วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงแผนปฏิบัติการระยะยาว ประจำปี 2569

วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุง
แผนปฏิบัติการระยะยาว (2568 - 2572)
ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประจำปี 2569

สารบัญ

			หน้า
		บทสรุปผู้บริหาร	**๑**
บทที่ ๑		**บทนำ**	**๔**
	๑.๑	หลักการและเหตุผล	๔
	๑.๒	วัตถุประสงค์	๕
บทที่ ๒		**กรอบแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์**	**๖**
	๒.๑	ระดับของแผน	๖
	๒.๒	ความสอดคล้องของแผน	๗
	๒.๓	เทคนิค และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์	๑๑
บทที่ ๓		**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT Analysis)**	**๒๒**
	๓.๑	ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี	๒๒
	๓.๒	การวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๒๓
	๓.๓	การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)	๒๖
	๓.๔	ปัญหาสำคัญและความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	๓๐
บทที่ ๔		**แผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ.๒๕๖๘-๒๕๗๒) ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร**	**๓๔**
บทที่ ๕		**การติดตามและประเมินผล**	**๕๒**

บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒) บนฐานคิดการบูรณาการความสอดคล้องเชิงนโยบาย ร่วมกับยุทธศาสตร์ แผนพัฒนา และทิศทางนโยบายทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

แผนปฏิบัติการฉบับนี้มีฐานะเป็นเอกสารกรอบแม่บทหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานไปสู่แนวทางปฏิบัติเชิงประจักษ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติภายใต้แผนแม่บทของยุทธศาสตร์ชาติ อีกทั้งยังใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี การกำกับดูแล การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการสำคัญ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินและการจัดสรรทรัพยากรภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความคุ้มค่าเชิงภารกิจและเกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์การเพื่อเกษตรกร พัฒนาองค์กรเกษตรกรให้เข้มแข็ง จัดการหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพและตามหลักธรรมาภิบาล” (๔ smart)

พันธกิจ

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร

๒. ส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมของเกษตรกร

๓. พัฒนาความรู้ในด้านการเกษตรกรรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับเกษตรกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรเกษตรกร

๔. พัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร

๕. จัดการหนี้ให้เกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

อำนาจหน้าที่

แก้ไขปัญหาหนี้สินให้เกษตรกรสมาชิก และการอนุมัติงบประมาณให้องค์กรสมาชิก เพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพ

ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ (Outcome)

เกษตรกรสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในทุกมิติ

ผลผลิตหลักขององค์กร (Outputs)

๑. ขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าเกษตรของสมาชิกสูงขึ้นและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้
๒. เกษตรกรและองค์กรเกษตรกรมีความเข้มแข็งเชิงโครงสร้าง
๓. มีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน
๔. องค์กรมีขีดสมรรถนะที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง

ดัชนีชี้วัดและค่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (KPIs & Targets)

KPI ๑: ดัชนีคุณภาพชีวิตของเกษตรกรสมาชิก ทั้งในมิติด้านความสุขและมิติด้านรายได้เชิงเศรษฐกิจ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐

KPI ๒: อัตราความทันสมัยของระบบทะเบียน และอัตราการเข้าสู่ระบบการขึ้นทะเบียนของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐

KPI ๓: อัตราความสำเร็จในการจัดทำและขยายผลระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อรองรับการดำเนินงานของทุกสำนัก คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

KPI ๔: อัตราความก้าวหน้าของผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal) ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล เพิ่มขึ้นร้อยละ ๕

สำหรับยุทธศาสตร์ในดำเนินกรเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายดังกล่าวประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การจัดการหนี้และสร้างความมั่นคงในอาชีพแก่เกษตรกร (Smart Farmer)

เป้าหมายยุทธศาสตร์: การยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร และพัฒนาระบบการบริหารจัดการหนี้สินอย่างเป็นองค์รวม มีกลยุทธ์ได้แก่ การบริหารจัดการและสะสางหนี้สินของเกษตรกรอย่างเป็นระบบ และการพัฒนากระบวนการและนวัตกรรมการแก้ไขปัญหาหนี้สินเชิงรุก

ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร (Smart Agriculture)

เป้าหมายยุทธศาสตร์: สร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรเกษตรกร และส่งเสริมขีดความสามารถในการผลิตสินค้าเกษตรมูลค่าสูง มีกลยุทธ์ได้แก่ การพัฒนาและบูรณาการเครือข่ายองค์กรเกษตรกร การยกระดับและพัฒนาอาชีพเกษตรกรเพื่อสร้างความมั่นคงที่ยั่งยืน และการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงลึกให้แก่เกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓: พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันสมัย (Smart Digitalization)

เป้าหมายยุทธศาสตร์: ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูล โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและระบบความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ให้ทันสมัย พร้อมทั้งสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการสาธารณะ มีกลยุทธ์ได้แก่ การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศและการสื่อสารโทรคมนาคม การบูรณาการข้อมูลและการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ และการพัฒนาระบบสารสนเทศและบริการดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔: พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ (Smart Office)

เป้าหมายยุทธศาสตร์: พัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยและมีสมรรถนะสูง พร้อมทั้งเสริมสร้างบุคลากรให้มีทักษะ ทัศนคติ และการคิดวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต มีกลยุทธ์ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ (ภาครัฐที่ทันสมัยและเปิดกว้าง) และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสม การพัฒนาขีดความสามารถของระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ปรับปรุงระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการงบประมาณ

บทที่ ๑
บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยมีสถานะเป็นหน่วยงานอื่นของรัฐ ซึ่งมิได้เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ยืนหยัดในฐานะหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี และได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนผ่านกระทรวงการคลัง องค์กรจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลัก ๔ ประการ ได้แก่ (๑) การส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกร (๒) การส่งเสริมและสนับสนุนการฟื้นฟูรวมถึงการพัฒนาอาชีพเกษตรกร (๓) การพัฒนาองค์ความรู้ในด้านเกษตรกรรม และ (๔) การพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในการพึ่งพาตนเองตลอดจนการสร้างกลไกเกื้อกูลซึ่งกันและกันในกลุ่มเกษตรกร ทั้งนี้ โดยมีพันธกิจและภารกิจหลักในการขับเคลื่อนคือ การชำระหนี้แทนเกษตรกรสมาชิก และการพิจารณาอนุมัติงบประมาณให้แก่องค์กรสมาชิกเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรม

ตามนัยแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ในหมวด ๔ ว่าด้วยการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มาตรา ๒๐ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการจัดทำและเผยแพร่แผนการทำงาน เป้าหมาย ระยะเวลาแล้วเสร็จ รวมถึงงบประมาณของงานหรือโครงการให้ข้าราชการและประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จึงถือเป็นเครื่องมือกลไกสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้หน่วยงานสามารถทบทวนและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนความท้าทายรอบด้านอันนำไปสู่การปรับกระบวนทัศน์การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลเท่าทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลง และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐได้อย่างคุ้มค่าสูงสุด

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนเงินให้กู้ยืมและเงินอุดหนุนแก่เกษตรกรอย่างประสบความสำเร็จ สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒) ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

การดำเนินงานให้มีความชัดเจน มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อสำนักงานฯ ได้อย่างแม่นยำ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้แผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒) ฉบับนี้ มีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสอดรับกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน สำนักงานฯ จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการ **"ทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาว"** ดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อควบคุมและผลักดันให้การขับเคลื่อนภารกิจและการดำเนินงานของสำนักงานฯ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายสูงสุด และตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรตามที่กฎหมายกำหนดไว้ทุกประการ

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑) เพื่อศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ รวมทั้งวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสำนักงานฯ

๒) เพื่อทบทวนกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานฯ ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพปัญหาของสำนักงานฯ

๓) เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการปี ๒๕๗๐ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพื่อให้สำนักงานฯ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

บทที่ ๒
กรอบแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์

๒.๑ ระดับของแผน

ในการวิเคราะห์สถานการณ์ประเทศไทยจากทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย ระดับของแผนตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ เห็นชอบการจำแนกแผนออกเป็น ๓ ระดับประกอบด้วย

แผนระดับที่ ๑ ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ หมวด ๖ แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา ๖๕) ยุทธศาสตร์ชาติ สามารถใช้กับแผนในระดับที่ ๑ เท่านั้น

แผนระดับที่ ๒ ประกอบด้วย ๔ แผน ดังนี้

(๑) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ หมายความว่า แผนแม่บทเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ (พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๓)

(๒) แผนการปฏิรูปประเทศ หมายถึง แผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๐

(๓) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หมายความว่า แผนสำหรับถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติสู่กรอบและแนวทางในการพัฒนาประเทศในแต่ละช่วงระยะเวลา ๕ ปี

(๔) แผนความมั่นคง หมายถึง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติตามกฎหมายว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งเป็นนโยบายและแผนหลักของชาติที่เป็นกรอบหรือทิศทางในการดำเนินการป้องกัน แจ้งเตือน แก้ไข หรือระงับยับยั้งภัยคุกคามเพื่อธำรงไว้ซึ่งความมั่นคงแห่งชาติ

แผนระดับที่ ๓ หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ ๑ และแผนระดับที่ ๒ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนดหรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ

(๑) แผนแม่บทด้าน ..... หมายถึง แผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะด้านที่มีความสำคัญจำเป็นและสนับสนุนให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ

(๒) แผนพัฒนา หมายถึง แผนในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสำคัญของประเทศรายประเด็น ตั้งแต่แผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

(๓) แผนปฏิบัติการด้าน .... หมายถึง แผนปฏิบัติการเพื่อแปลงแผน หรือสนับสนุนแผนระดับที่ ๑ และระดับที่ ๒ สู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ ไม่นับรวมแผนปฏิบัติราชการในแต่ละปีที่ของบประมาณของส่วนราชการ

(๔) แผนอื่นๆ หมายถึง แผนที่ไม่ได้มีลักษณะตามแผนระดับที่ ๑ แผนระดับที่ ๒ และแผนระดับที่ ๓ โดยอาจเป็นแผนที่จัดทำขึ้นตามอนุสัญญาระหว่างประเทศ โดยมีกิจกรรมการดำเนินงานในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นต้องเสนอแผนให้คณะกรรมการระดับชาติชุดใดชุดหนึ่ง หรือคณะรัฐมนตรีรับทราบหรือพิจารณา

โดยแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ถือเป็นแผนปฏิบัติงานอยู่ในแผนระดับที่ ๓

๒.๒ ความสอดคล้องของแผน

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายระดับโลกและนโยบายระดับประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. นโยบายและยุทธศาสตร์ระดับโลก

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

องค์การสหประชาชาติ ได้จัดทำวาระการพัฒนาภายหลังปี ค.ศ. ๒๐๑๕ (post-๒๐๑๕ development agenda) มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งขจัดความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นกรอบกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกในอีก ๑๕ ปีข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๗๓) ซึ่งครอบคลุม ๓ เสาหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงความ

เชื่อมโยงระหว่างมิติต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ๑๗ เป้าหมาย ๑๖๙ เป้าประสงค์ เกี่ยวข้องกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จำนวน ๔ เป้าหมาย ได้แก่

เป้าหมายที่ ๑ ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่

เป้าหมายที่ ๒ ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการ และส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ ๓ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่สมควรสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ ๔ สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน

๒. นโยบายและยุทธศาสตร์ระดับประเทศ (ความสอดคล้องกับแผน ๓ ระดับ)

๒.๑ แผนระดับที่ ๑ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ โดยมีความเกี่ยวข้องกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

(๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

(๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

(๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

(๕) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

๒.๒ แผนระดับที่ ๒

๒.๒.๑ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๘๐)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ในลักษณะที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่าง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติภายในปี ๒๕๘๐ โดย แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีทั้งหมด ๒๓ ฉบับ เกี่ยวข้องกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จำนวน ๕ ฉบับ ได้แก่

(๑) ความมั่นคง เป้าหมายระดับประเด็น ได้แก่ ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุขดีขึ้น (๐๑๐๐๐๒)

(๓) การเกษตร เป้าหมายระดับประเด็น ได้แก่ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรเพิ่มขึ้น (๐๓๐๐๐๑) ผลิตภาพการผลิตของภาคเกษตรเพิ่มขึ้น (๐๓๐๐๐๒)

(๑๖) เศรษฐกิจฐานราก เป้าหมายระดับประเด็น ได้แก่ รายได้ของประชากรกลุ่มรายได้น้อยเพิ่มขึ้นอย่างกระจายและอย่างต่อเนื่อง (๑๖๐๐๐๑)

(๒๐) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ เป้าหมายระดับประเด็น ได้แก่ บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ (๒๐๐๐๐๑)

(๒๑) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป้าหมายระดับประเด็น ได้แก่ ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ (๒๑๐๐๐๑)

๒.๒.๒ กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

การกำหนดกรอบแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ มุ่งเน้นการคัดเลือกประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงในการพลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน (Hi-Value and Sustainable Thailand) ในองค์ประกอบสำคัญ ๔ ประการ ได้แก่

(๑) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value-Added Economy)

(๒) สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society)

(๓) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (High Sustainability) และ

(๔) ปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนา (High-Leverage Enablers) โดยภายใต้องค์ประกอบในแต่ละด้าน ได้มีการกำหนด “หมุดหมาย” (Milestones) ซึ่งเป็น การบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” มุ่งหวังจะ “มี” หรือต้องการจะ “ขจัด” ในช่วง ระยะเวลา ๕ ปี ของแผนฯ ซึ่งประกอบด้วย ๑๓ หมุดหมาย โดยมีหมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จำนวน ๖ หมุดหมาย ได้แก่

ด้านเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value-Added Economy) หมุดหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

หมุดหมายที่ ๑ ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

ด้านสังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society) หมุดหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

หมุดหมายที่ ๘ ไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ ทันสมัย และน่าอยู่

หมุดหมายที่ ๙ ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

ด้านวิถีชีวิตที่ยั่งยืน (High Sustainability) หมุดหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

หมุดหมายที่ ๑๐ ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

ด้านปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนา (High-Leverage Enablers) หมุดหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

หมุดหมายที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

หมุดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง

๒.๓ แผนระดับที่ ๓

๒.๓.๑ นโยบายรัฐบาล

คำแถลงนโยบายของรัฐบาลชุดล่าสุด คือรัฐบาลของนายอนุทิน ชาญวีรกูล ที่ได้แถลงต่อรัฐสภาไปเมื่อวันที่ ๙-๑๐ เมษายน ๒๕๖๙ ที่ผ่านมา โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนประเทศภายใต้กรอบแนวคิดที่จะทำให้ประเทศไทยมั่นคงจากภายใน คนไทยตั้งตัวได้ เศรษฐกิจแข่งขันได้ และโลกเชื่อมั่นประเทศไทย มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้แก่ ในเนื้อหาคำแถลงนโยบายด้านเศรษฐกิจ หัวข้อที่ ๑. สร้างโอกาสการเริ่มต้นและเติบโตอย่างทั่วถึงให้กับทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม เพื่อสร้างงานสร้างอาชีพให้กับคนไทย มีนโยบายย่อยที่ระบุไว้ชัดเจนว่า ๑.๑ เร่งจัดการภาระที่บั่นทอนศักยภาพการเติบโตของคนไทย เพื่อให้ทุกคนสามารถตั้งต้นและไปต่อได้ โดยการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาหนี้แบบเบ็ดเสร็จและเป็นองค์รวม ยึดลูกหนี้เป็นศูนย์กลาง มีฐานข้อมูลที่ครอบคลุม เข้าถึง และเชื่อถือได้ในทุกประเภทของสถาบันการเงิน บริษัทบริหารสินทรัพย์ และสหกรณ์ เพื่อลดปัญหาหนี้สินของคนไทย ส่วนการบริหารสำนักงานอยู่ในนโยบายด้านการบริหารภาครัฐและการปฏิรูปกฎหมาย คือ รัฐบาลดิจิทัลอัจฉริยะ เปลี่ยนผ่านระบบราชการไปสู่ดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อความรวดเร็วและโปร่งใส

๒.๓.๒ นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นโยบายล่าสุดของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภายใต้การนำของ นายสุริยะ จึงรุ่งเรืองกิจ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เข้ารับตำแหน่งเมื่อวันที่ ๓๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙ ได้รับมอบ

และประกาศทิศทางการขับเคลื่อนอย่างเป็นทางการเพื่อตอบรับคำแถลงนโยบายของรัฐบาล โดยมุ่งเน้นวิสัยทัศน์หลักคือ เกษตรนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนเกษตรกรไทย และถูกแปลงเป็น ๕ นโยบายหลัก และแผนตรวจราชการประจำปี ๒๕๖๙ ที่เน้นการแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างแบบทันที มีรายละเอียดดังนี้

๑. การเร่งรัดจัดที่ดินทำกินและเอกสารสิทธิ์ สานต่อและเร่งรัดการจัดที่ดินทำกินให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงเอกสารสิทธิ์ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและการปรับปรุงสิทธิ์ในเขตปฏิรูปที่ดิน เพื่อให้เกษตรกรใช้เป็นทุนและตั้งตัวได้ในการทำอาชีพ

๒. การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบให้เพียงพอและทั่วถึง วางแผนบูรณาการจัดการน้ำให้พร้อมรับมือทั้งภาวะน้ำท่วมและน้ำแล้งที่รุนแรงขึ้นจากความแปรปรวนของภูมิอากาศ เน้นความร่วมมือและการกระจายน้ำเพื่ออุปโภคบริโภคและการเกษตรกรรมให้ทั่วถึงทุกพื้นที่

๓. ยกระดับสินค้าเกษตรและบริการมูลค่าสูง ปรับเปลี่ยนภาคเกษตรกรรมจากการเน้นปริมาณไปสู่การสร้างมูลค่าสูงตลอดห่วงโซ่การผลิต การทำการเกษตรคาร์บอนต่ำ เพื่อเจาะตลาดกลุ่มประเทศที่เน้นสิ่งแวดล้อมและเพิ่มราคาสินค้าเกษตรไปในตัว

๔. เสริมสร้างศักยภาพเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการเกษตรเข้ามาช่วยลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มรายได้ให้เกษตรกร นโยบาย DRIVEs: เร่งยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์และสถาบันเกษตรกรทั่วประเทศให้ทำหน้าที่เป็นกลไกบริหารจัดการ และเป็นผู้ให้บริการทางการเกษตรแบบครบวงจรในท้องถิ่น

๕. การจัดการทรัพยากรและการทำเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมระบบการทำนาและทำเกษตรยุคใหม่ที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ลดปัญหาฝุ่นควัน สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรเพื่อสร้างรายได้เสริมให้ชุมชน

๒.๓ เทคนิค และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์

๒.๓.๑ แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงานที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้นอกจากนั้น หน่วยงานยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ทรัพยากร/งบประมาณที่ต้องใช้ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมไปถึงใช้ในการติดตาม ประเมินผลงานได้อีกด้วย

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

๑. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น
๒. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ
๓. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
๔. ช่วยระบุโอกาสและลู่ทางในการดำเนินในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์กร เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
๕. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๖. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทาง และการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ
๗. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป แผนยุทธศาสตร์เป็นการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง

๒.๓.๒ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบมีอยู่ ๓ ขั้นตอน คือ

๑. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการตอบคำถามทางยุทธศาสตร์ ๔ คำถามที่สำคัญ คือ

(๑) ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be)
(๒) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now)
(๓) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there)

(๔) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there)

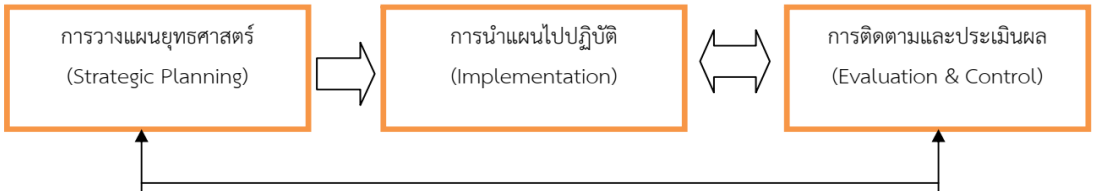
คำถาม	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
๑. ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be)	กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร	วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย
๒. ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now)	วิเคราะห์ -สภาพแวดล้อมภายนอก -สภาพแวดล้อมภายใน -นโยบาย -ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย -ผู้รับบริการ	S = จุดแข็ง W = จุดอ่อน O = โอกาส T = อุปสรรค
๓. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there)	TOWS MATRIX	ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์
๔. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there)	การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	แผนปฏิบัติการ

๒. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆกันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรืออาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยวิธีการจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้แผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

๓. การควบคุมติดตามและประเมินผล (Strategic Control)

การติดตามและประเมินผล ซึ่งหมายถึง การคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นคือ การคอยติดตามข่าวสารข้อมูลโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ในทุกๆ ด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ



๒.๓.๓ การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะมุ่งไปสิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็นหรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต โดยวิสัยทัศน์จะต้องเชื่อมโยงเป้าหมายพันธกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

๑. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร

๒. ริเริ่มโดยผู้นำ และสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตามการมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

๓. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive and Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย

๔. ให้ความฝัน พลังดลใจ (Positiveand Inspiring) ท้าทาย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้

พันธกิจ (Mission)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “พันธกิจ” หมายถึงหน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร ” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการหรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดพันธกิจจะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคืออะไร และจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไร ดังนั้นพันธกิจจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดพันธกิจทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงานพันธกิจขององค์กรแบ่งได้ ๒ ลักษณะ ได้แก่

๑. พันธกิจดั้งเดิม คือพันธกิจเดิมขององค์กรซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้ หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคม พันธกิจนี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กรและจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป จะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร

๒. พันธกิจตามเป้าประสงค์ เป็นพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นพันธกิจในส่วนนี้จึงปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย (Objective)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุเป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณหรือช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า“เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

ค่านิยม (Values)

ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชี้นำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

๒.๓.๔ การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถาม และมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา เป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาดังนี้

๑. สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร

๒. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่มากน้อยเพียงใด

๓. อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น

๔. มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและ/หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

๕. องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหานั้นหรือไม่

ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาสหรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา และมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคามหรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และย้อนกลับมาพิจารณาว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาสและ/หรือการเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น หรือไม่มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกันโดยการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบประเมินและกรองปัจจัยหรือข้อมูล จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

๒. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยทั่วไปจะพิจารณาจาก McKinsey ๗S Framework ดังนี้คือ

๒.๑ โครงสร้างองค์กร (Structure)

๒.๒ ระบบการปฏิบัติงาน (System)

๒.๓ จำนวนบุคลากร (Staff)

๒.๔ ความสามารถของบุคลากร (Skill)

๒.๕ ยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

๒.๖ รูปแบบการบริหาร (Style)

๒.๗ วิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

จากนั้นจึงนำประเด็นการวิเคราะห์ที่รวบรวมได้จากการทำ SWOT ทั้งหมดมาจัดอันดับความสำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินสภาวะแวดล้อม โดยการนำโอกาสและข้อจำกัดซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมาลงผัง (TOWS Matrix) โดยผังจะประกอบด้วย ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ตัดกันในลักษณะเป็น Graph นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis จะได้ น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรการเก็บข้อมูลและประมวลผลน้ำหนักจะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์กรได้

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) 1. 2. 3	จุดอ่อน (W) 1. 2. 3
โอกาส (O) 1. 2. 3	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาขนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค 1. 2. 3	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

หมายเหตุ : SWOT ย่อมาจาก S = strengths หมายถึงจุดแข็ง W = Weakness หมายถึงจุดอ่อน O = Opportunities หมายถึงโอกาส T = Threats หมายถึงข้อจำกัด/อุปสรรค

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์	แนวทางการกำหนดกลยุทธ์
☆ Stars Situation (SO) ภายนอกเอื้อและภายในเด่น (ดาวรุ่ง : Star) ***กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies)** ใช้จุดแข็งไปช่วงชิงโอกาส โดยสร้างเปิด เพิ่ม บุก รุก ขยาย ดังนี้ - ขยายงาน - รณรงค์ - ส่งเสริม - กระจายงาน - สนับสนุน - เพิ่มเครือข่าย - เพิ่มเป้าหมาย - พัฒนา (งาน) ? Question Marks Situation (WO) ภายนอกเอื้อแต่ภายในด้อย (คำถาม : Question) ***กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies)** การแก้ไขจุดอ่อนเพื่อช่วงชิงโอกาส หรือ หาจุดแข็งจากภายนอกมาเสริมโดยการปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน และหาพันธมิตร (Alliance) - ปรับปรุง - เพิ่มช่องทาง - พัฒนา - สร้างเครือข่าย - ร่วมทุน - หาแนวร่วม	Cash Cows Situation (ST) ภายนอกฉุดแต่ภายในเด่น (แม่วัวให้วัว : Cash cows) *** กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies)** เพิ่มประสิทธิภาพภายในและใช้จุดแข็งเพื่อลดความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคาม โดยการปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน ลดระยะเวลา ดังนี้ - ขยายงานที่เป็นจุดแข็ง - ควบคุม - หลีกเลี่ยงอุปสรรค - คุ้มครอง - ปกป้องรักษา Dogs Situation (WT) ภายนอกฉุดและภายในด้อย (สุนัข : Dog) *** กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies)** การเลิก/ลดภารกิจบางด้านที่มีจุดอ่อน และภัยคุกคาม หรือ คิดใหม่ ทำใหม่ โดยการเลิก ลด ถ่ายโอน ดังนี้ - การปรับเปลี่ยน Re-engineering - ทบทวน - ลดกิจกรรม - ชะลอการดำเนินงาน - ถ่ายโอน - แก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่เป็นจุดอ่อน

๒.๓.๕ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

สำนักงาน กพร. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๕) ซึ่งได้นำแนวความคิดการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการรวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) โดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา โดยนำแนวความคิด Balanced Scorecard คือมุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการ

ภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้ ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทย ดังนี้

มิติที่ ๑ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

มิติที่ ๒ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ ๓ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) ความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ ๔ มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) ความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

แผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยงด้วยหลักของเหตุและผล ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

๒.๓.๖ หลักการสร้างตัวชี้วัดที่ดี

การกำหนดตัวชี้วัดควรมีการพิจารณาว่าหน่วยงานต้องการตัวชี้วัดในระดับใดและต้องการที่ใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลในประเด็นใด แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดให้มีลักษณะที่ดี ในกรณีที่เป็นตัวชี้วัดระดับ output ให้คำนึงถึงการวัดผลจากปริมาณผลผลิต (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และ เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target) โดยต้องมีความสมเหตุสมผล ที่จะสามารถอธิบายได้ (Validity) มีข้อมูลที่สามารถสนับสนุนตัวชี้วัดได้ (Availability) มีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเคลื่อนไหวจากความไวต่อการเปลี่ยนแปลง(Sensitivity)

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ควรประกอบด้วย

๑. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความมีความสำคัญเท่านั้น

๓. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล

๔. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ มิได้วัดผลจากการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพในการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย

๕. จะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

๖. ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ของตัวชี้วัด ทั้งนี้ เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

๗. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

๘. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้นไม่ใช่ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Internet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปกราฟิกที่เข้าใจง่ายและประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียวซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัว ชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหาและสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเองและหน่วยงานเป็นอย่างไร

๙. จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจากเมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกันเพื่อที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง อีกทั้งการมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลืออาจจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก วัดความก้าวหน้าของการบรรจุปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าว

ให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้ และตัวชี้วัดทั้ง ๔ ด้านมีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์ให้ดำเนินไปสู่การปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ ความสัมพันธ์ของทั้ง ๔ ด้าน หรือทั้งสี่มุมมองจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งหมด

ตัวชี้วัดความสำเร็จ Key Performance Indicator : KPI

- สามารถสังเกตได้ในเชิงปริมาณ
- วัดผลที่ได้จากการดำเนินงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์)
- ประกอบด้วยตัววัดผลงาน (บ่งบอกถึงคุณลักษณะ และมาตรฐานเทียบเคียงสำหรับบ่งบอกถึงความสำเร็จจากการดำเนินงาน (ข้อความที่บ่งบอกถึงปริมาณผลงาน)
- เป็นผลงานหรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการนำเอาทรัพยากร (input) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม

สำหรับค่าของตัวชี้วัดที่กำหนด สามารถกำหนดได้ใน ๕ รูปแบบ ได้แก่

๑. จำนวน
๒. อัตรา (ร้อยละ)
๓. ค่าเฉลี่ย
๔. อัตราส่วน
๕. สัดส่วน

นอกจากนั้น ตัวชี้วัดที่กำหนดจะต้องมีลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ก็คือ มีความสอดคล้องหรือตรงกับประเด็นที่ต้องการจะวัด มีความเป็นรูปธรรมหรือมีความชัดเจน สามารถวัดหรือสังเกตได้ นอกจากนั้นจะต้องมีความไว และได้รับการยอมรับจากผู้ใช้ผลการประเมิน

บทที่ ๓
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT Analysis)

๓.๑ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี

การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี ของ สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (กฟก.) มักเผชิญกับท้าทายเชิงโครงสร้าง นโยบาย และการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคสำคัญออกเป็น ๔ ด้านหลัก ดังนี้

๑. ด้านงบประมาณและการเงิน (Financial & Budgetary Constraints)

๑.๑. งบประมาณไม่ต่อเนื่องและไม่เพียงพอ: กฟก. พึ่งพางบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นหลัก ในหลายปีงบประมาณได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อปริมาณหนี้สินของเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียนไว้ หรือได้รับการจัดสรรล่าช้า ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการซื้อหนี้และการฟื้นฟูอาชีพ

๑.๒. ข้อจำกัดในการหมุนเวียนเงินกองทุน: การเรียกเก็บเงินคืนจากเกษตรกรสมาชิก (ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยต่ำ/ค่าบริการ) มีอัตราการจัดเก็บที่ต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากเกษตรกรประสบปัญหาภัยแล้ง ผลผลิตตกต่ำ หรือขาดรายได้ ทำให้เงินทุนหมุนเวียนกลับเข้ามาในระบบน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

๒. ด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร (Administrative & Structural Obstacles)

๒.๑. โครงสร้างส่วนภูมิภาคและบุคลากรจำกัด: แม้จะมีสำนักงานสาขาจังหวัดทั่วประเทศ แต่จำนวนบุคลากรในระดับปฏิบัติการมักไม่สมดุลกับจำนวนสมาชิกเกษตรกรที่มีอยู่เป็นจำนวนมากทำให้การติดตาม ประเมินผล และการลงพื้นที่เพื่อให้ความช่วยเหลือทำได้ไม่ทั่วถึง

๒.๒. ระเบียบข้อกฎหมายที่ซับซ้อน: ขั้นตอนและหลักเกณฑ์ทางกฎหมายในการตรวจสอบคุณสมบัติเกษตรกร การตรวจสอบความถูกต้องของหนี้สิน และการโอนทรัพย์สินหลักประกัน มีความล่าช้าและซับซ้อน ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความเดือดร้อนของเกษตรกรได้อย่างทันท่วงที

๓. ด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร (Operational & Development Challenges)

๓.๑. การเชื่อมโยงระหว่างการจัดการหนี้และการฟื้นฟูอาชีพยังไม่สมบูรณ์: ที่ผ่านมาเน้นหนักไปที่ "การจัดการหนี้สิน" (การซื้อหนี้) แต่ในส่วน "การฟื้นฟูอาชีพ" เพื่อให้เกษตรกรมีรายได้กลับมาส่งคืนกองทุนยังทำได้น้อยหรือขาดความยั่งยืน ทำให้เกษตรกรบางส่วนกลับไปเป็นหนี้ซ้ำ (Moral Hazard)

๓.๒. ขาดการบูรณาการกับหน่วยงานภาคี: การพัฒนาทักษะเกษตรกรยุคใหม่ (Smart Farmer) และการเข้าถึงตลาด ยังขาดการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบกับกระทรวงอื่น ๆ เช่น กระทรวงพาณิชย์ หรือกระทรวงอุตสาหกรรม ทำให้ผลผลิตของกลุ่มเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมขาดช่องทางตลาดที่มั่นคง

๔. ด้านระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data & Technology Deficits)

๔.๑. ฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยง (Data Silos): ระบบข้อมูลสมาชิก ข้อมูลหนี้สิน และข้อมูลการฟื้นฟูอาชีพในบางส่วนยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ รวมถึงยังไม่เชื่อมโยงกับสถาบันการเงินเจ้าหนี้ (เช่น ธ.ก.ส.) ในลักษณะ Real-time ทำให้การตรวจสอบสิทธิ์และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ทำได้ยาก

๔.๒. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในระดับพื้นพื้นที่ยังจำกัด: เกษตรกรสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ (Aging Society) ทำให้การเข้าถึงระบบบริการดิจิทัล หรือการรายงานผลการดำเนินโครงการผ่านระบบออนไลน์ทำได้ค่อนข้างลำบาก

๓.๒ การวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในภาพรวม บุคลากรของ กฟก. คือจุดแข็งสำคัญที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจสูงสุดจากทุกกลุ่ม แต่ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่ต้องเร่งแก้ไขเร่งด่วน มี ๓ ประเด็นหลัก คือ:

1. ความล่าช้าในกระบวนการทำงาน (ระยะเวลาทำธุรกรรมและการอนุมัติ)
2. งบประมาณไม่เพียงพอ ต่อความต้องการที่แท้จริง
3. ข้อจำกัดด้านกายภาพ สำนักงานคับแคบ ไม่สะดวกต่อการให้บริการ

กลุ่มเกษตรกรผู้รับบริการจัดการหนี้สิน

ภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด แต่มีความพึงพอใจด้านระยะเวลาน้อยที่สุด

ด้านระยะเวลา: เร่งปรับปรุงขั้นตอน ลดการทำงานแบบแมนนวล นำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบยื่นคำขอออนไลน์ และระบบติดตามสถานะมาใช้ พร้อมกำหนดมาตรฐานระยะเวลาให้บริการที่ชัดเจน

ด้านงบประมาณ: จัดทำสถิติความต้องการที่แท้จริงเสนอขอจัดสรรงบประมาณเพิ่ม แสวงหาแหล่งทุนทางเลือก เช่น ภาคเอกชน, กองทุนหมุนเวียน และส่งเสริมความรู้ทางการเงินเพื่อการพึ่งพาตนเองในระยะยาว

ด้านสถานที่: ปรับปรุงการจัดวางพื้นที่ใช้สอย ขยายพื้นที่นั่งรอ หรือจัดให้มีหน่วยบริการเคลื่อนที่ในพื้นที่ห่างไกล

ด้านการสื่อสาร: จัดทำคู่มือและสื่อประชาสัมพันธ์ที่เข้าใจง่าย หลากหลายช่องทาง

กลุ่มองค์กรเกษตรกร (ด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพ)

ภาพรวมความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด แต่มีความพึงพอใจด้านกระบวนการดำเนินงานฟื้นฟูน้อยที่สุด

ลดความล่าช้า: ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนในการอนุมัติแผนงาน/โครงการฟื้นฟูอาชีพ เร่งรัดการอนุมัติและเบิกจ่ายงบประมาณให้ทันต่อฤดูกาล

บริหารงบประมาณ: ประเมินความต้องการงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ดึงภาคเอกชนและสถาบันการเงินมาร่วมทุน และเน้นสนับสนุนโครงการที่ยั่งยืนพึ่งพาตนเองได้

สถานที่และช่องทางสื่อสาร: จัดตั้งจุดบริการย่อยเพื่อลดความแออัด และกระจายข่าวสารเชิงรุกผ่านสื่อท้องถิ่น เช่น วิทยุชุมชน หอกระจายข่าว และจัดเวิร์คช็อปร่วมกับผู้นำชุมชน

กลุ่มหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง

ในภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด แต่มีความพึงพอใจด้านระยะเวลาทำธุรกรรมน้อยที่สุด

บูรณาการการทำงาน: จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของภารกิจ และจัดตั้งคณะทำงานร่วมกัน

เชื่อมโยงข้อมูล: พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการขอเอกสารและเพิ่มความรวดเร็ว

เพิ่มประสิทธิภาพประสานงาน: กำหนดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และสร้างช่องทางสื่อสารด่วน เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันได้ทันที

กลุ่มธนาคาร (สถาบันการเงินเจ้าหนี้)

ประเด็นกระบวนการซื้อหนี้ใช้เวลานาน ได้รับคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด

พัฒนาระบบซื้อหนี้ดิจิทัล: ร่วมมือกับธนาคารพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ API หรือแพลตฟอร์มกลาง เพื่อส่งผ่านเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ลดเวลาและข้อผิดพลาด

กลไกประสานงาน: แต่งตั้งผู้ประสานงานหลักของแต่ละสถาบันการเงินเพื่อความรวดเร็ว

แผนงบประมาณร่วมกัน: ประมาณการความต้องการงบประมาณและหนี้สินของเกษตรกรร่วมกับธนาคารล่วงหน้า เพื่อจัดลำดับความเร่งด่วนในการช่วยเหลือ

กลุ่มผู้ร่วมค้า (ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง)

ภาพรวมความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด และไม่พบปัญหา/ข้อเสนอแนะเชิงลบ

รักษามาตรฐาน: คงประสิทธิภาพความรวดเร็วในการตรวจรับพัสดุ การวางบิล และการชำระเงิน

พัฒนาสัมพันธ์และความต่อเนื่อง: รักษาคุณภาพของเจ้าหน้าที่พัสดุ จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และเปิดช่องทางฟีดแบ็กสม่ำเสมอ

นวัตกรรม: นำระบบแจ้งเตือนอัตโนมัติ มาใช้แจ้งสถานะใบสั่งซื้อและการจ่ายเงินให้ผู้ร่วมค้าทราบ

กลุ่มพนักงาน

ภาพรวม พนักงานมีความพึงพอใจต่อสำนักงานฯ ในระดับมาก และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก

การบริหารอัตรากำลัง: เร่งวิเคราะห์ภาระงาน ในแต่ละส่วนงานอย่างละเอียด และจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมเพื่อลดภาวะเหนื่อยหน่ายของบุคลากร

การปรับปรุงระบบผลตอบแทนและสวัสดิการ: ทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนให้ยุติธรรมเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และค่าครองชีพปัจจุบัน พร้อมทั้งจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่กลุ่มลูกจ้างเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

การสร้างเส้นทางอาชีพและการพัฒนา: จัดทำเส้นทางอาชีพให้มีความชัดเจน มองเห็นอนาคตการเติบโต ควบคู่กับการจัดโปรแกรมฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง และการมอบหมายงานที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง

ยกระดับการสื่อสารภายในองค์กร: สร้างช่องทางการสื่อสารสองทาง เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมและเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหาร

สร้างระบบชื่นชมและยกย่อง: ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับ ชื่นชม และให้กำลังใจพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การมอบรางวัลพนักงานดีเด่น เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์กร

ส่งเสริมความโปร่งใสและยุติธรรม: พัฒนาระบบการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร

ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ: ดูแลสถานที่ทำงานให้สะอาด ปลอดภัย จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและพื้นที่พักผ่อนให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และลดความเครียดแก่พนักงาน

๓.๓ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และนำมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่โดยอาศัยหลักการและวิธีการ ดังนี้

(๑) ประเด็นสภาพปัจจัยภายในของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรที่สำคัญอาศัยตัวแบบ ๗-S และ ๔-M เป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในได้แก่ Staff, Style, Skill, Structure, Strategy, System, และ Budgeting เพื่อระบุสภาพภายในเชิงทางบวก ซึ่งเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือส่งผลในทางลบ ซึ่งเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

(๒) ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรอาศัยตัวแบบ ISTEP (ได้แก่ International, Society, Technology, Economy, Politics)เป็นแนวทางในการวิเคราะห์สภาพภายนอกสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรนั้น ส่งผลต่อในทางบวกซึ่งเป็นโอกาส(Opportunities) หรือส่งผลในทางลบ ซึ่งเป็นอุปสรรค (Threats) ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

จุดแข็ง (Strengths - S)

๑. มีกฎหมายรองรับเฉพาะ: มี พ.ร.บ. กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรองรับชัดเจนทำให้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการเข้าไปจัดการหนี้สินและซื้อทรัพย์สินหลักประกันคืนให้เกษตรกรซึ่งหน่วยงานอื่นทำไม่ได้

๒. เครือข่ายสมาชิกและองค์กรเกษตรกรที่เข้มแข็ง: มีฐานข้อมูลสมาชิกและองค์กรเกษตรกรกระจายอยู่ทั่วประเทศ มีกลไกคณะอนุกรรมการระดับจังหวัดที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ได้โดยตรง

๓. บทบาทแบบเบ็ดเสร็จ: เป็นองค์กรเดียวที่ขับเคลื่อนทั้งด้านการจัดการหนี้สิน ควบคู่กับการฟื้นฟูอาชีพ ซึ่งหากบริหารจัดการให้เชื่อมโยงกันได้ดี จะช่วยแก้ปัญหาความยากจนได้อย่างเบ็ดเสร็จ

จุดอ่อน (Weaknesses - W)

๑. ความยั่งยืนทางการเงินต่ำ (Financial Sustainability): กองทุนยังคงต้องพึ่งพาการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลเป็นรายปี อัตราการเรียกเก็บเงินคืนจากเกษตรกรเพื่อหมุนเวียนในกองทุนยังอยู่ในระดับต่ำ

๒. กระบวนการและกฎระเบียบมีความล่าช้า: ขั้นตอนการตรวจสอบสิทธิ์ ตรวจสอบสถานะหนี้ และการเจรจาซื้อหนี้กับสถาบันการเงินมีความซับซ้อนและใช้เวลานาน ไม่ทันต่อความเดือดร้อนในบางกรณี

๓. ข้อจำกัดด้านบุคลากรและระบบดิจิทัล: อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคมีจำกัดเมื่อเทียบกับจำนวนสมาชิก และระบบฐานข้อมูล ยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ในลักษณะ Real-time กับสถาบันการเงินเจ้าหนี้

โอกาส (Opportunities - O)

๑. นโยบายรัฐบาลที่เน้นความยั่งยืน: นโยบายภาครัฐที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือนโดยเฉพาะหนี้สินเกษตรกร และการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก ช่วยหนุนให้ กฟก. ได้รับความสำคัญและงบประมาณสนับสนุน

๒. เทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการข้อมูล: การพัฒนาของระบบ Big Data, แพลตฟอร์มบริหารจัดการภาครัฐ และโมบายแอปพลิเคชัน เป็นโอกาสให้ กฟก. ปรับปรุงระบบการขึ้นทะเบียน การตรวจสอบสิทธิ์ และการติดตามประเมินผลโครงการฟื้นฟูอาชีพให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๓. กระแสความมั่นคงทางอาหารและเกษตรมูลค่าสูง: ตลาดในปัจจุบันให้ความสำคัญกับสินค้าเกษตรปลอดภัย เกษตรอินทรีย์ และ BCG Model ซึ่งเป็นโอกาสดีในการจัดทำโครงการฟื้นฟูอาชีพให้เกษตรกรมีรายได้สูงพอที่จะหลุดพ้นจากวงจรหนี้สิน

อุปสรรค (Threats - T)

๑. โครงสร้างประชากรภาคเกษตร (Aging Society): เกษตรกรสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ขาดแรงงานคนรุ่นใหม่ในครัวเรือน ทำให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การทำเกษตรแม่นยำ (Smart Farming) หรือการใช้เทคโนโลยีทำได้ยาก

๒. ความผันผวนของสภาพภูมิอากาศ: ปัญหาภัยแล้ง น้ำท่วม และโรคระบาดในพืช/สัตว์ ที่รุนแรงและคาดเดาได้ยาก ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลผลิตและรายได้ของเกษตรกร ทำให้ความสามารถในการชำระเงินคืนกองทุนลดลง

๓. ปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจและตลาด: ความผันผวนของราคาสินค้าเกษตร ต้นทุนการผลิตที่ปรับตัวสูงขึ้น รวมถึงข้อจำกัดในการเข้าถึงช่องทางการตลาดสมัยใหม่ของเกษตรกรรายย่อย

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินประเด็น SWOT ที่สำคัญ พบว่า ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรอยู่ที่ “กลยุทธ์เชิงรุก” (Aggressive Strategies) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ใช้จุดแข็งไปช่วงชิงโอกาส โดยดึงศักยภาพและประสิทธิภาพของสำนักงานฯ ออกมาใช้อย่างสูงสุดเพื่อให้ได้รับผลลัพท์อย่างมีประสิทธิผล เมื่อนำมาจับคู่เพื่อกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ด้วย **TOWS Matrix** จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่มกลยุทธ์หลัก ดังนี้

๑. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy: ใช้จุดแข็ง + คว้าโอกาส)

มุ่งเน้นการใช้กลไกกฎหมายและเครือข่ายที่เข้มแข็ง ขับเคลื่อนไปพร้อมกับนโยบายรัฐและเทคโนโลยีสมัยใหม่

SO๑: ยกระดับการฟื้นฟูอาชีพด้วยเกษตรมูลค่าสูง (BCG Model): ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายองค์กรเกษตรกรที่มีอยู่ทั่วประเทศ ร่วมมือกับกระทรวงภาคีขับเคลื่อนโครงการฟื้นฟูอาชีพที่ตอบโจทย์กระแสความมั่นคงทางอาหาร และการทำเกษตรมูลค่าสูง เพื่อสร้างรายได้ที่ก้าวกระโดดให้แก่สมาชิก

SO๒: ขับเคลื่อนโครงการแก้หนี้ภาคเกษตรระดับชาติ: ดึงอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะของ กฟก. เข้าไปเป็นกลไกหลักในการสนองนโยบายรัฐบาลที่เน้นการแก้ไขปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือน เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว

๒. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy: ลดจุดอ่อน + คว้าโอกาส)

มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายใน เพื่อรองรับโอกาสและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

WO๑: เร่งทำ Digital Transformation เพื่อลดขั้นตอน: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบ Big Data มาปรับปรุงแพลตฟอร์มการตรวจสอบสิทธิ์ การจัดการหนี้ และการขึ้นทะเบียนสมาชิก เพื่อลดความล่าช้าในกระบวนการทำงาน และเชื่อมโยงข้อมูลกับสถาบันการเงินเจ้าหนี้แบบ Real-time

WO๒: พัฒนาโมเดลสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนทางการเงิน: ปรับปรุงระบบการติดตามและโมเดลการส่งเสริมอาชีพให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบจำหน่ายสินค้าออนไลน์หรือการจับคู่ตลาด (Matching) เพื่อช่วยให้เกษตรกรมีรายได้กลับคืนมาชำระกองทุนได้ตามเป้าหมาย

๓. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy: ใช้จุดแข็ง + รับมืออุปสรรค)

ใช้ศักยภาพขององค์กรและเครือข่าย ในการปกป้องสมาชิกจากความเสี่ยงภายนอก

ST๑: สร้างภูมิคุ้มกันให้เกษตรกรพร้อมรับมือความแปรปรวนของ: ใช้กลไกอนุกรรมการจังหวัดและเครือข่ายในพื้นที่ ถ่ายทอดความรู้ในการทำเกษตรที่ทนทานต่อสภาพภูมิอากาศ การจัดการน้ำ และการประกันภัยพืชผล เพื่อลดความเสี่ยงในการสูญเสียรายได้ของสมาชิก

ST๒: ดึงคนรุ่นใหม่กลับบ้านพัฒนาบ้านเกิด: ใช้จุดแข็งที่มีกองทุนและที่ดินทำกิน (ที่ได้จากการบริหารจัดการหนี้) มาจัดทำโครงการจูงใจให้ลูกหลานของเกษตรกรผู้สูงอายุกลับมาสานต่ออาชีพ โดยเน้นการทำเกษตรแม่นยำและการตลาดดิจิทัล

๔. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy: ลดจุดอ่อน + หลีกเลี่ยงอุปสรรค)

ผ่าทางตันเชิงโครงสร้างเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรและเกษตรกรเกิดความเสียหาย

WT๑: ป้องกันภาวะหนี้ซ้ำซากด้วยมาตรการประกบ: ปรับกฎระเบียบให้งดการซื้อหนี้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องพ่วงเงื่อนไขการเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูอาชีพที่เข้มข้น เพื่อป้องกันความล้มเหลวจากการทำเกษตรแบบเดิมท่ามกลางต้นทุนที่สูงและตลาดที่ผันผวน

WT๒: ถ่ายโอนภารกิจและบูรณาการอัตรากำลังในพื้นที่: แก้ปัญหาข้อจำกัดด้านบุคลากรในต่างจังหวัด โดยการจับมือเป็นภาคีร่วมกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น หรือหน่วยงานส่วนท้องถิ่นในการร่วมติดตามและประเมินผลโครงการฟื้นฟูอาชีพ แทนการใช้เจ้าหน้าที่ กฟก. เพียงฝ่ายเดียว

ตารางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

ปัจจัยภายใน / ภายนอก	**โอกาส (Opportunities - O)** • นโยบายรัฐแก้หนี้ครัวเรือน • เทคโนโลยีดิจิทัล/Big Data • เทรนด์เกษตรปลอดภัย/ BCG	**อุปสรรค (Threats - T)** • สังคมเกษตรกรสูงอายุ • Climate Change (ภัยแล้ง/น้ำท่วม) • ต้นทุนผลิตสูง/ตลาดผันผวน
จุดแข็ง (Strengths - S) • มีกฎหมายรองรับเฉพาะ • เครือข่ายองค์กรเกษตรกรเข้มแข็ง • • บทบาทเบ็ดเสร็จ (แก้หนี้+ฟื้นฟู)	**กลยุทธ์ SO (เชิงรุก)** • ยกระดับการฟื้นฟูอาชีพด้วย BCG • • ชู กฟก. เป็นกลไกหลักตามนโยบายรัฐ	กลยุทธ์ ST (เชิงป้องกัน) • ส่งเสริมเกษตรปรับตัวรับ Climate Change • ดึงเครือข่ายคนรุ่นใหม่พัฒนาเกษตรดิจิทัล
จุดอ่อน (Weaknesses - W) • ความยั่งยืนทางการเงินต่ำ • กฎระเบียบ/ขั้นตอนล่าช้า • บุคลากรส่วนภูมิภาคมีจำกัด	กลยุทธ์ WO (เชิงแก้ไข) • ปรับเปลี่ยนสู่ Digital Organization • พัฒนาระบบติดตามเงินหมุนเวียนกองทุน	กลยุทธ์ WT (เชิงรับ) • บังคับใช้เงื่อนไขแก้หนี้ควบคู่ฟื้นฟูอาชีพ • • ดึงภาคีท้องถิ่นร่วมสนับสนุนอัตรากำลัง

๓.๔ ปัญหาสำคัญและความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

เมื่อทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พบปัญหาสำคัญ นำไปสู่ความท้าทายที่สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จะต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสนับสนุนภารกิจของสำนักงานฯ ดังนี้

ปัญหาสำคัญ

๑. โครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กรยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

๒. บุคคลากรถึงแม้จะมีใจในการให้บริการ แต่ยังขาดความรู้ ทักษะในการทำงานในยุคปัจจุบัน

๓. ขาดการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ เช่น Big Data มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

๔. ขาด Road Map ที่ชัดเจนในแต่ละปี ทำให้ไม่เห็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละปี

๕. วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบต่างคนต่างทำ ขาดการบูรณาการทำงานแบบเป็นทีม

การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๑. เทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการทำงานและชีวิตประจำวันมากขึ้น

๒. จำนวนประชากรที่ลดลงมีผลต่อภาคการเกษตร

๓. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีผลการทำงานของสำนักงานฯ โดยเฉพาะด้านงบประมาณ

๔. ความคาดหวังและความต้องการของประชาชนมีเพิ่มมากขึ้น

๕. ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

เรื่องสำคัญที่สำนักงานฯ ควรดำเนินการในระยะ ๕ ปี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี ร่วมกับผลการสำรวจความคิดเห็น อุปสรรค และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากรภายในองค์กร เรื่องสำคัญที่สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (กฟก.) ควรเร่งดำเนินการในระยะ ๕ ปี เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปเป็น ๔ เสาหลักสำคัญ (Strategic Pillars) ดังนี้

๑. การยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการจัดการหนี้และการฟื้นฟูอาชีพ

๑.๑. การลดขั้นตอนและกำหนดมาตรฐานเวลา: จะต้องทบทวนขั้นตอน การอนุมัติแผนงาน/โครงการฟื้นฟูอาชีพ รวมถึงกระบวนการซื้อหนี้ร่วมกับธนาคารเจ้าหนี้ โดยกำหนดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนเพื่อลดความล่าช้าเชิงโครงสร้าง

๑.๒. การเชื่อมโยงภารกิจ: ปรับใช้เงื่อนไขการจัดการหนี้ควบคู่ไปกับการบังคับเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูอาชีพที่เข้มข้น เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีรายได้และความสุขเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ และป้องกันภาวะหนี้ซ้ำซาก

๑.๓. **การส่งเสริมโครงการเกษตรกรรมยั่งยืน**: มุ่งเน้นการสนับสนุนโครงการฟื้นฟูอาชีพที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (BCG Model) และการเข้าถึงตลาด เพื่อให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว

๒. การเร่งรัดกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล การจัดทำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่

๒.๑. **ดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลกลางเชื่อมโยงทุกสำนัก** เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างแม่นยำ

๒.๒. **การยกระดับงานบริการและระบบสารสนเทศ**: พัฒนาระบบทะเบียนให้มีความทันสมัย รองรับการขึ้นทะเบียนออนไลน์ การติดตามสถานะธุรกรรมแบบเรียลไทม์ และระบบ e-Notification เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและลดความแออัดในการเดินทางมาสำนักงาน

๒.๓. **การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน**: สร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ (เช่น ผ่านระบบ API) ร่วมกับสถาบันการเงินเจ้าหนี้และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการตรวจสอบสิทธิ์และลดความซ้ำซ้อนของเอกสาร

๓. การปฏิรูปการบริหารทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้างองค์กร การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

๓.๑. **เร่งสร้างความชัดเจนในโอกาสเติบโตทางตำแหน่งหน้าที่** โดยเฉพาะในกลุ่มลูกจ้างงานทั่วไปซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ เพื่อลดความเสี่ยงในการสูญเสียบุคลากรศักยภาพสูง

๓.๒. **การวิเคราะห์อัตรากำลังและภารกิจ (Workload Analysis):** ทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานจริงในแต่ละพื้นที่ เพื่อลดความเครียดสะสม (Burnout) ของพนักงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการดูแลสวัสดิการอย่างทั่วถึง

๓.๓. **การส่งเสริมทักษะและทัศนคติ (Reskill/Upskill):** จัดโปรแกรมฝึกอบรมและระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) พัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการเคสที่มีความซับซ้อนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๔. การบริหารจัดการงบประมาณและความยั่งยืนทางการเงิน

๔.๑. **การบริหารงบประมาณเชิงรุกร่วมกับภาคี**: ดำเนินการประมาณการความต้องการงบประมาณจัดการหนี้ร่วมกับธนาคารล่วงหน้า เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสถิติที่ชัดเจนในการเสนอขอจัดสรรงบประมาณแผ่นดินเพิ่มเติม

๔.๒. **การแสวงหาแหล่งเงินทุนทางเลือก**: พัฒนาความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับองค์กรเอกชน จัดตั้งกองทุนหมุนเวียน หรือสถาบันการเงินอื่นๆ นอกเหนือจากงบประมาณรัฐ เพื่อขยายโอกาสในการช่วยเหลือเกษตรกร

๔.๓. **การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่าย:** ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับภายในให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้กระบวนการพิจารณาอนุมัติและการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่าและรวดเร็วที่สุด

๕. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและการสร้างความร่วมมือภายนอก

๕.๑. **การพัฒนาพื้นที่บริการ:** ดำเนินการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนพื้นที่ใช้สอยของสำนักงานที่คับแคบให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือจัดตั้งหน่วยบริการเคลื่อนที่เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อ

๕.๒. **การสร้างเครือข่ายและการบูรณาการภาครัฐ**: จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และตั้งคณะทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

๕.๓. **การสื่อสารสองทางและธรรมาภิบาล**: ยกระดับความโปร่งใสในระบบคัดเลือกบุคลากร สร้างช่องทางการสื่อสารสองทางเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนนโยบาย และกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังเกษตรกรผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างทั่วถึง

บทที่ ๔
แผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ.2568 - 2572) ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเด็นอุบัติใหม่ เพื่อประกอบการทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒) ฉบับทบทวน ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๗๐ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พบว่าตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ยังคงดำรงอยู่ในระดับกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) โดยมุ่งเน้นการยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรเป็นแกนหลัก

ด้วยเหตุนี้ แผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒) ฉบับทบทวน ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๗๐ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จึงยังคงยึดถือกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒) เดิมเป็นกรอบแนวทางหลัก พร้อมกันนี้ได้ขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติผ่านการเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๗๐ ในการกำหนดแผนงาน โครงการ และการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานฯ อย่างเป็นระบบ โดยแผนปฏิบัติการระยะยาวฯ ฉบับทบทวน และแผนปฏิบัติราชการประจำปีบัญชี ๒๕๗๐ มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์การเพื่อเกษตรกร พัฒนาองค์กรเกษตรกรให้เข้มแข็ง จัดการหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพและตามหลักธรรมาภิบาล” (๔ smart)

พันธกิจ

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร

๒. ส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมของเกษตรกร

๓. พัฒนาความรู้ในด้านการเกษตรกรรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับเกษตรกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรเกษตรกร

๔. พัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร

๕. จัดการหนี้ให้เกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

อำนาจหน้าที่

แก้ไขปัญหาหนี้สินให้เกษตรกรสมาชิก และการอนุมัติงบประมาณให้องค์กรสมาชิกเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพ

ผลลัพท์ (Outcome)

เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ผลผลิต(Output)

๑. การผลิตสินค้าเกษตรมีประสิทธิภาพ และมีมูลค่าสูงขึ้น

๒. เกษตรกร องค์กรเกษตรกรมีความเข้มแข็ง

๓. การใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินงาน

๔. องค์กรมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๑. เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ทั้งด้านความสุขและรายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐

๒. ระบบทะเบียนมีความทันสมัย และการขึ้นทะเบียนเกษตรกรองค์กรเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐

๓. มีระบบ Big Data เพื่อใช้ในทุกสำนัก ร้อยละ ๑๐๐

๔. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคลดีขึ้นร้อยละ ๕

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดการหนี้และสร้างความมั่นคงในอาชีพแก่เกษตรกร (Smart Farmer)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างความเข็มแข็งของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร (Smart Agriculture)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิตอลให้ทันสมัย (Smart Digitalization)

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ (Smart Office)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดการหนี้และสร้างความมั่นคงในอาชีพแก่เกษตรกร (Smart Farmer)

เป้าหมายที่ ๑ ยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

เป้าหมายที่ ๒ บริหารจัดการหนี้อย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์

๑. บริหารจัดการหนี้อย่างเป็นระบบ

๒. พัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาหนี้สิน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างความเข็มแข็งของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร (Smart Agriculture)

เป้าหมายที่ ๑ องค์กรเกษตรกรมีความเข้มแข็ง

เป้าหมายที่ ๒ เกษตรกรผลิตสินค้าราคาสูงขึ้น

กลยุทธ์

๑. พัฒนาเครือข่ายองค์กรเกษตรกร

๒. พัฒนาอาชีพเกษตรกรให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

๓. พัฒนาองค์ความรู้ให้กับเกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิตอลให้ทันสมัย (Smart Digitalization)

เป้าหมายที่ ๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานระบบ ความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันสมัย

เป้าหมายที่ ๒ สร้างและนำนวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการ

กลยุทธ์

๑. การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
๒. การบูรณาการข้อมูลและความมั่นคงของข้อมูลเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของสำนักงานฯ
๓. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบริการประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ (Smart Office)

เป้าหมายที่ ๑ องค์กรมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
เป้าหมายที่ ๒ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ มีความคิดวิเคราะห์ที่ทันต่อต่อการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์

๑. พัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ และบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อบริการประชาชน
๒. พัฒนาศักยภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและ ทันสมัย
๓. การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
๔. ปรับปรุงระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
๕. เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการด้านบัญชี การเงิน และงบประมาณ
๖. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของคณะอนุกรรมการ/ผู้แทนองค์กรเกษตร

ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ กับแผน ๓ ระดับ

แผนระดับที่ ๑

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐

"ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง"

- ด้านความมั่นคง
- ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนระดับที่ ๒

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐)

- ความมั่นคง
- การเกษตร
- เศรษฐกิจฐานราก
- การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
- การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

- เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค
- วิถีชีวิตที่ยั่งยืน
- ปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนา

แผนระดับที่ ๓

- นโยบายรัฐบาล
- นโยบายกระทรวงเกษตรฯ

แผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

- การจัดการหนี้และสร้างความมั่นคงในอาชีพแก่เกษตรกร
- การเสริมสร้างความเข็มแข็งของเกษตรกรและองค์กร
- พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิตอลให้ทันสมัย
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์

เป็นองค์การเพื่อเกษตรกร พัฒนาองค์กรเกษตรกรให้เข้มแข็ง จัดการหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพและตามหลักธรรมาภิบาล (๔ smart)

พันธกิจ

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร

๒. ส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมของเกษตรกร

๓. พัฒนาความรู้ในด้านการเกษตรกรรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับเกษตรกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรเกษตรกร

๔. พัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร

๕. จัดการหนี้ให้เกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดการหนี้และสร้างความมั่นคงในอาชีพแก่เกษตรกร (Smart Farmer)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร (Smart Agriculture)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิตอลให้ทันสมัย (Smart Digitalization)

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ (Smart Office)

กลยุทธ์

๑.บริหารจัดการหนี้อย่างเป็นระบบ
๒.พัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหนี้สิน

๑.พัฒนาเครือข่ายองค์กรเกษตรกร
๒.พัฒนาอาชีพเกษตรกรให้มีความมั่นคง อย่างยั่งยืน
๓.พัฒนาองค์ความรู้ให้กับเกษตรกร

๑.การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
๒.การบูรณาการข้อมูลและความมั่นคงของข้อมูลเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของสำนักงานฯ
๓.การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบริการประชาชน

๑. พัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อบริการประชาชน
๒. พัฒนาศักยภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและ ทันสมัย
๓. การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
๔. ปรับปรุงระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
๕. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านบัญชี การเงิน และงบประมาณ
๖. การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของคณะอนุกรรมการ / ผู้แทนองค์กรเกษตรกร

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดการหนี้และสร้างความมั่นคงในอาชีพแก่เกษตรกร (Smart Farmer)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	๗๒
ด้านความมั่นคง	ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุขดีขึ้น (๐๑๐๐๐๒) ดัชนีชี้วัดความสุขโลก (อันดับของโลก ภายในปี ๒๕๗๕ ไม่เกิน ๓๐	เกษตรกรมีหนี้ลดลง/ ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ปี ๒๕๗๒ ร้อยละ ๑๐๐	บริหารจัดการหนี้อย่างเป็นระบบ	๑.โครงการชำระหนี้สินของเกษตรกร กรณีลูกหนี้ผิดนัดชำระ (NPL) และหนี้เร่งด่วนถูกฟ้องร้องดำเนินคดีขึ้นไป / สำนักหนี้ฯ /สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ จำนวนเกษตรกรที่ได้ชำระหนี้ ทั้งลูกหนี้ผิดนัดชำระ และถูกฟ้องดำเนินคดีขึ้นไป ๒.โครงการซื้อทรัพย์คืน NPA คืนให้กับเกษตรกร / สำนักหนี้ฯ / สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการซื้อทรัพย์NPA คืน ๓.โครงการติดตามการผ่อนชำระคืนลูกหนี้ที่กองทุนฯ ชำระหนี้แทน / สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ จำนวนเงิน หรือร้อยละ ๔๐ ของจำนวนเงินที่เกษตรกรที่ครบรอบ/กำหนดชำระคืน หรือ ปิดบัญชี	↔	↔	↔	↔	↔

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดการหนี้และสร้างความมั่นคงในอาชีพแก่เกษตรกร (Smart Farmer)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	๗๒
ด้านความมั่นคง	ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุขดีขึ้น (๐๑๐๐๐๒) ดัชนีชี้วัดความสุขโลก (อันดับของโลก ภายในปี ๒๕๗๕ ไม่เกิน ๓๐	การสนับสนุนการจัดการหนี้ของเกษตรกร/ ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ปี ๒๕๗๒ ร้อยละ ๑๐๐	พัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาหนี้สิน	๑.โครงการปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกร (ทะเบียนหนี้) /สำนักหนี้/สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ ปรับปรุงฐานข้อมูลทะเบียนหนี้ การจำแนกหนี้ให้เป็นปัจจุบัน ๒.โครงการสัมมนาซักซ้อมความเข้าใจกระบวนการจัดการหนี้ของเกษตรกรให้กับพนักงาน / สำนักหนี้ฯ / สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ พนักงานและลูกจ้างมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการจัดการหนี้ของเกษตรกร ๓.โครงการสรุปผลการปฏิบัติงาน / ติดตามงานค้าง ของสาขาจังหวัด / สำนักหนี้ฯ / สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ ทบทวนผลการดำเนินงานด้านการจัดการหนี้ของสาขาจังหวัด ระดมความคิดเห็นเพื่อ ปรับปรุงแนวทางการทำงานและจัดทำแผนงานของปีถัดไป ติดตามงานค้าง แต่ละจังหวัด เพื่อรับทราบและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน	↔	↔	↔	↔	↔

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างความเข็มแข็งของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร (Smart Agriculture)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	๗๒
ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	การเกษตรผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรเพิ่มขึ้น (๐๓๐๐๐๑) ผลิตภาพการผลิตของภาคเกษตรเพิ่มขึ้น (๐๓๐๐๐๒)	ส่งเสริมและสนับสนุนการฟื้นฟูการพัฒนาอาชีพของเกษตรกร/สินค้าการเกษตรมีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ ๕	พัฒนาอาชีพเกษตรกรให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน	๑.การอนุมัติงบกู้ยืม/งบสนับสนุนตามแผนงานหรือโครงการ/สำนักฟื้นฟูฯ / สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ จำนวนองค์กรและงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน เพื่อการฟื้นฟู ๒.โครงการการสนับสนุนการการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร/สำนักฟื้นฟูฯ / สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ จำนวนองค์กร ที่รายงานผลติดตามและประเมินโครงการทั้งอยู่ในระหว่างโครงการ/สิ้นสุดโครงการ ๓. โครงการติดตามการผ่อนชำระคืนขององค์กรเกษตรกรที่ได้รับงบกู้ยืมปีงบประมาณ ๒๕๔๙ – ๒๕๖๖ / สำนักฟื้นฟูฯ / สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ ร้อยละ ๓๗ ของการชำระหนี้คืน	↔	↔	↔	↔	↔

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างความเข็มแข็งของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร (Smart Agriculture)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**	**เป้าหมาย/ตัวชี้วัด**	**มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)**	**โครงการ/ผู้รับผิดชอบ**	**๖๘**	**๖๙**	**๗๐**	**๗๑**	**๗๒**
ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	เศรษฐกิจฐานรากรายได้ของประชากรกลุ่มรายได้น้อยเพิ่มขึ้นอย่างกระจายและอย่างต่อเนื่อง (๑๖๐๐๐๑)	ส่งเสริม สนับสนุน การรวมกลุ่มของเกษตรกร ระบบทะเบียนมีความทันสมัย และการขึ้นทะเบียนเกษตรกรองค์กรเกษตรกรเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐	พัฒนาเครือข่ายองค์กรเกษตรกร	๑.โครงการสะสางทะเบียนองค์กร และพัฒนาปรับปรุงฐานข้อมูลองค์กร/สำนักฟื้นฟูฯ / สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ จำนวนองค์กร ที่ได้การตรวจสอบความมีอยู่จริง และปรับปรุงข้อมูลทางทะเบียน เป็นปัจจุบัน การพัฒนาระบบโปรแกรมฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีความทันสมัย	↔				

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างความเข็มแข็งของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร (Smart Agriculture)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	๗๒
ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	เศรษฐกิจฐานรากรายได้ของประชากรกลุ่มรายได้น้อยเพิ่มขึ้นอย่างกระจายและอย่างต่อเนื่อง (๑๖๐๐๐๑)	พัฒนาศักยภาพในการพึ่งพาตนเองเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร/ ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ปี ๒๕๗๒ ร้อยละ ๑๐๐	พัฒนาองค์ความรู้ให้กับเกษตรกร	๑.โครงการสรุปบทเรียนด้านการพัฒนาองค์กร / กิจกรรมด้านอาชีพเกษตรกร การเพิ่มมูลค่าผลผลิต การรวบรวมผลผลิตและการเชื่อมโยงตลาดของเครือข่ายองค์กร / สำนักฟื้นฟูฯ/ สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ ได้ชุดความรู้ในการถอดบทเรียนทุกจังหวัด และองค์กรต้นแบบอย่างน้อยจังหวัดละ ๒ องค์กร ๒.โครงการพัฒนาระบบสินค้า และการเชื่อมโยงตลาดทั้งภาคเข้าด้วยกัน / สำนักฟื้นฟูฯ/ สำนักงานสาขาจังหวัด ตัวชี้วัดโครงการ องค์กรได้การสนับสนุนช่องทางตลาดอย่างเป็นรูปธรรม อย่างน้อยจังหวัดละ ๑ ช่องทาง ได้รับงบประมาณ จังหวัดละ ๓๐,๐๐๐ บาท เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดแสดงสินค้าทางเกษตร รวมถึงค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าขององค์กร	↔				↔
					↔				↔

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิตอลให้ทันสมัย (Smart Digitalization)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	๗๒
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ (๒๐๐๐๐๑)	พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานระบบ ความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันสมัย มีโครงสร้างพื้นฐานและระบบด้านเทคโนโลนีสารสนเทศของหน่วยงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและ การบริหารจัดการภายใน ที่สะดวกรวดเร็ว ในทุกที่ ทุกเวลา มีระบบ Big Data เพื่อใช้ในทุกสำนัก ร้อยละ ๑๐๐	การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศและการสื่อสาร	๑.โครงการจัดหาหรือเช่าซื้อครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ต่อพ่วงทดแทน/ สำนักอำนายการ ตัวชี้วัดโครงการ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงมีมาตรฐานและมีจำนวนตามที่กำหนด ร้อยละ๙๕ ความพึงพอใจของผู้ใช้งานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕	↔	↔	↔	↔	↔
				๒.โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายเพื่อความต่อเนื่องในการทำงาน (LAN, WAN and internet)/ สำนักอำนายการ ตัวชี้วัดโครงการ การเชื่อมต่อเน็ตเวิร์คมีประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น ผู้ใช้งานระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในสำนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	↔	↔	↔	↔	↔

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิตอลให้ทันสมัย (Smart Digitalization)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	๗๒
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ (๒๐๐๐๐๑)	พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานระบบ ความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันสมัย มีโครงสร้างพื้นฐานและระบบด้านเทคโนโลนีสารสนเทศของหน่วยงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและ การบริหารจัดการภายใน ที่สะดวกรวดเร็ว ในทุกที่ ทุกเวลา มีระบบ Big Data เพื่อใช้ในทุกสำนัก ร้อยละ ๑๐๐	การบูรณาการข้อมูลและความมั่นคงของข้อมูลเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของสำนักงานฯ	๓.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและรักษาความปลอดภัยในการให้บริการระบบเครือข่าย สำนักอำนายการ ตัวชี้วัดโครงการ มีระบบรักษาความปลอดภัยเครือข่าย ๑ ระบบ	↔	↔	↔	↔	↔
				๔.โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลาง สำนักอำนายการ ตัวชี้วัดโครงการ ระบบฐานข้อมูลกลางที่มีประสิทธิภาพ จำนวน ๑ ระบบ	↔	↔	↔	↔	↔
			การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบริการประชาชน	๕.โครงการพัฒนาฐานข้อมูลทะเบียนองค์กร ทะเบียนเกษตรกรและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) สำนักอำนายการ ตัวชี้วัดโครงการ ระบบฐานข้อมูลและบริการ จำนวน ๑ ระบบ	↔	↔	↔	↔	↔

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ (Smart Office)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	๗๒
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ (๒๐๐๐๐๑)	องค์กรมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ มีความคิดวิเคราะห์ที่ทันต่อต่อการเปลี่ยนแปลง ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ปี ๒๕๗๒ ร้อยละ ๑๐๐	พัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประชาชน พัฒนาศักยภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและ ทันสมัย พัฒนาศักยภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและ ทันสมัย	๑.โครงการจัดทำแผนอัตรากำลังสำนักอำนวยการ ตัวชี้วัดโครงการ มีแผนอัตรากำลังและโครงสร้างที่เหมาะสม ๒.โครงการการจัดทำแผนทางเดินสายอาชีพ สำนักอำนวยการ ตัวชี้วัดโครงการ มีแผนทางเดินสายอาชีพไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ ของตำแหน่งทั้งหมด ๓.โครงการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน สำนักอำนวยการ ตัวชี้วัดโครงการ มีความพึงพอใจไม่น้อยกว่า ๓.๕๐	↔	↔	↔	↔	↔

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ (Smart Office)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**	**เป้าหมาย/ตัวชี้วัด**	**มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)**	**โครงการ/ผู้รับผิดชอบ**	**๖๘**	**๖๙**	**๗๐**	**๗๑**	**๗๒**
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ (๒๐๐๐๐๑)	องค์กรมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ มีความคิดวิเคราะห์ที่ทันต่อต่อการเปลี่ยนแปลง ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ปี ๒๕๗๒ ร้อยละ ๑๐๐	พัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประชาชน พัฒนาศักยภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและ ทันสมัย	๔.โครงการการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำนักอำนวยการ ตัวชี้วัดโครงการ สำนักงานมีการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	↔	↔	↔	↔	↔
			พัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประชาชน	๕.โครงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สำนักอำนวยการ ตัวชี้วัดโครงการ มีแผนฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย ๑ ครั้งต่อปี	↔	↔	↔	↔	↔
			เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านบัญชีการเงิน และงบประมาณ	๖.โครงการประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ สำนักบริหาร ตัวชี้วัดโครงการ ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนฯ	↔	↔	↔	↔	↔

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ (Smart Office)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	๗๒
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ (๒๐๐๐๐๑)	องค์กรมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ มีความคิดวิเคราะห์ที่ทันต่อต่อการเปลี่ยนแปลง ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ปี ๒๕๗๒ ร้อยละ ๑๐๐	การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	๗.โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชนทุกรูปแบบ / สำนักงานสาขาจังหวัด/สำนักบริหาร ตัวชี้วัดโครงการ มีการส่งข่าวสารหรือการแถลงข่าวเผยแพร่ผลงานและกิจกรรมของกองทุนในสื่อมวลชน ทุกรูปแบบ เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง สื่อออนไลท์					
			พัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประชาชน	๘.โครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้ารับการบริการ/ สำนักบริหาร ตัวชี้วัดโครงการ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ไม่น้อยกว่า ๓.๕๐					
			ปรับปรุงระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	๙.โครงการสำรวจความต้องการครุภัณฑ์และสิ่งปลูกสร้างเพื่อการบริหารสำนักงาน / สำนักอำนายการ ตัวชี้วัดมีพัสดุครุภัณฑ์สำนักงาน และอื่นๆเพียงพอต่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ					

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ (Smart Office)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**	**เป้าหมาย/ตัวชี้วัด**	**มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)**	**โครงการ/ผู้รับผิดชอบ**	**๖๘**	**๖๙**	**๗๐**	**๗๑**	**๗๒**
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ (๒๐๐๐๐๑)	องค์กรมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ มีความคิดวิเคราะห์ที่ทันต่อต่อการเปลี่ยนแปลง ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ปี ๒๕๗๒ ร้อยละ ๑๐๐	ปรับปรุงระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	๑๐.โครงการพัฒนาระบบจัดการเอกสาร และคดีสำนักกฎหมาย / สำนักกฎหมาย ตัวชี้วัดโครงการ สำนักกฎหมายมีระบบจัดการเอกสารคดี พัฒนาระบบและฐานข้อมูลในการจัดกาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายตามภารกิจต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักกฎหมาย ง่ายต่อการจัดเก็บสืบค้น และสามารถสรุปติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างมีประสิทธิภาพ	↔				

ความสอดคล้องของแผนฯ		ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ (Smart Office)			ระยะเวลาดำเนินงาน				
ยุทธศาสตร์ชาติ	**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**	**เป้าหมาย/ตัวชี้วัด**	**มาตรการการดำเนินงาน (กลยุทธ์)**	**โครงการ/ผู้รับผิดชอบ**	**๖๘**	**๖๙**	**๗๐**	**๗๑**	**๗๒**
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ (๒๑๐๐๐๑)	องค์กรมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ปี ๒๕๗๒ ร้อยละ ๑๐๐	พัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการบริการแก่ประชาชน	๑๑.โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม การป้องกันและ ปราบปรามทุจริต (ITA) / สำนักบริหาร ตัวชี้วัดโครงการ มีคะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า ๘๕ คะแนน ๑๒ โครงการสร้างความผาสุขและความผูกพันธ์ของบุคลากร/ สำนักอำนวยการ ตัวชี้วัดโครงการ บุคลากรของสำนักงานกองทุนฯ ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของเกษตรกร	↔	↔	↔	↔	↔

บทที่ ๕
การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๒) และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๗๐ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อประเมินความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และความสำเร็จในการแปลงแผนงานไปสู่การปฏิบัติ โดยจะทำการวิเคราะห์ว่าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีมีความสอดรับและทิศทางเดียวกับแนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการระยะยาวหรือไม่ ตลอดจนประเมินระดับผลสัมฤทธิ์ของผลการดำเนินงานว่าสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วม และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการระยะยาว ๕ ปี ได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลและข้อค้นพบที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

๕.๑ แนวทางการดำเนินงาน

กรอบการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระยะยาวของสำนักงานฯ แบ่งออกเป็น ๒ มิติหลัก ดังนี้

๕.๑.๑ การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี: มุ่งเน้นการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) ตลอดจนระบุปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนปฏิบัติการระยะยาว เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในแต่ละกรอบเวลา และขับเคลื่อนฐานข้อมูลสำหรับปรับปรุงกลยุทธ์ให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

๕.๑.๒ การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการระยะยาวของสำนักงานฯ: มุ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์สุดท้าย (Summative Evaluation) เพื่อตรวจสอบระดับความสำเร็จและผลกระทบของแผนงานโครงการที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในภาพรวม

๕.๒ กลไกการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการระยะยาวของสำนักงานฯ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ จำเป็นต้องมีการกำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการผลักดันเป้าหมายยุทธศาสตร์ โดยมีปัจจัยหลักประกอบด้วย:

๕.๒.๑ มิติด้านนโยบายและบุคลากร: การได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนความร่วมมือและการรับรู้ร่วมกันของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ

๕.๒.๒ มิติด้านทรัพยากร: การได้รับการจัดสรรงบประมาณที่มีความเพียงพอ สอดคล้องกับกิจกรรม และมีความต่อเนื่องเชิงบูรณาการ

๕.๒.๓ มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในแต่ละแผนงานโครงการอย่างเป็นระบบ

๕.๒.๔ มิติด้านการบริหารจัดการ: การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับความผันผวนของปัจจัยภายนอก

ทั้งนี้ เพื่อให้โครงสร้างของแผนปฏิบัติการระยะยาวมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องเชิงตรรกะตั้งแต่วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ไปจนถึงกระบวนการปฏิบัติงาน สำนักงานฯ จึงกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ย่อยและในภาพรวมของแผนปฏิบัติการระยะยาวอย่างเข้มงวด เพื่อคุมทิศทางองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน