



# แผนกลยุทธ์

## สภกรณ์ออมทรพ์ตำรวจตร้ง

สภกรณ์ออมทรพ์ตำรวจตร้ง จำกัถ

ประจำปี 2561 - 2564



## คำนำ

ด้วยวิสัยทัศน์ของความเป็นสหกรณ์ คือ การเป็นองค์กรธุรกิจที่จะต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน เพื่อเป็นที่พึ่งแก่สมาชิกในการแก้ไขปัญหาด้านการประกอบอาชีพและการยกระดับความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิกของตนนั้น ทางเลือกที่สำคัญภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสหกรณ์จำเป็นต้องมีกรอบทิศทางในการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์จึงมีความจำเป็น แผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนทิศทางที่กำหนดให้สหกรณ์มีทิศทางในการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ ประกอบกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลากรหลายฝ่ายในสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และฝ่ายสมาชิกของสหกรณ์ สหกรณ์สามารถนำกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน มากำหนดแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์สามารถดำเนินการปรับปรุงเพื่อพัฒนาแผนให้มีประสิทธิภาพ

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด เป็นแผนที่ได้ดำเนินการทบทวนแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนตามกระบวนการเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ บริหารงานตามหลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ คงเป็นประโยชน์ให้กับคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายดำเนินการถือเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ในโอกาสต่อไป

กันยายน 2561

# สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 บททั่วไป</b>	4
การประเมินสภาพแวดล้อมและศักยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง	5
ความหมายของสหกรณ์และอุดมการณ์ของสหกรณ์	5
หลักการของสหกรณ์	5
คุณลักษณะของสหกรณ์	8
ธรรมาภิบาลในสหกรณ์	9
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร	21
กลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด	29
<b>แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง พ.ศ. 2561 – 2564</b>	31
วิสัยทัศน์	31
ภารกิจ	31
หลักการสหกรณ์	32
กลยุทธ์ เป้าประสงค์และแนวทางการพัฒนา	33
วิเคราะห์ความเชื่อมโยง กลยุทธ์ เป้าประสงค์และภารกิจ พ.ศ. 2561 – 2564	36
ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2561 - 2564	40
ทิศทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์สหกรณ์ตำรวจตรัง จำกัด พ.ศ. 2561 – 2564	43
การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)	44
การควบคุม ติดตาม และการประเมินแผนกลยุทธ์	45
ภาคผนวก	46

# ส่วนที่ 1

## บททั่วไป

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคต วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยให้สหกรณ์พัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่แสดงถึงจุดเด่นขององค์กร เป็นกรอบและทิศทางในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่พึงพอใจของมวลสมาชิกและสังคม จากการดำเนินงานที่ผ่านมาเกิดจากการที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการได้ร่วมกันวางแผนงาน วางกลยุทธ์ซึ่งเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานอย่างมีระบบมีแบบแผน ดังนั้น แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด มีการทบทวนและพัฒนาให้ต่อเนื่องเพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานในอนาคตของสหกรณ์ โดยแผนที่กำหนดขึ้นจะต้องนำไปพัฒนาเป็นแผนงานโครงการของสหกรณ์ในช่วงระยะเวลาการดำเนินการในปีต่อไป โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์มาเป็นกำหนดทิศทาง แล้วนำมาวางแผนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สหกรณ์เกิดความมั่นคง เป็นสหกรณ์ชั้นนำเป็นองค์กรการเงินที่มั่นคง และเป็นที่ยังของสมาชิกและสังคมต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการบริหารจัดการสหกรณ์ในระยะเวลา 4 ปี
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้มีความมั่นคงและยั่งยืนและพร้อมก้าวสู่มาตรฐานสากล
4. เพื่อบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ให้เป็นไปตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สหกรณ์มีกรอบและทิศทางในการพัฒนาการและดำเนินงานอย่างมีระบบและบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจที่พึงประสงค์
2. แผนกลยุทธ์จะเป็นลักษณะการบริหารงานเชิงรุก ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้สหกรณ์มีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น อันนำไปสู่การเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและสังคม
3. เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การให้บริการอันเป็นที่พึงพอใจของมวลสมาชิกและสังคมอย่างยั่งยืน
4. เป็นทิศทางการในพัฒนาสหกรณ์นำไปสู่ความเป็นเลิศ พร้อมก้าวสู่มาตรฐานสากล

## การประเมินสภาพแวดล้อมและศักยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด

### ความหมายของสหกรณ์

สหกรณ์ คือ “องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม”

### อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันตามหลักสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

### หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

#### หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

- (1) พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า “บุคคล” หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ได้ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ช่มชู้ จากผู้อื่น
- (2) อย่างไรก็ตาม การกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้ว สามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิก และสหกรณ์ก็ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้
- (3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษ และจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้ แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบมีสิทธิบางประการก็ตาม

#### หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

### หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

- (1) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตน คือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customer) จึงทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ให้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น
- (2) ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

### หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

- (1) สมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใด ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล
- (2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

### หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

- (1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาท และความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้ง ๆ ที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมจัดสภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้ว ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนในขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณสหกรณ์

- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถและ ทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

- ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนผู้นำด้านความคิด เป็น เช่น ผู้นำชุมชน นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการ ติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

- (3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

## หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

- (1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่าง บุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น
- (2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อ ประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภท เดียวกัน ควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมชนระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควร รวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ใน การส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การ กำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ
- (3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถ อำนวยผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืนมีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ “ระบบรวม” หรือเป็นเอกภาพ

## หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

- (1) สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืนของ ชุมชนนั้น ๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนาที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความ ใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และอนาคตของคน รุ่นหลัง

- (2) เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

### คุณลักษณะของสหกรณ์

**สหกรณ์มีความหมาย (Co - op. Meaning)** พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงทั่วประเทศเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลา ดุสิตดาลัย เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2526 (อันเชิญมาเพียงบางตอน) “คำว่าสหกรณ์นี้มีความหมายคำว่า “สห” ก็ด้วยกัน “กรณ์” การทำงานทำกิจกรรมต่างๆ หมายความว่าสหกรณ์แปลว่าการทำงานร่วมกัน

**สหกรณ์มีจิตวิญญาณ (Co - op. Spirit)** คือ จิตวิญญาณของสมาชิก จิตวิญญาณของที่ประชุมใหญ่ จิตวิญญาณของคณะกรรมการดำเนินการ จิตวิญญาณของผู้ตรวจสอบกิจการ จิตวิญญาณของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

**สหกรณ์มีอุดมการณ์ (Co - op. Ideology)** คือ การที่สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

**สหกรณ์มีคุณธรรม (Co - op. Merit)** คือ สหกรณ์มีสภาพคุณความดี

**สหกรณ์มีหลักการ (Co - op. Principle)** คือ สาระสำคัญที่สหกรณ์ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งมีทั้งหมด 7 หลัก ได้แก่ การเป็นสมาชิกโดยความสมัครใจและเปิดกว้าง การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และการเอื้ออาทรต่อชุมชน

**สหกรณ์มีวิธีการ (Co - op. practice)** คือ การร่วมมือกันโดยการร่วมแรงร่วมใจกันทำธุรกิจร่วมกันผลิต ร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย ร่วมกันฝาก และร่วมกันดำเนินการตลาด เพื่อร่วมกันสร้างพลังอำนาจในการต่อรอง (Bargaining Power) ในการเจรจาธุรกิจตามอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์

**สหกรณ์มีค่านิยม (Co - op. Value)** คือ การที่สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมของการพึ่งพาตนเอง และการรับผิดชอบตนเอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความสามัคคี สมาชิกสหกรณ์ตั้งมั่นอยู่ในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความซื่อสัตย์ เปิดเผย รับผิดชอบต่อสังคมและเอื้ออาทรต่อผู้อื่นตามแบบแผนที่สืบทอดมาจากผู้ริเริ่มการสหกรณ์

**สหกรณ์มีปรัชญา (Co - op. Philosophy)** คือ การที่สหกรณ์

- มีชีวิต ได้แก่ สหกรณ์ตั้งขึ้นได้ และเลิกล้มได้
- มีจิตวิทยา ได้แก่ สหกรณ์มีอุดมการณ์ มีน้ำใจ
- มีตรรกะวิทยา ได้แก่ สหกรณ์ปฏิบัติตามหลักและวิธีการสหกรณ์
- มีจริยศาสตร์ ได้แก่ สหกรณ์ไม่แสวงหากำไร ไม่เอาไรต์เอาเปรียบไม่เห็นแก่ตัว



**สหกรณ์มีคุณประโยชน์ (Co - op. Benefits)** คือ การดำเนินงานของสหกรณ์จะเกิดประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์

### **ธรรมาภิบาลในสหกรณ์**

ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผย โปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป (General Ethical and Moral Standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทย โดยรวมมีความเข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

ดังนั้น เมื่อสหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นที่ทราบอยู่แล้วว่า สหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่ต้องมีการแข่งขันกับธุรกิจอื่น ทั่ว ๆ ไป ณ วันที่ 1 เดือนมกราคม 2551 ประเทศไทยมีสหกรณ์ทั้งสิ้น 6,868 สหกรณ์ และมีสมาชิกสหกรณ์ทั้งสิ้น 10,104,104 คนหรือเกือบ 10 ล้านคน แต่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทยนี้จะมีความเจริญรุ่งเรือง แข็งแรงและมั่นคงได้ต้องขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สถาบันการเงิน เป็นสำคัญ ถ้าขาด “ความเชื่อถือ” การดำเนินธุรกิจคงจะไปไม่รอดในที่สุดก็ต้องล้มลงเศรษฐกิจของประเทศก็จะทรุดตัวลงตามไปด้วย สหกรณ์ต้องมีธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจ การที่สหกรณ์มีธรรมาภิบาลจะช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีกับมวลสมาชิกเมื่อสหกรณ์ยึดถือ “ธรรมาภิบาล” ในการดำเนินธุรกิจ ผลที่ได้รับกลับมา คือ “ความเชื่อถือ” จากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม และคู่ค้า ฯลฯ เพราะทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้สหกรณ์ที่จะค้าขายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม สินค้าที่ผลิตได้เป็นสินค้าที่ดี มีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่ค้ากำไรเกินควร และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิก และประชาชนทั่วไป การดำเนินการลักษณะนี้ สหกรณ์จะเจริญรุ่งเรืองเป็นที่เชื่อถือของคู่ค้าสมาชิกสหกรณ์ มีส่วนเหลือ สามารถพึ่งพาตนเองได้ในยามวิกฤต และในยามปกติ รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย ไม่ว่าจะสถาบันการเงินใดก็ต้องการให้สินเชื่อ และให้ดอกเบี้ยเงินกู้ที่ถูกลง

เพราะปล่อยสินเชื่อไปแล้วปลอดภัยไม่ต้องกลัวสูญ เนื่องจากสหกรณ์มีความรับผิดชอบและธุรกิจดำเนินไปด้วยดี ผลที่ได้รับกลับมาของสหกรณ์พอสรุปได้ดังนี้

### 1. เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์

สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลจะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทั่วไป , คู่ค้า , สถาบันการเงิน)

### 2. สามารถเข้าถึงผู้ร่วมลงทุนและระดมเงินทุนได้ง่าย

สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่าง ๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุนหรือร่วมลงทุนด้วย เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สั่งสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ให้อุ้มจะไม่สูญหาย

### 3. มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดีมีความสามารถและรักองค์กร

ตามหลักธรรมาภิบาล สหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กรตลอดไป

### 4. เพิ่มขีดความสามารถทางการตลาด

สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่สมาชิกโดยคำนึงความปลอดภัยและความคุ้มค่าที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะนำไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและการขยายธุรกิจในอนาคต

### 5. การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทั่วไป , คู่ค้า , สถาบันการเงิน) คาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคมและการเติบโตของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคมคงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

### 6. เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์

ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีโอกาสสูงมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

## 7. เพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทั่วไป , คู่ค้า , สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อยากให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

### หลักธรรมาภิบาล

พื้นฐานสำคัญของหลักธรรมาภิบาล มี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

1. **หลักนิติธรรม** หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

2. **หลักคุณธรรม** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้สมาชิกมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. **หลักความโปร่งใส** หมายถึง มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา

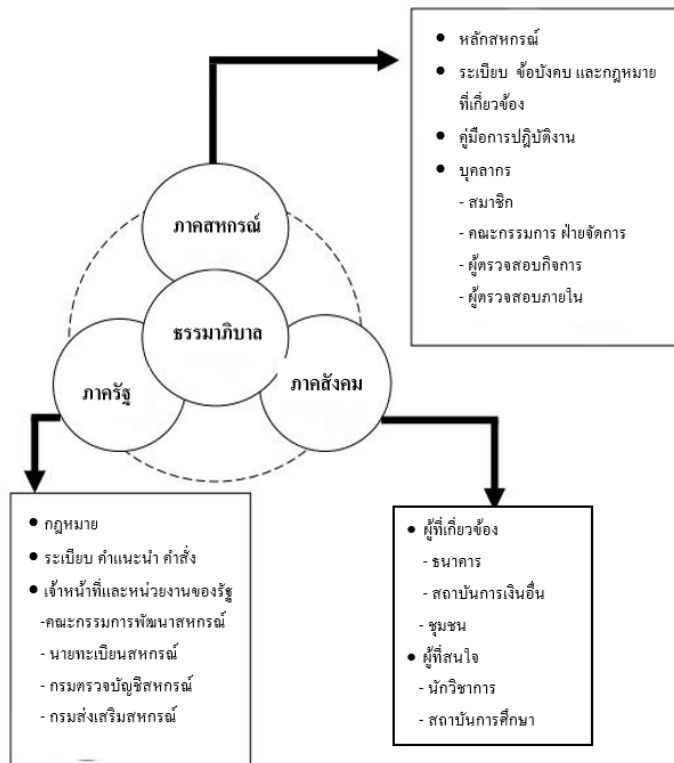
4. **หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง การกระจายโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมทางการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยการส่งเสริมสมาชิก ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากสมาชิก และการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในการมีส่วนร่วม

5. **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม รับผิดชอบต่อสมาชิก การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตนเอง

6. **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้สมาชิกมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

### การสร้างธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ดังนี้



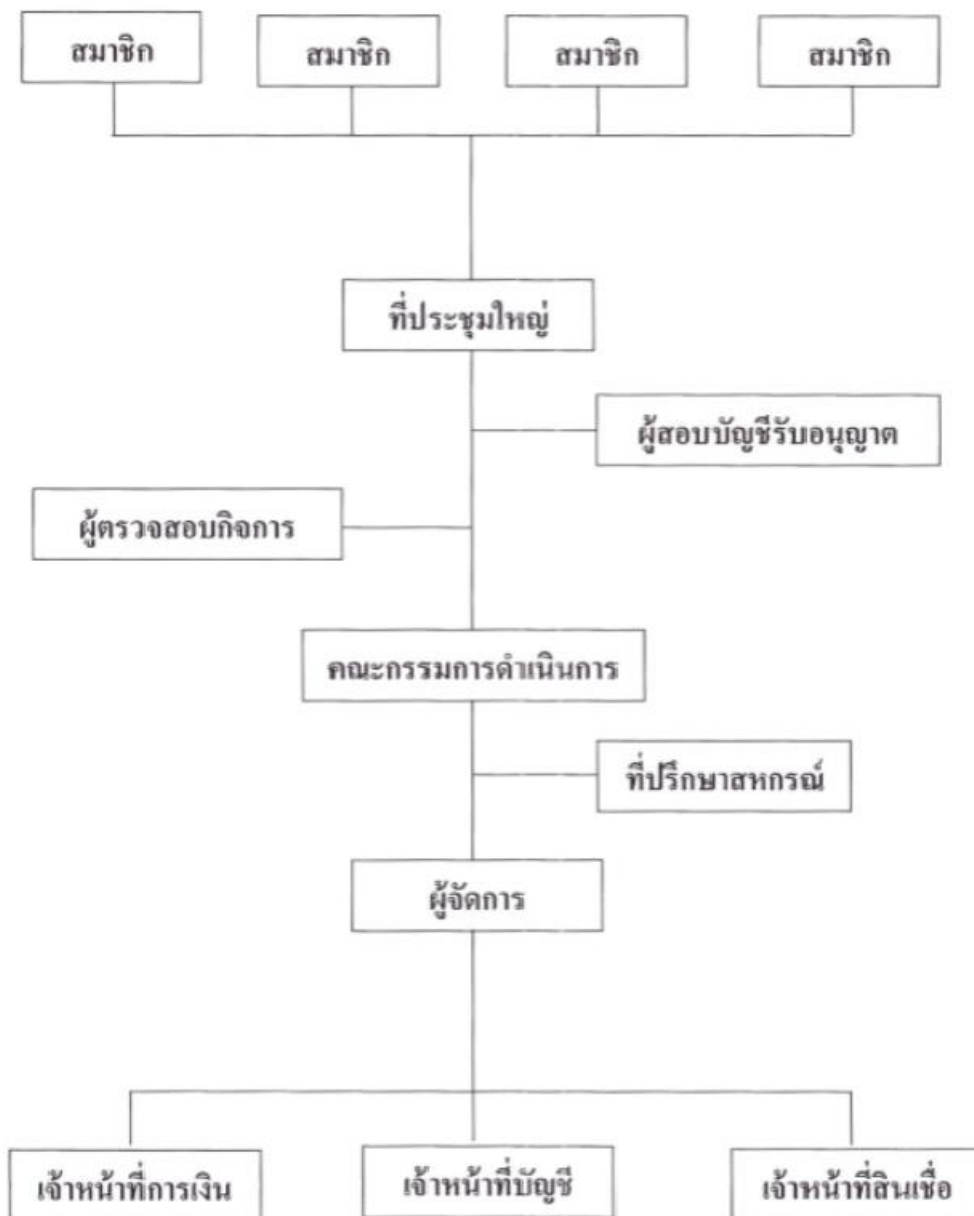
## ภาคสหกรณ์

จุดเริ่มของธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เริ่มจากหลักสหกรณ์ซึ่งได้มีส่วนของธรรมาภิบาลไว้ด้วย กล่าวคือบุคคลทุกคนเป็นสมาชิกของสหกรณ์ได้ด้วยใจความสมัครใจ การเป็นสมาชิกถือเอาคุณสมบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ๆ และความประพฤติของผู้ที่จะเป็นสมาชิกเป็นสำคัญ สมาชิกเดิมในฐานะที่เป็นผู้ถือหุ้น ย่อมมีส่วนในการพิจารณาเลือกสรรบุคคลที่เข้าเป็นสมาชิก โดยอาจลงมติไม่รับผู้สมัครเป็นสมาชิกได้ หากเห็นว่าผู้สมัครรายใดมีความประพฤติไม่ดี ไม่มีความรับผิดชอบ สมาชิกใช้ธรรมาภิบาล โดยการใช้สิทธิของตนเองอย่างเท่าเทียมกันในการออกเสียงในที่ประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาและอนุมัติเรื่องต่าง ๆ สมาชิกจึงควรตระหนักว่าการใช้สิทธิในการออกเสียงย่อมมีผลกับการจัดการของสหกรณ์ และควรใช้ความพยายามที่จะใช้สิทธิเพื่อผลประโยชน์ของตนเองและสหกรณ์สมาชิกมีส่วนร่วมในทุนของสหกรณ์โดยสมาชิกแต่ละคนถือหุ้นอย่างน้อย 1 หุ้นแต่ไม่เกิน 1 ใน 5 ของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด เพื่อป้องกันการครอบครองกิจการหรือการที่บุคคลใดมีและใช้อำนาจมากเกินไป แล้วกระทำการใด ๆ โดยมีชอบ คณะกรรมการเป็นผู้บริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์แทนสมาชิก โดยกรรมการแต่ละคนมีอิสระในการตัดสินใจในที่ประชุมคณะกรรมการ แต่เมื่อผลการประชุมเป็นเช่นใด ก็ต้องเคารพมติที่ประชุมนอกจากนี้คณะกรรมการยังเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก ซึ่งความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อบุคคลภายนอกเป็นความรับผิดชอบทั้งคณะ มิใช่ประธานกรรมการหรือกรรมการคนใดคนหนึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยลำพัง การดำเนินการดังกล่าวถือเป็นการใช้ธรรมาภิบาลในการดำเนินกิจการของคณะกรรมการ

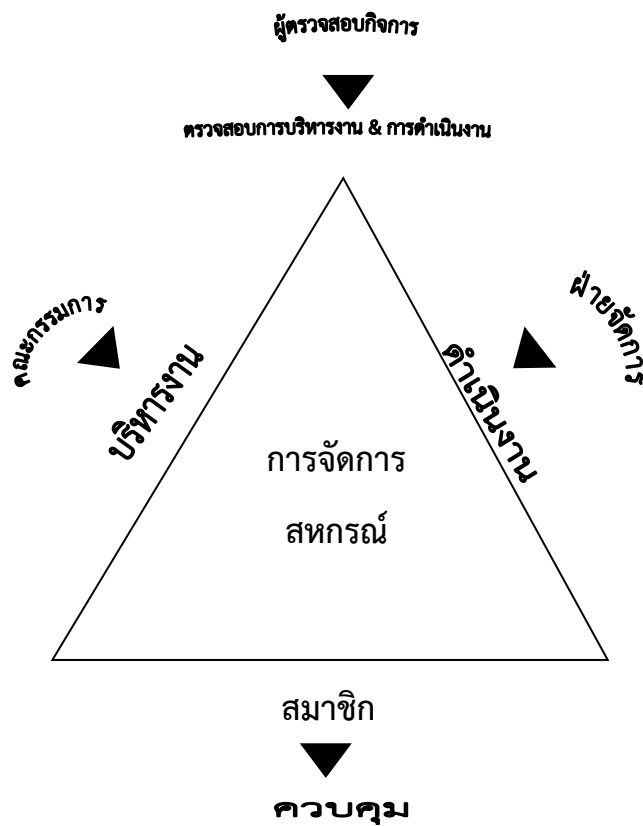
จัดให้มีโครงการศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์อย่างทั่วถึงทั้งกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจนสมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น อุดมการณ์ หลักวิธีการสหกรณ์ หน้าที่ความ

รับผิดชอบของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในสหกรณ์ เป็นต้น โดยให้ความรู้ตั้งแต่ก่อนเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ต่อเนื่องถึงเมื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์แล้ว เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างเหมาะสม มีการประสานความร่วมมือกันอย่างดีเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งจะเสริมสร้างให้แต่ละบุคคลมีการใช้ธรรมาภิบาลที่ดีตามบทบาทที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### โครงสร้างการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด



## บทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่ายตามผังโครงสร้าง



ในการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนของสหกรณ์นั้นต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

- มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งคนใดมีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว
- กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจน ทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม
- มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ
- มีการรายงานที่ดีและทันการณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้

ในส่วนของบุคลากรต่าง ๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลกันทั้งสิ้น แต่ใครจะมีส่วนอย่างไร แะไหน ค่อย ๆ ทำความเข้าใจไปที่ละส่วนตามลำดับ ดังนี้

## สมาชิกมีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุมจัดการสหกรณ์โดยสมาชิกทุกคนจะสามารถใช้บทบาทการควบคุมจัดการสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมจัดการ ทำโดยเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาข้อบังคับรับทราบผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานสหกรณ์ เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อทำหน้าที่แทนตนในการตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการและตรวจสอบการดำเนินงานของ ฝ่ายจัดการ การเลือกตั้งนี้สมาชิกหนึ่งคน มีหนึ่งเสียง เป็นไปตามหลักประชาธิปไตยไม่สนใจว่าสมาชิกนั้นจะถือหุ้นมากน้อยเท่าใด เพราะหลักสหกรณ์ถือหลักของการรวมคนมากกว่ารวมเงิน นอกจากนี้ที่ประชุมใหญ่ยังมีอำนาจควบคุมและตรวจสอบการบริหารและการจัดการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและตามนโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการ ต่าง ๆ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติกำหนดอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ สมาชิกกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ในรูปของการกำกับดูแล ตามสิทธิและหน้าที่

### สิทธิของสมาชิก

1. เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็น หรือ ออกเสียงลงคะแนน
2. เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
3. เสนอหรือได้รับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์
4. รับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์
5. สิทธิอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

### หน้าที่ของสมาชิก

1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
2. เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย
3. ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็งสอดคล้องดูแล
4. กิจกรรมของสหกรณ์
5. ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง

## สมาชิกสหกรณ์ใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์โดย

สมาชิกมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ได้โดย

ใช้สิทธิของตนผ่านมติที่ประชุมใหญ่ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้

1. กำหนดค่าตอบแทนการทำงานของกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการ การกำหนดดังกล่าวถือเป็นการควบคุมการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสหกรณ์จะต้องจ่ายตามอัตราที่ประชุมใหญ่กำหนด
2. เลือกตั้งและถอดถอนกรรมการดำเนินการ การจะให้สมาชิกทุกคนมาบริหารงานสหกรณ์ คงทำไม่ได้จึงมีการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกในการบริหารงานของสหกรณ์

3. เสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้คณะกรรมการนำไปกำหนดนโยบาย วางแผนการปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติต่อไป
4. สอบถามหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมถึงผลการดำเนินงานหรือปัญหาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับ สหกรณ์จากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์
5. เลือกตั้งและถอดถอนผู้ตรวจสอบกิจการการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อเป็นตัวแทนสมาชิก ในการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ตรวจสอบการบริหารงานของ คณะกรรมการดำเนินการว่าการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติของกรรมการเป็นไปตาม มติที่ประชุมใหญ่หรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตาม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์หรือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดหรือตามข้อบังคับ ระเบียบ ที่สหกรณ์กำหนดหรือไม่
6. กำหนดวงเงินที่สหกรณ์อาจกู้ยืมหรือค้ำประกันถือเป็นการกำหนดขอบเขตการก่อหนี้ ผูกพันที่คณะกรรมการดำเนินการสามารถกระทำได้
7. แก้ไขข้อบังคับ เมื่อเห็นว่าข้อบังคับเดิมไม่เหมาะสมสามารถเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาได้
8. พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์สามารถเสนอความเห็นและลงมติในการ จัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ได้
9. อนุมัติแผนงาน และงบประมาณการรายรับ – รายจ่าย

#### ใช้สิทธิของตนผ่านผู้ตรวจสอบกิจการโดย

1. รับทราบผลการตรวจสอบกิจการประจำปีของสหกรณ์ซักถามและขอคำอธิบายในกรณีต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบกิจการได้กระทำในที่ประชุมใหญ่
2. ขอให้ผู้ตรวจสอบกิจการช่วยตรวจสอบเรื่องบางอย่างที่สมาชิกพบว่าอาจมีข้อผิดพลาดหรือไม่ชอบมาพากล

#### ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เช่น

1. รู้จักสิทธิ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ และใช้สิทธิที่มีเพื่อ ปกป้องกันรักษาผลประโยชน์ของตนเช่น หากได้รับใบเสร็จรับเงินที่สมาชิกจ่ายเงินให้ สหกรณ์เมื่อจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้า ซื้อหุ้น ซื้อสินค้า จ่ายชำระหนี้เงินกู้ ฯลฯ ต้องทำการ ตรวจสอบทุกครั้งรวมถึงกรณีฝากเงินต้องมีการลงรายการในสมุดคู่บัญชีเงินฝาก
2. มีส่วนร่วมและร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์
3. ได้รับความเสมอภาคในการทำธุรกิจ และในการรับความช่วยเหลือเกี่ยวกับสวัสดิการที่ ระเบียบสหกรณ์กำหนด
4. รับรู้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์
5. ได้รับคำอธิบายจากฝ่ายจัดการในกรณีมีปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม



## คณะกรรมการมีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์

หากจะเปรียบเทียบว่าสหกรณ์เป็นเสมือนบ้านเมืองแล้ว คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ก็เป็นดังเช่นคณะรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่บ้านเมือง ถ้าคณะรัฐมนตรีมีความรับผิดชอบต่อชาติบ้านเมืองและต่อประชาชนแล้วก็จะสามารถนำชาติบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้าสืบต่อไป สหกรณ์ก็เช่นเดียวกันหากมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาทของตนเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ ได้เช่นกัน กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ของสหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิกในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่ยิ่งของมวลสมาชิกได้

## การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการในสหกรณ์โดย

1. คณะกรรมการ รู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
2. คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์
3. คณะกรรมการกำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
4. คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้
5. คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
6. คณะกรรมการดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติของที่ประชุม หากระเบียบที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมก็ให้มีการพิจารณาแก้ไข
7. คณะกรรมการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยงและให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยรวมถึงรายการผิดปกติ
8. คณะกรรมการจัดให้มีการประเมินผลงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
9. คณะกรรมการประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
10. คณะกรรมการยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
11. คณะกรรมการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ โดยการนำข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่เช่น เสนอบทคัด และรายงานกิจการประจำปี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น

12. คณะกรรมการเสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนับตั้งแต่สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รู้ถึง สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามความเหมาะสม

13. คณะกรรมการจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน

เพื่อให้มีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ กรรมการทุกคนควรจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่ อย่างเคร่งครัดโดยไม่ต้องไม่กระทำการที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่เข้าร่วมประชุม การไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตน เป็นต้น

#### **การใช้ธรรมาภิบาลโดยฝ่ายจัดการ**

ฝ่ายจัดการสามารถใช้ธรรมาภิบาลได้โดย

- มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก

- ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยผู้จัดการปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อ การดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมบังคับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

- มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูลโดยมีการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหว และสถานะของสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการ

- มีวิธีการสื่อความที่เหมาะสม ทัวถึงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรมเสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และในส่วน ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจและเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

- ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ

- ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่าง ๆ

#### **การใช้ธรรมาภิบาลโดยผู้ตรวจสอบกิจการ**

เมื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทำให้รู้ว่า

- คณะกรรมการดำเนินการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายและตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่

- การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปเพื่อประโยชน์สหกรณ์และสมาชิกหรือไม่
- การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำตามระเบียบหรือไม่
- เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานตามหน้าที่หรือไม่
- มีการบันทึกบัญชีถูกต้องและเรียบร้อยเป็นปัจจุบันหรือไม่
- มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงิน เพื่อนำมาพิจารณา ปรับปรุงการทำงานเป็นประจำหรือไม่
- มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่

นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบกิจการยังสามารถเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วยซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

**ภาครัฐ** ในปัจจุบันภาครัฐกำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์

**การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ** คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติใช้ธรรมาภิบาลได้โดย

- ให้ความเห็นชอบระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนดเกี่ยวกับการเงินและการจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และระเบียบเกี่ยวกับการช่วยเหลือดำเนินการสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด
- กำกับดูแลการฝากและลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

**การใช้ธรรมาภิบาลโดยนายทะเบียนสหกรณ์**

กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์โดยการตรวจตรา กำกับแนะนำและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผนที่ถูกต้อง ตลอดจนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เช่น ยับยั้งหรือเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ ดำเนินการต่าง ๆ ในกรณีสหกรณ์มีข้อบกพร่อง เป็นต้น

**การใช้ธรรมาภิบาลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ใช้ธรรมาภิบาลโดย

1. ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์เพื่อช่วยควบคุมการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยป้องกันการทุจริต ตลอดจนเพื่อทราบผลการดำเนินงานและหลักฐานการเงินที่ถูกต้องของสหกรณ์
2. จัดมาตรฐานควบคุมทางการเงินการบัญชีของสหกรณ์เพื่อให้การบริหารงานของสหกรณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยเช่น จัดให้มีระบบบัญชี ที่เหมาะสมกับธุรกิจ กำหนดระเบียบการเงินและบัญชีช่วยเหลือแนะนำการแก้ไขข้อบกพร่องทางการเงิน
3. ฝึกอบรมด้านการเงินการบัญชีให้แก่สมาชิก คณะกรรมการฝ่ายจัดการและผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่

4. จัดทำสถิติทางการเงินเพื่อให้มีสถิติทางการเงินของสหกรณ์ที่ถูกต้องและสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนและพัฒนางานสหกรณ์ต่อไป

#### การใช้ธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้ธรรมาภิบาลโดย

1. ให้คำแนะนำหลักการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ แก่สหกรณ์ตลอดจนการกำหนดระเบียบขั้นถือใช้
2. สนับสนุนและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สหกรณ์เพื่อประกอบการตัดสินใจ
3. ประเมินผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และเสนอแนะข้อควรแก้ไขปรับปรุงแก่คณะกรรมการสหกรณ์
4. ให้การศึกษาอบรมหลักและวิธีดำเนินงานสหกรณ์แก่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์

**ภาคสังคม** มีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลกับสหกรณ์ทางอ้อม คือ

- **ผู้ที่เกี่ยวข้อง** ทั้งในฐานะเจ้าหน้าที่ กิจการคู่ค้า ฯลฯ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ต้องมีระบบการควบคุมในบางเรื่องอันก่อให้เกิดระบบการควบคุมกำกับดูแลกิจการ หรือให้มีธรรมาภิบาล

- **ผู้สนใจทั่วไป** อาจเป็นบุคคลที่ให้ความสนใจกับกิจการของสหกรณ์ นักวิชาการ และสถาบันการศึกษา ซึ่งทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ ค้นคว้า ปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ อันเป็นการสะท้อนข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นผลให้สหกรณ์สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตนเองได้

การใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะบรรลุผลได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์เอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดี คือ

- **สมาชิก** ความร่วมมือของสมาชิก โดยสมาชิกต้องรู้จัก บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีความสนใจเลือกกรรมการสหกรณ์
- **กรรมการ** ปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าร่วมประชุม และต้องมีความซื่อสัตย์ รวมทั้ง รักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์
- **ฝ่ายจัดการ** มีความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

## ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

การจัดการวางแผนกลยุทธ์ พ.ศ.2561 – 2564 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยในการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน รวมทั้งการวิเคราะห์ tows matrix ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค สรุปผลได้ดังนี้

### จุดแข็ง

1. กรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้การทำงาน ของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารงานของคณะกรรมการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
3. กรรมการบริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการของสมาชิกเป็นสำคัญ
4. การบริหารจัดการดี มีคุณภาพมีการดำเนินงานวิเคราะห์และดำเนินการด้านการเงินอย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
5. คณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตย
6. สมาชิกได้รับอัตราผลตอบแทนจากเงินฝากมากกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ
7. สมาชิกมีระบบเงินเดือนที่มั่นคงส่งผลให้การชำระหนี้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

### จุดอ่อน

1. ป้ายบริการและการประชาสัมพันธ์ไม่ชัดเจนมีขนาดเล็ก
2. สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์และในการ ดำเนินงานของสหกรณ์
3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังขาดความรู้ที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มา ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์
4. การจัดบริการให้แก่สมาชิกยังไม่ตรงกับความต้องการ
5. การบริการด้านข้อมูลข่าวสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับสมาชิกไม่ทั่วถึง

### โอกาส

1. พระราชบัญญัติสหกรณ์เอื้อให้สหกรณ์หักเงินเดือนของสมาชิกรวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษ และ การลดหย่อนภาษี
2. สหกรณ์ออมทรัพย์มีเครือข่ายระหว่างกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. กฎหมายกำหนดให้สหกรณ์ สามารถหักเงินชำระหนี้จากสมาชิกได้ก่อนเจ้าหน้าที่จากสถาบัน การเงินอื่น

### อุปสรรค

1. เกณฑ์การกำกับดูแลของนายทะเบียนสหกรณ์ไม่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิก

2. การเมืองไม่มีเสถียรภาพ นโยบายทางการเมืองไม่ชัดเจน
3. สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของสมาชิกสหกรณ์

<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. การบริหารงานของคณะกรรมการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>3. กรรมการบริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการของสมาชิกเป็นสำคัญ</li> <li>4. การบริหารจัดการดี มีคุณภาพมีการดำเนินงานวิเคราะห์และดำเนินการด้านการเงินอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ</li> <li>5. คณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตย</li> <li>6. สมาชิกได้รับอัตราผลตอบแทนจากเงินฝากมากกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ</li> <li>7. สมาชิกมีระบบเงินเดือนที่มั่นคงส่งผลให้การชำระหนี้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ป้ายบริการและการประชาสัมพันธ์ไม่ชัดเจนมีขนาดเล็ก</li> <li>2. สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์และในการดำเนินงานของสหกรณ์</li> <li>3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังขาดความรู้ที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์</li> <li>4. การจัดบริการให้แก่สมาชิกยังไม่ตรงกับความต้องการ</li> <li>5. การบริการด้านข้อมูลข่าวสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับสมาชิกไม่ทั่วถึง</li> </ol>
<p><b>โอกาส (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พระราชบัญญัติสหกรณ์เอื้อให้สหกรณ์หักเงินเดือนของสมาชิกรวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษ และการลดหย่อนภาษี</li> <li>2. สหกรณ์ออมทรัพย์มีเครือข่ายระหว่างกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> <li>3. กฎหมายกำหนดให้สหกรณ์ สามารถหักเงิน</li> </ol>	<p><b>อุปสรรค (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกณฑ์การกำกับดูแลของนายทะเบียนสหกรณ์ไม่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิก</li> <li>2. การเมืองไม่มีเสถียรภาพ นโยบายทางการเมืองไม่ชัดเจน</li> <li>3. สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของสมาชิกสหกรณ์</li> </ol>

ชำระหนี้จากสมาชิกได้ก่อนเจ้าหน้าที่จากสถาบันการเงินอื่น	
---	--

**การวิเคราะห์ TWOS Matrix ในด้าน กลยุทธ์เชิงรับ WT**

กลยุทธ์เชิงรับ WT	
<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ป้ายบริการและการประชาสัมพันธ์ไม่ชัดเจนมีขนาดเล็ก</li> <li>2. สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์และในการดำเนินงานของสหกรณ์</li> <li>3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังขาดความรู้ที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์</li> <li>4. การจัดบริการให้แก่สมาชิกยังไม่ตรงกับความต้องการ</li> <li>5. การบริการด้านข้อมูลข่าวสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับสมาชิกไม่ทั่วถึง</li> </ol>	<p>อุปสรรค (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกณฑ์การกำกับดูแลของนายทะเบียนสหกรณ์ไม่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิก</li> <li>2. การเมืองไม่มีเสถียรภาพ นโยบายทางการเมืองไม่ชัดเจน</li> <li>3. สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของสมาชิกสหกรณ์</li> </ol>
	<p><b>ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาความรู้ของสมาชิก กรรมการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์และจัดบริการให้ตรงความต้องการ W2 W3 W4 T1</li> <li>2. ส่งเสริมและทำการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ให้สแก่สมาชิกและตำรวจจังหวัดตรังอย่างทั่วถึง W1 T3</li> <li>3. จัดทำระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเชิงรุกให้กับสมาชิกและบุคลากรตำรวจ W5 T2</li> </ol>

## กลยุทธ์เชิงรับ โดยการจับคู่จุดอ่อนหลัก - อุปสรรคหลัก (WT) ได้แก่

1. เนื่องจากจุดอ่อน คือ สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบ สหกรณ์และในการดำเนินงานของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังขาดความรู้ที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ การจัดบริการให้แก่สมาชิกยังไม่ตรงกับความต้องการ

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ พัฒนาความรู้ของสมาชิก กรรมการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์และจัดบริการให้ตรงความต้องการ

2. เนื่องจากจุดอ่อน คือ ป้ายบริการและการประชาสัมพันธ์ไม่ชัดเจนมีขนาดเล็ก

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ ส่งเสริมและทำการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ให้ส่งแก่สมาชิกและตำรวจจังหวัดตรังอย่างทั่วถึง

3. เนื่องจากจุดอ่อน คือ การบริการด้านข้อมูลข่าวสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับสมาชิกไม่ทั่วถึง

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ จัดทำระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเชิงรุกให้กับสมาชิกและบุคลากรตำรวจจังหวัดตรัง

## การวิเคราะห์ TWOS Matrix ในด้าน กลยุทธ์เชิงพัฒนา WO

กลยุทธ์เชิงพัฒนา WO	
จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)
1. ป้ายบริการและการประชาสัมพันธ์ไม่ชัดเจนมีขนาดเล็ก	1. พระราชบัญญัติสหกรณ์เอื้อให้สหกรณ์หักเงินเดือนของสมาชิกรวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษ และการลดหย่อนภาษี
2. สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์และในการดำเนินงานของสหกรณ์	2. สหกรณ์ออมทรัพย์มีเครือข่ายระหว่างกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังขาดความรู้ที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์	3. กฎหมายกำหนดให้สหกรณ์ สามารถหักเงินชำระหนี้จากสมาชิกได้ก่อนเจ้าหน้าที่จากสถาบันการเงินอื่น
4. การจัดบริการให้แก่สมาชิกยังไม่ตรงกับความต้องการ	



5. การบริการด้านข้อมูลข่าวสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับสมาชิกไม่ทั่วถึง	
	<p><b>ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์</b></p> <p>1. ขยายเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีขนาดใหญ่ และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน W2 W3 O1 O2</p> <p>2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ศักยภาพในการบริหารจัดการให้แก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ W1 W4 W5 O1 O3</p>

**กลยุทธ์เชิงพัฒนา โดยการจับคู่จุดอ่อนหลัก - โอกาสหลัก (WO) ได้แก่**

1. เนื่องจากจุดอ่อน คือ สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบ สหกรณ์และในการดำเนินงานของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังขาดความรู้ที่ครอบคลุมภาระหน้าที่ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ **สร้างและขยายเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีขนาดใหญ่และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน**

2. เนื่องจากจุดอ่อน คือ ป้ายบริการและการประชาสัมพันธ์ไม่ชัดเจนมีขนาดเล็ก การจัดบริการให้แก่สมาชิกยังไม่ตรงกับความต้องการและการบริการด้านข้อมูลข่าวสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับสมาชิกไม่ทั่วถึง

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ **พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และศักยภาพในการบริหารจัดการให้แก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ**

**การวิเคราะห์ TWOS Matrix ในด้าน กลยุทธ์เชิงรุก SO**

กลยุทธ์เชิงรุก SO	
<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <p>1. กรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. การบริหารงานของคณะกรรมการมีความ</p>	<p><b>โอกาส (O)</b></p> <p>1. พระราชบัญญัติสหกรณ์เอื้อให้สหกรณ์หักเงินเดือนของสมาชิกรวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษ และการลดหย่อนภาษี</p> <p>2. สหกรณ์ออมทรัพย์มีเครือข่ายระหว่างกันเพื่อ</p>

<p>โปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>3. กรรมการบริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการของสมาชิกเป็นสำคัญ</p> <p>4. การบริหารจัดการดี มีคุณภาพมีการดำเนินงานวิเคราะห์และดำเนินการด้านการเงินอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ</p> <p>5. คณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตย</p> <p>6. สมาชิกได้รับอัตราผลตอบแทนจากเงินฝากมากกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ</p> <p>7. สมาชิกมีระบบเงินเดือนที่มั่นคงส่งผลให้การชำระหนี้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด</p>	<p>ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>3. กฎหมายกำหนดให้สหกรณ์ สามารถหักเงินชำระหนี้จากสมาชิกได้ก่อนเจ้าหนี้จากสถาบันการเงินอื่น</p>
	<p><b>ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์</b></p> <p>1.สร้างความเข้มแข็งและบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน S2 S3 S4 S5 O1</p>

**กลยุทธ์เชิงรุก โดยการจับคู่จุดแข็งหลัก - โอกาสหลัก (SO) ได้แก่**

1. เนื่องจากจุดแข็ง คือ การบริหารงานของคณะกรรมการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และกรรมการบริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการของสมาชิกเป็นสำคัญ

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ **สร้างความเข้มแข็งและบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน**

2. เนื่องจากจุดแข็ง คือ กรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกได้รับอัตราผลตอบแทนจากเงินฝากมากกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ และสมาชิกมีระบบเงินเดือนที่มั่นคงส่งผลให้การชำระหนี้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายอย่างมั่นคง

**การวิเคราะห์ TWOS Matrix ในด้าน กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST**

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST	
<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. การบริหารงานของคณะกรรมการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>3. กรรมการบริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการของสมาชิกเป็นสำคัญ</li> <li>4. การบริหารจัดการดี มีคุณภาพมีการดำเนินงานวิเคราะห์และดำเนินการด้านการเงินอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ</li> <li>5. คณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตย</li> <li>6. สมาชิกได้รับอัตราผลตอบแทนจากเงินฝากมากกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ</li> <li>7. สมาชิกมีระบบเงินเดือนที่มั่นคงส่งผลให้การชำระหนี้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด</li> </ol>	<p>อุปสรรค (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกณฑ์การกำกับดูแลของนายทะเบียนสหกรณ์ไม่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิก</li> <li>2. การเมืองไม่มีเสถียรภาพ นโยบายทางการเมืองไม่ชัดเจน</li> <li>3. สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลต่อการออมของสมาชิกสหกรณ์</li> </ol>
	<p><b>ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เร่งสร้างและชักจูงให้เพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์และคงอยู่อย่างยั่งยืน S6 S7 T3</li> <li>2. สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับสมาชิก S1 S2 S3 S4 S5 T1 T2</li> </ol>

## กลยุทธ์เชิงพัฒนา โดยการจับคู่จุดแข็งหลัก - อุปสรรคหลัก (ST) ได้แก่

1. เนื่องจากจุดแข็ง คือ สมาชิกได้รับอัตราผลตอบแทนจากเงินฝากมากกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ และสมาชิกมีระบบเงินเดือนที่มั่นคงส่งผลให้การชำระหนี้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ **เร่งสร้างและชักจูงให้เพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์และคงอยู่อย่างยั่งยืน**

2. เนื่องจากจุดแข็ง คือ กรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานของคณะกรรมการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ กรรมการบริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการของสมาชิกเป็นสำคัญ การบริหารจัดการดี มีคุณภาพมีการดำเนินงานวิเคราะห์และดำเนินการด้านการเงินอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และคณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตย

ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ **สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับสมาชิก**

สรุปกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด

	<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่ และสมาชิกสหกรณ์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. การบริหารงานของคณะกรรมการมีความโปร่งใสตรวจสอบได้</li> <li>3. กรรมการบริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการของสมาชิกเป็นสำคัญ</li> <li>4. การบริหารจัดการดี มีคุณภาพ มีการดำเนินงานวิเคราะห์และดำเนินการด้านการเงินอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ</li> <li>5. คณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตย</li> <li>6. สมาชิกได้รับอัตราผลตอบแทนจากเงินฝากมากกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ</li> <li>7. สมาชิกมีระบบเงินเดือนที่มั่นคงส่งผลให้การชำระหนี้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด</li> </ol>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ป้ายบริการและการประชาสัมพันธ์ไม่ชัดเจนมีขนาดเล็ก</li> <li>2. สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับระเบียบสหกรณ์และในการดำเนินงานของสหกรณ์</li> <li>3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังขาดความรู้ที่ครอบคลุมภาระหน้าที่รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์</li> <li>4. การจัดบริการให้แก่สมาชิกยังไม่ตรงกับความต้องการ</li> <li>5. การบริการด้านข้อมูลข่าวสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับสมาชิกไม่ทั่วถึง</li> </ol>
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พระราชบัญญัติสหกรณ์เอื้อให้</li> </ol>	<p><u>กลยุทธ์เชิงรุก SO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.สร้างความเข้มแข็งและมีการ</li> </ol>	<p><u>กลยุทธ์เชิงพัฒนา WO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขยายเครือข่ายสหกรณ์ออม</li> </ol>

<p>สหกรณ์หักเงินเดือนของสมาชิก รวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษ และการลดหย่อนภาษี</p> <p>2. สหกรณ์ออมทรัพย์มีเครือข่ายระหว่างกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>3. กฎหมายกำหนดให้สหกรณ์สามารถหักเงินชำระหนี้จากสมาชิกได้ก่อนเจ้าหนี้จากสถาบันการเงินอื่น</p>	<p>บริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน S2 S3 S4 S5 O1</p>	<p>ทรัพย์สินให้มีขนาดใหญ่และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน W2 W3 O1 O2</p> <p>2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และศักยภาพในการบริหารจัดการให้แก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ W1 W4 W5 O1 O3</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>1. เกณฑ์การกำกับดูแลของนายทะเบียนสหกรณ์ไม่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิก</p> <p>2. การเมืองไม่มีเสถียรภาพ นโยบายทางการเมืองไม่ชัดเจน</p> <p>3. สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อการออมของสมาชิกสหกรณ์</p>	<p><u>กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST</u></p> <p>1. เร่งสร้างและชักจูงให้เพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ และคงอยู่อย่างยั่งยืน S6 S7 T3</p> <p>2. สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับสมาชิก S1 S2 S3 S4 S5 T1 T2</p>	<p><u>กลยุทธ์เชิงรับ WT</u></p> <p>1. พัฒนาความรู้ของสมาชิก กรรมการ และบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ และจัดบริการให้ตรงความต้องการ W2 W3 W4 T1</p> <p>2. ส่งเสริมและทำการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ให้สแก่สมาชิก และตำรวจจังหวัดตรังอย่างทั่วถึง W1 T3</p> <p>3. จัดทำระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเชิงรุกให้กับสมาชิกและบุคลากรตำรวจ W5 T2</p>

## แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด

พ.ศ. 2561 - 2564

### วิสัยทัศน์

องค์กรสวัสดิการที่มั่นคง ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล บริหารด้วยความโปร่งใส สมาชิกมีความมั่นใจ ใส่ใจการออม บริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ร่วมใจพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและสังคม

### ภารกิจ

**ภารกิจที่ 1** การส่งเสริมให้สมาชิกและครอบครัวเห็นความสำคัญของการออม

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกตระหนักและเห็นความสำคัญของการออม
2. ส่งเสริมการออมทรัพย์แก่สมาชิกและบุคคลในครอบครัว รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในครอบครัวมีนิสัยรักการออม
3. สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ผูกพันและดำรงอยู่กับสหกรณ์ออมทรัพย์

**ภารกิจที่ 2** พัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศให้มี

ประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์

1. ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้
2. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้มีศักยภาพและเหมาะสม
3. สร้างการบริการให้แก่สมาชิกตรงตามความต้องการมีความทั่วถึง
4. สร้างและส่งเสริมขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรและสมาชิกของสหกรณ์
5. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ วิธีการดำเนินงานของสหกรณ์แก่บุคลากรและสมาชิก เพื่อให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล
6. ผู้บริหารและกรรมการดำเนินงานบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล
7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

**ภารกิจที่ 3** การให้บริการตามความต้องการของสมาชิก

#### วัตถุประสงค์

1. จัดให้มีบริการตรงตามความต้องการของสมาชิกและแก้ไขปัญหาของสมาชิก

2. บริการสมาชิกได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและเป็นธรรม
3. ประเมินความพึงพอใจจากสมาชิกต่อการให้บริการของสหกรณ์

#### **ภารกิจที่ 4 จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม** **วัตถุประสงค์**

1. ให้มีระบบและกลไกในการบริการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสมาชิกและครอบครัว
2. องค์กรมีสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัว อย่างครอบคลุม เหมาะสมและเป็นธรรม

**หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principle)** คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information)

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)



## กลยุทธ์ เป้าประสงค์และแนวทางการพัฒนา

**กลยุทธ์ที่ 1** สร้างความเข้มแข็งและมีการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน

**เป้าประสงค์ :** การบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปตามมาตรฐานและตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน

### แนวทางการพัฒนา

1.1 มีระบบกลไกในการสร้างความเข้มแข็งและการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์

1.2 พัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ

1.3 มีการดำเนินการติดตามผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

**กลยุทธ์ที่ 2** ขยายเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีขนาดใหญ่และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

**เป้าประสงค์ :** มีการขยายเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ในภูมิภาคและดำเนินการจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

### แนวทางการพัฒนา

2.1 พัฒนารูปแบบหรือวิธีการในการดำเนินการร่วมกันโดยมีการจัดทำโครงการร่วมกันระหว่างเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ

2.2 สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ภายในภูมิภาค

2.3 ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและแนวทางการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้แก่สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่

**กลยุทธ์ที่ 3** พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และศักยภาพในการบริหารจัดการให้แก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ

**เป้าประสงค์ :** มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและมีศักยภาพในการบริหารจัดการให้แก่สมาชิก

### แนวทางการพัฒนา

3.1 พัฒนากลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในเชิงรุก และปรับปรุงแบบการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึง

3.2 พัฒนาช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจน โดยการประเมินและคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.3 พัฒนาแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ประยุกต์ใช้ได้กับ Mobile Devices ทั้งแท็บเล็ตและโทรศัพท์ที่รองรับระบบปฏิบัติการ iOS, Android, Windows

**กลยุทธ์ที่ 4** เร่งสร้างและชักจูงให้เพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์และคงอยู่อย่างยั่งยืน

**เป้าประสงค์ :** สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีเพิ่มมากขึ้นและตระหนักถึงความสำคัญของการออม

**แนวทางการพัฒนา**

2.1 พัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกตระหนักในความสำคัญของการออม

2.2 พัฒนากิจกรรมที่ชักจูงให้สมาชิกและครอบครัว รวมทั้งบุคลากรตำรวจเห็นความสำคัญของการออมทรัพย์

2.3 ประเมินความพึงพอใจในการให้บริการแก่สมาชิกเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารให้ดีขึ้น

**กลยุทธ์ที่ 5** สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับสมาชิก

**เป้าประสงค์ :** การบริหารจัดการของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ

**แนวทางการพัฒนา**

5.1 ฝ่ายจัดการสหกรณ์หรือคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 สหกรณ์มีโครงการ/กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต สมาชิก มีการจัดสรรสวัสดิการให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง เสมอภาคและเป็นธรรม

5.3 สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานะ การเงิน รายงานกิจการ ผลการดำเนินงาน รายงานการประชุมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**กลยุทธ์ที่ 6** พัฒนาความรู้ของสมาชิก กรรมการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์และจัดบริการให้ตรงความต้องการ

**เป้าประสงค์ :** มีการวัดระดับความรู้ ความเข้าใจ ของสมาชิก กรรมการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ และประเมินความพึงพอใจในจัดบริการให้ตรงความต้องการของสมาชิก

**แนวทางการพัฒนา**

6.1 สหกรณ์มีกิจกรรม KM (Knowledge Management ) ในการปฏิบัติงานของสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่

6.2 จัดกิจกรรมโครงการที่ส่งเสริมความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

6.3 เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก กรรมการดำเนินงานและเจ้าหน้าที่ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน สร้างความผูกพัน ความรัก และความภาคภูมิใจในสหกรณ์

6.4 สหกรณ์มีวัสดุสำนักงานพร้อมที่จะใช้งาน อุปกรณ์ ต่าง ๆ ที่ทันสมัย เพื่อการปฏิบัติงานและให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

6.5 สหกรณ์มีช่องทางให้สมาชิกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์

**กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมและทำการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ให้แก่สมาชิกและตำรวจอย่างทั่วถึง**

**เป้าประสงค์ :** สมาชิกได้รับข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

**แนวทางการพัฒนา**

7.1 ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้แก่สมาชิกและตำรวจ เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ การประชาสัมพันธ์สัญจรไปยังหน่วยงานอื่น ๆ

7.2 จัดทำ สนับสนุน ทรัพยากรที่เอื้อต่อการดำเนินการ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ ระบบสารสนเทศ ฯลฯ

**กลยุทธ์ที่ 8 จัดทำระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเชิงรุกให้กับสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ**

**เป้าประสงค์ :** มีระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

**แนวทางการพัฒนา**

2.1 สร้างระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว

2.2 สร้างฐานข้อมูลที่สามารถจัดเก็บข้อมูลและเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ใช้งานได้ง่าย และมีประสิทธิภาพ

## วิเคราะห์ความเชื่อมโยง กลยุทธ์ เป้าประสงค์และภารกิจ วัตถุประสงค์

พ.ศ. 2561 – 2564

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ภารกิจ	วัตถุประสงค์
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งและมีการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน	การบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปตามมาตรฐานและตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน	ภารกิจที่ 2 พัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ	1. เพื่อให้สมาชิกตระหนักและเห็นความสำคัญของการออม 2. ส่งเสริมการออมทรัพย์แก่สมาชิกและบุคคลในครอบครัว รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในครอบครัวมีนิสัยรักการออม 3. สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ผูกพันและดำรงอยู่กับสหกรณ์ออมทรัพย์
กลยุทธ์ที่ 2 ขยายเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีขนาดใหญ่และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	มีการขยายเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ในภูมิภาคและดำเนินการจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	ภารกิจที่ 2 พัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ	3. สร้างการบริการให้แก่สมาชิกตรงตามความต้องการมีความทั่วถึง 5. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ วิธีการดำเนินงานของสหกรณ์แก่บุคลากรและสมาชิก เพื่อให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและศักยภาพในการบริหารจัดการให้แก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและมีศักยภาพในการบริหารจัดการให้แก่สมาชิก	ภารกิจที่ 2 พัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ	1. ดำเนินการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ 2. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้มี

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ภารกิจ	วัตถุประสงค์
			<p>ศักยภาพและเหมาะสม</p> <p>3. สร้างการบริการให้แก่สมาชิกตรงตามความต้องการมีความทั่วถึง</p> <p>4. สร้างและส่งเสริมขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรและสมาชิกของสหกรณ์</p> <p>5. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ วิธีการดำเนินงานของสหกรณ์แก่บุคลากรและสมาชิก เพื่อให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>6. ผู้บริหารและกรรมการดำเนินงานบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล</p> <p>7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ</p>
<p>กลยุทธ์ที่ 4 เร่งสร้างและชักจูงให้เพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์และคงอยู่อย่างยั่งยืน</p>	<p>สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีเพิ่มมากขึ้นและตระหนักถึงความสำคัญของการออม</p>	<p>ภารกิจที่ 1 การส่งเสริมให้สมาชิกและครอบครัวเห็นความสำคัญของการออม</p>	<p>1. เพื่อให้สมาชิกตระหนักและเห็นความสำคัญของการออม</p> <p>2. ส่งเสริมการออมทรัพย์แก่สมาชิกและบุคคลในครอบครัว รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในครอบครัวมีนิสัยรักการออม</p>

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ภารกิจ	วัตถุประสงค์
			3. สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ผูกพันและดำรงอยู่กับสหกรณ์ออมทรัพย์
กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับสมาชิก	การบริหารจัดการของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ	ภารกิจที่ 4 จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	1.ให้มีระบบและกลไกในการบริการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสมาชิกและครอบครัว 2.องค์กรมีสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัว อย่างครอบคลุม เหมาะสม และเป็นธรรม
กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาความรู้ของสมาชิก กรรมการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ และจัดบริการให้ตรงความต้องการ	มีการวัดระดับความรู้ ความเข้าใจ ของสมาชิก กรรมการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ และประเมินความพึงพอใจในจัดบริการให้ตรงความต้องการของสมาชิก	ภารกิจที่ 3 การให้บริการตามความต้องการของสมาชิก	1. จัดให้มีบริการตรงตามความต้องการของสมาชิก และแก้ไขปัญหาของสมาชิก 2. บริการสมาชิกอย่างได้ อย่างทั่วถึง รวดเร็วและเป็นธรรม 3. ประเมินความพึงพอใจจากสมาชิกต่อการให้บริการของสหกรณ์
กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมและทำการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ให้แก่สมาชิกและตำรวจอย่างทั่วถึง	สมาชิกได้รับข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ	ภารกิจที่ 2 พัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ	7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ภารกิจ	วัตถุประสงค์
กลยุทธ์ที่ 8 จัดทำระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเชิงรุกให้กับสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ	มีระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ	ภารกิจที่ 4 จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	1.ให้มีระบบและกลไกในการบริการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสมาชิกและครอบครัว 2.องค์กรมีสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัว อย่างครอบคลุม เหมาะสม และเป็นธรรม

ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2561 – 2564

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งและมีการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน	การบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปตามมาตรฐานและตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน	รายงานผลการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วน 10 ประการ	บริหารจัดการองค์กรได้ครบตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย องค์ประกอบ 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งฉันทามติ
กลยุทธ์ที่ 2 ขยายเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีขนาดใหญ่และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	มีการขยายเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ในภูมิภาคและดำเนินการจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	-จำนวนเครือข่ายของสมาชิก -จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน	ร้อยละของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นจากสมาชิกทั้งหมด - ร้อยละของความพึงพอใจต่อการดำเนินโครงการ
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและศักยภาพในการบริหารจัดการให้แก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและมีศักยภาพในการบริหารจัดการให้แก่สมาชิก	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	- ร้อยละ 90 ของความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ



กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
กลยุทธ์ที่ 4 เร่งสร้างและชักจูงให้เพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์และคงอยู่อย่างยั่งยืน	สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีเพิ่มมากขึ้นและตระหนักถึงความสำคัญของการออม	จำนวนของสมาชิกที่เพิ่มขึ้น จากจำนวนสมาชิกทั้งหมด	- จำนวนของสมาชิกที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากจำนวนสมาชิกทั้งหมดของทุกปี
กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับสมาชิก	การบริหารจัดการของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ	ได้รับรางวัลคุณภาพในการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์	- สหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรงจได้รับรางวัลสหกรณ์ออมทรัพย์คุณภาพ ปีละ 1 รางวัล
กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาความรู้ของสมาชิก กรรมการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ และจัดบริการให้ตรงความต้องการ	มีการวัดระดับความรู้ ความเข้าใจ ของสมาชิก กรรมการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ และประเมินความพึงพอใจในจัดบริการให้ตรงความต้องการของสมาชิก	- มีโครงการที่ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ - ระดับความรู้ความเข้าใจของสมาชิกเกี่ยวกับระเบียบ พรบ.และการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ - ความพึงพอใจต่อการจัดบริการให้ตรงความต้องการของสมาชิก	- มีโครงการที่ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ - ร้อยละ 90 ของระดับความรู้ความเข้าใจของสมาชิกเกี่ยวกับระเบียบ พรบ.และการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ของการจัดโครงการ - ร้อยละ 90 ของความพึงพอใจต่อการจัดบริการให้ตรงความต้องการของสมาชิกของทุกปี

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมและทำการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ให้แก่สมาชิกและตำรวจอย่างทั่วถึง	สมาชิกได้รับข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ	มีช่องทางของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับสมาชิกได้รับทราบ	- จำนวนช่องทางของข้อมูลข่าวสารที่เพิ่มขั้นอย่างน้อย 1 – 2 ช่องทางของทุกปี
กลยุทธ์ที่ 8 จัดทำระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเชิงรุกให้กับสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ	มีระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ	-มีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ - ร้อยละของความพึงพอใจต่อการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ -จำนวน/ครั้งในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร/การสื่อสารภายในองค์กร	-มีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 ฐานข้อมูลของทุกปี - ร้อยละ 90 ของความพึงพอใจต่อการให้บริการข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศของทุกปี -จำนวน/ครั้งในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร/การสื่อสารภายในองค์กร ไม่น้อยกว่า 30 ครั้งต่อปี

## ทิศทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์สหกรณ์ตำรวจตรัง จำกัด พ.ศ. 2561 - 2564

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด พ.ศ. 2561 - 2564 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ฯ โดยกำหนดรายละเอียดไว้ดังนี้

1. สื่อสารแผนกลยุทธ์สู่สมาชิกสหกรณ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึง ความสำคัญของการดำเนินงานตามแผน สมาชิกต้องทราบซึ่งถือเป็นเป้าหมายหลัก เมื่อสิ้นสุดแผน ต้องสร้างการรับรู้ร่วมกันว่าทุกคนเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้แผนกลยุทธ์ ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ สำหรับวิธีการสื่อสารสามารถใช้รูปแบบที่หลากหลายและแตกต่างกันตามกลุ่ม เช่น การประชุมชี้แจง การเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ การทำแผ่นพับ การเวียนหนังสือ เป็นต้น

2. คณะกรรมการดำเนินงานจะเป็นส่วนที่ทำหน้าที่ผลักดัน กำกับ ติดตาม ให้งานต่าง ๆ นำ แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

3. หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีตามบทบาทภารกิจของตน โดยกำหนดโครงการ / กิจกรรม ที่สอดคล้องและสนับสนุนให้แผนกลยุทธ์บรรลุตามเป้าหมาย กองนโยบายและแผนสังเคราะห์ แผนปฏิบัติงานของ หน่วยงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงาน

4. การวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ เป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยระบบดังกล่าวได้ กำหนดตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564 ในลักษณะเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) เพื่อวัดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดในแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดแผน

5. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ จะดำเนินการทั้งในส่วนของ การติดตาม การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและการดำเนินงานตามระบบการบริหารจัดการภายใน

6. ในระหว่างระยะเวลา 4 ปีของแผนกลยุทธ์ หากมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจนส่งผลกระทบต่อ ให้ ต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย ทิศทาง หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สามารถดำเนินการ ทบทวนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว

## การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ในการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้แผนกลยุทธ์สมบูรณ์และสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ได้นำ Balanced Scorecard (BSC) มาปรับใช้ 5 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) มุมมองด้านประสิทธิผล (Effectiveness Perspective) มุมมองด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environment Perspective) โดยการกำหนดน้ำหนักความสำคัญแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับนโยบายสำคัญเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้พร้อมกับกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

## การควบคุม ติดตาม และการประเมินแผนกลยุทธ์

การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์จะเกิดผลสำเร็จ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จนั้นมีรูปแบบในการดำเนินการ ดังนี้

1. การควบคุมเป็นการควบคุมแบบข้อมูลย้อนกลับ คือ การกำกับติดตามดูแลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยการมอบความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งโครงสร้างของสหกรณ์ฯ แบ่งได้เป็น 2 ระดับคือ การควบคุมยุทธวิธี และการควบคุมการดำเนินการ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติรายปี มีการสรุปผลการดำเนินงานเป็นรายปี

2. การควบคุมด้วยระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ การวัดผล/ประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์แบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard System) เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับการจัดทำแผนฯ โดยประเมินตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (Key Performance Indicators :KPIs) 5 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) มุมมองด้านประสิทธิผล (Effectiveness Perspective) และมุมมองด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environment Perspective) 1 ตัวชี้วัดซึ่งทำการประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาตามแผนกลยุทธ์

3. การควบคุมด้วยระบบการวัดสมรรถนะบุคคล การวัดสมรรถนะบุคคลด้วยบุคคลเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่และผู้นำในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรและพัฒนาไปพร้อมๆ กันและกำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ ให้ชัดเจน พร้อมทั้งมีการวัด/ประเมินสมรรถนะควบคู่กันไปด้วยนี้ วัดความรู้ วัดความชำนาญ วัดสมรรถนะทางการบริหารและความเป็นผู้นำ วัดสมรรถนะภายในองค์กรเป็นรายปีทุกปี

4. การประเมินผลในระยะครึ่งแผน เป็นการประเมินผลในช่วง 2 ปีแรกของแผนเมื่อสิ้นสุด แผนปี ทั้งนี้เพื่อทบทวนความก้าวหน้าและอุปสรรค อีกทั้งทบทวนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้มีความเหมาะสม

5. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนเป็นการประมวลผลแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดปี พ.ศ. 2561 เพื่อสรุปการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลา 5 ปี ดำเนินการเปรียบเทียบผลผลิตและเป้าหมายกับสหกรณ์อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกัน

## ภาคผนวก

ภาพกิจกรรมการสัมมนาระดมความคิดเห็นเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์  
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด  
วันที่ 18 - 19 สิงหาคม 2561  
ณ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ตรัง









**สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตรัง จำกัด**  
**ถนนรื่นรมย์ ตำบลทับเที่ยง อำเภอเมือง จังหวัดตรัง 92000**  
**โทร. 0-7521-3046, 086-4792319 โทรสาร. 0-7521-3046**



<http://www.trangpolice-coop.com>