

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์: กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

THE STRATEGIC PLAN FORMULATION: A CASE STUDY OF THE OFFICE PERMANENT SECRETARY FOR AGRICULTURAL AND COOPERATIVE

ดร. เสน่ห์ จัยโต

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

แผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ.2552-2555) เป็นการกำหนดทิศทางการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งจัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กระบวนการในการจัดทำแผนฯ ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค การดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหาร การจัด Focus Group Interview เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ องค์การสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการ สู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกรพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มี 4 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจการ 2) สนับสนุน 3) บูรณาการ 4) ตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป้าประสงค์หลักมี 3 ประการ ได้แก่ มีการบริหารจัดการอย่างบูรณาการ มีการพัฒนาหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นองค์การสมรรถนะสูง เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ค่านิยมร่วมมี 4 ประการ ได้แก่ ร่วมมือร่วมใจ โปร่งใสเปิดเผย มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทนสมัยถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาการวางแผนอย่างบูรณาการ 2) ปรับปรุงระบบการประสานงานให้มีประสิทธิภาพ และ 3) ปรับปรุงระบบการบริการสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะสูง 2) พัฒนาสำนัก/กองเป็นองค์การสมรรถนะสูง 3) พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและบริการอย่างครบถ้วนและทันสมัย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ คือ 1) ปฏิบัติการด้านฝนหลวงให้ทั่วถึงทันการณ์ 2) วิจัยและพัฒนาด้านหม่อนไหมอย่างต่อเนื่อง 3) ส่งเสริมการผลิต อนุรักษ์ และพัฒนาหม่อนไหม 4) พัฒนาศักยภาพเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ 5) ส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาการเกษตรตามทฤษฎีใหม่ 6) พัฒนาระบบการช่วยเหลือเกษตรกรด้านภัยธรรมชาติ และ 7) พัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตรกับต่างประเทศ

คำสำคัญ : แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ABSTRACT

The strategic plan (2009 – 2012) is formulated for direction the office of the permanent secretary for agricultural & cooperative's implementation. It's done by the joint of authorized working committee and the consultancy team from Sukhothai Thammathirat Open University. The participative methods, focus group interview, workshop, brainstorming are used for finding the problems, service delivered and stakeholder's expectation including the executive interview. The vision statement is "to be high performance organization in integrated directing and supporting for developing the agricultural and cooperatives in order to reach the results and improving the quality of farmer's life". The mission has been defined for 4 areas such as direction, supporting, integrating, inspecting and performance evaluating. The shared value consists of 4 issues such as collaboration, transparency, result oriented, update and accuracy. There are 3 strategic imperative as following: strategic imperative 1 developing the integrating management consisted of 3 strategies such as developing the integrating plan, improving the efficient coordinating system, improving the service system; strategic imperative 2 developing the divisions to be a high performance organization consisted of 4 strategies such as developing HR by competency based, developing the divisions to be a HPO, developing the result oriented culture, developing the IT system for management and services; strategic imperative 3 supporting the agriculture and cooperative development consisted of 7 strategies such as operating the royal rain making covered the target areas promptly, research and development in sericulture, promoting production, conservative and developing in sericulture, strengthening the farmers and farmer's community, supporting and educate the sufficiency economy theory to the farmers, developing the healing system from the natural disaster for the farmers, and development the agricultural cooperating with foreign countries,

Keywords : Strategic plan, Office permanent secretary for agricultural and cooperative

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยทั่วไปมี 3 แนวทาง ที่สำคัญได้แก่ **แนวทางแรก** ส่วนราชการแต่ละแห่งดำเนินการจัดทำเองโดยการจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขึ้นมาดำเนินการ **แนวทางที่สอง** ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดจ้างที่ปรึกษาในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยการจัดทำข้อเสนอโครงการจัดจ้างที่ปรึกษา (term of reference) **แนวทางที่สาม** ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดจ้างที่ปรึกษาในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนั้นๆ โดยวิธีการเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ (learning and workshop)

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางแรกพบปัญหาในการดำเนินงานส่วนใหญ่ไม่มั่นใจในรูปแบบและเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับดัชนีสมดุล (balanced scorecard) องค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์ (the strategy focused organization) และแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy maps) หรือไม่ เพียงใด ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่สองใช้ที่ปรึกษา

ภายนอกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้มั่นใจในรูปแบบและเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แต่พบปัญหาว่าขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในส่วนราชการ ทำให้แผน ยุทธศาสตร์นั้นดีเกินไป แต่ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้ ดังนั้น ในแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จจึงต้องใช้แนวทางที่สามเป็นการบูรณาการโดยใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญกับคณะทำงาน ที่เป็นบุคลากรในส่วนราชการที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนั้น ตัวแบบการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่ประสบความสำเร็จจึงใช้แนวทางที่สามซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิจัยทดลองจริงต่อไปนี้เป็นกรณีศึกษาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่จัดจ้างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นที่ปรึกษาโครงการ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต เป็นหัวหน้าคณะที่ปรึกษา และมี คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมจัดทำด้วย ผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะได้นำเสนอต่อไป

2. ผลการศึกษาข้อมูลที่เป็นใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.1 โครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ.2552 แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ดังต่อไปนี้

2.1.1 ราชการบริหารส่วนกลาง

- 1) กองกลาง
- 2) กองการเจ้าหน้าที่
- 3) กองเกษตรสารนิเทศ
- 4) กองคลัง
- 5) กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและ

เกษตรกรรมยั่งยืน

- 6) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 7) สถาบันเกษตรบริการ
- 8) สถาบันหมอนไหมแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ

สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ

- 9) สำนักกฎหมาย
- 10) สำนักการเกษตรต่างประเทศ
- 11) สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ
- 12) สำนักตรวจราชการ
- 13) สำนักตรวจสอบภายใน
- 14) สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

และรับเรื่องร้องเรียน

- 15) สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ
- 16) สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร
- 17) สำนักพัฒนาระบบบริหาร

2.1.2 ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

- 1) สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด

2.2 ภารกิจและอำนาจหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของ

กระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอแนะรัฐมนตรี สำหรับใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง

2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง

3) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ โครงการ และโครงการพิเศษ

4) ดำเนินการและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานเกี่ยวกับกิจการด้านการเกษตรต่างประเทศ

5) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง

6) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และพัฒนาบุคลากรของกระทรวง

7) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

8) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการ รวมทั้งประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลสารนิเทศด้านการเกษตร

9) ปฏิบัติการทำฝนและพัฒนาเทคโนโลยีการทำฝนเพื่อการเกษตร การอุปโภค การบริโภค และการเก็บกักน้ำ และปฏิบัติการด้านการบินและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการเกษตร

10) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับหมอนและไหม

11) ดำเนินการบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน

12) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2.3 กรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ประจำปี 2552 จำนวน 3,315 คน

1) จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภท	จำนวน
ข้าราชการ	1,486 คน
ลูกจ้างประจำ	864 คน
พนักงานราชการ	955 คน
ลูกจ้างชั่วคราว	10 คน
รวม	<u>3,315 คน</u>

2) จำแนกตามการแบ่งส่วนราชการ

ประเภท	จำนวน
บุคลากรส่วนกลาง	2,142 คน
บุคลากรส่วนภูมิภาค	1,173 คน
รวม	<u>3,315 คน</u>

3) จำแนกตามหน่วยงานระดับ สำนัก/กอง

ลำดับ ที่	ส่วนราชการ	ข้าราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน ราชการ*	ลูกจ้าง ชั่วคราว	รวม
-	ผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหาร ที่ปรึกษา ผู้ตรวจราชการ)	18	-	-	-	18
-	ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้	5	-	-	-	5
-	ประจำกงสุลใหญ่ นครกวางโจว	1	-	-	-	1
1	กองกลาง	27	4	5	-	36
2	กองการเจ้าหน้าที่	41	2	12	-	55
3	กองเกษตรสารนิเทศ	21	7	10	-	38
4	กองคลัง	61	43	20	-	124
5	กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและ เกษตรกรรมยั่งยืน	23	-	6	-	29
6	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	18	-	8	-	26
7	สถาบันเกษตรราชการ	27	5	6	-	38
8	สถาบันหมอนไหมแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติฯ	191	285	546	-	1,022
9	สำนักกฎหมาย	17	-	7	-	24
10	สำนักการเกษตรต่างประเทศ	26	5	5	-	36
11	สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ	15	-	-	10	25
12	สำนักตรวจราชการ	20	7	12	-	39
13	สำนักตรวจสอบภายใน	21	1	3	-	25
14	สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่อง ร้องเรียน	22	-	6	-	28
15	สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	43	10	23	-	76
16	สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร	139	292	47	-	478
17	สำนักพัฒนาระบบบริหาร	13	-	6	-	19
18	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด (75 แห่ง)	737	203	233	-	1,173
	รวม	1,486	864	955	10	3,315

ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ข้อมูล ณ วันที่ 17 สิงหาคม 2552

* หมายเหตุ: เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

2.4 การรวบรวมข้อมูลที่เป็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การรวบรวมข้อมูลที่เป็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานที่ผ่านมา ความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง เป็นกระบวนการที่สำคัญในขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยที่ปรึกษาได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็น ดังนี้

2.4.1 สรุปประเด็นปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ปรึกษาได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) เมื่อวันที่ 7-8 เมษายน 2552 ณ โรงแรมพาวีเลียน ริมนคร ภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต โดยได้มีการระดมสมองเพื่อระบุปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หลังจากนั้นที่ปรึกษาได้ประมวลสรุปประเด็นปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.4.2 ความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ปรึกษาได้จัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2552 ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมมาธิราช โดยมีผู้แทนจากหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และผู้แทนเกษตรกรรวม 40 คน ร่วมให้ความคิดเห็นและความคาดหวังต่อการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หลังจากนั้น ที่ปรึกษาได้ประมวลสรุปความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.4.3 ความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่ปรึกษาได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวม 6 ท่าน ประกอบด้วย วันที่ 25 มีนาคม 2552 สัมภาษณ์รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายเฉลิมพร พิรุณสาร) หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายสิงห์ทอง ชินวรรังสี) ผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 3 ท่าน คือ นายไพโรจน์ ลิ้มจรรย์ นายทรงพล พนางวงศ์ และนายชวลิต ชูขจร และวันที่ 1 เมษายน 2552 สัมภาษณ์รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายศักดิ์ชัย ศรีบุญเชื้อ) หลังจากนั้น ที่ปรึกษาได้ประมวลสรุปความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.5 สรุปผลการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

จากการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ โครงสร้างภารกิจและอำนาจหน้าที่ กรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ สรุปประเด็นปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานที่ผ่านมา ความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำให้ทราบว่าการพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2552-2555) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะต้องมีภาวะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ที่ได้มีการสรุปรวบรวมมาแล้วข้างต้น เพื่อให้การกำหนดทิศทางการพัฒนา การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมีความชัดเจน สอดคล้องและเชื่อมโยงไปยังยุทธศาสตร์ของกระทรวงและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของชาติ โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินการตามภารกิจหลัก และประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กร เช่น การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

3. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ

ราชการ 4 ปี (พ.ศ.2552 - 2555) การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Interview) ของกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามของเกษตรกรและสหกรณ์จังหวัด สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประมวลได้ดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติการขององค์กร ดังนี้

3.1.1 จุดแข็ง (Strength)

จุดแข็งของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจสั่งการ ทำให้การสั่งการภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความรวดเร็ว และสามารถถ่ายทอดการสั่งการ ไปยังหน่วยงานอื่นๆ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้อีกด้วย

2) บุคลากรระดับบริหารในหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีคุณวุฒิ การศึกษาสูง มีความหลากหลายสาขาวิชา และมีประสบการณ์ในงานยาวนานพอสมควรทำให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีหน่วยงานในสังกัดอยู่ทั่วประเทศ 75 จังหวัด คือ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด และมีหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ คือ สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ ทำให้สามารถรองรับการดำเนินงานตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และนโยบายของรัฐบาลได้อย่างรวดเร็ว

4) ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทั้งในระดับสำนักและกองให้ความสำคัญต่อการพัฒนายุทธศาสตร์ ในการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

จุดอ่อนของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีดังต่อไปนี้

1) ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ไม่สามารถรองรับภารกิจ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารระดับสูงได้ทันทั่วทั้ง เนื่องจากยังไม่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทำให้การนำเสนอข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ ลำช้า

2) การประสานงานระหว่างหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางกับหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่อยู่ส่วนภูมิภาคยังไม่มีการจัดระบบการประสานงานที่ดีพอ ทำให้การปฏิบัติงานและความเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังไม่มีเอกภาพ

3) การกำกับ ดูแล และการสั่งการหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีหลายลักษณะ ทำให้ขาดเอกภาพและผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่มั่นใจในการรับคำสั่งไปปฏิบัติ

4) แผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ยังไม่ได้มีการดำเนินการจัดทำ ทำให้บุคลากรไม่สามารถมองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพและขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง

5) เครื่องมือ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานบางหน่วยงานยังมีจำนวนไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการขององค์กร ดังนี้

3.2.1 โอกาส (Opportunity)

โอกาสของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีดังต่อไปนี้

1) นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญและสนับสนุนภาคการเกษตรและเกษตรกร ทั้งด้านเงินทุนเพื่อการประกอบอาชีพ การลดภาระหนี้สินของเกษตรกร การใช้กองทุนเพื่อสนับสนุนอาชีพ การแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกร การแก้ปัญหาภัยพิบัติ และการจัดตั้งสภาเกษตรกรแห่งชาติซึ่งจะเกิดขึ้นในเวลาอันใกล้นี้จะช่วยเอื้อ

ต่อการดำเนินการกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

2) ประชาชนให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิต การส่งเสริมสุขภาพอนามัยโดยการเน้นความสำคัญของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในเรื่องอาหารที่มีคุณภาพมาตรฐาน ปลอดภัย และเกษตรอินทรีย์ เพื่อการบริโภคทั้งภายในและต่างประเทศ จะช่วยสนับสนุนและผลักดันภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทั้งภายในและต่างประเทศ

3) เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้การส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมด้านการเกษตร ทำให้การดำเนินงานโครงการในพื้นที่ได้รับความร่วมมือสูง

4) กระแสการดำเนินชีวิตของประชาชนมุ่งเน้นตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการออมมากขึ้นทำให้เอื้อต่อการดำเนินการกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3.2.2 อุปสรรค (Threat)

อุปสรรคของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีดังต่อไปนี้

1) รัฐบาลมีการปรับเปลี่ยนบ่อยทำให้มีการปรับเปลี่ยนรัฐมนตรีที่มากำกับดูแล ส่งผลให้การแปลงนโยบายด้านการเกษตรสู่การปฏิบัติมีการเปลี่ยนแปลงขาดความต่อเนื่อง

2) การแก้ไขและปรับปรุงกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรและเกษตรกร ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งขึ้นอยู่กับขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำให้การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่อาจแก้ไขปัญหาเร่งด่วนตามความต้องการของเกษตรกรได้ทันเวลา

3) ภาวะเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจภายในประเทศมีความผันผวน ทำให้การดำเนินงานด้านการเกษตรต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์

4) สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อ

เกษตรและสหกรณ์ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์แผนงาน/โครงการในการสนับสนุนด้านการพัฒนาการเกษตร

5) ความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาการเกษตรยังมีไม่เพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการมีความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

4. ผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ปี พ.ศ.2552 - 2555)

จากการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การจัดประชุมกลุ่มย่อย (focus group interview) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อรวบรวมความคิดเห็นและความคาดหวังต่อสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การวิเคราะห์จุดอ่อน (weakness) จุดแข็ง (strength) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) เพื่อระดมความคิดเห็นร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรม สรุปได้ดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

จากการวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่ามีอำนาจหน้าที่ในด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการสนับสนุน การพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ และจากการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมทั้งความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มพบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงได้นำแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดังนั้น จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

องค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการ ผู้ผลิตรายใหม่
คุณภาพชีวิตเกษตรกร

4.2 พันธกิจ (Mission)

จากการวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2552 ซึ่งกำหนดไว้ 12 ประการ และจากวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ จึงได้กำหนดพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดรวม 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) อำนวยความสะดวกด้านการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร ด้านการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและบริการ ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ด้านการจัดการทรัพยากรและด้านการบริหารทั่วไปของกระทรวง
- 2) สนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์โดยปฏิบัติการด้านฝนหลวง ด้านหม่อนไหม และการช่วยเหลือเกษตรกร
- 3) บูรณาการด้านการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และต่างประเทศ
- 4) ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

4.3 เป้าประสงค์หลัก

การกำหนดเป้าประสงค์หลักเป็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะต้องส่งผลตามเป้าประสงค์หลัก 3 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) มีการบริหารจัดการตามนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตรอย่างบูรณาการ
- 2) มีการพัฒนาหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- 3) เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้

4.4 ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความเห็นร่วมกันว่า ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีแบบแผนพฤติกรรม (Pattern of Behaviors) ตามค่านิยมที่กำหนดไว้ดังนี้ คือ

- ร่วมมือร่วมใจ (Collaboration)
- โปร่งใสเปิดเผย (Transparency)
- มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Oriented)
- ทันสมัยถูกต้อง (Update and Accuracy)

4.5 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กร คือพฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ การกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรให้กำหนดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของ

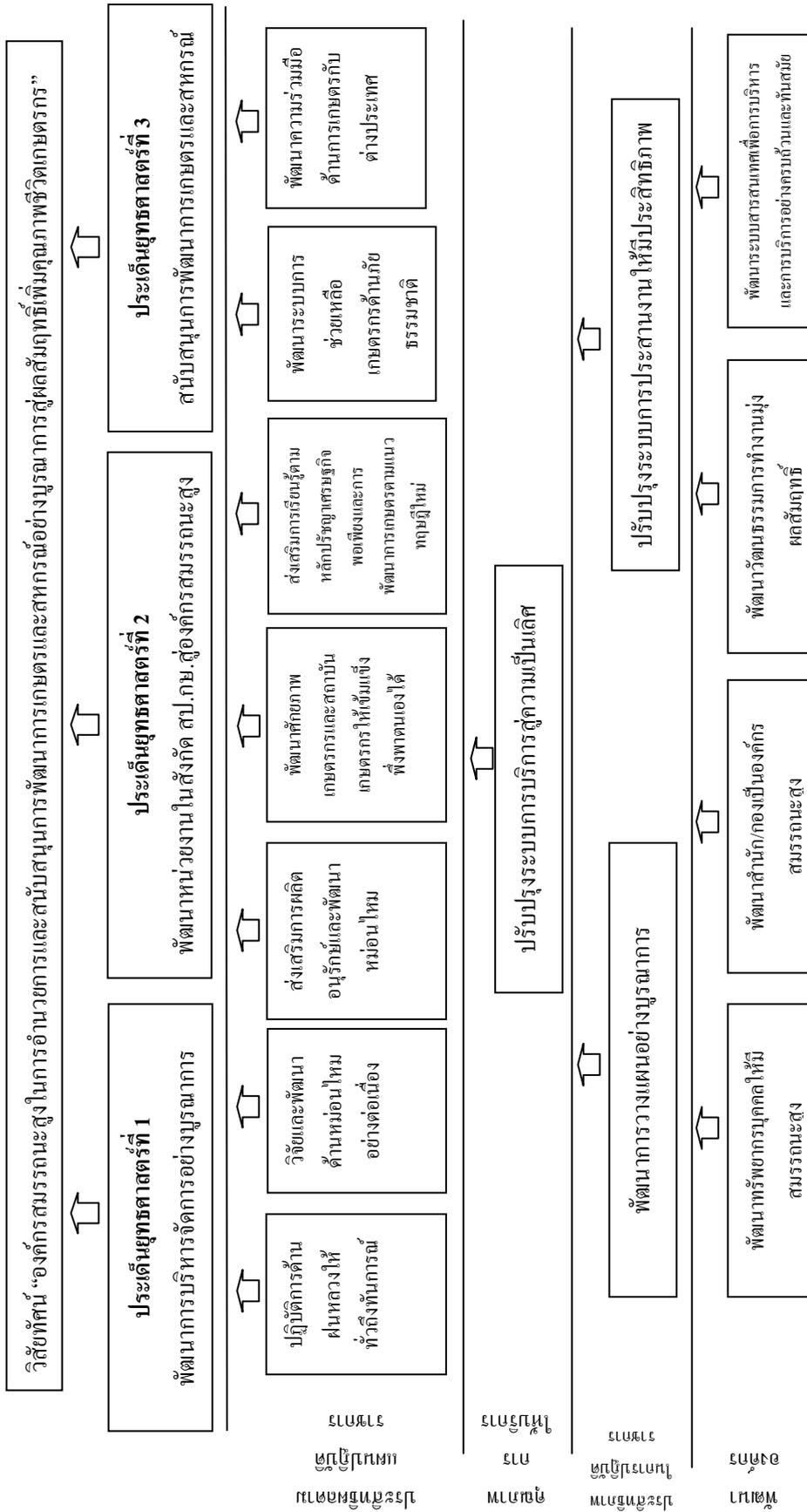
องค์กร เพราะวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป้าหมายที่องค์กรอยากจะไปถึง สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะบอกว่าการองค์กรต้องมีลักษณะใดจึงจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว
- มีความสุจริต
- ดำรงชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

4.6 ตัวชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (ปี 2552-2555)
ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	
1. จำนวนพื้นที่การเกษตรและป่าไม้ที่ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติการฝนหลวง	640 ล้านไร่
2. ร้อยละของวันขึ้นบินปฏิบัติการฝนหลวงที่บรรลุเป้าหมายมีฝนตกในพื้นที่ที่กำหนด	ร้อยละ 85
3. ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการวิจัยและพัฒนาด้านหม่อนไหม	ร้อยละ 90
4. จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมการผลิต อนุรักษ์และพัฒนาด้านหม่อนไหม	40,000 ราย
5. ร้อยละเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาด้านหม่อนไหมที่นำความรู้ด้านหม่อนไหมไปปฏิบัติได้	ร้อยละ 60
6. จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่	400,000 ราย
7. ร้อยละความสำเร็จของการช่วยเหลือเกษตรกรด้านภัยธรรมชาติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 90
8. จำนวนเงินของกองทุนหมุนเวียนที่ได้รับชำระคืน	780 ล้านบาท
9. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตรต่างประเทศ	ร้อยละ 80
คุณภาพการให้บริการ	
1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ 80
ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	
1. ร้อยละความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ร้อยละ 80
พัฒนาองค์กร	
1. ร้อยละความสำเร็จของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	ร้อยละ 90
2. ร้อยละความสำเร็จของแผนกลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรบุคคล	ร้อยละ 80
3. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการดำเนินงานพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ร้อยละ 80
4. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์	ร้อยละ 80
5. ร้อยละความสำเร็จของแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรฯ	ร้อยละ 80

4.7 แผนที่ยุทธศาสตร์



การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตั้งแต่ วิทยาลัย พันธ์กิจ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยมร่วม วัฒนธรรมองค์การ ตัวชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมาย และแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้ยึดหลักการคิดร่วมกันและตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดหลักวิชาการที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ อย่างบูรณาการสู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร คำว่า องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หมายถึง องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง และมีการเติบโตที่ยั่งยืน การอำนวยความสะดวก หมายถึง การกำหนดทิศทาง แนวทาง และกรอบการดำเนินงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเชิงนโยบาย การสนับสนุน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานรวมทั้งการให้ความช่วยเหลือด้านความรู้และวิชาการต่างๆ การบูรณาการ หมายถึง การดำเนินการที่มีการประสานสัมพันธ์อย่างสอดคล้องทั้งในดำเนินกิจกรรมการดำเนินการและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่เป็นคุณลักษณะร่วมกันกำหนดและให้ความสำคัญว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมตามค่านิยมที่กำหนดไว้ มุ่งผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการทำงานที่คำนึงถึงทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ที่เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้อยู่ดีมีสุข

4.8 ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

จากการที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักแล้ว ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2552-2555) เพื่อระดมความคิดเห็นร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราชในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.8.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการ

บริหารจัดการอย่างบูรณาการจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พบว่า การดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระหว่างส่วนกลางกับสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด และระหว่างหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กับกรมต่างๆ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องยังไม่ประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งผลการทำงานซ้ำซ้อน งานล่าช้า ไม่ทันการณ์ การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่เกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ดังนี้

1) เป้าประสงค์

1.1) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างบูรณาการ

1.2) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีระบบการบริการสู่ความเป็นเลิศ

2) ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 2552-2555
1. ร้อยละความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ร้อยละ 80
2. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบการประสานราชการ	ร้อยละ 80
3. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ 80

3) กลยุทธ์

-พัฒนาการวางแผนอย่างบูรณาการ

-ปรับปรุงระบบการประสานงานให้มีประสิทธิภาพ

-ปรับปรุงระบบการบริการสู่ความเป็นเลิศ

4) เจ้าภาพหลัก

หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

4.8.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา

หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สู่องค์กรสมรรถนะสูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล ระบบการทำงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและระบบสารสนเทศของหน่วยงาน พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความจำเป็นต้องพัฒนาด้านต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามภารกิจและสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ดังนี้

1) เป้าประสงค์

1.1) เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูง

1.2) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

1.3) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.4) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารและบริการอย่างครบถ้วนและทันสมัย

2) ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2552-2555
1. ร้อยละความสำเร็จของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	ร้อยละ 90
2. ร้อยละความสำเร็จของแผนกลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรบุคคล	ร้อยละ 80
3. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	ร้อยละ 80
4. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	ร้อยละ 80
5. ร้อยละความสำเร็จของแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ร้อยละ 80

3) กลยุทธ์

- 3.1) พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
- 3.2) พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะสูง
- 3.3) พัฒนาสำนัก/กอง เป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- 3.4) พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 3.5) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและ

การบริการอย่างครบถ้วนและทันสมัย

4) เจ้าภาพหลัก

หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

4.8.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการพัฒนา

พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ จากการวิเคราะห์หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พบว่า มีหน่วยงานที่มีพันธกิจเฉพาะในการสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ การพัฒนาเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร การสนับสนุนการเกษตรโดยแสวงหาความร่วมมือกับต่างประเทศและอื่นๆ จึงได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังนี้

1) เป้าประสงค์

1.1) เพื่อปฏิบัติการด้านฝนหลวงให้ทั่วถึงทันการณ์

1.2) เพื่อวิจัยและพัฒนาด้านหม่อนไหมอย่างต่อเนื่อง

1.3) เพื่อส่งเสริมการผลิต อนุรักษ์ และพัฒนาด้านหม่อนไหม

1.4) เพื่อพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

1.5) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนา การเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่

1.6) เพื่อพัฒนาระบบการช่วยเหลือด้านภัยธรรมชาติ

1.7) เพื่อพัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตรกับต่างประเทศ

2) ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 2552-2555
1. จำนวนพื้นที่การเกษตรและป่าไม้ที่ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติการฝนหลวง	640 ล้านไร่
2. ร้อยละของวันขึ้นบินปฏิบัติการฝนหลวงที่บรรลุเป้าหมายมีฝนตกในพื้นที่ที่กำหนด	ร้อยละ 85
3. ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการวิจัยและพัฒนาด้านหม่อนไหม	ร้อยละ 90
4. จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมการผลิต อนุรักษ์และพัฒนาหม่อนไหม	40,000 ราย
5. ร้อยละเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาความรู้ไปปฏิบัติได้	ร้อยละ 60
6. จำนวนเงินของกองทุนหมุนเวียนที่ได้รับชำระคืน	780 ล้านบาท
7. จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่	400,000 ราย
8. ร้อยละความสำเร็จของการช่วยเหลือด้านภัยธรรมชาติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 90
9. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตรต่างประเทศ	ร้อยละ 80

3) กลยุทธ์

- 3.1) ปฏิบัติการด้านฝนหลวงให้ทั่วถึงทันการณ์
- 3.2) วิจัยและพัฒนาหม่อนไหมอย่างต่อเนื่อง
- 3.3) ส่งเสริมการผลิต อนุรักษ์ และพัฒนาหม่อนไหม
- 3.4) พัฒนาศักยภาพเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

3.5) ส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่

3.6) พัฒนาระบบการช่วยเหลือเกษตรกรด้านภัยธรรมชาติ

3.7) พัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตรกับต่างประเทศ

4) เจ้าภาพหลัก

สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร สถาบันหม่อนไหมแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน สำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด 75 แห่ง

ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการระดมความคิดด้วยหลักวิชาการและตัดสินใจร่วมกันว่า ถ้ามีการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างบูรณาการการพัฒนาหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สู่องค์กรสมรรถนะสูงรวมทั้งการสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า องค์กรสมรรถนะสูง การจัดทำเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และเจ้าภาพหลัก จึงต้องให้ความสำคัญสอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลซึ่งต้องอาศัยหลักการคิดเชิงตรรกะและการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ

บรรณานุกรม

- เสนห์ จุ้ยโต (2551) รายงานการศึกษาและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ.2552-2555 สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1994) *Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2000) *The Strategy Focused Organization* Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2004) *Strategy Maps* Boston: Harvard Business School Press.