



55 ปี สอ.พช.
พลังแห่งความร่วมมือ มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

“สอ.พช. เป็นอย่างนี้”

เรียบเรียงโดย ดร.ชนัญญา กาญจนรังษิณนท์
ประธานกรรมการสภรณ์อวมทรีพย์กรรมการพัฒนาชุมชน จำกัด



สภกรณ์อ้อมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด



“สอ.พช.



เป็นอย่างไร”



▶ “สอ.พช. เป็นอย่างนี้”

ISBN 978-974-458-779-4

พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2566

จำนวนที่พิมพ์ 1,000 เล่ม

ผู้เรียบเรียง ดร.ชนิษฐา กาญจนรังษิณนท์

ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด

จัดพิมพ์โดย สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด

ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550

อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B) เลขที่ 120 หมู่ที่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ
แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

โทรศัพท์ 0 2143 8144 - 51 line official: @cddcoop

E-mail: cddcoop2557@gmail.com

พิมพ์ที่

บริษัท เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด

158/3 ซอยวิภาวดีรังสิต 5 ถนนวิภาวดีรังสิต

แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0 2617 8611 E-mail : tj8575@gmail.com

คำนำ

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งมาตั้งแต่วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2511 เลขที่ทะเบียนสหกรณ์ 96/11295 มีสมาชิกก่อตั้งจำนวน 500 คน ทุนเรือนหุ้นแรกก่อตั้ง 30,000 บาท ใช้ชื่อว่า “สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน จำกัด” (เปลี่ยนชื่อเป็น “สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด” ใน พ.ศ. 2543) การดำเนินงานก้าวหน้ามาตามลำดับ ใช้วิธีการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ตั้งแต่ปี 2546 เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก (ทุนดำเนินการมากกว่า 5,000 ล้านบาท) ตั้งแต่ปี 2559 การดำเนินการเติบโตตามลำดับอย่างมั่นคงจนปี 2566 ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์

“การพัฒนาสหกรณ์จนได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติยากไหม ทำได้อย่างไร”

“ช่างเก่งเหลือเกิน ขอแสดงความยินดีด้วย”

“สหกรณ์ของเราจะทำได้บ้างไหมนะ สอนบ้างสิ”

อยากบอกทุกสหกรณ์ว่า การเข้าประกวดไม่มีอะไรยากเลย เกณฑ์การพิจารณามี 5 หมวด ประกอบด้วยคำถาม 25 ข้อ ความคิดริเริ่ม 3 โครงการ คะแนนเต็ม 1,000 คะแนน ทุกคำถามเป็นงานของสหกรณ์ที่ต้องทำอยู่แล้วทั้งสิ้น เพียงแต่ต้องทำต่อเนื่องเป็นเวลา 3 ปี ผลงานแต่ละปีมีเกณฑ์ให้ค่าคะแนน และเมื่อมีผลงานระดับคะแนนเต็มในแต่ละปีต่อเนื่องกันทั้ง 3 ปี ก็จะได้คะแนนเพิ่มพิเศษ คะแนนในแต่ละหมวดต้องได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และมีคะแนนรวมทุกหมวดร้อยละ 80 จึงจะผ่านเกณฑ์ คะแนนของสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์จะถูกนำมาเทียบกันเป็นชั้น ๆ เทียบกัน ตามลำดับ คือ จังหวัด ภาค และประเทศ ถ้าสหกรณ์ศึกษาเกณฑ์และสะสมผลงานให้ได้ตามเกณฑ์ ก็สามารถเข้ามาเทียบวัดกับสหกรณ์อื่น ๆ แล้วชิงรางวัลนั้นกันได้ทั้งนั้น

มีคนถามถึงเคล็ดลับในการพัฒนา ขอเรียนว่า สอ.พช. ส่งเข้าประกวดมา ตั้งแต่ปี 2561-2562 เมื่อไม่ได้เข้ารอบเลยแม้แต่ระดับจังหวัด เราก็กลับมาทบทวนเกณฑ์ แต่ละตัวแล้วรี้อระบบสหกรณ์ทั้งระบบ วางแผนพัฒนาระบบบริหารสหกรณ์ทั้งหมด โดยใช้เกณฑ์สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติเป็นหมุดหมาย รวมทั้งกำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ 5 ด้วย เมื่อผลงานครบตามเกณฑ์ เราจึงส่งเข้าประกวดใหม่ในปี 2564 ผลได้เป็นสหกรณ์ดีเด่นระดับภาค ปี 2565 ส่งเข้าประกวดอีก จนได้เป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติระดับประเทศในปี 2566

ผลงานตามข้อคำถามในการประเมินแต่ละข้อ ไม่สามารถสร้างหรือเนรมิตให้เกิดขึ้นได้ด้วยฝีมือใครคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว แต่ต้องสะสมผ่านความเห็นพ้องความร่วมมือ ความไว้วางใจ ความเอาใจจริงเอาใจต่อเนื้อของกรรมการ เจ้าหน้าที่ ผู้ตรวจสอบ ที่ปรึกษา ผู้แทนสมาชิก ตัวแทนสหกรณ์ กลุ่มสมาชิก และสมาชิก ผลงานในการประกวดครั้งล่าสุดของ สอ.พช. เป็นผลมาจากการพัฒนาสหกรณ์มา ตั้งแต่ปี 2561 และปริมาณงานที่เก็บและรายงานในเอกสารประกวด เป็นผลงานในช่วงที่เรามีประธานกรรมการ 3 คนในช่วง 3 ปีดังกล่าว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความ เป็นหนึ่งเดียวของ สอ.พช.อย่างแท้จริง ไม่ว่าใครจะมาใครจะไป ทุกองค์กพยยังคง ทำงานประสานสอดคล้องกันไปเหมือนเดิม มุ่งมั่นเดินทางไปตามแผนที่เดินทาง ยังจุดหมายที่เราปักหมุดไว้

ไม่มีใครตั้งคำถามว่า ถ้าเราเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติแล้วเราจะได้อะไร เพราะเรา (ชาว สอ.พช.) รับรู้กันโดยทั่วกันว่า สิ่งที่เราทำคือ การสร้างระบบในการทำงาน เราสร้างมาตรฐานของสหกรณ์เราอยากโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ก็เพื่อให้ สหกรณ์มีระบบบริหารและระบบบริการที่ดีสำหรับสมาชิก นำความมั่นคงที่ยั่งยืนมา สู่มวลสมาชิก ประกาศเกียรติคุณที่ได้รับนำมาซึ่งความภาคภูมิใจ แต่ระบบสหกรณ์ ที่เราทำจนได้รับจากการพิจารณาให้เป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ นำมาซึ่งความเชื่อมั่น ในทิศทางการพัฒนาสู่ความมั่นคงของสหกรณ์และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสมาชิก เราจะรักษามาตรฐานและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปในทุกวัน

ทั้งหมดนี้สรุปได้ว่า เคล็ดลับในความสำเร็จของ สอ.พช. คือ การมีจุดมุ่งหมาย ชัดเจน การมีแผนที่เดินทางที่ใช้งานจริง การจัดทัพพร้อมกัน การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียว ในการเดินทาง และความมุ่งมั่นของทุกคน “ไม่ชนะ ไม่เลิก” หนังสือเล่มนี้จึงเป็น ความภูมิใจที่ขอรวบรวมงานที่เราทำ สิ่งที่เราคิด แสดงไว้ในแผ่นดิน เผยแพร่ให้คน ในแวดวงสหกรณ์เห็นถึงสิ่งที่เรามุ่งมั่น

ชนิษฐา กาญจนรังษิณนท์

ประธานกรรมการ

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด

สารบัญ

สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ ประจำปี พ.ศ. 2566	7
เส้นทางการพัฒนาสหกรณ์	12
วัฒนธรรมองค์กรของ สอ.พช.	25
รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของ สอ.พช.	36
การกำหนดทิศทางสหกรณ์	39
กลยุทธ์สหกรณ์กับการแข่งขัน	44
ข้อเสนอคุณค่าจากสมาชิก (Customer value proposition)	52
คุณค่าที่ส่งมอบสมาชิก (Value proposition)	60
การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสมาชิกสหกรณ์	64
การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	73
การพัฒนาระบบตรวจสอบคะแนนเครดิต	79
บทบาทใหม่ของสหกรณ์: ที่ปรึกษาทางการเงิน	87
บทส่งท้าย	92



สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ ประจำปี พ.ศ. 2566

(เนื้อหาในเอกสารประวัติและผลงานเกษตรกร สถาบันเกษตรกร สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติและ
ประชาชนของแผ่นดิน ประจำปี 2566 หน้า 256-263)



1. ข้อมูลพื้นฐาน

- 1.1 สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด
- 1.2 จัดตั้งเมื่อ วันที่ 18 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2511
- 1.3 สมาชิกแรกตั้ง 500 คน สมาชิกปัจจุบัน 10,819 คน
- 1.4 ประธานกรรมการ ดร.ชนัญญา กาญจนรังษีเนนท์
- 1.5 ที่ทำการสหกรณ์ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 อาคารรัฐประศาสนสถาน กักตุน (อาคาร B) เลขที่ 120 หมู่ที่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10210
- 1.6 โทรศัพท์ 02 143 8144-51 โทรสาร 02 143 8970
- 1.7 กิจกรรมหลักที่สหกรณ์ดำเนินการ ให้บริการด้านสินเชื่อแก่สมาชิก และบริการรับฝากเงินจากสมาชิก

2. สรุปจุดเด่นตามเกณฑ์การคัดเลือก

2.1 ความคิดริเริ่ม

สหกรณ์มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่สมาชิก มีการดำเนินงานของสหกรณ์ผ่าน โครงการที่สำคัญโดยเป็นโครงการที่มุ่งเน้นนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการให้บริการ ได้แก่

1. การตรวจสอบข้อมูลส่วนตัวของสมาชิกผ่านระบบ Application และ ผ่านช่องทาง Website ทำให้สมาชิกสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ตลอด 24 ชั่วโมง อาทิ ข้อมูล หุ่น เงินฝาก เงินกู้ การค้ำประกัน รายการหักประจำเดือน ปันผล เงินเฉลี่ยคืน จำนวนเงินงวดของเงินกู้

2. การส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร เพื่อเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่ดี มีวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร เพื่อประโยชน์ของสมาชิก โดยมีเป้าหมายผลงานนวัตกรรมภายในองค์กร ปีละ 8 ผลงาน อาทิ Smart Bill ทำให้ลดระยะเวลาในการจัดทำใบสำคัญรับเงิน และการจัดส่ง เอกสารให้แก่สมาชิก สามารถลดค่าใช้จ่ายได้เดือนละ 2,390 บาทต่อเดือน และ สหกรณ์ใช้ QR code แจ้งเปลี่ยนที่อยู่ ทำให้ลดระยะเวลาในการจัดทำหนังสือแจ้ง สมาชิกที่ปกติต้องมีการตรวจสอบทุกปี และรวบรวมข้อมูลกลับมาปรับทะเบียน สมาชิก จาก 2 - 3 สัปดาห์ต่อปี เหลือเพียง 2 - 3 วันทำการ ลดต้นทุนได้ประมาณ 60,000 บาทต่อปี

3. การพัฒนาโปรแกรมตรวจสอบคะแนนเครดิต เพื่อลดความเสี่ยงด้านการ บริหารสินเชื่อให้สหกรณ์ มีหลักในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของลูกค้าสินเชื่ออย่าง เป็นระบบ โดยใช้ 12 ตัวแปร ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้า และ ใช้ผลการวิเคราะห์ประกอบการพิจารณาสินเชื่อ และได้พัฒนาโปรแกรมตรวจสอบ คะแนนเครดิต ให้เชื่อมโยงเข้ากับระบบฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์ระบบงานสหกรณ์ ทำให้สมาชิกมีเครื่องมือในการตรวจสอบคะแนนเครดิตของตนเอง และสามารถ วางแผนการบริหารการเงินให้เหมาะสม

นอกจากนี้สหกรณ์ยังเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร การบริหารการเงินส่วนบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารการเงินส่วนบุคคล ของสมาชิกให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการเงินส่วนบุคคล สามารถดำรงชีวิต และประกอบอาชีพอย่างมีความสุขท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนตลอดเวลา โดยได้บรรจุหลักสูตร “การบริหารการเงินส่วนบุคคล” ไว้ในทุกหลักสูตรของ การประชุม/อบรมสมาชิกเก่า สมาชิกใหม่และบุคลากรของ สอ.พช. ทุกคน

2.2 ความสามารถในการบริหารและการจัดการ

สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน มีเจ้าหน้าที่ จำนวน 28 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ จำนวน 1 คน และที่ปรึกษาสหกรณ์ จำนวน 6 คน การบริหารงานโดยคณะกรรมการได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการบริหารงาน มีการนำแผนไปปฏิบัติและติดตาม มีการ ประเมินความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งสมาชิก ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ เพื่อปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

มีการเปิดรับสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี มีการอบรมถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับ สหกรณ์ ให้แก่สมาชิกใหม่ทุกรายและสมาชิกเดิมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้การ ศึกษาอบรมเกี่ยวกับการประกอบอาชีพแก่สมาชิก อาทิ การปลูกพืช สมุนไพรและ สมุนไพรรักษาโรค การประดิษฐ์ดอกไม้จากใบเตย การส่งเสริมอาชีพทำสายคล้อง หน้ากากอนามัย การฝึกอาชีพสกรีนเสื้อยืด

นอกจากนี้สหกรณ์มีการให้การศึกษอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานแก่ ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ อาทิ การอบรมระบบ MIS สำหรับการกำกับตรวจสอบ สหกรณ์ทางการเงิน การอบรมหลักสูตร การเงินการบัญชี และการบริหารสำหรับ กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการมีการจัดทำการเงินและนำเสนอคณะกรรมการ เป็นประจำทุกเดือน มีการเก็บรักษาเงินสดคงเหลือประจำวันเป็นไปตามที่กำหนด ในระเบียบสหกรณ์ ผลการดำเนินงานมีกำไรทุกธุรกิจ สะท้อนให้เห็นความสามารถ ในการบริหารจัดการ โดยบัญชีล่าสุด สหกรณ์ มีปริมาณธุรกิจ 7,697.19 ล้านบาท และกำไรสุทธิ 319.77 ล้านบาท สหกรณ์จ่ายเงินปันผล 217.89 ล้านบาท และ

เงินเฉลี่ยคืน 46.39 ล้านบาท และในรอบ 3 ปี มีการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจ เป็นไปตามหลักการสหกรณ์ ร้อยละ 61.74 เมื่อเทียบกับสมาชิกทั้งหมด สหกรณ์ได้จัดและจ่ายสวัสดิการให้แก่ สมาชิกและครอบครัวสมาชิก ด้านการศึกษา ด้านการสงเคราะห์ ด้านการประกันภัย/ประกันชีวิต ด้านการรักษาพยาบาล และด้านอื่น ๆ ครบทุกด้านอย่างต่อเนื่อง และมีผลการจัดขึ้นคุณภาพการควบคุมภายในอยู่ในระดับดีมาก ทั้ง 3 ปีบัญชี

2.3 บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน

สมาชิกของสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยในรอบ 3 ปี สหกรณ์มีระบบผู้แทนสมาชิก โดยผู้แทนสมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ร่วมเสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการบริหารงาน ร่วมออกเสียงลงคะแนนเลือกตั้งกรรมการ หรือเรื่องต่าง ๆ ของสหกรณ์ ตามบทบาทหน้าที่ ของผู้แทนสมาชิก ร้อยละ 96.62 เมื่อเทียบกับผู้แทนสมาชิกทั้งหมด พร้อมทั้งสมาชิกทั้งหมดของสหกรณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ โดยฝากเงิน และทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์ รวมทั้งสมาชิกที่มีบทบาทในการเป็นคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ โดยเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาอนุมัติแผนงาน งบประมาณและติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ ร้อยละ 94.19 และเข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการ คณะทำงานต่าง ๆ ร้อยละ 89.68

2.4 ความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน

ผลการดำเนินงาน 3 ปีที่ผ่านมา สหกรณ์มีเสถียรภาพทางการเงิน ซึ่งประเมินตามเกณฑ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ อยู่ในระดับมั่นคงดี ทั้ง 3 ปี อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ 0.07 เท่า อัตราการจัดสรรกำไรสุทธิ เป็นทุนสำรอง ร้อยละ 14.46 อัตราการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสะสมอื่น ร้อยละ 1.37 และอัตราทุนภายในต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 97.61 โดยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ในปีบัญชีล่าสุด สหกรณ์มีทุนดำเนินงาน 7,711.52 ล้านบาท เป็นทุนภายในของสหกรณ์

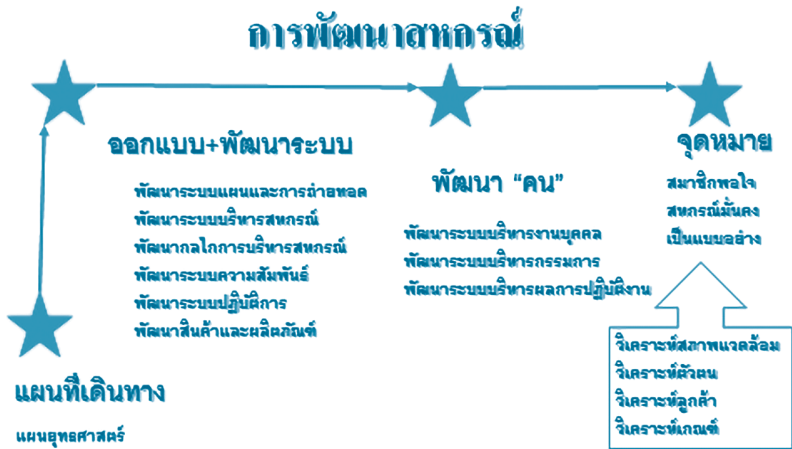
ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น 3,764.29 ล้านบาท ทุนสำรอง 531.87 ล้านบาท และเงินรับฝากจากสมาชิก 2,871.76 ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความมั่นคงทางการเงินดี

2.5 การทำกิจกรรมด้านสาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สหกรณ์เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งด้านสาธารณประโยชน์และด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมครบถ้วนทุกด้าน และมีการจ่ายเงินเพื่อกิจกรรมดังกล่าว อย่างต่อเนื่อง ทั้ง 3 ปี กิจกรรมด้านศาสนา คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม การแสดงความจงรักภักดี ด้านการศึกษา กีฬา ด้านสาธารณสุข การช่วยเหลือ ป้องกัน บรรเทาภัยธรรมชาติ ได้แก่ ถวายผ้ากฐินพระราชทาน ทำบุญทอดกฐิน และผ้าป่าสามัคคี สมทบทุนก่อสร้าง “อาคารปฏิบัติธรรมและรับแขกสะพานบุญ” มอบทุนการศึกษาให้กับเด็กยากจน เลี้ยงอาหารกลางวันเด็กในโรงเรียน สนับสนุนโครงการสหกรณ์ปันน้ำใจให้น้องด้อยโอกาส สมทบทุนโครงการเพื่อน้อง สมทบทุนมูลนิธิรามาริบัติ บริจาคโลหิต สนับสนุนสลากรักษาชาติไทย มอบของอุปโภค บริโภค โรงเรียนพัฒนาการศึกษาคนตาบอด มอบทุนช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส และกิจกรรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการรักษาสภาพแวดล้อม แหล่งน้ำและชุมชน ด้านการบำบัดและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการประหยัด การนำกลับมาใช้ซ้ำ การลดใช้สารเคมี และอื่นๆ ได้แก่ ชุดลอกคูคลอง แหล่งน้ำธรรมชาติ สร้างฝายชะลอน้ำ ทำความสะอาดในแหล่งชุมชน การปลูกป่าชายเลน ปลูกป่าทดแทน ปลูกไม้ยืนต้น ปลูกต้นไม้เพื่อเฉลิมพระเกียรติ ร.10 กิจกรรมคัดแยกขยะ การใช้กระดาษสองหน้า ลดการใช้ถุงพลาสติก ทำปุ๋ยอินทรีย์แบบกลับกอง บริจาครถเข็นเก็บขยะ สำนักงาน สอ.พช. ร่วมใจประหยัดพลังงาน

เส้นทางพัฒนาสหกรณ์

จากการวิเคราะห์ความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ด้วยเครื่องมือของ ชสอ. ในปี 2559 พบว่า คะแนนที่ได้ใน 4 หมวดตามเกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของ สอ.พช อยู่ในชั้นคุณภาพระดับ C+ หรือสูงกว่าค่าที่ยอมรับได้ การประเมินสัญญาณความล้มเหลวขององค์กร ตามแนวคิด “9 Signs of a Losing Organization” จาก <https://www.1000ventures.com> พบว่าทุกสัญญาณแจ่มชัดถึงปัญหาในสหกรณ์ที่จะล้มเหลวได้ง่าย หากไม่เร่งปรับปรุงองค์กรด้วยการรีอระบบ



เริ่มจากการปักหมุดจุดหมายร่วมกัน ด้วยการวิเคราะห์ถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งยวดในการดำเนินงานสหกรณ์ มีการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้เพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ตัวตนของสหกรณ์ วิเคราะห์ลูกค้าของสหกรณ์ วิเคราะห์เกณฑ์คุณภาพในการพัฒนาสหกรณ์ จนได้ข้อสรุปร่วมกันว่า หากเราต้องการให้สหกรณ์ของเราอยู่รอดได้ยืนยาว ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และพลังของสมาชิกหรือลูกค้า เราต้องพัฒนาเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เราต้อง

ทำให้สมาชิกมีความพอใจ ต้องทำให้สหกรณ์มีความมั่นคง และพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นแบบอย่าง

เมื่อมีจุดหมายตรงกัน เราก็เริ่มทำแผนที่เดินทางใหม่ แผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่เข้มแข็ง และการเชื่อมโยงกับแผนอื่น ๆ ในสหกรณ์ให้เป็นทิศทางเดียวกัน สอ.พช. จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่มีแผนมากที่สุดก็ว่าได้ แผนที่เรามีประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนยุทธศาสตร์สำนักงาน แผนบริหารความเสี่ยง แผนควบคุมภายใน แผนธุรกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาบุคลากร ฯลฯ



หลังจากการทำแผนที่เดินทางแล้ว ก็เป็นขั้นตอนของการบริหารยุทธศาสตร์ที่ต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพความเชื่อมโยงภายในองค์กร และระดับความสามารถขององค์กร ในปี 2560 เป็นปีที่เราริเริ่มพัฒนาระบบบริหารครั้งใหญ่ โดยเฉพาะในเรื่องการเชื่อมโยงภายในองค์กร และระดับความสามารถขององค์กร แทบจะเรียกได้ว่าเปิดตำรา

ทำงานกันเลย มีการนำเครื่องมือประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน (ประเมินความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน 7 ด้าน ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำองค์กร ด้านสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร/การสร้าง ความก้าวหน้าในสายงาน ประเมินความผูกพัน 3 เรื่อง คือ 1. การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2. ความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อสหกรณ์ และ 3. การดำรงสมาชิกภาพและเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์) และเครื่องมือประเมิน X'Q (ประเมินความสามารถในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ 6 เรื่อง คือ 1. Clarity คนรู้เป้าหมายองค์กรแค่ไหน 2. Commitment คนผูกพันและทุ่มเทให้กับเป้าหมายองค์กรเพียงใด 3. Translation into Action คนรู้ใหม่ว่าจะต้องทำอะไรกับเป้าหมาย บทบาทของตัวเองคืออะไร จะแปลงเป้าหมายสู่งานประจำอย่างไร 4. Enabling องค์กรให้การศึกษาและเครื่องมือแก่พนักงานหรือเปล่า องค์กรมองหาและจัดอุปสรรคในการบริหารงานหรือไม่ 5. Synergy คนทำงานร่วมกันดีไหม ช่วยกันเคลียร์เส้นทางให้กันใหม่ คอยกันในเรื่องสำคัญ ๆ หรือเปล่า และพบหนทางใหม่ ๆ ในการทำงานหรือไม่ และ 6. Accountability คนมีความรับผิดชอบต่อกันเพียงใด มีรายงานกันอย่างไรตรงไปตรงมาบ้างไหม) มาใช้เพื่อค้นหาจุด pain point ของบุคลากรสหกรณ์ มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศของสมาชิกและการสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกมาวิเคราะห์ pain point ของสมาชิก เพื่อสร้างสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่ยึดโยงยุทธศาสตร์ หรือ strategy focus organization มีการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ในการสื่อสารให้เห็นการเชื่อมโยงของกิจกรรมกลยุทธ์และการพัฒนาสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมุ่งสู่ความสำเร็จของสหกรณ์ในทุกมิติ มีการออกแบบและพัฒนาระบบทั่วทั้งองค์กร เช่น

x'Q วัดผลการบริหาร 6 ประการ (Execution Quotient)



x'Q



**ปรับกระบวนการ share vision
และการบริหารยุทธศาสตร์ให้ดีขึ้น**

1. **Clarity.** คนรู้เป้าหมายองค์กรหรือไม่
2. **Commitment.** คนถูกพันธะและขู่ลงให้วันเป้าหมายองค์กรหรือไม่
3. **Translation into Action.** คนรู้ในว่าจะต้องทำอะไรกันเป้าหมาย บทบาทของตัวเองคืออะไร จะแปลงเป้าหมายสู่การประจำอย่างไร
4. **Enabling.** องค์กรให้การศึกษาศึกษาและเครื่องมือแก่พนักงานหรือไม่ องค์กรมอบหมายและจัดรูปแบบในการบริหารหรือไม่
5. **Synergy.** คนทำงานร่วมกันได้ไหม ช่วยกันเคลียร์สิ่งกีดขวางได้ไหม คู่กันในเรื่องสำคัญ ๆ หรือไม่ และพบหนทางใหม่ ๆ ในการทำงานหรือไม่
6. **Accountability.** คนมีความรับผิดชอบต่อกันหรือไม่ มีรายงานกันอย่างไรถึงไปตรงเป้าหมายไหม

- ระบบแผนและการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ การไม่มีการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมหรือความคาดหวังที่จะไปข้างหน้าไม่บังเกิดผล เราจึงจัดให้มีการสัมมนาระหว่างกรรมการและเจ้าหน้าที่ กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีร่วมกัน กำหนดเป้าหมายการทำงาน และทำข้อตกลงในการทำงาน ท้ายสุดพัฒนาเป็นระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

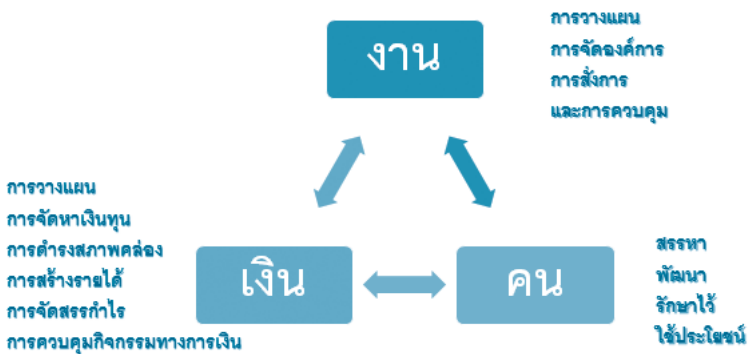
- ระบบบริหารสหกรณ์ การทำงานสหกรณ์แบบเป็นงานธุรการประจำวัน ไม่เห็นภาพองค์กร ไม่เข้าใจว่าตนอยู่ส่วนไหนขององค์กร ทำให้ไม่เกิดแรงขับที่มีพลัง เราวิเคราะห์คลื่นงานของสหกรณ์ทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างกรรมการและเจ้าหน้าที่ว่า สหกรณ์มีการบริหารหลัก 2 ส่วน คือ การบริหารธุรกิจ กับการบริหารองค์กร ในส่วนหลังประกอบด้วยงาน 3 ส่วน คือ การบริหารงาน การบริหารเงิน และการบริหารคน ซึ่งต้องเข้าใจตรงกัน และพัฒนาไปพร้อมกันทุกส่วน

- การบริหารงานสหกรณ์ จำแนกหน้าที่พื้นฐานในการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การโน้มนำ/สั่งการ (leading/influencing) และการควบคุม (controlling)

○ การบริหารการเงิน ผู้บริหารการเงินจะมีหน้าที่หลักในการบริหารเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ นั้นหมายถึงการบริหารเพื่อให้เกิดผลกำไร และขยายกิจการให้เกิดความเจริญเติบโตในอนาคตอันจะส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดแก่กิจการ การบริหารการเงิน ประกอบด้วย การวางแผนการเงิน การจัดหาเงินทุน การดำรงสภาพคล่อง การสร้างรายได้ การจัดสรรกำไร และการควบคุมกิจกรรมทางการเงิน

○ การบริหารคน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ 1. การสรรหา คือ หาคคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน 2. การพัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เขามีความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร โดยการจัดทำ Career Planning ทำ IDP หรือจัดทำ Individual Development Plan ทั้งนี้การพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. การรักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็น เรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักษ้องค์การ 4. การใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

การบริหารจัดการสหกรณ์



- กลไกการบริหารสหกรณ์ การมีตัวแสดง (actor) ในงานสหกรณ์หลากหลาย โดยที่แต่ละคนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่และไม่ได้รับการดูแลให้เหมาะสม ทำให้ตัวแสดงบางกลุ่มเล่นบทผิดและสร้างความขัดแย้ง เราจำแนกกลไกการบริหารของสหกรณ์เป็น 5 กลุ่ม คือ สมาชิก ผู้แทนสมาชิก ตัวแทนสหกรณ์ กรรมการ และเจ้าหน้าที่ ปัจจุบันเพิ่มอีก 1 กลุ่ม คือ กรรมการบริหารกลุ่มสมาชิก กลไกการบริหารทุกกลุ่มต้องมีบทบาทในการบริหารสหกรณ์ เราจะไม่สร้างกลไกโดยไม่ให้ความสำคัญ ทุกกลไกที่สร้างขึ้นต้องมีบทบาทสำคัญบางประการและต้องไม่ต้อยไปกว่ากัน มีระเบียบรองรับอำนาจหน้าที่ในการทำงาน มีการจัดงบประมาณสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ ได้แสดงความคิดเห็น ได้รับการอบรมสัมมนา ได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์สม่ำเสมอ

- ระบบความสัมพันธ์ การใช้ระบบผู้แทนสมาชิกทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ห่างกันออกไป เพื่อให้สหกรณ์เป็นสถาบันการเงินที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของร่วมกัน สมาชิกดำเนินงานร่วมกัน และแบ่งปันประโยชน์เพื่อความจำริญของสมาชิกและสังคม อีกทั้งเป็นสถาบันการเงินที่มุ่งพัฒนาค่านิยม อุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์ สหกรณ์ฯ จึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างเป็นระบบ และมีทิศทางที่ชัดเจน สนับสนุนงบประมาณให้เพื่อการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกันของสมาชิก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและกลไกการบริหารสหกรณ์ และเพื่อส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในการดำเนินงานและพัฒนาสหกรณ์

- ระบบปฏิบัติการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารและบริการสมาชิกเป็นเรื่องสำคัญสำหรับสำหรับองค์กรการเงิน แต่ด้วยฐานะของกิจการที่มีงบประมาณไม่มากนัก ทำให้ต้องคิดให้รอบคอบในการลงทุนพัฒนาระบบปฏิบัติการ สหกรณ์จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ เพียงพอและทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีระบบเครือข่ายที่สมบูรณ์ สนับสนุนการบริหารงานของสหกรณ์ และสนับสนุนการให้บริการแก่สมาชิก ได้อย่างมีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผล สหกรณ์แต่งตั้งให้กรรมการดำเนินงาน

หนึ่งท่าน เป็นผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) และให้เป็นหัวหน้าคณะทำงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดให้มีแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ฯ ประกอบด้วยเทคโนโลยี และสารสนเทศ ที่จำแนกตามกระบวนการสร้างคุณค่า และความพร้อมของสินทรัพย์ โดยจัดกลุ่มรายการสารสนเทศที่จะสนองตอบยุทธศาสตร์เป็น 4 จำพวก คือ IT Infrastructure, Transformation Application, Analytic Application, และ Transaction Processing Application พร้อมกับสนับสนุนให้ทำงานตามแผนอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

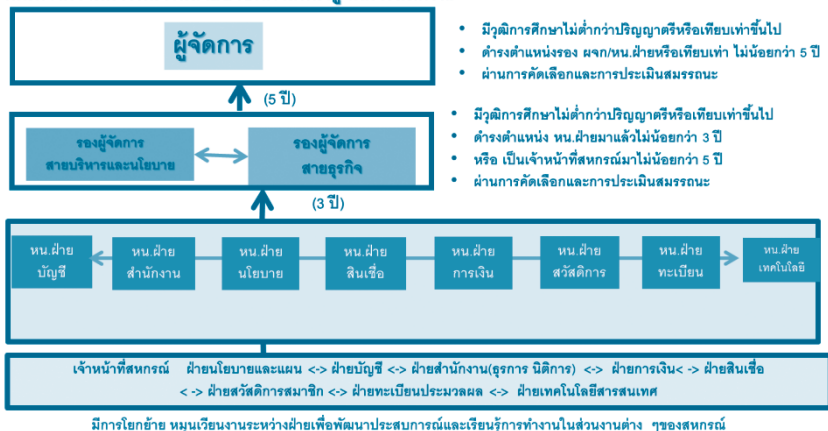
- พัฒนาลินค้าและผลิตภัณฑ์ สินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการของลูกค้า และมีลูกค้าซื้อจริง จึงจะทำให้ธุรกิจมีรายได้ สินค้าและผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์มี 3 กลุ่ม คือ สินเชื่อ เงินรับฝาก และเงินลงทุน (หุ้น) จากมุมมองที่เห็นว่าสหกรณ์มิได้อยู่ลำพังโดดเดี่ยว หากแต่เป็นธุรกิจที่มีคู่แข่ง และการแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคลมีสูง การนำเสนอคุณค่าของสินค้าสหกรณ์ที่ราคาต่ำกว่าตลาด/คู่แข่งเท่านั้น ไม่น่าจะเป็นผลดีต่ออนาคตของสหกรณ์ เราจึงมองการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ให้มีคุณสมบัติใหม่ หรือลักษณะเฉพาะที่แตกต่างออกไปซึ่งมีส่วนเพิ่มเติมหรือสามารถสร้างประโยชน์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้าได้ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นมีความเกี่ยวพัน และหมายถึงการแก้ไข เปลี่ยนแปลง สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว ทั้งในด้าน รูปลักษณะ การนำเสนอ และสูตรการทำ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า หรือ เป็นที่นำพึงพอใจต่อความต้องการของตลาด การเรียนรู้เรื่อง value, value added, value delivery, value proposition ของสินค้าและผลิตภัณฑ์ ทำให้ระบบการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ต้องหันมาสนใจเกี่ยวกับหน้าที่ประโยชน์ของสินค้า ความคาดหวังของสมาชิก ความต้องการของสมาชิก และคุณค่าของสหกรณ์ที่ต้องการส่งมอบไปกับสินค้าและผลิตภัณฑ์นั้น ๆ นอกเหนือจากผลตอบแทนทางการเงิน

เมื่อมีการพัฒนาระบบใหม่ ต้องทำการพัฒนาคนให้สอดคล้องด้วย สอ.พช. ดำเนินการพัฒนาระบบที่เกี่ยวข้อง 3 ระบบ คือ ระบบบริหารงานบุคคล (เจ้าหน้าที่) ระบบบริหารกรรมการ และระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

● ระบบบริหารงานบุคคล ด้วยเหตุที่สำนักงานสหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพียง 25-30 คน และไม่มีผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล งานที่เกี่ยวข้องกับการเจ้าหน้าที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ทุกอย่างทำไปแบบเรียบง่ายตามประเพณี ทำให้บุคลากรขาดความพึงพอใจในการทำงาน ขาดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ไม่มีความผูกพันจงรักภักดีกับองค์กรเท่าที่ควร การปรับระบบงานใหม่ก็สร้างความไม่สบายใจให้กับบุคลากร เพราะเป็นเรื่องยาก เป็นเรื่องหนัก สอ.พช. จึงมอบหมายให้คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบบริหารสหกรณ์ออกแบบ และยกเครื่องระบบบริหารงานบุคคลทั้งระบบ มีการกำหนดขอบเขตการทำงานใหม่ให้ชัดเจน ปรับปรุงตำแหน่งใหม่ จัดทำใบกำหนดลักษณะงาน พัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะ กำหนดเส้นทางการก้าวหน้าสายอาชีพ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ปรับบัญชีเงินเดือน ปรับสวัสดิการให้มีเงินค่าวิชาชีพในสายงานที่ขาดแคลน บรรจุนตรงตามวุฒิ อบรมหัวหน้าฝ่ายและรองผู้จัดการในหลักสูตรเฉพาะ จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมหลักสูตรภายนอก ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ไปประชุมกับองค์กรสหกรณ์ระหว่างประเทศ ส่งเสริมให้ฝ่ายจัดการไปร่วมทำงานกับเครือข่ายสหกรณ์ ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล และปรับโครงสร้างฝ่ายในสหกรณ์ให้สะท้อนภารกิจ โดยแยกเป็นสายธุรกิจ และสายนโยบายและการบริหาร



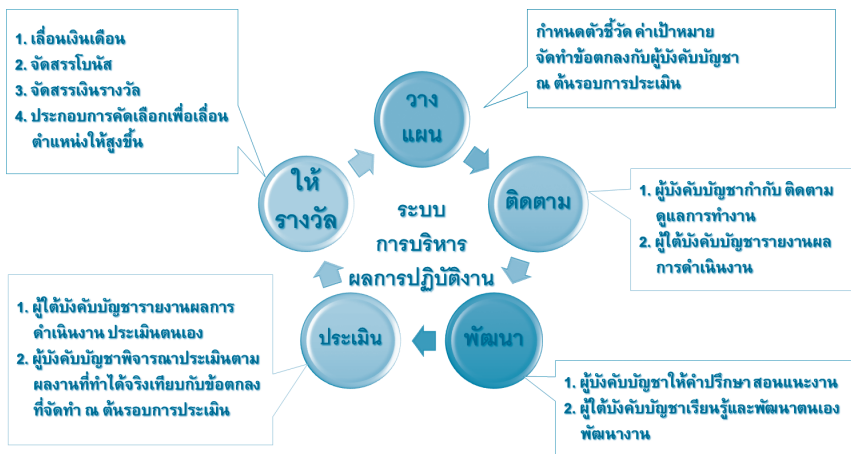
เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์



● ระบบบริหารกรรมการ กรรมการดำเนินการเป็นบุคคลที่มาจาก การเลือกตั้ง การทำงานของกรรมการไม่มีสายการบังคับบัญชา ไม่มีระบบ มีเพียงการทำงาน ตามอำนาจหน้าที่ที่ปรากฏในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ อาจมีกติกา บางอย่างที่ต้องตกลงกันเป็นครั้งคราว เมื่อการบริหารงานในส่วนของเจ้าหน้าที่เป็น ระบบ แต่ในส่วนของกรรมการกลับไม่เป็นระบบไม่เป็นเอกภาพ ทำให้การทำงานใน ภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพ โดยปัญหาอยู่ที่กรรมการ สหกรณ์จึงพัฒนาระบบบริหาร กรรมการใน 4 เรื่อง เรื่องแรก ดำเนินการโดยให้กรรมการในแต่ละปีทำนโยบาย การบริหารประจำปี โดยบูรณาการสัญญาที่หาเสียงไว้กับสมาชิกเข้าด้วยกัน เมื่อเรื่องที่ หาเสียงไว้ได้รับการรับรู้และร่วมผลักดัน ก็ทำให้กรรมการต่างร่วมมือร่วมใจกัน โดยไม่มีความขัดแย้งกันอีกระหว่างทำงาน เรื่องที่สอง การบริหารงานตามหลัก ธรรมภิบาลเป็นที่ได้รับการยอมรับเป็นสากลว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และที่สำคัญเป็นไปอย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ตามเกณฑ์คุณภาพของ ชสอ. องค์ประกอบของธรรมภิบาลในระดับกรรมการ ข้อหนึ่ง คือ การกำหนดนโยบายด้านธรรมภิบาล ด้านจรรยาบรรณ ด้านความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์ ด้านการดูแล และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย และด้านการต่อต้าน การทุจริต ในการทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 5 สหกรณ์ฯ เห็นว่า เพื่อให้กรรมการได้ ดำเนินงานอย่างมีธรรมภิบาล จึงได้ให้มีการกำหนด ปฏิบัติ ติดตามและตรวจสอบ

การปฏิบัติตามนโยบายให้ครบทั้ง 5 ด้านข้างต้น ปัจจุบันจัดทำแล้วเสร็จ 3 ด้าน คือ ด้านธรรมาภิบาล ด้านจรรยาบรรณ และด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อีก 2 ด้านจักได้ทำให้แล้วเสร็จภายในปี 2567 เรื่องที่สาม เพื่อพัฒนาศักยภาพของ กรรมการก็ได้มีการวิจัยและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะกรรมการ มีการค้นหาความรู้ ทักษะ และลักษณะนิสัยพึงมีของกรรมการในการทำงานตามอำนาจหน้าที่ใน ข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์ แล้ววิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบจำแนกตัวชี้วัดสมรรถนะ ให้มีการประเมินสมรรถนะกรรมการ ให้กรรมการทำแผนพัฒนารายบุคคล สหกรณ์ รวบรวมเป็นแผนพัฒนากรรมการ เรื่องที่สี่ คือ การพัฒนาระบบบริหาร ผลการ ปฏิบัติงานของกรรมการ จัดให้มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน การถ่ายทอดเป้าหมาย สู่กรรมการแต่ละคน การทำคำรับรองปฏิบัติงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานสิ้นปี การจัดสรรโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน

● ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารสหกรณ์มุ่งผลสัมฤทธิ์จะไม่ บังเกิดอย่างเป็นรูปธรรมได้เลย ถ้าไม่มีการเชื่อมโยงการทำงานตามเป้าหมายกับ การตอบแทนการปฏิบัติงาน สหกรณ์ได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ อย่างจริงจังทั้งกับเจ้าหน้าที่และกรรมการ มีการพัฒนาโปรแกรมประเมินผล การปฏิบัติงาน จัดให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น การประเมินผล สิ้นรอบ การจัดสรรโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งนี้สอดคล้องกับแผนที่เดินทาง



การประเมินผลการพัฒนาสหกรณ์ เราดูจากคำสำคัญ 3 คำ คือ สมาชิกพอใจ สหกรณ์มั่นคง และสหกรณ์เป็นแบบอย่าง

- การประเมินความพึงพอใจของสมาชิก สหกรณ์จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของสมาชิก 2 ระดับ คือ การประเมินหลังกิจกรรมที่ดำเนินการกับสมาชิกทุกกิจกรรม เช่นโครงการการส่งเสริมความสัมพันธ์ โครงการพัฒนาглоการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4 ภาค ฯลฯ อีกระดับหนึ่งคือการประเมินสิ้นปี ซึ่งเป็นการประเมินทุกระบบที่สหกรณ์ดำเนินการในรอบปี และอาจมีการประเมินจุดเน้นบางเรื่องที่เป็นนโยบายสำคัญของกรรมการ เช่น ปี 2563 มีการประเมินเรื่องวัฒนธรรมองค์กร นอกเหนือจากความพึงพอใจในการบริการของสหกรณ์ ผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมและบริการทุกปี มีคะแนนสูงกว่าร้อยละ 80 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สหกรณ์นับว่าประสบความสำเร็จ

- สหกรณ์มั่นคง สหกรณ์จัดให้มีการประเมินคุณภาพสหกรณ์ตามเกณฑ์ของ ชสอ. 4 ชุด ประกอบผลการประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์ เสถียรภาพทางการเงิน และคุณภาพการควบคุมภายใน ปัจจุบัน ปี 2565 คะแนนตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ของ ชสอ. เท่ากับ 88.69 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ระดับชั้นคุณภาพเป็น A+ หรือ ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย ส่วนระดับชั้นเสถียรภาพทางการเงินกลุ่มการเงิน อยู่ในระดับมาตรฐานระดับชั้นเสถียรภาพทางการเงิน อยู่ในระดับมั่นคงดี ประเมินตามเกณฑ์ประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์ใหม่ มีคะแนน 97.33 จาก 100 คะแนน ส่วนคุณภาพการควบคุมภายในอยู่ในระดับดีมากติดต่อกันมา 3 ปีแล้ว

มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์



เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการ สอ.	คะแนนเต็ม	คะแนน ที่ได้	ระดับ ชั้นคุณภาพ
เกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์	30	25.94	A+
เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์	20	18.63	A+
การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์	30	26.48	A+
ธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์	20	17.65	A+
	100	88.69	A+
ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย			

● สหกรณ์เป็นแบบอย่าง สหกรณ์สมัครเข้ารับการประเมินจากสถาบันต่าง ๆ ในทุกการประกวด เท่าที่จะทำได้ เพื่อเทียบเคียงและพัฒนาให้มีความเชื่อว่าเป็นแบบอย่าง แก่วงการสหกรณ์ได้ ท้ายสุดสหกรณ์เข้าประกวดสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ รางวัลที่สหกรณ์ฯ ได้รับประกอบด้วย

- 2556 รางวัลสหกรณ์ดีเด่น ประเภท สอ.ขนาดใหญ่ ระดับดี จาก ชสอ.
- 2560 รางวัลสหกรณ์ดีเด่น ประเภท สอ.ขนาดใหญ่มาก ระดับดีเด่น ด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ด้านสวัสดิการ ด้านการออม และด้านสินเชื่อ จาก ชสอ.
รางวัลนี้สหกรณ์ดีเด่น สาขานักบริหาร ระดับดีมาก “ประธานกรรมการ สอ.พช.” จาก ชสอ.
ผลงานนวัตกรรมดีเด่น ระดับ ชมเชย “การส่งเสริมมีส่วนร่วมของสมาชิก” จาก ชสอ.
- 2561 ผลงานนวัตกรรมดีเด่น ระดับดีมาก “credit scorecard” จาก ชสอ.
ผลงานนวัตกรรมดีเด่น ระดับดี “ Management Information system” จาก ชสอ.



- 2562 รางวัลนักสหกรณ์ดีเด่น สาขานักปฏิบัติ ระดับดีมาก “ผู้จัดการ สอ.พช.” จาก ชสอ.
- 2563 สหกรณ์ดีเด่นระดับจังหวัด และระดับภาค จาก กรมส่งเสริม สหกรณ์
- 2564 สหกรณ์คุณภาพมาตรฐาน จาก ชสอ.
- 2565 สหกรณ์ดีเด่นระดับจังหวัดและระดับภาค จาก กรมส่งเสริม สหกรณ์
- 2566 สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

▶ วัฒนธรรมองค์กรของ สอ.พช.

วัฒนธรรม หมายถึง ขนบธรรมเนียมประเพณี ที่กลุ่มคนสังคมนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติกันมานาน เป็นมรดกแห่งสังคมนั้น ๆ เป็นความเชื่อ วิถีชีวิต พฤติกรรม ความเป็นอยู่ของกลุ่มคน ที่ซึ่งไม่ว่าอย่างไรก็ตามนี้ หากเป็นคนในสังคมนั้น ๆ ความพยายามในการสร้างสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นถึงระดับการสร้างวัฒนธรรม จะทำให้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงเกิดความมั่นคงยั่งยืน กว่าที่การปล่อยให้มันเป็นเพียงนวัตกรรมองค์กร

สอ.พช. ให้ความสำคัญกับแนวคิด “วัฒนธรรมองค์กร” มีความพยายามค้นหา “วัฒนธรรม สอ.พช.” ซึ่งหมายถึงความเชื่อวิถีวิธีที่ สอ.พช. ปฏิบัติ เป็นวัฒนธรรมจะชักนำให้คนใน สอ.พช. กระทำพฤติกรรมต่าง ๆ แม้สิ่งนั้นไม่ได้อยู่ในกฎ กติกา คู่มือทำงาน ไม่มีใครมาสั่ง ไม่มีใครเห็น ไม่อยู่ในกฎระเบียบปฏิบัติใด ๆ แต่คนใน สอ.พช. ก็จะทำ ไม่ว่าสิ่งที่จะดีหรือไม่ดี แต่เขาก็จะทำ

คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบ สอ.พช. ได้นำเครื่องมือสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง บริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป โซลูชั่น จำกัด (<http://www.apm.co.th>) สร้างแบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือทดลองประเมินรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสะท้อนมาจากผู้นำ วัฒนธรรม (culture preference inventory) นี้มีทั้งหมด 7 ข้อ แต่ละข้อมี 4 คำตอบ ซึ่งแทนค่านิยมหรือพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ผู้ตอบได้สัมผัส ได้ว่า “ผู้นำ” (หมายถึง ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้ที่มีลูกน้องในบังคับบัญชา) ในองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องนั้น ๆ มากหรือน้อย เพียงใด ผลการประเมินพบว่า สอ.พช. มีวัฒนธรรมองค์กร แบบ ค. หมายถึง

“องค์กร หรือหน่วยงานของท่านมีรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรแบบอนุรักษ์นิยม ยึดถือความถูกต้องตามหลักการ ยึดมั่นในข้อกำหนดต่างๆ อย่างเคร่งครัด องค์กรยึดหลักอาวุโส และดำเนินงานในองค์กรหน่วยงานอย่างมีลำดับชั้น จึงทำให้การตัดสินใจบางเรื่องต้องใช้เวลา คนในหน่วยงานให้ความสำคัญพื่ออาวุโส บ่อยครั้งที่คนในหน่วยงานอาจไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม โดยผู้น้อยมักเชื่อฟัง และยอมทำตามความเห็นของผู้อาวุโส การแสดงความคิดเห็นอาจเป็น

ไปทางที่คล้อยตามแนวความคิดของผู้ใหญ่ ซึ่งทำให้องค์กร หรือหน่วยงานส่วนใหญ่ มีการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ศูนย์กลางขององค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหาร หน่วยงานเป็นหลัก”

ทุกฝ่ายมีความกังวลว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบอนุรักษนิยมข้างต้นไม่น่าจะทำให้ สอ.พช. มีการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ หากเปลี่ยนแปลงผู้นำ ความก้าวหน้าที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบันอาจสลายหายไป จึงควรเสริมสร้างวัฒนธรรมใหม่เหมาะสมกว่านี้ จึงช่วย กันเรียนรู้และค้นหาวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของ สอ.พช. เห็นว่า เราอาจกำหนด ให้มีวัฒนธรรมได้หลายรูปแบบผสมผสานกัน จึงกำหนดให้วัฒนธรรมแบบเรียนรู้ และปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของ สอ.พช. และให้มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือพฤติกรรมบ่งชี้ของบุคลากรในองค์กร ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและเป้าหมาย ขององค์กรในโอกาสต่อไป

“วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของ สอ.พช. เราจะเป็นองค์กรที่เปิดกว้างทาง ความคิด มีโอกาสให้ทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและสร้างแนวทาง หรือกระบวนการทำงาน ที่ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ คนในหน่วยงานมักมีความคิดแปลกใหม่ และหมั่นสร้างสรรค์ วิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม บรรยากาศในองค์กรอาจเต็มไปด้วยการแข่งขัน สร้างผลงาน หรือการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีมงาน ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น โดยมีเป้าหมายให้หน่วยงานได้บังเกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น คนในหน่วยงาน แสดงออกถึงภาวะจริงจังกับงานที่ทำ มีการนำเสนอผลงานเป็นไปในเชิงการแข่งขัน และมุ่งเน้นไปในอนาคตเป็นสำคัญ แต่ก็คำนึงถึงความเป็นเอกภาพในการทำงาน คนในหน่วยงานจึงทำงานอยู่ร่วมกันโดยเน้นและตระหนักรู้ถึงการมีเป้าหมายร่วมกัน ที่ชัดเจน”

วัฒนธรรมทางธุรกิจของ สอ.พข.

กรอบวัฒนธรรมทางธุรกิจของ สอ.พข.



อย่างไรก็ดี จากการพัฒนางองค์กรติดต่อกันยาวนาน เพื่อให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และมีการบริหารยุทธศาสตร์ที่บังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ความเชื่อ วิถี วัธีปฏิบัติ ที่คน สอ.พข. ยึดถือในการทำธุรกิจ สามารถจริงและยอมรับให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานของพวกเขาที่ผสมผสานอย่างลงตัวแล้ว ระหว่างความเป็นสหกรณ์ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และ องค์กรธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็น 4 ส่วน คือ อัตลักษณ์สหกรณ์ ค่านิยมองค์กร มาตรฐานคุณภาพ และการจัดการธุรกิจที่ดี

1. อัตลักษณ์สหกรณ์ สอ.พข. ยึดมั่นในการทำงานตามแบบอย่างสหกรณ์ที่ดีทุกประการ เรายึดมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม หลักการ และวิธีการสหกรณ์ที่มีความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และ

ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์ ดำเนินงานตามแนวทางที่ยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม และนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

2. ค่านิยมองค์กร สอ.พช. กำหนดความคาดหวังสำคัญในการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับรู้และมีส่วนร่วมต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายสำคัญตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งเป็นตัวสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กรให้มีจิตวิญญาณในความสำเร็จร่วมกันซึ่งเรียกว่าค่านิยมหลักขององค์กร สอ.พช. มีค่านิยมองค์กรที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2551 คือ สหกรณ์ UHTS ซึ่งมีความหมายว่าเป็นสหกรณ์ที่มีคุณภาพคงทนยาวนาน ต่อมาปรับลำดับใหม่เพื่อการสื่อสารองค์กร เป็น THUS ซึ่งมีความหมายว่า ก็เพราะเรามีค่านิยมอย่างนี้ เราจึงเป็นและทำอย่างที่เราเห็น ประกอบด้วยค่านิยม 4 ประการ คือ 1) ความไว้วางใจ (Trust) คือ การทำให้สมาชิกมั่นใจ และไว้วางใจในสหกรณ์ 2) ความซื่อสัตย์ (Honesty) คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างซื่อตรง ถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ 3) ความเป็นเอกภาพ (Unity) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกัน รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพในการทำงานเป็นทีม สู่ผลสัมฤทธิ์ของสหกรณ์ และ 4) การบริการด้วยใจ (Service mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อสมาชิก โดยรวดเร็ว ทั่วถึง และเป็นธรรม

3. มาตรฐานคุณภาพ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ จำเป็นต้องเรียนรู้หลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นสากล และนำมาประเมินและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เครื่องมือประเมินสหกรณ์มีหลากหลายตามวัตถุประสงค์และแนวความคิดในการพัฒนาของแต่ละสถาบัน การศึกษาและนำใช้เครื่องมือหลายประเภทช่วยให้การพัฒนาองค์กรมีความครอบคลุมคุณภาพทุกมิติ เกณฑ์มาตรฐานที่ สอ.พช. นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือการประเมิน 4 ชุด คือ เกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ การประเมินการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ และการประเมินธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์

2. เกณฑ์คุณภาพการควบคุมภายในสหกรณ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

3. เกณฑ์วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (CAMEL) ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

4. เกณฑ์ประเมินสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

5. เกณฑ์ประเมินเสถียรภาพทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ปัจจุบันมีมาตรฐานเพิ่มเข้ามาอีก 2 ชุด คือ เกณฑ์ประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์ และเกณฑ์ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

4. หลักการธุรกิจที่ดี จากประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยคุณค่าสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 25 สิงหาคม 2552 กำหนดนิยามของ วิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี”

แนวคิดของ “ธุรกิจที่ดี” ที่เป็นที่ยอมรับหลายอยู่ในขณะนี้ ที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาและนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจของ สอ.พช. คือ 1) “การบริหารธุรกิจเพื่อความยั่งยืน” ที่มองว่า การทำธุรกิจทุกวันนี้ ต้องให้ความสำคัญกับมิติด้านเศรษฐกิจ มิติสิ่งแวดล้อม มิติสังคม และมิติบรรษัทภิบาล 2) “การส่งเสริมจรรยาบรรณธุรกิจ” ที่มีแนวความคิดว่า ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล องค์กรจะต้องสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกคนต้องมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานของตน และต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งต้องมีจรรยาบรรณธุรกิจด้วย 3) “การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ในภาคธุรกิจ” ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ในเชิงการค้ากับดูแล รวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กำกับการค้าตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และการติดตาม ประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

จากแนวคิดธุรกิจที่ดีข้างต้น สอ.พช. ได้นำมาใช้ในการดำเนินการสหกรณ์จนเป็นกรอบวัฒนธรรมธุรกิจของ สอ.พช. 4 ส่วนคือ 1) การกำหนดเป้าหมายธุรกิจให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน 2) การกำหนดกฎระเบียบธุรกิจที่ไม่มีการละเมิดกฎหมาย รับผิดชอบต่อสมาชิกและสังคม 3) กำหนดและยึดถือจรรยาบรรณ/จริยธรรมเป็นแนวทางปฏิบัติงานของกรรมการ ที่ปรึกษา และเจ้าหน้าที่ และ 4) การกำหนดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ที่เปิดเผย โปร่งใส รับผิดชอบต่อ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

สร้างวัฒนธรรมใหม่ : องค์กรแห่งนวัตกรรม

ในยุคสมัยปัจจุบัน สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องรู้จักปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของวงการธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคลอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการสร้างขีดความสามารถในเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อสหกรณ์ โดยการสร้างขีดความสามารถดังกล่าวไม่ใช่เพียงแค่การลดต้นทุนในการบริการหรือในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการเท่านั้น เพราะการพัฒนากระบวนการปฏิบัติที่รอบคอบการทำงานและความคิดเต็ม อาจไม่เพียงพอสำหรับสร้างความสามารถในระยะยาว สหกรณ์จะสามารถดำรงอยู่ได้ จำเป็นต้องพัฒนาด้านความเป็นเลิศในเชิงยุทธศาสตร์ และการนำเครื่องมือเพื่อใช้ในการบริหารรูปแบบใหม่ซึ่งเกิดจากความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมมากำหนดทิศทางและเป้าหมายให้องค์กรเกิดความแตกต่างให้ได้ อย่างจริงจัง การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร หรือการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนสหกรณ์ให้เป็น “องค์กรนวัตกรรม”

หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมซึ่งครอบคลุมทั้ง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าต่อลูกค้า สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นการสร้างบรรยากาศให้กับบุคลากรภายในองค์กร ทุกระดับ กล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และมีความสนใจใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยีพื้นฐานสำคัญในการเกิด “ความคิดสร้างสรรค์” อันเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

จากการที่สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชนจำกัด ได้ส่งผลงานนวัตกรรม เข้าประกวดกับ ชสอ. ในปี 2560 และ 2561 ทำให้ได้สัมผัสบรรยากาศความตื่นตัวและความคิดสร้างสรรค์ของสหกรณ์ต่าง ๆ ที่มีผลงานส่งเข้าประกวด ในกรณีนี้ได้เรียนรู้ว่า การจะมีผลงานนวัตกรรมส่งเข้าประกวดไม่สมควรเกิดจากความเก่งความขยันของคน ๆ เดียว แต่ควรจะเป็นการสร้างศักยภาพของคนทั้งองค์กร อีกทั้งการพัฒนานวัตกรรมควรเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนในองค์กร และการสร้างนวัตกรรมควรมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่การทำให้คนในองค์กรสนใจ กล้า และรักที่จะพัฒนานวัตกรรมก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายนัก ถ้าวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการบริหารภายในองค์กรไม่เอื้อหรือไม่สอดคล้องกับการส่งเสริมให้คนสร้างนวัตกรรมก็ไม่สามารถทำให้คนในองค์กรหันมาสนใจสร้างนวัตกรรมได้เลย

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 4 เมื่อได้ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์แล้ว เพื่อให้แน่ใจว่า การพัฒนาสหกรณ์ใน 4 ปีข้างหน้า สามารถผลักดันให้วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่ว่า “สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดี องค์กรมีความมั่นคง” จึงได้ร้อยเรียงกลยุทธ์ทั้งหมดเข้าด้วยกันใน Balanced scorecard และจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ พบว่า ในมิติด้านกระบวนการภายใน มี 4 ประเภทหรือ

4 กระบวนการย่อย ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการบริหารลูกค้า กระบวนการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการปฏิบัติตามกฎหมายและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งกระบวนการสร้างนวัตกรรมก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากระบวนการอื่น กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริหาร และการพัฒนาระบบธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ถูกบรรจุไว้ในกระบวนการนี้ พร้อมกับเพิ่มการประกวดและยกย่องการสร้างนวัตกรรม ไว้ในกระบวนการสร้างนวัตกรรมด้วย เพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศให้บุคลากรของสหกรณ์ร่วมกันสร้างคุณค่าที่สำคัญได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ

การประกวดและยกย่องการสร้างนวัตกรรม เป็นกิจกรรมที่ สอ.พช. ใช้เป็นส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขึ้นในสหกรณ์ เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2561 จนถึงปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรทุกคนเป็นคนดีและคนเก่ง มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่ดี 2. เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด มีวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร 3. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเพื่อประโยชน์ของสมาชิกและสหกรณ์ 4. เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมเพื่อสมาชิกและสหกรณ์

ในการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและสำรวจแนวคิดของบุคลากรเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม พบว่า เจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรม ไม่มีความมั่นใจในการทำสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งที่เคยทำ

2. ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งในหลายโอกาส เพื่อให้ตื่นตัวและมีโลกทัศน์กว้างขึ้น เช่น การฝึกอบรมรองผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายหลักสูตร Leadership ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับต่ำกว่าหัวหน้าฝ่าย หลักสูตรความคิดสร้างสรรค์ทางบวก การสัมมนาทบทวนทำความเข้าใจเรื่องโครงสร้างหน้าที่

3. มอบหมายภารกิจให้ทุกฝ่าย พัฒนานวัตกรรมฝ่ายละ 1 ชิ้นงาน ในปี 2561 คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารเป็นผู้ตัดสินผลการพัฒนา และกรรมการดำเนินการมอบรางวัลเป็นประกาศเกียรติคุณในวันประชุมสามัญประจำปี ต่อหน้าผู้แทนสมาชิกทั่วประเทศ

4. ทบทวนผลการดำเนินการในปี 2561 พบว่า เจ้าหน้าที่ยังไม่มั่นใจในการพัฒนางาน จึงมักเลือกงานแปลกใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากกรรมการดำเนินการมาเสนอเข้าประกวด จึงมีการประชุมสรุปบทเรียนกับเจ้าหน้าที่ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่กรรมการดำเนินการมอบหมายนั้น ไม่มีเรื่องใดยากเกินความสามารถของเจ้าหน้าที่ และไม่มีเรื่องใดที่อยู่นอกความรับผิดชอบปกติของเจ้าหน้าที่เลย เห็นได้ว่า ในขั้นตอนการทำงานนั้น กรรมการดำเนินการไม่ได้เข้ามายุ่งเกี่ยวเลย นอกจากนี้ยังได้ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการแก้ไขผลงานนวัตกรรมและการนำเสนอในโอกาสต่อไป

5. ปรับปรุงกิจกรรม ดำเนินการต่อเนื่องทุกปี จนปัจจุบัน (2565) มีผลงานนวัตกรรมจากการประกวด 40 ผลงาน ข้อเสนอแนะ พบว่า ผลงานของฝ่ายบัญชี ได้รับการพิจารณาให้อยู่ในระดับดีต่อเนื่อง 3 ปี (ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหาร (2561) ติดตาม ปรับปรุง เพื่อเป้าหมาย (2562) และเครื่องมือประเมินโครงสร้างทางการเงินเพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุน (2563)) เป็นเพราะผลงานของฝ่ายบัญชีทำให้กรรมการดำเนินการมีเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี ประหยัดเวลาในการประชุมประจำเดือนได้มาก และเป็นการพลิกบทบาทของฝ่ายบัญชีซึ่งเคยบอกว่าตนทำงาน “หลังบ้าน” ของสหกรณ์ มาเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ฯ แม้ว่าในปี 2564 ผลงานของฝ่ายบัญชีจะได้รับเพียงรางวัลชมเชย ก็ไม่ใช่เป็นเพราะว่าผลงานด้อยลงไป แต่เป็นเพราะฝ่ายอื่นได้พัฒนาผลงานขึ้นมา อีกผลงานหนึ่งที่น่าสนใจ คือ ผลงานชื่อ Smart bill ของฝ่ายทะเบียน ที่ส่งเข้าประกวดในปี 2561 แล้วได้รับรางวัลชมเชย ฝ่ายทะเบียนได้นำกลับมาปรับปรุงใหม่ แล้วส่งเข้าประกวดอีกครั้งจนได้รับรางวัลที่ 1 ในปีต่อมา ข้อเสนอแนะประการหนึ่ง คือ ผลงานในปี 2564 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในหลายผลงาน

6. ประเมินผลการพัฒนากิจกรรม คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารได้ดำเนินการประเมินการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ผ่านการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของเจ้าหน้าที่เปรียบเทียบระหว่าง ปี 2561 และ 2565 พบว่า เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจ และความผูกพันในข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ในปี 2565 สูงกว่าการประเมินในปี 2561 ทุกข้อ

7. กิจกรรมส่งเสริมนวัตกรรมประจำปี ในเดือนกุมภาพันธ์ ของทุกปี หลังเสร็จสิ้นการประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ จะร่วมกันกำหนดเป้าหมายนวัตกรรมประจำปี โดยศึกษาและทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ผลการประเมินความพึงพอใจของสมาชิก มติ ข้อเสนอของที่ประชุมใหญ่ และอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์ในขณะนั้น แล้วจึงให้เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายพิจารณาบรรจุกิจกรรมนวัตกรรมของฝ่ายไว้ในคำรับรองปฏิบัติงาน และแผนปฏิบัติการของฝ่ายคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารพิจารณาสนับสนุนหานักวิชาการหรือหลักสูตรฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพัฒนานวัตกรรมได้ดีขึ้น สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรม (หากจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่าย) เพื่อให้ฝ่ายที่รับผิดชอบสามารถพัฒนางานที่เสนอได้อย่างจริงจัง ทั้งนี้อาจประสานกับคณะกรรมการดำเนินการเกลี้ย หรือปรับงบประมาณประจำปีตามความเหมาะสม จัดเงินรางวัลผลงาน การแจกรางวัลต้องจัดอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับเจ้าของผลงาน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น ๆ ที่จะพัฒนาผลงานนวัตกรรมต่อไป ผลงานที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ จะขยายผลสู่การปฏิบัติงานจริง เช่น การประกาศใช้ การออกระเบียบ การแก้ไขกระบวนการงาน การจัดทำคู่มือ หรือการติดตั้งโปรแกรม ฯลฯ

8. การพัฒนาในโอกาสต่อไป อาจส่งเสริมให้มีการพัฒนากิจกรรมที่สามารถส่งเข้าประกวดได้หลากหลายมากขึ้น โดยให้กิจกรรมที่อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ 3 ประเภท คือ การพัฒนามาตรฐานการให้บริการ การปรับกระบวนการทำงานให้ปรากฏข้อผิดพลาดเป็นศูนย์ และการวิจัย สามารถส่งเป็นผลงานนวัตกรรมได้ และให้จัดงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมวันแห่งนวัตกรรมสหกรณ์ เชิญสหกรณ์

ในเครือข่ายแจ้งวัฒนะมาร่วมนำเสนอผลงานนวัตกรรม และเชิญนักสหกรณ์หรือนักศึกษาที่มีผลงานวิจัยด้านสหกรณ์มาแลกเปลี่ยนความรู้กัน นอกจากนี้ยังได้ปรับคำบรรยายลักษณะงานให้ทุกฝ่ายมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพัฒนางานเหมาะสมกับระดับตำแหน่ง ในการนี้คณะกรรมการดำเนินการเห็นว่สมควรกำหนดให้การส่งเสริมนวัตกรรมเป็นงานประจำของสหกรณ์ฯ โดยจัดให้มีการสัมมนาสรุปบทเรียนการจัดประกวดนวัตกรรมที่ผ่านมา แล้วจัดทำเป็นนโยบายและระเบียบสหกรณ์ในการส่งเสริมนวัตกรรม โดยกำหนดค่านิยาม ขอบเขตวิธีดำเนินงาน การให้รางวัลยกย่องผลงาน และการขยายผลสู่งานประจำ ต่อไป

เราเชื่อว่า การส่งเสริมนวัตกรรมที่ทำมาและจะพัฒนาให้เข้มข้นขึ้นอีกในอนาคตนี้ จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเรียนรู้ปรับตัว ผลสัมฤทธิ์ และทำงานเป็นทีม บังเกิดและเข้มแข็งได้อย่างแน่นอน



ชื่อโครงการ
การศึกษานวัตกรรมหน่วยงานพัฒนาส่งเสริมสหกรณ์

ผู้รับผิดชอบโครงการ
ฝ่ายการเป็นและประมวลผล

ระยะเวลาการดำเนินงาน
0 น.ท. 2563 - 2564



▶ รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของ สอ.พช.

Business Model Canvas หรือ โมเดลธุรกิจ คือ เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่ผู้ประกอบการและธุรกิจ สามารถนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ และสื่อสารรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจตนให้กับบุคคลภายในองค์กรได้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง โมเดลธุรกิจนี้ ถูกคิดค้นโดย Alexander Osterwalder และ Yves Pigneur ซึ่งปัจจุบันได้กลายมาเป็นเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย สำหรับผู้ประกอบการ สตาร์ทอัพ และจนไปถึงธุรกิจขนาดใหญ่ การนำ Business Model Canvas มาใช้ ทำให้สามารถมองเห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มลูกค้า สินค้า บริการ ช่องทางที่ธุรกิจใช้ ทรัพยากรที่ต้องใช้ ที่มาของรายได้ กิจกรรมที่ต้องทำในการดำเนินธุรกิจ รายจ่าย รวมถึงพันธมิตรที่เราขาดไม่ได้

Business Model Canvas # CDD Coop

เครือข่ายพันธมิตร	กิจกรรมหลัก	คุณค่าบริการ	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	กลุ่มลูกค้า
เครือข่ายแจ้งวัฒนะ ชุมนุม สอ. เครือข่ายสหกรณ์ ธนาคารกรุงไทย/ ออมสิน/กรุงเทพ/ ธกส. กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชี สหกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> • ให้กู้ • รับฝาก • ลงทุน 	<ul style="list-style-type: none"> • หลักการ คุณค่า อุดมการณ์สหกรณ์ • ความพึงพอใจของ สมาชิก • Customer value Proposition 	ผู้แทนสมาชิก การประชุมใหญ่ โครงการส่งเสริม ศสพ. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า Social media เอกสารทางไปรษณีย์ ตัวแทนสหกรณ์ เคาน์เตอร์บริการ	<ul style="list-style-type: none"> • สมาชิกสามัญ (ข้าราชการ/ลูกจ้าง กรมการพัฒนา ชุมชน เจ้าหน้าที่ สหกรณ์) • สมาชิกสมทบ
โครงสร้างค่าใช้จ่าย		โครงสร้างรายได้หลัก		
ปีผล ≥ 6.00 ดอกเบี้ยเงินรับฝาก $\cong 3.30$ ค่าใช้จ่ายบริหาร $\cong 50$ ลบ/ปี เฉลี่ยคืน สวัสดิการสมาชิก กิจกรรมสาธารณะประโยชน์		ดอกเบี้ยจากเงินให้กู้ (ดอกเบี้ยเฉลี่ย ≥ 6.82) (89%) ดอกเบี้ยจากการลงทุน (11%) รายได้อื่น ๆ		

จาก Business Model Canvas ของ สอ.พช. ข้างต้น สามารถอธิบายรูปแบบธุรกิจของ สอ.พช. ได้ดังนี้

ลูกค้าของ สอ.พช. คือ ใคร

เอกลักษณ์ของสหกรณ์ คือ สมาชิกหรือผู้ถือหุ้นของสหกรณ์เป็นคน ๆเดียวกับลูกค้าสหกรณ์ ดังนั้น ลูกค้าของ สอ.พช. มี 2 ประเภท คือ สมาชิกสามัญกับสมาชิกสมทบ ประเภทความสัมพันธ์กับลูกค้า เน้นหลักที่สมาชิกสามัญ ที่ไม่เหมือนลูกค้าในธุรกิจประเภทอื่น ลักษณะความสัมพันธ์กับสมาชิกของสหกรณ์ไม่ใช่มีเพียงการขายและ/หรือบริการก่อน/หลังการขาย สหกรณ์ต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกได้ใช้สิทธิหน้าที่ในฐานะสมาชิกสหกรณ์ได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง ซึ่ง สอ.พช. สร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกผ่านการจัดตั้งกลุ่มสมาชิก ผ่านผู้แทนสมาชิก ผ่านการประชุมใหญ่ และผ่านการสนับสนุนให้มีโครงการส่งเสริมความสัมพันธ์ในทุกกลุ่มสมาชิก โดยใช้ช่องทางเข้าถึงลูกค้า หลากหลาย เช่น Social media ทุก platform เอกสารทางไปรษณีย์ ตัวแทนสหกรณ์ รวมทั้งเคาน์เตอร์บริการ ณ สำนักงานสหกรณ์ และในอนาคตอันใกล้ จะมีการจัดตั้งศูนย์บริการสมาชิกในภูมิภาคเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการบริการลูกค้า

สหกรณ์ทำอะไร

จุดเด่นของสินค้าและบริการของ สอ.พช. คือ อัตลักษณ์สหกรณ์ที่มีอยู่ในสินค้าและบริการของสหกรณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า สินค้าและบริการของ สอ.พช. เป็นไปตามแบบฉบับของสหกรณ์ ไม่แสวงหากำไร แต่มุ่งเน้นคุณค่าของการช่วยเหลือกันเพื่อให้ช่วยเหลือตนเองได้ สินค้าและบริการตอบสนองความพึงพอใจของสมาชิก และข้อเสนอทางคุณค่าของสมาชิก และทำให้สมาชิกตระหนักคุณค่าของสหกรณ์ คือ การเป็นองค์กรทันสมัย โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เพื่อความมั่นคงของสมาชิกอย่างยั่งยืน

ทำอะไร

กิจกรรมหลักของการดำเนินธุรกิจของ สอ.พช. ในการส่งมอบสินค้าและบริการถึงมือลูกค้า/สมาชิก คือ การให้กู้ รับฝาก ลงทุน และสวัสดิการ จากการบริหารทรัพยากรหลัก ได้แก่ ทุน เงินรับฝาก และเงินกู้ (จากธนาคาร) โดยร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วย 1) หน่วยงานส่งเสริมและกำกับดูแล (กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์) ที่ทำให้ สอ.พช. ดำเนินกิจกรรมดังกล่าวได้

อย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2) หน่วยงานสนับสนุน (กรมการพัฒนาชุมชน ธนาคารกรุงไทย/ออมสิน/กรุงเทพ/ธกส.) ที่ทำให้ระบบการบริหารการเงิน ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บรายได้รายเดือน การบริหารสภาพคล่อง และการส่งมอบบริการทางการเงินให้สมาชิก เป็นไปได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ 3) เครือข่ายพันธมิตร (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เครือข่ายแจ้งวัฒนะและเครือข่ายสหกรณ์) ที่ช่วยสนับสนุน ทรัพยากร วิชาการ บุคลากร รวมทั้งความช่วยเหลือทางธุรกิจ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานของ สอ.พช. ลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุ้มหรือไม่

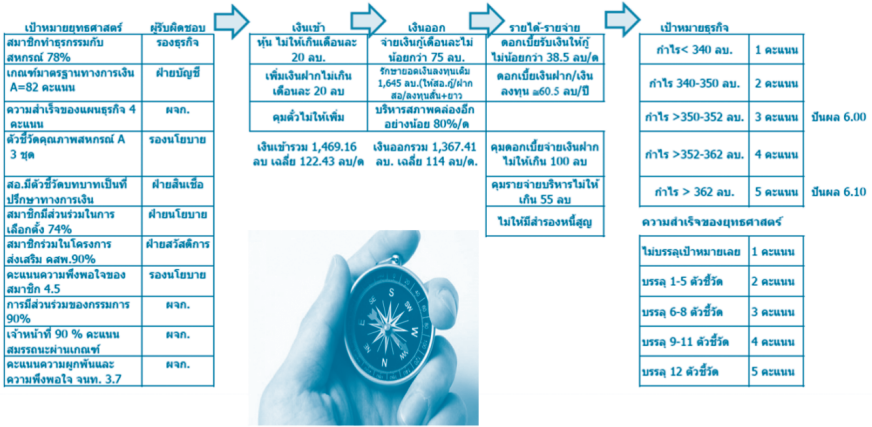
รายได้หลักของ สอ.พช. มาจากดอกเบี้ยเงินให้กู้ (89%) รองลงมาเป็นผลตอบแทนการลงทุน (11%) ซึ่งกล่าวได้ว่ารายได้หลักมาจากสมาชิก ส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มี 2 รายการ คือ ดอกเบี้ยจ่ายให้เงินรับฝาก 28.06% ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ประมาณ 50 ล้านบาทต่อปี/ 12% ของรายจ่ายหรือ 10% ของรายได้ นอกนั้นเป็นรายการที่จ่ายคืนให้กับสมาชิกในรูปแบบปันผล เฉลี่ยคืนและสวัสดิการ รวมทั้งเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อสาธารณะประโยชน์ ถ้าความคุ้มค่าหมายถึงผลที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจมีมูลค่าสูงกว่าต้นทุนของทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อการลงทุนในการทำธุรกิจและรวมถึงผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้น ก็ถือว่าคุ้มค่า เพราะรายได้ที่ได้สามารถจ่ายเป็นดอกเบี้ยสำหรับเงินรับฝากของสมาชิกในอัตราที่สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคาร จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานมากเพียงพอที่จะพัฒนาองค์กรและบริการจนสามารถได้รับรางวัลคุณภาพหลายรางวัล และยังเหลือสะสมเป็นทุนสำรองได้ปีละ 11-15% ปัจจุบันอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์รวมเป็น 0.07 เท่าซึ่งถือว่าสูงกว่าค่า peer ในวงการสหกรณ์ นอกจากนี้กำไรที่เกิดขึ้นสามารถจ่ายเป็นเงินปันผลให้กับสมาชิกทุกคนในอัตราที่สมาชิกพอใจ รวมทั้งเฉลี่ยคืนตามส่วนการทำธุรกิจของสมาชิก จัดสวัสดิการให้กับสมาชิก และใช้จ่ายเพื่อกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ ซึ่งเป็นไปตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ทุกประการ

▶ การกำหนดทิศทางสหกรณ์

กฎกระทรวง การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน 2564 หมวด 2 ข้อ 5 ระบุว่านอกจากอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 51 และมาตรา 51/1 ให้คณะกรรมการของสหกรณ์ขนาดใหญ่มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย : กำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมของสหกรณ์ เพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติ รวมทั้งกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยังไม่สามารถทำให้การดำเนินงานในแต่ละปีของสหกรณ์บ่งบอกความสำเร็จที่มีพลังเพียงพอ เพราะในทางปฏิบัติ วาระการประชุมประจำปีที่สมาชิกสหกรณ์ทุกคนให้ความสนใจมากที่สุด คือ การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี

การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งที่สหกรณ์ต้องการมอบให้เป็นอย่างมาก กับสิ่งที่สมาชิกสหกรณ์ต้องการได้รับเป็นอย่างมาก การทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว-สั้นอย่างประณีต ก็ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการเดินทาง แต่เนื่องจากมีเป้าหมายกำหนดไว้จำนวนมากตามประสาแผนยุทธศาสตร์ จึงไม่ฉับไวและดึงดูดความสนใจเพียงพอ สอ.พช. จึงใช้ True North ซึ่งเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจที่ทีมผู้บริหารสามารถใช้เลือกเส้นทางที่จะเดินไปข้างหน้าได้ ในการจำแนกแยกแยะเป้าหมายหลักขององค์กรออกเพื่อกำหนดวิธีการปฏิบัติการขององค์กร ในปี 2566 กำหนด True North ดังนี้

- 1) เป้าหมายธุรกิจ ปีผล 6.00-6.10
- 2) แผนธุรกิจเป็นอย่างที่เสนอ
- 3) เป้าหมายยุทธศาสตร์ ยังเป็นตามแผนยุทธศาสตร์
- 4) ทิศทางของสหกรณ์ “องค์กรทันสมัยโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์เพื่อความมั่นคงอย่างยั่งยืนของสมาชิก”
- 5) วิธีไปสู่เป้าหมายเป็นไปตามกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์
- 6) สมาชิกได้รับสนองตาม customer value proposition การแยกแยะเป้าหมายให้ชัดเจนเช่นนี้ ทำให้สามารถทุ่มเททรัพยากรได้ตรงจุด



TRUE NORTH ของเรา 2566

โดยเฉพาะเป้าหมายที่สำคัญ คือ ข้อ 1) เนื่องจากเป็นสิ่งที่สมาชิกให้ความสนใจอย่างมากในการประชุมประจำปี หากสหกรณ์ตอบสนองในอัตราที่สมาชิกพอใจได้ ก็จะได้รับชื่นชมจากสมาชิก การวางแผนจ่ายปันผลทำให้ต้องมีการกำหนดกำไรพึงได้ อันเป็นเป้าหมายธุรกิจในปีนั้น ๆ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติทั่วไปขององค์กรธุรกิจเพียงแต่สหกรณ์ไม่ได้กำหนดกำไรพึงได้เอาตามใจกรรมการ หากสหกรณ์ต้องกำหนดกำไรตามใจเจ้าของหรือสมาชิกนั่นเอง ดังนั้นสหกรณ์ต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกก่อนว่าอัตราปันผลของสหกรณ์เราควรเป็นเท่าไร สมเหตุสมผลหรือไม่กับการกำหนดเพดานอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เงินฝาก สอ.พข. ใช้เวลาในเรื่องนี้ 2-3 ปี อภิปรายถกเถียงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จนได้ข้อตกลงร่วมกันว่าขอให้น้อยกว่าร้อยละ 6 ซึ่ง สอ.พข. นำมากำหนดเป้าหมายธุรกิจติดต่อกันมานับ 10 ปี จนถึงปัจจุบัน

เมื่อทราบว่าจะต้องจ่ายปันผลเท่าไร ก็จะทราบว่าจะต้องบริหารให้ได้กำไรเท่าไร รายรับ-รายจ่าย และการนำเข้า-ส่งออกเงินทุน การบริหารสภาพคล่อง ควรเป็นอย่างไร โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. คำนวณเงินปันผลที่คาดว่าจะต้องจ่าย โดยทำตารางคำนวณ ยอดยกมาของ หุ้่นปีก่อนหน้า หุ้่นสะสมรายเดือนของปีใหม่ จำนวนปันผลที่ต้องจ่ายทั้งปี

2. คำนวณกำไรสุทธิประจำปีพึงได้ นำยอดเงินปันผลมารวมกับรายการอื่น (ทุนสำรอง ค่าบำรุงสันนิบาต เฉลี่ยคืน โบนัสกรรมการเจ้าหน้าที่ ทุนสวัสดิการ และอื่น ๆ) คำนวณตามที่เคยจัดสรรพร้อมเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่เหมาะสม เช่น ของ สอ.พช. ยอดกำไรสุทธิที่จะจัดสรร เท่ากับ จำนวนเงินปันผลคาดว่าจะต้องจ่าย + 110 ล้านบาท

3. คำนวณรายรับประจำปี ประมาณการรายรับจากดอกเบี้ยรับเงินให้กู้ ผลตอบแทนการลงทุน และรายได้อื่น โดยยึดอัตราการทำธุรกิจที่เคยดำเนินการมา หรือมีแผนจะดำเนินการไว้ก่อน เช่น เคยอนุมัติเงินกู้ได้เดือนละ 80 ล้านบาท เคยลงทุนเพิ่มเดือนละ 200 ล้านบาท แล้วคำนวณรายรับสิ้นปีจากยอดที่เพิ่มขึ้น รวมรายรับทุกรายการเข้าด้วยกัน

4. คำนวณรายจ่ายประจำปี ประมาณการรายจ่ายจากค่าใช้จ่ายในการบริหาร (งบประมาณประจำปี) ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก โดยมีอัตราเพิ่มเงินรับฝากเท่าที่เคย ได้รับ หรือตามแผนที่ตั้งใจจะทำในปีนี้

5. ทดสอบผลต่างของประมาณการรายรับกับประมาณการรายจ่าย ว่าเท่ากับ กำไรสุทธิพึงได้หรือไม่ หากได้เท่ากับที่กำหนดไว้ ก็สามารถใส่ตัวเลขกำไรสุทธิพึงได้ เป็นเป้าหมายธุรกิจได้เลย แต่ถ้ารายรับหักลบรายจ่ายแล้วยังได้ตัวเลขต่างจากกำไร สุทธิพึงได้มาก ก็ให้กลับไปปรับแผน ข้อ 3 และ ข้อ 4 ให้เหมาะสมว่าจะหาทาง เพิ่มรายได้หรือลดรายจ่าย หรือจะกลับไปปรับลดรายการในข้อ 2 เพื่อลดจำนวน กำไรสุทธิพึงได้ เช่น ลดทุนสำรอง หรือทุนสวัสดิการ โบนัสกรรมการเจ้าหน้าที่ หรือเฉลี่ยคืน

6. จัดทำงบแสดงฐานะการเงินเป้าหมาย เพื่อสะดวกในการสื่อสารกับ ผู้เกี่ยวข้องในการนำเป้าหมายธุรกิจไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ

แผน 66 ในรูปงบประมาณฐานะการเงิน

รายละเอียด	สิ้นวาคม 2566	หมายเหตุ
1. สินทรัพย์รวม	9,647.86	
1.1 เงินสด/เงินฝากธนาคาร	167.49	สินทรัพย์รวมเพิ่มสูงขึ้น
1.2 เงินฝากสหกรณ์อื่น	579.38	
1.3 เงินให้กู้แก่สมาชิก	7,348.03	เพิ่ม 75 ลบ/ด.
1.4 เงินให้สหกรณ์อื่นกู้	27.32	
1.5 เงินลงทุนระยะสั้น	145.95	80%ของสภาพคล่องสิ้นเกิน 467.41
1.6 เงินลงทุนระยะยาว	1,360.77	ซื้อหุ้นกู้เฉลี่ย 34 ลบ/ด=408
1.7 สินทรัพย์อื่น	18.92	ลงทุนเพิ่มได้อีก 116+800.81
2. หนี้สินรวม	3,735.30	
2.1 ตัว	139.45	
2.2 เงินรับฝาก	3,279.82	เพิ่ม 20 ลบ/ด
2.3 เงินกู้ยืมตัว ธ.ทหารไทย	295.00	
2.3 หนี้สินอื่น	21.03	
3. ทุนของสหกรณ์	5,270.98	
3.1 ทุนเรือนหุ้น	4,212.49	เพิ่ม 20 ลบ/ด
3.2 ทุนสำรอง	624.93	มาจากการจัดสรรปี 65 47.460 ลบ
3.3 ทุนสะสม	66.30	
3.4 กำไรเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดจริง		โอกาสสูงที่จะได้กำไร 368.23 ลบ.
3.4 กำไรสุทธิ	367.26	368.23
4. รายได้	536.72	
4.1 ดอกเบี้ยเงินให้กู้	469.95	อัตราดอกเบี้ยเฉลี่ย 6.72
4.2 ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้แก่ สอ	0.83	เป้าหมายให้กู้เดือนละ 75 ลบ
4.3 ดอกเบี้ยเงินฝาก B/สอ อื่น	17.54	
4.4 รายได้จากการลงทุน	47.97	ลงทุน บลจ+หุ้นกู้+พันธบัตร
4.5 รายได้อื่น	0.43	
5. ค่าใช้จ่าย	168.49	
5.1 ดอกเบี้ยจ่าย	110.00	
5.2 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	58.49	

ระบียบวาระการประชุมใหญ่ประจำปี จะมีเรื่องพิจารณาให้ความเห็นชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการบริหารงานสหกรณ์ 4 เรื่องหลัก ๆ คือ 1. นโยบายทิศทาง และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ประจำปี 2. นโยบายแผนการลงทุนและวงเงินลงทุนของสหกรณ์ประจำปี 3. วงเงินกู้ยืมและค้ำประกัน ประจำปี และ 4. งบประมาณรายจ่ายแผนงานโครงการและประมาณการรายได้ประจำปี ซึ่งเป็นเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ ส่วนเป้าหมายธุรกิจนี้ไม่ได้ถูกนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อขออนุมัติ แต่จะถูกนำไปจัดทำเป็นแผนธุรกิจเพื่อการบริหารส่วนของธุรกิจการเงินแล้วถูกวัดผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร ควบคู่ไปกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ กล่าวคือ ในปี 2566 เป้าหมายธุรกิจจะต้องได้กำไรสุทธิมากกว่า 362 ล้านบาท ซึ่งทำให้จ่ายปันผล

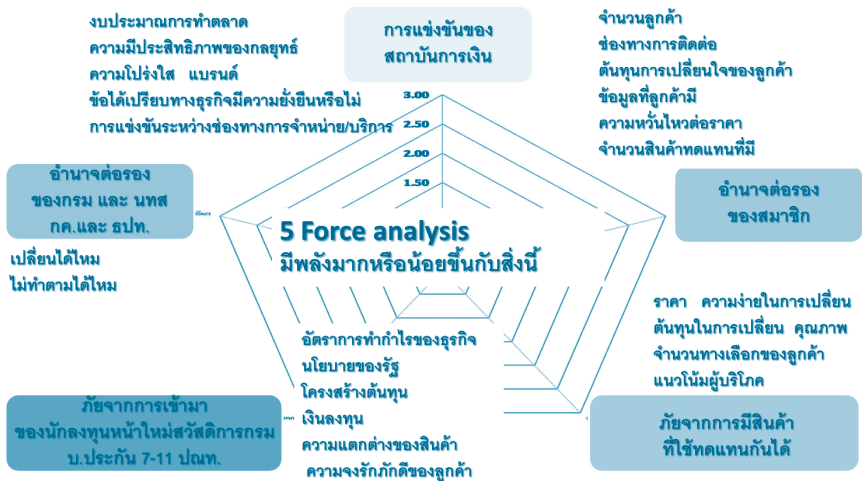
ได้ในอัตราร้อยละ 6.10 และเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องบรรลุ 12 ตัวชี้วัด
อย่างไรก็ดี เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายธุรกิจไม่ได้มีกรอบความคิดที่แตกต่างจาก
ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะเป้าหมายส่วนทางการเงิน หรือการตอบสนอง
คุณค่าของสมาชิก ทำให้ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างเป้าหมายธุรกิจกับเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์แต่ประการใด การกำหนดเป้าหมายธุรกิจให้ชัดเจนกลับช่วยเสริมให้
ทิศทางการทำงานในแต่ละปีชัดเจนขึ้น

การทำงานตาม true north ทำให้ สอ.พช. ต้องมีการจัดประชุมสัมมนาระหว่าง
กรรมการและเจ้าหน้าที่พื้นที่หลังการประชุมใหญ่ประจำปี เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
ได้มีความเข้าใจตรงกันในทิศทางและเป้าหมายการทำงาน ทำข้อตกลงและทำแผนการ
ทำงานรายกลุ่มและรายบุคคลร่วมกันทั้งระดับกรรมการและเจ้าหน้าที่ เป็นการเริ่มงาน
การบริหารผลการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในปีต่อไป สอ.พช. จะปรับปรุงการทำงาน
ให้มีการสัมมนากรรมการและเจ้าหน้าที่หลังการทราบผลการคัดสรรกรรมการ เพื่อให้
สามารถปฏิบัติงานตามแผนได้ทันทีเมื่อได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่

▶ กลยุทธ์สหกรณ์กับการแข่งขัน

จากการเสวนา *5 forces for next coop* จัดโดย สหกรณ์ออมทรัพย์ กรรมการพัฒนาชุมชน จำกัด วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2563 คณะวิทยากรประกอบด้วย คุณสุรพล โอภาสเสถียร CEO เครดิตบูโรแห่งชาติ คุณจิระพล โปบุคดี ประธานกรรมการ บลน. เวิร์ธเมจิก รศ.วิศิษฐ์ศักดิ์ เป็นสัมฤทธิ์ กรรมการบริหาร กพส. คุณชัยวุฒิ มัณฑะนันทน์ สหกรณ์จังหวัดนนทบุรี และ ผศ.ดร.รังสรรค์ ปิติปัญญา รองประธาน กรรมการ สอ.มก ดำเนินรายการโดย คุณรัชพล วงษ์ม่วง

“Porter’s Five Competition Forces Model” พัฒนาขึ้นมาโดยพอร์เตอร์ (Porter) เพื่อนำมาใช้ในประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือ กลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกันหรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้การบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ได้แก่ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการ เพื่อที่จะหาความได้เปรียบออกมาหรือป้องกันตนเอง ถ้าพิจารณากิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ที่อยู่ในสภาวะแข่งขันในในอุตสาหกรรมที่สหกรณ์ออมทรัพย์อยู่ อาจเป็นอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคล ความเข้มแข็งของปัจจัยสำคัญ 5 ประการของอุตสาหกรรมนี้ย่อมบ่งบอกถึงสภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ที่ส่งผลต่อโอกาสและข้อจำกัดของสหกรณ์ออมทรัพย์ในการพัฒนา ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ออมทรัพย์ 5 ปัจจัยได้แก่ 1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry) 2) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry) 3) สิ่งทดแทน (Substitute) 4) อำนาจต่อรองของหน่วยนโยบาย (Supplier Power) 5) อำนาจต่อรองของสมาชิก (Buyer Power) รายละเอียดดังนี้



1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)

อุตสาหกรรมในวงการสหกรณ์นี้เรียกว่าอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคล จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน คู่แข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในอุตสาหกรรมนี้มีหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจออมทรัพย์และการลงทุน ธุรกิจออมทรัพย์และสินเชื่อ ธุรกิจเช่าซื้อ/เงินผ่อน ธุรกิจประกันภัยประกันชีวิต เป็นต้น ภายในอุตสาหกรรมนี้มีโครงสร้างตลาดที่มีผู้เล่นมากมาย ธุรกิจหลากหลายและซับซ้อน มีการแข่งขันเป็นภาวะปกติของอุตสาหกรรม แม้ว่าลักษณะเฉพาะทางธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ จะแตกต่างจากธุรกิจสถาบันการเงินและเอกชนอื่น ๆ และมีความได้เปรียบอยู่ในเรื่องความสามารถในการจัดบริการครบพอกคล้ายกับสถาบันการเงินและกิจการธุรกิจอื่น ๆ ได้รับการยกเว้นภาษี สามารถหักหนี้ได้โดยตรงจากเงินเดือน รู้จักลูกค้าดีทุกคน (เนื่องจากลูกค้าถูกจำกัดให้มีเฉพาะสมาชิกเท่านั้น) และยังมีทุนเพิ่มขึ้นทุกเดือนจากสมาชิก แต่ก็ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนคู่แข่งมากขึ้นทุกวันทั้งจากกลุ่ม bank และ nonbank เป็นภาวะของ “ปลาเร็วกินปลาช้า” ไม่ใช่ “ปลาใหญ่กินปลาเล็ก” โดยพลังการแข่งขันอยู่ที่การพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงิน ความต่างขององค์กรคู่แข่ง การให้บริการและคุณภาพของการให้บริการของภาค

สถาบันการเงินและองค์กรธุรกิจ ความซับซ้อนและความไม่เท่าเทียมกันของข้อมูลด้านเครดิต การกระจุกตัวของในอุตสาหกรรมนี้ที่มีมากอยู่ในวงราชการใหญ่ ๆ ไม่ที่รายต่างต้องหาทางสร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ และการมีอัตลักษณ์ของแบรนด์ผ่านการสร้างความนิยมและชื่อเสียง ซึ่งองค์กรคู่แข่งทั้งหลายมีทรัพยากรและความสามารถที่จะทำได้มากกว่าสหกรณ์ แม้ว่าสถานการณ์โควิดจะทำให้ความรุนแรงในการแข่งขันชะลอตัวลงบ้างแต่การแข่งขันก็ยังคงดำรงอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ เพราะการจะออกจากอุตสาหกรรมหรือเลิกกิจการเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตาม ภาวะแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนี้ เป็นการแข่งขันกันระหว่างสถาบันการเงิน และองค์กรธุรกิจเป็นหลัก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากภายในอุตสาหกรรมไม่ได้เห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มีศักยภาพที่จะต่อต้านหรือแข่งขันอะไรได้ และสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มีเป้าหมายจะแข่งขันกับสถาบันการเงินหรือองค์กรธุรกิจและยังไม่ได้มองว่าสถาบันการเงินหรือองค์กรธุรกิจเป็นคู่แข่งกับตน ยิ่งไปกว่านั้นคือคนส่วนใหญ่ยังไม่ได้มองว่าสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินหรือองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้ด้วยซ้ำ

การแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคลนำมาซึ่งการออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ เงินไขฉุกเฉินจำนวนมากมายหลายรูปแบบมากระตุ้นความต้องการของประชาชน และตอบสนองพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้นของประชาชน จนถึงวันหนึ่งหลายองค์กรในสังคมหันมาสำรวจศึกษาภาวะหนี้ครัวเรือน พบว่า สถานการณ์หนี้ครัวเรือนไทย 10 ปีที่ผ่านมา “คนไทยเป็นหนี้ เร็วขึ้น มากขึ้น และนานขึ้น” ยังผลให้อุตสาหกรรมธุรกิจการเงินถูกจับจ้องว่าเป็นตัวร้ายทำให้คนไทยเป็นหนี้พร้อมออกมาตราการหลากหลายมาจำกัดการทำธุรกิจสินเชื่อ ในขณะที่โอกาสในการหารายได้จากธุรกิจรูปแบบอื่นก็ยาก องค์กรจึงต้องแข่งขันกันออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำลงอีก ระยะเวลาผ่อนนานขึ้นไปอีก เพื่อรักษาและขยายฐานลูกค้าไว้ให้ได้

กลยุทธ์ของสหกรณ์ควรทำเพื่อการดำรงอยู่ในภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนี้ คือ การสร้างความตระหนักในวิถีชีวิตของธุรกิจกับการอยู่ร่วมกันในอุตสาหกรรม ต้องเข้าใจความสัมพันธ์ภายในอุตสาหกรรมนี้ให้ถ่องแท้ รวมทั้งต้องมีการติดตามผลิตภัณฑ์ในตลาดใกล้เคียงติด ตามการพัฒนา Fin tech ต้องสร้าง

ความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายพันธมิตรระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์กับชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เหนียวแน่น เพื่อผนึกกำลังร่วมกันพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในอุตสาหกรรม รวมทั้งต้องพัฒนาการบริหารจัดการและการตลาดให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry)

ผู้ประกอบการหรือคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคล อาจหมายถึงหน่วยงานหรือองค์กรที่เดิมไม่ได้เกี่ยวข้องหรือไม่ได้ให้ความสนใจกับงานด้านธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคลเท่าไรนัก แต่ต่อมาได้ขยายขอบเขตเข้ามาในงานด้านนี้หรือจะ “มาให้บริการแบบเดียวกันกับที่ถูกค่าสหกรณ์ต้องการ แต่ทำได้ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า หรือไว้วางใจได้มากกว่า” เช่น งานสวัสดิการของกรมต้นสังกัดที่เริ่มนิยมนโยบายการปรับโครงสร้างหนี้ จากกระแสข่าวภาวะหนี้สินครัวเรือน ที่ว่า “คนไทยเป็นหนี้ เร็วขึ้น มากขึ้น และนานขึ้น” หรือการมาเป็นหน่วยบริการด้านการเงินและสินเชื่อของร้าน 7-11 บริษัทประกัน หรือ บริษัทไปรษณีย์ไทย รวมทั้งการขยายบริการทางการเงินผ่านระบบโซเชียลมีเดียต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งแม้ว่าจะมีความพยายามจากหน่วยงานนโยบายที่จะออกมาตรการจำกัดหลากหลายประการในการทำธุรกิจสินเชื่อ แต่เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงิน และเทคโนโลยีสารสนเทศ และเพื่อแก้ปัญหาหนี้สินครัวเรือนด้วยการเปลี่ยนหนี้ของครัวเรือนจากหนี้ในระบบเป็นหนี้ในระบบจากหนี้ดอกเบี้ยสูงเป็นหนี้ดอกเบี้ยต่ำ จากหนี้ที่ต้องจ่ายเงินชำระหนี้จำนวนมากเป็นจำนวนน้อยลง และเพื่อแก้ปัญหาด้านคุณภาพและความมั่นคงปลอดภัยในการดำรงชีพของประชาชน ทำให้มีการเกิดขึ้นของผู้ประกอบการรายใหม่ทั้งในด้านสินเชื่อและการประกันภัยจำนวนหนึ่งที่สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีทางการเงินระดับสูงหรือแบบใหม่ ๆ โดยอาศัยกฎระเบียบที่เปิดช่องใหม่ ๆ ให้ทำได้ไม่ยากนัก พลั้งของผู้ประกอบการรายใหม่จึงมีสูง

กลยุทธ์ที่สหกรณ์ควรใช้เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นของผู้ประกอบการรายใหม่ ทำให้เกิดผลเสียภัยกับสหกรณ์ คือ การศึกษารูปแบบธุรกิจและผลิตภัณฑ์ของ

ผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ ให้เข้าใจ และทันเหตุการณ์ และหมั่นทบทวนผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ให้รักษาความแตกต่างและความจงรักภักดีของลูกค้าไว้ให้มั่นคงเป็นการทำคู่มือรอบธุรกิจได้แก่ตราสินค้าที่แข็งแกร่งฐานลูกค้าที่จงรักภักดีในแบรนด์สินค้าและสร้างความสามารถในบริหารต้นทุน

3) **สิ่งทดแทน (Substitute)**

สิ่งทดแทน หมายถึง การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน โดยการวิเคราะห์ว่าเงินออม สินเชื่อ และสวัสดิการ ที่สหกรณ์ออมทรัพย์มีอยู่นั้นมีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนเงินออม สินเชื่อ และสวัสดิการ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการทำธุรกรรมและความภักดีต่อสหกรณ์ออมทรัพย์ลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต สถาบันการเงินและธุรกิจเอกชนอาจผลิตสินค้าที่มีลักษณะทดแทนกันได้กับผลิตภัณฑ์การเงินและสวัสดิการส่วนบุคคลของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน เช่น บัตรกดเงินสด สินค้าเงินผ่อน พันธบัตร หุ้นกู้ ฌาปนกิจสงเคราะห์ ฯลฯ การมีสินค้าทดแทนในกิจการอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งดอกเบี้ยสินเชื่อไม่ให้สูงเกินไป หรือตั้งดอกเบี้ยเงินฝากไม่ให้ต่ำเกินไป เนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่อสหกรณ์ออมทรัพย์มากขึ้น เช่น พันธบัตร เงินออมของธนาคาร และหุ้นกู้ อาจเป็นสินค้าทดแทนของเงินออม ถ้าเงินออมของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้ดอกเบี้ยต่ำ ลูกค้าอาจจะถอนเงินไปซื้อพันธบัตร ฝาก หรือซื้อหุ้นกู้แทน พลังของสิ่งทดแทนมีมากขึ้นจากการโฆษณาได้ถึงตัวลูกค้า จากกระแสข่าว จากการพัฒนาช่องทางการตลาดได้ตรงใจของผู้บริโภคมากขึ้น หรือจากการพัฒนารูปแบบสินค้าและการบริการ สอดคล้องกับความนิยมของตลาด ที่ต้องการความเร็ว ความเป็นส่วนตัว ความน่าไว้วางใจ เช่นเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ผ่อนระยะยาว สินค้าเงินผ่อน 0% 10 เดือน การให้สินเชื่อแบบไม่เห็นหน้ากันผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ peer to peer lending การซื้อรถและขอสินเชื่อผ่าน application สิ่งทดแทนบางรายการก็แพร่หลายอยู่หลายปีแล้วใน

กลุ่มลูกค้า เช่น บัตรเครดิต บัตรกดเงินสด หรือแม้แต่บัตรสมาชิกของธุรกิจร้านค้า ซึ่งปัจจุบันก็ได้สร้างรูปแบบของบริการที่สามารถทดแทนสินเชื่อและสวัสดิการของ สหกรณ์ออมทรัพย์ได้อย่างง่ายดาย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความไปได้ในการทำธุรกรรม กันได้รวดเร็ว และไวใจได้ ด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีทางการเงิน และระเบียบกฎหมาย

กลยุทธ์ที่สหกรณ์ออมทรัพย์พึงนำมาใช้ในการลดพลังของสิ่งทดแทนไม่ให้อ่อนแอหรือเสียหายแก่สหกรณ์ฯ คือ การปรับปรุงสินค้าให้สามารถแข่งขันกับสินค้า ทดแทนได้อย่างรวดเร็วทันท่วงที และสื่อสารสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าให้ใกล้ชิดทั่วถึง อีกทั้งต้องระวางการใช้ผลิตภัณฑ์ทางการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคลของลูกค้า ที่มีลักษณะการเพิ่มภาระหนี้สินจะทำให้ความสามารถในการชำระหนี้สินของ สหกรณ์เสียหายด้วย เช่น การพิจารณาประวัติจากเครดิตบูโรเพิ่มเติมในกรณีเป็นหนี้ วงเงินสูง มีการกู้วนซ้ำบ่อย มีสัญญาเงินกู้จำนวนมาก มีเงินเหลือเพื่อการดำรงชีพน้อย เป็นต้น

4) อำนาจต่อรองของหน่วยนโยบาย (Supplier Power)

Supplier หรือ ผู้ส่งมอบสินค้าหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ หน่วยงานระดับนโยบาย ในการนี้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่ากรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นหน่วยงานที่มีการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ อย่างใกล้ชิด และเข้มงวด พลังของ 2 หน่วยนี้มีมากโดยมีอำนาจรองรับตามกฎหมาย ซึ่งต่อมาในปี 2562 พรบ. สหกรณ์ฉบับใหม่ ก็ได้เพิ่มหน่วยกำกับดูแลเพิ่มอีก 2 หน่วยคือ กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย (มาตรา 89/2) และ ยังเพิ่มบทลงโทษและอัตราระวางโทษเพิ่มขึ้นในหลายกรณี กฎกระทรวงที่ออกตาม พรบ. สหกรณ์ฉบับใหม่ บางฉบับเป็นอุปสรรคต่อสหกรณ์ในการกำหนดนโยบาย หรือแนวทางการบริหารงานของสหกรณ์ บางฉบับทำให้สหกรณ์มีต้นทุนสูงขึ้น ภาวะการณนี้สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองของหน่วยนโยบายที่มีต่อสหกรณ์ออมทรัพย์ ว่าเป็นองค์กรที่น่าไว้วางใจ บริการไม่มีคุณภาพ ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถ แต่กระนั้นก็ยังไม่ให้คำนียามสถานภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้ตรงตามกิจการที่ทำ เช่น คำที่มักอธิบายเสมอว่าสหกรณ์เป็นนิติบุคคลไม่ใช่สถาบันการเงิน สหกรณ์เป็น

สหกรณ์ไม่ใช่องค์กรธุรกิจ สหกรณ์เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ฯลฯ ล้วนสร้างความสับสนให้กับผู้บริหารสหกรณ์ว่าจะต้องมองกิจการของสหกรณ์ฯ และกำหนดเป้าหมายของสหกรณ์ฯ อย่างไร นอกจากนี้ในสภาวะที่ภายในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันสูง หน่วยงานนโยบายนอกจากจะไม่ช่วยให้สหกรณ์มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นแล้ว ยังไม่ส่งเสริมให้สหกรณ์ป้องกันตัวเองจากการเข้ามาแย่งตลาดผลิตภัณฑ์และบริการของสหกรณ์โดยสถาบันการเงินและธุรกิจเอกชนอีกด้วย

อย่างไรก็ดี สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่สามารถต่อต้านหรือไม่ทำตามระเบียบหรือแนวทางที่หน่วยงานนโยบายกำหนดได้ กลยุทธ์ที่สหกรณ์ฯ สามารถนำมาใช้ได้เพื่อไม่ให้พลังอำนาจของหน่วยงานส่งผลเสียหายต่อสหกรณ์ฯ คือ การให้ความสนใจในแนวทางส่งเสริมและสนับสนุนของหน่วยงานระดับนโยบายนั้น ๆ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่ทำการใด ๆ ที่ผิดระเบียบ และใช้ระเบียบหรือแนวทางการควบคุมของหน่วยงานมาสร้างความแตกต่างขององค์กร สร้างจุดขายขององค์กร เป็นกรอบในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ โดยบูรณาการหลักการสหกรณ์กับธุรกิจการเงินเข้าเป็นหนึ่งเดียวกันให้ได้ สำหรับหน่วยงานต้นสังกัดหรือกรมการพัฒนาชุมชน ต้องสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมบทบาทของกรมฯ ในการทำกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์ฯ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้กรมฯ ได้เป็นส่วนหนึ่งของกิจการสหกรณ์อย่างเหมาะสม

5) อำนาจต่อรองของสมาชิก (Buyer Power)

Buyer ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคของธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคล คือ สมาชิกสหกรณ์ (รวมถึงผู้มีคุณสมบัติสามารถเป็นสมาชิกได้แต่ยังไม่ตัดสินใจเป็นสมาชิกด้วย) การวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของสมาชิกว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้สหกรณ์ออมทรัพย์เพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อสหกรณ์ออมทรัพย์ในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่สมาชิกที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย พบว่า สมาชิกจะมีอำนาจไม่มาก แม้ว่าในทางหลักการแล้ว สมาชิกเป็นผู้มีอำนาจ

สูงสุดในสหกรณ์ เป็นผู้กำหนดนโยบาย รูปแบบการบริการ คนทำงาน งบประมาณ และจัดสรรกำไร แต่เนื่องจากระยะห่างในทางกายภาพระหว่างสมาชิกกับกรรมการ และเจ้าหน้าที่มีมาก ช่องทางการติดต่อมีน้อยไม่สะดวก ประกอบกับความตระหนักในอำนาจของตนเองในกลุ่มสมาชิกมีน้อย สมาชิกไม่ใคร่สนใจใช้อำนาจในการบริหารสหกรณ์ ดูจากจำนวนสมาชิกที่ใช้สิทธิการสรรหากรรมการ จำนวนสมาชิกที่ทำธุรกรรมกับสหกรณ์ และจำนวนคนร่วมกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ของกลุ่มสมาชิกบางกลุ่ม อย่างไรก็ตาม การที่สหกรณ์ฯ มีผลการดำเนินงานที่ดีสม่ำเสมอและไม่เปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจวางใจ ไม่กระตือรือร้นที่จะมาใช้อำนาจต่อรองอะไรกับสหกรณ์ฯ อีกทั้งสหกรณ์ฯ ได้หมั่นสื่อสารเปรียบเทียบกับราคา ระหว่างผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์กับของสินค้าทดแทนของผู้ประกอบการอื่น ๆ อยู่บ่อยครั้ง ทำให้สมาชิกไม่หวั่นไหวต่อราคาของสินค้าทดแทนที่มี สมาชิกที่มีปัญหามีจำนวนน้อยอยู่ในความสามารถของคณะกรรมการที่จะนำมาบริหารได้ จึงไม่มีอำนาจต่อรองให้สหกรณ์เปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ต้นทุนการเปลี่ยนใจของสมาชิกมีมูลค่าต่ำ เพียงหนังสือแจ้งยกเลิก หรือลาออกก็สามารถเปลี่ยนใจไปใช้บริการของสถาบันการเงินอื่นได้แล้ว อีกทั้งการติดต่อสถาบันอื่นก็ง่ายมากด้วยปัจจัยที่ทำให้สมาชิกยกเลิกการใช้บริการของสหกรณ์อยู่ที่ความพึงพอใจในระดับปันผล ดอกเบี้ยเงินฝาก ดอกเบี้ยสินเชื่อ อัตราเฉลี่ยคืน และสวัสดิการ รวมทั้งความมั่นใจไว้วางใจในการบริหารสหกรณ์ฯ ให้นั่นคง ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด ยังไม่มีปัญหาในเรื่องนี้ ทำให้อัตราการลาออกมีไม่สูง แต่สหกรณ์ฯ ยังไม่เคยสำรวจเรื่องการใช้สิ่งทดแทนของสมาชิก ว่ามีมากน้อยเพียงใด จึงอาจจะยังไม่ทราบสถานะที่แท้จริงของอำนาจของสมาชิก

กลยุทธ์ที่สหกรณ์ควรนำมาใช้เพื่อรักษาระดับอำนาจต่อรองของสมาชิก ไม่ให้สร้างความเสียหายต่อสหกรณ์ คือ การรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงและตอบสนองคุณค่าสหกรณ์ที่สมาชิกต้องการ ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในกิจกรรมของสหกรณ์ สร้างคุณค่าในตัวสินค้า (คุณค่าของสินค้าคือประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้งานผลิตภัณฑ์) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากว้างขวาง ไม่พึ่งลูกค้าน้อยราย รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการและความเป็นเจ้าของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง

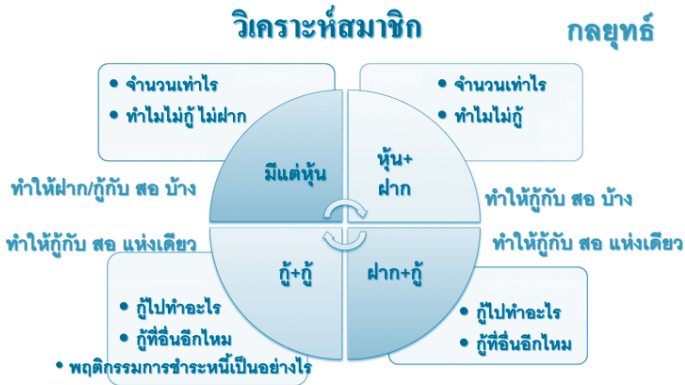
ข้อเสนอคุณค่าจากสมาชิก (Customer value proposition)

สมาชิก เป็นบุคคลสำคัญของสหกรณ์ เพราะสมาชิกเป็นเจ้าของทุน เป็นเจ้าของอำนาจควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์และเป็นลูกค้าผู้จรรโลงการเติบโตในทางธุรกิจของสหกรณ์ การบริหารสมาชิกจึงเป็นเรื่องสำคัญ และไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากการสวมบทบาททั้ง 3 บทบาทของสมาชิกมักจะมีความคาดหวังหรือข้อเสนอคุณค่าต่อการทำงานของสหกรณ์แตกต่างกัน และบางกรณีก็อาจขัดกัน ที่เห็นได้ทั่วไปคือเรื่องของการจ่ายเงินปันผลกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ในฐานะเจ้าของทุนสมาชิกคาดหวังว่าสหกรณ์จะต้องจ่ายปันผลในอัตราสูง แต่ในฐานะลูกค้า สมาชิกคาดหวังว่าสหกรณ์จะเรียกดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราต่ำ และจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากในอัตราสูง หรือในฐานะเป็นเจ้าของอำนาจควบคุมการดำเนินงาน ก็คาดหวังให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีศักยภาพสูงดำเนินอย่างขยันขันแข็งมีประสิทธิภาพ แต่ก็ไม่อนุมัติงบประมาณดำเนินการให้มากเพียงพอที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรหรือจ้างมืออาชีพมาทำงานในสหกรณ์ สหกรณ์ที่สามารถตอบสนองความคาดหวังได้ทุกประการแม้จะเป็นความคาดหวังที่ขัดแย้งกัน ก็จะเป็นสหกรณ์ที่มีความเป็นเลิศ เพราะจะทำให้สมาชิกมีความผูกพันและภักดีกับสหกรณ์ไม่เสื่อมคลาย การดำเนินงานจะมีความราบรื่น สร้างความมั่นคงที่ยั่งยืนได้

สหกรณ์ต้องรู้จักสมาชิกให้ดีพอ ข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิก ไม่ใช่สนใจแต่จำนวนสมาชิก แต่ควรทราบถึงความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และพฤติกรรมกรรมการบริโภคสินค้าและบริการของสหกรณ์ให้ถ่องแท้ด้วย เช่น

1. สมาชิกที่มีแต่หุ้น ไม่มีเงินกู้ ไม่มีเงินฝาก ควรทราบว่ากลุ่มนี้มีจำนวนเท่าไร อายุตัว อายุสมาชิกเป็นอย่างไร ถิ่นทำงานหรือสังกัดใด เงินเดือนเท่าไร มีหุ้นเท่าไร พฤติกรรมการถือหุ้นเป็นอย่างไร ถือเท่ากับขั้นต่ำตามระเบียบหรือมีการเพิ่มหุ้น เพราะเหตุใดจึงไม่สนใจฝากเงินหรือกู้เงินกับสหกรณ์ มีการออมหรือกู้กับสถาบันอื่นหรือไม่อย่างไร กำหนดกลยุทธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับกิจการ สินค้า/บริการของสหกรณ์

ให้มากขึ้น เพราะสมาชิกอาจไม่สนใจกิจกรรมของสหกรณ์ และอาจไม่ทราบว่าสหกรณ์สามารถช่วยสมาชิกวางแผนทางการเงินและสร้างความมั่นคงระยะยาวให้กับชีวิตสมาชิกได้ นอกจากนี้อาจมีกลยุทธ์เชิญชวนให้สมาชิกฝาก/กู้กับสหกรณ์บ้าง



2. สมาชิกที่มีหุ้น และเงินฝาก ไม่มีเงินกู้ ควรทราบว่ากลุ่มนี้มีจำนวนเท่าไร อายุตัวอายุสมาชิกเป็นอย่างไร ถิ่นทำงานหรือสังกัดใด เงินเดือนเท่าไร มีหุ้นเท่าไร มีเงินฝากเท่าไร เพราะเหตุใดจึงไม่สนใจกู้เงินกับสหกรณ์ พฤติกรรมการถือหุ้นเป็นอย่างไร ถือเท่ากับขั้นต่ำตามระเบียบหรือมีการเพิ่มหุ้น พฤติกรรมการฝากเงินเป็นอย่างไร ฝากในบัญชีไหนเท่าไร ความถี่ของการฝาก-การถอนเป็นอย่างไร มีการออมหรือกู้กับสถาบันอื่นหรือไม่อย่างไร กำหนดกลยุทธ์ให้สมาชิกกู้กับสหกรณ์บ้าง หรืออาจเพิ่มหุ้น เพื่อความมั่นคงหลังเกษียณ

3. สมาชิกที่มีหุ้น เงินฝาก และเงินกู้ ควรทราบว่ากลุ่มนี้มีจำนวนเท่าไร อายุตัวอายุสมาชิกเป็นอย่างไร ถิ่นทำงานหรือสังกัดใด เงินเดือนเท่าไร มีหุ้นเท่าไร มีเงินฝากเท่าไร มีเงินกู้เท่าไร พฤติกรรมการถือหุ้นเป็นอย่างไร ถือเท่ากับขั้นต่ำตามระเบียบหรือมีการเพิ่มหุ้น พฤติกรรมการฝากเงินเป็นอย่างไร ฝากในบัญชีไหนเท่าไร ความถี่ของการฝาก-การถอนเป็นอย่างไร พฤติกรรมการกู้เงินกับสหกรณ์เป็นอย่างไร มีที่สัญญา มีการกู้วนบ่อยเพียงใด เงินเดือนเหลือหลังหักหนี้แล้วเป็นอย่างไร

มีการออมหรือกู้กับสถาบันอื่นหรือไม่อย่างไร พฤติกรรมการชำระหนี้เป็นอย่างไร กำหนดกลยุทธ์ให้สมาชิกกู้กับสหกรณ์เพียงแห่งเดียว อาจเชิญชวนให้รวมหนี้และรับบริการวางแผนบริหารสินเชื่อ

4. สมาชิกที่มีหุ้น และเงินกู้ ควรทราบว่ากลุ่มนี้มีจำนวนเท่าไร อายุตัวอายุสมาชิกเป็นอย่างไร ถิ่นทำงานหรือสังกัดใด เงินเดือนเท่าไร มีหุ้นเท่าไร มีเงินกู้เท่าไร พฤติกรรมการถือหุ้นเป็นอย่างไร ถือเท่ากับขั้นต่ำตามระเบียบหรือมีการเพิ่มหุ้น พฤติกรรมการกู้เงินกับสหกรณ์เป็นอย่างไร มีที่สัญญา มีการกู้วนบ่อยเพียงใด วัตถุประสงค์การกู้คืออะไร เงินเดือนเหลือหลังหักหนี้แล้วเป็นอย่างไร มีการออมหรือกู้กับสถาบันอื่นหรือไม่อย่างไร พฤติกรรมการชำระหนี้เป็นอย่างไร เหตุใดจึงไม่ฝากเงินไว้กับสหกรณ์ กำหนดกลยุทธ์ให้สมาชิกกู้กับสหกรณ์เพียงแห่งเดียว เพื่อลดความเสี่ยงการชำระหนี้ รวมทั้งให้เข้าร่วมกิจกรรมวางแผนทางการเงินและบริหารสินเชื่อ

นอกจากนี้ เรายังต้องเข้าใจในสิ่งที่สมาชิกและลูกค้าต้องการ และต้องทบทวนว่า สิ่งที่เราให้กับสมาชิกและลูกค้าตรงตามความต้องการของเขาหรือไม่ สร้างความไว้วางใจได้หรือยัง การทำความเข้าใจ และไม่ดูแคลนความต้องการของสมาชิก เพื่อสร้างและส่งมอบคุณค่าของสหกรณ์ซึ่งหมายถึงสินค้า บริการ และผลตอบแทน ให้กับสมาชิกที่ตรงตามความต้องการของสมาชิก ต้องอาศัยการปรับรูปแบบความคิด การนำเสนอให้เห็นโมเดลธุรกิจที่เป็นไปได้ และการเรียนรู้ร่วมกันของกรรมการและเจ้าหน้าที่ที่มีกติกว่าจะไม่ปฏิเสธข้อเสนอมือสมัครใจก่อนการวิเคราะห์ให้ถ่องแท้ เป็นเวลาหลายปี

ในการบริหารความคาดหวังของสมาชิก สอ.พช. หาคำความรู้เกี่ยวกับสมาชิก จำแนกข้อเสนอคุณค่าและทำกลยุทธ์ตอบสนองรายกลุ่ม ไม่ละเลย 3 บทบาทของสมาชิก นอกจากนี้ยังมีการเก็บความพึงพอใจประจำปี ข้อเสนอจากการประเมินโครงการส่งเสริมความสัมพันธ์ ผู้แทนสมาชิก ประเมินและข้อเสนอจากโครงการ 4 ภาค การประชุมใหญ่ ออกมาเป็นข้อเสนอคุณค่าของสมาชิก (customer value proposition) แล้วจัดสินค้า/บริการให้สอดคล้องกัน

ต้องรู้ว่าสมาชิกต้องการอะไรจากสหกรณ์ หรือสหกรณ์มีคุณค่าอะไรในสายตาสมาชิก หรือสหกรณ์ให้อะไรกับสมาชิก คุณค่าของสหกรณ์คืออะไร สหกรณ์มีไว้ทำไม ในด้านการตลาด คุณค่าของสหกรณ์ที่เสนอต่อสมาชิกประกอบด้วยผลประโยชน์ทั้งหมดที่สหกรณ์สัญญาว่าสมาชิกจะได้รับตอบแทนสำหรับจากเป็นสมาชิกและลูกค้าสหกรณ์ หรือจุดขายที่เราอยากมอบให้สมาชิก เรียกว่า customer value proposition (CVP) CVP จะช่วยให้สหกรณ์สามารถแยกแยะและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างแท้จริง และเป็นผลให้ “ดึงดูด รักษา และสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับสมาชิกหรือลูกค้าหรือลูกค้าเป้าหมาย”

Customer Value Proposition

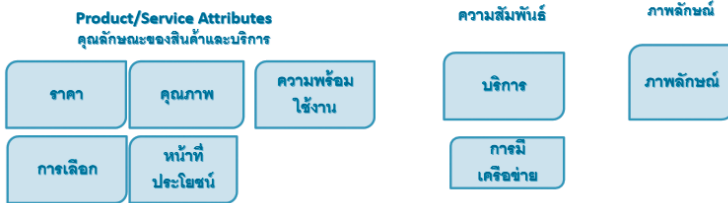
คำอธิบาย

คุณค่าที่ส่งมอบให้สมาชิก

- “คุณค่า” ที่เรามอบให้กับลูกค้า/สมาชิก และเราอยากจะถูกชื่นชมเป็น “จุดขาย” ของเรา
- สิ่งที่สหกรณ์อยากให้ลูกค้า/สมาชิกพอใจ
- สิ่งที่ลูกค้า/สมาชิกอยากจะได้รับจากสหกรณ์

มี 3 หมวด 7 เรื่อง

- คุณลักษณะของสินค้า/บริการ
- ความสัมพันธ์
- ภาพลักษณ์



Kaplan และ Norton แสดงรายการคุณลักษณะทั่วไปสำหรับข้อเสนอคุณค่า ว่าประกอบด้วย 3 หมวด คือ 1) ความเป็นเลิศด้านสินค้า คุณลักษณะของสินค้า/บริการ : ราคา คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความพร้อมใช้งาน การคิดสรร หน้าที่ประโยชน์ การบริการและ 2) ความสัมพันธ์กับลูกค้า : คุณภาพของความสัมพันธ์กับลูกค้า การมีเครือข่าย และ 3) ภาพลักษณ์ : ความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศ

สำหรับ คุณค่าของสมาชิกและลูกค้าที่คาดหวังจาก สอ.พช. และข้อเสนอที่สหกรณ์สัญญาจะส่งมอบให้สมาชิกและลูกค้า เราได้มาจากการทำ workshop

ระดมสมองหลายครั้งหลายโอกาสกับสมาชิก ผู้แทนสมาชิก และตัวแทนสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์และกลยุทธ์ที่ สอ.พช. ดำเนินการตอบสนองข้อเสนอดังกล่าวเป็นดังนี้

1) คุณลักษณะของสินค้า/บริการ (Product/Service Attributes)

ด้านราคา (Price) สมาชิกต้องการให้สหกรณ์มีสินค้าดอกเบี๋ยต่ำ เงินฝาก ดอกเบี๋ยสูง และจ่ายปันผลในอัตราสูง ซึ่ง สอ.พช. ยอมรับข้อเสนอทั้ง 3 ประการ โดยดำเนินการตามสถานการณ์และมีหลักการรองรับ มีเหตุผลในการกำหนดดอกเบี๋ย และอัตราปันผล โดยที่สินค้าดอกเบี๋ยต่ำและเงินฝากดอกเบี๋ยสูงนั้น ก็ดำเนินการตามหลักการสหกรณ์ คือ การเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินและตลาด ส่วนเงินปันผล ก็จะได้เป็นส่วนส่วนสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการจัดสรรกำไรสุทธิ และถือว่าเป็นเรื่องสำคัญของการบริหารสหกรณ์ เนื่องจากสมาชิกทุกคนมีหุ้นในสหกรณ์ ซึ่งเป็นเงินที่สมาชิกสะสมโดยไม่มีโอกาสถอนเลยตลอดอายุการเป็นสมาชิก ผลตอบแทนการสะสมหุ้นจึงไม่ควรต่ำกว่าการลงทุนประเภทเดียวกันในตลาด ปัจจุบัน สอ.พช. มีอัตราดอกเบี๋ยเงินกู้เฉลี่ยร้อยละ 6.86 (และมีแนวโน้มลดลงอีก) อัตราดอกเบี๋ยเงินฝากเฉลี่ยร้อยละ 3.30 และอัตราปันผลร้อยละ 6.10 ซึ่งเป็นอัตราที่สมาชิกมีความพึงพอใจทั้ง 3 ส่วน

ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) สมาชิกต้องการให้สหกรณ์มีผลิตภัณฑ์และสวัสดิการที่หลากหลายถูกใจ ทั้งนี้ การมีผลิตภัณฑ์ถูกใจสมาชิก คือ เงินกู้วงเงินสูงขึ้น มีการรวมหนี้ได้ ยืดหยุ่น ปรับหนี้ได้ จึงได้มีการออกแบบผลิตภัณฑ์หลากหลายโดยจำแนกเป็น 5 กลุ่มวัตถุประสงค์ 25 รายการ และให้มีการรวมหนี้ได้ เมื่อมีการชำระหนี้เชื่อไปได้ระยะหนึ่ง เพื่อปรับให้เงินงวดชำระหนี้ลดลง อีกทั้งให้มีสินค้าประเภทเสริมสภาพคล่องทางการเงินให้กับสมาชิกจำนวนมากขึ้น เป็นระยะ ๆ ส่วนสวัสดิการที่หลากหลายถูกใจนั้น สอ.พช. กำหนดให้มีสวัสดิการครอบคลุมด้านการศึกษา สุขภาพ อุบัติภัย ประกันชีวิต รวม 12 รายการ และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี อีกทั้งมีการสำรวจข้อมูลสมาชิกที่ไม่ได้รับสวัสดิการในรอบ 3 ปี ติดต่อกัน เพื่อหาทางจัดสวัสดิการให้ทั่วถึง

ด้านความพร้อมใช้งาน (Availability) ความพร้อมของผลิตภัณฑ์ คือ ความสามารถของสหกรณ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าสำหรับสินค้า/บริการที่กำหนด สหกรณ์อาจให้ข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับความพร้อมของผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยสมาชิกในการวางแผนและตัดสินใจ เนื่องจากสมาชิกของ สอ.พช. ส่วนใหญ่มีถิ่นที่อยู่ในภูมิภาคกระจายกันทั่วประเทศ การมีข้อมูลที่ไม่เท่ากันทำให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ ความเหลื่อมล้ำ และการเสียโอกาสในการได้รับบริการ การติดต่อสอบถามเกี่ยวกับสินค้า/บริการเป็นเรื่องยุ่งยาก สมาชิกจึงเรียกร้องให้สหกรณ์กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการกู้ การฝาก และสวัสดิการให้มีมาตรฐานและเป็นระบบ กล่าวคือ ให้กำหนดระเบียบให้ชัดเจน โดยออกเป็นประกาศถือปฏิบัติเหมือนกันทุกคน และให้ได้รับรู้ทั่วกัน คือมีประกาศติดไว้ให้ทุกคนได้ทราบโดยง่าย กล่าวได้ว่าในด้านความพร้อมของผลิตภัณฑ์ คุณค่าที่สมาชิกต้องการ ไม่ใช่เพียงการมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนเท่านั้น แต่ต้องเป็นระเบียบที่ถือปฏิบัติกับทุกคนในมาตรฐานเดียวกัน และสมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ได้ง่ายเท่าเทียมกันด้วย สอ.พช. จึงได้กำชับให้แนบเอกสารระเบียบที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ โดยละเอียดไว้กับแบบคำขอใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ไว้ในช่องทางบริการทุกช่องทาง และให้มีการปรับปรุงเอกสารและระเบียบให้ง่ายแก่การทำความเข้าใจให้มากที่สุดอีกด้วย

การคัดสรร (Selection) สมาชิกต่างต้องการให้สหกรณ์กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิได้รับบริการด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ครอบคลุมถึงตนเอง หรือทุกคนต่างต้องการได้รับการเลือกให้เป็นผู้มีสิทธิในกิจกรรมของสหกรณ์ ไม่ต้องการให้มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะเมื่อผู้ถูกสกัดกั้นเป็นตนเอง ดังนั้นในการดำเนินกิจกรรมของ สอ.พช. ต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งที่จะไม่สกัดกั้นการเข้าร่วมของสมาชิกซึ่ง สอ.พช. มีกิจกรรมหลากหลาย เช่น กิจกรรมประกวดเชิดชูเกียรติสมาชิกประเภทต่าง ๆ ในหลากหลายโอกาส กิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ กิจกรรมการแสดงความคิดเห็น การฝึกอบรมสัมมนา หรือแม้แต่การส่งเอกสารสื่อประชาสัมพันธ์ ก็ต้องไม่มีการเลือกปฏิบัติ

ด้านหน้าที่ประโยชน์ (Function) สมาชิกต้องการให้สหกรณ์ไม่ได้มีหน้าที่ประโยชน์เพียงหน่วยให้บริการทางการเงินหรือหน่วยให้กู้เงินแก่สมาชิก คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น หมายความว่า สมาชิกมีเงินออม มีแหล่งทุน และมีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตจากการทำธุรกรรมต่าง ๆ กับสหกรณ์ นั่นคือ การออกกฎระเบียบใด ๆ ของสหกรณ์ต้องไม่มุ่งทำให้ชีวิตของสมาชิกไม่มั่นคงปลอดภัย เช่น การเป็นลูกค้าประกันสหกรณ์ต้องให้ความรู้แก่คนกู้และคนค้ำถึงสิทธิหน้าที่ให้ชัดเจน มีกระบวนการที่จะให้ความช่วยเหลือคนกู้และคนค้ำอย่างถึงที่สุดก่อนบังคับคดีเอากับคนค้ำประกัน สอ.พช. จึงเพิ่มกลยุทธ์อีกประการคือ หาทางให้สมาชิกใช้หลักประกันการกู้เป็นสินทรัพย์อย่างอื่นให้มากขึ้นแทนการใช้คนค้ำประกัน และเพิ่มการจูงใจให้กู้ภายในวงเงินหุ้นเพื่อค้ำประกันตนเอง ในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยอีกประการที่สมาชิกต้องการให้สหกรณ์ทำคือ การสงเคราะห์ช่วยเหลือสมาชิกจากการประสบภัยพิบัติหรืออุบัติเหตุต่าง ๆ ซึ่ง สอ.พช. ก็ดำเนินการผ่านงานสวัสดิการอย่างแข็งขัน นอกจากนี้สหกรณ์ควรทำหน้าที่ประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาให้สมาชิกเห็นคุณค่าและศรัทธาในสหกรณ์ สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ ที่ให้สหกรณ์มุ่งให้สมาชิกมีความรู้ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

2) คุณภาพความสัมพันธ์ลูกค้า (Relationship)

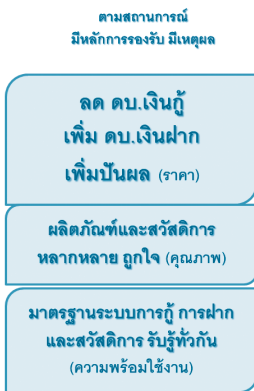
ด้านการบริการ (Services) สมาชิกต้องการได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว และทั่วถึงทั้งการบริการแบบ online และ offline สอ.พช. พัฒนาบริการหลากหลายโดยใช้ประโยชน์จากการพัฒนาเทคโนโลยีการเงิน เทคโนโลยีดิจิทัล ให้เหมาะสม สอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกด้วยความประหยัดคุ่มค่า มุ่งให้เป็นการติดต่อสื่อสารสองทางให้มากที่สุด ในทาง online มีทีม admin ให้บริการและสื่อสารกับสมาชิก ในทาง offline มีทีมศูนย์บริการสมาชิก ผู้แทนสมาชิก ตัวแทนสหกรณ์ กรรมการบริหารกลุ่มสมาชิก และศูนย์บริการภูมิภาคให้บริการและสื่อสารกับสมาชิก นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการเขียนกระบวนการบริการที่ชัดเจนกระชับ และมีความพยายามจะประกาศมาตรฐานการให้บริการทุกกระบวนการในอนาคต

ด้านการมีเครือข่าย (Partnership) จากกลไกการบริหารสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของ สอ.พช. สมาชิกต้องการให้กลไกต่าง ๆ มีเครือข่าย และร่วมกันทำงาน นอกจากนี้ยังต้องการให้ สอ.พช.ทำงานร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชนอย่างกลมกลืน เพื่อให้การประสานงานในระดับพื้นที่ไม่มีปัญหา และต้องการให้ สอ.พช. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์อื่น องค์กรเครือข่ายสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ และสันนิบาตสหกรณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์และการทำงานของ สอ.พช. ยิ่งขึ้น

3) ภาพลักษณ์ (Image)

ด้านความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศ (Brand) สมาชิกต้องการเห็น สอ.พช. ความเป็นเลิศ จนเป็นที่ยอมรับของวงการสหกรณ์ และยินดีสนับสนุน สอ.พช. ในการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพราะมีความเชื่อว่า การมีภาพลักษณ์สหกรณ์ที่ดี เป็นการรับประกันทางหนึ่งว่าสหกรณ์จะมีการบริหารงานที่ดี ซื่อสัตย์ โปร่งใส ถูกต้อง ไม่มีความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่กิจการของสหกรณ์

Customer Perspective

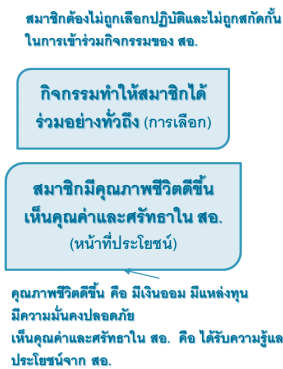


Product/Service Attributes

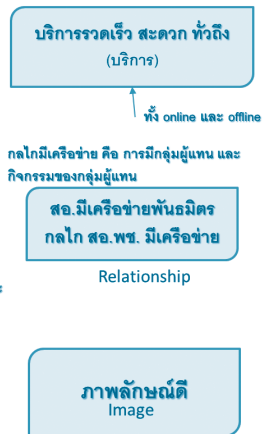
ผลิตภัณฑ์ถูกใจ คือเงินกู้วงเงินสูงขึ้น มีการรวมหนี้ได้ อีตพช. ปรับหนี้ได้ สวัสดิการถูกใจ คือ ทนทวนเป็นประจำ มาตรฐาน คือ กำหนดระเบียบชัดเจน ออกเป็นประกาศถือปฏิบัติเหมือนกันทุกคน รั้งรั้งกัน คือ มีประกาศคิดไว้ให้ทุกคนได้รับทราบโดยง่าย

Customer Value Proposition

ข้อเสนอคุณค่าของสมาชิก



how



▶ คุณค่าที่ส่งมอบสมาชิก (Value proposition)

ดังที่กล่าวแล้ว การแข่งขันในการทำธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคลอยู่ในระดับที่สูงมาก ยิ่งเกิดสถานการณ์เศรษฐกิจฝืดเคือง ข้าราชการแม้มีเงินเดือนประจำและมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ก็ยังถูกระทบไปด้วย เนื่องจากเงินเดือนเท่าเดิม แต่ข่าวของอุปโภคบริโภคแพงขึ้น จำเป็นต้องใช้เงินมากขึ้น ข้อมูลนี้ครัวเรือนและหนี้ข้าราชการถูกกระจายเผยแพร่อย่างกว้างขวาง ธุรกิจการเงินออนไลน์ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เปิดดำเนินการแพร่หลายและสะดวกต่อการเข้าถึง ประกอบกับสถาบันการเงินทั้งธนาคาร ไม้ใช่ธนาคาร และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการข้าราชการ ต่างเปิดบริการสินเชื่อสำหรับข้าราชการเป็นจำนวนมาก ทำให้สมาชิกจำนวนไม่น้อยแทนที่จะหาทางวางแผนทางการเงินกลับไปก่อนหน้านอกสหกรณ์เพิ่มขึ้น และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในเวลาต่อมา

Value proposition แปลตรงตัวว่า “คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า” ประเด็นหลักที่สามารถตอบโจทย์ในการดำเนินธุรกิจ คือ การทำอย่างไรให้ธุรกิจของสหกรณ์แตกต่างจากคู่แข่ง และอยู่รอดอย่างยั่งยืน ซึ่งก็คือการออกแบบคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ในขณะที่สินค้าและบริการต่าง ๆ แทบจะคล้ายกันไปหมด และมองในแง่จุดบริการและความสะดวกในการเข้าถึงบริการ สหกรณ์มีข้อดีอยู่กว่าอย่างมาก

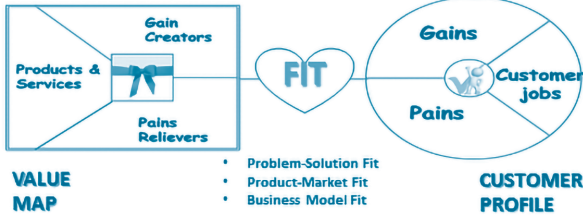
เมื่อสหกรณ์มีสินค้าหรือบริการที่คล้ายกับคู่แข่ง หรือแตกต่างกันน้อยมาก ก็จะต้องทบทวนว่าเราจะมอบคุณค่าให้กับสมาชิกเป็นอะไรได้บ้าง เช่น ประโยชน์ต่าง ๆ ประสิทธิภาพที่ไม่เหมือนใคร ความรู้สึกที่แตกต่างเมื่อใช้สินค้าและบริการ จากการศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพของสมาชิกโดย สอ.พช. พบว่า คุณค่าของสินค้า/บริการของสหกรณ์ไม่ได้อยู่ที่จำนวนเงินกู้หรืออัตราเงินปันผลเฉลี่ยคืน แต่เป็นความรู้สึกดี ๆ ที่ได้รับการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งประมวลได้ดังนี้

- คนรู้ว่าเราเป็นสมาชิกสหกรณ์ เขาจะมองว่า เรารู้จักต่อลม เราเองก็สบายใจที่โดนบังคับออม ให้เก็บเงินเองคงทำไม่ได้แน่ ถ้าจ่ายหุ้นเกินอัตราบังคับยิ่งดูดี ดูเท่ โชว์ได้ตอนสิ้นปี จากเงินปันผล

The Value Proposition Canvas

แผนภาพการสร้างคุณค่า

การหาจุดที่พอดีพอดีของการสร้างคุณค่า
ของสินค้าและบริการ (FIT)



- มีหุ้นเยอะ กู้เงินได้ดอกเบี้ยถูกกว่าเพื่อน ถ้ากู้ภายในวงเงินหุ้น กู้แล้วหรือเป็นหนี้ที่ดูดี ดูเท่ เพื่อนทิ้ง เพราะ กู้ได้เร็ว ไม่ต้องมีค้ำประกัน เสียดอกเบี้ยน้อยกว่าคนอื่น สิ้นปีก็ยังได้เฉลี่ยคืนด้วย

- ยื่นกู้ ฉฉ ATM อุ่นใจมีวงเงินไว้ใช้ยามฉุกเฉิน ไม่ต้องง้อบัตรเงินสด คนชวนเปิดบัตรเงินสด ทำยัดใส่ ได้เลยว่า ไม่เปิดหรอก ไม่อยากเป็นหนี้ แถมใช้นี้ก็สะดวก ไม่ต้องไปธนาคาร กองคลังหักจากเงินเดือนไปเลย เสียดอกเบี้ยต่ำกว่าบัตรเครดิตเงินสด

- อยากได้รถ อยากได้บ้าน เงินกู้สหกรณ์มีให้หมด มีให้พอ ไม่ต้องหาเพิ่ม ไม่ต้องเป็นหนี้หลายที่ คุมการใช้จ่ายได้ จากสลิปเงินเดือน

- การกู้เงินสหกรณ์ โดยไม่มีหนี้ข้างนอกอีก ถือว่าเป็นคนดี สมถะ แต่ถ้ากู้สหกรณ์แล้วยังมีหนี้ข้างนอกอีก หรือแม้ไม่มีหนี้สหกรณ์มีแต่หนี้ข้างนอก คนมองไม่ดี มองว่าชอบก่อหนี้ หนี้เยอะ ไม่ประหยัด ฟุ้งเฟ้อ

- เป็นข้าราชการไม่ได้ร่ำรวยอะไร แต่มีทุกอย่างในชีวิตได้เพราะเป็นสมาชิกสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งงาน การเรียนหนังสือของตัวเองและของลูก

- สิ้นปี คนที่กู้เงินสหกรณ์ จะได้รับเงินเฉลี่ยคืน คนเห็นว่ายอดเฉลี่ยคืนได้เยอะ ก็รู้ว่ากู้เยอะ ได้คืนเยอะ แต่ไม่มีใครดูหมิ่น มีแต่ชมและอิจฉา บางคนว่าอยากได้บ้าง แต่ยังไม่กล้ากู้ กลัวเงินรายเดือนไม่พอใช้ หรือยังไม่รู้จะก้ไปทำอะไรดีให้ไม่เสียเปล่า

- สหกรณ์คือความอุ่นใจ

โดยทั่วไปแล้วสินค้า/บริการของสหกรณ์จะสามารถแข่งขันได้ไม่ยากนัก ด้วยการไ้ราคาที่ดีกว่า เนื่องจากต้นทุนต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่นเมื่อมองด้านการจัดการ แต่การลดราคาหรืออัตราดอกเบี้ยเงินกู้จะกระทบกับอัตราเงินปันผล

ซึ่งเป็นลูกค้ายีกกลุ่มหนึ่งที่ต้องรักษาไว้ และการส่งเสริมให้สมาชิกสะสมหุ้นก็เป็นอุดมการณ์ของสหกรณ์อีกด้านหนึ่งเช่นกัน จากข้อความเกี่ยวกับคุณค่าของสินค้า/บริการของสหกรณ์ข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ดอกเบี้ยเงินกู้เป็นคุณค่าส่วนหนึ่งเท่านั้นที่สมาชิกเห็น ยังมีคุณค่าอื่น ๆ อีกหลายประการในสินค้า/บริการของสหกรณ์ที่สมาชิกกล่าวถึง สอ.พช. จึงตระหนักว่า สหกรณ์สามารถเป็นธุรกิจที่มีคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่งชัดเจน ทำให้ลูกค้าแน่ใจในการเลือกใช้สินค้าและบริการมากกว่าคู่แข่ง ถ้าเราเพิ่มเติมคุณสมบัติหรือคุณลักษณะใหม่ ๆ เข้าไปให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก โดยไม่ลืมว่า คุณค่านั้นต้องเน้นการแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของสมาชิกเป็นสำคัญ

คุณค่าของสินค้า/บริการของสหกรณ์ มีดังนี้

○ อัตลักษณ์สหกรณ์ ยี่ห้อสหกรณ์ต้องปรากฏชัดเจนบนสินค้า/บริการทุกรายการ นั่นคือ สหกรณ์เป็นของสมาชิก ดำเนินการเพื่อสมาชิก และโดยสมาชิกผ่านกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสมาชิก และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าสถาบันการเงิน อัตราเงินฝากสูงกว่าสถาบันการเงินอื่น เงินกู้มีเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ หากกิจการมีกำไรก็จัดสรรให้กับสมาชิกตามส่วนของหุ้น ความเข้มแข็งและความสำเร็จของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของสมาชิก

○ สินค้าของสหกรณ์ช่วยให้งานของสมาชิกสำเร็จลุล่วงได้ง่ายขึ้น งานของสมาชิกมี 4 ประเภท คือ 1) งานตามหน้าที่ในฐานะสมาชิก (Functional jobs) สิ่งที่ยอยากทำให้สำเร็จ/ปัญหาเฉพาะที่ต้องการแก้ไข 2) งานทางสังคม (Social jobs) ที่ทำให้คนอื่นมองสมาชิกว่าประสบความสำเร็จ “ดูดี” 3) งานส่วนบุคคล (Personal/emotional jobs) ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือสิ่งที่สมาชิกต้องการได้รับ 4) งานสนับสนุน (Supporting jobs) ให้บางสิ่งที่สมาชิกอยากทำลุล่วงง่ายขึ้น คุณค่าที่สหกรณ์จัดให้ ได้แก่ การรับหุ้น 5% ของเงินเดือน เงินฝาก 4-5 ประเภท เงินกู้ 25 รายการ สวัสดิการ 13 รายการ จัดให้มีกิจกรรมกลุ่มสมาชิก และกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ จัดให้มีความสะดวกในการเลือกผู้แทนสมาชิก การลงคะแนนสรรหากรรมการทุกตำแหน่ง กิจกรรมเกี่ยวกับการเงินไม่มีความเสี่ยง

เป็นต้น สหกรณ์ต้องลดความไม่สบายใจของสมาชิก ต้องทำให้สมาชิกรับรู้ตลอดเวลาของการเป็นสมาชิกว่า การเป็นสมาชิกสหกรณ์ เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ของข้าราชการที่ดีโดยไม่ลำเค็ญ ท้ายสุดยังช่วยให้สมาชิกมีสินทรัพย์สภาพคล่องสินทรัพย์ส่วนตัว และสินทรัพย์เพื่อการลงทุนเพิ่มขึ้นจนชีวิตมั่นคงตลอดระยะเวลาของการเป็นข้าราชการและพ้นจากตำแหน่งราชการไปแล้ว สินค้าของสหกรณ์ไม่ได้ส่งเสริมการเป็นหนี้ แต่มุ่งเสริมความมั่งคั่งที่มีอยู่จริงของสมาชิกให้เทียบเท่าความมั่งคั่งที่พึงมีในทุกช่วงชีวิต

○ ตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของสมาชิก ซึ่งปรากฏตามข้อเสนอคุณค่าของสมาชิกที่มีการทบทวนกันทุก 4 ปี ในห้วงการทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปันผลไม่น้อยกว่า 6.00 ดอกเบี้ยเงินฝากเฉลี่ย 3.30 ดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำเฉลี่ย 6.86 สวัสดิการครอบคลุมหลากหลาย ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งกรรมการและเจ้าหน้าที่ พัฒนาสหกรณ์ตามมาตรฐาน ประเมินความพึงพอใจและสนองตอบผลการประเมิน เป็นต้น

○ การตอบสนองปัญหาที่สมาชิกมักเจอและตอบโต้การแก้ไขให้สมาชิกได้อย่างถูกต้อง ซึ่งมีการสำรวจสิ่งที่สมาชิกไม่ชอบไม่พึงพอใจ เป็นประจำทุกปี แล้วนำมาทบทวนและดำเนินการ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของสมาชิก ทำแผนสมาชิกสัมพันธ์ พัฒนาระบบบริการสมาชิก จัดให้มีระบบบริการสมาชิกออนไลน์ จัดให้มีระบบรับเรื่องร้องเรียน จัดให้มีศูนย์บริการสมาชิก จัดให้มีระบบสื่อสารออนไลน์หลายช่องทาง เป็นต้น

VALUE MAP

- จับหุ้น 5% ของเงินเดือน
- เงินฝาก 4-5 ประเภท
- เงินกู้ 25 รายการ
- สวัสดิการ 13 รายการ
- ว่างกิจกรรมกลุ่มสมาชิก
- ว่างกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์
- เลือกผู้แทนสมาชิก
- ลงคะแนนสรรหากรรมการทุกตำแหน่ง

The Value Proposition Canvas

แผนภาพการสร้างคุณค่า



การเสริมสร้างความเข้มแข็ง ของสมาชิกสหกรณ์

ตามหลักการแล้ว สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของบุคคล ซึ่งร่วมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและมีจุดหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย โดยมีพื้นฐานแห่งค่านิยมของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์ มีหลักการสหกรณ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้ค่านิยมของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยหลักการสำคัญรวม 7 ประการ บ่งบอกความสัมพันธ์ ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานระหว่างสหกรณ์ กับสมาชิก อันเป็นหลักในการออกแบบองค์กรและธุรกิจของสหกรณ์ ที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งของการทำงานร่วมกันหรือมารวมกันทำงานของสมาชิก ทั้งนี้ความสำเร็จของการ มารวมกันทำงาน/ทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีส่วนประกอบที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ 2 ประการคือ (1) ร่วมแรง (2) ร่วมใจ

เป็นธรรมชาติของการจัดตั้งองค์กร เมื่อสมาชิกขยายปริมาณขึ้นและกระจายกันใช้ชีวิตอยู่ตามที่แตกต่างกัน หากองค์กรที่ร่วมจัดตั้งไว้ หรือสมัครเป็นสมาชิกไว้ไม่มีเหตุการณ์อะไรให้หนักงวล ก็จะเริ่ม “ทอดธุระ” ไม่ติดตามการทำงานของกรรมการที่เป็นตัวแทนของตนในการบริหารองค์กร ไม่สนใจข่าวสารความเคลื่อนไหวแม้แต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับ ไม่รวมในกิจกรรมขององค์กร จนท้ายสุดไม่สนใจในการเลือกตั้งกรรมการเข้าไปดูแลกิจการของตน เหตุการณ์เหล่านี้หากปล่อยให้เกิดขึ้น จะลุกลามส่งผลให้องค์กรนั้นล่มสลายได้ในที่สุดจากการทุจริตคอร์ปชั่น ละเอียด ไม่เอาใจใส่ และไม่มีธรรมาภิบาลในการบริหารสหกรณ์ของกรรมการและเจ้าหน้าที่

เมื่อกิจการสหกรณ์ขยายตัวมากขึ้น หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลและรัฐบาลก็เริ่มตระหนักถึงปัญหาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับระบบเศรษฐกิจของชาติ หากสหกรณ์ล้มสลายหรือประสบความเสียหายทางธุรกิจ จึงได้ออกมาตรการควบคุมกำกับดูแลหลายมาตรการรวมทั้งมีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนามากมาย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากิจการสหกรณ์จะมีความมั่นคงยั่งยืนและเป็นหลักให้กับระบบเศรษฐกิจของชาติได้อีกทางหนึ่ง การส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์เป็นกิจกรรมหรือเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อการนี้ โดยเห็นว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทยนี้จะมีความเจริญรุ่งเรือง แข็งแรงและมั่นคงได้ต้องขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สถาบันการเงิน เป็นสำคัญ ถ้าขาด “ความเชื่อถือ” การดำเนินธุรกิจคงประสบปัญหา ผลคือเศรษฐกิจของประเทศก็จะทรุดตัวลงตามไปด้วย ความเชื่อถือในสหกรณ์จะสร้างได้อย่างไร คำตอบที่สั้นที่สุดคือ สหกรณ์ต้องมีธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจ การที่สหกรณ์มีธรรมาภิบาลจะช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีกับมวลสมาชิก ทั้งนี้ได้อธิบายความหมายของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี ว่าหมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป (General Ethical and Moral Standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทย โดยรวม มีความเข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ในสหกรณ์

ธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจใส่ในบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเห็นความสำคัญของการที่สหกรณ์จะมีธรรมาภิบาล และวิธีการสร้างธรรมาภิบาล และด้วยประสบการณ์ในการทำงานพัฒนาชุมชนซึ่งเป็นการเรียนรู้ของหน่วยงานผู้ก่อตั้ง สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชนจำกัด จึงเห็นว่า การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีความสำคัญต่อการสร้างอุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ ธรรมาภิบาลในสหกรณ์และการเจริญเติบโตของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด มีการประชุมใหญ่ ด้วยระบบ ผู้แทนสมาชิก ตั้งแต่ พ.ศ. 2546 เพื่อให้การประชุมใหญ่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถมีส่วนร่วมและตัดสินใจบนพื้นฐานความรู้ที่ถูกต้อง สหกรณ์ฯ จึงมีกิจกรรมพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้แทนทั้งในรูปการสัมมนา การฝึกอบรม และการพาไปศึกษาดูงานสหกรณ์อื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ความคิดที่ว่า การพัฒนาผู้แทนสมาชิกให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสหกรณ์เป็นอย่างดี ก็เพียงพอแล้วที่จะทำการตัดสินใจในการประชุมใหญ่มีคุณภาพที่ดี นั้นไม่ถูกต้องสำหรับ กิจการเช่นสหกรณ์ที่ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกที่เป็นเจ้าของร่วมกัน การแยกผู้แทนสมาชิกออกมาจากสมาชิก หรือ การลดทอนคุณค่าของสมาชิกเหลือเพียงผู้แทนสมาชิก เป็นการเพิกเฉยต่อหลักการสหกรณ์และทฤษฎีสถิตินิติหน้าที่ของสมาชิกเจ้าของสหกรณ์ การทิ้งธุระในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกให้ตกอยู่กับผู้แทนสมาชิกโดยไม่มีการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาจากสหกรณ์ ก็ไม่ถูกต้อง และไม่เป็นธรรมต่อผู้แทนสมาชิกที่ต้องทำงานเกินหน้าที่ไปมาก นอกจากนี้ การพัฒนา ธุรกิจสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้า โดยมุ่งที่ผลกำไรหรือผลตอบแทนทางธุรกิจ เพียงอย่างเดียว โดยไม่พัฒนาค่านิยม อุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์ หรือดำเนินงานไปลำพังคณะ กรรมการและฝ่ายจัดการโดยปราศจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก ไม่อาจถือได้ว่าสหกรณ์นั้นประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

ดังนั้น เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด เป็นสถาบันการเงินที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของร่วมกัน สมาชิกดำเนินงานร่วมกัน และแบ่งปันประโยชน์ เพื่อความจำเริญของสมาชิกและสังคม อีกทั้งเป็นสถาบันการเงินที่มุ่งพัฒนา

ค่านิยม อุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ สหกรณ์ฯ จึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างเป็นระบบ และมีทิศทางที่ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกันของสมาชิก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและกลไกการบริหารสหกรณ์ และเพื่อส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในการดำเนินงานและพัฒนาสหกรณ์

สอ.พช. มีกระบวนการพัฒนาการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกดังนี้

1. การกำหนดปัญหา

ปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ คือ สมาชิกสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่ กระจายอยู่ในส่วนภูมิภาค สหกรณ์ใช้ระบบผู้แทนสมาชิกในการประชุมใหญ่ สมาชิกไม่มีโอกาสรับทราบผลการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็นที่ดำเนินการในที่ประชุมใหญ่ ผู้แทนสมาชิกกับสมาชิกไม่มีเครื่องมือยึดโยงซึ่งกันและกัน การจัดสรรงบประมาณงบประมาณเพื่อการสัมมนาสมาชิกกลุ่มย่อยรายหน่วยงานไม่ปรากฏผลงานที่เป็นรูปธรรม สมาชิกขาดความไว้วางใจในตัวกรรมการและเจ้าหน้าที่ สมาชิกจะสนใจเฉพาะการจัดสรรกำไรและสิ่งที่กระทบกับตน

2. การค้นหาสาเหตุของปัญหา

2.1 ช่องทางการสื่อสารไร้ประสิทธิภาพ เดิมสหกรณ์ฯ ใช้ช่องทางการสื่อสาร ช่องทางเดียวกับการบริหารงานของกรมการพัฒนาชุมชน คือ สอดแทรกไปในวาระการประชุมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ต่อมาสหกรณ์ฯ ใช้ช่องทางเว็บไซต์และเฟซบุ๊ก และไลน์ ตามลำดับ ซึ่งทำให้สมาชิกส่วนหนึ่งเท่านั้นที่สามารถติดตามความเคลื่อนไหวและข่าวสารของสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่องที่เวลา อีกส่วนหนึ่งที่เป็นผู้อาวุโส อายุ 61 ปีขึ้นไป ซึ่งมีประมาณ ¼ ของสมาชิกทั้งหมด ไม่สามารถเข้าถึงช่องทางเหล่านี้ได้โดยสิ้นเชิง และมีสมาชิกอายุ 51-60 ปี จำนวนถึง 2,684 คน หรือประมาณ 30% ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด ซึ่งอาจใช้ช่องทางการสื่อสารของสหกรณ์ฯ ไม่คล่องแคล่วนัก นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ เองก็ขาดการพัฒนาทักษะในการใช้หรือสื่อสารผ่านช่องทางที่ใช้อยู่เช่นกัน การสื่อสารจึงเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เว็บล่มบ้าง ไม่ปรับข้อมูลให้ทันสมัยบ้าง

2.2 ขาดการพัฒนาผู้แทนสมาชิก แม้ว่าผู้แทนสมาชิกจะมีจำนวนไม่มาก แต่เนื่องจากผู้แทนสมาชิกกระจายอยู่ตามภูมิภาคทั่วประเทศ ทำให้การจะจัดการฝึกอบรมรวมกันเป็นภาระด้านงบประมาณ (ค่าพาหนะเดินทางประมาณ 1 ล้านบาท) ผู้แทนจึงได้แต่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนผ่านการศึกษาข้อบังคับและระเบียบ และการศึกษารูขี้อย่างของสหกรณ์ด้วยตนเอง ผู้แทนจึงไม่มีความรู้ความเข้าใจในงานของสหกรณ์มากพอที่จะถ่ายทอดให้กับสมาชิก ซึ่งทำให้สมาชิกก็ไม่ให้ความสำคัญกับผู้แทนสมาชิกและการเลือกตั้งผู้แทนสมาชิก และผู้แทนสมาชิกเองก็ไม่ให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ ตามระเบียบว่าด้วยผู้แทนสมาชิกและกลุ่มสมาชิก พ.ศ. 2553 ข้อ 7 (16) การประสานงานระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์และการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มสมาชิก (17) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ให้สมาชิกทราบ (18) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อนำเสนอที่ประชุมใหญ่

2.3 ขาดการพัฒนาสมาชิก กิจกรรมบริการของสหกรณ์ฯ มุ่งที่ธุรกิจสหกรณ์ฯ เป็นหลัก ไม่เคยมีกิจกรรมตามหลักการสหกรณ์หลักการที่ 5 ที่ระบุให้ทำกิจกรรมมุ่งให้สมาชิกและผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกหรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์ ซึ่งเป็นต้นเหตุของปัญหาของทุกสหกรณ์ นอกจากนี้สมาชิกยังไม่เคยได้รับการให้ความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจของสหกรณ์อีกด้วย สมาชิกไม่มีความรู้ว่ที่มาของกำไรขาดทุนของสหกรณ์มาจากไหน คณะกรรมการทำงานอย่างไร มีความเกี่ยวพันกันอย่างไรกับการจัดสรรกำไรประจำปี ฯลฯ

2.4 ขาดการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสม ในแต่ละปีสหกรณ์ฯ จะตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีไว้ประมาณ 40-45 ล้านบาท เป็นงบประมาณโครงการเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ ประมาณ 10 ล้านบาท ก่อนการพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิก งบประมาณที่ตั้งไว้นั้นเมื่อถึงสิ้นปีมีเหลือเกินกว่า 10 ล้านบาท ซึ่งแสดงว่า งบประมาณไม่ใช่เรื่องที่ขาดแคลนสำหรับสหกรณ์ฯ แต่การใช้เงินต่างหากที่มีปัญหา งบประมาณส่วนใหญ่ใช้ไปในรายจ่ายประจำ และขาดการวางแผนพัฒนา

อย่างมีจุดหมาย เช่น ปี 2553 ตั้งงบประมาณปรับปรุงอาคารสำนักงานไว้ 2 ล้านบาท จนถึงสิ้นปีไม่มีการปรับปรุง กลายเป็นงบประมาณเหลือจ่าย รวมทั้งตั้งงบประมาณไว้จัดซื้อรถยนต์ 1.5 ล้าน ก็ไม่ได้ใช้เช่นกัน และไม่มีการตั้งงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาสหกรณ์เลย โดยเฉพาะงบประมาณเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม การพัฒนาผู้แทนสมาชิก การพัฒนาสมาชิก และการทำกิจกรรมเพื่อสังคม หากจะดำเนินงานก็ต้องแปลงหรือใช้งบกลาง และแม้ว่าสหกรณ์จะจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งให้กับการสัมมนาสมาชิกกลุ่มย่อยรายหน่วยงานเป็นประจำทุกปี แต่ก็ไม่ได้มีรายการกำกับว่าการสัมมนาดังกล่าวต้องการให้เกิดผลงานอย่างไร อีกทั้งไม่มีการติดตามการสัมมนาว่าได้ดำเนินการหรือไม่อย่างไร ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ทำให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อการดังกล่าวไม่อาจสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ได้แต่อย่างใด

3. การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา

สหกรณ์ฯได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาในแนวทางสร้างสรรค์ กล่าวคือ

3.1 การส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจการของสหกรณ์จะต้องไม่ไปลดบทบาทหรือเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารสหกรณ์ที่พัฒนาไปแล้ว เช่น การมีผู้แทนสมาชิก และการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ตรงกันข้าม ต้องสร้างหรือกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้แทนสมาชิก และตัวแทนสหกรณ์ในภูมิภาคให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

3.2 ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก ให้อาศัยกรอบแนวคิดของ The Spectrum of Public Participation ที่พัฒนาขึ้นโดย the International Association of Public Participation (IAP2) ที่จำแนกระดับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานภาครัฐ 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูลข่าวสาร การขอคำปรึกษา การเชิญเป็นกรรมการ การขอความร่วมมือ และการให้ดำเนินงานเอง (Inform, Consult, Involve, Collaborate, Empower)

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกต้องมุ่งให้สมาชิกได้ตระหนักถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในกิจการสหกรณ์ ไม่ใช่เพียงเพื่อพิธีกรรมแบบฉาบฉวยโดยใช้แนวทางของ เคน บลองชาร์ด และคณะ (Ken Blanchard et al.) ใน Empowerment Takes More Than a Minute (2001) ซึ่งให้คำแนะนำว่า การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมอย่างแท้จริง มีกุญแจสู่ความสำเร็จอยู่ 3 ดอก คือ (1) การแชร์ข้อมูลสำคัญให้ทั่วถึง (2) ปลดปล่อยให้เป็นอิสระภายใต้ขอบเขตที่กำหนด (3) แทนที่ความคิดการทำงานแบบระดับชั้นด้วยทีมงานแบบบริหารตนเอง

3.3 กิจกรรมการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกต้องไม่สร้างภาระให้กับทุกฝ่ายเกินความจำเป็น และต้องไม่เป็นภาระด้านงบประมาณมากนัก อีกทั้งต้องสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

4. การพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์

จากแนวทางข้างต้น กิจกรรมสำคัญ ประกอบด้วย

4.1 การพัฒนากลุ่มสมาชิก โดยทั่วไป กลุ่มสมาชิกถูกออกแบบมาเพื่อเป็นหน่วยในการกำหนดและเลือกผู้แทนสมาชิกเพื่อส่งเข้าร่วมประชุมใหญ่ แต่ สอ.พช. ให้ความสำคัญกับกลุ่มสมาชิกมากกว่านั้น ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด ว่าด้วยกลุ่มสมาชิก พ.ศ. 2562 แก้ไขเพิ่มเติม 2565 กล่าวถึงการจัดตั้งกลุ่มสมาชิก ว่า สมาชิกทุกคนต้องเข้าสังกัดกลุ่มสมาชิกตามหน่วยงานที่ตนสังกัดหรือกลุ่มที่สหกรณ์กำหนด ทั้งนี้ในการจัดตั้งกลุ่มสมาชิกให้เป็นไปตามประกาศของสหกรณ์ สมาชิกที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติงานยังจังหวัดอื่นหรือหน่วยงานอื่นให้ถือว่าสมาชิกผู้นั้นได้ย้ายเป็นสมาชิกของกลุ่มสมาชิกที่สังกัดนับแต่วันที่สมาชิกนั้นได้รายงานตัว สมาชิกที่เกษียณอายุราชการ ให้สังกัดกลุ่มสมาชิกที่สมาชิกผู้นั้นดำรงตำแหน่งตามประกาศของสหกรณ์ เว้นแต่สมาชิกผู้นั้นประสงค์จะย้ายกลุ่มสมาชิกไปอยู่กลุ่มอื่น โดยให้แสดงความจำนงเป็นหนังสือตามแบบที่สหกรณ์กำหนดก็ได้ โดยกลุ่มสมาชิกมีอำนาจหน้าที่ (1) ประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อเลือกตั้งผู้แทนสมาชิก (2) เข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรมตามที่สหกรณ์กำหนด (3) ลงมติถอดถอนผู้แทนสมาชิก โดยคะแนนเสียงข้างมากของที่ประชุมกลุ่มสมาชิก

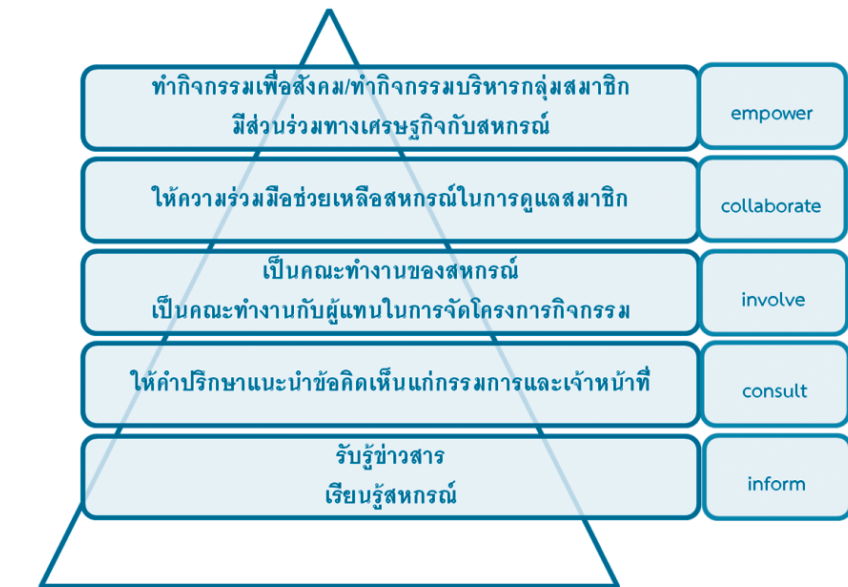
(4) เลือกตั้งคณะกรรมการบริหารกลุ่มสมาชิก (5) เสนอเรื่องต่อคณะกรรมการบริหารกลุ่มสมาชิกเพื่อพิจารณา และ (6) หน้าที่อื่น ๆ ตามที่สหกรณ์มอบหมายที่ประชุมกลุ่มสมาชิกต้องเลือกประธาน เลขานุการ และกรรมการบริหารจำนวนหนึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ทำหน้าที่ (1) จัดประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อเลือกตั้งผู้แทนสมาชิก (2) เป็นผู้แทนกลุ่มในการติดต่อประสานงานกับกลุ่มอื่น ผู้แทนสมาชิก และตัวแทนสหกรณ์ (3) เสนอความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกต่อที่ประชุมใหญ่โดยผ่านผู้แทนสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ (4) เป็นผู้บริหารงานและกิจการของกลุ่มให้เป็นไปตาม ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง หรือมติของคณะกรรมการดำเนินการ ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารกลุ่มสมาชิกต้องมีการประชุมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยสอ.พช. สนับสนุนงบประมาณการประชุมและการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารกลุ่ม

4.2 การพัฒนา/ส่งเสริมผู้แทนสมาชิก ดำเนินการฝึกอบรมโดยตรงผ่านโครงการสัมมนาศึกษาดูงาน การจัดวิทยากรบรรยาย ในช่วงก่อนการประชุมใหญ่ ตั้งแต่ปี 2554-ปัจจุบัน ให้ความรู้ผ่านการทำงานร่วมกันในโครงการต่าง ๆ การประชุมสัมมนาผู้แทนสมาชิกเป็นรายกลุ่มจังหวัด การสัมมนาเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 4 ภาคประจำปี การปฐมนิเทศผู้แทนสมาชิกใหม่ การทำคู่มือการปฏิบัติงานของผู้แทนสมาชิก การพัฒนาผู้แทนสมาชิกให้สามารถเป็นที่ปรึกษาการเงินและการสหกรณ์สนับสนุนการทำงานในธุรกิจสหกรณ์

4.3 การพัฒนาสมาชิกโดยผู้แทนและสมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์ เป็นการมุ่งกระจายข่าวสารถึงสมาชิก และส่งเสริมให้สมาชิกได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมตั้งแต่ระดับการได้รับข้อมูลข่าวสาร (Inform) จนถึงขั้นปลดปล่อยพลัง (Empower) ดำเนินการผ่านโครงการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ตามคำขอของสมาชิก ปี 2553-2554 โครงการกีฬาสัมพันธ์สมาชิก (ปี 2554-2556) โครงการสนับสนุนการประชุมสัมมนาสมาชิกระดับหน่วยงาน/กลุ่มผู้แทนสมาชิกระดับภูมิภาค ต่อมาปรับเป็นโครงการส่งเสริมความสัมพันธ์ สอ.พช. นับตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นมา การจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นเป็นระยะ แต่ก็ไม่กระทบกับภาพรวมของงบประมาณ นอกจากนี้ยังพัฒนาช่องทางสื่อสารเพื่อให้การไหลของข้อมูลข่าวสาร

ไปยังสมาชิกมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยตั้งกลุ่มไลน์หลายกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้แทนสมาชิก จำนวน 12 กลุ่ม กลุ่มเวทีสาธารณะ สอ.พช. กลุ่มสมาชิก สอ.พช. ฯลฯ ปัจจุบันมีความพยายามจัดตั้งไลน์กลุ่มสมาชิกภายใต้ผู้แทนสมาชิกแต่ละคน โดยเริ่มจากกลุ่มข้าราชการบำนาญส่วนกลาง ถ้าทำสำเร็จจะกระจายประสบการณ์ให้กับผู้แทนสมาชิกทุกคน หากเครือข่ายไลน์ระหว่างผู้แทนสมาชิกกับสมาชิกได้สังกัดมีประสิทธิภาพ เราจะได้เครือข่ายการสื่อสารกับสมาชิกได้ทั่วทั้งองค์กรอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมีการใช้ช่องทางสื่อสารอีกหลายรูปแบบเพื่อกระจายข่าวให้ถึงสมาชิกโดยเร็วและทั่วถึงมากที่สุด เช่น ในการนับคะแนนสรรหากรรมการ ก็มีการถ่ายทอดสดผ่าน ทีวี พช. ในระบบ web conference และหากมีเหตุการณ์เร่งด่วนก็ใช้ระบบประชุมทางไกลสื่อสารกับสมาชิกทุกจังหวัดได้เช่นกัน พร้อมกับนำระบบ sms มาใช้ในหลายโอกาสและขยายจำนวนสมาชิก line@ ให้ครอบคลุมสมาชิกทุกคน

รูปแบบของการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์



▶ การพัฒนาระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

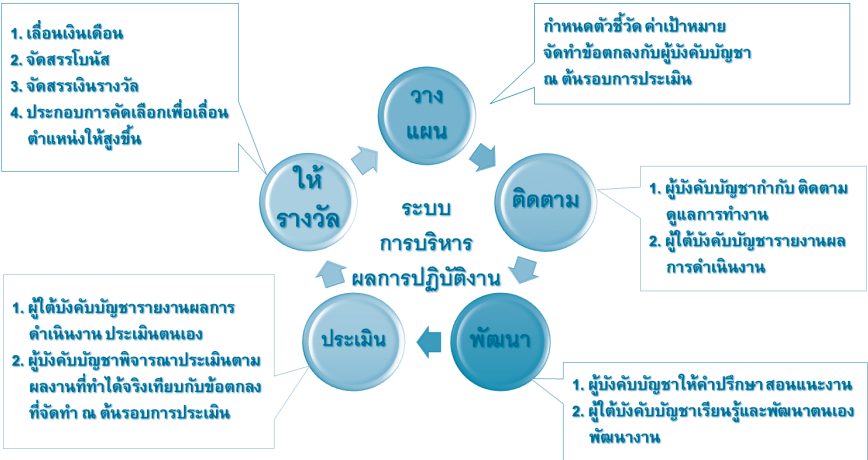
เมื่อสหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด มีสินทรัพย์รวมเกินใกล้ถึง 5,000 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2558 ซึ่งนับได้ว่าต่อไปจะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก คณะกรรมการต่างเห็นพ้องกันว่า งานของสหกรณ์มีความเติบโตและซับซ้อนขึ้น กฎระเบียบเข้มงวดขึ้น การถูกควบคุมกำกับดูแลสูงขึ้น ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีมากขึ้น สมควรที่จะต้องมีการปรับปรุงระบบบริหารของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยนำการบริหารแบบมุ่งเน้นเป้าหมายมาใช้ ทั้งนี้มีการกำหนดเป้าหมายธุรกิจ จัดทำแผนธุรกิจรายปี จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงาน สหกรณ์ที่จะสนับสนุนการทำงานของกรรมการและรองรับเป้าหมายของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการบริหารเชิงรุกที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจตามหลักการสหกรณ์เป็นสำคัญ แล้วบูรณาการองคาพยพของการบริหารองค์กรทุกระบบเข้าด้วยกันมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน แม้ว่าสหกรณ์จะได้ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารในหลายด้าน แต่ก็รู้สึกว่าการผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ขึ้นกับการทำงานของกรรมการเป็นสำคัญ และอาจไม่มีความยั่งยืน เนื่องจากกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งจำกัด

ในปี 2561 จึงได้มีการสำรวจความสามารถในการบริหารสหกรณ์โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Execution Quotient (X'Q) ของ Franklin Covey พบว่ามีเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่เข้าใจชัดเจนว่าทำไมสหกรณ์ต้องกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ คนที่เห็นว่าเป้าหมายชัดเจนสมบูรณ์มีแค่ 3 คนจาก 23 คน ทุกคนเห็นว่า เครื่องมือวัดผลการทำงานไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับรางวัล คนไม่คุยกัน เรื่องเครื่องมือ ไม่มีเครื่องมือวัดระดับฝ่าย เป้าหมายของสหกรณ์สร้างความตื่นตัวได้แค่ครั้งเดียว แม้ว่าทุกคนจะตอบว่าตนทราบว่าจะงานของตัวเองเกี่ยวข้องกับเป้าหมายสหกรณ์ แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าตัวเองจะต้องทำอะไร เมื่อสำรวจความพึงพอใจ

และความผูกพันของเจ้าหน้าที่ พบว่า คะแนนความพึงพอใจด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีคะแนนต่ำกว่าด้านอื่น ๆ (2.19 คะแนน จากคะแนนเต็ม 4 คะแนน) โดยมีรายการที่มีคะแนนจากต่ำที่สุด คือ ความเชื่อมั่นในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานถัดไป คือ ความชัดเจนของระบบการประเมินผล ผลการสำรวจสะท้อนว่าการพัฒนาระบบบริหารสหกรณ์ที่ทำให้สหกรณ์ได้รับรางวัลจำนวนมาก อาจไม่มีความยั่งยืนเลย หากไม่มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่จะทำให้เจ้าหน้าที่เห็นภาพและมีความต้องการมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกรรมการและองค์กร

ในการนี้ เพื่อให้การพัฒนาสหกรณ์มีความต่อเนื่องจากระยะที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการจึงยืนยันบริหารตามรูปแบบการบริหารมุ่งเน้นเป้าหมาย เช่นที่ผ่านมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้ดีขึ้น คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่ควบคุมทางการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้มุ่งไปสู่นโยบาย วิสัยทัศน์ โดยจัดวางระบบที่จะทำให้มั่นใจว่านโยบายและวิสัยทัศน์จะถูกแปลง และถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติของฝ่ายจัดการ ขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการทุกคนต้องรู้ว่างานที่สหกรณ์คาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นทำไปเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจและสหกรณ์อย่างไร การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงมีความสำคัญที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ได้มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยที่ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปฏิบัติอย่างจริงจัง และต่อเนื่องแล้วจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนขึ้น การปฏิบัติงานของคนในองค์กรชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ทั่วถึงทุกทิศทาง เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมโปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงาน และคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกลยุทธ์ที่สหกรณ์เลือกมาใช้เพื่อให้การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม บรรลุไว้ในยุทธศาสตร์สหกรณ์ฯ ฉบับที่ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการ คณะกรรมการดำเนินการจึงมอบหมายให้คณะทำงานพัฒนาระบบบริหาร ดำเนินการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้วัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาระบบให้การบริหารจัดการผลการดำเนินงานของสหกรณ์และผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการสอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกันอันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ 2) เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถผลักดันงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และ 3) เพื่อให้สหกรณ์มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และการให้เงินรางวัลประจำปีแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้อย่างชัดเจน อันจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในการทำงานกับสหกรณ์



การประเมินผลการปฏิบัติงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด เป็นกระบวนการประเมินค่างานของเจ้าหน้าที่โดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงการวัดความสำเร็จของเจ้าหน้าที่เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ ความสำเร็จของธุรกิจ และการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในการทำงาน อันจะทำให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีการขับเคลื่อนองค์ความรู้ทุกส่วนไปในทิศทางเดียวกัน ยังผลให้ประสบความสำเร็จของสหกรณ์กับความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งตามหลักการบริหารแล้วการใช้แนวทางนี้ จะทำให้องค์กรสามารถเติบโต แข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ขึ้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ฯ เป็นต้น

1. การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายผลผลิตหลัก (KPI)

ในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี หลังเสร็จสิ้นการประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ จะร่วมกันกำหนดองค์ประกอบและรายละเอียดตัวชี้วัดผลผลิตหลักแต่ละปี โดยจะมีการศึกษาและทบทวนงบประมาณรายจ่ายประจำปี แผนงานโครงการ งบประมาณรายได้ วงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปี และอื่น ๆ ที่ได้รับความเห็นชอบและ/หรือเป็นมติจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ และอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์ในขณะนั้น เช่นผลการประเมินความพึงพอใจของสมาชิก การบังคับใช้กฎระเบียบของทางราชการ ฯลฯ มาจัดทำแผนธุรกิจ ระบุเป้าหมายธุรกิจ และเป้าหมายกลยุทธ์การพัฒนา 4 มิติ

เมื่อได้แผนธุรกิจประจำปีแล้ว คณะกรรมการแต่ละคณะ เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย จะนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการในส่วนที่เกี่ยวข้อง กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายความสำเร็จผลผลิตหลัก

2. การบันทึกเป้าหมายปฏิบัติงาน ต้นรอบ

หลังจากที่ทุกฝ่ายได้จัดทำแผนปฏิบัติงานและกำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานแล้ว -ขั้นตอนต่อไปเป็นการลงบันทึกรายการลงโปรแกรมประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน เป็นการลงรายการตัวชี้วัดและเป้าหมายต้นรอบ ซึ่งจำแนกเป้าหมายเป็น 2 ส่วน คือ เป้าหมายของทีม (หมายถึงเป้าหมายรวมของสหกรณ์ และของฝ่าย) และเป้าหมายของบุคคล แต่ละตัวชี้วัดเจ้าหน้าที่ที่ต้องกำหนดเกณฑ์การวัด เป็น 5 ระดับคะแนน กำหนดค่าน้ำหนัก ซึ่งในส่วนนี้ เจ้าหน้าที่แต่ละคนอาจกำหนดแตกต่างกันในตัวชี้วัดเดียวกันก็ได้ เมื่อแต่ละคนทำเสร็จแล้ว ให้เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อต่อรองและทบทวน ถ้าได้ข้อยุติที่ทั้งผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่คนนั้นยอมรับร่วมกันแล้ว ก็พิมพ์สำเนาออกมาประกอบการจัดทำคำรับรองปฏิบัติงาน

3. การทำคำรับรองการปฏิบัติงาน

เมื่อตัวชี้วัดเป้าหมายการปฏิบัติการเป็นที่ยอมรับตรงกัน เจ้าหน้าที่แต่ละคนก็จะทำคำรับรองปฏิบัติงาน โดยแนบเป้าหมายการปฏิบัติงานประกอบ แล้วทำการลงนามคำรับรองปฏิบัติงาน โดยผู้จัดการให้คำรับรองกับประธานกรรมการดำเนินการ รองผู้จัดการให้คำรับรองกับผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายในแต่ละสายให้คำรับรองกับรองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ในแต่ละฝ่ายให้คำรับรองกับหัวหน้าฝ่าย ตามลำดับ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

เมื่อสิ้นรอบการประเมิน (เดือนธันวาคมของทุกปี ถึงไม่เกินเดือนมกราคมของปีถัดไป) เจ้าหน้าที่ทุกคนจะกรอกข้อมูล ประเมินความสำเร็จ ประเมินตัวเองชี้พฤติกรรม และข้อมูลรายละเอียดแนบท้ายการประเมินลงในโปรแกรมที่ได้บันทึกเป้าหมายต้นรอบไว้แล้ว ซึ่งโปรแกรมจะคำนวณค่าคะแนนผลการประเมิน จำแนกเป็นผลสัมฤทธิ์ถ่วงน้ำหนักของทีม (30%) ผลสัมฤทธิ์ถ่วงน้ำหนักของบุคคล (40%) และผลการประเมินสมรรถนะ (30%) รวมเป็นผลรวมความสำเร็จของงาน ค่าคะแนนที่เจ้าหน้าที่ประเมินตนเอง จะถูกนำมาเจรจากับผู้บังคับบัญชา และอาจมีการทบทวนปรับแก้ เพื่อให้คะแนนผลการประเมินเป็นที่ยอมรับตรงกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น เมื่อดำเนินการตามลำดับแล้ว ผู้จัดการสหกรณ์ฯ นำเสนอข้อมูลผลการประเมินต่อคณะกรรมการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

ประจำปี หรือต่อประธานคณะกรรมการดำเนินการ (แล้วแต่กรณี) เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และอนุมัติการเลื่อนเงินและโบนัสประจำปี ต่อไป

5. การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

ประธานกรรมการดำเนินการจะแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการพิจารณาเลื่อนค่าจ้าง จากคณะกรรมการดำเนินการอย่างน้อยสองคน และให้ผู้จัดการเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ เป็นผู้พิจารณาเสนอเลื่อนค่าจ้างของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งมีตำแหน่งกว่าผู้จัดการ และกำหนดจำนวนเงินโบนัสที่จะจ่ายให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละคน ตามระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัดว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พ.ศ. 2562 หมวด 6 การเลื่อนค่าจ้าง และเงินโบนัส ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานคณะอนุกรรมการจะพิจารณาจากคะแนน ผลการประเมินเป็นหลักประกอบสิทธิในการได้รับการขึ้นค่าจ้างตามข้อ 26 แห่งระเบียบดังกล่าว

ตั้งแต่ปี 2565 เป็นต้นมา สอ.พช.ได้ขยายการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาในกลุ่มกรรมการด้วย โดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะกรรมการประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัดสมรรถนะ คือ 1) ภาวะผู้นำสหกรณ์ (Coop-Leadership) 2) ความประพฤติตามแบบฉบับผู้นำ (Leader presences) 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Getting Results) 4) การนำการเปลี่ยนแปลง (Driving change) 5) ทักษะการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal skill) 6) พัฒนาสร้างสรรค์ (Innovative Development) แล้วจัดทำตัวบ่งชี้พฤติกรรมเป็น 5 ระดับที่แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และลักษณะนิสัยที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ แล้วตกลงให้ประเมินค่างานของกรรมการโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงการวัดความสำเร็จของกรรมการเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ ความสำเร็จของธุรกิจ ตัวชี้วัดคุณภาพการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ และการพัฒนาสมรรถนะของกรรมการ อันจะทำให้องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงองคาพยพต่าง ๆ เข้ากับการบริหารยุทธศาสตร์ได้มากขึ้น

▶ การพัฒนาระบบตรวจสอบคะแนนเครดิต

สินเชื่อเป็นผลิตภัณฑ์สำคัญของและเป็นผลิตภัณฑ์หลักในการทำรายได้ของ สอ.พช. ซึ่งมีผลิตภัณฑ์เงินกู้ครอบคลุมทั้งด้านเคหะ การศึกษา การท่องเที่ยว การซื้อ ออวอร์ด การซื้อเครื่องมือ ICT การติดตั้งแก๊ส NGV ในรถยนต์ การลงทุน การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย โครงการข้าราชการบำนาญ ฯลฯ ทั้งนี้สมาชิกสามารถยื่นกู้ได้หลายสัญญา คุณสมบัติของผู้กู้และเงื่อนไขแตกต่างกันไปตามที่เงินกู้แต่ละประเภทกำหนด เมื่อสมาชิกใช้บริการสินเชื่อหลายโครงการมากขึ้น ความเสี่ยงของสหกรณ์ก็มีมากขึ้นในงานบริการสินเชื่อ หลายปีมานี้สหกรณ์ ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชนจำกัดได้มีการออกประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การ อนุมัติสินเชื่อโดยกำหนดคุณสมบัติของผู้กู้ วงเงินสินเชื่อ และหลักค้ำประกันที่เข้มงวดขึ้น เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากปัญหานี้เสียที่มีโอกาสความน่าจะเป็นสูงขึ้นทุกวัน แต่กระนั้นสินเชื่อรายใหม่ ๆ ที่อนุมัติไปก็ยังคงกลายเป็นหนี้ที่ติดตามยากจำนวนหลายราย สหกรณ์ฯ ทดลองนำข้อมูลมาประมวลผลในตัวแปรที่สงสัยว่าจะเป็นต้นเหตุของการเป็นหนี้เสียหรือเสี่ยง เช่น สังกัดของสมาชิก อายุของสมาชิก จำนวนสัญญา เงินกู้ ฯลฯ พบว่าไม่มีตัวแปรตัวแปรหนึ่งเพียงตัวแปรเดียวที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติกับหนี้เสียหรือความเสี่ยง จำเป็นต้องใช้สมการที่ซับซ้อน สถาบันการเงิน เอกชนมีการนำระบบวิเคราะห์ Credit Scoring มาใช้หลายแห่งแล้ว แต่ในวงการ สหกรณ์ยังไม่แพร่หลายนัก



ระบบ
ตรวจสอบคะแนนเครดิต
Credit scorecard



Credit Scoring เป็นการเอาประวัติที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นฐานข้อมูลดิบนำมาประมวลผลในเชิงสถิติ เพื่อค้นหาว่า คนที่มีลักษณะนิสัยแบบนี้ มีพฤติกรรมการก่อหนี้ มีพฤติกรรมชำระหนี้ แบบนี้ ที่อยู่ในสถาบันการเงิน ในอนาคตถ้าเขาไปเป็นลูกหนี้เงินกู้ เขาจะมีโอกาสผิดนัดชำระหนี้เท่าไร เพื่อตัดประเด็นการตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกออกไป สหกรณ์ฯ จึงนำหลัก 5'C ซึ่งเป็นหลักที่ธนาคารส่วนใหญ่ใช้เพื่อการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการอนุมัติสินเชื่อประกอบด้วย 1. อุปนิสัยของลูกค้า (Character) 2. ความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity) 3. เงินทุน (Capital) 4. หลักประกัน (Collaterals) และ 5. สถานการณ์ (Condition) มาใช้ในการวิเคราะห์ Credit Scoring เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ค่าคะแนนเครดิต (credit scorecard) ให้สหกรณ์ฯ มีหลักในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของลูกหนี้สินเชื่ออย่างเป็นระบบ โดยมีเงื่อนไขของการพัฒนาครั้งนี้ว่า เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมาต้องไม่ก่อให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้นของแบบฟอร์มและฐานข้อมูล สอดคล้องกับหลักวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิตที่วงการสหกรณ์หรือสถาบันการเงินทั่วไปใช้อยู่ และถูกต้องตามหลักวิชาการ ผลมีความน่าเชื่อถือ

ผลการศึกษาและพัฒนาครั้งนี้ ทำให้สหกรณ์ฯ ค้นพบตัวแปรอิสระที่สามารถดึงมาจากฐานข้อมูลสมาชิกเพื่อการคำนวณสมการความเสี่ยงด้านเครดิต จำนวน 12 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) จำนวนการกู้ซ้ำในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (2) จำนวนสัญญาหนี้ที่มีต่อสหกรณ์ (3) หน่วยงานหรือกลุ่มที่สังกัด (4) ประวัติการชำระหนี้ (5) อายุตัว (6) ระยะเวลาของการเป็นสมาชิกสหกรณ์ (7) สัดส่วนหนี้ต่อเงินเดือน (8) จำนวนหนี้ (9) เงินเดือนเฉลี่ยรายเดือน (10) เงินเดือนของผู้กู้ (11) จำนวนหุ้น (12) สัดส่วนของหนี้ต่อหุ้น ตัวแปรถูกกำหนดให้แบ่งเป็น 3 ระดับ ระดับปกติ ระดับเสี่ยง และระดับเสี่ยงมาก ผลรวมของค่าคะแนนทั้ง 12 ตัวแปร เป็นคะแนนความเสี่ยงด้านเครดิต มีคะแนนรวม 36 คะแนน จำแนกเป็น กลุ่มปกติมีคะแนนความเสี่ยงระหว่าง 0-19 คะแนน กลุ่มเสี่ยงมีคะแนนความเสี่ยงระหว่าง 20-26 คะแนน กลุ่มเสี่ยงมาก มีคะแนนความเสี่ยงตั้งแต่ 27 คะแนนขึ้นไป พร้อมกับพัฒนาโปรแกรมตรวจสอบคะแนนเครดิต เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ทำจาก Excel 2010 โดยดึงข้อมูล

มาจากฐานข้อมูลสมาชิก ผลการพัฒนา credit scorecard ได้รับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลผลงานนวัตกรรมการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น ประจำปี 2561 ระดับดีมาก

ในการนี้ คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 34 ในการประชุมครั้งที่ 14/2560 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2560 มีมติอนุมัติให้ใช้ตัวแปร 12 ตัวแปรในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้านี้ โดยนิยามระดับตัวแปรตามข้อเสนอ และให้ใช้ผลการวิเคราะห์เป็นคะแนนเครดิตประกอบการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อต่อไป ให้ที่ปรึกษาคอมพิวเตอร์และฝ่ายสารสนเทศพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับใช้กับการอ่านและวิเคราะห์คะแนนเครดิต และให้ฝ่ายสินเชื่อและคณะกรรมการเงินกู้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาสินเชื่อและการออกมาตรการให้สอดคล้องกับนิยามความเสี่ยงของตัวแปร นอกจากนี้ คณะกรรมการเงินกู้ได้ให้ฝ่ายสินเชื่อพิมพ์ผลการวิเคราะห์คะแนนเครดิตเป็นรายบุคคลประกอบการพิจารณาสินเชื่อทุกราย ตั้งแต่เริ่มต้นปีบัญชี 2561 และได้ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานะของสมาชิกมาออกแบบและวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่ออีกด้วย

หลังจากนำผลการพัฒนา credit scorecard ไปปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการดำเนินการ ระหว่าง ปี2561-2562 สหกรณ์ฯ เห็นว่า การดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลออกไปใส่ในโปรแกรมตรวจสอบคะแนนเครดิต ที่เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ทำจาก Excel 2010 นั้นทำให้เกิดภาระงานแก่เจ้าหน้าที่ และข้อมูลที่เข้ากระบวนกรวิเคราะห์ไม่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากจะนำเข้าข้อมูลตอนต้นปีเพียงครั้งเดียว ในขณะที่ข้อมูลของสมาชิกมีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา อีกทั้งสหกรณ์ฯ อยู่ระหว่างการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์ระบบงานสหกรณ์เป็นweb application อีกทั้งกำหนดไว้ในแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2560-2563 ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบเพื่อการบริหาร แผนงานกิจกรรมพัฒนาระบบวิเคราะห์เพื่อการบริหารลูกค้าเป้าหมายของปี 2562 จะดำเนินการกิจกรรมระบบวิเคราะห์สมาชิก จึงให้พัฒนาโปรแกรมตรวจสอบคะแนนเครดิต (credit scorecard) เข้ากับระบบวิเคราะห์สมาชิกและให้เชื่อม

โยงเข้ากับระบบฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์ระบบงานสหกรณ์ที่กำลังปรับปรุงใหม่ และในที่สุดก็พัฒนาเป็นระบบตรวจสอบคะแนนเครดิตในปี 2564 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำนวัตกรรม FinTech มาพัฒนาประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์ทางการเงินและรูปแบบการบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการข้อมูลทางการเงินและเพิ่มช่องทางการให้บริการแก่สมาชิก และเพื่อให้สหกรณ์มีเครื่องมือในการวิเคราะห์สมาชิกอย่างเป็นระบบ ที่เที่ยงตรงแม่นยำทันเวลาลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการสินเชื่อ



credit scorecard

โปรแกรมตรวจสอบคะแนนเครดิต

พัฒนาต่อ



ระบบสหกรณ์ออนไลน์
สำหรับสมาชิก

Moblie App
สำหรับสมาชิก

ระบบงานสหกรณ์
สำหรับเจ้าหน้าที่

ทะเบียนสมาชิก	ชื่อ-นามสกุล	คะแนนเครดิต	กลุ่มเครดิต
ทะเบียน	ชื่อ - สกุล	18	1

หมายเหตุ

คะแนนเครดิตมีคะแนนระหว่าง 1-36 คะแนน

กลุ่มเครดิตจำแนกเป็น 3 ระดับ

- กลุ่ม 1 กลุ่มปกติ
- กลุ่ม 2 กลุ่มเสี่ยง
- กลุ่ม 3 กลุ่มเสี่ยงมาก

ขั้นตอนการพัฒนาตรวจสอบคะแนนเครดิต



โปรแกรมตรวจสอบคะแนนเครดิต (Credit scorecard) เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้งานด้านรูปแบบที่ใช้งานง่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการข้อมูลทางการเงินและ เพิ่มช่องทางการให้บริการในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สมาชิกสามารถเข้าถึงการบริการตรวจสอบข้อมูลเครดิตของตนเองได้อย่างราบรื่น สะดวก รวดเร็ว สร้างประสบการณ์การใช้งาน ผ่านโทรศัพท์สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และได้รับประโยชน์จากความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ความปลอดภัยของระบบข้อมูลและเทคโนโลยี โดยมีคุณสมบัติและคุณลักษณะดังนี้

1. ออกแบบ ระบบตรวจสอบคะแนนเครดิต (Credit scorecard) ให้เป็น Web Base Application เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา : ASP.NET

2. สามารถใช้งานกับเทคโนโลยีใหม่ๆได้ เช่น Windows 7, Window Server 2008 R2 และ Web Browser IE 11 + รวมทั้ง Version ใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. การแสดงผลโดยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการทำงานโดยใช้ Tool Kendo UI เฟรมเวิร์กในส่วนของการแสดงผลกับผู้ใช้ซึ่งเป็นส่วนที่แสดงผลในหน้าหลัก ในรูปแบบของ ช่องการค้นหา และตาราง แสดงข้อมูลที่ใช้ดู Credit Scoring

4. การจัดเก็บข้อมูลด้วยความถูกต้องแม่นยำโดยใช้ Tool Microsoft SQL Server Management Studio โปรแกรมสำหรับการดึงข้อมูล Credit Scoring มาแสดงในตารางของ Kendo UI และแสดงข้อมูลใน Telerik Report เพื่อให้ Software นี้ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพช่วยลดต้นทุนของสภกรณ์ และลดเอกสารต่างๆ ที่มี

5. มีรายงานรองรับ โดยใช้ Tool Telerik Report เป็นส่วนในการสร้างรีพอร์ต สำหรับการดูข้อมูลเชิงลึกของสมาชิกที่จะทำการกู้เงินใน Credit Scoring ที่สามารถเรียกรายงานจากระบบสะดวก และช่วยลดความผิดพลาด

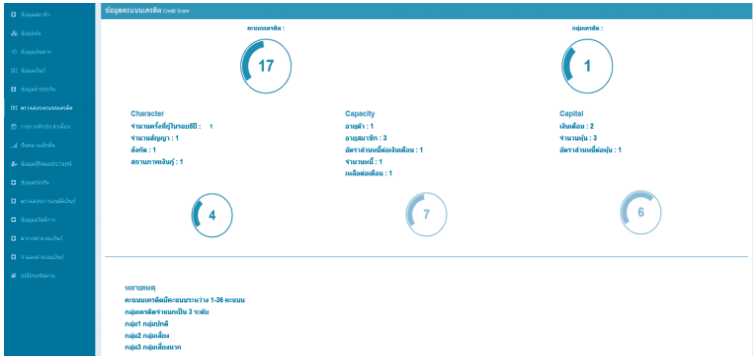
6. ใช้งานได้ผ่าน 3 ช่องทางคือ mobile application สอ.พช, ระบบบริการข้อมูลออนไลน์ บน web application และ ระบบงานหลัก S&L Pro (สำหรับเจ้าหน้าที่)

ระบบสหกรณ์ออนไลน์ สำหรับสมาชิก

1. Log in เข้าสู่ระบบสหกรณ์ออนไลน์



2. เลือก เมนู “ตรวจสอบคะแนนเครดิต”

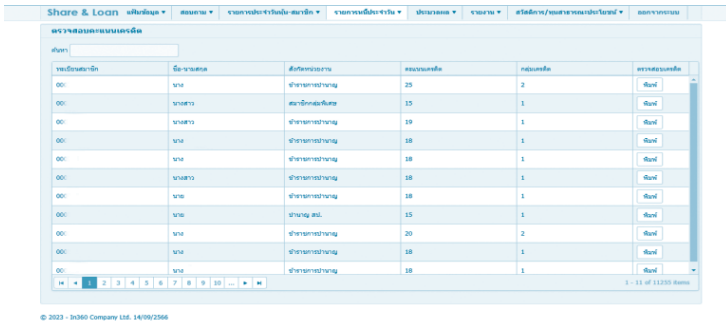


ระบบงานสหกรณ์ สำหรับการใช้งานของเจ้าหน้าที่

1. Log in เข้าสู่ระบบงานหลัก



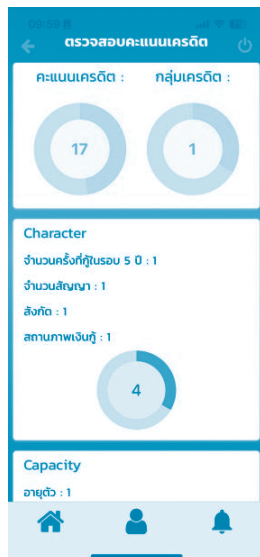
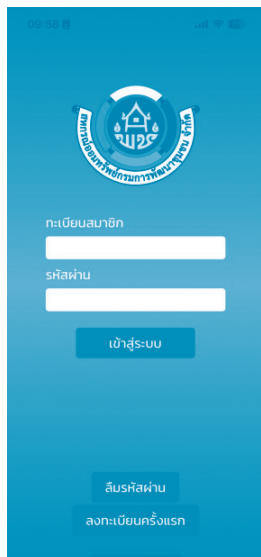
2. เลือก เมนู “ตรวจสอบคะแนนเครดิต”



ชื่อบุคคล	ชื่อ-นามสกุล	สาขาของกรม	คะแนนปกติ	กลุ่มปกติ	ตรวจสอบปกติ
00:	นาง	สำนักงานอำนวยการ	25	2	ปกติ
00:	นางสาว	สถานีวิทยุกระจายเสียง	15	1	ปกติ
00:	นางสาว	สำนักงานอำนวยการ	19	1	ปกติ
00:	นาง	สำนักงานอำนวยการ	18	1	ปกติ
00:	นาง	สำนักงานอำนวยการ	18	1	ปกติ
00:	นางสาว	สำนักงานอำนวยการ	18	1	ปกติ
00:	นาง	สำนักงานอำนวยการ	18	1	ปกติ
00:	นาง	สำนักงานอำนวยการ	15	1	ปกติ
00:	นาง	สำนักงานอำนวยการ	20	2	ปกติ
00:	นาง	สำนักงานอำนวยการ	18	1	ปกติ
00:	นาง	สำนักงานอำนวยการ	18	1	ปกติ

Mobile Application สอ.พช. สำหรับสมาชิก

1. ลงทะเบียนใช้งานครั้งแรก
2. เลือก เมนู “ตรวจสอบคะแนนเครดิต”
และ Log in ใช้งาน



▶ **บทบาทใหม่ของสหกรณ์: ที่ปรึกษาทางการเงิน**

สอ.พช. ให้ความสำคัญต่อการสร้างความมั่นคงในชีวิตและการประกอบอาชีพของสมาชิก โดยเฉพาะด้านการบริหารการเงิน ด้วยการเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารการเงิน นับจากปี 2561 ได้ริเริ่มโครงการสร้างสรรค่นักสหกรณ์รุ่นใหม่ เพื่อสร้างนักสหกรณ์ต้นแบบ ที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนจัดการการเงินของตนเองและครอบครัว และสามารถจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ให้ผู้อื่นในที่ทำงานและสังคมใกล้เคียงได้ และเพื่อให้เกิดการขยายผลในวงกว้าง โดยได้รับการสนับสนุนความรู้จากหลักสูตร Happy Money ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี 2562 สอ.พช. จึงนำองค์ความรู้และแนวทางการดำเนินงานตามโครงการสร้างสรรค่นักสหกรณ์รุ่นใหม่ มาเผยแพร่ให้ผู้แทนสมาชิก (ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค) ได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติทั้งในแง่ของการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ โดยบูรณาการองค์ความรู้เรื่อง ครัวเรือนเรื่องลงทุน (ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องจาก happy money) ไว้ในโครงการพัฒนาศักยภาพกลไกการบริหารสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม (4 ภาค) และจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้กลไกการบริหารสหกรณ์ จำนวน 236 คนที่เข้าร่วมโครงการฯ มีความสามารถในการช่วยเหลือสมาชิกให้สามารถวางแผนและจัดการการเงินในช่วงวัยทำงานจนถึงวัยเกษียณได้ แต่เนื่องด้วย สอ.พช. มีการเปิดรับสมัครสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี ประกอบกับสถานะเศรษฐกิจ มีความผันผวนอย่างรวดเร็ว การพัฒนาความรู้เรื่องการบริหารการเงินส่วนบุคคลเพื่อความมั่นคงในชีวิตและการประกอบอาชีพของสมาชิก จึงมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อเสนอคุณค่าของสมาชิกในฐานะผู้ใช้บริการที่มีต่อสหกรณ์ (customer value proposition) ในการทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ 5 ก็พบว่า ในแง่หน้าที่ประโยชน์ของสหกรณ์ สมาชิกต้องการให้สหกรณ์มีบทบาทในการทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เห็นคุณค่าและศรัทธาในสหกรณ์ การดำเนินการที่จะสนองตอบการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น คือ การทำให้สมาชิกมีเงินออม มีแหล่งทุน และมีความมั่นคงปลอดภัยทางการเงิน ส่วนการเห็นคุณค่าและศรัทธาในสหกรณ์ คือ การทำให้สมาชิกได้รับความรู้ และประโยชน์จากสหกรณ์

คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์จึงร่วมกับคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารฯ จัดทำโครงการบริหารการเงินส่วนบุคคลเพื่อความมั่นคงในชีวิตและการประกอบอาชีพของสมาชิกขึ้น แล้วพัฒนาขึ้นเป็นหลักสูตรการบริหารการเงินส่วนบุคคล เพื่อให้สามารถแพร่หลายได้ในวงกว้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารการเงินส่วนบุคคลของสมาชิก ให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารการเงินส่วนบุคคล ให้สามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพอย่างมีความสุขท่ามกลางสภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนตลอดเวลา หวังให้สมาชิกและผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตร “การบริหารการเงินส่วนบุคคล” สามารถลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และมีความมั่นคงในอาชีพ

สอ.พช. ได้จัดทำแผนการสอน และสื่อการสอน ในเรื่อง “การบริหารการเงินส่วนบุคคล” พร้อมใช้ในการฝึกอบรม สมาชิกเก่า สมาชิกใหม่ ข้าราชการใหม่ สังกัดกรมการพัฒนาชุมชน และบุคลากรของ สอ.พช. ทุกคน กรรมการเห็นชอบให้บรรจุหลักสูตรการบริหารการเงินส่วนบุคคลไว้ในทุกครั้งที่มีการประชุม หรือหากมีการอบรมสมาชิกใหม่ สมาชิกเก่า และบุคลากรของสหกรณ์ ก็ให้บรรจุเรื่องการบริหารการเงินส่วนบุคคลไว้ด้วย และให้เปิดคอลัมน์ในจุลสารของสหกรณ์ ชื่อ “มุมมองสุขภาพการเงิน” แนะนำการวิเคราะห์สถานะทางการเงินและวางแผนทางการเงินที่หลักตามหลักสูตรที่กำหนด ซึ่งในปี 2564-2566 “การบริหารการเงินส่วนบุคคล” ก็ได้เป็นชุดวิชาหนึ่งในการฝึกอบรมผู้นำเพื่อเป็นกรรมการสหกรณ์ในชื่อ “การออมและบริหารเงิน” และในปี 2566 ให้กลุ่มสมาชิกทุกหน่วยบรรจุเป็นเรื่องที่ต้องให้ความรู้แก่สมาชิกทุกคน รวมทั้งสถาบันการพัฒนาชุมชน เห็นว่าเป็นหลักสูตรที่มีประโยชน์จึงพิจารณาบรรจุหลักสูตรเข้าในโครงการฝึกอบรมข้าราชการทุกระดับ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564 ในโอกาสต่อไปจะได้ขยายผลให้ศูนย์ศึกษาและพัฒนาเปิดบริการการฝึกอบรมเรื่องนี้สู่ผู้นำชุมชนและบุคคลทั่วไปด้วย

เนื้อหาหลักสูตร “การบริหารการเงินส่วนบุคคล” ประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ 3 เรื่อง คือ

1. ตรวจสอบสุขภาพทางการเงิน ใช้เครื่องมือของสถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 5 เครื่องมือ คือ 1. เครื่องมือตรวจสอบความมั่งคั่งสุทธิ 2. เครื่องมือวัดความปลอดภัยถ้าตกงาน 3. เครื่องมือวัดสภาพคล่องทางการเงิน 4. เครื่องมือวัดความปลอดภัยหนี้ และ 5. เครื่องมือวัดความมั่นคงเรื่องการเงินในอนาคต เพื่อตรวจสอบสุขภาพทางการเงินของผู้เข้าอบรม กระตุ้นให้เห็นความเป็นจริงในฐานะของตนเอง และสร้างความสนใจจะปรับปรุง

2. วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ที่กระทบหรือส่งเสริมการวางแผนจัดการการเงินส่วนบุคคล ผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์มีหลากหลาย แต่แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ เงินหุ้น สินเชื่อ และเงินออม ซึ่งเป็นองค์ประกอบในงบแสดงฐานะการเงินของบุคคล หรือบุคคลชีวิต สามารถใช้ในการวางแผนเพื่อเพิ่มสินทรัพย์สภาพคล่องสินทรัพย์ส่วนตัว และสินทรัพย์เพื่อการลงทุน เพื่อสร้างความมั่งคั่งและความมั่นคงได้

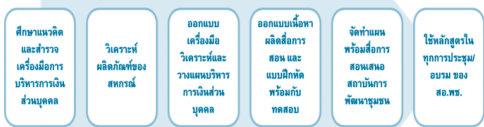
3. วิเคราะห์และวางแผนบริหารการเงินส่วนบุคคล โดยใช้ตารางวิเคราะห์ภาระค่าใช้จ่ายตามช่วงเวลาจากเริ่มรับราชการจนเกษียณอายุ และช่วงเวลาในการก่อหนี้ตามประเภทสินเชื่อที่สมาชิกนิยมใช้ เพื่อให้สมาชิกสามารถใช้เพื่อการวางแผนสะสมทุน ออม และกู้เงินที่ไม่ทำให้กระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ และการดำรงชีวิตในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

ปัญหา : คนไม่ชอบออม ไม่อยากเพิ่มหุ้น ไม่เพิ่มสินทรัพย์ จึงมุ่งใช้ผลิตภัณฑ์สหกรณ์ ส่งเสริมให้สมาชิกเรียนรู้เรื่องการออม ส่วนสมาชิกที่เดือดร้อนต้องกู้ ก็ส่งเสริมให้ความรู้เรื่องกู้ ให้เกิดประโยชน์

รวมออกมาเป็น วางแผนทางการเงิน+ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์สหกรณ์ : หุ้น สินเชื่อ เงินออม เพื่อให้เกิดความสุขทางการเงิน และความยั่งยืนหลังเกษียณ หลังจากนั้นจะพัฒนาสหกรณ์ไปสู่บทบาทการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินของสมาชิก



ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร "การบริการการเงินส่วนบุคคล"



เป็นโครงการที่ดำเนินการเพื่อ

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริการการเงินส่วนบุคคลของสมาชิก ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการบริการการเงินส่วนบุคคล ให้สามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพอย่างมีความสุขท่ามกลางสภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนตลอดเวลา
2. สมาชิกและผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตร "การบริการการเงินส่วนบุคคล" สามารถลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และมีความมั่นคงในอาชีพ

ในขณะเดียวกัน ได้จัดทำหลักสูตรที่ปรึกษาทางการเงินและการเงิน ประกอบด้วย 6 ชุดวิชา การบริหารการเงินส่วนบุคคลเป็น 1 ใน 6 ชุดวิชาดังกล่าว มีสมาชิกและเจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่งผ่านการฝึกอบรมพร้อมที่จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้กับสมาชิก

นับตั้งแต่ปี 2561 สถาบันการเงินและธนาคารในประเทศไทยหลายแห่งได้ปรับบทบาทเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และเปิดช่องทางการให้บริการแก่ลูกค้าเชิงรุกในรูปแบบธุรกิจ Wealth Management (การบริหารความมั่งคั่ง) โดยทำหน้าที่ “ที่ปรึกษา” ให้คำแนะนำและมอบบทวิเคราะห์เชิงลึกเพิ่มเติม คอยแนะนำปกป้องเตือนอย่างตรงไปตรงมา และเสริมสร้างความมั่นใจในการลงทุนยิ่งขึ้นแก่ลูกค้า อีกทั้งแนวนโยบายภูมิทัศน์ภาคการเงินไทย ของธนาคารแห่งประเทศไทยก็เห็นว่า หากครัวเรือนปลอดจากปัญหาภัยกับดักหนี้ ประชาชนสามารถบริหารจัดการภาระหนี้ได้ดีและยั่งยืนขึ้น จะช่วยลดความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจและเสถียรภาพการเงินในระยะยาว ภาคการเงินจะมีพื้นฐานที่แข็งแกร่ง พร้อมรองรับการพัฒนาด้านดิจิทัลและการปรับตัวไปสู่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สิ่งที่ธนาคารแห่งประเทศไทยอยากเห็น คือ ประชาชนสามารถบริหารเงิน/หนี้ให้เป็นประโยชน์แก่ตัวเองมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทักษะการเงิน พ.ศ. 2565-2570 กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “คนไทยมีความตระหนักรู้ ความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและมีวินัยทางการเงิน เพื่อสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยที่ดีให้กับตนเองและครอบครัว” แม้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์จะไม่ได้มีชื่อเป็นหน่วยรับผิดชอบการดำเนินการตามแผนดังกล่าว แต่ สอ.พช. ก็มีพันธกิจที่จะส่งเสริมสมาชิกให้มีความมั่นคงทางการเงิน และรูปแบบธุรกิจแบบสหกรณ์สามารถส่งมอบคุณค่าให้กับสมาชิกมากกว่ากิจกรรมทางการเงิน จึงเห็นว่าสหกรณ์ในอนาคตควรมีธุรกิจด้านให้คำปรึกษาสมาชิกในการบริหารการเงินและ สอ.พช. จะเพิ่มบทบาทขององค์กรให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้แก่สมาชิกอีกบทบาทหนึ่ง นอกเหนือจากการให้บริการทางการเงิน สอ.พช. จึงดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อออกแบบและพัฒนา สอ.พช. สู่บทบาทการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินในปี 2566

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม ประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้แทนและกรรมการบริหารกลุ่ม มีความเห็นพ้องต้องกันว่า สอ.พช. ควรปรับบทบาทสู่การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ “การให้คำปรึกษาทางการเงิน” ดำเนินการในขอบเขตที่สหกรณ์สามารถดำเนินการได้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทางการเงิน ด้านการออม ด้านการบริหารสินเชื่อ และด้านการวางแผนเกษียณอายุ โดยควรปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างบุคลากร และกำหนดภารกิจงานให้มีความเหมาะสม สามารถรองรับภารกิจการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่มีความสนใจที่จะเข้ารับบริการ การให้คำปรึกษาทางการเงิน เนื่องจากมีความเชื่อมั่นต่อ สอ.พช. และมีความเชื่อมั่นต่อบุคลากรที่จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษา คือ เจ้าหน้าที่ของ สอ.พช. (ฝ่ายจัดการ) เป็นอันดับแรก และเชื่อมั่นว่าผู้ที่ สอ.พช. ได้เตรียมความพร้อมให้มีความรู้และแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาเป็นกลุ่มเป้าหมายรองลงมาที่เหมาะสม พร้อมมีข้อเสนอแนะให้จัดตั้งฝ่ายที่ปรึกษาทางการเงินเพิ่มในโครงสร้างฝ่ายจัดการ สายธุรกิจ มีเจ้าหน้าที่ประจำ 3-5 คน ให้บริการในลักษณะ walk in service และ onsite service ให้ศูนย์บริการ สอ.พช. ในภูมิภาค เป็นหน่วยบริการนอกสถานที่ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทางการเงินด้วยขอบเขตงานให้คำปรึกษามีด้านการวางแผนทางการเงิน ด้านการออม ด้านการบริหารสินเชื่อ และด้านการวางแผนเกษียณอายุ เลือกเครื่องมือทางการเงินที่กำหนดและเสนอผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ให้สมาชิกจัดทำแผนการเงินให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสมาชิก โดยให้เริ่มปรับบทบาทและประเมินผลในปี 2567

การเดินทางของสหกรณ์ยังไม่จบเพียงเท่านี้ แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงิน การแข่งขันของธุรกิจการเงินและสวัสดิการส่วนบุคคล การดำรงอยู่ของปัญหาหนี้สินครัวเรือน ภาวะความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจและอื่น ๆ อีกมาก ต่างมีส่วนกระตุ้นและผลักดันให้สหกรณ์ต้องเคลื่อนไปข้างหน้า ถ้าสหกรณ์ไม่ตื่นตัวกับสิ่งที่มากระทบดังกล่าว ก็อาจดำรงอยู่ยากในอนาคต สอ.พช. ยังคงสำรวจเกณฑ์คุณภาพ ชุดใหม่ คุณค่าใหม่ กลยุทธ์การตลาดแบบใหม่ เพื่อรักษาสินทรัพย์ของสมาชิกให้มีความมั่นคงยั่งยืนสืบไปตราบนานเท่านาน

เกณฑ์คุณภาพสหกรณ์ชุดใหม่ ความจริงก็ไม่ใหม่ เพราะเผยแพร่ส่งเสริมมาสักระยะหนึ่งแล้ว ได้แก่ เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award - CQA) จะถูกนำมาวัดความสำเร็จของการพัฒนาสหกรณ์ในช่วงแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 มีตัวชี้วัดความสำเร็จ 7 หมวด 34 ตัวมีศัพท์แสงแปลกใหม่ให้ต้องเรียนรู้ มีเครื่องมือบริหารใหม่ ๆ ให้ต้องนำมาใช้นอกจากนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ยังได้ปรับเกณฑ์การประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์ขึ้นใหม่ จำแนกเป็น 4 มิติ 18 ตัวชี้วัด 100 คะแนน และได้ปรับเกณฑ์การจัดชั้นมาตรฐานสหกรณ์ จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ มีข้อคำถามในการประเมิน 137 ข้อ 7 เกณฑ์ชี้วัด 100 คะแนน ระดับมาตรฐานสหกรณ์ 2 ระดับ คือ ผ่านหรือไม่ผ่าน หากสหกรณ์ใดมีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่งใน 7 ข้อ ในส่วนของเกณฑ์ประเมิน ผลการดำเนินงาน (7 ข้อหลัก) ให้ถือว่าสหกรณ์นั้น ไม่ผ่านมาตรฐาน

แม้แต่ ทรูสเททติ้งก็ได้มีการปรับ “เกณฑ์การจัดอันดับเครดิตสหกรณ์ออมทรัพย์” โดยขยายระเบียบวิธีการจัดอันดับเครดิตสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยเพิ่มอันดับเครดิตเบื้องต้นของธนาคาร (BICRA) ให้เป็นอันดับเครดิตพื้นฐานในการพิจารณาอันดับเครดิตเบื้องต้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพิ่มปัจจัยย่อย “โครงสร้างอายุของสมาชิก” ในปัจจัยเรื่อง “เสถียรภาพของสมาชิก” เพื่อสะท้อนถึงความยั่งยืนในระยะยาว

และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในรูปแบบธุรกิจเมื่อเวลาผ่านไป และกำหนดระดับความเสี่ยงจาก 3 ระดับ เป็น 4 ระดับ ได้แก่ “เป็นกลาง” (Neutral) “สูงปานกลาง” (Moderately High) “สูง” (High) และ “สูงมาก” (Very High) กรอบในการพิจารณาอันดับเครดิตสหกรณ์ออมทรัพย์ของทริสเรทติ้งนั้นคล้ายกับ “เกณฑ์การจัดอันดับเครดิตธนาคารพาณิชย์” โดยจะเริ่มจากการกำหนดอันดับเครดิตเบื้องต้น (Preliminary Anchor) ก่อน แล้วจากนั้นจึงจะทำการประเมินปัจจัยหลัก 4 ประการในการจัดอันดับเครดิตธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงิน คือ 1) สถานะและเสถียรภาพทางธุรกิจ (Business Position and Stability) 2) ฐานะเงินทุนระดับการก่อหนี้ และความสามารถในการสร้างรายได้ (Capital, Leverage, and Earnings) 3) สถานะความเสี่ยง (Risk Position) และ 4) ความสามารถในการระดมเงินทุนและสภาพคล่องทางการเงิน (Funding and Liquidity) และยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ทริสเรทติ้งเห็นว่าสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อประเมินอันดับเครดิตของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้อีกด้วย อาทิ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลและนโยบายทางการเงิน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น หากมีหลักฐานชัดเจนที่บ่งชี้เกี่ยวกับปัญหาเชิงธรรมาภิบาลที่รุนแรงของสหกรณ์ออมทรัพย์ก็อาจส่งผลกระทบต่ออันดับเครดิตลงเป็น “ลบ” ได้ นอกจากนี้ ทริสเรทติ้งยังอาจพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่อาจทำให้เกิดการขาดทุนซึ่งมีสาเหตุมาจากความขัดแย้งภายในองค์กร หรือความผิดพลาดของพนักงาน หรือการทุจริต หรือการถูกดำเนินคดีให้เป็น “ลบ” ได้เช่นกัน แม้ว่า สอ.พช. จะไม่ได้ใช้บริการของทริสเรทติ้ง แต่การที่เราทราบว่าทิศทางการประเมินของเขาเป็นอย่างไร ก็จะช่วยชี้ช่องให้เราพัฒนาองค์กรของเราได้

จากการเสวนาในหัวข้อ “โมเดลธุรกิจแบบสหกรณ์กับการแก้ปัญหาเศรษฐกิจฐานราก” จัดโดยสหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2566 ผู้ร่วมเสวนาประกอบด้วย 1) นายปรเมศวร์ อินทรชุมนุม ประธานกรรมการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย 2) รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตต์ศรี สงวนวงศ์ ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ปิติปัญญา รองประธานกรรมการสหกรณ์มหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์ จำกัด และรองประธานกรรมการชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 4) ดร.ชนิษฐา กาญจนรังษินนท์ ประธานกรรมการ สอ.พช. โดยมีนายบัญชา ชุมชัยเวทย์ เป็นผู้ดำเนินรายการ ในเวทีพูดคุยกันมากมายถึงคุณค่าของสหกรณ์ในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจฐานรากได้ไม่น้อยกว่าภาคธุรกิจทุนนิยม ที่สำคัญคือการทำที่สหกรณ์มุ่งให้ความรู้แก่สมาชิก และสนับสนุนการทำธุรกิจหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจของสมาชิก โมเดลการทำงานในรูปแบบสหกรณ์ สมาชิกที่มีปัญหาเหมือนกันถือหุ้้น ทำธุรกิจร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีร่วมกัน ได้กำไรมาแบ่งปันกันทำแล้วผลได้จากการทำได้ทั้ง ทางเศรษฐกิจ คือ สมาชิกได้ประโยชน์ ทางสังคมคือ “สหกรณ์” work ไม่ต้องรอความช่วยเหลือจากคนอื่น ส่วนสมาชิกก็มีค่านิยมที่สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ ดังนั้นความสำเร็จของสหกรณ์ก็คือสหกรณ์ต้องทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องให้รอดและรุ่งเรืองได้ อย่างที่สมาชิกคาดหวัง ส่วนสมาชิกต้องเรียนรู้การทำธุรกิจของสหกรณ์ เรียนรู้ว่า สินค้าและบริการอย่างไรจึงจะผลิตและขายได้ราคาดี การตลาดแบบไหนที่ส่งผลดีต่อการจำหน่ายสินค้าและบริการ การทำงานร่วมกันระหว่างสหกรณ์และสมาชิกแบบไหนที่ทำให้ธุรกิจ “ของเรา” ประสบความสำเร็จ และเราจะใช้ชีวิตอย่างไรที่จะรักษาสถานะของตนให้ดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการช่วยเหลือตนเองและพึ่งตนเองได้

ความรู้ข้างต้นนี้ เกิดจากการดำเนินงานสหกรณ์ มีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาเศรษฐกิจฐานราก ที่คนยากจน เพราะขาดปัจจัยการผลิต ขาดความรู้ในการผลิต ขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการพัฒนาการผลิต ขาดทักษะการตลาด ขาดทักษะในการบริหารการเงิน สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ สินค้าและบริการ คือเงิน ความรู้ที่สมาชิกควรจะได้รับจากสหกรณ์ คือ ความรู้เกี่ยวกับเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์มีความรู้ทางการเงินที่ถ่ายทอดกันมารุ่นสู่รุ่นว่า คนเราต้องช่วยตนเองและพึ่งตนเองให้ได้ ต้องมีความรับผิดชอบในตนเอง การออมเป็นเรื่องจำเป็น การรวมกันทำธุรกิจเป็นเรื่องจำเป็น การรวมกันก่อให้เกิดพลังในการพัฒนากิจการ

ดูเหมือนว่า การพัฒนาของเราที่ผ่านมานับสิบปี เกือบเป็นศูนย์ เมื่อคิดถึง การเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศน์สหกรณ์ในปัจจุบันและที่เห็นค้ำกลางจะเกิดในอนาคต ความรู้ที่ได้จากเวทีเสวนา ทำให้เราฉุกคิดได้ว่า เรายังทำได้อีก และเรายังคงต้องเดินหน้าต่อไป ตามสโลแกน “เราจะไม่หยุดพัฒนา และก้าวไปข้างหน้า เพื่อมวลสมาชิก”







สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนามาชุมชน จำกัด

Web Site : www.cddco-op.com

Facebook : สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนามาชุมชน จำกัด

ID Line : @CDDCOOP

โทร: 02-1438144 ถึง 51

