



แผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 3

พ.ศ. 2563 – 2567

สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด



จัดทำโดย

คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 42



คำนำ

สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2563-2567 ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด ในอีก 5 ปีข้างหน้า โดยการร่วมมือกันของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็น สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่ และที่ปรึกษา เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การพัฒนา และการบริหารงาน เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด มีความมั่นคง มั่งคั่ง อย่างยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ “บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล กิจการมั่นคง พัฒนาองค์ความรู้ สู่ความยั่งยืน”

สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนกลยุทธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด ทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์ฯ มีความมั่นคง มั่งคั่งอย่างยั่งยืน ตรงตามเจตนารมณ์ของสหกรณ์ฯ

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ที่ร่วมกันให้ข้อมูล ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ จนทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับที่ 3 พ.ศ.2563-2567 นี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขออวยพรให้ สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด ดำเนินกิจการเจริญก้าวหน้า สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนต่อไป

(นายพิชญ์ หริกจันทร์)

ประธานกรรมการดำเนินการ

สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด

มีนาคม 2563



สารบัญ

หน้า

- คำนำ
- บทที่ 1 บทนำ 1
 - ความเป็นมา 1
 - วัตถุประสงค์ 6
 - ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6
 - กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 7
- บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์..... 8
 - ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 8
 - ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สอ.กยท. ฉบับที่ 3..... 9
 1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก..... 10
 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน 12
 - สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ออมทรัพย์
การยางแห่งประเทศไทย จำกัด..... 14
 - การจัดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix)..... 15
- บทที่ 3 แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด
ฉบับที่ 3 ปี พ.ศ.2563–2567..... 18
 - วิสัยทัศน์ 18
 - ค่านิยม 18
 - พันธกิจ 19
 - นโยบาย..... 19
 - ยุทธศาสตร์ 20



■ บทที่ 4 การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ.....	24
ตัวชี้วัด.....	24
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคง ทางการเงิน.....	26
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ.....	27
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์กรให้มั่นคง เข้มแข็ง ยั่งยืน.....	28
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิก และสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม.....	29
■ บทที่ 5 กระบวนการบริหารงานคุณภาพ.....	30
วงจรคุณภาพ PDCA	30
■ บรรณานุกรม.....	33
■ ภาคผนวก.....	34
โครงสร้างทางการเงินของ RAOT-COOP ตามเกณฑ์มาตรฐาน ความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์.....	35
คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 42.....	36

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมา

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยให้สหกรณ์ปรับตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การวางแผนกลยุทธ์เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่แสดงถึงจุดเด่นขององค์กร เป็นกรอบและทิศทางในการบริหารงานที่จะส่งผลให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่พึงพอใจของสมาชิก เครือข่าย และสังคม

ที่ผ่านมาสหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2553–2557) และฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558–2562) ที่สิ้นสุดลงในปี 2562 คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 42 จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2563–2567) ซึ่งทำการพัฒนาต่อเนื่องมาจากแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 2 เพื่อให้สมบูรณ์และสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันในหลายๆ ด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบงานสหกรณ์โดยตรง คณะกรรมการดำเนินการได้ทำการศึกษาหลักการและแนวคิดในด้านต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 ประกอบด้วย



1. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หมวดที่ 1 หลักนิตธิธรรม (Equity)

สหกรณ์กำหนคข้อบงคคัค ระเบียบของสหกรณ์เป็นไปตมกฎหมายสหกรณ์ โดยค้ำนงถึงสิทธิ เสรีภพ ความยุติธรรมของสมาชิค

หมวดที่ 2 หลักคุณธรรม (Integrity)

ความถูกตอง ความตงงาม การสงเสริมให้สมาชิคพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้สมาชิคมีความซื่อสัตย์ จรงใจ อดทน มีระเบียบวินัย

หมวดที่ 3 หลักความโปรงใส (Transparency)

สหกรณ์มีความโปรงใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบความถูกตองได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่วสารอย่างตรงไปตรงมา

หมวดที่ 4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

การกระจายโอกาสให้สมาชิคมีส่วนร่วมทางการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจใน เรื่องต่งต่ง ที่อาจสงผลกระทบต่อสมาชิค

หมวดที่ 5 หลักความรับผิดชอบ (Accountability)

สหกรณ์ตระหนักในสิทธิ หน้าที่ ความสำนึกรับผิดชอบตอสังคคค ต่อสมาชิค การใส่ใจ ปัญหาสาธาธณะ

หมวดที่ 6 หลักความค้คคค่า (Cost Effectiveness or Economy)

สหกรณ์มีการบริหารจัดการและใช้ทรัยพการที่มีอยู่อย่างจำกัคค เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

2. หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) ซึ่งเป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการ สหกรณ์ได้ และเต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อสมาชิก โดยสมาชิกมีสิทธิ์ในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง)

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ถือหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเอง อย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยๆ ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุน (หุ้น) ที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือทุกอย่างตามข้อบังคับฉบับนี้ คือ



สหกรณ์ออบนริพยการยงแห่งปรเทศไทย จำกัค

- เพื่อกการพัฒนาสหกรณ์โดยอาจกันไว้เป็นทุนสำรองซึ่งอย่างน้อยๆ จะต้องมีส่วนหนึ่งที่น่ามาแบ่งปันกันไม่ได้
- เพื่อกตอบแทนแก่สมาชิกตามสัดส่วนของปริมาณธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์
- เพื่อกสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มवलสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาตนเองและปกครองตนเอง โดยการควบคุมของมवलสมาชิก หากสหกรณ์จะต้องมีข้อตกลงผูกพันกับองค์การอื่นใด ซึ่งรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลด้วย หรือจะต้องเพิ่มเงินลงทุน โดยอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกระทำการดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่ามवलสมาชิกจะยังคงธำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)

สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับเลือกตั้ง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)
สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืน
ตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

3. หลักการบริหารแบบสมดุลและยั่งยืน (Balance Scorecard)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวคิดที่
ช่วยให้องค์กรในการแปลกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์
พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญ
ต่อความสำเร็จ และหลังจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ
(Key Performance Indicators : KPI) ขึ้น เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมาย
และใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC
เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่วงทอวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ
องค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 5 ด้านหลัก คือ

- 1) มุมมองด้านการเงิน
- 2) มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า
- 3) มุมมองด้านกระบวนการ เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการ
ภายใน
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
การสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบ
- 5) มุมมองด้านขบวนการสหกรณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อม เน้น
กิจกรรมที่ทำกับเครือข่ายสหกรณ์ด้วยกัน การให้เงินสนับสนุนและร่วมทำ
กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การวัดผลสำเร็จของธุรกิจตามที่เคยทำกันมาแต่เดิมนั้น มุ่งเน้น
ที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชี ซึ่งองค์กรในปัจจุบันต้องการดัชนีวัด
ความสำเร็จที่ครอบคลุมมากกว่า เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนอย่าง



มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรในยุคข้อมูลข่าวสาร

คณะกรรมการดำเนินการ สอ.กยท.ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2563–2567) ภายใต้แนวคิดและหลักการตั้งที่กล่าวมาแล้ว ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และสมาชิก เพราะแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนทิศทางในการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิก และเพื่อความมั่นคงยั่งยืนของสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการบริหารจัดการสหกรณ์ในระยะเวลา 5 ปี
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นไปตามนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สอ.กยท. มีคู่มือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมสามารถกำหนดขั้นตอนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อม
2. สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินงานเจ้าหน้าที่ และสมาชิก สอ.กยท. ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์
3. แผนกลยุทธ์จะเป็นลักษณะของการบริหารเชิงรุก ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้สหกรณ์มีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น อันนำไปสู่การเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับ และสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิก รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม จะชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในภายนอกสหกรณ์ ทั้งในส่วนที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีต่อสหกรณ์ เพื่อที่จะทราบว่าในปัจจุบันสหกรณ์มีสภาพเป็นอย่างไรและอยู่ที่ใด โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ ในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยใช้หลักบริหาร 4M's ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ใช้ตัวแบบ PESTL Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อนำไปสู่การกำหนดหรือพัฒนา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 ต่อไป



ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สอ.กยท. ฉบับที่ 3

ปัจจัยภายนอก

- นโยบายรัฐ (Political)
- กฎหมาย (Law)
- เศรษฐกิจ (Economic)
- สังคม (Social)
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

ปัจจัยภายใน

- สมาชิก
- คณะกรรมการดำเนินการ
- เจ้าหน้าที่
- ผู้ตรวจสอบกิจการ
- ข้อบังคับ ระเบียบ
กฎหมายสหกรณ์
- โครงสร้างองค์กร
- ระบบงาน/การตรวจสอบภายใน
- สำนักงาน/สถานที่ทำการ
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
และอุปกรณ์สำนักงาน
- บริการ/ธุรกิจของสหกรณ์





1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 ใช้ตัวแบบ PESTL Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค

ปัจจัย	ประเด็นวิเคราะห์	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1. ด้านเศรษฐกิจ	1. เศรษฐกิจชะลอลตัว	*	
	2. ค่าครองชีพสูง	*	
	3. แนวโน้มหนี้สินครัวเรือนเพิ่ม		*
2. ด้านสังคม	1. สภาพสังคมบริโภค ไม่เอื้อต่อการออม		*
	2. ความเชื่อมโยงเครือข่ายภาคสหกรณ์ ทั้งในเรื่องเงินฝาก เงินกู้ยืม ข้อมูล ข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ	*	
3. ด้านกฎหมาย	พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ.2562		
	1. คุณสมบัติของกรรมการและผู้จัดการ	*	
	2. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	*	
	3. การให้กู้และให้สินเชื่อ		*
	4. การรับฝากเงิน การก้อหนั และการสร้างภาระผูกพัน	*	
	5. การดำรงเงินกองทุน		*
	6. การบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง		*
	7. การฝากหรือการลงทุน.		*
8. การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรอง		*	
4. ด้านนโยบายรัฐ	1. เสถียรภาพของรัฐบาล		*
5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย รวดเร็ว	*	



1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ สมาชิก
ตัวแทนสมาชิก หน่วยงานสนับสนุน และสถาบันการเงิน

ปัจจัย	ประเด็นวิเคราะห์	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1. สมาชิก และตัวแทนสมาชิก	1. สมาชิกส่วนหนึ่งมีทัศนคติในเชิงลบต่อการบริหารงาน		*
	2. สมาชิกส่วนหนึ่งมีหนี้สินนอกระบบ	*	
	3. สมาชิกบางส่วนขาดวินัยทางการเงิน		*
	4. สมาชิกส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์	*	
	5. สหกรณ์เปิดกว้างในการเปิดรับสมาชิกที่เป็นพนักงาน กยท. และสมาชิกสมทบ	*	
	6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	*	
	7. สมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานสหกรณ์		*
	8. ตัวแทนสมาชิกส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตัวแทน		*
	9. ตัวแทนสมาชิกมีครอบครัวครบทุกหน่วยงาน	*	
2. หน่วยงานสนับสนุน	1. หน่วยงานต้นสังกัดให้ความร่วมมือในการหักเงินได้รายเดือนส่งสหกรณ์	*	
	2. กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้คำแนะนำ	*	
	3. สันนิบาตสหกรณ์/ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ ให้การสนับสนุนด้านวิชาการและแหล่งเงินทุน	*	
3. สถาบันการเงิน	1. ธนาคารคิดดอกเบี้ยเงินฝากต่ำกว่าสหกรณ์	*	
	2. ธนาคาร/สหกรณ์อื่น ให้การสนับสนุนด้านการเงิน	*	
	3. ธนาคารมีการจัดโปรโมชั่นเงินกู้/เงินฝากเพื่อจูงใจลูกค้า		*



2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ระบบงาน/การควบคุมภายในข้อบังคับ/ระเบียบ คณะกรรมการเจ้าหน้าที่ เทคโนโลยี/อุปกรณ์สำนักงาน และบริการของสหกรณ์

ปัจจัย	ประเด็นวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. โครงสร้างองค์กร	1. โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	*	
	2. จำนวนเจ้าหน้าที่เหมาะสมกับภาระงานในปัจจุบัน	*	
	3. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี	*	
2. ระบบงาน/การควบคุมภายใน	1. การบริการเงินกู้ เงินฝาก สะดวก รวดเร็ว	*	
	2. การมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร	*	
	3. มีรายงานผลตรวจสอบของผู้ตรวจสอบกิจการทุกเดือน	*	
	4. มีการตรวจสอบความถูกต้องจากคณะกรรมการเป็นประจำ	*	
3. ข้อบังคับ/ระเบียบ	1. บริหารงานภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด	*	
	2. การจ่ายเงินทุกประเภทมีระเบียบรองรับ	*	
	3. การถือหุ้นรายเดือนของสมาชิก	*	
4. การเงิน	1. อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ตามเกณฑ์นายทะเบียนกำหนด	*	
	2. อัตราสภาพคล่องทางการเงิน	*	
	3. การทำผลกำไรต่อสินทรัพย์	*	
	4. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้	*	
	5. ได้รับอนุมัติวงเงินกู้หรือค้ำประกันตามเกณฑ์จากนายทะเบียน	*	
	6. การจัดทำแผนความเสี่ยงทางการเงิน	*	



ปัจจัย	ประเด็นวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
5. คณะกรรมการดำเนินงาน	1. มีการกำหนดกรรมการให้ครอบคลุมทุกภาค	*	
	2. มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบ/ข้อบังคับ		*
	3. ขาดความรู้เรื่องการวิเคราะห์ทางการเงิน		*
	4. มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิก	*	
	5. มีการพัฒนาตนเองโดยเข้าร่วมอบรม/สัมมนา	*	
	6. มีภารกิจงานประจำ/ติดราชการ		*
	7. การแสดงความคิดเห็นในการประชุม		*
6. เจ้าหน้าที่	1. การให้บริการของเจ้าหน้าที่ต่อสมาชิก	*	
	2. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	*	
	3. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	*	
	4. อุทิศเวลาในการทำงาน	*	
	5. สามารถทำงานแทนกันได้	*	
7. เทคโนโลยีและอุปกรณ์สำนักงาน	1. มีวัสดุอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอในการปฏิบัติงาน	*	
	2. มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ (PC) ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อเจ้าหน้าที่	*	
	3. มีระบบโปรแกรมสำเร็จรูปในการบริหารงาน	*	
	4. มีระบบป้องกันฐานข้อมูลสมาชิก	*	
8. สำนักงาน	1. สถานที่คับแคบ เพราะมีบริเวณจำกัด		*
	2. สถานที่ตั้งไม่สะดวกต่อการติดต่อประสานงานของสมาชิก เพราะอยู่ในส่วนกลางที่เดียว		*
9. บริการของสหกรณ์	1. มีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกอย่างหลากหลาย	*	
	2. ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ให้แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง		*
	3. มีแผนงานโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิก	*	
	4. การปล่อยเงินกู้ให้สมาชิกสูง	*	
	5. สมาชิกสามารถติดต่อสหกรณ์ได้รวดเร็วหลายช่องทาง	*	



สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis	
<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารงานภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด 2. มีระเบียบที่สอดคล้องกับข้อบังคับที่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ 3. มีการกำหนดสัดส่วนกรรมการและตัวแทนสมาชิกให้ครอบคลุมทุกภาค 4. สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้มีเงินได้ประจำสามารถหักชำระหนี้ได้ครบตามกำหนด 5. ดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์อยู่ระดับที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป 6. สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินสูง สามารถรองรับการให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกได้ 7. จำนวนเจ้าหน้าที่เหมาะสมกับภาระงานในปัจจุบัน 	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ / ข้อบังคับ การวิเคราะห์ทางการเงิน 2. การติดภารกิจงานประจำ/ติดราชการของคณะกรรมการ 3. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารยังไม่ทั่วถึง 4. การบริหารจัดการของสหกรณ์ขาดการติดตามและประเมินผล 5. ไม่มีการประกันความเสี่ยงในเงินกู้บางประเภท



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis	
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กยท. ให้ความอนุเคราะห์ การหักเงินเดือน ณ ที่จ่าย เพื่อนำส่งสหกรณ์ 2. มีหน่วยงานสนับสนุนด้านวิชาการ และเงินทุน 3. สมาชิกส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ 4. การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ 5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 	<p>อุปสรรค (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พ.ร.บ.สหกรณ์ฯ พ.ศ.2562 2. ความผันผวนของเศรษฐกิจทำให้กระทบอัตราดอกเบี้ย 3. ธนาคารมีการจัดโปรโมชั่นเงินกู้/เงินฝากเพื่อจูงใจลูกค้า 4. สมาชิก/ตัวแทนสมาชิก ยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานสหกรณ์ 5. สภาพสังคมบริโภค ไม่เอื้อต่อการออม

การจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S – Strength (จุดแข็ง)	W – Weakness (จุดอ่อน)
O – Opportunity (โอกาส)	SO-Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO-Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
T – Threat (อุปสรรค)	ST-Strategies (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT-Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ)

SO-Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ทั้งคู่องค์กรควรจะใช้จุดแข็งและโอกาสร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน



ST-Strategies (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค ซึ่งมีจุดแข็ง (S) เป็นปัจจัยเชิงบวก และมีอุปสรรค (T) เป็นปัจจัยเชิงลบ องค์กรต้องนำปัจจัยเชิงบวกไปจัดการกับปัจจัยเชิงลบ คือ นำจุดแข็งมาใช้เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค

WO-Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส ซึ่งมีจุดอ่อน (W) เป็นปัจจัยเชิงลบ แต่มีโอกาส (O) เป็นปัจจัยเชิงบวก องค์กรต้องนำปัจจัยเชิงบวกไปจัดการกับปัจจัยเชิงลบ คือ นำโอกาสมากำจัดจุดอ่อน หรือนำโอกาสมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

WT-Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงลบทั้งคู่ องค์กรต้องคิดกลยุทธ์ที่กระทำแล้วสามารถกำจัดจุดอ่อนได้และสามารถป้องกันอุปสรรคได้ด้วยในคราวเดียวกัน

TOWS Matrix สอ.กยท.

SO-Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO-Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
S2O2 ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับสหกรณ์ให้สอดคล้องกับสถานะและสถานการณ์ปัจจุบัน S5O3 ส่งเสริมการออมของสมาชิก S5O5 รณรงค์ให้สมาชิกเข้าร่วมโครงการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านธนาคารที่เชื่อมต่อกับระบบสหกรณ์ S4O2 เพิ่มประเภทเงินกู้ที่สร้างความมั่นคงในอนาคตสำหรับสมาชิก S6O2 เพิ่มช่องทางการลงทุนของสหกรณ์	W1O5 สหกรณ์ร่วมมือกับธนาคารเครือข่ายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับธุรกรรมทางการเงิน W4O4 พัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ W5O5 สร้างองค์ความรู้ให้สมาชิกผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ W7O4 เพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์



ST-Strategies (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT-Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ)
<p>S2T2 แก้ไขระเบียบข้อบังคับ เพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่ได้รับความเดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ</p> <p>S2T4 ปรับอัตราดอกเบี้ยให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ</p> <p>S2T6 บริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ค้าประกัน</p> <p>S6T6 สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกกู้เงินโดยใช้หลักทรัพย์หรือหุ้่นค้ำประกัน แทนบุคคล</p>	<p>W8T6 บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับการกู้ที่มีวงเงินหนึ่งล้านบาทขึ้นไป</p>



บทที่ 3

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ การยางแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับที่ 3 ปี พ.ศ.2563 – 2567

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด (สอ.กยท.) ได้พิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 5 ปี เริ่มจากปี พ.ศ. 2563-2567 เป็นแผนต่อเนื่องจากฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558-2562) โดยได้ทำการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีแผนบูรณาการในระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ภายใต้วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และนโยบายเดิม แต่ทำการพัฒนาปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรม โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผล เพื่อความชัดเจนในการกำกับดูแล เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิก

วิสัยทัศน์ (Vision)

“บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล กิจการมั่นคง
พัฒนาองค์ความรู้ สู่ความยั่งยืน”

ค่านิยม (Culture)

“บริหารจริงจัง บริการด้วยใจ โปร่งใสทุกขั้นตอน”



พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ
2. สร้างเสริมคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม และการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิก
3. พัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความเข้าใจตามหลักการสหกรณ์
4. สนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่ายขบวนการสหกรณ์ และกิจกรรมช่วยเหลือชุมชน
5. พัฒนาการบริหารงานสหกรณ์ให้เป็นสถาบันการเงินที่มีความมั่นคง มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และการลงทุนที่ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์
6. กำหนดทิศทางการบริหาร การบริการและพัฒนาภายใต้พื้นฐานข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

นโยบาย (Policy)

1. ส่งเสริมการให้บริการ และสวัสดิการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
2. พัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์
3. พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ และการให้บริการแก่สมาชิก
4. ส่งเสริมการออมของสมาชิก
5. การให้บริการสินเชื่อ โดยยึดหลักการบำบัดทุกข์บำรุงสุขของมวลสมาชิก พร้อมทั้งช่วยเหลือสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ โดยเน้นความมั่นคงปลอดภัย



6. การให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ทัวถึง รวมทั้งมีช่องทางให้มวลสมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็น ชักถามข้อสงสัย

7. การบริหารโดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้สหกรณ์คงสภาพการประเมินธรรมาภิบาลในระดับดีเลิศ

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

คณะกรรมการ สอ.กยท. ได้ทำการพัฒนาและปรับปรุงยุทธศาสตร์ใน 4 ประเด็น ดังนี้

1. สร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงทางการเงิน
2. พัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
3. การพัฒนาองค์กรให้มั่นคง เข้มแข็ง ยั่งยืน
4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงทางการเงิน

เป้าประสงค์

1. เพื่อให้การบริหารการลงทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของฐานเงินทุนสหกรณ์
3. เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ฐานะทางการเงินรองรับได้

กลยุทธ์

1. การบริหารการเงินของสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง

โครงการ/กิจกรรม

- 1.1 โครงการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (ปรับงวดชำระหนี้เงินกู้ ให้สอดคล้องกับรายได้ของสมาชิกแต่ละช่วงอายุ เพื่อให้สมาชิกไม่มีหนี้สิน หรือมีหนี้สินน้อยที่สุดเมื่อเกษียณ)



- 1.2 บริหารเงินตามเกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์
- 1.3 โครงการส่งเสริมระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์
2. การพัฒนาความสามารถในการบริหารการเงินสหกรณ์ โครงการ/กิจกรรม
 - 2.1 กิจกรรมการให้ความรู้ด้านการบริหารด้านการเงินของสหกรณ์แก่กรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก
3. การเพิ่มจำนวนสมาชิกและสมาชิกสมทบ โครงการ/กิจกรรม
 - 3.1 กิจกรรมการรณรงค์การรับสมาชิกและสมาชิกสมทบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. มุ่งให้บริการอย่างดีเยี่ยม มีความหลากหลาย ถูกต้อง และรวดเร็ว
2. เพื่อให้เป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิก

กลยุทธ์

1. พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ โครงการ/กิจกรรม
 - 1.1 โครงการสำรวจความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการให้บริการ
 - 1.2 การดูแลและบำรุงรักษา (Maintenance Service Agreement : MA) ระบบโปรแกรม หรือ Application Software เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์
 - 1.3 ปรับปรุงที่ทำการสหกรณ์



ยทธศศตรที่ 3 การพฒนองคกรให้ม่นคยง เข้มแข็ง ย้งยีน

เป้าประสงค

1. เพื่อให้สทศรณม่นคยงม่นคยง ม่งค่ง และย้งยีน
2. เพื่อสร้งคยงเข้มนให้กบสมชก
3. เพื่อปรบปรุงพฒนการบรหการจคการของสทศรณให้สอตคล้องกบกฎหมยใหม่ที่เกี่ยวข้องกบสทศรณ

กลยทธ

1. พฒนการรรมการ เจ้หน้าท้ และสมชก
คองการ/กจกรรรม
 - 1.1 คองการสงเสริมและสนบสนุนการเรยรรู้ของกรรรมการ
 - 1.2 คองการสงเสริมและสนบสนุนการเรยรรู้ของเจ้หน้าท้
 - 1.3 คองการสงเสริมและสนบสนุนการเรยรรู้ของสมชกและตัวแทน
 - 1.4 คองการสมมนาการรรมการและเจ้หน้าท้
2. การมีส่วนร่วมของสมชกในกการบรหการงานของสทศรณ
คองการ/กจกรรรม
 - 2.1 คองการประเมณคยงคดเห็นของสมชกต่อคณภาพการดำเนยงานของสทศรณ
3. ปรบปรุงกฎระเบยบข้อบงค้บของสทศรณ
คองการ/กจกรรรม
 - 3.1 ปรบปรุงกฎระเบยบ ข้อบงค้บของสทศรณให้สอตคล้องกบกฎหมยและสทศรณ
 - 3.2 ทบทวนแผนกลยทธเพื่อประเมณคยงเหมาะสมและเป็นไปได้



ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม

เป้าประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม
2. เพื่อสนับสนุนสาธารณกุศลตามความเหมาะสม
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิก

กลยุทธ์

1. จัดสวัสดิการให้สมาชิกอย่างเหมาะสม
โครงการ/กิจกรรม
 - 1.1 กิจกรรมพัฒนาสวัสดิการที่ให้สมาชิกให้เป็นที่ไปตามความต้องการของสมาชิกอย่างเหมาะสม
2. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
โครงการ/กิจกรรม
 - 2.1 เข้าร่วมสัมมนากับสหกรณ์อื่น
 - 2.2 โครงการส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หรือช่วยเหลือสังคม
 - 2.3 สนับสนุนงบประมาณช่วยเหลือสาธารณกุศลและสังคม
 - 2.4 สนับสนุนงบประมาณให้หน่วยงานต้นสังกัด
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก
โครงการ/กิจกรรม
 - 3.1 โครงการศูนย์กลางเงินทุนเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เพื่อให้แผนสมบูรณ์และสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ได้นำ Balance Score Card (BSC) มาปรับใช้ 5 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
3. มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective)
4. มุมมองด้านประสิทธิผล (Effectiveness Perspective)
5. มุมมองด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environment)

โดยการกำหนดความสำคัญแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับนโยบาย เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ พร้อมกับกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (Key Performance Indicators : KPI)

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI)

ตัวชี้วัด หมายถึง ข้อมูลที่ระบุ ปริมาณ/ลักษณะของโครงการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และมีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้เปรียบเทียบ หรือสามารถบ่งบอกการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติตามบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ค่าของตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน เช่น

จำนวน (Number)

ร้อยละ (Percentage)



อัตราส่วน (Ratio)
สัดส่วน (Proportion)
อัตรา (Rate)
ค่าเฉลี่ย (Average)

หมายเหตุ

ทุกโครงการ/กิจกรรม ในแผนกลยุทธ์สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม
ความเหมาะสม





สภรณออบนทรพยการยางแหงประเทศไทย จํากัด

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงทางการเงิน

- เป้าประสงค์
1. เพื่อให้การบริหารการลงทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 2. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของฐานเงินทุนสหกรณ์
 3. เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ฐานะทางการเงินรองรับได้

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			2563	2564	2565	2566	2567	
1. การบริหารการเงินของสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง	1.1 โครงการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (ปรับงวดชำระหนี้เงินกู้ ให้สอดคล้องกับรายได้ของสมาชิกแต่ละช่วงอายุ เพื่อให้สมาชิกไม่มีหนี้สิน หรือมีหนี้สินน้อยที่สุดเมื่อเกษียณ) 1.2 บริหารเงินตามเกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์	- จำนวนลูกหนี้ค้างชำระเงินกู้ ลดลงจนเป็น 0 ภายใน 5 ปี - เงินคงเหลือของสมาชิก เทียบ 30% ภายใน 5 ปี	√	√	√	√	√	- คณะกรรมการการเงินกู้
	1.3 โครงการส่งเสริมระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์	- โครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ภายใน 5 ปี - โครงการส่งเสริมการออมของสมาชิก อย่างน้อย 1 โครงการ/ปี	√	√	√	√	√	- คณะกรรมการการเงินกู้
2. การพัฒนาความสามารถในการบริหารการเงินสหกรณ์	2.1 กิจกรรมการให้ความรู้ด้านการบริหารด้านการเงินของสหกรณ์ แก่กรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก	- อย่างน้อย 10 คน/ปี	√	√	√	√	√	- คณะกรรมการการศึกษาและประชาสัมพันธ์
3. การเพิ่มจำนวนสมาชิกและสมาชิกสมทบ	3.1 กิจกรรมการณรงค์การรับสมัครสมาชิกและสมาชิกสมทบใหม่	- อย่างน้อย 50 คน/ปี	√	√	√	√	√	- คณะกรรมการการศึกษาและประชาสัมพันธ์



ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

- เป้าประสงค์**
- มุ่งให้บริการอย่างดีเยี่ยม มีความหลากหลาย ถูกต้องและรวดเร็ว
 - เพื่อให้เป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิก

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			2563	2564	2565	2566	2567	
1. พัฒนาระสิทธิภาพการให้บริการ	1.1 โครงการสำรวจความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการให้บริการ	- อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	√	√	√	√	√	- คณะกรรมการการศึกษาและประชาสัมพันธ์
	1.2 การดูแลและบำรุงรักษา (Maintenance Service Agreement : MA) ระบบโปรแกรม หรือ Application Software เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ของสหกรณ์	- ฐานข้อมูลมีการ update เป็นปัจจุบัน - ไม่มีความผิดพลาดที่เกิดจากรบบงาน	√	√	√	√	√	- คณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	1.3 ปรับปรุงพื้นที่การสหกรณ์	- สถานที่ทำการของสหกรณ์สามารถอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่สมาชิก	√	√	√	√	√	- คณะกรรมการดำเนินงาน



สหกรณ์ออร์ทิพียการยางแห่งประเทศไทย จำกัด

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์กรให้มั่นคงเข้มแข็งยั่งยืน
เป้าประสงค์
1. เพื่อให้สหกรณ์มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน
 2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิก
 3. เพื่อปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
			2563	2564	2565	2566	
1. พัฒนากิจกรรมการเจ้าหน้าที่และสมาชิก	1.1 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของกรรมการ 1.2 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ 1.3 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกและตัวแทน 1.4 โครงการสัมมนากรรมการและเจ้าหน้าที่	อย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/ปี	✓	✓	✓	✓	- คณะกรรมการการศึกษาและประชาสัมพันธ์
		อย่างน้อย 1 หลักสูตร/คน/ปี	✓	✓	✓	✓	
		อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	✓	✓	✓	✓	
		อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	✓	✓	✓	✓	
2. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารงานของสหกรณ์	2.1 โครงการประเมินความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินงานของสหกรณ์	อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	✓	✓	✓	✓	- คณะกรรมการการศึกษาและประชาสัมพันธ์
3. ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์	3.1 ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับกฎหมายและสถานการณ์ 3.2 ทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้	มีการประชุมทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี ทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	✓	✓	✓	✓	- คณะกรรมการพิจารณา กฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ



- ยุทธศาสตร์ที่ 4** การพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม
 เป้าประสงค์
1. เพื่อให้สมาชิกได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม
 2. เพื่อสนับสนุนสุขภาพตามความเหมาะสม
 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิก

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			2563	2564	2565	2566	2567	
1. จัดสวัสดิการให้สมาชิกอย่างเหมาะสม	1.1 กิจกรรมพัฒนาสวัสดิการให้สมาชิกไปเป็นไปตามความต้องการของสมาชิกอย่างเหมาะสม	- จัดสวัสดิการใหม่ให้สมาชิกหรือปรับปรุงสวัสดิการเดิมอย่างน้อย 1 สวัสดิการ ภายใน 5 ปี	✓	✓	✓	✓	✓	- คณะกรรมการดำเนินการ
2. ส่งเสริมสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	2.1 เข้าร่วมสัมมนากับสหกรณ์อื่น 2.2 โครงการส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2.3 สนับสนุนงบประมาณช่วยเหลือ สาธารณกุศลและสังคม 2.4 สนับสนุนงบประมาณให้หน่วยงานต้นสังกัด	- อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี - อย่างน้อย 1 โครงการ/ปี - อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี - อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	✓	✓	✓	✓	✓	- คณะกรรมการดำเนินการ
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	3.1 โครงการศูนย์กลางเงินทุนเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	- อย่างน้อย 2 คน/ปี	✓	✓	✓	✓	✓	- คณะกรรมการดำเนินการ

กระบวนการบริหารงานคุณภาพ

สอ.กยท. ได้พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของคุณภาพของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยนำหลักคิดของวงจรคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act : PDCA) 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและประเมินผล มาเป็นแนวทางในการทำงานตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ไปจนถึงระดับปฏิบัติ ระดับองค์กรไปจนถึงระดับบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การวางแผน (Plan)

สอ.กยท. ปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนในระดับต่างๆ โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้อง มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความไม่แน่นอนลง นอกจากนี้ขั้นตอนการได้มาของแผนกลยุทธ์ของ สอ.กยท. ยังคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเพื่อให้การดำเนินงานของ สอ.กยท. เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จึงจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งมีการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานประจำปีของ สอ.กยท.



การปฏิบัติตามแผน (Do)

สอ.กยท. มีการบริหารงานแบบสมดุลตามหลักของ Balanced Scorecard ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดและผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรที่จะทำให้ สอ.กยท.บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีการกำหนดความสามารถในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน (Functional Competency) เพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวัง รวมทั้งส่งเสริมศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถส่งมอบผลงานได้ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นจากบุคคลภายนอก

การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)

การตรวจสอบและประเมินผลงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยอาศัยการศึกษาจากการดำเนินงานที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นอกจากนี้ สอ.กยท. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานรายเดือน รายไตรมาส และรายปี พร้อมข้อมูลที่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนและผลงานทั้งด้านผลลัพธ์และผลกระทบ เพื่อผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถใช้ในการตัดสินใจ

การปรับปรุงพัฒนา (Act)

การปรับปรุงพัฒนาเป็นส่วนสุดท้ายที่จะทำให้การบริหารจัดการตามวงจรคุณภาพนั้นสมบูรณ์ สอ.กยท. ได้สนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ที่ทำงานกับกระบวนการจะเป็นผู้ที่สามารถกำหนด วิเคราะห์และแก้ไข ปัญหาในกระบวนการได้ดีที่สุด” นอกจากนี้ ฝ่ายจัดการ สอ.กยท. และ



คณะกรรมการที่ดูแลงานต่างๆ มีหน้าที่ดูแล ตรวจสอบ และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่แล้วได้ ซึ่งขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Act) มีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงนโยบาย ปรับปรุงแผนงาน ปรับปรุงระบบบริหารจัดการ ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และปรับปรุงระบบการทำงานต่างๆ ให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นสิ่งที่ สอ.กยท. ยึดเป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อให้ สอ.กยท.เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง และให้แผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น สามารถดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนภาพ : วงจรคุณภาพ PDCA

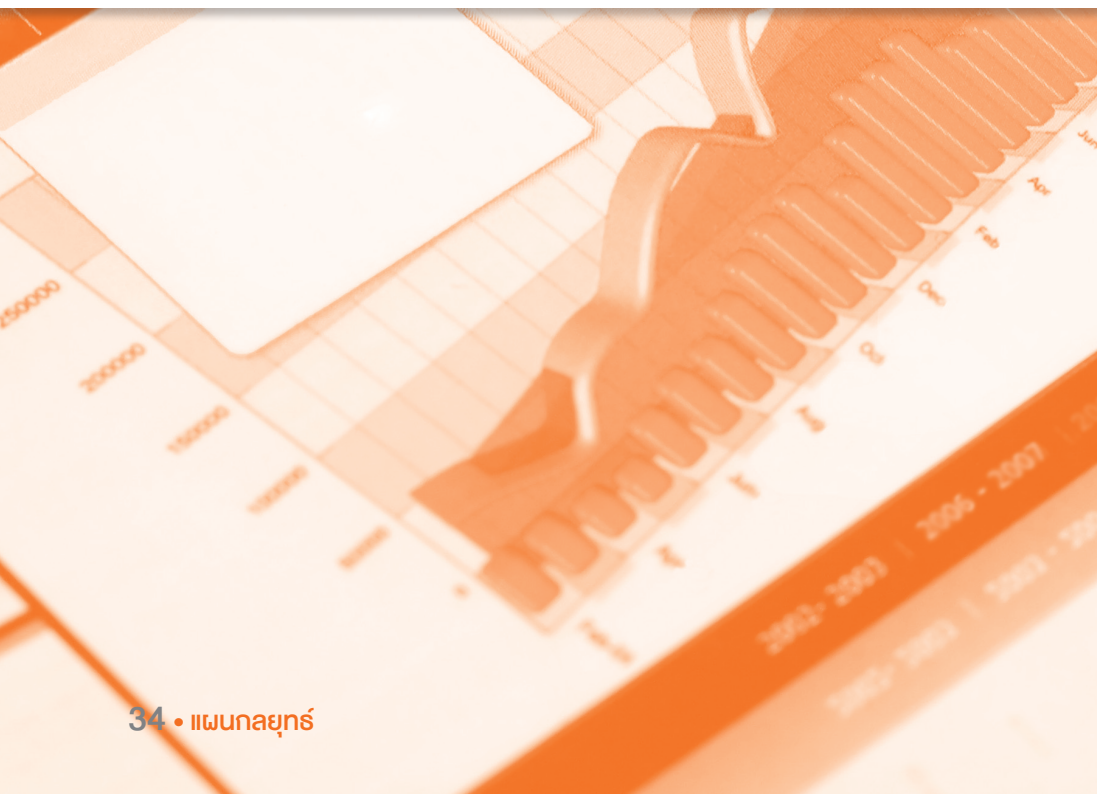


บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2547. การสหกรณ์ในประเทศไทย. ส่วนเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์.
- เทวินทร์ ประสิทธิ์เสรีรัฐ. 2563. หลักการทำงานตามวงจรเดมिंग (The Deming Cycle) PDCA. (Online). <http://www.cgpcenter.com/generalknowledges/pdca/pdca.html>, 5 มกราคม 2566
- พนิต เข้มทอง, อนุชัย รามวรังกุล, นลินรัตน์ รักกุศล และอุทุมพร อินทจักร. 2556. โครงการบ่มเพาะนักวางแผนกลยุทธ์องค์กร (มือใหม่) รุ่นที่ 2. เอกสารอบรมโครงการ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน.
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2542. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- สมยศ นาวิการ. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สหกรณ์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด. 2558. แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับที่ 2 ปี พ.ศ.2558-2562. เอกสารเผยแพร่.
- อนุศักดิ์ ฉืนไพศาล. 2557. หลักการและกระบวนการบริหารงานคุณภาพ และเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.



ពាក្យបណ្តឹង





โครงสร้างทางการเงินของ RAOT-COOP ตามเกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

ทรัพย์สิน	หนี้สิน + ทุน	
เกณฑ์มาตรฐาน	เกณฑ์มาตรฐาน	ณ 31 ธ.ค. 62
เงินฝากและเงินลงทุน ≤ 20 – 30%	เงินฝาก	29.71%
(สินทรัพย์สภาพคล่อง ≥ 3%)	เงินกู้ยืม ภายนอก 31.42%	
เงินให้สมาชิก/สหกรณ์อื่น 70 – 80%	เงินกู้ยืมภายนอก ไม่เกินทุนของสหกรณ์	
(หนี้สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ < 0.25% ของเงินให้กู้)	ทุนเรือนหุ้น	32.94%
สินทรัพย์ถาวร < 10%	ทุนสำรอง	4.16% อื่นๆ 1.77%
ณ 31 ธ.ค. 62	ณ 31 ธ.ค. 62	
43.49%	60 – 70%	
3.97%		
52.89%		
0.0000%	20 – 30%	
0.04%	≥ 10%	
อื่นๆ 3.57%		



ประกาศสภรณออมทรพยการยางแห่งประเทศไทย จรกัด

เรื่อง รายชออคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ ๔๒

ด้วยในคราวประชุมใหญ่อสามัญประจำปี ๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ ที่ประชุมได้พิจารณาเลือกตั้งสมาชิก เพื่อทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการ และกรรมการดำเนินการสภรณออมทรพยการยางแห่งประเทศไทย จรกัด ชุดที่ ๔๒ แทนประธานกรรมการ และกรรมการที่ครบวาระ คณะกรรมการดำเนินการ ได้พิจารณากำหนดความรับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

- | | | |
|------------------|------------------|----------------------------|
| ๑. นายพิชญ | ทริกจันทร | ประธานกรรมการ |
| ๒. นายเนาวรัตน์ | ปานสุวรรณ | รองประธานกรรมการคนที่ ๑ |
| ๓. นายชฤทธิ | เพชรศรีประสิทธิ์ | รองประธานกรรมการคนที่ ๒ |
| ๔. นายชัยศรี | โชติรุ่งโรจน์ | รองประธานกรรมการคนที่ ๓ |
| ๕. นายนิพนธ์ | พงศ์ภัณฑารักษ์ | กรรมการและเหรัญญิก |
| ๖. นายโกศล | บุญคง | กรรมการและผู้ช่วยเหรัญญิก |
| ๗. นายชนะ | กำเนิด | กรรมการ |
| ๘. นายไสว | นารีพล | กรรมการ |
| ๙. นายปิยะ | เลาหสินนุรักษ์ | กรรมการ |
| ๑๐. นายปิติพงษ์ | คำแก้ว | กรรมการ |
| ๑๑. นายจิรวิทย์ | มีชูภัณฑ์ | กรรมการ |
| ๑๒. นายสำราญ | ช่วยสกุล | กรรมการ |
| ๑๓. นายพิศณุพงษ์ | นกแก้ว | กรรมการ |
| ๑๔. นายสินธุ์ชัย | สังสันไทย | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๕. นางสาวพัชรี | ปราโมทย์วิมล | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายพิชญ ทริกจันทร)

ประธานกรรมการ

สภรณออมทรพยการยางแห่งประเทศไทย จรกัด