



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โทร. ๐-๒๕๓๙-๗๗๔๐ , ๑๓๓๕

ที่ กษ ๐๘๐๐.๐๕/

วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง สรุปผลการฝึกอบรม การทบทวนบริบทขององค์การและกำหนดทิศทางกรมพัฒนาที่ดิน

เรียน ผอ.กพร.

ตามที่ได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การทบทวนบริบทขององค์การ และกำหนดทิศทางกรมพัฒนาที่ดิน เมื่อวันที่ ๒๘-๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ เพื่อทบทวนลักษณะที่สำคัญของ องค์การและวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางของกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ องค์การ นั้น

ในการประชุมดังกล่าว ที่ประชุมได้ทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ และ จัดทำระบบนิเวศในการดำเนินงานของกรม (Business Ecosystem) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแข่งขันราย ภารกิจ เพื่อหาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ วิเคราะห์เหตุผลผลการดำรงอยู่ของกรม เพื่อกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Core Purpose) และค่านิยมร่วม (Core Value) และกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจจากความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจาก

๑. ยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ที่มุ่งให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Superior Performance) และมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive advantage) คือถ้ามียุทธศาสตร์ที่ดี จะมีผลงานดี และเลียนแบบยาก ซึ่งการจะวางแผนแบบนี้ได้ ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยใช้หลัก ๖C

๒. กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ๖C ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับขององค์การ ประกอบด้วย

C๑ : Company หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน จะมองหาสินทรัพย์และ ความเก่งขององค์กร ประกอบด้วย

๑) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย หมายถึง พันธกิจหรือหน้าที่ตาม กฎหมายของหน่วยงาน(กอง/สำนัก)

๒) วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน หมายถึง วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน(กอง/สำนัก)

ประกาศไว้

๓) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร หมายถึง บุคลากรในหน่วยงาน(กอง/ สำนัก) และหมอดินอาสาที่เปรียบเสมือนเป็นเจ้าหน้าที่ของกรมช่วยถ่ายทอดความรู้ด้านการพัฒนาที่ดินใน ระดับพื้นที่

๓.๑) ข้าราชการ

๓.๒) ลูกจ้างประจำ

๓.๓) พนักงานราชการ

๓.๔) หมอดินอาสา

- หมอดินอาสาประจำจังหวัด

- หมอดินอาสาประจำอำเภอ

- หมอติ๋นอาสาประจำตำบล
- หมอติ๋นอาสาประจำหมู่บ้าน

๔) สินทรัพย์ หมายถึง เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ อาคาร สถานที่ รวมทั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ

๕) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๖) โครงสร้างองค์การ(หน่วยงาน) หมายถึง โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของหน่วยงาน

C๒ : Customers & Stakeholders หมายถึง ผู้รับบริการหลัก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นใคร มีปัญหา ความต้องการ/ความคาดหวังอะไรบ้าง องค์การควรสร้างคุณค่าเพื่อไปตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า เพื่อคงความเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ โดยวิเคราะห์ ข้อมูล ประกอบด้วย

๑) วิเคราะห์จำแนกผลิตภัณฑ์/บริการของหน่วยงาน

๒) วิเคราะห์ผู้รับบริการของแต่ละผลิตภัณฑ์/บริการนั้นคือใคร

๓) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์/บริการตั้งแต่เริ่มต้นจนได้เป็นผลิตภัณฑ์/บริการนั้น

๔) ระบุว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มทำงานร่วมกับหน่วยงาน/เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอย่างไร เช่น ทำงานวิชาการร่วมกัน บูรณาการการทำงานตามบทบาทของแต่ละหน่วยงาน เป็นผู้ส่งมอบอุปกรณ์เครื่องมือให้หน่วยงาน เป็นผู้รับจ้างงานก่อสร้าง เป็นต้น

๕) วิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ละกลุ่ม เพื่อหาความต้องการ และความคาดหวังเบื้องต้นจากที่หน่วยงานเคยได้รับฟังจากผู้มารับบริการหรือร่วมงานกับหน่วยงาน ยกตัวอย่าง ความต้องการและความคาดหวัง เช่น เราไปร้านอาหาร สั่งข้าวผัด ร้านอาหารจัดทำข้าวผัดมาให้เราเรียบร้อยแล้ว ได้ข้าวผัดตามที่สั่งคือ ตรงตามความต้องการ แต่เมื่อกินข้าวผัดไปแล้วพบว่า มีรสชาตือร่อย ความอูร่อยคือ ความคาดหวัง (สิ่งที่ไม่คิดว่าจะได้) เป็นต้น

C๓ : Competitive Environment หมายถึง สภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์การ มีสภาพการแข่งขันเป็นอย่างไร ใครเป็นคู่แข่ง หรือมีสินค้า/บริการทดแทนของเราหรือไม่ โดยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๑) วิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานที่เป็นภารกิจหลักกว่า มีคู่แข่งหรือไม่

๒) นำภารกิจนั้นมาวิเคราะห์ลงตาราง กรณีมีหลายภารกิจให้วิเคราะห์ ๑ ภารกิจต่อ ๑ ตาราง และวิเคราะห์ทีละภารกิจว่า ภารกิจนั้นมีประเด็นแข่งขันเรื่องอะไรบ้าง และแข่งขันกับใคร เช่น ภารกิจบริการวิเคราะห์ดิน มีประเด็นการแข่งขัน ๓ ประเด็นเทียบกับกรมวิชาการเกษตร และสถาบันการศึกษา คือ ๑) จำนวนรายการที่วิเคราะห์ ๒) ความครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ และ ๓) มาตรฐานการวิเคราะห์ เป็นต้น ให้ใส่ข้อมูลลงตารางที่กำหนด คอลัมน์ทางซ้ายมือ เป็นหน่วยงาน ให้ใช้สัญลักษณ์ L ส่วนคอลัมน์ขวามือ คือ คู่แข่ง ให้ใส่ตัวย่อของหน่วยงานที่เป็นคู่แข่ง หรือตัวอักษรภาษาอังกฤษ A, B, C,.....ที่ไม่ซ้ำกับชื่อของหน่วยงาน

๓) วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเทียบกับคู่แข่งที่ละประเด็น โดยให้ใส่ตัวเลข แสดงอันดับ ๑, ๒ และ ๓ ดังนี้

๑ หมายถึง เราทำได้ดีกว่าคู่แข่ง

๒ เราทำได้พอๆ กับคู่แข่ง

๓ เราทำได้แยกว่าคู่แข่ง เช่น ภารกิจบริการวิเคราะห์ดิน

ประเด็นที่ ๑ จำนวนรายการที่วิเคราะห์ พบว่า กรมได้คะแนน = ๑ เพราะมีจำนวนรายการวิเคราะห์ที่มากกว่ากรมวิชาการเกษตรและสถาบันการศึกษา ซึ่งได้คะแนน = ๒

ประเด็นที่ ๒ ความครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ พบว่า กรมได้คะแนน = ๑ เพราะมีพื้นที่ให้บริการครอบคลุมทั้งประเทศที่มีห้อง lab ๑๒ เขต มีคลินิกเกษตรเคลื่อนที่ ในขณะที่สถาบันการศึกษา ได้คะแนน = ๒ เนื่องจากมีห้อง lab ของมหาวิทยาลัยกระจายอยู่ในหลายจังหวัด ส่วนกรมวิชาการเกษตร ได้คะแนน = ๓ เพราะมีห้อง lab ให้บริการเฉพาะส่วนกลาง

C๔ : Compliance หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญของหน่วยงาน

ดำเนินการโดยวิเคราะห์กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญของหน่วยงานที่หน่วยงานต้องคำนึงถึงในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและไม่ผิดระเบียบปฏิบัติ

C๕ : Change หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการแข่งขันขององค์กรหรือการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ดำเนินการโดยวิเคราะห์ข้อมูลลงตารางแบ่งออกเป็น ๓ ระยะ คือ ๑) ระยะปัจจุบัน- ๒ ปี ๒) ระยะ ๒-๕ ปี และ ๓) ระยะ ๕ ปีขึ้นไป วิเคราะห์ว่าแต่ละระยะมีการเปลี่ยนแปลงภายนอกหน่วยงานอะไรบ้างที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน เช่น เทคโนโลยี นโยบายประเทศ/จังหวัด/กลุ่มจังหวัด การเกิดภัยพิบัติ เป็นต้น

C๖ : Challenge หมายถึง ประเด็นความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันขององค์กรหรือการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของเรามีเรื่องใดบ้าง

หลังจากนั้นจึงกำหนดยุทธศาสตร์โดยชุดทางเลือกใช้หลัก ๕W+๑H คือ

Why ทำไมผู้รับบริการจึงต้องการเรา หรือขาดเราไม่ได้ (เราต้องให้คุณค่าอะไรกับเขา)

Where+What+How เพื่อให้ผู้รับบริการขาดเราไม่ได้ เราต้องมุ่งตอบสนองใคร/ที่ไหน (Where) ด้วยบริการ/สินค้าอะไร(What) และวิธีการอย่างไร(How)

Where+What+How ที่ลงตัวจะทำให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้ตรงกลุ่ม ตรงเป้า ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

และเมื่อจะลงมือปฏิบัติต้องคิดถึง

Who+When ใครจะต้องทำ เรื่องไหนเราจะทำเอง เรื่องไหนจะหาคนอื่นมาช่วยทำ (Who) และสุดท้ายต้องทำอะไรก่อน-หลัง ทำเมื่อไหร่ (When)

ทางเลือกทั้งหมด ๕W+๑H ที่ลงตัว และเหมาะสมกับ ๖C ที่เราวิเคราะห์ จะช่วยให้เราตัดสินใจสร้างยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม แต่ยังคงต้องการ การทบทวนและปรับปรุงเป็นระยะจนพบจุดที่ทางเลือกทั้งหมด "ลงตัว" จะทำให้ยุทธศาสตร์มีคุณภาพเต็มที่ในที่สุด

๓. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย องค์กร สินทรัพย์ และสมรรถนะ

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่แข่ง/คู่แข่ง หน่วยงานร่วมปฏิบัติ หน่วยงานที่ส่งมอบงานระหว่างกัน หน่วยงานควบคุมกำกับ นโยบายรัฐบาล เศรษฐกิจ สังคม-วัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย

กล่าวโดยสรุปจากการประชุม สามารถสรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมของกรมพัฒนาที่ดินในช่วงปี ๒๕๖๕ - ๒๕๗๐ ในเบื้องต้นได้ ดังนี้

### วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรอัจฉริยะทางดินเพื่อขับเคลื่อนการใช้ที่ดินอย่างเหมาะสมเพิ่มขึ้น.....ภายในปี ๒๕๗๐”

### พันธกิจ

- ๑) สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริด้านการพัฒนาที่ดิน
- ๒) จำแนกประเภทที่ดิน จัดทำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบล และพื้นที่พิเศษ
- ๓) ยกกระดับขีดความสามารถของ Agri-Map ให้ทันสมัย สามารถคาดการณ์ผลผลิตพืชเศรษฐกิจเพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของรัฐบาล
- ๔) สร้างต้นแบบการขับเคลื่อนการอนุรักษ์ดินและน้ำพร้อม Scale up รวมทั้งเพิ่มบทบาทเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริม อปท. ในการอนุรักษ์ดินและน้ำ
- ๕) พัฒนาที่ดินเพื่อรองรับการเข้าสู่เกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์
- ๖) ป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยพิบัติทางการเกษตร และความหลากหลายทางชีวภาพ
- ๗) ขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (SDG ข้อ ๒.๔ และ ๑๕.๓)
- ๘) ยกกระดับคุณภาพงานวิจัย และนวัตกรรมการพัฒนาที่ดิน
- ๙) พัฒนาการเกษตรอัจฉริยะเพื่อเพิ่มผลิตภาพการเกษตร
- ๑๐) ยกดับบทบาทของหมอดินอาสาในการขับเคลื่อนงานพัฒนาที่ดินสู่เกษตรกร
- ๑๑) ยกดับองค์การเป็นองค์กรอัจฉริยะด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

### ค่านิยมร่วม(Core Values)

“สร้างทีม ทำงานเชิงรุก คล่องแคล่ว ปรับตัวเร็ว”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ



(นางสาวเบญจพร บุรมย์ชัย)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ