



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทย

ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

โดย

ดร. โชคชัย สุทธาเวศ

หัวหน้าโครงการและนักวิจัย

นายเกษมชาติ เหลืองปาน

ผู้ช่วยนักวิจัย

นางสาวน้ำฝน สัมดี

ผู้ช่วยนักวิจัย

ธันวาคม ๒๕๕๖

คำนำ

งานวิจัยในโครงการวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทยในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้สำเร็จลงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการวิจัยครั้งนี้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสทำความเข้าใจองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมอย่างลึกซึ้งไปด้วย และเชื่อว่าช่วยให้การวิจัยครั้งนี้ไม่ตกขอบขององค์ความรู้ที่เป็นสากล

ข้าพเจ้าขอบพระคุณท่านอาจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นอย่างยิ่งที่กรุณาสับสนุนการทำวิจัยโครงการนี้ด้วยความจริงใจ และขอขอบพระคุณคณะที่ปรึกษาโครงการวิจัยที่ได้กรุณาให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างมากตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ คณะที่ปรึกษาดังกล่าวนี้ คือ ศาสตราจารย์ อาบ นกะจิต นายกษมาคม เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ ดร. วัฒนา พัฒนพงศ์ อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ อาจารย์วรเทพ ไวยาวีโรจน์ ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้ง รศ. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการสหกรณ์ นอกจากนี้ขอขอบคุณนายเกษมชาติ เหลืองปาน และ นางสาวน้ำฝน สัมดี ผู้ช่วยนักวิจัย ในการช่วยเหลือด้านการเก็บข้อมูล

การวิจัยซึ่งมีช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปลายเดือนกันยายน 2555 ถึง สิ้นเดือนธันวาคม 2556 โดยรวมระยะเวลาวิจัยที่ขอขยายออกไปด้วย เนื่องจากปัญหาการผ่าตัดและสุขภาพนัยตาของผู้วิจัย โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหาร สกว. คือ ดร. สีลาภรณ์ บัวสาย รองผู้อำนวยการ สกว. ผู้ดูแลชุดโครงการวิจัยสหกรณ์ และ ศ. ดร. สวัสดิ์ ดันตระรัตน์ ผู้อำนวยการ สกว. ในการขยายเวลา ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างยิ่งเช่นกัน

ข้าพเจ้าหวังว่าผลงานวิจัยนี้ ซึ่งในสายตาของข้าพเจ้าแล้วเป็นเพียงงานในระดับเบื้องต้นเท่านั้น และได้ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นแล้วจากการให้ความเห็นของคณะผู้ทรงคุณวุฒิแห่งสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ด้วย จะเป็นประโยชน์แก่ขบวนการสหกรณ์และประเทศไทยตามสมควร และหวังว่างานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในระดับกว้างขวางและลึกซึ้งกว่านี้จะมีขึ้นอีกต่อไป

ดร. โชคชัย สุทธาเวศ

ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

หัวหน้าโครงการและนักวิจัย

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โครงการวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทย ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

ผู้วิจัย

ดร. โชคชัย สุทธาวาศ

หัวหน้าโครงการและนักวิจัย

นายเกษมชาติ เหลืองปาน และ นางสาวน้ำฝน สัมดี

ผู้ช่วยนักวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาถึงนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ทั้งในเชิงประเภท และคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ในรอบประมาณ 10 ปี (พ.ศ. 2546- 2554) หลังจากการประกาศใช้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542

๒.๒ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ด้านองค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

๒.๓ เพื่อศึกษาถึงความเกี่ยวข้องกันของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองกับ การพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

๒.๔ เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

๒.๕ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์และการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

๒.๖ เพื่อแสวงหาแนวคิดและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

วิธีการวิจัย

๑. การวิจัยเอกสารครอบคลุมถึงเอกสารของหน่วยงานราชการ ขบวนการสหกรณ์ และ ภาคประชาชน และธุรกิจเอกชน อาทิ แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่ง สอง และสาม รายงานการ

ประชุม/ การสัมมนา รายงานวิจัยด้านสหกรณ์ เอกสารการประเมินคุณภาพ ผลงาน และมาตรฐานสหกรณ์
สิ่งประดิษฐ์ หลักฐาน บทความวิชาการ และอื่นๆ

๒. การสำรวจความคิดเห็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติต่อประเด็นนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ และ
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่ได้รับรางวัลในรอบ 15 ปีระหว่าง พ.ศ. 2542 –
2556 จำนวน 76 แห่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทนวัตกรรมที่เกิดขึ้น วิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรม
ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาและบริหารงานนวัตกรรม
รวมทั้งข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างนวัตกรรมขององค์การสหกรณ์ประเภทต่างๆ และ ในภาพรวมของ
ขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๓. การจัดสนทนากลุ่ม 7 ครั้ง โดยมีตัวแทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคาร
แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์แห่งชาติ สมาคมนักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ สถาบันวิชาการต่าง ๆ และ
องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เพื่อประเมินสถานภาพและสรุป
บทเรียนเกี่ยวกับการเกิดขึ้นและการจัดการนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ รวมผู้เข้าร่วม 111 คน

๔. การสัมภาษณ์ผู้นำสหกรณ์ ผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สมาคม
เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ และนักวิชาการในวงการสหกรณ์ ๖ คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและ
ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ผ่านมา รวมทั้งการจัดการนวัตกรรมในขบวนการ
สหกรณ์ในอนาคต

๕. การศึกษากรณีสหกรณ์หรือองค์กรบางแห่งที่มีการสร้างสรรค์หรือส่งเสริมให้เกิดการ
สร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ที่เป็นจริง อาทิ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ คือ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และ ชุมนุมสหกรณ์ธนกิจ
ไทย จำกัด และ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (และ ตลาดสุขใจสามพราน) และ
สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

ผลการวิจัย

๑. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์

จากการจัดสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และ การศึกษาเอกสาร โดยเฉพาะปัญหาด้านการนำ
แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติไปปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องโยงกับนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ด้วย สามารถ

ประมวลถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์จากการศึกษาเอกสารได้ดังนี้

๑.๑ ปัจจัยนำเข้า

๑) กรมส่งเสริมสหกรณ์ยังไม่พร้อมเพียงพอในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในสหกรณ์ต่างๆ อย่างไรก็ตามกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีโครงการของตนที่สะท้อนนวัตกรรมอยู่บ้าง

๒) แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติล้อยู่เหนือแผนของส่วนงานราชการ ชุมชนสหกรณ์และสหกรณ์ต่างๆ ทำให้แผนไม่ได้รับการปฏิบัติจริงจัง และโครงการจำนวนมากขาดงบประมาณ และกำลังคนดำเนินงานตามแผน

๓) ภาครัฐมีบุคลากรเพื่อการทำงานประจำของหน่วยงานระดับกรมจำนวนมาก แต่ขาดบุคลากรที่เพียงพอในการติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และ ในการกระตุ้นกิจกรรมทางนวัตกรรม

๔) การเปลี่ยนแปลงกฎหมายอาจเป็นการหยุดชะงักความก้าวหน้าของนวัตกรรม เช่น กรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์ยกเลิกการมีสมาชิกสมทบของสหกรณ์ต่างๆ

๕) คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติทำงานที่เสียเวลามากกับการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ แต่ให้เวลาน้อยกับการทำงานด้านการพัฒนาและนวัตกรรม

๖) ผู้นำสหกรณ์ยังไม่ให้ความสำคัญกับมิติทางนวัตกรรมที่มากพอ

๗) ขาดงบประมาณด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม

๘) ผู้บริหารหน่วยงานราชการยังไม่ให้ความสำคัญกับงานนวัตกรรม

๑.๒ ปัจจัยกระบวนการ

๑) ขาดการควบคุมภายในที่ดี

๒) ความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐและสหกรณ์ยังไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

๓) การบริหารโครงการ และการประสานงานในระบบราชการยังล่าช้า

๔) การบริหารโครงการยังไม่กระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น

๕) การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานไม่เต็มที่

๑.๓ ปัจจัยผลผลิต

๑) ความไม่ชัดเจนในเป้าหมายผลผลิต

๒) เป้าหมายผลผลิตในขบวนการสหกรณ์ตามระดับต่างๆ ไม่สอดคล้องกัน

นอกเหนือข้อมูลข้างต้นที่ได้จากการศึกษาเอกสารแล้วนั้น ข้อมูลจากการสำรวจได้ยืนยันข้อมูลดังกล่าวไปในทางที่สอดคล้องกันกล่าวคือ

๒. ผลการสำรวจความคิดเห็นภาคสนาม ในประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ ขบวนการสหกรณ์

จากการสำรวจความเห็นจากสหกรณ์ที่ได้รับรางวัลดีเด่นแห่งชาติ นับจาก พ.ศ. 2542 - 2554 จำนวน 76 แห่ง ของโครงการวิจัยนี้ที่ได้ดำเนินการระหว่างเดือนมิถุนายน – กันยายน 2556 เพื่อสอบถามถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์เหล่านี้ ปรากฏว่ามีสหกรณ์ตอบแบบสอบถามกลับคืน 21 แห่ง (คิดเป็น ร้อยละ 28 ของการตอบกลับ) และสรุประดับค่าเฉลี่ยปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำสหกรณ์เห็นว่ามีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม (จากประสบการณ์ที่ผ่านมา) ดังต่อไปนี้

สรุป

ค่าเฉลี่ยรวม = 2.036 แสดงถึงปัจจัยทั้งหมดมีส่วนส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่สหกรณ์เห็นว่ามีส่วนส่งเสริมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับมากที่สุดสามปัจจัย เท่ากันคือ 1) ความสามารถด้านการนำองค์กรของประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์(ค่าเฉลี่ย = 3.24) 2) ความสามารถด้านการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์(ค่าเฉลี่ย = 3.24) 3) และการมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในสหกรณ์ของท่าน(ค่าเฉลี่ย = 3.24)

ปัจจัยที่สหกรณ์เห็นว่ามีส่วนส่งเสริมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับมากมีสองปัจจัย คือ 1) ความสามารถด้านการบริหารของผู้จัดการสหกรณ์(ค่าเฉลี่ย = 3.19) และ 2) การมีเงินทุนของสหกรณ์ที่เพียงพอ(ค่าเฉลี่ย = 3.10) เรียงตามลำดับ

ปัจจัยที่สหกรณ์เห็นว่ามีส่วนส่งเสริมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับน้อยที่สุดคือการช่วยเหลือจากต่างประเทศ (ค่าเฉลี่ย = 0.48)

นอกจากนี้ เพื่อพิจารณาหน่วยงานราชการสำคัญสี่แห่ง คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์และ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นั้นทั้งสองแห่งได้คะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ การให้บริการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ส่วนกลาง) ได้คะแนนเฉลี่ย 2.29 และ การให้บริการจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ส่วนกลาง) ได้คะแนนเฉลี่ย 2.24 แต่เมื่อพิจารณาถึงการเอื้ออำนาจของกฎหรือระเบียบ ปรากฏว่าการเอื้ออำนาจของกฎหรือระเบียบของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้คะแนนเฉลี่ย 2.86 และ การเอื้ออำนาจของกฎหรือระเบียบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้คะแนนเฉลี่ย 2.81 ซึ่งอยู่ในระดับมากทั้งคู่ และ สำหรับกรณีของธนาคารนั้น การสนับสนุนจากธนาคารแห่งประเทศไทย ได้คะแนนระดับน้อย คือ 1.14 และ การสนับสนุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้คะแนนระดับปานกลาง คือ 2.14

ส่วนสถาบันทางวิชาการได้รับการให้ความเห็นว่ามีส่วนส่งเสริมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับปานกลางทั้งคู่ คือ สถาบันวิชาการสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้คะแนนเฉลี่ย 1.76 และสมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ได้คะแนนเฉลี่ย 1.14 รองลงมา

๓. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ทั้งสองฉบับ

สหกรณ์ต่างๆมีความเห็นว่าแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สองมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในระดับมาก และมากกว่าฉบับที่หนึ่งที่มีข้อดีน้อยกว่าในประเด็นการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสหกรณ์ และ การพัฒนาระบบสนับสนุน (ด้านวิชาการ การเงิน การตลาด เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ และการตรวจสอบ) ซึ่งมีความสอดคล้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในระดับปานกลาง

๔. ความนิยมใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่หน่วยงานราชการ สถาบัน หรือองค์กรอื่นๆ กำกับหรือแนะนำให้ใช้ในสหกรณ์

สหกรณ์ต่างๆให้ความเห็นต่อความนิยมใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่หน่วยงานราชการ สถาบัน หรือองค์กรอื่นๆกำกับหรือแนะนำให้ใช้ในสหกรณ์ จากทั้งสี่องค์กรในระดับปานกลาง (1.94) เท่านั้น โดยความนิยมต่อนวัตกรรมในลำดับแรก คือ นวัตกรรมของสันนิบาตสหกรณ์มีค่าเฉลี่ยความนิยมในระดับมาก (2.5) รองลงมาคือ นวัตกรรมของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2.27) นวัตกรรมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (1.75) และ นวัตกรรมของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ (1.25) ตามลำดับ

อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบดังกล่าวเป็นการเปรียบเทียบตัวเลขค่าเฉลี่ยในประเด็นนวัตกรรมที่แต่ละองค์กรมีให้กับขบวนการสหกรณ์ที่แตกต่างกัน ฉะนั้นหากพิจารณาอย่างเคร่งครัดย่อมไม่ได้หมายถึงว่าสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ตอบแบบสอบถามนิยมในนวัตกรรมจากองค์กรใดมากกว่ากัน

๕. นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ทั้งในเชิงประเภท และคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในรอบประมาณ 10 ปี (พ.ศ. 2546- 2554) หลังจากการประกาศใช้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542

ในภาพรวมของขบวนการสหกรณ์ไทย นวัตกรรมเกิดขึ้นได้น้อยในสามระดับ คือ ๑) นวัตกรรมเพื่อขบวนการสหกรณ์ในระดับชาติหรือในเชิงภาพรวม ๒) นวัตกรรมเพื่อขบวนการสหกรณ์ในระดับชุมชนสหกรณ์ประเภทต่างๆ ๓) นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในระดับสหกรณ์ขั้นปฐม

นวัตกรรมเด่นๆที่พบสรุปได้ตามตารางข้างล่างคือ

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ ใช้นวัตกรรม
๑) นวัตกรรมเพื่อ ขบวนการสหกรณ์ ในระดับชาติหรือใน เชิงภาพรวม	๑.๑ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ: การพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ตามแนวระบบคุณค่า ฐานสังคม และการเชื่อมโยงเครือข่าย	
	๑.๑.๑ เครือข่ายคุณค่าผลไม้คุณภาพ ๑.๑.๒ ชุดความรู้การทำสวนผลไม้คุณภาพด้วย จิตสำนึก ๑.๑.๓ เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย – แบรนด์ข้าวเกิดบุญ ๑.๑.๔ ระบบการเงินที่พึ่งพาตนเองและการร่วมมือ กัน (Self Help Organizations System, SHOs System) ๑.๑.๕ โครงการซื้อข้าวจากชาวนา ๑.๑.๖ กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่า (ตลาดสุขใจ สวนสาม พราน ฯลฯ)	สถาบันวิชาการสหกรณ์ (การจำแนกนวัตกรรม อาจมี การปรับใหม่)
	๑.๒ นวัตกรรมการบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร และ การเงินและงบประมาณ)	
	๑.๒.๑ เทคนิคทางการบริหาร: ๑) การทำฐานข้อมูลสมาชิก SQL 2000 ๒) ระบบการส่งเสริมสหกรณ์ (Cooperative Promotion System (CPS) (การจัดทำฐานข้อมูล เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ และติดตามการ เปลี่ยนแปลง) ๓) โครงการธรรมาภิบาลสหกรณ์ ๔) โครงการปราชญ์สหกรณ์	กรมส่งเสริมสหกรณ์
	๑.๒.๒ การมีส่วนร่วมของสมาชิก:	ชุมนุมสหกรณ์ชนกิจไทย และสหกรณ์สมาชิก

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ นวัตกรรม
	๑.๒.๓ งานบุคลากร	สนับสนุนสหกรณ์ฯ
	๑.๒.๔ การเงินและบัญชี ๑) เครื่องมือเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (CFSAWS:ss) ๒) ระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยแบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2009) ๓) ระบบข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Peer Group) ๔) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ภาคการเกษตร (SEVA 2009) ๕) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ร้านค้า (SHOP SEVA 2009) ๖) เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรด้วยแบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2010) ๗) ตลาดสินค้าเชื่อมกลางระหว่างสหกรณ์ (CO-OP	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ นวัตกรรม
	REPO Market) ๘) ระบบกลยุทธ์ในการถ่ายโอนงานสอบบัญชีสหกรณ์ให้ภาคเอกชน (E-learning) ๙) โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร (Cooperative Full Pack Accounting software, FAS) (ใช้ได้กับสหกรณ์ทุกประเภท) ๑๐) โปรแกรมระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์ Version 2.2 (Web Editon) ๑๑) โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภทสำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตร Version 2 (Web Editon) ๑๒) โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภทสำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตร Version 2 (Web Editon) ๑๓) โปรแกรมบัญชีรายบุคคล (SmartAcc for Smart Life) สามารถใช้ได้กับสมาชิกสหกรณ์รายบุคคลและบุคคลทั่วไป	
	๑.๓ สารสนเทศ	กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
	๑.๔ สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี)	สหกรณ์ออมทรัพย์และการเกษตรบางแห่งนำมาใช้
	๑.๕ อื่นๆ	กรมส่งเสริมสหกรณ์
๒) นวัตกรรมเพื่อ	๒.๑ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ	

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ นวัตกรรม
ขบวนการสหกรณ์ ในระดับชุมชน สหกรณ์ประเภท ต่างๆ	๒.๑.๑ การขยายการลงทุนของรัฐกิจสหกรณ์ออม ทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์	๓.๑ ชุมชนสหกรณ์ธณกิจ ไทย จำกัด
	๒.๒ นวัตกรรมการบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของ สมาชิก งานบุคลากร และ การเงินและงบประมาณ)	
	๒.๒.๑ เทคนิคทางการบริหาร	ชุมชน
	๒.๒.๒ การมีส่วนร่วมของสมาชิก: ๑) การนับ คะแนนเสียงโดยคำนึงถึงสัดส่วนการถือหุ้น	ชุมชนสหกรณ์ธณกิจไทย จำกัด และสมาชิก
	๒.๒.๓ การเงินและบัญชี	-
	๒.๓ สารสนเทศ	ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ (สหกรณ์กรมป่าไม้)
	๒.๔ สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี)	สหกรณ์ออมทรัพย์หลาย แห่ง
	๒.๕ อื่นๆ -	-
๓) นวัตกรรมของ ขบวนการสหกรณ์ ในระดับสหกรณ์ขึ้น ปฐม (ตัวอย่างจาก สหกรณ์การเกษตร บ้านลาด จำกัด เท่านั้น)	๔.๑ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ ๔.๑.๑ การมีธุรกิจที่หลากหลายในแนว เอกประสงค์	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์นิคมท่าแซะ
	๔.๒ นวัตกรรมการบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร และ การเงินและบัญชี)	
	๔.๒.๑ เทคนิคทางการบริหาร	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักงานเลขาธิการ

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ นวัตกรรม
		กองทัพบก
	๔.๒.๓ การมีส่วนร่วมของสมาชิก	สหกรณ์นิคมศรีสำโรง
	๔.๒.๓ งานบุคลากร	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรเวียงสา สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยสงขลานคริ นทร์
	๔.๒.๔ การเงินและบัญชี	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด
	๔.๓ สารสนเทศ	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้าน แสงอรุณ
	๔.๔ สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี)	-
	๔.๕ บริการที่ให้แกสมาชิก	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด
	๔.๖ อื่นๆ – การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว	กสหกรณ์การเกษตรดอน เจดีย์

๖. ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมต่อขบวนการสหกรณ์

การมีนวัตกรรมได้ให้ผลประโยชน์แก่สหกรณ์ในหลายด้านตามประเภทของนวัตกรรม เช่น

- ๑) การเฝ้าระวัง การเตือนภัย และการประหยัดเวลาการจัดการการเงิน
- ๒) การช่วยป้องกันการทุจริต
- ๓) ผู้นำสหกรณ์ระดับชาติมีความรู้ความสามารถมากขึ้น
- ๔) ความแม่นยำในการบริการสมาชิก
- ๕) การประหยัดเวลาในการทำงาน
- ๖) การลดการสูญเสีย
- ๗) การเพิ่มความพอใจจากสมาชิกในการรับบริการจากสหกรณ์
- ๘) การทุ่มเทในงานของบุคลากร
- ๙) การบริการสมาชิกเชิงเครือข่ายมีความเป็นจริง
- ๑๐) การบริการธุรกรรมทางการเงินที่สะดวกแก่สมาชิก
- ๑๑) การส่งออกสินค้าได้กว้างไกลมากขึ้น (เช่น ส่งออกต่างประเทศ)
- ๑๒) การนำกำไรสู่สหกรณ์
- ๑๓) การสามารถให้บริการสมาชิกที่ครอบคลุมความต้องการมากขึ้น

๗. ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแนวทางการส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์

ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้น ครอบคลุมทั้งในเรื่อง (๑) ปัญหาด้านเงินทุน (อาทิ เงินทุนกระจุกตัวในสหกรณ์บางประเภท แต่ขาดแคลนในสหกรณ์บางประเภท สหกรณ์ยังต้องเลือกแหล่งเงินทุนภายนอกจำนวนมากเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ขาดแคลนเงินทุนบางช่วงเวลา และมีเงินทุนไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ฯลฯ) (๒) ปัญหาด้านบุคลากร (ผู้นำกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่) (อาทิ ขาดอุดมการณ์หลักการและวินัยสหกรณ์ ผู้นำกรรมการขาดความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจ สมาชิกขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ (บางคน) ขาดการทำงานสหกรณ์เพื่อรองานที่ดีกว่า ทำให้มีการเปลี่ยนตัวเจ้าหน้าที่อยู่เป็นประจำทำให้ขาดทักษะในการทำงาน

สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีรายได้ประจำ (เป็นเกษตรกร) บางครั้งไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามสัญญา บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ ฯลฯ) (๓) **ปัญหาด้านระบบงาน** (อาทิ การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลทางบัญชี ที่ยังค้นหาผู้ที่เขียนโปรแกรมระบบบัญชีของสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ดีๆ ไม่พบ สหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน พบปัญหาคนมากแต่เงินน้อย ทำให้ทำงานมาก คนทำงานน้อย เพราะต้องประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน ขาดเครือข่ายเชื่อมต่อการบริหารระหว่างสหกรณ์ประเภทเดียวกัน และสหกรณ์ต่างประเภทอย่างเป็นระบบ เจ้าหน้าที่ 1 คนทำงานทุกอย่าง หรือหลายอย่าง ไม่มีเวลามาคิดค้นหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ขาดการเชื่อมโยงธุรกิจ เป็นต้น) (๔) **ปัญหาด้านกฎหมายและระเบียบ** (อาทิ ไม่สามารถนำสู่ภาคปฏิบัติ เรื่องสมาชิกสมทบ - ล่าสุดห้ามรับสมาชิกสมทบ แต่สหกรณ์ต้องการรับสมาชิกสมทบ ซึ่งเป็นเด็กและเยาวชน (แต่ขัดแย้งกับกฎหมาย) กฎหมาย และระเบียบต้องสอดคล้องกับปัจจุบัน บางครั้งเป็นเรื่องของหลักการ อุดมการณ์ ระเบียบมีมากเกินไป เช่น เด็กเป็นสมาชิกสมทบไม่ได้ ระเบียบแก้ไขยากไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ขัดต่อการจำเป็นของธุรกิจ ไม่เอื้อต่อการแข่งขัน ความไม่ทันสมัยของกฎหมาย และกฎหมายฉบับเดียวครอบคลุมสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ เป็นต้น) (๕) **ปัญหาด้านการสื่อสาร** (อาทิ สมาชิกขาดความใส่ใจ ไม่ครอบคลุมเต็มพื้นที่ เป็นต้น) (๖) **ปัญหาด้านหน่วยงานราชการ** (อาทิ หน่วยงานราชการ (ส่วนมาก) จะไม่เข้าใจว่าสหกรณ์คืออะไร มีรูปแบบการดำเนินงานแบบไหน ความล่าช้าต้องผ่านหลายขั้นตอน เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยลงพื้นที่ จึงไม่รู้ว่าความต้องการที่แท้จริง มีระบบแบบแผนที่ล่าช้า ผู้นำขาดการส่งเสริมในกิจกรรมที่ต่อเนื่อง ไม่จริงจังในการแก้ปัญหามาตรฐานการส่งเสริมแนะนำบุคลากรของภาครัฐไม่เข้าไปในแนวทางเดียวกัน เป็นต้น) และ (๗) **ปัญหาด้านอื่นๆ** (อาทิ โครงสร้างที่รวมศูนย์กลางอยู่ที่นายทะเบียนซึ่งเป็นส่วนราชการ ระบบสหกรณ์ในไทยไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐหรือทางราชการให้ระบบสหกรณ์มีความเจริญเติบโต ทางราชการไม่ค่อยจริงจังกับสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหา และ ขาดปัจจัยที่ส่งเสริม เช่น ขัดกับธรรมเนียมองค์กรที่เคยปฏิบัติ เป็นต้น

๗. อภิปรายผล

๗.๑ การสร้างสรรค์นวัตกรรมส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ดังนี้

- (๑) มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน
- (๒) อาศัยการวิจัยอย่างเป็นระบบเข้าช่วย อันหมายถึงมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์
- (๓) อาศัยการศึกษาดูงานเป็นเครื่องสร้างแรงบันดาลใจและความกล้าต่อการเปลี่ยนแปลง
- (๔) อาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติของผู้นำหรือผู้บริหารสหกรณ์

(๕) อาศัยการรวบรวมความต้องการของสมาชิกสหกรณ์

(๖) อาศัยการช่วยเหลือของหน่วยงานกลาง อาทิ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

ในบรรดาความเป็นไปได้ข้างต้นการดำเนินการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ได้ทำให้เกิดผลงานที่เด่นชัดและสอดคล้องกับแนวคิดที่ได้ทบทวนมาจึงสมควรสนับสนุนแนวทางนี้ให้แข็งแรงมากขึ้นในอนาคต

๗.๒ นวัตกรรมสมควรมีความเป็นกลางในตัวมันเองเนื่องจากผูกพันกับเป็นวิทยาศาสตร์ในการสร้างสรรค์ขึ้นมาก แต่อาจถูกนำไปใช้ในเชิงบวกหรือเชิงลบในสหกรณ์ต่างๆ แต่การใช้ในเชิงบวกได้รับการเน้นย้ำจากนักวิชาการและผู้นำผู้นำสหกรณ์ต่างๆ

๗.๓ การที่ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในมุมมองของสหกรณ์ คือ ความสามารถของประธาน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในสหกรณ์ และ ความสามารถด้านการบริหารของผู้จัดการสหกรณ์ เป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุด – มาก นั้น ย่อมเป็นข้อควรพิจารณาหากจะสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในที่ใดๆแล้ว ขบวนการสหกรณ์จึงควรมีบุคคลเหล่านี้ที่มีความสามารถสูง ปัจจัยที่เอื้อประโยชน์น้อยส่วนมากเป็นปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่สมควรทบทวนบทบาทต่อสหกรณ์ใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

๗.๔ ระดับความนิยมของสหกรณ์ต่อนวัตกรรมต่างๆที่นำเสนอโดยองค์การระดับชาติหรือองค์การกลางมีความแตกต่างกัน อันสะท้อนถึงการที่สหกรณ์ต่างๆมิได้ผูกพันตนเองกับองค์การใดเป็นพิเศษ หรืออาจไม่ได้เข้าร่วมในเครือข่ายที่องค์การเหล่านั้นเป็นแม่งาน

๗.๕ ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และความนิยมในการนำนวัตกรรมขององค์การกลางไปใช้โดยสหกรณ์ต่างๆที่นำเสนอมาเหล่านี้ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยและประเด็นที่เน้นสอดคล้องกัน ซึ่งน้ำหนักอยู่ที่ปัจจัยภายในอันเกี่ยวกับผู้นำ เจ้าหน้าที่ และกฎระเบียบ มากกว่าปัจจัยภายนอก และแม้จะมีปัจจัยหรือประเด็นการให้น้ำหนักที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่มากนัก หน่วยงานและองค์การสหกรณ์ต่างๆจึงสมควรนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาวัตกรรมการของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๗.๖ สหกรณ์การมีสถาบันวิชาการที่สหกรณ์สามารถร่วมกิจกรรมหรือได้รับการบริการทางวิชาการจะช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์

๗.๗ การมีสถาบันวิชาการที่สหกรณ์สามารถร่วมกิจกรรมหรือได้รับการบริการทางวิชาการจะช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์

๗.๘ การรักษาหลักการสหกรณ์พร้อมกันไปกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมทำให้สหกรณ์มีความยั่งยืน

๗.๙ ข้อจำกัดด้านกฎหมายเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์ แต่สหกรณ์อาจอาศัยการปรับปรุงการบริหารเพื่อผ่อนคลายจุดอ่อนดังกล่าวได้

๗.๑๐ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่างๆเพื่อการปรับปรุงงานของสหกรณ์ที่ตอบแบบสอบถาม การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ถือเป็นข้อมูลป้อนกลับเชิงระบบ (Feedback for Improvement) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย (CIPPFI Model) อันสมควรที่หน่วยงานราชการ หน่วยงานกลางที่สนับสนุนสหกรณ์ และองค์กรสหกรณ์ต่างๆพึงนำไปใช้ประโยชน์เพื่อปรับปรุงการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ ทั้งนี้ข้อเสนอในการปรับปรุงการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์นอกเหนือจากที่ภายในขบวนการสหกรณ์มีการพิจารณาดำเนินการตามที่เสนอมานั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอในบทต่อไป อันเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่สำคัญด้วย

๘. แนวคิดและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๘.๑ แนวคิดการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๘.๑.๑ นวัตกรรมสัมพันธ์กับสภาพความเป็นศาสตร์ (scientific status) และทฤษฎีต่างๆ ภายใต้อาสาสมัครนั้นๆ นวัตกรรมต้องการการคิดและจัดการอย่างเป็นเหตุเป็นผลและเป็นวิทยาศาสตร์ และความเป็นวิทยาศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์ธรรมชาติหรือสังคมศาสตร์ก็ตาม ล้วนสนับสนุนต่อวิถีแห่งนวัตกรรมทั้งในทางนามธรรมและรูปธรรมที่พึงก่อให้เกิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ นักวิชาการในสาขาของศาสตร์ทั้งสองจึงควรพึ่งพากันและกัน ด้วยการพัฒนาและส่งเสริมความเป็นศาสตร์ไปพร้อมๆ กัน ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูล การเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันเพื่อตอบโจทย์สำคัญของมนุษย์และโลกอยู่เสมอ ภายใต้อาสาสมัครจึงจำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมภายใต้การเติบโตของ “สหกรณ์ศาสตร์” อันเป็นสหศาสตร์ที่บูรณาการทั้งวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ในแขนงต่างๆเข้าด้วยกัน

๘.๑.๒ นวัตกรรมในโลกการทำงานทั้งในองค์กรที่มีใช้สหกรณ์และองค์กรแบบสหกรณ์มีหลายประเภทและมีระดับของความก้าวหน้า รวมทั้งมีวิถีของการสร้างสรรค์ และประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการกับการเกิดขึ้นและการเป็นไปในกาลต่อมาของนวัตกรรมนั้นๆ ในอุตสาหกรรมและองค์กรทั้งหลาย และการบริหารจัดการจึงเป็นเรื่องของการแสวงหาโอกาสและจัดการอนาคต ที่อาจทำให้นวัตกรรมได้มาจากการเรียนรู้ปัญหาและระดับความก้าวหน้าในอดีตและคิดค้นสร้างสรรค์ต่อไปของบุคคลหรือคณะภายในองค์กร/สถาบัน หรือ ความร่วมมือระหว่างองค์กร/สถาบัน กล่าวอีกนัยหนึ่งการบริหารนวัตกรรมที่เหมาะสมที่สุด (the fittest one) ไม่ใช่การเกิดขึ้นโดยบังเอิญ เดาสุ่ม

หรือล้มเหลว หรือลองผิดลองถูกอย่างมากมาหลายครั้ง (แม้จะเป็นไปได้หรือประสบความสำเร็จได้บ้าง) แต่คือการทำให้เป็นตรรกะและระบบที่เรียนรู้กันได้และมีความเป็นวิทยาศาสตร์นั่นเอง

๘.๑.๓ ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงองค์การหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมก็อาจพบกับอุปสรรคนานัปการ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก นักบริหารจึงสมควรทำความเข้าใจต่อสำนักคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม ต้นตัวต่อการสำรวจสถานการณ์ทางนวัตกรรม และหาทางขจัดอุปสรรคทั้งหลายอยู่เสมอด้วย ฉะนั้น การบริหารนวัตกรรมที่กำลังเป็นหัวใจของการอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์การทั้งหลายและย่อมเป็นเช่นนี้ตลอดไปในอนาคต ก็คือ การที่องค์การแห่งนวัตกรรมพึงจะพัฒนาการบริหารนวัตกรรมอย่างมีวิสัยทัศน์และอย่างเป็นกลยุทธ์ระยะยาว ที่ไม่สามารถเพิกเฉยได้

๘.๑.๔ เมื่อพิจารณาทั้งในเชิงนามธรรมและรูปธรรม และเมื่อพิจารณาในเชิงเป้าหมายและกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลสำเร็จหรือผลกระทบของนวัตกรรมที่จะต้องตามวัดกันออกมาอย่างเป็นรูปธรรมให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพหรือในระยะสั้นและระยะยาวก็ตาม และแนวทางการบริหารนวัตกรรมดังตัวอย่างด้วยแล้ว

นวัตกรรมจึงเกิดขึ้นได้จากการอาศัยมุมมองในทางสำนักคิดและทฤษฎีว่าด้วยนวัตกรรม เพื่อประโยชน์ในทางปฏิบัติของการวิเคราะห์ปัญหา การประเมินสถานการณ์แวดล้อมองค์การต่างประเทศที่อาจคงที่หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและศักยภาพของปัจจัยต่างๆ การหาทางตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ การกำหนดลักษณะและเป้าหมายนวัตกรรมและกระบวนการทำงาน และการขับเคลื่อนให้เห็นผล ที่ผู้นำจะต้องทำให้เกิดความชัดเจนในสิ่งเหล่านี้ร่วมกับพนักงานขององค์การตั้งแต่นั้นเริ่มต้น และโดยพึงนำเอาผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มมาสะท้อนปัญหา ร่วมแสวงหาทางออก เรียนรู้จากประสบการณ์หรือแหล่งข้อมูลอื่น สร้างความร่วมมือหรือเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง ร่วมใช้ทรัพยากร และพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานให้ไกลไปกว่าเครือข่ายที่ควรเป็นทางผ่าน เช่น การออกกติการ่วมมือที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การจัดตั้งกลไกการหลอมรวมที่ชัดเจนและก้าวหน้ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบทีมงาน คณะกรรมการ แผนและโครงการ สถาบัน หรือองค์การในรูปแบบใหม่ๆ รวมทั้งสิ่งจูงใจต่างๆ ที่เหมาะสมต่อการจัดการกับการแก้ไขปัญห และเพื่อการปักหมุดลงไปต่อเป้าหมายทั้งหลายที่มักเคลื่อนไหวตัวอย่างเร็ว (pinning down the fast moving targets) อยู่เสมอ ด้วยการมีจินตนาการสร้างสรรค์เหนือความรู้เป็นธงนำ เพราะแม้ว่า เมื่อกระบวนการทัศน์หรือทฤษฎีหรือความรู้เปลี่ยนและนวัตกรรมจะย่อมเปลี่ยนไปด้วยก็ตาม แต่จินตนาการนั้น ไกลกว่าความรู้ที่ถึงอย่างไรก็มีขอบเขตที่จำกัด

๘.๑.๕ ประเทศไทยของเรากำลังให้ความสำคัญกับนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น การมีสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ย่อมจะเป็นแหล่งสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับลึกบนฐานแห่งความรู้และมีผลกระทบในวงกว้างในองค์การต่างๆ รวมทั้งองค์การสหกรณ์ โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์แนวทางการบริหาร และบริการที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจจากองค์การต่างๆ ที่หลากหลาย โดยองค์การอิสระ

แห่งนี้ด้วย สหกรณ์ทุกประเภท นักวิชาการในหลากหลายศาสตร์สาขาที่มาร่วมงานกับสหกรณ์ และ ผู้นำ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จึงสมควรทำงานร่วมกันเพื่อการใช้และพัฒนาทฤษฎีความรู้ต่างๆ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งเพื่อร่วมกันพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และปรับใช้และปรับปรุง หลักการบริหารนวัตกรรมในหน่วยงานย่อยๆ องค์กร ชุมชน สาขากิจกรรมการผลิตและบริการ สังคม และในระดับทั้งประเทศ อย่างเป็นระบบ ผ่านการศึกษาเรียนรู้จากในประเทศของเราเองและจากต่างประเทศอย่างต่อเนื่องและให้เกิดความยั่งยืน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากวิสัยทัศน์ของ สนช. ที่ว่า “องค์กรนำในการส่งเสริมและสร้างความเข้มแข็งด้านนวัตกรรม เพื่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” แล้ว ก็น่าเชื่อว่าประเทศไทยกำลังมาถูกทางโดยทั่วไป แต่กระนั้นวิสัยทัศน์น่าจะรวมถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนเข้าไปด้วย มิเพียงเน้นในเรื่องการแข่งขันกับประเทศอื่นๆ เท่านั้น และเราสมควรมีทฤษฎีการสร้างสรรค์และบริหารนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จผล ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยและเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเชิงเปรียบเทียบจากองค์กรหลากหลายประเภททั่วโลกและในประเทศไทยเองให้มากขึ้นอยู่เสมอพร้อมกันไป

๘.๑.๖ ในส่วนของสหกรณ์นั้น การสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์ย่อมมีอยู่เช่นเดียวกับ องค์กรอื่นๆ โดยประเด็นที่มีการสนใจกัน เช่น การให้สมาชิกซึ่งก็คือลูกค้าสำคัญมีส่วนร่วมตัดสินใจต่อนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ การใช้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า และการจัดการเชิงเครือข่าย เป็นต้น

๘.๑.๗ นอกจากนี้การที่สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจฐานประชาธิปไตย (Democratic enterprise) ย่อมจะมีผลให้สหกรณ์แม้จะต้องการนวัตกรรมเพียงไร ก็คงไม่สามารถจัดการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมได้อย่างรวดเร็วเช่นธุรกิจที่มีผู้ถือหุ้นไม่กี่รายเป็นเจ้าของ เนื่องจากการใช้หรือไม่ใช้นวัตกรรมย่อม มีผลต่อผลได้-เสียของสมาชิกผู้เป็นเจ้าของ การสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์จึงต้องให้ฝ่าย ผู้นำหรือผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญที่ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมอดทนต่อการใช้วิธีการทำงานแบบ ประชาธิปไตยของสหกรณ์เพื่อให้สนับสนุนการบริหารงานใหม่ๆของตนด้วย การตัดสินใจสร้างหรือใช้นวัตกรรมใดๆ โดยตัวบุคคลที่เป็นผู้นำคนเดียวหรือจำนวนน้อยที่ไม่ผ่านกระบวนการรองรับการตัดสินใจ โดยวิถีทางประชาธิปไตยตามหลักการสหกรณ์จะขาดการตรวจสอบที่รอบคอบและเสี่ยงต่อความสูญเสียของสหกรณ์และความต้องรับผิดชอบในทางแพ่งและอาญาของผู้นำสหกรณ์ในอนาคตหากเกิดผลลบจาก นวัตกรรมดังกล่าวในภายหลัง (ดังเช่นปัญหาการบริหารการลงทุนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นในช่วงไม่กี่ปีมานี้-ปัจจุบัน)

๘.๑.๘ ส่งเสริมให้สหกรณ์ต่างๆ มีบุคลากรที่มีความสามารถ โดยเตรียมกำลังคนของ ขบวนการสหกรณ์ตั้งแต่เยาว์วัยผ่านการให้การศึกษา และปลูกฝังอุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ตั้งแต่เด็กๆ และเมื่อเข้าสู่การเป็นสมาชิกหรือเจ้าหน้าที่องค์กรสหกรณ์ก็พึงจัดตั้งกติกากฎเกณฑ์ที่จะทำให้บุคลากร เหล่านี้ได้มีเวลาขบคิดพิจารณาถึงนวัตกรรมต่างๆ และสนับสนุนการใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขและพัฒนา สหกรณ์นั้นๆ อยู่เสมอ

๘.๑.๘ การที่ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และความนิยมในการนำนวัตกรรมขององค์กรกลางไปใช้โดยสหกรณ์ต่างๆ ซึ่งน้ำหนักอยู่ที่ปัจจัยภายในอันเกี่ยวกับผู้นำ เจ้าหน้าที่ และกฎระเบียบ มากกว่าปัจจัยภายนอก และแม้จะมีปัจจัยหรือประเด็นการให้น้ำหนักที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่มากนักนั้น หน่วยงานและองค์กรสหกรณ์ต่างๆจึงสมควรนำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมสหกรณ์ และข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอเพื่อแก้ไขดังที่ได้แสดงไว้แล้ว (บทที่ 3 หัวข้อ 3.7 และ 3.8) ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ และกำหนดนโยบายการพัฒนา นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๘.๑.๑๐ รัฐบาล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ จำเป็นต้องบริหารให้แผนงานปฏิบัติของหน่วยงานราชการหลัก คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งองค์กรสหกรณ์ โดยเฉพาะระดับชาติทั้งหลาย มีการออกแบบให้สาระสำคัญรับกับแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติอันเป็นแผนชี้นำอยู่เสมอ หากกระทำได้ประเด็นนวัตกรรมที่พึงมีในตัวแผนแห่งชาติก็จะรับไปในทางปฏิบัติของแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานและสหกรณ์ระดับต่างๆ วิธีการที่เป็นไปได้คือ การออกแบบการทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันขององค์กรต่างๆ ให้บูรณาการเข้ากับการทำแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และการอาศัยมติคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้ทุกองค์กรระดับชาติในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาตินำแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติอันเป็นแผนแม่บทหรือแผนชี้นำของขบวนการสหกรณ์ไปทำแผนระดับรองคือแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร หากกระทำได้อย่างนับเป็นนวัตกรรมของการจัดทำและบริหารแผนสหกรณ์ของประเทศไทยที่จะช่วยให้แผนแห่งชาติเชื่อมต่องกับแผนระดับรองที่รับผิดชอบ โดยองค์กรสำคัญๆและมีความเป็นจริงในทางปฏิบัติมากขึ้น และสมควรพิจารณาตามข้อเสนอนี้ตั้งแต่แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สี่เป็นต้นไป

๘.๒ แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

แนวทางที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นแนวทางที่รวบยอดขึ้นจากข้อเสนอแนะต่างๆที่ได้จากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม และ การเสนอของผู้วิจัยเอง คือ

๘.๒.๑ การรักษาความร่วมมือของเครือข่ายต่างๆภายในขบวนการสหกรณ์ที่ได้ผลงานดีในขณะเดียวกันเพิ่มความกระชับในความร่วมมือของบางเครือข่ายต่างๆที่อาจพัฒนาจัดตั้งเป็นองค์กรขึ้นใหม่เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมเฉพาะประเด็นหรือพื้นที่หรือสาขาที่จะทำให้เกิดผลผลิตออกมาได้ตามความต้องการมากขึ้น อาทิ การจัดตั้งสถาบันเสริมสร้างนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในภูมิภาคต่างๆ และดำเนินคู่กันไปกับการกระจายอำนาจการเมืองการปกครองและการจัดการระบบเศรษฐกิจ

๘.๒.๒ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) สมควรมีการกำหนดแนวนโยบายว่าด้วยการส่งเสริมวัฒนธรรมของขบวนการสหกรณ์ โดยระบุถึงเป้าหมาย แนวทาง และระบบการจูงใจและการสนับสนุนที่องค์การกลางของสหกรณ์แห่งนี้จะเอื้ออำนวยและสามารถเป็นที่พึ่งในประเภทและระดับต่างๆของสหกรณ์ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับการเชื่อมโยงการสนับสนุนจากคณะรัฐมนตรี

๘.๒.๓ องค์การระดับชาติของขบวนการสหกรณ์ทำงานร่วมกับสำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติให้เป็นรูปธรรม เช่น ในรูปคณะกรรมการเสริมสร้างวัฒนธรรมในขบวนการสหกรณ์ อันอาจเป็นคณะกรรมการภายใต้การสนับสนุนของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) ด้วย เพื่อให้มีผลอย่างมีนัยสำคัญ

๘.๒.๔ สมควรสนับสนุนการเคลื่อนไหวให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่จะครบรอบ 100 ปี ขบวนการสหกรณ์ไทยในปี 2559-2560 และเข้าสู่ทศวรรษที่สองของขบวนการสหกรณ์ไทยนี้ ทุกภาคส่วนสมควรนำความเห็นของคณะกรรมการวิเทศาภิบาลที่กล่าวถึงแล้วในบทที่สองมาผลักดันอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากจะมีส่วนส่งเสริมให้มินวัฒนธรรมของขบวนการสหกรณ์ที่มีแนวทางและทิศทางอันสำคัญตามการวาระแห่งชาติของขบวนการสหกรณ์ คือ

- ๑) สนับสนุน พัฒนาและขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของประชาชนให้เป็นฐานรากสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยวิธีการสหกรณ์
- ๒) ขยายเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับการรับรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ของคนในชาติในทุกระดับ
- ๓) การปฏิรูปโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมสหกรณ์ให้มีเอกภาพ และมีส่วนร่วมจากขบวนการสหกรณ์ รวมทั้งปรับทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ มุ่งเน้นการกำหนดและพัฒนามาตรฐานสหกรณ์
- ๔) รัฐต้องสนับสนุนด้านงบประมาณกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขบวนการสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ๕) พัฒนาและปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ให้เอื้อต่อการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ภายใต้หลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์

๘.๒.๕ การนำปัญหาต่างๆและข้อเสนอเพื่อการแก้ไขตามที่นำเสนอในบทที่สี่มาวิเคราะห์และวางแผนดำเนินการให้เป็นจริงตามปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยความร่วมมือของพหุภาคีในขบวนการสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องและโดยการสนับสนุนของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

๘.๒.๖ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมของขบวนการสหกรณ์อย่างไรต่อไปภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สาม ซึ่งแม้จะมีได้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ที่ระบุถึงการสร้างสรรค์วัฒนธรรมของสหกรณ์ไว้อย่างชัดเจนและเป็นหัวใจสำคัญของแผนก็ตาม แต่สามารถเกิดขึ้นได้จากจากการ

ประยุกต์แผนฉบับนี้ อย่างน้อยจากพันธกิจของแผนฉบับนี้ที่กำหนดไว้ว่า “มุ่งสร้างระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่าจากการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีผลสัมฤทธิ์สูง ก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก และสังคม” และหลักการของการบริหารจัดการแผนฉบับนี้เพื่อความสำเร็จของแผนกำหนดไว้ในข้อที่ 3 ว่า “ใช้ปัจจัยด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ในทุกส่วนของระบบเศรษฐกิจและสังคม และในทุกพื้นที่ ทั้งถิ่น และชุมชน”

บทคัดย่อ

โครงการวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทย

ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

ผู้วิจัย

ดร. โชคชัย สุทธาเวช

หัวหน้าโครงการและนักวิจัย

นายเกษมชาติ เหลืองปาน และ นางสาวน้ำฝน สัมดี

ผู้ช่วยนักวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

โครงการวิจัยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาถึงนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ทั้งในเชิงประเภท และคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ในรอบประมาณ 10 ปี (พ.ศ. 2546- 2554) หลังจากการประกาศใช้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542 ๒) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ด้านองค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ ๓) เพื่อศึกษาถึงความเกี่ยวข้องกันของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองกับ การพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ ๔) เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ ๕) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์และการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ และ ๖) เพื่อแสวงหาแนวคิดและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยหลายวิธีผสมผสานกัน อาทิ การวิจัยเอกสาร การสำรวจความคิดเห็น สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติต่อประเด็นนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ การจัดสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ผู้นำสหกรณ์ ผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และนักวิชาการในวงการสหกรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมนวัตกรรม ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ผ่านมา รวมทั้งการจัดการนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ในอนาคต และ การศึกษา

กรณีสหกรณ์หรือองค์การบางแห่งที่มีการสร้างสรรค์หรือส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใน ขบวนการสหกรณ์ที่เป็นจริง อาทิ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ คือ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และ ชุมนุมสหกรณ์ธนกิจ ไทย จำกัด และ สถาบัน วิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (และ ตลาดสุขใจสามพราน) และ สหกรณ์การเกษตรบ้าน ลาด จำกัด

ผลการวิจัย

๑. นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์มีทั้งในเชิงประเพณีธุรกิจ งานบุคลากร การเงินและ บัญชี การมีส่วนร่วมของสมาชิก และการให้บริการแก่สมาชิก ซึ่งพบในหน่วยงานราชการ คือ กรมส่งเสริม สหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สถาบันวิชาการสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งชาติ ชุมนุมสหกรณ์ (อาทิ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และ ชุมนุมสหกรณ์ธนกิจไทย จำกัด และสหกรณ์ ขึ้นปฐมต่างๆ

๒. ปัจจัยต่างๆ ด้านองค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของการพัฒนาหรือ สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์นั้น พบว่าปัจจัยที่สำคัญได้แก่ความเป็นผู้นำ สหกรณ์ ความสามารถของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และ ตามมาด้วยการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ แต่ก็พบ อุปสรรคจากกฎหมายและระเบียบที่ไม่ทันสมัย หรือมีลักษณะควบคุมสหกรณ์มากเกินไป

๓. ในความเกี่ยวข้องกันของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองกับการ พัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์นั้น พบว่าแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่ สองเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์มากกว่าฉบับที่หนึ่ง

๔. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมต่อขบวนการสหกรณ์มีในหลายด้าน ตามประเภทของ นวัตกรรม เช่น การเฝ้าระวัง การเตือนภัย และการประหยัดเวลาการจัดการการเงิน การช่วยป้องกันการทุจริต ผู้นำสหกรณ์ระดับชาติมีความรู้ความสามารถมากขึ้น ความแม่นยำในการบริการสมาชิก การประหยัดเวลา ในการทำงาน การลดการสูญเสีย การเพิ่มความพอใจจากสมาชิกในการรับบริการจากสหกรณ์ การทุ่มเทใน งานของบุคลากร การนำกำไรสู่สหกรณ์ การสามารถให้บริการสมาชิกที่ครอบคลุมความต้องการมากขึ้น เป็นต้น

๕. สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์และ การนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ ปรากฏทั้งจากปัญหาด้านเงินทุน บุคลากร ระบบงาน ของสหกรณ์เอง การ สื่อสาร และปัญหาของหน่วยงานราชการ และ กฎระเบียบที่ไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น

๖. แนวคิดและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต โดยในระดับแนวคิดสมควรให้ความสำคัญการสร้างสรรค้่นวัตกรรมที่สัมพันธ์กับสภาพความเป็นศาสตร์ และการใช้ประโยชน์ของการวิจัยเข้ามาช่วย การที่สหกรณ์พึงบริหารนวัตกรรมอย่างมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในระยะยาว และการร่วมมือกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) รวมทั้งต้องสร้างและบริหารแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกับแผนระดับรองของหน่วยงานราชการและสหกรณ์ให้สอดคล้องกัน

ส่วนในระดับแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต สมควรรักษาความร่วมมือของเครือข่ายต่างๆภายในขบวนการสหกรณ์ที่ได้ผลงานดี ในขณะเดียวกันเพิ่มความกระชับในความร่วมมือของบางเครือข่ายต่างๆที่อาจพัฒนาจัดตั้งเป็นองค์กรขึ้นใหม่ เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมเฉพาะประเด็นหรือพื้นที่หรือสาขาที่จะทำให้ผลผลิตออกมาได้ตามความต้องการมากขึ้น อาทิ การจัดตั้งสถาบันเสริมสร้างนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในภูมิภาคต่างๆ และดำเนินคู่กันไปกับการกระจายอำนาจการเมืองการปกครองและการจัดการระบบเศรษฐกิจ และคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) สมควรกำหนดแนวนโยบายว่าด้วยการส่งเสริมนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ โดยระบุถึงเป้าหมาย แนวทาง และระบบการจูงใจและการสนับสนุนที่องค์กรกลางของสหกรณ์แห่งนี้จะเอื้ออำนวยและสามารถเป็นที่พึ่งในประเภทและระดับต่างๆของสหกรณ์ได้ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับการเชื่อมโยงการสนับสนุนจากคณะรัฐมนตรี และการบริหารแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้เอื้อต่อการสร้างสรรค้่นวัตกรรม แม้ว่าในแผนจะมีได้เน้นการสร้างสรรค้่นวัตกรรมของสหกรณ์ไว้โดยตรงก็ตาม

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ ๑: บทนำ	1
๑.๑ หลักการและเหตุผล	1
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
๑.๓ คำถามวิจัย	2
๑.๔ วิธีการวิจัย	4
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
๑.๖ ขอบเขตของการศึกษา	5
บทที่ ๒ : แนวคิดสำหรับการวิจัย และสหกรณ์ไทยภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ	7
๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย	7
๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยประเมินผล	7
๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสหกรณ์สากล และ คุณค่าสหกรณ์	7
๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation)	9
๒.๑.๔ นวัตกรรมในประเทศไทยและอนาคตกับข้อพิจารณาสำหรับสหกรณ์	22
๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation)	23
๒.๒ ขบวนการสหกรณ์ไทยภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง	26
บทที่ ๓: นวัตกรรมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ไทยภายใต้ แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง	35
๓.๑ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ไทย	35
๓.๑.๑ นวัตกรรมจากสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ	35
๓.๑.๒ นวัตกรรมจากกรณีศึกษา	39
๓.๑.๒.๑ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ	40
๓.๑.๒.๒ นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ (การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร และ การเงินและบัญชี สารสนเทศ)	44

๓.๑.๒.๓ นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี)	51
๓.๑.๒.๔ นวัตกรรมอื่นๆ	52
๓.๒ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม	
ของขบวนการสหกรณ์	54
๓.๒.๑ ปัจจัยนำเข้า	54
๓.๒.๒ ปัจจัยกระบวนการ	55
๓.๒.๓ ปัจจัยผลผลิต	55
๓.๓ ผลการสำรวจความคิดเห็นภาคสนาม ในประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์	
นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์	56
๓.๔ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกับการสร้างสรรค์	
นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ทั้งสองฉบับ	64
๓.๕ ความนิยมใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่หน่วยงานราชการ สถาบัน หรือองค์กรอื่นๆ	
กำกับหรือแนะนำให้ใช้ในสหกรณ์	68
๓.๖ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมต่อขบวนการสหกรณ์	73
๓.๗ ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแนวทาง	
การส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์: ข้อเสนอจากสหกรณ์	
ดีเด่นแห่งชาติที่ตอบแบบสอบถาม	74
๓.๗.๑ ปัญหาด้านเงินทุน	74
๓.๗.๒ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรม	
ไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านเงินทุน	75
๓.๗.๓ ปัญหาด้านบุคลากร (ผู้นำ กรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่)	75
๓.๗.๔ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรม	
ไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านบุคลากร	76
๓.๗.๕ ปัญหาด้านระบบงาน	76
๓.๗.๖ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรม	
ไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านระบบงาน	77
๓.๗.๗ ปัญหาด้านกฎหมายและระเบียบ	77
๓.๗.๘ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรม	
ไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านกฎหมายและระเบียบ	78

๓.๓.๕ ปัญหาด้านการสื่อสาร	78
๓.๓.๑๐ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์ รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในการสื่อสาร	78
๓.๓.๑๑ ปัญหาด้านหน่วยงานราชการ	78
๓.๓.๑๒ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านหน่วยงานราชการ	79
๓.๓.๑๓ ปัญหาด้านอื่นๆ	79
๓.๓.๑๔ ข้อเสนอแนะอื่นๆในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านอื่นๆ	80
๓.๘ ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ – ข้อมูลจากแหล่งอื่น	80
๓.๘.๑ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำสหกรณ์ ข้าราชการผู้บริหารระดับกลาง ข้าราชการระดับผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ	80
๓.๘.๒ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ที่สะท้อนนโยบายส่งเสริม นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ (ในมุมมองของผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์	81
๓.๘.๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมนวัตกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ (จากการประชุมระดมสมอง)	83
บทที่ ๔: สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	85
๔.๑ สรุปผลการวิจัย	86
๔.๑.๑ นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ทั้งในเชิงประเพณี และคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในรอบประมาณ 10 ปี (พ.ศ. 2546- 2554) หลังจากการประกาศใช้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542	86
๔.๑.๒ ปัจจัยต่างๆ ด้านองค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์	92
๔.๑.๓ ความเกี่ยวข้องกันของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองกับการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์	92
๔.๑.๔ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมต่อขบวนการสหกรณ์	98
๔.๑.๕ ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์	

และการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์	99
๔.๑.๖ ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการสหกรณ์จากแหล่งข้อมูลต่างๆและ ผู้ให้ข้อมูล	100
๔.๒ อภิปรายผล	100
๔.๓ แนวคิดและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของ ขบวนการสหกรณ์ในอนาคต	101
๔.๓.๑ แนวคิดการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของ ขบวนการสหกรณ์ในอนาคต	101
๔.๓.๒ แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของ ขบวนการสหกรณ์ในอนาคต	105
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก 1. ประเด็นการการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม โครงการวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรม ของขบวนการสหกรณ์ไทย ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ	112
ภาคผนวก 2. แบบสอบถาม	113
ภาคผนวก 3. ประเด็นระดมสมองการเสวนาเรื่อง “การเสริมสร้างนวัตกรรมของ ขบวนการสหกรณ์ไทย”	124
ภาคผนวก 4. กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จ. เพชรบุรี	126

บทที่ ๑

๑. หลักการและเหตุผล

ในยุคสมัยที่เรียกกันว่า “ยุคโลกาภิวัตน์” ในปัจจุบันนั้น สหกรณ์ในฐานะกลไกทางเศรษฐกิจและสังคมแนวประชาธิปไตยของสมาชิกที่สำคัญมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกของการแข่งขันและการร่วมมือทางเศรษฐกิจและสังคมภายใต้ระบบทุนนิยมเสรี และในบรรดาการปัจจัยที่ทำให้ห้วงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น “นวัตกรรมขององค์กร” ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากต่อการปรับเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนดังกล่าวขององค์กรธุรกิจแบบสหกรณ์ ไม่ต่างจากองค์กรธุรกิจประเภทอื่นๆ มากนัก

ในรอบเกือบหนึ่งร้อยปีของขบวนการสหกรณ์ไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2459 ที่ผ่านมา ประเทศไทยของเราไม่ได้ให้ความสำคัญโดยตรงมากนักต่อการเพิ่มขีดความสามารถของสหกรณ์ในมิติของนวัตกรรมขององค์กรสหกรณ์ แต่กระนั้น นับตั้งแต่มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติตามกฎหมายสหกรณ์ฉบับใหม่ คือ พ.ร.บ. สหกรณ์แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขบวนการสหกรณ์ไทยดำเนินการภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติในกำกับของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติมาแล้วสองฉบับ คือ แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่ง พ.ศ. 2546 – 2549 และ แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สอง พ.ศ. 2550 – 2554 ในการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติและมีแผนดังกล่าวที่ถือได้ว่าเป็นสื่อในการขับเคลื่อนและสร้างสรรค์งานของขบวนการสหกรณ์เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในอาชีพ การผลิตสินค้าและบริการภายใต้ระบบเศรษฐกิจ และการพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนของประเทศโดยรวม นั้น นับเป็นก้าวใหม่ของขบวนการสหกรณ์ไทย ที่เคยอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2511 ที่ไม่มีทั้งสองเรื่องนี้ คือ คณะกรรมการฯและแผนฯดังกล่าว มาก่อนถึง 31 ปี

ขบวนการสหกรณ์ไทยภายใต้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542 จึงดำเนินไปภายใต้สถาบันแห่งชาติแบบใหม่ คือ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ อันเป็นคณะกรรมการที่มีผู้แทนของประชาชน คือ รัฐมนตรีผู้แทนหน่วยงานราชการ คือ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ และ อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ ผู้แทนสหกรณ์ต่างๆ คือ ประธานชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ รวมทั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ความสำเร็จผลของกฎหมายฉบับดังกล่าวในระดับหนึ่งคือ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และ แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติที่ออกโดยกำกับของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ อันเป็นกลไกที่แสดงถึง

นวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติของขบวนการสหกรณ์ไทยนั้น จึงย่อมสามารถพิจารณาต่อเนื่องหรือการเกี่ยวโยงอย่างสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในมิติต่างๆ ต่อไปด้วย

ฉะนั้นหากเราจะได้ทำการศึกษาถึงเรื่องนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ อันหมายถึง รูปแบบธุรกิจ การบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร การเงิน-งบประมาณ สารสนเทศ ฯลฯ) สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี) บริการที่ให้แก่สมาชิก และ อื่นๆ ตามมุมมองของผู้สร้างสรรค์ นั้น ว่ามีอะไรบ้างและเกิดขึ้นได้อย่างไรในรอบหนึ่งทศวรรษแล้ว ข้อมูล บทเรียน หรือ การเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ในอดีต ก็จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์ทั้งตัวบุคคลและองค์การ การปรับปรุงแนวคิด และการดำเนินงานแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สาม พ.ศ. 2555 – 2559 และการปฏิรูปขบวนการสหกรณ์โดยทั่วไปในอนาคต

๒. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๒.๑ เพื่อศึกษาถึงนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ทั้งในเชิงประเภท และคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ในรอบประมาณ 10 ปี (พ.ศ. 2546- 2554) หลังจากการประกาศใช้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542

๒.๒ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ด้านองค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

๒.๓ เพื่อศึกษาถึงความเกี่ยวข้องกันของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองกับการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

๒.๔ เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

๒.๕ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์และการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

๒.๖ เพื่อแสวงหาแนวคิดและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๓. คำถามวิจัย

๓.๑ นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์มีอะไรบ้าง จำแนกเป็นประเภทๆ เช่น รูปแบบธุรกิจ การบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร การเงิน-งบประมาณ สารสนเทศ ฯลฯ) สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี) บริการที่ให้แกสมาชิก และ อื่นๆ ได้อย่างไร มีคุณลักษณะอย่างไร

๓.๒ การพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดขึ้นได้อย่างไร มีปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยอื่นๆ อะไรบ้างที่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

๓.๒.๑ หน่วยงานต่างๆ ที่ปรากฏรายชื่อในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติทั้งสองฉบับ อาทิ ชุมชนสหกรณ์ระดับชาติประเภทต่างๆ (เจ็ดชุมชน) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และ หน่วยงานภาคเอกชนบางแห่งที่เกี่ยวข้อง ได้ดำเนินการอะไรบ้างในการตอบสนองต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีการดำเนินงานร่วมกันในรูปแบบความร่วมมือต่างๆ หรือไม่อย่างไร

๓.๒.๒ ผู้เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ อาทิ กรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ และ ผู้นำสหกรณ์ มีความเข้าใจและเข้าถึงเรื่องการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมเพียงใด และมีส่วนช่วยให้นวัตกรรมในองค์การสหกรณ์เกิดขึ้นและมีคุณค่าแกสมาชิกอย่างไร

๓.๓ แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง และ บริบทของการดำเนินการตามแผนดังกล่าวเกื้อหนุนต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือไม่และอย่างไร

๓.๓.๑ สาระของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองสะท้อนหรือบ่งชี้ถึงแนวทาง สาระ และ โอกาสการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์หรือไม่และอย่างไร

๓.๓.๒ โครงสร้างการขับเคลื่อนแผน ที่ กพช.กำหนดไว้ มีสมรรถนะในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือไม่อย่างไร

๓.๓.๓ กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ สภาพแวดล้อม และ เงื่อนไข ที่เกี่ยวข้องเอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไร

๓.๓.๔ โครงสร้าง กลไก และ สภาพแวดล้อม หรือ เงื่อนไขอะไรบ้าง ที่จะเอื้อต่อบรรยากาศในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ในอนาคต เพื่อการยกระดับการพัฒนาสหกรณ์ไทยสู่ความเป็นปึกแผ่นและช่วยยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชนตามอัตลักษณ์ของการเป็นองค์การธุรกิจฐานสังคมอย่างแท้จริง

๓.๔ นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ที่มีหรือนำมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์อะไรบ้างแก่องค์การและขบวนการสหกรณ์ไทย

๓.๕ ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์และการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ได้แก่อะไรบ้าง

๓.๖ แนวคิดและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์
ในอนาคตควรเป็นเช่นไร

๔. วิธีการวิจัย

๔.๑ การวิจัยเอกสารครอบคลุมถึงเอกสารของหน่วยงานราชการ ขบวนการสหกรณ์ และ ภาค
ประชาชน และธุรกิจเอกชน อาทิ แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่ง สอง และสาม รายงานการ
ประชุม/ การสัมมนา รายงานวิจัยด้านสหกรณ์ เอกสารการประเมินคุณภาพ ผลงาน และมาตรฐานสหกรณ์
สิ่งประดิษฐ์ หลักฐาน บทความวิชาการ และอื่นๆ

๔.๒ การสำรวจความคิดเห็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติต่อประเด็นนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์
และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่ได้รับรางวัลในรอบ 15 ปีระหว่าง พ.ศ. 2542
– 2556 จำนวน 76 แห่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทนวัตกรรมที่เกิดขึ้น วิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรม
ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาและบริหารงานนวัตกรรม
รวมทั้งข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างนวัตกรรมขององค์การสหกรณ์ประเภทต่างๆ และ ในภาพรวมของ
ขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๔.๓ การจัดสนทนากลุ่ม 7 ครั้ง ตัวแทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารแห่ง
ประเทศไทย และองค์การระดับชาติของขบวนการสหกรณ์ เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และ
ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ คือ ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์
แห่งประเทศไทย เพื่อประเมินสถานภาพและสรุปบทเรียนเกี่ยวกับการเกิดขึ้นและการจัดการนวัตกรรมใน
ขบวนการสหกรณ์ โดยมีผู้เข้าร่วมรวม 111 คน

๔.๔ การสัมภาษณ์ผู้นำสหกรณ์ ผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สมาคม
เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ และนักวิชาการในวงการสหกรณ์ ๖ คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและ
ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ผ่านมา รวมทั้งการจัดการนวัตกรรมในขบวนการ
สหกรณ์ในอนาคต

๔.๕ การศึกษากรณีสหกรณ์หรือองค์การของขบวนการสหกรณ์ห้าประเภทรวมแปดแห่งที่มีการ
สร้างสรรค์หรือส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ที่เป็นจริง คัดเลือกจาก
ประเภทองค์การต่างๆภายในขบวนการสหกรณ์สี่ประเภทที่สมควรเรียนรู้ คือ

๔.๕.๑ หน่วยงานราชการที่รับผิดชอบงานสหกรณ์ (กำกับ สนับสนุน และให้บริการแก่สหกรณ์) คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๔.๕.๒ องค์การกลางของสหกรณ์ระดับชาติ คือ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (องค์การกลางของสหกรณ์ระดับชาติสูงสุดหรือระดับตติยภูมิ)

๔.๕.๓ องค์การของสหกรณ์ตามประเภทระดับชาติ คือ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และ ชุมนุมสหกรณ์ธนกิจไทย จำกัด (องค์การสหกรณ์ระดับชาติระดับตติยภูมิ)

๔.๕.๔ องค์การสหกรณ์ระดับปฐม คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

๔.๕.๕ สถาบันวิชาการ คือ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ ตลาดสุขใจสามพรานในฐานะกิจกรรมเชิงนวัตกรรมที่สนับสนุนโดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๕.๑ ได้ข้อมูลที่แสดงถึงสิ่งประดิษฐ์ เทคนิคการจัดการ และอื่นๆ ที่เป็นนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์

๕.๒ ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความไม่สำเร็จของการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ ภายได้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สอง

๕.๓ ทราบถึงปัญหาต่างๆ ในการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม และแนวทางการจัดการนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ ขององค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๕.๔ ได้แนวคิดในการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม และแนวทางการจัดการนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปขบวนการสหกรณ์ ที่ควรจะเป็นในอนาคต

๖. ขอบเขตของการศึกษา

๖.๑ ศึกษาการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ ทั้งข้อมูลจากจากองค์การสหกรณ์หลักและองค์การสนับสนุนต่างๆ โดยองค์การหลักของขบวนการสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์

ชั้นปฐม ชุมชุมสหกรณ์ และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และองค์การสนับสนุนที่เป็นหน่วยงานของรัฐ อันได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ภายใต้ช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง พ.ศ. 22545 – 2549 และ 2550 - 2554 ทั้งที่เป็นไปตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และตัวชี้วัดต่างๆ ของแผน และ นอกเหนือแผนพัฒนาฯ โดยการศึกษา นวัตกรรมนั้น จะจำแนกนวัตกรรมตามประเภทดังต่อไปนี้ คือ รูปแบบธุรกิจ การบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร การเงิน-บัญชี สารสนเทศ ฯลฯ) สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี) บริการที่ให้แกสมาชิก และ อื่นๆ

๖.๒ ศึกษาบทบาทของหน่วยงานราชการ และองค์การที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ชุมชุมสหกรณ์แห่งชาติ สถาบันวิชาการต่าง ๆ และองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในการมีส่วนร่วมพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์

๖.๓ ศึกษาปัจจัยด้านองค์การ กฎหมาย และ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขบวนการสหกรณ์ที่มีผลต่อหรือสัมพันธ์กับความสำเร็จในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์

๖.๔ ศึกษาเปรียบเทียบจากองค์การที่ศึกษาและเครือข่ายต่อการสร้างสรรค์ ปัญหาอันนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมต่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าว และในการบริหาร นวัตกรรมของสหกรณ์ ทั้งในมิติของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และ การสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงานนวัตกรรมขององค์การสหกรณ์

บทที่ ๒

แนวคิดสำหรับการวิจัย และสหกรณ์ไทยภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยอาสัยสามแนวคิดสำคัญ คือ แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยประเมินผล แนวคิดเกี่ยวกับขบวนการสหกรณ์ และ แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation)

๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยประเมินผล

การวิจัยประเมินผล (Evaluation research) ช่วยให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ในระยะเวลาที่ผ่านมา นับตั้งแต่ประกาศใช้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ฉบับที่หนึ่งจนจบฉบับที่สอง ว่ามีสภาพเช่นไร มีจุดอ่อน-จุดแข็ง และมีปัญหาในส่วนตัว และ ทำให้สามารถได้ข้อมูลสะท้อนกลับที่เป็นผลวิจัยมาเป็นแนวทางการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ในอนาคตได้ การวิจัยประเมินผลดำเนินการได้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และสามารถใช้หลายวิธีร่วมกัน (<http://www.socialresearchmethods.net/kb/intreval.php>) และการวิจัยประเมินผลในงานวิจัยครั้งนี้จะต้องแสดงถึงการวัดผลการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ และยังสามารถตรวจสอบถึงการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในมิตินวัตกรรม ตามที่แผนระบุไว้นั้น

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสหกรณ์สากล และ คุณค่าสหกรณ์

๒.๑.๒.๑ หลักการสหกรณ์สากล

ในทางสากลการดำเนินงานขององค์การสหกรณ์ทั่วโลกจะอยู่ภายใต้ขบวนการสหกรณ์สากล หรือ ปัจจุบันมีองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์สากล (International Cooperative Alliance = ICA) โดยยึดถือหลักการสหกรณ์สากลเจ็ดประการ (โซคซัย สุทธาเวศ 2542) ในการประเมินผลแผนฯ เราสามารถตรวจสอบได้ว่าขบวนการสหกรณ์ไทยภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สอง พ.ศ. 2550 – 2554 มีสภาพตามหลักการทั้งเจ็ดประการมากน้อยเพียงใด โดยปัจจุบันหลักการสากลของสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ คือ

๑) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง :

“สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจ เปิดกว้างสำหรับบุคคลทั่วไปที่สามารถเข้ามาใช้บริการจากสหกรณ์นั้นๆ ได้และที่เต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะเป็นสมาชิก โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติทางเพศ สถานภาพทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือ ศาสนา”

๒) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย :

“สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดและตัดสินใจเรื่องนโยบาย ชายและหญิงใดที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนจากการเลือกตั้งโดยสมาชิกจะต้องรับผิดชอบต่อสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) และสำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นๆย่อมจะดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน”

๓) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก :

“ในฐานะที่เงินทุนย่อมเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจึงย่อมมีส่วนร่วมกันอย่างเสมอภาคกันและโดยการควบคุมอย่างเป็นประชาธิปไตยต่อเงินทุนของสหกรณ์ และโดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดจากเงินลงทุน (หุ้น) ตามเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกอย่างดังนี้คือ : เพื่อการพัฒนาสหกรณ์โดยอาจจัดตั้งเป็นเงินทุนสำรองขึ้น ซึ่งอย่างน้อยที่สุดของเงินทุนสำรองนี้พึงจะกันไว้ส่วนหนึ่งที่มีให้นำมาแบ่งปันกัน และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่มวลสมาชิกเห็นชอบ”

๔) การพึ่งตนเองและความเป็นอิสระ :

“สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาตนเองและช่วยเหลือตนเองโดยมีการควบคุมจากมวลสมาชิก เมื่อใดที่สหกรณ์จะต้องมีข้อผูกพันกับองค์การอื่นใดซึ่งรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลด้วย หรือจะต้องแสวงหาเงินทุนเพิ่มจากแหล่งภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกระทำการดังกล่าวในสถานภาพที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงดำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตยและสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ”

๕) การให้การศึกษฝึกรอบรม และข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก :

“สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกรอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงาน เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถเกื้อหนุนการพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสหกรณ์พึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดทั้งหลายในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์”

๖) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ :

“สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันผ่านโครงสร้างการทำงานในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และ ระดับนานาชาติ”

๗) การเอื้ออาทรต่อชุมชน :

“สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่างๆเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ”

๒.๑.๒.๒ คุณค่าของสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ทั้งเจ็ดประการนั้น

มีรากฐานมาจากคุณค่าของสหกรณ์

(www.ica.coop/coop/principles.html) อันได้แก่ การช่วยเหลือตนเอง (self-help) ความรับผิดชอบด้วยตนเอง

(self-responsibility) ประชาธิปไตย (democracy) ความเท่าเทียมกัน (equality) ความเสมอภาค (equity) และความสามัคคี (solidarity) นอกจากนี้ในทางประเพณีเดิมแล้ว ชาวสหกรณ์ยุคก่อตั้งยังมีความเชื่อในค่านิยมทางจริยธรรมของความซื่อสัตย์ (ethical values of honesty) ความเปิดเผย (openness) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) และการให้ความห่วงใยต่อบุคคลอื่น (caring for others) อีกด้วย

๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation)

เรามักจะเข้าใจกันแบบรวบรัดว่านวัตกรรมคือการกระทำใหม่ๆ แต่หากพิจารณานวัตกรรมอย่างลึกซึ้งแล้ว เรามักจะพิจารณานวัตกรรมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะเข้าใจและใช้ประโยชน์เรื่องนี้บนฐานแห่งความรู้อย่างเป็นระบบ แต่เราจะอธิบายนวัตกรรมบนฐานความรู้ความเข้าใจที่เป็นวิทยาศาสตร์ (scientific thought) ได้อย่างไร

สาระที่จะนำเสนอต่อไปนี้จึง มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาว่านวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมขององค์กรโดยทั่วไปนั้น เกี่ยวข้องอย่างไรกับศาสตร์และทฤษฎี ความสนใจในการนำเสนอและถกเถียงเกี่ยวกับนวัตกรรมคืออะไรบ้าง อาทิ นวัตกรรมมีลักษณะและความหมายเช่นไร วิถีทางของนวัตกรรมเป็นไปในทิศทางไหน การวัดความสำเร็จผลของนวัตกรรมจะพิจารณากันอย่างไร สำนักคิดและปัจจัยสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมีอะไรบ้าง และการบริหารเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรทำได้อย่างไร นอกจากนี้ สำหรับประเทศไทยแล้ว เรากำลังมุ่งไปสู่จุดใด และควรพัฒนาต่อไปเช่นไร ดังต่อไปนี้

๒.๑.๓.๑ ศาสตร์ (Sciences) และนวัตกรรม (Innovation)

คล้ายๆ กับคำพูดของอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ ที่ว่า “พระเจ้าคงไม่ทรงทอดลูกเต๋ากับจักรวาล” (“God may not play dice with the universe.”) ผู้เขียนก็เชื่อว่า “นวัตกรรมย่อมไม่เป็นการเดาลຸ່ມหรือการกระทำที่สุ่มเสี่ยงอย่างไร้หลักวิชาการ” แต่เป็นเรื่องที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ที่เป็นระบบ

ผู้เขียนมีฐานคิดดังที่กล่าวแล้วว่า หากเราจะเข้าใจเรื่องนวัตกรรมอย่างลึกซึ้งพอสมควร เราควรจะอธิบายเรื่องนวัตกรรมที่สัมพันธ์กับศาสตร์ ในฐานะที่ศาสตร์คือแหล่งรวมและพลวัตของความรู้ที่พัฒนาอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ มีอำนาจทำนายสูง มีความเป็นสากล และมีพลังแห่งคุณค่าอย่างมากที่จะนำไปประยุกต์ นั่นก็คือศาสตร์เป็นแหล่งที่บรรจุไว้ด้วยทฤษฎีอันมากมายหลากหลาย ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ที่เป็นฐานของศาสตร์มีหน้าที่อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และทฤษฎีที่มีแก่นสารสำคัญๆ ย่อมเป็นหัวใจของการคิดใหม่ต่างๆ หรือ ทฤษฎีที่น่าเชื่อถือและมีอำนาจทำนายสูงอาจถูกนำไปสร้างสรรค์ (creativity) และปรับเปลี่ยน (transformation) สภาพทางวัตถุวิสัยและจิตวิสัยของมนุษย์ให้เกิดนวัตกรรม (innovation) เชิงรูปธรรมไม่รู้จบสิ้น การเข้าใจนวัตกรรมทั้งในเชิงนามธรรมและรูปธรรมนั่นเองจึงทำให้เราเห็นโลกแห่งความเป็นจริงของนวัตกรรมมากขึ้นหรืออาจจะถึงขั้นสมบูรณ์

นวัตกรรมที่แท้จริงย่อมดำเนินไปในกระแสหรือวิถีเดียวกับศาสตร์ คือ นวัตกรรมอาจเป็นทั้งความคิดใหม่หรือทฤษฎีใหม่และผลที่ได้จากความคิดใหม่ หรืออาจเป็นการค้นพบใหม่ หรือ การปฏิเสธความคิดที่ผิดหรือการปฏิบัติเดิมที่ล้าหลัง งามาย หรือไม่คุ้มค่าเงินและเวลา ด้วยทฤษฎีหรือคำอธิบายใหม่ที่ถูกดีกว่า และถูกนำไปใช้เพื่อสร้างสรรค์การกระทำอย่างใหม่ (New Deal) หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือแตกต่างจากเดิม และนวัตกรรมยังเป็นเรื่องการนำเอาความคิด แบบแผนการกระทำ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่พบหรือสร้างขึ้น ไปปรับใช้ในบริบทที่แตกต่างกันอีกด้วย หัวใจสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ นวัตกรรม และการประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ คือวิถีวิทยาศาสตร์ โดยการค้นพบ การสร้างสรรค์ การประดิษฐ์ และ นวัตกรรม เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน และล้วนอาศัยคำอธิบายทางทฤษฎีมาช่วย เราจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะเรียนรู้ นวัตกรรมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์

๒.๑.๓.๒ นิยามนวัตกรรม

มีผู้ให้นิยามนวัตกรรมไว้หลายความหมาย แต่ก็มีจุดร่วม อาทิ

Wikipedia สารานุกรมระดับโลกที่ผู้คนสามารถเข้าไปร่วมกันปรับปรุงความรู้ให้ดีขึ้นๆ ได้นั้น เมื่อเร็วๆ นี้กล่าวถึงนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ การประยุกต์หนทางใหม่ของการแก้ปัญหาที่ตอบสนองความต้องการใหม่ๆ หรือตามความจำเป็น หรือในสิ่งที่ตลาดต้องการ ซึ่งอาจจะกระทำกับตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต บริการ เทคโนโลยี หรือ ความคิด ที่จะให้แก่อุตสาหกรรม รัฐบาล หรือ สังคม¹

พจนานุกรมศัพท์ธุรกิจ “Businessdictionary.com”² ได้นิยามนวัตกรรมว่า “เป็นกระบวนการแปลงความคิด หรือ สิ่งประดิษฐ์ให้เป็นสินค้าหรือบริการที่เพิ่มมูลค่าหรืออะไรที่ลูกค้าพร้อมจะจ่าย” และ จำแนก นวัตกรรมไว้สองประเภท คือ นวัตกรรมแบบวิวัฒนาการ (evolutionary innovation) คือ ค่อยเป็นค่อยไป และ นวัตกรรมแบบปฏิวัติ (revolutionary innovation) ที่มีลักษณะก้าวกระโดด และการสร้างนวัตกรรมต้องอาศัยข้อมูล ความคิดริเริ่ม จินตนาการ ที่จะจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่

ราชบัณฑิตยสถานของไทยบัญญัติความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า “นวัตกรรม น. สิ่งที่ทำขึ้นใหม่ หรือแปลกจากเดิมซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการหรืออุปกรณ์ เป็นต้น. (ป. นวัตกรรม + ส. กรรม; อ. innovation)”³

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ให้นิยามนวัตกรรมว่าหมายถึง “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ

¹ ดูประกอบใน <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>, สืบค้น 30 กรกฎาคม 2556.

² www.Businessdictionary.com, สืบค้น 30 กรกฎาคม 2556.

³ <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>, สืบค้น 30 กรกฎาคม 2556.

มาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุน ผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่⁴

ในบรรดาความหมายของนวัตกรรมที่ยกตัวอย่างมานั้น ผู้เขียนจึงขอให้คำนิยามนวัตกรรมว่า หมายถึง “ความคิดใหม่ การกระทำใหม่ การจัดการอย่างใหม่ การเปลี่ยนแปลงใหม่ หรือ สิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ ที่อาจเกิดอย่างค่อยเป็นค่อยไป (incrementalism) หรือ อย่างรอบคอบรอบด้านและสมเหตุสมผล (rationalism) ด้วยการอาศัยข้อมูล ความคิดริเริ่ม และจินตนาการ ที่จะจัดการกับทรัพยากรและศักยภาพของบุคคลรวมทั้งเทคโนโลยีหรือเครื่องมือช่วยต่างๆ ที่มีอยู่ รวมทั้งการประยุกต์สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และการแพร่กระจายของนวัตกรรมไปยังที่ต่างๆ และในองค์กรในต่างบริบท สังคม และ ประเทศ ที่จะทำให้ผู้คนได้รับประโยชน์และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และองค์กรมีความก้าวหน้าไม่ว่าจะอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างรวดเร็ว หรืออาจถึงขั้นก้าวกระโดด”

๒.๑.๓.๓ วิธีนวัตกรรม (Innovation Way) และความสำเร็จผลของนวัตกรรม

(Innovation Success)

ในบรรดาสังคมศาสตร์นั้น ศาสตร์ว่าด้วยการบริหาร (administrative science) มีความก้าวหน้าทางการวิจัยและการสร้างสรรค์ทฤษฎีองค์การมากที่สุด (White and Adam 1994) การเข้าใจองค์การผ่านทฤษฎีองค์การจึงข้อมนำไปสู่การได้ประเด็นพิจารณาเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมหลากหลาย โดยที่วิธีนวัตกรรมดังกล่าวก็คือแนวทางการสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมไปประยุกต์

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ชาวออสเตรียน ผู้เป็นปรมาจารย์ (Guru) ทางด้านองค์การและที่ปรึกษาทางการบริหารของบริษัทที่มีชื่อเสียงหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา ให้ข้อคิดว่า “อนาคตมีความสำคัญต่อนวัตกรรมมากกว่าการติดยึดกับอดีต” ฉะนั้นองค์การต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและทำให้เร็วที่จะปรับเปลี่ยนนวัตกรรม และในขณะที่บริษัทอเมริกันส่วนใหญ่มักมุ่งความสนใจทำนวัตกรรมไปที่ตัว

⁴ http://www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy_definition, วันสืบค้น 30 กรกฎาคม 2556.

⁵ ผู้เขียนใช้คำว่าวิธีนวัตกรรม (Innovation way) มาจากการเลียนแบบคำว่าวิถีโตโยต้า (Toyota Way) ของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประกอบด้วยหลักการ 14 ประการ แบ่งเป็นสี่ส่วน คือ 1) กำหนดปรัชญาระยะยาว (long-term philosophy) (2) กระบวนการที่ถูกต้องย่อมนำผลงานที่ถูกต้อง (the right process will produce the right results) (3) เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การผ่านการพัฒนาบุคลากร (add value to the organization by developing your people) และ (4) แก้ปัญหาที่รากเหง้าอย่างต่อเนื่องเพื่อขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้ (continuously solving root problems drives organizational learning) (โปรดดูเพิ่มใน Jeffrey Liker (2004) The Toyota Way)

ผลิตภัณฑ์ แต่เขากลับเห็นว่าสิ่งที่ดีกว่านั้น คือ การเปลี่ยนแปลงความคาดหวัง (expectation) ของผู้บริโภค คือ สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทำให้ผู้บริโภคได้รับสิ่งแปลกใหม่ที่คาดไม่ถึงหรือไม่ได้คาดหวังมาก่อน ดังเช่นที่ดริคเกอร์ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าบริษัทสตาร์บัคเปลี่ยนแปลงร้านให้มากกว่าการเพียงแต่งกาแฟเสิร์ฟให้ลูกค้าแบบธรรมดาๆ ทั่วไป แต่ปรับปรุงร้านให้เป็นที่พบปะพูดคุยของกลุ่มลูกค้าได้ เป็นต้น (อ้างใน Edersheim 2007: 86-87) และให้ข้อสังเกตในหนังสือสำคัญเล่มหนึ่งของเขา คือ “innovation and entrepreneurship” (1985) (อ้างใน Edersheim 2007: 86-87) อีกว่า “การสร้างนวัตกรรมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการละทิ้ง (abandonment) ผลิตภัณฑ์หรือการปฏิบัติที่เคยมีอยู่เดิมในอดีต” โดยผู้นำหรือนักสร้างสรรค์องค์การที่วิเคราะห์อนาคตได้เก่งเห็นว่าจะไม่ควรเก็บเอาไว้หรือทำเช่นนั้นอีกต่อไปในอนาคต เช่น บริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก (GE) ที่ แจ็ค เวลช์ เป็นผู้บริหารสูงสุดได้ยกเลิกทำสิ่งเดิมๆ หลายเรื่อง และ ดริคเกอร์ เห็นด้วยว่า “การสร้างนวัตกรรมขององค์การพึงจะมีกระบวนการที่เป็นไปอย่างมีวินัย (innovation as discipline) ที่สามารถเรียนรู้กันได้ หาใช่ความฉลาดปราชญ์เปรื่องที่แวบขึ้นมา (serendipitous flash of brilliance) แต่อย่างใดไม่” (Edersheim 2007: 86 และ 124-125) ความเห็นเช่นนี้สอดคล้องกับที่อัลท์ชูลเลอร์ชาวรัสเซียเสนอไว้ก่อนหน้านี้

ดริคเกอร์ ยังนำเสนอคำถามพื้นฐานสี่ประการที่บริษัทต่างๆ ควรถามตนเองเพื่อการสร้างสรรค นวัตกรรม (Edersheim 2007: 86-87) คือ

1. อะไรบ้างที่ต้องละทิ้งเพื่อให้มีที่ว่างเกิดขึ้นสำหรับนวัตกรรม
2. การแสวงหาโอกาสสร้างนวัตกรรม กระทำอย่างเป็นระบบหรือเปล่า
3. มีกระบวนการที่เป็นวินัยต่อการแปลงความคิดให้เป็นทางออกที่ปฏิบัติได้หรือไม่
4. กลยุทธ์นวัตกรรมเข้ากันได้ดีกับกลยุทธ์ของธุรกิจหรือไม่

ในทางที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ไมเคิล เวส (Michael West) และ คณะ (อ้างใน King and Anderson, 2002: 2-3) นำเสนอลักษณะนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งสะท้อนวิถีนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. นวัตกรรมเป็นกระบวนการหรือผลผลิตในองค์การที่จับต้องได้ (tangible) โดยความคิดใหม่อาจเป็นจุดเริ่มต้น แต่ไม่ได้เป็นนวัตกรรมโดยตัวมันเอง⁶
2. นวัตกรรมจะต้องเป็นสิ่งใหม่ต่อสภาพที่เป็นอยู่ที่อาจนำมาใช้กับกลุ่ม หน่วยงาน หรือ องค์การทั้งหมด แม้ว่าอาจจะไม่ใหม่ในสายตาของคนที่น่ามันมาใช้ก็ตาม
3. นวัตกรรมจะต้องตั้งใจสร้างขึ้น ไม่ใช่ได้มาโดยบังเอิญ
4. นวัตกรรมจะต้องไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นงานประจำที่ทำอยู่แล้ว

⁶ ไม่เหมือนราชบัณฑิตยสถานไทยที่นิยามนวัตกรรมเอาไว้ว่ารวมถึงความคิดใหม่ด้วย และในกรณีนี้ผู้เขียนก็เห็นสอดคล้องด้วยกับราชบัณฑิตยสถานไทย

5. นวัตกรรมจะต้องมุ่งไปสู่การสร้างผลประโยชน์แก่องค์กร บางส่วน หรือ สังคมกว้าง และการกระทำในทางทำลายล้างไม่นับเป็นนวัตกรรม
6. นวัตกรรมจะต้องมีผลต่อสาธารณะ หากบุคคลนำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเฉพาะตน ไม่มีผลต่อคนอื่น ๆ ในองค์กรก็นับว่าเป็นนวัตกรรม

กฎเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ให้ประโยชน์ในแง่เงื่อนไขการปฏิบัติ (pragmatic working condition) (King and Anderson, 2002: 3) แต่ก็ยังมีข้อโต้แย้งเชิงทฤษฎีนวัตกรรมหลายประการ เช่น ความตั้งใจผลประโยชน์ที่จะกระทบออกไปและความใหม่ควรมีเพียงใด และการเกิดกับบุคคลบางคนอาจมีผลทั้งองค์กร เช่น เกิดกับคนระดับผู้จัดการที่จะมีผลทั้งองค์กรก็ได้

การทำงานร่วมกันของนักวิทยาศาสตร์ที่มาจากหลากหลายสาขาและประเทศก็เป็นวิธีหนึ่งแห่งการค้นพบสิ่งใหม่ๆ ที่ควรเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น การค้นพบไวรัสโรซารัส (SARS coronavirus) ในปี 2003 เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของนักวิจัยจากห้องปฏิบัติการ 11 แห่ง ของ 9 ประเทศ ในแบบที่เรียกว่าทำงานร่วมกันในแนวข้ามพรมแดนของหลายประเทศ (beyond borders) หรือ สถาบันใหม่ๆ โดดเด่นขึ้นจากประโยชน์ที่ได้จากการเสริมพลัง (synergy) ที่มาจากพหุภาคีความร่วมมือ ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานร่วมกันจากสหสาขาวิชาที่แตกต่างกันทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ ทำให้คิดแตกต่างไปจากเดิมๆ ได้ และนำไปสู่การเชื่อมจุดความคิดต่างๆ ไปสู่การแก้ปัญหาต่างๆ ได้สำเร็จ รวมทั้งการพบสิ่งใหม่ และพัฒนาศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น (Gast 2012) ทั้งนี้แต่ละประเทศก็อาจสร้างความสำเร็จทางการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมแตกต่างกันไป ประเทศในยุโรปมีวัฒนธรรมความร่วมมือในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มากกว่าในสหรัฐอเมริกาที่เน้นการทำงานของตัวบุคคลมากกว่า โดยในเยอรมนีความสำเร็จในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มักเกิดจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐบาล และ ภาคอุตสาหกรรม เช่น บริษัทธุรกิจเยอรมันให้ทุนอย่างใกล้ชิดหรือในเชิงสถาบันความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หรือให้ทุนสร้างนักศึกษาปริญญาเอกมาร่วมงานในอุตสาหกรรมอย่างมีเป้าหมายเฉพาะ มากกว่าในอเมริกาที่มักให้ทุนไปที่นักวิชาการรายบุคคลหรือแก่มหาวิทยาลัยแบบกว้างๆ (Theil 2012) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ของไทยก็ใช้หลักการร่วมมือกันของนักวิชาการต่างสาขาเช่นนี้ผลิตงานวิจัยที่ทรงพลังจำนวนมากมายมากกว่า 20 ปี

นอกจากนี้ในปัจจุบัน การทำงานแบบข้ามพรมแดนประเทศนั้นๆ แต่เชื่อมโยงระหว่างกัน (interconnectedness) หลายๆ ประเทศ และการที่เราสามารถติดต่อกันได้อย่างรวดเร็ว ทำให้นักวิทยาศาสตร์สามารถศึกษาทดลองในเรื่องใดๆ ในพื้นที่ส่วนต่างๆ ของโลกที่มีเวลาแตกต่างกัน (different time zones) ไปพร้อมๆ กัน ช่วยแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านระยะเวลาการศึกษาหรือทดลองที่เคยทำในพื้นที่เดียวที่เวลาผ่านไปเร็วได้มาก รวมทั้งได้ผลการศึกษาที่เร็วขึ้น (Sexton 2012)

วิธีแห่งนวัตกรรมจึงเป็นการแสวงหาหนทางสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือที่ก้าวหน้ากว่าเดิมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยครอบคลุมถึงแนวปฏิบัติของกระบวนการเรียนรู้และตัดสินใจที่เป็นระบบ และ จะเป็นไป

ได้มากนักเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องขององค์การต่างๆ วัฒนธรรมเกิดได้จากความคิดสร้างสรรค์ในระดับตัวบุคคล การทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน การเรียนรู้ระหว่างตัวบุคคลและหน่วยงานภายในองค์การเดียวกัน และ การร่วมมือเป็นเครือข่ายหรือหุ้นส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะภายในประเทศหรือระหว่างประเทศก็ตาม และที่สำคัญวัฒนธรรมยังสามารถเกิดขึ้นได้โดยกระบวนการแสวงหา การคัดสรร การทดลอง ปฏิบัติ การหาทางเลือกใหม่ๆ การจ้องต่อการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันใจ หรือ การมีระยะเวลาทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง คล้ายๆ กับวิถีวิวัฒนาการ (ปฏิรูป) หรือการปฏิวัติสลับไปสลับมาอยู่ด้วย

ความสำเร็จผลของนวัตกรรมถือเป็นเป้าหมายสำคัญของการสร้างสรรค์นวัตกรรม Mike Warren (2004: 11) ได้ศึกษาความสำเร็จผลของนวัตกรรมในทางธุรกิจจากข้อเสนอของนักวิชาการจำนวนหนึ่ง และประมวลเครื่องชี้วัดความสำเร็จไว้ได้หลายประการดังต่อไปนี้

(1) ผลกระทบต่อยอดขาย (sales impact) : ผลกระทบของนวัตกรรมต่อรายได้จากการขายขององค์การมีมากน้อยเพียงใด

(2) ผลกระทบต่อกำไร (profit impact) : ผลกระทบของนวัตกรรมต่อกำไรประจำปีขององค์การมีมากน้อยเพียงใด

(3) มูลค่าสุทธิ (net present value) : ผลกระทบของนวัตกรรมต่อมูลค่าของกิจการ (เช่น หุ้นและสินทรัพย์ – ผู้เขียน) มีเพิ่มขึ้นเพียงใด

(4) กำไรต่อค่าใช้จ่าย (profitability relative to spending) : ผลกำไรรวมของกิจการจากการมีผลิตภัณฑ์ใหม่สัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายในการสร้างนวัตกรรมมีเท่าใด

(5) อัตราความสำเร็จ (success rate) : สัดส่วนของโครงการพัฒนาที่ใช้เชิงพาณิชย์ได้มีเท่าใด

(6) ร้อยละการขายที่เป็นของผลิตภัณฑ์ใหม่ (percentage of sales by new products) : ร้อยละของยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วงเวลา (ปี) ที่ผ่านมา

(7) อัตราความสำเร็จทางเทคนิค (technical success rating) : นวัตกรรมประสบความสำเร็จขึ้นจากแง่มุมทางเทคนิคหรือเทคโนโลยีมีเท่าใด

(8) การบรรลุเป้าหมายการขาย (meeting sales objectives) : นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่บรรลุเป้าหมายการขายที่ตั้งไว้เพียงใด

(9) อัตรากำไรกับคู่แข่ง (profitability versus competitors) : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สร้างกำไรเพียงใดเมื่อเทียบกับความพยายามของคู่แข่ง

(10) ความสำเร็จโดยรวม (overall success) : พิจารณาจากทุกๆ ด้านว่าความพยายามสร้างนวัตกรรมมีเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ในเมื่อวัฒนธรรมเป็นวิถีทางของความสมเหตุสมผลและความเป็นวิทยาศาสตร์แล้ว การวัดความสำเร็จของนวัตกรรมขององค์การ ดังเช่นในองค์การธุรกิจ จึงมิได้ทั้งในเชิงการพิจารณายอดขาย มูลค่าของกิจการ อัตราผลกำไร และโดยรวม เป็นต้น โดยการเทียบกับคู่แข่งในประเด็นเหล่านี้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แต่กระนั้น ความสำเร็จของนวัตกรรมนอกจากจะต้องสอดคล้องกับประเภทขององค์การแล้ว ยังจะสัมพันธ์กับสำนักคิดทางนวัตกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมดังที่จะกล่าว

ต่อไปด้วย ความสำเร็จเชิงตัวเลข เช่น กำไร ยอดขาย สำหรับองค์กรธุรกิจ จึงไม่เพียงพอที่จะวัดผลได้ของนวัตกรรมที่องค์กรประเภทอื่น เช่น องค์กรไม่แสวงกำไรนำมาใช้ เราจึงสามารถสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของนวัตกรรมได้อีกหลากหลายหัวข้อ ตามประเภทขององค์กรและความประสงค์ว่าเรากำลังมุ่งไปสู่การแก้ปัญหาและนำพาองค์กรไปในทิศทางและเป้าหมายใด

๒.๑.๓.๔ สำนักคิดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม

นวัตกรรมใกล้เคียงอย่างมากกับแนวคิดต่อไปนี้ อาทิ การสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ การค้นพบ การประดิษฐ์ การเปลี่ยนแปลง การสร้างความแตกต่าง การปฏิบัติ การพัฒนา การหลีกเลี่ยงสิ่งเก่า และการล้มเลิกที่จะทำแบบเดิมๆ หลายๆ ครั้งนักวิชาการและนักบริหารใช้คำศัพท์เหล่านี้เพื่อหมายถึงนวัตกรรม แต่หากพิจารณาโดยจำแนกแยกแยะแล้ว การกระทำเหล่านี้สืบเนื่องหรืออาจโต้ตอบต่อกันด้วย

การสร้างสรรค์นวัตกรรมจะเน้นหนักที่ประเด็นใด จะขึ้นอยู่กับสำนักคิดในทางทฤษฎีเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ผู้นำหรือองค์กรนั้นๆ ให้ความสำคัญ กล่าวสำหรับในทางการบริหารธุรกิจแล้ว พบข้อเสนอว่าเราอาจพิจารณาจากสี่สำนักคิดต่อไปนี้ คือ (1) development school จะให้ความสำคัญต่อนิยามของความคิดใหม่หรือสิ่งที่จะเป็นนวัตกรรม เช่น การให้นิยามผลิตภัณฑ์และตลาดที่เป็นเป้าหมายให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น (2) process School เน้นที่บุคคล ทีมงาน กระบวนการและระบบการทำงาน ทรัพยากร กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการต่างๆ (3) context School เน้นที่ความสามารถในการใช้ประโยชน์ต่อโอกาสที่มาภายใต้สภาพแวดล้อม ความรู้ของทีมงาน และภาวะผู้นำ (4) configuration school เน้นว่าความสำเร็จของนวัตกรรมมาจากผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง การนิยามกระบวนการของนวัตกรรม และอาศัยทีมงานผู้มีความสามารถที่เข้าในพลวัตของตลาดเป็นอย่างดี (Warren 2004: 14-25)

สำนักคิดข้างต้น จัดเป็นสำนักคิดในเชิงแนวปฏิบัติ และเราควรสามารถนำปัจจัยหรือตัวแปรทั้งหลายในแต่ละสำนักคิดเหล่านี้ มาใช้ประโยชน์อย่างผสมผสานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

องค์กรอาจสร้างสรรค์หรือใช้นวัตกรรมได้หลายประเภทและระดับ ปัจจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมจึงครอบคลุมประเภทและระดับของนวัตกรรมด้วย

ในกรณีประเภท นวัตกรรมสามารถจัดแบ่งได้ดังนี้ เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) นวัตกรรมบริการ (service innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) นวัตกรรมการจัดการ (management innovation) และ นวัตกรรมตลาดหรือตำแหน่งทางการตลาด (Market or position innovation) (Andriopoulos and Dawson, 2009: 31-32)

นอกจากนี้ ประเภทนวัตกรรม อาจจำแนกเป็นนวัตกรรมแบบปิด (close innovation) ซึ่งไม่เปิดเผยมากนักแต่ทำกันภายในทีมงานเฉพาะหรืออาจเป็นความลับ อันอาจเกี่ยวเนื่องกับทรัพย์สินทางปัญญา เป็นแรงจูงใจ หรืออาจพัฒนาไปสู่ นวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) จากการร่วมมือกันอย่างกว้างขวางของ

ผู้คนในองค์กรหรือนอกองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมของลูกค้า และการวิจัยและพัฒนาจากภายนอก องค์กร ด้วยก็ได้ (ดูเพิ่มใน Chesbrough 2003) ซึ่งดูเหมือนว่าแบบหลังกำลังได้รับการให้ความสำคัญมากขึ้น

เอนริช อัลท์ชูลเลอร์ วิศวกรและนักวิทยาศาสตร์ชาวรัสเซีย⁷ ได้จำแนกระดับนวัตกรรมไว้ 5 ระดับ (Terninko, Zusman and Zlotin, 1998:13- 15) คือ

1. นวัตกรรมระดับแรกนี้เพียงแต่สร้างทางเลือกใหม่บ้างเล็กน้อย (few clear options) ไม่นับเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงสาระสำคัญอย่างแท้จริง เพราะเพียงแต่ขยายหรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วอย่างแคบๆ และมีผลงานที่เป็นเช่นนี้ร้อยละ 32 ของผลงานนวัตกรรม
2. นวัตกรรมที่ปรับปรุงระบบเดิมเล็กน้อย มีการลดสิ่งที่ขัดแย้งกันอยู่ (Contradiction) ในระบบเดิม แต่ก็ยังต้องการให้เกิดการปรับปรนหรือประนีประนอม (Compromise) ที่ลงตัวขึ้นอีก โดยระบบเดิมมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง ผ่านการลองผิดลองถูกเพื่อปรับปรุงระบบเดิมนับเป็นสองสามร้อยครั้ง (a few hundred trial and error) และต้องการความรู้จากสาขาหนึ่งเท่านั้น และส่วนใหญ่ของผลงานจะเป็นเช่นนี้ร้อยละ 45 ของผลงานนวัตกรรม
3. นวัตกรรมที่สร้างสิ่งใหม่ให้แตกต่างจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ มีการขจัดสิ่งที่ขัดแย้งกันอยู่ในระบบเดิมได้สำเร็จ โดยมักจะเป็นการเอาสาระใหม่ๆ บางเรื่องมาเสริม ผ่านการทดสอบความคิดใหม่ๆ และการลองผิดลองถูกนับเป็นหลายร้อยครั้ง (several hundred trial and error) และต้องนำความรู้จากข้ามสาขาอุตสาหกรรมมาช่วย ผลงานที่ได้มักพบในอุตสาหกรรมที่อยู่นอกกรอบ (แหกคอก) ความคิดและหลักการเดิมๆ และส่วนน้อยของผลงานที่เป็นเช่นนี้คือมีประมาณร้อยละ 18 ของผลงานนวัตกรรม
4. การค้นพบทางออกใหม่ยังอยู่ในความรู้ทางวิทยาศาสตร์เดิม แต่ต่างเทคโนโลยี และเกี่ยวข้องกับการค้นคว้าหลายพันครั้ง (thousands random trials) ทางออกอยู่ที่เทคโนโลยีนอกพาราไดม์เดิม และต้องใช้หลักการใหม่ที่แตกต่างจากเดิม ความขัดแย้งได้รับการจัดออกไป เพราะเข้ากันไม่ได้กับระบบใหม่ ซึ่งประมาณร้อยละ 4 ของผลงานนวัตกรรม
5. การค้นพบทางออกใหม่นอกความรู้ทางวิทยาศาสตร์เดิมในสาขาที่ใช้กันอยู่ การค้นพบนวัตกรรมแนวนี้ต้องอุทิศตนตลอดชีวิต และเกี่ยวข้องกับการค้นคว้าความคิดเป็นนับหมื่นนับแสนครั้งหรือตัวอย่าง (tens of thousands of ideas) การค้นพบแนวนี้จะเกิดเมื่อเกิดปรากฏการณ์ใหม่และได้รับการ

⁷ จากการวิจัยหลักฐานการจดสิทธิบัตรสิ่งประดิษฐ์ในรัสเซียของเขาในช่วงทศวรรษ 1960s-1970s และการทำงานที่ต่อเนื่องในทางวิทยาศาสตร์ และการฝึกอบรมเพื่อการสร้างสรรคการประดิษฐ์กว่า 40 ปี

ประยุกต์เข้าสู่ปัญหาการประดิษฐ์สิ่งใหม่ (เช่น การใช้แสงเลเซอร์ และ ทรานซิสเตอร์) ทำให้เกิดการสร้างระบบและอุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งพบน้อยมากประมาณไม่เกินร้อยละ 1 เท่านั้นของผลงานนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ สำหรับองค์การจึงมักอยู่ในระดับที่ 1-4 แต่ก็ควรหาทางให้เกิดในระดับที่สามและสี่ให้มากขึ้น ส่วนระดับที่ห้า นั้น คงต้องภาวนาอยู่เสมอให้เกิดขึ้น (เสียที!) โดยยกไว้ให้กับนักนวัตกรรมอัจฉริยะที่นานๆ จะเกิดมาบนโลกนี้ (ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนระดับของนวัตกรรมในรายละเอียด โปรดดูเพิ่มใน Terninko, Zusman and Zlotin, 1998)

ในมุมมองด้านระดับนวัตกรรมนั้น Andriopoulos และ Dawson (Andriopoulos and Dawson, 2009: 31) นำเสนอไว้สั้นย่อกว่าอัลท์ชูลเลอร์ โดยแบ่งเป็นสามระดับของการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กลงๆ น้อยๆ ไปสู่ความแตกต่างจากเดิมไปอย่างมาก (ขนานใหญ่) คือ 1) นวัตกรรมที่เกิดขึ้นทีละเล็กละน้อย (incremental innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยจากความรู้และสมรรถภาพขององค์การที่มีอยู่เดิม เช่น การปรับปรุงภาพโทรทัศน์หรือเสียงระบบดนตรีให้ชัดขึ้น 2) นวัตกรรมที่แยกตัวออกมาได้ชัดเจน (modular innovation) เป็นนวัตกรรมระดับกลางที่เป็นมากกว่าการปรับปรุงแบบง่ายๆ เช่น การเปลี่ยนจากโทรทัศน์ขาวดำเป็นโทรทัศน์สี 3) radical innovation เป็นนวัตกรรมที่ความรู้และสมรรถนะเดิมติดัน จึงมีการนำความรู้ใหม่มาใช้เพื่อกรุยทางสู่โอกาสใหม่ เช่น เครื่องเล่น DVD ได้จากการปรับปรุงสาระสำคัญภายในผลิตภัณฑ์เครื่องเล่น ที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงองค์การและการควบคุมการทำงาน ทั้งในเชิงการผลิต การตลาดและการขาย

ตัวแปรที่นิยมกล่าวถึงอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะหลังๆ คือ การจัดการความรู้ (knowledge management) (Andriopoulos and Dawson (2009: 119-123) ซึ่งมักจะครอบคลุมทิศทางและการอธิบายโดยนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญขององค์การ แต่คนเหล่านี้อาจเป็นนักอนุรักษ์ที่ติดยึดกับความรู้หรือมุมมองเดิมๆ มองสิ่งใหม่ไม่ออก ขาดวิสัยทัศน์ที่จะหาทางออกให้กับความติดตันขององค์การเพื่ออนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน ทำให้ปฏิสนธินวัตกรรมองค์การจึงจำเป็นต้องแก้ปัญหาดังกล่าว เช่น การทำให้เกิดการนำเสนอความรู้ในรูปแบบต่างๆ การทำให้เกิดความร่ำรวยในความรู้หรือความเพิ่มมูลค่าของความรู้ด้วยเพื่อประโยชน์ของการคิดเชิงสร้างสรรค์ (wealth of knowledge and creative thinking) และการจัดตั้งวงล้อมเฉพาะความรู้ (knowledge-blocking circle) เพื่อจับความคิดดีๆ เอาไว้ (Capturing good ideas) รักษาความคิดดีๆ ให้ดำรงอยู่ (keeping ideas alive) สร้างจินตนาการที่จะใช้อย่างใหม่จากความคิดเก่าๆ (imagine new use for old ideas) เอาแนวความคิดที่ตกลงกันได้ไปทดสอบดู (putting promising concepts to the test) (Hargadon and Sutton 2000 อ้างใน Andriopoulos and Dawson, 2009: 122) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนยังเห็นเพิ่มเติมว่า ความสนใจต่อการจัดการความรู้มักวนเวียนกันอยู่กับการจัดการความรู้เดิมที่เปิดเผย (explicit knowledge) หรือซ่อนเร้น (tacit knowledge) ภายในองค์การให้เป็นระบบยิ่งขึ้น แต่ยังไม่เพียงเท่านั้น ในกรณีที่มีความรู้ที่มีอยู่เดิมไม่พอ คือ มิได้ตรงกับการจะพัฒนาสิ่งใหม่ๆ หรือ รู้แบบงู ปลาๆ หรือ ไม่ครอบคลุมภาระงานตามความท้าทายในอนาคต ก็จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ที่มี

อยู่เพิ่มเติมให้แน่นย៉ามากขึ้น และอาจต้องนำศาสตร์อื่นๆ ที่รองรับวิสัยทัศน์หรืออนาคตได้ดีกว่ามาใช้ รวมทั้งพิจารณาการจัดความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การใหม่เพื่อรองรับกลยุทธ์ (strategy and structure) และการสร้างสรรค์ความรู้คู่อนาคต และปรับเปลี่ยนหรือจัดจ้างบุคลากรเพื่อรองรับการทำงาน ด้วยความรู้ใหม่ๆ ตามมา ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ข้ามพ้นความล้าสมัยหรือช่วยเร่งไปสู่ ภาวะทันสมัยกว่าเดิมให้เร็วขึ้นได้

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในแง่การเปลี่ยนแปลงขององค์การ (organization change) แล้ว อาจไม่ ยากที่องค์กรต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงไปทำสิ่งใหม่ที่เหมาะสมกว่าเดิมได้ ไมเคิล จาเรตต์ (Michael Jarrett) (Jarrett 2009: 20-23) ได้ประมวลปัญหาขององค์การที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงได้ (changeability) ไว้ 10 ประการ คือ

1. ปัญหาจากภายในองค์การ ได้แก่ 1) จุดบอด (blind spot) คือ การมองข้ามหรือมองไม่เห็น ปัญหาหรือหายนะที่อาจเกิดขึ้น 2) การเมือง ผลประโยชน์ส่วนตัว และอารมณ์ (politics, self-interest, and emotion) 3) การทำงานประจำที่ย่ำแย่ (poor organizational routine) 4) ความเฉื่อยเนือยเชิงโครงสร้าง (structural inertia) 5) การปฏิบัติและจัดการโครงการที่ไม่ได้เรื่องไม่ได้ราว (poor implementation and project management)

2. ปัญหาจากภายนอกองค์การ ได้แก่ 1) ความล้มเหลวที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงจากการ ชะงักงันของเทคโนโลยี (failure to keep up with changes in disruptive technology) 2) การขึ้นต่อหรือพึ่งพา องค์กรอื่นๆ ในทางทรัพยากรหรือสินทรัพย์สำคัญ (reliance or dependency on other organization for crucial resources or assets) 3) การเมืองหรือกฎหมายเข้ามากำหนดความเป็นไป (political and legislative demands) 4) การประเมินการแข่งขันจากแหล่งที่ไม่คาดคิดไว้ต่ำเกินไป (underestimating increasing competition from unexpected places) 5) ความกดดันด้านสภาพแวดล้อม แนวโน้มทางเศรษฐกิจ และปัจจัย เชิงสถานการณ์อื่นๆ (environmental volatility, market and economic trends and other contingencies)

การจัดองค์การใหม่ โดยครอบคลุมทั้งในเรื่องการกำหนดงานของพนักงานแต่ละคน การจัดกลุ่มงาน การบูรณาการหน่วยงานที่แตกต่างกัน และ การควบคุมระบบทั้งหมดในช่วงเวลาต่างๆ จึง เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้้องค์การในอนาคตไม่ล้าสมัย และผู้นำสามารถบริหารองค์การสู่ความสำเร็จจากผล ของนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ อันยากที่จะเกิดขึ้นในองค์การที่ใช้แนวคิดระบบราชการแบบเดิมๆ มาบริหาร (Dougherty, in Clegg; Hardy and Lawrence 2006: 598 - 617)

การสร้างสรรคัณวัตกรรมจึงอาจไม่เกิดขึ้นหรือไม่ต่อเนื่องตามที่หวัง นักบริหารจึงสมควรมี แผนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่จัดเตรียมไว้เผชิญกับความไม่แน่นอน ในกรณีนี้จาเรตต์ได้เสนอให้ องค์กรมีสมการของแผนการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (Jarrett 2009: 24)

สมรรถนะภายใน (internal capacity) + เงื่อนไขภายนอก (external conditions) + ความ เป็นผู้นำ (leadership) = การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ (changeability)

ฉะนั้น หากองค์การใดจะสร้างการเปลี่ยนแปลง ก็พึงจัดการตัวแปรต้นทั้งสาม (ซึ่งมีตัวแปร

ย่อยๆ ในสังกัดแต่ละตัวแปรนั้นๆ อีกจำนวนหนึ่ง) ให้สนับสนุนต่อกันและกัน

องค์การจะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้หรือไม่และเพียงใด จึงมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ประเภทและระดับของนวัตกรรมที่มีอยู่เดิม โครงสร้าง สถานการณ์ขององค์การ การเมือง กฎหมายหรือกฎระเบียบ ตัวผู้นำหรือผู้บริหาร นักคิดหรือนักวิชาการขององค์การ วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ องค์การ การปฏิบัติเชิงนวัตกรรม ลักษณะส่วนบุคคล ข้อมูลข่าวสารและความรู้ ความเชื่อและทัศนคติส่วนบุคคลของผู้บริหาร การใช้เทคโนโลยี และระบบการทำงานสนับสนุนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปัจจัยเหล่านี้อาจทำให้องค์การไม่เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ หรือ มีความไหลลื่น หรือเกิดการชะงักงันหรือไม่ปะติดปะต่อกันของนวัตกรรมก็ได้

การบริหารการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สอดคล้องกันในประเภท ระดับ และปัจจัยภายในและภายนอกต่างๆ ที่มาสัมพันธ์หรือที่จะกระทบเชื่อมโยงกัน ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒.๑.๓.๕ การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การต่างประเภทและขนาด

องค์การในโลกของการทำงาน มีแตกต่างกันมากมาย ตั้งแต่องค์การทางการเมืองการปกครอง องค์การราชการ ธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ องค์การพัฒนาเอกชน สหกรณ์ และองค์การประชาชน ฯลฯ และอาจอยู่ในสภาพแวดล้อมและอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน รวมทั้งขนาดก็ไม่เท่ากัน องค์การต่างประเภทและขนาดเหล่านี้ อาจมีวิถีและรูปแบบในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแตกต่างกันไป เราอาจพิจารณาใช้ประโยชน์จากแนวคิดและดังตัวอย่างต่อไปนี้ เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การต่างประเภทและขนาด

Burns and Stalker (1961) เจ้าของหนังสืออันลือชื่อ “The management of Innovation” ค้นพบว่า องค์การอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่จะมีระบบการดำเนินงานแบบกลไก (mechanistic system) จะไม่ค่อยเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่วนองค์การที่ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจะทำงานแบบอินทรีย์ภาพ (organic system) จะมีระบบการดำเนินงานแบบที่ไวต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมมากกว่าแบบแรก นับว่าเป็นความจริงที่สังเกตได้ว่าหน่วยงานราชการมักไม่มีนวัตกรรมองค์การที่ทันสมัยเท่าที่สถานประกอบการเอกชนคิดสร้าง การเป็นหุ้นส่วนหรือการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (public-private Partnership) จึงมีนัยถึงการเรียนรู้นวัตกรรมของข้าราชการจากนักธุรกิจและนักอุตสาหกรรมด้วย

บทเรียนจากบริษัทลงทุนข้ามชาติที่มีบริษัทลูกในหลายประเทศ ทำให้พิจารณาได้ว่าในทางยุทธศาสตร์นวัตกรรมขององค์การแล้ว การสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจกระทำในองค์การที่รวมศูนย์อำนาจและกระจายอำนาจก็ได้ เช่น อาจสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อขายเหมือนกันทั่วโลก โดยมีการจัดการยุทธศาสตร์ทางนวัตกรรมด้วยการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ทำโดยบริษัทแม่ แล้วส่งผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาได้ไปขายโดยบริษัทลูกที่ตั้งในประเทศต่างๆ แต่บางบริษัทก็อาจสร้างผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการ

ของประชาชนในแต่ละประเทศ โดยใช้บริษัททุกทั้งหลายเป็นผู้สร้างนวัตกรรมก็ได้ (ดูประกอบใน เสนาะ ดิเียว 2546: 161-172) นั่นคือหากเป็นองค์กรที่มีลักษณะกระจายอำนาจของระบบการทำงานแล้ว การสร้างนวัตกรรมจะกระจายออกไปตามบริษัทที่ตอบสนองความต้องการสินค้าตามสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น ฉะนั้นองค์กรเช่นนี้ จำเป็นต้องสามารถบูรณาการประสบการณ์ที่หลากหลายของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ขององค์กร อำนาจความสะดวกด้านการแสวงหาและหลอมรวมข้อมูลอย่างเป็นตรรกะ ที่เป็นแบบแผนในความหลากหลายแห่งนวัตกรรม (multiple institutional logics of innovation) ทั้งโดยเป็นทางการตามสายบังคับบัญชาและอย่างไม่เป็นทางการนอกเหนือการบังคับบัญชา และต้องกระตุ้นการลงทุนในนวัตกรรมให้เกิดขึ้น (Lazer et al, 2011)

สำหรับองค์การแบบสหกรณ์ หัวใจสำคัญของการสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมไปใช้ คือ การสื่อสารความรู้ (knowledge communication) ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในระดับต่างๆ ของเครือข่ายสหกรณ์ (decision making on different levels of the cooperative network) คือ เครือข่ายที่มีอยู่ในระดับต่างๆ ขององค์การสหกรณ์และในหมู่สมาชิก (Brunner and Voigt 2007)

Walter และ Rainbird (2007) ศึกษาการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์การแบบประชาธิปไตยของสมาชิกรวมกัน ในหลายกรณี พบว่าการสร้างนวัตกรรมดำเนินการได้ตามแนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (value chain approach) ภายใต้การจัดการดังกล่าว สหกรณ์จะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ของการจัดการนวัตกรรมในกระบวนการและผลผลิต ผ่านการสร้างโครงสร้างเครือข่ายหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง มิใช่ดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรจากแหล่งเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) ทั้งนี้ ตั้งแต่ขั้นตอน 1) การกำหนดและออกแบบสินค้าและบริการ (product-service specification) 2) การจัดหาวัสดุ การจัดการคลังสินค้า และการจัดการผลิตภัณฑ์ (procurement, inventory management & production management) 3) การตลาดและการขาย (marketing and sales) 4) การกระจายหรือแจกจ่ายคุณค่า (value delivery: distribution) และ 5) การจัดการการบริการลูกค้า (customer services management) โดยขั้นตอนที่ 1-3 เป็นขั้นการบ่มเพาะนวัตกรรมสหกรณ์ (upstream cooperative innovation) และ ขั้นที่ 4-5 เป็นขั้นการใช้ประโยชน์ของนวัตกรรมสหกรณ์ (downstream cooperative innovation)

สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก Laurie Bonney, Rob Clark, Ray Collins และ Andrew Fearne, (2007) นำเสนอให้ใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (value chain analysis) ขององค์การและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการเข้าถึงความเห็นต่อผลิตภัณฑ์และความต้องการของลูกค้าผู้บริโภค (โดยใช้บริษัท Houston Farm ซึ่งผลิตอาหารเกษตรเป็นตัวอย่าง) เพื่อสร้างแผนที่อนาคตของความร่วมมือทางนวัตกรรม (co-innovation roadmap) สำหรับการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาที่ธุรกิจขนาดเล็กสามารถทำได้ต่อไปอย่างยั่งยืน

องค์กรต่างประเภทย่อมมีลักษณะเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และขนาดองค์กรย่อมจะสะท้อนความเป็นไปได้ในการพัฒนาขึ้นเองหรือซื้อนวัตกรรมมาใช้ การศึกษาการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรประเภทและขนาดต่างๆ ในเชิงเปรียบเทียบยังไม่มีมากนัก แต่เรื่องเช่นนี้เราควรให้ความสำคัญ เพราะจะช่วยให้เราเห็นภาพการวิวัฒนาการหรือการก้าวกระโดดจากปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ว่าทำไมจึงเป็นไปได้

๒.๑.๓.๖ การบริหารเพื่อความเป็นเลิศทางนวัตกรรม: แนวทางตัวอย่าง

การบริหารนวัตกรรมกำลังเป็นภารกิจใหม่ที่ท้าทายความสำเร็จของบริษัทต่างๆ กระแสในปัจจุบันและยังคงจะมีต่อไปในอนาคต คือสถานประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันกำลังสนใจในเชิงการบริหารนวัตกรรมเพื่อความเจริญเติบโตของธุรกิจค่อนข้างมาก และทำให้เกิดธุรกิจให้บริการการบริหารนวัตกรรมตามมา ตัวอย่างการกระทำห้ประการต่อไปนี้ได้มาจากแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจให้คำปรึกษาชื่อบริษัทโกลด์ไฟร์ (Goldfire) ในสหรัฐอเมริกา⁸ คือ

1. การจัดตั้งศูนย์เพื่อความเป็นเลิศทางนวัตกรรม (establish an innovation center of excellence)
2. การสร้างชุมชนนวัตกรรมและทีมผู้เชี่ยวชาญนวัตกรรม (build an innovation community and a team of innovation specialists)
3. การขับเคลื่อนคุณค่าที่มากขึ้นกว่าเดิมจากกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (drive greater value from product development processes and systems)
4. การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนนวัตกรรมด้วยความรู้ (knowledge enable your innovation communities)
5. การจัดตั้งกรอบความร่วมมือ (establish a collaboration framework)

การศึกษาศาสตร์สร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรต่างๆ และแนวทางการบริหารนวัตกรรม ล้วนเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาสร้างทฤษฎีหรือหลักการทั่วไปว่าด้วยนวัตกรรมขององค์กรได้ นอกจากนี้ เราควรนำเอาวิธีการหรือเทคนิค และการทดสอบต่างๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนานวัตกรรมและองค์กร มาพิจารณาใช้ประโยชน์ด้วย เช่น (Terninko, Zusman and Zlotin, 1998 และ King and Anderson, 2002: 12 – 53 และ 170– 177)

- การศึกษาเทียบเคียง (benchmarking) และทำเป็นดัชนีวัดในเชิงการจัดการนวัตกรรม (management Innovation Index)

⁸ ดูเพิ่มใน <http://inventionmachine.com>, visited on July 20, 2013.

- การใช้ TRIZ หรือ TSIP (มีหลักการประมาณ 40 ข้อ) รวมทั้งการใช้แบบสำรวจสถานะนวัตกรรมขององค์กร (innovation situation survey)
- ตัวแบบเจ็ดขั้นตอนของการพัฒนาองค์กร (a seven stage model of organization development) (Edgar Huse ดัดแปลงจาก Lewin's Force Field Model เพื่อการพัฒนาองค์กร)
- การใช้แบบทดสอบต่างๆ เช่น specific test of innovation, personality test for creativity, biodata inventories, creative thinking test และ assessing creative product

ข้อพิจารณาจากตัวอย่างข้างต้น และแนวทางและวิธีการต่างๆ เหล่านี้ แสดงว่าการบริหารนวัตกรรมในองค์กรหรือบริษัทธุรกิจมีเครื่องมือที่ถูกพัฒนามาแล้วให้เลือกใช้ในระดับหนึ่ง ที่ผู้บริหารสมควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ที่สามารถเสริมสร้างจินตนาการและการคิดอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร และยกระดับการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นทางการเฉพาะขึ้นได้ โดยอาจมีสถาบันวิชาการหรือบริษัทที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ

๒.๑.๔ นวัตกรรมในประเทศไทยและอนาคตกับข้อพิจารณาสำหรั้สหรณ์

เราควรหันมามองนวัตกรรมในประเทศไทยของเราบ้าง (แต่โดยสังเขป) กล่าวคือ ประเทศไทยเริ่มสนใจนวัตกรรมจริงจังเมื่อ พ.ศ. 2543 จากมติคณะรัฐมนตรีที่ให้อำนาจ "กองทุนพัฒนานวัตกรรม" ขึ้น ต่อมาพัฒนาไปเป็นสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และล่าสุดเมื่อ พ.ศ. 2552 รัฐบาลไทยได้จัดตั้งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) โดยยกระดับสำนักงานดังกล่าวขึ้นเป็นองค์การอิสระตามพระราชบัญญัติเฉพาะ⁹

ก่อนหน้านั้น เมื่อ พ.ศ. 2550 สนช. ร่วมกับ บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้สำรวจประเมินระดับความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย¹⁰ ในห้าด้าน คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมองค์กร และได้ศึกษาปัจจัยที่เกื้อหนุนให้เกิดความสามารถด้านนวัตกรรมในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยย่อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ (human capital) โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) และ บรรยากาศการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม (climate) ตลอดจนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรธุรกิจไทย

⁹ www.nia.or.th, สืบค้น 1 กรกฎาคม 2556.

¹⁰ การสำรวจระหว่างเดือนเมษายนถึงกันยายน 2550 โดยใช้แบบสอบถามบริษัท 3,600 ราย ได้รับการตอบกลับคืนมาจำนวน 380 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.55 (www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy_policy)

ผลการศึกษาชี้วัดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทยในปี 2550 พบว่าโดยภาพรวมประเทศไทยมีขีดความสามารถทางด้านนวัตกรรมปานกลาง โดยได้คะแนน 2.30 จากทั้งหมด 4 ระดับ¹¹ หรือเทียบเท่ากับ 57.50 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 ซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ หากพิจารณาในองค์ประกอบของนวัตกรรมแต่ละประเภทพบว่า ประเทศไทยมีขีดความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กรมากกว่าด้านอื่นๆ คือในระดับสูง (2.61) ด้านนวัตกรรมการตลาดในระดับปานกลาง (2.47) ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ที่ระดับปานกลาง (2.29) ด้านนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมบริการของประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง (1.87 และ 1.84) ใกล้เคียงกันตามลำดับ เราจึงเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจไทยยังต้องสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดการ และการบริการ กันอีกมาก แต่ทั้งนี้ การสำรวจควรทำต่อเนื่องอย่างน้อยทุกๆ 2-3 ปี เพื่อให้สะท้อนความเป็นจริงที่ทันสมัยแก่การนำผลสำรวจไปพัฒนาการบริหารนวัตกรรมของประเทศ

ในอนาคต ประเทศไทยคงเร่งขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างแข็งขันต่อไป องค์กรภาครัฐ เอกชน และประชาชน จะดำเนินงานที่คำนึงถึงคำว่านวัตกรรมและสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มากขึ้นในมิติต่างๆ ขององค์กร และนับเป็นเรื่องที่โชคดีที่เรามี สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) เพื่อช่วยเหลือและส่งเสริม องค์กรทุกประเภททั้งในภาคการผลิต ภาครัฐ และภาคสังคมให้เข้าถึงนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน สนช. ในปัจจุบันได้ให้บริการประชาชนผ่านกิจกรรมต่อไปนี้ คือ การให้เครื่องมือการจัดการนวัตกรรม (ส่วนใหญ่อาศัยโครงฝึกอบรมต่างๆ) การทำระบบเครือข่าย การให้รางวัลและการประกวด และ การส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร

บริการสำคัญหนึ่งที่ควรกล่าวถึงเป็นพิเศษ คือ การประกวดนวัตกรรมของธุรกิจ โดยในปี 2555 สนช. กำหนดหลักเกณฑ์พิจารณาเพื่อให้รางวัลไว้ในห้าด้าน คือ 1) เป็นรูปแบบธุรกิจใหม่ 2) สนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่โดดเด่น 3) เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในตลาดโลก 4) มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี และ 5) รูปแบบธุรกิจได้ส่งเสริมให้เกิดกระแสตื่นตัวด้านนวัตกรรมในประเทศไทย¹² การประกวดนวัตกรรมย่อมนำไปสู่การเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ธุรกิจไทยสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับยุคสมัยมากขึ้น แต่ดูเหมือนว่าการจำแนกประเภทรางวัลออกไปให้กับองค์กรหลากหลายประเภทและตามขนาดที่แตกต่างกัน จะยังไม่เด่นชัด ซึ่งคงจะมีในโอกาสต่อไป

๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation)

๒.๑.๕.๑ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

¹¹ คือ ระดับคะแนน 1.00 – 1.75 หมายถึงขีดความสามารถด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย, ระดับคะแนน 1.75 – 2.50 หมายถึงขีดความสามารถด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง, ระดับคะแนน 2.50 – 3.25 หมายถึงมีขีดความสามารถด้านนวัตกรรมสูง และระดับคะแนน 3.25 – 4.00 หมายถึง มีขีดความสามารถด้านนวัตกรรมสูงมาก

¹² <http://www.nia.or.th/topten>, วันสืบค้น 13 กันยายน 2556

การพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ หากพิจารณาเชิงระบบของขบวนการสหกรณ์แล้ว สามารถเป็นกิจกรรมของการปฏิบัติตามแผนหรือเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมจากการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ ซึ่งการนำนโยบายไปปฏิบัติมีปัจจัยเกี่ยวข้องหลายประการ เช่น องค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนของนโยบาย คือ ด้านนโยบายสาธารณะ (Public policy) ผู้มีผลประโยชน์ได้เสียทางนโยบาย (Policy stakeholders) และ สภาพแวดล้อมของนโยบาย (Policy environment) (Dye 2005) โดยการปฏิบัติตามนโยบายจะมีตัวกลาง (Agency) สำคัญในการทำหน้าที่ ใช้อำนาจ และมีจุดยืนแทนประชาชน (ดูแนวคิดด้วย Agency perspective: Public Administration as Agential Leaders โดย Wamsley 1990: 114-162) ในขบวนการสหกรณ์ หน่วยงานราชการถือเป็นตัวกลางดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรมส่งเสริมสหกรณ์นับว่าเป็นตัวกลางสำคัญที่สุด ในการประสานงานด้านแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและประชาชน ในฐานะที่อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ภายใต้แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ที่กำหนดไว้โดยรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 ให้รัฐต้องส่งเสริมและคุ้มครองระบบสหกรณ์ที่เป็นอิสระ

นอกจากนี้ ในการตรวจสอบการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ ที่มีนัยของการปฏิบัติตามนโยบายและแผนนั้น ยังจำเป็นต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานและองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพราะความสำเร็จของการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ควรต้องเกิดอย่างเป็นองค์รวม (ดูประกอบเรื่อง Understanding Intergovernmental Relations โดย Wright 1995)

ในงานวิจัยชิ้นนี้ทำการศึกษาการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง โดยการรองรับของรัฐธรรมนูญและรัฐบาล ผ่านการกำกับของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ซึ่งเป็นการจัดการเชิงสถาบันที่เกิดขึ้นใหม่ในรูปองค์คณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างรัฐกับประชาชน เราจึงอาจกล่าวได้ว่าการกำหนดนโยบายเช่นนี้เป็นตัวแบบการกำหนดนโยบายแบบสถาบันอย่างหนึ่ง (Institutional model) (Dye 2005) อันเป็นสถาบันย่อยภายใต้ระบบการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหาร

การวิเคราะห์การปฏิบัติตามและประเมินการปฏิบัติตามนโยบาย (Policy monitoring and evaluation) เป็นแบบแผนหนึ่งที่นิยมใช้กันในงานวิชาการด้านนโยบายสาธารณะ (Hill 1993) ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์จะเป็นไปตามกรอบการวิเคราะห์เชิงระบบ เช่น ระบบงานส่วนกลางของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน หน่วยงานราชการในระดับกรมและจังหวัด องค์การสหกรณ์ต่างๆ ข้าราชการ ผู้นำสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ คำนายก และระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น และ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่ของหน่วยงานเหล่านี้ เป้าหมายสำคัญของการประเมินการปฏิบัติตามนโยบายหรือการปฏิบัติตามแผนแห่งชาติด้านสหกรณ์ก็คือ การปรับปรุงนโยบาย และทำให้แผนงานสหกรณ์ได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น การประเมินผลนโยบายและการศึกษาการปฏิบัติตามนโยบายจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างสัมพันธ์กัน (Pressman and Wildavsky 1984) การวิจัยประเมินผลจึงต้องมีคันทาสภาพและ

กระบวนการที่เกิดขึ้นของการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ ปัญหาของการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ และแสวงหาทางเลือกหรือข้อเสนอใหม่ๆ ที่หลีกเลี่ยงข้ออ่อนของการปฏิบัติที่ผ่านมาให้เกิดความเหมาะสมในการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ยิ่งขึ้น

๒.๑.๕.๒ การประเมินผลเชิงระบบ

การประเมินการการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์สามารถพิจารณาเชิงระบบ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการปฏิบัติ (Process) และ ผลที่เกิดขึ้น (ผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบ) (Product/Output/Outcome) และผลสะท้อนกลับ (Feed back) โดยการปฏิบัติจะอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายใน (Internal context) และภายนอกกระบวนการงานราชการ (External context) (Easton 1965, Thompson 1967 และ Dye 2005) และ ดังนั้นปัจจัยเกี่ยวข้องที่ต้องทำการศึกษาคือ

๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่

๑.๑) แนวคิด และ สาระของแผนอันครอบคลุมหัวข้อที่เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และ แผนด้านต่างๆ ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สอง พ.ศ. 2550 – 2554 (Input -1)

๑.๒) โครงสร้างของหน่วยงานต่างๆ กลไก และ เครือข่าย ของหน่วยงานและองค์การที่เป็นตัวกระทำในการปฏิบัติตามแผน (Input -2) อาทิ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ชุมชนสหกรณ์แห่งชาติ สมาคมนักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ สถาบันวิชาการต่าง ๆ และองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และ เครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ฉบับที่สอง พ.ศ. 2550 – 2554 และ ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่เกี่ยวกับแผนฯ (Input -2)

๑.๓) คนหรือบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การต่างๆ ในเชิงตำแหน่ง ปริมาณ ทักษะ ความชำนาญ และ ค่านิยม ฯลฯ (Input -3)

๑.๔) งบประมาณ (Input -4)

๑.๕) เครื่องมือและ อุปกรณ์สำคัญๆ ในการทำงาน (Input -5)

๑.๖) อื่นๆ (Input -6)

๒) กระบวนการปฏิบัติ (Process) ได้แก่ การพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ของชุมชนสหกรณ์ประเภทต่างๆ และ ของหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง และการสนับสนุนจากการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติทั้งสองฉบับ อันประกอบด้วย

๒.๑) การทำหน้าที่ของส่วนงานราชการ ในภารกิจที่รับผิดชอบตามแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สอง พ.ศ. 2550 – 2554 และส่งเสริมให้ส่วนราชการส่วนกลางและภูมิภาคปฏิบัติ (Process -

๒.๒) การจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน (Process -

2)

๒.๓) วิธีการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามแผนในระดับส่วนกลางและพื้นที่ (Process -3)

๒.๔) การทำหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (Process -4)

๒.๕) การทำหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหาร อาทิ อธิบดี ผู้นำสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และ นักวิชาการ (Process -5)

๓) ผลที่เกิดขึ้น (ผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบ) (Product/Outcome/Impact) การพิจารณาผลที่เกิดขึ้นนั้น จะพิจารณาทั้งผลผลิต ผลลัพธ์ที่เป็นผลกระทบระยะสั้น (Short-term results) และระยะยาว (Long-term results) ในเรื่องที่สามารถมีข้อมูลชี้วัดได้ ดังนั้นผลผลิตที่ค้นหาในงานวิจัยนี้คือ รายการและคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดจากโครงการหรือกิจกรรมการตามแผน หรือ นอกเหนือแผน และการจัดการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอันเกี่ยวเนื่องต่อการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ (P – 1, 2, 3....)

๔) สภาพแวดล้อมภายในขบวนการสหกรณ์ (Internal context) ได้แก่ การสนับสนุนทางกฎหมาย พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542 กฎและระเบียบ คำสั่ง และประกาศ ต่างๆ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และ อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (IC – 1, 2, 3....)

๕) สภาพแวดล้อมภายนอกขบวนการสหกรณ์ (External context) ได้แก่ นโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญ 2550 แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล การกำกับและสนับสนุนโดยรัฐมนตรีว่าการและช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ บรรยากาศทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สภาพทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ขบวนการสหกรณ์สากล และ กติการะหว่างประเทศ (XC – 1, 2, 3....)

๖) การสะท้อนกลับของข้อมูลผลการปฏิบัติเพื่อการปรับปรุง (Feedback and Improvement) ได้แก่ ข้อมูลผลการดำเนินงานนวัตกรรมไปใช้จากสหกรณ์ องค์การสนับสนุน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การปรับปรุงการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการดำเนินงานนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

กล่าวโดยสรุปกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยของโครงการนี้ จะมีสามส่วนที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น คือ ทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับขบวนการสหกรณ์จะทำให้การศึกษานวัตกรรมจำเป็นต้องนำมาตรวจสอบกับหลักการสหกรณ์สากลเป็นสำคัญ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมจะทำให้เรามองเห็นความครอบคลุมของการสร้างสรรค์นวัตกรรม และ แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) จะทำให้เราติดตามได้ความเป็นไปของนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

๒.๒ ขบวนการสหกรณ์ไทยภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง

นับจาก พ.ศ. 2542 ขบวนการสหกรณ์ไทยดำเนินการภายใต้ พรบ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542 แทนฉบับ พ.ศ. 2511 และมีการประกาศใช้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งระหว่าง พ.ศ. 2546 – 2549

และ แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สอง พ.ศ. 2550 – 2554 ขณะนี้ประเทศไทยกำลังจะประกาศใช้ แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการยกร่างเกือบแล้วเสร็จและเสนอขออนุมัติคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ในรายงานการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ของโครงการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) โดยคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (สนับสนุนทุนโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์) ได้ประเมินสถานการณ์ทั่วไปของระบบสหกรณ์ไทย อันแสดงถึงความสำเร็จและสำเร็จผลบางส่วน และปัญหาอุปสรรคไว้ดังนี้

(<http://203.185.148.54/cpd/cpdinter/download/data.pdf> หน้า 75 และ 103-105)

“การสหกรณ์ในประเทศไทยได้เจริญเติบโตมาโดยลำดับ จากการส่งเสริมของภาครัฐ สหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเติบโตสูงสุดในปี พ.ศ. 2546 แต่เริ่มมีแนวโน้มลดต่ำลงเรื่อยๆ ในช่วงปี พ.ศ. 2547 – 2550 แนวโน้มการเติบโตของจำนวนสหกรณ์ในภาคการเกษตรประมาณร้อยละ 2.37 และนอกภาคการเกษตร คิดเป็น ร้อยละ 3.30 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับการสหกรณ์ในประเทศไทย และจากผลการศึกษาวิจัยที่ได้อภิปรายข้างต้น ชี้ว่าคนไทยจำนวนมากยังไม่เข้าใจหลักการสหกรณ์ และไม่ตระหนักเห็นความสำคัญของสหกรณ์ และไม่มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง การดำเนินการของรัฐและเอกชนมีการแข่งขันช่วงชิงกลุ่มเป้าหมายเดียวกันกับสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ยังคงเป็นแบบต่างคนต่างทำไม่มีแผนการดำเนินงานที่ประสานประโยชน์ร่วมกันในภาพรวม ประกอบกับนโยบายการส่งเสริมสหกรณ์ของภาครัฐยังไม่สามารถดำเนินการตามเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนต่างๆ มีการดำเนินการในลักษณะแยกส่วน นอกจากนั้น สหกรณ์ยังแสดงความต้องการพึ่งพิงภาครัฐโดยเฉพาะเงินทุน โดยมีข้อเรียกร้องต่างๆ ที่แสดงถึงความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ รวมถึงปัญหาที่เกิดจากนโยบายของภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ เช่น โครงการพักชำระหนี้ นโยบายรับจำนำพืชผลทางการเกษตร เป็นต้น ที่มีลักษณะการหยิบนั่นให้มากกว่าการมุ่งหวังให้มีการพึ่งพาตนเองตามหลักการของสหกรณ์”

ในการทบทวนผลการดำเนินงานแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 และ ฉบับที่ 2 โดยสังเขป พบว่า (<http://203.185.148.54/cpd/cpdinter/download/data.pdf> หน้า 103-105)

“ทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 1 มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสหกรณ์ในฐานะการเป็นองค์กรช่วยเหลือตนเองที่ยึดมั่นในคุณค่าสหกรณ์ (Co-operative Values) และการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรและความเป็นธรรมาภิบาล เพื่อสนองตอบต่อสมาชิก ชุมชน สังคม และประเทศ โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาคนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ (2) การพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ (องค์กร) (3) การพัฒนาโครงสร้างขบวนการสหกรณ์และเครือข่าย (4) การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสหกรณ์ (5) การพัฒนาระบบสนับสนุน (ด้านวิชาการ การเงิน การตลาด เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ และการตรวจสอบ) และ (6) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ ซึ่ง

ประกอบด้วยกลยุทธ์ทั้งสิ้น 29 กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการภายใต้กรอบกลยุทธ์ทั้งสิ้น 171 แนวทาง และได้กำหนดให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ

พัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ดำเนินการผลักดันการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การปฏิบัติของหน่วยงานรัฐ และขบวนการสหกรณ์”

ปัญหาของการดำเนินการตามแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 1 มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสหกรณ์ในฐานะการเป็นองค์กรช่วยเหลือตนเองที่ยึดมั่นในคุณค่าสหกรณ์ (Co-operative Values) และการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรและความเป็นธรรมาภิบาล เพื่อสนองตอบต่อสมาชิก ชุมชน สังคม และประเทศ โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาคนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ (2) การพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ (องค์กร) (3) การพัฒนาโครงสร้างขบวนการสหกรณ์และเครือข่าย (4) การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสหกรณ์ (5) การพัฒนาระบบสนับสนุน (ด้านวิชาการ การเงิน การตลาด เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ และการตรวจสอบ) และ (6) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ทั้งสิ้น 29 กลยุทธ์ 171 แนวทาง พบว่าการดำเนินการไม่ครบทุกแนวทางที่ตั้งเอาไว้ และ ขาดการกำหนดดัชนีวัดที่ครอบคลุมการวัดผลอย่างเพียงพอ

ทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ไทยภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 เริ่มต้นจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาระบบสหกรณ์เพื่อนำไปสู่การตอบสนองสมาชิกและผู้ที่มีส่วนร่วมในระบบสหกรณ์ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และการบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “มุ่งสร้างระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า เพื่อนำพาไปสู่ สังคมอยู่เย็นเป็นสุข ” โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง (3) พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล (4) พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม และ (5) พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ประกอบด้วยแผนงาน 26 แผนงาน และโครงการ 80 โครงการ

สำหรับแผนฉบับที่สองที่ผ่านไประยะนี้ มีการรายงานเดียวกันถึงสภาพปัญหาการดำเนินงานแผนไว้พอสังเขป ขอคัดมาส่วนหนึ่ง ดังนี้ (<http://203.185.148.54/cpd/cpdinter/download/data.pdf> หน้า 105)

“ผลการพัฒนาการสหกรณ์ที่ผ่านมามีปัญหาอุปสรรคในอดีดยังไม่มีความเข้มแข็งเท่าที่ควร สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังขาดการให้ความร่วมมือ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง ขาดการสร้างเครือข่าย การมีเครือข่ายร่วมกัน จะช่วยทำให้การบริหาร การจัดการหรือช่วยแก้ไขปัญหาบางอย่างร่วมกัน ขาดงานวิจัยเชิงพัฒนาและเชิงคุณภาพ ขาดคนที่มีจริยธรรม คุณธรรมและมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์อย่างแท้จริงเข้ามาบริหารจัดการ ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ยังล้มลุกคลุกคลาน มีปัญหาการกล่าวหาเรื่องการทุจริตอยู่ค่อนข้างมาก สหกรณ์ยังไม่ได้นำวิธีการของสหกรณ์ไปสู่ภาคการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หรือชัดเจนเท่าที่ควร สมาชิกสหกรณ์มักให้ความสำคัญเรื่องการกู้เงินมากกว่าเรื่องอื่นๆ

ปัญหาอุปสรรคของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ พบว่า มีประเด็นการพัฒนาในแต่ละยุทธศาสตร์ค่อนข้างกว้างและมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วย แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญเฉพาะประเด็นที่เชื่อมโยงกับการกิจของหน่วยงานเท่านั้น ทำให้การถ่ายทอดแผนฯสู่การปฏิบัติขาดการบูรณาการ ขณะเดียวกัน ระบบการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่เอื้อต่อการพัฒนาในเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องการการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน ประกอบกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยในช่วง ปี พ.ศ. 2551 – 2552 และวิกฤตความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศ ได้มีส่วนทำให้การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ ไม่ประสบผล เนื่องจากรัฐบาลและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ รวมถึงเร่งสร้างความปรองดองในสังคมไทย ขณะที่การเปลี่ยนรัฐบาลหลายชุดตลอดช่วงเวลาของแผนฯ ทำให้การ ขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ขาดความต่อเนื่อง”

ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่ 3 ได้แสดงให้เห็นผลการประเมินแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) จากการสอบถามบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องถึงการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีความเห็นว่าระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนอยู่ในระดับมากในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ แต่กระนั้นในการดำเนินการตามแผน ผู้ตอบแจ้งว่าพบปัญหาอุปสรรคหลายประการ (รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) โครงการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หน้าที่ 22-23) อันในการพิจารณาและเชื่อมโยงกับการสร้างสรรค์และน่านวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ไปใช้ในอนาคตพึงให้ความสำคัญไว้ด้วย ดังต่อไปนี้

“3.4 ปัญหาอุปสรรค

จากผลการประเมิน พบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

3.4.1 ปัญหาอุปสรรคด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

(1) การจัดสรรงบประมาณมีน้อยไม่เพียงพอ และอยู่ในวงจำกัดไม่ทั่วถึงประชาชนและสมาชิก และการอนุมัติโครงการต่างๆ ช้าและยุ่งยาก

(2) สำนักงานประมาณจะตัดงบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนา (ให้ความรู้) แก่บุคลากรของสหกรณ์ (กรรมการ/ผู้ตรวจสอบกิจการ/เจ้าหน้าที่/สมาชิกของสหกรณ์) เป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นงบประมาณที่ได้รับจะเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของผู้ดำเนินการจัดอบรม อีกทั้งค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมจะเป็นตามระเบียบของทางราชการซึ่งกำหนดไว้ค่อนข้างสูง ทำให้ผู้อบรมซึ่งเป็นบุคลากรของสหกรณ์มีจำนวนน้อยลง เนื่องจากถูกจำกัดด้วยงบประมาณ อีกทั้งบุคลากรของสหกรณ์จะมีการเปลี่ยนแปลงทุกที่เช่น กรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาในด้านงบประมาณ เพราะสหกรณ์แต่ละแห่งมีความต้องการในการใช้งบประมาณค่อนข้างมาก

(3) ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ มิได้จัดสรรงบประมาณหรือมีการอนุมัติโครงการเพื่อให้เป็นไปตามแผน

(4) การจัดสรรงบประมาณขาดความต่อเนื่อง มีให้แต่ปี พ.ศ. 2551 – 2552 เท่านั้น แต่ปี พ.ศ. 2550 พ.ศ. 2553 และปี พ.ศ. 2554 ไม่มีการอนุมัติงบประมาณ ทำให้โครงการไม่ต่อเนื่อง การอนุมัติโครงการก็ต้องล่าช้าทำให้คณะกรรมการที่เข้ามาใหม่ไม่ทันได้ทำอะไรก็หมดวาระเพราะมีวาระ 2 ปี

(5) ปัญหาในเรื่องงบประมาณในการบริหารงบประมาณต้องถูกจากสถาบันการเงินและสหกรณ์อื่น เพราะงบประมาณที่จัดสรรจากรัฐบาลมีไม่เพียงพอกับความต้องการของสหกรณ์ในการบริการให้กับสมาชิก

3.4.2 ปัญหาอุปสรรคด้านกระบวนการนำโครงการไปปฏิบัติ (Process)

(6) การทำโครงการไม่ตรงกับความเป็นจริง บางครั้งพบว่าการทำโครงการในกลุ่มไม่ค่อยมีความสามัคคีเท่าที่ควร

(7) ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจ โครงการบางครั้งเกิดความกังวลว่าจะปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบราชการหรือไม่

(8) ผู้บริหารสหกรณ์ไม่เข้าใจ หรือเมื่อดำเนินการไปแล้วจะเกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินไม่คุ้มค่า เพราะบางโครงการเป็นการทำเฉพาะกิจ

(9) ขาดการควบคุมภายในที่ดี

(10) ความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐและสหกรณ์ยังไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

(11) การบริหารโครงการ การประสานงานในระบบราชการยังล่าช้า

(12) การบริหารโครงการควรจะทำให้ขยายครอบคลุมสู่องค์กรระดับอำเภอหรือจังหวัดให้มากขึ้น ควรมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น เพราะท้องถิ่นจะได้ประสานการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึงและจะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรในระบบสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

(13) โครงการที่จะต้องประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์กรยังมีสภาพไม่คล่องตัวและเดินหน้าไม่เต็มกำลังแต่ยังพอเดินหน้าได้อย่างไม่เต็มทีนัก

(14) สมาชิกยังขาดความเข้าใจ และยังมีปัญหาเรื่องการชำระหนี้ไม่ตรงตามสัญญา

3.4.3 ปัญหาอุปสรรคด้านผลผลิต (Product/Output)

(1) บางโครงการกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจนและมีผลประโยชน์ส่วนบุคคลแอบแฝง ทำให้ผลผลิตของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในแผน

(2) เป้าหมายที่ได้และผลงานที่เกิดขึ้นทางด้านการเกษตรมีตัวแปรมาก เช่น ฝนแล้ง น้ำท่วม โรคแมลงระบาดหรือผลผลิตตกต่ำ ฯลฯ

(3) ในเมื่อกระบวนการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติล่าช้า ขาดงบประมาณ กระบวนการไม่ต่อเนื่อง เป้าหมายที่ได้ก็น้อยเป็นธรรมดา รวมทั้งผลงานที่เกิดขึ้นก็ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

(4) โครงการระยะเริ่มต้นมีมากและมีผู้สนใจมาก ต่อมาระยะกลางและปลายจะลดลง จึงเป็นผลให้ผลผลิตจากการดำเนินโครงการลดลงเมื่อสิ้นแผน

3.4.4 ปัญหาอุปสรรคด้านผลลัพธ์ (Outcome)

(1) ในการส่งเสริมโครงการต่างๆ ถ้าเจ้าหน้าที่โครงการดีและมีความเหมาะสมกับความต้องการของประชาชนแล้วจะไม่ค่อยมีปัญหา แต่ถ้าโครงการไม่ตรงกับความต้องการของประชาชนก็จะมีปัญหาตามมา

(2) การมองแต่ผลประโยชน์ด้านเดียว ไม่มีการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน

ผู้บริหาร/ฝ่ายจัดการ/ผู้สนับสนุนภายนอก/นโยบายพรรคการเมืองและภาวะเศรษฐกิจ จะทำให้เป็นปัญหาตามมา

(3) อุปสรรคด้านผลลัพธ์ ทางด้านบุคลากรมีจำนวนน้อย แต่ส่วนใหญ่เป็นอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกต่างๆ มากกว่า

(4) การนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 มาใช้ในเวลา 4 ปี ถ้าทำได้อย่างต่อเนื่องและมีงบประมาณพอก็จะเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนอย่างมากทีเดียว ที่ทำไม่ต่อเนื่อง ขบวนการที่นำมาทำไม่ค่อยมีการประชาสัมพันธ์หรือติดตามผลลัพธ์ ทำให้ผลประโยชน์ที่สหกรณ์ควรได้รับก็น้อยลง

(5) การดำเนินโครงการทุกโครงการ ผลประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีจำนวนไม่มากพอ เพราะสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรยังมีส่วนร่วมระดับปานกลางหรือน้อยอยู่

3.4.5 ปัญหาอุปสรรคด้านสาระ (Context) หรือผลกระทบ (Impact)

(1) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายของรัฐที่ไม่แน่นอน มีผลต่อการส่งเสริมการสหกรณ์

(2) ความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเติบโตของระบบทุนนิยมที่มีการแข่งขันกันสูง ทำให้มีกระแสวัตถุนิยม มีผลเสียต่อกระบวนการพัฒนาสหกรณ์

(3) สหกรณ์จำนวนมาก โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรต้องพึ่งพาสภาพธรรมชาติที่ไม่อาจควบคุมได้

(4) รัฐยังไม่สามารถใช้กระบวนการสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจได้อย่างเต็มที่”

แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่ 3 สืบสานพันธกิจจากแผนฉบับที่สอง แต่กระนั้นก็เป็นที่น่าเสียดายว่าสาระที่เป็นการส่งเสริมนวัตกรรมก็ไม่ได้ปรากฏเด่นชัดจากข้อมูลที่สำคัญของแผน กล่าวคือ

วิสัยทัศน์กำหนดว่า “การสหกรณ์เป็นกลไกหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก”

พันธกิจที่กำหนดไว้ว่า “มุ่งสร้างระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า จากการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีผลสัมฤทธิ์สูง ก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก และสังคม” และ

กำหนดสี่ประเด็นยุทธศาสตร์และแปดยุทธศาสตร์ในสังกัด (แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ หน้าที่ 101-107)¹³ ไว้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง) ประกอบด้วยสองยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์การปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการขบวนการสหกรณ์

¹³ ดำเนินการจัดทำแผนโดยสถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์เครือข่าย ขบวนการสหกรณ์) ประกอบด้วยสองยุทธศาสตร์ คือ 1) การสร้างและขยายเครือข่ายการสหกรณ์ และ 2) การสร้างและพัฒนาสมรรถนะผู้นำและบุคลากรเครือข่ายการสหกรณ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างการยอมรับการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์) ประกอบด้วยสองยุทธศาสตร์ คือ 1) การสร้างการยอมรับการสหกรณ์ และ 2) การประชาสัมพันธ์และการ สมาชิกสัมพันธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย (ยุทธศาสตร์การ สหกรณ์ก้าวหน้า) ประกอบด้วยสองยุทธศาสตร์ คือ 1) การขยายงานสหกรณ์ และ 2) การสนับสนุนการ ขยายงานสหกรณ์

อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของแผนฉบับที่สาม ทั้งในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ และแผนงานต่างๆ ไม่ได้กล่าวถึงนวัตกรรมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ เว้นแต่ในส่วนของการจัดการของการบริหารจัดการเพื่อความสำเร็จของแผนฉบับที่สาม อันเป็นข้อแนะนำใน การใช้แผนระบุถึงนวัตกรรมไว้ในข้อที่ 3 ว่า “ใช้ปัจจัยด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิด สร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ในทุกส่วนของระบบเศรษฐกิจและสังคม และในทุก พื้นที่ ท้องถิ่น และชุมชน”

นอกจากนี้ ในระดับที่สูงกว่าแผน คือในเชิงแนวนโยบายแห่งรัฐนั้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร ไทย พ.ศ. 2550 บัญญัติในมาตรา 84 (9) ไว้ว่า “(๕) ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เป็น อิสระ และการรวมกลุ่มการประกอบอาชีพหรือวิชาชีพตลอดทั้งการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อดำเนิน กิจการด้านเศรษฐกิจ” อันพัฒนาความสืบเนื่องมาตั้งแต่รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ที่บัญญัติไว้ใกล้เคียงกัน

จากแนวนโยบายดังกล่าว นับตั้งแต่ พ.ศ. 2552 ขบวนการสหกรณ์ไทยให้ความสำคัญกับการ ยกย่องความสำคัญของสหกรณ์ไทยในระดับชาติมากขึ้น โดยเรียกร้องให้รัฐบาลประกาศให้สหกรณ์เป็น วาระแห่งชาติ คณะกรรมการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา ได้ให้ความร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ไทย ดำเนินการศึกษาเพื่อผลักดันในเรื่องนี้ มีความตอนหนึ่งของรายงานการพิจารณาศึกษา เรื่องการส่งเสริม สนับสนุนให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ ในโอกาสทศวรรษครบ 100 ปี ของสหกรณ์ไทย โดย คณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา รายงานไว้ตอนหนึ่งว่า

“สหกรณ์ยังมีปัญหาในเรื่องการบริหารจัดการยังขาดประสิทธิภาพ กลไกภาครัฐยังไม่ได้ให้การ สนับสนุนที่เหมาะสม การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจต่อแนวคิดของสหกรณ์ไม่ขยายไปสู่ประชาชนและ ผู้เกี่ยวข้องที่จะใช้ประโยชน์จากระบบสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้ ระบบสหกรณ์เป็นระบบที่สามารถแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และปัญหาความยากจนของประเทศได้ อย่างยั่งยืน จึงเห็นสมควรเสนอให้ “สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ” โดยมีแนวทางดำเนินการหลังการประกาศ “สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ” ดังนี้

1. การพัฒนาและขับเคลื่อนการรวมกลุ่มในชนบท ให้เป็นฐานรากสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยมีองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน
2. ผลักดันให้รัฐกำหนดหลักสูตรสหกรณ์ไว้ในการเรียนการสอน และการศึกษาอบรมผู้นำทุกระดับ
3. การปฏิรูปโครงสร้างของหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ของภาครัฐ ให้มีความเป็นเอกภาพ และมีส่วนร่วมจากขบวนการสหกรณ์ รวมถึงปรับทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ มุ่งเน้นการกำหนดและพัฒนามาตรฐานสหกรณ์
4. รัฐต้องสนับสนุนด้านงบประมาณกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขบวนการสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ในสมัยปัจจุบันของรัฐบาลนายทักษิณ ชินวัตร เมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๕๕ กรมส่งเสริมสหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดประเด็น การขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ (กสส.) (<http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/download/data55/250455/18.pdf> และ <http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/download/data55/250455/SS.pdf>) คณะกรรมการชุดนี้ ได้นำความเห็นในรายงานของคณะกรรมการวิเทศาภิบาลที่กล่าวแล้วข้างต้น มากำหนดแนวทางการขับเคลื่อนให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติต่อไป ดังต่อไปนี้

๑. สนับสนุน พัฒนาและขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของประชาชนให้เป็นฐานรากสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยวิธีการสหกรณ์
๒. ขยายเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับการรับรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ของคนในชาติในทุกระดับ
๓. การปฏิรูปโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมสหกรณ์ ให้มีเอกภาพ และมีส่วนร่วมจากขบวนการสหกรณ์ รวมทั้งปรับทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ มุ่งเน้นการกำหนดและพัฒนามาตรฐานสหกรณ์
๔. รัฐต้องสนับสนุนด้านงบประมาณกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขบวนการสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
๕. พัฒนาและปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ ให้เอื้อต่อการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ภายใต้หลักการอุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์

ข้อมูลดังกล่าวจากแผนทั้งสองฉบับและนโยบายรัฐบาลในปัจจุบัน สะท้อนว่าในรอบประมาณสิบปีที่ผ่านมา มีนัยบางประการที่สื่อถึงหรือเปิดโอกาสให้มีการสร้างสรรค์และเร่งรัดความก้าวหน้าทาง

นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทยเกิดขึ้น อาทิ การระบุถึงคุณค่าสหกรณ์ (และวัฒนธรรมสหกรณ์) ความรู้ ผู้นำและสมาชิก หลักสูตรการอบรมด้านสหกรณ์ การขับเคลื่อนการรวมกลุ่ม การขยายเครือข่าย การบ่งชี้เชิงการปฏิรูปโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ ระบบการเงินและการจัดการงบประมาณ และ การปรับปรุงกฎหมาย และอย่างไรก็ตาม ก็มีบางสิ่งบางประการในอนาคตที่เป็นเงื่อนไขของการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ และมีอุปสรรคอยู่ด้วย อาทิ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล และ นโยบายด้านสหกรณ์โดยฝ่ายการเมือง และ สมรรถนะของในการแปลงสารนโยบายไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานราชการ เป็นต้น

การขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติที่คาดหวังกันทั่วไป จึงเป็นเป้าหมายร่วมของขบวนการสหกรณ์และรัฐบาลในปัจจุบันและอนาคต และแม้ว่าสาระสำคัญๆ อาจจะยังไม่บรรลุความเห็นร่วมกันอย่างเบ็ดเสร็จ แต่การประกาศวาระดังกล่าวย่อมจะมีผลต่อทิศทางของการดำเนินงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และการจะเกิดขึ้นของการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ ในอนาคต ฉะนั้น การวิจัยเพื่อค้นหาการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ โดยเอาระยะเวลาและแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติทั้งสองฉบับเป็นตัวตั้งจึงมีคุณค่า ที่จะนำผลมาใช้ประโยชน์เพื่อเติมเต็มการบรรลุเป้าหมายของการเป็นวาระแห่งชาติของสหกรณ์ไทยในทางหนึ่งอีกด้วย

บทที่ ๓

นวัตกรรมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทย ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง

๓.๑ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทย

ในการนำเสนอถึงนวัตกรรมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในบทนี้ จะแสดงถึงนวัตกรรมในเชิงประเภทและคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ในรอบประมาณ 10 ปี (พ.ศ. 2546-2554) อันครอบคลุมแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติสองฉบับ โดยอาจมีบางนวัตกรรมที่มีการใช้ใน 1-2 ปี หลังแผนฉบับที่สอง เนื่องจากการโครงการวิจัยได้รับข้อมูลจากสหกรณ์ที่ศึกษานำเสนอนวัตกรรมในช่วงเวลาดังกล่าวมาด้วย อันเป็นข้อมูลจากการสำรวจนวัตกรรมที่มีใช้ในสหกรณ์ที่ได้รับรางวัลดีเด่นแห่งชาติ และ จากการศึกษากรณี

ในการนำเสนอข้อมูลนวัตกรรมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์นั้น รายงานวิจัยจะนำเสนอเนื้อหาข้อมูลขององค์การต่างๆ ที่ศึกษาที่มีนวัตกรรมหรือนำมาใช้ ในเชิงประเภทของนวัตกรรม คือ รูปแบบธุรกิจ การบริหารจัดการ (การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร และ การเงินและบัญชี สารสนเทศ ฯลฯ) การปฏิบัติการหรือการดำเนินงาน สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี) และ อื่นๆ ส่วนลักษณะของนวัตกรรมก็จะเป็นการพรรณนาตามที่สหกรณ์ผู้ให้ข้อมูลตอบมา

นอกจากนี้ ข้อมูลที่นำเสนอถึงนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์นั้น ถือเป็นนวัตกรรมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมส่วนหนึ่งและถือเป็นตัวอย่างที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ มิใช่innovationsทั้งหมดที่มีในขบวนการสหกรณ์ไทยปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสำรวจทั่วไปที่เก็บข้อมูลจากสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ และข้อมูลจากกรณีศึกษา

ในรายงานวิจัยจะนำเสนอข้อมูลจากการสำรวจสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ได้รับรางวัลในรอบ 15 ปี ระหว่าง พ.ศ. 2542 – 2556 ก่อน แล้วตามด้วยข้อมูลจากกรณีศึกษาจากเจ็ดแห่งจากห้าประเภทองค์การสหกรณ์ คือ หน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา และองค์การสหกรณ์ระดับชาติ ชุมชน และสหกรณ์ขั้นปฐมที่เป็นกรณีศึกษา ดังต่อไปนี้

๓.๑.๑ นวัตกรรมจากสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ

ข้อมูลนวัตกรรมได้จากสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ได้รับรางวัลในรอบ 15 ปีระหว่าง พ.ศ. 2542 – 2556 จำนวน 76 แห่ง และได้รับแบบสอบถามคืน 21 แห่ง ปรากฏข้อมูลการใช้นวัตกรรมจากสหกรณ์ผู้ตอบ 7 แห่ง จำนวน 10 นวัตกรรม ซึ่งสามารถเป็นตัวอย่างนวัตกรรมในสายตาของสหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถามดังต่อไปนี้

(๑) สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้านแสงอรุณ จำกัด

ชื่อนวัตกรรม โครงการ IT@Coop Project

ประเภทนวัตกรรม : สารสนเทศ

() สร้างขึ้นเอง (/) นำจากที่อื่นมาใช้ คือ นำมาจาก..ช.ส.ค. และสภาพัฒนาสตรีแห่งอาเซียน (AWCF) เมื่อ ..-..... เดือน-.....พ.ศ. .2551..

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) พัฒนางานด้านสารสนเทศของสหกรณ์

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- จัดทำเว็บไซต์ และ Up-date เว็บไซต์ให้เป็นศูนย์รวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน
- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ จุลสาร มุมมประเทืองปัญญา

(๒) สหกรณ์นิคมท่าแซะ จำกัด

ชื่อนวัตกรรม การแปรรูปน้ำมัน

ประเภทนวัตกรรม : รูปแบบธุรกิจ

() สร้างขึ้นเอง (/) นำจากที่อื่นมาใช้ คือ นำมาจากชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์ม จ.กระบี่ เมื่อ 16 เดือน มีนาคม พ.ศ. .2554..

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชาวสวนปาล์มน้ำมัน

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- สร้างโรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม กำลังผลิต 45-60 ตันต่อชั่วโมง
- เพิ่มกำไรต่อปีจากเดิม 25 ล้านบาท เป็น 100 ล้านบาท

(๓) สหกรณ์นิคมท่าแซะ จำกัด

ชื่อนวัตกรรม โรงงานผลิตกระแสไฟฟ้าจากน้ำทิ้ง

ประเภทนวัตกรรม : รูปแบบธุรกิจ

() สร้างขึ้นเอง (/) นำจากที่อื่นมาใช้ คือ นำมาจากการดูงานบริษัทยูนิรามิซ และทำ
ชนะน้ำมันปาล์ม เมื่อ 16 เดือน สิงหาคม พ.ศ. .2555..

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) ลดมลพิษจากการกลั่นน้ำมันของโรงงาน

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- นำน้ำเสียมาหมักให้เกิดก๊าซมีเทน และนำเข้าเครื่องยนต์ผลิตกระแสไฟฟ้าขนาด 1.82
เมกวัตต์ (กำลังก่อสร้าง)

(๔) สหกรณ์การเกษตรเวียงสา จำกัด

ชื่อนวัตกรรม การบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม

ประเภทนวัตกรรม : งานบุคลากร

(/) สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือ - เมื่อวันที่ - เดือน - พ.ศ. -..

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) การบริหารแบบเผด็จการ / การบริหารที่ไม่มี
ประสิทธิภาพ / ความเป็นเจ้าของน้อยมาก

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- การมีส่วนร่วมทุกระดับ

(๕) สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด

ชื่อนวัตกรรม โครงการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว

ประเภทนวัตกรรม : การดำเนินงาน

() สร้างขึ้นเอง (/) นำจากที่อื่นมาใช้ คือ โครงการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เมื่อ - เดือน
- พ.ศ. .2539..

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) ให้เกษตรกรทำนาข้าวเปลือกคุณภาพดีเพื่อคุณภาพ
ของข้าวสารคุณภาพดีของประเทศ

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- สหกรณ์เป็นแหล่งผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพได้มาตรฐาน และได้เมล็ดพันธุ์ดีสู่สมาชิก
และเกษตรกรทั่วไป

(๖) สหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด

ชื่อนวัตกรรม สวัสดิการสมาชิกตั้งแต่เกิด แก่ เจ็บ ตาย

ประเภทนวัตกรรม : การมีส่วนร่วมของสมาชิก

(/) สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือ - เมื่อ 1 เดือน สิงหาคม พ.ศ. :-2549 .

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) สมาชิกลาออกจากสหกรณ์และขาดความร่วมมือต่อสหกรณ์ในการประชุมกลุ่ม

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- สหกรณ์จัดสวัสดิการให้สมาชิกในด้านต่างๆ เช่น สมาชิกมีบุตรใหม่ เปิดบัญชีเงินฝากให้ฟรี 3,000 บาท

- ให้ทุนการศึกษาเมื่อบุตรสมาชิกถึงวัยเรียน

- สหกรณ์มีส่วนร่วมในการจัดงานบวช-แต่งงานบุตรสมาชิก

- สมาชิกหรือคู่สมรสเจ็บป่วยมีเงินให้ความช่วยเหลือ

- สมาชิกประสบอุบัติเหตุ สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือ

- สมาชิกถึงแก่กรรมสหกรณ์มีส่วนร่วมในการจัดงานศพและให้สิ่งของในการจัดงาน

(๓) สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด

ชื่อนวัตกรรม การจัดเวทีประกวดนวัตกรรมประจำปี

ประเภทนวัตกรรม : งานบุคลากร

(/) สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือ - เมื่อ - เดือน - พ.ศ. :-

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่สร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- เป็นเวทีให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์นำเสนอผลงานนวัตกรรมประจำปี

(๔) สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด

ชื่อนวัตกรรม ซอฟต์แวร์ช่วยจำ

ประเภทนวัตกรรม : งานบุคลากร

(/) สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือ - เมื่อ - เดือน - พ.ศ. :-

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) เจ้าหน้าที่ทุกคน ทุกแผนก มักให้ข้อมูลแก่สมาชิก

คลาดเคลื่อน

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- เป็นซอฟต์แวร์ที่บรรจूसารสนเทศตอบปัญหาทุกปัญหาเกี่ยวกับสหกรณ์ที่เรียกใช้งาน

(๕) สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด

ชื่อนวัตกรรม การจัดเวทีประกวดนวัตกรรมประจำปี

ประเภทนวัตกรรม : การบริหารจัดการ

(/) สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือ - เมื่อ - เดือน - พ.ศ. -

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่สร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- เป็นเวทีให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์นำเสนอผลงานนวัตกรรมประจำปี

(๑๐) สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักงานเลขาธิการกองทัพบก จำกัด

ชื่อนวัตกรรม การให้บริการ One-Stop-Service การให้บริการ One-Stop-Service

ประเภทนวัตกรรม : การบริหารจัดการ (การให้บริการสมาชิก)

(/) สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือ - เมื่อ - เดือน - พ.ศ. -

ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ) - ไม่ระบุ-

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

- การให้บริการที่ผู้รับบริการมาติดต่อจุดเดียว แล้วผู้ให้บริการดำเนินขั้นตอนต่างๆจนจบกระบวนการ ซึ่งลดความยุ่งยากให้แก่ผู้รับบริการ แทนที่จะต้องไปติดต่อเองในทุกขั้นตอน

ข้อมูลนวัตกรรมที่สหกรณ์ได้แจ้งกลับมาเหล่านี้เป็นตัวอย่างส่วนหนึ่งของนวัตกรรมใน ขบวนการสหกรณ์ในส่วนของสหกรณ์ขั้นปฐมเท่านั้น แต่ก็นับว่ามีการคัดสรรแล้วในระดับหนึ่งจากบรรดา สหกรณ์ที่ได้รับรางวัลแห่งชาติ หากศึกษาอย่างละเอียดในสหกรณ์ทั่วประเทศ และในชุมชนสหกรณ์ทุก ประเภทในอนาคตต่อไป เราย่อมจะพบข้อมูลทางนวัตกรรมมากกว่านี้ อย่างไรก็ตามนวัตกรรมที่ระบุในการ สสำรวจพอจะบอกให้เราทราบว่านวัตกรรมของสหกรณ์ขั้นปฐมเกิดขึ้นเป็นนวัตกรรมที่เป็นไปได้ทั้งในเชิง ผลิตภัณฑ์ บริการ และการบริหารบุคคล อันเกิดจากการสร้างขึ้นเอง การนำนวัตกรรมของที่อื่นมาใช้ และ การเรียนรู้แหล่งบันดาลใจอื่นๆ การมีผู้นำ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานเชิง สร้างสรรค์

๓.๑.๒ นวัตกรรมจากกรณีศึกษา

ข้อมูลจากกรณีศึกษาเป็นข้อมูลเจ็ดแห่งจากห้าประเภทองค์การสหกรณ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการ เรียนรู้โดยองค์รวมในขบวนการสหกรณ์ คือ

(๑) หน่วยงานราชการที่รับผิดชอบงานสหกรณ์ (กำกับ สนับสนุน และให้บริการแก่สหกรณ์) คือ (๑.๑) กรมส่งเสริมสหกรณ์ และ (๑.๒) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวม ๒ แห่ง

(๒) องค์การระดับชาติของสหกรณ์ คือ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย รวม ๑ แห่ง

(๓) ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ คือ (๓.๑) ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และ (๓.๒) ชุมนุมสหกรณ์ธณิกไทย จำกัด รวม ๒ แห่ง (เลือกศึกษาทั้งสองแห่งจากชุมนุมสหกรณ์ที่ชาว ขบวนการสหกรณ์กล่าวถึงกันมากเป็นพิเศษ และโอกาสการเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายจากชุมนุมสหกรณ์ที่ศึกษา)

(๔) สถาบันการศึกษาด้านสหกรณ์ คือ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (และตลาดสุขใจในฐานะกิจกรรมในเครือข่าย) รวม ๑ แห่ง

(๕) สหกรณ์ขั้นปฐม คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด รวม ๑ แห่ง (เลือกศึกษาจากชื่อเสียง ผลงานที่พบ และโอกาสการเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก)

ทั้งนี้ ในการนำเสนอวัตรกรรมของหน่วยงานและองค์การข้างต้น ผู้วิจัยจะนำเสนอตามประเภท วัตรกรรมที่พบในหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ ฉะนั้นเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้จากหน่วยงานและ องค์การเหล่านี้ ผู้วิจัยจึงนำเสนอวัตรกรรมอย่างคัดสรรในบางเรื่องที่พบหรือเข้าข่ายว่าเป็นวัตรกรรมเท่านั้น มิได้หมายถึงว่าแต่ละหน่วยงานหรือองค์การจะต้องมีวัตรกรรมครบทุกประเภทที่ศึกษา

๓.๑.๒.๑ วัตรกรรมรูปแบบธุรกิจ

(๑) การพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ตามแนวระบบคุณค่า ฐานสังคม และการเชื่อมโยงเครือข่าย

ธุรกิจสหกรณ์ที่ถือได้ว่ามีลักษณะเป็นวัตรกรรมได้ คือ ธุรกิจตามแนวระบบคุณค่า ฐานสังคมและการเชื่อมโยงเครือข่าย สามารถนำไปสู่วัตรกรรมของรูปแบบธุรกิจสหกรณ์ที่มีลักษณะเฉพาะอันแตกต่างจากสหกรณ์ทั่วไปได้ โดยเป็นผลของการดำเนินงานโดยสถาบันวิชาการสหกรณ์ ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและวัตถุประสงค์การจัดตั้งสี่ประการ คือ 1) เพื่อให้มีชุดความรู้ใหม่/วัตรกรรม ที่สนับสนุนการยกระดับพัฒนาการสหกรณ์ในทิศทางของระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม 2) เพื่อสนับสนุนให้มีกลไกการเรียนรู้ และคลังความรู้สนับสนุนการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีจิตสำนึก สหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม 3) เพื่อพัฒนาระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรมให้เป็นทางเลือกของชุมชน และประชาคมที่เชื่อมั่นและเห็นความสำคัญ 4) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีเครือข่าย

ความร่วมมือในการสร้างทีมงานมืออาชีพที่มีความสามารถเป็นนักวิจัยพี่เลี้ยง (Coaching) และวิทยาการด้านการพัฒนาระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (<http://www.cai.ku.ac.th/cai>, วันสืบค้น 3 ธันวาคม 2556)

ธุรกิจสหกรณ์ทั้งสามแนว คือ แนวระบบคุณค่า แนวฐานสังคม และแนวการเชื่อมโยงเครือข่าย ที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์นั้น อาศัยองค์ความรู้สามชุด คือ ๑) กรอบการพัฒนาระบบคุณค่าการค้าที่เป็นธรรม ๒) กรอบการส่งเสริมธุรกิจฐานสังคม ๓) กรอบการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า ปัจจุบันมีสหกรณ์กว่าหนึ่งร้อยแห่งเข้าร่วมกิจกรรมกับสถาบันวิชาการสหกรณ์

ในรอบหนึ่งทศวรรษของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง (พ.ศ. 2546-2555) การดำเนินงานของสถาบันวิชาการสหกรณ์ภายใต้องค์ความรู้ทั้งสามชุด หรือกรอบแห่งจุดเน้นหลักทั้งสาม ประการนั้น ได้มีนัยของการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ในเครือข่าย จากปัจจัยสาเหตุโดยทั่วไปของความพึงพารัฐมากเกินไปและอ่อนแอในการช่วยเหลือกันเองของสหกรณ์ โดยการเน้นคุณค่าสหกรณ์ที่พึงจะช่วยให้สหกรณ์เป็นธุรกิจที่สังคมต้องการมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการส่งเสริมธุรกิจฐานสังคม และ กรอบการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า ก็เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ใกล้ชิดต่อทิศทางของสหกรณ์ไทยที่ไม่ได้พบอย่างเด่นชัดในการส่งเสริมสหกรณ์ของหน่วยงานอื่นๆของรัฐ และทำให้สถาบันวิชาการสหกรณ์เป็นกลไกกลางเพื่อการหวังผลต่อการเกิดขึ้นหรือปรับปรุงนวัตกรรมของสหกรณ์ โดยต่างไปจากสถาบันวิชาการอื่นๆ ที่ไม่ได้ทำงานอย่างใกล้ชิดกับขบวนการสหกรณ์มากนัก¹⁴

การดำเนินงานของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์เน้นงานวิจัยและการสร้างเครือข่าย และได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยของโครงการต่างๆจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เป็นสำคัญ ทำให้สามารถสร้างสรรค์งานวิจัยที่นำไปสู่การเสริมสร้างนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง

ผลงานของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์นำไปสู่การได้รับรางวัลต่อไปนี้ (๑) โครงการวิจัยข่าวคุณธรรม ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ สาขาบริหารธุรกิจ การจัดการการท่องเที่ยว และเศรษฐศาสตร์ พ.ศ. 2550 (๒) รางวัลดีเยี่ยม ประเภทรางวัลแนวปฏิบัติที่ดี/นวัตกรรมด้านต่างๆ เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2553

กรณีตลาดสุขใจสามพรานถือเป็นตัวอย่างหนึ่งที่เป็นรูปแบบธุรกิจที่สร้างสรรค์ขึ้นตามสามแนวคิดดังกล่าว ภายใต้การผลักดันของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และเครือข่าย คือ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และ โรงแรมสามพรานริเวอร์ไซด์ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

¹⁴ ข้อมูลจากการสนทนาระหว่างผู้วิจัย กับ รศ. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และ อาจารย์วราเทพ ไวกยวิโรจน์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ วันที่ 27 พฤศจิกายน 2555

กรณีศึกษาตลาดสุขใจ สวนสามพราน

ข้อมูลตลาดสุขใจ

ที่ตั้ง สามพราน ริเวอร์ไซด์ อ. สามพราน จ. นครปฐม โทรศัพท์ 034 322544

จำนวนร้าน 57 ร้าน (ก.ย. 2555)

ประเภทร้านค้า ร้านอาหารผัก ผลไม้ปลอดสารพิษ อาหารปลอดภัย งานฝีมือ

วันเวลา เปิดทุกวัน เสาร์-อาทิตย์

เวลา 10:00-16:00 น.

ผู้ชมตลาด 555 คนต่อวัน

รายได้หมุนเวียนเฉลี่ย 687,698.25 บาท

ข้อเสนอแนะ :

1. ควรนำถุงผ้าติดตัวไปจับจ่ายตลาด หรือใช้บริการตะกร้าของตลาดสุขใจเพื่อลดปริมาณถุงพลาสติก
2. หากต้องการตรวจสอบปริมาณสารเคมีในอาหาร สามารถติดต่อได้ที่จุดตรวจผัก และผลไม้ในตลาด

ที่มา: อนุสาร อ.สงท. ประจำเดือนพฤศจิกายน 2555 หน้า 38-39

ลักษณะนวัตกรรม

1. ตลาดสุขใจเกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจ คือ โรงแรมสวนสามพราน ริเวอร์ไซด์ (ภาคธุรกิจ) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (หน่วยงานสนับสนุนทุนวิจัยของรัฐ) และ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ (สถาบันวิชาการ) และผู้ผลิตสินค้าเกษตร
2. การดำเนินงานกระทำในรูปแบบเครือข่ายการจัดจำหน่ายผลผลิตสินค้าเกษตรที่กว้างขวางขึ้น โดยภาคธุรกิจปรับแนวทางธุรกิจไปเป็นธุรกิจเพื่อสังคมมากขึ้น และภาคเกษตรกรสามารถผลิตสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นตลาดทางเลือกนอกกรอบทุนนิยมทั่วไป
3. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์สนับสนุนงานวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงวิชาการกับการปฏิบัติจริงมากกว่าการเป็นเพียงการทำงานในสถาบันการศึกษาหรือเพียงในหลักสูตรการเรียนการสอนเท่านั้น
4. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยสามารถนำผลการร่วมมือไปขยายผลในกิจกรรมการวิจัยและการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงการค้าได้มากขึ้น

ข้อสังเกตและวิจารณ์

การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าถือเป็นโอกาสสำคัญของการผลิตผลการเกษตรในเครือข่ายสหกรณ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าเกษตรอินทรีย์และปลอดภัย ทำให้คนเมืองมีโอกาสได้ซื้อสินค้าเกษตรดังกล่าวนอกซูเปอร์มาร์เก็ตหรือร้านค้าในตลาดสมัยใหม่ (modern trade) ในราคาที่ไม่แพงเกินไป อย่างไรก็ตามจากการสอบถามผู้ขายของร้านค้าในตลาดสุขใจโดยผู้วิจัย (วันที่ 16 พ.ย. 2556) ปรากฏว่ามีผู้ขายหลายแห่งที่เจ้าของร้านไม่ได้เป็นสมาชิกหรือทำกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์ เช่น เป็นกลุ่มชาวบ้านที่ปลูกข้าวอินทรีย์จากจังหวัดสระบุรี และ จังหวัดบุรีรัมย์ และ เป็นกลุ่มเกษตรกรในโครงการฟื้นฟูพื้นที่เกษตรกรรมในจังหวัดนครปฐมที่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ ข้อมูลนี้ สะท้อนว่าการร่วมมือระหว่างธุรกิจฐานสังคมกับสหกรณ์ยังไม่ได้กระชับแนบแน่นตามที่คาดหวัง แต่เป็นความแนบแน่นระหว่างธุรกิจกับผู้ผลิตสินค้าเกษตรอิสระที่มีลักษณะคล้ายสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกร อันเป็นส่วนขอบนอกของขบวนการสหกรณ์

(๒) การเสริมสร้างธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์สู่การลงทุนในตลาดหลักทรัพย์

ชาวสหกรณ์ออมทรัพย์มีการพัฒนาธุรกิจบริการสมาชิกที่อ่อนไหวต่อเศรษฐกิจทุนนิยมค่อนข้างมาก สาเหตุของการมีเงินสิ้นเปลืองในสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน เป็นแรงผลักดันสำคัญในการรวมตัวของสหกรณ์จำนวนหนึ่งจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ธกษไทย จำกัด เมื่อ พ.ศ. 2553 เพื่อทำธุรกรรมทางการเงินในตลาดหลักทรัพย์เข้มข้นและมีแนวโน้มสร้างกำไรกว่าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยดำเนินการอยู่

นอกจากนี้ระบบการลงคะแนนเสียงแบบเดิม (หนึ่งสหกรณ์หนึ่งเสียงไม่สะท้อนอำนาจเงินทุนของสมาชิก) สหกรณ์ออมทรัพย์จำนวนหนึ่งจึงปรับตัวเองใหม่ตามแนวทางธุรกิจทุนนิยมประชาธิปไตยที่ยึดหลักจำนวนหุ้นที่ถือครองเป็นคะแนนเสียงในการประชุมตัดสินใจ ดังสาระโดยย่อต่อไปนี้

ชุมนุมสหกรณ์ธกษไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ธกษไทย จำกัด เป็นรูปแบบธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้น แตกต่างจากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีอยู่แล้ว โดยได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2553 มีลักษณะเป็นชุมนุมสหกรณ์เฉพาะกิจมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาสภาพคล่องส่วนเกินของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยรับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเงินสิ้นเปลืองเป็นสมาชิกตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เช่น เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดตั้งมาแล้ว 10 ปี มีทุนดำเนินงาน 100 ล้านบาท มีทุนเรือนหุ้นรวมกับเงินรับฝากมากกว่าเงินให้สมาชิกกู้ หุ้นที่ขายให้สหกรณ์ หุ้นละ 1 ล้านบาท ค่าธรรมเนียมแรกเข้า 1,000 บาท มีสมาชิก 44 สหกรณ์ ทุนเรือนหุ้นประมาณ 650 ล้านบาท ทุนดำเนินงานประมาณ 7,000 ล้านบาท ให้บริการรับฝากเงินจากสหกรณ์ทุกประเภท เพื่อนำเงินไปลงทุนในตลาดเงินและตลาดทุน อาทิ ตราสารหนี้ และ ตราสารทุน เพื่อนำผลประโยชน์มาจัดสรรให้สหกรณ์สมาชิกรับไปจัดสรรเป็นทุนสำรองและจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกของ

สหกรณ์ อันเป็นลักษณะธุรกิจใหม่ของขบวนการสหกรณ์ ที่ก้าวข้ามธุรกิจภายในขบวนการสหกรณ์ออกสู่ภายนอกในตลาดหลักทรัพย์ภายใต้กระแสธุรกิจทุนนิยมเสรี

๓.๑.๒.๒ นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ (การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร และการเงินและบัญชี สารสนเทศ)

(๑) การบริหารจัดการ

ผลวิจัยถึงนวัตกรรมการบริหารจัดการจะนำเสนอกรณีของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย

กรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์อยู่ในฐานะที่เป็นหน่วยงานราชการอันดับหนึ่งในการส่งเสริม ควบคุม และกำกับสหกรณ์ไทย การส่งเสริมสหกรณ์ต้องอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วนและเพียงพอแต่สหกรณ์เองยังไม่สามารถตอบสนองข้อมูลที่ทางราชการต้องการเพื่อการส่งเสริมสหกรณ์ตามหน้าที่ของกรมฯได้ ในขณะที่เดียวกันสหกรณ์จำนวนมากก็มีปัญหาด้านการดำเนินงานตามหลักการสหกรณ์สากล และการพัฒนาตนเองให้สำเร็จยังทำได้จำกัด ปัจจัยสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ คือ การนำข้อมูลสมาชิกรายคนมาเป็นประโยชน์ในการจัดการสหกรณ์ ข้อมูลสถานภาพของสหกรณ์ และ เป้าหมาย แบบแผนหรือแนวทาง วิธีการสอดแทรกของรัฐ และกฎหมายและระเบียบในการส่งเสริมสหกรณ์ นวัตกรรมเพื่อใช้ในภาพรวมของกรมส่งเสริมสหกรณ์มีต่อไป

(๑.๑) การทำฐานข้อมูลสมาชิก SQL 2000 (พัฒนาจากผลงานวิจัย Software) เริ่มปี ๒๕๕๒-๒๕๕๓ เน้นใช้กับสหกรณ์ภาคการเกษตร และ กลุ่มสหกรณ์การเกษตร

(๑.๒) ระบบการส่งเสริมสหกรณ์ (Cooperative Promotion System) ปีที่ใช้ - ๒๕๕๕ กลุ่มเป้าหมายเน้นใช้กับสหกรณ์ทั่วไป

นอกเหนือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์แล้ว ขอยกตัวอย่างกรณีนวัตกรรมการบริหารจัดการสหกรณ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยมาแสดงให้เห็นด้วย เพราะมีการส่งเสริมให้สร้างสรรค์นวัตกรรมกันจนมีการจัดประกวดกันเป็นประจำปี

ดังกรณีผลการคัดเลือกผลงานนวัตกรรมการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ประจำปี ๒๕๕๕ นั้น ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยได้สร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นเป็นรายภาคดังนี้

- ๑) ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคเหนือได้รับรางวัลผลงานชื่อ “ยุทธศาสตร์สะแกกรัง” ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุทัยธานี จำกัด
- ๒) ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคใต้ได้รับรางวัลผลงานชื่อ “บันทึกช่วยจำ” ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด
- ๓) ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคตะวันออกได้รับรางวัลผลงานชื่อ “โครงการพัฒนาบุคลากร” ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชลบุรี จำกัด
- ๔) ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคตะวันตกได้รับรางวัลผลงานชื่อ “โปรดแกรมระบบงานสหกรณ์ออมทรัพย์” ของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสมุทรสงคราม จำกัด
- ๕) ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคกลางได้รับรางวัลผลงานชื่อ “การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกและการสร้างความมั่นคงให้กับสหกรณ์” ของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานไทยคูราโบ จำกัด
- ๖) ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับรางวัลผลงานชื่อ “การบริหารจัดการรวมไว้ในสหกรณ์ด้วยกลยุทธ์ เรือล่องในหนอง เงินทองจะไปไหน” ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสุรินทร์ จำกัด
- ๗) ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์กรุงเทพมหานคร เขตพื้นที่ 1 ได้รับรางวัลผลงานชื่อ “การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดเรื่องการดำรงเงินทุนขั้นต่ำในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสหกรณ์” ของสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลตำรวจ จำกัด
- ๘) ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์กรุงเทพมหานคร เขตพื้นที่ 2 ได้รับรางวัลผลงานชื่อ “ระบบสหกรณ์ ATM เพื่อพัฒนาให้สหกรณ์เป็นศูนย์กลางทางการเงินของสมาชิก” ของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด

(๒) การมีส่วนร่วมของสมาชิก

สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก การลงคะแนนเสียงของสหกรณ์ขึ้นปฐมนิยมหลักหนึ่งคนหนึ่งเสียง แต่เมื่อสหกรณ์รวมตัวในระดับสูงขึ้นๆ เช่น การรวมตัวเป็นชุมนุมสหกรณ์จากสหกรณ์ขึ้นปฐมนิยมประเภทเดียวกัน หลักหนึ่งสหกรณ์หนึ่งเสียงจึงไม่เหมาะสมในการลงมติที่ยึดถือแบบที่ใช้หนึ่งคนหนึ่งเสียงในสหกรณ์ขึ้นปฐมนิยม นวัตกรรมใหม่คือ สหกรณ์ระดับชุมนุมสหกรณ์

พัฒนาระบบการออกเสียงในที่ประชุมใหญ่สมาชิกต่างจากระบบหนึ่งสหกรณ์หนึ่งเสียงที่ใช้กันแบบเดิมทั่วไป โดยนำระบบการออกเสียงตามสัดส่วนจำนวนหุ้นมาใช้ การสร้างสรรค์ดังกล่าวจะทำให้องค์การสหกรณ์บริหารตามหลักทุนนิยมประชาธิปไตยคือมีจำนวนหุ้นมากมีเสียงมากคล้ายธุรกิจเอกชน และสมาชิกคาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากขึ้น เช่นตัวอย่างต่อไปนี้

ชุมนุมสหกรณ์ธนกิจไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ธนกิจไทย จำกัด ได้เปลี่ยนการลงมติจากระบบหนึ่งสหกรณ์หนึ่งเสียงของผู้แทนสหกรณ์สมาชิกในที่ประชุมใหญ่เป็นระบบสัดส่วนคะแนนเสียงตามจำนวนหุ้นที่ถือ เพื่อให้เป็นความรับผิดชอบกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์ผู้ถือหุ้นหลายใหญ่ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 106 โดยกำหนดสัดส่วนการออกเสียงตามสัดส่วนการถือหุ้น ในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์ธนกิจไทย จำกัด ดังต่อไปนี้

ข้อ 36. การออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ ผู้แทนสหกรณ์สมาชิกคนหนึ่งให้มีเสียงในการลงคะแนนในที่ประชุมใหญ่ตามสัดส่วนของการถือหุ้นของสหกรณ์สมาชิก ณ วันสิ้นปีทางบัญชี ดังนี้

ถือหุ้น 1 หุ้น ออกเสียงได้ 1 เสียง

ถือหุ้น 2 หุ้น ออกเสียงได้ 2 เสียง

ถือหุ้น 3-4 หุ้น ออกเสียงได้ 3 เสียง

ถือหุ้น 5-7 หุ้น ออกเสียงได้ 4 เสียง

ถือหุ้น 8-12 หุ้น ออกเสียงได้ 5 เสียง

ถือหุ้น 13-20 หุ้น ออกเสียงได้ 6 เสียง

ถือหุ้น 21-30 หุ้น ออกเสียงได้ 7 เสียง

การถือหุ้นตั้งแต่ 21 หุ้น ขึ้นไป ให้ออกเสียงเพิ่มได้หนึ่งเสียงต่อทุก 10 หุ้น

นอกจากนี้ ชุมชนสหกรณ์ธนกิจไทย จำกัด อยู่ระหว่างการเสนอแก้ไขข้อบังคับในที่ประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี 2555 ในวันที่ 13 กรกฎาคม 2556 เพื่อให้สหกรณ์สมาชิกมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ และผู้ตรวจสอบกิจการ โดยกำหนดให้เป็นมติของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ต้นสังกัดเป็นผู้ใช้สิทธิในการลงคะแนนให้ผู้แทนสหกรณ์เป็นผู้ถือมติมาส่งให้ในที่ประชุมใหญ่

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย จำกัด

การริเริ่มจัดการเลือกตั้งใช้ระบบสัดส่วนโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย จำกัด ซึ่งเปิดรับสมาชิกเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกำหนดไว้ในข้อบังคับ ข้อ 36. การออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ ผู้แทนสหกรณ์สมาชิกคนหนึ่งให้มีเสียงในการลงคะแนนในที่ประชุมใหญ่ตามสัดส่วนของการถือหุ้นของสหกรณ์ที่ตนเป็นผู้แทน ณ วันสิ้นปีทางบัญชีก่อน ของชุมนุมสหกรณ์ ดังนี้

จำนวนหุ้นที่ถือ (หุ้น)

จำนวนเสียงในการลงคะแนน (เสียง)

1-3,999	1
4,000-5,999	2
6,000-9,999	3
10,000-15,999	4
16,000-25,999	5
26,000-39,999	6
40,000-59,999	7

หากถือหุ้นตั้งแต่ 40,000 หุ้น ขึ้นไป ให้ออกเสียงเพิ่มได้หนึ่งเสียง ต่อทุกๆ 20,000 หุ้นที่เพิ่มขึ้น

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยไอซีที จำกัด

การใช้ระบบสัดส่วนในการออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ ยังมีชุมนุมสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ คือ ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยไอซีที จำกัด ได้รับการจดทะเบียน เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2555 เพื่อให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่สหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ ร่วมกันลงทุน ประหยัด ความสะดวก และความปลอดภัย โดยได้พัฒนาบริการไอที จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้

1. การทำธุรกรรมการเงิน ผ่านตู้ เอทีเอ็มของสหกรณ์
2. การปรับสมุดคู่ฝากบัญชีของสมาชิกผ่านเครื่องปรับสมุดอัตโนมัติ
3. สร้างระบบปฏิบัติการของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสหกรณ์
4. สร้างเครือข่ายการทำงานของระบบปฏิบัติการสหกรณ์ออมทรัพย์รูปแบบใหม่
5. สร้างศูนย์สำรองข้อมูลอัตโนมัติให้ทุกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยไอซีที จำกัด จัดระบบสัดส่วนในการออกเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการและลงคะแนนใช้ระบบสัดส่วนการถือของสหกรณ์สมาชิกที่มีอยู่ในขณะนั้น คือ ถือหุ้น 1 หุ้น ออกเสียงได้ 1 คะแนน ถือหุ้นตั้งแต่ 101 หุ้นขึ้นไป ให้ออกเสียงเพิ่มได้ 1 คะแนนต่อ 100 หุ้นที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการสมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ฯ ต้องถือหุ้นแรกเข้า 10 หุ้นๆ ละ 1,000.00 บาท เป็นเงิน 10,000.00 บาท ค่าธรรมเนียมแรกเข้า 1,000.00 บาท ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 5 สหกรณ์

(๓) งานบุคลากร

นวัตกรรมในงานบุคลากรที่สามารถยกตัวอย่างให้เห็นได้คือ การจัดทำหลักสูตรผู้นำสหกรณ์ขั้นสูงของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย โดยความร่วมมือกับนักวิชาการ (ศ. ดร. จีระ หงส์ลดารมภ์) เป็นผู้บริหารโครงการในช่วงแรก

หลักสูตรดังกล่าวมีขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผู้นำที่มีศักยภาพในการบริหารองค์การ คือบริหารกิจการสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จและอยู่รอดในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันที่สูงขึ้น ดำเนินการไปแล้วจนถึง พ.ศ. 2556 จำนวน 9 รุ่น นับเป็นโครงการที่กระตุ้นให้ผู้นำสหกรณ์เกิดการตื่นตัวพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ เนื่องจากเป็นเงื่อนไขว่าผู้ที่สมัครรับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สมาชิกเพื่อเป็นกรรมการสันนิบาตสหกรณ์แห่งชาตินั้น จะต้องผ่านหลักสูตรดังกล่าวเสียก่อน อันเป็นหลักการที่มีการใช้กันในวงการราชการและธุรกิจเช่นกัน อย่างไรก็ตามโครงการดังกล่าวก็ประสบกับการปัญหาการจัดการบางประการ เช่น การมีงบประมาณที่เพียงพอ การมีนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง

(๔) การเงินและบัญชี

นวัตกรรมด้านการเงินและบัญชีของขบวนการสหกรณ์นั้น ต้องยกความโดดเด่นให้กับนวัตกรรมประเภทนี้ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในฐานะองค์กรหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการบริหารการเงินและบัญชีของสหกรณ์ที่มีผลงานชัดเจนและต่อเนื่อง โดยมีการบ่มเพาะนวัตกรรมด้านนี้ในช่วง พ.ศ. ๒๕๔๗ – ๒๕๔๘

การเกิดขึ้นของนวัตกรรมโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้น มาจากประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐที่พบเห็นปัญหาการบริหารการเงินและการทำบัญชีสหกรณ์ของสหกรณ์ต่างๆ ทีมวิจัยของกลุ่มงานวิจัยของกรมฯ ที่ผสมผสานกันของนักวิจัยจากภายนอกและกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และได้้นำปัญหาของการที่สหกรณ์บริหารการเงินอย่างไม่เป็นระบบที่ได้มาตรฐาน และไม่ทราบสถานะที่แท้จริงของตนในการตัดสินใจทางธุรกิจ มาร่วมมือกันสร้างสรรค์นวัตกรรมในระบบการเงินและงบประมาณเพื่อช่วยให้สหกรณ์มีเครื่องมือทางการเงินและการจัดการงบประมาณที่ได้มาตรฐาน และเพื่อช่วยให้ทางราชการสามารถกำกับดูแลสหกรณ์ได้สำเร็จผลมากขึ้น อย่างต่อเนื่องหลายชิ้น โดยมีกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ศึกษา – วิเคราะห์ – ออกแบบ – ทดสอบ – นำร่อง (กับสหกรณ์) – ปรับปรุง (อาจมี) – นำไปใช้จริง ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับความเป็นวิทยาศาสตร์ค่อนข้างมาก

นวัตกรรมเด่นๆ ที่ปรากฏเป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เป็นตัวนวัตกรรม ดังเช่นโปรแกรมการด้านการเงินและบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต่อไปนี้¹⁵

(๔.๑) นวัตกรรมด้านการเงินสำหรับสหกรณ์

๑) เครื่องมือเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร (CFSAWS:ss)

๒) ระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยแบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2009)

๓) ระบบข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Peer Group)

๔) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ภาคการเกษตร (SEVA 2009)

๕) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ร้านค้า (SHOP SEVA 2009)

๖) เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรด้วยแบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2010)

๗) ตลาดสินเชื่อกลางระหว่างสหกรณ์ (CO-OP REPO Market)

๘) ระบบกลยุทธ์ในการถ่ายโอนงานสอบบัญชีสหกรณ์ให้ภาคเอกชน (E-learning)

โปรแกรมต่างๆข้างต้นมีการเชื่อมโยงกับการบริหารงานสหกรณ์ค่อนข้างมาก จึงอาจถือเป็นโปรแกรมเพื่อการบริหารงานก็ได้ด้วย ประโยชน์ของนวัตกรรมโปรแกรมการเงินของกรมตรวจบัญชี

¹⁵ ข้อมูลได้จากการจัดสนทนากลุ่มที่มวิจัยและที่ปรึกษาด้านโปรแกรมการเงิน ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ และจาก http://www.cad.go.th/main.php?filename=cad_Tool วันที่สืบค้น ๕ เมษายน ๒๕๕๖ และ การจัดสนทนากลุ่มอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และคณะเจ้าหน้าที่ของกลุ่มวิเคราะห์ทางการเงิน และสำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ และจาก http://www.cad.go.th/main.php?filename=cad_Tool วันที่สืบค้น ๕ ธันวาคม ๒๕๕๖.

สหกรณ์ทำให้สหกรณ์สามารถบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เฝ้าระวัง เตือนภัย และประหยัดเวลา การจัดการการเงิน ประโยชน์เหล่านี้จึงช่วยป้องกันการทุจริตได้มาก อาทิ

ในเว็บไซต์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กล่าวถึงประโยชน์โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางการเงิน CFSAWS และ SEVA เมื่อเดือนธันวาคม 2555 ไว้ดังนี้

ธันวาคม 2555 "ซี เอฟ ซอ และ ซีวา นวัตกรรมนำหน้า พัฒนาสหกรณ์"

เครื่องมือทางการเงิน (ซี เอฟ ซอ และซีวา) ของสหกรณ์ คือ ระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงิน (CFSAWS : ซี เอฟ ซอ) และระบบตรวจสอบมูลค่าองค์กรและสังคมของสหกรณ์ (SEVA : ซีวา) เพียงปลายนิ้วสัมผัสนำข้อมูลทางการเงินลงในโปรแกรมสำเร็จรูประบบเตือนภัยทางการเงิน และระบบตรวจสอบมูลค่าเพิ่มองค์กรและสังคมของสหกรณ์ ประหยัดเวลาภายใน 1 นาที และการประมวลผลที่แม่นยำ ก็จะส่งผลให้ได้สารสนเทศทางการเงินที่สามารถบ่งชี้สถานการณ์ให้คอยเฝ้าระวัง และเตือนภัยทางการเงิน ให้เห็นจุดวิกฤตเบื้องต้นเพื่อแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างรวดเร็วต่อไป

อ้างอิงจาก http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/cadweb_org/ewt_news.php?nid=19987&filename=999, วันที่บันทึก

7 ธันวาคม 2556

(๔.๒) นวัตกรรมด้านบัญชีสำหรับสหกรณ์

๑) โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร (Cooperative Full Pack Accounting software, FAS) (ใช้ได้กับสหกรณ์ทุกประเภท)

๒) โปรแกรมระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์ Version 2.2 (Web Editon)

๓) โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภทสำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตร Version 2 (Web Editon)

๔) โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภทสำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตร Version 2 (Web Editon)

๕) โปรแกรมบัญชีรายบุคคล (SmartAcc for Smart Life) สามารถใช้ได้กับสมาชิกสหกรณ์รายบุคคลและ บุคคลทั่วไป

โปรแกรมบัญชีเหล่านี้มีประโยชน์ในการช่วยให้สหกรณ์ที่ใช้บริหารงานบัญชีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับมาตรฐานของระบบงานบัญชีที่กำกับโดยสมาคมนักบัญชีในระดับประเทศ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นำมาประยุกต์กับขบวนการสหกรณ์ อาทิ

โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจรมีประโยชน์ดังนี้

ในแง่ระบบสมาชิกและหุ้นจะช่วยให้สหกรณ์สามารถทำทะเบียนหุ้นและประวัติสมาชิกได้ถูกต้อง คำนวณเงินปันผล/ลี้ยคืนได้อย่างรวดเร็ว และ เป็นฐานข้อมูลเชื่อมโยงการทำงานของทุกระบบ

ในแง่ระบบเงินรับฝากจะช่วยรองรับเงื่อนไขเงินรับฝากของสหกรณ์ได้หลากหลาย รู้ภาระดอกเบี้ยจ่ายได้ทุกวัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถจัดทำบัญชีย่อยรับฝากทันทีที่เกิดรายการ

ในแง่ระบบเงินให้กู้ช่วยให้สหกรณ์จ่ายเงินกู้/รับชำระพร้อมกันได้หลายเครื่อง คำนวณดอกเบี้ยค้างรับได้ทุกวันเป็นรายสัญญา และสามารถจัดทำบัญชีย่อยเงินให้กู้ได้อย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม เราควรทราบด้วยว่าความนิยมใช้โปรแกรมบัญชีมาก-น้อยก็เป็นเครื่องชี้วัดประโยชน์ของนวัตกรรมเช่นกัน

ยกตัวอย่างเช่น จากรายงานการส่งเสริมการใช้ Accounting Software ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 75 ใช้โปรแกรมข้อมูลการบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ ใช้ในสัดส่วนที่สูงกว่าสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ที่ใช้โปรแกรมข้อมูลการบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เพียงร้อยละ 47 เท่านั้น¹⁶

(๕) สารสนเทศ

นวัตกรรมในด้านสารสนเทศเป็นสิ่งที่คาบเกี่ยวกับการนำไปใช้เป็นนวัตกรรมสืบเนื่องอื่นๆ เช่น การจัดทำระบบฐานข้อมูลต่างๆ ซึ่งหน่วยงานราชการทั้งสองแห่ง คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีการพัฒนาขึ้นมาใช้ในส่วนของตน ซึ่งส่วนใหญ่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะมีความก้าวหน้าในงานนวัตกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการสารสนเทศกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์มากกว่า และ แนะนำให้สหกรณ์ทั่วประเทศได้ใช้เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และนวัตกรรมด้านสารสนเทศถูกนำไปใช้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์อันเป็นการต่อยอดของนวัตกรรม เพื่อการบริหารการเงินและการบัญชีของสหกรณ์ให้สนับสนุนการประสบความสำเร็จของการบริหารสหกรณ์โดยรวม

๓.๑.๒.๓ นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี)

¹⁶ รายงานการส่งเสริมการใช้ Accounting Software กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ อ้างจาก : http://web54.cad.go.th/cad2008/cad_soft52/report/report_account_software.php?external=enable#link_data

ขบวนการสหกรณ์แต่ละประเภทมีการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์แตกต่างกันไป อาทิ มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ผลิตจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ดังที่กล่าวแล้ว หรือ การซื้อจากแหล่งบริหารภายนอก การใช้ตู้ ATM ที่มีการใช้กันในธนาคารพาณิชย์ได้นำมาใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ เริ่มจากสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ เมื่อ พ.ศ. 2543-2544 หรือ นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ที่เป็นการนำเครื่องจักรอุตสาหกรรมมาใช้ผลิตน้ำมันของสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น จึงสามารถกล่าวได้ว่านวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์มีทั้งสร้างขึ้นในขบวนการสหกรณ์ (เช่น ในลักษณะซอฟต์แวร์) และรับสิ่งประดิษฐ์ (เช่น เครื่อง ATM และเครื่องกลั่นน้ำมัน) มาใช้จากแหล่งอื่น แต่มีการนำนวัตกรรมจากที่ผู้อื่นนอกขบวนการสหกรณ์สร้างขึ้นมาใช้ในขบวนการสหกรณ์ด้วย

การคิดสร้างสิ่งประดิษฐ์ทางเทคโนโลยีขึ้นเองนั้นยังไม่มีให้เห็นนักในขบวนการสหกรณ์ไทย

๓.๑.๒.๔ นวัตกรรมอื่นๆ

ในโอกาสที่พระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญวัยครบ 5 ธันวาคม 2554 อันเป็นปีที่แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สองสิ้นสุดลง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดกิจกรรมหลายโครงการเพื่อเชิดชูเกียรติพระเจ้าอยู่หัว โดยโครงการที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และมีนัยของการเป็นนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ (โดยอนุโลม) เช่น

- ☐ โครงการนิคมรักษาสีงแวดล้อม: เน้นในนิคมสหกรณ์ 53 แห่ง กิจกรรมเด่น คือ บวชป่าเฉลิมพระเกียรติ
- ☐ โครงการปฏิบัติตามรอยพระยุคลบาท ด้วยความดีและการให้: เน้นใช้กับบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์และสหกรณ์
- ☐ โครงการนำความรู้สู่โรงเรียนพระปริยัติธรรม: เน้นถวายความรู้แด่พระสงฆ์ สามเณร และครูในโรงเรียนเพื่อนำไปใช้หลังจากลาสิกขาแล้ว
- ☐ โครงการส่งเสริมเด็กบันทึกความดี: เน้นนักเรียนประถมศึกษาในชายแดนและสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐานเพื่อทำความดีตอบแทนบุญคุณแผ่นดินและบันทึกความดี และนำมาแสดงในภายหลัง
- ☐ โครงการเชิดชูเกียรติปราชญ์สหกรณ์: โดยคัดเลือกบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีงามและถ่ายทอดแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป
- ☐ โครงการลดดอกเบี้ยเงินกู้: เน้นลดดอกเบี้ยเงินกู้ให้สมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรครอบคลุมกว่าหกหมื่นราย เป็นการลดรายจ่ายเพิ่มรายได้

- ☐ โครงการออมทรัพย์ ออมความดี : เน้นสมาชิกและบุคคลทั่วไปออมทรัพย์โดยฝากเงินกับสหกรณ์ เก้าหมื่นกว่าราย และมีกิจกรรมทำความดีเพื่อตนเอง เพื่อสหกรณ์ และ เพื่อสังคม
- ☐ โครงการเสริมสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ : เน้นการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร แบ่งเป็นคู่คิด คู่ค้า คู่ฝาก และ คู่กู้

โครงการเหล่านี้สมควรมีการประเมินผลความสำเร็จต่อไป โดยในรายงานวิจัยนี้ใคร่ขอนำเสนอข้อมูลโครงการที่ผู้วิจัยเห็นว่ามีความโดดเด่นในฐานะนวัตกรรมชิ้นหนึ่ง คือ โครงการปราชญ์สหกรณ์

กิจกรรมเชิดชูเกียรติปราชญ์สหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำโครงการสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๔ ประกอบด้วย 9 กิจกรรม และกิจกรรมเชิดชูเกียรติปราชญ์สหกรณ์ เป็นกิจกรรมหนึ่งใน 9 กิจกรรม กิจกรรมเชิดชูเกียรติปราชญ์สหกรณ์ เป็นกิจกรรมที่สรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ โดยมีอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต จนทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นที่เชื่อถือศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคคลทั่วไปบนพื้นฐานของการเสียสละและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม จำนวน 84 ราย โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๔ เนื่องจากพระองค์ทรงมีคุณูปการอย่างยิ่งต่อการสหกรณ์ไทย
2. เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติปราชญ์สหกรณ์ ที่ช่วยเผยแพร่ความรู้ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เป็นแนวทางในการดำรงชีวิต และเป็นตัวอย่างให้ประชาชนทราบและปฏิบัติตามแบบอย่าง
3. เพื่อเป็นเกียรติประวัติให้ผู้ที่อุทิศตนเองเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ และเป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่วงการสหกรณ์กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดคุณสมบัติของปราชญ์สหกรณ์ ดังนี้

๑. เป็นสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร หรือบุคคลทั่วไป

๒. อายุไม่ต่ำกว่า 35 ปี

๓. มีคุณลักษณะส่วนบุคคล มีคุณธรรม จริยธรรมและความเสียสละ

๔. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับและประโยชน์ของผลงานที่

เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและสังคม และสามารถนำไปแก้ไขปัญหาในสหกรณ์ได้

ฯลฯ

ทั้งนี้ แต่ละจังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ 1 และ 2 มีคณะกรรมการ
สรรหาและคัดเลือกในแต่ละหน่วยงาน โดยมีอำนาจในการกำหนดคุณสมบัติ
เพิ่มเติม และหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกตามความเหมาะสม

ปราชญ์สหกรณ์ได้รับคัดเลือก ประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร หรือ
บุคคลทั่วไป จังหวัดละ ๑ ราย ยกเว้นสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ ๑, ๒ และอีก
5 จังหวัด (เชียงใหม่ ขอนแก่น อุบลราชธานี สงขลา และนครศรีธรรมราช)
หน่วยงานละ ๒ ราย

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดสัมมนาวิชาการปราชญ์สหกรณ์จำนวน 84 ราย เพื่อ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาระบบสหกรณ์ และ
เข้ารับโล่ปราชญ์สหกรณ์ในพิธีเปิดงานสหกรณ์ไทย ได้ร่วมพระบรมมิ่ง ซึ่งจัดขึ้น ณ
อาคารอิมแพ็ค เมืองทองธานี ระหว่างวันที่ 22-26 มิถุนายน 2554

กรมส่งเสริมสหกรณ์

สำนักส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

กลุ่มวิจัยและพัฒนาสหกรณ์

โทร. 0 2628 5527__

ที่มา : www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/.../data55/.../ทำเนียบปราชญ์สหกรณ์.pdf

ความสำเร็จของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในระยะหลังๆ พบได้จากการรับรางวัลต่างๆ อาทิ รางวัลการ
บูรณาการบริการที่เป็นเลิศของรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ พ.ศ. 2556 โดยคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและลดขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อ
อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ (กพร.) โดยผลงาน คือ การเพิ่มผลิตภาพข้าวในพื้นที่นิคมสหกรณ์สุวรรณคโลก โดยมีเกษตรกรเป็น
ศูนย์กลาง

๓.๒ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์

จากการจัดสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร โดยเฉพาะปัญหาด้านการนำ
แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติไปปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องโยงกับนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ด้วย สามารถ
ประมวลถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์
เบื้องต้น โดยพิจารณาจากประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงระบบเหล่านี้ได้ดังนี้

๓.๒.๑ ปัจจัยนำเข้า

๑) กรมส่งเสริมสหกรณ์ยังไม่พร้อมเพียงพอในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในสหกรณ์ต่างๆ อย่างไรก็ตามกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีโครงการของตนที่สะท้อนนวัตกรรมอยู่บ้าง

๒) แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติล้อยู่เหนือแผนของส่วนงานราชการ ชุมชุมสหกรณ์และสหกรณ์ต่างๆ ทำให้แผนไม่ได้รับการปฏิบัติจริงจัง และโครงการจำนวนมากขาดงบประมาณ และกำลังคนดำเนินงานตามแผน

๓) ภาครัฐมีบุคลากรเพื่อการทำงานประจำของหน่วยงานระดับกรมจำนวนมาก แต่ขาดบุคลากรที่เพียงพอในการติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และ ในการกระตุ้นกิจกรรมทางนวัตกรรม

๔) การเปลี่ยนแปลงกฎหมายอาจเป็นการหยุดชะงักความก้าวหน้าของนวัตกรรม เช่น กรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์ยกเลิกการมีสมาชิกสมทบของสหกรณ์ต่างๆ

๕) คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติทำงานที่เสียเวลามากกับการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ แต่ให้เวลาน้อยกับการทำงานด้านการพัฒนาและนวัตกรรม

๖) ผู้นำสหกรณ์ยังไม่ให้ความสำคัญกับมิติทางนวัตกรรมที่มากพอ

๗) ขาดงบประมาณด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม

๘) ผู้บริหารหน่วยงานราชการยังไม่ให้ความสำคัญกับงานนวัตกรรม

๓.๒.๒ ปัจจัยกระบวนการ

๑) ขาดการควบคุมภายในที่ดี

๒) ความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐและสหกรณ์ยังไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

๓) การบริหารโครงการ และการประสานงานในระบบราชการยังล่าช้า

๔) การบริหารโครงการยังไม่กระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น

๕) การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานไม่เต็มที่

๓.๒.๓ ปัจจัยผลลัพธ์

๑) ความไม่ชัดเจนในเป้าหมายผลลัพธ์

๒) เป้าหมายผลลัพธ์ในขบวนการสหกรณ์ตามระดับต่างๆ ไม่สอดคล้องกัน

๓) ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

นอกเหนือข้อมูลข้างต้นที่ได้จากการศึกษาเอกสารแล้วนั้น ข้อมูลจากการสำรวจได้ยืนยันข้อมูลดังกล่าวไปในทางที่สอดคล้องกัน ดังที่ได้นำเสนอในหัวข้อต่อไป

๓.๓ ผลการสำรวจความคิดเห็นภาคสนาม ในประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ ขบวนการสหกรณ์

จากการสำรวจความเห็นจากสหกรณ์ที่ได้รับรางวัลดีเด่นแห่งชาติ นับจาก พ.ศ. 2542 - 2554 จำนวน 76 แห่ง ของโครงการวิจัยนี้ที่ได้ดำเนินการระหว่างเดือนมิถุนายน – กันยายน 2556 เพื่อสอบถามถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์เหล่านี้ ปรากฏว่ามีสหกรณ์ตอบแบบสอบถามกลับคืน 21 แห่ง (คิดเป็น ร้อยละ 28 ของการตอบกลับ) และสรุประดับค่าเฉลี่ยปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำสหกรณ์เห็นว่ามีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม (จากประสบการณ์ที่ผ่านมา) ดังต่อไปนี้

1. สหกรณ์การเกษตร (สก.) 8 แห่ง (ร้อยละ 38.1)
2. สหกรณ์ประมง (สป.) – แห่ง (ร้อยละ 0)
3. สหกรณ์นิคม (สน.) 4 แห่ง (ร้อยละ 19.1)
4. สหกรณ์ออมทรัพย์ (สอ.) 6 แห่ง (ร้อยละ 28.6)
5. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน (ศค.) 2 แห่ง (ร้อยละ 9.5)
6. สหกรณ์บริการ (สบ.) 1 แห่ง (ร้อยละ 4.8)
7. สหกรณ์ร้านค้า (สร.)- แห่ง (ร้อยละ 0)

สรุประดับค่าเฉลี่ยปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำสหกรณ์เห็นว่ามีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม (จากประสบการณ์ที่ผ่านมา) ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ยรวม (Mean)	ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	ศค.	สบ.		
1.1 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางการเมือง	1.342	1.50	2.25	2.00	3.50	1.00	2.00 2.05	ปานกลาง
1.2 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางเศรษฐกิจ	1.365	2.65	2.25	3.00	4.00	3.00	2.81	มาก

ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์ นวัตกรรม	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ย รวม (Mean)	ระดับ ความ สำคัญ ของปัจจัย ที่ส่งผล ต่อการ สร้าง สรรค์ นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สค.	สบ.		
1.3 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางสังคม	1.207	2.37	1.75	2.67	3.50	2.00	2.43	มาก
1.4 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางวัฒนธรรม	1.221	2.25	1.50	2.66	2.50	2.00	2.24	ปาน กลาง
1.5 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทาง ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	1.203	2.50	2.25	2.33	2.50	2.00	2.38	ปาน กลาง
1.6 การส่งเสริมจากการ ส่งเสริมของขบวนการ สหกรณ์สากล	1.424	1.75	0.75	2.17	3.00	3.00	1.86	ปาน กลาง
1.7 การส่งเสริมจากกติกา ระหว่างประเทศ	1.207	1.37	1.50	1.33	2.50	3.00	1.57	น้อย
1.8 การส่งเสริมจาก รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย	1.359	2.25	2.50	2.17	3.50	2.00	2.38	ปาน กลาง
1.9 การส่งเสริมจาก พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542 (แก้ไข พ.ศ. 2553)	1.390	2.87	2.25	2.33	3.50	3.00	2.67	มาก
1.10 การส่งเสริมจาก คณะกรรมการ พัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติชุดที่หนึ่ง (พ.ศ. 2546-2549)	1.108	1.62	1.75	1.83	2.50	3.00	1.86	ปาน กลาง

ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ยรวม (Mean)	ระดับความสำคัญ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สค.	สบ.		
1.11 การส่งเสริมจากคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติชุดที่สอง (พ.ศ. 2550-2554)	1.203	1.62	1.75	2.17	2.50	3.00	1.95	ปานกลาง
1.12 การเอื้ออำนาจจากแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่หนึ่ง (พ.ศ. 2546-2549)	1.136	1.62	1.75	2.00	2.50	3.00	1.90	ปานกลาง
1.13 การเอื้ออำนาจจากแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่สอง (พ.ศ. 2550-2554)	1.161	1.75	1.75	2.00	2.50	3.00	1.95	ปานกลาง
1.14 การเอื้ออำนาจจากแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1.183	1.62	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	ปานกลาง
1.15 การเอื้ออำนาจจากนโยบายรัฐบาล	1.352	1.62	2.50	2.00	3.50	3.00	2.14	ปานกลาง
1.16 การสนับสนุนโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	1.315	1.87	2.25	1.83	3.50	3.00	2.14	ปานกลาง
1.17 การสนับสนุนโดย	1.322	1.87	1.75	1.83	3.50	3.00	2.05	ปาน

ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ยรวม (Mean)	ระดับความสำคัญ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สค.	สบ.		
รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์								กลาง
1.18 การให้บริการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ส่วนกลาง)	1.271	2.25	1.75	2.33	3.00	3.00	2.29	ปานกลาง
1.19 การให้บริการจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ส่วนกลาง)	1.221	2.37	1.50	2.33	2.50	3.00	2.24	ปานกลาง
1.20 การให้บริการจากสหกรณ์จังหวัด	1.347	2.75	2.00	2.83	3.50	3.00	2.71	มาก
1.21 การช่วยเหลือจากชุมนุมสหกรณ์ในจังหวัด	1.327	1.50	0.25	2.00	1.50	3.00	1.48	น้อย
1.22 การให้บริการจากสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	1.352	1.87	1.25	2.00	2.00	3.00	1.86	น้อย
1.23 การสนับสนุนจากธนาคารแห่งประเทศไทย	1.108	1.12	0.25	1.67	1.50	1.00	1.14	น้อย
1.24 การสนับสนุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	1.236	2.25	2.50	1.67	2.00	3.00	2.14	ปานกลาง
1.25 การสนับสนุนจากทางจังหวัด (ผู้ว่าราชการ)	1.278	1.37	1.75	1.83	2.00	2.00	1.67	ปานกลาง

ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ยรวม (Mean)	ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สค.	สบ.		
1.26 การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด	1.231	1.25	0.50	1.67	2.00	1.00	1.29	น้อย
1.27 การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล	1.289	1.25	1.25	1.83	2.00	1.00	1.48	น้อย
1.28 การสนับสนุนจากเทศบาล	1.197	1.12	0.75	1.83	2.00	1.00	1.33	น้อย
1.29 การสนับสนุนจากนักการเมืองในท้องถิ่น	1.221	0.87	0.75	1.67	2.00	2.00	1.24	น้อย
1.30 การสนับสนุนจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร	1.179	0.87	1.50	1.17	2.00	2.00	1.24	น้อย
1.31 การสนับสนุนจากวุฒิสมาชิก	1.183	0.87	0.50	1.17	2.00	1.00	1.00	น้อย
1.32 การช่วยเหลือจากสมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์	1.315	0.87	0.50	1.33	2.50	2.00	1.14	น้อย
1.33 การช่วยเหลือจากสถาบันวิชาการสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	1.513	1.25	2.00	1.83	3.00	2.00	1.76	ปานกลาง
1.34 การช่วยเหลือจากนักวิชาการด้านสหกรณ์	1.532	1.75	1.25	2.33	3.50	3.00	2.05	ปานกลาง

ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ยรวม (Mean)	ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สก.	สบ.		
ที่ทำงานให้กับสหกรณ์ของท่าน								
1.35 ความสามารถในการนำองค์กรของประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	1.091	3.00	2.75	3.67	4.00	3.00	3.24	มากที่สุด
1.36 ความสามารถในการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	.889	3.00	3.25	3.33	4.00	3.00	3.24	มากที่สุด
1.37 ความสามารถในการบริหารของผู้จัดการสหกรณ์	.928	3.00	3.00	3.50	4.00	2.00	3.19	มาก
1.38 การมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในการในสหกรณ์ของท่าน	.995	3.12	3.25	3.33	4.00	2.00	3.24	มากที่สุด
1.39 การมีเงินทุนของสหกรณ์ที่เพียงพอ	.995	2.62	3.50	3.17	4.00	3.00	3.10	มาก
1.40 การมีเทคโนโลยี (เครื่องมือและหรืออุปกรณ์) ที่เหมาะสมกับการใช้งาน	1.221	2.50	4.00	2.33	4.00	3.00	2.90	มาก
1.41 การเอื้ออำนาจของกฎหรือระเบียบของกรม	1.153	2.75	3.25	2.33	4.00	3.00	2.86	มาก

ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์ นวัตกรรม	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ย รวม (Mean)	ระดับ ความ สำคัญ ของปัจจัย ที่ส่งผล ต่อการ สร้าง สรรค์ นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สก.	สบ.		
ส่งเสริมสหกรณ์								
1.42 การเอื้ออำนาจของกฎ หรือระเบียบของกรม ตรวจบัญชีสหกรณ์	1.167	2.75	3.25	2.17	4.00	3.00	2.81	มาก
1.43 การช่วยเหลือจากชุมชน สหกรณ์ในจังหวัด	1.287	1.00	1.25	1.50	3.00	2.00	1.43	น้อย
1.44 การช่วยเหลือจาก องค์กรต่างประเทศ (โปรดระบุ ชื่อ)	.873	0.62	0.00	0.33	1.00	1.00	.48	น้อย ที่สุด
1.45 การช่วยเหลือหรือ ส่งเสริมจากแหล่ง/ ปัจจัยอื่น (โปรด ระบุ)	1.261	0.37	0.25	1.50	1.00	1.00	.76	น้อย ที่สุด

เกณฑ์การแปลผล คือ

- (1) 0-0.80 หมายถึงมีส่วนส่งเสริมน้อยที่สุด
- (2) 0.81-1.60 หมายถึงมีส่วนส่งเสริมน้อย
- (3) 1.61-2.40 หมายถึงมีส่วนส่งเสริมปานกลาง
- (4) 2.41-3.20 หมายถึงมีส่วนส่งเสริมมาก
- (5) 3.21-4.00 หมายถึงมีส่วนส่งเสริมมากที่สุด

สรุป

ค่าเฉลี่ยรวม = 2.036 แสดงถึงปัจจัยทั้งหมดมีส่วนส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่สหกรณ์เห็นว่ามีส่วนส่งเสริมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับมากที่สุดสามปัจจัยเท่ากันคือ 1) ความสามารถด้านการนำองค์กรของประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.24) 2) ความสามารถด้านการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.24) 3) และการมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในสหกรณ์ของท่าน (ค่าเฉลี่ย = 3.24)

ปัจจัยที่สหกรณ์เห็นว่ามีส่วนส่งเสริมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับมากมีสองปัจจัย คือ 1) ความสามารถด้านการบริหารของผู้จัดการสหกรณ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.19) และ 2) การมีเงินทุนของสหกรณ์ที่เพียงพอ (ค่าเฉลี่ย = 3.10) เรียงตามลำดับ

ปัจจัยที่สหกรณ์เห็นว่ามีส่วนส่งเสริมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับน้อยที่สุดคือการช่วยเหลือจากต่างประเทศ (ค่าเฉลี่ย = 0.48)

จากการพิจารณาหน่วยงานราชการสำคัญสี่แห่ง คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์และ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้น ทั้งสองแห่งได้คะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ การให้บริการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ส่วนกลาง) ได้คะแนนเฉลี่ย 2.29 และ การให้บริการจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ส่วนกลาง) ได้คะแนนเฉลี่ย 2.24 แต่เมื่อพิจารณาถึงการเอื้ออำนวยของกฎหรือระเบียบ ปรากฏว่าการเอื้ออำนวยของกฎหรือระเบียบของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้คะแนนเฉลี่ย 2.86 และ การเอื้ออำนวยของกฎหรือระเบียบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้คะแนนเฉลี่ย 2.81 ซึ่งอยู่ในระดับมากทั้งคู่ และ สำหรับกรณีของธนาคารนั้น การสนับสนุนจากธนาคารแห่งประเทศไทย ได้คะแนนระดับน้อย คือ 1.14 และ การสนับสนุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้คะแนนระดับปานกลาง คือ 2.14

ส่วนสถาบันทางวิชาการได้รับการให้ความเห็นว่ามีส่วนส่งเสริมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับปานกลางทั้งคู่ คือ สถาบันวิชาการสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้คะแนนเฉลี่ย 1.76 และ สมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ได้คะแนนเฉลี่ย 1.14 รองลงมา

นอกจากนี้ สหกรณ์แต่ละประเภทก็มีระดับประสบการณ์การสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่เท่ากัน ปรากฏตามค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์ในตารางที่นำเสนอ โดยพบว่า:

สหกรณ์การเกษตรให้คะแนน “การมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในสหกรณ์” (คะแนนเฉลี่ย 3.12) มากที่สุดเหนือปัจจัยอื่นๆ

สหกรณ์นิคมให้คะแนน “การมีเทคโนโลยี (เครื่องมือและหรืออุปกรณ์) ที่เหมาะสมกับการใช้งาน” (คะแนนเฉลี่ย 4.00) มากที่สุดเหนือปัจจัยอื่นๆ

สหกรณ์ออมทรัพย์ให้คะแนน “ความสามารถด้านการนำองค์กรของประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์” (คะแนนเฉลี่ย 3.67) มากที่สุดเหนือปัจจัยอื่นๆ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้คะแนนเก้าปัจจัยต่อไปนี้ (คะแนนเฉลี่ย 4.00) มากที่สุดเหนือปัจจัยอื่นๆ คือ

- (๑) การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางเศรษฐกิจ
- (๒) ความสามารถในการนำองค์กรของประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- (๓) ความสามารถในการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- (๔) ความสามารถในการบริหารของผู้จัดการสหกรณ์
- (๕) การมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในสหกรณ์ของท่าน
- (๖) การมีเงินทุนของสหกรณ์ที่เพียงพอ
- (๗) การมีเทคโนโลยี (เครื่องมือและหรืออุปกรณ์) ที่เหมาะสมกับการใช้งาน
- (๘) การเอื้ออำนาจของกฎหรือระเบียบของกรมส่งเสริมสหกรณ์
- (๙) การเอื้ออำนาจของกฎหรือระเบียบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

สหกรณ์บริการให้คะแนนถึง 24 ปัจจัย (คะแนนเฉลี่ย 3.00) มากที่สุดเหนือปัจจัยอื่นๆ

๓.๔ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ทั้งสองฉบับ

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติกับการสร้างสรรค์ นวัตกรรมของขบวนการ สหกรณ์	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ย รวม (Mean)	ระดับ ความสำคัญ ของปัจจัยที่ ส่งผลต่อ การ สร้างสรรค์ นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สค.	สบ.		
1. ยุทธศาสตร์ใน แผนพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติฉบับที่หนึ่ง (พ.ศ. 2546 – 2549)								
1.1 การพัฒนาคนที่ เกี่ยวข้องกับสหกรณ์	1.359	2.25	2.25	2.83	4.00	3.00	2.62	มาก

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติกับการสร้างสรรค์ นวัตกรรมของขบวนการ สหกรณ์	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ย รวม (Mean)	ระดับ ความสำคัญ ของปัจจัยที่ ส่งผลต่อ การ สร้างสรรค์ นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สก.	สบ.		
1.2 การพัฒนาคุณภาพของ สหกรณ์ (องค์กร)	1.317	2.25	2.50	2.83	4.00	3.00	2.67	มาก
1.3 การพัฒนาโครงสร้าง ขบวนการสหกรณ์และ เครือข่าย	1.434	2.12	2.25	2.83	4.00	3.00	2.57	มาก
1.4 การปรับปรุงแก้ไข กฎหมายสหกรณ์	1.197	1.87	1.75	2.67	4.00	3.00	2.33	ปานกลาง
1.5 การพัฒนาระบบ สนับสนุน (ด้านวิชาการ การเงิน การตลาด เทคโนโลยีและระบบ สารสนเทศ การบริหาร จัดการ และการ ตรวจสอบ)	1.461	1.75	1.75	3.00	3.50	3.00	2.33	ปานกลาง
1.6 การพัฒนาความรู้ความ เข้าใจเรื่องสหกรณ์	1.390	2.00	2.50	3.17	4.00	3.00	2.67	มาก
2. ยุทธศาสตร์ใน แผนพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติฉบับที่สอง (พ.ศ. 2550-2554)								
2.1 ส่งเสริมให้คนในชาติ ศรัทธาและเชื่อมั่นใน คุณค่าสหกรณ์ และปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง	1.375	2.50	2.50	3.00	3.50	3.00	2.76	มาก

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติกับการสร้างสรรค์ นวัตกรรมของขบวนการ สหกรณ์	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ย รวม (Mean)	ระดับ ความสำคัญ ของปัจจัยที่ ส่งผลต่อ การ สร้างสรรค์ นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สก.	สบ.		
2.2 พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มี ศักยภาพและความพร้อมที่ จะเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการ ขับเคลื่อนสหกรณ์ไปใน ทิศทางของการเป็น องค์กรพึ่งพาตนเอง	1.384	2.50	2.50	2.83	3.5	3.00	2.71	มาก
2.3 พัฒนาขีดความสามารถ ของสหกรณ์ให้เป็น องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล	1.384	2.50	2.50	2.83	3.50	3.00	2.71	มาก
2.4 พัฒนาระบบเครือข่าย ความร่วมมือในการเชื่อม ร้อยห่วงโซ่อุปทานเพื่อ ประโยชน์สู่สมาชิกและ สังคมอย่างเที่ยงธรรม	1.284	2.12	2.50	3.00	3.50	3.00	2.62	มาก
2.5 การพัฒนาระบบ สนับสนุน (ด้านวิชาการ การเงิน การตลาด เทคโนโลยีและระบบ สารสนเทศ การบริหาร จัดการ และการ ตรวจสอบ)	1.248	2.00	2.25	2.67	3.50	3.00	2.43	มาก

ผลวิจัยข้างต้นแสดงว่าสหกรณ์ต่างๆมีความเห็นว่าแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สองมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในระดับมาก และมากกว่าฉบับที่หนึ่งที่มีข้อด้อยกว่าในประเด็นการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสหกรณ์ และการพัฒนาระบบสนับสนุน (ด้านวิชาการ การเงิน การตลาด เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ และการตรวจสอบ) ซึ่งมีความสอดคล้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ สหกรณ์แต่ละประเภทก็มีระดับประสิทธิภาพการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายใต้ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติทั้งสองฉบับไม่เท่ากัน ปรากฏตามค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์ในตารางที่น่าเสนอ โดยพบว่า:

สหกรณ์การเกษตรถือว่าประเด็นยุทธศาสตร์สามประเด็นในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สองมีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าประเด็นยุทธศาสตร์อื่น และสูงกว่าประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนฉบับที่หนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 2.50) คือ

- (๑) ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- (๒) พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง
- (๓) พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล

สหกรณ์นิคมถือว่ามีสองประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยอื่น (ค่าเฉลี่ย 2.50) คือ

- (๑) การพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ (องค์กร)
 - (๒) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์
- และในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สองมีสี่ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยอื่น (ค่าเฉลี่ย 2.50) คือ
- (๑) ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
 - (๒) พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง
 - (๓) พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล
 - (๔) พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม

สหกรณ์ออมทรัพย์ถือว่าหนึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยอื่น (ค่าเฉลี่ย 3.17) คือ

(๑) การพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ (องค์กร)

และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สองที่สหกรณ์การเกษตรถือว่ามีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยอื่น (ค่าเฉลี่ย 3.00) คือ

(๑) ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(๒) พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม

สหกรณ์เครดิตยูเนียนถือว่าประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนฉบับที่หนึ่งที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าประเด็นอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.00) คือ

(๑) การพัฒนาคนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

(๒) การพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ (องค์กร)

(๓) การพัฒนาโครงสร้างขบวนการสหกรณ์และเครือข่าย

(๔) การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสหกรณ์

และประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งสี่ในแผนฉบับที่สองที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าประเด็นอื่น (ค่าเฉลี่ย 3.50) คือ

สหกรณ์บริการถือว่าทุกประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนฉบับที่หนึ่งและฉบับที่สองล้วนมีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 3.00)

๓.๕ ความนิยมใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่หน่วยงานราชการ สถาบัน หรือองค์กรอื่นๆ กำกับหรือแนะนำให้ใช้ในสหกรณ์

ผลการวิจัยด้วยการสอบถามสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติปรากฏดังนี้

1. ความนิยมใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่หน่วยงานราชการ สถาบัน หรือองค์กรอื่นๆ กำกับหรือแนะนำให้ใช้ในสหกรณ์ของท่าน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่าเฉลี่ยรวม (Mean)	ระดับความนิยมใช้ประโยชน์ต่อนวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สค.	สป.		
1.1 นวัตกรรมของกรมส่งเสริมสหกรณ์								

1. ความนิยมใช้ประโยชน์ จากนวัตกรรมที่หน่วยงาน ราชการ สถาบัน หรือ องค์กรอื่นๆ กำกับหรือ แนะนำให้ใช้ในสหกรณ์ของ ท่าน	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่า เฉลี่ย รวม (Mean)	ระดับ ความนิยม ใช้ ประโยชน์ ต่อ นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สก.	สบ.		
1.1.1 การทำฐานข้อมูล สมาชิก SQL 2000	1.396	1.75	1.25	2.67	2.50	3.00	2.05	ปานกลาง
1.1.2 ระบบการส่งเสริม สหกรณ์ (Cooperative Promotion System, CPS)	1.401	1.87	1.75	2.67	2.50	3.00	2.19	ปานกลาง
1.1.3 โครงการรวมมาภิ บาลสหกรณ์	1.278	2.25	2.25	3.00	4.00	3.00	2.67	มาก
1.1.4 โครงการปราชญ์ สหกรณ์	1.436	1.75	1.75	2.33	4.00	3.00	2.19	ปานกลาง
เฉลี่ยรวมทุกด้าน							2.27	ปาน กลาง
1.2 นวัตกรรมของกรม ตรวจบัญชีสหกรณ์								
1.2.1 เครื่องมือเฝ้าระวัง และเตือนภัยทางการเงิน ของสหกรณ์และกลุ่ม เกษตรกร (CFSAWS:ss)	1.396	2.12	2.00	2.67	3.00	3.00	2.38	ปานกลาง
1.2.2 ระบบประเมิน ประสิทธิภาพการ ดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์ด้วยแบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2009)	1.504	1.50	0.75	2.17	3.50	3.00	1.81	ปานกลาง

1. ความนิยมใช้ประโยชน์ จากนวัตกรรมที่หน่วยงาน ราชการ สถาบัน หรือ องค์กรอื่นๆ กำกับหรือ แนะนำให้ใช้ในสหกรณ์ของ ท่าน	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่า เฉลี่ย รวม (Mean)	ระดับ ความนิยม ใช้ ประโยชน์ ต่อ นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สก.	สป.		
1.2.3 ระบบข้อมูลและ อัตราส่วนสำคัญของ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Peer Group)	1.411	1.25	2.00	2.83	3.00	3.00	2.10	ปานกลาง
1.2.4 ระบบสนับสนุนการ ตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่ม เชิงเศรษฐกิจและสังคม ของสหกรณ์ภาค การเกษตร (SEVA 2009)	1.317	1.25	1.75	1.50	3.00	3.00	1.67	ปานกลาง
1.2.5 ระบบสนับสนุนการ ตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่ม เชิงเศรษฐกิจและสังคม ของสหกรณ์ร้านค้า (SHOP SEVA 2009)	1.287	1.37	1.75	1.17	3.00	2.00	1.57	น้อย
1.2.6 เครื่องมือประเมิน ประสิทธิภาพการ ดำเนินงานของสหกรณ์ ภาคการเกษตรด้วย แบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2010)	1.287	1.25	1.00	1.33	3.00	2.00	1.43	น้อย
1.2.7 ตลาดสินเชื่อกลาง ระหว่างสหกรณ์ (CO-OP REPO Market)	1.399	1.25	1.00	1.33	3.00	2.00	1.43	น้อย

1. ความนิยมใช้ประโยชน์ จากนวัตกรรมที่หน่วยงาน ราชการ สถาบัน หรือ องค์กรอื่นๆ กำกับหรือ แนะนำให้ใช้ในสหกรณ์ของ ท่าน	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่า เฉลี่ย รวม (Mean)	ระดับ ความนิยม ใช้ ประโยชน์ ต่อ นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สก.	สป.		
1.2.8 ระบบกลยุทธ์ในการ ถ่ายโอนงานสอบบัญชี สหกรณ์ให้ภาคเอกชน (E- learning)	1.390	1.00	1.50	2.50	2.00	2.00	1.67	ปานกลาง
เฉลี่ยรวมทุกด้าน							1.75	ปาน กลาง
1.3 นวัตกรรมของ สถาบันวิชาการสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาส ตร์								
1.3.1 เครือข่ายคุณค่า ผลไม้คุณภาพ	1.300	1.12	1.25	0.83	2.50	2.00	1.24	น้อย
1.3.2 ชุดความรู้การทำ สวนผลไม้คุณภาพด้วย จิตสำนึก	1.153	1.00	1.00	0.83	2.50	2.00	1.14	น้อย
1.3.3 เครือข่ายคุณค่าข้าว หอมมะลิสหกรณ์ไทย – แบรนด์ข้าวเกิดบุญ	1.426	1.12	1.25	0.83	3.00	3.00	1.33	น้อย
1.3.4 ระบบการเงินที่ พึ่งพาตนเองและการ ร่วมมือกัน (Self Help Organizations System, SHOs System)	1.504	1.12	1.25	1.33	3.00	3.00	1.48	น้อย
1.3.5 โครงการซื้อข้าวจาก ชาวนา	1.480	1.12	1.25	0.50	3.00	3.00	1.24	น้อย
1.3.6 กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่า สามพราน ตลาดสุขใจ ฯลฯ	1.203	0.87	1.25	0.50	0.50	2.00	1.05	น้อย

1. ความนิยมใช้ประโยชน์ จากนวัตกรรมที่หน่วยงาน ราชการ สถาบัน หรือ องค์กรอื่นๆ กำกับหรือ แนะนำให้ใช้ในสหกรณ์ของ ท่าน	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (Std. Deviation)	ค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์					ค่า เฉลี่ย รวม (Mean)	ระดับ ความนิยม ใช้ ประโยชน์ ต่อ นวัตกรรม
		สก.	สน.	สอ.	สก.	สบ.		
เฉลี่ยรวมทุกด้าน							1.25	น้อย
1.4 นวัตกรรมของ สันนิบาตสหกรณ์แห่ง ประเทศไทย								
1.4.1 โครงการฝึกอบรม ผู้นำสหกรณ์ชั้นสูง	1.434	1.87	2.79	3.00	3.50	3.00	2.57	มาก
1.4.2 การขับเคลื่อนให้ สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ	1.502	1.87	3.00	2.33	3.50	3.00	2.43	มาก
เฉลี่ยรวม							2.5	มาก
เฉลี่ยรวมทั้งสื่อองค์กร							1.94	ปาน กลาง

ผลวิจัยข้างต้นแสดงว่าสหกรณ์ต่างๆให้ความเห็นต่อความนิยมใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่หน่วยงานราชการ สถาบัน หรือองค์กรอื่นๆกำกับหรือแนะนำให้ใช้ในสหกรณ์ จากทั้งสื่อองค์กรในระดับปานกลาง (1.94) เท่านั้น โดยความนิยมต่อนวัตกรรมในลำดับแรก คือ นวัตกรรมของสันนิบาตสหกรณ์มีค่าเฉลี่ยความนิยมในระดับมาก (2.5) รองลงมาคือ นวัตกรรมของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2.27) นวัตกรรมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (1.75) และ นวัตกรรมของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ (1.25) ตามลำดับ

อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบดังกล่าวเป็นการเปรียบเทียบตัวเลขค่าเฉลี่ยในประเด็นนวัตกรรมที่แต่ละองค์กรมีให้กับขบวนการสหกรณ์ที่แตกต่างกัน ฉะนั้นหากพิจารณาอย่างเคร่งครัดย่อมไม่ได้หมายความว่าสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ตอบแบบสอบถามนิยมในนวัตกรรมจากองค์กรใดมากกว่ากัน

นอกจากนี้ สหกรณ์แต่ละประเภทก็มีระดับความนิยมใช้ประโยชน์ต่อนวัตกรรมที่หน่วยงานหรือองค์กรกลางผลิตหรือจัดให้ไม่เท่ากัน ปรากฏตามค่าเฉลี่ยรายสหกรณ์ในตารางที่นำเสนอ โดยพบว่า:

สหกรณ์การเกษตรให้คะแนนความนิยมนวัตกรรมของโครงการปราชญ์สหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่านวัตกรรมอื่นๆ (ค่าเฉลี่ย 2.25)

สหกรณ์นิคมให้คะแนนความนิยมนวัตกรรมการขับเคลื่อนให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติของสันนิบาตสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่านวัตกรรมอื่นๆ (ค่าเฉลี่ย 3.00)

สหกรณ์ออมทรัพย์ให้ความนิยมนวัตกรรมโครงการธรรมาภิบาลสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และ โครงการฝึกอบรมผู้นำสหกรณ์ชั้นสูงของสันนิบาตสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยอื่น (ค่าเฉลี่ย 3.00)

สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้ความนิยมนวัตกรรมโครงการธรรมาภิบาลสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และ โครงการปราชญ์สหกรณ์ชั้นสูงของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.00)

สหกรณ์บริการให้ความนิยมนวัตกรรมโดยส่วนใหญ่ในระดับค่าเฉลี่ยเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 3.00)

๓.๖ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมต่อขบวนการสหกรณ์

ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมต่อขบวนการสหกรณ์มีในหลายด้านตามประเภทของ นวัตกรรม นำไปสู่เรื่องต่อไปนี้ เช่น

๑) การเฝ้าระวัง การเตือนภัย และการประหยัดเวลาการจัดการการเงิน (ผลจากการใช้นวัตกรรมทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

๒) การช่วยป้องกันการทุจริต (ผลจากการใช้นวัตกรรมทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

๓) ผู้นำสหกรณ์ระดับชาติมีความรู้ความสามารถมากขึ้น (ผลจากการใช้นวัตกรรมโครงการฝึกอบรมผู้นำสหกรณ์ชั้นสูงของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย)

๔) ความแม่นยำในการบริการสมาชิก (ผลจากการใช้นวัตกรรมทางการโปรแกรมฐานข้อมูลของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ตอบแบบสอบถาม)

๕) การประหยัดเวลาในการทำงาน (ผลจากการใช้นวัตกรรมทางการโปรแกรมฐานข้อมูลของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ตอบแบบสอบถาม)

๖) การลดการสูญเสีย (ผลจากการใช้นวัตกรรมทางการโปรแกรมฐานข้อมูลของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ตอบแบบสอบถาม)

๗) การเพิ่มความพอใจจากสมาชิกในการรับบริการจากสหกรณ์ (ผลจากการใช้นวัตกรรมบริการสมาชิกของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ตอบแบบสอบถาม)

๘) การทุ่มเทในงานของบุคลากร (ผลจากการใช้นวัตกรรมทางการบริหารงานบุคคลของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ตอบแบบสอบถาม)

๙) การบริการสมาชิกเชิงเครือข่ายมีความเป็นจริง (ผลจากการใช้นวัตกรรมไอซีทีในชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย)

๑๐) การบริการธุรกรรมทางการเงินที่สะดวกแก่สมาชิก (ผลจากการใช้นวัตกรรมไอซีทีในชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย)

๑๑) การส่งออกสินค้าได้กว้างไกลมากขึ้น (เช่น ส่งออกต่างประเทศ) (ผลจากการใช้นวัตกรรมของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาดฯ)

๑๒) การนำกำไรสู่สหกรณ์ (ผลจากการใช้นวัตกรรมของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาดฯ)

๑๓) การสามารถให้บริการสมาชิกที่ครอบคลุมความต้องการมากขึ้น (ผลจากการใช้นวัตกรรมของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาดฯ)

๓.๖ ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแนวทางการส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม
ขบวนการสหกรณ์: ข้อเสนอจากสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ตอบแบบสอบถาม

๓.๖.๑ ปัญหาด้านเงินทุน

- เงินทุนกระจุกตัวในสหกรณ์บางประเภท แต่ขาดแคลนในสหกรณ์บางประเภท (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- สหกรณ์ยังต้องเลือกแหล่งเงินทุนภายนอกจำนวนมากเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ขาดแคลนเงินทุนบางช่วงเวลา (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- มีเงินทุนไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- ขาดแหล่งเงินทุน (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- ขาดแหล่งเงินลงทุน (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- การขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- ไม่มีเงินทุน/เงินทุนไม่เพียงพอ (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 2 ราย)

- ต้องจัดหาเงินทุนในการพัฒนานวัตกรรมด้วยตัวสหกรณ์เอง (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)

๓.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านเงินทุน

- ต้องจัดหาเงินทุนในการพัฒนานวัตกรรมด้วยตัวของสหกรณ์เอง (ผู้เสนอ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- ควรมีศูนย์ประสานงานการสหกรณ์ที่ทำงานเชิงธุรกิจของของขบวนการสหกรณ์ (ผู้เสนอ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- จัดทำแผนงานหรือโครงการระดมเงินทุนภายในให้ได้มากอย่างต่อเนื่อง (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- สหกรณ์พยายามระดมทุนภายใน เช่น การสะสมหุ้น เงินฝาก ตัวสัญญาใช้เงินและประสานสถาบันการเงินเพื่อขอกู้ (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- ให้งานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนเงินงบประมาณ มาบริหารจัดการให้แก่สมาชิกได้ทั่วถึง (ผู้เสนอ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- ต้องการแหล่งเงินทุน (ผู้เสนอ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณมาสนับสนุน ไม่ใช่แบบมีดอกเบี้ยย (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)

๓.๓.๓ ปัญหาด้านบุคลากร (ผู้นำ กรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่)

- ขาดอุดมการณ์หลักการและวินัยสหกรณ์ (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- ผู้นำกรรมการขาดความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจ (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- สมาชิกขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- เจ้าหน้าที่ (บางคน) ขอลาทำงานสหกรณ์เพื่อรองานที่ดีกว่า ทำให้มีการเปลี่ยนตัวเจ้าหน้าที่อยู่เป็นประจำ ทำให้ขาดทักษะในการทำงาน (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีรายได้ประจำ (เป็นเกษตรกร) บางครั้งไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามสัญญา (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- บุคลากรยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- บุคลากรไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจในด้านต่างๆ (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)

๓.๓.๔ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านบุคลากร

- ควรมีสถาบันบุคลากรสหกรณ์และมีประกาศนียบัตรให้ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งต่างๆ ได้ (ผู้เสนอ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- จัดสัมมนาอบรมผู้นำกรรมการให้รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองไม่ก้าวล่วงงานฝ่ายจัดการ ก่อนรับสมาชิกใหม่ต้องอบรมให้เข้าใจและรับได้กับการเป็นสมาชิก สร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่คิดที่จะทำงานให้กับสหกรณ์ตลอดไม่คิดเปลี่ยนงาน (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- สหกรณ์ควรพยายามส่งเสริมอาชีพเพิ่มเติม เช่น ทอผ้าพื้นเมือง จักสาน ปลูกพืชฤดูแล้ง เป็นต้น (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- น่าจะมีการให้ความเข้าใจว่าพนักงานจะได้รับการเพิ่มสิทธิในการทำงานของทุกคน (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังในด้านสถาบันเกษตรกร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของสังคมไทย (ผู้เสนอ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- ต้องให้ความรู้และสร้างความเข้าใจ (ผู้เสนอ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- ชักจูงมอบบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้บ่อยขึ้น (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์ทุกภาคส่วน (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- จัดให้มีการอบรมด้านวิชาการตามส่วนภูมิภาคเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย (ผู้เสนอ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)

๓.๓.๕ ปัญหาด้านระบบงาน

- การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลทางบัญชี (ยังค้นหาผู้ที่เขียนโปรแกรมระบบบัญชีของสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ดีๆ ไม่พบ) (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- สหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน พบปัญหาคนมากแต่เงินน้อย ทำให้งานมาก คนทำงานน้อย เพราะต้องประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- ขาดเครือข่ายเชื่อมต่อการบริหารระหว่างสหกรณ์ประเภทเดียวกัน และสหกรณ์ต่างประเภทอย่างเป็นระบบ (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- เจ้าหน้าที่ 1 คนทำงานทุกอย่างหรือหลายอย่าง ไม่มีเวลามาคิดค้นหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)

- ขาดการเชื่อมโยงธุรกิจ (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)

๓.๓.๖ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านระบบงาน

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ควรเป็นหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบเรื่องนี้ โดยจ้างโปรแกรมเมอร์ที่เก่งๆ และเข้าใจระบบการทำงานของสหกรณ์ ไม่อยากให้ใช้สหกรณ์เป็นหนูทดลองยา (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- สหกรณ์นำเทคโนโลยี IT เข้ามาช่วยได้ผลในระดับหนึ่ง (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- สหกรณ์ควรมุ่งเน้นการบริหารงานด้านบุคคล (HR) โดยสร้างระบบให้เกิดขึ้นทั้งกับสหกรณ์ชั้นปฐม และชุมชนระดับชาติ สหกรณ์มักมุ่งเน้นเฉพาะสมาชิก และลืมการบริหารงานบุคคลของตัวเองแล้วงานพัฒนานวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้อย่างไร (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)

๓.๓.๗ ปัญหาด้านกฎหมายและระเบียบ

- ไม่สามารถนำสู่ภาคปฏิบัติ (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- เรื่องสมาชิกสมทบ – ถ้าสุดห้ามรับสมาชิกสมทบที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะและองค์กรที่เป็นนิติบุคคล (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ต้องการรับสมาชิกสมทบ ซึ่งเป็นเด็กและเยาวชน (แต่ขัดกับกฎหมาย) (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- หน่วยงานของรัฐมักตีความตามตัวอักษร (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- กฎหมาย/ระเบียบไม่สอดคล้องกับปัจจุบัน (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- บางครั้งเป็นเรื่องของหลักการ อุดมการณ์ แต่อ้างระเบียบกฎหมายเกินไป เช่น เด็กเป็นสมาชิกสมทบไม่ได้ (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- ระเบียบมีมากเกินไป เช่น เด็กเป็นสมาชิกสมทบไม่ได้ (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- แก้ไขยากไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- ขัดต่อการจำเป็นธุรกิจ ไม่เอื้อต่อการแข่งขัน (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ความไม่ทันสมัยของกฎหมาย และกฎหมายฉบับเดียวครอบคลุมสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)

- หน่วยงานของรัฐควรมองถึงเจตนาการบริหารจัดการของสหกรณ์ว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่ จะได้ทำให้สหกรณ์กล้าที่จะพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนร่วม (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)

๓.๖.๘ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านกฎหมายและระเบียบ

- จัดโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ใหม่ (ผู้เสนอ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- เยาวชน (ผู้ยังไม่บรรลุนิติภาวะ) ในอนาคตจะเป็นสมาชิกสหกรณ์ ควรเรียนรู้หรือรับรู้เรื่องการค้าเงินงานต่างๆ ในระบบสหกรณ์ตั้งแต่วัยเด็ก เช่น การตั้งสหกรณ์ในโรงเรียน เมื่อเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้ว จะได้อะไรบ้าง พร้อมทั้งจะได้ช่วยกันพัฒนางานสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- หน่วยงานของรัฐควรมองถึงเจตนาการบริหารจัดการของสหกรณ์ว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่ จะได้ทำให้สหกรณ์กล้าที่จะพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนร่วม (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- ควรมีการแก้ไขกฎหมาย หรือ พรบ. ให้สอดคล้อง เพราะเด็กและเยาวชนคือ อนาคตของสหกรณ์ ควรจะได้เข้ามาสัมผัสเกี่ยวข้องกับสหกรณ์แต่เยาว์วัย (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- ควรจะแก้ไขปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริง (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- แก้กฎหมายและแยก พรบ. แต่ละประเภทสหกรณ์ (ผู้เสนอ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)

๓.๖.๙ ปัญหาด้านการสื่อสาร

- สมาชิกขาดความใส่ใจ (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- ไม่ครอบคลุมเต็มพื้นที่ (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)

๓.๖.๑๐ ข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์ รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตด้านการสื่อสาร

- หน่วยงานของรัฐต้องมากำกับดูแลให้มากขึ้น (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ขยายพื้นที่ให้เต็มพื้นที่ (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)

๓.๖.๑๑ ปัญหาด้านหน่วยงานราชการ

- หน่วยงานราชการ (ส่วนมาก) จะไม่เข้าใจว่าสหกรณ์คืออะไร มีรูปแบบการดำเนินงานแบบไหน (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ความล่าช้าต้องผ่านหลายขั้นตอน (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยลงพื้นที่ จึงไม่รู้ว่าความต้องการที่แท้จริง (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- มีระบบแบบแผนที่ล่าช้า (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- ผู้นำขาดการส่งเสริมในกิจกรรมที่ต่อเนื่อง (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- ไม่จริงจังในการแก้ปัญหา (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- มาตรฐานการส่งเสริมที่แนะนำโดยบุคลากรของภาครัฐไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (ผู้ตอบ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- ทำงานล่าช้า ขั้นตอนมาก (ผู้ตอบ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)

๓.๗.๑๒ ข้อเสนอแนะในการสร้างเสริมวัฒนธรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำวัฒนธรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านหน่วยงานราชการ

- ควรจัดตั้งสหกรณ์ในหน่วยงานข้าราชการที่ยังไม่มีสหกรณ์ (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ลดขั้นตอน มุ่งความสะดวก รวดเร็ว บริการประทับใจ (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- ให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมลงพื้นที่ด้วย (ผู้เสนอ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- บุคลากรของรัฐควรรหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อจะได้แนะนำสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง (ผู้เสนอ: สหกรณ์เครดิตยูเนียน 1 ราย)
- หน่วยงานของรัฐต้องมากำกับดูแลให้มากขึ้น (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)

๓.๗.๑๓ ปัญหาด้านอื่นๆ

- โครงสร้างที่รวมศูนย์กลางอยู่ที่นายทะเบียนซึ่งเป็นส่วนราชการ (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- ระบบสหกรณ์ในไทยไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐหรือทางราชการให้ระบบสหกรณ์มีความเจริญเติบโต (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ประชาชนทั่วไปหรือหน่วยงานของทางราชการรู้จักสหกรณ์น้อยมาก ทำอย่างไรให้รัฐบาลสนใจสหกรณ์โดยแท้จริง ทำอย่างไรให้ประชาชนทั่วไปหรือหน่วยงานต่างๆรู้จักสหกรณ์มากขึ้น (ผู้ตอบ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ไม่ค่อยจริงจังกับสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหา (ผู้เสนอ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)
- ขาดปัจจัยที่ส่งเสริม เช่น ขัดกับธรรมเนียมองค์กรที่เคยปฏิบัติ (ผู้ตอบ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)

๓.๗.๑๔ ข้อเสนอแนะอื่นๆในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคตในด้านอื่นๆ

- ควรรวบรวมกรมส่งเสริมและกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งสันนิบาตเป็นองค์กรมหาชน มีอำนาจควบคุม กำกับดูแลสหกรณ์แท้จริงไว้ที่เดียวกัน (ผู้เสนอ: สหกรณ์ออมทรัพย์ 1 ราย)
- ทำให้สหกรณ์เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าเหมือนประเทศญี่ปุ่น หรือเกาหลี ประชาชนทั่วไปหรือหน่วยงานของราชการรู้จักสหกรณ์น้อยมาก (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ทำอย่างไรให้รัฐบาลสนใจสหกรณ์โดยแท้จริง (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ทำอย่างไรให้ประชาชนทั่วไปหรือหน่วยงานต่างๆ รู้จักสหกรณ์มากขึ้น (ผู้เสนอ: สหกรณ์นิคม 1 ราย)
- ทุกระบบรวมเป็นระบบสหกรณ์ สหกรณ์จะเป็นวาระแห่งชาติจริงๆ (ผู้เสนอ: สหกรณ์การเกษตร 1 ราย)

นอกเหนือจากข้อเสนอที่ได้จากแบบสอบถามแล้ว ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ยังมีจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ ดังจะกล่าวต่อไป

๓.๘ ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ - ข้อมูลจากแหล่งอื่น

๓.๘.๑ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำสหกรณ์ ข้าราชการผู้บริหารระดับกลาง ข้าราชการระดับผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ¹⁷

- 1) การส่งเสริมให้สหกรณ์มีเทคนิคใหม่ๆ ที่เน้นการประชุมหรือสัมมนาแบบถกแถลงเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น
- 2) ควรมีสถาบันวิชาการของสหกรณ์เอง เช่น วิทยาลัยสหกรณ์ ให้การศึกษาแก่สมาชิก
- 3) จัดกลุ่มสหกรณ์เพื่อทำธุรกิจแข่งขันกับภายนอกมากขึ้น
- 4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรกลางของขบวนการสหกรณ์ใหม่ โดยเปลี่ยนแปลงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยให้มีโครงสร้างที่มีความเป็นประชาธิปไตยและควบคุมโดยสมาชิกสหกรณ์ผู้เป็นเจ้าของ การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจ และการกระจายอำนาจ รวมทั้งให้จัดบริการสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยอาจเรียกองค์กรกลางใหม่นี้ว่า “สหภาพสหกรณ์ไทย” หรือ “ศูนย์กลางสหกรณ์ไทย”

¹⁷ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นายเจริญ บำรุงวงศ์ อธิบดีอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ รศ. ดร. สวัสดิ์ แสงบางปลา อธิบดีประธานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย และประธานชุมนุมสหกรณ์ชนกิจไทย นายไพฑูรย์ แก้วเพทาย อธิบดีประธานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย นายพีระพงศ์ วาระเสน และ นายวิเชียร แทนธรรมโรจน์

- 5) ส่งเสริมให้สหกรณ์แปรรูปผลผลิตการเกษตรให้มากขึ้น จากเดิมเพียงรวบรวมแล้วขายต่อเท่านั้น
- 6) จัดให้มีเงินทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในหน่วยงานราชการที่เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- 7) ยืนยันว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์หรือการนำนวัตกรรมใดๆมาใช้กับสหกรณ์สมควรสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์สากล
- 8) ควรขยายภารกิจสหกรณ์ต่างๆที่พร้อมไปสู่สหกรณ์เอนกประสงค์ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ และ สหกรณ์เครดิตยูเนียนควรทำธุรกิจนอกเหนือการรับฝากเงินและสินเชื่อ สหกรณ์บริการก็สามารถดำเนินกิจการหลายอย่างได้
- 9) กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประเมินสหกรณ์ดีเด่นให้เหมาะสมต่อการส่งเสริมนวัตกรรม
- 10) ส่งเสริมให้สหกรณ์นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้เพื่อเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ
- 11) การที่สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติถือเป็นนวัตกรรมอันจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกับคนจำนวนมาก
- 12) สหกรณ์ไม่จำเป็นต้องทำสิ่งใหม่เสมอไป แต่ทำของเก่าตามหลักการสหกรณ์ที่ยังไม่ได้ทำให้ดีก็ได้
- 13) ปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ให้เหมาะสมมากขึ้นเพื่อส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 14) ปรับปรุงสันนิบาตสหกรณ์ให้ทำธุรกิจเลี้ยงตัวเองได้และปรับปรุงการใช้เงินในกิจกรรมที่คุ้มค่า
- 15) อุทธรณ์การเมืองไทยในปัจจุบันควรนำมาเป็นข้อคิดต่อการปฏิรูปขบวนการสหกรณ์ เช่น ไม่เอาความชนะความเลวด้วยการกระทำที่เลวอีกแบบ แต่ต้องเอาชนะความเลวด้วยความดี

๓.๘.๒ ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ที่สะท้อนนัยการส่งเสริมนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ (ในมุมมองของผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์)¹⁸

¹⁸ ที่มา : การให้สัมภาษณ์ของอดีตอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ (นายสมชาย ชาญณรงค์กุล) แก่ผู้วิจัยวันที่ 29 พฤษภาคม 2556 และเนื้อหาในหัวข้อว่า “ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ไทยในทศวรรษใหม่ภายใต้แนวคิด "สมชาย ชาญณรงค์กุล" อ้างจาก

1) กรมส่งเสริมสหกรณ์จะต้องคอยเป็นพี่เลี้ยงชี้แนะแนวทางของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมให้ถูกต้องตามหลักการสหกรณ์ นำมาสู่ความแข็งแกร่งของขบวนการสหกรณ์ไทยทั้งระบบ ควบคู่กับการเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการสหกรณ์สู่สากล

2) กรมส่งเสริมสหกรณ์มีบทบาทและภารกิจหลัก ๆ ในการกำกับดูแลสหกรณ์หลักๆคือ ให้การส่งเสริม เผยแพร่ ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงธุรกิจ สหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3) ผลักดันให้สหกรณ์สามารถยืนอยู่ได้ ช่วยเหลือตัวเองได้ มิใช่รอแต่การดำเนินการของเจ้าหน้าที่ภาครัฐเท่านั้น เพราะเจ้าหน้าที่ภาครัฐโดยแท้จริงเป็นเพียงพี่เลี้ยงที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ แต่ผู้ที่ลงมือทำอย่างจริงจังคือตัวของสหกรณ์เอง ถ้าหากเจ้าหน้าที่ภาครัฐไปดำเนินการให้สหกรณ์ทุกอย่าง สหกรณ์ก็จะไม่รู้จักโต

4) ความโปร่งใสในการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกๆเรื่อง

5) การที่สมาชิกสหกรณ์ได้ใช้ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพสูง ได้มาตรฐาน เป็นที่เชื่อถือและเป็น ที่พึงของสมาชิก

6) เร่งเร่งรัดพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7) วันนี้มีสหกรณ์เพื่อกู้ เพื่อจะหาเงินทุนอย่างเดียวยังไม่ครบองค์ประกอบครบวงจร ซึ่งน่าจะมีทั้งรวมซื้อรวมขาย ควรนำพลังตรงนี้มาเจรจา ผลักดันให้สหกรณ์เป็นผู้จำหน่ายสินค้าโดยตรงกับผู้นำเข้า ในตลาดต่างประเทศ

8) สหกรณ์จะต้องมีระบบการจัดการภายในของตนเอง ตลอดจนพัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐาน ตามที่ลูกค้าต้องการและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

9) ยุทธศาสตร์พัฒนาสหกรณ์ไทย ให้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โลกให้มากขึ้น ขณะเดียวกันก็ไม่ทิ้งรากฐานของสหกรณ์ และเร่งปรับทิศทางการบริหารงานของกรรมการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ให้ต้องเดินไปคู่กันให้ได้

10) สหกรณ์ต้องยึดหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ไว้ให้มั่น เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีความสุขอยู่ดี กินดี มีความสมดุลในชีวิต รวมทั้งปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง เช่น สหกรณ์

ร้านค้าที่ต้องปรับตัวกับการแข่งขันของ Modern Trade สหกรณ์การเกษตรที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับระบบการผลิตสินค้าเกษตรที่มุ่งสู่มาตรฐานความปลอดภัยทั้งต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม

11) ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของขบวนการสหกรณ์ไทย โดยต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลก ไม่ทิ้งพื้นฐานและรากฐานการสหกรณ์ คือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมองไปที่สมาชิกเป็นสำคัญ

12) การบริหารงานสหกรณ์ จุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ กรรมการสหกรณ์ ต้องมีการปรับเปลี่ยนแก้ไขทัศนคติในการเข้ามาบริหาร รวมทั้งต้องเป็นกรรมการสหกรณ์มืออาชีพ

13) รูปแบบการทำงานที่แน่นอน โปร่งใส ตรวจสอบ และวัดผลได้ มีการประเมินผลเป็นรายสหกรณ์ เรียกว่า CPD CARD

14) สร้างทีมครูฝึกที่เรียกว่า Trainer งานส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 108 คน จาก 27 จังหวัด ให้สามารถทำได้ตามระบบและเนื้อหาที่วิเคราะห์จริง เพื่อให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์สูงสุด Trainer ทั้งหมดต้องลงไปปฏิบัติจริงในพื้นที่รับผิดชอบของตน เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริง จุดอ่อนของระบบที่ต้องปรับปรุง เพราะแต่ละสหกรณ์มีเงื่อนไข ข้อจำกัด และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน กำหนดให้วันที่ 1 มกราคม 2555 เป็นวันดีเคย์ในการขยายผลไปทั่วประเทศ

15) เปิดโอกาสให้สหกรณ์ขนาดเล็กที่ไม่สามารถไปขอกู้เงินจากแหล่งเงินทุนอื่นได้ เข้ามาใช้บริการจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์บ้าง รวมถึงการวางแผนเพื่อติดตามการใช้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตรงกับวัตถุประสงค์ของกองทุนอย่างแท้จริง

๓.๘.๓ ข้อเสนอแนะทางการส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ (จากการประชุมระดมสมอง)

นอกจากนี้ จากการจัดประชุมระดมสมอง (การเสวนา/สนทนากลุ่ม) ผู้แทนองค์กรต่างๆ ในขบวนการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2556 ปรากฏข้อเสนอแนะทางการส่งเสริมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ต่อไปนี้

1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ให้เหมาะสมจะช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้น
2. ส่งเสริมรูปแบบการบริหารในเชิงการเฝ้าระวังให้แพร่หลายมากขึ้น
3. ส่งเสริมระบบการจูงใจให้สร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยการให้รางวัล
4. ส่งเสริมการประกวดนวัตกรรมในชุมชนและภูมิภาคต่างๆ
5. สนับสนุนงบประมาณแก่สันนิบาตสหกรณ์เพื่อนำไปใช้บริหารงานที่เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่ขบวนการสหกรณ์ (งบประมาณ 4 ล้านบาทต่อปีจากรัฐบาลไม่เพียงพอ)
6. เสริมสร้างเครือข่ายสหกรณ์ทุกประเภท

7. แก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคแก่การดำเนินธุรกิจสหกรณ์และการสร้างสรรค์นวัตกรรม (ยกเลิกการห้ามรับสมาชิกสมทบ)
8. เสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อกันของสหกรณ์เพื่อสร้างนวัตกรรมร่วมกัน
9. กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่ยั่งยืน เช่น กรอบธรรมาภิบาลของสหกรณ์
10. ส่งเสริมจิตวิญญาณสหกรณ์เกิดขึ้นกับทุกคนในทุกสหกรณ์
11. แก้ปัญหาสหกรณ์ให้ครอบคลุมถึงนักการเมืองและข้าราชการ
12. ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของสันนิบาตสหกรณ์ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ เช่น ให้มีบุคคลที่หลากหลายเข้าร่วมในคณะกรรมการบริหาร
13. การใช้ประโยชน์จากข้อเสนอต่างๆที่เรียบเรียงในท้ายบทที่สอง

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะตามที่กล่าวมาข้างต้นถือเป็นข้อมูลป้อนกลับเชิงระบบ (Feedback for Improvement) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย (CIPPFI Model) อันสมควรที่หน่วยงานราชการ หน่วยงานกลางที่สนับสนุนสหกรณ์ และองค์กรสหกรณ์ต่างๆพึงนำไปใช้ประโยชน์เพื่อปรับปรุงการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ ทั้งนี้ข้อเสนอในการปรับปรุงการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์นอกเหนือจากที่ภายในขบวนการสหกรณ์มีการพิจารณาดำเนินการตามที่เสนอมานั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอในบทต่อไป อันเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อสำคัญด้วย

บทที่ ๔

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์การวิจัยหกประการ¹⁹ คือ

๑. เพื่อศึกษาถึงนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ทั้งในเชิงประเภท และคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ในรอบประมาณ 10 ปี (พ.ศ. 2546- 2554) หลังจากการประกาศใช้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542
๒. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ด้านองค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์
๓. เพื่อศึกษาถึงความเกี่ยวข้องกันของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองกับการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์
๔. เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์
๕. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์และการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์
๖. เพื่อแสวงหาแนวคิดและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

ประกอบด้วยคำถามการวิจัยต่อไปนี้ คือ

๑. นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์มีอะไรบ้าง จำแนกเป็นประเภทๆ เช่น รูปแบบธุรกิจ การบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร การเงิน-งบประมาณ สารสนเทศ ฯลฯ) สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี) บริการที่ให้แกสมาชิก และ อื่นๆ ได้อย่างไร มีคุณลักษณะอย่างไร
๒. การพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดขึ้นได้อย่างไร มีปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยอื่นๆ อะไรบ้างที่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

¹⁹ วัตถุประสงค์ทั้งหกประการเขียนขึ้นอย่างขยายความจากวัตถุประสงค์เดิมจากกรอบข้อตกลงการวิจัย (TOR) ที่กำหนดไว้สี่ประการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้งานวิจัยที่สมบูรณ์เป็นประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์และคุ่มค่าเงินทุนวิจัยมากขึ้น

๒.๑ หน่วยงานต่างๆ ที่ปรากฏรายชื่อในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติทั้งสองฉบับ อาทิ ชุมชนสหกรณ์ระดับชาติประเภทต่างๆ (เจ็ดชุมชน) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และ หน่วยงานภาคเอกชนบางแห่งที่เกี่ยวข้อง ได้ดำเนินการอะไรบ้างในการตอบสนองต่อการพัฒนาหรือ สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีการดำเนินงานร่วมกันในรูปแบบความร่วมมือต่างๆ หรือไม่อย่างไร

๒.๒ ผู้เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ อาทิ กรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ และ ผู้นำสหกรณ์ มีความเข้าใจและเข้าถึงเรื่องการพัฒนาหรือ สร้างสรรค์นวัตกรรมเพียงใด และมีส่วนช่วยให้นวัตกรรมในองค์การสหกรณ์เกิดขึ้นและมีคุณค่าแก่สมาชิก อย่างไร

๓. แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง และ บริบทของการดำเนินการตามแผนดังกล่าวเกื้อหนุนต่อการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือไม่และอย่างไร

๓.๑ สารระของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองสะท้อนหรือบ่งชี้ถึง แนวทาง สาระ และ โอกาสการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์หรือไม่และอย่างไร

๓.๒ โครงสร้างการขับเคลื่อนแผน ที่ คพช.กำหนดไว้ มีสมรรถนะในการพัฒนาหรือ สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือไม่อย่างไร

๓.๔ กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ สภาพแวดล้อม และ เงื่อนไข ที่เกี่ยวข้องเอื้ออำนวย หรือเป็นอุปสรรคต่อพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไร

๓.๕ โครงสร้าง กลไก และ สภาพแวดล้อม หรือ เงื่อนไขอะไรบ้าง ที่จะเอื้อต่อ บรรยากาศในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ในอนาคต เพื่อการยกระดับการ พัฒนาสหกรณ์ไทยสู่ความเป็นปึกแผ่นและช่วยยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชนตามอัต ลักษณ์ของการเป็นองค์การธุรกิจฐานสังคมอย่างแท้จริง

๔. นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ที่มีหรือนำมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์อะไรบ้างแก่องค์การและ ขบวนการสหกรณ์ไทย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ตามหัวข้อทั้งหกดังจะเสนอต่อไปกับวัตถุประสงค์ คือ

๔.๑ สรุปผลการวิจัย

๔.๑.๑ นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ทั้งในเชิงประเภท และคุณลักษณะของนวัตกรรมที่ เกิดขึ้นในรอบประมาณ 10 ปี (พ.ศ. 2546- 2554) หลังจาการประกาศใช้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542

ในภาพรวมของขบวนการสหกรณ์ไทย นวัตกรรมเกิดขึ้นได้น้อยในสามระดับ คือ ๑) นวัตกรรมเพื่อขบวนการสหกรณ์ในระดับชาติหรือในเชิงภาพรวม ๒) นวัตกรรมเพื่อขบวนการสหกรณ์ใน ระดับชุมชนสหกรณ์ประเภทต่างๆ ๓) นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในระดับสหกรณ์ขั้นปฐม

นวัตกรรมเด่นๆที่พบสรุปได้ตามตารางข้างล่างคือ

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ นวัตกรรม
๑) นวัตกรรมเพื่อ ขบวนการสหกรณ์ ในระดับชาติหรือใน เชิงภาพรวม	๑.๑ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ: การพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ตามแนวระบบคุณค่า ฐานสังคม และการเชื่อมโยงเครือข่าย	
	๑.๑.๑ เครือข่ายคุณค่าผลไม้คุณภาพ ๑.๑.๒ ชุดความรู้การทำสวนผลไม้คุณภาพด้วย จิตสำนึก ๑.๑.๓ เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย – แบรนด์ข้าวเกิดบุญ ๑.๑.๔ ระบบการเงินที่พึ่งพาตนเองและการร่วมมือ กัน (Self Help Organizations System, SHOs System) ๑.๑.๕ โครงการซื้อข้าวจากชาวนา ๑.๑.๖ กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่า (ตลาดสุขใจ สวนสาม พราน ฯลฯ)	สถาบันวิชาการสหกรณ์ (การจำแนกนวัตกรรม อาจมี การปรับใหม่)
	๑.๒ นวัตกรรมการบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร และ การเงินและงบประมาณ)	
	๑.๒.๑ เทคนิคทางการบริหาร: ๑) การทำฐานข้อมูลสมาชิก SQL 2000 ๒) ระบบการส่งเสริมสหกรณ์ (Cooperative Promotion System (CPS) (การจัดทำฐานข้อมูล เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ และติดตามการ เปลี่ยนแปลง) ๓) โครงการธรรมาภิบาลสหกรณ์ ๔) โครงการปราชญ์สหกรณ์	กรมส่งเสริมสหกรณ์
	๑.๒.๒ การมีส่วนร่วมของสมาชิก:	ชุมนุมสหกรณ์ชนกิจไทย และสหกรณ์สมาชิก

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ นวัตกรรม
	๑.๒.๓ งานบุคลากร	สนับสนุนสหกรณ์ฯ
	๑.๒.๔ การเงินและบัญชี ๑) เครื่องมือเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (CFSAWS:ss) ๒) ระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยแบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2009) ๓) ระบบข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Peer Group) ๔) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ภาคการเกษตร (SEVA 2009) ๕) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ร้านค้า (SHOP SEVA 2009) ๖) เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรด้วยแบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2010) ๗) ตลาดสินค้าออกกลางระหว่างสหกรณ์ (CO-OP	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ นวัตกรรม
	REPO Market) ๘) ระบบกลยุทธ์ในการถ่ายโอนงานสอบบัญชีสหกรณ์ให้ภาคเอกชน (E-learning) ๙) โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร (Cooperative Full Pack Accounting software, FAS) (ใช้ได้กับสหกรณ์ทุกประเภท) ๑๐) โปรแกรมระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์ Version 2.2 (Web Editon) ๑๑) โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภทสำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตร Version 2 (Web Editon) ๑๒) โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภทสำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตร Version 2 (Web Editon) ๑๓) โปรแกรมบัญชีรายบุคคล (SmartAcc for Smart Life) สามารถใช้ได้กับสมาชิกสหกรณ์รายบุคคลและบุคคลทั่วไป	
	๑.๓ สารสนเทศ	กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
	๑.๔ สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี)	สหกรณ์ออมทรัพย์และการเกษตรบางแห่งนำมาใช้
	๑.๕ อื่นๆ	กรมส่งเสริมสหกรณ์
๒) นวัตกรรมเพื่อ	๒.๑ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ	

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ นวัตกรรม
ขบวนการสหกรณ์ ในระดับชุมชน สหกรณ์ประเภท ต่างๆ	๒.๑.๑ การขยายการลงทุนของรัฐกิจสหกรณ์ออม ทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์	๓.๑ ชุมชนสหกรณ์ธณกิจ ไทย จำกัด
	๒.๒ นวัตกรรมการบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของ สมาชิก งานบุคลากร และ การเงินและงบประมาณ)	
	๒.๒.๑ เทคนิคทางการบริหาร	ชุมชน
	๒.๒.๒ การมีส่วนร่วมของสมาชิก: ๑) การนับ คะแนนเสียงโดยคำนึงถึงสัดส่วนการถือหุ้น	ชุมชนสหกรณ์ธณกิจไทย จำกัด และสมาชิก
	๒.๒.๓ การเงินและบัญชี	-
	๒.๓ สารสนเทศ	ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ (สหกรณ์กรมป่าไม้)
	๒.๔ สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี)	สหกรณ์ออมทรัพย์หลาย แห่ง
	๒.๕ อื่นๆ	-
๓) นวัตกรรมของ ขบวนการสหกรณ์ ในระดับสหกรณ์ขึ้น ปฐม (ตัวอย่างจาก สหกรณ์การเกษตร บ้านลาด จำกัด เท่านั้น)	๔.๑ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ ๔.๑.๑ การมีธุรกิจที่หลากหลายในแนว เอกประสงค์	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์นิคมท่าแซะ
	๔.๒ นวัตกรรมการบริหารจัดการ (เทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร และ การเงินและบัญชี)	
	๔.๒.๑ เทคนิคทางการบริหาร	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักงานเลขาธิการ

๑. ระดับนวัตกรรม	๒. ประเภทและลักษณะนวัตกรรม	๓. หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้ นวัตกรรม
		กองทัพบก
	๔.๒.๓ การมีส่วนร่วมของสมาชิก	สหกรณ์นิคมศรีสำโรง
	๔.๒.๓ งานบุคลากร	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรเวียงสา สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยสงขลานคริ นทร์
	๔.๒.๔ การเงินและบัญชี	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด
	๔.๓ สารสนเทศ	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้าน แสงอรุณ
	๔.๔ สิ่งประดิษฐ์ (เทคโนโลยี)	-
	๔.๕ บริการที่ให้แกสมาชิก	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด
	๔.๖ อื่นๆ เช่น โครงการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว (ภายใต้ แผนการรับเมล็ดพันธุ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์)	สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์

อนึ่งกรณีสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ซึ่งเป็นสหกรณ์ขั้นปฐมนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาการสร้างสรรค์
นวัตกรรมในหลายๆด้านพบข้อมูลดังนี้ (โปรดดูเพิ่มเติมในภาคผนวก)

1.1 การเปลี่ยนแปลงเรื่องการบริหารงาน ตั้งแต่การรับสมาชิก การรับพนักงาน การจัดหลักสูตรการเตรียมพร้อมเป็นกรรมการ พร้อมกำหนดให้ผู้ที่จะเป็นคณะกรรมการต้องผ่านหลักสูตรและมีใบประกาศนียบัตร

1.2 ระบบงานพัฒนาโดยใช้ระบบ IT

1.3 เทคนิคการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและยึดหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ

1.4 งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะงานด้านบุคลากรมีตัวชี้วัด KPI

1.5 ผลงานมีแบบประเมินผลงานที่สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายและแผนงานประจำปีของสหกรณ์

1.6 งบประมาณ สามารถกำหนดงบประมาณและแยกเป็นส่วนของผู้ขายและผู้ซื้อและหนี้สิน

1.7 ปรับปรุงช่องทางประชาสัมพันธ์และข่าวสาร

1.8 ใช้หลักการซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ทั้งทางการผลิตและการตลาด

1.9 เน้นการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

1.10 สิ่งประดิษฐ์ มีการเพิ่มมูลค่าเพิ่มการบรรจุภัณฑ์

๔.๑.๒ ปัจจัยต่างๆ ด้านองค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (ในมุมมองของสหกรณ์ดีเด่น) ที่ถูกกล่าวถึงว่ามีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมมากที่สุด – มาก นั้น คือ ความสามารถของประธาน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในสหกรณ์ และ ความสามารถด้านการบริหารของผู้จัดการสหกรณ์ โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยประกอบที่มีค่าคะแนนที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมน้อยกว่าปัจจัยภายในดังกล่าว

๔.๑.๓ ความเกี่ยวข้องกันของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองกับการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

การเกี่ยวข้องกันของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองกับการพัฒนาหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์นั้น ประเด็นสำคัญคือ แผนได้นำไปสู่หรือเอื้อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์มากน้อยกว่ากันและมีปัจจัยใดเข้ามาเกี่ยวข้อง

ข้อมูลจากการประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สาม พบข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อแสวงหาคำอธิบายในมิตินวัตกรรมได้ดังข้อสรุปตามตารางที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติมแบบอภิमान (Meta-analysis) และคำอธิบายเชิงข้อสังเกตต่อไปนี้ (คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ, ๒๕๕๕, แผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สาม, หน้า ๘๓-๘๔)

การวิเคราะห์มิตินวัตกรรมเปรียบเทียบแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและฉบับที่สอง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	แผนพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติฉบับที่หนึ่ง	แผนพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติฉบับที่สอง	คำอธิบายเชิงข้อสังเกตใน มิตินวัตกรรมเปรียบเทียบ แผนพัฒนาฉบับที่หนึ่งกับ ฉบับที่สอง
ปัจจัย นำเข้า	๑. หน่วยงานราชการ องค์การสหกรณ์ระดับชาติ และสถาบันวิชาการด้าน สหกรณ์ได้รับการกำหนดให้ เป็นหน่วยงานหลัก รับผิดชอบการนำแผนไป ปฏิบัติ ๒. มีการชี้แจง หน่วยงานต่างๆทั้งหน่วยงาน ราชการและสหกรณ์เพื่อนำ แผนไปปฏิบัติ ๓. มีการตั้ง อนุกรรมการขับเคลื่อนและ ประเมินผลการปฏิบัติตาม แผน	๑. มีการสืบสานคุณค่า สหกรณ์และการเชื่อมโยง เครือข่ายจากแผนฉบับที่หนึ่ง ๒. มีการตั้ง คณะกรรมการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ภายใต้แผน ๓. มีการกำหนด งบประมาณใหม่จากการ ทบทวนการปฏิบัติตามแผนใน พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๕๒	๑. ความสืบเนื่องของ ค่านิยมในแผนที่ยังไม่ บรรลุผลเป็นสิ่งจำเป็น ๒. การสร้างสรรค์ใหม่ สมควรเกิดขึ้นจากช่องว่าง ของแผนฉบับต่างๆ ทั้งใน เชิงแนวคิดและแนวทางการ ปฏิบัติ
ปัจจัย กระบวนการ	การดำเนินการตามแนวทางที่ กำหนด ๕๕ แนวทางนั้น กระทำตามแนวทางได้ ประมาณร้อยละ ๗๕ ส่วนอีก ร้อยละ ๒๕ ไม่ได้ดำเนินการ ตามแนวทางที่กำหนดไว้	๑. การมีส่วนร่วมทำแผน มีปานกลาง ๒. ความเข้าใจแผนของผู้ ที่เกี่ยวข้องมีปานกลาง	๑. การมีส่วนร่วมใน การจัดทำแผนทั้งสองแผนมี จุดอ่อนในเชิงการเป็น เจ้าของแผน แม้ว่าการทำ แผนจะพยายามให้เกิดการมี ส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง ๒. มีปัญหาการปฏิบัติ ตามแผนหลายประการ ๓. การสร้างความรู้สึ กว่าแผนพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติเป็นของขบวนการ สหกรณ์ทั้งหลายจะช่วยทำ ให้แผนเป็นแผนที่ใช้ได้จริง

			มากขึ้น ๔. หากเริ่มกระบวนการ ทำแผนจากข้างล่าง และมา พบกับการริเริ่มจากข้างบน ในเวลาต่อมา (Mix policy formulation) จะช่วยให้แผน มีความสมบูรณ์มากขึ้น
ผลผลิต ตาม เป้าหมาย	การกำหนดเป้าหมายส่วน ใหญ่เป็นการวัดที่จำนวน ผู้เข้าร่วมโครงการจึงไม่ สามารถวัดประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของแผนตาม ยุทธศาสตร์ได้	๑. ผลการนำแผนไป ปฏิบัติในความเห็นของ ผู้เกี่ยวข้อง (โดยการสำรวจ) ประสบความสำเร็จในระดับ มากในทุกยุทธศาสตร์ ๒. จากการประเมินตาม กรอบ CIPP มีปัญหาการนำ แผนไปปฏิบัติมาก ทั้งในทาง สภาพแวดล้อมทางการเมือง งบประมาณ กระบวนการ บริหารผลผลงานหลาย ประการต่ำกว่าที่ตั้งเป้าไว้	๑. การวัดความสำเร็จ ของแผนควรมีหน่วยงาน หรือองค์การรับผิดชอบที่ ชัดเจน และออกแบบการ วัดความสำเร็จในทาง นวัตกรรมภายใต้แผนตั้งแต่ เนิ่นๆและจัดเก็บจากข้อมูล ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อนวัดการ เกิดขึ้นของนวัตกรรม ๒. การวัดความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยหลักฐานที่ เป็นจริง (Evident base)
ข้อมูล สะท้อน กลับ	มีการประชุมติดตามผลสาม ครั้ง แต่ขาดการจัดทำตัวชี้วัด และการติดตามผลการ ดำเนินงานของหน่วยงาน รับผิดชอบหลักที่กำหนดใน แผนฯ	๑. มีการกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จอย่างเป็น กระบวนการในภาพรวม ยุทธศาสตร์ ๒. ความเข้าใจแผนของผู้ ที่เกี่ยวข้องมีปานกลาง ๓. มีการทบทวนแผน รองรับการเปลี่ยนแปลง	๑. จุดอ่อนของแผน ฉบับที่หนึ่งและสอง คือ การ ติดตามผลและวัด ความสำเร็จของแผน อันมี ผลถึงการวัดการสร้างสรรค นวัตกรรมและการนำผลไป ใช้ประโยชน์ไม่ได้รับความ สนใจในแผนฉบับที่หนึ่ง และสองเท่าที่ควร ๒. โอกาสของ นวัตกรรมในแผนฉบับที่ สองเป็นไปได้มากขึ้นกว่า ฉบับที่หนึ่งจากประเด็น

			ยุทธศาสตร์ที่เป็นการพัฒนาผู้นำ จิตความสามารถของสหกรณ์ทั้งในทางประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเครือข่ายสหกรณ์ ในขณะที่แผนฉบับที่หนึ่งสนใจเรื่องที่เป็นพื้นฐานของสหกรณ์มากกว่า ๓. การแก้ปัญหาการนำไปปฏิบัติจากปัจจัยต่างๆที่สนับสนุนโดยองค์อำนาจในระดับสูงและการมีส่วนร่วมขององค์กรสหกรณ์ที่หน่วยงานสนับสนุนเป็นความจำเป็นที่จะพึงได้รับการจัดการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
--	--	--	---

นอกจากตารางสรุปข้างต้น ที่แสดงว่าแผนฉบับที่สองซึ่งสนใจประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสหกรณ์มากกว่าฉบับที่หนึ่งนั้น สหกรณ์ภายใต้แผนฉบับที่สองมีการตื่นตัวในการปฏิบัติตามกรอบของแผนมากกว่าแผนฉบับแรก จึงสนับสนุนผลการวิจัยจากความเห็นของสมาชิกจากการสำรวจสหกรณ์ที่ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติระหว่าง พ.ศ. 2542-2556 สหกรณ์ผู้ตอบก็เห็นว่าแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สองเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์มากกว่าแผนฉบับที่หนึ่ง (ดูหัวข้อ ๓.๔.๓ ประกอบ) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากนวัตกรรมที่สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติให้ข้อมูลกลับมา และการค้นหานวัตกรรมในระดับชุมชนสหกรณ์ตัวอย่างตามที่ชาวขบวนการสหกรณ์กล่าวถึงกันนั้น นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์เกิดขึ้นในช่วงแผนสองมากกว่าแผนฉบับที่หนึ่ง (ดูประกอบบทที่ ๓ หัวข้อ ๓.๑ และ ๓.๒)

การเกี่ยวข้องของการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาตินั้น เป็นเพียงเครื่องชี้วัดหนึ่งของโอกาสที่นวัตกรรมจะเกิดขึ้นหรือนำไปใช้ภายใต้แผนแห่งชาติ แต่ในทางปฏิบัติจริง แผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในระดับมากหรือน้อยก็ตาม จะถูกนำไปใช้หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานและองค์กรหลักต่างๆในขบวนการสหกรณ์นำแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติไปใช้หรือไม่และใช้อย่างไร หากหน่วยงานและองค์กรต่างๆมีแผนงานของตนที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติก็แสดงถึงความเป็นไปได้ที่แผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติจะเป็นจริง

สิ่งที่พบว่าจากการเปรียบเทียบแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สาม พ.ศ. 2555-2559 กับ แผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. 2555-2559 เป็นตัวอย่างหนึ่งว่าแผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. 2555-2559 ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติขององค์กรหลักตัวแม่ในการต้องดูแลให้หน่วยงานและสหกรณ์ต่างๆปฏิบัติตามแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติมีทั้งสอดคล้องและไม่สอดคล้องอย่างเต็มที่กับแผนที่ใหญ่หรือสูงกว่าคือแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สามในช่วงเวลาเดียวกัน ดังตารางเทียบเคียงข้างล่าง

**ตารางเปรียบเทียบแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สามกับแผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์
พ.ศ. 2555-2559**

ประเด็น สำคัญของ แผน	แผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สาม พ.ศ. 2555-2559	แผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. 2555- 2559
วิสัยทัศน์	การสหกรณ์เป็นกลไกหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก	มุ่งพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกัน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง
พันธกิจ	มุ่งสร้างระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า จากการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีผลสัมฤทธิ์สูง ก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก และสังคม	- ยกระดับคุณภาพและขยายการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป - ขยายเครือข่ายความร่วมมือและการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ - เร่งรัดการจัดที่ดินและส่งเสริมอาชีพในเขตนิคมสหกรณ์ - ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกความเป็นสหกรณ์และการมีส่วนร่วม - ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางด้านการบริหารจัดการ ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งในระบบสหกรณ์ - สนับสนุนและคุ้มครองสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียภายใต้หลักการสหกรณ์สากล และกฎหมายที่

		เกี่ยวข้อง 7. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างสหกรณ์ พัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐและบุคลากรให้เอื้อต่อการส่งเสริมและพัฒนาระบบสหกรณ์
ประเด็นยุทธศาสตร์	1. การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง) 2. การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์) 3. การสร้างการยอมรับการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์) 4. การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์ก้าวหน้า)	1. เร่งรัด ยกระดับคุณภาพ และขยาย การให้บริการแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป 2. เสริมสร้างจิตสำนึกความเป็นสหกรณ์ การมีส่วนร่วม และสนับสนุนการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ให้เข้มแข็งในระบบสหกรณ์ 3. สนับสนุนระบบสหกรณ์ให้เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสังคมในระดับชุมชน ท้องถิ่นและประเทศ 4. ปรับโครงสร้างองค์กร พัฒนาบุคลากร และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

การไม่สอดคล้องกันบางประการของแผนที่เล็กกว่าต่อแผนที่ใหญ่กว่า เช่น แผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญกับระบบสหกรณ์ แต่แผนกลยุทธ์เน้นทั้งสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร แผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ เน้นผลสัมฤทธิ์และการดำเนินการที่เป็นเลิศของสหกรณ์ แต่แผนกลยุทธ์เน้นคุณภาพบริการ แผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ ไม่กล่าวถึงปรับโครงสร้างองค์กร แต่แผนกลยุทธ์กล่าวถึงการปรับโครงสร้างองค์กร แต่เมื่อพิจารณาดัชนีวัดที่เป็นโครงสร้างองค์กรระดับกรมมิใช่ขบวนการสหกรณ์ทั้งหมด รวมทั้งแผนกลยุทธ์นำประเด็นยุทธศาสตร์ไปวางไว้ผิดที่คือวางไว้ในพันธกิจ (เช่น การเร่งรัดการจัดที่ดินและส่งเสริมอาชีพในเขตนิคมสหกรณ์ และการปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากร และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ) ทำให้เรื่องที่เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ขาดแผนรองรับ

การไม่สอดคล้องกันอย่างเต็มที่ตามที่กล่าวแล้ว แม้จะมีการสอดคล้องกันในบางประการ (เช่น การกล่าวถึงเครือข่าย และคุณค่าหรือจิตสำนึกสหกรณ์ถือเป็นการสอดคล้องกัน)²⁰ น่าจะเนื่องมาจากการสร้างแผนที่มิได้ออกแบบให้รับลูกกันตั้งแต่ต้น อันพบว่าผู้ทำแผนที่สองเป็นคนละทีมกัน (แผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ

²⁰ แต่ผู้วิจัยขอตั้งข้อสงสัยว่า การที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มิได้ใช้คำว่า “คุณค่าสหกรณ์” ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติแต่ใช้คำว่า “จิตสำนึกสหกรณ์” นั้นเป็นความหมายเดียวกันหรือไม่ และทั้งสองคำนี้สมควรสอดคล้องกับคำนิยามหลักตามหลักการของขบวนการสหกรณ์สากล (International Cooperative Movement)

ให้สถาบันการศึกษาจัดทำ แต่แผนกลยุทธ์ให้ข้าราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำ) และมีการเก็บข้อมูล และกระบวนการมีส่วนร่วมทำแผนของผู้ที่เกี่ยวข้องเฉพาะของแผนนั้นๆ แผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่ได้อ้างถึงเนื้อหาสาระใดๆ ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สามอันเป็นแผนแม่บทมาได้ เป็นข้อกำหนดให้ต้องมีหรือขยายความสืบเนื่องไว้ในแผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ แต่อ้างพระราชกฤษฎีกาหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นเรื่องธรรมาภิบาลของการบริหารราชการแผ่นดิน มิใช่สาระแห่งการสหกรณ์ ฉะนั้นหากปล่อยให้เป็นอย่างนี้ต่อไปย่อมไม่เป็นผลดีต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และการสนับสนุนและความสอดคล้องจากแผนระดับกลยุทธ์ที่เป็นของหน่วยงานระดับกรมต่อแผนของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และที่จะเป็นส่วนประสานเชื่อมโยงหลักกับแผนขององค์การสหกรณ์อื่นๆ ที่มีใช้หน่วยงานราชการให้ดูยิ่งห่างไกลความผูกพันกับแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติไปด้วย

๔.๑.๔ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของนวัตกรรมต่อขบวนการสหกรณ์

การมีนวัตกรรมได้ให้ผลประโยชน์แก่สหกรณ์ในหลายด้านตามประเภทของนวัตกรรม เช่น

- ๑) การเฝ้าระวัง การเตือนภัย และการประหยัดเวลาการจัดการการเงิน
- ๒) การช่วยป้องกันการทุจริต
- ๓) ผู้นำสหกรณ์ระดับชาติมีความรู้ความสามารถมากขึ้น
- ๔) ความแม่นยำในการบริการสมาชิก
- ๕) การประหยัดเวลาในการทำงาน
- ๖) การลดการสูญเสีย
- ๗) การเพิ่มความพอใจจากสมาชิกในการรับบริการจากสหกรณ์
- ๘) การทุ่มเทในงานของบุคลากร
- ๙) การบริการสมาชิกเชิงเครือข่ายมีความเป็นจริง
- ๑๐) การบริการธุรกรรมทางการเงินที่สะดวกแก่สมาชิก
- ๑๑) การส่งออกสินค้าได้กว้างไกลมากขึ้น (เช่น ส่งออกต่างประเทศ)
- ๑๒) การนำกำไรสู่สหกรณ์

๑๓) การสามารถให้บริการสมาชิกที่ครอบคลุมความต้องการมากขึ้น

๔.๑.๕ ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์และการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้น ครอบคลุมทั้งในเรื่อง (๑) **ปัญหาด้านเงินทุน** (อาทิ เงินทุนกระจุกตัวในสหกรณ์บางประเภท แต่ขาดแคลนในสหกรณ์บางประเภท สหกรณ์ยังต้องเลือกแหล่งเงินทุนภายนอกจำนวนมากเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ขาดแคลนเงินทุนบางช่วงเวลา และมีเงินทุนไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ฯลฯ) (๒) **ปัญหาด้านบุคลากร (ผู้นำกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่)** (อาทิ ขาดอุดมการณ์หลักการและวินัยสหกรณ์ ผู้นำกรรมการขาดความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจ สมาชิกขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ (บางคน) ขาดทำงานสหกรณ์เพื่อรองานที่ดีกว่า ทำให้มีการเปลี่ยนตัวเจ้าหน้าที่อยู่เป็นประจำทำให้ขาดทักษะในการทำงาน สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีรายได้ประจำ (เป็นเกษตรกร) บางครั้งไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามสัญญา บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ ฯลฯ) (๓) **ปัญหาด้านระบบงาน** (อาทิ การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลทางบัญชี ที่ยังค้นหาผู้ที่เขียนโปรแกรมระบบบัญชีของสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ดีๆ ไม่พบ สหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน พบปัญหาคนมากแต่เงินน้อย ทำให้งานมาก คนทำงานน้อย เพราะต้องประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน ขาดเครือข่ายเชื่อมต่อการบริหารระหว่างสหกรณ์ประเภทเดียวกัน และสหกรณ์ต่างประเภทอย่างเป็นระบบ เจ้าหน้าที่ 1 คนทำงานทุกอย่าง หรือหลายอย่าง ไม่มีเวลามาคิดค้นหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ขาดการเชื่อมโยงธุรกิจ เป็นต้น) (๔) **ปัญหาด้านกฎหมายและระเบียบ** (อาทิ ไม่สามารถนำสู่ภาคปฏิบัติ เรื่องสมาชิกสมทบ - ล่าสุดห้ามรับสมาชิกสมทบ แต่สหกรณ์ต้องการรับสมาชิกสมทบ ซึ่งเป็นเด็กและเยาวชน (แต่ขัดแย้งกับกฎหมาย) กฎหมาย และระเบียบต้องสอดคล้องกับปัจจุบัน บางครั้งเป็นเรื่องของหลักการ อุดมการณ์ ระเบียบมีมากเกินไป เช่น เด็กเป็นสมาชิกสมทบไม่ได้ ระเบียบแก้ไขยากไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ขัดต่อการจำเป็นของธุรกิจ ไม่เอื้อต่อการแข่งขัน ความไม่ทันสมัยของกฎหมาย และกฎหมายฉบับเดียวครอบคลุมสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ เป็นต้น) (๕) **ปัญหาด้านการสื่อสาร** (อาทิ สมาชิกขาดความใส่ใจ ไม่ครอบคลุมเต็มพื้นที่ เป็นต้น) (๖) **ปัญหาด้านหน่วยงานราชการ** (อาทิ หน่วยงานราชการ (ส่วนมาก) จะไม่เข้าใจว่าสหกรณ์คืออะไร มีรูปแบบการดำเนินงานแบบไหน ความล่าช้าต้องผ่านหลายขั้นตอน เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยลงพื้นที่ จึงไม่รู้ว่าความต้องการที่แท้จริง มีระบบแบบแผนที่ล่าช้า ผู้นำขาดการส่งเสริมในกิจกรรมที่ต่อเนื่อง ไม่จริงจังในการแก้ปัญหามาตรฐานการส่งเสริมแนะนำบุคลากรของภาครัฐไม่เข้าไปในแนวทางเดียวกัน เป็นต้น) และ (๗) **ปัญหาด้านอื่นๆ** (อาทิ โครงสร้างที่รวมศูนย์กลางอยู่ที่นายทะเบียนซึ่งเป็นส่วนราชการ ระบบสหกรณ์ในไทยไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐหรือทางราชการให้ระบบสหกรณ์มีความเจริญเติบโต ทางราชการไม่ค่อยจริงจังกับสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหา และ ขาดปัจจัยที่ส่งเสริม เช่น ขัดกับธรรมเนียมองค์กรที่เคยปฏิบัติ เป็นต้น

๔.๑.๖ ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมขบวนการสหกรณ์จากแหล่งข้อมูลต่างๆและผู้ให้ข้อมูล

ข้อเสนอแนะต่างๆ ครอบคลุมทั้งในเชิงปัจจัยด้านบุคลากร การเงิน กระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการหรือสร้างสรรค์ผลผลิตต่างๆแก่สมาชิก โดยมีการเน้นย้ำในเรื่องการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง การช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการ และ สถาบันการศึกษา รวมทั้งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ และการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในขบวนการสหกรณ์ ข้อเสนอเหล่านี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ตอนท้ายบท และเห็นว่ามีความเหมาะสมควรนำไปสู่การปฏิรูปขบวนการสหกรณ์อย่างขนานใหญ่ได้

๔.๒ อภิปรายผล

๔.๒.๑ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ดังนี้

- (๑) มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน
- (๒) ผลผลิตทางวัฒนธรรมที่ชัดเจนจะอาศัยการวิจัยอย่างเป็นระบบเข้าช่วย อันหมายถึงมีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์
- (๓) อาศัยการศึกษาดูงานเป็นเครื่องสร้างแรงบันดาลใจและความกล้าต่อการเปลี่ยนแปลง
- (๔) อาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติของผู้นำหรือผู้บริหารสหกรณ์
- (๕) อาศัยการรวบรวมความต้องการของสมาชิกสหกรณ์
- (๖) อาศัยการช่วยเหลือของหน่วยงานกลาง อาทิ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

ในบรรดาความเป็นไปได้ข้างต้นการดำเนินการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ได้ทำให้เกิดผลงานที่เด่นชัดและสอดคล้องกับแนวคิดที่ได้ทบทวนมาจึงสมควรสนับสนุนแนวทางนี้ให้แข็งแรงมากขึ้นในอนาคต

๔.๒.๒ วัฒนธรรมสมควรมีความเป็นกลางในตัวเอง เนื่องจากผูกพันกับความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมขึ้นมา ทั้งนี้ความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์อาจถูกนำไปใช้ในเชิงบวกหรือเชิงลบในสหกรณ์ต่างๆ แต่การใช้ในเชิงบวกได้รับการเน้นย้ำจากนักวิชาการและผู้นำสหกรณ์ต่างๆ

๔.๒.๓ การที่ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในมุมมองของสหกรณ์ คือ ความสามารถของประธาน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในสหกรณ์ และ

ความสามารถด้านการบริหารของผู้จัดการสหกรณ์ เป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุด – มาก นั้น ถือเป็นปัจจัยนำเข้าภายใต้กรอบแนวคิดระบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และย่อมเป็นข้อควรพิจารณาหากจะสร้างสรรค์นวัตกรรมขบวนการสหกรณ์ในใดๆแล้ว ขบวนการสหกรณ์จึงควรมีบุคคลเหล่านี้ที่มีความสามารถสูง ปัจจัยที่เอื้อประโยชน์น้อยส่วนมากเป็นปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่สมควรทบทวนบทบาทต่อสหกรณ์ใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

๔.๒.๔ ระดับความนิยมของสหกรณ์ต่อนวัตกรรมต่างๆที่นำเสนอโดยองค์การระดับชาติหรือองค์การกลางมีความแตกต่างกัน อันสะท้อนถึงการที่สหกรณ์ต่างๆมิได้ผูกพันตนเองกับองค์การใดเป็นพิเศษ หรือ อาจไม่ได้เข้าร่วมในเครือข่ายที่องค์การเหล่านั้นเป็นแม่ข่าย

๔.๒.๕ ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และความนิยมในการนำนวัตกรรมขององค์การกลางไปใช้โดยสหกรณ์ต่างๆที่นำเสนอมาเหล่านี้ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยและประเด็นที่เน้นสอดคล้องกัน ซึ่งน้ำหนักอยู่ที่ปัจจัยภายในอันเกี่ยวกับผู้นำ เจ้าหน้าที่ และกฎระเบียบ มากกว่าปัจจัยภายนอก และแม้จะมีปัจจัยหรือประเด็นการให้น้ำหนักที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่มากนัก หน่วยงานและองค์การสหกรณ์ต่างๆจึงสมควรนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๔.๒.๖ สหกรณ์การมีสถาบันวิชาการที่สหกรณ์สามารถร่วมกิจกรรมหรือได้รับการบริการทางวิชาการจะช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์

๔.๒.๗ การมีสถาบันวิชาการที่สหกรณ์สามารถร่วมกิจกรรมหรือได้รับการบริการทางวิชาการจะช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์

๔.๒.๘ การรักษาหลักการสหกรณ์พร้อมกัน กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมทำให้สหกรณ์มีความยั่งยืน

๔.๒.๙ ข้อจำกัดด้านกฎหมายเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์ แต่สหกรณ์อาจอาศัยการปรับปรุงการบริหารเพื่อผ่อนคลายจุดอ่อนดังกล่าวได้

๔.๒.๑๐ การรักษาหลักการสหกรณ์พร้อมกัน กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีการเน้นย้ำเพื่อทำให้สหกรณ์มีความยั่งยืน

๔.๓ แนวคิดและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๔.๓.๑ แนวคิดการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๔.๓.๑.๑ นวัตกรรมสัมพันธ์กับสภาพความเป็นศาสตร์ (scientific status) และทฤษฎีต่างๆ ภายใต้ศาสตร์นั้นๆ นวัตกรรมต้องการการการคิดและการจัดการอย่างเป็นเหตุเป็นผลและเป็นวิทยาศาสตร์ และความเป็นวิทยาศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์ธรรมชาติหรือสังคมศาสตร์ก็ตาม ล้วนสนับสนุนต่อวิถีแห่งนวัตกรรมทั้งในทางนามธรรมและรูปธรรมที่พึงก่อให้เกิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ นักวิชาการในสาขาของศาสตร์ทั้งสองจึงควรพึ่งพากันและกัน ด้วยการพัฒนาและส่งเสริมความเป็นศาสตร์ไปพร้อมๆ กัน ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูล การเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันเพื่อตอบโจทย์สำคัญของมนุษย์และโลกอยู่เสมอ ภายในขบวนการสหกรณ์จึงจำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมภายใต้การเติบโตของ “สหกรณ์ศาสตร์” อันเป็นสหศาสตร์ที่บูรณาการทั้งวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ในแขนงต่างๆ เข้าด้วยกัน

๔.๓.๑.๒ นวัตกรรมในโลกการทำงานทั้งในองค์กรที่มีใช้สหกรณ์และองค์การแบบสหกรณ์ มีหลายประเภทและมีระดับของความก้าวหน้า รวมทั้งมีวิถีของการสร้างสรรค์ และประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการกับการเกิดขึ้นและการเป็นไปในกาลต่อมาของนวัตกรรมนั้นๆ ในอุตสาหกรรมและองค์การทั้งหลาย และการบริหารและการจัดการจึงเป็นเรื่องของการแสวงหาโอกาสและจัดการอนาคต ที่อาจทำให้นวัตกรรมได้มาจากการเรียนรู้ปัญหาและระดับความก้าวหน้าในอดีตและคิดค้นสร้างสรรค์ต่อไปของบุคคลหรือคณะภายในองค์กร/สถาบัน หรือ ความร่วมมือระหว่างองค์กร/สถาบัน กล่าวอีกนัยหนึ่งการบริหารนวัตกรรมที่เหมาะสมที่สุด (the fittest one) ไม่ใช่การเกิดขึ้นโดยบังเอิญ เดาสุ่ม หรือสุ่มเสี่ยง หรือลองผิดลองถูกอย่างมากมายหลายๆ ครั้ง (แม้จะเป็นไปได้หรือประสบความสำเร็จได้บ้าง) แต่คือการทำให้เป็นตรรกะและระบบที่เรียนรู้กันได้และมีความเป็นวิทยาศาสตร์นั่นเอง

๔.๓.๑.๓ ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงองค์การหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมก็อาจพบกับอุปสรรคนานัปการ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก นักบริหารจึงสมควรทำความเข้าใจต่อสำนักคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม ต้นตัวต่อการสำรวจสถานการณ์ทางนวัตกรรม และหาทางขจัดอุปสรรคทั้งหลาย อยู่เสมอด้วย ฉะนั้น การบริหารนวัตกรรมที่กำลังเป็นหัวใจของการอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์การทั้งหลายและย่อมเป็นเช่นนี้ตลอดไปในอนาคต ก็คือ การที่องค์กรแห่งนวัตกรรมพึงจะพัฒนาการบริหารนวัตกรรมอย่างมีวิสัยทัศน์และอย่างเป็นกลยุทธ์ระยะยาว ที่ไม่สามารถเพิกเฉยได้

๔.๓.๑.๔ เมื่อพิจารณาทั้งในเชิงนามธรรมและรูปธรรม และเมื่อพิจารณาในเชิงเป้าหมายและกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลสำเร็จหรือผลกระทบของนวัตกรรมที่จะต้องตามวัดกันออกมา อย่างเป็นรูปธรรมให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพหรือในระยะสั้นและระยะยาวก็ตาม และแนวทางการบริหารนวัตกรรมดังตัวอย่างด้วยแล้ว

นวัตกรรมจึงเกิดขึ้นได้จากการอาศัยมุมมองในทางสำนักคิดและทฤษฎีว่าด้วยนวัตกรรม เพื่อประโยชน์ในทางปฏิบัติของการวิเคราะห์ปัญหา การประเมินสถานการณ์แวดล้อมองค์กรต่างประเทศที่อาจคงที่หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและศักยภาพของปัจจัยต่างๆ การหาทางตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ การกำหนดลักษณะและเป้าหมายนวัตกรรมและกระบวนการทำงาน และการ

ขับเคลื่อนให้เห็นผล ที่ผู้นำจะต้องทำให้เกิดความชัดเจนในสิ่งเหล่านี้ร่วมกับพนักงานขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้น และโดยพึงนำเอาผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มมาสะท้อนปัญหา ร่วมแสวงหาทางออก เรียนรู้จากประสบการณ์หรือแหล่งข้อมูลอื่น สร้างความร่วมมือหรือเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง ร่วมใช้ทรัพยากร และพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานให้ไกลไปกว่าเครือข่ายที่ควรเป็นทางผ่าน เช่น การออกกติการ่วมมือที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การจัดตั้งกลไกการหลอมรวมที่ชัดเจนและก้าวหน้ามากขึ้นๆ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบทีมงาน คณะกรรมการ แผนและโครงการ สถาบัน หรือองค์กรในรูปแบบใหม่ๆ รวมทั้งสิ่งจูงใจต่างๆ ที่เหมาะสมต่อการจัดการกับการแก้ไขปัญห และเพื่อการปักหมุดลงไปที่เป้าหมายทั้งหลายที่มักเคลื่อนไหวตัวอย่างเร็ว (pinning down the fast moving targets) อยู่เสมอ ด้วยการมีจินตนาการสร้างสรรค์เหนือความรู้เป็นธงนำ เพราะแม้ว่า เมื่อกระบวนการหรือทฤษฎีหรือความรู้เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมจะย่อมเปลี่ยนไปด้วยก็ตาม แต่จินตนาการนั้น ไกลกว่าความรู้ที่ถึงอย่างไรก็มีขอบเขตที่จำกัด

๔.๓.๑.๕ ประเทศไทยของเราก็กำลังให้ความสำคัญกับนวัตกรรมมากยิ่งขึ้นๆ การมีสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ย่อมจะเป็นแหล่งสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในระดับลึกบนฐานแห่งความรู้และมีผลกระทบในวงกว้างในองค์กรต่างๆ รวมทั้งองค์กรสหกรณ์ โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ แนวทางการบริหาร และบริการที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจจากองค์กรต่างๆ ที่หลากหลาย โดยองค์กรอิสระแห่งนี้ด้วย สหกรณ์ทุกประเภท นักวิชาการในหลากหลายศาสตร์สาขาที่มาร่วมงานกับสหกรณ์ และ ผู้นำและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จึงสมควรทำงานร่วมกันเพื่อการใช้และพัฒนาทฤษฎีความรู้ต่างๆ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งเพื่อร่วมกันพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และปรับใช้และปรับปรุงหลักการบริหารนวัตกรรมในหน่วยงานย่อยๆ องค์กร ชุมชน สาขากิจกรรมการผลิตและบริการ สังคม และในระดับทั้งประเทศ อย่างเป็นระบบ ผ่านการศึกษาเรียนรู้จากในประเทศของเราเองและจากต่างประเทศอย่างต่อเนื่องและให้เกิดความยั่งยืน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากวิสัยทัศน์ของ สนช. ที่ว่า “องค์กรนำในการส่งเสริมและสร้างความเข้มแข็งด้านนวัตกรรม เพื่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” แล้ว ก็น่าเชื่อว่าประเทศไทยกำลังมาถูกทางโดยทั่วไป แต่กระนั้นวิสัยทัศน์น่าจะรวมถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนเข้าไปด้วย มิเพียงเน้นในเรื่องการแข่งขันกับประเทศอื่นๆ เท่านั้น และเราสมควรมีทฤษฎีการสร้างสรรคและบริหารนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จผล ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยและเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเชิงเปรียบเทียบจากองค์กรหลากหลายประเภททั่วโลกและในประเทศไทยเองให้มากขึ้นอยู่เสมอร่วมกันไป

๔.๓.๑.๖ ในส่วนของสหกรณ์นั้น การสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์ย่อมมีอยู่เช่นเดียวกับองค์กรอื่นๆ โดยประเด็นที่มีการสนใจกัน เช่น การให้สมาชิกซึ่งก็คือลูกค้าสำคัญมีส่วนร่วมตัดสินใจก่อนนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ การใช้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า และการจัดการเชิงเครือข่าย เป็นต้น

๔.๓.๑.๗ นอกจากนี้การที่สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจฐานประชาธิปไตย (Democratic enterprise) ย่อมจะมีผลให้สหกรณ์แม้จะต้องการนวัตกรรมเพียงไร ก็คงไม่สามารถจัดการเปลี่ยนแปลง

นวัตกรรมการได้อย่างรวดเร็วเช่นธุรกิจที่มีผู้ถือหุ้นไม่กี่รายเป็นเจ้าของ เนื่องจากการใช้หรือไม่ใช้นวัตกรรมย่อมมีผลต่อผลได้-เสียของสมาชิกผู้เป็นเจ้าของ การสร้างสรรค์นวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์จึงต้องให้ฝ่ายผู้นำหรือผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญที่ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมอดทนต่อการใช้วิธีการทำงานแบบประชาธิปไตยของสหกรณ์เพื่อให้สนับสนุนการบริหารงานใหม่ๆของตนด้วย การตัดสินใจสร้างหรือใช้นวัตกรรมใดๆโดยตัวบุคคลที่เป็นผู้นำคนเดียวหรือจำนวนน้อยที่ไม่ผ่านกระบวนการรองรับการตัดสินใจโดยวิถีทางประชาธิปไตยตามหลักการสหกรณ์จะขาดการตรวจสอบที่รอบคอบและเสี่ยงต่อความสูญเสียของสหกรณ์และความต้องรับผิดชอบในทางแพ่งและอาญาของผู้นำสหกรณ์ในอนาคตหากเกิดผลลบจากนวัตกรรมดังกล่าวในภายหลัง (ดังเช่นปัญหาการบริหารการลงทุนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นในช่วงไม่กี่ปีมานี้-ปัจจุบัน)

๔.๓.๑.๘ ส่งเสริมให้สหกรณ์ต่างๆ มีบุคลากรที่มีความสามารถ โดยเตรียมกำลังคนของขบวนการสหกรณ์ตั้งแต่เยาว์วัยผ่านการให้การศึกษา และปลูกฝังอุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ตั้งแต่เด็กๆ และเมื่อเข้าสู่การเป็นสมาชิกหรือเจ้าหน้าที่องค์การสหกรณ์ก็พึงจัดตั้งกติกากฎเกณฑ์ที่จะทำให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีเวลาขบคิดพิจารณาถึงนวัตกรรมต่างๆและสนับสนุนการใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขและพัฒนาสหกรณ์นั้นๆอยู่เสมอ

๔.๓.๑.๙ การที่ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และความนิยมในการนำนวัตกรรมขององค์การกลางไปใช้โดยสหกรณ์ต่างๆ ซึ่งน้ำหนักอยู่ที่ปัจจัยภายในอันเกี่ยวกับผู้นำ เจ้าหน้าที่ และกฎระเบียบ มากกว่าปัจจัยภายนอก และแม้จะมีปัจจัยหรือประเด็นการให้น้ำหนักที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่มากนักนั้น หน่วยงานและองค์การสหกรณ์ต่างๆจึงสมควรนำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมสหกรณ์ และข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอเพื่อแก้ไขดังที่ได้แสดงไว้แล้ว (บทที่ 3 หัวข้อ 3.7 และ 3.8) ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ และกำหนดนโยบายการพัฒนา นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

๔.๓.๑.๑๐ รัฐบาล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ จำเป็นต้องบริหารให้แผนงานปฏิบัติของหน่วยงานราชการหลัก คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งองค์การสหกรณ์ โดยเฉพาะระดับชาติทั้งหลาย มีการออกแบบให้สาระสำคัญรับกับแผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติอันเป็นแผนชี้นำอยู่เสมอ หากกระทำได้ประเด็นนวัตกรรมที่พึงมีในตัวแผนแห่งชาติก็จะรับไปในทางปฏิบัติของแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานและสหกรณ์ระดับต่างๆ วิธีการที่เป็นไปได้คือ การออกแบบการทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันขององค์การต่างๆให้บูรณาการเข้ากับการทำแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ และการอาศัยคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้ทุกองค์การระดับชาติในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาตินำแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติอันเป็นแผนแม่บทหรือแผนชี้นำของขบวนการสหกรณ์ไปทำแผนระดับรองคือแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกล

ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การ หากกระทำได้อย่างมั่นคงเป็นนวัตกรรมของการจัดทำและบริหารแผนสหกรณ์ของประเทศไทยที่จะช่วยให้แผนแห่งชาติเชื่อมต่องกับแผนระดับรองที่รับผิดชอบ โดยองค์การสำคัญๆ และมีความเป็นจริงในทางปฏิบัติมากขึ้น และสมควรพิจารณาตามข้อเสนอแนะตั้งแต่แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สี่เป็นต้นไป

๔.๓.๒ แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

แนวทางที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นแนวทางที่รวบยอดขึ้นจากข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้จากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม และการเสนอของผู้วิจัยเอง คือ

๔.๓.๒.๑ การรักษาความร่วมมือของเครือข่ายต่างๆ ภายในขบวนการสหกรณ์ที่ได้ผลงานดีในขณะเดียวกันเพิ่มความกระชับในความร่วมมือของบางเครือข่ายต่างๆ ที่อาจพัฒนาจัดตั้งเป็นองค์การขึ้นใหม่เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมเฉพาะประเด็นหรือพื้นที่หรือสาขาที่จะทำให้ผลผลิตออกมาได้ตามความต้องการมากขึ้น อาทิ การจัดตั้งสถาบันเสริมสร้างนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในภูมิภาคต่างๆ และดำเนินคู่กันไปกับการกระจายอำนาจการปกครองและการจัดการระบบเศรษฐกิจ

๔.๓.๒.๒ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) สมควรมีการกำหนดแนวนโยบายว่าด้วยการส่งเสริมนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ โดยระบุถึงเป้าหมาย แนวทาง และระบบการจูงใจและการสนับสนุนที่องค์กรกลางของสหกรณ์แห่งนี้จะเอื้ออำนวยและสามารถเป็นที่พึ่งในประเภทและระดับต่างๆ ของสหกรณ์ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับการเชื่อมโยงการสนับสนุนจากคณะรัฐมนตรี

๔.๓.๒.๓ องค์การระดับชาติของขบวนการสหกรณ์ทำงานร่วมกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติให้เป็นรูปธรรม เช่น ในรูปคณะกรรมการเสริมสร้างนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ อันอาจเป็นคณะกรรมการภายใต้การสนับสนุนของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) ด้วย เพื่อให้มีผลอย่างมีนัยสำคัญ

๔.๓.๒.๔ สมควรสนับสนุนการเคลื่อนไหวให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่จะครบรอบ 100 ปี ขบวนการสหกรณ์ไทยในปี 2559-2560 และเข้าสู่ทศวรรษที่สองของขบวนการสหกรณ์ไทยนี้ ทุกภาคส่วนสมควรนำความเห็นของคณะกรรมการวิชาการวุฒิสภาที่กล่าวถึงแล้วในบทที่สองมาผลักดันอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากจะมีส่วนส่งเสริมให้มินวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ที่มีแนวทางและทิศทางอันสำคัญตามการวาระแห่งชาติของขบวนการสหกรณ์ คือ

๑. สนับสนุน พัฒนาและขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของประชาชนให้เป็นฐานรากสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยวิธีการสหกรณ์

๒. ขยายเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับการรับรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ของคนในชาติในทุกระดับ

๓. การปฏิรูปโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมสหกรณ์ให้มีเอกภาพ และมีส่วนร่วมจากขบวนการสหกรณ์ รวมทั้งปรับทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ มุ่งเน้นการกำหนดและพัฒนามาตรฐานสหกรณ์

๔. รัฐต้องสนับสนุนด้านงบประมาณกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขบวนการสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

๕. พัฒนาและปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ให้เอื้อต่อการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ภายใต้อำนาจการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์

๔.๓.๒.๔ การนำปัญหาต่างๆและข้อเสนอเพื่อการแก้ไขตามที่นำเสนอในบทที่สี่มาวิเคราะห์และวางแผนดำเนินการให้เป็นจริงตามปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยความร่วมมือของพหุภาคีในขบวนการสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องและโดยการสนับสนุนของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

๔.๓.๒.๕ การสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์อย่างไรต่อไปภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สาม ซึ่งแม้จะมีได้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ที่ระบุถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์ไว้อย่างชัดเจนและเป็นหัวใจสำคัญของแผนก็ตาม แต่สามารถเกิดขึ้นได้จากจากการประยุกต์แผนฉบับนี้ อย่างน้อยจากพันธกิจของแผนฉบับนี้ที่กำหนดไว้ว่า “มุ่งสร้างระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า จากการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีผลสัมฤทธิ์สูง ก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก และสังคม” และ หลักการของการบริหารจัดการแผนฉบับนี้เพื่อความสำเร็จของแผนกำหนดไว้ในข้อที่ 3 ว่า “ใช้ปัจจัยด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ในทุกส่วนของระบบเศรษฐกิจและสังคม และในทุกพื้นที่ ท้องถิ่น และชุมชน” ดังที่กล่าวแล้ว (ในบทที่สอง)

บรรณานุกรม

- โชคชัย สุทธาเวศ (2542) **สหกรณ์ไทย : การปฏิรูปและทิศทางในยุคใหม่**. นครปฐม : กองทุนรวมพันธุ์
สัวะวิโรจน์.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2555) รายงานฉบับสมบูรณ์
(Final Report) โครงการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559), หน้าที่ 22-23,
ใน http://webhost.cpd.go.th/plancpd/download/plan_target.
- เสนาะ ดิยาวี (2546) **การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- Baregheh A, Rowley J and Sambrook S.(2009) “Towards a multidisciplinary definition of
innovation, Management decision”, vol. 47, no. 8, pp. 1323–1339
- Brunner, Daniel and Voigt, Tim “Innovation processes in Cooperative Organizations: Results
from a Case Study Research”, Paper presented at the EMNet 2007-Conference RSM,
Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, June 28 - 30, 2007.
- Chesbrough, Henry William (1 March 2003). **Open Innovation: The new imperative for
creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press.
- Dye, Thomas R. (2011) **Understanding Public Policy**. London: Longman.
- Dougherty, Deborah “Organizing for innovation in the 21st Century”, in Clegg, Stewart R.;
Hardy, Cynthia and Lawrence, Thomas B. (2006) *The Sage Handbook of Organization
Studies* (2nd ed.), pp. 598 - 617.
- Edersheim, Elizabeth Hass (2007) **The Definitive Drucker**. New York: McGraw Hill.
- Gast, Alice P. “Boundary Conditions” *Scientific American*, May 2012.
- Jarret, Michale (2009) **Changeability: Why are some organisations ready for change and
others aren't?**. London: Prentice Hall.
- Hughes. John A. and Sharrock, W.W. (2007) **Theory and Methods in Sociology. An
Introduction to Sociological Thinking and Practice**. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Khun, Thomas S. (1962/1970) (2nd Ed., enlarged) **The Structure of Scientific
Revolutions**. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kickert, Walter J.M “Public management of hybrid organizations: governance of quasi-
autonomous executive agencies” *International Public Management Journal*, Volume 4, Issue 2,
2001, Pages 135–150
- King, Nigel and Anderson, Neil (2002) **Managing Innovation and Change. A critical guide for**

organization. Australia: Thomson.

Laurie Bonney, Rob Clark, Ray Collins, Andrew Fearne, (2007) "From serendipity to sustainable competitive advantage: insights from Houston's Farm and their journey of co-innovation", *Supply Chain Management: An International Journal*, 1996, Vol. 12 Iss: 6, pp. 395 – 399.

Lazer, David; Mergel, Ines; Esterling and Neblo, Michael A. "The multiple institution logics of innovation", *International Public Management Journal*, 14(3), pp. 311-340.

Liker, Jeffrey K.; Meier, David (2005) **The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps.** McGraw-Hill.

McKeown, Max (2008). **The Truth About Innovation.** London, UK: Prentice Hall.

Popper, Karl R. (1959) **The Logic of Scientific Discovery.** London: Roughledge.

Sexton, John "A measure of the creativity of a nation in how well it works with those beyond its borders", *Scientific American*, October 2012.

Suttawet, Chokchai (1994) **Industrial Relations Practices and Strategies: A Theoretical Construction for Thailand**, Ph.D. Dissertation, Bielefeld University, Germany.

Terninko, John; Zusman, Alla and Zlotin, Boris (1998) **Systematic Innovation. An Introduction to TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving).** Boca Raton: At. Lucie Press.

Theil, Stefan "Why Germany still makes things", *Scientific American*, October 2012.

Walter, David and Rainbird, Mark "Emeral Article: Cooperative innovation: a value chain approach" *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 20 Iss: 5, 2007, pp. 595 – 607.

Wamsley, Gary L. (1990) **Refounding public administration.** Newbury Park, Calif.:Sage Publications.

Warren, Mike (2004) **A Study of Innovation: Anatomy of the Key Success Factors**, Grey Matter Stratgy and Innovation, Heney Business School, University of Reading, UK.

White, Jay D. and Adam, Guy B. (1994) **Research in Public Administration. Reflections on Theory and Practice.** Thousand Oaks: Sage.

Wright, Deil S (1988) **Understanding Intergovernmental Relations**, Brooks/Cole Publishers Inc., London.

Websites:

<http://203.185.148.54/cpd/cpdinter/download/data.pdf>

http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation_management

<http://www.cai.ku.ac.th/>

<http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/download/data55/250455/18.pdf>

<http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/download/data55/250455/SS.pdf>

http://www.cad.go.th/main.php?filename=cad_Tool

<http://www.socialresearchmethods.net/kb/intreval.php>

<http://www.ica.coop/coop/principles.html>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>

www.Businessdictionary.com

www.nia.or.th

<http://www.nia.or.th/topten>

www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy_policy

http://web54.cad.go.th/cad2008/cad_soft52/report/report_account_software.php?external=enable#link_data

การจัดสนทนากลุ่ม

๑. ที่ปรึกษาโครงการวิจัย (รศ. จุฑาทิพย์ ภัทรวาท และ อาจารย์วรเทพ ไททยาวิโรจน์) ณ สถาบันวิชาการสหกรณ์ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ (ผู้เข้าร่วมรวมหัวหน้าโครงการวิจัย 3 คน)

๒. ที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (นายพีระพงศ์ วาระเสน) และ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (นางผานิต บุรณโกคา) ผู้ช่วยวิจัย นางสาวน้ำฝน สัมดี และที่ปรึกษาโครงการวิจัยสองท่าน คือ ศ. อาบ นะคะจัด และ ดร. วัฒนา พัฒนพงศ์ ณ ร้านอาหาร ๑๓ เจริญงามวงศ์วาน วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ (ผู้เข้าร่วมรวมหัวหน้าโครงการวิจัย 7 คน)

๓. ศ. ดร. นัฏฐาทิพย์ นาถสุภา และ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ณ ห้อง 110 คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ (ผู้เข้าร่วมรวมหัวหน้าโครงการวิจัย 14 คน)

๔. ผู้นำสหพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ผู้ใช้แรงงาน ณ สโมสรพนักงานการไฟฟ้านครหลวง สาขาวัดเลียบ วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ (ผู้เข้าร่วมรวมหัวหน้าโครงการวิจัย 21 คน)

๕. การสนทนากลุ่มที่วิจัยด้านโปรแกรมบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยผู้เข้าร่วมคือ นางผานิต บุรณโกคา ผู้อำนวยการส่วนวิจัยและพัฒนา นางสาวสุสดี เมืองแมน นักวิชาการสถิติ นายวินิจ ล่อใจ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นางสาวสุรีย์ ชนะโสภิตานนท์ อดีตข้าราชการ นายวรเทพ ไททยาวิโรจน์ และ นายกอบชัย จิมกุล ที่ปรึกษานวัตกรรมทางการเงิน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ผู้เข้าร่วมรวมหัวหน้าโครงการวิจัย 7 คน)

๖. การสนทนากลุ่มอธิบดีและคณะทำงานด้านโปรแกรมการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยผู้เข้าร่วมคือ ดร. วิณะโรจน์ ทรัพย์ส่งสุข อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นางเพียว กลิ่นปทุม ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน นางจินดา เติยธรรมรักษา

นนท์ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ นางสาวอจรรยา เอื้ออนุกุลพงษ์ ผู้อำนวยการ สำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี (ผู้เข้าร่วมรวมหัวหน้าโครงการวิจัย 5 คน)

๗. การจัดสนทนากลุ่ม (การจัดเสวนาระดมสมองเรื่อง “การเสริมสร้างนวัตกรรมของ ขบวนการสหกรณ์ไทย” (โครงการวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทยในช่วงเวลาของ แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง พ.ศ. ๒๕๔๖-๒๕๔๘ และ ๒๕๕๐-๒๕๕๔) วันศุกร์ ที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๖ ณ ห้องพญาสัตบรรณ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีผู้เข้าร่วม คือ ผศ. ดร.กมลพร สอนศรี หัวหน้าภาควิชาสังคมศาสตร์ ดร.โชคชัย สุทธาเวช ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ นางสาวโสภิตา สารศรี วิชาการแห่งประเทศไทย นางสาววิไลศรี กี่สุวรรณ วิชาการแห่งประเทศไทย นายถวิล สุวรรณมณี บรรณาธิการ สถานีวิทยุ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นายสุเมธ ศรีจรรยา บรรณาธิการหนังสือพิมพ์เฉลี่ยเชือก นายเวริกา คำตา ผู้สื่อข่าวโคออปนิวส์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย นางสาวอรนุช กันภัย หัวหน้างานพัสดุ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ดร. สมเกียรติ ฉายไธน์ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการส่งเสริมการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ นายพิรุณ เครือแก้ว ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายวิชาการและพัฒนา ชุมนุมสหกรณ์เครดิต ยูเนียนแห่งประเทศไทย นายอนันต์ ชาติรูปชีวิน ผู้จัดการชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย นางสาวสุนทรี ถาวร ผู้จัดการฝ่ายวางแผน ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย นางสาวพรปวีณ์ สุริยะก้านตรง หัวหน้าแผนกวางแผน ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย นายเกษมชาติ เหลืองปาน ผู้ช่วยวิจัยประจำโครงการวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทยในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (ผู้เข้าร่วมรวมหัวหน้าโครงการวิจัย 14 คน)

การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม

๑. การประชุมเครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์ระดับประเทศ ณ ห้องประชุมชั้นสอง อาคารพิทยาลงกรณ์ อาคารพิทยาลงกรณ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ หัวข้อแนวทางการพัฒนาสหภาพสหกรณ์ไทย (ผู้เข้าร่วมรวมผู้วิจัยประมาณ 10 คน)

๒. การประชุมเครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์ระดับประเทศ ณ ห้องประชุมชั้นสอง อาคารพิทยาลงกรณ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ หัวข้อแนวทางการพัฒนาสหภาพสหกรณ์ไทย (ต่อ) (ผู้เข้าร่วมรวมผู้วิจัย 10 คน)

การสัมภาษณ์

๓.๑ รองศาสตราจารย์ ดร. สวัสดิ์ แสงบางปลา ผู้ก่อตั้งชุมนุมสหกรณ์ธนกิจไทย ทางโทรศัพท์ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๕ และ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๕

๓.๒ ศาสตราจารย์พิเศษอาบ นกะจัด ที่ปรึกษาโครงการวิจัย ทางโทรศัพท์ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๕

๑.๓ นายไพบูลย์ แก้วเพทาย เลขานุการสหพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ผู้ใช้แรงงาน ทางโทรศัพท์ วันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๕๕

๑.๔ นายธรรมศิริ ไชยรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ กรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๕๖

๑.๕ นายวิเชียร แทนธรรมโรจน์ ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ กรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๕๖

๑.๖ นายสมชาย ชาญณรงค์กุล ขณะดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ กรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๖

ภาคผนวก 1.

ประเด็นการการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม โครงการวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทย ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

1. ในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมาขบวนการสหกรณ์ไทยและกรมส่งเสริมสหกรณ์มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในเรื่องใดบ้าง
[อาทิ การบริหาร (โครงสร้าง กลไก และเทคนิคทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร
การเงิน (งบประมาณ สารสนเทศ ฯลฯ- การประดิษฐ์ การบริการสมาชิก)]
2. นวัตกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นกับสหกรณ์ประเภทใดและสหกรณ์ใดบ้าง และมุ่งใช้กับสหกรณ์ประเภทใดบ้าง
3. นวัตกรรมดังกล่าวนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีตัวชี้วัดอะไรบ้างในสหกรณ์ที่ส่งเสริมนวัตกรรมให้เกิดขึ้น
จริง
4. นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทยที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติทั้งสองฉบับ
พ.ศ. 2546-2549 และ 2550-2554 แตกต่างหรือมีจุดเน้นแตกต่างกันอย่างไรหรือไม่
5. ปัจจัยใดบ้างส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมดังกล่าว
6. การนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ไปใช้ในทางปฏิบัติประสบปัญหาใดบ้าง
7. กรมส่งเสริมสหกรณ์กำลังให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และของ
ขบวนการสหกรณ์ประเด็นใดบ้างและเพราะเหตุใด
8. ในอนาคตขบวนการสหกรณ์ไทยควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมใดบ้างเพราะเหตุใด
9. ขบวนการสหกรณ์ไทยควรดำเนินการอะไรบ้างเพื่อทำให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการนำไปใช้ประสบ
ความสำเร็จยิ่งขึ้น
10. รัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ควรดำเนินการอะไรบ้างเพื่อทำให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมและ
การนำไปใช้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

ภาคผนวก 2.

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง “การสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทยในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ” สนับสนุนทุนวิจัยโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทยในช่วงแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่ง (พ.ศ. 2546-2549) และฉบับที่สอง (พ.ศ. 2550-2554) ตามวัตถุประสงค์สี่ประการ คือ

๑. เพื่อศึกษาถึงนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์ทั้งในเชิงประเภท และคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ในรอบประมาณ 10 ปี (พ.ศ. 2546- 2554) หลังจากการประกาศใช้ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542

๒. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ด้านองค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ของนวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

๓. เพื่อศึกษาถึงความเกี่ยวข้องกันของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสองกับการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในขบวนการสหกรณ์

๔. เพื่อแสวงหาแนวคิด และ แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาและการบริหารนวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ในอนาคต

คณะผู้วิจัยจึงมีความประสงค์จะเก็บข้อมูลจากสหกรณ์ของท่าน ในฐานะสหกรณ์ที่เคยได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นระดับชาติ เพื่อขอทราบข้อมูลและความเห็นจากผู้นำหรือผู้บริหารสหกรณ์ถึงนวัตกรรมที่คาดว่าจะมีในหรือสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ของท่าน โดยโปรดตอบแบบสอบถามทั้งสี่ส่วน

ทั้งนี้ คำว่า “นวัตกรรม” ในโครงการวิจัยนี้หมายถึง “ความรู้ใหม่ การกระทำใหม่ การจัดการอย่างใหม่ หรือ สิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปหรือเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และทำให้องค์การสหกรณ์ดำเนินการไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วหรืออาจถึงขั้นก้าวกระโดด”

หลังจากได้รับแบบสอบถามคืนจากท่าน ผู้วิจัยจะนำผลการตอบแบบสอบถามไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในภาพรวม ฉะนั้นจึงขอความอนุเคราะห์ท่านประธานสหกรณ์หรือกรรมการหรือผู้จัดการ โดยการหารือกับประธานสหกรณ์หรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายในระหว่างการตอบแบบสอบถาม ได้โปรดตอบและแสดงความคิดเห็นในนามของสหกรณ์ตามที่เป็นจริง และ ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 15 มิถุนายน 2556 ตามที่อยู่ต่อไปนี้:

ดร. โชคชัย สุทธาเวช

โครงการวิจัยเรื่องการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทยฯ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ถนนพุทธมณฑลสายสี่ ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

(ได้แนบซองใส่แบบสอบถามคืนมาด้วยแล้ว)

นอกจากนี้ หากท่านมีข้อสงสัยประการใด โปรดติดต่อผู้วิจัย (ดร. โชคชัย สุทธาเวช โทร. 081 – 347 5233 หรือ นางสาวน้ำฝน สัมดี โทร. 081 – 696 4284)

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่หนึ่ง : ข้อมูลเกี่ยวกับสหกรณ์ที่ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมคำในช่องว่างและทำเครื่องหมาย / ในวงเล็บที่เลือกตอบ

1. ชื่อสหกรณ์
2. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม
 - () 2.1 ประธาน () 2.2 กรรมการที่ได้รับมอบหมาย () 2.3 ผู้จัดการ
3. ประเภทสหกรณ์ที่สังกัด
 - () 3.1 สหกรณ์การเกษตร () 3.2 สหกรณ์ประมง () 3.3 สหกรณ์นิคม () 3.4 สหกรณ์ออมทรัพย์
 - () 3.5 สหกรณ์เครดิตยูเนียน () 3.6 สหกรณ์บริการ () 3.7 สหกรณ์ร้านค้า
4. อายุของสหกรณ์นับจากวันก่อตั้ง
 - () 4.1 0-5 ปี () 4.2 > 5-10 ปี () 4.3 > 10-15 ปี () 4.4 > 15-20 ปี () 4.5 > 20-25 ปี
 - () 4.6 > 25-30 ปี () 4.7 > 30-35 ปี () 4.8 > 35-40 ปี () 4.9 > 40-45 ปี () 4.10 > 45-50 ปี
 - () 4.11 > 50 ปี
5. ประวัติผลงานของสหกรณ์
 - () 5.1 เคยได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติจำนวน ครั้ง
 - () 5.2 ชื่อรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติที่ได้รับคือ
 - () 5.2.1 พ.ศ. 25..... รางวัลที่ได้รับ
 - () 5.2.2 พ.ศ. 25..... รางวัลที่ได้รับ
 - () 5.2.3 พ.ศ. 25..... รางวัลที่ได้รับ
6. สหกรณ์เป็นสมาชิกหรือองค์กรในเครือข่ายใดบ้าง
 - () 6.1 สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 - () 6.2 หน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (โปรดระบุ)
 - 6.2.1
 - 6.2.2
 - 6.2.3

ส่วนที่สอง : นวัตกรรมของสหกรณ์ในช่วงแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง

1. สหกรณ์ได้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในช่วงแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่ง (พ.ศ. 2546 – 2549) และ ฉบับที่สอง (พ.ศ. 2550 – 2554) หรือไม่และอย่างไร (ตอบเพียงข้อเดียว) (โปรดดูนิยามนวัตกรรมในหน้าแรกประกอบ)

- () 1.1 ไม่มีนวัตกรรมของสหกรณ์ (ไม่มีสิ่งที่ควรจะเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรม) หรือมิได้สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น
- () 1.2 มีนวัตกรรมที่ใช้ในสหกรณ์ แต่ไม่ได้สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง โดยนำมาจากที่อื่น ดังนี้คือ (ตอบได้หลายข้อ)
 - () 1.2.1 นำมาจากกรมส่งเสริมสหกรณ์
 - () 1.2.2 นำจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

- () 1.2.3 นำจากสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- () 1.2.4 นำมาจากชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ (ระบุชื่อ.....)
- () 1.2.5 นำมาจากสถาบันวิชาการ (ระบุชื่อ.....)
- () 1.2.6 นำมาจากหน่วยงานอื่น (ระบุชื่อ.....)
- () 1.3 มีนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นด้วยสหกรณ์เองและนำมาใช้ในปัจจุบัน

2. โปรดเรียงลำดับความสำคัญของข้อความเกี่ยวกับนวัตกรรมต่อไปนี้ (ใส่หมายเลขในวงเล็บ โดย 1 = สำคัญที่สุด, 2 = สำคัญปานกลาง, 3 = สำคัญน้อย)

- () 2.1 นวัตกรรมสมควรเป็นสิ่งที่มีความก้าวหน้าหรือประโยชน์ทางเศรษฐกิจ
- () 2.2 นวัตกรรมสมควรเป็นสิ่งที่มีความก้าวหน้าในทางความดีงาม
- () 2.3 นวัตกรรมสมควรเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความยั่งยืนของสหกรณ์

3. สหกรณ์มีหรือนำมาใช้หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ในช่วงแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่ง (พ.ศ. 2546 – 2549) และ ฉบับที่สอง (พ.ศ. 2550 – 2554) ในเรื่องใดบ้าง (โปรดตอบตามที่มีหรือนำมาใช้หรือได้สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น พร้อมทั้งระบุชื่อเรียกนวัตกรรมและบรรยายลักษณะนวัตกรรมโดยสังเขป)

- () 3.1 ด้านการบริหารหรือจัดการ (ตอบได้หลายข้อ)
- () 3.1.1 รูปแบบธุรกิจ
- () 3.1.2 การบริหารจัดการ
- () 3.1.2.1 การมีส่วนร่วมของสมาชิก
- () 3.1.2.2 งานบุคลากร
- () 3.1.2.3 การเงินและงบประมาณ
- () 3.1.2.4 สารสนเทศ
- () 3.1.3 การปฏิบัติการหรือการดำเนินงาน
- () 3.1.4 สิ่งประดิษฐ์
- () 3.1.5 อื่นๆ (โปรดระบุ)
- () 3.2 นวัตกรรมในข้อ 3.1 มีสาระสำคัญ คือ

3.2.2 ชื่อนวัตกรรม.....

() สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือนำมาจาก.....

เมื่อ เดือน 3.2.1 ชื่อนวัตกรรม

.....

() สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือนำมาจาก.....

เมื่อ เดือน พ.ศ. ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ)

.....

.....
 ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

.....พ.ศ. ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ)

.....
 ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

3.2.3 ชื่อนวัตกรรม.....

() สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือนำมาจาก.....

เมื่อ เดือน พ.ศ. ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ)

.....
 ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

3.2.4 ชื่อนวัตกรรม.....

() สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือนำมาจาก.....

เมื่อ เดือน พ.ศ. ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ)

.....
 ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

3.2.5 ชื่อนวัตกรรม.....

() สร้างขึ้นเอง () นำจากที่อื่นมาใช้ คือนำมาจาก.....
เมื่อ เดือน พ.ศ. ใช้ในการแก้ปัญหาอะไร (โปรดระบุ)

.....
.....

ลักษณะสำคัญของนวัตกรรม คือ

.....
.....
.....

4. นวัตกรรมอื่นๆ ในขบวนการสหกรณ์ไทยนอกเหนือจากที่สหกรณ์ของท่านใช้อยู่ และเห็นว่าเป็นประโยชน์และควรนำมาขยายผลทั่วประเทศ คือ (โปรดระบุ)

() 4.1 ของ/ใช้โดย.....

() 4.2 ของ/ใช้โดย.....

() 4.3 ของ/ใช้โดย.....

5. หน่วยงานหรือองค์การหรือคณะบุคคลที่ขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมในขบวนการสหกรณ์ไทยมากที่สุด คือ (เลือกเพียงหนึ่งแห่ง)

() 5.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์

() 5.2 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

() 5.5 คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

() 5.3 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

() 5.3 ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติของสหกรณ์แต่ละ

() 5.4 สถาบันวิชาการสหกรณ์ ม.

ประเภท

เกษตรศาสตร์

ส่วนที่สาม : ระดับความคิดเห็นต่อนวัตกรรม

จากประสบการณ์ของการดำเนินงานสหกรณ์ของท่าน โปรดตอบคำถามในสามหัวข้อต่อไปนี้ คือ 1) ปัจจัยที่ส่งเสริม สนับสนุน หรือ เอื้ออำนวยต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือพัฒนานวัตกรรมหรือมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น 2) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสหกรณ์ 3) ความนิยมใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่หน่วยงานราชการหรือองค์การอื่นๆ กำกับหรือแนะนำให้ใช้ในสหกรณ์

โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความคิดเห็น/ระดับคะแนน ดังนี้ : มากที่สุด = 4, มาก = 3, ปานกลาง = 2, น้อย = 1, ไม่เห็นด้วย/ไม่ใช่/ไม่มี = 0

ความคิดเห็นต่อนวัตกรรม	ระดับความเห็น/ ระดับคะแนน				
	4	3	2	1	0
1. ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม					

ความคิดเห็นต่อนวัตกรรม	ระดับความเห็น/ ระดับคะแนน				
	4	3	2	1	0
1. ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
1.1 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางการเมือง					
1.2 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางเศรษฐกิจ					
1.3 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางสังคม					
1.4 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางวัฒนธรรม					
1.5 การส่งเสริมจากสภาวะ (ปัจจัย) ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม					
1.6 การส่งเสริมจากการส่งเสริมของขบวนการสหกรณ์สากล					
1.7 การส่งเสริมจากกติการะหว่างประเทศ					
1.8 การส่งเสริมจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย					
1.9 การส่งเสริมจาก พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542 (แก้ไข พ.ศ. 2553)					
1.10 การส่งเสริมจากคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติชุดที่หนึ่ง (พ.ศ. 2546-2549)					
1.11 การส่งเสริมจากคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติชุดที่สอง (พ.ศ. 2550-2554)					
1.12 การใช้อำนาจจากแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่หนึ่ง (พ.ศ. 2546-2549)					
1.13 การใช้อำนาจจากแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่สอง (พ.ศ. 2550-2554)					
1.14 การใช้อำนาจจากแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ					
1.15 การใช้อำนาจจากนโยบายรัฐบาล					
1.16 การสนับสนุนโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์					
1.17 การสนับสนุนโดยรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์					
1.18 การให้บริการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ส่วนกลาง)					
1.19 การให้บริการจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ส่วนกลาง)					
1.20 การให้บริการจากสหกรณ์จังหวัด					
1.21 การช่วยเหลือจากชุมนุมสหกรณ์ในจังหวัด					
1.22 การให้บริการจากสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย					
1.23 การสนับสนุนจากธนาคารแห่งประเทศไทย					
1.24 การสนับสนุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร					

ความคิดเห็นต่อนวัตกรรม	ระดับความเห็น/ ระดับคะแนน				
	4	3	2	1	0
1. ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
1.25การสนับสนุนจากทางจังหวัด (ผู้ว่าราชการ)					
1.26การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด					
1.27การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล					
1.28การสนับสนุนจากเทศบาล					
1.29การสนับสนุนจากนักการเมืองในท้องถิ่น					
1.30การสนับสนุนจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร					
1.31การสนับสนุนจากวุฒิสมาชิก					
1.32การช่วยเหลือจากสมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์					
1.33การช่วยเหลือจากสถาบันวิชาการสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์					
1.34การช่วยเหลือจากนักวิชาการด้านสหกรณ์ที่ทำงานให้กับสหกรณ์ของท่าน					
1.35ความสามารถด้านการนำองค์กรของประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์					
1.36ความสามารถด้านการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์					
1.37ความสามารถด้านการบริหารของผู้จัดการสหกรณ์					
1.38การมีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในสหกรณ์ของท่าน					
1.39การมีเงินทุนของสหกรณ์ที่เพียงพอ					
1.40การมีเทคโนโลยี (เครื่องมือและหรืออุปกรณ์) ที่เหมาะสมกับการใช้งาน					
1.41การใช้อำนาจของกฎหรือระเบียบของกรมส่งเสริมสหกรณ์					
1.42การใช้อำนาจของกฎหรือระเบียบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์					
1.43การช่วยเหลือจากชุมชนสหกรณ์ในจังหวัด					
1.44การช่วยเหลือจากองค์กรต่างประเทศ (โปรดระบุชื่อ)					
1.45การช่วยเหลือหรือส่งเสริมจากแหล่ง/ปัจจัยอื่น (โปรดระบุ)					

2. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์	ระดับ ความเห็น/ ระดับคะแนน				
2.1 ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่ง (พ.ศ. 2546 – 2549)	4	3	2	1	0
2.1.1 การพัฒนาคนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์					
2.1.2 การพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ (องค์กร)					
2.1.3 การพัฒนาโครงสร้างขบวนการสหกรณ์และเครือข่าย					
2.1.4 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสหกรณ์					
2.1.5 การพัฒนาระบบสนับสนุน (ด้านวิชาการ การเงิน การตลาด เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ และการตรวจสอบ)					
2.1.6 การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์					
2.2 ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่สอง (พ.ศ. 2550-2554)	4	3	2	1	0
2.2.1 ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
2.2.2 พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง					
2.2.3 พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล					
2.2.4 พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม					
2.2.5 การพัฒนาระบบสนับสนุน (ด้านวิชาการ การเงิน การตลาด เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ และการตรวจสอบ)					

3. ความนิยมใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่หน่วยงานราชการ สถาบัน หรือองค์กรอื่นๆ กู้กับหรือแนะนำให้ใช้ในสหกรณ์ของท่าน	ระดับ ความเห็น/ ระดับคะแนน				
3.1 นวัตกรรมของกรมส่งเสริมสหกรณ์	4	3	2	1	0
3.1.1 การทำฐานข้อมูลสมาชิก SQL 2000					
3.1.2 ระบบการส่งเสริมสหกรณ์ (Cooperative Promotion System, CPS)					
3.1.3 โครงการธรรมาภิบาลสหกรณ์					
3.1.4 โครงการปราชญ์สหกรณ์					
3.2 นวัตกรรมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	4	3	2	1	0
3.2.1 เครื่องมือเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (CFSAWS:ss)					

3. ความนิยมใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่หน่วยงานราชการ สถาบัน หรือองค์กรอื่นๆ กำกับหรือแนะนำให้ใช้ในสหกรณ์ของท่าน	ระดับ ความเห็น/ ระดับคะแนน				
3.2.2 ระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยแบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2009)					
3.2.3 ระบบข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Peer Group)					
3.2.4 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ภาคการเกษตร (SEVA 2009)					
3.2.5 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ร้านค้า (SHOP SEVA 2009)					
3.2.6 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรด้วย แบบจำลอง DEA (Data Envelopment Analysis for Cooperative Efficiency, Thrift DEACE 2010)					
3.2.7 ตลาดสินเชื่อกลางระหว่างสหกรณ์ (CO-OP REPO Market)					
3.2.8 ระบบกลยุทธ์ในการถ่ายโอนงานสอบบัญชีสหกรณ์ให้ภาคเอกชน (E-learning)					
3.3 นวัตกรรมของสถาบันวิชาการสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	4	3	2	1	0
3.3.1 เครือข่ายคุณค่าผลไม้คุณภาพ					
3.3.2 ชุดความรู้การทำสวนผลไม้คุณภาพด้วยจิตสำนึก					
3.3.3 เครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย – แปรณดีข้าวเกิดบุญ					
3.3.4 ระบบการเงินที่พึ่งพาตนเองและการร่วมมือกัน (Self Help Organizations System, SHOs System)					
3.3.5 โครงการซื้อข้าวจากชาวนา					
3.3.6 กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่า สามพราน ตลาดสุขใจ ฯลฯ					
3.4 นวัตกรรมของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	4	3	2	1	0
3.4.1 โครงการฝึกอบรมผู้นำสหกรณ์ขั้นสูง					
3.4.2 การขับเคลื่อนให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ					
3.4.3 อื่นๆ (โปรด ระบุ)					

ส่วนที่สี่ : ปัญหาและอุปสรรคสำคัญๆ ที่ผ่านมา และข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ
สหกรณ์ รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในอนาคต

1. ด้านเงินทุน

1.1 ปัญหา

.....

.....

1.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

2. ด้านบุคลากร (ผู้นำ กรรมการ สมาชิก และ เจ้าหน้าที่)

2.1 ปัญหา

.....

.....

2.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

3. ด้านระบบงาน

3.1 ปัญหา

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

4. ด้านกฎหมายและระเบียบ

4.1 ปัญหา

.....

.....

4.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

5. ด้านการสื่อสาร

5.1 ปัญหา

.....

.....

5.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

6. ปัญหาด้านหน่วยงานราชการ

6.1 ปัญหา

.....

.....

6.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

7. ปัญหาอื่นๆ

7.1 ปัญหา

.....

.....

7.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก 3.

ประเด็นระดมสมองการเสวนา
เรื่อง "การเสริมสร้างวัดกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทย"

(โครงการวิจัยการสร้างสรรค์นวัตกรรมของขบวนการสหกรณ์ไทย
 ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติฉบับที่หนึ่งและสอง พ.ศ. 2546-2549
 และ 2550-2554)
 วันศุกร์ที่ 20 ธันวาคม 2556
 ณ ห้องพญาสัตบรรณ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

1. ในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมาท่านมีความประทับใจวัดกรรมขบวนการสหกรณ์ไทยขององค์การใด และในเรื่องใดบ้าง [อาทิ การบริการโครงสร้าง กลไก และเทคนิคทางการบริการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก งานบุคลากร การเงิน งบประมาณ สารสนเทศ ฯลฯ การประดิษฐ์ การบริการสมาชิก] และด้วยเหตุผลใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ปัจจัยใดบ้างส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ในอนาคตขบวนการสหกรณ์ไทยควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในเรื่องใดบ้างเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

-
-
-
-
4. ขบวนการสหกรณ์ไทย (รัฐบาลกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์
ชุมนุมสหกรณ์ต่างๆ สหกรณ์ทั่วไป สถาบันการศึกษา องค์กรอื่นๆ นักวิชาการ และ สื่อมวลชน
เป็นต้น) ควรดำเนินการอะไรบ้างเพื่อให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมในอนาคตและการนำไปใช้
ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น
-
-
-
-
-
-
-
-

หมายเหตุ

นวัตกรรมในที่นี้หมายถึง "ความคิดใหม่ การกระทำใหม่ การจัดการอย่างใหม่ การเปลี่ยนแปลงใหม่ หรือ
สิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ ที่อาจเกิดอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Incrementalism) หรือ อย่างรอบด้านและสมเหตุสมผล
(Rationalism) ด้วยการอาศัยข้อมูล ความคิดริเริ่ม และจินตนาการ ที่จะจัดการกับทรัพยากรและศักยภาพของ
บุคคลรวมทั้งเทคโนโลยีหรือเครื่องมือช่วยต่างๆ ที่มีอยู่ รวมทั้งการประยุกต์สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และการแพร่กระจาย
ของนวัตกรรมไปยังที่ต่างๆ และในองค์กรในต่างบริบท สังคม และ ประเทศ ที่จะทำให้ผู้คนได้รับประโยชน์และ
คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และองค์กรมีความก้าวหน้าไม่ว่าจะอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างรวดเร็ว หรืออาจถึงขั้นก้าว
กระโดด"

ภาคผนวก 4.

กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จ. เพชรบุรี

ความเป็นมาในการจัดตั้ง

สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ตั้งอยู่ในอำเภอบ้านลาด มีพื้นที่ติดกับอำเภอเมือง อำเภอท่าทาง อำเภอนองหญ้าปล้อง และอำเภอแก่งกระจาน โดยประชากรในพื้นที่ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำการเกษตร เช่น ทำนา ทำสวน ทำไร่ และเลี้ยงสัตว์

วิสัยทัศน์

สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดประกาศวิสัยทัศน์ไว้ว่า:

“เป็นสหกรณ์การเกษตรชั้นนำระดับประเทศ พัฒนาสินค้าเพื่อการส่งออก พัฒนาก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกและชุมชน บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง”

นอกจากนี้ยังมีแนวทางการดำเนินงานที่ว่า “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ส่งเสริมให้ทุกคนช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”

ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม²¹

1. ในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรบ้านลาดมีนวัตกรรมสำคัญๆ เกิดขึ้นในเรื่องใดบ้าง [อาทิ การบริหาร (โครงสร้าง ระบบงาน กลไก เทคนิคทางการบริหาร งานบุคลากร การเงิน งบประมาณ สารสนเทศ ฯลฯ) การประดิษฐ์ การบริการสมาชิก การมีส่วนร่วมของสมาชิก]

1.1 การเปลี่ยนแปลงเรื่องการบริหารงาน ตั้งแต่การรับสมาชิก การรับพนักงาน การจัดหลักสูตรการเตรียมพร้อมเป็นกรรมการ พร้อมกำหนดให้ผู้ที่จะเป็นคณะกรรมการต้องผ่านหลักสูตรและมีใบประกาศนียบัตร

1.2 ระบบงานพัฒนาโดยใช้ระบบ IT

1.3 เทคนิคการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและยึดหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ

1.4 งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะงานด้านบุคลากรมีตัวชี้วัด KPI

1.5 ผลงานมีแบบประเมินผลงานที่สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายและแผนงานประจำปีของสหกรณ์

1.6 งบประมาณ สามารถกำหนดงบประมาณและแยกเป็นส่วนของผู้ขายและผู้ซื้อและหนี้สิน

²¹ สัมภาษณ์ นายศิริชัย จันทน์นาค ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด วันที่ 3 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2556

- 1.7 ปรับปรุงช่องทางประชาสัมพันธ์และข่าวสาร
- 1.8 ใช้หลักการซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารธุรกิจสหกรณ์ ทั้งทางการผลิตและการตลาด
- 1.9 เน้นการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐาน
- 1.10 สิ่งประดิษฐ์ มีการเพิ่มมูลค่าเพิ่มการบรรจุภัณฑ์

2. นวัตกรรมดังกล่าวนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

นวัตกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม รวมทั้งการพัฒนาการของสมาชิกในการอยู่ร่วมกันและการประกอบอาชีพ อีกทั้งเทคโนโลยีการสื่อสารซึ่งเป็นส่วนช่วยให้หลักค่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ และรวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกได้เกิดความสำเร็จในระบบสหกรณ์

3. ปัจจัยใดบ้างส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมดังกล่าว

ปัจจัยที่เป็นตัวส่งเสริม คือ รายได้ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในเกียรติยศชื่อเสียง รวมถึงหลักธรรมาภิบาลที่สหกรณ์ได้นำมาใช้กับสมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์

อุปสรรค ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กฎหมายสหกรณ์ซึ่งขัดต่อหลักการสหกรณ์ เช่น หลักช่วยเหลือชุมชนและสิ่งแวดล้อม ขัดต่อกฎหมายในหัวข้อ สมาชิกสมทบของสหกรณ์ห้ามวัด โรงเรียนและเด็กที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ควรกำหนดนิติบุคคลที่ไม่แสวงหากำไรเป็นสมาชิกสมทบได้ เป็นต้น และนโยบายรัฐบาลบางประการเป็นอุปสรรคในการพัฒนา

4. การนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในชุมชนไปใช้ในทางปฏิบัติประสบปัญหาใดบ้าง

การนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปใช้ในทางปฏิบัติอาจมีปัญหาบ้าง เช่น ความพร้อมของตัวสมาชิก การปรับเปลี่ยนของสังคมคนที่รวดเร็วเกินไปหรือความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาลและความไม่แน่นอนของการเมืองไทย อีกทั้งยังขาดการบูรณาการของแต่ละกระทรวงของทางราชการ

5. ในอนาคตสหกรณ์การเกษตรบ้านลาดจะให้ความสำคัญกับนวัตกรรมใดบ้างเพราะเหตุใด

ในอนาคตนวัตกรรมที่สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ต้องปรับและดำเนินงานต่อไป คือ นวัตกรรมด้านการผลิตที่มีมาตรฐานและแข่งขันในภาคเอกชนและประชาคมอาเซียนได้ รวมถึงการตลาดซึ่งจะต้องนำการผลิต มิใช่การผลิตนำการตลาด การส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ การรวมกลุ่มกันเพื่อกำหนดราคาสินค้าเกษตรได้ด้วยกลุ่มของสมาชิกเอง และที่สำคัญปลูกฝังการนำหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ มาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยจัดเป็นสวัสดิการที่ครอบคลุมและยั่งยืน

6. สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดจะดำเนินการอะไรบ้างเพื่อทำให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมในอนาคตและการนำไปใช้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

สหกรณ์จะดำเนินการเป็นรูปธรรม เช่น เพิ่มศักยภาพส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น จัดสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยของสมาชิก จัดสวัสดิการด้านการศึกษาและมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อความเข้มแข็งของกลุ่มและของสหกรณ์ รวมทั้งสหกรณ์จะเป็นศูนย์จำหน่ายและกระจายสินค้าทั้งระบบ

7. รัฐบาล กระทรวงการเกษตรและสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์ และ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ควรดำเนินการอย่างไรบ้างเพื่อทำให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการนำไปใช้ในขบวนการสหกรณ์โดยทั่วไปประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

รัฐบาลต้องสนับสนุนด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ และจัดการอบรมวิชาความรู้ด้านการพัฒนา สันนิบาตสหกรณ์ต้องให้วิชาความรู้และมุ่งเน้นในการสร้างเครือข่ายในระบบสหกรณ์ทั้งระบบ จะทำให้มี กำลังการผลิตการตลาดที่เข้มแข็ง อีกทั้งรัฐบาลจะต้องมุ่งเน้นให้ขบวนการสหกรณ์ได้พัฒนาศักยภาพจนถึง การแข่งขันในภูมิภาคนี้ได้ รวมให้ความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ อีกประการหนึ่ง ต้องขับเคลื่อนให้ สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติได้อย่างสมบูรณ์แบบและบูรณาการทั้งโรงเรียนระดับท้องถิ่น คือการศึกษาทั้ง ท้องถิ่น ได้แก่ อบต. เทศบาล อบจ. ด้านสุขภาพอนามัย คือสาธารณสุข และสนับสนุนเทคโนโลยีในการ พัฒนา ซึ่งสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีโครงการส่งเสริมสนับสนุนให้ทุนการศึกษาตั้งแต่ ป. 1 จน จบปริญญาตรี และส่งเสริมบุตรสมาชิกเรียนแพทย์ เพื่อกลับมารักษาสมาชิกของสหกรณ์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ โครงการในการขับเคลื่อน ซึ่งถ้าสหกรณ์ทั้งประเทศได้ดำเนินการเป็นระบบ และมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง เชื่อว่าขบวนการสหกรณ์ไทยจะเป็นผู้กำหนดเศรษฐกิจของประเทศ รวมถึงเป็น องค์การที่ทำให้สังคมเป็นสุขต่อไป

1. ปัจจัยภายนอกที่ส่งเสริมการเกิดขึ้นของนวัตกรรมคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
2. ปัจจัยภายในที่ส่งเสริมการเกิดขึ้นของนวัตกรรม คือ
 - 2.1 คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์
 - 2.2 ฝ่ายจัดการ
 - 2.3 การมีส่วนร่วมของสมาชิก
3. การเสริมสร้างนวัตกรรมของสหกรณ์
 - 3.1 การใช้แบบสอบถามสำรวจความต้องการของสมาชิก และมีการให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม (คำถามปลายเปิด)
 - 3.2 การขอความเห็นจากสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิกที่มี 80 กลุ่ม โดยประชุม... ครั้งต่อเดือน
4. สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งเจ้าหน้าที่และสมาชิก สหกรณ์
5. สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดดำเนินงานในแนวสหกรณ์เอนกประสงค์ โดยมีธุรกิจต่อไปนี้ คือ บริการสินเชื่อ การบริการรับฝากเงิน กิจการโรงสี การขายวัสดุการเกษตร (ปุ๋ย) การทำตลาดกลาง สินค้าเกษตร การรับซื้อขยาเมล็ดพันธุ์ การรับซื้อขยากล้วยหอมทอง การขายวัสดุก่อสร้าง การขาย

สินค้าอุปโภคบริโภค (ศูนย์กระจายสินค้า คลังสินค้า และ การจัดส่งสินค้า) และ การให้บริการ
ปั้มน้ำมัน

6. การจัดสวัสดิการที่หลากหลายเพิ่มขึ้นๆทุกปี ตัวอย่างสวัสดิการ เช่น

สวัสดิการของสหกรณ์

- สวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกกรณีประสบภัยพิบัติต่างๆ
- สวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกโครงการปลูกกล้วยหอมทอง
- สวัสดิการโครงการด้วยรักและผูกพัน
- สวัสดิการโครงการคิดถึงสหกรณ์ก่อนนอนคืนละบาท
- สวัสดิการทุนการศึกษาแก่นักเรียนสมาชิก
- สวัสดิการรับขวัญวันวิสาข
- สวัสดิการทุนส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก
- สวัสดิการค่ารักษาสมาชิก
- สวัสดิการจ่ายเงินสงเคราะห์ศพให้สมาชิกที่อายุ 70 ปีขึ้นไป
- สวัสดิการบำนาญผู้สูงอายุแก่สมาชิก อายุ 70 ปีขึ้นไป
- สวัสดิการสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์
- สวัสดิการเจ้าภาพร่วมงานศพสมาชิก
- สวัสดิการประกันชีวิตประธานกลุ่มทุกกลุ่ม
- สวัสดิการโครงการ "รักษามีนแผ่นดินให้สมาชิก"



7. อุปสรรคการสร้างสรรคัณฑ์วัดกรรม คือ นโยบายของรัฐบาลที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น รัฐบาลชุดปัจจุบันส่งเสริมสหกรณ์ตามวาระแห่งชาติ แต่การรับจำนำข้าว ให้โอกาสแก่โรงสีมากกว่าสหกรณ์ เพราะสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีโรงสี และสถานที่จัดเก็บข้าว

สหกรณ์มีการสำรวจความพึงพอใจของสมาชิก²²อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ความเห็นต่อการทำงานของแผนกต่างๆ คือ

- 7.1 แผนกสินเชื่อ
- 7.2 แผนกบัญชีการเงิน (ฝาก-ถอน)
- 7.3 แผนกโรงสี
- 7.4 แผนกวัสดุการเกษตร (ปุ๋ย)

²² แบบสำรวจความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด, อ้างจาก <http://www.banlat-coop.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=539061386>, วันที่สืบค้น 15 ธันวาคม 2556.

7.5 แผนกตลาดกลาง (ตลาดกลางการเกษตรสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด และ ตลาดกลางข้าวเปลือก โดยสหกรณ์รับจำนำข้าวเปลือกจากสมาชิกและบุคคลภายนอก)

7.6 แผนกเมล็ดพันธุ์

7.7 แผนกก้าวหอมทอง

7.8 แผนกวัสดุก่อสร้าง

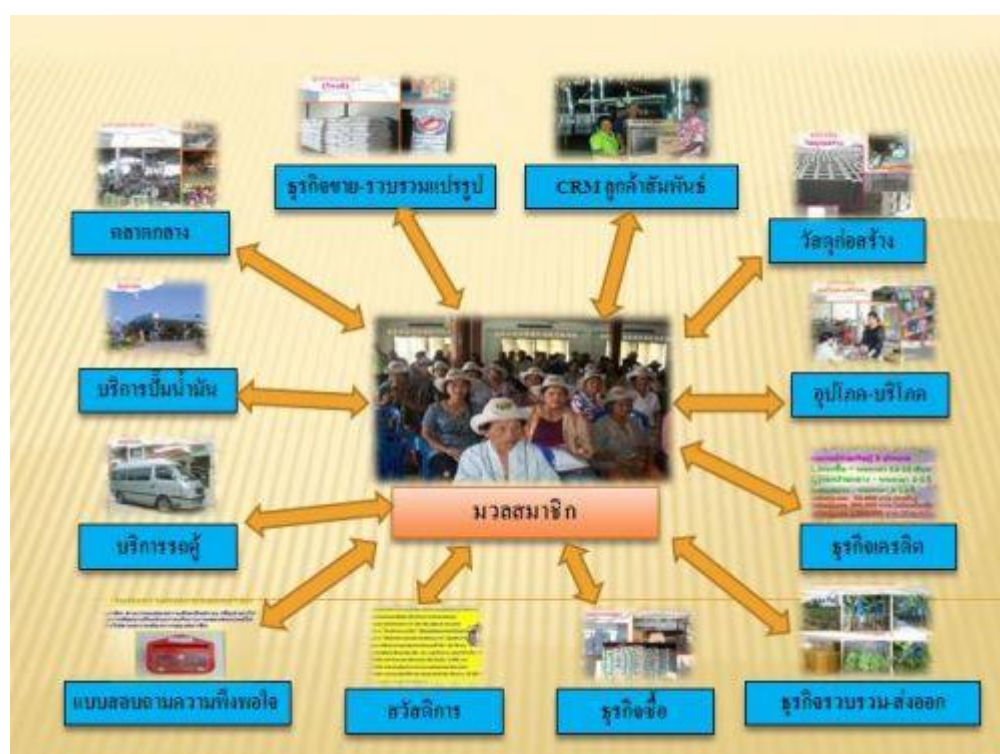
7.9 แผนกอุปโภคบริโภค

7.10 แผนกปัมน้ำมัน

สำหรับคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาตินั้น ประเด็นสมควรส่งเสริมวัฒนธรรมในขบวนการสหกรณ์ เช่น

2. การตรวจสอบระบบกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคหรือไม่ส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรม เนื่องจากกฎหมายสามารถเป็นได้ทั้งอุปสรรคและการอำนวยความสะดวกต่อการสร้างสรรค์ใหม่ๆ
3. ในเชิงกฎหมายหรือกฎเกณฑ์นั้น สมควรที่มีการแก้ไขอยู่เสมอ โดยผ่านการวิจัยที่ผู้คนจากหลายหน่วยงานทั้งในขบวนการสหกรณ์และนอกขบวนการสหกรณ์เข้าร่วมให้ความเห็น







มาตรฐานการผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ และการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังแหล่งผลิต

GAP

OTOP 5 ดาว

BM TRADA CERTIFICATION

ISO 9001:2008

Codex : GMP

SGS

กล้วยหอมทอง ปลอดสารเคมี

www.Banlat-coop.com

www.homton.com

สำหรับคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาตินั้น
ขบวนการสหกรณ์ เช่น

ประเด็นสมควรส่งเสริมสนับสนุนใน

1. การตรวจสอบระบบกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคหรือไม่ส่งเสริมการพัฒนา
นวัตกรรม เนื่องจากกฎหมายสามารถเป็นได้ทั้งอุปสรรคและการอำนวยความสะดวกต่อ
การสร้างสรรค์ใหม่ๆ
2. ในเชิงกฎหมายหรือกฎเกณฑ์นั้น สมควรที่มีการแก้ไขอยู่เสมอ โดยผ่านการวิจัยที่ผู้คนจาก
หลายหน่วยงานทั้งในขบวนการสหกรณ์และนอกขบวนการสหกรณ์เข้าร่วมให้ความเห็น

ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมต่างๆของสหกรณ์บ้านลาด จำกัด

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์ สามารถประมวลผล
ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมต่างๆของสหกรณ์บ้านลาด โดยสังเขปได้ดังต่อไปนี้

1. การส่งออกสินค้ากล้วยหอมทองไปยังต่างประเทศสามารถดำเนินการต่อเนื่อง
2. สหกรณ์สามารถรักษาสภาพการมีกำไรจากการประกอบการได้ต่อเนื่อง
3. สหกรณ์จัดบริการต่างๆให้แก่สมาชิกมากขึ้น