

## คำนำ

รายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2555 ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ฉบับนี้ ได้จัดทำตามแนวทางการสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2555 (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเสนอขอรับการประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประกาศเชิญชวนให้ส่วนราชการที่ผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เข้าร่วมสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2555

การสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2555 เป็นโอกาสสำคัญที่กรมปศุสัตว์จะได้รับข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณค่าจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างยั่งยืนต่อไป



## ลักษณะสำคัญขององค์กร

### 1. ลักษณะองค์กร

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

ล.1ก (1-2) วิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นองค์กรนำการปศุสัตว์ไทยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก”

#### เป้าประสงค์หลัก (Goals)

- 1) สินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย มีปริมาณเพียงพอ เป็นที่ไว้วางใจของผู้บริโภค และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
- 2) มีดุลยภาพ ระหว่างเกษตรกร ผู้ประกอบการ และผู้บริโภคสินค้าปศุสัตว์
- 3) เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

#### พันธกิจ (Mission)

- 1) วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ด้านการปศุสัตว์
- 2) พัฒนาและส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพด้านการปศุสัตว์
- 3) ค้นหา เฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกัน และกำจัดโรคสัตว์
- 4) ควบคุม กำกับ ดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- 5) อนุรักษ์และพัฒนาการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์

ค่านิยม (Values) สามัคคี มีเมตตา\* และค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการ ได้แก่ 1) กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง 2) ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ 3) โปร่งใสตรวจสอบได้ 4) ไม่เลือกปฏิบัติ 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

หน้าที่ตามกฎหมาย กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2554 กำหนดให้กรมปศุสัตว์ มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรพันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอ และมีมาตรฐาน ถูกสุขอนามัย ปราศจากโรค สารถค้ำ และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรคระบาดสัตว์ กฎหมายว่าด้วยการบำรุงพันธุ์สัตว์ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาลสัตว์ กฎหมายว่าด้วยโรคพิษสุนัขบ้า กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายเนื้อสัตว์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) ศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์
- 3) ตรวจสอบและรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ พันธุ์สัตว์ พันธุ์พืชอาหารสัตว์ อาหารสัตว์ ชีวภัณฑ์และชีววัตถุสำหรับสัตว์ ยาสัตว์และวัตถุอันตรายด้านการปศุสัตว์ ระบบการผลิตปศุสัตว์และสินค้าปศุสัตว์ และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องในด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย
- 4) ผลิตและขยายพันธุ์สัตว์ น้ำเชื้อ เชื้อพันธุ์ พืชอาหารสัตว์ เสบียงสัตว์ เพื่อการพัฒนาด้านการปศุสัตว์ และผลิต และจัดหาชีวภัณฑ์ เวชภัณฑ์ และชีววัตถุสำหรับสัตว์ เพื่อการควบคุมโรคระบาดสัตว์

สามัคคี มีเมตตา\*

สามัคคี หมายถึง ความพร้อมเพรียงกัน ความปรองดองกัน การร่วมมือร่วมใจ ทำงานเป็นทีม ให้ความช่วยเหลือพร้อมให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ร่วมแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์และเกิดประโยชน์แก่เกษตรกรร่วมกัน

มีเมตตา หมายถึง ความรักและเอ็นดู ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นได้สุข การมีจิตใจเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงาน เกษตรกร และสัตว์ต่างๆ



- 5) ควบคุม ป้องกัน กำจัด บำบัด วินิจฉัยและชันสูตรโรคสัตว์ กำกับดูแลสถานพยาบาลสัตว์ และพัฒนาระบบการจัดการด้านสุขภาพสัตว์
- 6) ส่งเสริม พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ และบริหารจัดการ การประสานความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ ทั้งในและต่างประเทศ
- 7) ดำเนินการอนุรักษ์พันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์และป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการปศุสัตว์
- 8) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

สมรรถนะหลักของกรมปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์มีความสามารถและเชี่ยวชาญในด้าน 1) การวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการปศุสัตว์ 2) การให้บริการด้านการปศุสัตว์ 3) การควบคุม กำกับ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

ล.1ก (1) แนวทางและวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่ม/แนวทาง	บริการที่ส่งมอบ				ความต้องการ	ความคาดหวัง
	วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ด้านการปศุสัตว์	พัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการปศุสัตว์	การบริการ ด้านการปศุสัตว์	ควบคุม กำกับ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน ข้อกำหนด		
กลุ่มผู้รับบริการ 1) เกษตรกร ด้านการปศุสัตว์ และผู้เลี้ยงสัตว์ (ผู้รับบริการ ขั้นต้น)	- องค์ความรู้ - เทคโนโลยี - นวัตกรรม - ข้อมูล สารสนเทศ ด้านการปศุสัตว์	- ปัจจัยการผลิต (พันธุ์ สัตว์ น้ำเชื้อ พันธุ์พืช อาหารสัตว์ ชีวภัณฑ์ สัตว์ แหล่งทุน) - พื้นที่ที่ไม่มีโรคระบาด สัตว์ที่ส่งผลต่ออาชีพ - ระบบการผลิตสินค้า ปศุสัตว์ที่มาตรฐาน - ห้องปฏิบัติการที่ มาตรฐาน	- บริการผสมเทียม - บริการด้านสุขภาพสัตว์ - บริการตรวจ วิเคราะห์ และชันสูตรทางห้อง ปฏิบัติการ - อนุมัติ อนุญาต และ รับรองเพื่อให้เป็นไป ตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน ข้อกำหนด ที่เกี่ยวข้อง	- ควบคุม กำกับ ให้ เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง - ควบคุม กำกับ ให้ เป็นไปตามมาตรฐาน ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง - คุ่มครองสิทธิตาม กฎหมาย	- ปัจจัยพื้นฐานด้านการ ปศุสัตว์เพื่อการ ประกอบอาชีพ - ได้รับบริการด้านการ ปศุสัตว์ตรงตามความ ต้องการ - ได้รับการคุ้มครองสิทธิ ตามกฎหมายอย่างเป็น ธรรม	- ได้รับบริการที่ดี สะดวก รวดเร็ว ตรงเวลา - มีความโปร่งใส เป็นธรรม
2) ผู้ประกอบการ ด้านการปศุสัตว์ (ผู้รับบริการขั้น กลาง)	- องค์ความรู้ - เทคโนโลยี - นวัตกรรม - ข้อมูล สารสนเทศ ด้านการปศุสัตว์	- ปัจจัยการผลิต (พันธุ์ สัตว์ พันธุ์พืชอาหารสัตว์ ชีวภัณฑ์สัตว์) - พื้นที่ที่ไม่มีโรคระบาด สัตว์ที่ส่งผลต่อธุรกิจ - ระบบการผลิตสินค้า ปศุสัตว์ที่มาตรฐาน - ห้องปฏิบัติการที่ มาตรฐาน	- บริการด้านสุขภาพสัตว์ - บริการตรวจ วิเคราะห์ และชันสูตรทางห้อง ปฏิบัติการ - อนุมัติ อนุญาต และ รับรองเพื่อให้เป็นไป ตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน ข้อกำหนด ที่เกี่ยวข้อง	- ควบคุม กำกับ ให้ เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง - ควบคุม กำกับ ให้ เป็นไปตามมาตรฐาน ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง - คุ่มครองสิทธิตาม กฎหมาย	- ปัจจัยพื้นฐานด้านการ ปศุสัตว์เพื่อการ ประกอบธุรกิจ - ได้รับบริการด้านการ ปศุสัตว์ตรงตามความ ต้องการ - ได้รับการคุ้มครองสิทธิ ตามกฎหมายอย่างเป็น ธรรม	- ได้รับบริการที่ดี สะดวก รวดเร็ว ตรง เวลา - มีความโปร่งใส เป็นธรรม
3) ผู้บริโภคอุปโภค สินค้าปศุสัตว์ (ผู้รับบริการขั้น สุดท้าย)	- องค์ความรู้ - ข้อมูล สารสนเทศ ด้านการปศุสัตว์	-	-	- ควบคุมคุณภาพสินค้า ปศุสัตว์ให้เป็นไปตาม มาตรฐาน ข้อกำหนดที่ เกี่ยวข้อง - คุ่มครองสิทธิตาม กฎหมาย	- สินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความ ปลอดภัย มีปริมาณ เพียงพอ - ข้อมูล สารสนเทศ ด้านการปศุสัตว์ที่ ทันสมัยและเป็น ประโยชน์ - ได้รับการคุ้มครองสิทธิ ตามกฎหมายอย่างเป็น ธรรม	- สินค้าปศุสัตว์มีความ เชื่อถือได้ - ได้รับข้อมูล สารสนเทศ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ - มีคุณภาพทุกภาคส่วน
แนวทางวิธีการ ให้บริการ	- ส่งมอบผ่านหน่วยงาน ของกรมปศุสัตว์ ณ ส่วนกลางและส่วน ภูมิภาคในพื้นที่ - ผ่านสื่อต่างๆ	- ส่งมอบผ่านหน่วยงาน ของกรมปศุสัตว์ ณ ส่วนกลางและส่วน ภูมิภาคในพื้นที่ - ผ่านเครือข่าย	- ส่งมอบผ่านหน่วยงาน ของกรมปศุสัตว์ ณ ส่วนกลางและส่วน ภูมิภาคในพื้นที่ - ผ่านเครือข่าย	- ส่งมอบผ่านหน่วยงาน ของกรมปศุสัตว์ ณ ส่วนกลางและส่วน ภูมิภาคในพื้นที่ - ผ่านเครือข่าย	-	-
แนวทางวิธีการสื่อสาร	- ติดต่อโดยตรง - อบรม ประชุมสัมมนา สาธิต	- ติดต่อโดยตรง - ผ่านสื่อต่างๆ	- ติดต่อโดยตรง - ผ่านสื่อต่างๆ	- ติดต่อโดยตรง - ผ่านสื่อต่างๆ	-	-



กลุ่ม/แนวทาง	บริการที่ส่งมอบ				ความต้องการ	ความคาดหวัง
	วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการปศุสัตว์	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการปศุสัตว์	การบริการด้านการปศุสัตว์	ควบคุม กำกับให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ มาตรฐานข้อกำหนด		
	- ผ่านเครือข่าย - ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์					
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1) ประชาชน 2) ชุมชน 3) องค์กรภาครัฐ 4) องค์กรเอกชน 5) เครือข่ายปศุสัตว์	- ข้อมูลทางวิชาการด้านการปศุสัตว์ - ข้อมูลสารสนเทศด้านการปศุสัตว์	-	-	- คู่มือธงสีตามกฎหมาย	- ข้อมูลสารสนเทศด้านการปศุสัตว์ที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ - ได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมายอย่างเป็นธรรม	- ได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ - มีคุณภาพทุกภาคส่วน
แนวทางวิธีการให้บริการ	- ส่งมอบผ่านหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ ณ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในพื้นที่ - ผ่านสื่อต่างๆ	-	-	- ส่งมอบผ่านหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ ณ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในพื้นที่	-	-
แนวทางวิธีการสื่อสาร	- ติดต่อโดยตรง - ผ่านสื่อต่างๆ	-	-	- ติดต่อโดยตรง - ผ่านสื่อต่างๆ	-	-

ตารางที่ 1.1ก-1 แสดงแนวทางและวิธีการในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ และการสื่อสาร

ภารกิจของกรมปศุสัตว์ มีคุณลักษณะพิเศษโดยเฉพาะ ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินการด้านการปศุสัตว์ ได้แก่  
1) สามารถดำเนินการอย่างเบ็ดเสร็จครบวงจรตลอดห่วงโซ่การผลิตด้านการปศุสัตว์ในหน่วยงานเดียว 2) มีหน่วยงานและบุคลากรที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ 3) มีอำนาจตามกฎหมายรองรับครบถ้วนทุกภารกิจสำคัญ

1.1ก (3) กรมปศุสัตว์มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวนรวม 12,655 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 4,302 คน ลูกจ้างประจำ 1,682 คน และพนักงานราชการ 5,943 คน รายละเอียด ดังนี้

ข้าราชการ	ประเภท / จำนวน				รวม (คน)	%
	กลุ่มทั่วไป	กลุ่มวิชาการ	กลุ่มอำนวยการ	กลุ่มบริหาร		
ภารกิจด้านพัฒนาและส่งเสริมการผลิตปศุสัตว์	362	309	4		675	15.69
ภารกิจด้านพัฒนาสุขภาพปศุสัตว์	207	178	3		388	9.02
ภารกิจด้านพัฒนามาตรฐานการปศุสัตว์	29	104	2		135	3.14
ภารกิจด้านบริหารจัดการ	91	138	7	5	241	5.60
สำนักงานปศุสัตว์เขต	117	260	9		386	8.97
สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด	491	319	76		886	20.60
สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ	1,465	126			1,591	36.98
<b>รวม</b>	<b>2,762</b>	<b>1,434</b>	<b>101</b>	<b>5</b>	<b>4,302</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>					<b>อายุเฉลี่ยโดยรวม</b>	
อายุเฉลี่ย	46.62	43.28	52.96	55.60	45.66	
อายุราชการเฉลี่ย	22.61	17.45	29.13	30.00	21.05	
<b>วุฒิการศึกษา</b>					<b>รวม (คน)</b>	<b>%</b>
ต่ำกว่าปริญญาตรี	922	9	3	0	934	21.71
ปริญญาตรี	1,724	1,160	62	3	2,949	68.55
ปริญญาโท	116	247	36	1	400	9.30
ปริญญาเอก	0	18		1	19	0.44
<b>รวม</b>	<b>2,762</b>	<b>1,434</b>	<b>101</b>	<b>5</b>	<b>4,302</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 1.1ก-2 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับข้าราชการ



พนักงานราชการ	ประเภท / จำนวน					รวม (คน)	%
	บริการ	เทคนิค	บริหารทั่วไป	วิชาชีพเฉพาะ	เชี่ยวชาญเฉพาะ		
ภารกิจด้านพัฒนาและส่งเสริมการผลิตปศุสัตว์	991	724	246	3	1	1,965	33.06
ภารกิจด้านพัฒนาสุขภาพปศุสัตว์	485	55	433	15	2	990	16.66
ภารกิจด้านพัฒนามาตรฐานการปศุสัตว์	94	23	319	333	0	769	12.94
ภารกิจด้านบริหารจัดการ	13	10	92	6	2	123	2.07
สำนักงานปศุสัตว์เขต	29	19	78	0	0	126	2.12
สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด	168	1,331	471	0	0	1,970	33.15
สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ	0	0	0	0	0	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>1,780</b>	<b>2,162</b>	<b>1,639</b>	<b>357</b>	<b>5</b>	<b>5,943</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>						<b>อายุเฉลี่ยโดยรวม</b>	
อายุเฉลี่ย	43	40	35	30	42	38	
อายุราชการเฉลี่ย	0.7	0.6	1.4	1.7	0.8	1.04	
<b>วุฒิการศึกษา</b>						<b>รวม (คน)</b>	<b>%</b>
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1,780	2,162	197	0	0	4,139	69.64
ปริญญาตรี	0	0	1,442	357	5	1,804	30.36
ปริญญาโท	0	0	0	0	0	0	0.00
ปริญญาเอก	0	0	0	0	0	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>1,780</b>	<b>2,162</b>	<b>1,639</b>	<b>357</b>	<b>5</b>	<b>5,943</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ ล.1ก-4 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานราชการ

ลูกจ้างประจำ	ประเภท / จำนวน			รวม (คน)	%
	ช่าง	บริการพื้นฐาน	สนับสนุน		
ภารกิจด้านพัฒนาและส่งเสริมการผลิตปศุสัตว์	191	556	261	1,008	59.93
ภารกิจด้านพัฒนาสุขภาพปศุสัตว์	31	76	88	195	11.59
ภารกิจด้านพัฒนามาตรฐานการปศุสัตว์	1	2	19	22	1.31
ภารกิจด้านบริหารจัดการ	2	5	28	35	2.08
สำนักงานปศุสัตว์เขต	18	89	70	177	10.52
สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด	2	93	150	245	14.57
สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ	0	0	0	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>245</b>	<b>821</b>	<b>616</b>	<b>1,682</b>	<b>100</b>

ตารางที่ ล.1ก-3 แสดงรายละเอียดลูกจ้างประจำ

### ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ในบางตำแหน่งมีความเสี่ยงต่อสุขภาพของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ในห้องปฏิบัติการ จะต้องปฏิบัติตนและแต่งกายตามข้อกำหนด

เจ้าหน้าที่หรือนักวิทยาศาสตร์ที่ปฏิบัติงานตรวจชันสูตรโรคพิษสุนัขบ้า จะต้องได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า

เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงจากโรคติดต่อระหว่างสัตว์สู่คน จะต้องได้รับการป้องกันอันตรายตามความเหมาะสม เช่น มีเครื่องแต่งกาย หรือเครื่องป้องกันที่เหมาะสม การให้ยาป้องกัน เป็นต้น

ล.1ก (4) กรมปศุสัตว์มีทรัพยากร เทคโนโลยี ระบบงาน และเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก ที่สำคัญในการให้บริการและการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

### ทรัพยากร เทคโนโลยี ระบบงาน และเครื่องมือ

1) ทรัพยากรพันธุกรรมที่มีความหลากหลายทางชีวภาพ ได้แก่ พันธุกรรมสัตว์พันธุ์ดี พันธุกรรมพืชอาหารสัตว์พันธุ์ดี พันธุกรรมจุลินทรีย์ที่สำคัญ

2) โรงงานผลิตชีวภัณฑ์สัตว์

3) ห้องปฏิบัติการมาตรฐานสากล (ห้องปฏิบัติการชันสูตรโรคสัตว์ ศูนย์อ้างอิงโรค FMD ห้องปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์คุณภาพสินค้าปศุสัตว์)



4) เทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ (เทคโนโลยีการผลิตสัตว์ (การสร้างสายพันธุ์สัตว์ DNA Marker การผสมเทียม การย้ายฝากตัวอ่อน การ Cloning) เทคโนโลยีการผลิตพืชอาหารสัตว์ (การสร้างสายพันธุ์พืชอาหารสัตว์ การผลิตเมล็ด หน่อพันธุ์พืชอาหารสัตว์ การเกษตรกรรม ไล่ปุ๋ย ให้น้ำ การประกอบสูตรอาหารสัตว์ เทคโนโลยีการถนอมพืชอาหารสัตว์) เทคโนโลยีการจัดการฟาร์ม เทคโนโลยีการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากสัตว์และบรรจุภัณฑ์

5) ระบบการเฝ้าระวัง การป้องกัน และการควบคุมโรคสัตว์ (ระบบเฝ้าระวังโรคใช้หัวदनก (x-ray) ระบบเฝ้าระวังโรคปากและเท้าเปื่อย ระบบ Compartmentalization ระบบ Quarantine ระบบการสร้างภูมิคุ้มกันให้ฝูงสัตว์)

6) ระบบการตรวจสอบและรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ (ระบบ GMP/HACCP ระบบมาตรฐานฟาร์ม)

7) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ระบบ e-service ระบบ Traceability ระบบเครือข่าย Internet Intranet ระบบข้อมูลสถิติปศุสัตว์ ระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและระบบงาน (Application) ต่างๆ เช่น TLPS)

8) กฎหมาย สำหรับการควบคุม กำกับ ให้เกิดการปฏิบัติตามข้อกำหนด รวม 6 ฉบับ

9) ข้อกำหนดและแนวทางในการดำเนินการที่ได้มาตรฐาน (ระบบ GMP/HACCP ระบบมาตรฐานฟาร์ม ระบบ Compartmentalization ระบบ ISO17025 OIE Standards and Guidelines)

**สำนักงาน อากาศ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก** ประกอบด้วย 1) สำนักงานปศุสัตว์เขต 9 แห่ง 2) สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด 76 แห่ง 3) สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ 887 แห่ง 4) ศูนย์ สถานี ด่านกักสัตว์ ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ 5) ห้องปฏิบัติการ (LAB) ที่ทันสมัย ครอบคลุม ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 6) ศูนย์กลางความรู้กรมปศุสัตว์ (Knowledge Center) 7) ห้องประชุม VDO Conference 8) ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาปศุสัตว์ครอบคลุมทุกเขตทั่วประเทศ 9) ยานพาหนะสำหรับทุกหน่วยงาน 10) เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร และเครื่องใช้สำนักงาน

ล.1ก (5) กรมปศุสัตว์ ใช้กฎหมายหลายฉบับเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อการควบคุม กำกับ ให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามกรอบของกฎหมาย ในขณะเดียวกัน กรมปศุสัตว์ ก็ต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ ต่าง ๆ ต่อไปนี้

- 1) พระราชบัญญัติโรคระบาดสัตว์ พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542
- 2) พระราชบัญญัติควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ พ.ศ. 2525 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542
- 3) พระราชบัญญัติโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535
- 4) พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2535
- 5) พระราชบัญญัติสถานพยาบาลสัตว์ พ.ศ. 2533
- 6) พระราชบัญญัติบำรุงพันธุ์สัตว์ พ.ศ. 2509
- 7) พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522
- 8) พระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510
- 9) พระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พ.ศ. 2535
- 10) พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535
- 11) พระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. 2535
- 12) พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535
- 13) พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร พ.ศ. 2551





2. กลุ่มงานที่รายงานตรงต่ออธิบดี คือ

- 1) กลุ่มตรวจสอบภายใน รับผิดชอบด้านการตรวจสอบ การดำเนินการของกรมปศุสัตว์
  - 2) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร รับผิดชอบด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น
  - 3) กลุ่มพัฒนาวิชาการปศุสัตว์ รับผิดชอบด้านการวิจัยและพัฒนาวิชาการของกรมปศุสัตว์
3. สำนัก/กอง เป็นหน่วยงานที่รายงานตรงต่ออธิบดี รองอธิบดีตามที่ได้รับมอบหมายหรือตามสายบังคับบัญชา สำหรับสำนักที่มีหน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค หัวหน้าหน่วยงานจะรายงานตรงต่อผู้อำนวยการสำนักต้นสังกัด

#### ข. ราชการบริหารส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในภูมิภาค

เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจของกรมปศุสัตว์ ได้อย่างครอบคลุมทุกพื้นที่ จึงจัดให้มีสำนักงานปศุสัตว์เขต 1 - 9 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รายงานตรงต่ออธิบดีกรมปศุสัตว์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบูรณาการภารกิจของกรมปศุสัตว์ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในระดับพื้นที่ และเป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านวิชาการให้แก่สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดในพื้นที่ที่รับผิดชอบ

#### ค. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

ในแต่ละจังหวัด มีสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ รับผิดชอบภารกิจของกรมปศุสัตว์ในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยที่ปศุสัตว์อำเภอรายงานตรงต่อปศุสัตว์จังหวัด และปศุสัตว์จังหวัดรายงานตรงต่อผู้ว่าราชการจังหวัดและอธิบดีกรมปศุสัตว์

เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลตนเองที่ดี ผู้บริหารได้จัดทำเป็นนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี ที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม (2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ด้านองค์กร (4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน

จากนโยบายดังกล่าวกรมปศุสัตว์จัดให้มีระบบงานที่ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการบริหารจัดการ การติดตาม การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และเกิดการกำกับดูแลตนเองที่ดี ได้แก่

- 1) ระบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TLPS) ซึ่งเป็นระบบรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน
  - 2) ระบบการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน กรมปศุสัตว์จัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและคำรับรองภายในกรมปศุสัตว์ ระหว่างอธิบดีกรมปศุสัตว์ กับรองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนัก/กอง และระหว่างรองอธิบดีกับผู้อำนวยการสำนัก/กองตามสายบังคับบัญชา
  - 3) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบการทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ
  - 4) ระบบบริหารความเสี่ยงระดับกรม และระดับหน่วยงาน และระบบควบคุมภายใน
  - 5) การจัดตั้งศูนย์ราชการใสสะอาดขึ้นภายในกรมปศุสัตว์ เพื่อเป็นการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
  - 6) นำระบบการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐ (GFMS) มาใช้ในการบริหารงบประมาณเพื่อควบคุมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ
  - 7) เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงาน เช่น คณะกรรมการบริหารรายสินค้า (Pig Board Egg Board Milk Board) เป็นต้น
- นอกจากนี้ ยังมีระบบการกำกับในระดับเหนือกรม เช่น คณะกรรมการด้านงบประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลราชการ (คตป.) เป็นต้น





ล.1ข (7) บทบาท ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่าง กรมปศุสัตว์กับส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกัน มีดังนี้

ส่วนราชการ/ องค์กรที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. องค์กรระหว่างประเทศ FAO OIE JICA	- การพัฒนาด้านการปศุสัตว์ - การจัดการโรคระบาดสัตว์	- องค์กรระหว่างประเทศสนับสนุนด้านวิชาการ - กรมปศุสัตว์ดำเนินการ	- หนังสือราชการ - ประชุมร่วม
2. สถาบันการศึกษา	- วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ถ่ายทอด องค์ความรู้ด้าน การปศุสัตว์	- สร้างความร่วมมือทางวิชาการด้านการปศุสัตว์	- หนังสือราชการ - ประชุมร่วม
3. สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร แห่งชาติ (มกอช)	- พัฒนาและกำหนดมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์	- มกอช กำหนดมาตรฐานโดยอาศัยข้อมูลวิชาการ จากกรมปศุสัตว์ - กรมปศุสัตว์ดำเนินการตามมาตรฐานที่กำหนด	- หนังสือราชการ - ประชุมร่วม
4. กระทรวงสาธารณสุข	- การดำเนินการด้านอาหารปลอดภัย	- กรมปศุสัตว์รับผิดชอบกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้น จนถึงจุดที่เปลี่ยนเป็นอาหารเพื่อการบริโภค - กระทรวงสาธารณสุขรับผิดชอบตั้งแต่จุดที่เปลี่ยน เป็นอาหารเพื่อการบริโภค	- หนังสือราชการ - ประชุมร่วม
	- การป้องกันโรคระบาดสัตว์ติดคน	- กรมปศุสัตว์รับผิดชอบการดำเนินการตลอด กระบวนการผลิตสินค้าปศุสัตว์ - กระทรวงสาธารณสุขรับผิดชอบการดำเนินการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประชาชน	- หนังสือราชการ - ประชุมร่วม
5. หน่วยงานสนับสนุนทุนการวิจัย (สกว. สวก. วช.)	- วิจัย พัฒนา ด้านการปศุสัตว์	- หน่วยงานสนับสนุนทุนการวิจัย - กรมปศุสัตว์ดำเนินการวิจัยตามข้อตกลงของ หน่วยงานที่สนับสนุนทุน	- หนังสือราชการ - ประชุมร่วม
6. ส่วนราชการที่มีกฎหมายเกี่ยวข้องกัน เช่น กรมศุลกากร กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวง ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม องค์กรบริหารส่วน ท้องถิ่น	- ดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกันหลาย ส่วนราชการ	- ดำเนินการตามกฎหมายที่ส่วนราชการรับผิดชอบ - ดำเนินการด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว เป็นธรรม โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง	- หนังสือราชการ - ประชุมร่วม
7. ภาคธุรกิจ	- การดำเนินการด้านการปศุสัตว์	- ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน และ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ด้วยความรับผิดชอบ	- หนังสือราชการ - ประชุมร่วม

ตาราง ล.1ข-1 แสดงถึงส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการหรือส่งมอบงาน

ล.1ข (8) กลุ่มผู้รับบริการ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) เกษตรกรด้านการปศุสัตว์และผู้เลี้ยงสัตว์ ได้แก่ บุคคลหรือนิติบุคคลที่ประกอบอาชีพเลี้ยงปศุสัตว์ และเลี้ยงสัตว์เลี้ยง
- 2) ผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์ ได้แก่ บุคคลหรือนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจการปศุสัตว์ เช่น ผู้ผลิต/แปรรูป/จำหน่าย/นำเข้า/ส่งออกสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์
- 3) ผู้บริโภคอุปโภคสินค้าปศุสัตว์ ได้แก่ ประชาชน บุคคลทั่วไป ที่บริโภคหรือใช้สินค้าอันเกิดจากการปศุสัตว์

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ได้แก่ ประชาชน ชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน และเครือข่ายปศุสัตว์ ที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการของกรมปศุสัตว์

ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน ดังแสดงในตารางที่ ล.1ก-1

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

### ก. สภาพการแข่งขัน

ล.2ก (9 10 11 12) กรมปศุสัตว์ เป็นส่วนราชการ ที่มีกฎหมายรองรับการจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าสภาพการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กรจะไม่ได้เป็นประเด็น สำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม กรมปศุสัตว์ ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นการแข่งขันเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ขององค์กร เพื่อความเป็นสากล



ประเด็นการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ	เปรียบเทียบผลการดำเนินการปัจจุบัน	ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ	แหล่งข้อมูล	ข้อจำกัดการได้มาซึ่งข้อมูล
การเปรียบเทียบภายในประเทศ					
การพัฒนากระบวนการในภาพรวม	- ทุกส่วนราชการ ที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	- อยู่ในกลุ่มเหนือกว่าค่าเฉลี่ย	- ความร่วมมือของบุคลากร - ผู้บริหารให้ความสำคัญ	- สำนักงาน ก.พ.ร.	- ข้อมูลอยู่ในลักษณะภาพรวม
ผลงานวิจัย	- สถาบันการศึกษา - กรมประมง - กรมวิชาการเกษตร - กรมการข้าว	- อยู่ระดับใกล้เคียงกัน	- มีงบประมาณสนับสนุน	- สภาวิจัยแห่งชาติ - วารสารวิชาการ - website	-
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- ทุกส่วนราชการที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	- อยู่ในกลุ่มเหนือกว่าค่าเฉลี่ย	- การปรับปรุงกระบวนการให้บริการ	- สำนักงาน ก.พ.ร.	-
การควบคุมคุณภาพสินค้าเพื่อการส่งออก	- กรมประมง - กรมวิชาการเกษตร	- อัตราสินค้าเกษตรส่งออกที่ผ่านการรับรองและไม่ถูกส่งกลับ	- ระบบการผลิตที่ได้มาตรฐาน - ความสามารถห้องปฏิบัติการ	- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	-
การเปรียบเทียบภายนอกประเทศ					
ความสามารถของห้องปฏิบัติการ	- มาตรฐานสากล - ISO 17025	- เป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิง (FMD ใช้หัตถ์นก) - เป็นห้องปฏิบัติการทดสอบชีววัตถุสำหรับสัตว์ประจำภูมิภาคอาเซียน - ได้มาตรฐาน ISO 17025	- ห้องปฏิบัติการได้มาตรฐาน - บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ	- OIE - ISO - วารสารวิชาการ - สมาคมห้องปฏิบัติการนานาชาติ	-
ความสามารถในการควบคุมโรคใช้หัตถ์นก	- สาธารณรัฐประชาชนจีน - ประเทศในภูมิภาคอาเซียน	- เป็นต้นแบบให้กับประเทศในภูมิภาค	- การปฏิบัติการเชิงรุก ด้วยเทคนิคเร็ว เข้าถึงเร็วและการ X-ray พื้นที่	- FAO - OIE	-
สถานภาพของระดับภูมิคุ้มกันโรคในฝูงปศุสัตว์	- มาตรฐานสากล	- เทียบเท่ามาตรฐานสากล	- การมีเครือข่ายในระดับพื้นที่ - การมีวัคซีนเพียงพอ	- FAO - OIE	-
มาตรฐานการผลิตสินค้าปศุสัตว์	- มาตรฐานสากล	- เทียบเท่ามาตรฐานสากล	- ระบบมาตรฐานที่สามารถเข้าถึงได้ - ผู้ประกอบการให้ความสำคัญ	- FAO	-
มาตรฐานสินค้าปศุสัตว์	- มาตรฐานสากล	- เทียบเท่ามาตรฐานสากล	- ระบบมาตรฐานที่สามารถเข้าถึงได้ - การได้รับความร่วมมือทุกภาคส่วน	- FAO - Codex	-

ตารางที่ ล.2ก-1 แสดงสภาพการเปรียบเทียบของส่วนราชการ

ล.2ก (10) ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน ในการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ได้แก่ 1) นโยบายของรัฐบาล 2) สภาพความร่วมมือและการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ 3) ความต้องการของผู้บริโภค 4) สถานการณ์ของโรคระบาดสัตว์ 5) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง 6) การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโลก

### ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ล.2ข (13) ความท้าทายตามพันธกิจ ได้แก่

- 1) สินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพ ปลอดภัย ได้มาตรฐาน และเพียงพอต่อความต้องการ
- 2) มีพันธุ์สัตว์ พืชอาหารสัตว์พันธุ์ดี และชีวภัณฑ์สัตว์ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกรและผู้ประกอบการ
- 3) ปศุสัตว์มีสุขภาพดี
- 4) การเป็นศูนย์กลางภูมิปัญญาด้านการปศุสัตว์ของประเทศ
- 5) การสร้างความร่วมมือในทุกภาคส่วนเพื่อนำปศุสัตว์ไทยไปสู่ตลาดโลก
- 6) การอนุรักษ์และพัฒนาการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



### ความท้าทายด้านปฏิบัติการ ได้แก่

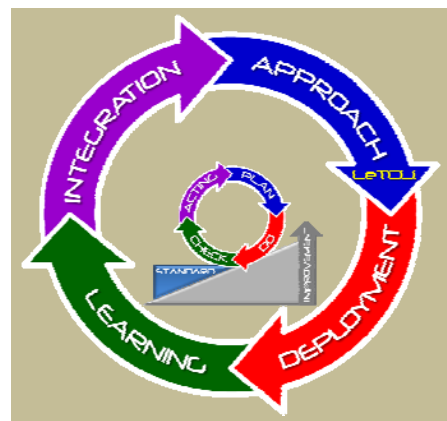
- 1) การเร่งรัดการดำเนินการตามภารกิจของกรมให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์อย่างทั่วถึง
- 3) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายด้านการปศุสัตว์ให้เข้มแข็ง
- 4) การให้บริการด้านการปศุสัตว์ที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และทั่วถึง
- 5) การควบคุม กำกับให้การดำเนินการด้านการปศุสัตว์ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐาน และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 6) การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

### ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- 1) การเกษียณอายุราชการของบุคลากรที่มีประสบการณ์เป็นจำนวนมาก ในช่วง 5 ปีข้างหน้า
- 2) การจัดการความรู้ของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง
- 3) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถรองรับพันธกิจของกรม

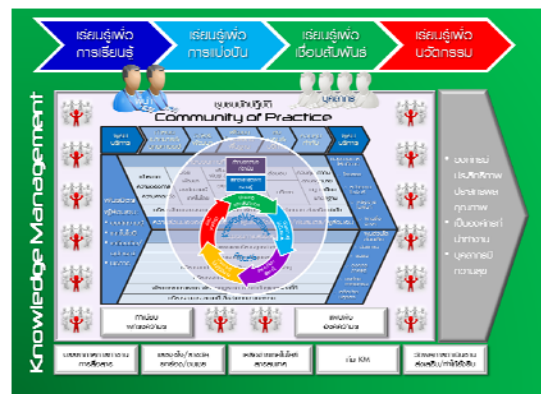
### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ล.2ค (14) การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการภายใน กรมปศุสัตว์ อาศัยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และใช้วงจร PDCA เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการ ควบคู่กับการจัดทำมาตรฐานกระบวนการ ตามรอบที่มีการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ภาพ ล.2ค-1DLD Improvement Model) สำหรับภารกิจที่มีมาตรฐานเฉพาะจะยึดมาตรฐานเหล่านั้นเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการเพื่อยกระดับกระบวนการให้ได้มาตรฐาน เช่น ห้องปฏิบัติการใช้แนวทางตามระบบ ISO 17025 เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและควบคุมคุณภาพห้องปฏิบัติการ ภารกิจเกี่ยวกับสุขภาพสัตว์หรือโรคระบาดสัตว์ใช้แนวทาง OIE Standards and Guidelines



(ภาพ ล.2ค-1 DLD Improvement Model)

ล.2ค (15) กรมปศุสัตว์ ใช้กระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร ตามแนวทาง DLD Knowledge Management Model (ภาพที่ ล.2ค-2) เพื่อยกระดับสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Asset) ขององค์กรให้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) และใช้เป็นแนวทางเพื่อสร้างการเรียนรู้ขององค์กรและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยผู้นำจะกำหนดทิศทางความเชื่อ และค่านิยมร่วม อำนวยความสะดวก สร้างแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



(ภาพที่ ล.2ค-2 DLD Knowledge Management)



## ส่วนที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

กรมปศุสัตว์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้รับการสถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2485 ในชื่อ “กรมปศุสัตว์และสัตว์พาหนะ” ตั้งอยู่ที่ถนนมหาชัย ข้างวัดราชบูรณะ โดยมี พท.หลวงชัย อัครวิทย์ (ไชย แสงชูโต) เป็นอธิบดีคนแรก ต่อมาเมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2495 ได้มีการเปลี่ยนชื่อเป็น “กรมการปศุสัตว์” พร้อมกับย้ายไปอยู่ที่ถนนพระอาทิตย์ ข้างป้อมพระสุเมรุ เขตพระนคร และช่วงปลายปี พ.ศ. 2495 ได้ย้ายสำนักงานมาตั้งอยู่ที่ ถนนพญาไท จนถึงปัจจุบัน และเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2496 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมปศุสัตว์”

ในช่วง 7 ทศวรรษ ที่ผ่านมาผู้บริหารกรมปศุสัตว์ แต่ละท่านได้พัฒนากรมปศุสัตว์และการปศุสัตว์ของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ช่วง ดังนี้

ทศวรรษที่ 1 พ.ศ. 2485-2494 เร่งปราบโรคสัตว์

ทศวรรษที่ 2 พ.ศ. 2495-2504 ปศุสัตว์เป็นอาชีพ

ทศวรรษที่ 3 พ.ศ. 2505-2514 เติบโตต่อเนื่อง

ทศวรรษที่ 4 พ.ศ. 2515-2524 เริ่มก้าวไปต่างแดน

ทศวรรษที่ 5 พ.ศ. 2525-2534 สู่มาตรฐานและสร้างนวัตกรรม

ทศวรรษที่ 6 พ.ศ. 2535-2544 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

ทศวรรษที่ 7 พ.ศ. 2545-2554 เป็นครัวโลก

แต่ละทศวรรษ การปศุสัตว์มีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามลำดับอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ โดยเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเลี้ยงปศุสัตว์ โดยการปราบโรคสัตว์ที่สำคัญๆ เช่น โรคครีนิเตอร์เปสต์ โรคเฮโมรายิก เชพติกซีเมีย โรคปากและเท้าเปื่อย และมีการผลิตวัคซีนสำหรับใช้ในการปราบโรค ตามด้วยการเริ่มส่งเสริมการเลี้ยงปศุสัตว์ให้เป็นอาชีพ เช่น การเลี้ยงโคนม การเลี้ยงไก่เนื้อแบบอุตสาหกรรม เป็นต้น และส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เช่น เกิดอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกร การตั้งหน่วยปราบโรคเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องโรคระบาดสัตว์ ส่งผลให้มีผลผลิตจากการปศุสัตว์มากขึ้นและสามารถส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ เช่น การส่งเนื้อวัวต้มไปประเทศญี่ปุ่น หมูหันแช่แข็งไปฮ่องกง เนื้อไก่สดแช่แข็งไปประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น เมื่อส่งสินค้าปศุสัตว์ไปจำหน่ายต่างประเทศมากขึ้นจึงได้มีการพัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของต่างประเทศ มีนวัตกรรมต่างๆเกิดขึ้นมากมายในช่วงนี้ รวมถึงมีการจัดตั้งสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ

การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ระบบมาตรฐานการผลิต ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้เพื่อรองรับปริมาณความต้องการของตลาดที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในที่สุดประเทศไทยก็ประสบความสำเร็จสามารถเป็นครัวของโลกได้ โดยมีเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์จากสัตว์ที่ผลิตในประเทศไทยอยู่เป็นส่วนหนึ่งของอาหารที่ทุกคนรับประทานในชีวิตประจำวัน

จากพัฒนาการที่ยาวนานดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นการเรียนรู้และการปรับปรุงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การตั้งรับและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พัฒนาสู่การเรียนรู้และวางแผน เพื่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละช่วงของทศวรรษซึ่งผู้บริหารแต่ละท่านได้ถ่ายทอดแบบที่สอนน้องและส่งต่อกันมารุ่นต่อรุ่นอย่างต่อเนื่อง ที่มีความสอดคล้องและมีทิศทางไปในแนวทางเดียวกันที่ชัดเจน จนในที่สุดสินค้าปศุสัตว์ของประเทศไทยเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก ที่มีมูลค่าการส่งออกมากกว่า 8 หมื่นล้านบาทในปี พ.ศ. 2554



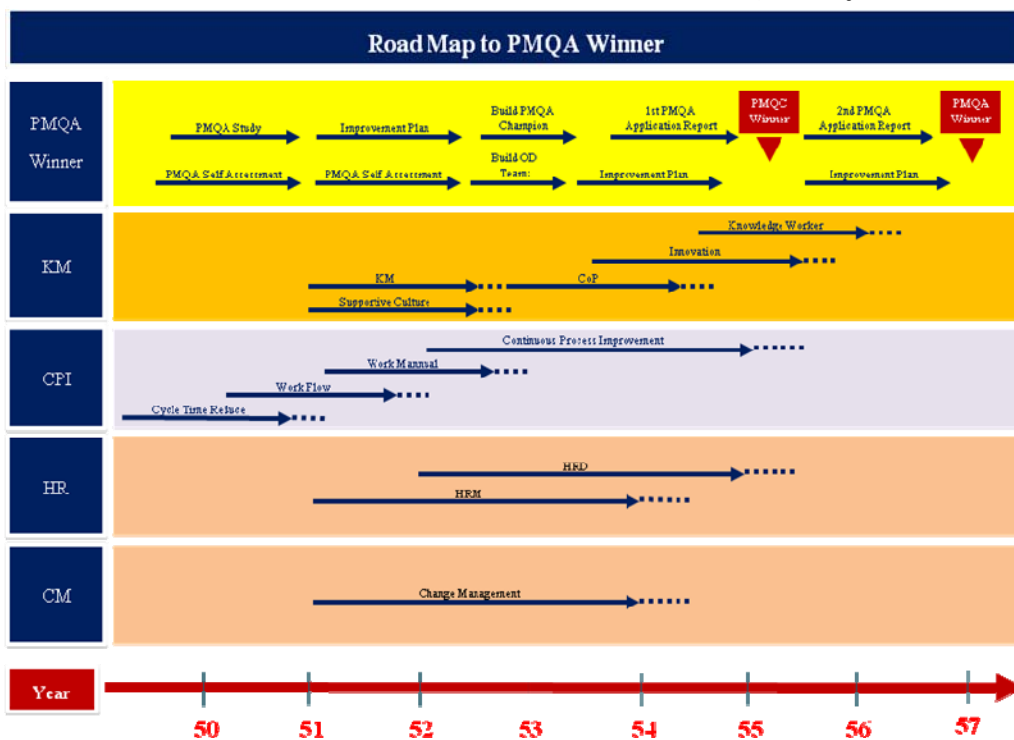
นอกจากนี้ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการให้บริการประชาชน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน จากสำนักงาน ก.พ.ร. อย่างต่อเนื่องทุกปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 จนถึงปี พ.ศ. 2554 รวม 12 รางวัล

ในปีปัจจุบัน กรมปศุสัตว์ได้เสนอกระบวนการเพื่อขอรับการประเมินรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ จำนวน 9 กระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 3.3 ของจำนวนกระบวนการที่ทุกส่วนราชการทั่วประเทศเสนอขอรับการประเมิน (จำนวน 272 กระบวนการ) และกระบวนการที่กรมปศุสัตว์เสนอแล้วได้รับการพิจารณาคัดเลือกในรอบแรก จำนวน 4 กระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 6.9 ของจำนวนกระบวนการที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกทั้งหมด (จำนวน 58 กระบวนการ) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับคุณภาพของกระบวนการของกรมปศุสัตว์เมื่อเปรียบเทียบกับภาพรวม

กรมปศุสัตว์ ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ภายหลังจากที่ได้ส่งบุคลากรเข้ารับการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ระหว่างปี พ.ศ. 2547 ถึง 2549 จากนั้น จึงได้เริ่มวางแผนและขยายผลอย่างจริงจัง ดังนี้

ปี พ.ศ. 2550 กรมปศุสัตว์ จัดตั้งคณะทำงานโดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน และมีบุคลากรที่เหมาะสมเป็นคณะทำงาน ซึ่งคัดเลือกจากผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้นำ มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบสูง และมีความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต ปี พ.ศ. 2550 เป็นปีที่กรมปศุสัตว์ ให้ความสำคัญกับการสร้างการรับรู้ การเรียนรู้และการพัฒนาคณะทำงาน เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์และทำความเข้าใจองค์กรให้มากขึ้น และได้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นปีแรก

ปี พ.ศ. 2551 ผู้บริหารและคณะทำงานเข้าใจและเห็นประโยชน์ จากการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในการพัฒนาและยกระดับองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง จึงได้เริ่มมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนอย่างเป็นระบบ (ภาพที่ 1) เพื่อพัฒนากรมปศุสัตว์ไปสู่การเป็นองค์กร



(ภาพที่ 1 Road Map to PMQA Winner)



ที่มีขีดสมรรถนะสูงโดยกำหนดให้มีการดำเนินการในเรื่องสำคัญๆ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง ในปีนี้ กรมปศุสัตว์ ได้ทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาคณะทำงานเป็นจำนวนมาก โดยจ้างวิทยากรที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้และฝึกอบรมคณะทำงาน รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่างๆ เช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการ การจัดการความรู้ การวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

กรมปศุสัตว์ ได้เริ่มมีการประเมินองค์กร จัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้าง Approach ที่สำคัญๆ อย่างเป็นระบบ เช่น การนำองค์กร การจัดการความรู้ การปรับปรุงกระบวนการ การสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ได้ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในอย่างจริงจัง มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและให้บริการมากขึ้น มีการพัฒนากระบวนการทางห้องปฏิบัติการให้ได้มาตรฐาน ISO 17025 และได้มีการส่งกระบวนการให้บริการของกรมปศุสัตว์เพื่อขอรับการประเมินเพื่อรับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน จากสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นปีแรก และเป็นปีแรกที่กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน จำนวน 1 รางวัล

ปี พ.ศ. 2552 ผู้บริหารกรมปศุสัตว์และคณะทำงานด้านการพัฒนาองค์กร ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการนำ Approach ที่ได้สร้างไว้ไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) ถึงแม้ว่าสำนักงาน ก.พ.ร. จะปรับเกณฑ์เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน และให้ส่วนราชการดำเนินการปีละ 2 หมวดก็ตาม กรมปศุสัตว์ ยังคงดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างคณะทำงานเพิ่มขึ้นจาก 50 คน เป็น 64 คน รวมทั้งได้มีการปรับปรุงแผนในบางประเด็นเพื่อให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานและสะดวกต่อการดำเนินการ เช่น การมุ่งเน้นดำเนินการในหมวดที่เลือกดำเนินการมากขึ้น ในขณะที่ยังคงมีการปรับปรุงการดำเนินการในหมวดอื่นๆ ที่มีโอกาสในการปรับปรุง แต่จะให้ความสำคัญในประเด็นโอกาสในการปรับปรุงที่เชื่อมโยงกับหมวดที่คัดเลือกดำเนินการมากขึ้น ในปีนี้ กรมปศุสัตว์ ยังคงใช้วิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการพัฒนาคณะทำงานบ้าง เพื่อสร้างความชัดเจนในประเด็นที่คณะทำงานยังไม่เข้าใจดีพอ ร่วมกับการส่งบุคลากรไปพัฒนาและฝึกอบรมภายนอกโดยเฉพาะที่สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อสร้างวิทยากรที่ปรึกษาให้มีความเชี่ยวชาญ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อเรียนรู้เครื่องมือและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ภายในกรมปศุสัตว์ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น จากการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน จากสำนักงาน ก.พ.ร. ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง จำนวน 3 รางวัล และผ่านตัวชี้วัด PMQA สำหรับหมวด 1 และหมวด 3 ที่เลือกดำเนินการ

ปี พ.ศ. 2553 ผู้บริหารกรมปศุสัตว์และคณะทำงานด้านการพัฒนาองค์กร ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และได้สร้างคณะทำงานเพิ่มขึ้นจาก 64 คน เป็น 72 คน ในปีนี้ กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning) และสรุปบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการนำ Approach ไปสู่การปฏิบัติพร้อมทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสม และลดการใช้วิทยากรจากภายนอกลง โดยหันมาให้ความสำคัญกับวิทยากรที่เป็นบุคลากรภายในของกรมในการดำเนินการและพัฒนาทีมงานที่ขยายตัวมากขึ้น เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่บุคลากร ร่วมกับการส่งบุคลากรไปพัฒนาและฝึกอบรม



ภายนอกในเรื่องที่มีความสำคัญและบุคลากรภายในยังขาดความเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นสร้างองค์ความรู้ภายในองค์กรให้มีความพร้อมมากยิ่งขึ้น ผลจากการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน จากสำนักงาน ก.พ.ร. ต่อเนื่องเป็นปีที่สาม จำนวน 4 รางวัล และผ่านตัวชี้วัด PMQA สำหรับหมวด 5 และหมวด 6 ที่เลือกดำเนินการ

ปี พ.ศ. 2554 ผู้บริหารกรมปศุสัตว์และคณะทำงานด้านการพัฒนาองค์กร ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องเช่นเดิม และมีการขยายตัวของคณะทำงานเพิ่มขึ้นจาก 72 คน เป็น 114 คน ในปีนี้กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญกับการทำให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้เกิดความยั่งยืน โดยยังคงทบทวน เรียนรู้ และปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการขยายผลไปในทุกระดับขององค์กร มีการบูรณาการตัวชี้วัดในทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์กร สำนัก/กอง และระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนารางวัลคุณภาพกรมปศุสัตว์ (DLD Quality Award) สำหรับมอบให้หน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการพัฒนาหน่วยงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในวันครบรอบการสถาปนากกรมปศุสัตว์ประจำปี โดยมีเป้าหมายเพื่อ ส่งเสริม ยกย่องและสร้างแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานและบุคลากรที่มีผลการดำเนินการที่ดี และเป็นการพัฒนาทักษะผู้ตรวจประเมิน ผลจากการดำเนินการอย่างต่อเนื่องหลายปีติดต่อกัน ทำให้กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน จากสำนักงาน ก.พ.ร. ต่อเนื่องเป็นปีที่สี่ จำนวน 4 รางวัล และผ่านตัวชี้วัด PMQA สำหรับหมวด 2 และหมวด 4 ที่เลือกดำเนินการ ตลอดจนกรมปศุสัตว์ได้รับการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)

ปี พ.ศ. 2555 ผู้บริหารกรมปศุสัตว์และคณะทำงานด้านการพัฒนาองค์กร ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการทำให้เกิดการบูรณาการทั้งระบบและทำให้เกิดความยั่งยืน โดยยังคงทบทวน เรียนรู้ และปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการขยายผลไปในทุกระดับขององค์กร มีการบูรณาการตัวชี้วัดในทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์กร สำนัก/กอง และระดับบุคคลอย่างเป็นระบบมากขึ้น และมีปรับปรุงตัวชี้วัดให้เป็นตัวชี้วัด Hybrid ซึ่งจะวัดผลทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ โดยผลลัพธ์จะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ส่วนกระบวนการกำหนดแนวทางการวัดผลเป็นแบบ ADLI ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ เพื่อเป็นการปลูกฝังระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในทุกระดับ

นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ ยังได้ให้แรงจูงใจแก่บุคลากรกรมปศุสัตว์เป็นพิเศษแก่คณะทำงานด้านการพัฒนาองค์กร เช่น จัดสรรเงินรางวัลให้แก่คณะทำงานคนละ 3,000 บาท ทีมงานที่พัฒนากระบวนการงานจนได้รับรางวัลทีมละ 10,000 บาท มอบใบประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติแก่บุคคลที่มีผลงานโดดเด่น มอบรางวัลคุณภาพกรมปศุสัตว์ให้แก่หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศเป็นต้น เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้มีความมุ่งมั่นทุ่มเท ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการพัฒนากกรมปศุสัตว์อย่างต่อเนื่อง



## หมวด 1 การนำองค์กร

ระบบการนำองค์กรของกรมปศุสัตว์ กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำพาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์







รับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ ผู้บริหารและคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์จะกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และกำหนดช่องทางการสื่อสารไปยังทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารทุกระดับสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการไปยังบุคลากรทุกคนภายในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง ด้วยระบบการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ซึ่งมีวิธีการและช่องทางที่หลากหลายอย่างครอบคลุม เช่น การประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ หนังสือราชการ ผ่านสื่อต่างๆ การพบปะพูดคุยโดยตรง เพื่อให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และเป้าหมายผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์ ได้รับการบูรณาการอย่างสมบูรณ์ในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

3) วางแผน ออกแบบระบบงานและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหาร คณะทำงานด้านยุทธศาสตร์และคณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการได้ร่วมกันทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระบบงานที่มีอยู่ แล้วพิจารณาปรับปรุง แผนยุทธศาสตร์ ออกแบบโครงสร้างและระบบงานใหม่ให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น รวมถึงวางแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้นจึงถ่ายทอดทิศทางองค์กร ระบบงาน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการสื่อสารองค์กรและระบบการจัดการคุณภาพของกรมปศุสัตว์

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวหลักต้นในการสร้างคุณค่าของกรมปศุสัตว์ที่สำคัญ ได้แก่ (1) สินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย มีปริมาณเพียงพอ เป็นที่ไว้วางใจของผู้บริโภค และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล (2) มีดุลยภาพระหว่างเกษตรกร ผู้ประกอบการ และผู้บริโภคสินค้าปศุสัตว์ (3) เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ผู้บริหารและคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ระยะยาว จากนั้นจึงถ่ายทอดไปสู่สำนัก/กอง เพื่อนำไปวางแผนปฏิบัติการ กำหนดกิจกรรม แผนงาน โครงการที่สำคัญ พร้อมตัวชี้วัดความก้าวหน้า ตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC)

ผู้บริหารและคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ จะตรวจสอบความสอดคล้องและพิจารณาจัดสรรทรัพยากรให้ได้อย่างเพียงพอเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสำนัก/กอง จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะคอยกำกับและติดตามความก้าวหน้าทุกๆ เดือน ผ่านระบบรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน (TLPS) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และมีความสอดคล้องกันทั้งองค์กร รวมถึงมีจัดสรรทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานให้ได้อย่างเพียงพอ

4) กำกับ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผน ผู้บริหารและคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ ควบคุม กำกับ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ โดยใช้ตัวชี้วัดทั้งในระดับกรมและระดับสำนัก/กอง ตามที่ได้กำหนดขึ้นมาจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร โดยที่แต่ละสำนัก/กอง รับผิดชอบความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ เฉพาะในส่วนที่ได้รับการถ่ายทอดเป้าหมาย ตามที่ระบุไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทุกคนทราบบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อความสำเร็จในภาพรวมขององค์กร

5) วัด วิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการ ผู้บริหาร ทบทวนผลการดำเนินการ ผ่านระบบการวัดตามตัวชี้วัดสำคัญเป็นประจำทุกเดือน เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินการ โดยการเปรียบเทียบ



ความสำเร็จจากผลการดำเนินการกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน และอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ผู้บริหารจะวิเคราะห์ปัญหาหรือหาสาเหตุ พร้อมจัดลำดับความสำคัญ เพื่อพิจารณาทบทวนปรับปรุงวิธีการดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมและยังคงมีความสามารถในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้กำหนดไว้

การวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือความไม่สำเร็จ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ จึงส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมและการปรับปรุงองค์การอย่างกว้างขวาง

6) ประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจบุคลากร ผู้บริหารใช้ระบบบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) เพื่อบริหารผลการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ โดยการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับกรม ลงสู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล โดยมีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานเป็นการล่วงหน้าระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติในทุกระดับ และกำหนดระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง รวมถึงการกำหนดวิธีการวัดผลอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังได้ประเมินศักยภาพบุคลากรเพื่อหาความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ผู้บริหารใช้ระบบการยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัลแก่บุคลากร ทั้งในระดับสำนัก/กอง ระดับทีมงานและระดับตัวบุคคล เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มศักยภาพและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารใช้โมเดล DLD Improvement Model (ภาพที่ 2ค-1) ในการพัฒนากรมปศุสัตว์อย่างต่อเนื่อง ในทุกๆระบบและกระบวนการ รวมถึงระบบการนำองค์กรด้วย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกเหนือจากบทบาทหลัก 7 องค์ประกอบ ตามที่ระบุไว้ในระบบการนำองค์กรของกรมปศุสัตว์ (ภาพที่ 1-1) ที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ต้องปฏิบัติแล้ว ยังมีบทบาทที่สำคัญของผู้นำอีกส่วนหนึ่งที่กำหนดให้เป็นบทบาทของผู้บริหารด้วย ได้แก่ (1) การสื่อสารทิศทางองค์กรแบบสองทิศทาง (2) การจัดสรรทรัพยากร การกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและนวัตกรรม (3) การเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (4) สร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น การแบ่งปันความรู้ การทำงานเป็นทีม (5) มุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อให้เกิดคุณภาพ จูงใจบุคลากร โดยการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนา และสร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร (6) สร้างองค์การให้ยั่งยืน ด้วยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนชมเชยรอบข้างองค์กรด้วย

นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ ได้ใช้ระบบการนำองค์กรเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการนำองค์กรของผู้บริหารทุกคน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของการนำองค์กรของผู้บริหารต่อไป

การกำกับดูแลตนเองที่ดี กรมปศุสัตว์ วางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีเพื่อตรวจติดตามให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ต่อการใช้จ่ายงบประมาณ และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ ดังนี้ (1) เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำกับดำเนินการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ เช่น การรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอเรียน การเปิดเผยข้อมูล



ข่าวสารทางราชการ การตั้งให้เป็นคณะกรรมการต่างๆ เป็นต้น (2) กรมปศุสัตว์ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานกลาง เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานประมง กรมบัญชีกลาง สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน กพ. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ (ปปป) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ (คตป) (3) กำหนดโครงสร้างกำกับดูแลตนเองที่ดีภายในกรม ประกอบด้วย คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกรมปศุสัตว์ คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการกรมปศุสัตว์ คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน หน่วยงานตรวจสอบภายใน (4) การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลการปฏิบัติงาน (5) วางระบบบริหารจัดการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลการดำเนินการจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ เช่น ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน ระบบการติดตามประเมินผล การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นต้น

ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม และรักษาวินัย รวมถึงการคำนึงถึงความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม โดยการสร้างแรงจูงใจและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

ผู้บริหารกรมปศุสัตว์สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนที่ตั้งอยู่รอบๆหน่วยงาน โดยให้การสนับสนุนเพื่อความเข้มแข็งของชุมชนและนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นการสร้างความผาสุกและความภาคภูมิใจของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงมีนโยบายให้หน่วยงานต่างๆร่วมกันสนับสนุนชุมชน โดยให้แต่ละหน่วยงานหาความต้องการของชุมชน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน แล้วนำมาพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม เช่น การเปิดให้ชุมชนใช้นนของหน่วยงานเป็นเส้นทางลัดในการคมนาคม การจัดทำมีร้านค้าผลิตภัณฑ์กรมปศุสัตว์ โดยนำผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกรมมาจัดจำหน่ายให้ประชาชนทั่วไปในราคาประหยัด เป็นต้น

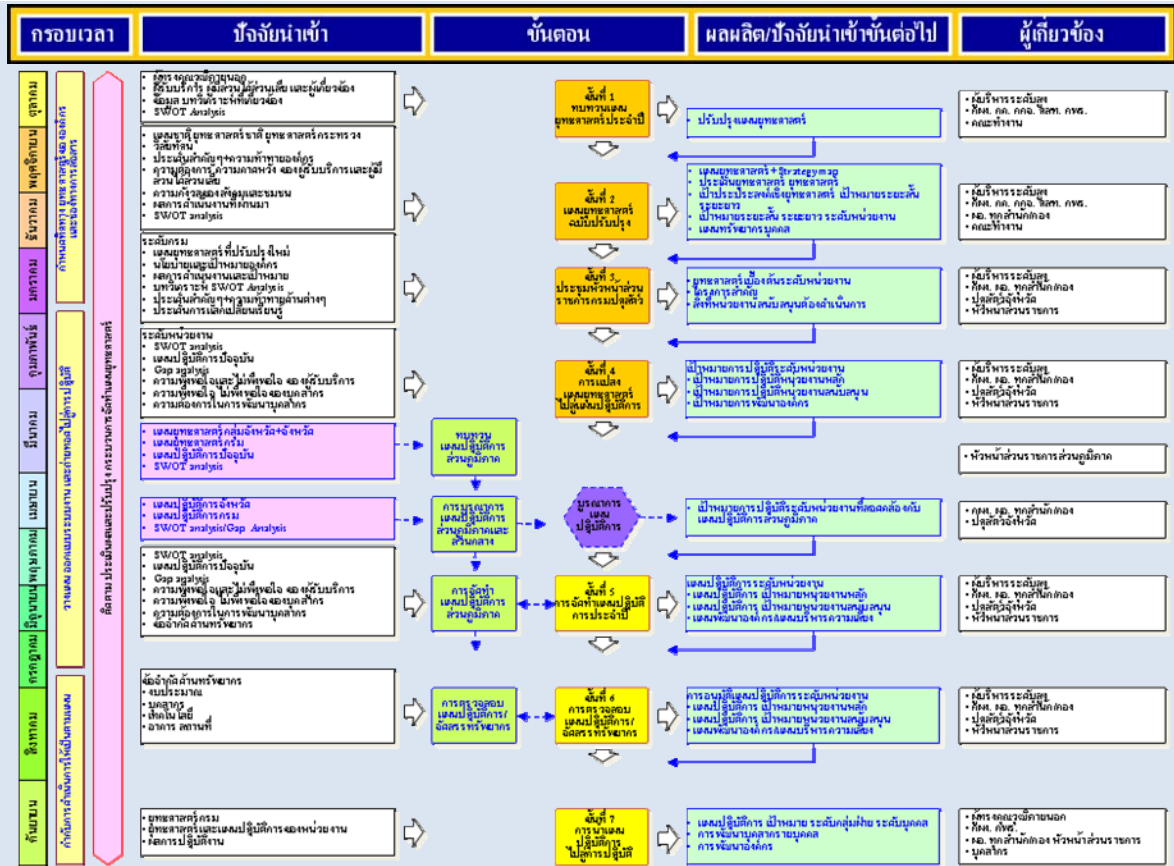
## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการนำองค์การกรมปศุสัตว์ ในการกำหนดและวางแผนยุทธศาสตร์ กรมปศุสัตว์เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ รวมถึงการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ (1) ทบทวนแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี (2) ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (3) ประชุมชี้แจงผู้เกี่ยวข้องเพื่อสื่อสาร ทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์ (4) แปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ โดยการบูรณาการแผนปฏิบัติการส่วนภูมิภาคและส่วนกลางให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (5) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้มีรายละเอียดที่เพียงพอต่อการดำเนินการ (6) ตรวจสอบแผนปฏิบัติการและจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรอย่างเพียงพอสำหรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักการบริหารความเสี่ยง (COSO) เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่ากรมปศุสัตว์จะสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายและมีแผนรองรับแม้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (7) นำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ (ภาพที่ 2-1)

กรมปศุสัตว์ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ที่สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกลุ่มภารกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตามกรอบแนวทางตามภาพที่ 2-1 โดยวิเคราะห์ข้อมูล (SWOT Analysis)



สภาพแวดล้อมทั้งภายใน (7'S (Share value, System, Strategy, Structure, Style, Staff, Skill) และภายนอก SPELT-EN (Social, Politics, Economics, Legal, Technologies, Environments) และ



ภาพที่ 2-1 แสดงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ หน้าที่ตามกฎหมาย (2) ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) สภาพการแข่งขัน (4) ความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเงิน สังคม และจริยธรรม (5) กฎหมาย กฎระเบียบ โครงสร้างขององค์กร (6) ผลการดำเนินการที่ผ่านมา โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับสำนัก/กอง ระดับหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย และผู้ปฏิบัติ รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดความสมดุลทุกภาคส่วน และเกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และเป้าหมายการดำเนินการ รวมถึงแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดขึ้นจากกระบวนการจากแผนยุทธศาสตร์เป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย โดยการเอาชนะความท้าทายขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ ด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลตามหลัก BSC ทั้ง 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนางาน

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ได้ทำการสื่อสาร แผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึงเป้าประสงค์ ค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด ไปยังบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยผ่านระบบการสื่อสารขององค์กร รวมถึงสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อรับรู้ด้วย



เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการของกรมปศุสัตว์มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ผู้บริหารได้วางระบบการถ่ายทอด (Cascading) เป้าหมายและตัวชี้วัดจากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล พร้อมจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน พร้อมแนวทางการติดตามประเมินผลและการให้แรงจูงใจที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยระบบ IPA ซึ่งเป็นข้อตกลงว่าด้วยผลงานระดับกรมกับระดับสำนัก/กอง และระบบ PMS ซึ่งเป็นระบบบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญและได้มีการดำเนินการ ตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีเป็นการล่วงหน้า ซึ่งได้มีการจัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึงความต้องการงบประมาณ

ระหว่างกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กรมปศุสัตว์ ได้วิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผนและบริหารกำลังคน (2) แผนพัฒนาบุคลากร (3) แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก (4) แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ อันซึ่งจะส่งผลให้กรมปศุสัตว์สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การกำกับดำเนินการให้เป็นไปตามแผน เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบของระบบการนำองค์การของกรมปศุสัตว์ ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ควบคุม กำกับ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ผ่านตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นจากกระบวนการวางแผน โดยติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ กิจกรรมผ่านระบบ TLPS เป็นประจำทุกเดือน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนงานที่ตั้งไว้ หากไม่เป็นไปตามแผนผู้บริหารจะเร่งรัดและกำกับอย่างใกล้ชิด

การประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART ทั้งผู้ประเมินจากภายนอกและภายใน และการวัดผลการดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงการสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เรียนรู้ มีการสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานที่ดี (Best Practice) ระหว่างกัน โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น KM Forum และ CoP ทั้งระดับกรม ระดับหน่วยงานย่อยภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์มุ่งมั่นทุ่มเท ช่วยให้กรมปศุสัตว์ได้เรียนรู้ถึงโอกาสในการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมอยู่เสมอ

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมปศุสัตว์ กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการระดมสมองและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลการสำรวจแล้วจัดกลุ่มผู้ที่มีความต้องการและความคาดหวังในทำนองเดียวกันเข้าด้วยกัน เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนในการส่งมอบผลผลิตและบริการ ตามพันธกิจและบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายของกรมปศุสัตว์ ได้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ

กรมปศุสัตว์แบ่งกลุ่มผู้รับบริการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) เกษตรกรด้านการปศุสัตว์และผู้เลี้ยงสัตว์ 2) ผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์ 3) กลุ่มผู้บริโภคและอุปโภคสินค้าปศุสัตว์ ซึ่งกลุ่ม 1 และ 2 มีความต้องการและความคาดหวังที่จะได้รับบริการด้านการปศุสัตว์ตามความต้องการ (ซึ่งมีความแตกต่างกันในระหว่างกลุ่ม โดยกลุ่ม 2 มีความต้องการ ความคาดหวังในระดับเทคนิคที่สูงกว่ากลุ่ม 1) ปัจจัยพื้นฐานด้านการปศุสัตว์ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน และได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมายอย่างเป็นธรรม ส่วนกลุ่มที่ 3 มีความต้องการและ



ความคาดหวังที่จะได้รับข้อมูล สารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ สินค้าคู่ส่วที่ได้มาตรฐาน ปลอดภัย และได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมายอย่างเป็นธรรม รายละเอียดตามระบุในตารางที่ ล.1ก-1

ส่วนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมปศุสัตว์ ได้แก่ ประชาชน ชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และเครือข่ายคู่ส่ว ซึ่งมีความต้องการและความคาดหวัง ด้านข้อมูล สารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ และได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมายอย่างเป็นธรรม รายละเอียดตามระบุในตารางที่ ล.1ก-1

เพื่อให้สามารถรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมทุกกลุ่ม กรมปศุสัตว์ได้กำหนดช่องทางที่หลากหลาย ได้แก่ การติดต่อโดยตรง ผ่านสื่อต่างๆ (โทรศัพท์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล) การอบรม ประชุมสัมมนา ผ่านเครือข่าย นอกจากนี้ ยังได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้รับบริการออนไลน์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อรองรับการบริหารข้อมูลผู้รับบริการอย่างเป็นระบบอีกด้วย

กรมปศุสัตว์ รวบรวมข้อมูล ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับจากช่องทางต่างๆ และนำมาวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป แล้วนำไปพิจารณาทบทวนการแบ่งกลุ่มให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ หรือนำไปปรับปรุงการให้บริการ เช่น การเพิ่มบริการผ่านระบบ e-Service เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก เพิ่มความรวดเร็ว และลดภาระของผู้รับบริการ

การทบทวน ประเมินผลและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรมปศุสัตว์ได้ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของช่องทางต่างๆ โดยการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการระดมสมองของคณะทำงาน

กรมปศุสัตว์ วางระบบการจัดการข้อร้องเรียน โดยกำหนดเป็นระเบียบกรมปศุสัตว์ว่าด้วยแนวทางการจัดการข้อร้องเรียน พ.ศ. 2553 ลงวันที่ 30 กันยายน 2553 โดยจัดตั้งศูนย์รับข้อร้องเรียนกรมปศุสัตว์ ที่กลุ่มวินัย กองการเจ้าหน้าที่ เพื่อรับผิดชอบและบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ ได้วางระบบติดตามคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีช่องทางต่างๆ ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อรับฟังข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย รวมถึงจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นผู้รับบริการ ทั้งระดับหน่วยงาน และระดับองค์การ ปีละ 2 ครั้ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการให้บริการต่อไป

เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนางาน กรมปศุสัตว์กำหนดให้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติเจ้าหน้าที่และหน่วยงานที่มีผลการพัฒนางานที่โดดเด่นโดยการมอบรางวัลประเภทต่างๆในงานวันครบรอบการสถาปนากรมปศุสัตว์ประจำปีอย่างต่อเนื่อง เช่น รางวัล DLD Quality Award (Customer Focus) เป็นต้น

กรมปศุสัตว์ ทบทวนและประเมินผลระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ

เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเกิดผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรมปศุสัตว์ได้พัฒนาและส่งเสริมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมเพื่อเป็นเครือข่ายของกรมปศุสัตว์ในด้านต่างๆ เช่น เครือข่ายปรับปรุงพันธุ์สัตว์ เครือข่ายถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านอาหารสัตว์ เครือข่ายการพัฒนาปศุสัตว์แบบมีส่วนร่วมสำหรับเกษตรกรรายย่อย เครือข่ายเรียนรู้การเลี้ยงสัตว์ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง เครือข่ายเอกชนดำเนินการกิจด้านการตรวจรับรองคุณภาพมาตรฐานสินค้าคู่ส่ว เครือข่ายผู้บริโภคสินค้าคู่ส่ว Green star alert เป็นต้น โดยจัดให้มีช่องทางในการติดต่อระหว่างกัน และจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้าง



ความสัมพันธ์และความผูกพันกับเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเชิญเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การมอบรางวัลให้แก่เครือข่ายดีเด่น เป็นต้น

กรมปศุสัตว์เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อยกระดับการดำเนินการให้มีความโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในระดับที่แตกต่างกัน เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย แผนการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงกฎหมาย รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ เปิดโอกาสให้เข้ามาติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารสินค้าปศุสัตว์ เปิดโอกาสให้ร่วมดำเนินการผลิตพันธุ์สัตว์ ร่วมตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ เป็นต้น

กรมปศุสัตว์ วางระบบและดำเนินการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง วัตถุประสงค์พึงพอใจและไม่พึงพอใจ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกลุ่มในช่วงกลางปีและปลายปีงบประมาณ เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้ดีขึ้น โดยกำหนดให้หน่วยงานเป็นผู้จัดทำฐานข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและคณะทำงานเป็นผู้ดำเนินการสำรวจ รวบรวม วิเคราะห์ จัดทำรายงานผลการสำรวจ และแจ้งผลการสำรวจให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้บริหารทราบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการให้บริการและสำรวจซ้ำเพื่อเป็นการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงบริการ

กรมปศุสัตว์ พัฒนาระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกระบวนการที่มีความสำคัญและต้องการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การวิเคราะห์คุณภาพสินค้าปศุสัตว์ การตรวจวิเคราะห์และชันสูตรโรคสัตว์ ซึ่งเป็นกระบวนการทางห้องปฏิบัติการ กรมปศุสัตว์ได้พัฒนาจนได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 17025 ทุกห้องปฏิบัติการ ส่วนกระบวนการจัดการด้านสุขภาพสัตว์ กรมปศุสัตว์ได้พัฒนากระบวนการให้ได้มาตรฐานตาม OIE Standards and Guideline ทุกกระบวนการ

สำหรับกระบวนการทั่วไปมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน คู่มือและแนวทางการปฏิบัติงาน ในการให้บริการ ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ฝึกอบรม สอนงาน สื่อสาร และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบหลักของระบบการนำองค์การกรมปศุสัตว์ คัดเลือกตัวชี้วัดจากเป้าหมายที่สำคัญที่บ่งชี้การบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์การ ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดกระบวนการ โดยอาศัยมุมมองของ BSC ตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์การ ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงพันธกิจและเป้าประสงค์ของกรมปศุสัตว์ ถึงถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดตั้งแต่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ครอบคลุมทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ โดยวางระบบการเก็บและรวบรวมข้อมูลเป็นรายกิจกรรม/ผลผลิต/แผนงาน/โครงการ ผ่านระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน TLPS เป็นรายเดือน โดยมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ป้อนข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติข้อมูล หน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบภารกิจเป็นผู้วิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินการให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นประจำทุกเดือน นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถเรียกดูผลการดำเนินการผ่านระบบ TLPS ได้โดยตรงอีกด้วย นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ได้จัดให้มีการประชุมผู้บริหารทุกไตรมาสเพื่อ



ติดตามผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และ Best Practice ระหว่างหน่วยงาน

กรมปศุสัตว์ จัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการเรียกใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยพิจารณาและวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้ข้อมูลและความสามารถในการลงทุนของกรมปศุสัตว์ ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ถูกพัฒนาขึ้นเป็นระบบฐานข้อมูล ตัวอย่างเช่น ระบบ TLPS เป็นระบบฐานข้อมูลเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ระบบ e-Service มีการออกแบบระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกัน หลายฐานข้อมูล เช่น ฐานข้อมูลผู้รับบริการ ฐานข้อมูลฟาร์มมาตรฐาน ฐานข้อมูลโรงงานมาตรฐาน ระบบ ฐานข้อมูลเลขทะเบียนประจำตัวสัตว์ (NID) เป็นต้น นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ยังได้มีการเชื่อมต่อกับฐานข้อมูล ระหว่างกรมปศุสัตว์กับผู้ประกอบการด้านปศุสัตว์ เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ทั้งระบบ (Traceability) สำหรับกรณีที่สินค้าปศุสัตว์มีปัญหาหรือมีข้อสงสัยใดๆ เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขหรือชี้แจงทำความเข้าใจ กับผู้เกี่ยวข้องและเป็นการสร้างความเชื่อถือให้แก่การปศุสัตว์ของประเทศไทยอีกทางหนึ่ง

ระบบฐานข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการภายในของกรมปศุสัตว์ ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลบุคลากร DPIS ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ระบบฐานข้อมูลพัสดุ ครุภัณฑ์ ระบบ ฐานข้อมูลด้านงานวิจัยและงานวิชาการ เป็นต้น

กรมปศุสัตว์ ทบทวนและปรับปรุงฐานข้อมูลที่ทำให้มีความเหมาะสม ถูกต้อง ครอบคลุม และทันสมัยอยู่เสมอโดยผู้รับผิดชอบฐานข้อมูลหรือเจ้าของภารกิจร่วมกับคณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของกรมปศุสัตว์

การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร กรมปศุสัตว์ ทบทวนผลการ ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมผ่านระบบการติดตามผลการดำเนินการ TLPS การใช้จ่าย งบประมาณผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) การดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ผ่านการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานรายไตรมาส ร่วมกับการประชุมผู้บริหารระดับสำนัก/กองทุกเดือน และผ่านการประชุมผู้บริหารเป็นรายไตรมาส ใน การติดตามผลการดำเนินการโดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อทราบสถานะ ของการดำเนินการ รวมถึงการเปรียบเทียบกับค่าเปรียบเทียบที่กำหนดไว้ เช่น เป็นไปตามระดับมาตรฐานที่ กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร รวมถึงเทียบเคียงกับคู่เปรียบเทียบที่ตั้งไว้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบ ความสามารถในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่สำคัญตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง สามารถพิจารณาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ ได้วางระบบติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย สำหรับงานที่มีความสำคัญและ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกรมปศุสัตว์ เพื่อทราบการสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทัน ท่วงที และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กร เช่น ระบบบริการรับแจ้งโรคระบาดสัตว์ ระบบสารสนเทศเพื่อการเฝ้าระวังโรคไข้หวัดนก ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) เป็นต้น

ผู้บริหารติดตามผลลัพธ์ของการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบถึงศักยภาพและ ความได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่อการตอบสนองความท้าทายที่เผชิญอยู่ รวมถึงเป็นโอกาสในการ สร้างนวัตกรรม เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร และใช้เป็นปัจจัยสำหรับการพิจารณาความจำเป็น ต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือการกำหนดทิศทางรวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม





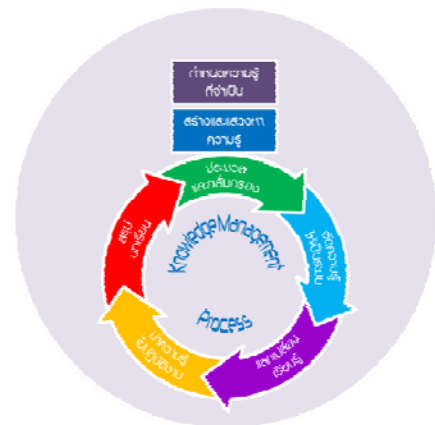
กรมปศุสัตว์ จัดการระบบสารสนเทศเพื่อบริการข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงประชาชนทั่วไป เพื่อให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และเกิดความสะดวกรวดเร็วและลดภาระค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงข้อมูลของผู้เกี่ยวข้องผ่านเว็บไซต์ URL: <http://www.dld.go.th> นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ ได้ให้บริการผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) ในการบริการต่างๆ เช่น การออกใบรับรองมาตรฐานฟาร์มปศุสัตว์ การออกใบอนุญาตเคลื่อนย้ายสัตว์ซากสัตว์ (e-Signature) บริการจองเมล็ดพันธุ์พืชอาหารสัตว์ เป็นต้น

การทบทวนและติดตามประเมินผลระบบการให้บริการผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านการรับฟังความต้องการและข้อร้องเรียนผ่านระบบ Call center การสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้ามาใช้บริการ ข้อมูลข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์ ช่วยให้กรมปศุสัตว์ทราบความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงทราบข้อบกพร่องของระบบสารสนเทศของกรมปศุสัตว์ สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้สามารถตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การขยาย Bandwidth เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วแก่ผู้ใช้ การปรับปรุงระบบ e-Service ให้สามารถบริการงานอื่นๆเพิ่มขึ้น การเพิ่มข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น เป็นต้น

การตรวจสอบสมรรถนะ Hardware Software เพื่อให้สามารถรองรับระบบการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินการ รวมถึงการให้บริการผ่านระบบ e-Service ได้ทันต่อความต้องการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ กรมปศุสัตว์ดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกรมปศุสัตว์ เช่น การ back up ข้อมูล การกำหนดสิทธิผู้ใช้งานในระบบ การรักษาความปลอดภัย เป็นต้น รวมถึงการทบทวน ปรับปรุง จัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้ กรมปศุสัตว์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร DLD Knowledge Management Model (ภาพที่ 4-2) เพื่อยกระดับสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Asset) ขององค์กรให้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) รวมถึงใช้เป็นแนวทางเพื่อสร้างการเรียนรู้ขององค์กร และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยผู้นำจะกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม อำนวยความสะดวก สร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การเป็นศูนย์กลางภูมิปัญญาด้านการปศุสัตว์ของประเทศ และการจัดการความรู้ของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงเป็นความท้าทายที่กรมปศุสัตว์ต้องเอาชนะ กรมปศุสัตว์ จึงใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM Manangement) เป็นเครื่องมือในการเอาชนะความท้าทายดังกล่าว ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดการความรู้ ดังนี้ (1) กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น (2) สร้างและแสวงหาความรู้ (3) ประมวลและกลั่นกรอง (4) จัดความรู้ให้เป็นระบบ (5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (6) นำความรู้ไปปฏิบัติงาน (7) สรุบบทเรียน (ภาพที่ 4-1) โดยอาศัยเทคนิคการกำหนดความรู้ที่จำเป็นจากการวิเคราะห์กระบวนการ (Process Atlas) ของกรมปศุสัตว์ตลอด Value Chain ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และทราบว่าองค์ความรู้ที่น้อยอยู่ที่ใคร (ผู้ทรงความรู้) รวมถึงทราบว่าองค์ความรู้

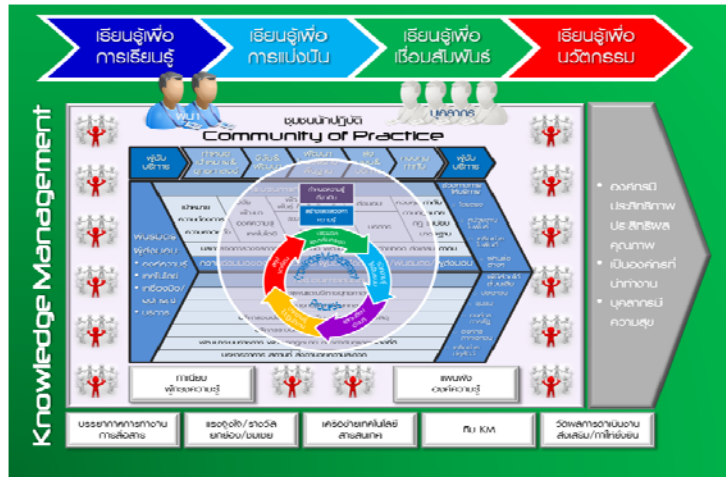


ภาพที่ 4-1 KM Process



เหล่านั้นมีการนำมาจัดการอย่างเป็นระบบแล้วหรือไม่ หากพบว่ายังไม่ได้มีการจัดการความรู้ในองค์ความรู้เหล่านั้น ทีม KM จะสร้างกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องมีการดำเนินการจัดการความรู้นั้น

การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์มุ่งสร้างและส่งเสริมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและเกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จึงสร้างกระบวนการ



ภาพที่ 4-2 DLD Knowledge Management Model

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ใน 4 ประเด็น ได้แก่ (1) เรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ (2) เรียนรู้เพื่อการแบ่งปัน (3) เรียนรู้เพื่อเชื่อมสัมพันธ์ (4) เรียนรู้เพื่อนวัตกรรม ร่วมกับการสร้างโครงสร้างพื้นฐานและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ทีม KM ทำเนียบผู้ทรงความรู้ แผนผังองค์ความรู้ เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศการทำงานและการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย การสร้างชุมชนนัก

ปฏิบัติต่างๆ การวัดผลการดำเนินงาน การส่งเสริมและการทำให้เกิดความยั่งยืน เป็นต้น

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมปศุสัตว์ ทีม KM จะทำการประเมินผล เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม และมีความทันสมัยอยู่เสมอ

### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจบุคลากร เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของระบบการนำองค์กร และการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาและสร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร เป็นบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายองค์กร

กรมปศุสัตว์ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยการจัดทำโครงการต่างๆ ได้แก่ (1) โครงการสถานที่น่าอยู่ น่าทำงาน (Healthy Workplace) (2) โครงการยกย่องผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมดีเด่นของกรมปศุสัตว์ (3) โครงการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงาน (4) โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management system) ที่มีมาตรฐานและเป็นธรรม (5) โครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเป็นการสร้างเพื่อให้เกิดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ปัจจัยดังกล่าวที่ได้มาจากกระบวนการสำรวจและวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

ในการขับเคลื่อนให้บุคลากรจำนวน 12,665 คน มีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร ซึ่งได้แก่ (1) กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง (2) ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ (3) โปร่งใสตรวจสอบได้ (4) ไม่เลือกปฏิบัติ (5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และ (6) สามัคคี มีเมตตา อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมของ



กรมปศุสัตว์ รวมถึงการถ่ายทอดวิธีการทำงานแบบที่สอนน้องจากรุ่นสู่รุ่น ส่งผลให้เกิดการผสมผสานความคิดที่แตกต่างซึ่งเป็นพื้นฐานการเกิดนวัตกรรมขององค์กร

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เป็นระบบหลักสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมปศุสัตว์ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ โดยกำหนดให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีการทำความตกลงล่วงหน้าถึงเป้าหมาย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และนำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้แก่บุคลากร รวมถึงนำไปจัดสรรแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะรายบุคคลเพื่อเพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพในการทำงาน

กรมปศุสัตว์จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ 2554 - 2556 ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 มิติ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งประกอบด้วย (1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) (2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency) (3) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) (4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) (5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อเอาชนะความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล และได้จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับการดำเนินการในแต่ละปี ได้แก่ (1) การวางแผนและบริหารกำลังคน เพื่อทดแทนบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงที่กำลังจะเกษียณอายุในระยะเวลาอันใกล้ (2) แผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจของกรม (3) แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก (4) แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมปศุสัตว์ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่รับมอบหมาย ประกอบด้วย (1) แผนพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (2) แผนพัฒนารายบุคคลตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) แผนพัฒนาบุคลากรกรมปศุสัตว์ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร จึงกำหนดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการต่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปสู่การปรับปรุงแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมปศุสัตว์ ให้มีความเหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมปศุสัตว์ กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการฝึกอบรม รวมถึงมีการทบทวน ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

การสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร กรมปศุสัตว์เริ่มนำระบบนี้มาใช้ในองค์กร โดยเริ่มนำร่องในตำแหน่งที่มีความสำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งปศุสัตว์จังหวัดและปศุสัตว์ เพื่อศึกษา เรียนรู้และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับแนวคิดและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องก่อนนำมาใช้อย่างเต็มระบบ



### ส่วนที่ 3 การดำเนินการที่โดดเด่นรายหมวด

#### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

##### การออกแบบระบบงานและการจัดการกระบวนการ

ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ให้ความสำคัญต่อการออกแบบระบบงานและการจัดการกระบวนการเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากระบบงานและกระบวนการมีผลโดยตรงต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณค่าของผลผลิตและบริการที่ส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น บุคลากร วัสดุ ครุภัณฑ์ (ที่ดิน อาคาร สถานที่ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ยานพาหนะ ทรัพยากรพันธุกรรม) และงบประมาณ เป็นต้น



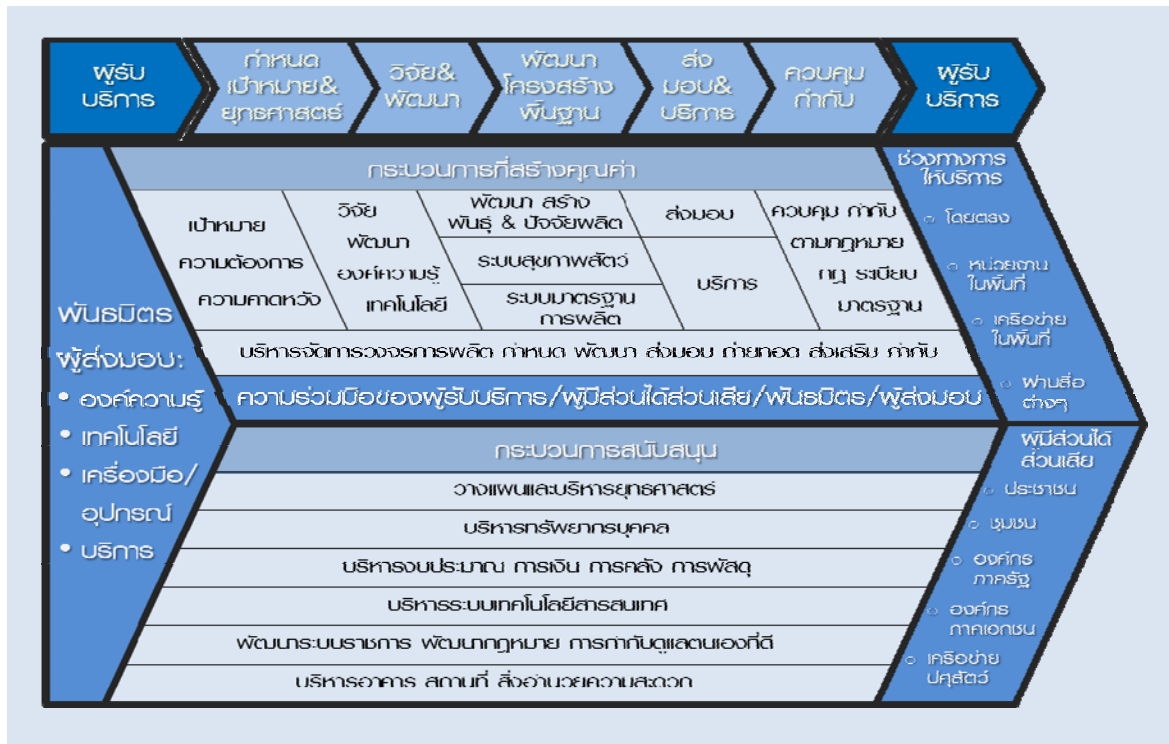
ภาพที่ 6-1 การออกแบบระบบงานและการจัดการกระบวนการ

กรมปศุสัตว์ ใช้แนวทางตามภาพที่ 6-1 ในการออกแบบระบบงานและจัดการกระบวนการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การออกแบบระบบงานและการจัดการกระบวนการ

1) การออกแบบระบบงานกรมปศุสัตว์มุ่งเน้นการออกแบบระบบงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน รวมถึงการเพิ่มคุณค่าผลผลิตและบริการที่ส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบระบบงาน เริ่มจากการวิเคราะห์ ข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญ แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ (2) สมรรถนะ องค์ความรู้ เทคโนโลยี (3) ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น กฎหมาย กฎ ระเบียบ มาตรฐาน (5) ผลการทบทวนระบบงานที่ผ่านมา ร่วมกับการวิเคราะห์ Value Chain (ภาพที่ 6-2) ของกรมปศุสัตว์ ที่ตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อออกแบบระบบงานและกำหนดกระบวนการทั้งกระบวนการที่



สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาบทบาทเพื่อให้แน่ใจว่าระบบงานและกระบวนการที่กำหนด สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความต้องการ ความคาดหวังของผู้บริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เปลี่ยนแปลง โดยอาศัย best practices ขององค์กรชั้นนำและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องประกอบการพิจารณา



ภาพที่ 6-2 แสดง Value Chain กรมปศุสัตว์

2) การจัดการกระบวนการ กรมปศุสัตว์ แบ่งการจัดการกระบวนการออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การออกแบบกระบวนการ การควบคุมกระบวนการ และการปรับปรุงกระบวนการ

**การออกแบบกระบวนการ กรมปศุสัตว์** นำวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ นโยบายของผู้บริหาร และความต้องการ ความคาดหวัง ข้อมูลป้อนกลับของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงเป้าหมาย ภารกิจ สมรรถนะ ภาระความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี องค์ความรู้ ของกรมปศุสัตว์ มาประกอบการพิจารณา **กำหนดกระบวนการ** (กระบวนการหลัก กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน) **จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ**ของแต่ละกระบวนการ และนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นองค์ประกอบในการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้ได้กระบวนการที่สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำข้อกำหนดที่สำคัญมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อใช้สำหรับการติดตามกระบวนการ

**การควบคุมกระบวนการ** เมื่อออกแบบกระบวนการเสร็จแล้ว กรมปศุสัตว์ จะนำกระบวนการไปสู่ **การปฏิบัติ** โดยเริ่มจากการนำกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้ไปทดลองปฏิบัติในหน่วยงานนำร่องเพื่อเป็นการทดสอบหรือตรวจหาข้อบกพร่องของกระบวนการ หากพบข้อบกพร่องจะดำเนินการปรับปรุง แล้วนำไปทดสอบจนมั่นใจว่าไม่มีข้อบกพร่อง จึงจัดทำเป็นมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางการปฏิบัติ หรือการฝึกอบรม หรือสอนงานให้แก่บุคลากร ระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะบันทึกข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการติดตามและประเมินผลกระบวนการ ตาม



ตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบหรือการป้องกันข้อผิดพลาดได้อีกทางหนึ่งนอกเหนือจากการจัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน

**การปรับปรุงกระบวนการ** กรมปศุสัตว์ ใช้วงจร PDCA ร่วมกับ LeTCLi (ภาพ ล2ค-1) เป็นกรอบแนวคิดและเป้าหมายหลักในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ กระบวนการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practices ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกด้วย

กรมปศุสัตว์ ทำการทบทวนระบบงานและการจัดการกระบวนการ เป็นประจำทุกๆปี และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบุคลากร ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

### การกำหนดกระบวนการ

6.1ก (1) - 6.2ก (7) กรมปศุสัตว์ออกแบบระบบงานโดยแบ่งออกเป็นกระบวนการหลัก กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนของกรมปศุสัตว์ ตามที่ปรากฏ ดังภาพที่ 6-2) กระบวนการดังกล่าวถูกออกแบบมาเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ที่มีต่อการปศุสัตว์ของประเทศ และสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืน การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความทันสมัย มีธรรมาภิบาล เกิดความผูกพันของบุคลากร มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ตลอดเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี

ในการออกแบบกระบวนการ กรมปศุสัตว์ มีการกำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยพิจารณาจากคุณค่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตและกระบวนการให้บริการ ที่ส่งมอบผลผลิตและการบริการให้แก่ผู้รับบริการ ได้แก่ เกษตรกรด้านการปศุสัตว์และผู้เลี้ยงสัตว์ ผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์และผู้บริโภคอุปโภคสินค้าปศุสัตว์ โดยที่กระบวนการดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อ (1) ความมั่นคงในอาชีพและรายได้ของเกษตรกร (2) ความสามารถในการประกอบธุรกิจ คุณภาพ มาตรฐาน และความปลอดภัยในสินค้าปศุสัตว์ของผู้ประกอบการ (3) ความปลอดภัย ความเพียงพอของสินค้าปศุสัตว์ที่มีต่อผู้บริโภค (4) ความไว้วางใจของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าปศุสัตว์ (5) การบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ที่มีต่อการปศุสัตว์ของประเทศ รวมถึงความสามารถทางการแข่งขัน ตามระบบงานที่ได้ออกแบบไว้ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ Value Chain เป็นแนวทางการพิจารณาคุณค่าที่เกิดขึ้นในแต่ละลำดับของกระบวนการ ซึ่งกรมปศุสัตว์ได้กำหนดกระบวนการหลัก 5 กระบวนการ ดังภาพที่ 6-2 ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายภารกิจ 2) วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม สำหรับใช้ในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายด้านการปศุสัตว์ 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับกับการผลิตปศุสัตว์ เช่น สายพันธุ์สัตว์ พืชอาหารสัตว์ ปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการผลิตปศุสัตว์ ระบบการผลิตต่างๆ เป็นต้น 4) ส่งมอบและบริการด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้กระบวนการผลิตปศุสัตว์มีผลิตภาพสูง 5) ควบคุม กำกับ เพื่อให้การดำเนินการด้านการปศุสัตว์ เป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง



นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนทั้งผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และผู้ส่งมอบ ที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ เพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิต เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันด้านการปศุสัตว์ของประเทศ และสร้างความสมดุลของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกัน รวมถึงการรับมือต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กระบวนการหลักข้างต้น เป็นบทบาทภารกิจหลักและมีเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างกรมปศุสัตว์ ผู้บริหารมีการทบทวนอย่างต่อเนื่องและจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างกรมปศุสัตว์ โดยออกเป็นกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ซึ่งฉบับปัจจุบันลงวันที่ 22 ธันวาคม 2554 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2555 ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนและไม่สามารถรอกระบวนการออกกฎกระทรวงได้ เนื่องจากขั้นตอนทางกฎหมายมีความล่าช้า ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จะใช้อำนาจทางการบริหาร กำหนดเป็นโครงสร้างภายในขึ้นมารองรับ เช่น การตั้งกองปศุสัตว์ต่างประเทศเพื่อรองรับภารกิจในด้านการปศุสัตว์ระหว่างประเทศ เป็นต้น

ภายใต้กระบวนการหลัก กรมปศุสัตว์ ได้กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และภารกิจของกรมปศุสัตว์ได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่า 6 กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน 6 กระบวนการ โดยมีความร่วมมือของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และผู้ส่งมอบเป็นแกนกลางหลักที่ทำให้เกิดความสำเร็จร่วมกันทั้งภาคการปศุสัตว์ ดังภาพที่ 6-2

#### กระบวนการที่สร้างคุณค่า ได้แก่

1) กำหนดเป้าหมาย ความต้องการ ความคาดหวัง และยุทธศาสตร์ เป็นการระบุเป้าหมายการดำเนินการของกรม ระบุความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวางแผนยุทธศาสตร์ ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผล เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “การเป็นองค์กรนำการปศุสัตว์ไทยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก” และเป้าหมายภารกิจที่กำหนดไว้

2) วิจัย พัฒนา องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อให้มีองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม เพียงพอต่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และภารกิจของกรมปศุสัตว์ รวมถึงด้านการปศุสัตว์ของประเทศ

3) พัฒนา สร้างพันธุ์และปัจจัยการผลิต ระบบสุขภาพสัตว์ ระบบมาตรฐานการผลิตสินค้าปศุสัตว์ เป็นกระบวนการ (1) พัฒนา สร้าง จัดหา อนุรักษ์ และผลิตสายพันธุ์ในระดับ nucleus รวมถึงปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานด้านการปศุสัตว์ที่สำคัญ ได้แก่ พันธุ์สัตว์ น้ำเชื้อ อาหารสัตว์ พืชอาหารสัตว์ วัคซีน เวชภัณฑ์สัตว์ แหล่งทุน เกษตรกร และความหลากหลายทางชีวภาพเพื่อให้เกษตรกรด้านการปศุสัตว์และผู้เลี้ยงสัตว์ หรือผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์ได้นำไปใช้ประโยชน์ (2) พัฒนาระบบสุขภาพสัตว์ เพื่อเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการผลิตปศุสัตว์ โดยลดผลกระทบจากโรคระบาดสัตว์ที่มีต่อการเลี้ยงสัตว์และกระบวนการผลิตปศุสัตว์ในพื้นที่ที่มีการผลิตปศุสัตว์ ประกอบด้วย การค้นหา เฝ้าระวังโรคสัตว์ ทั้งเชิงรับและเชิงรุก การควบคุม ป้องกัน กำจัดโรคสัตว์ และการสร้างเขตพื้นที่ปลอดโรคสัตว์ (3) พัฒนาระบบมาตรฐานการผลิตสินค้าปศุสัตว์ เพื่อสร้างระบบมาตรฐานในการผลิตสินค้าปศุสัตว์ ระบบมาตรฐานในการเลี้ยงปศุสัตว์ ระบบมาตรฐานในการแปรรูปสินค้าปศุสัตว์ ที่เกษตรกรด้านการปศุสัตว์ ผู้ประกอบการด้านการปศุสัตว์สามารถเข้าถึงได้ รวมถึงระบบการตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ เพื่อให้ได้



สินค้าปศุสัตว์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ปลอดภัย และกระบวนการผลิตมีความปลอดภัยต่อผู้เกี่ยวข้องและสิ่งแวดล้อม

4) ส่งมอบและบริการ เป็นกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ส่งมอบปัจจัยการผลิตและให้บริการต่างๆ ด้านการปศุสัตว์ ตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) ควบคุม กำกับ ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ มาตรฐาน เป็นกระบวนการควบคุม กำกับให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนปฏิบัติตามอยู่ในกรอบที่เหมาะสมไม่ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน ภายใต้กฎหมายที่กรมปศุสัตว์รับผิดชอบรวม 6 ฉบับ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการควบคุม กำกับ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ข้อตกลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ สินค้าปศุสัตว์ และสัตว์เลี้ยง

6) บริหารจัดการวงจรการผลิต กำหนด พัฒนา ส่งมอบ ถ่ายทอด ส่งเสริม กำกับ เป็นการบริหารจัดการการผลิตปศุสัตว์ภายในประเทศ ให้สามารถผลิตสินค้าปศุสัตว์ ให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ปลอดภัย ความเพียงพอต่อความต้องการทั้งภายในและต่างประเทศ และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทั้งผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร ผู้ส่งมอบ เพื่อความเข้มแข็งของการปศุสัตว์ประเทศไทย

กระบวนการสนับสนุน กรมปศุสัตว์มีแนวทางในการกำหนดกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาจากกระบวนการที่ส่งเสริมการให้ความสำคัญกับลูกค้าในระดับสูง และส่งเสริมการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ รวมถึงการสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า กรมปศุสัตว์ กำหนดกระบวนการสนับสนุนไว้ 6 กระบวนการ

#### **กระบวนการสนับสนุน ได้แก่**

1) การวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผน รวมถึงการทบทวนกระบวนการเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

2) บริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสำหรับการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน หล่อหลอมความคิด ค่านิยม สร้างความผูกพัน สร้างความก้าวหน้า ดูแลผลตอบแทน ผลประโยชน์ และจัดหาสวัสดิการอย่างเหมาะสม เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข และทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน

3) บริหารงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ เป็นกระบวนการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การเงิน การคลัง และการพัสดุ เพื่อให้มีงบประมาณ เงินสด และวัสดุ ครุภัณฑ์ อย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์กร และถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ ต่างๆที่เกี่ยวข้อง

4) บริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นกระบวนการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมปศุสัตว์ ให้มีประสิทธิภาพสามารถรองรับงานบริการที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาให้บริการ (e-Service) และสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กร เช่น ระบบการวัดผลดำเนินการ ระบบการติดตามประเมินผล การจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น





5) พัฒนาระบบราชการ พัฒนากฎหมาย การกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร ด้วยการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง พัฒนากฎหมายให้มีความทันสมัย เพิ่มความคล่องตัว และการกำกับดูแลตนเองที่ดี

6) บริหารอาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นกระบวนการบริหารจัดการอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีความพร้อมต่อการดำเนินงาน ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้อง

โดยมีความร่วมมือของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร ผู้ส่งมอบ เป็นแกนกลางหลักที่ทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของสินค้าปศุสัตว์ เกิดความเข้มแข็งและมีความสามารถทางการแข่งขันของสินค้าปศุสัตว์ไทยในเวทีสากล ซึ่งเป็นความสำเร็จร่วมกันทั้งภาคการปศุสัตว์

ระหว่างการผลิตระบบงานและการจัดการกระบวนการประจำปี คณะทำงานซึ่งเป็นทีมข้ามสายงาน จะทำการทบทวนและประเมินกระบวนการที่สร้างคุณค่าตามที่ได้กำหนดไว้ ว่ายังคงมีความจำเป็นและสามารถสร้างคุณค่าให้กับผลผลิตและบริการที่ส่งมอบให้ผู้รับบริการหลักของกรมปศุสัตว์ได้อยู่หรือไม่ หากพบว่ากระบวนการที่สร้างคุณค่าดังกล่าวไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายการดำเนินการได้ จะดำเนินการทบทวนและปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสมอยู่เสมอ

ในแนวทางเดียวกันกระบวนการสนับสนุนจะถูกทบทวน เพื่อปรับปรุงให้สามารถตอบสนองหรือส่งเสริมให้กระบวนการที่สร้างคุณค่าบรรลุเป้าประสงค์ในระดับสูง และเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน

นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ ยังทำการวิเคราะห์และประเมินความสามารถของผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกับการพิจารณาความสำคัญของภารกิจและศักยภาพในการปฏิบัติภารกิจนั้นๆ ตามภาพที่ 6-3 สำหรับการตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกดำเนินการใด ดังนี้ (1) ภารกิจมีความสำคัญในระดับสูงและกรมปศุสัตว์มีศักยภาพในการดำเนินการในระดับสูง กรมปศุสัตว์จะดำเนินการภารกิจนั้นเอง (2) ภารกิจที่มีความสำคัญในระดับต่ำแต่กรมปศุสัตว์มีศักยภาพในการดำเนินการในระดับสูง กรมปศุสัตว์จะเป็นผู้ดำเนินการภารกิจนั้นในบางส่วนและมอบให้ผู้อื่นดำเนินการในบางส่วน เช่น ภารกิจการผลิตสัตว์พันธุ์ดี กรมปศุสัตว์จะดำเนินการเฉพาะส่วนที่เป็นต้นพันธุ์ (nucleus) ส่วนการขยายพันธุ์มอบให้เครือข่ายผู้ผลิตสัตว์ที่กรมปศุสัตว์ได้สร้างขึ้นมาเป็นผู้ผลิตสัตว์แทน (3) ภารกิจมีความสำคัญในระดับสูงแต่กรมปศุสัตว์มีศักยภาพในการดำเนินการในระดับต่ำ กรมปศุสัตว์จะถ่ายโอนภารกิจนี้ให้ผู้ที่มีความสามารถไปดำเนินการแทน เช่น การตรวจวิเคราะห์คุณภาพสินค้าปศุสัตว์ถ่ายโอนให้ห้องปฏิบัติการเอกชนที่มีความสามารถและได้รับการรับรองมาตรฐานดำเนินการแทน (4) ภารกิจมีความสำคัญในระดับต่ำและกรมปศุสัตว์มีศักยภาพในการดำเนินการในระดับต่ำ กรมปศุสัตว์จะเลิกทำภารกิจนั้น เช่น การให้บริการรักษาพยาบาลสัตว์เลี้ยง

สูง	มอบทั้งหมด	ทำเองทั้งหมด
ความสำคัญภารกิจ	เลือกทำ	เลือกทำบางส่วน
ต่ำ	กับภาพของเกณฑ์	
	ต่ำ	สูง



เมื่อมีการมอบ ถ่ายโอน ยกเลิกภารกิจไปแล้ว กรมปศุสัตว์จะพิจารณามอบภารกิจที่มีความสำคัญกว่าให้แก่บุคลากรที่ได้รับผลกระทบปฏิบัติแทนภารกิจเดิม เช่น งานวิจัย งานบังคับใช้กฎหมาย หรืองานควบคุม กำกับ เป็นต้น

### ข้อกำหนดที่สำคัญ

6.1ก (2) - 6.2ก (7) ระบบงานของกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 5 กระบวนการ ซึ่งสามารถกำหนดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้ 6 กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน 6 กระบวนการ ดังภาพที่ 6-2

กรมปศุสัตว์ กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ผลผลิตและบริการที่ได้จากกระบวนการที่สร้างคุณค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการบรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

#### 1) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

(1) ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการเรียนรู้ ผ่านกลไกต่างๆ ที่ได้ออกแบบไว้

(2) เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงความต้องการในการพัฒนาผลผลิต บริการ และกระบวนการของกรมปศุสัตว์

(3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการ เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยี นวัตกรรม การให้บริการ แนวโน้มทางเศรษฐกิจและสังคม สถานการณ์โรคระบาดสัตว์ ภาวะกีดกันทางการค้า

(4) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ และมาตรฐานด้านปศุสัตว์ เช่น มาตรฐานห้องปฏิบัติการ มาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ มาตรฐานฟาร์ม ข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ต่างๆ ด้านปศุสัตว์ขององค์การระหว่างประเทศ และประเทศคู่ค้า

(5) องค์ความรู้ สมรรถนะและความพร้อมของทรัพยากร โอกาสในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความสามารถในการประสานงานกับส่วนราชการ และองค์กรอื่น และความสามารถในการจัดหางบประมาณ

2) วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและทำความเข้าใจข้อกำหนดของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของกรมปศุสัตว์ ที่เกี่ยวกับผลผลิตและบริการที่ส่งมอบ รวมถึงความต้องการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

3) แปลงความต้องการต่างๆ เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า สำหรับนำไปเป็นปัจจัยในการออกแบบกระบวนการ และเป็นจุดควบคุมของกระบวนการ รวมถึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการควบคุมกระบวนการและปรับปรุงกระบวนการ

ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ในระดับกระบวนการ กรมปศุสัตว์ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมโดยการระดมสมองเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนั้น เพื่อแปลงความต้องการต่างๆ เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการในประเด็นต่างๆ เช่น ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ (เวลา การใช้ทรัพยากร ต้นทุน ความคุ้มค่า) ด้านการพัฒนางาน เป็นต้น

การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน กรมปศุสัตว์กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลผลิตและบริการที่เกิดขึ้นจากกระบวนการสนับสนุน สามารถส่งเสริม



สนับสนุน หรือเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่กระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการบรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและ หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงสนับสนุนให้เกิดความ ยั่งยืน เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความทันสมัย มีธรรมาภิบาล เกิดความผูกพันของ บุคลากร เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ตลอดจนเป็นองค์กรที่มี ภาพลักษณ์ที่ดี โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและดำเนินการเช่นเดียวกับการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของ กระบวนการที่สร้างคุณค่า ได้แก่ 1) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง 2) วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและ ทำความเข้าใจข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง 3) แปลงข้อมูลความต้องการและข้อกำหนดต่างๆ เป็นข้อกำหนดที่ สำคัญของกระบวนการสนับสนุน สำหรับนำไปเป็นปัจจัยในการออกแบบกระบวนการ และเป็นจุดควบคุม ของกระบวนการ รวมถึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการควบคุมกระบวนการและปรับปรุงกระบวนการ

คณะทำงานด้านการจัดการกระบวนการ จะพิจารณาทบทวนข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละ กระบวนการทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและการ เป็นแนวทางเดียวกันของแต่ละกระบวนการ เพื่อทำให้เกิดผลผลิตและบริการระหว่างกระบวนการมีความ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าผลผลิตและบริการสุดท้ายที่กรมปศุสัตว์ส่ง มอบเป็นไปตามความต้องการ ความคาดหวังของผู้บริโภค ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการของสังคม รวมถึงเกิดความสมดุลกับทุกๆกลุ่ม

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ถูกกำหนด ดังแสดง ตามตาราง ที่ 6-1

กระบวนการ	ความต้องการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
<b>กระบวนการที่สร้างคุณค่า</b>			
1) กำหนดเป้าหมาย ความต้องการ ความคาดหวัง และยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทิศทางด้านการปศุสัตว์ของประเทศไทย ความชัดเจนและต่อเนื่อง</li> <li>แผนยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อเป้าหมายและสามารถ ดำเนินการได้</li> <li>มีความสมดุลในทุกภาคส่วน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนยุทธศาสตร์สามารถตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป้าหมายของ องค์กร</li> <li>การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การรับฟังความเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>การมีส่วนร่วมในกระบวนการ วางแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>
2) วิจัย พัฒนา องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ด้าน การปศุสัตว์</li> <li>มีความเหมาะสม</li> <li>มีความทันสมัย</li> <li>สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้</li> <li>ตรงความต้องการ</li> <li>สามารถเข้าถึงได้ง่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีคุณภาพ เหมาะสม ทันสมัย</li> <li>สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตาม ความต้องการ</li> <li>เข้าถึงได้ง่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปใช้ ประโยชน์</li> <li>จำนวนองค์ความรู้ที่จัดเก็บเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้ง่าย</li> </ul>
3) พัฒนา สร้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>สายพันธุ์และปัจจัยการผลิต</li> <li>มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ตรงความ ต้องการ</li> <li>ปริมาณเพียงพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพ ได้มาตรฐาน ตรงความ ต้องการ</li> <li>ปริมาณเพียงพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> <li>ระยะเวลาการส่งมอบ</li> <li>จำนวนสัตว์พันธุ์ดีที่ผลิตได้</li> <li>จำนวนพืชอาหารสัตว์พันธุ์ดีที่ผลิตได้</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบสุขภาพสัตว์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีโรคระบาดสัตว์ที่ส่งผลกระทบต่อ การปศุสัตว์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่เกิดโรคระบาดสัตว์</li> <li>กำจัดได้รวดเร็ว</li> <li>ได้มาตรฐาน OIE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราการเกิดโรคระบาดสัตว์</li> <li>จำนวนสัตว์ที่ได้รับบริการด้าน สุขภาพสัตว์</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบมาตรฐานการผลิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบการผลิตสินค้าปศุสัตว์ได้ มาตรฐาน</li> <li>ระบบมาตรฐานที่สามารถเข้าถึงได้</li> <li>กระบวนการตรวจสอบคุณภาพที่ได้ มาตรฐานและเชื่อถือได้</li> <li>สินค้าปศุสัตว์ มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ปลอดภัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการผลิตได้มาตรฐานสากล และสามารถดำเนินการได้</li> <li>ระบบการตรวจสอบและรับรองได้ มาตรฐาน</li> <li>ระบบการตรวจสอบคุณภาพได้ มาตรฐาน เชื่อถือได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนระบบมาตรฐานการผลิตสินค้า ปศุสัตว์</li> <li>จำนวนฟาร์มที่ได้รับการรับรอง มาตรฐาน</li> <li>จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรอง มาตรฐาน</li> <li>จำนวนห้องปฏิบัติการที่ได้รับการ รับรองมาตรฐาน ISO 17025</li> </ul>



กระบวนการ	ความต้องการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
4) ส่งมอบและบริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตและบริการ มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตรงตามความต้องการ</li> <li>รวดเร็ว ทันเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพ มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ</li> <li>รวดเร็ว ทันเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> <li>การรักษามาตรฐานรอบระยะเวลาการให้บริการ</li> </ul>
5) ควบคุม กำกับ ตามกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเสมอภาค และเป็นธรรม</li> <li>โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เสมอภาคและเป็นธรรม</li> <li>โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าไม่ถูกส่งกลับ</li> <li>จำนวนข้อร้องเรียน</li> </ul>
6) บริหารจัดการวงจรการผลิต กำหนดพัฒนา ส่งมอบ ถ่ายทอด ส่งเสริม กำกับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>สมดุลทุกภาคส่วน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เสมอภาค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนชนิดสินค้าคู่ค้าที่มีการบริหารโดยคณะกรรมการบริหารสินค้าคู่ค้า</li> </ul>
<b>กระบวนการสนับสนุน</b>			
1) วางแผนและบริหารยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการถูกต้อง</li> <li>กรอบระยะเวลาเหมาะสม</li> <li>ปัจจัยที่นำมาใช้มีความเหมาะสม ครอบคลุม ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย</li> <li>มีความสอดคล้องทั้งระบบ ในทุกมิติ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ และวัดผลได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการถูกต้อง</li> <li>กรอบระยะเวลาเหมาะสม</li> <li>ปัจจัยที่นำมาใช้ครอบคลุม ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย</li> <li>มีส่วนร่วมทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>
2) บริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีความโปร่งใสและเป็นธรรม</li> <li>บุคลากรมีความสามารถ และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>บุคลากรมีแรงจูงใจและทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มศักยภาพเพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุความสำเร็จ</li> <li>บุคลากรได้รับการดูแล และพัฒนาอย่างเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรมีความสามารถและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>บุคลากรได้รับการดูแล และพัฒนาอย่างเหมาะสม</li> <li>กระบวนการมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีความโปร่งใสและเป็นธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการดูแล และพัฒนาอย่างเหมาะสม</li> <li>ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> </ul>
3) บริหารงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ</li> <li>มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว</li> <li>โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ</li> <li>รวดเร็ว ทันเวลา</li> <li>โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนข้อร้องเรียน</li> <li>ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> </ul>
4) บริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครือข่ายครอบคลุม</li> <li>สามารถเข้าถึงได้ง่าย</li> <li>มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถตอบสนองความต้องการได้ตลอดเวลา</li> <li>ความพร้อมใช้งาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนข้อร้องเรียน</li> <li>ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> </ul>
5) พัฒนาระบบราชการ พัฒนากฎหมาย การกำกับดูแลตนเองที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบราชการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส</li> <li>กฎหมายมีความทันสมัย</li> <li>มีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบราชการได้รับการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น</li> <li>กฎหมายได้รับการทบทวน ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ</li> <li>ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> </ul>
6) บริหารอาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก	<ul style="list-style-type: none"> <li>สะดวก สะอาด</li> <li>ปลอดภัย</li> <li>ถูกสุขอนามัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปลอดภัย</li> <li>ถูกสุขอนามัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม Happy Workplace</li> <li>ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่ออาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก</li> </ul>

ตารางที่ 6-1 แสดงข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สื่อสารและเผยแพร่ข้อกำหนดที่สำคัญผ่านระบบการนำองค์การ โดยชี้แจงทำความเข้าใจ ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องแต่ละระดับได้รับทราบและปฏิบัติตาม รวมถึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานเจ้าของกระบวนการนั้นๆ พร้อมกำหนดให้มีการรายงาน ติดตาม และประเมินผล ผ่านระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในกรมปศุสัตว์ ผลที่ได้จากการประเมินจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปปรับปรุงข้อกำหนดที่สำคัญให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ



## การออกแบบกระบวนการ

6.1ก (3) – 6.2ก (9) กรมปศุสัตว์ออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนให้สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพ มาตรฐาน และความปลอดภัยของกระบวนการผลิตสินค้าปศุสัตว์ โดยออกแบบกระบวนการและสร้างนวัตกรรม ที่ทำให้กรมปศุสัตว์สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนดและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้เจ้าของกระบวนการ เป็นผู้ออกแบบกระบวนการและวิธปฏิบัติของตนเอง ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ โดยอาศัยสมรรถนะหลักที่มีอยู่หรือสมรรถนะที่กำลังจะดำเนินการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้

กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้จากการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับเงื่อนไขการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นข้อกำหนดในการออกแบบผลิตและบริการที่ส่งมอบ และใช้เป็นจุดร่วมในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนของกรมปศุสัตว์ เพื่อตอบสนองและสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของกรมปศุสัตว์

ในการออกแบบกระบวนการ กรมปศุสัตว์ ทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) ข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการ (3) สมรรถนะและองค์ความรู้ของกรมปศุสัตว์ รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ (4) ขั้นตอน รอบระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย และผลผลิตของกระบวนการ รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอื่นๆ เช่น ความประหยัด ความคุ้มค่า การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เป็นต้น (5) กฎหมาย กฎ ระเบียบ มาตรฐาน และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (6) ข้อมูลพันธมิตร ผู้ส่งมอบและคู่แข่ง (7) ผลการทบทวนการออกแบบกระบวนการที่ผ่านมา (8) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของคู่แข่ง และระดับมาตรฐาน

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้างต้น ถูกนำมาแปลงเป็นข้อกำหนดของกระบวนการและใช้ประกอบการพิจารณาออกแบบกระบวนการและวิธปฏิบัติ โดยการออกแบบขั้นตอนการดำเนินการ กำหนดอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน กำหนดแนวทางในการดำเนินการ กำหนดวิธีการในการควบคุมกระบวนการและตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดและวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ทั้งในมิติข้อกำหนดพื้นฐานด้านผลิตผลและการบริการ และมีมิติด้านการปรับปรุงกระบวนการ

นำกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้ไปทดลองปฏิบัติในหน่วยงานนำร่อง เพื่อทดสอบ หรือหาข้อบกพร่องของกระบวนการ หากพบข้อบกพร่องจะดำเนินการปรับปรุงให้สมบูรณ์ แล้วนำไปทดสอบจนมั่นใจว่าไม่มีข้อบกพร่อง จึงจัดทำเป็นมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางการปฏิบัติ หรือการฝึกอบรม หรือสอนงานให้แก่บุคลากร ระหว่างการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานจะบันทึกข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการติดตามและประเมินผลกระบวนการ ตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

ในการออกแบบกระบวนการหรือปรับปรุงกระบวนการ โดยปกติเจ้าของกระบวนการเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ แต่ถ้ากระบวนการนั้นเป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับกระบวนการอื่นทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร กรมปศุสัตว์ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยคณะทำงานข้ามสายงานร่วมกันพิจารณา เพื่อให้สามารถบูรณาการกระบวนการเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการเป็นสำคัญ



ในกรณีที่กระบวนการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงในระดับสากล เช่น การควบคุมโรคระบาดสัตว์ กรมปศุสัตว์ จะดำเนินการโดยความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศและต่างประเทศเพื่อร่วมกันควบคุม ป้องกัน และกำจัดโรคระบาดสัตว์ ให้หมดไปจากภูมิภาค โดยร่วมกันวางแผนและดำเนินการอย่างบูรณาการ หรือกรณีโรคสัตว์ติดคนจะดำเนินการแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์การระหว่างประเทศ (WHO FAO OIE) ต่างประเทศ กระทรวงสาธารณสุข สถาบันการศึกษา และกรมปศุสัตว์ เป็นต้น

ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ถูกนำมาพิจารณาเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ซึ่งผลการประเมินดังกล่าวเจ้าของกระบวนการและผู้บริหารในแต่ละระดับจะนำไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการออกแบบกระบวนการในแต่ละกระบวนการ รวมถึงการปรับแต่งกระบวนการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างกระบวนการ เพื่อให้ได้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประสพการณ์ในการออกแบบและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ถูกนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานผ่านกิจกรรม KM Forum ของกรมปศุสัตว์ ที่ทีมงาน KM จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี

สำหรับกระบวนการที่มีการปรับปรุงและออกแบบจนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโดดเด่น กรมปศุสัตว์ จะพิจารณาคัดเลือกเพื่อนำเสนอสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อขอรับการประเมินรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนประจำปีหรือรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจให้แก่เจ้าของกระบวนการและบุคลากรของกรมปศุสัตว์ ซึ่งกรมปศุสัตว์ ประสพความสำเร็จและได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง 4 ปีซ้อน รวม 12 รางวัล

กรมปศุสัตว์ เรียนรู้และทราบความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ จากพันธมิตรและผู้ส่งมอบทั้งภายในและต่างประเทศ จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงจากการเปรียบเทียบ การประชุม การสัมมนาทางวิชาการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน

กรมปศุสัตว์ให้อิสระในการคิดหรือสร้างนวัตกรรมการออกแบบกระบวนการ รวมถึงให้อิสระในการเลือกใช้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยีใหม่ที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการรูปแบบใหม่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการออกแบบกระบวนการทำงาน และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ

กระบวนการทบทวนและปรับปรุงตามวงจร PDCA ช่วยให้กรมปศุสัตว์ทราบถึงปัจจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงรอบระยะเวลา ผลผลิตภาพ และการควบคุมค่าใช้จ่าย และนำมาใช้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการ ที่พัฒนากระบวนการ จะแปลงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป้าประสงค์ของการให้บริการของกรมปศุสัตว์ ให้เป็นคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะส่งมอบ โดยทำงานร่วมกับนักวิชาการในสาขาที่เกี่ยวข้อง ประเมินต้นทุนรูปแบบ และวิเคราะห์หาโอกาสในการลดต้นทุนการผลิต ความสะดวกในการผลิตหรือการให้บริการ และความเป็นไปได้ของการดำเนินการ

## การควบคุมกระบวนการ

6.1ก (4) - 6.2ก (9) กรมปศุสัตว์ นำกระบวนการที่ออกแบบไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญและเป้าหมายของกระบวนการ เจ้าของกระบวนการเป็นผู้ดูแลกระบวนการและกำกับให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการตามที่ได้ออกแบบไว้ ผู้บริหารดูแลภาพรวมของกระบวนการทั้งหมด โดยดูแลให้กระบวนการมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ ทั้งกระบวนการที่สร้าง



คุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีการดำเนินการดังนี้

- 1) จัดทำคู่มือมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องทุกคน
- 2) ฝึกอบรม สอนงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ เข้าใจ และมีทักษะ ในการปฏิบัติตามคู่มือมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
- 3) การติดตามประเมินผล ตามตัวชี้วัดกระบวนการที่กำหนดไว้
- 4) ผู้บริหารกำกับดูแลภาพรวมของกระบวนการทั้งหมดพร้อมประเมินผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการ ผ่านการรายงานผลการดำเนินงานและเวทีประชุมผู้บริหารรายไตรมาส
- 5) นำผลที่ได้จากการประเมินและเปรียบเทียบ ไปปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการควบคุมกระบวนการ นำองค์ความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกระบวนการอื่นภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน รวมถึงภายนอกหน่วยงาน

สำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญ ดังตารางที่ 6-1

### การปฏิบัติงานประจำวัน

กรมปศุสัตว์ ทำให้มั่นใจว่ากระบวนการปฏิบัติงานประจำวันเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ โดยการวางระบบการควบคุมโดยหัวหน้างานตามลำดับ เพื่อกำกับ สอบทาน และติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา ร่วมกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการประเมินผล หรือให้ข้อมูลป้อนกลับผ่านช่องทางต่างๆ

เพื่อให้มั่นใจว่าขั้นตอนหลักในกระบวนการหลักที่สำคัญๆ เช่น กระบวนการทางห้องปฏิบัติการ กระบวนการออกใบอนุญาตต่างๆ มีการปฏิบัติครบถ้วนและได้รับการวัดผลทุกขั้นตอน กรมปศุสัตว์ จึงใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการให้บริการและบันทึกข้อมูลในทุกขั้นตอน ซึ่งสามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอนได้อย่างรวดเร็ว

การบริหารกระบวนการเริ่มจากการให้คำแนะนำ การประชุมชี้แจง การฝึกอบรม แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนจะได้รับมอบอำนาจในการติดตามผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะข้อปรับปรุงและข้อแก้ไขสำหรับกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

### การลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด

6.1ก (5) - 6.2ก (11) กรมปศุสัตว์ ควบคุมค่าใช้จ่ายโดยรวมของกระบวนการทำงาน ผ่านกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ และงบประมาณรายจ่าย ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น งบประมาณรายจ่ายประจำปีถูกจัดสรรตามเป้าหมายผลผลิตหรือโครงการ ไปยังผู้รับผิดชอบผลผลิตหรือโครงการ ซึ่งรวมถึงงบประมาณในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพกระบวนการ ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

ในการพิจารณากำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปี ผู้บริหารกรมปศุสัตว์กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในระดับองค์กรโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม แล้วถ่ายทอดเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานและกำหนดงบประมาณรายจ่ายสำหรับการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมาย เสนอต่อผู้บริหาร และผู้บริหารจะพิจารณาทบทวนรวมถึงจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กร เสนอต่อรัฐสภาเพื่อพิจารณาทบทวน ให้ความเห็นชอบ และ



ออกเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อจัดสรรงบประมาณให้แก่ส่วนราชการใช้ในการดำเนินงาน

ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่หัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณในหน่วยงานเพื่อความคล่องตัว ภายใต้กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารติดตามการใช้จ่ายงบประมาณผ่านระบบ GFMS และการประชุมผู้บริหารเพื่อติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ ในกรณีที่การดำเนินเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะเรียนรู้ร่วมกัน โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ และกำหนดแนวทางการปรับปรุงที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงต่อไป

### การป้องกันข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

กรมปศุสัตว์ป้องกันข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน การให้บริการ และการทำงานซ้ำซ้อน และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ โดยใช้แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงร่วมกับแนวทางการป้องกัน

1) แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงการกระบวนการ กรมปศุสัตว์ ใช้กระบวนการเรียนรู้จากการวัดผลการดำเนินงาน จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รวมถึงการเรียนรู้จาก Best Practice ทั้งภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน แล้วนำบทเรียนที่ได้จากเรียนรู้มาปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมกับวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง

2) แนวทางการป้องกัน กรมปศุสัตว์ ดำเนินการดังนี้

(1) นำบทเรียนที่ได้จากการเรียนรู้ต่างๆ มาเป็นข้อกำหนดในการปรับปรุงหรือการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยออกแบบกระบวนการงานให้มีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน และขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

(2) จัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานและคู่มือการปฏิบัติงาน

(3) นำระบบมาตรฐานเข้ามาใช้ในกระบวนการที่มีความสำคัญ เช่น ISO 17025 สำหรับกระบวนการทางห้องปฏิบัติการ

(4) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย

3) ใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการ เช่น การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน

4) การใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยี มาช่วยในการปฏิบัติงานหรือให้บริการแทนเจ้าหน้าที่ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาให้บริการในรูปแบบ e-Service พร้อมออกแบบระบบให้สามารถเก็บ รวบรวม และประมวลผลการปฏิบัติงานได้ เป็นต้น

### การรองรับภาวะฉุกเฉิน

กรมปศุสัตว์ จัดทำแผนตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจระบบงานและสถานที่ทำงานมีความพร้อมตลอดเวลา แม้เกิดภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยกำหนดวิธีการตอบสนองในแต่ละประเภทของภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายของแต่ละแผนเพื่อให้เกิดความปลอดภัยของบุคลากรและความต่อเนื่องของการดำเนินการ แผนประกอบด้วยขั้นตอนในการตอบสนอง ข้อมูลสำหรับการติดต่อ (ภายในและภายนอก) สำหรับทีมปฏิบัติการ สิ่งของที่จำเป็น แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับระดับความจำเป็นที่ต้องตอบสนอง ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการในแต่ละสถานการณ์ วิธีการในการสื่อสาร และขั้นตอนในการหยุดการตอบสนอง





ในภารกิจที่สำคัญของกรมปศุสัตว์ เช่น กรณีการเกิดโรคระบาดสัตว์ซึ่งอาจสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจของประเทศอย่างมาก กรมปศุสัตว์ อาศัยอำนาจตาม พ.ร.บ. โรคระบาดสัตว์ พ.ศ. 2499 ในการดำเนินการซึ่งได้กำหนดแนวทางและรายละเอียดวิธีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ไว้อย่างชัดเจน กรณีที่ขาดความชัดเจน กรมปศุสัตว์ จะออกระเบียบและแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อเป็นการทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง และเมื่อนำไปปฏิบัติจะมีการประเมินผล และทบทวนอย่างสม่ำเสมอ พร้อมปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ ตัวอย่าง กรณีเกิดโรคไข้หวัดนกกรมปศุสัตว์มีการดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และมีการปรับปรุงมาตรการอย่างต่อเนื่องจนสามารถปราบโรคไข้หวัดนกให้หมดไปจากประเทศไทยได้ในที่สุด และได้นำบทเรียนที่ได้รับมากำหนดเป็นมาตรการสำหรับรองรับโรคอุบัติใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในประเทศไทย

การให้บริการที่ต้องการความต่อเนื่อง เช่น การให้บริการผ่านระบบ e-Service กรมปศุสัตว์ มีการจัดทำแผนสำรองไว้หลายระดับ ตั้งแต่การสำรองไฟฟ้า หากกรณีไม่สามารถให้บริการผ่านระบบ e-Service กรมปศุสัตว์ สามารถเปิดให้บริการโดยเจ้าหน้าที่ได้ทันที หรือกรณีที่บางหน่วยงานไม่สามารถให้บริการได้ กรมปศุสัตว์ สามารถใช้หน่วยงานในพื้นที่ใกล้เคียงให้บริการแทนได้ในทันที เช่น กรณีเกิดมหาอุทกภัยในปี พ.ศ. 2554 กรมปศุสัตว์ เปิดให้บริการในหน่วยบริการที่ไม่ถูกน้ำท่วมแทนหน่วยบริการที่ถูกน้ำท่วม รวมถึงการใช้หน่วยบริการเคลื่อนที่ออกให้บริการแก่เกษตรกร เป็นต้น

มีการจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน ซึ่งออกแบบรองรับทั้งสถานการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติ (แผน IT Disaster Recovery) ซึ่งมีการทดสอบแผนเป็นประจำทุกปี ในการทดสอบแต่ละรายการจะมีการจัดทำรายงานสรุปเหตุการณ์ว่ามีอะไรบ้างที่ดีและมีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุง โดยบทเรียนที่ได้รับจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กรณีห้องปฏิบัติการ จะดำเนินการตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน ISO 17025

การบริหารจัดการแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน การบริหารทีมเผชิญเหตุ รวมถึงการประสานการสั่งการ การประสานการอพยพ และผู้รับผิดชอบเบื้องต้น กรมปศุสัตว์ ได้มีการจัดทำข้อมูลเป็นรายบุคคลสำรองไว้ในแต่ละแห่ง เพื่อการควบคุมและบริหารจัดการในขณะเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินโดยยึดความปลอดภัยของบุคลากรในขณะที่เกิดเหตุ จนกว่าเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจากภายนอกจะมาดำเนินการ เจ้าหน้าที่ที่จะได้รับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ตามบทบาทที่ได้รับ เช่น ทีมเผชิญเหตุจะได้รับการฝึกอบรมในการดับเพลิง การปฐมพยาบาล และการอพยพ

แผนการสื่อสาร กรณีเกิดเหตุการณ์หรือมีเหตุฉุกเฉิน ผู้บริหารจะได้รับแจ้งผ่านทางข้อความสั้น SMS ผ่านระบบโทรศัพท์มือถือประจำตำแหน่งอย่างรวดเร็ว บุคลากรจะได้รับแจ้งผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่างๆ รวมทั้งอีเมล และโทรศัพท์มือถือโดยหัวหน้าหน่วยงาน

กรมปศุสัตว์ มีการกำหนดกระบวนการที่สำคัญ ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง สำหรับภารกิจหรือกระบวนการที่สำคัญ เช่น ระบบการให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ กรมปศุสัตว์ มีการติดตั้งระบบสำรองอย่างถาวรไว้ในแต่ละแห่ง ทั้งภายในและภายนอกสถานที่ เช่น IT back-up data center จะตั้งอยู่ในสถานที่อื่น ที่ไม่ใช่ศูนย์ข้อมูลหลัก พร้อมติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าสำรองเพื่อให้แน่ใจว่ามีแหล่งจ่ายไฟได้อย่างต่อเนื่อง

อาหารสำหรับสัตว์ (เสบียงสัตว์) มีการจัดตั้งคลังเสบียงสัตว์สำรองไว้ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ เพื่อความพร้อมด้านอาหารสัตว์กรณีเกิดภัยพิบัติ โดยสามารถจ่ายจากคลังที่อยู่ใกล้เคียงได้ทันที เป็นต้น



## การลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ

กรมปศุสัตว์ ลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ โดยกำหนดแนวทางที่หลากหลาย ตามความเหมาะสมของแต่ละกระบวนการ ดังนี้

1) การจัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานและคู่มือการปฏิบัติงาน การนำระบบมาตรฐานเข้ามาใช้ และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการใช้เครื่องมือทางการบริหารและการใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อการป้องกันข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ส่งผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบหรือตรวจประเมินของกรมปศุสัตว์ได้โดยตรง

2) การสร้างความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ของทุกภาคส่วนตลอด Value chain ของการปศุสัตว์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตรและผู้ส่งมอบ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่มอย่างสมดุล และการบรรลุเป้าหมายด้านการปศุสัตว์ของประเทศร่วมกัน ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทางเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และการดำเนินการด้านการปศุสัตว์ร่วมกัน (2) การแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และปัจจัยการผลิตด้านการปศุสัตว์ระหว่างกัน (3) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ มาตรฐาน และข้อตกลงร่วมกัน (4) การสนับสนุน ส่งเสริม และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

3) การสั่งซื้อ เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และวัสดุ จากผู้จำหน่ายหรือผู้ส่งมอบที่เชื่อถือได้

4) การบำรุงรักษา เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงการสอบเทียบเครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงาน

5) การกำกับ ติดตามและประเมินผลโดยหัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้ดำเนินการตามขั้นตอน มาตรฐาน ข้อกำหนดต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้

กรมปศุสัตว์ กำหนดให้ผู้รับผิดชอบกระบวนการของทุกหน่วยงาน ทบทวนกระบวนการเป็นประจำทุกปี เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการของกระบวนการ และนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแบ่งปันประสบการณ์

## การปรับปรุงกระบวนการ

6.1ก (6) - 6.2ก (12) การเรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการนำองค์การของกรมปศุสัตว์ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นค่านิยมข้อหนึ่งของกรมปศุสัตว์ (ล.1ก (2)) ซึ่งมีระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา เรียนรู้และถูกคาดหวังว่าจะช่วยกันปรับปรุงกระบวนการในส่วนที่แต่ละคนรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กรมปศุสัตว์ปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยใช้กระบวนการ DLD Improvement Model ตามภาพ ล2ค-1 เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ โดยมีวงจร PDCA เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการ ควบคู่กับการจัดทำมาตรฐานกระบวนการ ตามรอบของการปรับปรุง เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับกรอบแนวคิดการจัดการกระบวนการที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ADLI/LeTCLi โดยบูรณาการร่วมกันระหว่างกระบวนการปรับปรุงกระบวนการแก้ไขปัญหา ระบบมาตรฐานสากล และ Best Practice ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกรมปศุสัตว์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ ที่มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายภารกิจของกรมปศุสัตว์อย่างมี



ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมเผยแพร่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในองค์กรผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้บริหารที่รับผิดชอบภารกิจ จะทบทวนกระบวนการอย่างเป็นระบบ และหากพบว่ามี ความจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการหลัก จะเสนอความเห็นไปยังผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็น แผนงาน โครงการ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร สำหรับการดำเนินการต่อไป

ในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน กรมปศุสัตว์มอบหมายให้ ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ทั้งในระดับบุคคล และระดับทีมงาน เป็นผู้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการของ ตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงเพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพของกระบวนการ

ในกรณีที่เห็นแผนงานโครงการขนาดใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ปรับปรุง โดยมีการวางแผนและจัดสรรงบประมาณ รวมถึงทรัพยากรที่จำเป็นอื่นๆ สำหรับการดำเนินงาน พร้อมถ่ายทอดเป้าหมายของการดำเนินการไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ เพื่อให้แน่ใจว่าการปรับปรุง กระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จริง

นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ยังมีกระบวนการอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงกระบวนการของกรมปศุสัตว์ ได้แก่

(1) การเสนอกระบวนการให้บริการประชาชน เพื่อขอรับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน

(2) ข้อมูลป้อนกลับจากผลการประเมินจากภายนอก เช่น PMQA (Certified FL) Performance of

Veterinary Services Evaluation (PVS)

(3) การกำหนดตัวชี้วัดการปรับปรุงกระบวนการของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ และการสร้างเวที การแลกเปลี่ยน best practices เป็นประจำทุกปี

กรมปศุสัตว์ กำหนดรางวัลคุณภาพกรมปศุสัตว์ (DLD Quality Award) เพื่อมอบให้แก่บุคลากร หรือ หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในวันสถาปนากกรมปศุสัตว์ วันที่ 5 พฤษภาคม ของทุกปี เช่น DLD Quality Award (Customer focus) DLD Quality Award (Process Improvement) เป็นต้น

กรมปศุสัตว์ ทบทวนและประเมินผลการปรับปรุงกระบวนการ ด้วยการประเมินตนเองและการ ประเมินจากหน่วยงานภายนอก โดย

1) การประเมินตนเอง

(1) การวัดผลการดำเนินการของกระบวนการ กรมปศุสัตว์ กำหนดค่าเป้าหมายและวิธีการวัดที่ เกี่ยวข้องพร้อมสื่อสารผ่านระบบการถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดไปยังผู้รับผิดชอบกระบวนการ และ รายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆ ไปยังผู้รับผิดชอบกระบวนการและผู้บริหารที่รับผิดชอบกระบวนการนั้นๆ เพื่อร่วมกันประเมินผลและปรับปรุงของกระบวนการทำงาน

(2) การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการของกรมปศุสัตว์

(3) การเทียบเคียงมาตรฐานสากล เช่น การดำเนินการด้านสุขภาพสัตว์ กรมปศุสัตว์เทียบเคียง กับแนวทาง OIE Standard and Guideline วิธีการปฏิบัติด้านที่ด้านการเกษตร เทียบเคียงกับ GAP เป็น ต้น ซึ่งการดำเนินการของกรมปศุสัตว์มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดดังกล่าวข้างต้นอย่างครบถ้วน

(2) การประเมินโดยหน่วยงานภายนอกองค์กร

(1) การประเมินโดยสำนักงาน ก.พ.ร. โดยการส่งกระบวนการเข้ารับการประเมินรางวัลคุณภาพ การให้บริการประชาชน ซึ่งกรมปศุสัตว์ ได้รับรางวัลและเป็น Best Practice อย่างต่อเนื่องทุกปี ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา รวม 12 รางวัล



(2) การขอรับรองมาตรฐาน ISO 17025 ของห้องปฏิบัติการชั้นสูงโรคส์ตว์ และห้องปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์คุณภาพสินค้าปศุสัตว์ ซึ่งผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 17025 ทุกห้องปฏิบัติการ

(3) การขอรับการตรวจประเมิน Performance of Veterinary Services Evaluation (PVS) โดย OIE

(4) การขอรับการตรวจประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ซึ่งกรมปศุสัตว์ได้รับการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน PMQA (Certified FL)

(5) การรับการตรวจประเมินกระบวนการบริหารจัดการวงจรการผลิตสินค้าปศุสัตว์ จากประเทศผู้ซื้อสินค้าปศุสัตว์ เช่น สหภาพยุโรป (EU) ประเทศญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น ผลการตรวจประเมินทุกประเทศให้การยอมรับและอนุญาตให้นำเข้าสินค้าปศุสัตว์จากประเทศไทย

ผลการประเมินและข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินดังกล่าวข้างต้น ถูกสื่อสารและถ่ายทอดไปยังผู้รับผิดชอบกระบวนการและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติจนถึงระดับบริหารเพื่อร่วมกันพิจารณาปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป้าหมายขององค์กร

#### **การเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์**

กรมปศุสัตว์ใช้การแลกเปลี่ยนแบ่งปันบทเรียนและวิธีการปรับปรุงการทำงานผ่านกระบวนการจัดการความรู้ โดยอาศัยเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ กระบวนการสื่อสารภายในองค์กร และวิธีการอื่นๆ ที่หลากหลาย เช่น การประชุม การนำเสนอ Best Practice ทั้งภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน การเผยแพร่ Best Practice โดยสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นต้น

การเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่เป็นที่สนใจ ที่จัดโดยหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ช่วยให้กรมปศุสัตว์ได้เรียนรู้และได้รับการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดี



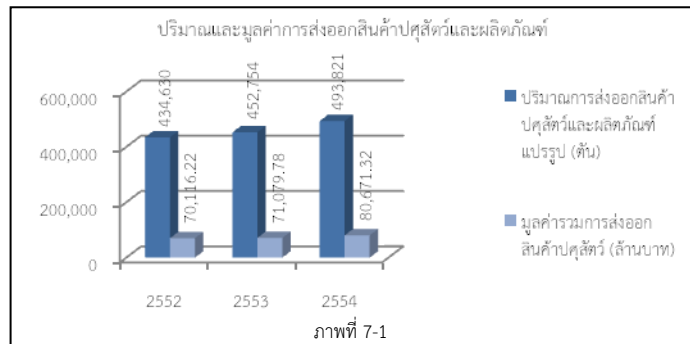
## ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์การดำเนินการ

### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

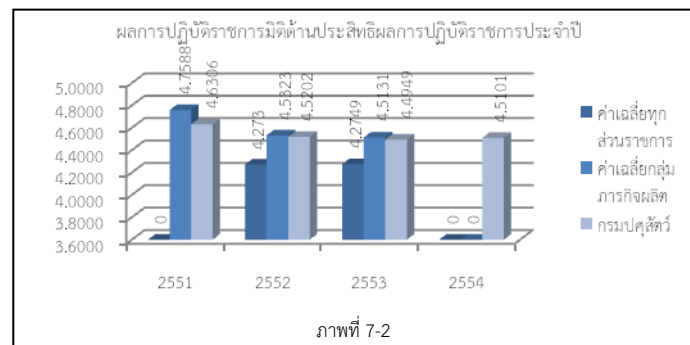
ผลลัพธ์การดำเนินการของกรมปศุสัตว์ โดยแบ่งเป็น 4 มิติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีผลการดำเนินการในภาพรวม ดังนี้

#### 7.1 มิติด้านประสิทธิผล

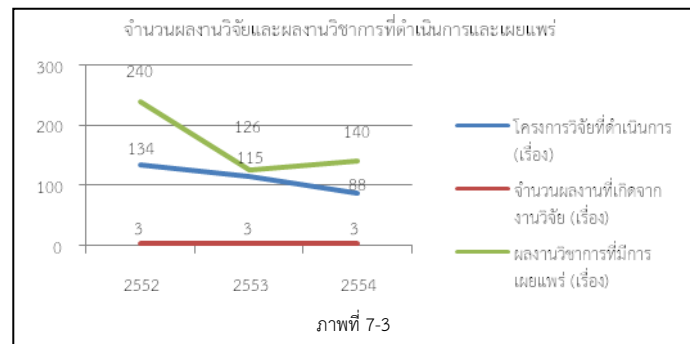
การบรรลุวิสัยทัศน์ "เป็นองค์กรนำการปศุสัตว์ไทยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก" กรมปศุสัตว์ กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้สินค้าปศุสัตว์มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย มีปริมาณเพียงพอ เป็นที่ไว้วางใจของผู้บริโภคและสามารถแข่งขันได้ กรมปศุสัตว์ใช้ปริมาณและมูลค่าการส่งออกสินค้าปศุสัตว์เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในการติดตามความสำเร็จของการดำเนินการ ซึ่งผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีทั้งปริมาณและมูลค่าการส่งออก (ภาพที่ 7-1)



ตัวชี้วัดการบรรลุผลการปฏิบัติราชการในมิติด้านประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย (1) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงและนโยบายสำคัญ/พิเศษของรัฐบาล (2) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของกลุ่มภารกิจ (3) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ/ภารกิจหลักของของส่วนราชการ ผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์อยู่ในระดับมากกว่า 4 และมากกว่าค่าเฉลี่ยของทุกส่วนราชการ และอยู่ในระดับใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่มภารกิจเดียวกัน ภาพที่ 7-2



ผลลัพธ์ด้านการวิจัยและพัฒนากรมปศุสัตว์มีการดำเนินการวิจัย และพัฒนางานวิชาการรวมถึงการนำไปใช้ประโยชน์ ดังภาพที่ 7-3



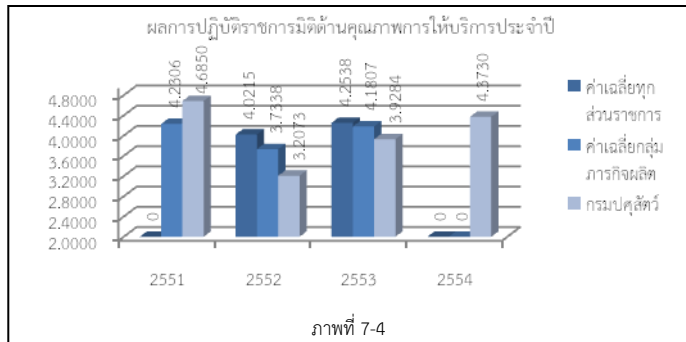
ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาพันธุ์และปัจจัยการผลิต การพัฒนาระบบสุขภาพสัตว์ การพัฒนาระบบมาตรฐานการผลิต ซึ่งถูกกำหนดเป็นกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้ใน

แผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในระดับสูงทุกรายการ ผลการดำเนินการโดยรวม ดังภาพที่ 7-2 สำหรับรายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก

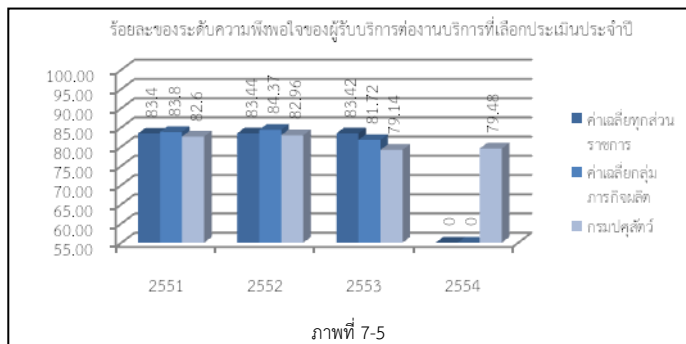


## 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ตัวชี้วัดการบรรลุผลการปฏิบัติราชการในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ซึ่งมีตัวชี้วัดความพึงพอใจ ตัวชี้วัดการป้องกันการทุจริต ผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์อยู่ในระดับมากกว่า 3 ซึ่งน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของทุกส่วนราชการและค่าเฉลี่ยของกลุ่มภารกิจเดียวกัน แต่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การที่มีผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เนื่องจากกระบวนงานที่เป็นตัวแทนในการวัดผลเป็นกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายซึ่งเป็นการรอนสิทธิของผู้รับบริการ แต่ภายหลังมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นตามลำดับ ดังภาพที่ 7-4



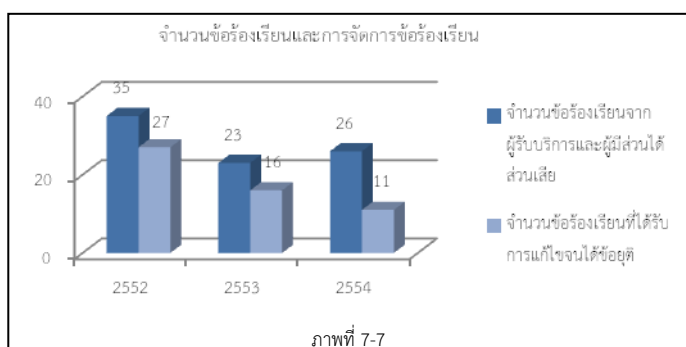
ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่องานบริการที่เลือกประเมิน ผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 79 ซึ่งน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของทุกส่วนราชการและค่าเฉลี่ยของกลุ่มภารกิจเดียวกัน และมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย ดังภาพที่ 7-5 เนื่องจากผู้รับบริการมีความคาดหวังที่สูงขึ้นแต่ในขณะเดียวกันกรมปศุสัตว์ต้องให้บริการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรการที่เข้มงวดจนเกิดความไม่สะดวกบางประการต่อผู้รับบริการ



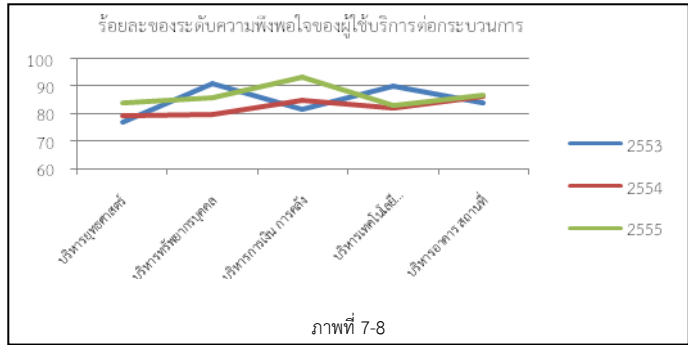
ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามทุจริต มีแนวโน้มลดลงแต่ดีกว่าค่าเฉลี่ยกลุ่มภารกิจเป็นส่วนใหญ่ และสามารถปรับปรุงได้ดีขึ้นในปี 2554 ดังภาพที่ 7-6



ข้อร้องเรียนมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่กรมปศุสัตว์ไม่สามารถแก้ไขข้อร้องเรียนจนได้ขอยุติครบทุกเรื่องในแต่ละปี เนื่องจากข้อร้องเรียนบางเรื่องมีกระบวนการสอบข้อเท็จจริงที่ยุ่งยาก ผลการดำเนินการดังภาพ 7-7



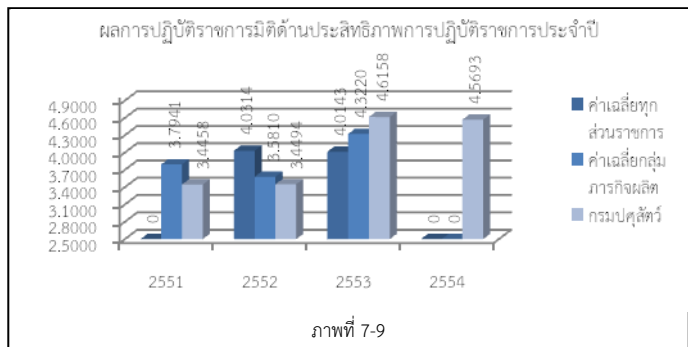
ผลลัพธ์ของกระบวนการสนับสนุนที่ให้บริการภายในองค์กรเป็นหลัก ได้แก่ การบริหารยุทธศาสตร์ บริหารทรัพยากรบุคคล บริหารการเงิน การคลัง บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ บริหารอาคารสถานที่ จากตัวชี้วัดระดับ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อ กระบวนการ อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 ทุกกระบวนการในทุกปีดังภาพที่ 7-8



ภาพที่ 7-8

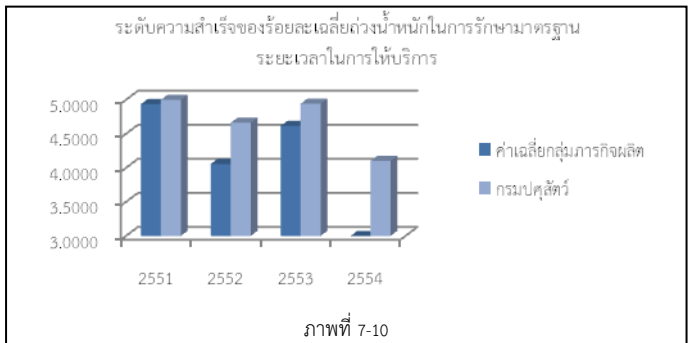
### 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดการบรรลุผลการปฏิบัติราชการในมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีตัวชี้วัดการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การควบคุมภายใน การพัฒนากฎหมาย ผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์อยู่ในระดับมากกว่า 3 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในปี 2553 อยู่ในระดับมากกว่าค่าเฉลี่ยของทุกส่วนราชการและค่าเฉลี่ยของกลุ่มภารกิจเดียวกัน ดังภาพที่ 7-9



ภาพที่ 7-9

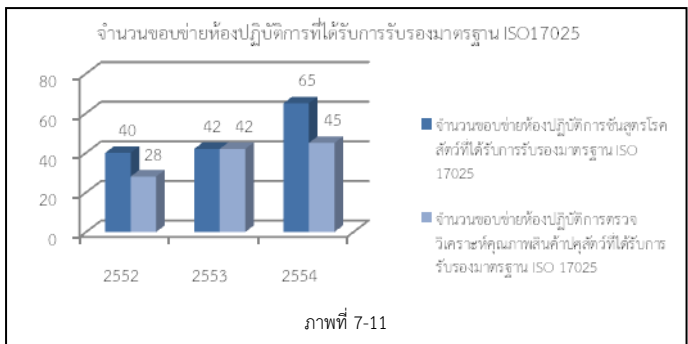
กรมปศุสัตว์รักษามาตรฐานและรอบระยะเวลาของกระบวนการไว้อย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการ ของกรมปศุสัตว์เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานในกลุ่มภารกิจด้านการผลิตของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พบว่ากรมปศุสัตว์มีผลการดำเนินการที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งกลุ่มภารกิจ ดังภาพที่ 7-10



ภาพที่ 7-10

ในกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของหน่วยงานและต้องใช้ผลลัพธ์ของกระบวนการอ้างอิง

เพื่อการรับรองคุณภาพหรือใช้ในการวินิจฉัยหรือใช้ในการตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์หรือทางกฎหมาย เช่น การตรวจวิเคราะห์คุณภาพสินค้าปศุสัตว์ การตรวจวินิจฉัยและชันสูตรโรคสัตว์ ซึ่งเป็นกระบวนการทางห้องปฏิบัติการ กรมปศุสัตว์ได้พัฒนากระบวนการทางห้องปฏิบัติการจนได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 17025 ทุกห้องปฏิบัติการ ด้วยจำนวนขอข่ายที่มากและเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีแนวโน้มสะสมสูงขึ้นอย่าง

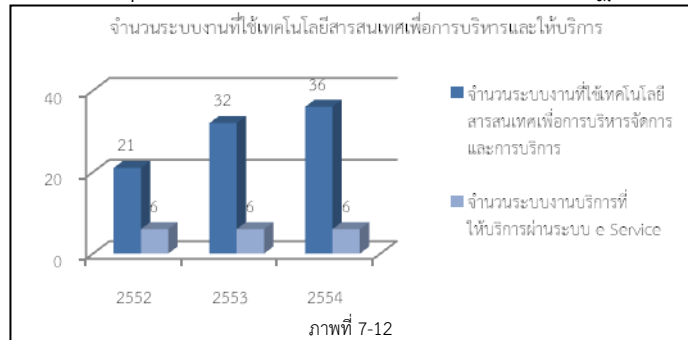


ภาพที่ 7-11



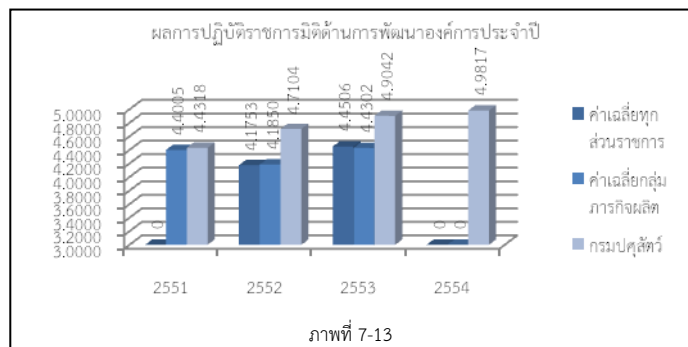
ต่อเนื่อง ดังภาพที่ 7-11 และจากความสามารถของห้องปฏิบัติการที่ได้มาตรฐานดังกล่าวส่งผลให้สินค้าปศุสัตว์เป็นที่เชื่อถือของต่างประเทศ และตัวชี้วัดร้อยละของสินค้าปศุสัตว์ที่ผ่านการรับรองและไม่ถูกส่งกลับจากต่างประเทศ มีผลการดำเนินการ เป็นร้อยละ 100 ทุกปี ซึ่งเป็นผลจากความสามารถของห้องปฏิบัติการ และความเป็นมาตรฐานของระบบการผลิตสินค้าปศุสัตว์

ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและให้บริการ รวมถึงจำนวนระบบงานบริการที่ให้บริการผ่านระบบ e-Service มีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องดังภาพที่ 7-12

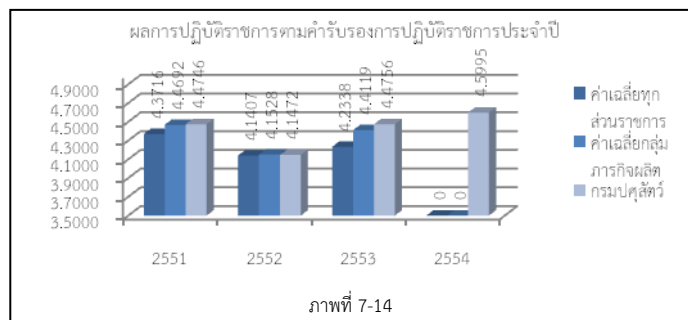


#### 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

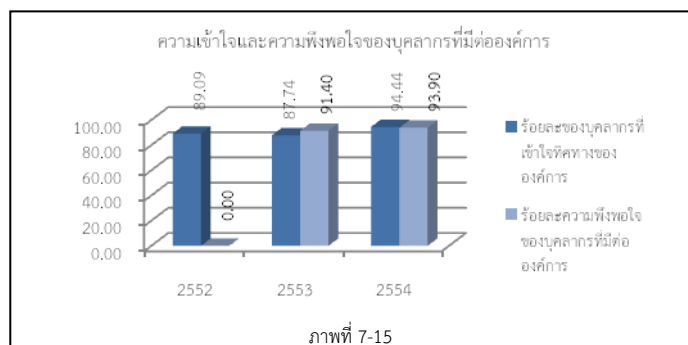
ตัวชี้วัดการบรรลุผลการปฏิบัติราชการในมิติด้านพัฒนาองค์กร มีตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการจัดการจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดหลัก ผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์อยู่ในระดับมากกว่า 4 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง และอยู่ในระดับมากกว่าค่าเฉลี่ยของทุกส่วนราชการและค่าเฉลี่ยของกลุ่มภารกิจเดียวกัน ดังภาพที่ 7-13



ตัวชี้วัดการบรรลุผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในภาพรวม ผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์อยู่ในระดับมากกว่า 4 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง และอยู่ในระดับมากกว่าค่าเฉลี่ยของทุกส่วนราชการและค่าเฉลี่ยของกลุ่มภารกิจเดียวกัน ดังภาพที่ 7-14

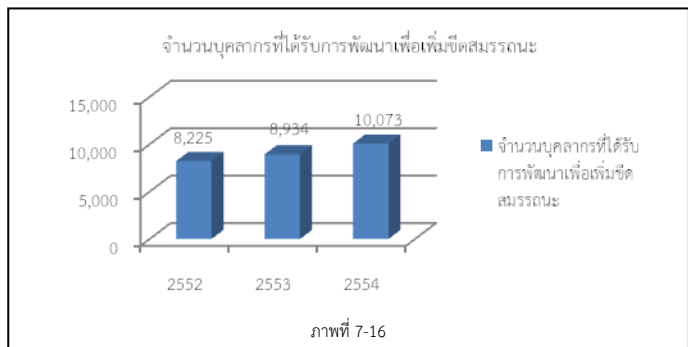


ผลลัพธ์การนำองค์กรของตัวชี้วัดร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์กร และร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงและมีแนวโน้มที่สูงขึ้นต่อเนื่องทุกปี ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 7-15

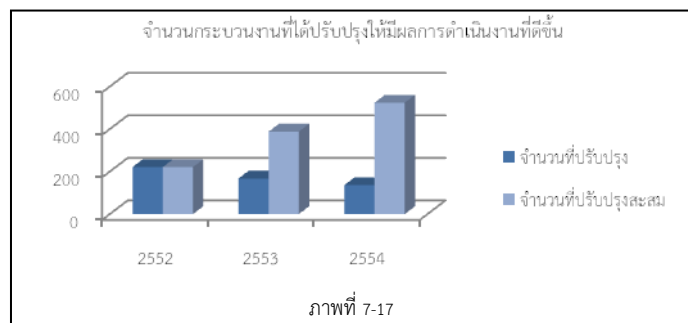




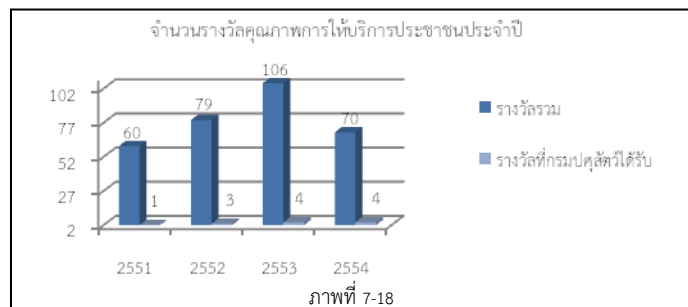
ผลลัพธ์การพัฒนาบุคลากรของตัวชี้วัดจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะอยู่ในระดับสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี โดยบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในแต่ละปีมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 60 ของบุคลากรทั้งหมด ดังภาพที่ 7-16



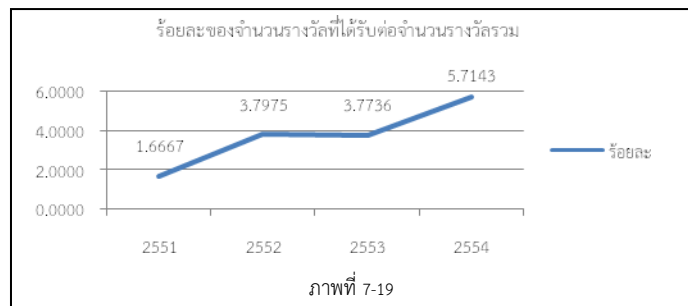
ผลลัพธ์จากการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการอย่างกว้างขวาง และจำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงที่ผ่านมา ดังภาพที่ 7-17 ซึ่งมีแนวโน้มกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงสะสมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ผลลัพธ์จากความมุ่งมั่นในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมกระบวนการเพื่อให้เกิดงานบริการที่มีคุณภาพประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า ส่งผลให้กรมปศุสัตว์ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ซึ่งจัดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. อย่างต่อเนื่อง 4 ปีติดต่อกัน ดังภาพที่ 7-18 และมีแนวโน้มร้อยละของจำนวนรางวัลที่ได้รับต่อจำนวนของรางวัลรวมที่สำนักงาน ก.พ.ร. มอบให้แก่ส่วนราชการมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังภาพที่ 7-19



ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดอื่นๆ ที่ไม่ปรากฏข้างต้น กรมปศุสัตว์ได้แสดงไว้ในภาคผนวก



# ภาคผนวก



## ตัวชี้วัดหมวดผลลัพธ์

Category/Item	No	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ			แนวโน้ม	เปรียบเทียบ
			2552	2553	2554		
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>							
7.1 มิติด้าน ประสิทธิผล	1	มูลค่ารวมการส่งออกสินค้าปศุสัตว์ (ล้านบาท)	70,116.22	71,079.78	80,671.32	+	
	2	ปริมาณการส่งออกสินค้าปศุสัตว์และ ผลิตภัณฑ์แปรรูป (ตัน)	434,630	452,754	493,821	+	
	3	มูลค่าการส่งออกเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ แปรรูป (ล้านบาท)	62,377.02	59,036.74	67,747.11	~	
	4	ปริมาณการส่งออกผลิตภัณฑ์อาหาร สำเร็จรูปที่มาใช้บริการ (ตัน)	249,995	314,533	321,372	+	
	5	มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์อาหาร สำเร็จรูปที่มาใช้บริการ (ล้านบาท)	616.73	768.79	966.13	+	
	6	ปริมาณการส่งออกอาหารสัตว์ (ตัน)	107,983	217,185	191,238	~	
	7	มูลค่าการส่งออกอาหารสัตว์ (ล้านบาท)	5,185.25	9,721.87	10,317.67	+	
	8	ปริมาณการส่งออกสินค้า Dog chews และ Processed pet food (ตัน)	16,437	14,719	13,899	~	
	9	มูลค่าการส่งออกสินค้า Dog chews และ Processed pet food (ล้านบาท)	1,937.22	1,552.38	1,640.42	~	
	10	จำนวนปศุสัตว์พันธุ์ดีที่ผลิตได้ (ล้านตัว)	2,3760	2,3810	2,2164	~	
	11	จำนวนพันธุ์พืชอาหารสัตว์พันธุ์ดีที่ผลิต ได้ (ตัน)	14,194	9,381	12,664	~	
	12	จำนวนปศุสัตว์พันธุ์ดีที่ได้รับการส่งเสริม (โคเนื้อ โคนม และกระบือ)	473,499	454,890	458,177	~	
	13	จำนวนสัตว์ที่ได้รับการป้องกัน บำบัด และควบคุมโรคระบาดสัตว์ (ล้านตัว)	25.26	26.00	12.10	~	
	14	จำนวนปศุสัตว์ที่ได้รับการควบคุม ป้องกันโรคระบาดสัตว์ในพื้นที่เสี่ยง	7,872,428	5,962,456	5,813,077	-	
	15	จำนวนตัวอย่างที่ตรวจสอบและขึ้นสูตร โรคทางห้องปฏิบัติการ (ตัวอย่าง)	1,226,424	942,101	1,021,818	~	
	16	ร้อยละของจำนวนฟาร์มสัตว์ปีก มาตรฐานที่ไม่เกิดการระบาดของไข้หวัด นก	100	100	100	=	
	17	จำนวนฟาร์มที่ได้รับการตรวจประเมิน ตามเกณฑ์มาตรฐาน (ฟาร์ม)	26,298	25,954	21,442	-	
	18	จำนวนฟาร์มที่ได้รับการรับรอง มาตรฐาน (ฟาร์ม)	22,246	24,096	25,879	+	
	19	จำนวนโรงงานที่ได้รับการตรวจประเมิน ตามเกณฑ์มาตรฐาน (โรงงาน)	1,780	2,053	2,305	+	
	20	จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรอง มาตรฐาน (โรงงาน)	145	151	165	+	
	21	จำนวนคอมพาร์เมนต์ที่ได้รับการตรวจ ประเมินตามเกณฑ์มาตรฐาน (คอมพาร์ ทเมนต์)	35	51	82	+	
	22	จำนวนตัวอย่างที่ได้รับการตรวจ วิเคราะห์คุณภาพสินค้าปศุสัตว์ (ตัวอย่าง)	258,550	290,250	320,174	+	
	23	ร้อยละของฟาร์มสัตว์ปีกที่ปฏิบัติตาม ระเบียบที่กำหนดและไม่ใช้สารเคมีที่ ทางราชการประกาศห้ามใช้	99.94	100	100	+	
	24	จำนวนเกษตรกรและนักเรียนภายใต้ โครงการพระราชดำริที่ได้รับการส่งเสริม และพัฒนาด้านการปศุสัตว์	23,030	24,279	24,124	~	
	25	จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมและ พัฒนาอาชีพด้านการปศุสัตว์ (ราย)	12,868	14,608	37,973	+	



Category/Item	No	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ			แนวโน้ม	เปรียบเทียบ
			2552	2553	2554		
	26	จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยีและบริการด้านการปศุสัตว์ (ราย)	86,774	86,999	89,418	+	
	27	ร้อยละของเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับการพัฒนาอาชีพและมีความรู้เพิ่มขึ้น	11,859	14,503	37,785	+	
	28	จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ทักษะและรูปแบบการเลี้ยงสัตว์ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง (ราย)	9,076	9,124	9,197	+	
	29	จำนวนเกษตรกรเข้ามามีใช้บริการคลินิกเกษตรเคลื่อนที่ (ราย)	40,219	45,963	40,600	~	
	30	จำนวนใบรับรองสุขอนามัยสำหรับสินค้าปศุสัตว์ส่งออก (Health Certificate)	31,393	10,644	42,069	~	
	31	ร้อยละของสินค้าเกษตรส่งออกที่ผ่านการรับรองและไม่ถูกส่งกลับจากต่างประเทศ	100	100	100	=	กรมประมง และกรมวิชาการเกษตร
7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	32	จำนวนรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ได้รับ	3	4	4	~	
	33	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการงานที่สำคัญ	82.95	79.14	79.48	~	
	34	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อหน่วยงานของกรมปศุสัตว์	-	87.91	88.64	+	
	35	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน	82.04	77.73	77.78	~	
	36	จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	35	23	26	~	
	37	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขจนได้ข้อยุติ	27	16	11	-	
	38	จำนวนครั้งของการเข้าใช้ Website กรมปศุสัตว์	2,841,878	2,796,563	2,348,450	-	
7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	39	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	98.316	98.84	100	+	กลุ่มภารกิจ
	40	ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี	94.09	97.05	97.09	+	
	41	จำนวนข้อบกพร่องข้อปฏิบัติการขั้นสุดโรคสัตว์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 17025	40	42	65	+	เป็นไปตามมาตรฐาน
	42	จำนวนข้อบกพร่องข้อปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์คุณภาพสินค้าปศุสัตว์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 17025	28	42	45	+	เป็นไปตามมาตรฐาน
	43	จำนวนระบบงานเพื่อการบริหารจัดการและการบริการ	21	32	36	+	
	44	จำนวนระบบงานบริการที่ให้บริการผ่านระบบ e Service	6	6	6	=	
45	จำนวนใบอนุญาตเคลื่อนย้ายสัตว์/ซากสัตว์ และค้าสัตว์/ซากสัตว์ที่ให้บริการผ่านระบบ e Service	-	1,940,143	2,007,175	+		
7.4 มิติด้านพัฒนาองค์กร	46	การพัฒนากระบวนการในภาพรวม	4.1472	4.4756	4.5495	+	ดีกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยทุกส่วนราชการระดับกรม
	47	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	4.7104	4.9042	4.9893	+	ดีกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยทุกส่วนราชการระดับกรม



Category/Item	No	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ			แนวโน้ม	เปรียบเทียบ
			2552	2553	2554		
	48	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์กร (ร้อยละ)	89.09	87.74	94.44	~	
	49	จำนวนองค์ความรู้ที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ (เรื่อง)	-	26	42	+	
	50	จำนวนโครงการวิจัยที่ดำเนินการตามแผนงานวิจัยที่กำหนดในปีงบประมาณ (เรื่อง)	134	115	88	-	
	51	จำนวนผลงานที่เกิดจากการนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์ (เรื่อง)	3	3	3	=	
	52	จำนวนผลงานวิชาการที่มีการขึ้นทะเบียนและเผยแพร่ (เรื่อง)	240	126	140	~	
	53	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	-	91.40	93.90	+	
	54	จำนวนบุคลากรที่ใช้บริการตรวจสอบสุขภาพประจำปี (คน)	355	386	420	+	
	55	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะ (คน)	8,225	8,934	10,073	+	
	56	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม (คน)	132	134	225	+	
	57	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่ง (คน)	50	145	100	~	
	58	จำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน	-	26	26	=	
	59	จำนวนกฎหมายที่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมและทันสมัย	5	10	8	~	
	60	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น	221	167	136	-	

