

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์กรมทางหลวง จำกัด (ปี พ.ศ. 2562 -2565)

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมทางหลวง จำกัด ก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการออมเงินของสมาชิก เพื่อไว้ใช้ในยามจำเป็น และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกทางด้านการเงิน ตลอดจนการเอื้ออาทรต่อชุมชน

ผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาเน้นกิจการของ สอ.ทล. เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงโดยลำดับ มีการพัฒนาด้านการบริหารและให้บริการที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง แต่กระแสของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นโยบายไทยแลนด์ 4.0 กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ เข้ามาควบคุมการทำงานของสหกรณ์มากขึ้น ทั้งกระแสทางลบของสหกรณ์อื่น อีกทั้งสถาบันการเงิน มีนโยบาย และออกนวัตกรรมการบริการต่าง ๆ มาแข่งขันกับระบบสหกรณ์

ดังนั้น เพื่อให้สามารถรองรับผลกระทบจากสถานการณ์ภายนอก ไม่ทำให้ สอ.ทล. เกิดความล้มเหลว และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของ สอ.ทล. จำกัด จึงควรจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินกิจการให้เป็นไปในแนวเดียวกัน โดยกรรมการ สมาชิก รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ต้องมีความเข้าใจร่วมกันว่า จะให้ สอ.ทล. จำกัด ไปถึงจุดไหน จะไปอย่างไร และต้องทำอะไรเพื่อให้ถึงจุดนั้น

หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็น รูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ ดังนี้

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 ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

เป้าประสงค์ (GOALS)

1. สหกรณ์มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. เป็นสหกรณ์แบบพึ่งพาตนเอง และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. สหกรณ์มีภาพลักษณ์ที่ดี และได้รับการยอมรับทางสังคม
4. สหกรณ์มั่นคง และมีเสถียรภาพทางการเงิน
5. สมาชิกมีวินัย และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
6. สมาชิกมีความรัก และศรัทธาในอุดมการณ์สหกรณ์
7. สมาชิกมีส่วนร่วมในการสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

วิเคราะห์ความเป็นได้ ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก

<u>จุดแข็ง (Strengths)</u>	<u>จุดอ่อน (Weaknesses)</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีเงินทุนที่มั่นคง และมีสภาพคล่อง 2. มีการดำเนินงานที่เข้มแข็ง 3. มีบริการทางการเงินเพื่อรองรับความต้องการของสมาชิกอย่างเพียงพอ 4. ให้ผลตอบแทนสูงกว่าธนาคาร 5. มีเครือข่ายสหกรณ์และสถาบันการเงิน เชื่อมโยงในการดำเนินธุรกิจ 6. มีการประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ที่ตั้งทำการมีแห่งเดียว แต่สมาชิกกระจายทั่วประเทศ 2. ขาดบุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดเฉพาะด้าน 3. การสื่อสารภายในองค์กร และสมาชิก ยังไม่ครอบคลุม 4. การดำเนินงาน ยังคงเน้นประชานิยม ซึ่งไม่เป็นไปตามอุดมการณ์สหกรณ์ 5. โครงสร้างงาน และอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับภารกิจ 6. ไม่มีแผนในการประชุมคณะกรรมการแต่ละฝ่ายชัดเจน และหน้าที่บางอย่างยังเกี่ยวพันซ้ำซ้อน 7. ไม่มีระบบการประกันคุณภาพการบริการ ไม่มีระบบการสืบค้นข้อมูลและการสื่อสารสู่สมาชิกรายบุคคล 8. ระบบโปรแกรมสหกรณ์ยังไม่สมบูรณ์ ไม่ตอบสนองต่อผู้ใช้ และเป็นเวอร์ชันที่ update หรือพัฒนาต่อยาก
<u>โอกาส (Opportunity)</u>	<u>อุปสรรค (Threats)</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. สมาชิกมีรายได้ประจำ และมีความต้องการรวมกันเพื่อผลประโยชน์ 2. มีสหกรณ์เครือข่ายที่มั่นคง และมีความต้องการเงิน เพื่อนำไปลงทุน 3. สอ.ทล. ยังมีความน่าเชื่อถือของสมาชิก และภายนอก 4. ธนาคารยังมีดอกเบี้ยเงินฝากต่ำ ดอกเบี้ยเงินกู้สูง 5. สหกรณ์ได้รับการยกเว้นภาษี เงินได้นิติบุคคลและค่าอากรในกระทำนิติกรรม 6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งผลให้สหกรณ์ฯ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พรบ. ระเบียบข้อบังคับ มีข้อจำกัดในการดำเนินงาน 2. สถาบันการเงิน ออกนวัตกรรมด้านการเงินใหม่ๆ เพื่อดึงลูกค้ามากขึ้น 3. สมาชิกส่วนใหญ่ไม่เข้าใจอุดมการณ์ และหลักการของสหกรณ์ 4. สมาชิกบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้ เทคโนโลยี 5. ขาดด้านลบของสหกรณ์อื่น ๆ เกิดขึ้นต่อเนื่อง

เจตนารมณ์ (PURPOSE) “ ปี 2562 เป็นสหกรณ์แห่งความสุข ”

HAPPY [Help , Accessibility , People , Productivity , Year of 2019]

“ ช่วยเหลือเกื้อกูล ทัวถึงทุกคน ด้วยความสุขที่มอบให้ในปี 2019 ”

“ เป็นสหกรณ์แห่งความสุข หมายถึง เป็นสหกรณ์ที่เติมเต็มในกันและกัน ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความมั่นคง ยั่งยืน และเอื้ออาทร ”

วิสัยทัศน์ (VISION) “ เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง ดำรงหลักธรรมาภิบาล จัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใส่ใจสมาชิกและสังคม ”

“ เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง ” หมายถึง มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง มีระบบการตรวจสอบที่มีคุณภาพ

“ ดำรงหลักธรรมาภิบาล ” หมายถึง มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล
หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม
หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

“ จัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ” หมายถึง นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ใน
กระบวนการและระบบงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

“ ใส่ใจสมาชิกและสังคม ” หมายถึง การดำเนินงานจะมุ่งมั่นให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดี
และสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ (Mission) สหกรณ์มีพันธกิจในการพัฒนา 5 ด้าน คือ

1. พัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
2. พัฒนาการบริหารการเงินให้มีความมั่นคง
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการเงิน และสวัสดิการที่ให้แก่สมาชิก
5. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม (VALUE) “ มุ่งมั่นพัฒนา ยึดหลักธรรมาภิบาล บริการด้วยใจ ”

“ มุ่งมั่นพัฒนา ” หมายถึง เป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองในทุกด้านอยู่เสมอ

“ ยึดหลักธรรมาภิบาล ” หมายถึง เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และเป็นธรรม

“ บริการด้วยใจ ” หมายถึง เป็นผู้ที่ให้บริการด้วยความตั้งใจ และด้วยความสุภาพ

พันธกิจ (MISSION)	วัตถุประสงค์ (OBJECTIVE)	กลยุทธ์ (STRATEGY)
1. พัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	1. เพื่อให้องค์กร และบุคลากร มีระบบบริหารจัดการที่ดี เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส และเป็นธรรม	1.1) ปรับปรุงพัฒนาให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี 1.2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพบริการ 1.3) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากร (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่) รองรับการเปลี่ยนแปลง
2. พัฒนาการบริหารการเงินให้มีความมั่นคง	2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นทางการเงิน ต่อสมาชิก และสังคม	2.1) ขับเคลื่อนธุรกิจก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านเงินฝาก สินเชื่อ และการลงทุน 2.2) ขยายฐานการรับสมัครสมาชิกสามัญ และสมาชิกสมทบ
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	3. เพื่อพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความพึงพอใจแก่สมาชิก	3.1) นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพบริการ
4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการเงิน และสวัสดิการที่ให้แก่สมาชิก	4. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น	4.1) ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีความมั่นคงทางการเงิน 4.2) ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของหมู่สมาชิก ให้มีคุณภาพชีวิต และความสุขเพิ่มขึ้น
5. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	5. สร้างคุณค่าขององค์กร และแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	5.1) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมในสังคมและชุมชน 5.2) ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ และตัวชี้วัด

กลยุทธ์ (STRATEGY)	ตัวชี้วัด (KPIs)
1.1) ปรับปรุงพัฒนาให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี	1.1.1) ระดับความสำเร็จในการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

<p>1.2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพบริการ</p> <p>1.3) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากร (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่) รองรับการพัฒนา</p>	<p>1.2.1) ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ</p> <p>1.2.2) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <p>1.3.1) จำนวนชั่วโมงของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร</p> <p>1.3.2) จำนวนหลักสูตรที่กรรมการ ฯ ได้รับการอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร</p> <p>1.3.3) จำนวนสมาชิกที่ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์</p>
<p>2.1) ขับเคลื่อนธุรกิจก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านเงินฝาก สินเชื่อ และการลงทุน</p> <p>2.2) ขยายฐานการรับสมัครสมาชิกสามัญ และสมาชิกสมทบ</p>	<p>2.1.1) ร้อยละของผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ต่อปี</p> <p>2.2.1) ร้อยละของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ต่อปี</p>
<p>3.1) นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพบริการ</p>	<p>3.1.1) ระดับความสำเร็จในการลดต้นทุนในกระบวนการทำงาน</p>
<p>4.1) ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีความมั่นคงทางการเงิน</p> <p>4.2) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของหมู่สมาชิก ให้มีคุณภาพชีวิต และความสุขเพิ่มขึ้น</p>	<p>4.1.1) อัตราส่วนของสมาชิกที่ขาดส่งชำระหนี้ ต่อ สมาชิกที่ส่งชำระหนี้ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.2.1) จำนวนกิจกรรมที่เพิ่มคุณภาพชีวิตและความสุขแก่สมาชิกที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนต่อปี</p>
<p>5.1) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมในสังคมและชุมชน</p> <p>5.2) ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม</p>	<p>5.1.1) จำนวนกิจกรรมในสังคมและชุมชนที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนต่อปี</p> <p>5.2.1) จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>

การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (STRATEGY IMPLEMENTATION)

ในการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้แผนสมบูรณ์และสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี จะต้องมีความครอบคลุมนโยบายหลักสำคัญ 4 ด้าน คือ

A. มุมมองด้านรัฐ

B. มุมมองด้านสมาชิก

C. มุมมองด้านองค์กร

D. มุมมองด้านบุคลากร

โดยการกำหนดน้ำหนักความสำคัญแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับนโยบายสำคัญ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ พร้อมกับกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPIS)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPIS)

A. มุมมอง ด้านรัฐ	5.1.1) จำนวนกิจกรรมในสังคมและชุมชนที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนต่อปี 5.2.1) จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
B. มุมมอง ด้านสมาชิก	1.2.1) ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ 1.2.2) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ 1.3.3) จำนวนสมาชิกที่ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ 4.1.1) อัตราส่วนของสมาชิกที่ขาดส่งชำระหนี้ ต่อ สมาชิกที่ส่งชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง 4.3.1) จำนวนกิจกรรมที่เพิ่มคุณภาพชีวิตและความสุขแก่สมาชิกที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนต่อปี
C. มุมมอง ด้านองค์กร	1.1.1) ระดับความสำเร็จในการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 2.1.1) ร้อยละของผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ต่อปี 2.2.1) ร้อยละของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ต่อปี 3.1.1) ระดับความสำเร็จในการลดต้นทุนในกระบวนการทำงาน
D. มุมมอง ด้านบุคลากร (กรรมการ และเจ้าหน้าที่)	1.3.1) จำนวนชั่วโมงของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร 1.3.2) จำนวนหลักสูตรที่กรรมการ ฯ ได้รับการอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร

การควบคุม ติดตาม และการประเมินแผนกลยุทธ์

การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์จะเกิดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดความสำเร็จนั้น มีรูปแบบในการดำเนินการ ดังนี้

1. การควบคุม เป็นการควบคุมแบบข้อมูลย้อนกลับ คือการกำกับ ติดตาม ดูแลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยการมอบความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งอาศัย

โครงสร้างของสหกรณ์ฯ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ การควบคุม ยุทธวิธี และการควบคุมการดำเนินการ โดยการ จัดทำแผนปฏิบัติรายปี มีการสรุปผลการดำเนินงาน เป็นรายปี

2. การควบคุมด้วยระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ การวัดผล / ประเมินผลการ ปฏิบัติงานตาม กลยุทธ์แบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard System) เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับการ จัดทำแผนฯ โดยประเมิน ตามตัวชี้วัด

ผลการดำเนินการ (Key Performance Indicators : KPIs) 4 มุมมอง คือ

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| A. มุมมองด้านรัฐ 2 ตัวชี้วัด | B. มุมมองด้านสมาชิก 5 ตัวชี้วัด |
| C. มุมมองด้านองค์กร 4 ตัวชี้วัด | D. มุมมองด้านบุคลากร 2 ตัวชี้วัด |

ซึ่งทำการประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาตามแผนกลยุทธ์

3. การควบคุมด้วยระบบการวัดสมรรถนะบุคคล การวัดสมรรถนะบุคคลด้วยบุคคลเป็นหัวข้อสำคัญในการ ขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่และผู้นำในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรและพัฒนา ไปพร้อมกัน และกำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ ให้ชัดเจน พร้อมกับมีการวัด/ประเมินสมรรถนะ ควบคู่กันไปด้วย วัดความรู้ วัดความชำนาญ วัดสมรรถนะทางการบริหารและความเป็นผู้นำ วัดสมรรถนะภายใน องค์กรเป็นรายปีทุกปี

4. การติดตามประเมินผล คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตาม คำรับรอง / ข้อตกลงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส โดยรายงานจะต้องมีการ ระบุสาเหตุปัญหา และแนวทางแก้ไขที่จะทำให้ผลปฏิบัติงานดีขึ้น

5. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน เป็นการประมวลผลแผนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดแผน เพื่อสรุปการปฏิบัติงานและ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ดำเนินการเปรียบเทียบผลผลิต และเป้าหมายกับสหกรณ์อื่น หรือหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกัน