

## แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2560 - 2564

โดย นางสาวจรัสศรี แก้วเกาะสะบ้า

จากการปฏิรูประบบบริหารราชการในปี พ.ศ. 2545 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่แปลงมาจากนโยบายของรัฐบาล เพื่อแสดงภารกิจที่ส่วนราชการจะดำเนินการตลอดระยะเวลาการดำเนินงานของรัฐบาลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ส่วนราชการเกี่ยวข้อง โดยหน่วยงานราชการจักต้องมีการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ทุกปีอย่างต่อเนื่องกันไป ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการมีการคาดการณ์สถานการณ์และมองภาพเชิงรุกไปข้างหน้า การศึกษาแนวทางจัดทำแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2560 - 2564 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งขอบเขตในการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ฉบับนี้ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และการติดตามประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3) นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย และ 4) เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการวิเคราะห์สถานการณ์** เพื่อจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย

**1.1 ศึกษาวิเคราะห์/รวบรวมข้อมูล** โดยศึกษาข้อมูลบริบท นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภารกิจกรม ความต้องการของผู้รับบริการ ผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และข้อสังเกตของคณะกรรมการการ

**1.2 การเสริมสร้างความรู้บุคลากรที่รับผิดชอบ** โดยจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ทัศนคติและทักษะในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทราบหลักการและบทบาทหน้าที่ในกระบวนการจัดทำ มีกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ตรงกัน อันจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การจัดประชุม การศึกษาจากคู่มือต่าง ๆ

**1.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์** คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ควรแต่งตั้งจากผู้บริหาร

และบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในงานขององค์กรมากพอสมควร และควรมีองค์ประกอบของคณะกรรมการ ที่มาจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน

**1.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร** เป็นการวิเคราะห์ศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อค้นหาศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการตรวจสอบความพร้อมและสมรรถนะขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย ความคาดหวัง ในการพัฒนาและเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายตามศักยภาพโดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งช่วยให้มองเห็นองค์กรอย่างรอบด้านมากขึ้น โดยการนำโอกาสกับจุดแข็ง มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและหลีกเลี่ยง อุปสรรคกับจุดอ่อนขององค์กรให้ได้มากที่สุด

## **ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแผนกลยุทธ์**

### **2.1 ยกร่างแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

#### **2.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร**

เป็นการกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ตามระยะเวลาที่กำหนด จุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น หรือจุดที่องค์กรมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จ

#### **2.1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue)**

ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นทางยุทธศาสตร์จะเกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะเป็น (Vision) กับการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน (SWOT) ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าหน่วยงานต้องการ ดำเนินการประเด็นใดเป็นพิเศษ

#### **2.1.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal)**

เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ เป็นขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่องค์กร ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต เป้าประสงค์เป็นการกำหนดเป้าหมาย ในระดับวิสัยทัศน์เพื่อตอบว่าองค์กรบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ตามที่ตั้งไว้หรือไม่

#### **2.1.4 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Formulation)**

กลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นเมื่อวิสัยทัศน์และพันธกิจมีความชัดเจนเป็นที่ ยอมรับแล้ว โดยกลยุทธ์ที่กำหนดนั้นควรสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญที่ระบุในการวิเคราะห์สถานการณ์ ภายนอกและภายในองค์กรด้วยการกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ มาให้น้ำหนักความสำคัญทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยง กับตำแหน่งปัจจุบันขององค์กร ซึ่งมีใช้การดำเนินงานตามปกติ แต่เป็นแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้บรรลุผล ตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อจุดหมาย ปลายทางในอนาคต

### 2.1.5 การกำหนดแผนงาน งาน/โครงการ และงบประมาณ

เป็นการนำประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มากำหนดเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินการ และตัวชี้วัด ทั้งนี้โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ

**2.2 จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์** เพื่อพิจารณา วิเคราะห์ บทบาทภารกิจและทิศทางของกรม วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ รวมทั้งการทำการอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

**2.3 นำเสนอแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2560 – 2564** ต่ออธิบดี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อให้ความเห็นชอบและถือปฏิบัติ

#### ขั้นตอนที่ 3 การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นเพียงการดำเนินการขั้นต้นเท่านั้น แต่การที่จะทำให้แผนกลยุทธ์ บรรลุผลตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ และงบประมาณให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งจากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงแผนออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วนได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการปฏิบัติการ (Take Action)

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินแผนกลยุทธ์

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงกำหนดให้มีการควบคุมการดำเนินงานโดยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เป็นระยะ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารจัดการหรือปรับแผนปฏิบัติการให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ ตามมาตรา 45 แห่งพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร จัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ มีการติดตามและประเมินผลโดยการประเมินตนเอง และการประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ

#### ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ รวมถึงพัฒนา สหกรณ์และเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายให้เกิดความเข้มแข็ง สามารถอำนวยการประสานกับชุมชนและประเทศชาติ ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. ผลักดันให้ใช้แผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นกรอบทิศทางในการ บริหารงานเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง เนื่องจากจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดการขับเคลื่อนภารกิจของ กรมให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างผู้นำยุคดิจิทัลให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานและนำองค์กร สู่ความสำเร็จ

3. กำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมและพัฒนาให้ชัดเจน และประกาศให้หน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานภายนอกได้รับทราบ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

4. สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความผูกพัน การยอมรับ และรู้จักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์เพื่อให้เกิดการยอมรับและสามารถบูรณาการการทำงาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กลุ่มสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศด้านงานสอบบัญชีสหกรณ์ให้มีคุณภาพ

6. กำหนดให้มีการควบคุมการดำเนินงาน โดยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ หรือปรับแผนปฏิบัติการ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่อไป

7. กำหนดรูปแบบและแนวทางการประชาสัมพันธ์สาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ผ่านสื่อที่เหมาะสมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถเข้าถึงและเกิดความรู้ความเข้าใจในสาระของแผนอย่างแท้จริงนำไปสู่การปฏิบัติ

8. บุคลากรควรเสริมสร้างความรู้สมัยใหม่ ทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ให้กับตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รู้และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นนำมาพัฒนาหน่วยงานให้ทันสมัย

---

## การพัฒนากระบวนการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 (Road Map 62)

โดย นางสาวจรัสศรี แก้วเกาะสะบ้า

ทิศทางการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะผลักดันแผนยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของรัฐบาล และภารกิจของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม การพัฒนาทิศทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นให้ทุกกองคาพยพของหน่วยงานขับเคลื่อนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความมุ่งหวังให้สถาบันเกษตรกรและเกษตรกรมีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี จึงได้จัดทำแผนงานโครงการรองรับการขับเคลื่อนการทำงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งในการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าวจำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายในทุกมิติ ดังนั้น ผู้รับการประเมินจึงได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 (Road Map 62) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนภารกิจสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด 2) ให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงาน และ 3) เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการควบคุมติดตาม การปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีความเข้มแข็งด้วยการให้ความสำคัญต่อการพัฒนางานตามหน้าที่ ได้แก่ การพัฒนาระบบการสอบบัญชีสหกรณ์ พัฒนาระบบควบคุมคุณภาพงานสอบบัญชีสหกรณ์ พัฒนาผู้บริหารสหกรณ์ให้มีความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาเกษตรกรรายบุคคล มีขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ซึ่งในปีงบประมาณ 2562 ได้ดำเนินการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานภายใต้กรอบแผนงานงบประมาณ 5 แผนงาน มีทิศทางการปฏิบัติงาน 42 แนวทาง คือ

**ขั้นตอนที่ 1** ขั้นตอนศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของนโยบายและแผน โดยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารวิชาการต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิเพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงนำมาพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

**ขั้นตอนที่ 2** ขั้นตอนยกร่างทิศทางการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์และจัดทำทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 เป็นการวิเคราะห์แผนงานโครงการและกิจกรรมที่ได้รับงบประมาณประจำปี 2562 เพื่อขับเคลื่อนภารกิจสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมดำเนินไปในทิศทางเดียวกันบรรลุเป้าหมายในทุกมิติ โดยร่างทิศทางการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจ และส่วนที่ 2 ระบบงานภายใต้แผนงาน งบประมาณ ปีงบประมาณ 2562

**ขั้นตอนที่ 3** ขั้นตอนสร้างการมีส่วนร่วม โดยจัดประชุมกับหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลัก เพื่อพิจารณาและทบทวนระบบงาน ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำเสนอกรอบทิศทางการปฏิบัติงาน ระบบงานของแผนงานโครงการปีงบประมาณ 2562 จากนั้น ได้จัดประชุม

เชิงปฏิบัติการให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อร่วมพิจารณาร่างทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**ขั้นตอนที่ 4** ขั้นตอนนำเสนอทิศทางการปฏิบัติงานให้ที่ประชุมผู้บริหารให้ความเห็นชอบ ทิศทางการปฏิบัติงาน ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนางานตามหน้าที่ ได้แก่ การพัฒนาระบบการสอบบัญชี สหกรณ์ พัฒนาระบบควบคุมคุณภาพงานสอบบัญชีสหกรณ์ พัฒนาผู้บริหารสหกรณ์ให้มีความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาเกษตรกรรายบุคคล

4.1 สาระสำคัญของทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 (Road Map 62) ฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

#### **ส่วนที่ 1 ทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจ**

ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ , พันธกิจ , ค่านิยม , แผนกลยุทธ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2560 – 2564 , ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 และนโยบายรัฐบาล , ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ เป้าหมายกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนงาน/โครงการ และ งบประมาณและกรอบการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2562

#### **ส่วนที่ 2 ระบบงานภายใต้แผนงานงบประมาณ ปีงบประมาณ 2562**

ทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 (Road Map 62) ดำเนินการพัฒนาระบบงานภายใต้แผนงานงบประมาณ ซึ่งในปีงบประมาณ 2562 ได้ดำเนินการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานภายใต้กรอบแผนงานงบประมาณ 5 แผนงาน มีทิศทางการปฏิบัติงาน 42 แนวทาง ดังนี้

2.1 แผนงานพื้นฐานด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างการเติบโตจากภายใน ทิศทางการปฏิบัติงาน จำนวน 27 แนวทาง (Road Map 1 - 27)

2.2 แผนงานยุทธศาสตร์สร้างความมั่นคงและลดความเหลื่อมล้ำ ทางด้านเศรษฐกิจและสังคม มีทิศทางการปฏิบัติงาน จำนวน 8 แนวทาง (Road Map 28 - 35)

2.3 แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีทิศทางการปฏิบัติงาน จำนวน 1 แนวทาง (Road Map 36)

2.4 แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร มีทิศทางการปฏิบัติงาน จำนวน 5 แนวทาง (Road Map 37 - 41)

2.5 แผนงานบูรณาการพัฒนาผู้ประกอบการเศรษฐกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่สากล มีทิศทางการปฏิบัติงาน จำนวน 1 แนวทาง (Road Map 42)

4.2 นำเสนอกรอบทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 (Road Map 62) ให้ที่ประชุมผู้บริหารกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และจากนั้นนำเสนออธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์พิจารณาลงนามให้ความเห็นชอบ และถือปฏิบัติให้เป็นคู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

**ขั้นตอนที่ 5** ขั้นตอนการสร้างการรับรู้ให้กับบุคลากรในสังกัด เป็นขั้นตอนการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ โดยในขั้นตอนนี้ได้ถูกนำไปถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ และผู้ปฏิบัติงาน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนภารกิจสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ได้แจ้งเวียนหนังสือที่ กษ 0402/ว 75 ลงวันที่ 6 กันยายน 2561 เรื่อง ทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 (Road Map 62) ให้ผู้บริหารและหน่วยงานในสังกัดได้ถือปฏิบัติเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในปีงบประมาณ 2562

### **ข้อเสนอแนะ**

เพื่อให้การขับเคลื่อนทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดสถาบันเกษตรกรและเกษตรกรได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผลักดันการสร้างการรับรู้ในทิศทางการปฏิบัติงานและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับการรับรู้แก่บุคลากรอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ
2. พัฒนาช่องทางการสร้างการรับรู้ของหน่วยงานให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น การให้คำปรึกษา ตอบข้อซักถาม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และนำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมเพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างผู้นำยุคดิจิทัลให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานและนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

**การวิเคราะห์ความพร้อมรับการสอบบัญชีของสหกรณ์ภาคเกษตรเพื่อยกระดับสหกรณ์ให้เข้มแข็ง  
ด้านการเงินการบัญชี**

โดย นางสาวจรัสศรี แก้วเกาะสะบ้า

---

ตามนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับกลไกสหกรณ์ ในการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรในประเทศให้มีความกินดีอยู่ดี โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มอบนโยบายให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์และกรมส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์สู่การปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพบทบาทของสหกรณ์ให้สามารถสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ แนวทางสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องดำเนินการ คือ การสนับสนุนให้สหกรณ์มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี โดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชี เนื่องจากข้อมูลทางบัญชีที่ได้มาสามารถนำมาวิเคราะห์และวางแผนพยากรณ์การดำเนินงานในอนาคตของธุรกิจของสหกรณ์ได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริง และเป็นหลักฐานทางกฎหมายที่เชื่อถือได้ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์และบรรดาสมาชิก ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ศึกษาวิเคราะห์ความพร้อมรับการสอบบัญชีของสหกรณ์ภาคเกษตรเพื่อยกระดับสหกรณ์ให้เข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์และจำแนกความพร้อมรับการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ และเพื่อเสริมสร้างสหกรณ์ภาคเกษตรให้มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี ตลอดจนช่วยให้การขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลบรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเป็นการศึกษาวิเคราะห์และจำแนกความพร้อมรับการสอบบัญชีของสหกรณ์ภาคเกษตรเพื่อจะได้กำหนดการวางแผนการให้บริการที่เหมาะสม ส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี มีกระบวนการ 3 กระบวนการ คือ

กระบวนการที่ 1 กระบวนการศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความพร้อมรับการสอบบัญชี ประกอบด้วย ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลนโยบาย ทิศทางการปฏิบัติงาน เอกสารและแนวทางที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนการประเมินความพร้อมรับการสอบบัญชีสหกรณ์

กระบวนการที่ 2 กระบวนการวิเคราะห์และสรุปผลการจำแนกกลุ่มตามความพร้อม ประกอบด้วย การนำข้อมูลผลการบันทึกการประเมินความพร้อมเป็นรายสหกรณ์มาวิเคราะห์ และการสรุปผลจำแนกกลุ่มตามความพร้อม โดยสรุปผลจำแนกความพร้อมได้ ดังนี้

- 1) กลุ่มพร้อมรับการตรวจสอบ จำนวน 2,979 แห่ง
- 2) กลุ่มไม่พร้อมรับการตรวจสอบ จำนวน 441 แห่ง
- 3) กลุ่มจัดตั้งใหม่ จำนวน 25 แห่ง
- 4) กลุ่มอายุถูกสังเิก จำนวน 83 แห่ง
- 5) กลุ่มต้องเลิกตามกฎหมาย จำนวน 2 แห่ง



กระบวนการที่ 3 กระบวนการกำหนดแนวทางเพื่อยกระดับสหกรณ์ให้เข้มแข็งด้านการเงิน การบัญชี โดยได้จำแนกกลุ่มสหกรณ์เพื่อกำหนดแนวทางเพื่อสร้างความเข้มแข็ง ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่มีความเข้มแข็ง แนวทางเพื่อสร้างความเข้มแข็ง คือ

- 1) พัฒนาคณะกรรมการสหกรณ์ให้มีธรรมาภิบาลและเป็นมืออาชีพ
- 2) สร้างนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการและการเตือนภัยทางการเงินและ  
ผลิตภัณฑ์สหกรณ์นำไปใช้
- 3) สร้างระบบการควบคุมภายในที่เข้มแข็งผ่านผู้ตรวจสอบกิจการและ  
ผู้ตรวจสอบภายในของสหกรณ์
- 4) พัฒนาสมาชิกสหกรณ์ให้มีความรู้เพียงพอในการดูแลรักษาผลประโยชน์  
ของตนเองและสหกรณ์

5) ผู้สอบบัญชีควรเพิ่มความถี่ในการเข้าตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ต้องได้รับการพัฒนา แนวทางเพื่อสร้างความเข้มแข็ง คือ

- 1) บูรณาการร่วมกันระหว่าง สหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชี  
สหกรณ์เพื่อวางแผนช่วยเหลือแนะนำการจัดทำบัญชีและงบการเงิน
- 2) ผลักดัน/สร้างแรงจูงใจให้สหกรณ์ใช้โปรแกรมระบบบัญชีเพื่อให้สามารถ  
จัดทำบัญชีและงบการเงินได้ถูกต้อง รวดเร็ว
- 3) อบรมและสอนแนะนำการจัดทำบัญชีและงบการเงินอย่างใกล้ชิด

กลุ่มที่ 3 กลุ่มอ่อนแอ แนวทางเพื่อสร้างความเข้มแข็ง คือ

- 1) ให้คำปรึกษาแนะนำและวางระบบบัญชีและระบบการควบคุมภายในที่ดี  
แก่สหกรณ์
- 2) ส่งเสริมการทำธุรกิจของสหกรณ์โดยสำรวจความต้องการของสมาชิก  
สหกรณ์เป็นหลัก
- 3) สหกรณ์ต้องจัดให้มีบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสม ในการดำเนินการ  
โดยเฉพาะต้องมีผู้รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีที่สามารถพัฒนาให้สามารถทำบัญชีและงบการเงินได้
- 4) เข้าสู่กระบวนการเสนอเลิกสหกรณ์ตามที่กฎหมายกำหนด

### ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับกลไกสหกรณ์ ในการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้มีความกินดีอยู่ดี ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการเพื่อยกระดับสหกรณ์ให้เข้มแข็ง ดังนี้

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์และ  
ขับเคลื่อนแผนให้เห็นเป็นรูปธรรมและบังเกิดผลอย่างแท้จริง

2. ส่งเสริมให้สหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งแล้วมีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐ เพื่อเป็นต้นแบบสหกรณ์เข้มแข็ง
  3. สร้างผู้บริหารสหกรณ์ยุคดิจิทัลเพื่อให้ผู้บริหารสหกรณ์ใช้เครื่องมือที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์พัฒนาขึ้นในการกำกับดูแลสหกรณ์อย่างทันเวลา เรียกดูข้อมูลบัญชีผ่าน Smartphone ช่วยให้สามารถติดตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันของสหกรณ์ได้เพราะบัญชีชี้ให้เห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
  4. พัฒนาผู้บริหารสหกรณ์ด้วยการสร้างจริยธรรมด้านการเงินการบัญชีของผู้บริหารสหกรณ์เพื่อป้องปรามปัญหาการทุจริตโดยกำหนดมาตรฐานจริยธรรมด้านการเงินการบัญชีที่ผู้บริหารสหกรณ์ควรมี
  5. การส่งเงินงบประมาณเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรผ่านระบบสหกรณ์ ควรกำหนดเงื่อนไขให้สหกรณ์ต้องทำบัญชีและงบการเงินได้เท่านั้น มิฉะนั้นอาจเป็นการสร้างปัญหาขึ้นในสหกรณ์และเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตขึ้นได้
  6. ปรับปรุงโครงสร้างกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และจัดการระบบการบริหารจัดการในการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้
-