



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคล
กรมปศุสัตว์
ในยุค Double Disruption

จัดทำโดย นายพงษ์พันธ์ ธรรมมา
รหัส 93045

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 93
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2564

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคล
กรมปศุสัตว์
ในยุค Double Disruption

จัดทำโดย นายพงษ์พันธ์ ธรรมมา
รหัส 93045

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 93
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ปัจจุบันโลกกำลังอยู่ในช่วงของ Double Disruption หรือยุคที่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตประจำวัน วิธีการทำงานมากขึ้นแบบคูณสอง อันเนื่องมาจากเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและภัยคุกคามจากโรคระบาด Covid-19 ส่งผลให้กรมปศุสัตว์จะต้องมีการปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่จะต้องได้รับการพัฒนาคือ ทรัพยากรบุคคล และ เทคโนโลยี ถือว่าเป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรในส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นบุคลากรหลักที่ต้องนำนโยบาย แผนการปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์ สู่การปฏิบัติงานจริงในพื้นที่คือการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุมทุกภารกิจของกรมปศุสัตว์ รวมไปถึงการบูรณาการร่วมงานกับหน่วยงานทั้งราชการ และเอกชนในพื้นที่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า บุคลากรกรมปศุสัตว์ในส่วนภูมิภาคเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญที่จะปรับเปลี่ยนกรมปศุสัตว์ให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำข้อเสนอในการพัฒนางาน เรื่อง “ การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ ยุค Double Disruption ” ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพปัญหาที่ผ่านมาพบว่า บุคลากรกรมปศุสัตว์ยังขาดทัศนคติในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการมีทักษะใหม่ๆ สำหรับการปฏิบัติงาน รวมไปถึงเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมปศุสัตว์ที่มีหลากหลายระบบ แต่ยังขาดการบูรณาการร่วมกัน การนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจ ในการนำระบบมาใช้งาน อีกทั้งการพัฒนา ระบบเทคโนโลยียังไม่ตอบสนองความต้องการใช้งานของบุคลากรในส่วนภูมิภาคเท่าที่ควร

ดังนั้นเพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวและบริหารจัดการความท้าทายดังกล่าวให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนวทางการพัฒนา ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนาทัศนคติที่ดีและชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในส่วนภูมิภาค โดยพัฒนาบุคลากรกรมปศุสัตว์ในส่วนภูมิภาคให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึงของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้ โดยการปลูกฝังและพัฒนากรอบความคิด ประกอบด้วย กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) และการพัฒนาชุดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นที่บุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ว่าควรมีทักษะใดบ้าง และส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะนั้นๆ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติสำหรับบุคลากรในส่วนภูมิภาค คือ การสร้างเครื่องมือทางดิจิทัลทำหน้าที่เหมือน Application ขึ้นมาเพื่อสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย

ของผู้ปฏิบัติในส่วนภูมิภาคทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลของกรมปศุสัตว์เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถติดตามงานในพื้นที่ได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นช่องทางการสื่อสารกับส่วนกลางและเกษตรกรได้ รวมทั้งเป็นปศุสัตว์ Online 24/7 สำหรับประชาชนหรือเกษตรกร เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการของ กรมปศุสัตว์ในด้านต่างๆ เช่น ข้อมูล องค์ความรู้ การติดต่องานด้านปศุสัตว์ได้สะดวก รวดเร็ว

3. การพัฒนาการองค์ความรู้ด้านการปศุสัตว์ (Knowledge Management) โดยจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานออนไลน์ (Digital Handbook) สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อความต่อเนื่องในการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการ เนื่องจากจำนวนสัตวแพทย์ (ปศุสัตว์อำเภอ) จะเกษียณอายุราชการเป็นจำนวน มาก ในปี พ.ศ. 2563 – 2567 จึงอาจทำให้เกิดการไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในพื้นที่ จึงมีแนวคิด ว่าควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานออนไลน์เพื่อเป็นการจัดเก็บความรู้ของสัตวแพทย์ที่กำลังจะเกษียณอายุ ราชการถ่ายทอดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานรุ่นต่อไป

4. ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ส่งเสริมให้หน่วยงานส่วนภูมิภาคมีสภาพแวดล้อม และระบบการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานและการพัฒนารอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ซึ่งสภาพแวดล้อม และระบบการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากร กรมปศุสัตว์สามารถแสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ต่อเนื่อง ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังนั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาค ส่วนทั้งในระดับผู้บริหาร ผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน ช่วยกันพัฒนาบุคลากรกรมปศุสัตว์ และ ส่งเสริมและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้กรมปศุสัตว์เป็นองค์กรที่นำและ ขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทย สู่อุณหภูมิที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในตลาดโลก” ภายในยุค “Double Disruption”

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง “การบริหารทรัพยากรบุคคลกรม ปศุสัตว์ในยุค Double Disruption ” ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร ระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 93 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2564

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านอาจารย์สุชาติา ไทยบรรเทา ที่ได้กรุณาเป็นที่ปรึกษาและสละเวลาให้ คำปรึกษา แนะนำ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อการจัดทำรายงานฉบับนี้ รวมทั้งชี้แนะแนวทาง การเขียน ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยละเอียดด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ทำให้รายงาน การศึกษานี้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ตลอดจนขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรนี้ ที่กรุณาถ่ายทอด ความรู้และเสริมสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ทุกท่านที่กรุณาให้ความ ช่วยเหลือประสานงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบหลักสูตรการศึกษาเป็นอย่างดี และ ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาที่ได้ให้โอกาสผู้ศึกษาเข้ารับการศึกษาหลักสูตรนักบริหารของสำนักงาน ก.พ. ในครั้งนี้

ผู้ศึกษาหวังว่า รายงานการศึกษานี้จะได้นำไปใช้ประโยชน์ และเป็นองค์ความรู้ให้แก่ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องได้นำไปศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสำเร็จ ตามที่มุ่งหวัง

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนร่วมหลักสูตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการ ค้นคว้าข้อมูลสำหรับการจัดทำรายงานการศึกษา ตลอดระยะเวลาการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหาร ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

พงษ์พันธ์ ธรรมมา

10 มิถุนายน 2564

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	6
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	8
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	10
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	10
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	14
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	27
3. แผนพัฒนาตนเอง	29
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	29
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	33
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	36
บรรณานุกรม	37
ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	39

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันด้วยเทคนิค TOWS Matrix	17
ตารางที่ 2	หน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง	18
ตารางที่ 3	การวิเคราะห์ SWOT ของกรมปศุสัตว์	20
ตารางที่ 4	การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันด้านบุคลากรและ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกรมปศุสัตว์ ด้วยเทคนิค TOWS Matrix	20
ตารางที่ 5	ร่างการจัดชุดทักษะของบุคลากรกรมปศุสัตว์ในส่วนภูมิภาค	22
ตารางที่ 6	ร่างการใช้งานของเครื่องมือปศุสัตว์ Online 24/7	24

สารบัญภาพ

รูปภาพที่ 1	ความสอดคล้องยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์กับยุทธศาสตร์ต่างๆ	1
รูปภาพที่ 2	โครงสร้างกรมปศุสัตว์	18

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

หัวข้อในการศึกษาครั้งนี้คือ “การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมปศุสัตว์ในยุค Double Disruption” โดยได้กำหนดประเด็นการศึกษามุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรกรมปศุสัตว์มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

2.1.1 ที่มา ความท้าทายและประเด็นการพัฒนา

ในปัจจุบันโลกกำลังอยู่ในช่วงของ Double Disruption หรือยุคที่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตประจำวัน วิธีการทำงานมากขึ้นแบบคูณสอง อันเนื่องมาจากเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและภัยคุกคามจากโรคระบาด Covid-19 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหลายสิ่งในชีวิตประจำวัน เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน จากการทำงานที่สำนักงานเป็นหลัก เปลี่ยนไปเป็นแบบการทำงานนอกสถานที่ (Work from Home), วิธีการจับจ่าย ซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค ผ่านระบบออนไลน์ เช่น Lazada Shopee, การปรับเปลี่ยนวิธีการรับข่าวสารและบริการความบันเทิงต่างๆ เป็นรูปแบบออนไลน์ เช่น YouTube Netflix เป็นต้น การใช้งาน Food Delivery เช่น Grab Food Panda แทนการออกไปซื้ออาหารนอกบ้าน การเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ เป็นในรูปแบบออนไลน์ (Online Learning) แทนการเรียนรู้ในห้องเรียน (In Class Learning) ซึ่งวิถีการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปนี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นความปกติใหม่ หรือ New Normal ซึ่งวิถีการใช้ชีวิตแบบปกติใหม่จะยังคงอยู่ต่อไป โดยอาจไม่กลับไปเป็นความปกติแบบเดิมทั้งหมดอีกต่อไป หรืออาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอีกในอนาคตตกกลายเป็นความปกติขั้นต่อไป หรือ Next Normal

โดยจะเห็นว่านอกจากการปรับตัวในระดับบุคคลแล้ว ในการที่จะใช้ชีวิตในยุค “Double Disruption” ระดับองค์กรควรตระหนักถึงเทรนด์ความเปลี่ยนแปลง รวมถึงสิ่งที่ควรเรียนรู้จากวิกฤติ และปรับตัว ซึ่งมี 5 เรื่องหลักที่สำคัญๆ ที่จำเป็นต้องพัฒนา ปรับตัว เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. Mindset ทักษะของคนในองค์กร ทักษะคิดเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการใช้ชีวิตประจำวัน หรือชีวิตการทำงาน เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดความคิด รูปแบบการดำเนินการต่างๆ เช่น การปรับมุมมองในเรื่องเทคโนโลยีจากที่เคยคิดว่าเป็น “ทางเลือก” ต้องเปลี่ยนเป็น “ทางรอด”

2. Strategy กลยุทธ์ขององค์กร การปรับกลยุทธ์ ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยอาจมีแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว ที่สามารถปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่นได้ โดยใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ที่จะช่วยกำหนดทิศทางให้องค์กรให้ชัดเจนขึ้น สามารถเข้าใจว่าสิ่งไหนคือวิกฤติ สิ่งไหนคือโอกาส เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการทำงานเชิงรุก

3. Process กระบวนการ ควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้เกิดความถูกต้องแม่นยำ ความสะดวกสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ เช่น การนำระบบ Cloud มาใช้ในการทำงาน, การ lean กระบวนการ หมายถึง การปรับเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความกระฉับกระเฉง ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีส่วนใดหรือกระบวนการใดที่เป็นส่วนเกิน โดยยึดหลัก การลดต้นทุน ลดความสูญเสียร่วมกับการเพิ่มคุณค่า และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมกับการทำงานที่กำลังจะเปลี่ยนไป

4. Data ข้อมูล เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยต้องนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ เป็นเข็มทิศกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบการตัดสินใจการดำเนินงานต่างๆ

5. Skill ทักษะในศตวรรษที่ 21 ประเด็นเรื่อง “คน” ในโลกยุค Double Disruption มีความสำคัญยิ่งกว่าที่ผ่านมาเพราะจะต้องพัฒนาให้บุคลากรเดิมที่มีอยู่ ให้สามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ กับองค์กร ผ่านการปรับทักษะ พัฒนาให้เป็นผู้รอบด้าน พร้อมเพิ่มทักษะใหม่ ๆ เช่น Social Media, Data Analytic, Storytelling พร้อม Unlearn ความรู้เก่าๆที่ไม่ได้ใช้งาน และ Relearn ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อคิดและตัดสินใจได้เร็ว สอดคล้องกับรายงานจาก World Economy Forum เรื่อง The Future of Jobs 2020 ก็ระบุเช่นกันว่า การลือกดาวน์และเศรษฐกิจถดถอยที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลกทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการทำงานอย่างมาก และทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “Double Disruption” ครึ่งหนึ่งของพนักงานที่มีอยู่จำเป็นต้องการปรับทักษะใหม่ (Re-skill) และคนที่ยังอยู่ในตำแหน่งเดิม 40% ต้องเพิ่มทักษะ (Up-skill) การทำงานของตัวเอง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการทำงานในรูปแบบใหม่

จากภาวะ “Double Disruption” และเรื่องที่ต้องมีการปรับตัวนั้น จะเห็นได้ว่าประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องมากที่สุดก็คือ เรื่องการพัฒนาคนให้มีทัศนคติที่ดี มีทักษะความสามารถ พร้อมทั้งจะทำงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการทำงานในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การจัดทำนโยบาย แผนงาน ระบบงานต่างๆ ซึ่งก็สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ และร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่อง คน เป็นปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand’s Transformation)

2.1.2 ระบุสภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

สภาพของปัญหาที่ผ่านมาของประเด็นที่จะพัฒนา มีดังนี้

1. ทักษะและทักษะ (Mindset & Skill) ของบุคลากรกรมปศุสัตว์ยังไม่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุค “Double Disruption” ซึ่งได้จากการวิเคราะห์การศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ประจำปี 2561 (สุวิชญา, 2561) ซึ่งมีประเด็นที่เกิดขึ้นว่าบุคลากรกรมปศุสัตว์ไม่เห็นถึงความสำคัญของโอกาสในการพัฒนาตัวเอง ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรกรมปศุสัตว์อาจเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยนอกเหนือจากเรื่องทัศนคติในการพัฒนาตนเองแล้ว เรื่องของทักษะของบุคลากรกรมปศุสัตว์โดยรวมแล้วยังมีไม่เพียงพอต่อการทำงานในปัจจุบันและอนาคต เช่น ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) เป็นต้น รวมไปถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของกรมปศุสัตว์ที่ยังมีไม่หลากหลาย บุคลากรในกรมฯ ยังยึดติดกับการพัฒนาโดยการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ (Formal Training) ซึ่งไม่ตอบโจทย์ต่อการเรียนรู้ในยุคสมัยปัจจุบันที่เน้นการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง

และในเรื่องของการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) กรมปศุสัตว์ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีงานวิชาการที่โดดเด่นหลายเรื่อง แต่ยังขาดการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ขาดการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงไม่สามารถจับความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อถ่ายทอดให้แก่บุคลากรรุ่นต่อไปได้

2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมปศุสัตว์ที่ช่วยในการทำงานของกรมปศุสัตว์ที่มีหลากหลายระบบ แต่ยังไม่มีการบูรณาการร่วมกันเท่าที่ควรเนื่องจากขาดมาตรฐานข้อมูลกลาง (Data Standard) ทำให้ฐานข้อมูลที่ยังไม่ตรงกันหลายประการจึงไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้สมบูรณ์ และเรื่องของการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจในการนำระบบมาใช้งาน และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีมาใช้ยังไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรผู้ใช้งานในส่วนภูมิภาคเท่าที่ควร

3. กรมปศุสัตว์เป็นหน่วยราชการขนาดกลาง ที่มีภาระกิจงานหลากหลาย และมีบุคลากรกระจายไปอยู่ทุกภูมิภาค ทั้งในระดับเขต จังหวัด และอำเภอ ซึ่งต้องมีการทบทวนการบริหารจัดการกำลังคน (Workforce Management) วิเคราะห์ภารกิจงานในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตเพื่อกำหนดแนวทางให้ชัดเจนว่าองค์กรควรมี โครงสร้างแบบใด บุคลากรตำแหน่งประเภทใดบ้าง จำนวนเท่าไร

ความท้าทายและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1. ตามที่คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562 - 2565) ควบคู่กับแนวทางการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2562 ในส่วนของมาตรการบริหารกำลังคนปกติ การดำเนินการจัดสรรอัตราว่าง จากผลการเกษียณอายุของข้าราชการกรมปศุสัตว์ ตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป จะจัดสรรอัตราข้าราชการคืนส่วนราชการเดิม ร้อยละ 70 และให้ทดแทนด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น (พนักงานราชการ) คืนส่วนราชการเดิม ร้อยละ 10 และส่วนที่เหลือร้อยละ 20 ให้ อ.ก.พ. กระทรวง จัดสรรอัตราข้าราชการคืนให้ส่วนราชการเดิมหรือเกลี้ยให้ส่วนราชการอื่นในสังกัดกระทรวงตามความจำเป็นของภารกิจ **มีผลทำให้อัตราข้าราชการในภาพรวมของกรมปศุสัตว์จะลดลงอย่างน้อยร้อยละ 10 ของอัตราข้าราชการที่ว่างจากผลการเกษียณอายุของแต่ละปีงบประมาณ**

2. การทดแทนตำแหน่งสัตวแพทย์ (ประเภททั่วไป) ที่เกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก เริ่มตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2567 ด้วยตำแหน่ง นายสัตวแพทย์ (ประเภทวิชาการ), นักวิชาการสัตวบาล และเจ้าพนักงานสัตวบาล ซึ่งแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นคือ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ทักษะความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จะแตกต่างไปจากเดิมที่สัตวแพทย์ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน **ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่ท้าทายว่า กรมปศุสัตว์จะสามารถดึงดูดเชิงและพัฒนาจุดอ่อนของบุคลากรที่จะมาทดแทนตำแหน่งสัตวแพทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่**

3. ความต้องการของผู้รับบริการ/ประชาชน/เกษตรกร ที่มีความหลากหลาย และต้องการความสะดวกสบายในการขอรับบริการที่ดีขึ้นกว่าเดิม **ซึ่งกรมปศุสัตว์ที่จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของประสบการณ์ของผู้รับบริการ หรือ Consumer Experience ต้องมีการพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านของ การสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูล ช่องทางการติดต่อที่สะดวกสบาย**

2.1.3 อธิบายให้เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

จากสถานการณ์ Double Disruption หรือยุคที่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตประจำวัน วิธีการทำงานมากขึ้นแบบคูณสอง ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยน พัฒนาใน 5 ประเด็นหลักคือ 1) Mindset ทักษะคิดของคนในองค์กร 2) Strategy กลยุทธ์ขององค์กร 3) Process กระบวนการ 4) Data ข้อมูล และ 5) Skill ทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง คน และ เทคโนโลยี คือว่าเป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร แต่ในปัจจุบันบุคลากรกรมปศุสัตว์ยังต้องได้รับการพัฒนาทัศนคติ ทักษะ ความรู้

ความสามารถ รวมถึงควรที่จะได้รับการสนับสนุนในด้านของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะบุคลากรในส่วนภูมิภาค (สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ) ซึ่งเป็นบุคลากรที่ต้องนำนโยบาย แผนการปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์ สู่การปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ซึ่งครอบคลุมทุกภารกิจของกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วย ด้านพัฒนาสุขภาพสัตว์ ด้านพัฒนาคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ ด้านส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ รวมไปถึงการบูรณาการร่วมงานกับหน่วยงานทั้งราชการ และเอกชนในพื้นที่

จากเหตุผลความจำเป็น ข้างต้นที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า บุคลากรกรมปศุสัตว์ในส่วนภูมิภาค เป็นกลุ่มบุคลากรที่สำคัญที่จะเป็น “Game Changer” ในการปรับเปลี่ยนกรมปศุสัตว์ให้สามารถขับเคลื่อนบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่นำและขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทย สู่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในตลาดโลก” ภายในยุค “Double Disruption”

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

หลักการ แนวคิดที่นำมาเป็นหลักในการวิเคราะห์ และพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมปศุสัตว์ในยุค Double Disruption นั้น โดยจะพิจารณาจากแนวทางการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ของสำนักงาน ก.พ. และการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องด้วยเทคนิค TOWS Matrix

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดประเด็นและแนวทางการดำเนินการสำหรับบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐไว้ 3 ประการ ดังนี้

1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเอง ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการคือ 1) พัฒนาการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ให้มีความเชื่อมโยงมีเป้าหมายร่วมกัน 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยมีรูปแบบการทำงานแบบ Work-Life Integration 4) การสร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานรัฐ และเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อร่วมมือกันพัฒนาบุคลากรของภาครัฐให้สามารถทำงานตอบสนองความต้องการของประชาชน

2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาาระบบราชการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็น ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และ การผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ 1) ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญและวิเคราะห์กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและทิศทางการพัฒนาประเทศและการปฏิรูปภาครัฐ 2) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะการทำงานที่เหมาะสมในการทำงานและการใช้ชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มทักษะ คือ 1. ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) 2. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) และ 3. ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset)

3. ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้ โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) การปรับกรอบความคิด ปลุกฝังและพัฒนาความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โดยมุ่งพัฒนาให้มีกรอบความคิดแบบ 1. กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) 2. กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนร่วม (Outward Mindset) 3. กรอบความคิดแบบสากล (Global Mindset) และ 4. กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) 2) ส่งเสริมผู้นำให้เป็นต้นแบบทางความคิดและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม และสามารถถ่ายทอดโน้มน้าวให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตาม 3) ส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาล

2. แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยให้ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในส่วนของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ภายใต้แนวคิด “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนด “แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ” ที่จะนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีหลักการดำเนินการ ดังนี้

1. การพัฒนาที่เชื่อมโยงทิศทางและแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็น รัฐบาลดิจิทัล มาสู่การพัฒนาในระดับบุคคล โดยการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐ แต่ละกลุ่มให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมในการดำเนินงานและพฤติกรรมที่คาดหวัง ในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับทิศทางและการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการให้บริการภาครัฐ

2. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขีดความสามารถกำลังคนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสร้างและพัฒนาผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ (CIO ของกรมฯ) การเพิ่มขีดความสามารถและปรับปรุงแบบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการยกระดับ ขีดความสามารถของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนากรอบความคิดที่สนับสนุนการสร้างระบบและการทำงานแบบดิจิทัล (Digital Mindset) โดยการปลูกฝังบรรทัดฐานหรือแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันให้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกระดับ

4. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อการทำงาน ในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยน เป็นรัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจ (Understanding) และประสบการณ์ (Experience)

5. การพัฒนาที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีเป้าหมาย การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผ่านโมเดลการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 การเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และการเรียนรู้ที่มีการกำกับติดตามเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ต่อเนื่องและเป็นระบบ และการพัฒนาเพื่อสร้างเครื่องมือและกลไกสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนาที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องประสาน (Inter System Alignment) ระหว่างการพัฒนาบุคลากร การบริหารองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีพื้นฐานที่สำคัญคือต้องสอดคล้องกับทิศทาง แนวทาง ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

3. การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลของกรมปศุสัตว์ ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ที่มีการต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร โดย 2 ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

ปัจจัยภายใน – Strength (จุดแข็ง) และ Weakness (จุดอ่อน)

ปัจจัยภายนอก – Opportunity (โอกาส) และ Threat (ความเสี่ยง)

เมื่อนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจับคู่กัน จะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix ได้ออกมาเป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

ปัจจัยภายนอก / ปัจจัยภายใน	Strength (จุดแข็ง)	Weakness (จุดอ่อน)
Opportunity (โอกาส)	1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Opportunity (ใช้จุดแข็ง ร่วมกับโอกาส)	2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Opportunity (ใช้โอกาสลด จุดอ่อน)
Threat (ความเสี่ยง)	3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Threat (ใช้ จุดแข็งรับมืออุปสรรค)	4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Threat (แก้ไขจุดอ่อนและเสี่ยง อุปสรรค)

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันด้วยเทคนิค TOWS Matrix

2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการนำเสนอ

โครงสร้างหน่วยงานภายในและจำนวนบุคลากรกรมปศุสัตว์

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 131 ตอนที่ 88 ก 30 ธันวาคม พ.ศ.2557 โดยมีกรอบอัตรากำลังบุคลากรของกรมปศุสัตว์ มีจำนวน 10,917 อัตรา ประกอบด้วยข้าราชการจำนวน 4,683 อัตรา พนักงานราชการ จำนวน 5,482 อัตรา และลูกจ้างประจำ จำนวน 752 อัตรา (ข้อมูล ณ วันที่ 22 มีนาคม 2564)



รูปภาพที่ 2 โครงสร้างกรมปศุสัตว์

1. ราชการบริหารส่วนกลาง

ประกอบไปด้วย สำนัก/กอง และกลุ่มงานที่รับผิดชอบขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมปศุสัตว์ทั้งสิ้น จำนวน 28 หน่วยงาน ประกอบด้วย

หน่วยงานส่วนกลางและกลุ่มงานที่รับผิดชอบขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมปศุสัตว์*	
1. สำนักงานเลขานุการกรม	11. สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ
2. กองการเจ้าหน้าที่	12. สำนักกฎหมาย
3. กองคลัง	13. สำนักควบคุม ป้องกัน และบำบัดโรคสัตว์
4. กองความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ระหว่างประเทศ	14. สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร
5. กองแผนงาน	15. สำนักตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์
6. กองส่งเสริมและพัฒนากิจการปศุสัตว์	16. สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์
7. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	17. สำนักพัฒนาอาหารสัตว์
8. สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์	18. กลุ่มตรวจสอบภายใน*
9. สำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์	19. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร*
10. สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์	20.-28. สำนักงานปศุสัตว์เขต 1-9

ตารางที่ 2 หน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง

โดยมีกรอบอัตรากำลังในการสนับสนุนภารกิจงานด้านต่าง ๆ ดังนี้ ข้าราชการ จำนวน 2,060 อัตรา พนักงานราชการ จำนวน 3,594 อัตรา และลูกจ้างประจำ จำนวน 633 อัตรา

2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

ประกอบไปด้วย 1. สำนักงานปลัดจังหวัด จำนวน 76 หน่วยงาน

2. สำนักงานปลัดอำเภอ จำนวน 878 หน่วยงาน

ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งในสายงาน และสามารถจำแนกเป็นกรอบอัตรากำลังที่ปฏิบัติหน้าที่ในราชการส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 2,623 อัตรา พนักงานราชการ จำนวน 1,888 อัตรา และลูกจ้างประจำ จำนวน 119 อัตรา ซึ่งมีตำแหน่งในสายงานหลัก ประกอบด้วย นายสัตวแพทย์ นักวิชาการสัตวบาล สัตวแพทย์ และเจ้าพนักงานสัตวบาล

ค่านิยมองค์กรของกรมปศุสัตว์

" I2 - SMART "

I = Innovation (สร้างนวัตกรรม) I = Integration (ทำงานแบบบูรณาการ)

S = Standard (สร้างมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์)

M = Mastery (การทำงานอย่างมืออาชีพ)

A = Agility (ความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง)

R = Responsibility (มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ)

T = Teamwork (มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน)

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การคาดการณ์และโอกาส การบริหารทรัพยากรบุคคลยุค

“Double Disruption” ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

ขั้นตอนแรกคือการระบุ – Strength (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) Opportunity (โอกาส) และ Threat (ความเสี่ยง) ซึ่งนำข้อมูลมาจากการจัดทำยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2561 – 2565 โดยได้ระบุประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

Strength (จุดแข็ง)	Weakness (จุดอ่อน)
1. กรมปศุสัตว์มีโครงสร้างที่ครอบคลุมทั่วประเทศ จนถึงระดับอำเภอ	1. สายการบังคับบัญชาค่อนข้างยาว จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารหรือการตัดสินใจ
2. มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	2. กรมปศุสัตว์มีภารกิจที่หลากหลาย และมีความซ้ำซ้อนกัน และขาดการประเมินผล การติดตามผลที่ดี
3. มีจำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปศุสัตว์เป็นจำนวนมาก	3. ยังไม่สามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ และขาดการบูรณาการเชื่อมโยงกันของฐานข้อมูลในทุกๆ ระบบ
4. บุคลากรมีทักษะที่เชี่ยวชาญในด้านการปศุสัตว์	
5. บุคลากรมีความตั้งใจ มุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน	

<p>6.ให้ความสำคัญกับทุกภารกิจในการปฏิบัติงานด้านปศุสัตว์</p>	<p>4.การจัดสรรอัตรากำลังยังไม่ตอบสนองภารกิจในภาพรวมของกรมปศุสัตว์</p> <p>5.บุคลากรในระดับพื้นที่มีจำนวนไม่เพียงพอ</p> <p>6.บุคลากรขาดทักษะทางด้านสังคม (Soft Skill)</p> <p>7.ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ยังไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>8.บุคลากรขาดทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>9.บุคลากรขาดทัศนคติในการพัฒนาตัวเอง</p> <p>10.รูปแบบในการเรียนรู้ยังไม่หลากหลาย</p> <p>11.การมอบหมายภารกิจไม่สัมพันธ์กับหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>
<p>Opportunity (โอกาส)</p> <p>1.ประชาชนคาดหวังต่อการให้บริการของกรมปศุสัตว์มากขึ้น</p> <p>2.ความก้าวหน้าที่รวดเร็ว ของเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>3.สามารถเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีได้ง่าย</p>	<p>Threat (ความเสี่ยง)</p> <p>1.ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายต่างๆ</p> <p>2.เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อยขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ</p> <p>3.ความพร้อมในการรับมือกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว</p> <p>4.การเกิดภาวะโรคระบาดทำให้เศรษฐกิจของโลกหยุดชะงัก</p>

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT ของกรมปศุสัตว์

เมื่อได้ประเด็นจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้ว จึงนำมาจับคู่ เพื่อการวิเคราะห์ในเทคนิค TOWS Matrix ตามปรากฏในตารางด้านล่างนี้

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การคาดการณ์และโอกาส การบริหารทรัพยากรบุคคลยุค “Double Disruption” ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

<p>SO กลยุทธ์เชิงรุก</p> <p>1. ยกกระดับบุคลากรกรมปศุสัตว์มีความเชี่ยวชาญสามารถทำงานตอบสนองประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. เพิ่มประสิทธิภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข</p> <p>1. เชื่อมโยงฐานข้อมูลเป็นหนึ่งเดียว</p> <p>2. ผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการทำงานด้านการบริหารจัดการองค์กร</p> <p>3. พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายบนพื้นฐานของโลกออนไลน์</p>
--	---

ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน	WT กลยุทธ์เชิงรับ
1. พัฒนาบุคลากรเพื่อความพร้อมในการรับมือโรคอุบัติใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 2. พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้ด้านการปศุสัตว์	1. พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกรมปศุสัตว์ ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

2.2.3 ระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การคาดการณ์และโอกาส การบริหารทรัพยากรบุคคลยุค “Double Disruption” ด้วยเทคนิค TOWS Matrix สามารถสรุปแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลยุค “Double Disruption” ภายในวิสัยทัศน์ “บุคลากรกรมปศุสัตว์ในภูมิภาคสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเพื่อบริการประชาชน” โดย แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1. บุคลากร 2. ระบบงาน 3. องค์ความรู้ 4. ระบบนิเวศ

1. การพัฒนาทัศนคติที่ดีและชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในส่วนภูมิภาค

โดยการดำเนินการมอบหมายให้ กองการเจ้าหน้าที่ เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบในการวางแผนการพัฒนาทัศนคติที่ดีและชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในส่วนภูมิภาคตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ที่สำนักงาน ก.พ. ได้วางแนวทางให้ส่วนราชการนำมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย

1.1 การพัฒนาทัศนคติที่ดี พัฒนาบุคลากรกรมปศุสัตว์ในส่วนภูมิภาคให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณ และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึงของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้ เดียวกัน โดยการปลูกฝังและพัฒนากรอบความคิด ประกอบไปด้วย กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset)

โดยเป็นการพัฒนาทัศนคติของบุคลากรกรมปศุสัตว์ให้เชื่อในการพัฒนาความรู้ความสามารถผ่านการเรียนรู้ ความพยายามอย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น เพิ่มวิธีการพัฒนาบุคลากรและช่องทางให้หลากหลาย ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ตลอดเวลาซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของ Growth Mindset รวมทั้งการมีมุมมองหรือกระบวนการคิดต่อการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ เปิดมุมมองใหม่เพื่อให้เห็นภาพกว้างของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ผ่านกระบวนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การนำระบบการประชุมออนไลน์มาใช้ การรับส่งหนังสือผ่านช่องทางออนไลน์

1.2 การพัฒนาชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในส่วนภูมิภาค เพื่อให้สามารถทำงานบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็น

สายงาน / ทักษะ	ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skill)	ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skill)	ทักษะเฉพาะสายงาน Hard Skills หรือ Functional Skill
สายงาน สัตวแพทย์	1.เทคโนโลยีดิจิทัล 2.การสื่อสาร 3.การคิดอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์	1.ความเป็นมืออาชีพ 2.การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ 3.การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	ทักษะงานสัตวแพทย์ เช่น ด้านสุขภาพสัตว์ ด้านมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ ด้านสวัสดิภาพสัตว์
สายงาน สัตวบาล	4.การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	4.การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ทักษะงานสัตวบาล เช่น ด้านพันธุ์สัตว์ พืชอาหารสัตว์ การถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์

ตารางที่ 5 ร่างการจัดชุดทักษะของบุคลากรกรมปศุสัตว์ในส่วนภูมิภาค

การดำเนินการ

ระยะ 1 ปีแรก ดำเนินการ จัดกลุ่ม แบ่งประเภทของบุคลากรเพื่อการวิเคราะห์ชุดทักษะให้ตรงกับภารกิจ โดยเมื่อได้กลุ่มของบุคลากรที่จะพัฒนาแล้วจะดำเนินการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาของแต่ละกลุ่ม โดย 1.การวิเคราะห์ Job description 2.วิเคราะห์ภารกิจของแต่ละหน่วยงาน 3.การทำแบบสอบถาม 4.การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5.การทำ Focus Group

ระยะ 1 – 2 ปี ดำเนินการพัฒนาบุคลากรกรมปศุสัตว์ในส่วนภูมิภาคตามทักษะที่กำหนดในแต่ละกลุ่มบุคลากร และสอดแทรกกิจกรรม ส่งเสริม กระตุ้น ทักษะที่ดีเพื่อสร้างพลังเชิงบวกที่จะสนับสนุนให้บุคลากร ยึดมั่นในค่านิยมการทำงานขององค์กรที่เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการปลูกฝังและพัฒนากรอบความคิดลงไปในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีการดำเนินการ ดังนี้

1. ให้บุคลากรทุกคนวางแผนการพัฒนาร่าง (Individual Development Plan : IDP) ร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนเห็นถึงแผนการพัฒนาร่างตัวเองทั้งระยะสั้น และระยะยาว และดำเนินการได้อย่างมีแบบแผน ขั้นตอน

2. กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนิน ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาบุคลากร โดย จัดกิจกรรมการพัฒนาทัศนคติ หรือการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาทัศนคติที่สามารถสอดแทรกไปในโครงการของแต่ละหน่วยงาน การจัดหาแหล่งการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น Portal ของสำนักงาน ก.พ. / E-Learning ของแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ หรือการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรที่สำคัญๆ และส่งเสริมให้บุคลากรกรมฯ

ใช้โมเดลการเรียนรู้แบบ 70:20:10 กล่าวคือ 70 คือการเรียนรู้จากหน้างาน การปฏิบัติงานจริง 20 คือการเรียนรู้จากการสอนงาน และ 10 คือการเรียนรู้จากการฝึกอบรม รวมไปถึงการประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ในการพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานภายนอกในพื้นที่ เช่น สถานศึกษาในพื้นที่ หน่วยงานอื่นๆทั้งในและนอกระบบ และภาคเอกชน

3. กองการเจ้าหน้าที่ ร่วมมือกับหน่วยงาน ในการออกแบบการประเมินผลและการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการต่อไป

2. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติสำหรับบุคลากรในส่วนภูมิภาค

คือ การสร้างเครื่องมือทางดิจิทัลทำหน้าที่เหมือน Application ขึ้นมาเพื่อสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยของผู้ปฏิบัติในส่วนภูมิภาคทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลของกรมปศุสัตว์เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถติดตามงานในพื้นที่ได้ และเป็นช่องทางการสื่อสารกับส่วนกลางและเกษตรกรได้ รวมทั้งเป็นปศุสัตว์ Online 24/7 สำหรับประชาชนหรือเกษตรกร เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการของกรมปศุสัตว์ในด้านต่างๆ เช่น ข้อมูล องค์กรความรู้ การติดต่องานด้านปศุสัตว์ได้สะดวกสบาย โดยมีร่างการดำเนินการ ดังนี้

การดำเนินการ

ระยะ 1 ปี ศูนย์สารสนเทศและการสื่อสาร ดำเนินการบูรณาการข้อมูลของกรมปศุสัตว์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้ โดยการจัดทำมาตรฐานข้อมูลกลางและหน่วยงานในภูมิภาค ดำเนินการวิเคราะห์กระบวนการ และสอบถามความต้องการจากผู้รับบริการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำเครื่องมือ โดยมอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูล

ระยะ 1 – 2 ปี ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดำเนินการ พัฒนาเครื่องมือโดย จัดตั้งทีมพัฒนาเครื่องมือดิจิทัลของกรมปศุสัตว์ รวบรวมผู้มีความรู้ ความสามารถในด้าน Data Science / Data Engineer เพื่อช่วยออกแบบ Prototype และนำไปทดลองใช้จริง รับทราบปัญหาหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานจริง นำมาเป็นข้อเสนอกับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น บริษัทเทคโนโลยีของเอกชน หรือ Start-Up

ตัวอย่างร่างการใช้งานของเครื่องมือ

ผู้ใช้งาน	ความสามารถในการใช้งาน
บุคลากรกรมปศุสัตว์ ส่วนภูมิภาค	สามารถติดตามงานในพื้นที่ได้ เช่น การดำเนินการด้านปศุสัตว์ในพื้นที่
	ช่องทางสื่อสาร ข่าวสารโดยตรงกับผู้มอบหมายแผนงาน หรือผู้ปฏิบัติงานจากส่วนกลาง / ช่องทางติดต่อกับผู้รับบริการ
	สามารถเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานด้านปศุสัตว์สำหรับการวิเคราะห์งาน เช่น ฐานข้อมูลเกษตรกร ฐานข้อมูลการเคลื่อนย้ายสัตว์ ข้อมูลการเกิดโรคระบาด เช่น โรคพิษสุนัขบ้า โรคปากเท้าเปื่อย เป็นต้น
เกษตรกรผู้รับบริการ	สามารถนำเข้าสู่ข้อมูลการทำปศุสัตว์รายครัวเรือนได้ เช่น การนำเข้าข้อมูลการผสมเทียม การฉีควัคซีน
	ช่องทางสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรกรมปศุสัตว์ เพื่อสอบถามปัญหา หรือแจ้งความต้องการในการขอรับบริการ
	สามารถเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานด้านปศุสัตว์และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องสำหรับการทำปศุสัตว์ เช่น ข้อมูลประชากรสัตว์ ข้อมูลพยากรณ์อากาศ ข้อมูลด้านโรคระบาด เป็นต้น
	สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ด้านการปศุสัตว์ได้อย่างง่าย เช่น ความรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์ ความรู้ด้านอาหารสัตว์ เป็นต้น
	เป็นช่องทางการสื่อสารระหว่างกันเกษตรกรในพื้นที่ หรือระหว่างพื้นที่ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การขยายฐานตลาด และขยายความร่วมมือกัน

ตารางที่ 6 ร่างการใช้งานของเครื่องมือปศุสัตว์ Online 24/7

3. การพัฒนาการองค์ความรู้ด้านการปศุสัตว์ (Knowledge Management)

จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานออนไลน์ (Digital Handbook) สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เนื่องจากจำนวนสัตวแพทย์ (ปศุสัตว์อำเภอ) จะเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก ในปี พ.ศ. 2563 – 2567 จึงอาจทำให้เกิดการไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน

ในพื้นที่ จึงมีแนวคิดว่าจะจัดทำคู่มือการปฏิบัติออนไลน์เพื่อเป็นการจัดเก็บความรู้ของสัตวแพทย์ที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ เพื่อถ่ายทอดให้แก่ผู้ปฏิบัติรุ่นต่อไป

การดำเนินการ

ระยะ 1 ปี กองการเจ้าหน้าที่และกลุ่มวิชาการปศุสัตว์ ดำเนินการวางแผนการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมปศุสัตว์ โดยเริ่มแรกจะดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค เช่น ปศุสัตว์อำเภอที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานในระดับพื้นที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด โดยการสัมภาษณ์ การทำ Focus Group เป็นต้น

ระยะ 1 - 2 ปี กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินในขั้นตอนแรก ประกอบกับข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จัดทำ Digital Handbook หรือคู่มือปฏิบัติงานเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถเปิดดูได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านทางเครื่องมือที่เสนอไปในแนวทางที่ 2

ซึ่งโครงสร้างของ Digital Handbook สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ จะประกอบไปด้วย

1. ข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
 - หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่ง
 - หน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานบูรณาการในพื้นที่
 - วิธีการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจากรุ่นพี่ (Best Practice)
2. ข้อมูลพื้นฐานในแต่ละพื้นที่
 - โครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่นั้นๆ เช่น ข้อมูลประชากร ข้อมูลพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

ข้อมูลการเลี้ยงสัตว์

- ข้อมูลช่องทางการติดต่อสำหรับบุคคลในพื้นที่ เช่น นายก อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

4. ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem)

เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานส่วนภูมิภาค (สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ) มีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานและการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรกรมปศุสัตว์สามารถแสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการระบบนิเวศเพื่อสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงในระดับโครงสร้างของหน่วยงาน โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ร่วมกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารร่วมกันขับเคลื่อนแผนการวิเคราะห์ภารกิจงานและ

อัตรากำลังของหน่วยงานในภาพรวม เพื่อวางแผนบริหารจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเริ่มที่การวิเคราะห์ภารกิจงานตลอดจนปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม กระชับ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว พร้อมทั้งสนับสนุนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจงานนั้นทั้งด้านตำแหน่งงานและปริมาณอัตรากำลังคน โดยอาศัยหลักการแบบ Agile Organization

2. สำหรับวัฒนธรรมองค์การจำเป็นต้องมีการปรับ Mindset ของบุคลากร กระตุ้นให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และช่วยสนับสนุนบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนตนเองจากการเป็น “ผู้รู้” (Know it all) ไปเป็น “ผู้เรียนรู้” (Learn it all) โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่จะร่วมกับทุกหน่วยงานในกรมปศุสัตว์วางแผนกลยุทธ์ฯ เชิงรุกและให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ เพื่อสร้างการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในระยะยาว

3. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นหน่วยงานหลักในการอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในกรมปศุสัตว์ สำหรับการตรวจประเมินและวิเคราะห์ขีดความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน เพื่อวางแผนในการจัดหาและวางระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้กับกรมปศุสัตว์ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพของหน่วยงานในภูมิภาค เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

2.2.4 ระบุปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอพร้อมระบุแนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อโจทย์ **การพัฒนาชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในส่วนภูมิภาค** นั้น เนื่องจากการบรรจุบุคลากรเข้ารับราชการจะมีจำนวนบุคลากรที่เป็น Generation Y และ Generation Z เข้าสู่องค์กรเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร (Diversity in Workplace) ที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน มีความต้องการพัฒนาในรูปแบบที่ต่างกัน ดังนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ต้องเข้าใจวิธีการการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ที่ไม่ยึดติดกับการทำงานแบบเดิมซึ่งอาจไม่สามารถนำมาใช้ได้กับสถานการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงต้องเข้าใจบทบาทภารกิจในภาพรวมขององค์กรด้วย

2. ความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนสู่ยุค “Double Disruption” ของทุกภาคส่วน ซึ่งอาจจะมีระดับในการพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไม่เท่ากัน บางกลุ่มอาจไม่ต้องการใช้เวลาเพื่อการปรับเปลี่ยน กับอีกกลุ่มที่อาจต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก ซึ่งการบริหารจัดการปัจจัยดังกล่าว ต้องมีการแบ่งกลุ่มความ

พร้อมของคน เช่น การแบ่งกลุ่มในแต่ละตำแหน่ง สายงาน แบ่งช่วงเวลาดำเนินการ ตั้งเป้าหมายใหญ่ และเป้าหมายแบบ Quick Win แล้วจึงมอบการพัฒนาที่แตกต่างกันไปเฉพาะกลุ่ม

3. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติสำหรับบุคลากรในส่วนภูมิภาค ซึ่งอาจมีบุคลากรที่ไม่นำเครื่องมือไปใช้งานจริง ดังนั้น การนำระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมเข้ากับเครื่องมือนี้ โดยให้รายงานผลการปฏิบัติงานผ่านระบบโดยไม่ต้องทำเป็นเอกสารรายงาน จะทำให้มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและสามารถติดตามผลการใช้งานได้ด้วย

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ในการปฏิบัติงานของรองอธิบดีกรมศุลกากร ต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จซึ่งจะเน้นการเป็นผู้นำแบบ Agile คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างความสมดุล เชื่อมบุคลากรในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้ง มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความคิด โน้มน้าว กระตุ้น บุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีการเตรียมทัศนคติที่ดี เพื่อการสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังนี้

1. **ความสามารถในการเรียนรู้** ผู้นำแบบ Agile ต้องมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้ นอกจากนี้ ยังสามารถส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้วยตัวเอง พร้อมทั้งให้ข้อมูล feedback กับทุกคนได้อย่างตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ

2. **การคิดเชิงวิพากษ์** ผู้นำต้องสามารถคิดวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ตรรกะ เหตุผลมาประเมินปัญหา สามารถระบุประเด็นที่เกี่ยวข้องออกมาได้อย่างชัดเจน รวมทั้งตีความข้อมูลต่างๆ รอบด้าน ไม่ใช่อารมณ์หรือความรู้สึกมาเป็นปัจจัยหลัก เพื่อให้การตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆ เป็นไปได้ อย่างถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว

3. **การโค้ช** เพื่อกระตุ้นความเข้าใจความเป็นจริงของสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งวิธีคิดที่มีต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร สนับสนุนให้คิดสร้างสรรค์ทางเลือกและวิธีจัดการกับสถานการณ์นั้นๆ ด้วยตนเอง โดยคอยติดตามว่าแต่ละหน่วยงานจะทำอะไรให้มากขึ้นได้บ้าง เมื่อไหร่ที่สามารถระบุปัญหาได้แล้ว ก็จะค้นพบวิธีการแก้ปัญหาจากข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ในขณะนั้น กล่าวคือ เป็นการโค้ชด้วยการกระตุ้นให้รู้จักทำความเข้าใจปัจจุบัน เพื่อแสวงหาทางออกสำหรับอนาคต แก้ปัญหาจากสถานการณ์นั้นๆ และจากการเรียนรู้พัฒนาและต่อยอดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเพิ่มการตัดสินใจให้มากขึ้น ในที่สุดจะเกิดวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ผู้นำที่มีทักษะการโค้ชเช่นนี้จะช่วยพัฒนาองค์กร ทีม และตัวผู้นำองค์กรเองให้เชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำมากขึ้น

4. ความสามารถด้านดิจิทัล ในยุคปัจจุบันแบบนี้ ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลก็ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วตามต้องการ ผู้นำในองค์กรแบบ Agile ที่มีศักยภาพต้องเข้าใจเครื่องมือใหม่ๆ ใช้งานเทคโนโลยีเป็น รู้เท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน มองเห็นเทรนด์ และโอกาส ตลอดจนสามารถตีความได้ว่าจะใช้เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับองค์กรเราอย่างไรบ้าง และส่งผลต่อประชาชนอย่างไร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างรอบด้าน ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ และมีประสิทธิภาพ

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.//(2561)//ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ระยะ 20 ปี,/สืบค้นเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2564,/จาก/www.opsmoac.go.th
- กองแผนงาน กรมปศุสัตว์.//(2561)//ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2561 – 2565,/สืบค้นเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2564,/จาก/www.planning.dld.go.th
- สุวิชา ทันตะการ.//(2562)//การศึกษาความผูกพันของบุคลากรกรมปศุสัตว์,/สืบค้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2564,/จาก/www.person.dld.go.th
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.//(2564)//ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580),/สืบค้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2564,/จาก/www.nesdc.go.th
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.//(2564)//แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน,/สืบค้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2564,/จาก/www.nesdc.go.th
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.//(2564)//ร่างกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13,/สืบค้นเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2564,/จาก/www.nesdc.go.th
- สถาบันเกษตรกรการ.//(2561)//แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัพยากรบุคคลกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2561 – 2565,/สืบค้นเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2564,/จาก/www.kst.go.th
- สำนักงาน ก.พ.ร.//(2564)//แนวคิดในการบริหารราชการยุคใหม่,/สืบค้นเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2564,/จาก/www.opdc.go.th
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.//(2564)//แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563-2565,/สืบค้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2564,/จาก/www.ocsc.go.th
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.//(2562)//แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ,/สืบค้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2564,/จาก/www.ocsc.go.th

Sophia,/Lee.//(2564)//Benefits of diversity in the workplace,//สืบค้นเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2564,/จาก/www.cultureamp.com

TNT MEDIA & NETWORK.//(2564)//การทำงานแบบ Agile แนวคิดในการทำงานขององค์กรยุคใหม่ ,//สืบค้นเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2564,/จาก/www.tnt.co.th

World Economic Forum.//(2564)//The Future of Jobs Report 2020,//สืบค้นเมื่อวันที่ 15 เมษายน 2564,/จาก/www.weforum.org

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ – สกุล นายพงษ์พันธ์ ธรรมมา

ประวัติการศึกษา

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพสัตวแพทย์ โรงเรียนสัตวแพทย์ กรมปศุสัตว์ 2529

ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาสัตวศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

วิทยาลัยเกษตรนครศรีธรรมราช 2540

ประสบการณ์การรับราชการ

- ปศุสัตว์จังหวัดพังงา (อำนวยการระดับต้น) สังกัด กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ปศุสัตว์จังหวัดกระบี่ (อำนวยการระดับต้น) สังกัด กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- เลขาธิการกรม (อำนวยการระดับสูง) สังกัด กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

- ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ (อำนวยการระดับสูง)
สังกัด กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์