

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลยุทธ์ หรือที่ในภาครัฐมักนิยมเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Strategy” มาจากรากศัพท์ของภาษากรีก คือ “Strategos” โดยเป็นคำที่ถูกใช้กันมากในทางธุรกิจ หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่องค์กรได้กำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นในภาครัฐยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นวิธีการ ในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรภาครัฐ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2548: 17)

กลยุทธ์เป็นแผนหลักขององค์กรที่ได้วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางที่ทำให้ องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายหลักที่ต้องการได้ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารองค์กร จะเป็นไปใน รูปแบบของกระบวนการบริหารที่เน้นการมองระยะยาว เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตั้งแต่การวางแผน กลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุม และประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ โดยการ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะเป็นไปเพื่อปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ทั้งที่เป็นโอกาส และอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การบริหาร เชิงกลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในภาครัฐอย่างจริงจัง เมื่อมีการปฏิรูประบบราชการทั้งระบบเมื่อปี พ.ศ. 2545 ซึ่งได้มีการนำเอาระบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 3/1 บัญญัติว่า การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไป เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประชาธิปไตย ความ คุ่มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอน การปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่ จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การ เปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของ

ภารกิจ ตามพระราชบัญญัติดังกล่าว กำหนดให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย เช่นเดียวกับการบริหารจัดการภาคเอกชน กล่าวคือ รัฐบาลและคณะรัฐมนตรีจะต้องให้พันธะสัญญาต่อสาธารณชน และกำหนดเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบและวัดผลสัมฤทธิ์ได้ ในทำนองเดียวกัน หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ก็จะต้องนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในหน่วยงานด้วย โดยผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงานจะต้องวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนดำเนินงาน ซึ่งระบุตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน วัดผลได้เป็นรูปธรรม เพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์หลักด้านต่างๆ เป้าหมายระดับชาติและเป้าหมายในการให้บริการในระดับกระทรวง

กระบวนการบริหารกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์ สำหรับหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ได้ผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว และอยู่ระหว่างการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้นจำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนในประเด็นของโครงสร้าง บุคลากร และทรัพยากร กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมักจะกำหนดขึ้นจากความร่วมมือ และแรงเสริมของโครงสร้างองค์การ รวมถึงวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า ความสอดคล้องและเหมาะสม (Alignment) (จักร ดิงส์ทัทซ์ 2548: 111) นอกจากนี้ในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ จะเป็นการนำกลยุทธ์ขององค์การที่ได้ถูกกำหนดขึ้นนำมาลดระดับความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ลง ด้วยการแปลงกลยุทธ์ออกมาในรูปของแผน ซึ่งอาจจะเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ในระยะยาวขององค์การ และมาเป็นแผนปฏิบัติการหรือแผนดำเนินงาน (action plan) ซึ่งอาจจะมีแผน แผนงาน โครงการต่างๆ มารองรับกลยุทธ์ รวมถึงการจัดทำงบประมาณต่างๆ รองรับ ด้วยเหตุนี้ องค์การที่มีการนำความรู้เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์การนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องทำให้แผน แผนงาน โครงการที่เกิดขึ้นมานั้นต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การที่ได้ถูกกำหนดขึ้น (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์ 2547: 367)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่ง สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์/กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการนิคมสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์

3) ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากร สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

4) ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์

5) ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้กับคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

6) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ทั้งนี้ ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ได้มีการปรับแนวทางในการดำเนินงานใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen center) รวมทั้ง ให้ความสำคัญของกรมฯ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของกรมฯ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ผ่านมาแม้ว่าจะได้มีการจัดทำแผนทิศทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2537 – 2546) มาครั้งหนึ่งแล้ว ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นแผนปฏิบัติการที่ดี แต่ยังคงขาดการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ภายหลังจากปฏิรูประบบราชการเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในองค์การใหม่ โดยเน้นการปรับปรุงบทบาทของกรมฯ ใน 3 ด้าน คือ

1) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน

2) ระบบการปฏิบัติงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

3) การทำงานแนวใหม่

การจัดทำแผนกลยุทธ์ในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนพัฒนาการสหกรณ์ พ.ศ. 2546 – 2549 และสภาพแวดล้อมของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และกลยุทธ์ (Strategy) ให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่มุ่งส่งเสริมและคุ้มครองสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง และเป็นที่ยังของมวลสมาชิก

พันธกิจ

- 1) สร้างองค์ความรู้เพื่อส่งเสริม เผยแพร่เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์
- 2) คุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เข้มแข็งและเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์
- 3) พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจและเทคโนโลยีให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 4) เสริมสร้างโอกาสการเข้าหาแหล่งทุนให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 5) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ

เป้าประสงค์

- 1) เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์
- 2) เพื่อพิทักษ์ รักษา สิทธิและผลประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 3) เพื่อให้สหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- 4) เพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้
- 5) เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีสิทธิในที่ดินเป็นของตนเอง

แผนกลยุทธ์ได้ถูกนำไปกำหนดเป็นแผนงาน โครงการและนำไปสู่การปฏิบัติตั้งแต่ปี 2548 และเพื่อเป็นการติดตามประเมินผล กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานของหน่วยงานนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัด 76 จังหวัด) เพื่อ 1) เร่งรัดการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานที่มุ่งให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการ 2) เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ/แผนกลยุทธ์ภายใต้ตัวชี้วัดและระดับความสำเร็จที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยแสดงความสำเร็จของงาน/โครงการ ในภาพรวมของหน่วยงานภายใต้ภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผลการประเมินตามหลักเกณฑ์ ข้างต้น ในปี 2549 พบว่า มีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี เพียงร้อยละ 18 เท่านั้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2549)

จากผลการประเมินดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน สนใจที่จะศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งหากผลการวิจัยจะสามารถระบุปัจจัยที่มีผลต่อ

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสามารถนำผลวิจัยไปปรับปรุง เสนอแนะ ต่อหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ และช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณี กรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด หรือหลักการสำหรับการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ “องค์การที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์” หรือ “องค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์” (Strategy Focused Organization) ซึ่ง Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้กำหนดแนวคิดไว้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

- 3.1.1 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ
- 3.1.2 การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์
- 3.1.3 การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน
- 3.1.4 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง
- 3.1.5 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แล้วส่งผลให้

3.2.1 สมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับ
อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

3.2.2 สมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก

3.2.3 สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้

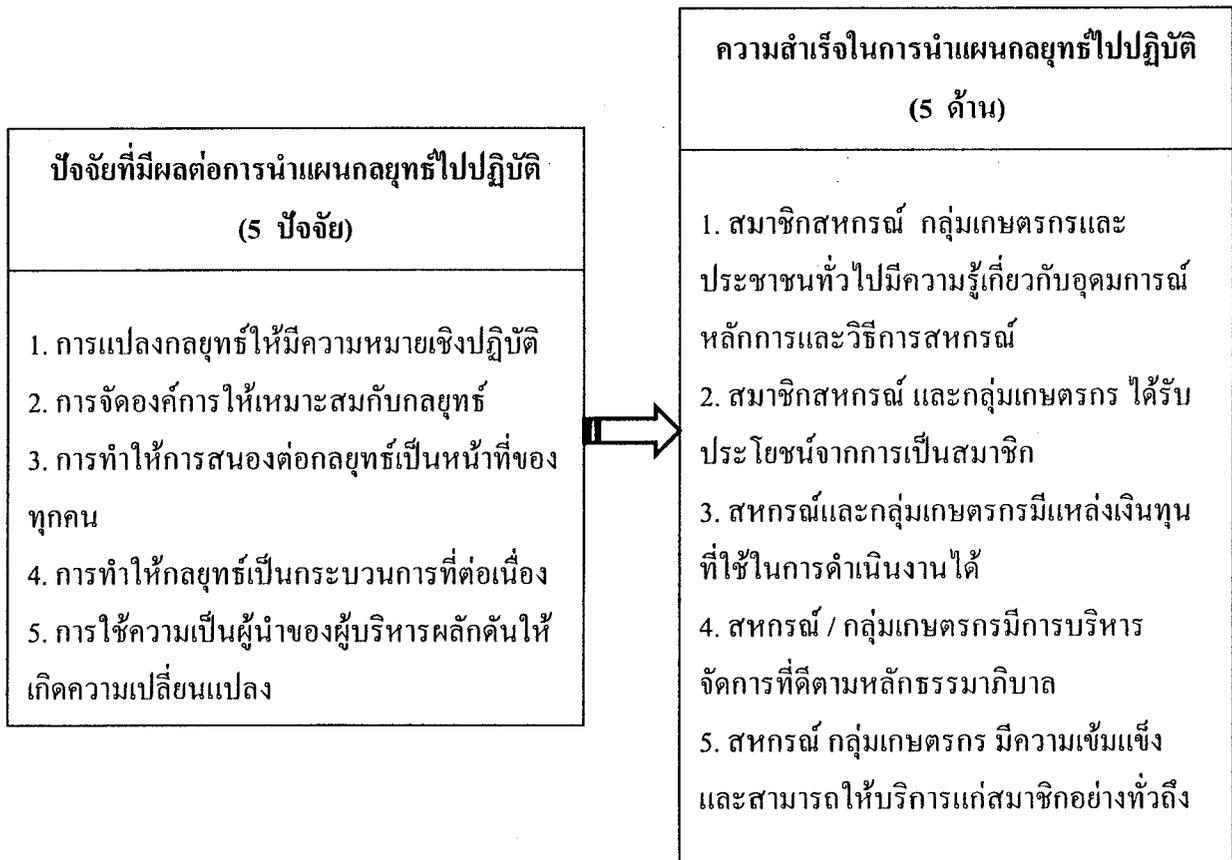
3.2.4 สหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

3.2.5 สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิก

อย่างทั่วถึง

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์(ตัวแปรตาม)

4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก (ตัวแปรตาม)

4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้ (ตัวแปรตาม)

4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (ตัวแปรตาม)

4.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง (ตัวแปรตาม)

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และปัญหา อุปสรรค

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาเฉพาะกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2547-2551) ไปปฏิบัติ ในช่วงปี พ.ศ. 2549

6. นวัตกรรมเฉพาะ

ในการศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

6.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง หลักการทำงานที่สำคัญ 5 ประการ ขององค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategy – Focused Organization) ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งประกอบด้วย

6.1.1 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่สนับสนุนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

- 1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย โดยบุคลากรทุกระดับ
- 2) ดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์สู่ระดับสำนัก กอง กลุ่มงาน และระดับบุคคล
- 3) การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
- 4) การจัดทำแผนงาน/โครงการ ภายใต้อำนาจปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
- 5) แผนงาน/โครงการ กำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการชัดเจน
- 6) แผนงาน/โครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบ
- 7) แผนงาน/โครงการ ได้รับงบประมาณดำเนินการเพียงพอ
- 8) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ชัดเจน
- 9) ข้าราชการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการ

6.1.2 การจัดองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ หมายถึง การจัดโครงสร้างและออกแบบองค์การของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่สนับสนุนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยจัดโครงสร้าง ให้มีลักษณะ

- 1) จัดโครงสร้างองค์การตามภารกิจ ได้แก่ การจัดโครงสร้างโดยมีการกำหนดขอบเขตงาน หรือภารกิจ (Unique Mission) มีการจัดลักษณะงานคล้าย ๆ กันรวมอยู่ในสำนักเดียวกัน มีอิสระในการบริหาร มีขอบเขตงานที่ชัดเจน

2) การจัดโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ ได้แก่ การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การเพิ่มอำนาจในการอนุมัติงานต่าง ๆ จากผู้บริหารไปยังสำนักและสหกรณ์จังหวัด หัวหน้ากลุ่มงาน ทำให้สายบังคับบัญชาสั้นลง การทำงานสะดวก รวดเร็ว

3) การออกแบบองค์การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ได้แก่ การออกแบบองค์การ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร) ทำให้การให้บริการ สะดวก รวดเร็ว และให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ

4) การออกแบบองค์การสู่องค์การสมัยใหม่ ได้แก่ การออกแบบองค์การ ให้มีความทันสมัย เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การคุณภาพ ตลอดจนมีการนำระบบ เทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ในการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เพื่อสนองต่อการดำเนินงาน

6.1.3 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน หมายถึง การสร้างความผูกพัน การผูกมัด และการจูงใจให้ข้าราชการทุกคนในกรมส่งเสริมสหกรณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ในลักษณะดังต่อไปนี้

1) การสร้างความผูกพันกับข้าราชการ โดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัด (KPI)

2) การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ กับ ผู้อำนวยการสำนัก อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์กับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงาน และข้าราชการ

3) การจูงใจข้าราชการด้วยผลตอบแทน ได้แก่ การพิจารณาความดี ความชอบจากผลงาน การจัดสรรเงินโบนัสตามตัวชี้วัด ผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการ

6.1.4 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง หมายถึง การเชื่อมโยงงบประมาณกับกลยุทธ์ การจัดระบบวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การเพิ่มพูนความรู้แก่ข้าราชการ เพื่อสนับสนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ ได้แก่

1) การสนับสนุนงบประมาณ ตามแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า และการประหยัด

2) การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและพอเพียง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เช่น การจัดหาคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการทำงาน

3) การนำระบบสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และติดตามประเมินผล

4) การรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ เป็นประจำทุกเดือน

5) การพัฒนาความรู้สมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ Balance Scorecard และอื่น ๆ

6) การศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ

6.1.5 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

หมายถึง ผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะความเป็นผู้นำผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จนทำให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่

1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรอื่นเพื่อให้เกิดการยอมรับ

2) ใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ

3) สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้บุคลากรภายใน เกิดการยอมรับและช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่องค์กรภายนอก

4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ความมุ่งมั่นประกอบด้วย ความวิริยะอุตสาหะ ทুমเท เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย

5) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ ได้แก่การเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วน และนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย ซึ่งมีประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างแท้จริง

6) ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือลูกน้อง ทั้งในด้านส่วนตัว และหน้าที่การงาน โดยเปิดโอกาสให้ทำงาน สนับสนุนให้ก้าวหน้าโดยลำดับ ตัดสินปัญหาด้วยความเป็นธรรมตามมาตรฐานเปรียบเทียบที่กำหนดไว้

7) ความสามารถในการสื่อสาร สามารถสื่อสารได้กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์ มีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทศิลป์ สามารถพูดจูงใจให้ทุกคนยอมรับและศรัทธาต่อหน่วยงาน

8) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดัน กระตุ้น ชี้นำ เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

9) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดเดิมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่เพื่อประยุกต์งานให้เกิด

ความก้าวหน้า

10) ผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์ หมายถึง อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ รองอธิบดี ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง และสหกรณ์จังหวัด

6.2 ระดับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง เป้าประสงค์ของแผน กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ฉบับที่ 1 (2547-2551) ประกอบด้วย

- 1) สมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์
- 2) สมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก
- 3) สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้
- 4) สหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- 5) สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 หน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุงและ พัฒนา เพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่จะนำไปใช้เพื่อลดปัญหา และ อุปสรรคในการดำเนินแผนกลยุทธ์ต่อไป

7.4 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษา หรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมต่อไป