



Application Report 2013

รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร

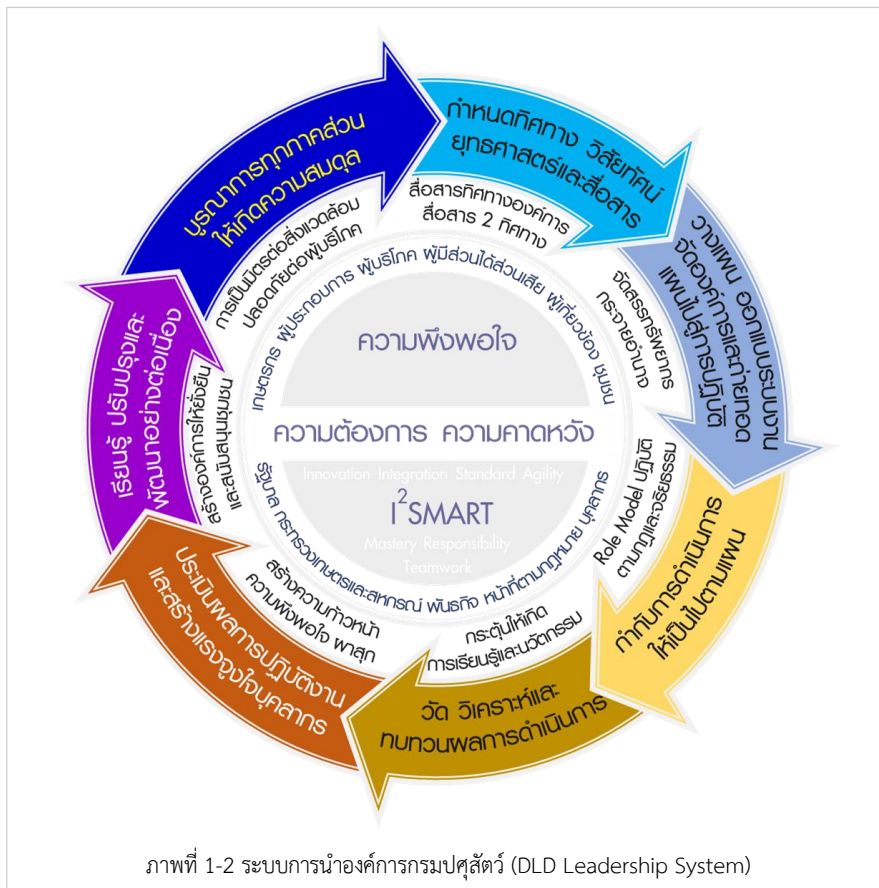
ส่วนที่ 3

การดำเนินการที่โดดเด่นรายหมวด



คณะผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำพากรมปศุสัตว์ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและอย่างมีธรรมาภิบาล ซึ่งได้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปี ระหว่างกระบวนการประเมินองค์กรในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ เพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

คณะผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยอธิบดีในฐานะผู้นำสูงสุด รองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนักกอง รวมถึงผู้นำและคณะกรรมการ คณะทำงาน คณะต่างๆ ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการนำองค์กรเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินการของกรมปศุสัตว์ เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดความพึงพอใจในทุกกลุ่มอย่างสมดุล รวมถึงมีความคล่องตัวและมีความไวในการตอบสนองต่อสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้ค่านิยม I²SMART ที่บุคลากรกรมปศุสัตว์ทุกระดับทุกคนมีส่วนร่วมกันกำหนดขึ้น เป็นตัวแบบในการหล่อหลอมความคิดของบุคลากรเพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน



ระบบการนำองค์กรกรมปศุสัตว์ (ภาพที่ 1-2) ผู้บริหารและผู้นำทุกระดับ ได้ยึดถือปฏิบัติและใช้เป็นกรอบในการบูรณาการและการบริหารจัดการองค์การ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยผลผลิตและบริการด้านการปศุสัตว์ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวัง รวมทั้งใช้เป็นกรอบสำหรับการประเมินผู้บริหารด้านการนำองค์กร ซึ่งแนวทางดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และการสื่อสาร ทิศทางขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการ ในการกำหนดทิศทางผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับความสมดุลของทุกภาคส่วนรวม โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างสมดุลและโปร่งใส เพื่อได้เข้ามามีส่วนร่วมให้ข้อมูล ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ระหว่างกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี โดยผู้บริหารและคณะทำงานด้าน



ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ร่วมกันวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ที่กำหนดไว้ และได้กำหนดช่องทางการสื่อสารไปยังทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 1-1 ช่องทางการสื่อสาร

ช่องทางการสื่อสาร	ความถี่	เจ้าภาพ	บุคคลเป้าหมาย	ประเด็นการสื่อสาร
• ประชุมผู้บริหารกรมปศุสัตว์	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน	• ผู้บริหาร	• ทิศทางขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินงาน • ชี้แจงแผน นโยบาย แนวทางปฏิบัติ • ติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน • การแก้ไขปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา • แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Best Practice
• ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ	ปีละ 1 ครั้ง	กองแผนงาน	• ผู้บริหาร • หัวหน้าหน่วยงาน • ผู้ที่เกี่ยวข้อง	• ชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน นโยบาย และแนวทางดำเนินงาน • ติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน • การแก้ไขปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา • แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Best Practice
• ประชุมหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/จังหวัด/ศูนย์/สถานี/ด่าน	ทุกเดือน	หน่วยงาน	• บุคลากรภายในสังกัด	• นำมติที่ประชุมผู้บริหารถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ • ติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน • การแก้ไขปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา • แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Best Practice
• VDO Conference	ตามความเหมาะสม	กรมกอง/สำนัก/	• ผู้บริหาร • หัวหน้าหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค • ผู้ที่เกี่ยวข้อง	• ชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน นโยบาย และแนวทางดำเนินงาน • การประชุมร่วมกันระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
• ประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงาน/ทีมงาน	ตามความเหมาะสม	ฝ่ายเลขานุการ	• คณะกรรมการ/คณะทำงาน/ทีมงาน	• ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย • ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
• อบรม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ	ตามความเหมาะสม	สำนักกอง/	• ผู้ที่เกี่ยวข้อง	• พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตามต้องการ • ระดมสมอง ความคิดเห็น จากผู้สัมมนา • แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทางวิชาการและประสบการณ์
• ทางโทรศัพท์	ตามความเหมาะสม	ผู้บริหาร	• บุคลากรในสังกัด • ผู้เกี่ยวข้อง	• สอบถามข้อมูลเหตุการณ์และประเด็นปัญหา • รายงานผลการดำเนินการ
• หนังสือราชการ	ตามความเหมาะสม	เจ้าของเรื่อง	• บุคลากรในสังกัด • ผู้เกี่ยวข้อง	• แจ้งคำสั่ง ประกาศ ข่าวดสาร • ถ่ายทอดนโยบาย แผนงาน ผู้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
• วารสารกรมปศุสัตว์	ทุกเดือน 2	สำนักส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์	• บุคลากรในสังกัด • ผู้เกี่ยวข้อง	• เผยแพร่ข้อมูล ข่าวดสาร ของกรมปศุสัตว์ • การให้บริการของกรมปศุสัตว์
• Website กรม	ตลอดเวลา	ศูนย์สารสนเทศทุกหน่วยงาน	• บุคลากรในสังกัด • ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก	• เผยแพร่ข้อมูล ข่าวดสาร ของกรมปศุสัตว์ • การให้บริการของกรมปศุสัตว์
• e-mail และ SMS	ตลอดเวลา	ศูนย์สารสนเทศ	• บุคลากรในสังกัด • ผู้เกี่ยวข้อง	• แจ้งข้อมูลข่าวดสาร • รายงานผลการดำเนินงาน
• พูดคุยโดยตรง	ตามโอกาส	ผู้บริหาร	• บุคลากรในสังกัด • ผู้เกี่ยวข้อง	• แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวดสาร • ติดตามงาน • สอบถามประเด็นปัญหา และแนวทางแก้ไข
• Facebook	ตามความเหมาะสม		• บุคลากรในสังกัด • ผู้เกี่ยวข้อง	• ถ่ายทอดเทคโนโลยี และให้ความรู้แก่ประชาชนด้านอาหารปลอดภัย • รับฟังปัญหาและแก้ไขปัญหาให้เกษตรกร
• โปสเตอร์	ปีละครั้ง	กองแผนงาน	• บุคลากรในสังกัด • ผู้เกี่ยวข้อง	• วิสัยทัศน์ ค่านิยม



ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการไปยังบุคลากรภายใต้ความรับผิดชอบทุกๆคนภายในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ นำไปปฏิบัติ และให้ความร่วมมืออย่างทั่วถึง ด้วยระบบการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ซึ่งมีวิธีการและช่องทางที่หลากหลายอย่างครอบคลุม เช่น การประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ หนังสือราชการ ผ่านสื่อต่างๆ การพบปะพูดคุยโดยตรง เพื่อให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์ ได้รับการดำเนินการอย่างบูรณาการที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

2) **วางแผน ออกแบบระบบงาน จัดองค์กรและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ** ผู้บริหาร คณะทำงานด้านยุทธศาสตร์และคณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการ ได้ร่วมกันทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระบบงานที่มีอยู่ แล้วพิจารณาปรับปรุง แผนยุทธศาสตร์ ออกแบบโครงสร้างและระบบงานใหม่ ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น รวมถึงวางแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้นจึงถ่ายทอดทิศทางองค์กร ระบบงาน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการสื่อสารองค์กรและระบบการจัดการคุณภาพของกรมปศุสัตว์

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเป้าประสงค์หลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการของกรมปศุสัตว์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมปศุสัตว์ ได้แก่ (1) สินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค มีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ และมีความสามารถทางการแข่งขันในระดับสากล (2) กระบวนการผลิตด้านการปศุสัตว์มีผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (3) เป็นศูนย์กลางความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านการปศุสัตว์ของประเทศ (4) ทรัพยากรมนุษย์ด้านการปศุสัตว์ มีความเป็นมืออาชีพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารและคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ระยะยาว จากนั้นจึงถ่ายทอดไปสู่สำนักกอง เพื่อนำไปวางแผนปฏิบัติการ กำหนดกิจกรรม แผนงาน โครงการที่สำคัญ พร้อมตัวชี้วัดความก้าวหน้า ตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC)

ผู้บริหารและคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ จะตรวจสอบความสอดคล้องและพิจารณาจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ โดยคำนวณตามมูลค่าของต้นทุนผลผลิตที่ได้มีการจัดทำเป็นฐานข้อมูลไว้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสำนัก กอง จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบแต่ละผลผลิตจะทำหน้าที่คอยกำกับและติดตามความก้าวหน้าทุกๆ เดือน ผ่านระบบ e-Operation เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และผู้บริหารระดับสูงจะคอยติดตามในภาพรวมเพื่อดูความก้าวหน้าและความสอดคล้องของผลดำเนินการโดยรวม รวมถึงจัดสรรทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานเพิ่มเติมให้เพียงพอหากมีความจำเป็น

3) **การกำกับดำเนินการให้เป็นไปตามแผน** ผู้บริหารและคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่ควบคุม กำกับ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ โดยใช้ตัวชี้วัดทั้งในระดับกรม ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคลตามที่ได้กำหนดขึ้นมาจากระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติตามลำดับขั้น เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร โดยที่แต่ละสำนัก/กอง รับผิดชอบความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ เฉพาะในส่วนที่ได้รับถ่ายทอดเป้าหมายตามที่ระบุไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของกรมปศุสัตว์ ภาพที่ (1-3) ซึ่งจะ



ช่วยให้บุคลากรทุกคนทราบบทบาท หน้าที่และ ความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อความสำเร็จใน ภาพรวมขององค์การ

4) การวัด การวิเคราะห์และทบทวนผล การดำเนินการ ผู้บริหาร ทบทวนผลการ ดำเนินการ ผ่านระบบการวัด ตามตัวชี้วัดสำคัญ เป็นประจำทุกเดือน เพื่อติดตามและประเมินผล การดำเนินการ โดยการเปรียบเทียบความสำเร็จ จากผลการดำเนินการกับค่าเป้าหมายที่กำหนด ไว้ตามแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการ ดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน และอาจส่งผล กระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและ ระยะยาวขององค์การ ผู้บริหารจะวิเคราะห์ ปัญหาหรือหาสาเหตุ พร้อมจัดลำดับความสำคัญ เพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงวิธีการดำเนินการหรือ ยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมและยังคงมีความสามารถในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้กำหนด ไว้

การวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือความไม่สำเร็จ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ผู้บริหารจึงได้ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงองค์การ อย่างกว้างขวางและเกิดนวัตกรรม

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจบุคลากร ผู้บริหารใช้ระบบบริหารผลการ ดำเนินงาน (Performance Management System) เพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลการ ดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ โดยการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับกรม ลงสู่ระดับสำนัก/กอง และ ระดับบุคคล โดยมีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานเป็นการล่วงหน้าระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติในทุก ระดับ และกำหนดระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง รวมถึงการกำหนดวิธีการวัดผลอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังได้ ประเมินศักยภาพบุคลากรเพื่อหาความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ โดยกำหนดในมิรอบการ ประเมินปีละ 2 รอบ รอบแรกระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ของปีถัดไป และรอบที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน

ผู้บริหารใช้ระบบการยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัลแก่บุคลากร ทั้งในระดับสำนัก/กอง ระดับทีมงาน และระดับบุคคล เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความพยายามอย่างเต็ม ศักยภาพและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม ให้กับองค์การ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

6) การเรียนรู้ การปรับปรุง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารใช้โมเดล DLD Improvement Model (ภาพที่ OP-3) ในการพัฒนากรมปศุสัตว์อย่างต่อเนื่อง ในทุกระบบและกระบวนการ รวมถึงระบบ การนำองค์การด้วย โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากระบบการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง ตลอดจนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้เกี่ยวข้องและบุคลากรภายใน องค์การ ที่ได้จากช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ที่ได้วางระบบไว้ เช่น การสำรวจ การประชุมสัมมนา Focus



Group การติดต่อโดยตรงด้วยการพบปะพูดคุยระหว่างการให้บริการ หนังสือ โทรศัพท์ รวมถึงผ่านสื่อ
สาธารณะต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต่างๆ เช่น วางแผน
ยุทธศาสตร์ การปรับปรุงกระบวนการ การปรับปรุงบริการ การพัฒนาบริการใหม่ๆ ระบบการบริหารจัดการ
องค์การ เป็นต้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย รวมถึงสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7) **บูรณาการทุกภาคส่วนให้เกิดความสมดุล** ในความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสีย พันธมิตร และผู้ส่งมอบ รวมถึงพันธกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายของกรมปศุสัตว์ โดยใช้
กระบวนการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ความต้องการ
และความคาดหวัง รวมถึงการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญต่อผลผลิตและบริการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
และหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ อย่างโปร่งใส เป็นธรรม

นอกเหนือจากบทบาทหลัก 7 องค์ประกอบ ตามที่ระบุไว้ในระบบการนำองค์การของกรมปศุสัตว์ (ภาพ
ที่ 1-2) ที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ต้องปฏิบัติแล้ว ยังมีบทบาทที่สำคัญของผู้นำอีกส่วนหนึ่งที่กรมปศุสัตว์กำหนดให้
เป็นบทบาทของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ด้วย ได้แก่ (1) การสื่อสารทิศทางองค์การแบบสองทิศทาง (2) การจัดสรร
ทรัพยากร การกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม (3) การเป็นแบบอย่างที่ดี
(Role Model) เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การดำเนินการอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม
(4) การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้วยการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ
เกิดการคิดนวัตกรรม เช่น การแบ่งปันความรู้ การทำงานเป็นทีม (5) การสร้างความก้าวหน้า ความพึงพอใจ
ความผูกพันให้แก่บุคลากร การจูงใจบุคลากร โดยการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนา และสร้างความก้าวหน้าให้แก่
บุคลากร รวมถึงการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการเพิ่มเติม (6) สร้างองค์การที่ยั่งยืน ด้วยการให้
ความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์การและของบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญรอบข้างองค์การ
ด้วย (7) มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการผลิตปศุสัตว์ที่มีมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค
โดยอาศัยความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วมกันจากทุกภาคส่วน

นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ ได้ใช้ระบบการนำองค์การเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการนำองค์การของ
ผู้บริหารทุกคน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของการนำองค์การของผู้บริหารแต่ละคนต่อไป

ผลลัพธ์การนำองค์การตามระบบการนำองค์การ ผู้บริหารกรมปศุสัตว์สามารถ ชี้นำ สร้างบรรยากาศ
และสร้างแรงจูงใจบุคลากร รวมถึงสร้างความร่วมมือของทุกภาคส่วน ส่งผลให้การดำเนินการด้านการปศุสัตว์
ของประเทศไทยเป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือในระดับสากล ถึงความมีประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการพัฒนา
ส่งเสริม และควบคุม กำกับ ตรวจสอบ กระบวนการผลิตสินค้าปศุสัตว์ ตลอดห่วงโซ่การผลิต เพื่อให้ได้สินค้า
ปศุสัตว์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ซึ่งสามารถส่งออก
จำหน่ายยังประเทศที่พัฒนาแล้วได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวโน้มทั้งปริมาณและมูลค่าที่เพิ่มขึ้นทุกปี ดังแสดงใน
ผลลัพธ์ ตามภาพที่ 7-1

นอกจากนี้ ในด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนด้านการพัฒนา
กระบวนการ กรมปศุสัตว์ ได้รับรางวัลจากสำนักงาน กพร. มาอย่างต่อเนื่องตลอด 5 ปี รวม 19 รางวัล



การกำกับดูแลตนเองที่ดี

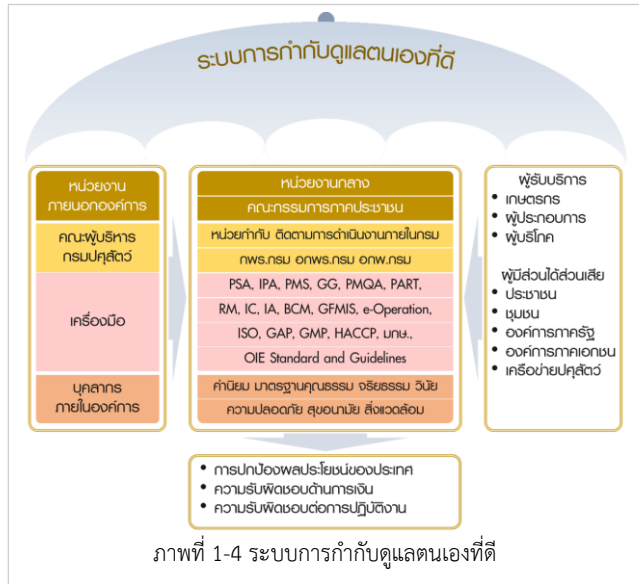
กรมปศุสัตว์ วางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี (ภาพที่ 1-3) เพื่อกำกับและตรวจติดตามให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ต่อการใช้จ่ายงบประมาณ และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ ดังนี้ (1) เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำกับการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ เช่น การรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทางราชการ การตั้งให้เป็นคณะกรรมการต่างๆ เป็นต้น (2) กรมปศุสัตว์ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแล

ของหน่วยงานกลาง เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานนายกรัฐมนตรี สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ (ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐราชการ (ค.ต.ป.) (3) กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลตนเองที่ดีภายในกรม ประกอบด้วย กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองแผนงาน กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม ทำหน้าที่ตรวจสอบ ติดตามและกำกับตามภารกิจที่รับผิดชอบ (4) คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่างๆ เช่น ก.พ.ร.กรม อ.ก.พ.ร. กรม อ.ก.พ.กรม คณะกรรมการจริยธรรมประจำกรมปศุสัตว์ (5) ระบบการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลการปฏิบัติงานระดับกรม (PSA) ระดับสำนัก/กอง (IPA) ระดับบุคคล (PMS) (6) นำระบบบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร เช่น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การประเมินผลสำเร็จการดำเนินงานและการใช้งบประมาณ (PART) การบริหารความเสี่ยง (RM) การควบคุมภายใน (IC) การตรวจสอบภายใน (IA) การบริหารความต่อเนื่องในสถานะวิกฤติ (BCM) (7) ระบบการติดตามและรายงานผล Online เช่น GFMS ระบบ e-Operation (8) ระบบสากลมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน เช่น ISO 17025 GAP GMP HACCP OIE Standard and Guidelines มกษ.

ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม และรักษาวินัย รวมถึงการคำนึงถึงความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม โดยการสร้างแรงจูงใจ และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

การทบทวนผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์

ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ได้มีการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมตามลำดับ รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบพร้อมงบประมาณที่ใช้สำหรับการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่ากรมปศุสัตว์จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญไว้ ตามลำดับ ตั้งแต่ตัวชี้วัดการบรรลุเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จากเป้าประสงค์ดังกล่าวแปลงเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่ได้รับการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดลงมาตามลำดับตามหลักการ Balance Scorecard ซึ่งทำได้



ภาพที่ 1-4 ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี



ตัวชี้วัดทั้งที่เป็น Leading Indicators และตัวชี้วัดที่เป็น Lagging Indicators โดยที่กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล กรมปศุสัตว์ ได้มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานในทุกๆ ระดับ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดสำคัญที่ปรากฏตามแผนยุทธศาสตร์และแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะถูกคัดเลือกมาจัดทำเป็นกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรมร่วมกับตัวชี้วัดที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ตลอดจนตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ จะถูกควมรวมเข้าเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการด้วย เช่น ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น

โดยที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านการบริหารเงินงบประมาณ (GFMS) เพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ด้านการบริหารงบประมาณ (2) ด้านการปฏิบัติราชการตามแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ด้านการบรรลุพันธกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ (3) ด้านการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (PSA) เพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ด้านการพัฒนาองค์การ (4) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 1-2 แสดง 4 ด้านหลักทางการบริหาร

ด้าน	ความถี่	ระบบที่ใช้	รายละเอียด
การบริหารเงินงบประมาณ (GFMS)	ทุกเดือนตามต้องการ	GFMS	ติดตามเม็ดเงินจ่ายงบประมาณ
การปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี	ทุกเดือน	e-Operation	ติดตามผลการดำเนินงานในรายการตามเป้าหมายที่เป็นแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี
การปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (PSA)	ทุกไตรมาส (ไตรมาสละ 2)	e-SAR Card	ติดตามผลการดำเนินงานในรายการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรายไตรมาสในกรม/ระดับสำนัก/กอง
การบริการประชาชน (PMS)	ทุก 6 เดือน	PMS	ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้อำนาจตกลงกัน

โดยที่เป้าหมายและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญใน 4 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น ได้ถูกคัดเลือกนำมากำหนดและจัดทำเป็นข้อตกลงว่าด้วยผลงานหรือเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีอธิบดีกรมปศุสัตว์เป็นผู้รับผิดชอบหรือให้คำรับรองไว้กับรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ในขณะที่ตัวชี้วัดกรมปศุสัตว์ ก็ได้ถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดเหล่านั้นลงสู่รองอธิบดีทั้ง 4 ท่าน และผู้อำนวยการสำนัก/กองตามภารกิจที่รับผิดชอบ ส่วนผู้อำนวยการสำนัก/กอง ก็ได้ถ่ายทอดไปยังกลุ่มฝ่ายที่เกี่ยวข้องในส่วนภูมิภาค และส่งสูบบุคลากรภายในสำนัก/กองเป็นรายบุคคล ผ่านระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในกรมปศุสัตว์ (PSA และ IPA) และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)

เพื่อให้ได้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องรวดเร็ว ต่อการบริหารราชการ กรมปศุสัตว์ได้พัฒนาระบบบริหารการปฏิบัติงาน (e-Operation) (ภาพที่ 1-5) โดยพัฒนาต่อยอดจากระบบการรายงานผลการปฏิบัติราชการ (TLPS) ที่ใช้อยู่เดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามผลการปฏิบัติราชการ โดยพัฒนาขึ้นเป็น Web Application ที่กำหนดให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติสามารถ Login เข้าสู่ระบบแล้วผู้ป้อนข้อมูลผลการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นรายกิจกรรมตามที่ได้มีการกำหนดกิจกรรมและเป้าหมายไว้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติข้อมูล หน่วยงานส่วนกลางจะทำหน้าที่ติดตามและทวนสอบข้อมูลอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องของข้อมูล ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถเรียกดูข้อมูลผ่านระบบ Internet ได้ตลอดเวลา เพื่อนำข้อมูล



ภาพที่ 1-5 ระบบบริหารการปฏิบัติงาน



ดังกล่าวไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติราชการหรือใช้ในการทบทวนหรือประเมินผลการปฏิบัติราชการถึงความก้าวหน้าของการดำเนินงานและโอกาสในการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ได้หรือไม่อย่างไร

ผู้บริหารติดตามและทบทวนผลการดำเนินการทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการบริหารเงินงบประมาณ ด้วยตัวชี้วัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ติดตามเป็นรายเดือนจากระบบ GFMIS
- 2) ด้านการปฏิบัติราชการตามแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้วยตัวชี้วัดตามแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ติดตามเป็นรายเดือนจากระบบ e-Operation
- 3) ด้านการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้วยตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการ ติดตาม รอบ 6 9 และ 12 เดือน จากระบบ e-SAR Card
- 4) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยตัวชี้วัดรายบุคคล ติดตามปีละ 2 ครั้ง จากระบบ PMS

ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากระบบดังกล่าวเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติงานและเป้าหมายตัวชี้วัด ร่วมกับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร หากมีการเปลี่ยนแปลงจะประเมินความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น รวมถึงประเมินความสามารถในการบรรลุเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว หากพบประเด็นที่เป็นโอกาสในการปรับปรุงผู้บริหารพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่างๆที่เป็นโอกาสในการปรับปรุง โดยพิจารณาจาก ผลกระทบ การบรรลุเป้าหมาย ประโยชน์หรือความเสียหายที่เกิดขึ้น และระดับความยากง่ายในการดำเนินการปรับปรุง เวลา งบประมาณ ทรัพยากร เทคโนโลยี และจัดลำดับเพื่อดำเนินการตามลำดับ ดังนี้ (1) ทำง่ายได้มาก (2) ทำง่ายได้น้อย (3) ทำยากได้มาก (4) ทำยากได้น้อย ส่วนการดำเนินการผู้บริหารจะพยายามอย่างเต็มความสามารถตามทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุลรวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ



กรมปศุสัตว์ วางระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานใน 3 ระดับ (ตารางที่ 1-3) คือ ระดับกรม ระดับสำนัก/กอง และระดับทีมงาน โดยใช้เวทีการประชุม คือ

ในการประชุมระดับสำนัก/กอง และระดับทีมงานหรือคณะทำงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมจะติดตาม

ความก้าวหน้าของผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้รับผิดชอบตามที่ได้รับการถ่ายทอดตาม Balanced Scorecard นอกจากนี้ยังได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเสนอแนวคิดหรือนวัตกรรมการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น รวมถึงใช้เป็นเวทีมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือวิธี

ตารางที่ 1-3 ระบบการทบทวนผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์

ระดับ	การประชุม	ความถี่	ประเด็นพิจารณา
ระดับกรม	ประชุมผู้บริหารส่วนกลาง	ทุกเดือน	<ul style="list-style-type: none"> การติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับแผนวิสัยทัศน์ตามตัวชี้วัด Balanced Scorecard สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในมิติผลกระทบต่อการดำเนินการ สถานการณ์การติดตามสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ประเด็นความสำคัญในการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหรือบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอการปรับปรุงงาน
	ประชุมผู้บริหารกรมปศุสัตว์	ทุก 4 เดือน	
	ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ	ปีละครั้ง	
ระดับสำนัก/กอง	ประชุมสำนัก/กอง	ทุกเดือน	<ul style="list-style-type: none"> การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหรือบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอการปรับปรุงงาน
ระดับทีมงานหรือคณะทำงาน	ประชุมคนกรรรม/คนทำงาน/ทีมงาน	ทุกเดือน	

ปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในหน่วยงานด้วย ส่งผลให้กรมปศุสัตว์มีนวัตกรรมการบริการหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ จนสามารถได้รับรางวัลบริการภาครัฐยอดเยี่ยมพร้อมรางวัลความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม และรางวัลบริการภาครัฐอื่นๆ อีก 4 รางวัล ในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งเป็นปีที่ 5 ที่ได้รับรางวัลประเภทนี้มาอย่างต่อเนื่อง



ประเด็นที่เกิดขึ้นจากการประชุมทบทวนผลการดำเนินการระดับสำนัก/กอง และระดับทีมงาน ทั้งประเด็นที่เป็นปัญหา และประเด็นที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงประเด็นที่มีความเกี่ยวพันกันหลายหน่วยงาน จะถูกนำเสนอในระดับกรมเพื่อพิจารณาร่วมกันในวาระการประชุมประจำไตรมาส

การทบทวนผลการดำเนินการระดับกรม มีการดำเนินการทำนองเดียวกับระดับสำนัก/กองและระดับทีมงาน เพียงแต่เป็นการติดตามในภาพรวมของกรม โดยพิจารณาถึงการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นสำคัญ รวมถึงการพิจารณาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับสำนัก/กองหรือระดับทีมงานที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกรม โดยนำมาจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการ พร้อมพิจารณาจัดสรรหรือปรับเปลี่ยนงบประมาณในการดำเนินการ เพื่อให้คงความสามารถในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างสมดุลต่อไปได้

นอกจากการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน ตามปกติแล้ว ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ยังหาโอกาสในการรับการตรวจประเมินจากคณะผู้ตรวจประเมินจากภายนอกทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เช่น

1) การรับการตรวจประเมินจากหน่วยงานภายในประเทศ เช่น การตรวจติดตามประเมินผลจากสำนักงาน ก.พ.ร. ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การตรวจประเมินตัวชี้วัดตามคำรับรอง การตรวจประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การตรวจประเมินเพื่อรับรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ การตรวจประเมินการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม การตรวจประเมินห้องปฏิบัติการ เพื่อรับรองมาตรฐาน ISO 17025 จากกรมวิทยาศาสตร์บริการ เป็นต้น

2) การรับการประเมินจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างประเทศ เช่น องค์กรโรคระบาดสัตว์ระหว่างประเทศ (OIE) ในด้านการจัดการสุขภาพสัตว์ การตรวจประเมินสมรรถนะงานสัตวแพทย์บริการ (PVS) การตรวจประเมินเพื่อรับรองเป็นห้องปฏิบัติการห้องอ้างอิงต่างๆ

3) การรับการประเมินจากประเทศคู่ค้า เกี่ยวกับกระบวนการผลิตสินค้าปศุสัตว์ตลอดห่วงโซ่การผลิตทั้งระบบ จากประเทศญี่ปุ่น เกาหลี ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา EU อังกฤษ สิงคโปร์ เป็นต้น

การรับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอกเป็นประจำทุกปี ทำให้กรมปศุสัตว์ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณค่าต่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์การได้อย่างก้าวกระโดดในทุกๆด้าน ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นที่สังคมมีต่อกรมปศุสัตว์ ตลอดจนทำให้กรมปศุสัตว์สามารถยกระดับมาตรฐานการให้บริการ การควบคุมกำกับ การตรวจวิเคราะห์ และมาตรฐานการผลิตสินค้าปศุสัตว์ได้อย่างก้าวกระโดด ทำให้สินค้าปศุสัตว์จากประเทศไทยมีคุณภาพ มาตรฐาน ปลอดภัยและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ซึ่งจะเห็นได้จากแนวโน้มการเติบโตของมูลค่าและปริมาณการส่งออกที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง



การประเมินผลงานของผู้บริหาร

ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ได้รับการประเมินผลงานใน 2 ด้าน คือ (1) ด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน โดยการประเมินจากตัวชี้วัดตามข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำร้องที่ได้ตกลงกันไว้เป็นการล่วงหน้า (2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือสมรรถนะโดยการประเมินเปรียบเทียบกับระดับที่คาดหวัง

กรมปศุสัตว์ ใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (ตารางที่ 1-4) ดังนี้

1) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยประเมินผลใน 2 มิติ คือ (1) ด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (2) ด้านคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง

2) ระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (PSA) ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร .กำหนด โดยประเมินผลใน 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (3) มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ทำการประเมินตามรอบปีงบประมาณ ในช่วง 6 9 และ 12 เดือน

3) ระบบการประเมินตนเอง เพื่อประเมินความสามารถในการนำองค์กร โดยวัดจากระบบการนำองค์กรกรมปศุสัตว์ (DLD Leadership System) ทำการประเมินตนเอง ปีละ 2 ครั้ง

ผลการประเมินจะถูกแจ้งกลับให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลการประเมินเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานหรือพัฒนาสมรรถนะของตน รวมถึงนำผลการประเมินผู้บริหารไปวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นที่เป็นโอกาสในการปรับปรุงระบบการนำองค์กรของกรมปศุสัตว์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการนำองค์กรต่อไป นอกจากนี้ ยังนำผลการประเมินไปใช้ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารเพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง หรือใช้ประกอบการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น รวมถึงใช้สร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหารทุกระดับในการปรับปรุงการนำองค์กรให้ดีขึ้นต่อไป

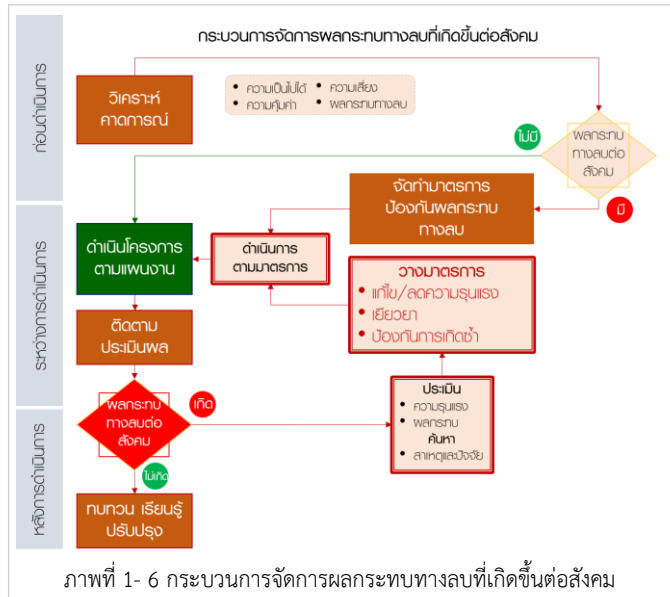
ตารางที่ 1-4 ระบบการประเมินผลงานของผู้บริหาร

ผู้รับการประเมิน	ผู้ประเมิน	ความถี่ในการประเมิน	ระบบการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	วิธีการประเมิน
อธิบดีกรมปศุสัตว์	• รองปลัดกระทรวง • สำนักงาน กพร. • ประเมินตนเอง	• ปีละ 2 ครั้ง • 6, 9, 12 เดือน • ปีละ 2 ครั้ง	• ระบบ PMS • ระบบ PSA • ระบบ SA	• ผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม • ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง • ความสามารถนำองค์กร	• ประเมินตามแบบมาตรฐานที่ กพ. กำหนด • ประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยผู้ประเมินภายนอก • ประเมินโดยใช้ Model DLD Leadership System
รองอธิบดี	• อธิบดี • อธิบดี • ประเมินตนเอง	• ปีละ 2 ครั้ง • 6, 9, 12 เดือน • ปีละ 2 ครั้ง	• ระบบ PMS • ระบบ PSA • ระบบ SA	• ผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม • ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง • ความสามารถนำองค์กร	• ประเมินตามแบบมาตรฐานที่ กพ. กำหนด • ประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยผู้ประเมินภายใน • ประเมินโดยใช้ Model DLD Leadership System
ผู้อำนวยการสำนัก/กอง	• อธิบดี/รองอธิบดี ที่กำกับ • อธิบดี/รองอธิบดี ที่กำกับ • ประเมินตนเอง	• ปีละ 2 ครั้ง • 6, 9, 12 เดือน • ปีละ 2 ครั้ง	• ระบบ PMS • ระบบ PSA • ระบบ SA	• ผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม • ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง • ความสามารถนำองค์กร	• ประเมินตามแบบมาตรฐานที่สำนักงาน กพ. กำหนด • ประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยผู้ประเมินภายใน • ประเมินโดยใช้ Model DLD Leadership System



ความรับผิดชอบต่อสังคม

การดำเนินงานด้านการปศุสัตว์ มีส่วนเกี่ยวข้องกับสังคมทุกชั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการผลิตสัตว์ การผลิตอาหารสัตว์ การผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ การจัดการสุขภาพสัตว์ การฆ่าสัตว์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์สัตว์ และการจำหน่ายผลผลิตจากการปศุสัตว์ ตลอดจนการควบคุมห้องปฏิบัติการของกรมปศุสัตว์ นำมาวิเคราะห์ด้วยกระบวนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และกระบวนการดังกล่าวมีโอกาสเกิดผลกระทบทางลบต่อสังคมชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน หากกรมปศุสัตว์ไม่มีมาตรการหรือกระบวนการจัดการที่ดีอย่างเพียงพอที่จะเกิดความเสียหายขึ้นได้ ดังนั้นกรมปศุสัตว์จึงให้ความสำคัญต่อมาตรการเชิงรุกในการจัดการกับผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ตาม (ภาพที่ 1-6)



ภาพที่ 1- 6 กระบวนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม

กรณีการเริ่มแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ใหม่ๆ ผู้รับผิดชอบจะทำการวิเคราะห์อย่าง

รอบคอบถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของโครงการ เมื่อพบว่าโครงการดังกล่าวมีความเป็นไปได้และมีความคุ้มค่าต่อการดำเนินการ จะทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงผลกระทบทางลบต่อสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม หากพบว่าการดำเนินการโครงการดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบทางลบต่อสังคมเกิดขึ้น ผู้บริหารจะพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการต่อไป แต่ถ้าพบว่าโครงการดังกล่าวอาจเกิดผลกระทบทางลบต่อสังคมขึ้นระหว่างการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบจะวางมาตรการ กลไกสำหรับป้องกันผลกระทบทางลบดังกล่าวไว้อย่างดีที่สุด เพื่อไม่ให้มีผลกระทบทางลบเกิดขึ้นหรือเกิดผลกระทบทางลบน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องดำเนินโครงการนั้น จะจัดทำคู่มือพร้อมชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน จากนั้นจึงดำเนินการโครงการดังกล่าวตามแผนที่กำหนดร่วมกับมาตรการและกลไกในการป้องกันมิให้เกิดผลกระทบอย่างเข้มงวด

ระหว่างการดำเนินการโครงการจะมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการรวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ร่วมกับระบบการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน หากพบว่ามีผลกระทบทางลบเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ผู้รับผิดชอบจะทำการประเมินถึงความรุนแรงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในทันทีพร้อมกับวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุรวมถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดผลกระทบทางลบดังกล่าว เพื่อพิจารณากำหนดมาตรการให้การแก้ไขหรือลดความรุนแรงหรือเยียวยาตามความจำเป็นและเหมาะสมร่วมกับมาตรการในการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำแล้วนำไปสู่การดำเนินการตามมาตรการที่ได้กำหนดขึ้น กระบวนการจัดการผลกระทบทางลบได้รับการพิจารณาทบทวนและเรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอระหว่างกระบวนการประเมินองค์การเพื่อทำแผนปรับปรุงองค์การในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ ตัวอย่าง กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายในการจัดการผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้น ในการดำเนินการกิจของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าปศุสัตว์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ปลอดภัย เพียงพอ และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล (ตารางที่ 1-5)



ตารางที่ 1-5 กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายในการจัดการกับผลกระทบทางลบ

ผลกระทบทางลบจากการดำเนินงาน	เป้าหมายการจัดการผลกระทบ	กระบวนการจัดการผลกระทบ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
โรคทางระบบสืบพันธุ์ที่ติดต่อผ่านทางน้ำเชื้อแช่แข็ง	เพื่อป้องกันโรคที่ติดต่อผ่านทางน้ำเชื้อแช่แข็ง	• กำหนดมาตรการในการจัดการการป้องกันการแพร่กระจายโรค โดยการตรวจรับรองมาตรฐานศูนย์ผลิตน้ำเชื้อ	• จำนวนศูนย์ผลิตน้ำเชื้อที่ได้มาตรฐาน	ร้อยละ 100
พันธุกรรมด้านการปศุสัตว์ของประเทศถูกสายพันธุ์ต่างถิ่นแทนที่	รักษาพันธุกรรมด้านการปศุสัตว์ของประเทศให้คงอยู่ในพื้นที่และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน	• อนุรักษ์พันธุกรรมด้านการปศุสัตว์ • มอบให้ สฟพ .รับผิดชอบความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์	• พันธุกรรมด้านการปศุสัตว์ของประเทศได้รับการคุ้มครอง	ร้อยละ 100
การปศุสัตว์ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	ลดมลภาวะที่มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	• ส่งเสริมให้เกษตรกรและผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์มีความรับผิดชอบต่อสังคม • ส่งเสริมให้เกิดฟาร์มมาตรฐาน	• จำนวนฟาร์มมาตรฐาน	ร้อยละ 90
สัตว์ป่วยหรือแท้งลูกหลังการฉีดวัคซีน	เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาสัตว์ป่วยหรือแท้งลูกหลังการฉีดวัคซีน	• อบรมเจ้าหน้าที่ • ให้มีความรู้	• ร้อยละของสัตว์ที่ป่วยหรือแท้งลูกหลังการฉีดวัคซีน	ไม่เกินร้อยละ 2
อันตรายจากห้องปฏิบัติการ	ห้องปฏิบัติการมีความปลอดภัยต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม	• ระบบมาตรฐาน ISO 17025	• ผลการตรวจประเมินตามระบบมาตรฐาน ISO 17025	ได้มาตรฐาน ISO 17025
ผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อเกษตรกร เนื่องจากการทำลายสัตว์ป่วยตาม พรบ.โรคระบาดสัตว์ พ.ศ .2499	เพื่อช่วยเหลือลดความสูญเสียของเกษตรกร	• เยียวยาด้วยการชดเชยความเสียหายในการทำลายสัตว์ตามกฎหมาย	• ร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับการชดเชยความเสียหาย	ร้อยละ 100

กรณีตัวอย่าง ที่กรมปศุสัตว์ได้วางมาตรการป้องกันผลกระทบทางลบได้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โรคทางระบบสืบพันธุ์ที่ติดต่อผ่านทางน้ำเชื้อแช่แข็ง ได้มีการกำหนดมาตรการในการจัดการการป้องกันการแพร่กระจายโรค โดยการตรวจรับรองมาตรฐานศูนย์ผลิตน้ำเชื้อ

กรณีตัวอย่าง ที่เกิดผลกระทบทางลบ

ผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อเกษตรกร เนื่องจากการทำลายสัตว์ป่วยตาม พรบ.โรคระบาดสัตว์ พ.ศ . 2499 กรมปศุสัตว์มีมาตรการในการทำลายสัตว์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดไปสู่คน โดยชดเชยความเสียหายให้กับเกษตรกรเจ้าของสัตว์ตามระเบียบกรมปศุสัตว์ในการทำลายสัตว์ ซึ่งเป็นมาตรการเยียวยาที่สำคัญ ที่ทำให้กรมปศุสัตว์สามารถหยุดยั้งผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสุขภาพประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค่านิยม I²SMART ช่วยหล่อหลอมความคิดบุคลากรกรมปศุสัตว์ให้มีความเป็นมืออาชีพ รับผิดชอบต่อสังคม ความกังวลของสังคมและชุมชนจึงถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปีในช่วงไตรมาสแรกของปีงบประมาณ นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการวิเคราะห์ผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์

การจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคม เป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญและได้มีการนำมาทบทวนแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อจัดการกับผลกระทบเหล่านั้น เช่น กรณีการดำเนินการควบคุมโรคไข้หวัดนก เมื่อปี พ.ศ .2547-2548 กรมปศุสัตว์ ใช้มาตรการทำลายสัตว์ปีกและ



ควบคุมการเคลื่อนย้ายในรัศมีโดยรอบพื้นที่ที่เกิดโรคระบาดอย่างเคร่งครัด ซึ่งประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่งในการควบคุมโรคไข้หวัดนก แต่ก็ได้สร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจึงได้ทบทวน และปรับปรุงวิธีการใหม่ เพื่อลดผลกระทบดังกล่าว โดยใช้มาตรการ X-ray พื้นที่ ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ในการจัดการกับโรคไข้หวัดนกที่ต่างประเทศให้ความเชื่อถือทั่วโลก ทำให้สามารถลดการทำลายสัตว์ปีกได้เป็นอย่างมาก และต่อมาในปี 2550-2551 ได้ปรับปรุงไปสู่ระบบการเลี้ยงแบบ Compartmentalization System ซึ่งเป็นนวัตกรรมล่าสุด เพื่อการป้องกันความเสียหายอันเกิดจากโรคไข้หวัดนก ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความปลอดภัยต่อสุขภาพของประชาชน ซึ่งได้รับการยกย่องและให้ใช้เป็นต้นแบบในการจัดการไข้หวัดนกของประเทศไทยทั่วโลก และในที่สุดประเทศไทยสามารถส่งออกเนื้อไก่สดไปจำหน่ายในต่างประเทศได้อีกครั้งในปี พ.ศ .2555

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ได้ปลูกฝังค่านิยม I²SMART แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อีกทั้งได้ปฏิบัติตามกฎหมาย หลักจริยธรรมและจรรยาข้าราชการ ด้วยการปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ เต็มกำลังความสามารถ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรได้ยึดถือและปฏิบัติตาม และยังได้ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ และกำหนดกรอบปฏิบัติสำหรับบุคลากร ดังนี้

1) ข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมปศุสัตว์ พ.ศ .2552 ซึ่งประกอบด้วย (1) กล้ายืนหยัดและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (2) ซื่อสัตย์และรับผิดชอบ (3) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (4) ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม (5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (6) ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะพลเมืองที่ดีของประเทศ (7) ดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง (8) สามัคคีมีเมตตา เพื่อเป็นกรอบมาตรฐานในการปฏิบัติและประพฤติตนของข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานราชการ และใช้เป็นข้อพิจารณาประกอบการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือสั่งให้ได้รับการพัฒนา

2) สมรรถนะหลักของกรมปศุสัตว์สำหรับข้าราชการ พนักงานราชการ ซึ่งประกอบด้วย (1) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (2) บริการที่ดี (3) การส่งสมความเชี่ยวชาญ (4) จริยธรรม (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (6) ความไม่ใฝ่รู้รอบด้าน (7) การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง (8) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตนเองและเป็นกรอบสำหรับการพิจารณาประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน

ผู้บริหาร ประกาศและแจ้งให้บุคลากรรวมถึงผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ ได้แก่ การประชุมชี้แจงตามลำดับชั้น จัดทำเป็นคู่มือ แจ้งเวียนเป็นเอกสาร การเปิดเผยในเว็บไซต์ของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติ รวมถึงใช้เป็นประเด็นสำคัญในการติดตามและประเมินผลตามระบบการประเมินผลบุคลากรเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ปีละ 2 ครั้ง

กรมปศุสัตว์ได้จัดตั้งกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมกรมปศุสัตว์ และ ก.พ. แต่งตั้งคณะกรรมการจริยธรรมประจำกรมปศุสัตว์ เพื่อทำหน้าที่คุ้มครองจริยธรรมตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน เช่น เผยแพร่ปลูกฝัง ยกย่องข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี สืบสวนข้อเท็จจริงกรณีมีการฝ่าฝืนจริยธรรม รวมทั้งติดตามและประเมินผลในเรื่องการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามกฎและหลักจริยธรรมในหน่วยงาน โดยการจัดกิจกรรมประกวดหน่วยงานในใสสะอาดเป็นประจำทุกปี รวมถึงพิจารณาบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อยกย่องผู้มีคุณธรรมจริยธรรมดีเด่นและพิจารณาบุคลากรเพื่อยกย่องเป็นข้าราชการดีเด่นระดับกรมและพิจารณาคัดเลือกเพื่อเสนอเป็นข้าราชการพลเรือนดีเด่นระดับชาติอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี



การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

กรมปศุสัตว์ เป็นส่วนราชการที่มีหน่วยงานอยู่ครอบคลุมทั่วประเทศ ทั้งในระดับเขต จังหวัดและอำเภอ ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ได้เล็งเห็นความสำคัญของชุมชนที่ตั้งอยู่รอบๆ หน่วยงาน หากสามารถสนับสนุนให้ชุมชนเหล่านั้นมีความเข้มแข็งได้ ย่อมนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและยังเป็นการสร้างความผาสุกและความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้อีกทางหนึ่งด้วย รวมถึงทำให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม ซึ่งในที่สุดสังคมจะเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงานด้วย ผู้บริหารจึงมีนโยบายให้หน่วยงานต่างๆ ร่วมกันสนับสนุนชุมชนอย่างจริงจัง ตามความเหมาะสมและกำลังความสามารถ

การเลือกชุมชนที่มีความสำคัญต่อกรมปศุสัตว์ พิจารณาจาก ชุมชนที่อาศัยอยู่บริเวณรอบๆ หน่วยงาน หรือชุมชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์ ซึ่งหน่วยงานในสังกัดกรมปศุสัตว์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ จะหาความต้องการของชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดกิจกรรมที่ต้องการให้ดำเนินการ จากนั้นหน่วยงานจะพิจารณาตัดสินใจดำเนินการตามความเหมาะสม ที่ผ่านมารกรมปศุสัตว์ได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1) โครงการสัตวแพทย์พระราชทาน ซึ่งเป็นโครงการที่เริ่มดำเนินการในปี 2550 เพื่อให้ความช่วยเหลือสัตว์เลี้ยงของชาวบ้านทั่วไปโดยไม่คิดมูลค่า ซึ่งผู้บริหารมีนโยบายเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วยความสมัครใจ



ภาพที่ 1-7 โครงการสัตวแพทย์พระราชทาน

2) กองทุนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร กรมปศุสัตว์ (กพต. กรมปศุสัตว์)

เริ่มต้นจาก สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมีพระราชดำริ เมื่อ 24 พฤศจิกายน 2534 ให้กรมปศุสัตว์นำนมพาสเจอร์ไรส์ จากโครงการศูนย์รวมนมสถานีวิจัยทดสอบพันธุ์สัตว์สกจนคร ตามพระราชดำริ ไปให้การสนับสนุนที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านนาคำ อำเภอเมือง จังหวัดสกจนคร เป็นแห่งแรก และได้ขยายการสนับสนุนไปยังศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแห่งอื่น

จากนั้น จึงได้จัดตั้ง “กองทุนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร กรมปศุสัตว์ (กพต. กรมปศุสัตว์) เมื่อ 2 เมษายน 2534 โดยทุนดำเนินงานมาจาก 2 ส่วน คือ (1) กองทุนที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ พระราชทาน (2) จากบุคลากรกรมปศุสัตว์ ด้วยการร่วมใจบริจาคเงินสมทบและการระดมทุน การจำหน่ายเสื้อ การทอดผ้าป่า เพื่อการพัฒนาภาวะโภชนาการและสุขภาพอนามัยของเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร โดยมุ่งเน้นให้เด็กและเยาวชนมีอาหารโปรตีนบริโภคอย่างเพียงพอ เพื่อให้มีสุขภาพพลานามัยแข็งแรงสมบูรณ์ เป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติในอนาคต



ผลการดำเนินงาน ตั้งแต่ปี 2537 จนถึงปัจจุบัน มีการดำเนินการในพื้นที่ รวม 49 จังหวัด ด้วยจำนวนเงิน 16,973,484.81 บาท มีเด็กและเยาวชนได้รับประโยชน์ จำนวน 82,076 คน

3) กรมปศุสัตว์ ได้จัดตั้งศูนย์ฟื้นฟูสัตว์เลี้ยงขึ้นในพื้นที่หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ จำนวน 5 ศูนย์ ใน 5 จังหวัด ได้แก่ นครพนม อุบลราชธานี บุรีรัมย์ สระแก้ว และกาญจนบุรี เพื่อรับดูแลสุนัขที่ถูกจับกุมกรณีผู้ลักลอบค้าสุนัขข้ามชาติ สุนัขจรจัด สุนัขที่เจ้าของไม่สามารถดูแลและเลี้ยงดูได้ เนื่องจากการทำลายสุนัขกระทบต่อความรู้สึกของสังคมและสังคมไม่ยอมรับ

กรมปศุสัตว์ จึงได้เสนอตัวเข้ามารับจัดการ เนื่องจากสังคมมีความคาดหวังในความสามารถของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านสุขภาพสัตว์อยู่แล้ว โดยภาคประชาสังคมร่วมกันบริจาควัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และบริจาคอาหารสำหรับการเลี้ยงดูสัตว์เลี้ยงเหล่านั้น ปัจจุบัน มีสุนัขและแมวที่ศูนย์รับไว้ดูแล จำนวน 4,803 ตัว

เดือน	รายนฟูรับจาก	รายการ	จำนวน	หน่วย
30 ม.ค. 56	นายระพีพงษ์ วงดี	อาหารสุนัขสำเร็จรูป	400	กิโลกรัม
8 ก.พ. 56	น.ส.ภากร ช่างดี	อาหารสุนัขสำเร็จรูป	24,000	กิโลกรัม
9 ก.พ. 56	มูลนิธิเพื่อสุนัขในซอย	อาหารเม็ดสำเร็จรูป	25	กระสอบ 50
		ปลาทูกระป๋อง	13	
20 ก.พ. 56	น.ส.สิบล้ออารักษ์ ช่างดี	ปลาน้ำจืด	10,010	กิโลกรัม
23 ก.พ. 56	น.ม.รศ.ทนายสมณวงศ์	อาหารสุนัขสำเร็จรูป	20,000	กิโลกรัม
28 ก.พ. 56	มูลนิธิเพื่อสุนัขในซอย	อาหารเม็ดสำเร็จรูป	25	กระสอบ 50
		ปลาทูกระป๋อง	13	
20 มี.ค. 56	น.ก.อุทัย อารักษ์	อาหารสุนัขสำเร็จรูป	17,100	กิโลกรัม
30 มี.ค. 56	นายเมธีกับ หมอชญา	อาหารเม็ดสำเร็จรูป	20	กระสอบ 50
6 เม.ย. 56	ศูนย์วิจัยโรคสัตว์น้ำ	อาหารสุนัขสำเร็จรูป	200	กิโลกรัม
		อาหารกระป๋อง	144	กิโลกรัม

ภาพที่ 1-8 ศูนย์ฟื้นฟูสัตว์เลี้ยง กรมปศุสัตว์

4) การเปิดพื้นที่ของหน่วยงานบางส่วนที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ ให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น

- โครงการอนุรักษ์อาชีพการเลี้ยงกระบือไทย เนื่องจากกลุ่มผู้เลี้ยงกระบือในพื้นที่ดงเคอท์หลวง

ตำบลหนองขุ่น อำเภอดงสิงห์ จังหวัดชัยนาท ไม่มีพื้นที่เลี้ยงสัตว์เป็นของตนเอง จึงได้อาศัยพื้นที่สาธารณะประโยชน์เป็นพื้นที่เลี้ยงสัตว์ ต่อมากรมปศุสัตว์ได้เข้าไปตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท แปลงผลิตที่ 2



ภาพที่ 1-9 โครงการอนุรักษ์อาชีพการเลี้ยงกระบือไทย

ขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น จึงเกิดกรณีพิพาทขึ้นระหว่างกรมปศุสัตว์กับผู้เลี้ยงกระบือ ผู้บริหารหน่วยงานจึงได้เข้าไปพูดคุยทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้เลี้ยงกระบือจึงเข้าใจถึงความต้องการ ประกอบกับนโยบายให้การสนับสนุนชุมชนรอบข้างหน่วยงาน ผู้บริหารจึงทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้เลี้ยงกระบือ โดยจัดพื้นที่บางส่วนเพื่อการสนับสนุนกลุ่มผู้เลี้ยงกระบือใช้เป็นพื้นที่เลี้ยงสัตว์ พร้อมทั้งพัฒนาให้เป็นทุ่งหญ้าอาหารสัตว์ที่มีความสมบูรณ์และเหมาะสมสำหรับกระบือ โดยขอให้กลุ่มผู้เลี้ยงกระบือช่วยดูแลไม่ให้กระบือของตนรุกล้ำพื้นที่ที่หน่วยงานใช้ประโยชน์ ปรากฏว่าเกิดความร่วมมือกันเป็นอย่างดีอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน โดยที่กลุ่มผู้เลี้ยงกระบือ



ช่วยกันดูแลกระป๋องของตนไม่ให้รูกำลังพื้นที่ของหน่วยงานเสมือนกับตนเองได้เป็นเจ้าของหน่วยงานด้วย ซึ่งเป็น การช่วยอนุรักษ์อาชีพการเลี้ยงกระบือไทยให้ยั่งยืนต่อไป

- การเปิดถนนภายในหน่วยงานเพื่อให้ชุมชนได้ร่วมใช้สัญจรเพื่อเป็นเส้นทางลัดในการเดินทาง ประชาชนในชุมชน

- การจัดภูมิทัศน์พื้นที่ภายในหน่วยงานให้สวยงาม ร่มรื่น และเปิดโอกาสให้ประชาชนที่อยู่รอบข้าง หน่วยงานร่วมเข้ามาใช้ประโยชน์เป็นสถานที่พักผ่อนหรือออกกำลังกาย รวมทั้งใช้จัดกิจกรรมตามวัฒนธรรม ประเพณีอันดีงามของชุมชน

- การเปิดสถานที่ของกรมปศุสัตว์ให้เป็นหน่วยเลือกตั้งของเขตราชเวที เพื่ออำนวยความสะดวกใน การเดินทางของผู้มีสิทธิเลือกตั้ง

5) การส่งเสริมให้บุคลากรของกรมปศุสัตว์ อนุรักษ์ป่าที่มีอยู่เดิมและปลูกป่าเพิ่มเติม ในบริเวณพื้นที่ของ หน่วยงาน หรือป่าในพื้นที่สาธารณะที่อยู่ใกล้เคียงหน่วยงานเพื่อให้เป็นป่าชุมชนสำหรับใช้ประโยชน์ร่วมกัน อย่างยั่งยืน

6) จัดให้มีร้านค้าจำหน่ายผลิตภัณฑ์คุณภาพดีที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ บริการให้กับ ประชาชนทั่วไปในราคาประหยัด

7) สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของกรมปศุสัตว์ไปเป็นวิทยากรหรือคณะกรรมการ ตัดสินกิจกรรมการประกวดที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพที่ภาคเอกชนและชุมชนเป็นผู้จัดงาน

เมื่อได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ผู้รับผิดชอบทำการติดตามและประเมินผล จากการสอบถามผู้เข้าร่วมกิจกรรม และผู้แทนชุมชน เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมให้มีความเหมาะสมมากขึ้นในการดำเนินกิจกรรม ในครั้งต่อไป รวมถึงได้ประชาสัมพันธ์กิจกรรมให้สาธารณะได้ทราบผ่านเว็บไซต์และเอกสารเผยแพร่ของ หน่วยงาน

ผู้บริหารทุกระดับ ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาชุมชนที่ได้กำหนดให้มีขึ้น ทั้งในระดับกรมและ หน่วยงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะเข้าร่วมกิจกรรมระดับกรม ผู้บริหารสำนัก/กอง จะเข้าไปร่วมในกิจกรรม ระดับกรมและกิจกรรมระดับหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

