ข้อด้อยและโอกาสในการปรับปรุงสหกรณ์การเกษตร ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

Weaknesses and Opportunities for Improvements of Agricultural Cooperatives in the Central Northeastern Region of Thailand

*ดร.ปราโมทย์ ศุภปัญญา (Dr.Pramote Suppapanya)**

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อศึกษาข้อด้อยและโอกาสในการปรับปรุงการบริหารจัดการตามเกณฑ์ Cooperative Quality Award (CQA) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับวาระแห่งชาติด้านสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการระดมสมอง ประการแรก สหกรณ์ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ได้เสนอโอกาสในการปรับปรุงสอดคล้องกับข้อด้อยที่สุดในแต่ละหมวดของเกณฑ์ CQA ประการที่สอง ความคิดเห็นของสหกรณ์ต่อหมวดวางแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ขนาดเล็กให้ความสำคัญในหัวเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการมากที่สุด ส่วนสหกรณ์ขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเป็นอันดับแรก ประการสุดท้าย สหกรณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวาระแห่งชาติด้านสหกรณ์ โดยเสนอ ให้มีการเพิ่มศักยภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายปลูกข้าวหอมมะลิพันธุ์ 105 แบบอินทรีย์ ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน อย่างครบวงจร

คำสำคัญ: สหกรณ์การเกษตร ความสามารถด้านการจัดการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประเทศไทย

---

* อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Permanent Lecturer, College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University

ABSTRACT

The objectives of this focus group research were to study weaknesses and opportunities for improvements according to Cooperative Quality Award (CQA) criteria, to gather opinions on Strategic Planning category of CQA, and to gather opinions on National Agenda on Cooperatives of agricultural cooperatives in the Central North Eastern region of Thailand

Research results were as follows ; Firstly both small and large cooperatives suggested opportunity for improvement on item which had the lowest score in each category of CQA criteria. Secondly, on Strategic Planning category, small cooperative gave priority to Developing of Action Plan while large cooperative focused on Participation from all Stakeholders. Lastly, the participants proposed National Agenda on Cooperative to strengthen the networking of organic Jasmine 105 rice cluster in an integrative manner.

Keywords: Agricultural Cooperative, Management Competency,
Central Northeastern Region of Thailand

1. บทนำ

สหกรณ์เป็นองค์กรรูปแบบหนึ่ง ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ณ เดือนมกราคม 2554 มีจำนวนสหกรณ์ทั้งสิ้น 6,963 แห่ง ประกอบด้วยจำนวนสมาชิกมากกว่า 10.5 ล้านคน และมีทุนหมุนเวียนมากกว่า 1 ล้านล้านบาท (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554) กรมส่งเสริมสหกรณ์โดยสำนักพัฒนาระบบการบริหารการจัดการสหกรณ์ ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award - CQA) และจัดทำโครงการเพื่อส่งเสริมให้มีการนำเกณฑ์ CQA ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม โครงการนี้มี 3 ระยะ คือ ระยะรณรงค์ ระยะปรับปรุงผลักดัน และระยะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (สำนักพัฒนาระบบการบริหารการจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552)

การก่อตั้งและพัฒนาสหกรณ์ในกลุ่มยุทธศาสตร์จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางของประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีสหกรณ์เพิ่มจำนวนมาก โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตร มีจำนวนทั้งสิ้น 367 แห่ง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554) ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณตามเกณฑ์ CQA กับสหกรณ์การเกษตรจำนวน 117 ราย ในพื้นที่ดังกล่าว พบว่า ความสามารถด้านการจัดการของสหกรณ์การเกษตร เรียงลำดับจากหมวดที่มีคะแนนสูงสุดไปยังหมวดที่มีคะแนนต่ำที่สุด เป็นดังนี้ หมวดการนำองค์กร หมวดการเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดการวางแผนกลยุทธ์ หมวดการจัดการกระบวนการ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า และหมวดการวัดวิเคราะห์ และจัดการความรู้ (Suppapanya, in process)

หากมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) หรือข้อมูลเชิงลึก (Insights) จากผู้บริหารสหกรณ์ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์การเกษตรในการพัฒนาตนเอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาข้อด้อยและโอกาสในการปรับปรุงการบริหารจัดการตามเกณฑ์ CQA ของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง รวมทั้งรวบรวมความคิดเห็นจากตัวแทนผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และวาระแห่งชาติด้านสหกรณ์

2. ทบทวนวรรณกรรม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ร่วมกันศึกษาและจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ขึ้นในประเทศไทย ตามแนวทางของเกณฑ์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่สามารถช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศสหรัฐอเมริกา ต่อมาในปี 2539 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ได้บรรจุ TQA ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศไทย อันเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ นำเกณฑ์ TQA ไปใช้ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านการผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง

ปี 2549 สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการ และการตรวจประเมินคุณภาพสหกรณ์ โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และแผนบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในทุกระดับ ได้เป็นเกณฑ์ที่เรียกว่า “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award - CQA)” ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ส่วนโครงร่างองค์กร และส่วนการบริหารจัดการสหกรณ์ ซึ่งมี 7 หมวด ประกอบด้วย หมวดการนำองค์กร หมวดการวางแผนกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดการจัดการกระบวนการ และหมวดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (สำนักพัฒนาระบบการบริหารการจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552, 2553)

ผลลัพธ์การวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการของผู้บริหารสหกรณ์และประสิทธิภาพในการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง (Suppapanya, in process) จำนวน 117 ราย พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก (จำนวนสมาชิก เท่ากับหรือต่ำกว่า 1,000 ราย) และสหกรณ์ขนาดใหญ่ (จำนวนสมาชิก มากกว่า 1,000 ราย) มีระดับความสามารถด้านการจัดการสหกรณ์แตกต่างกัน โดยสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มีความสามารถสูงกว่าสหกรณ์ขนาดเล็ก หากเรียงลำดับความสามารถด้านการจัดการทั้ง 6 หมวดแล้ว สหกรณ์ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ก็มีลำดับความสามารถที่แตกต่างกันในบางหมวด อย่างไรก็ตาม เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง

ความสามารถด้านการจัดการในแต่ละหมวดกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2553) ทั้งสหกรณ์ขนาดใหญ่และขนาดเล็ก พบว่า มีเพียงหมวดการจัดการกลยุทธ์ เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์ ณ ระดับความสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หากมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อทราบข้อมูลเชิงลึก (Insights) จากผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ดังกล่าว เกี่ยวกับข้อด้อยและโอกาสในการปรับปรุงสหกรณ์ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์การเกษตรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ส่งเสริมและผลักดันให้มีการใช้ระบบสหกรณ์ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมากยิ่งขึ้น ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 22 ตุลาคม 2555 ได้เห็นชอบให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ (หนังสือพิมพ์แนวหน้า, 16 พฤศจิกายน 2555:13) โดยมีแนวทางในการดำเนินงานด้วยยุทธ์ศาสตร์ 5 ด้าน คือ ด้านสร้างและพัฒนาการเรียนรู้และทักษะการสหกรณ์สู่วิถีประชาชนในชาติ ด้านสนับสนุนและพัฒนาการรวมกลุ่มของประชาชนด้วยวิธีการสหกรณ์ ด้านเพิ่มศักยภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบการผลิต การตลาด และการเงินของสหกรณ์ ด้านสนับสนุนแผนพัฒนาสหกรณ์ และด้านปฏิรูปโครงสร้างหน่วยงานรัฐ

3. วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการกลุ่มสนทนา หรือ Focus Group (ชาย โพธิสิตา, 2550) ประชากรเป้าหมายเป็นผู้บริหารสหกรณ์การเกษตร ไม่ว่าจะเป็นกรรมการหรือผู้จัดการสหกรณ์ ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ครอบคลุมจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของผู้บริหารสหกรณ์จากจังหวัดดังกล่าว กลุ่มสนทนาจะแยกเป็น 2 กลุ่มตามขนาดของสหกรณ์ คือ ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก (มีสมาชิกน้อยกว่า 1,000 คน) จำนวน 20 คน และสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ (มีสมาชิกมากกว่า 1,000 คน) จำนวน 20 ราย จากการปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ทำการคัดเลือกผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อเชิญมาเข้าร่วมกลุ่มสนทนา

แนวคำถามการสนทนา (Guiding Questions) เกี่ยวข้องกับข้อด้อยและโอกาสในการปรับปรุงการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (CQA) ทั้ง 6 หมวด คือ หมวดการนำองค์กร หมวดการวางแผนกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ หมวดการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวดการจัดการกระบวนการ โดยเฉพาะข้อคำถามหรือปัจจัยความสามารถด้านการจัดการที่ด้อยหรือมีคะแนนต่ำที่สุดในแต่ละหมวด รวมทั้ง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ที่เข้าร่วมกลุ่มสนทนาเกี่ยวกับปัจจัยความสามารถด้านการจัดการที่สำคัญมากที่สุด 3 ปัจจัยเฉพาะหมวดการวางแผนกลยุทธ์ และนโยบายวาระแห่งชาติด้านสหกรณ์

ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) จะเริ่มการสนทนากลุ่ม โดยให้สมาชิกแต่ละคนแนะนำตัว จากนั้นผู้ดำเนินการสนทนา จะนำเสนอผลลัพธ์การวิจัย (Suppapanya, in process) รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับความสามารถด้านการจัดการของสหกรณ์การเกษตรในแต่ละหมวด และให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเกี่ยวกับข้อด้อยและโอกาสในการปรับปรุงสหกรณ์ โดยเฉพาะประเด็นที่สหกรณ์มีความสามารถต่ำสุดในแต่ละหมวดของเกณฑ์ CQA จากนั้น จะให้ผู้ร่วมกลุ่มสนทนา กรอกลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรกของปัจจัยต่างๆ ในหมวดการวางแผนกลยุทธ์ พร้อมเขียนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นลงในแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ ส่วนความคิดเกี่ยวกับนโยบายวาระแห่งชาติด้านสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้านนั้น ผู้ดำเนินการสนทนาจะสอบถามจากสมาชิกกลุ่มสนทนา เฉพาะด้านที่สมาชิกกลุ่มสนทนามีความเห็นร่วมกันว่าสำคัญมากที่สุดเท่านั้น โดยจะสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายวาระแห่งชาติด้านสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพหรือเนื้อหาของคำตอบจากผู้ร่วมกลุ่มสนทนา จะแยกออกเป็นหมวด ปัจจัย หรือด้าน ตามความเหมาะสม (ชาย โพธิสิตา, 2550)

4. ผลลัพธ์การวิจัย

สัดส่วนข้อคำถามที่กลุ่มตัวแทนสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่เป้าหมายที่ตอบว่า “ใช่” หรือได้ดำเนินการตามเกณฑ์ CQA พบว่า โดยภาพรวมและสหกรณ์ขนาดเล็ก มีความสามารถด้านการจัดการสูงสุด 3 อันดับแรก คือ หมวดการนำองค์กร หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวดการวางแผนกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม สามหมวดแรกที่ สหกรณ์ขนาดใหญ่ มีความสามารถสูงที่สุด คือ หมวดการนำองค์กร หมวดการวางแผนกลยุทธ์ และหมวดการจัดการกระบวนการตามลำดับ ในทางตรงกันข้าม สองหมวดสุดท้าย ที่สหกรณ์มีความสามารถด้านการจัดการต่ำที่สุด คือ หมวดการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ และหมวดการมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ ดังแสดงในตารางที่ 1

ข้อด้อยและโอกาสในการปรับปรุงความสามารถด้านการจัดการของสหกรณ์ขนาดเล็ก แสดงในตารางที่ 2 ในหมวดการนำองค์กร มีข้อด้อยที่สุด เรื่อง “การมีส่วนร่วมจากสมาชิกในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์” ในหมวดการวางแผนกลยุทธ์ มีข้อด้อยที่สุด เรื่อง “มีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมของสหกรณ์” และในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า มีข้อด้อยที่สุด เรื่อง “การมีส่วนแบ่งตลาด” ผู้บริหารสหกรณ์ขนาดเล็ก ได้เสนอโอกาสในการปรับปรุง โดยมุ่งเน้นการอบรมให้ความรู้แก่ทั้งผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์ให้ตระหนักรู้และเห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สหกรณ์ขนาดเล็กนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนข้อด้อยเรื่อง “อุปกรณ์เพียงพอและใช้งาน” และ “ความชำนาญของเจ้าหน้าที่สหกรณ์” ในหมวดการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ ผู้ร่วมกลุ่มสนทนาเสนอให้กรมส่งเสริมสหกรณ์มีการจัดเตรียมสมุดบัญชีและอบรมผู้บริหารสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการทำบัญชี การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจโดยข้อมูลจริงจากการทำบัญชี แบบง่ายๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ส่วนเรื่อง “การกำหนดคุณสมบัติและลักษณะงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์” ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเสนอให้มีการอบรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ ให้เกิดกับผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์ทุกท่านอย่างจริงจัง เนื่องจากสหกรณ์ขนาดเล็กมีลักษณะงานที่ไม่ซับซ้อน ในหมวดการจัดการกระบวนการ มีข้อด้อยที่สุดเรื่อง “การปฏิบัติตามกระบวนการทำงานที่ได้ออกแบบไว้” เสนอให้มีการปรับปรุงด้านการสร้างกระบวนการและบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อเป็นการแบ่งปันการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จไปสู่สหกรณ์อื่นๆ อาทิ สหกรณ์ผู้ใช้น้ำ เป็นต้น

ตารางที่ 3 แสดงข้อด้อยหรือความสามารถด้านการจัดการของสหกรณ์ขนาดใหญ่ ที่ได้คะแนนต่ำที่สุดในแต่ละหมวด รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงข้อด้อยต่างๆ เหล่านั้น เริ่มจากหมวดการนำองค์กร ข้อด้อยที่สุด คือ “ผู้บริหารของสหกรณ์เป็นผู้นำในการกำหนดค่านิยมของสหกรณ์” ผู้ร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์หลายท่านไม่เข้าใจหลักปรัชญาหรือหลักการบริหารสหกรณ์ จึงเสนอให้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการยอมรับในหลักบริหารสหกรณ์ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งดำรงตนเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกสหกรณ์อื่นๆ แสดงออกค่านิยมการมีจิตอาสา การมีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน ความซื่อสัตย์และปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบสหกรณ์ ความเสียสละและความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน เป็นต้น

หมวดการวางแผนกลยุทธ์ ข้อด้อยที่สุด คือ “มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์กับสหกรณ์อื่น” ผู้ร่วมกลุ่มสนทนา เสนอให้มีหน่วยงานกลางในการรวบรวมและเปรียบเทียบข้อมูลด้านการจัดการสหกรณ์ ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการทำงาน และด้านผลการดำเนินงาน รวมทั้ง จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจเหมือนกัน อาทิ การปลูกข้าวหอมมะลิ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันแบบพี่ช่วยน้อง และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยการใช้ข้อมูลจริงเป็นพื้นฐาน

สำหรับหมวดการมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ ข้อด้อยที่สุด คือ “มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ” ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา เสนอให้มีการจัดอบรมวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน เปรียบเทียบผลตอบแทนสุทธิ จากการทำธุรกรรมต่างๆ ผ่านสหกรณ์และบริษัทเอกชน เนื่องจากหลายกรณี สมาชิกสหกรณ์มองข้ามค่าใช้จ่ายแฝงหลายรายการในการทำธุรกรรมผ่านบริษัทเอกชน อาทิ ค่าดอกเบี้ย ค่าการเดินทางหรือการขนส่งสินค้า หรือรายได้โดยรวมที่ต่ำกว่า จากการหักราคาสินค้า เนื่องจากการประเมินคุณภาพสินค้าที่ไม่เป็นธรรม เป็นต้น

หมวดการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ ข้อด้อยที่สุด คือ “มีเจ้าหน้าที่ที่ชำนาญในด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี” เนื่องจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่ใช้ในการบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์พัฒนาโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา เสนอให้ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารสหกรณ์ ในการบันทึก วิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อช่วยในการตัดสินใจ รวมทั้งเป็นพี่เลี้ยง (Coach) ฝึกฝนแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เกิดความชำนาญในการใช้งาน

สำหรับหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้อด้อยที่สุด คือ “มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจมาปรับปรุงการบริหารงานบุคคล” ผู้ร่วมสนทนาเสนอให้มีการมีการผนวกข้อมูลประเมินความพึงพอใจ เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย รวมทั้ง เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากร และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม

ข้อด้อยที่สุดของหมวดการจัดการกระบวนการ คือ “มีการกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการ เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น” ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา เสนอ ให้มีการจัดทำกระดานตัวชี้วัดสำคัญ อาทิ จำนวนสมาชิก จำนวนทุนดำเนินการ การชำระสินเชื่อ เป็นต้น ที่สำนักงานของสหกรณ์เพื่อให้มวลสมาชิกเห็นรายงานความคืบหน้าของดัชนีชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์อย่างชัดเจนและทั่วถึง เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ช่วยกันควบคุมดูแลและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตลอดจนการให้รางวัลแก่เจ้าภาพของดัชนีชี้วัดที่ทำผลงานได้ตามเป้าหรือเหนือกว่าเป้าหมายอย่างเหมาะสม

สำหรับหมวดการวางแผนกลยุทธ์ ข้อคำถามหรือปัจจัยความสามารถด้านการจัดการสหกรณ์ ที่ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา เห็นว่า มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แสดงในตารางที่ 4 สำหรับสหกรณ์ขนาดเล็กที่เป็นผู้ใช้น้ำผลของการระดมสมอง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรือโอกาสในปรับปรุงต่างๆ ได้มีการเสนอแนะในแต่ละหัวข้อ ดังนี้ **ลำดับที่** 1 “การจัดทำแผนปฏิบัติการ” เสนอแนะให้กรมส่งเสริมสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดการอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารสหกรณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ ตั้งแต่การคัดเลือกผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล **ลำดับที่** 2 “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย“ เสนอให้มีการสร้างเสริมการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในการวางแผน ทั้งในสถานการณ์ที่มีปริมาณน้ำตามปกติและน้ำน้อย เริ่มตั้งแต่การสำรวจข้อมูลการใช้น้ำ การแบ่งรอบเวรการรับน้ำของสมาชิก และการสูบจ่ายน้ำ **ลำดับที่** 3 “การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ” เสนอให้มีการรณรงค์ให้กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์เล็งเห็นความสำคัญของปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การช่วยกันดูแลทรัพยากรต่างๆ ของส่วนรวม รวมทั้งการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนจะได้รับการจัดสรรน้ำตามเวลาและปริมาณที่กำหนดอย่างทั่วถึง ทั้งสมาชิกที่อยู่ต้นน้ำและปลายน้ำ

สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ ได้เสนอแนะแก้ไขปัญหาแต่ละหัวข้อที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับ ในหมวดการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้ **ลำดับที่** 1 “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย” เสนอแนะให้เลือกตัวแทนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ที่มีอายุต่ำกว่า 60 ปี มีพื้นฐานความรู้ด้านการจัดการเข้าใจปรัชญาสหกรณ์ และเสียสละเข้ามาทำงาน เพื่อเข้ารับการอบรมจากวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์ และรณรงค์ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมตลอดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ **ลำดับที่** 2 “มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์” เสนอให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กรมส่งเสริม

สหกรณ์หรือสันนิบาตสหกรณ์ คัดเลือกเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่รับผิดชอบเรื่องนี้เข้ารับการอบรมในการวิเคราะห์ SWOT อย่างถูกต้องและสามารถกำหนดกลยุทธ์ให้แก่สหกรณ์ของตนได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งจัดระบบพี่เลี้ยงคอยแนะนำช่วยเหลือสหกรณ์ที่ด้อยในเรื่องนี้ **ลำดับที่** 3 “การส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้มีการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ” เสนอให้มีการกำหนดเป็นวาระสำคัญของสหกรณ์ขนาดใหญ่ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งเสริมสนับสนุนอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ อาทิ บาลานซ์สกอร์การ์ด ในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ตลอดจนจัดตั้งระบบพี่เลี้ยง (Coach) คอยให้คำปรึกษาแก่สหกรณ์ในการประยุกต์ใช้อย่างครบวงจร

ผลลัพธ์จากการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับวาระแห่งชาติด้านสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ใน 4 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง มีความเห็นร่วมกันให้มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญมากที่สุดกับยุทธศาสตร์ที่ 3 เรื่อง “เพิ่มศักยภาพ การเชื่อมโยงเครือข่าย ระบบการผลิต การตลาด และการเงินของสหกรณ์ เน้นการสร้างเครือข่ายกลุ่มผู้ผลิต สินค้าคุณภาพ เพื่อยกระดับสินค้าสหกรณ์ให้ได้มาตรฐาน”โดยเฉพาะการเพิ่มศักยภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายปลูกข้าวหอมมะลิพันธุ์ 105 แบบอินทรีย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน อย่างครบวงจร ซึ่งตัวแทนสหกรณ์การเกษตรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีข้อเสนอแนะ 5 ข้อ ดังนี้

1. กำหนดโซนปลูกข้าวหอมมะลิแบบอินทรีย์ และขึ้นทะเบียนคุณค่าของแหล่งผลิต (Values of Origin)

2. อบรมให้ความรู้แก่สหกรณ์เกี่ยวกับการปลูกข้าวแบบอินทรีย์ตั้งแต่รักษาคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าว การเตรียมดิน การปลูก การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว ตลอดจนการดูแลรักษาหลังการเก็บเกี่ยว

3. มีหน่วยงานกลางในการกำหนดและกำกับดูแลมาตรฐานข้าวหอมมะลิพันธุ์ 105 แบบอินทรีย์ อย่างเบ็ดเสร็จ

4. สร้างระบบและกลไกการประสานงานระหว่างเครือข่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

5. หน่วยงานราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแลส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์อย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะแต่ละข้อจากตัวแทนผู้บริหารสหกรณ์เป้าหมายทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ข้อที่ 1 มีการกำหนดโซนการปลูกข้าวหอมมะลิพันธุ์ 105 แบบอินทรีย์ ในพื้นที่ 4 จังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง และมีการขึ้นทะเบียน คุณค่าแหล่งผลิต (Values of Origin) เพื่อความสะดวกในการจัดการคุณภาพ สร้างมาตรฐาน และสร้างความมั่นใจในคุณค่าตราสินค้าข้าวหอมมะลิพันธุ์ 105 แบบอินทรีย์ จากพื้นที่ 4 จังหวัดนี้ (บุญสม พรเทพเกษมสันต์ 2553)

ข้อที่ 2 จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการปลูกข้าวอินทรีย์อย่างครบวงจร จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง อาทิ การรักษาคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวไม่ให้กลายพันธุ์ การเตรียมดินเพื่อไม่ให้มีสารเคมีตกค้าง วิธีการปลูกข้าวที่เหมาะสมในแต่ลักษณะภูมิประเทศ การบำรุงดูแลรักษาอย่างไรไม่ให้ข้าวมีการผสมข้ามสายพันธุ์ การเก็บเกี่ยวอย่างไรไม่ให้เกิดการปนกับข้าวชนิดอื่น การเก็บรักษาข้าวให้มีคุณภาพมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างครบวงจรตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความจำเป็นและความต้องการของสหกรณ์แต่ละขนาด

ข้อที่ 3 มีหน่วยงานกลางในการกำหนดและกำกับดูแลมาตรฐานข้าวหอมมะลิพันธุ์ 105 แบบอินทรีย์ แบบเบ็ดเสร็จ ทั้งนี้ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการคุณภาพมาตรฐานข้าวหอมมะลิแบบอินทรีย์ ในพื้นที่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อาทิ การกำหนดมาตรฐานข้าวหอมมะลิแบบอินทรีย์ และการตรวจรับรองคุณภาพมาตรฐานของฟาร์มและผลิตผลของผู้ปลูกเป็นต้น

ข้อที่ 4 สร้างระบบและกลไกการประสานงานระหว่างเครือข่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการรวมตัวของสมาชิกสหกรณ์ผู้ปลูกข้าวหอมมะลิแบบอินทรีย์และเป็นเจ้าภาพในการดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการประสานงานทั้งภายในและภาคนอกเครือข่าย ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและรับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อที่ 5 หน่วยงานราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแลส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์อย่างจริงจัง เนื่องจากหน่วยงานราชการต่างๆ มีทรัพยากรและบุคลากรที่มีความรู้ทางวิชาการในสาขาต่างๆ มากมาย หากเข้ามาส่งเสริมและสนับสนุนในสิ่งที่เครือข่ายข้าวหอมมะลิพันธุ์ 105 แบบอินทรีย์ร้องขออย่างจริงจัง ก็จะทำให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ อาทิ สนับสนุนการตรวจสอบคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวจากห้องปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น การดูและรักษาแปลงปลูกข้าวอินทรีย์อย่างถูกต้องจากกรมวิชาการเกษตร การจัดอบรมให้ความรู้รวมทั้งการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ข้าวหอมมะลิแบบอินทรีย์ในพื้นที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น

5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัย โดยการสนทนากลุ่มผู้บริหารสหกรณ์ใน 4 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จำนวนอย่างละ 20 ราย พบว่า ความสามารถด้านการจัดการที่ด้อยที่สุด ของสหกรณ์ขนาดเล็ก คือ หมวดการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ โดยเฉพาะข้อด้อยหรือปัจจัย “อุปกรณ์เพียงพอและใช้งานได้” และ “ความชำนาญของเจ้าหน้าที่” ซึ่งผู้ร่วมกลุ่มสนทนาจากสหกรณ์ขนาดเล็ก เสนอให้มีการปรับปรุง โดยให้หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำสมุดบัญชี และอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำบัญชีแบบง่ายๆ แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ในส่วนของสหกรณ์ขนาดใหญ่ หมวดการมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ มีคะแนนความสามารถด้านการจัดการต่ำที่สุด ในหัวข้อ “มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ” ผู้ร่วมกลุ่มสนทนา เสนอให้ จัดอบรมเกี่ยวกับการนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เปรียบเทียบประโยชน์สุทธิที่จะได้รับจากทำธุรกรรมผ่านสหกรณ์และบริษัทเอกชน

ในหมวดการวางแผนกลยุทธ์ หัวข้อที่สหกรณ์ขนาดเล็กให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนสหกรณ์ขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมากที่สุด ในหัวข้อ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย การวิเคราะห์ SWOT และการส่งเสริมให้มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากผลลัพธ์การวิจัย ที่มีต่อกรมส่งเสริมสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ

(1) ควรเร่งตอบสนองความต้องการหรือข้อเสนอแนะของสหกรณ์ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยเฉพาะปัจจัยหรือหัวข้อในหมวดที่สหกรณ์มีความสามารถด้านการจัดการต่ำที่สุดก่อน คือ หมวดการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ สำหรับสหกรณ์ขนาดเล็ก และการมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่

(2) ควรส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์ให้ผู้บริหารสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจและเล็งเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้ง เป็นพี่เลี้ยงให้แก่สหกรณ์ ตลอดทั้งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตามศักยภาพและบริบทของสหกรณ์ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ และ

(3) ควรดำเนินการศึกษาวิจัยและผลักดันขับเคลื่อนนโยบายวาระแห่งชาติด้านสหกรณ์ โดยการเพิ่มศักยภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายปลูกข้าวหอมมะลิพันธุ์ 105 แบบอินทรีย์ ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน อย่างครบวงจร ทั้งระบบการผลิต การตลาด และการเงินของสหกรณ์ ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2553). **คู่มือการใช้งานระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตร**. กรุงเทพฯ: บริษัทนิวธรรมดาการพิมพ์ (ประเทศไทย) จำกัด

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2554). สารสนเทศสหกรณ์ 2554. ค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2554, จาก http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/Information_coop55.html

ชาย โพธิสิตา. 2550. **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พริ้นติ้งฯ

บุญสม พรเทพเกษมสันต์. 2553. **คุณค่าแหล่งผลิต**. บทความกลุ่มวิจัยและพัฒนานิวเคลียร์ สถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์กรมหาชน).

สำนักพัฒนาระบบการบริหารการจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2552). **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์: โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

สำนักพัฒนาระบบการบริหารการจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2553). **การพัฒนาสหกรณ์นำร่องสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

หนังสือพิมพ์แนวหน้า. (16 พฤศจิกายน 2555 หน้า 13). 'สหกรณ์' เร่งให้ความรู้สมาชิกดัน 5 ยุทธศาสตร์วาระแห่งชาติ.

Suppapanya, Pramote. (in process). Relationship between Management's Competencies and Operational Efficiency of Agricultural Cooperatives in the Central Northeastern Region of Thailand. *KKU Research Journal, in* process for publishing.

ตารางที่ 1 ความสามารถด้านการจัดการของสหกรณ์ แยกตามหมวด

หมวด	ขนาดสหกรณ์		
	รวม	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่
1. การนำองค์กร	83.9* (1**)	77.8 (1)	95.0 (1)
2. การวางแผนกลยุทธ์	71.0 (3)	63.4 (3)	90.0 (2)
3. การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ	65.0 (5)	58.4 (5)	81.4 (6)
4. การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	62.3 (6)	55.1 (6)	81.7 (5)
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	71.5 (2)	65.2 (2)	83.5 (4)
6. การจัดการกระบวนการ	68.2 (4)	61.4 (4)	84.4 (3)

*ค่าร้อยละหรือสัดส่วนของข้อคำถามที่ผู้แทนสหกรณ์ตอบว่า 'ใช่' ต่อข้อคำถามทั้งหมดในหมวดนั้นๆ**ลำดับความสามารถด้านการจัดการของสหกรณ์

ตารางที่ 2 ข้อด้อยและโอกาสในการปรับปรุง ของสหกรณ์ขนาดเล็ก

หมวด	ข้อด้อย*	โอกาสในการปรับปรุง
1. การนำองค์กร	• การมีส่วนร่วมจากสมาชิกในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์	• อบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารสหกรณ์เกี่ยวกับกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมจากสมาชิกสหกรณ์
2. การวางแผนกลยุทธ์	• มีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย ของโครงการหรือกิจกรรมของสหกรณ์	• อบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารสหกรณ์เกี่ยวกับการวางแผนกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายรวมทั้งการติดตามประเมินผล
3. การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ	• การมีส่วนแบ่งตลาด (Segment)	• อบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์ให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของการแบ่งส่วนตลาดและการจัดการลูกค้า
4. การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้	• อุปกรณ์เพียงพอและใช้งานได้ • ความชำนาญของเจ้าหน้าที่	• จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นพื้นฐานและง่ายในการนำไปใช้งาน อาทิ สมุดบัญชี • อบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์เกี่ยวกับการจดบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	• การกำหนดคุณสมบัติและลักษณะงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์	• เนื่องจากสหกรณ์ขนาดเล็กมีความซับซ้อนไม่มาก ควรมีการอบรมเจ้าหน้าที่และสมาชิกทุกท่าน ให้มีจิตสำนึกร่วมเป็นเจ้าของสหกรณ์
6. การจัดการกระบวนการ	• การปฏิบัติตามกระบวนการทำงานที่ได้ออกแบบไว้	• สร้างกระบวนการและบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเผยแพร่การปฏิบัติที่เป็นเลิศของสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จ ให้มีการใช้อย่างแพร่หลาย

*หัวข้อคำถามหรือความสามารถที่ได้คะแนนต่ำที่สุดในหมวดนั้นๆ

ตารางที่ 3 ข้อด้อยและโอกาสในการปรับปรุง ของสหกรณ์ขนาดใหญ่

หมวด	ข้อด้อย*	โอกาสในการปรับปรุง
1. การนำองค์กร	• ผู้บริหารของสหกรณ์เป็นผู้นำในการกำหนดค่านิยมของสหกรณ์	• อบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้แก่กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์เกี่ยวกับปรัชญาสหกรณ์
2. การวางแผนกลยุทธ์	• มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์กับสหกรณ์อื่น	• มีหน่วยงานกลางที่รวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน รวมทั้งปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทำงานด้วย • ควรมีการจัดกลุ่มเครือข่ายสหกรณ์ (Cluster) ที่ทำธุรกิจเหมือนๆ กัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
3. การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ	• มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ	• จัดอบรมเกี่ยวกับการนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เปรียบเทียบประโยชน์จากทำธุรกรรมผ่านสหกรณ์และบริษัทเอกชน
4. การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้	• มีเจ้าหน้าที่ที่ชำนาญในด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี	• กรมตรวจบัญชีสหกรณ์อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกี่ยวกับโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ของกรมฯ รวมทั้งเป็นพี่เลี้ยงในการนำไปสู่การใช้งานจริงด้วย
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	• มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจมาปรับปรุงการบริหารงานบุคคล	• กำหนดกระบวนการและมาตรฐานในการนำผลการประเมินไปปรับปรุงการพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างจริงจัง • มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกันระหว่างให้รางวัลและผลการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์
6. การจัดการกระบวนการ	• มีการกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการเพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	• จัดทำกระดานตัวชี้วัดผลงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และมีการรายงานความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อร่วมกันป้องกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

*หัวข้อคำถามหรือความสามารถที่ได้คะแนนต่ำที่สุดในหมวดนั้นๆ

ตารางที่ 4 ความสำคัญ 3 อันดับแรก ของหัวข้อในหมวดการวางแผนกลยุทธ์*

สหกรณ์ขนาดเล็ก	สหกรณ์ขนาดใหญ่
1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ	1. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์ (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)
3. การติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ	3. การส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้มีการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

*มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05