



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเตรียมความพร้อมบุคลากรและพัฒนาระบบ
การให้บริการในระดับอำเภอของกรมปศุสัตว์

จัดทำโดย นายมนัส เทพรักษ์
รหัส 9726

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การเตรียมความพร้อมบุคลากรและพัฒนาระบบ
การให้บริการในระดับอำเภอของกรมปศุสัตว์

จัดทำโดย นายมนัส เทพรักษ์
รหัส 9726

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ

(นายจุฬา สุขมานพ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(นางสาวบรรจงจิตต์ อังศุสิงห์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(นางระรินทิพย์ ศิโรรัตน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

จากสภาพจากอดีต ปัจจุบันและอนาคต ที่โลกมีการวิวัฒนาการ และพัฒนาตลอดเวลา หลายๆ สิ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งจากการกระทำของมนุษย์ และธรรมชาติ โดยการเปลี่ยนแปลงในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจนทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิต วิธีการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและการบริการ กรมปศุสัตว์ก็เช่นเดียวกันที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับสภาพปัญหาจากข้าราชการกรมปศุสัตว์ในตำแหน่ง สัตวแพทย์ ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่อำเภอต่างๆ ที่เกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก เริ่มตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา การทดแทนตำแหน่งสัตวแพทย์ที่เกษียณด้วยตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งมีความแตกต่างในด้านวิชาชีพ และเทคนิค ทักษะการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการให้บริการเกษตรกรและประชาชน ไม่ว่าจะเป็นด้านการส่งเสริมและการผลิตสัตว์ของเกษตรกร การจัดการด้านสุขภาพสัตว์ ซึ่งมีโรคต่างๆ เกิดขึ้น ทั้งโรคสัตว์สู่คน โรคสัตว์อุบัติใหม่ รวมทั้งงานบริการสำหรับผู้ประกอบการแปรรูปสินค้าปศุสัตว์ที่จำหน่ายทั้งภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ ดังนั้นในการการแก้ไขปัญหาดังกล่าว กรมปศุสัตว์ต้องเตรียมความพร้อม และเร่งพัฒนาบุคลากร ทุกสายงานวิชาชีพ ทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถในการใช้ในการปฏิบัติงานทดแทนตำแหน่งสัตวแพทย์ที่เกษียณราชการโดยเฉพาะในผู้ปฏิบัติงานในระดับอำเภอให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการเกษตรกรและประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำข้อเสนอในการพัฒนางาน เรื่อง “การเตรียมความพร้อมบุคลากรและพัฒนาระบบการให้บริการในระดับอำเภอของกรมปศุสัตว์” ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพปัญหาที่ผ่านมาพบว่า ในด้านของการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมปศุสัตว์ขาดความต่อเนื่องของการวางแผนและการบริหารอัตรากำลัง ส่งผลให้อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไปและการทดแทนตำแหน่งสัตวแพทย์ที่เกษียณอายุราชการโดยตำแหน่งอื่น เป็นความท้าทายกว่ากรมปศุสัตว์จะสามารถพัฒนาระบบหรือแนวทางวิธีการ ในการพัฒนาบุคลากรกรมปศุสัตว์ให้มีความรู้ ทักษะทั้งทางด้าน Hard Skills และ Soft Skills ที่สามารถปฏิบัติงานขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทยในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างไร รวมไปถึงความต้องการของผู้รับบริการของกรมปศุสัตว์ที่มีความคาดหวังถึงความถูกต้อง รวดเร็ว และสะดวกมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นเพื่อให้การแก้ไขปัญหา และบริหารจัดการความท้าทายดังกล่าวให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนวทางการพัฒนา ออกเป็น 2 แนวทาง ประกอบด้วย

1. การพัฒนาระบบการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรในระดับปศุสัตว์อำเภอ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การพัฒนาระบบ On-boarding โปรแกรมอบรมและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ โดยจะเป็นโปรแกรมที่ช่วยดูแลบุคลากร ให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานใหม่ ทำความ

รู้จักกับวัฒนธรรมขององค์กร การทำงาน ตลอดจนหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร ได้เร็วขึ้น และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมมีส่วนร่วม และทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และพัฒนาศักยภาพได้อย่างยั่งยืน

1.2 การพัฒนาระบบ Self-learning คือ โปรแกรมสำหรับพัฒนาข้าราชการ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อตอบสนองต่อการให้บริการประชาชน เกษตรกรและผู้ประกอบการ ได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐานและทันต่อสถานการณ์ ทั้งนี้ จึงกำหนดให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานระดับอำเภอต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรและหัวข้อที่กรมปศุสัตว์กำหนดด้วยตนเอง (Self-Learning)

1.3 การจัดทำ Training Roadmap คือ การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละวิชาชีพ จะต้องหรือควรจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรจะได้รับฝึกอบรมเมื่อไหร่ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะตรงตามสมรรถนะหลักที่กำหนดของตำแหน่ง

1.4 การออกแบบวางแผนการทำ Career path ของข้าราชการเฉพาะราย เป็นการวางแผนการเติบโตในอาชีพเฉพาะตัว เพื่อช่วยให้ข้าราชการสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ สามารถวางแผนการพัฒนาตนเอง ได้อย่างชัดเจน โดยกรมปศุสัตว์จะจัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์ภาพรวมของแต่ละสายงาน (Experience Accumulation Framework : EAF) เพื่อเป็นแนวทางให้ข้าราชการสามารถออกแบบกรอบสังเขปประสบการณ์เฉพาะตัวได้(i-EAF)

2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน (DLD-Connect) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากร สามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การรายงานการฉีดวัคซีน การรายงานสถานการณ์โรคระบาดต่าง ๆ การรายงานการสำรวจประชากรสัตว์ เป็นต้น ทั้งสามารถติดต่อสอบถาม ขอคำปรึกษาทั้งในเรื่องกฎหมาย โครงการ งบประมาณ หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล และสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านการปศุสัตว์ต่าง ๆ เพื่อนำไปวิเคราะห์ วางแผนปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในผู้ใช้งานที่เป็นประชาชนหรือเกษตรกรหรืออาสาปศุสัตว์นั้น จะเป็นช่องทางที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการด้านการปศุสัตว์ ให้ด้านรับบริการที่มีมาตรฐาน รวดเร็วทันเวลา ทั้งการให้บริการดูแลรักษาสัตว์แบบออนไลน์ การเข้าถึงข้อมูลด้านการปศุสัตว์ที่เป็นประโยชน์

อย่างไรก็ตามการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังนั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ช่วยกันพัฒนาบุคลากรกรมปศุสัตว์ ส่งเสริมและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้กรมปศุสัตว์บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรพัฒนาการปศุสัตว์ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพิ่มมูลค่าสินค้าสู่ตลาดโลกและเติบโตอย่างยั่งยืน”

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง “การเตรียมความพร้อมบุคลากร และพัฒนาระบบการให้บริการในระดับอำเภอของกรมปศุสัตว์” ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2566

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านจุฬา สุขมานพ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาเป็นที่ปรึกษาและสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อการจัดทำรายงานฉบับนี้ รวมทั้งชี้แนะแนวทางการเขียน ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยละเอียดด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ทำให้รายงานการศึกษานี้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ตลอดจนขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรนี้ ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้และเสริมสร้างองค์ความรู้ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ทุกท่านที่กรุณาให้ความช่วยเหลือประสานงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบหลักสูตรการศึกษาเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาที่ได้ให้โอกาสผู้ศึกษาเข้ารับการศึกษาศูนย์หลักสูตรนักบริหารของสำนักงาน ก.พ. ในครั้งนี้

ผู้ศึกษาหวังว่า รายงานการศึกษานี้จะได้นำไปใช้ประโยชน์ และเป็นองค์ความรู้ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้นำไปศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนร่วมหลักสูตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการค้นคว้าข้อมูลสำหรับการจัดทำรายงานการศึกษา ตลอดระยะเวลาการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

มนัส เทพรักษ์

30 พฤษภาคม 2566

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	6
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	8
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	9
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	9
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	14
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	27
3. แผนพัฒนาตนเอง	28
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	28
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	30
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	38
บรรณานุกรม	40
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	41

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 โครงสร้างราชการบริหารส่วนกลาง

18

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	ระบบการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในระดับอำเภอสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่	21
ภาพที่ 2	ระบบการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในระดับอำเภอสำหรับข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับอำเภอ	21

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 จำนวนเกียณอายุราชการตำแหน่งสัตวแพทย์ พ.ศ.2562 – 2570	12
แผนภูมิที่ 2 สรุปข้อร้องเรียนประจำปีงบประมาณ 2563 - 2565 (เจ้าหน้าที่)	14
แผนภูมิที่ 3 กรอบอัตรากำลังข้าราชการกรมปศุสัตว์	19
แผนภูมิที่ 4 สัดส่วนตำแหน่งในระดับอำเภอ	19
แผนภูมิที่ 5 ประเภทตำแหน่งในระดับอำเภอ	19

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

ประเด็นในการศึกษาครั้งนี้คือ “การเตรียมความพร้อมบุคลากรและพัฒนาระบบการให้บริการในระดับอำเภอของกรมปศุสัตว์” มุ่งเน้นการพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้บุคลากรกรมปศุสัตว์ในระดับสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ ให้มีความรอบรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ และสามารถที่จะปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่

2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนา

จากอดีต ปัจจุบันและอนาคต โลกมีการวิวัฒนาการ และพัฒนาตลอดเวลา หลายๆ สิ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งจากการกระทำของมนุษย์และธรรมชาติ โดยการเปลี่ยนแปลงในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจน จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อโลกในวงกว้าง ทั้งด้านสังคมเกิดการตื่นตระหนก ตื่นกลัวของคนในสังคม ด้านเศรษฐกิจก็ตัว ซึ่ง IMF ชี้ว่า GDP ของประเทศไทยจะปรับตัวลดลงถึง -6.7% ซึ่งถือว่าสูงมาก และด้านสุขภาพเกิดการสูญเสียของประชากรเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะเห็นว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เป็นสิ่งที่เร่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รูปแบบการดำรงชีวิต การทำงานของแต่ละองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์ความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้หรือไม่ โดยเฉพาะกรมปศุสัตว์ที่เป็นหน่วยงานราชการที่มีโครงสร้างครอบคลุมทั่วประเทศ ประกอบด้วย การบริหารราชการส่วนกลาง และการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ที่ปฏิบัติงานร่วมกับส่วนราชการต่างๆ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ เกษตรกร รวมทั้งภาคประชาชน

ส่วนราชการของกรมปศุสัตว์ในส่วนภูมิภาค จะแบ่งเป็นระดับจังหวัดและระดับอำเภอ โดยเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอจะเป็นหน่วยงานต้นทางลำดับแรกที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อให้บริการและแก้ไขปัญหาให้เกษตรกร ผู้ประกอบการ และประชาชน มีอัตรากำลังจำนวน 1,666 อัตรา หรือเป็นจำนวน 35.9% ของจำนวนอัตรากำลังข้าราชการทั้งหมด ซึ่งที่ผ่านมาผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอของกรมปศุสัตว์จะเป็นสายงานสัตวแพทย์ทั้งหมด โดยกรมปศุสัตว์มีสถาบันการศึกษาคือ โรงเรียนสัตวแพทย์เปิดสอนหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรเพื่อผลิตบุคลากรสายงานสัตวแพทย์ที่มีทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อให้บริการเกษตรกรและกลุ่มต่างๆ และสถาบันการศึกษาดังกล่าวได้ปิดตัวลง ไม่มีการผลิตบุคลากรเพิ่ม ประกอบกับปีพ.ศ.2562 เป็นต้นมา ตำแหน่งสัตวแพทย์จะเริ่มเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก กรมปศุสัตว์จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนตำแหน่งสัตวแพทย์เป็นสายงานต่างๆ ปัจจุบันตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในระดับอำเภอแบ่งออกเป็น 4 สายงาน ประกอบด้วย

1. นายสัตวแพทย์(สัตวแพทยศาสตรบัณฑิต) ประเภทวิชาการ จำนวน 327 อัตรา
2. นักวิชาการสัตวบาล (วิทยาศาสตร์บัณฑิต) ประเภทวิชาการ จำนวน 101 อัตรา
3. สัตวแพทย์ (ระดับประกาศนียบัตร) ประเภททั่วไป จำนวน 814 อัตรา
4. เจ้าพนักงานสัตวบาล (ระดับประกาศนียบัตร) ประเภททั่วไป จำนวน 424 อัตรา

ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานในระดับอำเภอในสายงานนายสัตวแพทย์ นักวิชาการสัตวบาล หรือเจ้าพนักงานสัตวบาล ที่มีการปรับเปลี่ยนจากตำแหน่งสายงานสัตวแพทย์ทั้ง 3 สายงาน มีความรู้ ทักษะ เทคนิค การปฏิบัติงานเฉพาะด้าน และไม่เท่าเทียมกัน รวมทั้งมีวิชาชีพที่แตกต่างกัน ต้องไปปฏิบัติงานลักษณะเดียวกันในระดับพื้นที่ ซึ่งเป็นงานที่มีความหลากหลาย ได้แก่ งานด้านการจัดการดูแลสุขภาพสัตว์ รักษาสัตว์ป่วย การป้องกันควบคุมโรค ด้านการพัฒนามาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ ด้านการผลิต ส่งเสริมอาชีพและพัฒนาการปศุสัตว์ รวมทั้งระเบียบข้อกฎหมายต่างๆ จึงถือเป็นประเด็นท้าทายว่ากรมปศุสัตว์จะสามารถพัฒนาและเพิ่มศักยภาพ โดยดึงดูดเชิงและพัฒนาจุดอ่อนของบุคลากรดังกล่าวอย่างไร เพื่อขับเคลื่อนและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองและให้บริการแก่กลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

2.1.2 สภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

1) ขาดความต่อเนื่องของการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง

การที่หน่วยงานราชการจะสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการได้นั้นสิ่งสำคัญคือต้องมีการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง ให้สามารถตอบสนองสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรมปศุสัตว์ยังขาดความต่อเนื่องของการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง เนื่องจากมีการดำเนินการวิเคราะห์ค่างานของแต่ละหน่วยงาน แต่ละพื้นที่ และแต่ละตำแหน่งครั้งสุดท้ายเมื่อปี พ.ศ. 2557 ซึ่งเป็นระยะเวลานาน ทำให้ขาดการทบทวน พัฒนาและปรับปรุงแผนฯ ประกอบกับกรมปศุสัตว์มีการปฏิบัติงานที่หลากหลายและเพิ่มขึ้น จึงเกิดข้อติดขัดในการปฏิบัติงาน เช่น อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจงาน การต่อยอดในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ไม่เกิดขึ้น รวมถึงกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะขาดข้อมูลในการวิเคราะห์และจัดทำแผนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารอัตรากำลังแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อัตรากำลัง ขององค์กร หรือกำหนดนโยบายต่าง ๆ ให้สามารถตอบโจทย์ของสถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

ซึ่งในปัจจุบันกรมปศุสัตว์กำลังดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนและบริหารอัตรากำลังให้ตอบโจทย์กับภารกิจงาน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่กรมปศุสัตว์นั้นจะสามารถต่อยอดในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่

2) ทักษะของบุคลากรกรมปศุสัตว์

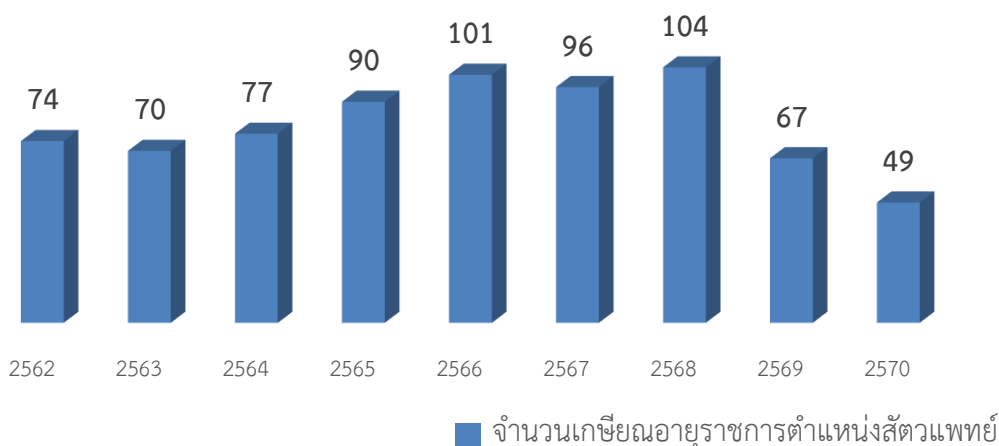
ตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2566 – 2570 นั้น สิ่งแรกที่กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญมากคือการเน้นพัฒนาระดับความสามารถบุคลากรด้านการปศุสัตว์สู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งที่ผ่านมากรมปศุสัตว์ได้กำหนดตัวชี้วัด “การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา” สำหรับหัวหน้าหน่วยงานให้ดำเนินการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบการพัฒนาจะเน้นการพัฒนาแบบไม่ใช้การฝึกอบรม (Non-Training) โดยส่วนมากจะเป็นการพัฒนาความรู้เฉพาะด้านหรือพัฒนาทักษะในสายงานนั้น ๆ (Hard Skills) เช่น การพัฒนาความรู้เรื่องระบาดวิทยา การพัฒนาการใช้วัคซีนในสัตว์ โรคในสัตว์เลี้ยง มาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ เป็นต้น ซึ่งขาดการพัฒนาในทักษะอีกด้านที่สำคัญ คือ Soft Skills ที่เป็นทักษะที่เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จ โดยในการประชุม World Economic Forum ปี 2022 ได้คาดการณ์ว่ามี Soft Skills ที่จำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบันและอนาคต เช่น

- 1) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงนวัตกรรม (Analytical thinking and innovation)
- 2) ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Active learning and learning strategies)
- 3) การแก้ไขปัญหาเชิงซับซ้อน (Complex problem-solving)
- 4) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)
- 5) การมีภาวะผู้นำและความสามารถในการนำทีม (Leadership and social influence)
- 6) ทักษะการใช้ ดูแล และจัดการเทคโนโลยี (Technology use, monitoring and control)

ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำหยาบมากกว่ากรมปศุสัตว์จะสามารถพัฒนาระบบหรือแนวทาง วิธีการในการพัฒนาบุคลากรกรมปศุสัตว์ให้มีความรู้ ทักษะทั้งทางด้าน Hard Skills และ Soft Skills ที่สามารถปฏิบัติงานขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทยในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างไร

3) การเกษียณอายุราชการสายงานสัตวแพทย์ของกรมปศุสัตว์

ข้าราชการกรมปศุสัตว์ในตำแหน่ง สัตวแพทย์ ประเภททั่วไป ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่อำเภอต่างๆ ที่เกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก เริ่มตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2568 เฉลี่ยแล้วปีละกว่า 100 ตำแหน่ง และมีการทดแทนด้วยตำแหน่งสายงานอื่น ๆ คือ นายสัตวแพทย์, นักวิชาการสัตวบาล และเจ้าพนักงานสัตวบาล ซึ่งทั้ง 3 สายงานดังกล่าวมีความแตกต่างในด้านวิชาชีพ และเทคนิค ทักษะการปฏิบัติงาน แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นคือ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ทักษะความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จะแตกต่างไปจากเดิมที่สัตวแพทย์ปฏิบัติงานในพื้นที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน



ที่มา : ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล กรมปศุสัตว์

แผนภูมิที่ 1 จำนวนเกษียณอายุราชการตำแหน่งสัตวแพทย์ พ.ศ.2562 – 2570

4) มาตรการกำลังคนภาครัฐปี 2566 - 2570

มีหลักการมุ่งเน้นการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของภาครัฐ ควบคุมการเพิ่มอัตรากำลังภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดให้นำมาตรการดังกล่าวมาใช้ในการบริหารกำลังคนภาครัฐที่ครอบคลุมส่วนราชการและหน่วยงานในกำกับของฝ่ายบริหารที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปรับแนวทางการจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุ โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่

4.1) ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2567 ให้ตรึงอัตรากำลัง ไม่เพิ่มกรอบอัตรากำลัง ตั้งใหม่ในภาพรวมโดยชะลอการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุด้วยกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อให้ส่วนราชการมีระยะเวลาในการทบทวนบทบาทภารกิจและ จัดอัตรากำลังแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับภารกิจและลักษณะงาน

4.2) ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2570 จัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการตามขนาดของส่วนราชการซึ่งเป็นไปตามมาตรการฉบับเดิม คือ ผลการเกษียณอายุของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป จะจัดสรรอัตราข้าราชการคืบส่วนราชการเดิม ร้อยละ 70 และให้ทดแทนด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น (พนักงานราชการ) คืบส่วนราชการเดิม ร้อยละ 10 และส่วนที่เหลือร้อยละ 20 ให้ อ.ก.พ. กระทรวง จัดสรรอัตราข้าราชการคืบให้ส่วนราชการเดิมหรือเกลี่ยให้ส่วนราชการอื่นในสังกัดกระทรวงตามความจำเป็นของภารกิจ

โดยเพิ่มเงื่อนไขการบริหารอัตราว่างข้างต้น โดยไม่ควรมีตำแหน่งข้าราชการว่างเกินร้อยละ 5 ของกรอบอัตราข้าราชการทั้งหมดและไม่ควรมีตำแหน่งว่างติดต่อกันเกิน 1 ปี ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการ คปร. จะติดตามและรายงานต่อ คปร. พิจารณานำตำแหน่งว่างมาจัดสรรให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนราชการที่มีความจำเป็นต่อไป

จากมาตรการกำลังคนภาครัฐส่งผลให้กรมปศุสัตว์มีอัตราากำลังลดลง โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่อำเภอหลายๆอำเภอมีข้าราชการประจำสำนักงานเพียง 1 อัตรา

5) วัฒนธรรมการมุ่งผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric)

แม้ว่าที่ผ่านมาผู้รับบริการจะเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์มาโดยตลอด แต่ด้วยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลได้เพิ่มอัตราการแข่งขันสูงขึ้น โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดครั้งใหญ่ของ COVID-19 ที่ส่งผลให้การติดต่อและการบริการผู้รับบริการแบบเห็นหน้าเป็นไปได้ยาก และมีข้อจำกัด การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้บริการขององค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น ทั้งการช่วยทำให้องค์กรเกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น เป็นการเชื่อมต่อกับผู้รับบริการได้มากขึ้น องค์กรควรแทรก Customer Centric ให้เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรได้เข้าใจและพัฒนาแนวทาง หรือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เข้าถึงง่าย

จากรายงานสรุปผลความคิดเห็นของผู้รับบริการของกรมปศุสัตว์ (ที่มา :รายงานสรุปความคิดเห็นของผู้รับบริการต่อการให้บริการของกรมปศุสัตว์ ปี 2564-2566) ในส่วนภูมิภาคในระดับอำเภอจะมีผู้รับบริการ ประกอบด้วย 1) เกษตรกร 2) ผู้ประกอบการด้านปศุสัตว์ 3) ผู้บริโภคสินค้าปศุสัตว์ และ 4) ประชาชนทั่วไป โดยเป็นการขอรับบริการด้านการปศุสัตว์แบ่งออกด้านหลัก ๆ ประกอบด้วย การบริการด้านสุขภาพสัตว์ การควบคุมป้องกันโรคสัตว์ ด้านการส่งเสริมการผลิตอาหารสัตว์ พันธุ์สัตว์ ด้านมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ และด้านกฎหมาย ซึ่งมีประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

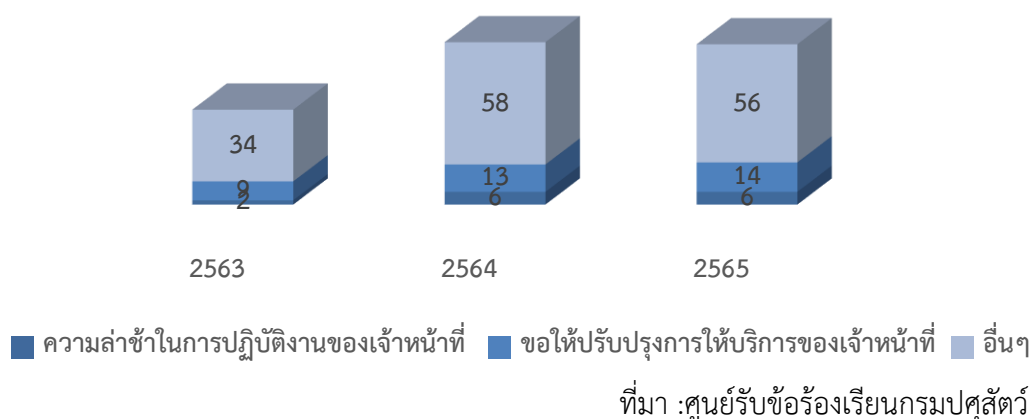
1. ต้องการได้รับการบริการแบบออนไลน์ ระบบสอบถามออนไลน์
2. การเข้าถึงข้อมูลด้านการปศุสัตว์ที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ
3. ควรใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากกว่านี้
4. พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ประสบการณ์ มากกว่าปัจจุบัน
5. เจ้าหน้าที่ที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อผู้มาขอรับบริการ
6. การประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ข้อมูลด้านการปศุสัตว์ควรเข้าถึงง่าย สะดวก

2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

จากสภาพจากอดีต ปัจจุบันและอนาคต ที่โลกมีการวิวัฒนาการ และพัฒนาตลอดเวลา หลากๆ สิ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งจากการกระทำของมนุษย์ และธรรมชาติ โดยการเปลี่ยนแปลงในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจนทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคม ประกอบกับสภาพปัญหาจากข้าราชการกรมปศุสัตว์ในตำแหน่ง สัตวแพทย์ ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่อำเภอต่างๆ ที่เกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก เริ่มตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา การทดแทนตำแหน่งสัตวแพทย์ที่เกษียณด้วยตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งมีความแตกต่างในด้านวิชาชีพ และเทคนิค ทักษะการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการให้บริการเกษตรกรและประชาชน ไม่ว่าจะเป็นด้านการส่งเสริมและการผลิตสัตว์ของเกษตรกร

การจัดการด้านสุขภาพสัตว์ ซึ่งมีโรคต่างๆเกิดขึ้น ทั้งโรคสัตว์สู่คน โรคสัตว์อุบัติใหม่ รวมทั้งงานบริการสำหรับผู้ประกอบการแปรรูปสินค้าปศุสัตว์ที่จำหน่ายทั้งภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ ซึ่งสถิติการร้องเรียนเกี่ยวกับงานด้านปศุสัตว์มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น การร้องเรียนส่วนใหญ่เกิดจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะข้าราชการที่บรรจุใหม่ซึ่งขาดความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลายสำหรับเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับเกษตรกร และการให้บริการไม่ทั่วถึง รวดเร็ว

สรุปข้อร้องเรียนประจำปีงบประมาณ 2563 - 2565 (เจ้าหน้าที่)



แผนภูมิที่ 2 สรุปข้อร้องเรียนประจำปีงบประมาณ 2563 - 2565 (เจ้าหน้าที่)

ดังนั้น ในการการแก้ไขปัญหาดังกล่าว กรมปศุสัตว์ต้องเตรียมความพร้อม และเร่งพัฒนาบุคลากร ทุกสายงานวิชาชีพ ทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานทดแทนตำแหน่งสัตว์แพทย์ที่เกษียณราชการโดยเฉพาะในผู้ปฏิบัติงานในระดับอำเภอให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการเกษตรกรและประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 ระบุหลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

1) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.

ประเด็นการพัฒนาคือ 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนารอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21

ประเด็นการพัฒนาคือ 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการ

ขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้มีความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้

โดยมีผลลัพธ์ที่คาดหวัง ของการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวนี้ มุ่งหวังที่จะนำหน่วยงานและบุคลากรภาครัฐไปสู่การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีขนาดเล็กและโปร่งใส และสร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน โดย

- บุคลากรภาครัฐในอนาคต เป็นผู้ที่ ‘มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์กร’ โดยเข้าใจบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อภารกิจงานขององค์กรภาครัฐและบทบาทหน้าที่ของตนเอง (Big Picture Thinker) ‘เป็นนวัตกรรมที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์’ ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อส่วนรวมและประชาชน (Result-oriented Innovator) ‘ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม’ และการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Person of Integrity) และ ‘ให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ’ และสร้างพันธมิตรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้รับบริการ (Professional Collaborator)
- หน่วยงานภาครัฐ มีระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

2) แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะในการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งให้การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์อันจะช่วยสนับสนุนให้ภาครัฐมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- การเป็นรัฐบาลเปิดและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government)

- การเป็นรัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Smart Government for Citizen)
- การมีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ (Digital Government Culture)

กลไกสำคัญในการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ ประกอบด้วย 4 ประเด็น ประกอบด้วย

ประเด็นและแนวทางที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ ประกอบด้วย 3 วิธีการ ได้แก่ (1) การปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ให้ผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐ (2) การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ (3) การพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร CIO ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสม

ประเด็นและแนวทางที่ 2 การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change Agents) ประกอบด้วย 3 วิธีการ ได้แก่ (1) การสร้างและพัฒนาทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยนำกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ และผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมหรือเครือข่ายการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (2) การสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และ (3) การทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับการกิจการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ

ประเด็นและแนวทางที่ 3 การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ (1) การระบุทักษะที่จำเป็นและวางแผนการสร้างพัฒนา และเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงาน และการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (2) การสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบราชการมีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน ริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมปรับตัว สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทำงานอย่างทันสมัย มีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน (3) การสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบราชการในทุกตำแหน่ง และ (4) การกระตุ้นให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กร

ประเด็นและแนวทางที่ 4 การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ (1) การปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (2) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสและความคุ้นเคยรวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในสถานที่ทำงาน (3) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้ ที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน อย่างเป็นระบบ และ (4) การยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนา รวมทั้งการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ

3) การวิเคราะห์ SOAR Analysis ตัววิเคราะห์จุดแข็งและเป้าหมายขององค์กร

หลักการ SOAR Analysis เป็นหลักการที่ใช้วิเคราะห์องค์กรเพื่อวางแผนกลยุทธ์ เหมือนกับ SWOT เพียงแต่มีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยมากขึ้น จริง ๆ แล้ว หลักการ SOAR เดิมคือ หลักการ SWOT ที่นำวิธีคิดแบบ Appreciative Inquiry เรียกสั้น ๆ ว่า “AI” เข้ามาผสมผสาน โดยวิธีคิดนี้ หมายถึง การตั้งคำถามเชิงบวกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspiration) และผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Results) ร่วมกัน เพื่อใช้ค้นหาแนวทางที่ดีที่สุด สำหรับการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่น่าสนใจคือ วิธีคิดแบบ AI มี สมมติฐานว่า “ในทุกระบบหรือทุกคน มักมีเรื่องราวดี ๆ ที่ซ่อนเร้นอยู่เสมอ เมื่อเป็นเช่นนั้น แล้วทำไมเราไม่ดึง เรื่องราวดี ๆ มาสร้างการเปลี่ยนแปลง จากเรื่องที่ไม่น่าเป็นไปได้ ให้เป็นไปได้อย่างดีขึ้นมา” และถ้าย้อนกลับไป ตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์กรได้นำวิธีคิดแบบ AI ไปประยุกต์ใช้ ในการสร้างการ เปลี่ยนแปลงในหลายวงการ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการบริหาร, ด้านการแพทย์, ด้านวิศวกรรม, ด้านการพัฒนา องค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหลักฐานที่ยืนยันว่า วิธีคิดนี้ได้ผลนั่นเอง

SOAR จะวิเคราะห์ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงแรงบันดาลใจ และกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการใน อนาคต ดังนั้น SOAR จึงมีขั้นตอนที่ละเอียด และนำไปใช้จริงได้ง่าย ซึ่งวิธีการนำ SOAR ไปประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์จริง จะเป็นการตั้งคำถามเชิงบวกในแต่ละประเด็น แล้วนำไปสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนใน องค์กร เมื่อได้คำตอบมาแล้ว ก็นำคำตอบนั้นมาร้อยเรียงตามตัวชี้วัด 4 ตัว ได้แก่

1) จุดแข็ง (Strengths) คือเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยอาจเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไร กับ ใครก็ได้ และอาจอยู่ในรูปแบบของความรู้ ทักษะ ทักษะ ที่อยู่ในบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ในกระบวนการค้นหาจุดแข็ง จึงเป็นเหมือนกระบวนการที่ใช้ค้นหาเรื่องดี ๆ จากความสำเร็จ แม้เพียงเล็กน้อย จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในองค์กร ในด้านต่าง ๆ

2) โอกาส (Opportunities) คือสิ่งที่เกิดจากการวิเคราะห์จุดแข็ง โดยสามารถวิเคราะห์ ออกมาได้ ดังนั้น โอกาสในการส่งเสริมการเรียนรู้ การให้ Feedback ร่วมกันระหว่างทีม จะทำให้ทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และโอกาสในการสร้างแรงจูงใจจากภายใน พนักงานได้ทำกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความภูมิใจในองค์กร ดังนั้นแสดงว่าองค์กรสามารถใช้กิจกรรมเพื่อ สังคม เป็นตัวช่วยในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้

3) แรงบันดาลใจ (Aspiration) แรงบันดาลใจจากโอกาสในการส่งเสริมการเรียนรู้ เมื่อ พนักงานทำงานได้ดีขึ้น มีขีดความสามารถสูงขึ้น มีทัศนคติในเชิงบวก เนื่องจากผ่านการ Feedback ร่วมกัน ระหว่างทีม จึงทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพ และ KPI (การระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน) ทุกตัวจากทุก แผนกก็สูงขึ้นตาม แรงจูงใจจากโอกาสในการสร้างแรงจูงใจจากภายใน เมื่อองค์กรสร้างกิจกรรมที่มีประโยชน์ ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ได้ภาพลักษณ์ที่ดี พนักงานมีความภาคภูมิใจ และมีความผูกพันกับองค์กร มากขึ้น

4) ผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Results) เมื่อระบุโอกาสได้แล้ว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องร่วมกัน ประเมินผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยสามารถเชื่อมโยงเข้ากับ KPI หลักขององค์กร หรือถ้าไม่มีก็สามารถพัฒนา KPI ขึ้นมาใหม่ โดย KPI แต่ละตัวควรมีการเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญ เช่น KPI จากการสร้างนวัตกรรม : ต้นทุน ลดลง อัตราการเติบโตของรายได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ KPI ของการส่งเสริมการเรียนรู้ : KPI ของทุกแผนก สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ KPI แรงจูงใจจากภายใน : วัดจากอัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว สิ่งที่ต้องทำในขั้นต่อไปคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งก็ต้องมีการวัดผล SOAR Analysis ระหว่างทางอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามเชิงบวกที่เราใช้นั้น นำไปสู่ผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจริง ๆ

2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

1) โครงสร้างหน่วยงานภายในและอัตรากำลังบุคลากรกรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์แบ่งการบริหารราชการ ประกอบด้วย 1) การบริหารราชการส่วนกลาง และ 2) การบริหารราชการส่วนภูมิภาค

โครงสร้างราชการบริหารส่วนกลาง

ประกอบไปด้วย สำนัก/กอง และกลุ่มงานที่รับผิดชอบขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมปศุสัตว์ ทั้งสิ้น ตามกฎกระทรวงและการแบ่งส่วนราชการภายในกรมปศุสัตว์ จำนวน 34 หน่วยงาน ประกอบด้วย

หน่วยงาน	
1. กองคลัง	14. สำนักกฎหมาย
2. กองการเจ้าหน้าที่	15. สำนักพัฒนาอาหารสัตว์
3. กองแผนงาน	16. สำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์
4. กองความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ระหว่างประเทศ	17. สำนักควบคุม ป้องกัน และบำบัดโรคสัตว์
5. กองสารวัตรและกักกัน	18. สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์
6. กองงานพระราชดำริและกิจกรรมพิเศษ	19. สำนักตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์
7. กองควบคุมอาหารและยาสัตว์	20. สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
8. กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์	21. สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์
9. กองผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์	22. กลุ่มพัฒนาวิชาการปศุสัตว์
10. กองสวัสดิภาพสัตว์และสัตวแพทย์บริการ	23. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
11. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	24. กลุ่มตรวจสอบภายใน
12. สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	25. สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร
13. สำนักงานเลขานุการกรม	26.-34. สำนักงานปศุสัตว์เขต 1-9

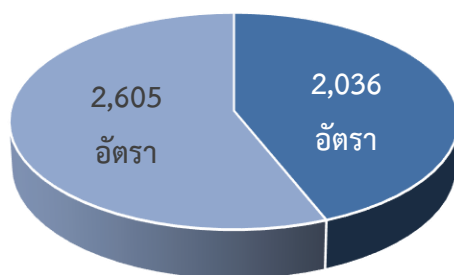
ตารางที่ 1 โครงสร้างราชการบริหารส่วนกลาง

ที่มา : เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์

โครงสร้างราชการบริหารภูมิภาค

ประกอบไปด้วยหน่วยงานระดับจังหวัด(สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด) และหน่วยงานระดับอำเภอ(สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ) ทั้งสิ้น 76 จังหวัด 878 อำเภอ

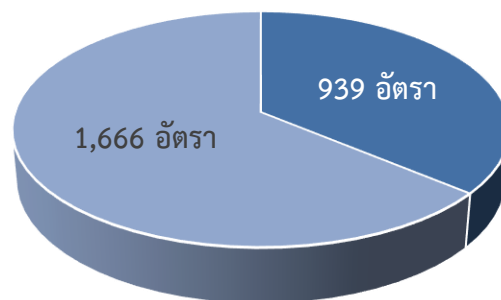
กรอบอัตรากำลังข้าราชการกรมปศุสัตว์



■ ส่วนกลาง ■ ส่วนภูมิภาค

แผนภูมิที่ 3 กรอบอัตรากำลังข้าราชการกรมปศุสัตว์

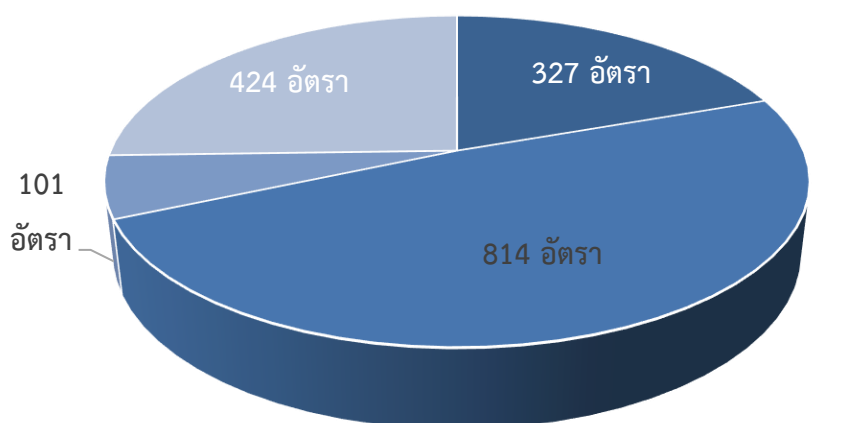
สัดส่วนตำแหน่งในระดับอำเภอ



■ ระดับจังหวัด ■ ระดับอำเภอ

แผนภูมิที่ 4 สัดส่วนตำแหน่งในระดับอำเภอ

ประเภทตำแหน่งในระดับอำเภอ



■ นายสัตวแพทย์ ■ สัตวแพทย์ ■ นวก.สัตวบาล ■ จพง.สัตวบาล

แผนภูมิที่ 5 ประเภทตำแหน่งในระดับอำเภอ

ที่มา : ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล กรมปศุสัตว์

2) การวิเคราะห์องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับปศุสัตว์อำเภอ ด้วยเทคนิค SOAR Analysis

นำข้อมูลจากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ 2566 – 2570 และจากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม โดยมีข้อสรุป ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths)

- มีโครงสร้างองค์กรที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีการกระจายอำนาจสู่ภูมิภาค ทำให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัว
- มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แผนการพัฒนาบุคลากรมีความเหมาะสม รวมทั้งมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทางไกลมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง
- บุคลากรสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานตามนโยบายของรัฐบาล ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตลอดจนนโยบายของกรมปศุสัตว์ และให้ความสำคัญในการกำกับ ดูแล และติดตามภารกิจงานอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจติดตามการปฏิบัติงานของส่วนภูมิภาค และผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

2) โอกาส (Opportunities)

- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- มาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐ 2566 – 2570
- แนวทางการบริหารอัตรากำลังในส่วนภูมิภาคของกรมปศุสัตว์

SOAR Analysis นั้นโฟกัสไปที่การทำกลยุทธ์เชิงรุก จึงเน้นไปที่ตัว SO strategy (กลยุทธ์เชิงรุก) เป็นหลัก และใช้ตัว S กับ O เป็นจุดตั้งต้นในการทำกลยุทธ์ โดยขยายผลจาก S กับ O ไปเป็น A กับ R

3) แรงบันดาลใจ (Aspiration)

- บุคลากรกรมปศุสัตว์ระดับอำเภอมีความรู้ ทักษะ ที่สามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชน และเกษตรกรในพื้นที่ได้อย่างดี

4) ผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Results)

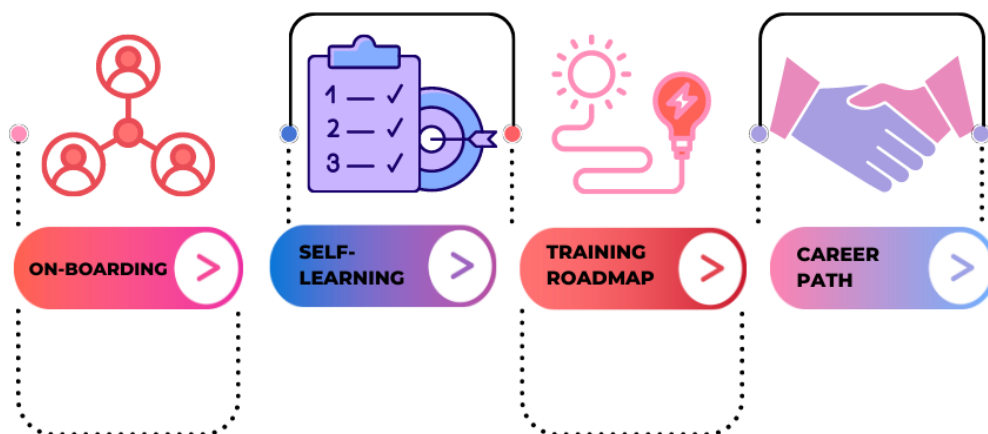
- บุคลากรกรมปศุสัตว์ระดับอำเภอมีความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement) ที่ดีขึ้นในทุกด้าน

2.2.3 ระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับปศุสัตว์อำเภอ ด้วยเทคนิค SOAR Analysis สามารถสรุปแนวทางในการยกระดับการให้บริการเกษตรกรในพื้นที่ โดยการเตรียมความพร้อมบุคลากรและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม ภายในวิสัยทัศน์ “บุคลากรกรมปศุสัตว์มีคุณภาพชีวิตที่ดี รอบรู้ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการ” ประกอบด้วย

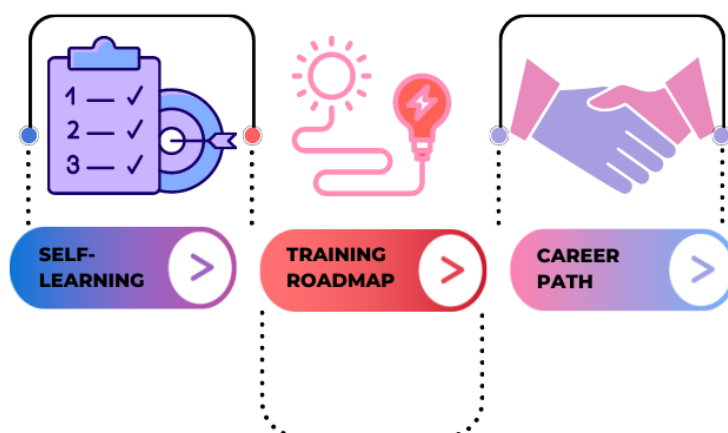
1) การพัฒนาระบบการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรในระดับปศุสัตว์อำเภอ

ระบบการพัฒนาศักยภาพในระดับอำเภอ สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่



ภาพที่ 1 ระบบการพัฒนาศักยภาพในระดับอำเภอสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่

ระบบการพัฒนาศักยภาพในระดับอำเภอ สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับอำเภอ



ภาพที่ 2 ระบบการพัฒนาศักยภาพในระดับอำเภอสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับอำเภอ

1.1 การพัฒนาระบบ On-boarding คือ หนึ่งในโปรแกรมอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยจะเป็นโปรแกรมที่ช่วยดูแลบุคลากร ให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานใหม่ ทำความรู้จักกับ วัฒนธรรมขององค์กร การทำงาน ตลอดจนหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร ได้เร็วขึ้น และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมมีส่วนร่วม และทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และพัฒนา ศักยภาพได้อย่างยั่งยืน

ดำเนินการพัฒนาระบบการดูแลบุคลากรกรมปศุสัตว์โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็น ข้าราชการบรรจุใหม่ที่ปฏิบัติงานในระดับอำเภอ

- จัดทำระบบพี่เลี้ยง (Coaching) โดยมอบหมายให้ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย) ระดับจังหวัดและอำเภอเป็นผู้ควบคุมดูแล และมีพี่เลี้ยง โดยตรงเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ ซึ่งมีหน้าที่
 - การสอนงาน พี่เลี้ยงจะเป็นผู้ให้ความรู้ ถ่ายทอดเทคนิค หรือ ประสบการณ์การทำงาน
 - การให้คำปรึกษา พี่เลี้ยงในองค์กรเป็นผู้มีประสบการณ์ จะสามารถ ให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะ ให้กับน้องเลี้ยงได้รับรู้ แล้วนำไปประยุกต์ใช้หรือปรับเปลี่ยนการทำงานได้
- จัดทำช่องทางให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล (HR Clinic) โดยมอบหมาย ให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดทำช่องทางให้คำปรึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องใน ด้านทรัพยากรบุคคล หรือกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาทั้ง Online และ offline

1.2 การพัฒนาระบบ Self-learning คือ โปรแกรมสำหรับพัฒนาข้าราชการให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อตอบสนอง ต่อการให้บริการประชาชน เกษตรกรและผู้ประกอบการ ได้อย่างคุณภาพมาตรฐานและทันต่อสถานการณ์ ทั้งนี้ จึงกำหนดให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานระดับอำเภอต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรและหัวข้อที่กรมปศุสัตว์ กำหนดด้วยตนเอง (Self-Learning) โดยจะมีการเปิดช่องทางให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะ หรือถามคำถามกับผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความเข้าใจในองค์ความรู้ที่ถูกต้องในการนำไปใช้ปฏิบัติงาน

ดำเนินการมอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำองค์ความรู้และจัดทำเป็นสื่อการเรียนรู้แบบ E-Learning ประกอบด้วย

- หมวดวิชาในสายงาน
 - สายงานนายสัตวแพทย์
 - สายงานนักวิชาการสัตวบาล
 - สายงานเจ้าพนักงานสัตวบาล
- หมวดวิชาทั่วไป
 - ความรู้ด้านการปฏิบัติงานในระดับอำเภอ
 - หลักเกณฑ์การดำเนินการต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์

1.3 การจัดทำ Training Roadmap เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถ "คนและองค์กร" ให้เติบโตต่อเนื่องควบคู่ประสิทธิภาพสูงสุดตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรมุ่งหวังไว้ ซึ่ง Training Roadmap คือ การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละวิชาชีพ จะต้องหรือควรจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรจะได้รับฝึกอบรมเมื่อไหร่ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะ ตรงตามสมรรถนะหลักที่กำหนดของตำแหน่ง นอกจากนี้ บุคลากรจะได้รับการพัฒนาทักษะ เพิ่มขีดความสามารถในด้านที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

ดำเนินการมอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่วิเคราะห์และจัดทำเส้นทางการอบรมของบุคลากรระดับอำเภอ ประกอบด้วย

- การฝึกอบรมภายใน (Internal Training) เน้นพัฒนา
 - Hard Skills ทักษะในสายงาน
 - Soft Skills ทักษะทางสังคม
- การส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก (External Training) เน้นพัฒนา
 - โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.4 การออกแบบวางแผนการทำ Career path ของข้าราชการเฉพาะราย เป็นการวางแผนการเติบโตในอาชีพเฉพาะตัว เพื่อช่วยให้ข้าราชการสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ สามารถวางแผนการพัฒนาตนเอง ได้อย่างชัดเจน โดยกรมปศุสัตว์จะจัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์ภาพรวมของแต่ละสายงาน (Experience Accumulation Framework : EAF) เพื่อเป็นแนวทางให้ข้าราชการสามารถออกแบบกรอบสังเขปประสบการณ์เฉพาะตัวได้(i-EAF)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนภาพรวมเส้นทางการพัฒนาตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ โดยแบ่งระดับในการพัฒนาออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. ระดับพื้นฐาน (Fundamental) หมายถึง ความสามารถในการระดับความรู้พื้นฐานทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ เน้นที่องค์ความรู้ทั่วไป
2. ระดับสูง (Advanced) หมายถึง ความสามารถในการระดับที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้พื้นฐานกับงานต่าง ๆ ได้ สามารถคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง
3. ระดับเป็นเลิศ (Benchmarked) หมายถึง ความสามารถในการระดับที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ใหม่ นวัตกรรมรวมถึงความสามารถในระดับที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลในวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยความสามารถระดับนี้ต้องใช้เวลาศึกษาเฉพาะในทางลึก

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดรายละเอียดของการสั่งสมประสบการณ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสู่เป้าหมาย
2. พิจารณากำหนดองค์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้
3. ระบุตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่จะใช้วัดหรือแสดงให้เห็นถึงการบรรลุได้ตามระดับความสามารถ
4. ระบุระยะเวลาที่เหมาะสมในการสั่งสมประสบการณ์
5. ระบุผู้สอนงาน
6. ระบุถึงวิธีการพัฒนาเพื่อปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ
7. ระบุถึงงานที่ควรมอบหมาย

แผนการดำเนินการ

ระยะ 1 - 6 เดือน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำองค์ความรู้ทั้ง Hard Skills (ทักษะในสายงาน) และ Soft Skills (ทักษะทางสังคม) รวมทั้งออกแบบหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากรกรมปศุสัตว์ และดำเนินการจัดเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้างานซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบ หลังจากนั้นจึงดำเนินการจัดทำระบบที่เสนอไว้ทั้ง 4 ระบบ

ระยะ 6 เดือน - 1 ปี ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับปศุสัตว์อำเภอทั้งข้าราชการบรรจุใหม่และบุคลากรที่จะไปปฏิบัติหน้าที่ในระดับอำเภอ ตามแผนการและระบบที่วางไว้ โดยให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการประเมินผล และติดตามผลการดำเนินการ

ระยะ 1 ปี กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการเก็บข้อมูล ข้อเสนอแนะ ในมาปรับปรุงและพัฒนาระบบการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรในระดับปศุสัตว์อำเภอ

2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน (DLD-Connect)

เป็นการพัฒนาการให้บริการผ่าน Application ซึ่งจะเป็นการต่อยอดการพัฒนาจากระบบ DLD 4.0 ซึ่งเป็น Application ที่กรมปศุสัตว์พัฒนาเพื่อเป็นช่องทางในการแจ้งขอรับการช่วยเหลือแจ้งโรคระบาด และแจ้งเบาะแสด้านปศุสัตว์ รวมถึงข่าวสารประชาสัมพันธ์ คลังความรู้ จุดให้บริการต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์ ซึ่งการพัฒนาต่อยอดการให้บริการนั้นเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากร ให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การรายงานการฉีดวัคซีน การรายงานสถานการณ์โรคระบาดต่าง ๆ การรายงานการสำรวจประชากรสัตว์ เป็นต้น ทั้งสามารถติดต่อสอบถาม ขอคำปรึกษาทั้งในเรื่องกฎหมาย โครงการ งบประมาณหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น และสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านการปศุสัตว์ต่าง ๆ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล วางแผนปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนในผู้ใช้งานที่เป็นประชาชนหรือเกษตรกรหรืออาสาปศุสัตว์ นั้น DLD-Connect จะเป็นช่องทางที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการด้านการปศุสัตว์ ให้ด้านรับบริการที่มีมาตรฐาน รวดเร็วทันเวลา ทั้งการให้บริการดูแล รักษาสัตว์แบบออนไลน์ การเข้าถึงข้อมูลด้านการปศุสัตว์ที่เป็นประโยชน์

แผนการดำเนินการ

ระยะ 1 ปี โดยดำเนินการผ่านคณะทำงานที่รวมบุคลากรที่มีความสามารถทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในองค์กรจัดตั้งเป็นทีมขับเคลื่อน โดยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ การออกแบบรูปแบบการให้บริการ รวมทั้งการบูรณาการความรู้กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนาเครื่องมือ โดยหลังจากที่ได้ต้นแบบของเครื่องมือ DLD-Connect แล้ว จะมอบหมายให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของกรมปศุสัตว์ มาร่วมกันพัฒนาเครื่องมือให้สามารถออกมาใช้งานได้จริง

รูปแบบการให้บริการของระบบ DLD-Connect

ผู้ใช้งาน : บุคลากรกรมปศุสัตว์

- การวางแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ การติดตามงานในพื้นที่รับผิดชอบ
- ช่องทางการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานส่วนภูมิภาค เช่น การให้คำปรึกษาด้านกฎหมายด้านการปศุสัตว์ ข่าวการฝึกอบรม เป็นต้น
- การเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานด้านการปศุสัตว์ เช่น สถานการณ์โรคระบาด การเคลื่อนย้ายสัตว์ ข้อมูลเกษตรกร ข้อมูลฟาร์ม
- การรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การรายงานสถานการณ์โรคระบาดต่าง ๆ การรายงานการสำรวจประชากรสัตว์ เป็นต้น

- องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์
- ช่องทางให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล (HR Clinic)

ผู้ใช้งาน : ประชาชน เกษตรกร และอาสาปศุสัตว์

- การให้บริการดูแล รักษาสัตว์ เบื้องต้นผ่านระบบออนไลน์
- ช่องทางสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรกรมปศุสัตว์ เพื่อสอบถามปัญหาหรือแจ้งความต้องการในการขอรับบริการ
- ข่าวสารประชาสัมพันธ์ของกรมปศุสัตว์ เช่น การรับสมัครฝึกอบรม
- บันทึกข้อมูลการทำปศุสัตว์ได้ เช่น ข้อมูลการผสมเทียม ข้อมูลการทำวัคซีน ข้อมูลปริมาณน้ำนมโค
- ข้อมูลพื้นฐานด้านปศุสัตว์และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องสำหรับการทำปศุสัตว์ เช่น ข้อมูลประชากรสัตว์ พยากรณ์อากาศ ข้อมูลโรคระบาด
- สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ด้านการปศุสัตว์ได้อย่างง่าย (KM-DLD) เช่น ความรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์ ความรู้ด้านอาหารสัตว์ เป็นต้น
- เป็นช่องทางการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนความรู้ ของเกษตรกรในพื้นที่ (DLD Family) หรือระหว่างพื้นที่ หรือกับเจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์วางแผนการผลิต การขยายฐานตลาดและเป็นเครือข่ายขยายความร่วมมือกัน

ทั้งนี้ การดำเนินการพัฒนาระบบการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรในระดับปศุสัตว์อำเภอ และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน (DLD-Connect) จะนำเสนอผู้บริหารเพื่อให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยคาดว่าจะใช้เวลาดำเนินการพัฒนาระบบทั้งสิ้น 1 ปี

2.2.4 ระบุปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ พร้อมระบุแนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

1. ความแตกต่างกันของช่วงอายุของบุคลากรภายในกรมปศุสัตว์ (Generation Gap) อาจส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันของเรื่องแนวคิด วิธีการทำงาน ของผู้ปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญในการลด Generation Gap ในองค์กรได้นั้น คือ Empathy, Growth Mindset, และ Design Thinking ซึ่งต้องมาจากทั้งสองฝั่ง ต้องมองความแตกต่างด้านความคิดเห็นเป็นเรื่องท้าทายในการสื่อสาร หากมาร่วมในการแก้ปัญหา (Growth Mindset) พยายามเข้าใจว่าอีกฝั่งติดเรื่องอะไร มีเงื่อนไขอะไรที่เราไม่รู้หรือเปล่า (Empathy) จากนั้นปรับมุมมองทางความคิดในการนำเสนอด้วยรูปแบบใหม่ ๆ (Design Thinking) หากผู้ใหญ่ไม่ยอมรับ อย่างน้อยเด็กก็ได้รับความไว้วางใจมากขึ้น ในขณะเดียวกันฝั่งผู้ใหญ่ก็ต้องยอมรับความแตกต่าง

ทางความคิด ให้ความเคารพคนรุ่นใหม่ รับฟังการแก้ปัญหา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายกล้าถกประเด็นต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มองหาจุดแข็งของแต่ละฝ่ายในการทำงาน และนำมาปรับใช้เพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกันในที่สุด

2. ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคลากรภายในกรมอาจจะมีระดับในการพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไม่เท่ากัน บางกลุ่มอาจไม่ต้องใช้เวลาเพื่อการปรับเปลี่ยน กับอีกกลุ่มที่อาจต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก ซึ่งการบริหารจัดการปัจจัยดังกล่าว ต้องมีการแบ่งกลุ่มความพร้อมของคน เช่น การแบ่งกลุ่มในแต่ละตำแหน่ง สายงาน แบ่งช่วงเวลาดำเนินการ ตั้งเป้าหมายใหญ่ และเป้าหมายแบบ Quick Win แล้วจึงออกแบบแผนการพัฒนาตามรายบุคคล (Individual Development Plan (IDP)) ตามแต่ละบุคคล

3. งบประมาณในการดำเนินการ ที่ผ่านมากองการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาบุคลากรกรมฯ นั้น ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยแล้วปีละประมาณ 1 ล้านบาท ซึ่งถ้าเทียบกับจำนวนข้าราชการและพนักงานฯ แล้วไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมกับการทำงานในปัจจุบัน ดังนั้นแนวทางในการบริหารจัดการจะดำเนินการนำหลักการ 70:20:10 ซึ่งประกอบด้วย 70 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 20 การสอนงาน และ 10 การฝึกอบรม มาใช้เป็นหลักในการพัฒนาบุคลากรกรมฯ ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในการออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

4. การพัฒนาบุคลากรในระดับหัวหน้างาน นอกจากที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองแล้ว หัวหน้างานยังจะต้องมีทักษะในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวมถึงการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยในหลาย ๆ ที่ แสดงให้เห็นว่าถ้าผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น ๆ มีลักษณะแบบใด จะส่งผลโดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้ามีผู้บังคับบัญชาที่ดี จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี รวมทั้งสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงานได้ ดังนั้น จึงต้องเร่งพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างานในระดับสำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานปลัดกระทรวงอำเภอ ให้มีทักษะการ Coach ที่ดี เข้าใจบทบาท และวิธีการของการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถ Coaching ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

2.3.1 ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนข้อเสนอ เชิงนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม

1. การสื่อสาร

ความสามารถในการสื่อสารและรับรู้ข้อมูลอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบการเขียน การพูด หรือการสื่อสารผ่านสื่อ และเทคโนโลยีต่างๆ กับผู้อื่น และกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความเข้าใจในการทำงาน และขับเคลื่อนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. เป้าหมายในการกิจอย่างชัดเจน

ผู้นำต้องมีเป้าหมายในการกิจที่ชัดเจน สามารถบริหาร วางแผน กำหนดกลยุทธ์ ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานของตนเอง ผู้ร่วมงานคนอื่น รวมทั้งการบูรณาการทุกมิติทั้งทรัพยากรบุคคล แผนงานงบประมาณ องค์กรต่างๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่วางเอาไว้

3. กล้าตัดสินใจ

เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้ การตัดสินใจต้องอยู่บนพื้นฐานการคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อนำองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤติและไปสู่เป้าหมาย

4. มีการคิดวิเคราะห์ที่ดี และสร้างสรรค์

มีการคิดวิเคราะห์ ข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะข้อมูลระบบ Big Data ที่มีประโยชน์มหาศาล รวมถึงการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกันขององค์กรต่างๆ ทั่วโลก ในส่วนขององค์กรเองผู้นำควรมีทักษะในการเสาะหาข้อมูล นำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาระดับคุณภาพการบริหาร ระบบการทำงาน การบริการให้มีประสิทธิภาพต่อการทำงานให้มากที่สุด

5. การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

ในด้านของการทำงานนั้นความคิดเห็นถือเป็นข้อมูลหนึ่งที่สำคัญเช่นกัน ผู้นำควรเป็นคนไม่มีอีโก้ รับฟังความคิดเห็นทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและเปิดใจกับทุกความคิดเห็น การตั้งใจฟังความคิดเห็นอย่างแท้จริงนอกจากจะเป็นการให้เกียรติผู้ฟังซึ่งเป็นลูกน้องแล้ว ยังทำให้ลูกน้องกล้าที่จะแชร์ข้อมูลในทุกรูปแบบโดยไม่กลัวที่จะโดนดูถูกในเรื่องความรู้หรือการเสนอแนวความคิดที่ไม่ดี ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เราได้ข้อมูลที่ยอดเยี่ยมได้เช่นกัน การรับฟังความคิดเห็นนั้นยังรวมไปถึงเรื่องอื่นๆ ตลอดจนเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับงานด้วย ซึ่งนั่นจะช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ตลอดจนสามารถแนะนำสิ่งที่ดีให้กับลูกน้องของตนนำไปปฏิบัติ ถือเป็นกัลยาณมิตรที่ดี และส่งเสริมให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.//(2561).//ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ระยะ 20 ปี,/สืบค้นเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2566,/จาก/www.opsmoac.go.th
- กองแผนงาน กรมปศุสัตว์.//(2566).//ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2566 – 2570,/สืบค้นเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2566,/จาก/www.planning.dld.go.th
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.//(2561).//ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580),/สืบค้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2566,/จาก/www.nesdc.go.th
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.//(2564).//แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน,/สืบค้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2566,/จาก/www.nesdc.go.th
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.//(2564).//ร่างกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13,/สืบค้นเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2566,/จาก/www.nesdc.go.th
- สำนักงาน ก.พ.ร..//(2564).//แนวคิดในการบริหารราชการยุคใหม่,/สืบค้นเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2566,/จาก/www.opdc.go.th
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.//(2564).//แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563-2565,/สืบค้นเมื่อวันที่ 15 เมษายน 2566,/จาก/www.ocsc.go.th
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.//(2562).//แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ,/สืบค้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2564,/จาก/www.ocsc.go.th
- World Economic Forum.//(2566).//The Future of Jobs Report 2022,/สืบค้นเมื่อวันที่ 15 เมษายน 2566,/จาก/www.weforum.org

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ - สกุล นายมนัส เทพรัักษ์

ประวัติการศึกษา

- ประกาศนียบัตรวิชาชีพสัตวแพทย์ โรงเรียนสัตวแพทย์ กรมปศุสัตว์ 2535
- สัตวแพทยศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสบการณ์การรับราชการ

- ปศุสัตว์จังหวัดภูเก็ต (อำนวยการระดับต้น) สังกัดกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ปศุสัตว์จังหวัดกาญจนบุรี (อำนวยการระดับสูง) สังกัดกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ปศุสัตว์จังหวัดฉะเชิงเทรา (อำนวยการระดับสูง) สังกัดกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตำแหน่งปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

- ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ (อำนวยการระดับสูง) สังกัดกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์