

ยุทธศาสตร์สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร



นางสาวสุกัญญา เตชะเนตร

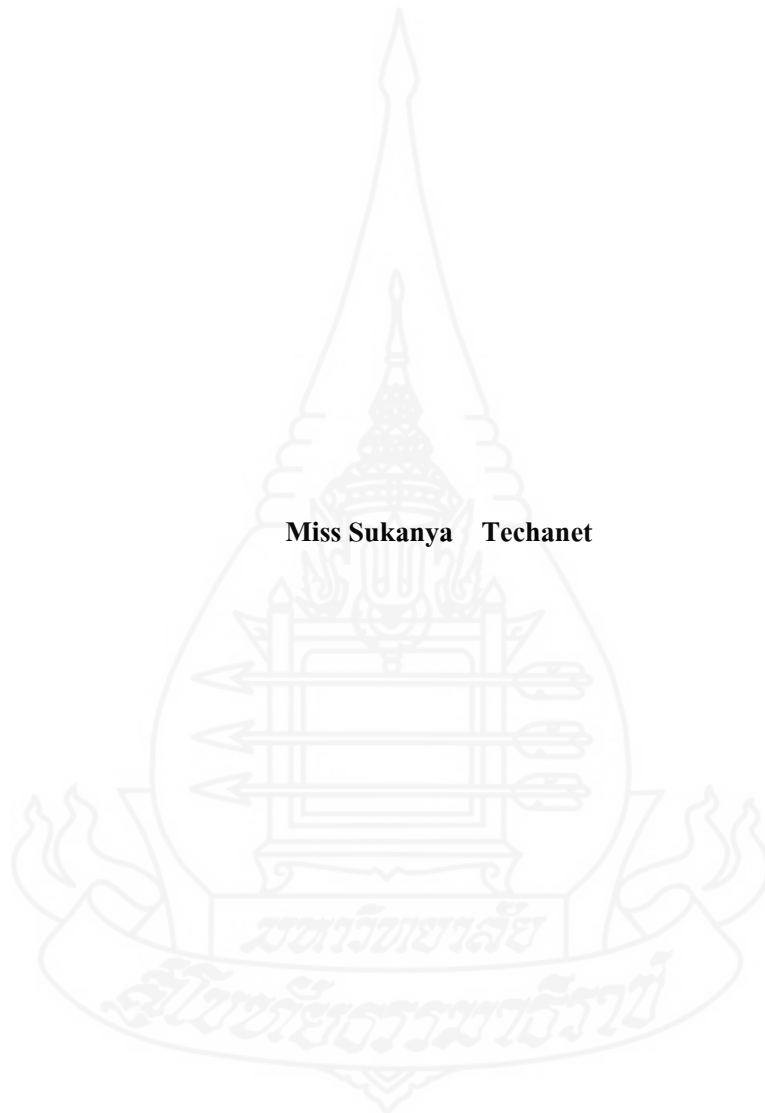
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Strategies of Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperatives Office**

**Miss Sukanya Techanet**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

The Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ยุทธศาสตร์สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร  
ชื่อและนามสกุล                      นางสาวสุกัญญา เตชะเนตร  
แขนงวิชา                                บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา                                วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                      รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป

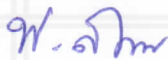
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป)



.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** ค้นคว้าอิสระ ยุทธศาสตร์สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร  
**ผู้ศึกษา** นางสาวสุกัญญา เตชะเนตร รหัสนักศึกษา 2573003122 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป **ปีการศึกษา** 2558

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร (2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ศึกษาจำนวน 22 คน ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครจำนวน 17 คน และประธานกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครในปีงบประมาณ 2558-2559 จำนวน 5 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS MATRIX และเสนอเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

ผลการศึกษาพบว่า (1) สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมี จุดแข็ง คือ โครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเป็นระบบ ทุกกลุ่ม/ฝ่าย มีการทำงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จุดอ่อน คือ ไม่มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ขาดการควบคุมและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โอกาส คือ รัฐบาลให้การสนับสนุน และให้ความสำคัญกับภาคเกษตร อุปสรรค คือ สังคมเปลี่ยนแปลงขาดแรงงานในภาคเกษตร (2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการสู่การพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ** ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

**Independent Study title :** Strategies of Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperatives Office

**Author:** Miss Sukanya Techanet; **ID:** 2573003122; **Degree:** Master Of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr. Chira Prateep, Associate Professor; **Academic Yaer:** 2015

### **Abstract**

This study aimed to (1) study and analyze the environments of Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperatives Office (2) propose strategies, tactics and projects for Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperatives Office.

This study was a qualitative research using in-depth interviewing and focus group as research instruments. Population was 22 people comprised of 17 officials of Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperatives Office and 5 presidents of farmers who participated in activities of Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperatives Office in the fiscal year of 2015-2016. Data analysis employed SWOT analysis and TOWS matrix methods and proposed to be strategies, tactics and projects for Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperatives Office.

The resulted found that (1) the strengths of Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperatives Office were apparent and systematic working structure, all sectors or departments supported mutually and committed to the ultimate resulted-based operations. Weaknesses were no obvious operational plan, lack of continuous controlling and assessment, personnel were lack of specific skills. Opportunities were the government supported and prioritized to agricultural sector. Threats were social changing and labour shortage in agricultural sector. (2) five proposed strategies for Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperatives Office were : Strategy 1 : increasing of integrated administrative efficiency, Strategy 2 : potentiality of personnel improvement to professional, Strategy 3 : developing technology to be center of information service in agriculture and cooperatives of the province, Strategy 4 : encouraging the integrated participation for organizational development and Strategy 5 : efficient upgrading of policy-driven regarding agriculture and cooperatives systematically.

**Keywords:** Strategies/Tactics/Projects/ of Samutsakhon Provincial Agriculture and Cooperative Office

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป อาจารย์ปรึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำและ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีมาโดยตลอด ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้ง และประทับใจในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างมาก ขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ผู้สอนทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้และประสบการณ์ ที่ดีจนเรียนสำเร็จหลักสูตร รวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา ตลอดจนให้ คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ทำให้การศึกษาค้นคว้านี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณหัวหน้าหน่วยงานท่านสันหพันธ์ วุฒิวงศัวัฒนา เกษตรและสหกรณ์ จังหวัดสมุทรสาครที่อนุญาตให้ผู้ศึกษาดำเนินการสัมภาษณ์ท่านและบุคลากรในสำนักงาน ขอขอบคุณ คุณกิตติพันธ์ สังฆจันทร์และคุณเสริมศักดิ์ ชันแก้ว ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำที่ดีในการศึกษาครั้งนี้และขอขอบคุณข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดสมุทรสาครและประธานกลุ่มเกษตรกรทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ เป็นอย่างดีอันส่งผลให้งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกกำลังใจทั้งหลายจากบิดา มารดา ญาติพี่น้อง รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกระดับ เพื่อนร่วมสถาบันของศึกษาที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมาด้วย

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้าอันพึงมีของการค้นคว้าแบบอิสระ ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบทดแทนคุณบิดา มารดาผู้ให้กำเนิด ให้การอบรมเลี้ยงดูและให้โอกาสที่ดี เสมอมา และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนทำให้ ผู้ศึกษาประสบความสำเร็จในวันนี้

สุกัญญา เตชะเนตร

ตุลาคม 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
ขอบเขตของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ .....	7
ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และแผนพัฒนาการเกษตร และสหกรณ์ของจังหวัดสมุทรสาคร .....	27
การดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร .....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	51
รูปแบบการศึกษา .....	51
ประชากรที่ทำการศึกษา .....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	53

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร .....	55
การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX .....	67
ข้อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดสมุทรสาคร.....	76
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	85
สรุปผลการศึกษา .....	85
อภิปรายผล .....	93
ข้อเสนอแนะ .....	100
บรรณานุกรม .....	101
ภาคผนวก.....	104
ก รายละเอียดโครงการ .....	105
ข รายชื่อประชากรที่ทำการศึกษา.....	113
ค แบบสัมภาษณ์บุคลากร.....	116
ง แบบสัมภาษณ์ประธานกลุ่มเกษตรกร.....	123
จ แบบสังเกตการประชุมกลุ่ม.....	127
ประวัติผู้ศึกษา .....	134



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร .....	40
ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร .....	52
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้แนวคิด 7s Model .....	62
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้แนวคิด PEST .....	65
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX.....	70



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์.....	14
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆตามแนวคิด 7s Model.....	22
ภาพที่ 2.3 การแบ่งโครงสร้างสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด.....	37
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างอัตรากำลังบุคลากรสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดสมุทรสาคร.....	39
ภาพที่ 4.1 ภาพความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 1.....	77
ภาพที่ 4.2 ภาพความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 2.....	78
ภาพที่ 4.3 ภาพความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 3.....	80
ภาพที่ 4.4 ภาพความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 4.....	81
ภาพที่ 4.5 ภาพความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 5.....	83
ภาพที่ 4.6 แผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร.....	84



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้การบริหารประเทศจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบกับกระแสแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (New Public Management : NPM) ที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนและตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ปัญหา ระบบราชการไทยที่ความเสื่อมถอยและขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคตด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ( NPM) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งถือเป็นการนำเอาแนวคิดการบริหารงานภาคเอกชนมาปรับใช้ในภาครัฐมากขึ้น โดยจะเน้นการบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสมเป็นรูปธรรม ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

สำหรับประเทศไทย การนำรูปแบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในระบบราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารราชการให้สามารถตอบสนองการพัฒนาประเทศและการบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรา 3/1 กำหนดให้การบริหารราชการของส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน มุ่งการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยให้ส่วนราชการปฏิบัติตามหลักวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ส่งผลให้ส่วนราชการต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามหลักวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่และการบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีการขับเคลื่อนงานด้วยแผนยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 กำหนดให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีแผนบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดระยะเวลาการบริหารราชการและเมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร เป็นหน่วยงานในภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2539 ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2538 โดยมีนายจิระ พิมลลิขิต ดำรงตำแหน่งเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครเป็นคนแรก ซึ่งครั้งแรกสำนักงานตั้งอยู่ที่ 1097/107 ถนนเอกชัยอำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร ต่อมาได้ย้ายที่ตั้งสำนักงานฯ มาประจำที่ศาลากลางจังหวัดสมุทรสาคร ตำบลมหาชัย อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดถือเป็นตัวแทนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในระดับจังหวัด มีภารกิจทำหน้าที่ประสานราชการกับส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระดับจังหวัด วิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติงานการพัฒนากิจการเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการพัฒนากิจการเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อเกษตรกร

ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร จึงมีความสนใจศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสำนักงานฯ เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานฯ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งยังเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร การตัดสินใจในการบริหารงานและการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

2.2 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

## 3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 ด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้ SWOT Analysis ซึ่งแยกประเด็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในตามหลัก 7s Model และสภาพแวดล้อมภายนอกตามหลัก PEST และนำเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

3.2 ด้านวิธีการศึกษา การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการประชุมกลุ่ม (Focus group) โดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสังเกตการณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ด้านพื้นที่ กำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะที่สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ศาลากลางจังหวัด อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร

### 3.4 ด้านประชากรในการศึกษา

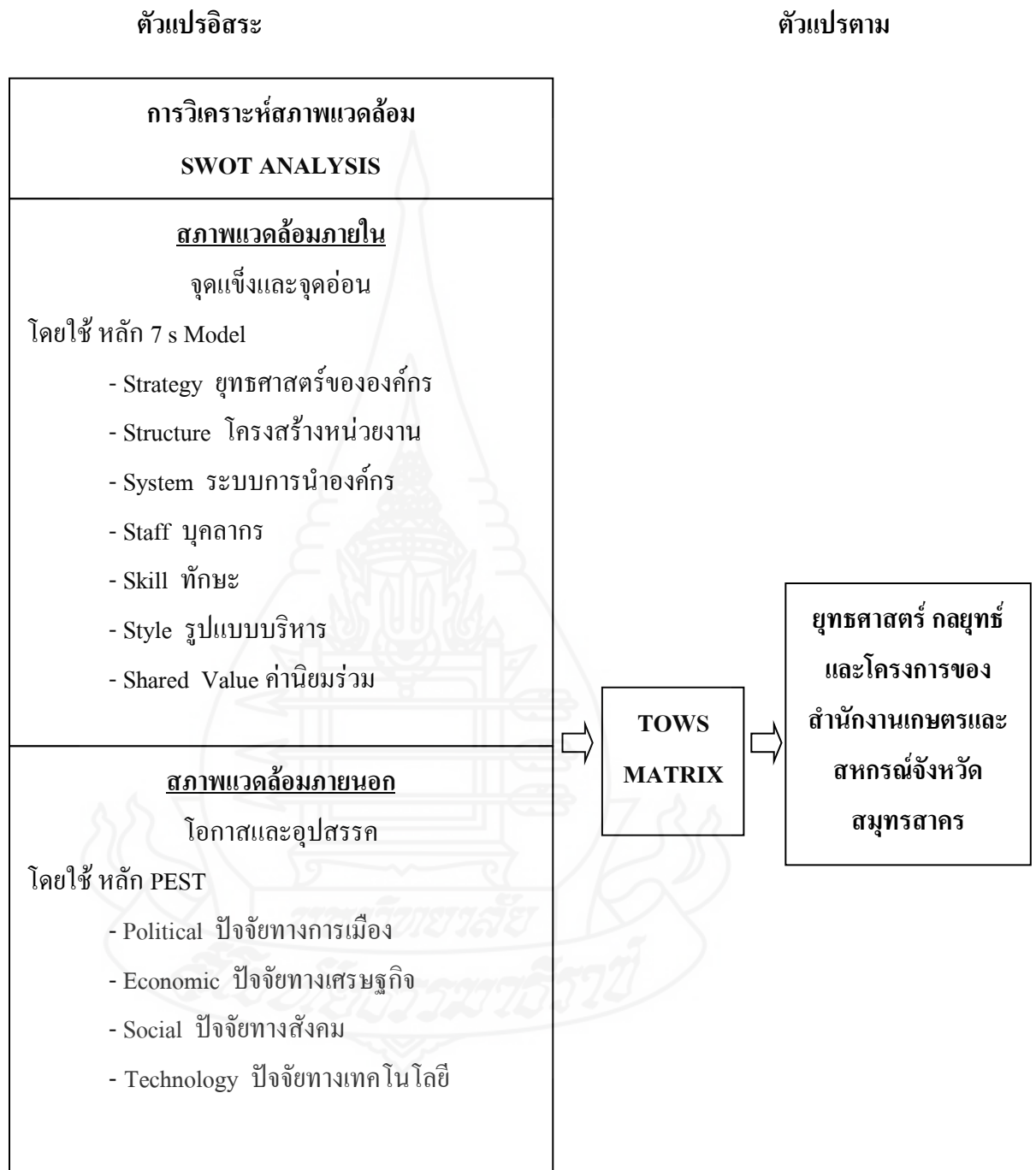
ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 22 คน ได้แก่

- 1) บุคลากรในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 17 คน
- 2) ประธานกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักงานเกษตรและสหกรณ์

จังหวัดสมุทรสาคร ในปีงบประมาณ 2558-2559 จำนวน 5 คน

3.5 ด้านระยะเวลา ตั้งแต่เดือนเมษายน – เดือนตุลาคม พ.ศ. 2559

#### 4. กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 **ยุทธศาสตร์** หมายถึง การตัดสินใจหรือแนวทางที่ดีที่สุดที่แสดงให้เห็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งคาดหวังว่าหากยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จองค์กรก็จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5.2 **วิสัยทัศน์** หมายถึง เป้าหมายหรือสิ่งที่องค์กรปรารถนาที่จะเป็นหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

5.3 **พันธกิจ** หมายถึง กรอบหรือขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร

5.4 **กลยุทธ์** หมายถึง วิธีดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

5.5 **โครงการ** หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน มีระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุด

5.6 **สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร** หมายถึง หน่วยงานราชการประเภทหน่วยงานส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2538 ตั้งอยู่ที่ศาลากลางจังหวัดสมุทรสาคร ถนนเศรษฐกิจ 1 ตำบลมหาชัย อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร

5.7 **จุดแข็ง** หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่ดีที่เป็นบวก โดยองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

5.8 **จุดอ่อน** หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ ด้อยความสามารถหรือไม่สามารถทำได้ดี และองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

5.9 **โอกาส** หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

5.10 **อุปสรรค** หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยภายนอก ที่ขัดขวางหรือคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินงานขององค์กร

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

6.2 ใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครให้มีประสิทธิภาพ

6.3 สามารถใช้เป็นข้อมูลเชิงสารสนเทศที่จะใช้ในการค้นคว้าวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร มุ่งศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงาน กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่างๆ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการบริหารยุทธศาสตร์
2. ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และแผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสมุทรสาคร
3. การดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ได้กล่าวถึง องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) ว่าเป็นแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่นำเสนอในหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งทั้งแคปแลนและนอร์ตัน มีความเห็นว่าองค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น องค์กรเชิงกลยุทธ์หรือ องค์กรเชิงยุทธศาสตร์จะมีหลักการที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

- 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to Operational Terms)
- 2) การปรับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy)
- 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Make Strategy Everyone's Everyday Job)
- 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)

5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร (Mobilize Change through Executive Leadership)

### 1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ปัจจุบัน คำว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) ได้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งถือว่าเป็นคำยอดนิยมนักว่าได้ ทั้งในวงการวิชาการและการบริหารงานของภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานราชการได้มีการนำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้จึงจำเป็นต้องเข้าใจความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและในยามสงคราม

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ(2546) อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556:22) ในหนังสือเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ (หน่วยที่1 : นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์ (หรือเป้าหมาย) เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติงานของแผนงานรัฐบาลซึ่งองค์กรภาครัฐกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยภาครัฐ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

พสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548) อ้างใน รัชนิพร พันแสง (2554:9) การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง ได้ให้ความหมายคำว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยความสำเร็จนั้นของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงินและถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จนั้นก็อยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ระดับองค์กรภาคธุรกิจ หมายถึง การกำหนดทิศทาง (direction) และขอบเขต (scope) ความต้องการในระยะยาวขององค์กรเพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (stakeholder expectations)

พิเชษฐ์ วงเกียรติจักร (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาซึ่งนำทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวางแผนและวิธีการที่ชาญฉลาดลุ่มลึกกว่าเดิมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยากเป็นพิเศษและไม่สามารถสำเร็จด้วยวิธีการปกติ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์และคณะ (2553) อ้างใน ปฐมา หงษ์ทอง (2554:10) การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง ยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านท้อ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้ความหมายของ ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ไม่ใช่วิธีการธรรมดา มีการใช้ความคิดเพื่อกลั่นกรองแนวทางที่ดีที่สุดและสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทุกประเภทให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานไม่ว่าในขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์การได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งขั้นก็ตาม

Stephen P. Robbins อ้างใน วันชัย มีชาติ (2557: 114) ในหนังสือเรื่อง การบริหารองค์การ ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์การรวมถึงการกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ปกรณ์ ปรียากร (2558) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ในภาษาอังกฤษ คำว่า STRATEGY มีรากฐานมาจากคำว่า STRATEGOS ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนามหมายความว่า นายพลผู้นำทัพ แต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ

จากความหมายของนักวิชาการหลายท่าน ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ขอสรุปว่า ยุทธศาสตร์ คือ การตัดสินใจหรือแนวทางที่ดีที่สุดและแสดงให้เห็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดซึ่งคาดหวังว่าหากยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จองค์กรก็จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

## 1.2 ลักษณะของยุทธศาสตร์

ซูชีพ พุทธประเสริฐ (2542:179-180) ได้เสนอว่า ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจน คือ ไม่กว้างจนเกินไปหรือมีลักษณะที่ครอบจักรวาลหาจุดเน้นไม่ได้ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนขึ้น
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีกลไกที่จะประสานให้เกิดความร่วมมือ ประสานการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- 3) ยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมของการบริการต่างๆในสังคม เนื่องจากหน่วยงานหรือองค์กรจะต้องมีลักษณะเปิดรับสภาพแวดล้อมจากภายนอก ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกด้วย

### 1.3 การบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการในการบริหาร เพื่อให้เกิดการบรรลุภารกิจขององค์กรซึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าองค์กรของเราไม่ได้อยู่เป็นเอกเทศ แต่อยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งสภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อมต่างๆเหล่านั้น บางครั้งก็เป็นโอกาสบางครั้งก็เป็นอุปสรรค ซึ่งจำเป็นที่องค์กรต้องกำหนดจุดยืนขององค์กรกำหนดแนวทางหรือวางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเพื่อสามารถบรรลุภารกิจขององค์กรได้ ซึ่งในภาคธุรกิจจะใช้คำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มในปี ค.ศ. 1910 ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) โดยเป็นวิชาเลือกสำหรับนักศึกษาโดยใช้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ 7 (Business Policy)” ต่อมาในปี ค.ศ. 1920 ได้กลายเป็นวิชาบังคับ โดยผู้ที่พัฒนาวิชานี้เป็นคนแรกได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น “Lecturer on Business Policy” ซึ่งต่อมาภาครัฐได้นำเอารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบภาคเอกชนมา ซึ่งใช้เริ่มปรากฏบทบาทอย่างจริงจังในช่วงทศวรรษที่ 1950 โดย World Bank และ USAID ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาว เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจนและได้รับความนิยมอย่างมากในประเทศที่พัฒนาแล้วในช่วงทศวรรษที่ 1980 เนื่องจากรัฐบาลในประเทศต่างๆ เผชิญกับปัญหาเศรษฐกิจ จำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ จึงทำให้รัฐบาลต่างๆ ได้นำการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ซึ่งนิยมเรียกว่า การบริหารยุทธศาสตร์

#### 1.3.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ เป็นการบริหารจัดการที่ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงความสามารถขององค์กรจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการในการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กรและยังช่วยให้องค์กรมีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งนี้ช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์หรือบางท่านอาจใช้คำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) อ้างใน รัชนิพร พันแสง (2554:9) การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง ยุทธศาสตร์ กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง ได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผน การดำเนินงานและการควบคุมในแนวทางกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นพิจารณากลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยหลักฐาน ทางการบริหารเป็นหลัก

นิตย์ สัมมาพัทธ์ (2542) อ้างใน พิชามณูษ์ สมานรักษ์ (2557:8) การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ได้ให้ความหมาย การบริหารยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการที่ต่อยอดอย่างต่อเนื่องเพื่อการรักษาสภาพองค์กร โดยรวมให้สามารถอยู่ร่วมกับ สภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนด ทิศทางขององค์กร การวางยุทธศาสตร์ระดับบริษัทและระดับรองลงไป การนำยุทธศาสตร์ลงสู่ ภาคปฏิบัติและการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าเป็นการบริหารกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แนวทางการบริหารเชิงระบบ ซึ่งมีความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญ ของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คือ การวางทิศทางของกลยุทธ์ในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว มีการ ประเมิน โอกาส ภัยอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552:188) มีความเห็นว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใน การแข่งขัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร ยุทธศาสตร์ คือ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกกายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการ ในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

ทั้งนี้ขอสรุปว่า การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อตัดสินใจเลือกทิศทางแนวทางวิธีการหรือแผนการบริหารงานที่ดี เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นระบบและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

### 1.3.2 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์กรต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร กำหนดรูปแบบของการปฏิบัติงานที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงาน คือ องค์กรต้องมีแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ควรจะต้องมีความสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก แซ็ง-ปีแยร์ (2552: 20) เห็นว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ คือ

- 1) ยุทธศาสตร์เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นรูปธรรม
- 2) เป็นสิ่งที่สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะเป็นระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน
- 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร คือ มีการศึกษาวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร
- 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

ทั้งนี้ การบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและช่วยสร้างนวัตกรรม การบริหารจัดการใหม่ๆ ประกอบกับช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการบริหารราชการที่ดีด้วย

### 1.3.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

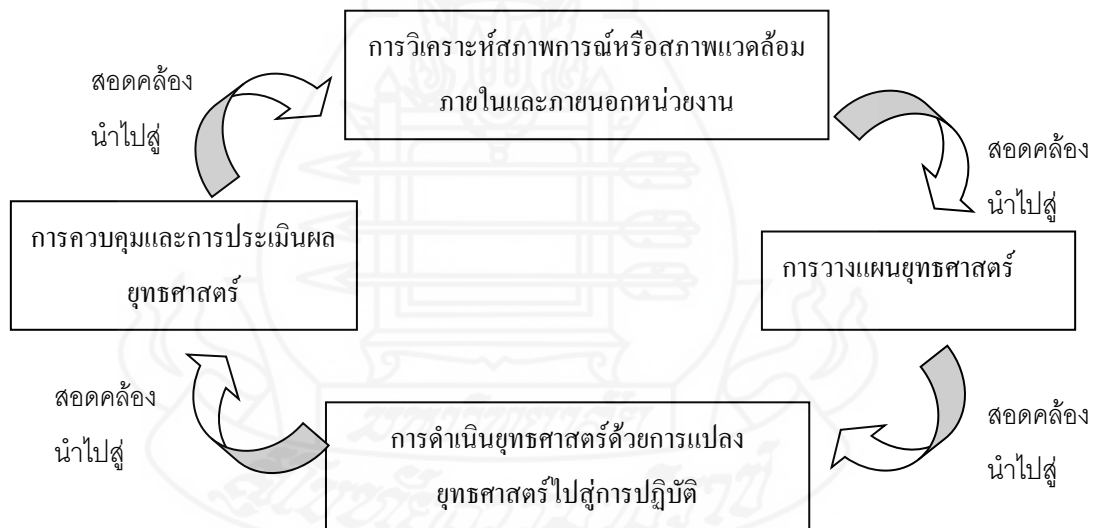
การบริหารยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือ มีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับกฎหมาย ผู้บริหารต้องเข้าใจและรู้จักวิธีการดำเนินการในการบริหารว่ามีกระบวนการเช่นไรบ้าง ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านอาจกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการไว้แตกต่างกัน ดังนี้

1) กำหนดเป็น 3 ขั้นตอน เช่น เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธ์, 2552) เห็นว่า ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์

2) กำหนดเป็น 4 ขั้นตอน เช่น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการตรวจสอบภารกิจและเป้าหมาย ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรพิจารณาถึงภารกิจขององค์กรและผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ (3) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (4) การประเมินการตรวจสอบยุทธศาสตร์ถือเป็นขั้นตอนสุดท้าย, พักตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 31) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (strategic analysis) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน (3) การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร (strategic formulation) คือ การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร และ (4) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ (strategic implementation) คือ การนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ และวิรัช วัชรนิภาวรรณ (2554 : 72-73) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอนได้แก่ (1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด (3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติหรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งขั้นตอนนี้จะวกกลับไปสู่ขั้นตอนแรก คือ ผลจากการควบคุมและการประเมินผลจะใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน อันจะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

3) กำหนดเป็น 5 ขั้นตอน เช่น วันชัย มีชาติ ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ (1) การกำหนดพันธกิจขององค์กร (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ (4) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (5) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์

ทั้งนี้ อาจจะมีการกำหนดกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร เช่น สมยศ นาวิการ ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ มีส่วนสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือการวางแผน กลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์ สำหรับกระบวนการบริหารกลยุทธ์มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กร การกำหนดปรัชญาและนโยบาย การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรและการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น จากการทบทวนกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์จากนักวิชาการต่างๆ แล้ว ขอสรุปว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มี 4 กระบวนการ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์



### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554). ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อองค์กร ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการตรวจสอบขีดความสามารถ ศักยภาพขององค์กรว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขอย่างน้อยเพียงใด ทั้งนี้แม้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกจะส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานขององค์กรก็อาจไม่ประสบความสำเร็จได้ง่าย ซึ่งในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถนำตัวแบบ ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดด้านการบริหารมาปรับใช้ได้หลากหลาย เช่นแนวคิด 3M แนวคิด SAP แนวคิด SAM แนวคิดโพสคอร็บ (POSDCoRB) แนวคิดตัวแบบ 7S Model ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) หรือกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) เป็นต้น

(2) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมิน โอกาส (opportunities) หรือข้อดีและข้อจำกัดหรืออุปสรรค (threats) และข้อเสีย ซึ่งการตรวจสอบสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ การประเมิน แจกแจงและวิเคราะห์ ข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้ทราบและเข้าใจ เพื่อจะได้ดำเนินการ ปังจัยภายนอกองค์กรมีมากมายที่ส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านระบบนิเวศวิทยา เป็นต้น ซึ่งแม้ว่า การนำกรอบแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ มาวิเคราะห์มีหลากหลาย แต่ที่นิยมส่วนมากจะใช้แนวคิดเรียกว่า เพส (PEST) หรือการวิเคราะห์แบบ PEST (Pest Analysis) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ประกอบด้วย การเมือง (Politics) เศรษฐกิจ(Economy) สังคม (Society) เทคโนโลยี(Technology)

นอกจากการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรดังกล่าวแล้ว ยังมีตัวแบบตัวชี้วัดหรือกรอบแนวคิดที่นำมาปรับใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่ เรียกว่า สวอท (SWOT) หรือ การวิเคราะห์แบบสวอท (SWOT analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

โดยเน้น 4 ปัจจัย ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) คือ ข้อดีหรือจุดเด่นที่เป็นปัจจัยภายในขององค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อเสียหรือข้อด้อยที่เป็นปัจจัยภายในขององค์กรที่ไม่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โอกาส (Opportunity) คือ ข้อดีหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) คือ ข้อด้อยที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

## ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์

ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว (2554) ซึ่งเห็นว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนที่ต่อจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยหลายส่วนหรือหลายขั้นตอนอาจกำหนดเหมือนหรือต่างกันได้ แต่ในที่นี้ได้กำหนดไว้ 5 ส่วนหรือขั้นตอน โดยมีความสัมพันธ์กันและเป็นส่วนสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่

(1) *วิสัยทัศน์* หมายถึง ภาพของความสำเร็จขององค์กรที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต เช่น 5 ปีองค์กรต้องการจะเป็นหรือจะมีอะไรบ้าง หรือหมายถึง ตำแหน่งหรือภาพขององค์กรในอนาคตที่ต้องการจะเป็น โดยมีได้กำหนดวิธีการไว้ ซึ่งเป็นข้อความที่กำหนดทิศทางของพันธกิจ ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีขอบเขตในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้เป็นภาพเชิงบวกสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร สอดคล้องกับค่านิยมและแนวโน้มในอนาคต

(2) *พันธกิจ* คำว่า “พันธกิจ” อาจแบ่งพิจารณาเป็น 2 คำโดยคำว่า “กิจ” หมายถึงกิจที่องค์กรต้องมี ส่วนคำว่า “พันธะ” หมายถึง สิ่งที่ต้องทำ ดังนั้น คำว่า พันธกิจ จึงหมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องมีหรือต้องทำตามอำนาจหน้าที่ ตามการกำหนดขอบเขตงานหรือหน้าที่ตามกฎหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องทำให้เกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จ บรรลุวิสัยทัศน์ตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งข้อความพันธกิจจะต้องชัดเจน บ่งบอกถึงลักษณะงานอย่างชัดเจน

(3) *เป้าหมาย* หรืออาจเรียกว่า เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตที่องค์กรจะต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กว้างโดยระบุกลุ่มเป้าหมายหรือประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจนและต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

(4) *ยุทธศาสตร์* อาจเรียกว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์การพัฒนา หรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานหรือประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งทั้งหมดนี้หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่องค์กรดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ หรือทางเลือกที่ดีที่สุด ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

(5) **แผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด** หมายถึง แผนภาพหรือแผนภูมิสรุปภาพยุทธศาสตร์ทั้งหมด โดยแสดงถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนของแต่ละยุทธศาสตร์ในเชิงเหตุและผลอันจะก่อให้เกิดหรือนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ส่วนตัวชี้วัดหมายถึง ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคลากรที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

### **ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ**

หลังได้พิจารณาศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายยุทธศาสตร์และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดแล้วก็เป็นขั้นตอนการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติหรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ทั้งนี้องค์กรภาครัฐอาจกำหนดการดำเนินการยุทธศาสตร์ดังกล่าวไว้เหมือนหรือแตกต่างกันได้ ซึ่งในที่นี้ขอกำหนดการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

(1) **ขั้นตอนการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำวิสัยทัศน์ขององค์กรมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชนได้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกันผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับควรทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ชัดเจนว่าหมายความว่าอะไร รวมทั้งปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างเคร่งครัด

(2) **ขั้นตอนการนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเข้าใจและยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังเช่นนี้นับเป็นการต่อยอดและเผยแพร่หน้าที่ ตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อระเบียบที่องค์กรและบุคลากรขององค์กรจะต้องยึดถือปฏิบัติด้วย

(3) **ขั้นตอนการนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นเป้าหมายไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจและยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

(4) **ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ไป เผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจและยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยการประชาสัมพันธ์อาจทำภายในองค์กรและในระบบเครือข่าย เช่น อินเทอร์เน็ตขององค์กรอย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายด้วย

(5) **ขั้นตอนการนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและ บุคลากรทุกระดับได้เข้าใจและยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันโดยอาจทำเป็น

เอกสารคู่มือหรือแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรและเผยแพร่ต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชนทั่วไปด้วย

#### ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์

การควบคุมและประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญและขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารขององค์กรใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่และจะบรรลุผลเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว ตลอดจนพิจารณาความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของงานแล้วยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความมั่นใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ สามารถกล่าวได้ว่า การควบคุมและประเมินผลเป็นการบูรณาการแก้ไขปรับปรุงงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

(1) การควบคุม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ เช่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่าการควบคุมเป็นกลไกต่างๆ ซึ่งใช้ติดตามการปฏิบัติและผลผลิตภายในขอบเขตที่มีการพิจารณาไว้หรือเป็นกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ทัน (Tan, 1994) อังนิน วรพจน์ บุษราคัมวดี กล่าวว่า การควบคุม เป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า กิจกรรมขององค์กรใดเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถบ่งบอกถึงความก้าวหน้าหรือให้ข้อมูลป้อนกลับมายังผู้บริหารได้ว่า องค์กรได้รับผลประโยชน์อะไร และควรจะปรับปรุงแก้ไขได้อย่างถูกต้องหากผลผลิตที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่กำหนด

พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรช ได้ให้ความหมายของการควบคุม ดังนี้ การควบคุมและกำกับกลยุทธ์ (Strategic control) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่า

กิจกรรมนั้นๆได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ตรวจสอบ กำกับและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน ซึ่งการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับแผน เพื่อทำการป้องกันและแก้ไขไม่ให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถจัดเป็นประเภทต่างๆได้ 3 ประเภท (พันธุ์ ธรรมสโรช) ได้แก่ การควบคุมเบื้องต้นหรือการควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Feedforward control) การควบคุม ในขณะที่ปฏิบัติงาน (Concurrent control) และการควบคุมโดยอาศัยปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feedback control)

ก. การควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้า เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Feedforward control) เป็นระบบควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้มีการนำมาใช้กันมากขึ้น สำหรับรูปแบบการควบคุมกลยุทธ์ในสมัยใหม่ การควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้าสามารถกระทำได้ในระดับต่างๆ กันขององค์กร

ข. การควบคุมในขณะที่ปฏิบัติงาน (Concurrent control) เป็นกระบวนการหนึ่งของการปฏิบัติงานที่จะถูกกำหนดให้มีการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานในขณะที่มีการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งถือเป็นการควบคุมตามช่วงเวลาขณะนั้น (Real Time control) ตัวอย่างที่พบได้บ่อยๆ สำหรับการควบคุมในขณะที่ปฏิบัติงาน (Concurrent control) ก็คือ การควบคุมกระบวนการผลิตหรือการให้บริการตามระบบมาตรฐานคุณภาพ การทำงานของผู้ปฏิบัติงานจะมีข้อกำหนดมาตรฐานการทำงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะสามารถควบคุมหรือเฝ้าระวังการทำงานของตนเอง และสามารถบอกได้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ ในการควบคุมผลลัพธ์ขององค์กรจะเป็นการควบคุมที่วัตถุประสงค์ จากนั้นองค์กรจะต้องจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator หรือ KPI) เพื่อใช้เป็นดัชนีหรือเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านนั้นหรือไม่ และต้องมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สามารถบอกได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ตามตัวชี้วัดนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ซึ่งในการวัดนั้นอาจกระทำได้ในหลายวิธี เช่น การวัดจากบรรทัดฐานขององค์กรโดยทั่วไป (Organization norm) หรือกำหนดโดยพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (Historical performance) หรือ การเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking)

ค. การควบคุมโดยอาศัยปฏิกิริยาย้อนกลับหรืออาศัยข้อมูลย้อนกลับ (Feedback control) เป็นการการควบคุมโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ เป็นการควบคุมภายหลังจากปฏิบัติการแล้วจะเห็นได้ว่ากระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมาย

สำหรับกิจกรรมในส่วนที่เป็นจุดสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในการควบคุมโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับจึงควรมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง (Continuous control) โดยมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว

(2) การประเมินผล มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลดังนี้

วรพจน์ บุษราคัมวดี ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง เป็นการตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์กรอย่างไรจากการเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐาน

พันธุ์ทิพย์ ชรรณสโรช ได้ให้ความหมายของการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง “การวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด สำหรับให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นสารสนเทศประกอบการพิจารณาตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการหรือแผนงานนั้นต่อไปได้ การประเมินผลนับเป็นกระบวนการที่บ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการหรือแผนงาน เมื่อดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด”

ดังนั้น การประเมินผล (Evaluation) จึงเป็นกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบว่านโยบาย/แผนงาน/โครงการได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่และในระดับใด โดยเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับผลที่ปรากฏมีเกณฑ์หรือค่าเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ

#### ก. รูปแบบการประเมินโครงการ

ก) แนวคิดและ โมเดลซีบีในการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam's CIPP Model) แนวคิดนี้เสนอโดย สตัฟเฟิลบีมและคณะได้เขียนหนังสือ ชื่อ “Educational Evaluation and decision Making” และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง CIPP Model เป็นการประเมินภาพรวมของโครงการ ตั้งแต่บริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิต (Context, Input, Process and product) โดยจะใช้วิธีการสร้างเกณฑ์และประสิทธิภาพของโครงการ ทั้งภาพรวมหรือรายปัจจัยเป็นสำคัญ

ข) แนวความคิดและแบบจำลองของ R.W. Tyler แนวคิดนี้เสนอโดย R.W. Tyler ในปี ค.ศ.1930 เป็นผู้ที่เริ่มต้นบุกเบิกแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ ซึ่งได้ให้แนวคิดที่ “ การประเมิน คือการเปรียบเทียบพฤติกรรมเฉพาะอย่าง (performance) กับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่วางไว้” และเชื่อว่า จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน รัดกุมและจำเพาะเจาะจงแล้วจะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินได้เป็นอย่างดีในภายหลัง เรียกว่า “แบบจำลองที่ยึด

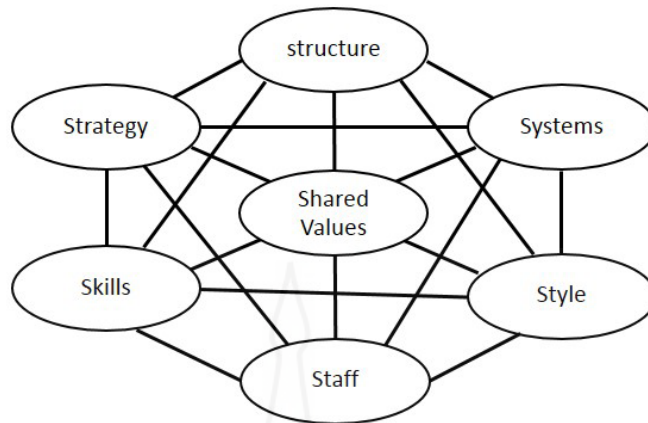
ความสำเร็จของจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal Attainment Model or Objective) เรียกว่า Tyler's Goal Attainment Model ซึ่งต่อมาปี 1950 ได้มีรูปแบบมาใช้เป็นกระบวนการตัดสินใจการบรรลุวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ทำการประเมิน (R.W. Tyler, 1950) เรียกว่า "Triple Ps Model" ได้แก่ P-Philosophy & Purpose ปรัชญา/จุดมุ่งหมาย, P-Process กระบวนการ, P-Product ผลผลิต

ค) *รูปแบบการประเมินของอัลคิน (Alkin) แนวคิดนี้เสนอโดยมาร์วิน ซี อัลคิน (Marvin C. Alkin, 1969) ได้เสนอรูปแบบการประเมินที่เรียกว่า CSE (Center for the study of Evaluation Approach) ซึ่งจะเน้น การประเมินเพื่อการตัดสินใจ โดยอัลคินได้ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจการเลือกข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม การเก็บรวบรวม ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การจัดทำรายงานสรุปให้กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ในการเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของโครงการ ดังนั้น การประเมินจะประกอบด้วย การจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่ การประเมินระบบ (System Assessment) การประเมินการวางแผนโครงการ (Program Planning) การประเมินการนำไปใช้เพื่อการดำเนินโครงการ (Program Implementation) การประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการ (Program Improvement) และการประเมินเพื่อการยอมรับโครงการ (Program Certification)*

#### 1.4 แนวคิดหรือตัวแบบที่เกี่ยวข้อง

##### 1.4.1 *กรอบแนวคิด 7S Model ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)*

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร ซึ่งปัจจัยแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและค่านิยมที่ต้องการซึ่งในการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ต้องมีความสอดคล้องกัน



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ตามแนวคิด 7S Model

ที่มา: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_7S.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html)

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7's Framework) ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารเป็นหลักสากล ซึ่งประกอบไปด้วย

1) กลยุทธ์ (Strategy) คือ การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กรโดยให้แผนที่วางขึ้นมานั้นสอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง

2) โครงสร้างองค์กร (Structure) ลักษณะของโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรจะเป็นตัวรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน

3) สไตล์ (Style) สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่ของบุคลากรภายในองค์กร เช่น ถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

4) ระบบ (System) เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นต้น หากว่าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้นระบบงานขององค์กรจำเป็นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย



5) *ทรัพยากรมนุษย์/สมาชิกภายในองค์กร (Staff)* งานหรือกิจกรรมขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงานที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ

6) *ทักษะ (Skill)* เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรและบุคลากรในองค์กรว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใดบ้าง เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของหน่วยงาน

7) *ค่านิยม (Shared Value)* เป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กร นั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการบริหารองค์กรนั้น บางองค์กรอาจจะไม่ได้เขียนขึ้นมาอย่างเป็นทางการแต่เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่งที่มีร่วมกันและส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

#### 1.4.2 แนวคิด PEST

PEST Analysis คือ เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ในการประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ซึ่ง PEST Analysis ประกอบไปด้วย ปัจจัย P – Politic ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง, E – Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ, S – Social ปัจจัยทางสภาพสังคม และสุดท้าย T – Technology ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ดังนี้

1) *P – Politics* : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง การวิเคราะห์นโยบายและการเมืองครอบคลุมกฎเกณฑ์ต่างๆของรัฐบาลที่น่ามีผลกับ การดำเนินงานขององค์กรทั้งทางบวกและทางลบ เช่น นโยบายของรัฐ มติคณะรัฐมนตรี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎระเบียบต่างๆ พฤติกรรมทางการเมือง กลุ่มที่มีอิทธิพล/เครือข่ายพันธมิตร ความขัดแย้งทางการเมือง เป็นต้น

2) *E – Economic* : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทั้งระหว่างประเทศที่เป็นระดับมหภาคและเศรษฐกิจภายในประเทศที่เป็นระดับจุลภาคทั้งระบบที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ อัตราดอกเบี้ย การว่างงาน การลงทุนภาคเอกชน ราคาน้ำมัน ภาษีอากร การเงิน และการธนาคาร เป็นต้น

3) *S – Social* : ปัจจัยทางสภาพสังคมและวัฒนธรรม การวิเคราะห์สภาพสังคมโครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรมภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งทางบวกและทางลบกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระดับการศึกษา โครงสร้างประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม คุณภาพชีวิต การดำเนินชีวิตและลักษณะชุมชน เป็นต้น

4) *T – Technology* : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ การวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระบบสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศ ระบบเครือข่ายภายในและระหว่างประเทศ การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิชาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น

#### 1.4.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต ซึ่งเป็นผลงานของ อัลเบิร์ต เอส. ฮัมเฟรย์ (Albert S. Humphrey) ซึ่งเป็นคนแรก ๆ ที่กล่าวถึง SWOT

SWOT ย่อมาจาก Strengths จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ Weaknesses จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ Opportunities โอกาสที่จะดำเนินการได้ Threats อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร หลักการสำคัญของ SWOT ได้แก่ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อรู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ที่ชัดเจน การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินขององค์กรมีความเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายต่อไป ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กรและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม เราสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทาง

สภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มึน้อยที่สุดได้ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้านเพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

(1) จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร นั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

(2) จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายใน จากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่สภาพแวดล้อมทางสังคม ความเชื่อและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมวิธีใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

(1) โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบหรือผลประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาคและองค์กรสามารถนำข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

(2) อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร และเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญต่อแรงกระทบดังกล่าวได้

3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแล้วให้นำจุดแข็งและจุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากภายนอก เพื่อคว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไร

ซึ่งอาจเรียกว่า TOWS Matrix ซึ่ง เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ได้อธิบายว่าหลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

(2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็งกับ ข้อจำกัด ข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

ก. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมี โรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

ข. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

ค. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาวใช้เวลานาน ขณะเดียวกันก็มี โอกาส คือ โอกาสของการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ทั้งหมด

สามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มาก

ง. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัดคือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

## 2. ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และแผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสมุทรสาคร

ในการดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ต้องสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด คือ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) และยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสมุทรสาคร ในที่นี้ขอนำเสนอในด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

### 2.1 ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.)

สำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนา ยุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงที่ไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง โดยเฉพาะ กระทั่งกำกับและเร่งรัด ตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงให้บรรลุเป้าหมาย และเกิด ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2557-2560) ที่มีความสอดคล้องกับแผนการ บริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555-2558 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558) ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อใช้เป็น ทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สป.กษ.) สรุปลงสาระสำคัญดังนี้

### 2.1.1 วิสัยทัศน์ของสพ.กษ.

“องค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการสู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร”

### 2.1.2 พันธกิจ

- 1) กำกับ ดูแล สนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมีสมรรถนะ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานมากขึ้น รวมทั้งการสร้างพื้นฐานระบบการบริหารจัดการที่ดีของกระทรวง
- 2) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรให้บรรลุผลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 3) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ
- 4) พัฒนาและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) พัฒนาและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ โฆษณา กิจกรรมและโครงการต่างๆของกระทรวงให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง
- 6) สนับสนุนและประสานงานให้ภารกิจด้านการเกษตรต่างประเทศเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

### 2.1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ประเด็น

- 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านการเกษตรและสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ
  - เป้าประสงค์
    - (1) เกษตรกรและเจ้าหน้าที่มีความตระหนักรู้ในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
    - (2) หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัว
    - (3) ความร่วมมือด้านการเกษตรต่างประเทศเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์

- (1) พัฒนาความรู้ เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- (2) พัฒนาระบบอำนาจการและบริหารจัดการด้านการเกษตรให้มี

ประสิทธิภาพ

(3) พัฒนาความร่วมมือและขยายการดำเนินงานด้านการเกษตรประเทศ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพแก่เกษตรกร ให้มีความเข้มแข็งและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

### เป้าประสงค์

(1) เกษตรกรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพตามแนวทาง  
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(2) เกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาและส่งเสริม  
อาชีพด้านการเกษตร

(3) ระบบกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย Smart Farmer มี  
ประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์

(1) ขยายโอกาสและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้านการเกษตรตาม  
แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(2) เร่งรัดการแก้ปัญหาหนี้สินของเกษตรกรอย่างต่อเนื่องทั่วถึงเป็นธรรม

(3) พัฒนาและสนับสนุนการบูรณาการแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การ  
พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพแก่เกษตรกรประสบความสำเร็จ

(4) พัฒนาระบบกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย Smart Farmer

## 2.2 แผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสมุทรสาคร (พ.ศ. 2556-2559)

แผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์จังหวัด 4 ปี (2556-2559) จัดทำขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและนำผลที่ได้จากเวทีการมีส่วนร่วมและการระดมสมองของผู้มีประสบการณ์จากทุกภาคส่วนทั้งภาคเกษตรกร องค์กรเกษตรกร ภาคเอกชนและภาครัฐ มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์จังหวัด 4 ปี (2556-2559) เพื่อให้ได้แผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืนต่อไป โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ดังนี้

### 2.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เกษตรกร มีคุณภาพชีวิตที่ดี ประชาชนมีความมั่นคงด้านอาหาร เป็นฐานสร้างรายได้ให้แผ่นดิน”

### 2.2.2 พันธกิจ (Mission)

- 1) ส่งเสริมให้เกษตรกรมีการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 2) ส่งเสริมให้มีการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารที่มีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความมั่นคงด้านอาหารและพลังงานอย่างเหมาะสมและยั่งยืนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และมีมาตรฐานปลอดภัยต่อผู้บริโภคทั้งภายในและต่างประเทศ
- 3) ส่งเสริมให้มีการจัดสรรทรัพยากรการผลิตทางการเกษตรและโครงสร้างพื้นฐานการเกษตรอย่างพอเพียงมีประสิทธิภาพยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 4) ส่งเสริมให้มีการวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการเกษตรที่เหมาะสม

### 2.2.3 เป้าประสงค์หลักการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด (Goals)

- 1) เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อาชีพมั่นคง และรายได้จากการทำการเกษตรเพิ่มขึ้น
- 2) สินค้าเกษตรที่สำคัญของจังหวัดได้รับการพัฒนาการผลิตและมีมูลค่าเพิ่ม
- 3) ทรัพยากรทางการเกษตรมีการนำไปใช้เพื่อพัฒนาการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและยั่งยืน

### 2.2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น

#### 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกร เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (1) เกษตรกรได้รับการพัฒนาศักยภาพสู่การเป็น Smart Farmer
- (2) สถาบันเกษตรกรมีการดำเนินงานที่มีมาตรฐานเพิ่มขึ้น  
ตัวชี้วัด
  - (1) จำนวนเกษตรกรที่เป็น Smart Farmer (ราย)
  - (2) จำนวนสถาบันเกษตรกรที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน (แห่ง)

#### กลยุทธ์

- (1) พัฒนาเกษตรกรให้เป็น Smart Farmer และเกษตรกรต้นแบบ
- (2) พัฒนาองค์ความรู้ให้เกษตรกรเพื่อปรับเปลี่ยนการผลิตตามระบบ Zoning



- (3) พัฒนาความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการผลิตทางการเกษตร
- (4) พัฒนาความรู้เกี่ยวกับระบบมาตรฐานการผลิตทางการเกษตร
- (5) ส่งเสริมการสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่ทดแทน

2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต การจัดการ  
สินค้าเกษตร และความมั่นคงอาหาร

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(1) ประสิทธิภาพการผลิตและการแปรรูปสินค้าเกษตรของจังหวัดมี  
คุณภาพและมาตรฐานเพิ่มขึ้น (ควรรระบุชื่อสินค้าเกษตรที่สำคัญของจังหวัด ซึ่งควรเป็นสินค้าที่  
สำคัญ 5 อันดับแรกของจังหวัด)

(2) ขีดความสามารถในการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิตและการตลาด  
สินค้าเกษตรที่สำคัญของจังหวัดเพิ่มขึ้น

(3) ร้านค้าจำหน่ายปัจจัยการผลิตได้มาตรฐาน

(4) มูลค่าของสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์จากการเกษตรของจังหวัดเพิ่มขึ้น

(5) สถานประกอบการด้านการเกษตรได้รับรองการผลิตตามมาตรฐานสากล  
ตัวชี้วัด

(1) จำนวนแปลง/ฟาร์มที่ได้รับการรับรองมาตรฐานอาหารปลอดภัย

(2) จำนวนแปลงที่มีการจัดการของเหลือจากการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

(3) จำนวนชนิดสินค้าที่มีการพัฒนาตามนโยบายเขตเกษตรเศรษฐกิจ (Zoning)

(4) จำนวนร้านค้าที่จำหน่ายปัจจัยการผลิตที่ได้มาตรฐาน

(5) ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด (GPP) ด้านการเกษตร

(6) จำนวนสถานประกอบการเกษตรได้รับรองการผลิตตามมาตรฐานสากล  
กลยุทธ์

(1) ส่งเสริมการปลูกข้าวอินทรีย์ในพื้นที่

(2) ส่งเสริมการวางแผนการผลิตสินค้าในเขตเกษตรเศรษฐกิจ

(3) การผลิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ปีกเข้าสู่

สู่ระบบมาตรฐาน และมีการส่งเสริมองค์ความรู้ในการเลี้ยงที่ลดต้นทุนการผลิต

(4) พัฒนามาตรฐานสู่การส่งออก มาตรฐาน “Green Energy”

(5) พัฒนาการผลิตรองรับตลาด AEC

3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมดุลและยั่งยืน

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (1) การบริหารจัดการน้ำเพื่อการเกษตรของจังหวัดมีประสิทธิภาพ
- (2) ทรัพยากรที่ดินของจังหวัดได้รับการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสม
- (3) เกษตรกรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรเพิ่มขึ้น
- (4) การบริหารจัดการมลพิษที่เกิดขึ้นจากการผลิตสินค้าเกษตร (Green City)
- (5) การส่งเสริมการใช้สารอินทรีย์ ปุ๋ยหมัก ปุ๋ยคอกแทนการใช้สารเคมีเกษตร

ตัวชี้วัด

- (1) จำนวนแหล่งน้ำทางการเกษตร (แห่ง)
- (2) จำนวนพื้นที่ชลประทาน (ไร่)
- (3) ร้อยละของพื้นที่เกษตรที่มีน้ำเพียงพอ
- (4) จำนวนที่ดินที่ได้รับการบริหารจัดการ (ไร่)
- (5) จำนวนเกษตรกรที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรการเกษตร
- (6) จำนวนสถานประกอบการด้านการเกษตรที่ก่อให้เกิดมลพิษได้รับการ
- (7) จำนวนเกษตรกรที่มีกิจกรรมดำเนินการลดละการใช้สารเคมีเกษตรใน

พัฒนาและแก้ไข

กิจกรรมด้านการเกษตร

กลยุทธ์

- (1) ส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ด้านการประมง
- (2) ส่งเสริมโครงการเกษตรกรยุคใหม่ทดแทน
- (3) สนับสนุนเกษตรกรเข้าสู่ระบบทะเบียนเกษตรกร
- (4) ส่งเสริมการผลิต มีจิตสำนึก ใส่ใจสิ่งแวดล้อม
- (5) ผลักดันกระบวนการ CSR อยู่รวมกันกับชุมชน

4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตร

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (1) การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรของจังหวัดเชิงรุกอย่างบูรณาการ
- (2) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรของจังหวัดแบบบูรณาการ
- (3) มีแหล่งจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์การเกษตรเพิ่มขึ้น
- (4) จังหวัดสมุทรสาครมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายสินค้าเกษตร

### ตัวชี้วัด

(1) จำนวนแผนงาน/โครงการ การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรของ  
จังหวัดสมุทรสาครเชิงรุกอย่างบูรณาการ

(2) จำนวนสถานที่ที่ได้รับการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรของ  
จังหวัดสมุทรสาครแบบบูรณาการ

(3) จำนวนแหล่งจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์การเกษตรเพิ่มขึ้นจากสถานที่  
ท่องเที่ยวเชิงเกษตร

(4) ร้อยละของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดสมุทรสาครที่เพิ่มขึ้นจากการ  
จำหน่ายสินค้าเกษตร

### กลยุทธ์

- 1) ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร
- 2) การเปิดตลาดท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์/นิเวศ
- 3) พัฒนาสายพันธุ์พืช สัตว์ ประมง และผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวเชิงเกษตร
- 5) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเกษตรและ  
สหกรณ์ของจังหวัด

### เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (1) บุคลากรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้รับการพัฒนาศักยภาพ  
สู่การเป็น Smart Officer และมีแผนการดำเนินงานเชิงรุกอย่างบูรณาการ
- (2) การบริหารจัดการการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดมี  
ประสิทธิภาพ
- (3) ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการตามชนิดสินค้าที่สำคัญมีความถูกต้อง  
และเป็นปัจจุบัน

### ตัวชี้วัด

- (1) จำนวนบุคลากรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่เป็น Smart Officer
- (2) ร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์
- (3) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ)
- (4) จำนวนรายการข้อมูลที่ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน (รายการ)

### กลยุทธ์

- (1) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการเกษตร

- (2) พัฒนาบุคลากรในการดำเนินการตามกฎระเบียบ/กฎหมายกฎระเบียบการ  
ส่งออกสินค้าเกษตร
- (3) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารรายสินค้า
- (4) จัดตั้งศูนย์เตือนภัยด้านการเกษตร
- (5) พัฒนาองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะสาขาและองค์ความรู้ของ  
หน่วยงานที่เกษตรกรควรรู้

### 3. การดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

#### 3.1 ที่มาของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2534 อนุมัติให้จัดตั้ง สำนักงานเกษตร  
และสหกรณ์จังหวัด เพื่อเป็นผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ  
โดยในระยะแรกได้จัดตั้งสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดใน 4 จังหวัดที่มีสำนักงานเกษตร  
ภาคตั้งอยู่คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดชัยนาท และจังหวัดสงขลา ต่อมาได้จัดตั้ง  
สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2537 เห็นชอบให้  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จัดตั้งสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นการถาวร โดยให้กำกับ  
ดูแลและประสานงานด้านปฏิบัติการ โครงการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของหน่วยงานใน  
สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ภายในจังหวัดนั้นๆ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้จัดตั้ง  
สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดขึ้นอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 8 ก.พ. 2538 โดยจัดตั้งครั้งแรก  
8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ขอนแก่น ชัยนาท สงขลา ลำปาง กาฬสินธุ์ เพชรบุรีและสุราษฎร์ธานี  
ต่อมาปลายปี 2538 มีการจัดตั้งเพิ่ม 12 จังหวัดและปี 2539 จัดตั้งเพิ่ม 30 จังหวัดและจังหวัดที่เหลือ  
ให้จัดตั้งให้แล้วเสร็จในปี 2540

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน  
2539 ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2538  
โดยมี นายจิระ พิมลลิขิต ดำรงตำแหน่งเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครเป็นคนแรก ซึ่งครั้ง  
แรกสำนักงานตั้งอยู่ที่ 1097/107 ถนนเอกชัยอำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร ต่อมาได้  
ย้ายที่ตั้งสำนักงานฯ มาประจำที่ศาลากลางจังหวัดสมุทรสาคร ตำบลมหาชัย อำเภอเมืองสมุทรสาคร  
จังหวัดสมุทรสาครจนถึงปัจจุบัน

### 3.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แผนพัฒนาการเกษตรรายสินค้า แผนบูรณาการการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด และการจัดทำงบประมาณด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการพัฒนาด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด กำกับการบูรณาการ และติดตามการใช้งบประมาณของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงในจังหวัด
- 3) กำกับ ดูแล ควบคุม ประสาน ดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัด
- 4) ดำเนินงาน โครงการพิเศษต่างๆ โครงการในพระราชดำริฯ งานช่วยเหลือเกษตรกร งานภัยพิบัติ ระบบการเตือนการระบาดของเฝ้าระวังและเตือนภัยสินค้าเกษตรในจังหวัด
- 5) กำกับดูแล ควบคุม และพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดกระทรวงในจังหวัด
- 6) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดให้เป็นศูนย์ข้อมูลและศูนย์แม่ข่ายข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด
- 7) กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดกระทรวงดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย
- 8) ดำเนินการให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด
- 9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ งานที่ได้รับมอบหมาย

### 3.3 บทบาทของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด มีบทบาทในการดำเนินงานลักษณะบูรณาการ และเชื่อมโยงการบริหารจัดการภายในหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัด ในมิติต่างๆ ดังนี้

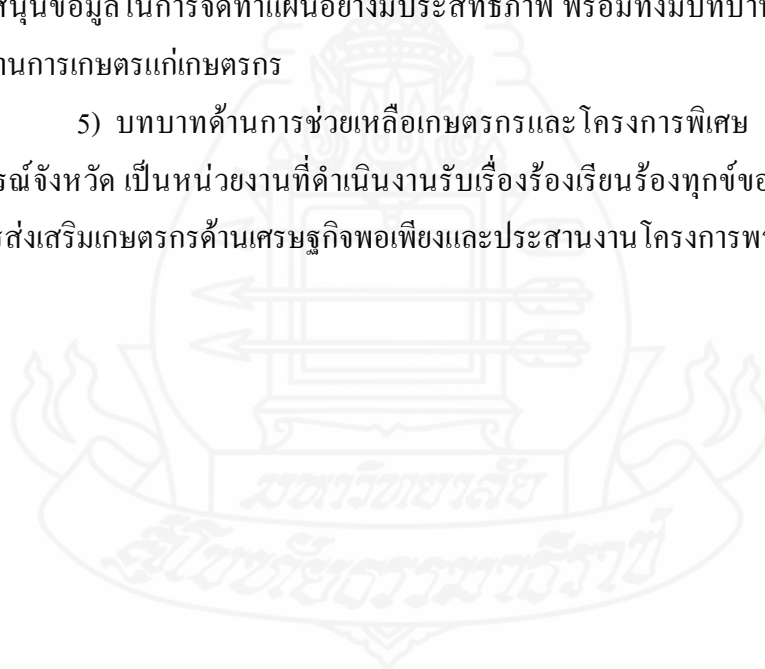
- 1) บทบาทในด้านการบริหารจัดการภารกิจของกระทรวงในพื้นที่จังหวัด โดยมอบหมายให้เกษตรและสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวง รับผิดชอบบูรณาการแผนงานโครงการ งบประมาณและทรัพยากรของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัดจัดทำแผนพัฒนาสินค้าเกษตรเชิงพื้นที่ และกำกับดูแล ควบคุม ประสานงาน ปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงและภาคเอกชน ประชาชนที่เกี่ยวข้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และบริหารราชการแผ่นดินตามกฎหมาย มติ ครม. คำสั่งรัฐมนตรีหรือที่กระทรวงมอบหมาย

2) บทบาทในด้านยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดโดยมอบหมายให้เกษตรและสหกรณ์ทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด แผนปฏิบัติงานและแผนบูรณาการให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนกระทรวงและแผนจังหวัดตามศักยภาพและการมีส่วนร่วมของชุมชน

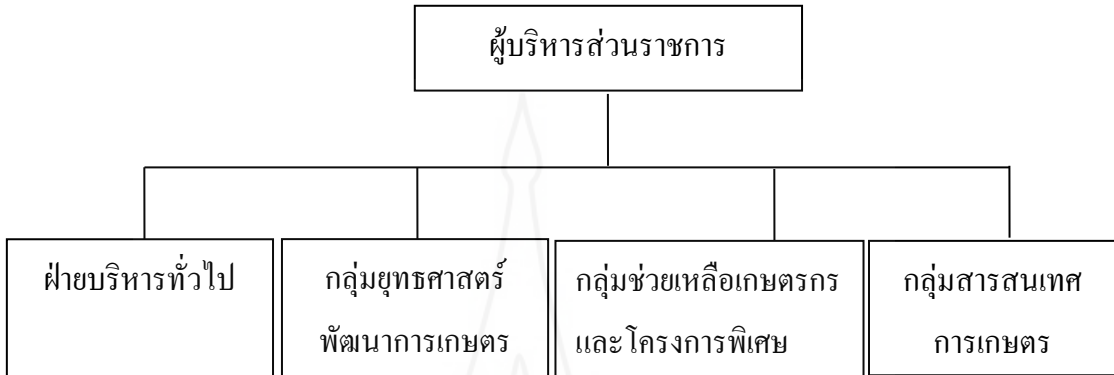
3) บทบาทในการรองรับการบริหารงานจังหวัด/กลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดต้องปฏิบัติราชการภายใต้นโยบายของจังหวัดโดยต้องบูรณาการแผนงาน โครงการต่างๆให้สอดคล้องกับทิศทางพัฒนาของกลุ่มจังหวัด/จังหวัด และเชื่อมโยงกับนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

4) บทบาทในด้านการพัฒนาข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด โดยสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดดำเนินงานเป็นศูนย์ข้อมูลและศูนย์ แม่ข่ายข้อมูลสารสนเทศด้านการเกษตรของจังหวัดให้มีประสิทธิภาพต่อการใช้งาน เพื่อสนับสนุนข้อมูลในการจัดทำแผนอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีบทบาทในการจัดทำระบบเตือนภัยด้านการเกษตรแก่เกษตรกร

5) บทบาทด้านการช่วยเหลือเกษตรกรและโครงการพิเศษ ซึ่งสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของเกษตรกรในพื้นที่ ดำเนินการส่งเสริมเกษตรกรด้านเศรษฐกิจพอเพียงและประสานงาน โครงการพระราชดำริต่างๆ



การดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดตามบทบาท ภารกิจ และหน้าที่ โดยมีการแบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 กลุ่มงาน และ 1 ฝ่าย ดังนี้



ภาพที่ 2.3 การแบ่งโครงสร้างสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด

### 3.4 ภารกิจ หน้าที่ของแต่ละกลุ่มฝ่าย

#### 3.4.1 ฝ่ายบริหารทั่วไป

มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นหน่วยสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงาน ทั้งด้านธุรการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การเงินและบัญชี งานด้านพัสดุ การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง และงานตรวจราชการของผู้บริหารระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 3.4.2 กลุ่มยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตร

มีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำนโยบายและแผนงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด จัดทำแผนพัฒนารายสินค้าและแผนเชิงพื้นที่ จัดทำแผนงาน โครงการตามนโยบายของรัฐบาล กระทรวง และจังหวัด รวมทั้งดำเนินงานตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยการบูรณาการการดำเนินงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัด ส่วนราชการนอกสังกัด ท้องถิ่น ภาคเอกชนภาคประชาสังคมและประชาชนและปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.4.3 กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและโครงการพิเศษ

มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานสนับสนุน ประสานและให้การช่วยเหลือเกษตรกร รับเรื่องร้องทุกข์ร้องเรียนของเกษตรกร เตือนภัยและแก้ไขปัญหาด้านภัยพิบัติทางการเกษตร ปัญหาราคาสินค้าเกษตร ดำเนินงานกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน รวมทั้งจัดทำแผนและปฏิบัติงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริตามนโยบายกระทรวงและนโยบายจังหวัด โครงการพัฒนาการเกษตรตามทฤษฎีใหม่โครงการมาตรฐานสินค้าเกษตร งานทะเบียนกลุ่มเกษตรกรและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องหรือปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.4.4 กลุ่มสารสนเทศการเกษตร

มีหน้าที่รับผิดชอบ ด้านข้อมูลการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด ดำเนินงานเป็นศูนย์ข้อมูลและศูนย์แม่ข่ายข้อมูลสารสนเทศด้านการเกษตรของจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ เพื่อสนับสนุนในการจัดทำแผนและการบริหารงานด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวง นโยบายจังหวัดด้านการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น สื่อมวลชน สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ อย่างทั่วถึง เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจงานด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ





ภาพที่ 2.4 โครงสร้างอัตรากำลังบุคลากรสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร  
ปีงบประมาณ 2558

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผลผลิต	ผลลัพธ์
<b>งานตามภารกิจ</b>			
1. การขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดย คณะอนุกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด	1. เพื่อขับเคลื่อนงานการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ 2. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์แผนงาน/โครงการกิจกรรมในด้านพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ 3. เพื่อติดตามและรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามนโยบายที่สำคัญ 4. เพื่อประสานการแก้ไขปัญหาการเกษตร 5. เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัด	1. การประชุมที่ผ่านการพิจารณาจากคณะอนุกรรมการฯ จำนวน 3 ครั้ง	1. สามารถขับเคลื่อนการดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการพัฒนาการเกษตรโดยพิจารณา 3 เรื่อง ได้แก่ 1) โครงการส่งเสริมการเกษตรแปลงใหญ่ 2) โครงการตลาดเกษตรกร 3) การติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการราชการ 2. มียุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเกษตรและสหกรณ์ 3. มีแผนแก้ไขปัญหาการเกษตรในจังหวัดคือการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ได้รับผลกระทบภัยแล้งและน้ำเค็มในอำเภอบ้านแพ้ว อ.กระทุ่มแบน
2. การจัดทำแผนการพัฒนากิจการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด	1. กำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนากิจการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด 2. เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำคำของบประมาณของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง	1. มีแผนพัฒนาเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสมุทรสาคร	1. มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนากิจการเกษตรและสหกรณ์

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผลผลิต	ผลลัพธ์
<b>งานตามภารกิจ</b>			
3. จัดทำแผนพัฒนา การเกษตรราย สินค้า	1. เพื่อจัดทำกรอบแนวทางการ พัฒนาการสินค้าเกษตรแต่ละชนิด	1. มีแผนพัฒนาการ เกษตรรายสินค้า จำนวน 1 แผน ได้แก่ มะพร้าว	1. สินค้าเกษตร(มะพร้าว) ในจังหวัดสมุทรสาคร ได้รับการพัฒนาและ ขับเคลื่อน ให้เป็น สินค้าเด่นของจังหวัด โดยส่งเสริมให้เป็น เกษตรแปลงใหญ่ ใน เขตอำเภอบ้านแพ้ว
4. จัดทำแผนปฏิบัติ- งานด้านการเกษตร และสหกรณ์ของ จังหวัด	1. จัดทำแผนปฏิบัติการด้าน การเกษตร แผนงาน/โครงการที่ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ประจำปี 2558	1. แผนปฏิบัติงาน จำนวนโครงการ 10 โครงการ	1. สามารถดำเนินการได้ เสร็จตามแผนงาน กำหนดจำนวน 10 โครงการ
5. ศูนย์บริการข้อมูล ข่าวสารด้านการ เกษตรและสหกรณ์	1. พัฒนาข้อมูลด้านการเกษตรแก่ ผู้รับบริการ	1. ศูนย์ข้อมูลได้รับการ พัฒนาและมีข้อมูล พร้อมใช้แก่ผู้รับ บริการ	1. ผู้มาขอรับข้อมูลได้ ข้อมูลตรงตามความ ต้องการ 2. มีเกษตรกรมารับบริการ ณ ศูนย์ข้อมูลจำนวน 576 ราย 3.มีเกษตรกรมารับบริการ ณ หน่วยเคลื่อนที่ 1,081 ราย

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผลผลิต	ผลลัพธ์
<b>งานตามภารกิจ</b>			
6. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การพัฒนากิจการเกษตรและนิทรรศการและกิจการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์	1. เพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจงานด้านเกษตรและสหกรณ์	1. มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ผ่านสื่อต่างๆ เป็นประจำ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก จดหมายข่าว หนังสือพิมพ์ สื่อวิทยุ เป็นต้น	1. ประชาชน/เกษตรกร รับทราบข้อมูลนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล กระทรวงและจังหวัดที่ถูกต้อง
7. การแจ้งเตือนภัยพิบัติด้านการเกษตรสหกรณ์	1. เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบการแจ้งเตือนภัยในจังหวัดและเตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น	1. ดำเนินการแจ้งเตือนภัยแก่เกษตรกร เรื่อง ศัตรูพืชระบาด เรื่อง ภัยแล้ง เรื่อง โรคระบาด เรื่อง น้ำเค็ม	1. เกษตรกรรับทราบข้อมูลการเตือนภัยของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ผ่านช่องทาง (1) การจัดประชุม (2) เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ชี้แจงปัญหา (3) แผ่นพับ (4) สื่ออิเล็กทรอนิกส์
8. การรับเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียนและกองทุนหมุนเวียนช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน	1. เพื่อรับเรื่องร้องเรียนของเกษตรกรและแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกรด้านที่ดินทำกิน	1. เกษตรกรมารับคำปรึกษาและยื่นเรื่องขอกู้ยืมเงินกองทุนหมุนเวียนเพื่อเกษตรกรและผู้ยากจน จำนวน 29 ราย	1. มีเกษตรกรได้รับการอนุมัติเงินกู้จำนวน 1 รายวงเงินทั้งหมด 500,000 บาท

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผลผลิต	ผลลัพธ์
<b>งานตามภารกิจ</b>			
9. โครงการพัฒนา การเกษตรตามแนว ทฤษฎีใหม่โดยยึด ปรัชญาเศรษฐกิจพอ เพียง	1. เพื่อขยายผลการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง 2. สนับสนุนให้เกษตรกรที่เข้า ร่วมโครงการฯ มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนิน กิจกรรมการเกษตรตามแนว ทฤษฎีใหม่ โดยยึดปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง 3. เกษตรสามารถนำความรู้ที่ ได้รับไปปรับใช้ในการ ประกอบอาชีพได้ 4. พัฒนาศูนย์ปราชญ์ชาวบ้าน ให้มีศักยภาพในการจัด ฝึกอบรมและเป็นแหล่งศึกษา ดูงานแก่เกษตรกร	1. เกษตรกรเข้าร่วม โครงการจำนวน 90 คน	1. สามารถนำไปปรับใช้ ในการประกอบอาชีพ ได้จำนวน 72 คนคิดเป็น ร้อยละ 80 ของเกษตรกร ที่ร่วมโครงการ
<b>งานตามนโยบายจังหวัด</b>			
1. โครงการปรับ โครงสร้างการ ผลิตด้านการ เกษตรรองรับ อาเซียน (บูรณา การหน่วยงานใน กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ใน จังหวัด	1. เพื่อปรับ โครงสร้างการผลิต สินค้าเกษตรในเขต Zoning 2. เพื่อพัฒนาระบบการผลิตเข้าสู่ มาตรฐานและเพิ่มมูลค่าสินค้า 3. เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความ เข้มแข็งของเกษตรกร	กิจกรรมที่ 1 ส่งเสริม การผลิตสินค้าเกษตร เพิ่มรายได้ให้แก่ พี่ช ประมง ปศุสัตว์ ใน พื้นที่ Zoning กิจกรรมที่ 2 การฟื้นฟู ดินดีสมุทรสาคร	เกษตรกรได้รับความรู้ใน การประกอบอาชีพใหม่ จำนวน 185 ราย เกษตรกรได้รับความ เข้าใจในการตรวจ วิเคราะห์ ดินจำนวน

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผลผลิต	ผลลัพธ์
งานตามนโยบายจังหวัด			
		กิจกรรมที่ 3 ส่งเสริมการผลิตเกษตรอินทรีย์	เกษตรกรจำนวน 100 ราย ได้รู้การใช้สารชีวภัณฑ์ในการกำจัดโรคพืชแทนการใช้สารเคมี
		กิจกรรมที่ 4 การพัฒนาเกษตรกรสู่เกษตรกรต้นแบบ Smart Farmer	เกษตรกร 133 ราย เกิดกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาเป็น Smart Farmer
		กิจกรรมที่ 5 การพัฒนาสถานที่แปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเข้าสู่มาตรฐานสินค้าอาหารปลอดภัย	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร จำนวน 100 ราย ได้ความรู้เกี่ยวกับการผลิตและแปรรูปสินค้าเกษตรสู่มาตรฐานอาหาร
		กิจกรรมที่ 6 ประกวดเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรคุณภาพ	1. สร้างความตื่นตัวให้แก่เกษตรกรในจังหวัดเพื่อผลิตสินค้าเกษตรคุณภาพ 2. ประชาสัมพันธ์ไม้ผลของจังหวัดให้เป็นที่รู้จัก

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผลผลิต	ผลลัพธ์
งานตามนโยบายจังหวัด			
		กิจกรรมที่ 7 ส่งเสริมมาตรฐานสินค้าเกษตรเตรียมความพร้อมผลิตมะนาว มะม่วงเข้าสู่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์	เกษตรกรผู้ผลิตมะนาวและมะม่วง จำนวน 110 ราย ได้รับความรู้การผลิตทั้งระบบตั้งแต่การตรวจสอบค่าดิน จนกระทั่งการตลาด
งานนโยบายเร่งด่วนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์			
1. โครงการตลาดเกษตรกร	1. เพื่อจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร โดยเกษตรกรหรือสถาบันเกษตรกรเป็นผู้จำหน่ายโดยตรง 2. เพื่อเสนอขายผลผลิตที่มีคุณภาพและปลอดภัยที่ผ่านการรับรองโดยระบบต่างๆ เช่น GAP GMP เป็นต้น 3. เพื่อเปิดตัวผลผลิตและผลิตภัณฑ์แปลกใหม่ 4. เพื่อให้ภาคเอกชนในจังหวัดได้มีโอกาสร่วมมือในการจัดการตลาดเกษตรกรในลักษณะ CSR	1. ดำเนินการจัดตั้งตลาดเกษตรกรในพื้นที่จำนวน 1 แห่ง และบริหารจัดการให้มีโครงสร้างที่เป็นระเบียบสะดวก สะอาด ถูกlickอนามัย 2. จัดให้มีผู้จัดการตลาดเกษตรกรรับผิดชอบบริหารจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ 3. คัดเลือก คัดสรร ควบคุม สินค้าเกษตรที่ได้มาตรฐานจำหน่ายในตลาดเกษตรกร	1. มีตลาดเกษตรกรของจังหวัดสมุทรสาคร 1 แห่ง คือ ณ บริเวณหน้าสำนักงานเกษตรจังหวัด สมุทรสาคร เพื่อให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป 2. มีคณะกรรมการโครงการตลาดเกษตรกร ขับเคลื่อนการดำเนินงานของผู้จัดการตลาดโดยเกษตรกรจังหวัดสมุทรสาครเป็นผู้จัดการตลาด 3. มีร้านค้าเข้าร่วมโครงการ จำนวน 21 ร้าน เปิด ทุกวันพฤหัสบดีและวันศุกร์ เวลา 09.00 น. – 16.30 น.

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ผลผลิต	ผลลัพธ์
งานนโยบายเร่งด่วนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์			
2. โครงการเกษตรแปลงใหญ่	1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อย มีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการการผลิตและการตลาด ร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับฟาร์มขนาดใหญ่ 2. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ส่งเสริมการเกษตรให้นักส่งเสริม การเกษตรเป็นผู้จัดการพื้นที่ โดยการบูรณาการของทุกภาค ส่วนและตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกร	1. ดำเนินการคัดเลือก เกษตรแปลงต้นแบบ ได้แก่ มะพร้าวแปลงใหญ่ 2. มีรูปแบบการทำงาน ส่งเสริมการเกษตร แบบบูรณาการในพื้นที่ที่มีการบริหารจัดการ ในลักษณะแปลงใหญ่ ที่เหมาะสมกับสภาพ แต่ละพื้นที่	1. เกษตรกร จำนวน 59 รายเข้าร่วมการดำเนินงาน มะพร้าวน้ำหอม แปลงใหญ่ทำให้เกษตรกรรายย่อยมีความเข้มแข็ง และสามารถบริหารจัดการการผลิต ต้นทุน การผลิตลดลง คุณภาพ ผลผลิตเพิ่มขึ้นส่งผลให้ เกษตรกรในโครงการมี รายได้เพิ่มขึ้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศรีสมร บัวดี (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณาการปฏิบัติงานบุคลากร แขวงการทางชัชวามิ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงการทางชัชวามิ 2) เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณาการปฏิบัติงานของบุคลากร แขวงการทางชัชวามิ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการปฏิบัติงานและระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน บุคลากรแขวงการทางชัชวามิ ผู้มาติดต่อราชการเห็นว่าคุณภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการปฏิบัติงานในระดับสูงเป็นสัดส่วนมากที่สุด ส่วนบุคลากรแขวง การทางชัชวามิมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงการทางชัชวามิโดยรวมเห็นว่า คุณภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการปฏิบัติงานใน ระดับสูงเป็นสัดส่วนมากที่สุดในด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม ทั้งนี้มีความคิดเห็นในระดับต่ำ เป็นสัดส่วนมากที่สุด คือ ด้านความรู้และเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณาการปฏิบัติงานบุคลากร แขวงการทางชัชวามิ จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา ความรู้และคุณภาพการ ปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคูณาการให้บริการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม



**อนันต์ ทองเกล็ด (2552)** ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัดกองบินที่ 41 โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลสังกัดกองบินที่ 41 และเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัดกองบินที่ 41 ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพล มีจุดแข็ง ด้านความมั่นคงและมีสายการบังคับบัญชาภายในอย่างชัดเจนและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร จุดอ่อน ด้านการบังคับบัญชามากเกินไป แต่มีกำลังพลและขาดการนำหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ ด้าน โอกาสสังคมที่คาดหวังว่าทหารจะเป็นคนดีมีระเบียบวินัยทำให้หน่วยงานมีโอกาสสร้างผลงานให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ส่วนด้านอุปสรรค ประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างสร้างสรรค์ จึงส่งผลให้เกิดความแตกแยกทางสังคม จึงได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัดกองบิน 41 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาดเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างค่านิยมในระบอบประชาธิปไตย เทิดไท้พระราชา และยุทธศาสตร์ที่ 5 ขับเคลื่อนรวมกันสร้างสรรค์สู่การพัฒนา กองบิน 41

**ขนิษฐา ชิดขัง (2553)** ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล ด้าวอำเภอนาดัว จังหวัดเลย ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์พบว่าไม่มีแผนในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและไม่มีการปฏิบัติตามแผนในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มีเพียงแต่ละหน่วยกำหนดเอง ส่วนใหญ่ไม่มีการประชุมแจ้งให้ทุกคนรับทราบ ไม่มีการประเมินผลสำหรับผู้ร่วมในการพัฒนา 2) ปัญหาพบว่าบางหน่วยยังไม่มีแผนดำเนินการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่มีการประเมินภาระความรับผิดชอบงานของบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนด้านงบประมาณ พบว่างบประมาณมีจำกัดจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ 3) ความต้องการในการดำเนินงานการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านวิชาการมากที่สุดและวิธีการที่ต้องการให้ดำเนินการมากที่สุดคือ การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน ส่วนการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล ด้าว ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านการบริหาร การบริการ วิชาการและด้านการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีและยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อม โยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงและทางไกล

**วัฒนากร คำพันธ์ (2553)** ศึกษาเรื่อง การจัดทำยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบล โศกครามพัฒนา อำเภอปางปลาหม้า จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ของ เทศบาล ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เสนอยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับผังเมืองรวม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพัฒนา การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ส่งเสริม และสนับสนุนการกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนในท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านสังคมและ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ปรับปรุงระบบบริหารสาธารณสุขให้สามารถบริการประชาชนได้ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายการมีสุขภาพดีถ้วนหน้า โดยเน้นการป้องกันโรคและส่งเสริม สุขภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาด้านการเมืองการบริหารและการปกครองให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้และความเข้าใจในการปกครองตามระบอบ ประชาธิปไตย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น

**รัชนิพร พันแสง (2554)** ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง และเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายในของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง มีจุดแข็ง คือ เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีจุดอ่อน คือ การให้บริการทางทันตสุขภาพ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ ด้าน โอกาส มินนโยบายของรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการ ทันตสาธารณสุข การบริการเครือข่าย รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านอุปสรรค นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย มีผลต่อแผนงานประจำทำให้ต้องทำแผนเร่งด่วนและต้อง ปรับแผนปกติตาม ข้อเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนา กลุ่มงานทันตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการทันตสุขภาพที่ได้มาตรฐานและทั่วถึง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริม และพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการ ทันตสุขภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมความเป็นเลิศ

**ปฐมา หงษ์ทอง (2554)** ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล บ้านท่า อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ เสนอยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านท่า อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านท่า มีจุดแข็ง คือ

ด้านโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีการแบ่งภาระงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในหน้าที่อย่างชัดเจน ด้านการบริการมีระบบการบริหารการคัดกรองผู้ป่วยเบื้องต้นที่ชัดเจน ด้านบุคลากรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ด้านการบริหารจัดการผู้บริหารมีการบริหารงานและสั่งการอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่พบคือ การขาดการพัฒนาาระบบข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ สัดส่วนบุคลากรต่อประชากรไม่เหมาะสม อัตรากำลังที่ไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ งบประมาณในการพัฒนามีน้อยไม่สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากร ในด้านโอกาสของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านท่อ คือมีองค์กรท้องถิ่นสนับสนุน มีเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ส่วนอุปสรรคที่พบ คือ ด้านสังคม (Social) การมีประชากรหลากหลายทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านท่อและสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ค่าครองชีพของประชาชนสูงขึ้นทำให้ประชาชน ขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง 2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านท่อ มีทั้งหมด 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการด้านสุขภาพที่ได้มาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึงยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีและจัดสรรทรัพยากรที่คุ้มค่า ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมสู่การเป็นสถานพยาบาลชั้นนำ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. (2556) ศึกษาเรื่อง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561) โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561 และเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไทยดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จากการศึกษาพบว่า แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไว้ 3 ประการ คือ (1) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ (2) พัฒนาสุขภาวะ (3) มุ่งสู่ความยั่งยืน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) การยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย  
บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

## 2) การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับความ โปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

## 3) การก้าวสู่สากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

**พินิจคุณุ์ สมานรักษ์ (2557)** ศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษายุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ วิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางบริหารแบบสมดุล ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์และศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ผลการศึกษาพบว่า 1) ยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุมีทั้งหมด 15 ยุทธศาสตร์ แต่ละยุทธศาสตร์ล้วนเป็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาแผนส่งเสริมสวัสดิภาพและคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุ เน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมสำหรับผู้สูงอายุ 2) กระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค SWOT หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกวิเคราะห์กำหนดประเด็นการประเมินยุทธศาสตร์ ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงและมีมุมมองที่มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแนวการบริหารแบบสมดุล 3) ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ บุคลากร มีความรู้และทักษะ มีแผนผู้สูงอายุแห่งชาติเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ผู้บริหารมีนโยบายที่ชัดเจน มีระบบงานที่ดีและมีโครงสร้างเหมาะสม ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล ได้แก่ ภาครัฐให้ความสำคัญกับนโยบายผู้สูงอายุ และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้านงบประมาณ ด้านเทคโนโลยี และ 4) ปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีฐานข้อมูลที่ดีในการจัดการความรู้ที่เป็นแบบแผน ขาดความต่อเนื่องในการจ่ายสวัสดิการให้ผู้สูงอายุ รวมทั้งเครือข่ายยังไม่เห็นความสำคัญ ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ คือ ควรให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์และส่งเสริมการพัฒนากุศลกร ส่งเสริมความร่วมมือของภาครัฐและภาคเอกชนในการขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุและประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร และเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษา
2. ประชากรที่ทำการศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. รูปแบบการศึกษา

รูปแบบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร และเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

#### 2. ประชากรที่ทำการศึกษา

ศึกษาจากประชากรจำนวน 22 คน ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 17 คน และประธานกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครในปี 2558-2559 จำนวน 5 คน

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนบุคลากรทั้งหมดของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

รายการ	จำนวน (คน)
ข้าราชการ	8
พนักงานราชการ	5
ลูกจ้าง	4
<b>รวม</b>	<b>17</b>

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและเสนอ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการดำเนินงานสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร โดย

**3.1 ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Form)** เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากประชากร จำนวน 22 คน โดยผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

**3.2 แบบสังเกตการณ์จากจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)** โดยจัด ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน กลุ่ม/ฝ่ายละ 2 คน เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของสำนักงานฯ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ

**4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research)** เป็นการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความ รายงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field survey)** เป็นการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

**4.2.1 ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form)** เป็นการ รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประชากร จำนวน 22 คน โดยผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์เองโดยมี ขั้นตอนดังนี้

- 1) ประสาน นัดหมายผู้ที่รับการสัมภาษณ์ ทั้งเวลาและสถานที่
- 2) ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายตามที่นัดหมายไว้ บันทึกเสียง เก็บข้อมูลสาระสำคัญต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้ศึกษาสามารถเก็บรายละเอียดต่างๆ ได้แม่นยำ ถูกต้องชัดเจน
- 3) จัดบันทึก เนื้อหา หรือข้อสังเกตต่างๆ ที่ได้จากการสังเกต

**4.2.2 เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)** โดยการจัดประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจำนวน 8 คน เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานฯ และนำผลการวิเคราะห์ห้มาเป็นข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งใช้เทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

**5.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล** ผู้ศึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม โดยการถอดเทปบันทึกเสียง สมุดบันทึก และแบบสังเกตการณ์และจัดข้อมูลให้อยู่ในระเบียบและแบ่งหมวดหมู่ที่ชัดเจน

**5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT** ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเทคนิค SWOT วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้แนวคิด ดังนี้

1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strong) และจุดอ่อน(Weak) ขององค์กร โดยแยกประเด็นการศึกษาตามหลัก 7 s Model ได้แก่

- (1) ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร Strategy
- (2) ด้านโครงสร้างหน่วยงาน Structure
- (3) ด้านระบบการนำองค์กร System
- (4) ด้านบุคลากร Staff
- (5) ด้านทักษะ Skill
- (6) ด้านรูปแบบบริหาร Style
- (7) ด้านค่านิยมของคนในองค์กร Shared Value

2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กร โดยแยกประเด็นการศึกษาตามหลัก PEST ได้แก่

- (1) ปัจจัยทางการเมือง Political
- (2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ Economic
- (3) ปัจจัยทางสังคม Social
- (4) ปัจจัยทางเทคโนโลยี Technology

## 5.2 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยใช้การสรุปข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและนำมาประมวลความคิดโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ Tows Matrix เพื่อวิเคราะห์ข้อสรุปนำไปสู่การวิเคราะห์เนื้อหาและรวบรวมเสนอเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาสภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร และได้วิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร โดยได้วิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร
2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX
3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

#### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร กลุ่มมือ และการสัมภาษณ์บุคลากรภายในองค์กรและประธานกลุ่มเกษตรกร ซึ่งแบ่งออกเป็นข้าราชการ 6 คน พนักงาน 5 คน ลูกจ้าง 4 คน และประธานกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครในปี 2558-2559 จำนวน 5 คน รวมจำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 90 ของประชากรทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ตัวแบบ 7s Model ของ McKinsey ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบการนำองค์กร (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skill) ด้านรูปแบบบริหาร (Style) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยมีจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ดังนี้

##### 1.1.1 จุดแข็ง

###### 1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy)

- (1) มีแผนในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสมุทรสาคร
- (2) การดำเนินงานยึดหลักประโยชน์ของเกษตรกรและประชาชนเป็นหลัก

- (3) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- (4) มีการดำเนินงานในรูปแบบคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ

## 2) ด้านโครงสร้าง (Structure)

- (1) โครงสร้างการทำงานมีขอบเขตที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
- (2) มีการแบ่งโครงสร้างตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบเป็น 3 กลุ่ม 1 ฝ่าย ได้แก่กลุ่มยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตร กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและโครงการพิเศษ กลุ่มสารสนเทศการเกษตร และฝ่ายบริหารงานทั่วไปอย่างชัดเจน
- (3) การทำงานแต่ละกลุ่ม/ฝ่ายจะมีหัวหน้ารับผิดชอบงานอย่างชัดเจน และทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน

## 3) ด้านระบบ (System)

- (1) ระบบการปฏิบัติงานเป็นตามระเบียบราชการ
- (2) มีกระบวนการทำงานเป็นขั้นตอนที่ไม่ซับซ้อน เน้นปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา
- (3) มีการทำงานแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วนในลักษณะเครือข่าย
- (4) งบประมาณได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และจังหวัดในการดำเนินงานและโครงการต่างๆ อย่างเพียงพอ
- (5) เกษตรกรสามารถเข้าถึงและรับบริการได้หลากหลายช่องทาง
- (6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความทันสมัยและเพียงพอต่อการให้บริการ

## 4) ด้านบุคลากร (Staff)

- (1) บุคลากรในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และอัตรากำลังที่มีอยู่
- (2) บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- (3) มีการทำงานในลักษณะเชิงบูรณาการมากขึ้น มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

## 5) ทักษะ (Skill)

- (1) ข้าราชการในองค์กรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการรุ่นใหม่ มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (2) บุคลากร มีทักษะในการประสานงาน ทักษะด้านคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี

#### 6) รูปแบบบริหาร (Style)

(1) นโยบายการบริหารราชการของผู้บริหารองค์กรจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร

(2) เน้นการทำงานแบบสั่งการ เป็นลายลักษณ์อักษรและเคร่งครัดด้านกฎระเบียบ

(3) ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการควบคุมอารมณ์

#### 7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

(1) มุ่งเน้นบริการผู้มาใช้บริการด้วยความเต็มใจ (Service Mind)

(2) มีความรับผิดชอบร่วมกัน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดและร่วมยินดีเมื่อประสบความสำเร็จ

(3) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน

(4) ปฏิบัติงานโดยยึดเกษตรกรเป็นศูนย์กลาง

### 1.1.2 จุดอ่อน

#### 1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy)

(1) ไม่ได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน การจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ จะยึดกรอบแนวทางการดำเนินงานตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก

(2) ไม่มีการทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการอย่างต่อเนื่องทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

(3) ขาดการวางแผนที่ดีและมีความล่าช้า ประกอบกับการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ประกอบกับขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่ถูกนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง

#### 2) ด้านโครงสร้าง (Structure)

(1) โครงสร้างการบริหารงานองค์กรเป็นแบบสายการบัญชา การตัดสินใจต้องรอผู้บริหารเพียงคนเดียว ทำให้การทำงานล่าช้า

(2) การทำงานขาดความยืดหยุ่น

(3) ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

### 3) ด้านระบบ (System)

- (1) ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- (2) ไม่มีการควบคุม ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- (3) ไม่มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจน ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- (4) ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการเกษตรยังขาดความเป็นปัจจุบันไม่มีความเป็นเอกภาพ ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4) ด้านบุคลากร (Staff)

- (1) มีอัตรากำลังไม่เพียงพอกับภาระงานในพื้นที่ เนื่องจากภารกิจ หน้าที่ในการดำเนินงานครอบคลุมทั้งจังหวัด ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร
- (2) ข้าราชการมีการโอน/ย้ายบ่อยครั้ง ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน
- (3) บุคลากรขาดการจัดการความรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบ

### 5) ทักษะ (Skill)

- (1) ขาดทักษะความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นในการ เช่น ทักษะด้านวิชาการทางการเกษตร ด้านโรคพืช ด้านปศุสัตว์ ด้านประมงหรือด้านส่งเสริมการรวมกลุ่มต่างๆ
- (2) การทำงานเน้นการบูรณาการกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจหน้าที่หลักที่มาก ทำให้การทำงานล่าช้าในการปฏิบัติงาน
- (3) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นในการปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควรส่งผลให้การตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาบางอย่างล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพขาดความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

### 6) รูปแบบบริหาร (Style)

- (1) รูปแบบการบริหารงานเป็นรูปแบบเชิงตั้งรับ เช่น เน้นการทำงานตามภารกิจ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามที่สั่งการ ไม่มีแนวทางการทำงานแบบใหม่ๆ หรือบริหารงานยุทธศาสตร์เชิงรุก
- (2) ไม่มีนโยบายการทำงานที่ชัดเจน ขาดวิสัยทัศน์และความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร
- (3) ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ไม่กล้าตัดสินใจและขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรภายในองค์กร
- (4) ขาดการควบคุม ติดตามประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง

### 7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

- (1) ขาดการสื่อสารที่ดี ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทั้งองค์กร
- (2) ขาดการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (3) ขาดแรงกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชา

## 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้แนวคิด PEST Analysis ได้แก่ ด้านนโยบายและการเมือง (Politic) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social) และด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology) มีรายละเอียดดังนี้

### 1.2.1 โอกาส (Opportunities)

#### 1) ด้านนโยบายและการเมือง (Politic)

- (1) นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคเกษตร เน้นการบูรณาการร่วมกันหลายหน่วยงานในการแก้ไขปัญหารายได้ของเกษตรกร
- (2) สนับสนุนงบประมาณและเร่งรัดการดำเนินการภาครัฐอย่างจริงจัง ในปี 2559 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เน้นให้เป็นปีแห่งการลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตรและการทำงานแบบบูรณาการและให้สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นหน่วยงานหลักในการบูรณาการในพื้นที่
- (3) รัฐบาลเห็นความสำคัญกับการพัฒนาคน เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมและผลักดันให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการพลเรือน พ.ศ. 2557-2561 และ ก.พ.ร ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพในการดำเนินงาน เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ประกอบกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้วางกรอบการพัฒนากุศลกรให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนารวมทั้งส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

(1) ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลให้เกษตรกรแสวงหาแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำเกษตรให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงและความสำคัญกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น

(2) การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพิ่มช่องทางการตลาดสินค้าเกษตร เพิ่ม โอกาสของสินค้าเกษตรไทย โดยเฉพาะสินค้าเกษตรอินทรีย์และสินค้าเกษตรปลอดภัย ที่เป็นความต้องการของตลาดโลก

## 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social)

(1) สังคมในปัจจุบันเน้นการดูแลสุขภาพมากขึ้นและให้ความสนใจเรื่องเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้นเป็น โอกาสที่ดีต่อภาคเกษตรและการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้น

(2) สังคมของภาคเกษตรกรรมในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมมากขึ้น

## 4) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

(1) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสื่อสารที่ทันสมัยในปัจจุบัน เป็นช่องทางของหน่วยงานภาครัฐที่จะทำให้เกษตรกรหรือประชาชนเข้าถึงการบริการข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและเป็นเครื่องมือในการให้บริการการเผยแพร่ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ต่างๆ แก่ประชาชน

(2) เพิ่มช่องทางการส่งเสริมการผลิต การตลาดสินค้าเกษตรให้ได้คุณภาพ

### 1.2.2 อุปสรรค (Weakness)

#### 1) ด้านนโยบายและการเมือง (Politic)

(1) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายต่างๆ ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน

(2) รัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักและงานปกติขององค์กรทำให้คุณภาพในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและเนื่องจากภาระงานของแต่ละส่วนมีมาก การทำงานเชิงบูรณาการไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควรจากหน่วยงานอื่นๆ เท่าที่ควร

## 2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

(1) ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ ต้นทุนการผลิตของเกษตรกรสูงขึ้น เกิดการเรียกร้องให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือมากขึ้น

(2) เกษตรกรไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาด้านการเกษตรของภาครัฐเท่าที่ควร

## 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social)

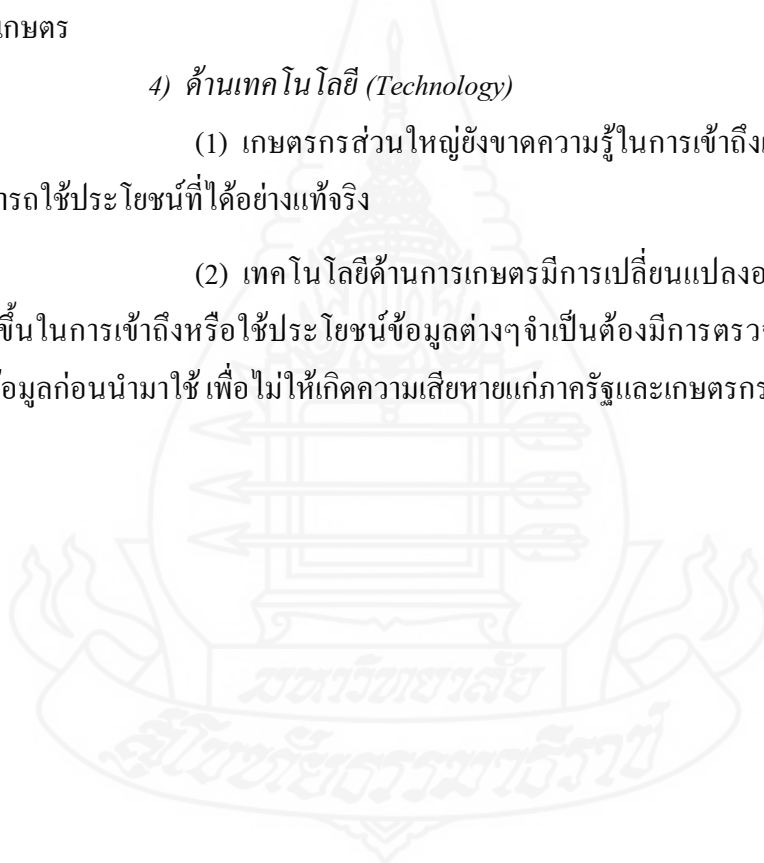
(1) สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอาชีพการเกษตรขาดกำลังคน ทำให้ภาคเกษตรอ่อนแอเป็นอุปสรรคในการพัฒนาภาคเกษตรไทยให้มีความเข้มแข็ง

(2) เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ วัยรุ่นหรือคนรุ่นใหม่ไม่สนใจอาชีพภาคเกษตร

## 4) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

(1) เกษตรกรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ในการเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

(2) เทคโนโลยีด้านการเกษตรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นธุรกิจมากขึ้นในการเข้าถึงหรือใช้ประโยชน์ข้อมูลต่างๆ จำเป็นต้องมีการตรวจสอบ คัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลก่อนนำมาใช้ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ภาครัฐและเกษตรกรผู้รับข้อมูล



ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้แนวคิด 7s Model

7s Model	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. ยุทธศาสตร์ (Strategy)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมและยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด</li> <li>2. ดำเนินงานยึดเกษตรกรเป็นศูนย์กลาง</li> <li>3. ในแต่ละกลยุทธ์มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดการจัดทำแผนที่มีความล่าช้า</li> <li>2. ไม่มีการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร</li> <li>3. บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร</li> <li>4. ไม่มีการทบทวนยุทธศาสตร์กลยุทธ์แผนงาน/โครงการที่ผ่านมา</li> <li>5. ขาดการติดตาม/ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</li> <li>6. ขาดการนำแผนไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง</li> </ol>
2. โครงสร้าง (Structure)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขอบเขตการทำงานของแต่ละกลุ่ม/ฝ่ายมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>2. โครงสร้างภายในมีหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่ายรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างการบริหารงานองค์กรเป็นแบบสายการบัญชา การตัดสินใจต้องรอผู้บริหาร</li> <li>2. การทำงานขาดความยืดหยุ่น เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่</li> </ol>



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

7s Model	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
3. ระบบ (System)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบทางราชการ</li> <li>2. มีกระบวนการทำงานเป็นขั้นตอนและไม่ซับซ้อน</li> <li>3. มีการทำงานแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วนในลักษณะเครือข่ายและคณะกรรมการ</li> <li>4. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และจังหวัดสนับสนุนงบประมาณการดำเนินงานอย่างเพียงพอ</li> <li>5. เกษตรกรสามารถเข้าถึงบริการได้หลากหลายช่องทาง</li> <li>6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีระบบที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการให้บริการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน</li> <li>2. ไม่มีการควบคุม ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. ไม่มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจนไม่สามารถควบคุมการเบิกจ่ายเงินได้ตามแผน</li> <li>4. ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการเกษตรขาดความเป็นเอกภาพและข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน</li> </ol>
4. บุคลากร (Staff)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และอัตรากำลังที่มี</li> <li>2. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้</li> <li>3. เน้นทำงานในลักษณะบูรณาการมีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อัตรากำลังไม่เพียงพอกับการดำเนินงานในพื้นที่</li> <li>2. ข้าราชการยังมีการโอน/ย้ายบ่อยครั้งทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน</li> <li>3. บุคลากรขาดการจัดการความรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบ</li> </ol>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

7s Model	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
5. ทักษะ (Skill)	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้าราชการรุ่นใหม่ มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>บุคลากรมีทักษะในการประสานงานและทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เป็นอย่างดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดทักษะความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน</li> <li>การทำงานเน้นบูรณาการทำงานกับหน่วยงานอื่นส่งผลให้ทำงานล่าช้า</li> <li>บุคลากรมีทักษะ ความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นในการปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควรส่งผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหาล่าช้า</li> </ol>
6. รูปแบบบริหาร (Style)	<ol style="list-style-type: none"> <li>นโยบายการบริหารราชการของผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร</li> <li>เน้นการทำงานแบบระบบสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรและเคร่งครัดตามกฎระเบียบ</li> <li>ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการควบคุมอารมณ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>รูปแบบการบริหารงานเชิงรับ</li> <li>ผู้บริหารไม่มีนโยบายการทำงานที่ชัดเจน ขาดวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร</li> <li>ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำไม่กล้าตัดสินใจและขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แก่บุคลากรภายในองค์กร</li> <li>ขาดการควบคุม ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)	<ol style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นบริการด้วยความเต็มใจ (Service Mind)</li> <li>มีความรับผิดชอบร่วมกัน</li> <li>มีความมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน</li> <li>ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดการสื่อสารที่ดี ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันได้ทั่วทั้งองค์กร</li> <li>ขาดการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>ขาดแรงกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชา</li> </ol>

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้แนวคิด PEST

PEST	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Weakness)
1.การเมือง (Political)	<p>1. นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคเกษตร เน้นการบูรณาการร่วมกันหลายหน่วยงานในการแก้ไขปัญหารายได้ของเกษตรกร</p> <p>2. สนับสนุนงบประมาณและเร่งรัดการดำเนินการภาครัฐอย่างจริงจัง ในปี 2559 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เน้นให้เป็นที่แห่งการลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตรและการทำงานแบบบูรณาการและให้สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นหน่วยงานหลักในการบูรณาการในพื้นที่</p> <p>3. รัฐบาลเห็นความสำคัญกับการพัฒนาคน เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม และผลักดันให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2557-2561 และ ก.พ.ร ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีเป็นมืออาชีพในการทำงานรองรับประชาคมอาเซียน</p>	<p>1. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง บ่อยครั้ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายต่างๆ ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน</p> <p>2. รัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลัก งานปกติขององค์กรทำให้คุณภาพในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและส่งผลกระทบต่อความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีภารกิจจำนวนมาก</p>

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

PEST	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Weakness)
2. เศรษฐกิจ (Economic)	<p>1. ภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้เกษตรกรแสวงหาแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำเกษตรให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงและความสำคัญกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น</p> <p>2. การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพิ่มช่องทางการตลาดสินค้าเกษตรเพิ่มโอกาสของสินค้าเกษตรไทยโดยเฉพาะสินค้าเกษตรอินทรีย์และสินค้าเกษตรปลอดภัยที่เป็นความต้องการของตลาดโลก</p>	<p>1. ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ ต้นทุนการผลิตของเกษตรกรสูงขึ้น เกิดการเรียกร้องให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือมากขึ้น</p>
3. สังคม (Social)	<p>1. ปัจจุบันกระแสสังคมเน้นการดูแลสุขภาพสุขภาพมากขึ้น ประชาชนทั้งในและต่างประเทศให้ความสนใจเรื่องเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น เป็นโอกาสที่ดีต่อภาคเกษตรและการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย</p>	<p>1. สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอาชีพการเกษตรขาดกำลังคน ทำให้ภาคเกษตรอ่อนแอเป็นอุปสรรคในการพัฒนาภาคเกษตรไทยให้มีความเข้มแข็ง</p> <p>2. เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ วัยรุ่นหรือคนรุ่นใหม่ไม่สนใจอาชีพภาคเกษตร</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

PEST	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Weakness)
4. เทคโนโลยี (Technology)	<p>1. หน่วยงานภาครัฐมีช่องทางที่จะทำ ให้เกษตรกรหรือประชาชนเข้าถึง การบริการข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ อย่างรวดเร็ว และเป็นเครื่องมือใน การเผยแพร่ความรู้ การสร้างองค์ ความรู้ต่างๆ แก่ประชาชน เช่น แอปพลิเคชันของกระทรวงเกษตร และสหกรณ์</p> <p>2. เพิ่มช่องทางการส่งเสริมการผลิต การตลาดสินค้าเกษตรให้ได้คุณภาพ</p>	<p>1. เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดความรู้ในการ เข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ไม่ สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง</p> <p>2. เทคโนโลยีด้านการเกษตรมีการ เปลี่ยน -แปลงอย่างรวดเร็วและเป็น ธุรกิจมากขึ้นในการเข้าถึงหรือใช้ ประโยชน์ข้อมูลจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ คัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลก่อน นำมาใช้ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย แก่ภาครัฐและเกษตรกรผู้รับข้อมูล</p>

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

### 2.1 การจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุมเป็นข้าราชการและพนักงานราชการกลุ่ม/ฝ่ายละ 2 คน ได้แก่ ข้าราชการกลุ่มยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตร กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและโครงการพิเศษ กลุ่มสารสนเทศการเกษตรและฝ่ายบริหารทั่วไป รวม 8 คน ใช้วิธีการจัดประชุมกลุ่มเพื่อวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT ANALYSIS) จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลเบื้องต้น โดยแยกรายละเอียดดังนี้

#### 2.1.1 จุดแข็ง (Strength)

S1 หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมและยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและดำเนินงานโดยยึดเกษตรกรเป็นศูนย์กลาง

S2 มีโครงสร้างการทำงานภายในที่เป็นระบบ มีการแบ่งขอบเขตหน้าที่การทำงานของแต่ละกลุ่ม/ฝ่ายอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

S3 มีกระบวนการทำงานแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วนในลักษณะเครือข่ายและคณะกรรมการ คณะทำงาน มีกระบวนการทำงานเป็นขั้นตอนไม่ซับซ้อน เกษตรกรสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายหลากหลายช่องทาง

S4 บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ มีความสามารถหลากหลายและทักษะในการประสานงานเป็นอย่างดี มีการทำงานเป็นทีมและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

S5 ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

S6 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพียงพอต่อการให้บริการเกษตรกร

### 2.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

W1 หน่วยงานไม่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน

W2 บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรส่งผลให้ขาดการนำแผนไปปฏิบัติอย่างถูกต้องและขาดการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

W3 โครงสร้างการทำงานขาดความยืดหยุ่น เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

W4 ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศทางการเกษตรยังขาดประสิทธิภาพไม่มีความเป็นเอกภาพ ล่าช้าและไม่เป็นปัจจุบัน

W5 อัตรากำลังไม่เพียงพอกับการกิจ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ประกอบกับการบรรจุทดแทนอัตรากำลังล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ

W6 บุคลากรไม่มีทักษะเฉพาะทาง ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ

W7 รูปแบบการบริหารงานขององค์กรเป็นแบบเชิงรับ บุคลากรขาดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

W8 บุคลากรไม่มีความเข้าใจในค่านิยมขององค์กรอย่างแท้จริง ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### 2.1.3 โอกาส (Opportunity)

O1 นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคเกษตร เน้นการแก้ไขปัญหารายได้ของเกษตรกร ให้นำหน่วยงานภาครัฐเร่งแก้ไขปัญหของเกษตรกรอย่างจริงจัง โดยการบูรณาการทุกภาคส่วนและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดบูรณาการทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร

O2 รัฐบาลให้ความสำคัญกับคน เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มุ่งสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับภาคเกษตรของประเทศ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพและพัฒนากระบวนการบริหารราชการเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน

O3 การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพิ่มช่องทางการตลาดสินค้าเกษตรเพิ่ม โอกาสของสินค้าเกษตรไทย โดยเฉพาะสินค้าเกษตรอินทรีย์และสินค้าเกษตรปลอดภัยที่เป็นการต้องการของตลาดโลก ส่งผลให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนแปลงการทำเกษตร โดยให้ความสนใจหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทำเกษตรปลอดภัยมากขึ้น

O4 สังคมปัจจุบันเน้นการดูแลสุขภาพมากขึ้นทำให้สินค้าเกษตรอินทรีย์ได้รับความนิยมสูงและการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ของภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น

O5 หน่วยงานสามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นช่องทางในการให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ แก่เกษตรกร เช่น เว็บไซต์หน่วยงาน แอปพลิเคชันของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงบริการต่างๆ ได้ง่ายขึ้น และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น

#### 2.1.4 อุปสรรค (Threat)

T1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลให้นโยบายด้านการเกษตรและสหกรณ์เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน

T2 นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลมีจำนวนมากส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักหรืองานปกติขององค์กรและความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นน้อยลง

T3 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ ต้นทุนการผลิตเกษตรกรสูงขึ้นส่งผลให้เกิดการเรียกร้องของเกษตรกรและหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามาดูแลและแก้ไขปัญหา

T4 สังคมเปลี่ยนแปลงจากชนบทสู่สังคมเมือง อาชีพการเกษตรขาดคน แรงงานส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ทำให้การพัฒนาหรือส่งเสริมอาชีพการเกษตรแก่เกษตรกร ไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์

T5 ขาดแรงงานรุ่นใหม่ เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ยังขาดความรู้ในการเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ที่ได้อย่างแท้จริง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร โดยศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มโดยใช้ SWOT ANALYSIS และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เลือกยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโดย การจับคู่สภาพแวดล้อมและใช้เทคนิค TOWS MATRIX ที่นำเสนอในรูปแบบตารางแสดงผลการจับคู่ปัจจัยต่างๆ และกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy)

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด  
สมุทรสาคร โดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

		จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
สภาพแวดล้อมภายใน	S1	หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมและยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและดำเนินงานโดยยึดเกษตรกรเป็นศูนย์กลาง	W1 หน่วยงานไม่มีการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน
	S2	มีโครงสร้างการทำงานภายในที่เป็นระบบ มีการแบ่งขอบเขตหน้าที่การทำงานของแต่ละกลุ่ม/ฝ่ายอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	W2 บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้ขาดการนำแผนไปปฏิบัติอย่างถูกต้องและขาดการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
	S3	มีกระบวนการทำงานแบบการบูรณาการกับทุกภาคส่วนในลักษณะเครือข่าย และคณะกรรมการ คณะทำงาน มีกระบวนการทำงานเป็น ขั้นตอน ไม่ซับซ้อน เกษตรกรสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายหลากหลายช่องทาง	W3 โครงสร้างการทำงานขาดความยืดหยุ่น เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน
	S4	บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ มีความสามารถหลากหลาย และมีทักษะในการประสานงานเป็นอย่างดี	W4 ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศทางการเกษตรขาดประสิทธิภาพ มีความล่าช้า ข้อมูลไม่เป็นเอกภาพและไม่มี ความทันสมัย
	S5	ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	W5 อัตรากำลังไม่เพียงพอกับภารกิจ ปริมาณงานที่รับผิดชอบส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ประกอบกับการบรรจุทดแทนอัตรากำลังล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ
	S6	มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพียงพอต่อการให้บริการ	W6 บุคลากรไม่มีทักษะเฉพาะทางและขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
สภาพแวดล้อมภายนอก			W7 รูปแบบการบริหารงานขององค์กรเป็นแบบเชิงรับ บุคลากรขาดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
			W8 บุคลากรไม่มีความเข้าใจในค่านิยมขององค์กรอย่างแท้จริง ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
<b>โอกาส (O)</b>	<b>SO Strategy</b>	<b>WO Strategy</b>	
O1 นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคเกษตร เร่งการแก้ไขปัญหารายได้ของเกษตรกรอย่างจริงจัง โดยการบูรณาการทุกภาคส่วน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ	



## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

โอกาส (O)	SO Strategy	WO Strategy
<p><b>O2</b> ภาครัฐให้ความสำคัญกับคน เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งก.พ.ร ให้มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพและพัฒนาาระบบบริหารราชการเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน</p> <p><b>O3</b> ภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้เกษตรกรเปลี่ยนแปลงการทำเกษตร มีความสนใจหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรปลอดภัยเพิ่มขึ้น</p> <p><b>O4</b> สังคมปัจจุบันเน้นการดูแล รักษาสุขภาพมากขึ้น ทำให้สินค้าเกษตรปลอดภัยได้รับความนิยมสูงและการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยของภาครัฐ มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p><b>O5</b> หน่วยงานสามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นช่องทางในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ แก่เกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงบริการต่างๆ ได้ง่ายขึ้น และนำเทคโนโลยีต่างๆ มาพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น</p>		<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นศูนย์กลางให้บริการข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด</p>
อุปสรรค (T)	ST Strategy	WT Strategy
<p><b>T1</b> การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลให้นโยบายด้านการเกษตรและสหกรณ์เปลี่ยนแปลงเกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน T2 นโยบายงานเร่งด่วนเป็นจำนวนมากส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักขององค์กรและความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นลดลง</p> <p><b>T3</b> ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ดันทุนการผลิตสูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการเรียกร้องให้ภาครัฐเข้ามาดูแลและแก้ไขปัญหามากขึ้น</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> ส่งเสริมการมีส่วนร่วมแบบ บูรณาการสู่การพัฒนาองค์กร</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 5</b> เพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างเป็นระบบ</p>

### ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

#### อุปสรรค (T)

T4 การเปลี่ยนแปลงจากสังคมชนบท  
สู่สังคมเมือง ภาคการเกษตรขาดกำลังคน  
แรงงานส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ทำให้  
การพัฒนาหรือส่งเสริมอาชีพการเกษตร  
แก่เกษตรกรไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์

T45 ขาดแรงงานรุ่นใหม่ เกษตรกร  
ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุขาดความรู้ใน  
การเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร กลุ่ม การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) พบว่า หน่วยงานมีจุดอ่อน W1 ซึ่งไม่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ขององค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนั้นเพื่อให้การเสนอ ยุทธศาสตร์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร ผู้ศึกษา ขอเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) *วิสัยทัศน์ (Vision)* “องค์กรสมรรถนะสูงในการขับเคลื่อนนโยบายและบูรณาการด้านการเกษตรและสหกรณ์ในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ”

2) *พันธกิจ (Mission)*

(1) สนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัด มีสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ

(2) พัฒนาและเสริมสร้าง ทักษะ ความรู้ของบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

(3) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(4) ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(5) ขับเคลื่อนงานตามนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3) เป้าประสงค์ (Goal)

(1) เป็นศูนย์กลางการแบบบูรณาการงานด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ

(2) บุคลากรในองค์กรทุกระดับได้รับการพัฒนา ทักษะ ความรู้ให้มีสมรรถนะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

(3) บุคลากรในองค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้เทคนิค TOWS MATRIX ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์เป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และจับคู่ปัจจัยต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์พิจารณาอย่างครอบคลุมในทุกมิติ

ขั้นตอนที่ 2 ตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งสามารถตอบสนองสิ่งที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 3 ตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปคือ ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ให้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์และข้อมูลจากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ในการจับคู่ปัจจัยต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ซึ่งจะระบุเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy)

## 2.2 แนวคิดที่ได้จากการใช้เทคนิค TOWS MATRIX ในการกำหนดยุทธศาสตร์

จากการใช้เทคนิค TOWS MATRIX ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครได้แนวคิดดังนี้

### 2.2.1 แนวคิดที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

เป็นแนวคิดที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง S1,S2,S3,S4,S5 กับ O1 โดยการพิจารณาจุดแข็งขององค์กรที่มีแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมและยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและการดำเนินงานเน้นยึดเกษตรกรเป็นศูนย์กลาง รวมทั้งโครงสร้างการทำงานภายในที่เป็นระบบมีการแบ่งขอบเขตหน้าที่การทำงานของแต่ละกลุ่ม/ฝ่ายอย่างความชัดเจน มีกระบวนการทำงานแบบการบูรณาการกับทุกภาค

ส่วนในรูปของคณะกรรมการ คณะทำงาน และกระบวนการทำงานเป็นขั้นตอนไม่ซับซ้อน เกษตรกรสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายหลากหลายช่องทางและผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับด้าน โอกาสที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคเกษตรเร่งแก้ไขปัญหารายได้ของเกษตรกรอย่างจริงจังโดยการบริหารจัดการแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วนประกอบกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเดียวกันทั้งกระทรวง มุ่งเน้นการทำงานแบบบูรณาการในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และการบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.2 แนวคิดที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

เป็นแนวคิดที่เกิดจาก W6,W7 กับ O2 เป็นการอาศัยโอกาสที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยสำนักงาน ก.พ.ได้ส่งเสริมสนับสนุน ผลักดันให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามกรอบ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2557-2561ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ก.พ.ร ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพในการดำเนินงาน เน้นการพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดำเนินการวางกรอบการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาอย่างเป็นระบบและรอบด้าน รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติราชการ ซึ่งโอกาสดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครให้เป็นผู้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะทางตามสายงานและทักษะในการส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ถือเป็น การลดจุดอ่อน W6,W7 ให้บุคลากรมีทักษะเฉพาะทางเพิ่มขึ้น มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ยังสามารถลดจุดอ่อน W5 ซึ่งบุคลากรมีความเชี่ยวชาญจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ภายใต้ข้อจำกัดของอัตรากำลัง

### 2.2.3 แนวคิดที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นศูนย์กลางให้บริการข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด

เป็นแนวคิดที่เกิดจาก S6 กับ W4 และ O5 เป็นการนำเอาโอกาสด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารไร้พรมแดนมีบทบาทมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร แม้กระทั่งภาครัฐเองก็มีการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเชื่อมโยงการทำงานอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดช่องทางการให้บริการข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆแก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจำเป็นอย่างมากที่สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครจะต้องพัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นจุดแข็ง S6 ขององค์มา มาปรับปรุงพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อลดจุดอ่อนด้าน W4 เพื่อให้มีฐานข้อมูลด้านการเกษตรที่ประสิทธิภาพ มีระบบที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบันไว้ให้บริการเกษตรกรหรือประชาชนทั่วไป

### 2.2.4 แนวคิดที่ 4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการสู่การพัฒนาองค์กร

เป็นแนวคิดที่เกิดจาก S3,S4 กับ T2 โดยนำจุดแข็งขององค์กร ด้านการทำงานแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วน อาทิ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนร่วมดำเนินการ และบุคลากรขององค์กรที่มีทักษะในการประสานงานเป็นอย่างดีเป็นประโยชน์ในการทำงานเชิงบูรณาการ เน้นการทำงานเป็นทีมและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ช่วยสนับสนุนในการแก้ปัญหาคูกคามที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว เกษตรกรขาดความเข้มแข็ง ต้องต่อสู้ดิ้นรนในการประกอบอาชีพส่งผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐน้อยลงและการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง นโยบายเร่งด่วนมีมากส่งผลให้แต่ละหน่วยงานมีภารกิจเพิ่มขึ้นความร่วมมือด้านต่างๆจึงลดลง ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายในการทำงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ทั้งภาครัฐบาลและประชาชน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป

### 2.2.5 แนวคิดที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างเป็นระบบ

เป็นแนวคิดที่เกิดจาก W7 กับ T1 และ T2 ซึ่งจากการวิเคราะห์องค์กรพบว่าองค์กรมีจุดอ่อน เรื่องอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอกับภารกิจ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานและบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทาง ขาดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบกับพบข้อจำกัดหรือกัญคูกคามที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ คือ รัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วนเป็นจำนวนมากส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักหรืองานปกติขององค์กร จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรับด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครสามารถรวบรวมและสรุปเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการดังนี้

#### 3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issue)

##### 3.1.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์แบบบูรณาการ เพื่อสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าไปในทิศทางเดียวกันและลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยยึดประโยชน์ของเกษตรกรเป็นหลัก ประกอบกับเป็นการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรในด้านที่ขาดการทบทวนแผนและการควบคุมและติดตามด้วย

เป้าประสงค์ องค์กรมีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความรู้ ทักษะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ เป็นการพัฒนาการจัดการความรู้ เพิ่มทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์แก่บุคลากร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ เครือข่ายภาคเอกชนและเกษตรกร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด

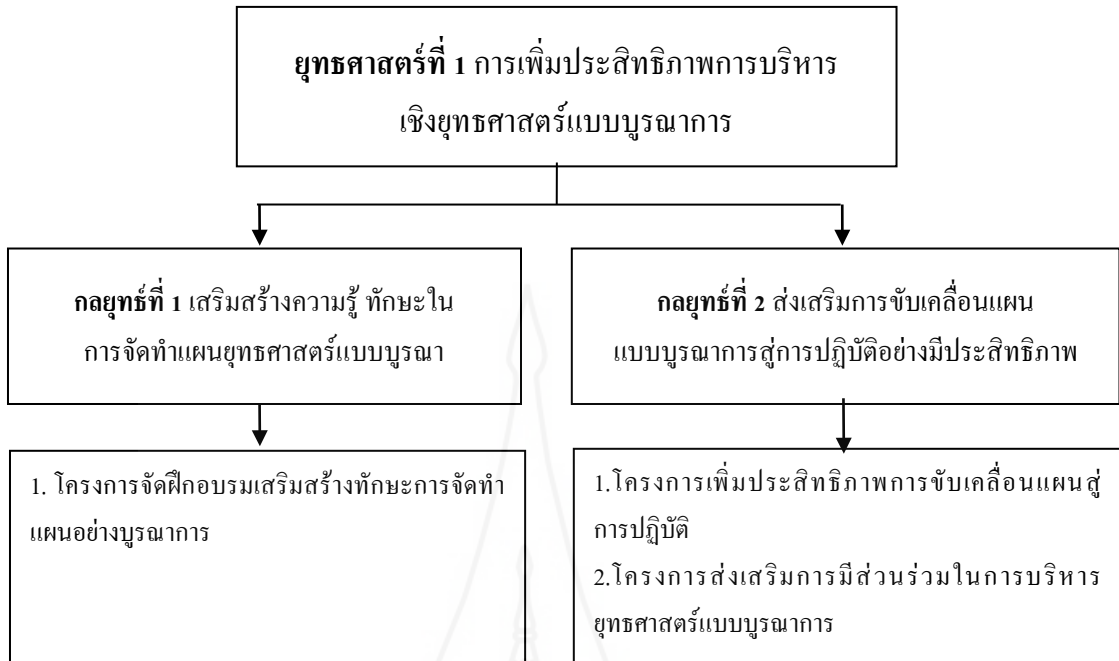
##### โครงการ

1. โครงการจัดฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะการจัดทำแผนอย่างบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเป็นนำแผนยุทธศาสตร์มาขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน

##### โครงการ

1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์
2. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ



ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 1

### 3.1.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

เป็นยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO) มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กรทุกระดับตามสายงาน เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะในด้านการส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ การพัฒนาความรู้ตามระบบกระบวนการตามโครงสร้าง หน้าที่รับผิดชอบและการพัฒนาทักษะการถ่ายทอดความรู้ในการส่งเสริมด้านการเกษตรและสหกรณ์แก่กลุ่มเกษตรกรและกลุ่มเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาด้านการเกษตรอย่างแท้จริง

เป้าประสงค์ บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้และสมรรถนะในการทำงานอย่างมืออาชีพควบคู่กับการมีคุณธรรม จริยธรรมและมีจิตบริการในการส่งเสริมด้านการเกษตรและสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้รู้คิด มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เป็นการมุ่งเน้นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

โครงการ

1. โครงการฝึกอบรมทักษะการทำงานอย่างมืออาชีพ
2. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการทำงานสู่การพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการมุ่งเน้นให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสามารถใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

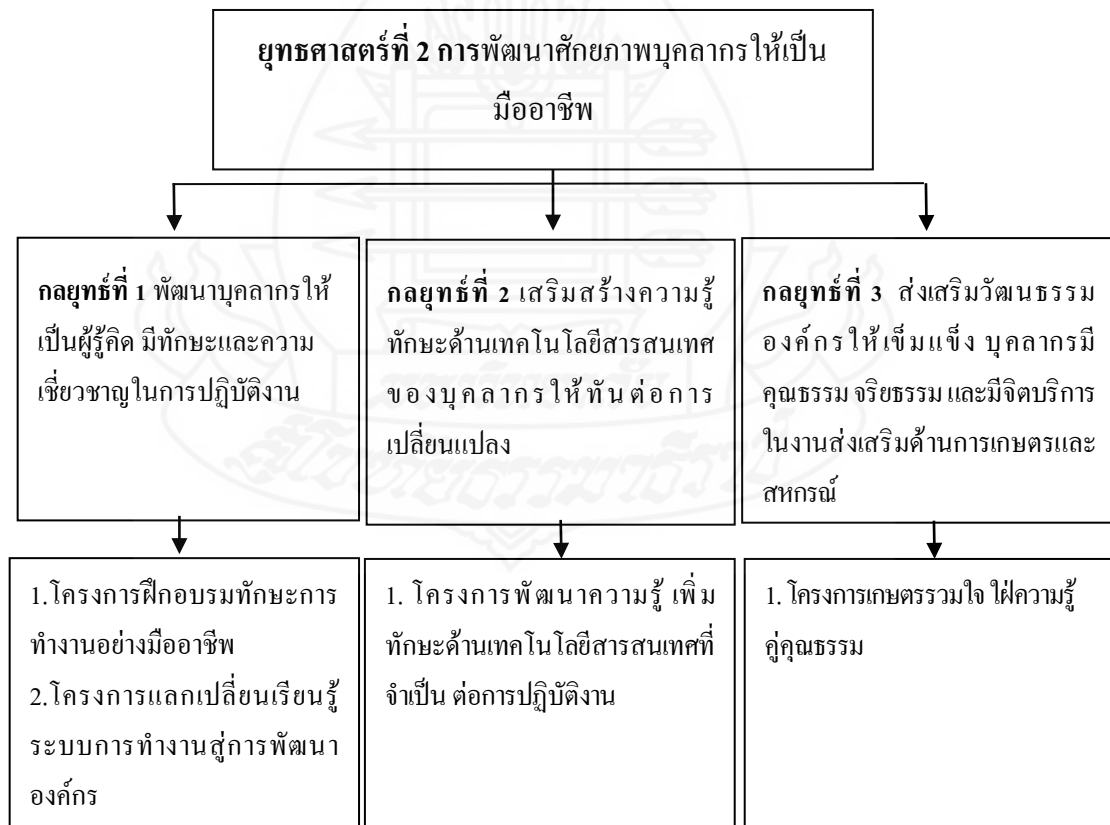
#### โครงการ

1. โครงการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม และมีจิตบริการในงานส่งเสริมด้านการเกษตรและสหกรณ์ เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบกับเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคล สร้างจิตสำนึกในการเป็นนักส่งเสริมที่ดี มีจิตบริการ (Service Mind) แก่ผู้รับบริการ

#### โครงการ

1. โครงการเกษตรรวมใจ ใฝ่ความรู้ คู่คุณธรรม



ภาพที่ 4.2 ความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 2



### 3.1.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด

เป็นยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO) ที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการเกษตรและนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาเชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างคลังข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ที่มีมาตรฐานเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านการเกษตรของจังหวัดที่สามารถให้บริการเกษตรกรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานที่มีความทันสมัย มีมาตรฐาน และมีระบบสารสนเทศการเกษตรที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ให้บริการแก่ประชาชนอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานให้รวดเร็ว ทันสมัย และมีความปลอดภัยพร้อมให้บริการประชาชน เป็นกลยุทธ์ที่เน้นพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยได้มาตรฐานมีความรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ รวมทั้งต้องมีความปลอดภัยในการให้บริการแก่ประชาชน และมีความพร้อมในการให้บริการ

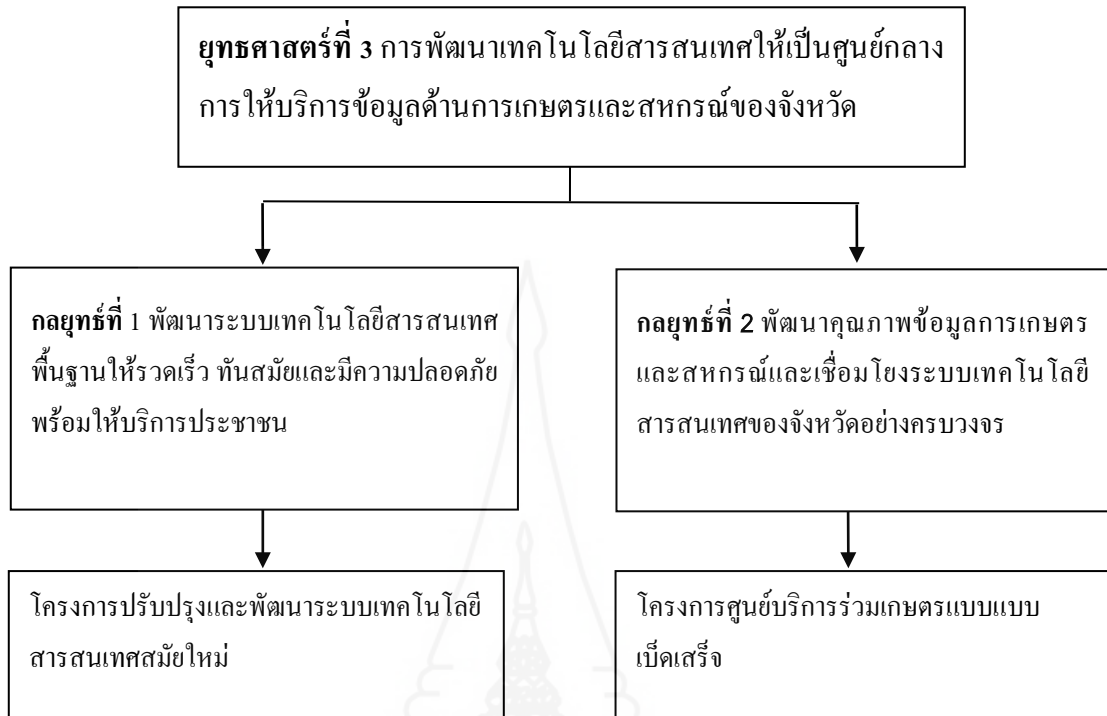
#### โครงการ

1. โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพข้อมูลการเกษตรและสหกรณ์และเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของจังหวัดอย่างครบวงจร เป็นการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการเกษตรโดยจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพข้อมูล ด้วยการสร้างความเข้าใจและทบทวนขั้นตอนในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นเอกภาพ รวดเร็วทันต่อการใช้งานและเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ให้เป็นหนึ่งเดียว

#### โครงการ

1. โครงการศูนย์บริการร่วมเกษตรแบบเบ็ดเสร็จ



ภาพที่ 4.3 ความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 3

### 3.1.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการสู่การพัฒนา

#### องค์กร

เป็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST) การดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์เป็นการดำเนินงานเชิงบูรณาการแผนงาน โครงการและทรัพยากรต่างๆของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการจากหน่วยงานอื่นๆในการปฏิบัติงานตามนโยบายและภารกิจต่างๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และหน่วยงานอื่นๆ

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานในภาพรวมกระทรวง เป็นการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการเกษตรและสหกรณ์โดยในรูปแบบกระทรวงโดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

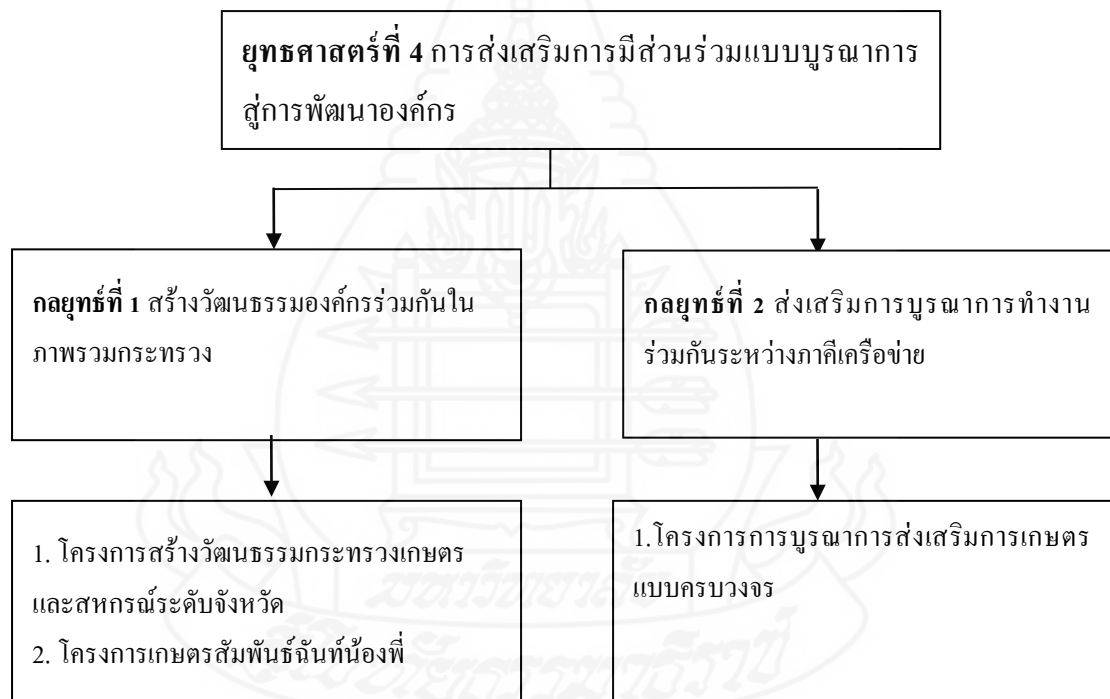
### โครงการ

1. โครงการสร้างวัฒนธรรมกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระดับจังหวัด
2. โครงการเกษตรสัมพันธ์ลันท์น่องพี

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงและหน่วยงานอื่น เป็นการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานการส่งเสริมด้านการเกษตรให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ยึดผลประโยชน์ของเกษตรกรเป็นหลัก

### โครงการ

1. โครงการบูรณาการการส่งเสริมการเกษตรแบบครบวงจร



ภาพที่ 4.4 ความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 4

### 3.1.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างเป็นระบบ

เป็นยุทธศาสตร์เชิงตั้งรับ (WT) เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยปัญหาด้านการเกษตรเป็นปัญหา

ที่ต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและทันต่อเหตุการณ์ ประกอบกับการดำเนินงานต้องบูรณาการกับทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน จำเป็นอย่างยิ่งที่ส่วนราชการต้องเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์และขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อประชาชน ซึ่งสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นกลไกสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่และเป็นหน่วยงานหลักในการบูรณาการหน่วยงานสังกัดกระทรวงในระดับจังหวัด ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

เป้าประสงค์ สามารถขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประโยชน์สูงสุดของเกษตรกร

กลยุทธ์ที่ 1 เชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดให้เข้ากันกับนโยบายรัฐบาลและกระทรวง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเชื่อมโยงแนวทางการดำเนินงานด้านการเกษตรและสหกรณ์ในระดับจังหวัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายกระทรวงฯ โดยเชื่อมโยงทั้งมิติ Function และ Area ให้สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรและมีความเหมาะสมกับพื้นที่ เพื่อที่สามารถแก้ไขปัญหาของเกษตรกรได้อย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพและส่งเสริมงานการเกษตรและสหกรณ์ ในจังหวัดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ไม่เกิดการความสับสน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

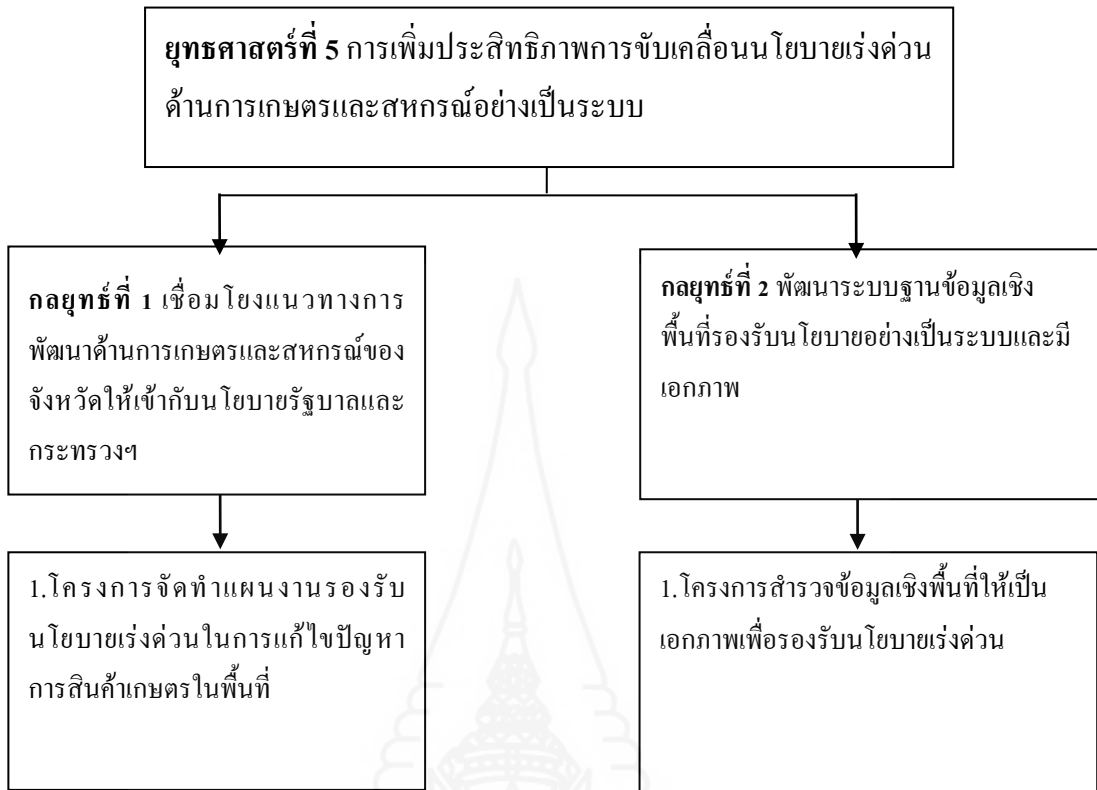
#### โครงการ

1. โครงการจัดทำแผนงานรองรับนโยบายเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาการสินค้าเกษตรในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลเชิงพื้นที่รองรับนโยบายอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพ เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วน หน่วยงานในส่วนภูมิภาคหรือหน่วยงานปฏิบัติจำเป็นต้องมีข้อมูลสนับสนุนผู้บริหารอย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีความทันสมัย การกำหนด แนวทางการจัดการระบบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ เน้นรู้ข้อมูลและศักยภาพของเกษตรกรในพื้นที่ อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ปัญหาเชิงพื้นที่ได้อย่างชัดเจนและตรงจุด

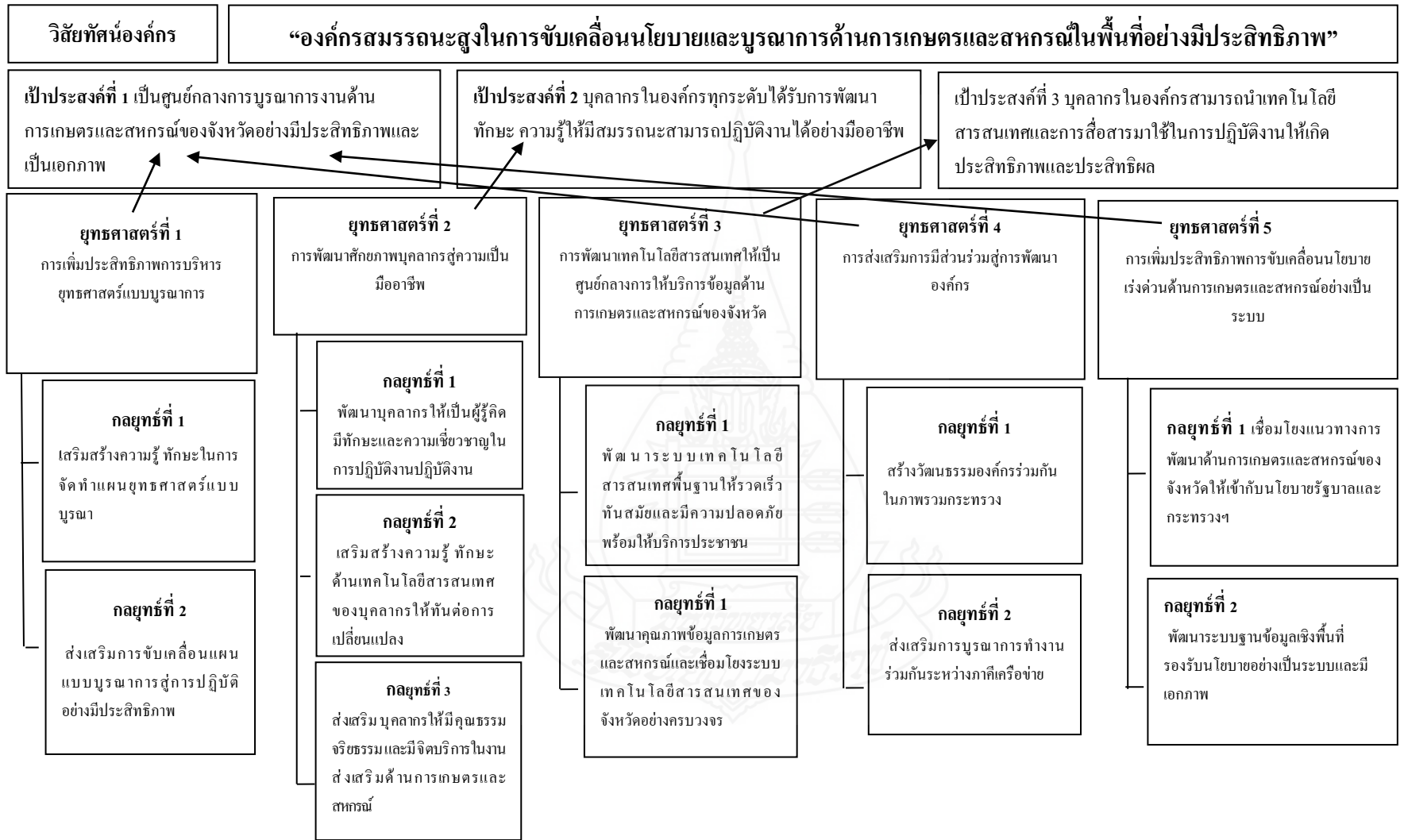
#### โครงการ

1. โครงการสำรวจข้อมูลเชิงพื้นที่ให้เป็นเอกภาพเพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน



ภาพที่ 4.5 ความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ที่ 5





ภาพที่ 4.6 แผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

รูปแบบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการประชุมกลุ่ม (Focus group discussion) โดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสังเกตการณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประชากรที่ศึกษาได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 15 คน ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ ข้าราชการจำนวน 5 คน พนักงานราชการจำนวน 5 คน และลูกจ้างจำนวน 4 คน และศึกษาจากประธานกลุ่มเกษตรกร ที่เข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ในปีงบประมาณ 2558-2559 จำนวน 5 คน โดยผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตัวเองและสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ทั้งนี้ เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์ห้วงกว้างโดยเทคนิค SWOT และ TOWS MATRIX ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่ม/ฝ่ายในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร จำแนกเป็นข้าราชการและพนักงานกลุ่มยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตร กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและโครงการพิเศษ กลุ่มสารสนเทศการเกษตรและฝ่ายบริหารทั่วไป รวมจำนวน 8 คน

#### 1. สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้แนวคิด 7s Model และ PEST และเรียงตามความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

## 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

### 1.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

#### 1) จุดแข็ง (Strength:S) ได้แก่

(1) ยุทธศาสตร์ (Strategy) สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมีแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของเกษตรกรและประชาชนเป็นหลัก โดยยึดเกษตรกรเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งยังมีการดำเนินงานในรูปแบบคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ

(2) โครงสร้าง (Structure) สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมีโครงสร้างการทำงานกำหนดเป็นผังรายละเอียดอย่างชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสำนักงานฯ มีการแบ่งโครงสร้างตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบเป็น 3 กลุ่ม 1 ฝ่าย ได้แก่ กลุ่มยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตร กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและโครงการพิเศษ กลุ่มสารสนเทศการเกษตรและฝ่ายบริหารงานทั่วไป และโครงสร้างการบริหารงานภายในมีหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่ายรับผิดชอบงาน อย่างชัดเจนทั้งนี้โครงสร้างกลุ่ม/ฝ่ายยังสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

(3) ระบบ (System) ในการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และระเบียบปฏิบัติงานของทางราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น การควบคุมภายใน การจัดซื้อ จัดจ้าง การเบิกจ่าย เป็นต้น มีกระบวนการทำงานเป็นขั้นตอนและไม่ซับซ้อน เน้นปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ระบบจัดซื้อจัดจ้างเป็นระบบตามระเบียบในด้านงบประมาณได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และงบจังหวัดในการดำเนินงานและโครงการต่างๆ พร้อมทั้งมีการทำงานแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วน เกษตรกรสามารถเข้าถึงและรับบริการได้ง่าย

(4) บุคลากร (Staff) บุคลากรในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดีและสามารถปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ได้ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเน้นทำงานเป็นทีมและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์



(5) ทักษะ (Skill) ข้าราชการในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครส่วนใหญ่เป็นข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการประสานงาน ทักษะด้านคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี

(6) รูปแบบบริหาร (Style) รูปแบบการบริหารงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครจะเน้นยึดกฎระเบียบการทำงานตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด มีการจัดกระบวนการทำงานเป็นลำดับขั้นตอน มีสายบังคับบัญชาชัดเจนและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร โดยจะเน้นการทำงานแบบระบบสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร

(7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมีค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติราชการ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มุ่งเน้นบริการผู้มาใช้บริการด้วยความเต็มใจ (Service Mind) มีความรับผิดชอบร่วมกัน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดและร่วมยินดีเมื่อได้รับความสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยยึดเกษตรกรเป็นศูนย์กลาง

## 2) จุดอ่อน (Weakness: W) ได้แก่

(1) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ในการจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ จะยึดกรอบแนวทางการดำเนินงานตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหลัก โดยไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนพร้อมทั้งไม่มีการทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการที่ผ่านมาทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ขาดการวางแผนที่ดี ประกอบกับในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร บุคลากรในองค์กรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึงทำให้แผนงาน/โครงการไม่ถูกนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง

(2) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างการบริหารงานแบบสายการบังคับบัญชาทำให้การทำงานขาดความยืดหยุ่น เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

3) ระบบ (System) ระบบการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ยังไม่มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่มีการควบคุม ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่องและไม่มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจน ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลยังขาดประสิทธิภาพไม่มีระบบที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน

(4) บุคลากร (Staff) สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมีอัตรากำลังไม่เพียงพอกับการดำเนินงานในพื้นที่ เนื่องจากภารกิจหน้าที่ในการดำเนินงานครอบคลุมทั้งจังหวัดทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัวและข้าราชการยังมีการโอน/ย้ายบ่อยครั้งซึ่งทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงานและขาดแคลนกำลังคนในช่วงที่รอทดแทนอัตรากำลัง

(5) ทักษะ (Skill) บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานบางอย่างที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทาง เช่น ด้านวิชาการทางการเกษตร ด้านโรคพืช ด้านปศุสัตว์ ด้านประมงหรือด้านส่งเสริมการรวมกลุ่มต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานมีข้อจำกัด จำเป็นต้องบูรณาการทำงานกับหน่วยงานอื่นซึ่งบางครั้งทำให้ทำงานล่าช้าเนื่องจากหน่วยงานต่างๆ มีภารกิจหลักจำนวนมากหรือไม่เห็นความสำคัญของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ประกอบกับข้าราชการในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย อายุราชการเฉลี่ย 4-5 ปี ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเท่าที่ควรส่งผลให้การตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาบางอย่างไม่มีประสิทธิภาพขาดความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

(6) รูปแบบบริหาร (Style) รูปแบบการบริหารงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครจะเป็นรูปแบบเชิงตั้งรับ เน้นการทำงานตามภารกิจ และตามสั่งการ ไม่มีแนวทางการทำงานแบบใหม่ๆ ไม่มีนโยบายการทำงานที่ชัดเจน ไม่มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ไม่กล้าตัดสินใจและขาดการมีประสานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้บุคลากรขาดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและไม่มีการควบคุม ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมีค่านิยมร่วมกันแต่ไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันได้ เนื่องจากระบบการสั่งงานเป็นในลักษณะแบ่งตามกลุ่ม/ฝ่ายไม่เป็นในรูปแบบของสำนักงานฯ และขาดการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### 1.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

#### 1) โอกาส (Opportunity:O) ได้แก่

(1) ด้านนโยบายและการเมือง (Politic) นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคเกษตร เน้นการบูรณาการแก้ไขปัญหารายได้ของเกษตรกร สนับสนุนงบประมาณและเร่งรัดการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐอย่างจริงจังให้เกิดประสิทธิภาพ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มุ่งการดำเนินงานในรูปแบบการบูรณาการหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาสังคมและภาคประชาชนในพื้นที่ โดยเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นกลไก

สำคัญในการนำนโยบายรัฐสู่การปฏิบัติและรัฐบาลยังให้ความสำคัญกับคน เน้นคนเป็นศูนย์กลาง ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุน ผลักดันให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการ พัฒนาข้าราชการพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐและพัฒนาระบบบริหารราชการเพื่อ รองรับประชาคมอาเซียน รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติราชการอย่างมี ประสิทธิภาพ

(2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ราคาสินค้า เกษตรตกต่ำ ค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับต้นทุนการผลิตของเกษตรกรสูงขึ้น เกษตรกร แสวงหาแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำเกษตรเพื่อหาทางปรับตัวให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจที่ เปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้นและการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 เป็นการขยายตลาดผู้บริโภคที่ใหญ่ขึ้นเป็นการเพิ่ม ช่องทางการตลาดสินค้าเกษตรไทยโดยเฉพาะสินค้าเกษตรอินทรีย์และสินค้าเกษตรปลอดภัยที่เป็น ความต้องการของตลาดโลก

(3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social) ปัจจุบันกระแสสังคมเน้นการ ดูแล รักษาสุขภาพมากขึ้น ประชาชนทั้งในและต่างประเทศให้ความสนใจเรื่องเกษตรปลอดภัย เพิ่มขึ้น เป็น โอกาสที่ดีต่อภาคเกษตรและการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยและเกษตร อินทรีย์ในประเทศไทย

(4) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและ สื่อสารที่ไร้พรมแดนในปัจจุบันล้วนเป็นโอกาสของหน่วยงานในการให้ความรู้แก่เกษตรกร และ เกษตรกรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการ ผลิตสินค้าเกษตรให้ได้คุณภาพ

## 2) อุปสรรค (Threats :T) ได้แก่

(1) ด้านนโยบายและการเมือง (Politic) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ระดับสูงทางการเมือง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของ งานและรัฐบาลปัจจุบันมีนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อภารกิจหลัก หรืองานปกติขององค์กร ทำให้คุณภาพในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและนโยบาย เร่งด่วนยังส่งผลให้ความร่วมมือของภาคส่วนต่างๆ ลดลงเนื่องจากหน่วยงานอื่นๆ มีภารกิจเพิ่มขึ้น เช่นกัน

(2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ราคาสินค้า เกษตรตกต่ำ ค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับต้นทุนการผลิตของเกษตรกรสูงขึ้น ทำให้เกษตรกร

ต้องรับภาระหนี้สินเกิดการเรียกร้องให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือมากขึ้นส่งผลให้การทำงานของหน่วยงานเพิ่มภารกิจมากขึ้น

(3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social) ปัจจุบันสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อาชีพการเกษตร ไม่ได้รับความสนใจของคนรุ่นใหม่ทำให้ขาดแรงงานในภาคเกษตรให้ภาคเกษตรอ่อนแอเป็นอุปสรรคในการพัฒนาภาคเกษตรไทยให้มีความเข้มแข็ง

(4) ด้านเทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เจ้าหน้าที่และเกษตรกร ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว ปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ คัดกรอง และวิเคราะห์ข้อมูลก่อนนำมาใช้ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ภาครัฐและเกษตรกรผู้รับข้อมูล

## 1.2 สรุปข้อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการ

เพื่อให้การเสนอยุทธศาสตร์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร ผู้ศึกษาขอเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**1.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)** “องค์กรสมรรถนะสูงในการขับเคลื่อนนโยบายและบูรณาการด้านการเกษตรและสหกรณ์ในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ”

### 1.2.2 พันธกิจ (Mission)

- 1) สนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัด มีสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ
- 2) พัฒนาและเสริมสร้าง ทักษะ ความรู้ของบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ
- 3) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 4) ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) ขับเคลื่อนงานตามนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1.2.3 เป้าประสงค์ (Goal)

- 1) เป็นศูนย์กลางการบูรณาการงานด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ

2) บุคลากรในองค์กรทุกระดับได้รับการพัฒนา ทักษะ ความรู้ให้มีสมรรถนะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

3) บุคลากรในองค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 1.2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issue)

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ  
เป้าประสงค์ องค์กรมีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความรู้ ทักษะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ  
โครงการ

(1) โครงการจัดฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะการจัดทำแผนอย่างบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการ

(1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

สัมฤทธิ์

(2) โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้และสมรรถนะในการทำงานอย่างมืออาชีพควบคู่กับการมีคุณธรรม จริยธรรมและมีจิตบริการในการส่งเสริมด้านการเกษตรและสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้รู้คิด มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

โครงการ

(1) โครงการฝึกอบรมทักษะการทำงานอย่างมืออาชีพ

(2) โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการทำงานสู่การพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

### โครงการ

(1) โครงการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง บุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม และมีจิตบริการในงานส่งเสริมด้านการเกษตรและสหกรณ์

### โครงการ

(1) โครงการเกษตรรวมใจ ใฝ่ความรู้ คู่คุณธรรม

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด

เป้าประสงค์ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานที่มีความทันสมัย มีมาตรฐาน และมีระบบสารสนเทศการเกษตรที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ให้บริการแก่ประชาชนอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานให้รวดเร็วทันสมัยและมีความปลอดภัยพร้อมให้บริการประชาชน

### โครงการ

(1) โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพข้อมูลการเกษตรและสหกรณ์และเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของจังหวัดอย่างครบวงจร

### โครงการ

(1) โครงการพัฒนาศูนย์บริการร่วมเกษตรแบบเบ็ดเสร็จ

4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการสู่การพัฒนาองค์กร

เป้าประสงค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และหน่วยงานอื่นๆ

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานในภาพรวมกระทรวง

### โครงการ

(1) โครงการสร้างวัฒนธรรมกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระดับจังหวัด

(2) โครงการเกษตรสัมพันธ์ฉันพี่น้องที่

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงและหน่วยงานอื่น

โครงการ

(1) โครงการบูรณาการการส่งเสริมการเกษตรแบบครบวงจร

5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างเป็นระบบ

เป้าประสงค์ สามารถขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประโยชน์สูงสุดของเกษตรกร

กลยุทธ์ที่ 1 เชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดให้เข้ากับนโยบายรัฐบาลและกระทรวงฯ

โครงการ

(1) โครงการจัดทำแผนงานรองรับนโยบายเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาการค้าสินค้าเกษตรและสหกรณ์ในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลเชิงพื้นที่รองรับนโยบายอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพ

โครงการ

(1) โครงการสำรวจข้อมูลเชิงพื้นที่ให้เป็นเอกภาพเพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน

## 2. การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาสภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครสามารถอภิปรายในประเด็นต่างๆได้ดังนี้

### 2.1 พิจารณาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครจะอยู่ในตำแหน่งที่เป็น WO คือ มีจุดอ่อนในเรื่องที่สำคัญ แต่ยังมีโอกาสในการดำเนินงานและปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสามารถอภิปรายผลการศึกษาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

### 2.1.1 จุดแข็ง

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมีแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนของกระทรวงต้นสังกัดและจังหวัด โดยมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเป็นระบบ เห็นได้จากการมีผังการทำงานที่ชัดเจน แบ่งงานเป็นกลุ่ม/ฝ่ายตามภารกิจ มีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบแต่ละชัดเจน เช่น กลุ่มยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตร รับผิดชอบจัดทำแผนงานโครงการต่างๆตามนโยบาย ตามยุทธศาสตร์ กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรและโครงการพิเศษ รับผิดชอบในด้านการช่วยเหลือเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกร การรับเรื่องร้องเรียนและโครงการพระราชดำริ ส่วนกลุ่มสารสนเทศการเกษตร เป็นกลุ่มที่รับผิดชอบด้านข้อมูลการเกษตรและการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานฯ ทั้งนี้แต่ละกลุ่ม/ฝ่ายยังมีการดำเนินงานที่สนับสนุนกันและกัน ระบบปฏิบัติงานมีการทำงานตามกระบวนการตามสายการบังคับบัญชาและมีการทำงานบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ กระตือรือร้นในการทำงานและแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ยึดหลักการทำงานเป็นทีมมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยยึดเกษตรกรเป็นศูนย์กลาง ด้านงบประมาณได้รับงบประมาณจากกระทรวงต้นสังกัดและงบประมาณจากจังหวัดเพียงพอในการปฏิบัติงาน

### 2.1.2 จุดอ่อน

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ยังไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและไม่มีการทบทวนยุทธศาสตร์ แผนงานอย่างการต่อเนื่องไม่มีการควบคุมและประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการทำงานในพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด บุคลากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอกับภาระงาน ส่งผลกระทบต่อการบริการและพัฒนาการเกษตรให้ทั่วถึง ประกอบกับในช่วงที่มีบุคลากรโอนย้าย หรือเกษียณอายุราชการ การบรรจุหรือการทดแทนอัตรากำลังที่ว่างมีความล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการและภาระงาน ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการและบุคลากรส่วนมากเป็นคนรุ่นใหม่ยังขาดความเชี่ยวชาญและความชำนาญงานเฉพาะด้าน จำต้องอาศัยการบูรณาการทำงานจากหน่วยงานอื่นหรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นในการทำงานในรูปแบบคณะทำงานส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าและไม่คล่องตัวเท่าที่ควร เพราะแต่ละหน่วยงานก็มีการปฏิบัติงานประจำที่เหมือนกัน และผู้บริหารขององค์กรไม่มีความชัดเจนในนโยบายการปฏิบัติงานทำให้การทำงานและการบริหารงานส่วนใหญ่ของสำนักงานฯเป็นเชิงรับมากกว่าเชิงรุก



### 2.1.3 โอกาส (Opportunity)

นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคเกษตรเน้นการทำงานเชิงบูรณาการของทุกภาคส่วนในการแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร ทั้งนี้ยังสนับสนุนงบประมาณและเร่งรัดการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังมุ่งเน้นให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินงานแบบบูรณาการ ซึ่งเห็นได้จากนโยบายการขับเคลื่อนนโยบายด้านการเกษตรแบบเบ็ดเสร็จ (single command) ซึ่งเป็นการทำงานภายใต้คำสั่งเดียวโดยมีทุกส่วนราชการสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัดร่วมดำเนินการภายใต้คำสั่งกระทรวงฯ และยังเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาคเกษตรกร ประกอบกับปัจจุบันภาคเกษตรได้พัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปสู่บริบทใหม่ให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น เกษตรกรจึงให้ความสนใจและปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้ปลอดภัยเน้นเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยมากขึ้น ส่งผลให้การส่งเสริมการเกษตรตามโครงการพระราชดำริต่างๆ เช่น การเกษตรอินทรีย์ เกษตรพอเพียงและเกษตรทฤษฎีใหม่ขององค์กรเป็นรูปธรรมมากขึ้นและยังสามารถขยายผลให้สำเร็จมากขึ้นด้วย ทั้งนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ ยังสามารถช่วยให้เกษตรกรเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆที่เป็นประโยชน์และนำมาพัฒนาและส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรให้ได้คุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

### 2.1.4 อุปสรรค (Threat)

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงต่างๆ ทำให้เห็นนโยบายต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานขององค์กรเกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน ประกอบกับสังคมไทยปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อาชีพการเกษตรไม่ได้รับความสนใจของคนรุ่นใหม่ทำให้ขาดแรงงานในภาคเกษตรและการรับรู้ข่าวสารหรือการเข้าถึงด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ของเกษตรกรมีน้อย ทำให้ภาคเกษตรอ่อนแอและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาภาคเกษตรไทยให้มีความเข้มแข็ง ดังนั้นในการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครจึงได้รับผลกระทบในการส่งเสริมการเกษตรให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นเห็นได้ว่า สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง แต่จะมีจุดอ่อนในด้านต่างๆที่สำคัญและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ส่วนในด้านโอกาสและอุปสรรคสามารถใช้โอกาสที่มีสนับสนุนการทำงานขององค์กรได้ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวมีความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งเทศศักดิ์ บุญยรัตน์พันธุ์ ได้กล่าวถึงการประเมินสภาพแวดล้อม SWOT โดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดแล้วก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมา

วิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) ที่อธิบายถึงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1.การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน 2. การวางแผนยุทธศาสตร์ 3.การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และ4.การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ดังนั้นจะเห็นว่าการวิเคราะห์ SWOT เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม

## 2.2 การเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

### 2.2.1 การเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครพบว่าไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในพื้นที่ เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมจึงเสนอให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน ดังนี้

**วิสัยทัศน์ (Vision )** เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรซึ่งจากการศึกษาและพิจารณาบทบาทหน้าที่ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ขอเสนอวิสัยทัศน์

ดังนี้ “ องค์กรสมรรถนะสูงในการขับเคลื่อนนโยบายและบูรณาการด้านการเกษตรและสหกรณ์ในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ”

**พันธกิจ (Mission)** พิจารณาจากภารกิจและหน้าที่หลักขององค์กร กำหนดได้ดังนี้

1) สนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัด มีสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ

2) พัฒนาและเสริมสร้าง ทักษะ ความรู้ของบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

3) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4) ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) ขับเคลื่อนงานตามนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**เป้าประสงค์ (Goal)** คือสิ่งที่องค์กรต้องทำให้ได้หรือต้องการที่จะบรรลุเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร ขอเสนอเป้าประสงค์ ดังนี้

1) เป็นศูนย์กลางการแบบบูรณาการงานด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ

2) บุคลากรในองค์กรทุกระดับได้รับการพัฒนา ทักษะ ความรู้ให้มีสมรรถนะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

3) บุคลากรในองค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.2.2 การเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการ

จากผลการศึกษาสภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครโดยเทคนิค SWOT นำข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบ TOWS Matrix แล้วพบว่าสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครอยู่ในตำแหน่ง WO คือมีจุดอ่อนแต่ภายใต้จุดอ่อนนั้นยังมีโอกาสในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องดึงจุดแข็งหรือจุดเด่นขององค์กรเข้ามาช่วยในการแก้ไขปรับปรุง โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลต่าง ๆ มาสังเคราะห์แล้วนำเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ เป็นการพิจารณาจุดแข็งขององค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานภายในที่เป็นระบบมีกระบวนการทำงานเน้นการบูรณาการกับทุกภาคส่วนในรูปแบบของคณะกรรมการ คณะทำงาน เกษตรกรสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายหลากหลายช่องทาง และอาศัยด้าน โอกาสที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคเกษตรเร่งแก้ไขปัญหาของเกษตรกรอย่างจริงจังและให้ใช้แนวทางการบูรณาการการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรและใช้การบูรณาการแบบมีส่วนร่วมตั้งแต่การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติ จนกระทั่งการควบคุม ติดตามและประเมินผล โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เพื่อประโยชน์ของเกษตรกรเป็นหลักทั้งนี้ยังเป็นการแก้ไขจุดอ่อน W2 ที่บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและขาดการนำแผนไปปฏิบัติ

ถูกต้อง ขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ถือเป็น การเพิ่ม โอกาสให้บุคลากร และทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

### 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

เป็นการอาศัยโอกาสแก้ไขจุดอ่อน เนื่องจากบุคลากรในสำนักงานเกษตรและ สหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร มีประสบการณ์ทำงานค่อนข้างน้อยโดยเฉลี่ยอายุราชการไม่เกิน 10 ปีทำให้มี จุดอ่อนด้านบุคลิกภาพขาดทักษะเฉพาะทางและขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน จึงต้อง แสวงหาหรืออาศัยโอกาสที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา อย่างมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการ โดย ยึดหลักสมรรถนะและพัฒนาขีดความสามารถของ ข้าราชการให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการ เปลี่ยนแปลง ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพในการดำเนินงาน ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพถือเป็นแนวทางการพัฒนา ทรัพยากรบุคลากรให้เป็นผู้รู้คิดมีทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะทางตามสายงานและสามารถทำงาน ได้ อย่างมืออาชีพ ภายใต้การทำงานตามหลักธรรมาภิบาล และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผล ให้การปฏิบัติงานบรรลุ ผลสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดของอัตรากำลังได้

### 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศการเกษตรให้เป็น ศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครเป็นหน่วยงานกลาง ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรสาครที่ทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษาแนะนำด้าน การเกษตรและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของเกษตรกร ดังนั้นการบริการข้อมูลข่าวสารต่างๆกับ ภาครัฐและเกษตรกร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีข้อมูลที่ทันสมัย มีความถูกต้อง รวดเร็วและข้อมูลต้อง เป็นเอกภาพ จึงต้องอาศัยโอกาสด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้ามาเพิ่มช่องทางในการ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ แก่ประชาชนและเกษตรกรได้ใช้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและ ทันเวลา โดย การเพิ่มศักยภาพเทคโนโลยีสารสนเทศการเกษตรให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้าน การเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ทางการเกษตรและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย มีการเชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ เกี่ยวข้องจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างคลังข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ที่มี มาตรฐานเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านการเกษตรของจังหวัดที่สามารถให้บริการเกษตรกรได้อย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นการลดจุดอ่อน W4 คือ องค์กรมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ ทันสมัย ค่าเช่า ข้อมูลไม่เป็นเอกภาพ ทำให้ประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ของข้อมูลลดลง

4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการสู่การพัฒนาองค์กร

เป็นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนหรือเครือข่ายต่างๆ ให้เข้ามาบูรณาการด้านการทำงานร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เสริมสร้างกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสู่การพัฒนาองค์กร ซึ่งสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร มีเครือข่ายการทำงานทั้งหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัดและต่างจังหวัด เครือข่ายหน่วยงานนอกสังกัด อาทิ หน่วยงานในกระทรวงพาณิชย์ อุตสาหกรรม สาธารณสุข เป็นต้นและเครือข่ายภาคประชาชนและประชาสังคม สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการองค์กร รูปแบบการทำงานต่างๆ เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและการบริหารองค์กรสู่การพัฒนาองค์กรต่อไปได้

5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างเป็นระบบ

รัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วนเป็นจำนวนมากส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักหรืองานปกติขององค์กร และองค์กรมีอัตราค่าจ้างที่ไม่เพียงพอกับภารกิจประจำที่มีปริมาณงานที่รับผิดชอบมาก ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานและบุคลากรยังขาดทักษะเฉพาะทาง ขาดความเชี่ยวชาญและขาดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดยังเป็นกลไกสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่และเป็นหน่วยงานหลักในการบูรณาการหน่วยงานสังกัดกระทรวงในระดับจังหวัด จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรับด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์และขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อประชาชนมากที่สุด โดยการวางแผนการดำเนินงาน การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์นโยบาย เพื่อสร้างความเข้าใจในทางที่ถูกต้องกับทุกฝ่าย ทั้งระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้เชื่อมโยงทั้งมิติ Function และ Area และสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรและมีความเหมาะสมกับพื้นที่สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับ พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมในด้านกำลังคนที่จะปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดการควบคุมและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครอยู่ในตำแหน่งที่ต้องแก้ไข (WO) คือมีจุดอ่อนที่สำคัญมีผลอย่างมากต่อการดำเนินงาน แต่ยังมีโอกาสคอยสนับสนุนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุผลได้ ประกอบกับองค์กรยังมีจุดแข็งที่สนับสนุนการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยได้เสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร 5 ยุทธศาสตร์ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ มีข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

1) ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรศึกษาผลการศึกษานี้ให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อสามารถนำไปปรับใช้ประโยชน์กับการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง โดยให้ความสำคัญทั้งกระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจนกระทั่งการติดตามและประเมินผลและสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการในการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครต่อไป

#### 3.2 ข้อเสนอแนะการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรเผยแพร่ผลการศึกษายุทธศาสตร์สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดอื่นต่อไป

2) ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษายุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครอย่างละเอียดครอบคลุมทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

3) ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

4) ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครกับจังหวัดอื่น เพื่อให้เห็นความแตกต่างในการกำหนดยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานหรือให้ทราบเทคนิคใหม่ๆในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์

## บรรณานุกรม

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2558). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปี 2559*. กรุงเทพมหานคร
- กิตติ บุญนาค. (2555). *ยุทธศาสตร์การบริหารพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ โดยใช้กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Mangement : RBM)*. กรุงเทพมหานคร
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชักเชสมิเดีย จำกัด
- กนิษฐา ชิดขัง (2553) *ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลผู้ป่วยใน โรงพยาบาลนาด้วง อ.นาด้วง จ.เลย*  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลผู้ป่วยใน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-2561*. กรุงเทพมหานคร
- ชูชัย สมितिไกล. *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2559 จาก [www.human.cmu.ac.th](http://www.human.cmu.ac.th)
- ณัฐพันธ์ ขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (ฉบับปรับปรุงใหม่) กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธ์. *Modern Management : SWOT Analysis and TOWS Matrix*. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2559 จาก [www.drmanage.com](http://www.drmanage.com)
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การวางแผนกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์
- ปกรณ์ ปรียากร. (2558). *การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 19) กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม
- ปฐมา หงษ์ทอง. (2554). *ยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านท่าอ. สันทราย จ.เชียงใหม่*  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์. (2556). สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี



- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพมหานคร: บริษัท บพิธการพิมพ์
- รัชณี พันแสง. (2554). *ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง* ปรินญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วัฒนากร คำพันธ์. (2553). *การจัดทำยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกคามพัฒนา อ.ปางปลาจ๊ะ จ.สุพรรณบุรี* ปรินญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศรีสมร บัวดี. (2550). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการปฏิบัติงานบุคลากรแขวงการทางชัยภูมิ* วิทยานิพนธ์ปริญญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา สถาบันบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
- สถาบันบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2558). *แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2559*. กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร. (2557). *ยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ปี 2557-2560*. สมุทรสาคร
- สมยศ นาวิการ. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บรรณกิจ 1991 จำกัด
- อนันต์ ทองเกล็ด. (2552). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัดกองบินที่ 41*. ปรินญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- \_\_\_\_\_. *การบริหารเชิงยุทธศาสตร์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2559 จาก [www.stou.ac.th](http://www.stou.ac.th) ฐานความรู้ มสธ

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายละเอียดโครงการ



ตารางที่ 1 รายละเอียดโครงการในยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

กลยุทธ/โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<p><b>กลยุทธที่ 1</b> โครงการจัดฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะการจัดทำแผนอย่างบูรณาการ</p>	<p>1. เพื่อให้บุคลากรมีทักษะความรู้ในการจัดทำแผนงาน/โครงการที่ถูกต้องและเหมาะสม</p> <p>2. เพื่อให้เกิดการบูรณาการแผนงาน/โครงการด้านการเกษตรและสหกรณ์ขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน</p>	<p>1. การจัดฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะความรู้ในการจัดทำแผนงาน/โครงการ</p> <p>2. ติดตามและประเมินผล</p>	<p>1. ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมกิจกรรม</p> <p>2. จำนวนแผนงาน/โครงการที่มีการบูรณาการในพื้นที่</p>	<p>1. บุคลากรหน่วยงานในสังกัดและนอกสังกัด</p> <p>กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรสาคร</p> <p>2. ภาคเอกชนและภาคประชาคมที่เกี่ยวข้องในจังหวัด</p>	<p>ผู้รับผิดชอบหลัก</p> <p>กลุ่มยุทธศาสตร์</p> <p>พัฒนาการเกษตร</p> <p>สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด</p> <p>สมุทรสาคร</p>
<p><b>กลยุทธที่ 2</b> 1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ</p> <p>2. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ</p>	<p>เพื่อให้การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเกิดผลสัมฤทธิ์</p> <p>1. เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารยุทธศาสตร์</p> <p>2. เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแนวทางการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติแบบบูรณาการ</p> <p>2. กิจกรรมศึกษาดูงานการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ</p> <p>1. กิจกรรมสร้างเครือข่ายการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์</p> <p>2. กิจกรรมรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน</p>	<p>ระดับความสำเร็จของแผนงาน/โครงการบูรณาการในพื้นที่</p> <p>จำนวนเครือข่ายที่เข้าร่วมกิจกรรม</p>		

ตารางที่ 2 รายละเอียดโครงการในยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

กลยุทธ์/โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<p><b>กลยุทธ์ที่ 1</b></p> <p>1. โครงการฝึกอบรมทักษะการทำงานอย่างมืออาชีพ</p> <p>2. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการทำงานสู่การพัฒนาองค์กร</p>	<p>1. เพื่อเสริมสร้างทักษะความรู้การปฏิบัติงานแก่บุคลากร</p> <p>2. เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์</p> <p>1. เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ การทำงานของแต่ละส่วนงาน</p> <p>2. เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับใช้กับการทำงานของตนเองได้</p>	<p>1. จัดฝึกอบรมทักษะความรู้ในการทำงานการส่งเสริม การเกษตรและสหกรณ์</p> <p>2. จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้แบบระบบพี่เลี้ยง</p> <p>3. ติดตามประเมินผล</p> <p>1. กิจกรรมสลับเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานในองค์กร</p> <p>2. กิจกรรมศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานในสังกัด</p> <p>3. กิจกรรมการทำ Communities of practice : CoP</p>	<p>ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานรายบุคคล</p> <p>ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการสามารถเรียนรู้งานเพิ่มอย่างน้อย 1 ในสังกัด</p>	<p>บุคลากรในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร</p>	<p>ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <p>สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร</p>
<p><b>กลยุทธ์ที่ 2</b></p> <p>โครงการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน</p>	<p>เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน</p>	<p>กิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มทักษะความรู้การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรม</p>		

ตารางที่ 2 (ต่อ) รายละเอียดโครงการในยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<p><b>กลยุทธ์ที่ 3</b> โครงการเกษตรรวมใจ ใส่ความรู้ คู่คุณธรรม</p>	<p>1. เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร 2. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรใช้หลัก ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่</p>	<p>1. จัดค่ายเกษตรรวมใจ ใส ความรู้ คู่คุณธรรมแก่บุคลากร 2. ประกวดบุคลากรธรรมาภิบาล ดีเด่น 3. ติดตามประเมินผล</p>	<p>1. ร้อยละของบุคลากรที่ที่ ได้รับการพัฒนาและ สามารถนำความรู้ไปปรับ ใช้ในการปฏิบัติงาน 2. บุคลากรดีเด่นประจำ หน่วยงาน</p>	<p>สำนักงานเกษตรและ สหกรณ์จังหวัด สมุทรสาคร</p>	<p>รับผิดชอบหลัก ฝ่ายบริหารทั่วไป สนง.กษ.จ.สค</p>

ตารางที่ 3 รายละเอียดโครงการในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์ของจังหวัด

โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<p><b>กลยุทธ์ที่ 1</b> โครงการปรับปรุงและพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่</p>	<p>1. เพื่อให้มีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย 2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานของบุคลากร 3. เพื่ออำนวยความสะดวกต่อ ผู้มารับบริการ</p>	<p>1. กิจกรรมปรับปรุงระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตให้มีความรวดเร็ว 2. กิจกรรมปรับปรุงฮาร์ดแวร์ (Hardware) และระบบซอฟต์แวร์ (Softwear) ให้ทันสมัย 3. ปรับปรุงเทคโนโลยีด้านการ ส่งเสริมการเกษตรให้ทันสมัย 4. ติดตามและประเมินผล</p>	<p>1. จำนวนเทคโนโลยีที่ ได้รับการพัฒนา 2. ร้อยละความพึง พอใจของบุคลากร</p>	<p>บุคลากร ใน สำนักงานเกษตรและ สหกรณ์จังหวัด สมุทรสาคร</p>	<p>กลุ่มสารสนเทศ การเกษตร สำนักงานเกษตรและ สหกรณ์จังหวัด สมุทรสาคร</p>
<p><b>กลยุทธ์ที่ 2</b> โครงการศูนย์บริการร่วม เกษตรแบบเบ็ดเสร็จ</p>	<p>1. เพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศที่ ถูกต้อง ทันสมัยและเป็นเอกภาพ ในการให้บริการประชาชน 2. เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยง เครือข่ายข้อมูลต่างๆ ของ หน่วยงานในสังกัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์</p>	<p>1. จัดตั้งศูนย์บริการร่วมด้าน การเกษตรและสหกรณ์ 2. ปรับปรุงข้อมูลด้านการเกษตร และสหกรณ์ของหน่วยงานใน สังกัดให้ถูกต้อง 3. เชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลด้าน การเกษตรและสหกรณ์และข้อมูล ที่จำเป็นในการให้บริการประชาชน ประชาชน</p>	<p>ร้อยละความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ</p>	<p>บุคลากรในหน่วยงาน สังกัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์จังหวัด สมุทรสาครและ หน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง</p>	

ตารางที่ 4 รายละเอียดโครงการในยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมสู่การพัฒนาองค์กร

โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<p><b>กลยุทธ์ที่ 1</b></p> <p>1. โครงการสร้างวัฒนธรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระดับจังหวัดให้เข้มแข็ง</p> <p>2. โครงการเกษตรสัมพันธ์ ล้นท่อน้องพี่</p>	<p>1. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรใน ภาพรวมกระทรวงให้เป็น หนึ่งเดียว</p> <p>2. เพื่อให้บุคลากรในมีจิตสำนึก รักองค์กร</p> <p>1. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างหน่วยงานและ เกษตรกร</p> <p>2. เพื่อเพิ่มระดับการมีส่วน ร่วมของเกษตรกร</p>	<p>1. จัดตั้งคณะทำงานวัฒนธรรมคน เกษตร</p> <p>2. จัดกิจกรรม การสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่ร่วมกัน</p> <p>3. ติดตามประเมินผล</p> <p>1. จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สร้างความสัมพันธ์</p> <p>2. จัดกีฬาสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานในสังกัดและเกษตรกร</p> <p>3. ติดตามและประเมินผล</p>	<p>ระดับความสำเร็จของ กิจกรรม</p> <p>ระดับการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในสังกัด</p> <p>ระดับการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในสังกัด กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์และเกษตรกร</p> <p>ระดับการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในสังกัด</p> <p>กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์และเกษตรกร</p>	<p>ระดับการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในสังกัด กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์และเกษตรกร</p>	<p>ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สนง.กษ.จ.สค</p>



ตารางที่ 4 (ต่อ) รายละเอียดโครงการในยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมสู่การพัฒนาองค์กร

โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<p><b>กลยุทธ์ที่ 2</b> โครงการส่งเสริมการเกษตรแบบ ครบวงจร</p>	<p>1. เพื่อเสริมสร้างการทำงาน เป็นทีมในภาพรวมกระทรวง 2. เพื่อพัฒนาด้านการเกษตร และสหกรณ์ให้ครบวงจรต้อง แต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ</p>	<p>1. กิจกรรมการบูรณาการในการ ส่งเสริมการผลิต 2. กิจกรรมการบูรณาการในการ ส่งเสริมด้านการรวมกลุ่มสร้าง เครือข่าย 3. ส่งเสริมสินค้าเกษตรสู่ ผู้บริโภคและการส่งออก</p>	<p>ระดับความสำเร็จในการ ดำเนินกิจกรรม</p>	<p>ระดับการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในสังกัด กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์และเกษตรกร</p>	<p>กลุ่มช่วยเหลือเกษตรกร สนง.กษ.จ.สค</p>

ตารางที่ 5 รายละเอียดโครงการในยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรและสหกรณ์อย่างเป็นระบบ

โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<p><b>กลยุทธ์ที่ 1</b> โครงการจัดทำแผนงานรองรับนโยบายเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาการสินค้าเกษตรในพื้นที่</p>	<p>1. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกันในการเตรียมพร้อมรองรับนโยบายเร่งด่วนแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. เพื่อเตรียมแผนรองรับนโยบายเร่งด่วนให้สามารถปรับใช้ได้ อย่างทันท่วงที</p>	<p>1. จัดประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจเตรียมความพร้อมในการรับนโยบายเร่งด่วน</p> <p>2. จัดทำแผนรองรับนโยบายเร่งด่วนอย่างรอบด้าน</p>	<p>มีแผนปฏิบัติการรองรับนโยบายเร่งด่วนด้านการเกษตรและสหกรณ์ที่สามารถปรับใช้ได้</p>	<p>บุคลากรในหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร</p>	<p>กลุ่มยุทธศาสตร์ สนง.กษ.จ.สค.</p>
<p><b>กลยุทธ์ที่ 2</b> โครงการสำรวจข้อมูลเชิงพื้นที่ให้เป็นเอกภาพเพื่อรองรับนโยบายเร่งด่วน</p>	<p>1. เพื่อให้มีข้อมูลที่เป็นเอกภาพในการรองรับนโยบายเร่งด่วน</p> <p>2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่ใช้ข้อมูลด้านการเกษตรและสหกรณ์</p>	<p>1. กิจกรรมสำรวจข้อมูลการเกษตรและสหกรณ์ในระดับพื้นที่</p> <p>2. ส่งเสริมการใช้แผนที่ในการวางแผน</p>	<p>มีข้อมูลที่เป็นเอกภาพทุกด้าน</p>	<p>บุคลากรในหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร</p>	<p>กลุ่มยุทธศาสตร์ สนง.กษ.จ.สค.</p>

ภาคผนวก ข  
รายชื่อประชากรที่ทำการศึกษา



## รายชื่อประชากรที่ทำการศึกษา

### 1. บุคลากรในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

ลำดับที่	ชื่อ	สกุล	ตำแหน่ง
1	นายสันตพงษ์	วุฒิวงศ์วัฒนา	เกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร
2	นายเสริมศักดิ์	ขันแก้ว	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
3	นางสาวณัฐภัทร์	วงศ์สุวรรณธัญ	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ
4	นายกิตตินันท์	สังฆจันทร์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
5	นายคงเอก	พรหมมณี	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
6	นายณัฐพงศ์	สุขจินดาเสถียร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
7	นายอมรศักดิ์	ฤทธิเดช	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
8	นางสาวอุมพร	เขียวทอง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
9	นางสาวศรินทิพย์	แทนนัม	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
10	นางสาวเบญจมาภรณ์	จันทอง	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
11	นางสาวรัชชก	กระแจะจันทร์	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
12	นางสาวเมธาวดี	แก้วฤทธิ์	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
13	นายเมธพัทธ์	วนิชาชีวะ	เจ้าหน้าที่ธุรการ
14	นายธีทัต	พุ่มมณี	พนักงานขับรถ
15	นางสาวพัชรี	นิลน้อยศรี	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

2. ประธานกลุ่มเกษตรกรที่ร่วมกิจกรรมกับสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร  
ปี 2558-2559

ลำดับที่	ชื่อ	สกุล	ตำแหน่ง
1	นายสุทัศน์	รอดคลองตัน	ประธานกลุ่มธรรมชาติแพะพันธ์สัตว์น้ำ จังหวัดสมุทรสาคร ต.คลองตัน อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร
2	นายกฤตกร	แซ่เอียบ	ประธานสหกรณ์กะปิสมุทรสาคร ต.บางกระเจ้า อ.เมือง จ.สมุทรสาคร
3	นางกรรณทิพย์	สุวรรณพรรณชู	ประธานศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงบ้าน ปลายคลองเจ็ดริ้ว ต.เจ็ดริ้ว อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร
4	นายณัฐชัย	รัสมิ์	ประธานกลุ่มเกษตรสมบูรณ์ ต. เกษตรพัฒนา อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร
5	นายสาธิต	สอาดเงิน	ประธานกลุ่มหลักสองพัฒนาการเกษตร พอเพียงอย่างยั่งยืน ต.หลักสอง อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร

ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์บุคลากร



### แบบสัมภาษณ์

#### สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

แบบสัมภาษณ์นี้ใช้สัมภาษณ์ข้าราชการ พนักงานราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

วันที่สัมภาษณ์

.....

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ .....นามสกุล.....

สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย

1.สภาพแวดล้อมภายในองค์กรคือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถกำหนดและควบคุมได้ และเป็นไปตามความต้องการขององค์กร ซึ่งจะศึกษาในมิติ 7S Model เพื่อพิจารณาหาจุดแข็ง (STRENGTH)และจุดอ่อน (WEAKNESS) องค์กรได้แก่ บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) รูปแบบบริหาร (Style) ค่านิยมร่วม (Shared Value) โครงสร้างหน่วยงาน (Structure) การนำองค์กร (System) และยุทธศาสตร์ขององค์กร Strategy

2.สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งจะศึกษาในมิติ PEST เพื่อพิจารณาหาโอกาส (OPPORTUNITIES) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (THREATS) ได้แก่ด้านนโยบายหรือการเมือง (politic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) และด้านเศรษฐกิจ (Economic)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1.1 จุดแข็ง (STRENGTHS) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครที่มีผลต่อการดำเนินงานมีอะไรบ้างในด้านต่างๆดังนี้

- ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร Strategy

.....

.....

.....

.....

- ด้านโครงสร้างหน่วยงาน (Structure)

.....

.....

.....

.....

- ด้านการนำองค์กร (System)หรือกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

- ด้านบุคลากร (Staff)

.....

.....

.....

.....

- ด้านทักษะ (Skill)

.....

.....

.....

.....



- ด้านรูปแบบบริหาร (Style)

.....

.....

.....

- ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

.....

.....

.....

**1.2 จุดอ่อน (WEAKNESSES)** ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครที่ส่งผลต่อการดำเนินงานมีอะไรบ้างในด้านต่างๆดังนี้

- ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร Strategy

.....

.....

.....

- ด้านโครงสร้างหน่วยงาน (Structure)

.....

.....

.....

- ด้านการนำองค์กร (System)หรือกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

- ด้านบุคลากร (Staff)

.....

.....

.....

.....

- ด้านทักษะ (Skill)

.....

.....

.....

.....

- ด้านรูปแบบบริหาร (Style)

.....

.....

.....

.....

- ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

.....

.....

.....

.....

**2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร**

**2.1 โอกาส (OPPORTUNITIES)** ท่านคิดว่าโอกาสใดบ้างที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนในการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ด้านนโยบายหรือการเมือง (politic)

.....

.....

.....

- ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

.....

.....

.....

.....

- ด้านสังคม (Social)

.....

.....

.....

.....

- ด้านเทคโนโลยี (Technology)

.....

.....

.....

.....

**2.2 อุปสรรค (THREATS)** ท่านคิดว่าอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ด้านนโยบายหรือการเมือง (politic)

.....

.....

.....

.....

- ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

.....

.....

.....

.....

- ด้านสังคม (Social)

.....

.....

.....

.....

- ด้านเทคโนโลยี (Technology)

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง



ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์ประธานกลุ่มเกษตรกร



## แบบสัมภาษณ์

### สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร

แบบสัมภาษณ์นี้ใช้สัมภาษณ์ประธานกลุ่มเกษตรกรฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาครหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

วันที่สัมภาษณ์

.....

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ .....นามสกุล.....

สภาพแวดล้อมของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กรคือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถกำหนดและควบคุมได้และเป็นไปตามความต้องการขององค์กร

1.1 จุดแข็งหรือข้อดี หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่ดีที่เป็นบวก หรือเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดี

1.2 จุดอ่อนหรือสิ่งที่ด้อย หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ ด้อยความสามารถหรือไม่สามารถทำได้ดี

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้

2.1 โอกาส หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยภายนอก ที่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

2.2 อุปสรรคหรือภัยคุกคาม หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยภายนอก ที่ขัดขวางหรือคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินงานขององค์กร



.....  
.....

**2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร**

**2.1 โอกาส (OPPORTUNITIES)**

1) ท่านคิดว่าโอกาสใดบ้างที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนในการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

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

**2.2 อุปสรรค (THREATS)**

1) ท่านคิดว่าอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

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

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง



ภาคผนวก จ

แบบสังเกตการประหมัดกลุ่ม



**แบบสังเกตการประชุมกลุ่ม**  
**สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร**

**ผู้เข้าร่วมประชุม**

- 1.....ตำแหน่ง.....
- 2.....ตำแหน่ง.....
- 3.....ตำแหน่ง.....
- 4.....ตำแหน่ง.....
- 5.....ตำแหน่ง.....
- 6.....ตำแหน่ง.....
- 7.....ตำแหน่ง.....
- 8.....ตำแหน่ง.....

**เวลาเริ่มประชุม**

.....

**สถานที่ประชุม**

.....

**การมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมประชุม**

.....

.....

.....

.....

**ข้อสรุปในการประชุม**

**1. จุดแข็ง**

**1.1 ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy)**

.....

.....

.....

1.2 ด้านโครงสร้างหน่วยงาน (Structure)

.....

.....

.....

1.3 ด้านการนำองค์กร (System)หรือกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

1.4 ด้านบุคลากร (Staff)

.....

.....

.....

1.5 ด้านทักษะ (Skill)

.....

.....

.....

1.6 ด้านรูปแบบบริหาร (Style)

.....

.....

.....

1.7 ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

.....

.....

.....

.....

2. จุดอ่อน

2.1 ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร Strategy

.....

.....

.....

.....

2.2 ด้านโครงสร้างหน่วยงาน (Structure)

.....

.....

.....

.....

2.3 ด้านการนำองค์กร (System)หรือกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

2.4 ด้านบุคลากร (Staff)

.....

.....

.....

.....

2.5 ด้านทักษะ (Skill)

.....

.....

.....

.....

2.6 ด้านรูปแบบบริหาร (Style)

.....

.....

.....

.....

2.7 ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

.....

.....

.....

.....

3. โอกาส

3.1 ด้านนโยบายหรือการเมือง (politic)

.....

.....

.....

.....

3.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

.....

.....

.....

.....

3.3 ด้านสังคม (Social)

.....

.....

.....

3.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

.....

.....

.....

**4. อุปสรรค**

4.1 ด้านนโยบายหรือการเมือง (politic)

.....

.....

.....

4.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

.....

.....

.....

4.3 ด้านสังคม (Social)

.....

.....

.....

4.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....ผู้สังเกต



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสุกัญญา เตชะเนตร
วัน เดือน ปีเกิด	26 กุมภาพันธ์ 2525
สถานที่เกิด	อำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2548 รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2552
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสมุทรสาคร ศาลากลางจังหวัด ต.มหาชัย อ.เมือง จ.สมุทรสาคร
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กลุ่มสารสนเทศการเกษตร

