

ประธานพูดคุยกับสมาชิก ฉบับที่ 10 วันที่ 8 มกราคม 2562

"ยุทธศาสตร์สหกรณ์ 5 ปี" (2)

•วันเสาร์ที่ 5 มกราคม 2562 ที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 27 ได้พิจารณาร่าง "ยุทธศาสตร์สหกรณ์ 5 ปี" ตามที่ กก.ยุทธศาสตร์ เสนอมาเรียบร้อยแล้วนะครับ แม้จะยังไม่สมบูรณ์ในส่วนของเป้าหมายนัก และคงต้องมอบหมายให้คณะกรรมการฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านไปจัดทำแผนปฏิบัติ(Action plan)ให้แล้วเสร็จภายในมีนาคม 2562 หรือก่อนสิ้นไตรมาส 2/2562 ครับ

•นี่ครับวิสัยทัศน์สหกรณ์ของเรา

"สหกรณ์มั่นคง บริหารโปร่งใส สมาชิกประทับใจ"

•เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์องค์กร ซึ่งหมายความถึง "พนักงาน สมาชิก และกรรมการดำเนินการทุกคน"

วิเคราะห์องค์กรที่มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วย SWOT Analysis Model

วิเคราะห์ปัจจัยภายในใช้ 7S ของ McKinsey ซึ่งประกอบไปด้วย Strategy Structure Style System Staff Skill และ Shared Value ต้องร่วมกันวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าอะไรคือจุดแข็ง(Strengths) อะไรคือจุดอ่อน(Weaknesses)

ส่วนปัจจัยภายนอกใช้ PESTEL Analysis ที่ประกอบไปด้วย Political Economic Social Technology Environmental และ Legal ที่ต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าอะไรคือโอกาส(Opportunities) และอะไรคืออุปสรรค(Treats)

•จุดแข็ง(Strengths) ของสหกรณ์ที่ช่วยกันวิเคราะห์วันนั้นก็จะได้แก่ การได้รับการชำระหนี้และรับทุนเรือนหุ้นของสมาชิกรายเดือนผ่านทางต้นสังกัด การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ให้บริการด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว สามารถกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ได้เอง และสามารถบริหารดอกเบี้ยโดยไม่ต้องอิงกับสถาบันการเงินอื่นๆ มีสวัสดิการให้สมาชิก และบุคคลในครอบครัวครอบคลุมทั่วถึงและเป็นธรรม มีระยะเวลาการผ่อนชำระเงินกู้ยาวนาน มีการเปิดรับสมัครสมาชิกเพิ่มเติมตลอดเวลา มีโอกาสในการประกอบธุรกิจมากขึ้น

รูปแบบการบริหาร จัดการ กรณีปล่อยเงินกู้ต่ำกว่า 10 % มีการประกันความเสี่ยงให้กับผู้ค้าประกันอย่างเหมาะสม และมีพนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

• ส่วนจุดอ่อน(Weaknesses) ก็ได้แก่ ไม่มีรูปแบบการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน คณะกรรมการดำเนินการ พนักงาน และสมาชิกยังขาดความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ไม่สามารถหักเงินเดือนเพื่อชำระหนี้ของสมาชิกในกรณีที่สมาชิกย้ายหรือโอนไปอยู่สังกัดอื่น คุณภาพบริการ ขาดระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการอย่างเต็มประสิทธิภาพ พนักงานสหกรณ์มีภาระงานมากเกินไป การเพิ่มเงินทุนสำรองของสหกรณ์ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำ มีการใช้กระดาษมากเกินไป สมาชิกส่วนหนึ่งมีทัศนคติในเชิงลบต่อการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ และการให้บริการของพนักงาน ขาดการประเมินความพึงพอใจการให้บริการ พนักงาน และคณะกรรมการดำเนินการบริหารอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีค่านิยมร่วม ยังขาดที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ดอกเบี้ยเงินฝากอยู่ในระดับที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์มาก ใช้ประเภทเอกสารประกอบการกู้มากเกินไป และไม่มีคู่แข่งในการสมัครรับเลือกตั้งของกรรมการ

• สำหรับโอกาส(Opportunities) ที่เป็นปัจจัยภายนอก หลังจากวิเคราะห์แล้วจะเห็นว่า สมาชิกไม่ต้องจ่ายภาษีเงินได้สำหรับรายได้ที่เกิดจากสหกรณ์ สมาชิกมีความเชื่อมั่นและทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น จากการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสหกรณ์ พระราชบัญญัติประกันเงินฝากฉบับใหม่ที่มีการกำหนดวงเงินในการค้าประกันจะทำให้สหกรณ์มีโอกาสได้รับเงินฝากมากขึ้น ชุมชนสหกรณ์หรือสหกรณ์เครือข่ายสามารถให้การสนับสนุนด้านการเงินกับสหกรณ์ได้ตามความจำเป็น หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด ให้คำแนะนำ และกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และในอนาคตสหกรณ์สามารถที่จะให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน หรือนำเงินไปลงทุนในสถาบันการเงินอื่นได้

• อุปสรรค(Treats) กรรมการดำเนินการเห็นว่าสถาบันการเงินที่เป็นคู่แข่งของสหกรณ์ ขยายฐานการตลาดมาที่กลุ่มข้าราชการ สภาวะเศรษฐกิจสังคมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีผลกระทบต่อสมาชิกและสหกรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การเพิ่มอัตราดอกเบี้ย สมาชิกของสหกรณ์สามารถถูกอายัดเงินค้ำหุ้นเงินปันผล หรือเงินเฉลี่ยคืนได้โดยคำสั่งศาล ทั้งๆที่สมาชิกยังมีภาระที่ต้องชำระหนี้กับสหกรณ์อยู่ พระราชบัญญัติ เกี่ยวกับพนักงานราชการ ซึ่งทำให้สภาพของพนักงานราชการซึ่งเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของสหกรณ์จะต้องเป็นไปตามสัญญาจ้างตามที่กฎหมายกำหนด (4 ปี) และมีการเปรียบเทียบผลตอบแทนกับสหกรณ์อื่น

- ใน "มุมมองของสมาชิก" ที่คณะกรรมการดำเนินการทุกคนต่างก็เป็นสมาชิกอยู่ด้วยนั้น เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์สหกรณ์ 5 ปี สมบูรณ์ขึ้น นอกจากเราจะช่วยกัน SWOT Analysis สหกรณ์แล้วเรายังช่วยกันมองในฐานะ "สมาชิก" ว่ามีความคาดหวังอย่างไรบ้าง และสหกรณ์จะตอบสนองต่อความคาดหวังนั้นๆอย่างไร ลองมาดูกันครับ

- ในด้านบุคคล แบ่งเป็นสามส่วนคือ "สมาชิก พนักงาน และกรรมการดำเนินการ"

- สมาชิก มีความคาดหวังคือสมาชิกควรมีบัญชีเงินฝากทุกคน รับทราบข้อมูลตามกำหนดเวลาทุกเรื่องผ่านการตรวจสอบทาง website ของสหกรณ์ ตระหนักและรู้บทบาทหน้าที่การเป็นสมาชิกสามารถพึงพาสหกรณ์ได้ตามความจำเป็น มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ และสมาชิกมีความเข้าใจในระบบการทำงานของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ควรที่จะมีการตอบสนองต่อความคาดหวังของสมาชิก ดังนี้ พัฒนาโปรแกรมการตรวจสอบทาง website ด้วยระบบสมาชิกออนไลน์ จัดอบรมทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์ และจัดประชุมสมาชิกสัญจร

- พนักงาน ในฐานะสมาชิกมีความคาดหวังว่า "พนักงาน" ต้องยิ้มสวย พุดจาไพเราะ บริการด้วยรอยยิ้ม ให้บริการที่มีคุณภาพ มีจำนวนพนักงานเพียงพอในการให้บริการ มีความรู้ มีความรับผิดชอบ สติ จรรยาบรรณ มีความซื่อสัตย์ มีจิตใจที่ดีในการให้บริการ รักษาความลับของสมาชิก และเอาใจใส่ในการให้บริการ ซึ่งสหกรณ์ก็ควรที่จะมีการตอบสนองดังนี้ มีการพัฒนา ESB พนักงาน ให้บริการด้วยรอยยิ้ม พัฒนาระบบบริการ รวดเร็ว โปร่งใส

ตรวจสอบได้ สร้างขวัญกำลังใจ เพิ่มพูนความรู้ และมีระบบการประเมินการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

- กรรมการ สมาชิกก็มีความคาดหวังว่า อยากได้กรรมการที่มีความรู้มีความสามารถรอบด้าน สามารถให้คำปรึกษา ประสานงาน อำนวยความสะดวก แก่สมาชิกได้ เข้าใจในหน้าที่และบทบาทกรรมการเป็นอย่างดี มี

การเรียนรู้กฎระเบียบมากขึ้น มุ่งมั่น พยายามในการเข้ามาบริหารด้วยความตั้งใจ มีการสื่อสารกับสมาชิก มีการทำงานเป็นทีม ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะ และกรรมการต้องพัฒนานโยบายในการพัฒนาสหกรณ์อยู่เสมอ และสหกรณ์ควรตอบสนองต่อความคาดหวังดังกล่าวคือ มีตัวแทนจากสมาชิกทุกกลุ่มทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ และกรรมการต้องผ่านการอบรมหลักสูตรของการเป็นกรรมการ และอบรม ศึกษาดูงาน

•ในด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ สมาชิกมีความคาดหวังว่า อยากให้โต๊ะทำงานของพนักงานแต่ละคนเป็นสัดส่วนแทนเคาเตอร์ ให้สภาพภายในสำนักงานสบายตา มีความเหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น กาแฟ คอมพิวเตอร์ มีมุมรอคอยสำหรับสมาชิกที่ไม่ต้องนั่งต่อหน้าพนักงาน ทำ 5 ส และสหกรณ์ควรตอบสนองคือ จัดทำห้องทำงานให้ดูดีด้วย 5 ส ทำ smart officeจัดมุมรอคอยการบริการของสมาชิก

•ในด้านกระบวนการ สมาชิกมีความคาดหวังคือ กระบวนการต้องสั้น กระชับ รวดเร็วมีความถูกต้อง แม่นยำ พยากรณ์อนาคตได้ มีการประกันเวลาในการให้บริการ สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ กรณีการค้ำประกันให้สามารถค้ำประกันคืนกันได้ทุกกรณี และมีระบบสมาชิก online สหกรณ์ควรสนองตอบคือ พัฒนา website ให้ทันสมัย ง่ายและสะดวกในการเข้าใช้ มีระบบสมาชิกออนไลน์ มี Line อย่างเป็นทางการ มี Flow chart แสดงกระบวนการทำงานชัดเจน และมีการทบทวนมติ ระเบียบ และการค้ำประกันที่เป็นอุปสรรคแต่ต้องคำนึงถึงความมั่นคงของสหกรณ์ด้วย

•ในด้านผลผลิตการดำเนินงาน สมาชิกมีความคาดหวังคือ มีผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างสมเหตุสมผล มีความเสี่ยงน้อย และได้รับเงินกู้ตามกระบวนการปกติ โดยสหกรณ์ควรมีการตอบสนองดังนี้ แสวงหาแหล่งเงินกู้ที่มีต้นทุนดอกเบี้ยต่ำ ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น มีแผนควบคุมค่าใช้จ่าย และดำเนินการตามให้เป็นไปตามมติที่ประชุมทุกระดับ

•จากนั้นนำผล SWOT Analysis มากำหนดกลยุทธ์(Stragey) ด้วย TOWs Matrix Model ซึ่งจะได้กลยุทธ์เชิงรุกจาก SO กลยุทธ์เชิงรับหรือเชิงป้องกันจาก ST กลยุทธ์เชิงแก้ไขหรือพัฒนาจาก WO และกลยุทธ์เชิงถดถอยจาก WT

•หลังจากทำ TOWs Matrix ได้สหกรณ์ก็ได้กลยุทธ์ต่างๆดังนี้ครับ

•กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ (1)กลยุทธ์การเพิ่มสมาชิก (2)กลยุทธ์เพิ่มทุนสำรองสหกรณ์ (3)กลยุทธ์ส่งเสริมการระดมทุน (4)กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริการให้มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (5)กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (6)กลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และ (7)กลยุทธ์ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

•กลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ (1)กลยุทธ์การจัดระบบเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์ (2)กลยุทธ์การจัดการกระบวนการในการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ และ (3)กลยุทธ์จัดระบบการบริหารจัดการที่สั้น กระชับ ฉับไว ถูกต้องแก่สมาชิก

•กลยุทธ์เชิงแก้ไขหรือพัฒนา ได้แก่ (1)กลยุทธ์พัฒนาระบบสารสนเทศ (2)กลยุทธ์สร้างรูปแบบการประชาสัมพันธ์ (3)กลยุทธ์สร้างความประทับใจแก่สมาชิก (4)พัฒนาองค์ความรู้และทักษะพนักงาน กรรมการ และ สมาชิก และ (5)พัฒนา Servive mind

•กลยุทธ์เชิงถดถอย ได้แก่ (1)กลยุทธ์การจัดการระบบสื่อสาร และ (2)กลยุทธ์การจัดการระบบคุณภาพบริการ

•เมื่อได้กลยุทธ์แล้วต่อมาก็กำหนดเป้าหมาย(Goals) ครับ คณะกรรมการได้กำหนดทั้งหมด 15 เป้าหมายด้วยกัน ได้แก่ (G1)สหกรณ์มีความมั่นคงทางการเงิน (G2)ให้สวัสดิการสมาชิกอย่างเพียงพอและทั่วถึง (G3)เพิ่มพูนความรู้สมาชิกตามหลักการสหกรณ์ (G4)แนะนำและให้บริการด้านการลงทุนประกอบอาชีพเสริม (G5)ให้ความรู้ความเข้าใจในการออมทรัพย์ (G6)กระตุ้นการออมของสมาชิก (G7)จัดหาโอกาสการลงทุนให้กับสมาชิก (G8)สร้างจิตสำนึกในการให้บริการของพนักงาน (G9)เปรียบเทียบข้อบังคับสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (G10)ความโปร่งใสในการบริหารงาน (G11)บริหารจัดการเงินทุนให้มีผลตอบแทนอย่างเหมาะสม (G12)พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ (G13)พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ (G14)เพิ่มพูนประสิทธิภาพและทักษะในการปฏิบัติงาน และ (G15)มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

- จากนั้นจึงนำเป้าหมายต่างๆข้างต้นมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติ(Action plan) กำหนดตัวชี้วัด(KPIs) และระยะเวลาดำเนินการที่แน่ชัด(Timeline) พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการหลักและรองไว้อย่างชัดเจนต่อไป

- เนื่องจากเราใช้เวลาเพียงวันเดียวในการพิจารณา"ยุทธศาสตร์สหกรณ์ 5 ปี" ซึ่งน้อยไป แต่เราก็ไม่มีเวลามากไปกว่านี้ ผมคิดว่าในส่วนของเป้าหมาย น่าจะยังมีความไม่ชัดเจนนัก และหลายเป้าหมายยังซ้ำซ้อนคาบเกี่ยวกันอยู่ ก็คงรอให้ตัวแทนสมาชิกทั้ง 30 คนมาช่วยกันดูอีกรอบในขั้นตอนที่ 4 ที่ถือว่าเป็นขั้นตอน "การมีส่วนร่วม" ของ"พี่น้องสมาชิก" ครับ ซึ่งจะจัดขึ้นในวันเสาร์ที่ 19 มกราคม 2562 ณ ห้องประชุม1 สสจ.มุกดาหาร ตั้งแต่เวลา 10.00 น.เป็นต้นไป อย่าลืมแจ้งความประสงค์กับ "กรรมการหน่วย" ของท่านนะครับ ที่นั่งมีจำนวนจำกัดดังที่ผมเคยเรียนให้ทราบไปแล้วก่อนหน้านี้

- มาร่วมสร้างประวัติศาสตร์กำหนด "ยุทธศาสตร์สหกรณ์" ที่ไม่เคยมีมาก่อนด้วยกันครับ

ด้วยจิตศรัทธาและเชื่อมั่น

วิทยา ธารประเสริฐ

ประธานกรรมการ

08-01-62