

เอกสารวิชาการ

เรื่อง

การศึกษาแนวโน้มผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์

โดย

นางสาวจตุพร ปัดถา

เลขทะเบียนวิชาการ : 60(2)-0510-139

สถานที่ดำเนินการ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมปศุสัตว์

ระยะเวลาดำเนินการ : ธันวาคม 2559 – สิงหาคม 2560

การเผยแพร่ : หน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในสังกัด
กรมปศุสัตว์

เว็บไซต์กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมปศุสัตว์

หัวข้อศูนย์ความรู้ หมวดผลงานวิชาการ

<http://manage.dld.go.th/>

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	ก
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	ง
บทคัดย่อ	1
บทที่ 1 บทนำ	2
1.1 ความเป็นมา	2
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	2
1.4 วิธีการศึกษา	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด	4
2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	4
2.2 Balanced Scorecard : BSC	9
2.3 ตัวชี้วัด	12
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	19
3.1 รูปแบบการศึกษา	19
3.2 แหล่งข้อมูล	19
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.4 วิธีการวิเคราะห์	20
บทที่ 4 ผลการศึกษา	21
4.1 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	21
4.2 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	23
4.3 ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์	32
4.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	58
4.5 ปัญหาและอุปสรรค	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	63
5.1 บทสรุปผล	63
5.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	63
5.3 ปัญหาและอุปสรรค	64
5.4 ข้อเสนอแนะ	65
บรรณานุกรม	66

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
ตารางที่ 2 - 1	ตัวชี้วัด	14
ตารางที่ 4 - 1	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2554	24
ตารางที่ 4 - 2	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2555	26
ตารางที่ 4 - 3	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2556	28
ตารางที่ 4 - 4	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2557	29
ตารางที่ 4 - 5	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2558	30
ตารางที่ 4 - 6	ผลการประเมินรายมิติของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2558	33

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
ภาพที่ 4 - 1	ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	32
ภาพที่ 4 - 2	ผลการประเมินมิติด้านประสิทธิผลของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	34
ภาพที่ 4 - 3	ผลการประเมินมิติด้านคุณภาพของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	35
ภาพที่ 4 - 4	ผลการประเมินมิติด้านประสิทธิภาพของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	35
ภาพที่ 4 - 5	ผลการประเมินมิติด้านการพัฒนาองค์การของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	36
ภาพที่ 4 - 6	ผลคะแนนตัวชี้วัดภารกิจหลักของกระทรวงตามยุทธศาสตร์ของประเทศ/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงและตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	37
ภาพที่ 4 - 7	ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามมาตรการช่วยเหลือฟื้นฟู เยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์อุทกภัยของส่วนราชการและตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง ปี 2557/2558 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และ 2558	38
ภาพที่ 4 - 8	ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2555	39
ภาพที่ 4 - 9	ผลคะแนนตัวชี้วัดของจำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2555	39
ภาพที่ 4 - 10	ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนปศุสัตว์ได้รับการควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์เปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ในพื้นที่เสี่ยงทั้งหมด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2556	40
ภาพที่ 4 - 11	ผลคะแนนตัวชี้วัดจำนวนฟาร์มสัตว์ปีกมาตรฐานที่เกิดการระบาดของไข้หวัดนก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2555	41

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
ภาพที่ 4 - 12	ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบที่ได้รับรอง มาตรฐานสินค้าเกษตร (มกษ.6401 – 2548) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และ 2558	42
ภาพที่ 4 - 13	ผลคะแนนตัวชี้วัดจำนวนผลงานวิจัยด้านปศุสัตว์ที่นำมาใช้ประโยชน์และ จำนวนนวัตกรรมด้านปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2558	44
ภาพที่ 4 - 14	ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนใบอนุญาตนำเข้า – ส่งออกสัตว์และ ซากสัตว์ที่ออกโดยระบบ National Single Windows ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2558	45
ภาพที่ 4 - 15	ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2556	46
ภาพที่ 4 - 16	ผลคะแนนตัวชี้วัดคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 – 2558	47
ภาพที่ 4 - 17	ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 – 2558	48
ภาพที่ 4 - 18	ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	49
ภาพที่ 4 - 19	ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายตาม แผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2555	50
ภาพที่ 4 - 20	ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2556	51
ภาพที่ 4 - 21	ผลคะแนนตัวชี้วัดการประหยัดพลังงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2558	52
ภาพที่ 4 - 22	ผลคะแนนตัวชี้วัดการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557- 2558	53
ภาพที่ 4 - 23	ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายผลผลิตตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554- 2556	53
ภาพที่ 4 - 24	ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557	54
ภาพที่ 4 - 25	ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาสารสนเทศ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557	55

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
ภาพที่ 4 - 26	ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557	56
ภาพที่ 4 - 27	ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการสร้างความ โปร่งใสในการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติ ราชการ และระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2558	57

การศึกษาแนวโน้มผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์

นางสาวจตุพร ปัดถา

บทคัดย่อ

ปัจจุบันกรมปศุสัตว์มีการนำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลการดำเนินการ จึงเป็นเรื่องสำคัญในการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และค้นหาแนวทางการพัฒนาผลการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ และปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ ย้อนหลัง 5 ปี (ปี 2554 – 2558) โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบสำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินการ และการวิเคราะห์โดยใช้ McKinsey's 7S สำหรับการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผลการศึกษาพบว่าผลคะแนนจากการดำเนินการตามตัวชี้วัดกรมปศุสัตว์ ทั้ง 5 ปี มีดังนี้ ปี 2554 ได้ 4.7491 คะแนน (ผลคะแนนสูงสุด) ปี 2555 ได้ 4.4922 คะแนน ปี 2556 ได้ 4.2504 คะแนน (ผลคะแนนต่ำที่สุด) ปี 2557 ได้ 4.6146 คะแนน และปี 2558 ได้ 4.7138 คะแนน โดยในปี 2557 และปี 2558 ผลคะแนนมีแนวโน้มสูงขึ้นจากปี 2556 อย่างต่อเนื่อง และผลคะแนนเฉลี่ยรายมิติ ทั้ง 4 มิติ ในรอบ 5 ปี มีดังนี้ มิติด้านประสิทธิภาพ ได้ 4.5734 คะแนน มิติด้านคุณภาพ ได้ 4.6272 คะแนน มิติด้านประสิทธิภาพ ได้ 4.4754 คะแนน (ผลคะแนนต่ำที่สุด) และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ได้ 4.7875 คะแนน (ผลคะแนนสูงสุด) โดยในปี 2557 และ 2558 ผลคะแนนในแต่ละมิติมีแนวโน้มสูงขึ้น

โดยปัจจัยที่ส่งผลให้ผลการดำเนินการสูงขึ้น เช่น มีการกำหนดกลยุทธ์และแผนบริหารจัดการอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย การกำกับ ติดตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินการ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการ บุคลากรมีความพร้อมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น และปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการ เช่น การวางแผนตัวชี้วัดที่ขาดความต่อเนื่องและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดยังขาดประสิทธิภาพ การสับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดบ่อยครั้ง และขาดการถ่ายทอดและส่งมอบงานต่อผู้รับผิดชอบคนใหม่ ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง ขาดการกำหนดเป้าหมาย การควบคุมกำกับและติดตามอย่างเป็นรูปธรรมและสม่ำเสมอ และการยึดเป้าหมายและผลงานขององค์กรมากกว่าเป้าหมายภาพรวม เป็นต้น

เพื่อให้กรมปศุสัตว์มีผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่มีแนวโน้มสูงขึ้น รวมทั้ง เป็นการรักษาและพัฒนาผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการควรให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในภาพรวม กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินการอย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม การมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีความพร้อม การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทุกฝ่ายควรให้การสนับสนุนทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการทั้งในระดับหน่วยงานและกรมปศุสัตว์บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

ปัจจุบันกรมปศุสัตว์ได้ขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ โดยการใช้ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลการดำเนินการ ซึ่งกรมปศุสัตว์ได้เริ่มมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปัจจุบัน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล รูปแบบการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังมีการกำหนดแนวทางการวัดผลการดำเนินการและถ่ายทอดค่าเป้าหมายไปยังหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ เพื่อให้การดำเนินการของกรมปศุสัตว์บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของภาคประชาชน ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีบทบาทโดยตรงในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ และการถ่ายทอดค่าเป้าหมายไปยังหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์

จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการศึกษาข้อมูลแนวโน้มผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ โดยเลือกศึกษาผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ ย้อนหลัง 5 ปี (ปี 2554 – 2558) จากหนังสือ บทความ และเอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลภาครัฐราชการ เพื่อค้นหาแนวโน้มของผลการดำเนินการ รวมทั้ง ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์

เพื่อเป็นประโยชน์ในการรักษาแนวโน้มของผลการดำเนินการที่ดี ได้ทราบข้อมูลสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ สำหรับนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และพัฒนาผลการดำเนินการ รวมทั้งสามารถนำมาขยายผลการดำเนินการให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทราบอย่างทั่วถึง อันจะส่งผลกระทบต่อผลคะแนนการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์และการพัฒนาระบบราชการของกรมปศุสัตว์ให้ดียิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาแนวโน้มผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์
- 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ได้ใช้รายละเอียดการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2558 เป็นแนวทางการศึกษา

1.4 วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลแนวโน้มผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ ย้อนหลัง 5 ปี (ปี 2554 - 2558) จากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลภาครัฐราชการ ดังนี้

- 1) ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ
- 2) คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีของส่วน

ราชการ ปี 2554 - 2558

3) คำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558

4) เอกสารสรุปผลคะแนนการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558

5) รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบแนวโน้มผลการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ เพื่อนำไปสู่การรักษาแนวโน้มผลการดำเนินการที่ดี แก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการพัฒนาผลคะแนนการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด

การใช้ตัวชี้วัดมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจในการบริหารจัดการแนวใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือเพื่อให้ทราบผลลัพธ์จากการดำเนินการ และสามารถวิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาแผนงานให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของภาคประชาชน ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.2 Balanced Scorecard

2.3 ตัวชี้วัด

2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

วีระยุทธ ขาตะกาญจน์ (2547) กล่าวถึงความหมายและแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ว่า ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ดังต่อไปนี้

Canadian International Development Agency ; CIDA (1999) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

กรมปศุสัตว์ (2547 : 3, 7 - 8) ให้คำอธิบายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) เป็นกิจกรรมหนึ่งในการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐซึ่งมุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยทุกคนในองค์การทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์การให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพื่อ

1. ให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการและประเทศชาติ
2. การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจะได้ข้อมูล เพื่อช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ของระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. มีทิศทางที่ชัดเจนในการสร้างแผนกลยุทธ์
2. มีข้อมูลที่มีคุณภาพเพื่อใช้ประโยชน์ประกอบการตัดสินใจ ปรับกลยุทธ์
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและพัฒนาองค์การ
4. ประเมินผลงานของหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

วีระยุทธ ขาตะกาญจน์ (2547) กล่าวถึงกระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน (Richard S.Williams, 1998 : 25 - 27 และทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 : 151 - 152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไรก็ตามนอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะขององค์การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ องค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะต่างๆ ไป ดังต่อไปนี้
(ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 21 - 23)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและ ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย
7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ฯลฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์การเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การพัฒนาองค์การ การออกแบบ/ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์การหรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการ สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การ

วัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน มีกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญ

กรมปศุสัตว์ (2547 : 11 - 16) มีแนวทางการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

1. Balance Scorecard เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1992 โดย Robert S.Kaplan และ David P.Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน ระดับองค์การของภาคเอกชนใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายในองค์การ (Internal Business Processes) ด้านองค์การ (Learning and Growth) และด้านการเงิน (Financial) ต่อมามีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยงานราชการหลายประเทศ

Balanced หมายถึง ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์การ เวลา กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบน และช่วยให้มีการพิจารณาองค์การจากมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ซึ่งนำเสนออยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ

2. การปรับใช้ในองค์การรัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาเห็นสมควรกำหนดมุมมองใน Balanced Scorecard ออกเป็น 4 มุมมอง โดยปรับรายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพงานของราชการ ดังนี้

2.1 มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์การจากมุมมองของประชาชนผู้รับบริการ สาธารณชนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ต่างๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ องค์การพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ

2.2 มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การ (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์การ วัฒนธรรม และค่านิยม

2.3 มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์การต่อความเปลี่ยนแปลงการมองไปในอนาคตว่า องค์การควมริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

2.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ ความสามารถในการให้บริการเทียบกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

3. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์การมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารองค์การรู้ว่าต้องทำสิ่งใดบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์การตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์การจะไม่ได้รับการตอบสนอง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่ทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

ต่อไปนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์การ โดยใช้เกณฑ์

- 1) มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
- 2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 3) มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
- 4) ผู้บริหารให้การยอมรับ
- 5) องค์การสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

4. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์การ โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันได้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์การ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ซึ่งใช้กันอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ได้แก่

- 1) สามารถวัดได้ (Measurability)
- 2) มีความคงเส้นคงวา (Consistency)
- 3) ชัดเจน ไม่กำกวม (Clear and Unambiguous)
- 4) มีอิทธิพลต่อสิ่งที่วัด (Impact)
- 5) สามารถสื่อสารได้ (Communicable)
- 6) มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time)
- 7) สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable)
- 8) สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient)
- 9) มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the Critical Success

Factors)

- 10) มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable)

5. ขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- 1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และพันธกิจ
- 2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

หลัก โดยใช้วิธี Balanced Scorecard

- 3) การกำหนดแหล่งข้อมูล
- 4) การกำหนดค่าเป้าหมาย
- 5) การรวบรวมข้อมูล
- 6) การบันทึกและอนุมัติข้อมูล
- 7) การวิเคราะห์ข้อมูล
- 8) การรายงานผล

6. การกำหนดเป้าหมายปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) หมายความว่า การบริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จหรือการบริหารผลการดำเนินงาน ซึ่งนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

2.2 Balanced Scorecard : BSC

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

วิโรจน์ ลักษณะอดิสร (2552 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard หรือ BSC นั้นเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ที่จะนำเอากลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติ โดยใช้เป้าหมายซึ่งสามารถวัดผลได้ในการสื่อสารให้ทุกๆ องค์ประกอบขององค์กรสามารถมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีความสอดคล้อง และมีทิศทางเดียวกัน

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552 : 128) ได้ให้ความหมาย Balanced Scorecard : BSC (ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานสมัยใหม่) ไว้ว่า หมายถึง ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน จนถึงระดับตัวบุคคล โดยระบบของ BSC จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ BSC เต็มระบบแล้ว BSC จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจากระบบ “การปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of An Enterprise)”

เจริญสิน เลิศมหากิจ (สื่ออิเล็กทรอนิกส์) ได้กล่าวไว้ว่า **Balanced Scorecard (BSC)** เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ที่สร้างสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในรูปของมุมมอง ซึ่งโดยปกติแล้วมี 4 ด้านคือ (1) การเงิน (2) ลูกค้า (3) กระบวนการภายใน และ (4) องค์กร และการเรียนรู้ อย่างสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล รวมทั้งมุ่งเน้นกลยุทธ์และความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร ลงไปสู่ระดับฝ่ายงาน และระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดหลักของ BSC เริ่มจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ต่อมาก็จัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อแปลงกลยุทธ์สู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ต้องการ และเชื่อมโยงกับ **ดัชนีชี้วัด** หรือ **Key Performance Indicator (KPI)** ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับแปลงสิ่งที่เป็นามธรรม คือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นรูปธรรม คือดัชนีชี้วัด ที่สามารถวัดหรือประเมินออกมาเป็นตัวเลข เพื่อติดตามและประเมินผลกลยุทธ์กับความสำเร็จที่เกิดขึ้น รวมทั้งกระจายดัชนีชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับรองลงไป สุดท้าย

คือการนำไปปฏิบัติและปรับปรุง โดยรวมแล้ว กระบวนการนำ BSC & KPI ไปใช้ในองค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ

- 1) การวางแผน เริ่มจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนที่กลยุทธ์ และกำหนดดัชนีชี้วัดระดับต่างๆ
- 2) การนำไปปฏิบัติ เก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล จัดทำแผนปรับปรุง และรายงานผล
- 3) การทบทวน ทบทวนผลการดำเนินงาน/แผนที่กลยุทธ์/ดัชนีชี้วัด และสรุปการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์
- 4) การบูรณาการ BSC กับแนวคิดการบริหารจัดการอื่นๆ

ดร.อชิปต์ย์ คลีสุนทร (สืออิเล็กทรอนิกส์) กล่าวว่าพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไว้ว่า “เทคนิคการประเมินที่คำนึงถึงความสมดุล 4 มิติ คือ มิติผู้รับบริการ มิติการเงิน มิติการบริหารจัดการ และมิตินวัตกรรมการเรียนรู้ โดยพัฒนาตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในแต่ละมิติ เพื่อใช้ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการประเมินคุณภาพขององค์กร” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2551, น.38 และ ดร.โรเบิร์ต แคปแลน (Dr. Robert Kaplan) จาก Harvard Business School และ ดร. เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ได้ใช้ balanced scorecard ในเรื่องการบริหารจัดการ เพื่อหาทางวัดผลสำเร็จขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงความสำเร็จด้านการเงินอย่างเดียว เนื่องจากพบว่าบริษัทขนาดใหญ่จำนวนมากในสหรัฐอเมริกา ประสบปัญหาไม่เจริญก้าวหน้า บางบริษัทขาดทุน เพราะบริษัทส่วนใหญ่ยึดมั่นในการบริหารจัดการในรูปแบบเดิม เชื่อมั่นในความมั่นคงทางฐานะการเงินของบริษัท และการไม่ค่อยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกิจการของบริษัท

จากการสำรวจศึกษาของ Chief Financial Officer Magazine (CFO Magazine) พบว่าบริษัทในประเทศของสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะในช่วงปี 2535 มีเพียงร้อยละ 10 ที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางแผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจ ส่วนบริษัทนอกจากนั้น ต่างก็ประสบอุปสรรคด้านต่างๆ ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ 4 ด้าน คือ

- 1) อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์ (The vision barrier)
- 2) อุปสรรคด้านบุคลากร (The people barrier) บุคลากรระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการมีเพียงร้อยละ 25 ที่เห็นความสำคัญของเรื่องวิสัยทัศน์ และวางแผนกลยุทธ์ และบริหารจัดการหรือปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของบริษัท
- 3) อุปสรรคด้านทรัพยากร (The resource barrier)
- 4) อุปสรรคด้านการจัดการ (The management barrier) ผู้บริหารองค์กรจำนวนมากถึงร้อยละ 85 ที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญในการประชุมปรึกษาหารือในเรื่องแผนกลยุทธ์ของบริษัท โดยใช้เวลาในการประชุมเรื่องดังกล่าวน้อยในแต่ละเดือน แคปแลนและนอร์ตัน จึงได้หาวิธีการหรือเครื่องมือเพื่อประเมินกิจการด้านต่างๆของบริษัท โดยให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปบริษัทต่างๆ วัดประสิทธิภาพของบริษัทโดยเครื่องมือวัดที่มุ่งไปด้านใดด้านหนึ่ง และมักจะมองไปยังอดีตที่เป็นความสำเร็จของบริษัทในอดีตเพียงด้านเดียว วิธีการหรือเครื่องมือใหม่ที่บุคคลทั้งสองได้พัฒนาขึ้นคือ การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard)

การประเมินแบบสมดุลมีมุมมองเพื่อการพิจารณาโดยสรุป 4 ด้าน คือ

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นเรื่องของการพิจารณาเน้นด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพการผลิตที่มีมูลค่าสูงแต่การลงทุนไม่มาก และมีการสูญเสียในกระบวนการผลิต การติดต่อแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ รวมทั้งการได้กำไรเพิ่มขึ้น
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้า ความเชื่อมั่นของลูกค้าในคุณภาพสินค้าหรือบริการที่เสนอ การให้บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ขององค์กร การทำสำรวจวิจัยการตลาด การทำเครือข่ายลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
- 3) มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Business Perspective) เป็นการมองด้านกระบวนการทำงาน การผลิตสินค้า หรือการบริหารภายในองค์กรเอง รวมทั้งการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนสั้นไม่ยุ่งยาก การประสานงานและการสื่อสารภายในชัดเจนใช้เวลาไม่มาก ใช้ระบบเครื่องจักร เครื่องมือ เทคโนโลยีทันสมัย การผลิตสินค้าและบริการมีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นเรื่องของการให้ความรู้ในเรื่องของการผลิตการพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้อง งานวิจัย การฝึกอบรม การฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องและจำเป็น การรับฟังข้อเสนอแนะ การพัฒนาขวัญและกำลังใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการจัดหาระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการสื่อสารภายในและมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อสนับสนุนศักยภาพของพนักงานขององค์กรและหน่วยงานสาขา

มุมมองทั้ง 4 ด้าน ต่างก็มีองค์ประกอบย่อย 4 เรื่อง เช่นเดียวกัน ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่บริษัทหรือองค์กรต้องการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ
- 2) ตัวชี้วัด หรือ เครื่องชี้บ่งความสำเร็จ (Measures หรือ KPIs – Key Performance Indicators) เป็นเครื่องมือเพื่อบ่งบอกว่า องค์กรหรือบริษัทดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
- 3) เป้าหมาย (Targets) ส่วนใหญ่ควรจะเป็นตัวเลข หรือเป็นจำนวนเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้ ประเมินได้
- 4) แผนงานโครงการ แนวคิดใหม่ (Initiatives) หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นหรือจะจัดทำขึ้นตามกรอบของมุมมองแต่ละด้าน
- 5) มุมมองทั้ง 4 ด้าน ต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทหรือองค์กรที่เป็นกรอบก่อนดำเนินงานในภาพรวม

บริษัทเอกชนและส่วนราชการของประเทศไทยโดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำแนวความคิดนี้มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล การวางแผน การผลิตสินค้า และการบริการ หรือการบริหารในระดับต่างๆ นอกจากนั้นยังมีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการว่า ในท้ายที่สุด ในช่วงการประเมิน บริษัท องค์กร รัฐวิสาหกิจหรือส่วนราชการ ประสบความสำเร็จหรือทำงานบรรลุผลในด้านต่างๆ ดังกล่าวประการใด มุมมองด้านใดควรได้รับการดูแล แก้ไข ปรับปรุง เพื่อให้คะแนนจากบัตรคะแนน (Scorecard) ที่ได้จากการประเมินมีความสมดุล (balanced) ระหว่างด้านต่างๆ สูงสุด

ในช่วงเวลาต่อมา ได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบที่แตกต่างไปจากแนวความคิดเดิมเพื่อให้เข้ากับบริบทวัฒนธรรมองค์การ บริษัท ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจมากขึ้น รูปแบบที่มีการใช้และกล่าวถึงมีแตกต่างกันบ้าง แต่ส่วนใหญ่มีลักษณะที่มาและมีฐานความคิดมุ่งเรื่องหลักๆ เช่นเดียวกัน

แคปแลน กล่าวว่า หลักสำคัญของการประเมินแบบสมดุล ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาคเอกชนหรือภาครัฐ คือการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดความคิดกลยุทธ์ไปสู่ทุกหน่วยงานในองค์กร การสื่อสารดังกล่าวควรมีลักษณะเปิดกว้าง ตรงไปตรงมา มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญด้วยคือ การให้อำนาจแก่พนักงานในการดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วย แคปแลนกล่าวด้วยว่า จำเป็นต้องมีการพบปะพูดคุยและสื่อสารระหว่างหัวหน้าและฝ่ายปฏิบัติการให้มากขึ้นด้วย

2.3 ตัวชี้วัด

สำนักงาน ก.พ.ร. (2558 : 129) ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผล การดำเนินการ ของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่ายๆ ที่ได้ จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

สำนักงาน ก.พ.ร. (2558 : 129) ที่สำคัญ (Key) หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึง ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อ ความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552 : 129) ได้ให้ความหมาย Key Performance Indicators : KPIs (ตัวชี้วัด) ว่า หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

เอกชัย บุญยาธิษฐาน (2553 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า KPI มาจากคำเต็มว่า Key Performance Indicator แปลกันตรงๆ ตัวก็ได้ว่า “ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก” นับเป็นคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่แปลออกมาตรงๆ ก็สื่อความหมายรู้เรื่องเลย

วรภัทร์ ภูเจริญ (2558 : 9) ได้กล่าวไว้ว่า KPI หรือ Key Performace Indicator นั้น จริงๆ แล้วเป็นดัชนีชี้วัดผลงานที่สำคัญ ผลการดำเนินการในการทำงานเป็นอย่างไร ซึ่งการวัดผลนี้ วัดผลทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม และสามารถใช้ได้ในทุกองค์กร

KPI ถูกนำมาใช้เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงขีดความสามารถ สมรรถนะ ความคืบหน้า คุณภาพ และปริมาณของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ทำตามแผนหรือยุทธศาสตร์ โดย KPI แต่ละชนิดแตกต่างกันไปตามประเภทธุรกิจและกิจกรรม ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงเป็นตัวสะท้อนว่า กิจกรรมต่างๆ ในองค์กรเป็นไปตามแผนหรือยุทธศาสตร์ ที่วางไว้หรือไม่

วิสิทธิ์ พรหมบุตร สุธี ปิงสุทธีวงศ์ และเจริญสิน เลิศมหกิจ (2549 : 12 - 13, 16 - 17) ได้ให้ความหมาย ดัชนีตัวชี้วัด หรือ KPI ไว้ว่า หมายถึง “เครื่องมือที่ใช้วัด และประเมินผลการดำเนินงานในด้าน

ต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร” โดย KPI อาจแปลง่ายๆ ว่าเป็น “ตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ”

ตัววัดความสำเร็จ หรือ Performance Indicator หมายความว่ารวมถึงการวัดผลการดำเนินงานทั้งในส่วนผลลัพธ์และกระบวนการ โดยคำนึงถึงการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าเป็นสำคัญ

ความหมายของคำว่า “สำคัญ” พิจารณาจากผลลัพธ์ที่สำคัญต่อธุรกิจ รวมทั้งปัจจัยวิกฤตต่างๆ ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เหล่านั้น ซึ่งแตกต่างกันไปแล้วแต่องค์กร

เอกวิanit พรหมรักษา (สื่ออิเล็กทรอนิกส์) KPI (Key Performance Indicator) หรือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

เอกวิanit พรหมรักษา (สื่ออิเล็กทรอนิกส์) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติตามพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี คือ ต้อง “SMART” ได้แก่

1. Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร
2. Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถ นำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้
3. Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง
4. Realistic มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุน การวัดที่สูงเกินไป
5. Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัด ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ค่าของตัวชี้วัด

วิโรจน์ ลักษณะอดิสร (2552 : 127 - 129) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ ภายในองค์กร ในอันดับแรกสุด ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นที่รู้จักกันดีในองค์กร หรือเป็นตัวชี้วัดที่มีความเป็นสากล ที่มีนิยามและวิธีการวัดที่เหมือนกันทั้งบริษัท สามารถนำมาเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับคู่แข่งและ

ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมได้ วิธีที่ดีที่สุดในการกำหนดตัวชี้วัดให้มีความชัดเจนก็คือ การจัดทำ KPI Template

ใน KPI Template จะทำให้ทุกๆ หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจใน KPI ตรงกัน หรือกล่าวง่ายๆ ว่า KPI ในทุกๆ ตัวจะต้องมีการจัดทำ KPI Template นั้นเอง โดยส่วนที่สำคัญของ KPI Template ตัวอย่างเช่น ชื่อตัวชี้วัด เป้าหมาย ความหมายของตัวชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วย ผู้รับผิดชอบหลัก ผู้สนับสนุน แหล่งข้อมูล ความถี่ในการรายงาน ข้อมูลเมื่อปีก่อน และสัญญาณ เป็นต้น โดยส่วนที่สำคัญของ KPI Template นอกจากจะเป็นในส่วนของความหมายของตัวชี้วัดและสูตรการคำนวณแล้ว ส่วนอื่นๆ ที่สำคัญมีดังนี้

1) ผู้รับผิดชอบหลักและผู้สนับสนุน เป็นแนวคิดที่พยายามจะมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ กันไป เป็นกุศโลบายในการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

2) สัญญาณ ปัจจุบันการรายงานผลของ KPI จะถูกแสดงในรูปที่เข้าใจได้ง่าย สัญญาณไฟจราจร มักจะถูกเอามาเป็นตัวแทนของผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นตาม KPI

วิจารณ์ ลักษณะอดีต (2552 : 141 - 146) การกำหนดระดับเป้าหมายในลักษณะต่างๆ มีแนวทางในการกำหนดระดับเป้าหมายหลากหลายรูปแบบดังนี้

การกำหนดเป้าหมายเป็นจุดหรือระดับที่ชัดเจน (Spot target) เป็นการกำหนดเป้าหมายในลักษณะเป็นจุดหรือเป็นระดับที่คาดหวังเพียงค่าเดียวโดดๆ ซึ่งเห็นได้ในองค์กรต่างๆ ไป เช่น อัตราการเติบโตของยอดขายในตลาดยุโรปไม่ต่ำกว่า 15%, Break Down Time ของเครื่องจักรไม่เกิน 1% ของเวลาในการผลิต เป็นต้น

การกำหนดเป้าหมายแบบช่วง (Range target) เป็นการกำหนดเป้าหมายลักษณะเหมือนกับการให้เกรดผลการเรียนในสถาบันการศึกษา ที่กำหนดแต่ละระดับมีค่ามากน้อยเพียงไร ตารางที่ 2 - 1 ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	Baseline	น้ำหนัก	ระดับเป้าหมาย			
			A	B	C	D
อัตราการเติบโตของยอดขาย	9%	45%	>15%	12 - 15%	10 - 11.99%	<10%
อัตราการทำกำไรขั้นต้น	57%	55%	>59%	58.5 - 58.9%	58 - 58.4%	<58%
		100%				

ที่มา : จาก หลุดจากกับดัก Balanced Scorecard 2552, โดย วิโรจน์ ลักษณะอดีต, กรุงเทพฯ. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

การกำหนดเป้าหมายแบบก้าวกระโดด (Stretch target) เป็นการกำหนดเป็นการกำหนดเป้าหมายที่มีความแตกต่างจากระดับผลการปฏิบัติงาน (leap frog level) เช่น แต่เดิมผลการปฏิบัติงานในส่วนของฝ่ายผลิตมีอัตราของเสียอยู่ที่ 2% แต่ในปัจจุบันได้มีการกำหนดเป้าหมายให้อยู่ไม่เกิน 0.2% ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายมาก ในการกำหนดเป้าหมายในลักษณะการก้าวกระโดด จำเป็นต้องมีแผนในการปรับปรุง (Implement plan) หรือแผนนวัตกรรม (Innovation plan) ที่สำคัญออกมารองรับ

การกำหนดเป้าหมายแบบตามฤดูกาล (Seasonal target) ผลการปฏิบัติงานบางอย่างเคลื่อนไหวตามฤดูกาล เช่น ยอดขายไอศกรีม อาจมียอดขายสูงชันมากในช่วงฤดูร้อน และมียอดขายตกลง

ในช่วงฤดูฝนและฤดูหนาว หรือยอดขายหนังสือเรียนอาจจะสูงขึ้นในช่วงต้นๆ ของการเปิดเทอม เป็นต้น การตั้งเป้าหมายในบางครั้งต้องคำนึงถึงอิทธิพลของฤดูกาลด้วย ซึ่งการกำหนดเป้าหมายให้กับตัวชี้วัดที่ได้รับผลกระทบจากฤดูกาลที่นิยมมากที่สุดคือ การเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างปีก่อนกับปีปัจจุบัน (Year on year targeting)

นอกจากนี้ หากพิจารณาถึงรูปแบบของตัวชี้วัดโดยใช้กระบวนการเป็นฐาน (Process based KPI) ก็จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1) ตัวชี้วัดด้านอินพุต (Input Based KPI) เป็นตัวชี้วัดที่ใช้กำหนด เพื่อเป็นแนวทางในการใช้งบประมาณ หรือทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร แต่วัดผลลัพธ์ค่อนข้างยาก เช่น ในเรื่องการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ดังนั้น การวัดผลจึงมักจะวัดจากจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมต่อคน

2) ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) = Output/Input เป็นตัวชี้วัดที่ชี้ให้เห็นถึง “ความคุ้มค่า” ของการใช้วัตถุดิบและทรัพยากรต่างๆ เมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่องค์กรได้ เช่น อัตราการทำกำไรขั้นต้น ค่าแรงต่อยอดขาย กำไรต่อจำนวนพนักงานทั้งหมด กำไรต่อยอดขาย เป็นต้น จะทำให้องค์กรสามารถพิจารณาได้ว่า ผลลัพธ์ที่ได้รับนั้นคุ้มค่ากับการลงทุน หรือการสูญเสียไปของทรัพยากรหรือไม่

3) ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล (Effectiveness) = Actual Output/Planned Output เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้องค์กรทราบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงๆ กับผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังไว้ในกระบวนการต่างๆ เช่น จำนวนผลผลิตที่ผลิตได้เมื่อเทียบกับแผนการผลิต อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตราการเติบโตของผลกำไร จำนวนครั้งของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น จำนวนการร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลจำนวนหนึ่งจะเป็นตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงไปถึงผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Outcome KPI) ซึ่งก็คือตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial KPI) นั่นเอง

ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

วิสิทธิ์ พรหมบุตร สุธิ ปิงสุทวิช และเจริญสิน เลิศมหกิจ (2549 : 19 - 28) อธิบาย 6 ขั้นตอนในการกำหนดดัชนีตัวชี้วัดไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสิ่งที่วัด (What to measure)

ดร.พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า วิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดนั้น หากสรุปให้สั้นและง่ายก็คือ กำหนดสิ่งที่วัด (What to measure) จากนั้นก็หาวิธีวัดสิ่งนั้น (How to measure) ในองค์กรทั่วไป การกำหนดสิ่งที่วัดมักจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)

วัตถุประสงค์ขององค์กรคือ “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” โดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดเฉพาะ “สิ่งที่วัด” การกำหนดวัตถุประสงค์มี 2 รูปแบบ ได้แก่

- 1) กำหนดจากผลลัพธ์ (Result)
- 2) กำหนดจากความเพียรพยายามที่จะทำให้บรรลุผล (Effort)

ขั้นตอนที่ 2 หาปัจจัยหลักในการออกแบบดัชนีตัวชี้วัด โดยใช้ปัจจัยวิกฤต (Key success Factors : KSF/ Critical Success Factors : CSF), Stakeholder และกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม

ปัจจัยวิกฤต อาจเรียกอีกอย่างว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ปัจจัยวิกฤตจะต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 และสามารถวัดได้ ไม่ว่าจะเป็นการวัดในเชิงคุณภาพหรือปริมาณ

ปัจจัยวิกฤตในระดับองค์กรนั้นจะต้องสะท้อนถึงความสำเร็จและ/หรือความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการและปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นต้องไม่เป็นปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไป แต่ต้องเป็นปัจจัยเฉพาะ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ

ปัจจัยวิกฤตอาจมีหลายมิติ ได้แก่

- 1) มิติในด้านคุณภาพ (Quality) ซึ่งยังสามารถจำแนกได้เป็นคุณภาพของสินค้า (Product Quality) และคุณภาพของบริการ (Service Quality)
- 2) มิติในด้านปริมาณ (Quantity)
- 3) มิติในด้านต้นทุน (Cost)
- 4) มิติในด้านเวลา (Time)
- 5) มิติในด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)
- 6) มิติในด้านความปลอดภัย (Safety)

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดดัชนีตัวชี้วัด (Performance Indicators : PIs)

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าจะวัดปัจจัยหลักในการออกแบบดัชนีชี้วัดที่กล่าวถึงในขั้นตอนที่แล้วอย่างไร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก็จะตรงกับคำถามที่ว่า How to measure นั่นเอง ดัชนีชี้วัดในขั้นตอนนี้ยังไม่ได้กลั่นกรองจึงใช้คำว่า PI

ตัวชี้วัดอาจแสดงในรูปแบบต่างๆ เช่น ร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) จำนวน (Number) ลำดับ (Order) ระดับ (Rate) เป็นต้น

การกำหนดตัวชี้วัดจะต้องรวบรวมถึงการกำหนดองค์ประกอบอื่นๆ ของดัชนีชี้วัด ได้แก่ วิธีการวัด และประเมิน สูตรคำนวณ ความถี่ในการวัดและหน่วยวัด รวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารที่จะมากลั่นกรองคัดเลือกดัชนีชี้วัดเข้าใจตรงกัน

ขั้นตอนที่ 4 กลั่นกรอง เพื่อหาดัชนีตัวชี้วัดหลัก (KPI)

เป็นไปได้ว่าวัตถุประสงค์ประสงค์อันหนึ่งจะมีดัชนีชี้วัดได้หลายตัว ซึ่งจะต้องคัดเลือกหาดัชนีชี้วัดที่สำคัญหรือดัชนีชี้วัดหลักซึ่งเป็น Key โดยหลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้คัดเลือก ได้แก่

- 1) ความน่าเชื่อถือของข้อมูล
- 2) ความทันสมัยของข้อมูล
- 3) ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล
- 4) ความสามารถในการนำไปเปรียบเทียบได้

เกณฑ์ทั้ง 4 ข้อนี้เป็นเกณฑ์พื้นฐานที่นิยมนำมาใช้คัดเลือกหาดัชนีชี้วัดที่สำคัญ และหากเป็นดัชนีชี้วัดในระดับองค์กรก็จะพิจารณาถึงเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ความสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดอื่นประกอบ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดผู้รับผิดชอบ (Owner and supporter)

หลังจากกลั่นกรองดัชนีชี้วัด ก็จะได้ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicator : KPIs) จากนั้นให้กำหนดผู้รับผิดชอบ หรือ Owner และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัด หรือ Supporter ของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

อย่างไรก็ตาม ในการกระจายดัชนีชี้วัดให้แก่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานในยุคปัจจุบันมักพบว่าองค์กรจะทำงานประสานกันในรูปแบบของทีมหรือคณะทำงานแบบคร่อมสายงาน (Cross Functional) มากขึ้น ดังนั้น การกระจายดัชนีชี้วัดอาจเป็นการกระจายใน 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) ดัชนีชี้วัดที่รับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กร (Common KPI)
- 2) ดัชนีชี้วัดที่รับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม (Team KPI)
- 3) ดัชนีชี้วัดที่มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบเพียงหน่วยงานเดียว (Direct KPI)

โดยดัชนีชี้วัดที่มักนิยามกำหนดเป็น Common KPI ได้แก่ ส่วนที่เกี่ยวกับกำไร ต้นทุน ค่าใช้จ่าย เช่น กำไรสุทธิ ต้นทุนรวม ฯลฯ

สำหรับดัชนีชี้วัดที่รับผิดชอบร่วมกันเป็นทีมโดยมากจะเป็นดัชนีชี้วัดที่มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักซึ่งองค์กรบางแห่งอาจเรียกว่าหน่วยงาน Front Office ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เช่น หน่วยงานขาย หน่วยงานบริการ เป็นต้น หน่วยงานเหล่านี้ต้องทำงานประสานกับหน่วยงานในกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าน้อย หรือเรียกว่า Back Office เช่น หน่วยงานบัญชี การเงิน หน่วยงานจัดซื้อ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำ KPI Dictionary

เมื่อกำหนดดัชนีชี้วัดและกระจายดัชนีชี้วัดไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเสร็จแล้วก็จะเข้าสู่ขั้นตอนของการให้นิยามของดัชนีชี้วัด ซึ่งเราเรียกขั้นตอนนี้ว่า การจัดทำ KPI Dictionary

รายละเอียดที่ปรากฏใน KPI Dictionary โดยมากจะประกอบด้วยชื่อดัชนีชี้วัด ผู้รับผิดชอบ คำจำกัดความของดัชนีชี้วัด ความถี่ในการรายงานผล หน่วยของดัชนีชี้วัด การตีความ สูตรคำนวณ แหล่งที่มาของข้อมูล ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล ค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายดัชนีชี้วัด ซึ่งรายละเอียดควรละเอียดและชัดเจนกว่าที่กำหนดไว้เบื้องต้นในขั้นตอนที่ 3 เมื่อครั้งดัชนีชี้วัดยังเป็นเพียง PI

ระดับของดัชนีชี้วัดและตัวอย่างการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการกำหนดดัชนีชี้วัด

ดัชนีชี้วัดขององค์กรโดยทั่วไปนั้นจะมีอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับฝ่ายงาน และระดับบุคคล มีดังนี้

การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPIs) ใช้เพื่อวัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะสะท้อนความสำเร็จของผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ หรือที่เรามักคุ้นเคยในชื่อ “วัตถุประสงค์ (Objective)” ขององค์กร ดัชนีชี้วัดระดับองค์กรส่วนหนึ่งจะถ่ายทอดลงไปยังฝ่ายงานต่างๆ ที่รับผิดชอบ

การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับฝ่ายงาน (Department KPIs) ใช้เพื่อวัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน รวมทั้งงานประจำตามภารกิจของฝ่ายงาน หรือที่เรามักคุ้นเคยในชื่อ “ผลลัพธ์ความสำเร็จของงานหลัก” (Key Result Area : KRA)

สำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดรายบุคคล (Individual KPIs) ใช้เพื่อวัดความสำเร็จในการทำงานของแต่ละตำแหน่ง

การออกแบบตัวชี้วัด

วิสิษฐ์ พรหมบุตร สุธี ปิงสุทธีวงศ์ และเจริญสิน เลิศมหกิจ (2549 : 113) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบในการออกแบบดัชนีชี้วัดมีอยู่หลายประการ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ของการวัดไม่ชัดเจน : เกิดจากการที่ไม่ได้กำหนด “สิ่งที่จะวัด” ขึ้นมาอย่างชัดเจน ซึ่งวิธีการกำหนดมีอยู่หลายวิธี เช่น การใช้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดวัตถุประสงค์ และการวิเคราะห์เนื้องาน เป็นต้น

2) ความยากในการเลือกดัชนีชี้วัด : ควรเลือกดัชนีชี้วัดที่สำคัญไม่ใช่ตัวที่เก็บข้อมูลได้ง่ายเพียงอย่างเดียว อาจกำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อกลั่นกรอง

3) ดัชนีชี้วัดที่ “ทำได้” หรือ “ได้ทำ” : ดัชนีชี้วัดที่กำหนดขึ้นมีความยากง่ายในการบรรลุเป้าหมายแตกต่างกัน ซึ่งผู้กำหนดต้องพิจารณาให้ดี

4) กว่าจะรู้ว่าไม่สำเร็จก็สายไปเสียแล้ว : บางครั้งเน้นแต่ผลลัพธ์ แต่ลืมกระบวนการ ควรกำหนดดัชนีชี้วัดในกระบวนการ (In-process measure) ขึ้นมาด้วย

5) จำนวนนั้นสำคัญไฉน : การเก็บข้อมูลดัชนีชี้วัดต้องเริ่มตั้งแต่การบันทึกธุรกรรม ซึ่งมีภาระงานจำนวนมาก ดังนั้น จำนวนดัชนีชี้วัดยิ่งน้อยยิ่งดี โดยเลือกเฉพาะตัวที่สำคัญจริงๆ

6) รายละเอียดของตัวชี้วัดไม่ชัดเจน : การออกแบบดัชนีชี้วัดจะต้องกำหนดรายละเอียดของดัชนีชี้วัดที่สำคัญให้ชัดเจน โดยอาจใช้ KPI Dictionary

7) ทศนคติของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อดัชนีชี้วัด : ผู้นำองค์กรควรสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการใช้ดัชนีชี้วัด เพื่อไม่ให้เกิดแรงต่อต้านและทำให้พนักงานหวาดกลัวที่จะเปิดเผยข้อมูลจริง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

3.1 รูปแบบการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลแนวโน้มผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ ย้อนหลัง 5 ปี (ปี 2554 - 2558) จากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลภาคราชการ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร เป็นการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีของส่วนราชการ ปี 2554 - 2558 คำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558 เอกสารสรุปผลคะแนนการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558 และรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558
2. วิเคราะห์ สรุปผลผลการศึกษา และเสนอแนวทางการพัฒนาผลการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น

3.2 แหล่งข้อมูล

การศึกษาแนวโน้มผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558 ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและผลการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ดังนี้

- 3.2.1 คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีของส่วนราชการ ปี 2554 - 2558
- 3.2.2 คำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558
- 3.2.3 เอกสารสรุปผลคะแนนการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558
- 3.2.4 รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 - 2558

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 รวบรวมรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ ย้อนหลัง 5 ปี คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 - 2558 เกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ เรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

3.3.1.1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ ซึ่งเป็นข้อมูลภายในของกรมปศุสัตว์ ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2558 สรุปผลการปฏิบัติงาน เอกสารประกอบการอุทธรณ์ หนังสือขอเปลี่ยนแปลงรายละเอียดตัวชี้วัด รายงานการประชุม และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3.1.2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลที่ได้จากภายนอก ได้แก่ คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีของส่วนราชการ ปี 2554 -

2558 คำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 – 2558 เอกสารสรุปผลคะแนนการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ปี 2554 – 2558 และเอกสารทางวิชาการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 ตรวจสอบข้อมูลที่น่ามาใช้ในการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้

3.3.3 ศึกษาผลการดำเนินการของตัวชี้วัด แนวโน้มผลงานดำเนินการ ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

3.4 วิธีการวิเคราะห์

การวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในแต่ละปี แบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินการของตัวชี้วัดแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

3.4.1.1 ผลการประเมินในภาพรวมของกรมปศุสัตว์

3.4.1.2 ผลการประเมินรายมิติ ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

- 1) มิติด้านประสิทธิผล
- 2) มิติด้านคุณภาพ
- 3) มิติด้านประสิทธิภาพ
- 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

3.4.1.3 ผลการประเมินจำแนกตามตัวชี้วัดที่สำคัญ

3.4.2 การวิเคราะห์โดยใช้ McKinsey's 7S เพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมทั้งข้อเสนอแนะ สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 4

ผลการศึกษา

4.1 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผล กรมปศุสัตว์ได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร ตามกรอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และมีการพัฒนาแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการวัดเฉพาะตัวชี้วัดหลักสำคัญและที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งกรอบการประเมินผลแบ่งเป็น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

กรมปศุสัตว์มีการออกแบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังนี้

1) **จัดเตรียมข้อมูล** กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกองแผนงานรวบรวมข้อมูลรายละเอียดตัวชี้วัดระดับกระทรวง ระดับกลุ่มภารกิจและระดับกรม เสนอกรมให้ความเห็นชอบและเสนอรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ การศึกษาและจัดเตรียม ได้แก่ ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการของกรมปศุสัตว์ รวมทั้ง นโยบายที่เกี่ยวข้อง กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และรายละเอียดการวัดที่ชัดเจน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดสามารถวัดผลสำเร็จของการดำเนินการได้อย่างแท้จริงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

2) **เจรจาต่อรองเป้าหมาย** ผู้แทนกรมปศุสัตว์ (กองแผนงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) เข้าร่วมเจรจากับรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ เจ้าหน้าที่ของ สำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัทที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดเป้าหมาย นำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อให้การเจรจาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้เข้าร่วมเจรจาควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการเจรจาต่อรอง และมีความสามารถในการมองภาพรวม รวมทั้ง ให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3) **จัดประชุมชี้แจงจากนั้นจัดส่งรายละเอียดตัวชี้วัด** กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดประชุมคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบบริหาร เพื่อชี้แจงรายละเอียดผลการเจรจาตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อกำหนดหน่วยงานและบุคคลรับผิดชอบ สำนัก/กอง/หน่วยงานเทียบเท่า เจ้าภาพตัวชี้วัดจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดที่รับผิดชอบส่งให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารตามระยะเวลาที่ประชุมได้มีมติกำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดกลไกและการขับเคลื่อนการดำเนินการผ่านคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ จะช่วยให้เกิดการระดมสมอง กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และสร้างการมีส่วนร่วมการดำเนินการ รวมทั้ง ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการนำไปถ่ายทอดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้และสามารถดำเนินการได้ตามแนวทางที่กำหนด

4) **ตรวจสอบความถูกต้อง** กลุ่มพัฒนาระบบบริหารตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องของรายละเอียดตัวชี้วัด ถ้าข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์ที่คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้กำหนดไว้ จะแจ้งให้สำนัก/กอง นำไปแก้ไขใหม่

ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้ตรวจสอบข้อมูลต้องมีความรู้ความเข้าใจกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และรายละเอียดตัวชี้วัด

5) **เสนอกรมปศุสัตว์ และส่งรายงานให้สำนักงาน ก.พ.ร.** กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดการทำรูปเล่มรายละเอียดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ แบบสมบูรณ์ เพื่อใช้ประกอบในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ เสนอกรมฯ ให้ความเห็นชอบจัดส่งรายละเอียดตัวชี้วัด ฉบับสมบูรณ์ให้สำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการดำเนินการในขั้นตอนนี้จะเป็นการสร้างแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการกำกับติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดต่อไป

6) **จัดเก็บรายงานที่สมบูรณ์** กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดการทำสำเนารายละเอียดตัวชี้วัด ฉบับสมบูรณ์ เสนออธิบดีกรมปศุสัตว์และรองอธิบดีกรมปศุสัตว์จัดทำสำเนารายละเอียดตัวชี้วัดฯ และเกณฑ์การประเมินผลส่งให้ สำนัก/กอง ที่รับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการจัดเก็บรายละเอียดตัวชี้วัด ฉบับสมบูรณ์ เข้าระบบจัดเก็บเอกสารของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งการดำเนินการในขั้นตอนนี้จะช่วยให้การติดตามและประเมินผลมีกรอบการประเมินที่ชัดเจน และเป็นระบบ

7) **รับงานจาก สำนัก/กอง** กลุ่มพัฒนาระบบบริหารทำหนังสือแจ้ง สำนัก/กอง เจ้าภาพตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ กรมปศุสัตว์ จัดส่งรายงานผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่ประชุมคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบบริหาร กำหนด สำนัก/กอง เจ้าภาพ จัดส่งรายงานผลการปฏิบัติงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ที่รับผิดชอบ ประสานให้ สำนัก/กอง เจ้าภาพตัวชี้วัด จัดส่งรายงานให้ตรงเวลา ซึ่งผู้บริหารระดับสำนัก/กอง จะเป็นกลไกสำคัญในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินการแต่ละตัวชี้วัดที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง การมอบหมายผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบในการดำเนินการตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

8) **ตรวจสอบความถูกต้อง** กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของรายงานและหลักฐานประกอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ถ้าข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์ที่คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้กำหนดไว้ จะแจ้งให้ สำนัก/กอง แก้ไขรายงานใหม่ ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้ตรวจสอบต้องมีความรู้ความเข้าใจกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และรายละเอียดผลการดำเนินการของตัวชี้วัดโดยละเอียด

9) **จัดทำรายงาน และตรวจสอบความถูกต้อง** สำนัก/กอง จัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด จัดทำหลักฐานประกอบผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ตรวจสอบความถูกต้องของรายงานและหลักฐานประกอบผลการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ หากพบรายงานและหลักฐานไม่ถูกต้องหรือไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน จะส่งกลับไปยังเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดแก้ไขให้ถูกต้อง ปัจจัยสำคัญ คือ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดต้องมีความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบการจัดทำรายงานผลการดำเนิน เอกสารหลักฐาน และอธิบายผลการดำเนินการให้ชัดเจน

10) **เสนอกรม และส่งรายงานให้สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำรูปเล่มรายงานผลการปฏิบัติ** ราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ฉบับสมบูรณ์ เสนอกรมปศุสัตว์ ให้ความเห็นชอบ จัดส่งรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ฉบับสมบูรณ์ให้ สำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งระบบการรายงานให้ ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ทราบจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

11) **รายงานเข้าระบบ e – Sarcard** กรอกข้อมูลผลการปฏิบัติงานเข้าระบบ e – Sarcard ใน Website ของสำนักงาน ก.พ.ร. พิมพ์สำเนาการรายงานผลของระบบ เก็บไว้เป็นหลักฐาน ส่งผลให้ เกิดระบบรายงานผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

12) **จัดเก็บรายงานที่สมบูรณ์** กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จัดทำสำเนารายงานผลการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ฉบับสมบูรณ์ เสนออธิบดีกรมปศุสัตว์ และ รองอธิบดีกรมปศุสัตว์ จัดเก็บข้อมูลหลักฐาน และรายงานฉบับสมบูรณ์ ลงแผ่น CD แจกให้กับ สำนัก/ กอง เพื่อเตรียมการ Site Visit รอบ 12 เดือน จัดเก็บรายงานฉบับสมบูรณ์ และข้อมูลหลักฐานทั้งหมด เข้าระบบจัดเก็บเอกสารของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งการจัดทำรายงานผลการดำเนินการที่ ครอบคลุมผลการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยนำเสนอผู้บริหารรับทราบ จะเป็นการสนับสนุนข้อมูลให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ รูปแบบการพัฒนา และ ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ต่อไป

13) **การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จัดสรร** สิ่งจูงใจให้ส่วนราชการตามผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ ทั้งนี้ การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน จึงควร ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ผ่านคณะทำงาน เพื่อให้เกิดการจัดสรรเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด ยุติธรรม และทั่วถึง

ซึ่งการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ เป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วย ขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์ บทบาท หน้าที่ และแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จได้ ตลอดจนเป็น เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญในการ กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินการที่มีความชัดเจน รวมทั้งรูปแบบในการ บริหารคำรับรองการปฏิบัติราชการทุกระดับ คือ ระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล จะต้องมีความสอดคล้องกัน มีการกำหนด ติดตาม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งจาก ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ประเมินผล ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

4.2 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ได้ กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มี คุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และการป้องกันการทุจริต

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การบริหารงบประมาณ การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ การควบคุมภายในและการพัฒนา กฎหมาย

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางานการ แสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์การเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์

สำหรับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 มีดังนี้

ตารางที่ 4 – 1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิภาพ (ร้อยละ 50)		
	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและนโยบายสำคัญ/พิเศษของรัฐบาล	25
	1.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง	13
	1.1.1 รายได้เงินสดทางการเกษตรของเกษตรกรเฉลี่ยต่อครัวเรือน	3.5
	1.1.2 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกร	4
	1.1.2.1 การพัฒนาเกษตรกรในศูนย์ข้าวชุมชน	2
	1.1.2.2 การใช้สารอินทรีย์เพื่อลดการใช้สารเคมีทางการเกษตร	2
	1.1.3 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคการเกษตร	3.5
	1.1.4 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลแบบบูรณาการ	2
	1.2 ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายสำคัญ/พิเศษของรัฐบาล	
	1.3 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน	10
	1.4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วม	2
	2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการผลิต	
	2.1 ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	3.5
	2.2 ร้อยละของจำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	3.5
	2.3 ร้อยละของจำนวนเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับเครื่องหมายรับรองผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย	3
	3. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/ เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของกรมปศุสัตว์	
	3.1.1 ร้อยละของเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับการพัฒนาอาชีพและมีความรู้เพิ่มขึ้น	0.8

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล (ร้อยละ 50)		
	3.1.2 ร้อยละของจำนวนปศุสัตว์พันธุ์ดีที่ส่งเสริมเปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ทั้งหมด (เฉพาะโคเนื้อ โคนม และกระบือ)	1.8
	3.1.3 ร้อยละของจำนวนปศุสัตว์ที่ได้รับการควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์เปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ในพื้นที่เสี่ยงทั้งหมด	1.8
	3.1.4 จำนวนฟาร์มสัตว์ปีกมาตรฐานที่เกิดการระบาดของไข้หวัดนก	1.8
	3.1.5 ร้อยละของฟาร์มสัตว์ปีกที่ไม่ใช้สารเคมีที่ทางราชการประกาศห้ามใช้และปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด	1.8
	3.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ	5
	3.3 ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนระบบการตรวจสอบราชการเพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติราชการ	
	3.4 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการถ่ายโอนงานด้านการตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน - งานตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ (สตส.) - งานรับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (สพส.)	2
มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (ร้อยละ 15)		
	4. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	6
	5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย	3
	6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	6
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 15)		
	7. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	3
	8. ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน/ภาพรวม/เงินโครงการลงทุนภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555	
	8.1 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	1
	8.2 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	1.5
	8.3 ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555	
	8.4 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน	1.5
	9. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	3
	10. ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน	4
	11. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ	ไม่วัด

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 20)		
	12. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	
	12.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	8
	12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	6
	12.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับ พื้นฐาน	6
รวม		100

ที่มา. จาก กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554, โดย สำนักงาน ก.พ.ร., กรุงเทพมหานคร.

ตารางที่ 4 – 2 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติภายนอก		67
การประเมินประสิทธิผล (ร้อยละ 50)	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและนโยบายสำคัญ/พิเศษ	20
	1.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง	15
	1.1.1 รายได้เงินสดทางการ เกษตรของเกษตรกรเฉลี่ยต่อครัวเรือน	6
	1.1.2 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคการเกษตร	9
	1.2 ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายสำคัญ/พิเศษของรัฐบาล	5
	1.2.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินมาตรการช่วยเหลือฟื้นฟูเยียวยา ผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์อุทกภัยของส่วนราชการ	5
	2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกันระหว่างกระทรวง	10
	2.4 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกันระหว่างกระทรวงของยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อม (คุณภาพน้ำ)	2.5
	2.4.1 ระดับความสำเร็จของความร่วมมือในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคุณภาพน้ำในลุ่มน้ำวิกฤต	2.5
	2.5 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกันระหว่างกระทรวงของยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อม (คุณภาพอากาศและหมอก)	ไม่วัด

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
	2.6 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกันระหว่างกระทรวงของยุทธศาสตร์ข้าวไทย	2.5
	2.6.1 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตข้าวเฉลี่ยต่อไร่	2.5
	2.6.2 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการส่งออกข้าวและผลิตภัณฑ์	ไม่วัด
	2.7 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกันระหว่างกระทรวงของยุทธศาสตร์พลังงานผสม (เอทานอล)	
	2.7.2 ร้อยละของปริมาณผลผลิตมันสำปะหลังเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผน พัฒนาพลังงานทดแทน 15 ปี	2.5
	3. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจพัฒนาการผลิต	10
	3.1 ร้อยละของสินค้าเกษตรส่งออกที่ผ่านการรับรองและไม่ถูกส่งกลับจากต่างประเทศ	4
	3.2 ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	2
	3.3 ร้อยละของจำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	4
	4. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก	20
	4.1 ร้อยละของจำนวนปศุสัตว์ที่ได้รับการควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์เปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ในพื้นที่เสี่ยงทั้งหมด	7
	4.2 ร้อยละของจำนวนฟาร์มสัตว์ปีกมาตรฐานที่ไม่เกิดการระบาดของไข้หวัดนก	7
	4.3 จำนวนผลงานวิจัยด้านปศุสัตว์ที่นำมาใช้ประโยชน์ (เรื่อง)	6
การประเมินคุณภาพ (ร้อยละ 7)	5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	7
	6. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย (ยกเลิกตามมติอ.ก.พ.ร. วันที่ 24 ต.ค. 55)	ไม่วัด
มิติภายใน		30
การประเมิน ประสิทธิภาพ (ร้อยละ 15)	7. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	3
	8. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน	2.5
	9. ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	1
	10. ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	1.5
	11. ระดับความสำเร็จของปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลผลิตตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย	5
	12. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	2
การพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 15)	13. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	5
	14. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ	5

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
	15. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร	5
	รวม	97

ที่มา. จาก กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555, โดย สำนักงาน ก.พ.ร., กรุงเทพมหานคร.

ตารางที่ 4 – 3 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติภายนอก		70
การประเมินประสิทธิผล (ร้อยละ 60)	1. นโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลและภารกิจหลัก	60
	1.1 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุต้นนโยบายสำคัญเร่งด่วนของ รัฐบาลและภารกิจหลักของกระทรวง	30
	1.1.1 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคการเกษตร	10
	1.1.2 รายได้เงินสดทางการเกษตรของเกษตรกรเฉลี่ยต่อครัวเรือน	10
	1.1.3 ผลผลิตพืชสำคัญเฉลี่ยต่อไร่	
	1.1.4 จำนวนพื้นที่ชลประทานที่เพิ่มขึ้น	
	1.1.5 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสินค้าที่มีการบริหารการผลิตในเชิง พื้นที่	10
	1.2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดตามภารกิจหลักของกรมหรือ เทียบเท่าและตัวชี้วัดของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPI)	27
	1.2.1 ร้อยละของจำนวนปศุสัตว์ได้รับการควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์ เปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ในพื้นที่เสี่ยงทั้งหมด	8
	1.2.2 ร้อยละของจำนวนศูนย์รวบรวมนํ้ามันดิบที่ได้รับการรองมาตรฐานสินค้า เกษตร (มกษ.6401 - 2548)	8
	1.2.3 จำนวนผลงานวิจัยด้านปศุสัตว์ที่นำมาใช้ประโยชน์ (เรื่อง)	9
	1.2.4 มูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารของไทย	2
	1.3 ระดับความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคม อาเซียน (ASEAN Readiness)	3
	1.3.1 ร้อยละของจำนวนใบอนุญาตนำเข้า-ส่งออกสัตว์และซากสัตว์ที่ออก โดยระบบ National Single Window	3
การประเมินคุณภาพ (ร้อยละ 10)	2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	10
มิติภายใน		30
การประเมิน ประสิทธิภาพ (ร้อยละ 15)	3. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	3
	4. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	2.5
	4.1 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	1

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติภายใน		30
	4.2 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม 6 เดือนแรก	0.5
	4.3 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม 12 เดือน	0.5
	4.4 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน	0.5
	5. ระดับความสำเร็จของปริมาณผลผลิตที่ได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลผลิตตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย	2.5
	6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	3
	7. ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการ	4
การพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 15)	8. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร	5
	9. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ	3
	10. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร	3
	11. ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ	4
รวม		100

ที่มา. จากกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556, โดยสำนักงาน ก.พ.ร., กรุงเทพมหานคร.

ตารางที่ 4 – 4 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติภายนอก		70
การประเมินประสิทธิผล (ร้อยละ 60)	1. ตัวชี้วัดตามภารกิจของกระทรวงตามยุทธศาสตร์ของประเทศ/แผนยุทธศาสตร์กระทรวง/ตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPIs) และตัวชี้วัดภารกิจหลักของกรม	60
	1.1 รายได้เงินสดทางการเกษตรของเกษตรกรเฉลี่ยต่อครัวเรือน	10
	1.2 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการสินค้าเกษตรทั้งในภาพรวม จำนวน 7 สินค้า (Outcome Joint KPI : Zoning)	10
	1.3 ระดับความสำเร็จของการทบทวนการประกาศเขตพื้นที่ความเหมาะสมกับศักยภาพพื้นที่ของสินค้าปศุสัตว์ 5 ชนิด (Output Joint KPI : Zoning)	10
	1.4 ร้อยละของเกษตรกรที่เป็น Smart Farmer ด้านปศุสัตว์	10
	1.5 จำนวนผลงานวิจัยด้านปศุสัตว์ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ (เรื่อง)	10

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิตินอก		70
	1.6 ร้อยละของจำนวนใบอนุญาตนำเข้า-ส่งออกสัตว์และซากสัตว์ที่ออก โดยระบบ National Single Windows	10
การประเมินคุณภาพ (ร้อยละ 10)	2. คุณภาพการให้บริการประชาชน (Service Level Agreement : SLA)	10
	2.1 งานนอกใบรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์เพื่อการส่งออก	10
มิตินอก		30
การประเมิน ประสิทธิภาพ (ร้อยละ 20)	3. การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	5
	3.1 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	2.5
	3.2 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	2.5
	4. การประหยัดพลังงาน	5
	5. การพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐ	10
การพัฒนางาน (ร้อยละ 10)	6. การพัฒนาสมรรถนะองค์กร	5
	6.1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร	1
	6.2 ระดับความสำเร็จของการพัฒนางาน	4
	7. การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ	5
รวม		100

ที่มา. จากกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557, โดย
สำนักงาน ก.พ.ร., กรุงเทพมหานคร.

ตารางที่ 4 – 5 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิตินอก		75
การประเมินประสิทธิผล (ร้อยละ 65)	1. ตัวชี้วัดภารกิจหลักของกระทรวงตามแนวทางการขับเคลื่อนประเทศ/ แผนยุทธศาสตร์กระทรวง/ตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPIs) และตัวชี้วัดภารกิจหลักของกรม	65
	1.1 รายได้เงินสดทางการเกษตรของเกษตรกรเฉลี่ยต่อครัวเรือน (บาท/ ครัวเรือน/ปี)	5
	1.2 ระดับความสำเร็จของการจัดทำยุทธศาสตร์งานวิจัยของกระทรวง เกษตรและสหกรณ์	5
	1.3 ประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญ	5
	1.3.1 ปริมาณการให้น้ำนมดิบเฉลี่ยต่อตัวต่อวัน (กิโลกรัม/ตัว/วัน)	5
	1.4 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ในการดำเนินมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้งปี 2557/2558	5

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติภายนอก		75
	1.4.1 มาตรการหลัก	2.5
	1.4.2 มาตรการเสริม	2.5
	1.5 ตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Output/Outcome JKPIs) (NSW)	5
	1.5.1 ระดับความสำเร็จของการกำหนดโครงสร้างข้อมูล และ/หรือพิกัด/รหัสสถิติ สำหรับ NSW	2
	1.5.2 ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงข้อมูลกระบวนการนำเข้า-ส่งออกผ่าน NSW	2
	1.5.3 ระดับความสำเร็จของส่วนราชการในการปรับแก้กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการเชื่อมโยงข้อมูลผ่าน NSW	1
	1.6 จำนวนนวัตกรรมด้านปศุสัตว์ (เรื่อง)	14
	1.7 ร้อยละของจำนวนศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบที่ได้รับรองมาตรฐานสินค้าเกษตร (มกษ. 6401-2548)	13
	1.8 ร้อยละของจำนวนใบอนุญาตนำเข้า-ส่งออกสัตว์และซากสัตว์ที่ออกโดยระบบ National Single Windows	13
การประเมินคุณภาพ (ร้อยละ 10)	2. คุณภาพการให้บริการประชาชน (Service Level Agreement : SLA) : กระบวนการออกใบรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์เพื่อการส่งออก	10
มิติภายใน		25
การประเมิน ประสิทธิภาพ (ร้อยละ 15)	3. การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	5
	3.1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	2.5
	3.2 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	2.5
	4. การประหยัดพลังงาน	5
	5. การพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐ	5
การพัฒนาระบบราชการ (ร้อยละ 10)	6. การพัฒนาสมรรถนะองค์กร	5
	6.1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร	1
	6.2 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร	4
	7. ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน	5
รวม		100

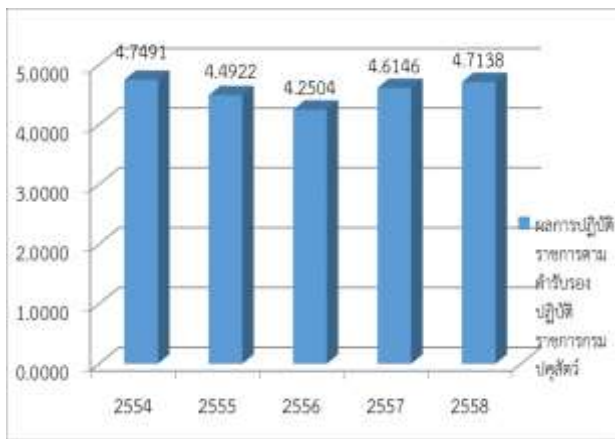
ที่มา. จากกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558, โดยสำนักงาน ก.พ.ร., กรุงเทพมหานคร.

4.3 ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์

ผลการดำเนินงานของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ระหว่างปี 2554 - 2558 มีรายละเอียด ดังนี้

4.3.1 ผลการประเมินในภาพรวมของกรมปศุสัตว์

ผลการประเมินในภาพรวมของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 สรุปได้ว่า คะแนนที่ได้สูงที่สุด คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 คะแนน 4.7491 รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้ 4.7138 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้ 4.6146 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้ 4.4922 คะแนน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้คะแนนต่ำที่สุด ได้ 4.2504 คะแนน (ภาพที่ 4 - 1)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	ผลคะแนน
2554	4.7491
2555	4.4922
2556	4.2504
2557	4.6146
2558	4.7138
จำนวนปี	5
คะแนนสูงสุด	4.7491
คะแนนต่ำสุด	4.2504
คะแนนเฉลี่ย	4.5640

ภาพที่ 4 - 1 ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2558

ค่าคะแนนเฉลี่ยทั้ง 5 ปี ได้ 4.5640 คะแนน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย รองลงมาคือปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ตามลำดับ และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยตามลำดับ ซึ่งคะแนนปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีคะแนนลดลงจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เนื่องจากผลกระทบจากการเกิดน้ำท่วมมีผลต่อการผลิตภาคการเกษตรและภาคอื่นๆ และความผันผวนของเศรษฐกิจโลก รวมทั้ง สำนักงาน ก.พ.ร. มีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนรูปแบบใหม่ในมิติด้านการพัฒนาองค์การจากเดิมจัดการเรื่องแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ เป็นการวัดการเสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะการบริหารของส่วนราชการ กำหนดตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เป็นการวัดจากคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนจากผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ (2) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ เป็นการประเมินผลโดยใช้การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งานสารสนเทศ ร่วมกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้านประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ และ (3) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ เป็นการประเมินโดยใช้แบบประเมิน Organization Climate Survey ผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งการใช้แบบสำรวจการพัฒนาองค์การ (Organization Development Survey) เป็นการวัดผลการประเมินของบุคลากรในองค์การ เพื่อค้นหาส่วนต่างระหว่างปัจจัยด้านระดับความสำคัญและความเห็นของบุคลากรภายในองค์การ (Gap) สำหรับนำมาใช้ในการปรับปรุงต่อไป

โดยข้อมูลผลสำรวจที่ได้มีความหลากหลาย ส่งผลให้การจัดทำแผนการพัฒนาแต่ละเรื่องยังไม่ครอบคลุมทุกเรื่องที่บุคลากรให้ความสำคัญ คาดการณ์ว่าหากกรมปศุสัตว์มีการทบทวน ศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมา ประกอบกับการให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนดำเนินการในทุกเรื่องให้มีความสอดคล้อง และมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ จะส่งผลให้การดำเนินการดียิ่งขึ้น

4.3.2 ผลการประเมินรายมิติ

ผลการประเมินรายมิติของกรมปศุสัตว์ พิจารณาจากผลการประเมินใน 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีผลการประเมินรายมิติ (ตารางที่ 4 - 6) ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ.	ผลคะแนน			
	มิติด้านประสิทธิผล	มิติด้านคุณภาพ	มิติด้านประสิทธิภาพ	มิติด้านการพัฒนาองค์กร
2554	4.7937	4.3730	4.5893	4.9830
2555	4.6148	4.2960	4.6660	4.9546
2556	4.0767	4.6420	4.4343	4.5000
2557	4.5451	5.0000	4.4375	5.0000
2558	4.8365	4.8251	4.2500	4.5000
จำนวนปี	5	5	5	5
คะแนนสูงสุด	4.8365	5.0000	4.6660	5.0000
คะแนนต่ำสุด	4.0767	4.2960	4.2500	4.5000
คะแนนเฉลี่ย	4.5734	4.6272	4.4754	4.7875

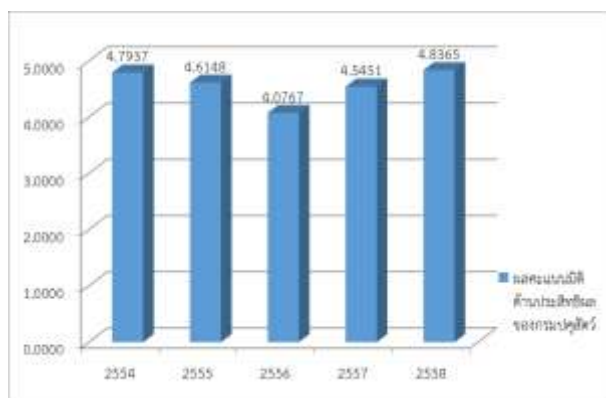
ตารางที่ 4 - 6 ผลการประเมินรายมิติของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558

ผลการประเมินรายมิติของกรมปศุสัตว์ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 พบว่า มิติที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มิติด้านการพัฒนาองค์กร ได้ 4.7875 คะแนน รองลงมาเป็นมิติด้านคุณภาพ ได้ 4.6272 คะแนน มิติด้านประสิทธิผล ได้ 4.5734 คะแนน และมิติด้านประสิทธิภาพได้คะแนนต่ำที่สุด ได้ 4.4754 คะแนน

4.3.2.1 มิติด้านประสิทธิผล

ผลการประเมินรายมิติด้านประสิทธิผลของกรมปศุสัตว์ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยมิติด้านประสิทธิผลได้ 4.5734 โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลคะแนนสูงสุดได้ 4.8365 คะแนน รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้ 4.7937 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้ 4.6148 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้ 4.6148 คะแนน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลคะแนนต่ำที่สุด ได้ 4.0767 คะแนน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินการของตัวชี้วัดภายใต้มิติด้านประสิทธิผลแล้ว ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการ

เนื่องจากเกิดปัญหาต่อเนื่องหลังจากน้ำท่วม ส่งผลต่อการผลิตภาคการเกษตรและภาคอื่นๆ มีภาวะความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ประกอบกับการกำหนดเป้าหมายมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคการเกษตรยังไม่ได้กำหนดค่าเป้าหมายและแนวทางอย่างชัดเจน จึงส่งผลต่อการขับเคลื่อนตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งคาดการณ์ว่าผลการดำเนินการจะปรับสูงขึ้นกว่าเดิม หากปรับปรุงแบบการบริหารจัดการค่าเป้าหมายแบบบูรณาการและกำหนดเป้าหมายและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน (ภาพที่ 4 - 2)

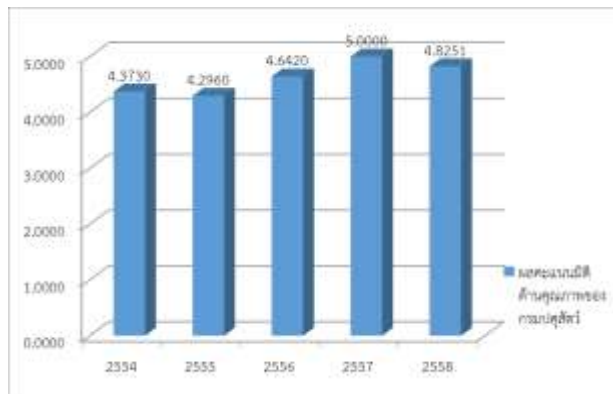


ปีงบประมาณ พ.ศ.	ผลคะแนนมิติด้านประสิทธิภาพ
2554	4.7937
2555	4.6148
2556	4.0767
2557	4.5451
2558	4.8365
จำนวนปี	5
คะแนนสูงสุด	4.8365
คะแนนต่ำสุด	4.0767
คะแนนเฉลี่ย	4.5734

ภาพที่ 4 - 2 ผลคะแนนมิติด้านประสิทธิภาพของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558

4.3.2.2 มิติด้านคุณภาพ

ผลการประเมินรายมิติด้านคุณภาพของกรมปศุสัตว์ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยมิติด้านคุณภาพได้ 4.6272 คะแนน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลคะแนนสูงที่สุดได้ 5.0000 คะแนน รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้ 4.8251 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้ 4.6420 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้คะแนน 4.3730 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลคะแนนต่ำที่สุด ได้ 4.2960 คะแนน ตามลำดับ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีการปรับตัวชี้วัดและเกณฑ์การวัดผลรูปแบบใหม่ โดยการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย คือ การจัดทำแผนการปรับปรุงกระบวนการงานบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ และสามารถดำเนินการปรับปรุงกระบวนการงานบริการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งคาดการณ์ว่าหากมีการปรับปรุงกระบวนการให้เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละระยะที่กำหนด และนำข้อมูลผลการสำรวจมาใช้เป็นในการปรับปรุงเพิ่มเติมจะส่งผลให้ผลคะแนนในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการสูงขึ้น (ภาพที่ 4 - 3)

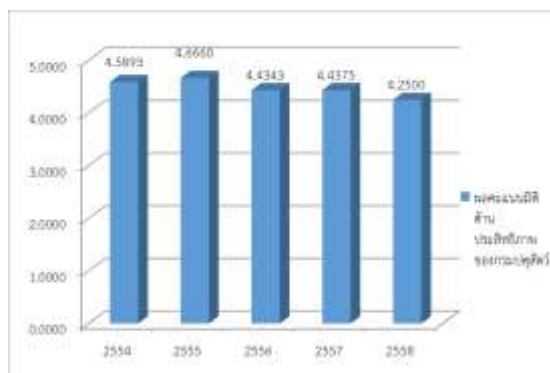


ปีงบประมาณ พ.ศ.	ผลคะแนนมิติด้านคุณภาพ
2554	4.3730
2555	4.2960
2556	4.6420
2557	5.0000
2558	4.8251
จำนวนปี	5
คะแนนสูงสุด	5.0000
คะแนนต่ำสุด	4.2960
คะแนนเฉลี่ย	4.6272

ภาพที่ 4 - 3 ผลคะแนนมิติด้านคุณภาพของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558

4.3.2.3 มิติด้านประสิทธิภาพ

ผลการประเมินมิติด้านประสิทธิภาพของกรมปศุสัตว์ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยมิติด้านประสิทธิภาพได้ 4.4754 คะแนน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลคะแนนสูงสุดได้ 4.6660 คะแนน รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้ 4.5893 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้ 4.4375 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้คะแนน 4.4343 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลคะแนนต่ำที่สุด ได้ 4.2500 คะแนน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัดของมิติด้านประสิทธิภาพ พบว่าตัวชี้วัดการประหยัดพลังงานของกรมปศุสัตว์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งปัญหาสำคัญ คือ หน่วยงานกลางมีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนเป็นระยะ และหน่วยงานที่รับผิดชอบและบุคลากรของกรมปศุสัตว์ยังขาดการให้ความสำคัญในการดำเนินการตามแนวทางและมาตรการอย่างจริงจัง โดยคาดการณ์ว่าผลการดำเนินการจะยังคงเดิมเนื่องจากยังคงมีรูปแบบในการดำเนินการเช่นเดิม แม้ว่าหน่วยงานกลางจะมีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนเป็นระยะก็ตาม (ภาพที่ 4 - 4)

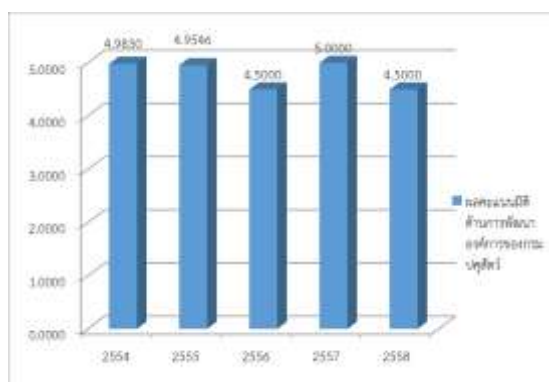


ปีงบประมาณ พ.ศ.	ผลคะแนนมิติด้านประสิทธิภาพ
2554	4.5893
2555	4.6660
2556	4.4343
2557	4.4375
2558	4.2500
จำนวนปี	5
คะแนนสูงสุด	4.6660
คะแนนต่ำสุด	4.2500
คะแนนเฉลี่ย	4.4754

ภาพที่ 4 - 4 ผลคะแนนมิติด้านประสิทธิภาพของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558

4.3.2.4 มิติการพัฒนาองค์กร

ผลการประเมินรายมิติด้านการพัฒนาองค์กรของกรมปศุสัตว์ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยมิติด้านการพัฒนาองค์กรได้ 4.7875 คะแนน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลคะแนนสูงที่สุดได้ 5.0000 คะแนน รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้ 4.9830 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้ 4.9546 คะแนน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลคะแนนต่ำที่สุด ได้ 4.5000 คะแนน ตามลำดับ โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากกรมปศุสัตว์มีกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คือ คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถในด้านการพัฒนาระบบราชการอย่างแท้จริง คาดการณ์ว่าผลการดำเนินการจะเป็นไปตามเป้าหมาย แม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนกรอบการประเมินผลในแต่ละปีก็ตาม (ภาพที่ 4 – 5)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	ผลคะแนนมิติด้านการพัฒนาองค์กร
2554	4.9830
2555	4.9546
2556	4.5000
2557	5.0000
2558	4.5000
จำนวนปี	5
คะแนนสูงสุด	5.0000
คะแนนต่ำสุด	4.5000
คะแนนเฉลี่ย	4.7875

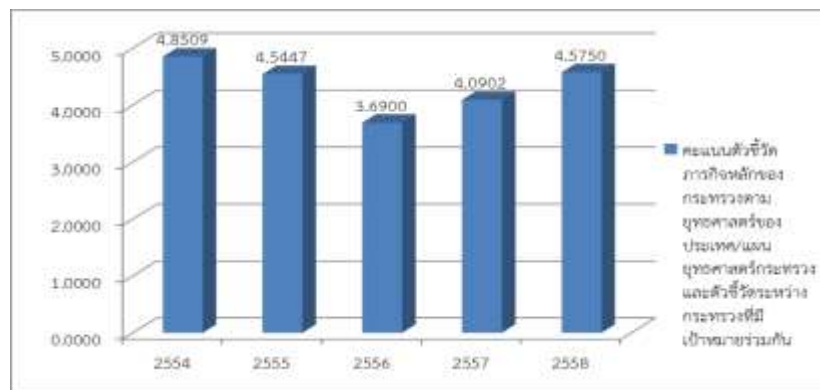
ภาพที่ 4 - 5 ผลคะแนนมิติด้านการพัฒนาองค์กรของกรมปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558

4.3.3 ผลการประเมินจำแนกตามตัวชี้วัดที่สำคัญ

4.3.3.1 มิติด้านประสิทธิภาพ

1) ตัวชี้วัดภารกิจหลักของกระทรวงตามยุทธศาสตร์ของประเทศ/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงและตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน เป็นการประเมินผลจากความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรม ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง เพื่อให้กระทรวงมีการบริหารงานแบบบูรณาการภายในกระทรวง โดยหน่วยงานภายในให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลคะแนนสูงที่สุดได้ 4.8509 คะแนน รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้ 4.5750 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้ 4.5447 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้ 4.0902 คะแนน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลคะแนนต่ำที่สุดได้ 3.6900 คะแนน เนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีการปรับเกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัดมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคการเกษตร (ล้านล้านบาท) เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และ 2555 อย่างต่อเนื่อง และมีปัจจัยที่กระทบต่อภาคเกษตร ประกอบกับการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกมีความผันผวนและกลับมาชะลอตัว ความผันผวนของสภาพดินฟ้าอากาศ ปัญหาการระบาดของโรคตายด่วนในกุ้ง และปัญหาค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อการส่งออกสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ให้ลดลง คาดการณ์ว่าผลการดำเนินการจะดีขึ้นในบางส่วน แต่ยังคงพบว่าผู้บริหารบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และการบูรณาการร่วมกันในตัวชี้วัดระดับกระทรวงที่ถ่ายทอดมายังส่วนราชการในสังกัด (ภาพที่ 4 - 6)



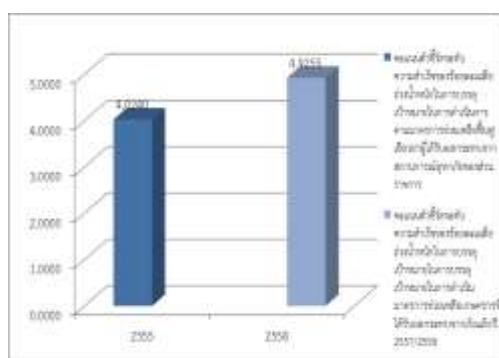
ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555	2556	2557	2558
คะแนนตัวชี้วัดภารกิจหลักของกระทรวงตามยุทธศาสตร์ของประเทศ/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงและตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน	4.8509	4.5447	3.6900	4.0902	4.5750

ภาพที่ 4 - 6 ผลคะแนนตัวชี้วัดภารกิจหลักของกระทรวงตามยุทธศาสตร์ของประเทศ/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงและตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558

2) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามมาตรการช่วยเหลือฟื้นฟู เยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์อุทกภัยของส่วนราชการ เป็นการประเมินส่วนราชการที่มีโครงการตามมาตรการช่วยเหลือฟื้นฟูเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์อุทกภัย ซึ่งกรมปศุสัตว์มีส่วนร่วมดำเนินการ 1 ใน 8 โครงการเป็นโครงการการช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยกรณีพิเศษ ปี 2554 พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลคะแนนในภาพรวมกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เท่ากับ 4.0240 คะแนน เนื่องจากผลการดำเนินการภาพรวมกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในโครงการตามแผนปฏิบัติการเพื่อบรรเทาปัญหาอุทกภัยระยะเร่งด่วน และกิจกรรมช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากอุทกภัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีล่าช้า ประกอบกับสมาชิกสหกรณ์มีการชำระหนี้แก่สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ก่อนการได้รับจัดสรรงบประมาณ ทำให้จำนวนสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากอุทกภัยไม่เป็นไปตามที่กำหนด รวมทั้ง การดำเนินงานด้านการก่อสร้าง ผู้รับจ้างขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และระยะเวลาการก่อสร้างจะติดปัญหาในฤดูฝน ทำให้ไม่สามารถ

ดำเนินการก่อสร้างได้ ส่วนผลคะแนนกรมปศุสัตว์เท่ากับ 4.9862 คะแนน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (ภาพที่ 4 – 7)

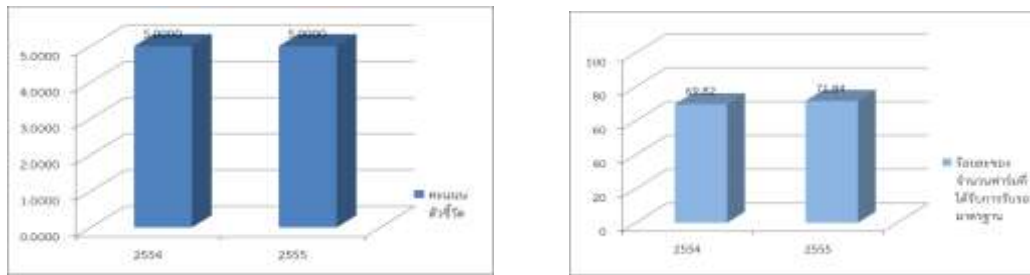
ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง ปี 2557/2558 เป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการดำเนินงานตามโครงการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้งปี 2557/2558 ในเขตลุ่มน้ำเจ้าพระยาและลุ่มน้ำแม่กลอง โดยการดำเนินการจ้างแรงงานเพื่อซ่อมคูคลองในฤดูแล้ง การส่งเสริมอาชีพด้านปศุสัตว์ ด้านประมง การฝึกอาชีพด้านการเกษตร การสนับสนุนเมล็ดพันธุ์พืชตระกูลถั่ว และการสนับสนุนให้ปลูกพืชปุ๋ยสด เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการพื้นที่เพาะปลูกพืชฤดูแล้งที่สอดคล้องกับปริมาณน้ำต้นทุนและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และเยียวยาเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบให้มีรายได้จากกิจกรรมอื่นทดแทน พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลคะแนนเท่ากับ 4.9255 คะแนน (ภาพที่ 4 – 7)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2555	2558
คะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามมาตรการช่วยเหลือพื้นที่ฟู เยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์อุทกภัยของส่วนราชการ	4.0240	-
คะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง ปี 2557/2558	-	4.9255

ภาพที่ 4 - 7 ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามมาตรการช่วยเหลือพื้นที่ฟู เยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์อุทกภัยของส่วนราชการและตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้ง ปี 57/58 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และ 2558

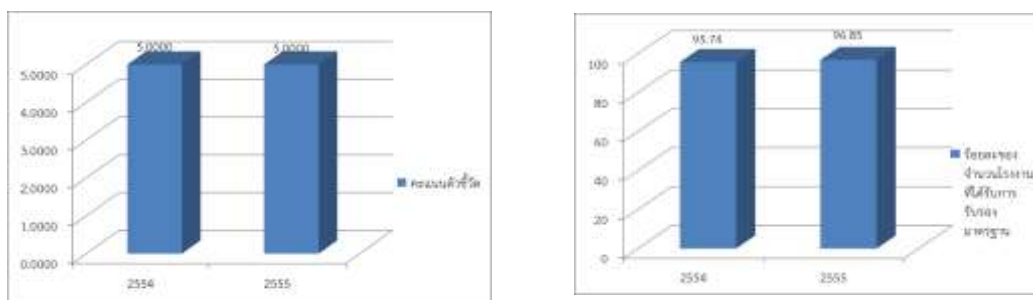
3) ตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน เป็นการประเมินผลฟาร์มที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฟาร์มที่กรมปศุสัตว์มีการดำเนินการตรวจรับรองให้กับเกษตรกรหรือผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงสัตว์ พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และ 2555 มีผลคะแนนเท่ากันได้ 5.0000 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการพบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลการดำเนินการสูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้ร้อยละ 71.84 และร้อยละ 69.82 ตามลำดับ โดยมีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จากเป็นหมายร้อยละ 66.48 เป็นร้อยละ 69.80 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 คือเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.32 แต่กรมปศุสัตว์ยังคงสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากมีระบบและเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพในการให้บริการ ประกอบกับผู้บริโภคให้ความสำคัญในด้านการรักษาสุขภาพ รัฐบาลมีนโยบายความปลอดภัยด้านอาหาร การเป็นครัวของโลก และประเทศคู่ค้ากำหนดกฎระเบียบในการส่งออกสินค้าปศุสัตว์ เป็นต้น (ภาพที่ 4 - 8)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555
คละเนตตัวชีวิต	5.0000	5.0000
ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	69.82	71.84

ภาพที่ 4 - 8 ผลคละเนตตัวชีวิตร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2555

4) ตัวชีวิตร้อยละของจำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน เป็นการประเมินผลโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออกที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน GMP/HACCP ที่กรมปศุสัตว์มีการดำเนินการตรวจรับรองให้กับโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออก พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และ 2555 มีผลคละเนตเท่ากันได้ 5.0000 คละเนต เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลการดำเนินการสูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้ร้อยละ 96.85 และร้อยละ 95.74 ตามลำดับ โดยมีการปรับเกณฑ์การให้คละเนตปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จากค่าเป้าหมายร้อยละ 93.74 เป็นร้อยละ 95.70 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 คือเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.96 แต่กรมปศุสัตว์ยังคงสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากมีระบบและบุคลากรที่มีศักยภาพสามารถให้คำแนะนำ พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ประกอบการ ประกอบกับผู้ประกอบการมีแรงจูงใจในการพัฒนาโรงงานให้ได้มาตรฐาน เนื่องจากเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการส่งออก (ภาพที่ 4 - 9)

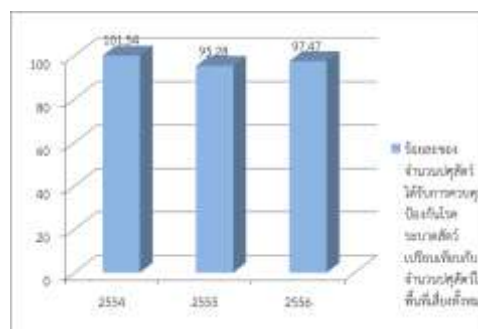
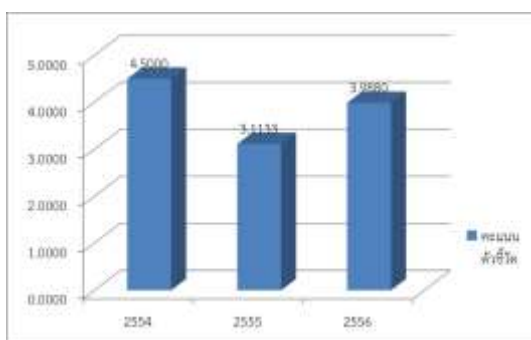


ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555
คละเนตตัวชีวิต	5.0000	5.0000
ร้อยละของจำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	95.74	96.85

ภาพที่ 4 - 9 ผลคละเนตตัวชีวิตของจำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2555

5) ตัวชี้วัดร้อยละของสินค้าเกษตรส่งออกที่ผ่านการรับรองและไม่ถูกส่งกลับจากต่างประเทศ เป็นการประเมินสินค้าปศุสัตว์ส่งออกที่ผ่านการรับรองและไม่ถูกส่งกลับจากต่างประเทศ โดยผ่านการตรวจจากห้องปฏิบัติการตามมาตรฐานของหน่วยงานและได้รับใบรับรองจากหน่วยงาน และไม่ถูกส่งกลับจากต่างประเทศ พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน และผลการดำเนินการร้อยละ 100 แม้ว่าเกณฑ์การให้คะแนนจะสูง แต่กรมปศุสัตว์ยังสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีระบบและบุคลากรที่มีศักยภาพสามารถให้คำแนะนำ พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ประกอบการ รวมถึง รัฐบาลมีนโยบายเรื่องความปลอดภัยด้านอาหาร และการเป็นครัวของโลกประเทศคู่ค้าได้กำหนดกฎระเบียบในการส่งออกสินค้าปศุสัตว์เป็นปัจจัยสำคัญให้การสนับสนุน

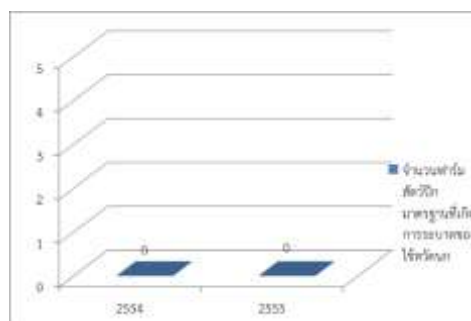
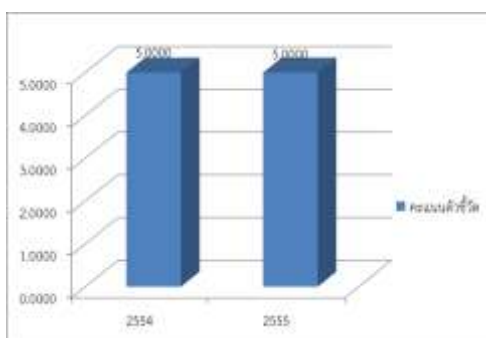
6) ตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนปศุสัตว์ได้รับการควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์เปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ในพื้นที่เสี่ยงทั้งหมด เป็นการประเมินผลจากความสามารถในการให้บริการฉีดวัคซีนป้องกันโรคปากและเท้าเปื่อยในโคเนื้อ ไก่ชน กระบือ แพะและแกะ เปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ในพื้นที่เสี่ยงทั้งหมด พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลคะแนนสูงสุดได้ 4.5000 คะแนน รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้ 3.9880 คะแนน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลคะแนนต่ำที่สุดได้ 3.1133 คะแนน เมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินการ พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลการดำเนินการสูงที่สุดได้ร้อยละ 101.54 รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้ร้อยละ 97.47 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดได้ร้อยละ 95.28 โดยมีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จากร้อยละ 88 เป็นร้อยละ 95 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และ 2556 คือเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 รวมทั้ง สัตว์มีการเคลื่อนย้ายอยู่ตลอด ตามความต้องการของผู้บริโภคและแหล่งของอาหารสัตว์ ทำให้เป้าหมายของการดำเนินงานไม่คงที่ และบางพื้นที่มีเหตุการณ์ไม่ปกติ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานลำบาก และประวัติสัตว์ประจำตัวสัตว์ไม่ชัดเจน เนื่องจากสัตว์บางตัวยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนสัตว์แห่งชาติ (ภาพที่ 4 - 10)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555	2556
คะแนนตัวชี้วัด	4.5000	3.1133	3.9880
ร้อยละของจำนวนปศุสัตว์ที่ได้รับการควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์เปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ในพื้นที่เสี่ยงทั้งหมด	101.54	95.28	97.47

ภาพที่ 4 - 10 ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนปศุสัตว์ที่ได้รับการควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์เปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ในพื้นที่เสี่ยงทั้งหมด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2556

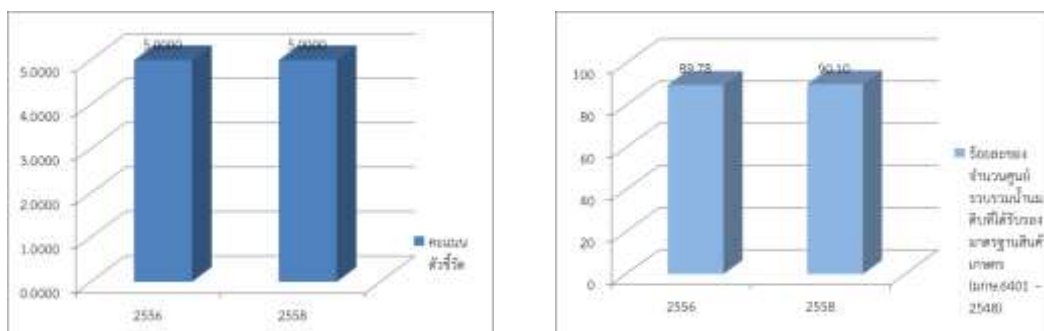
7) ตัวชี้วัดจำนวนฟาร์มสัตว์ปีกมาตรฐานที่เกิดการระบาดของไข้หวัดนก เป็นการประเมินผลการจัดการฟาร์มที่สามารถดำเนินการตามระเบียบมาตรฐานฟาร์มเพื่อให้สามารถควบคุมป้องกันโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ปรากฏว่าพบโรคระบาดจากไข้หวัดนก ของฟาร์มที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากกรมปศุสัตว์ พบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และ 2555 มีผลคะแนนตัวชี้วัดได้ 5.0000 และฟาร์มสัตว์ปีกมาตรฐานไม่เกิดการระบาดของไข้หวัดนก เนื่องจากรัฐบาลให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการระบาดของโรคไข้หวัดนก มีมาตรการในการควบคุมป้องกันโรค และการเฝ้าระวังโรคไข้หวัดนกเข้มงวด การจัดระบบการเลี้ยงสัตว์ปีกให้เป็นฟาร์มระบบปิด และเกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น (ภาพที่ 4 – 11)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555
คะแนนตัวชี้วัด	5.0000	5.0000
จำนวนฟาร์มสัตว์ปีกมาตรฐานที่เกิดการระบาดของไข้หวัดนก	0	0

ภาพที่ 4 - 11 ผลคะแนนตัวชี้วัดจำนวนฟาร์มสัตว์ปีกมาตรฐานที่เกิดการระบาดของไข้หวัดนก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2555

8) ตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบที่ได้รับรองมาตรฐานสินค้าเกษตร (มกษ.6401 – 2548) เป็นการประเมินผลศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบตามมาตรฐานสินค้าเกษตร (มกษ. 6401 - 2548) ได้แก่ มาตรฐานระบบ : การปฏิบัติทางสุขลักษณะที่ดีสำหรับศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ที่กรมปศุสัตว์มีการดำเนินการตรวจรับรองให้แต่ละศูนย์ พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และ 2558 มีผลคะแนนเท่ากันได้ 5.0000 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการพบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลการดำเนินการสูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้ร้อยละ 90.10 และร้อยละ 89.78 แม้ว่าจะมีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จากร้อยละ 52 เป็นร้อยละ 88.83 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.83 แต่กรมปศุสัตว์ยังคงสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายความปลอดภัยด้านอาหารและการเป็นครัวโลก และนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่จะปรับเปลี่ยนมาตรฐาน GMP ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบจากมาตรฐานทั่วไปไปสู่มาตรฐานบังคับ (ภาพที่ 4 - 12)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2556	2558
คณณตัวชีวิต	5.0000	5.0000
ร้อยละของจำนวนศูนย์รวบรวมน้ำนดิบที่ได้รับรองมาตรฐานสินค้าเกษตร (มกษ.6401 - 2548)	89.78	90.10

ภาพที่ 4 - 12 ผลคณณตัวชีวิตร้อยละของจำนวนศูนย์รวบรวมน้ำนดิบที่ได้รับรองมาตรฐานสินค้าเกษตร (มกษ.6401 - 2548) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และ 2558

9) ตัวชี้วัดร้อยละของฟาร์มสัตว์ปีกที่ไม่ใช้สารเคมีที่ทางราชการประกาศห้ามใช้และปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด เป็นการประเมินผลการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์ปีกที่ไม่ใช้สารเคมีภัณฑ์ที่ทางราชการประกาศกำหนดห้ามใช้ พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลคณณเท่ากับ 5.0000 คณณ และผลการดำเนินการเท่ากับร้อยละ 100 เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบมีการบูรณาการร่วมกันทั้งในหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีแผนการตรวจสอบหาสารตกค้างในสัตว์ปีกชัดเจน กระทรวงสาธารณสุขเข้มงวดและดำเนินการกับผู้นำเข้า ผู้ขาย เกษตรเคมีภัณฑ์ และยาสัตว์ และมีนโยบายรัฐบาลสนับสนุนการผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์ปีกปลอดภัยจากสารตกค้าง

10) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการถ่ายโอนงานด้านการตรวจสอบและรับรองคุณภาพมาตรฐาน เป็นการประเมินผลความสามารถในการดำเนินการถ่ายโอนงานด้านการตรวจสอบรับรองคุณภาพมาตรฐาน ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 11 พฤษภาคม 2553 พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลคณณในภาพรวมเท่ากับ 3.5000 คณณ โดยกรมปศุสัตว์มีเป้าหมายการถ่ายโอนจำนวน 2 งาน ได้แก่ (1) งานตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ (สำนักตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์) มีผลคณณเท่ากับ 5.0000 คณณ ซึ่งกรมปศุสัตว์สามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้ครบถ้วนและสามารถถ่ายโอนภารกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนดจำนวน 26 แห่ง เมื่อเทียบกับเป้าหมายจำนวน 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 104 และ (2) งานรับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์) มีผลคณณเท่ากับ 3.0000 คณณ ซึ่งกรมปศุสัตว์ยังไม่สามารถดำเนินการถ่ายโอนภารกิจได้ เนื่องจากมีบริษัทที่ผ่านการรับรองจากสำนักมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) ให้เป็นหน่วยรับรองเพียงหน่วยงานเดียว แต่รับรองได้เฉพาะพืชเท่านั้น

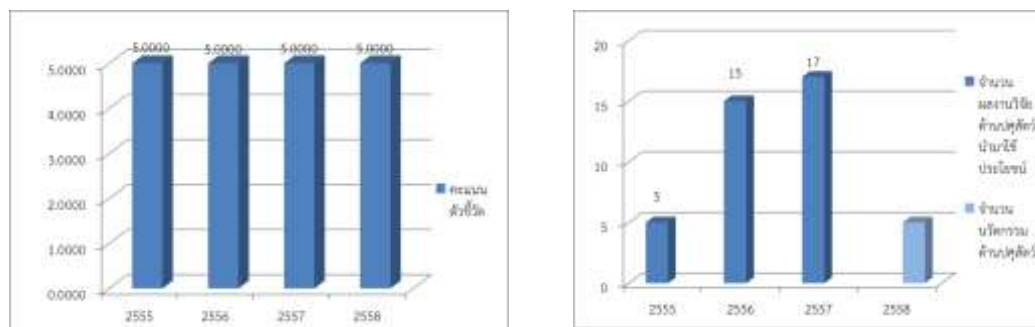
11) ตัวชี้วัดร้อยละของเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับการพัฒนาอาชีพและมีความรู้เพิ่มขึ้น เป็นการประเมินการดำเนินการฝึกอบรมและมอบพันธุ์สัตว์

โคเนื้อ แพะ และสัตว์ปีก ตามโครงการส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน และผลการดำเนินการร้อยละ 99.50 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้กรมปศุสัตว์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย เช่น เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจ โครงการและแผนปฏิบัติการ และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เกษตรกร รวมทั้งเกษตรกรให้ความสนใจในการเข้ารับการพัฒนาอาชีพด้านปศุสัตว์

12) ตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนปศุสัตว์พันธุ์ดีที่ส่งเสริมเปรียบเทียบกับจำนวนปศุสัตว์ทั้งหมด (เฉพาะโคเนื้อ ไก่และกระบือ) เป็นการประเมินผลโคเนื้อ ไก่และกระบือที่ได้รับการส่งเสริมโดยการให้บริการผสมเทียมเปรียบเทียบกับเพศเมียวัยเจริญพันธุ์ทั้งหมด พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลคะแนนเท่ากับ 4.4614 คะแนน และผลการดำเนินการเท่ากับร้อยละ 12.10 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้กรมปศุสัตว์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากเกษตรกรมีความสนใจในการขอรับบริการผสมเทียม ไก่ โคเนื้อและกระบือมากขึ้น ประกอบกับเกษตรกรให้การยอมรับสัตว์ที่เกิดจากการผสมเทียม ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพันธุ์ที่ดีขึ้นด้วย

13) ร้อยละของเกษตรกรที่เป็น Smart Farmer ด้านปศุสัตว์ เป็นการประเมินความสามารถในการผลักดันให้เกษตรกรด้านการปศุสัตว์เป็น Smart Farmer โดยการวัดผลจากคุณสมบัติและรายได้ของเกษตรกรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน และผลการดำเนินการเท่ากับร้อยละ 64.42 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้กรมปศุสัตว์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผู้บริหารให้การสนับสนุนการดำเนินการและเกษตรกรให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

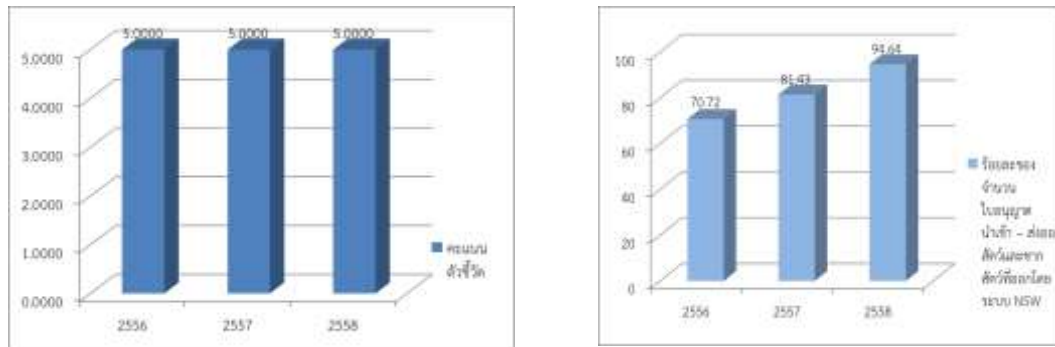
14) ตัวชี้วัดจำนวนผลงานวิจัยด้านปศุสัตว์ที่นำมาใช้ประโยชน์ เป็นการประเมินผลงานวิจัยที่เกษตรกร ประชาชน ภาคเอกชน หรือหน่วยงานต่างๆ นำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาการเกษตร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557 ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้เปลี่ยนมาวัดผลตัวชี้วัดจำนวนนวัตกรรมด้านปศุสัตว์ เป็นการประเมินผลจำนวนนวัตกรรมที่สามารถนำไปขยายผลให้เกิดเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจแทน พบว่าเมื่อพิจารณาด้านผลคะแนนปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2558 มีผลคะแนนเท่ากันได้ 5.0000 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลงานวิจัยสูงสุดจำนวน 17 เรื่อง รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลงานวิจัยจำนวน 15 เรื่อง และปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลงานวิจัยต่ำที่สุดจำนวน 5 เรื่อง และปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลงานนวัตกรรมจำนวน 5 เรื่อง แม้ว่าจะมีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2557 จำนวนผลงานวิจัย 3 เรื่อง 5 เรื่อง และ 15 เรื่อง ตามลำดับ ส่วนปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จำนวนผลงานนวัตกรรม 3 เรื่อง เป็นการวัดผลปีแรก แต่กรมปศุสัตว์ยังคงสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากนักวิจัยมีศักยภาพในการสร้างผลงานวิจัยและผลงานนวัตกรรมด้านปศุสัตว์ และมีระบบการติดตามประเมินผลต่อเนื่อง (ภาพที่ 4 - 13)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2555	2556	2557	2558
คละแนวนตัวชีวิต	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000
จำนวนผลงานวิจัยด้านปศุสัตว์ที่นำมาใช้ประโยชน์	5	15	17	-
จำนวนนวัตกรรมด้านปศุสัตว์	-	-	-	5

ภาพที่ 4 - 13 ผลคละแนวนตัวชีวิตจำนวนผลงานวิจัยด้านปศุสัตว์ที่นำมาใช้ประโยชน์และจำนวนนวัตกรรมด้านปศุสัตว์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2558

15) ตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนใบอนุญาตนำเข้า – ส่งออกสัตว์และซากสัตว์ที่ออกโดยระบบ National Single Windows เป็นการประเมินผลความสามารถในการออกใบอนุญาตนำเข้า - ส่งออกสัตว์และซากสัตว์ที่ออกโดยระบบ NSW เปรียบเทียบกับจำนวนใบอนุญาตนำเข้า - ส่งออกสัตว์และซากสัตว์ที่ออกทั้งหมด พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – 2558 มีผลคละแนวนเท่ากันได้ 5.0000 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการพบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลการดำเนินการสูงที่สุดได้ร้อยละ 94.64 รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลการดำเนินการได้ร้อยละ 81.43 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดได้ร้อยละ 70.72 ตามลำดับ ซึ่งผลการดำเนินการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าเกณฑ์การให้คะแนนจะมีการปรับเปลี่ยนทุกปี โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – 2558 ดังนี้ ร้อยละ 20 ร้อยละ 70.72 และร้อยละ 81.43 ตามลำดับ เนื่องจากมีกฎหมายว่าด้วยการระบาดของโรคสัตว์ที่กำหนดการนำเข้า – ส่งออกที่ต้องออกใบอนุญาต และมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 4 - 14)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2556	2557	2558
คะแนนตัวชี้วัด	5.0000	5.0000	5.0000
ร้อยละของจำนวนใบอนุญาตนำเข้า - ส่งออกสัตว์และซากสัตว์ที่ออกโดยระบบ National Single Windows	70.72	81.43	94.64

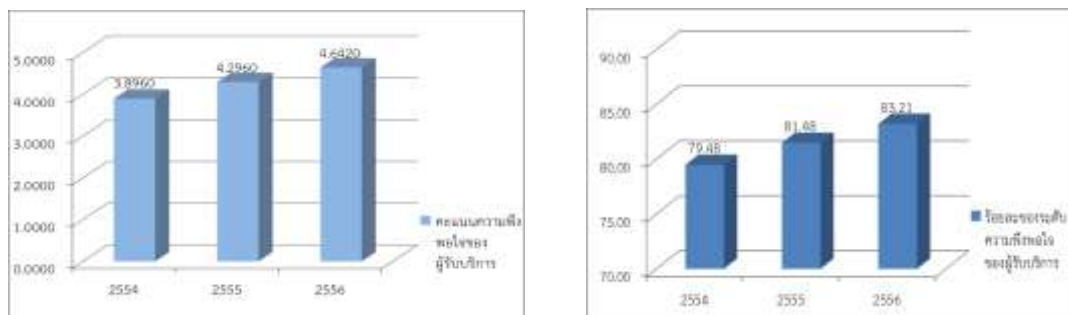
ภาพที่ 4 - 14 ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนใบอนุญาตนำเข้า - ส่งออกสัตว์และซากสัตว์ที่ออกโดยระบบ National Single Windows ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2558

4.3.3.2 มิติด้านคุณภาพ

1) ตัวชี้วัดร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นการประเมินผลตามตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยพิจารณาจากผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งสำนักงานสถิติแห่งชาติดำเนินการสำรวจ ซึ่งพิจารณาประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) ความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ (2) ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ (3) ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (4) ความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ และ (5) ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 กรมปศุสัตว์วัดผล 3 กระบวนการ ได้แก่ (1) การออกไปรับรองมาตรฐานฟาร์มปศุสัตว์ (2) การออกไปรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์เพื่อการส่งออก และ (3) การให้บริการจำหน่ายสัตว์พันธุ์แก่เกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 วัดผล 3 กระบวนการ ได้แก่ (1) การออกไปอนุญาตเคลื่อนย้ายสัตว์/ซากสัตว์ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-signature) (2) การขึ้นสูตรโรคสัตว์ และ (3) การตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 วัดผล 2 กระบวนการ ได้แก่ (1) การตรวจและวินิจฉัยโรคสัตว์ทางห้องปฏิบัติการ และ (2) การตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์

ผลสำรวจความพึงพอใจของกรมปศุสัตว์ โดยคะแนนจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเมื่อเปรียบเทียบทั้ง 3 ปี พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลคะแนนสูงที่สุด ได้คะแนน 4.6420 รองลงมาเป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้คะแนน 4.2960 คะแนน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลคะแนนต่ำที่สุด ได้คะแนน 3.8960 คะแนน โดยมีผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งนี้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้ร้อยละ 79.48 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้ร้อยละ 81.48 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้ร้อยละ 83.21 เมื่อพิจารณาพบว่าประเด็นหลักที่ทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ประเด็นเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และคุณภาพการให้บริการ

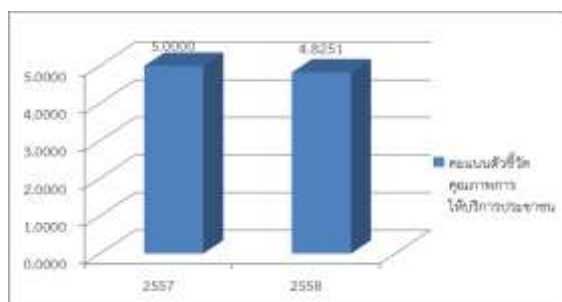
เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง สำนักงาน ก.พ.ร. มีการสนับสนุนองค์ความรู้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ และให้เสนอขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพการให้บริการประจำปี (ภาพที่ 4 - 15)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555	2556
คะแนนความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3.8960	4.2960	4.6420
ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	79.48	81.48	83.21

ภาพที่ 4 - 15 ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2556

2) ตัวชี้วัดคุณภาพการให้บริการประชาชน (Service Level Agreement : SLA) เป็นการประเมินความสำเร็จของการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ ซึ่งกรมปศุสัตว์ได้จัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ในงานบริการที่สำคัญตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยมีการจัดทำแผนการปรับปรุงกระบวนการบริการ เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) ที่สอดคล้องกับความต้องการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการครอบคลุมใน 6 ประเด็น ได้แก่ (1) ระยะเวลาที่ใช้ในการให้บริการจนแล้วเสร็จ (2) ขั้นตอนการการให้บริการ (3) คุณภาพของบริการที่ส่งมอบและการให้บริการ (4) รูปแบบ/การเข้าถึงบริการ (5) ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน และ (6) ค่าใช้จ่ายในการบริการ โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 กรมปศุสัตว์วัดผลกระบวนการ : งานใบรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์เพื่อการส่งออก และปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 กรมปศุสัตว์วัดผลกระบวนการ : งานออกใบรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์เพื่อการส่งออก ซึ่งเป็นการประเมินความต่อเนื่องของการปรับปรุง/พัฒนางานบริการ พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน สูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้ 4.8251 คะแนน ซึ่งกรมปศุสัตว์สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเป็นอย่างดี รวมทั้ง มีขั้นตอนปฏิบัติและเอกสารชี้แจงที่ชัดเจน (ภาพที่ 4 - 16)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2557	2558
คะแนนตัวชี้วัดคุณภาพการให้บริการประชาชน	5.0000	4.8251

ภาพที่ 4 - 16 ผลคะแนนตัวชี้วัดคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 - 2558

3) ตัวชี้วัดร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบายแก่กรมปศุสัตว์ โดยพิจารณาประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ (1) ความพึงพอใจด้านความเข้าใจต่อนโยบายที่มอบหมาย (2) ความพึงพอใจด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ (3) ความพึงพอใจด้านการติดตามและนำเสนอผลให้ทราบ โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้ยกเลิกตัวชี้วัดตามมติ คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยน โยกย้ายผู้กำหนดนโยบายระหว่างปีงบประมาณ ซึ่งส่งผลให้การประเมินความพึงพอใจไม่สอดคล้องการดำเนินการของแต่ละส่วนราชการ

4) ตัวชี้วัดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เป็นการประเมินผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐของส่วนราชการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ และการจัดการข้อร้องเรียนเรื่องการทุจริต การปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 พบว่าผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์ได้เท่ากับ 4.8500 คะแนน แสดงว่ากรมปศุสัตว์สามารถดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตตามแนวทางที่กำหนด

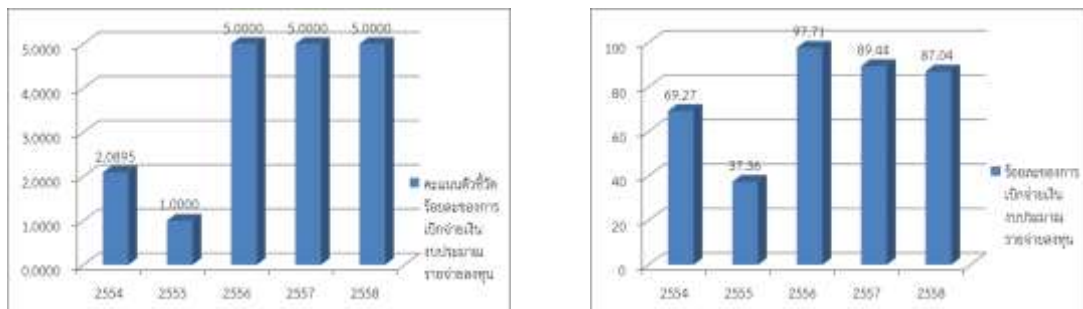
4.3.3.3 มิติด้านประสิทธิภาพ

1) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ เป็นการประเมินผลของผู้รับบริการที่ได้รับบริการตามรอบระยะเวลามาตรฐาน โดยเปรียบเทียบกับผู้รับบริการทั้งหมดในแต่ละกระบวนการงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งกระบวนการงานที่ได้ลดรอบระยะเวลาได้ตั้งแต่ร้อยละ 30 ขึ้นไปและนำมาประเมินผลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จำนวน 5 กระบวนการ ได้แก่ (1) การอนุญาตนำสัตว์เข้าในราชอาณาจักร (2) การอนุญาตนำซากสัตว์เข้าในราชอาณาจักร (ประเภทกระดูก กีบ เขา ขน หนัง เนื้อสัตว์) (3) การอนุญาตนำสัตว์ออกนอกราชอาณาจักร (4) การอนุญาตนำซากสัตว์ออกนอกราชอาณาจักร (ประเภทกระดูก กีบ เขา ขน หนัง เนื้อสัตว์) และ (5) การให้บริการตรวจวินิจฉัยโรคสัตว์ (โรค布鲁เซลโลซิส) พบว่าผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์ได้เท่ากับ 4.2030 คะแนน

การปรับปรุงกระบวนการงานของกรมปศุสัตว์มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้โดยนำระบบ e-Service มาให้บริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกในการยื่นขออนุญาต โดยไม่ต้องเดินทางมา

ติดต่อและยื่นคำขออนุญาตที่ด่านกักกันสัตว์ สามารถยื่นคำขออนุญาตผ่านทาง Internet ในระบบมีคำแนะนำขั้นตอนการใช้งานระบบให้คำแนะนำขั้นตอนการใช้งานระบบ และปรับปรุงการให้บริการตรวจวินิจฉัยโรคสัตว์ให้เป็นระบบมาตรฐาน ISO/IEC ส่งผลให้สามารถลดรอบระยะเวลาการให้บริการและ ผู้รับบริการได้รับบริการตามเวลามาตรฐาน ซึ่งปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การสนับสนุนของภาครัฐและความร่วมมือของผู้ประกอบการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าปศุสัตว์ การพัฒนาระบบ e-movement มาสนับสนุนการให้บริการ และระบบมาตรฐาน ISO/IEC 17025 : 2005

2) ตัวชี้วัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน เป็นการประเมินผลความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนของส่วนราชการ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนจากระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ผลคะแนนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนของกรมปศุสัตว์ เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 5 ปี พบว่าผลคะแนนปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลคะแนนสูงที่สุดได้ 5.0000 รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลคะแนนต่ำที่สุดได้ 1.0000 คะแนน เมื่อพิจารณาจากผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณสูงที่สุดได้ร้อยละ 97.71 รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้ร้อยละ 89.44 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้ร้อยละ 87.04 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้ร้อยละ 69.27 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณต่ำที่สุดได้ร้อยละ 37.36 ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตาม เร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ หน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดแนวทางการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 4 - 17)

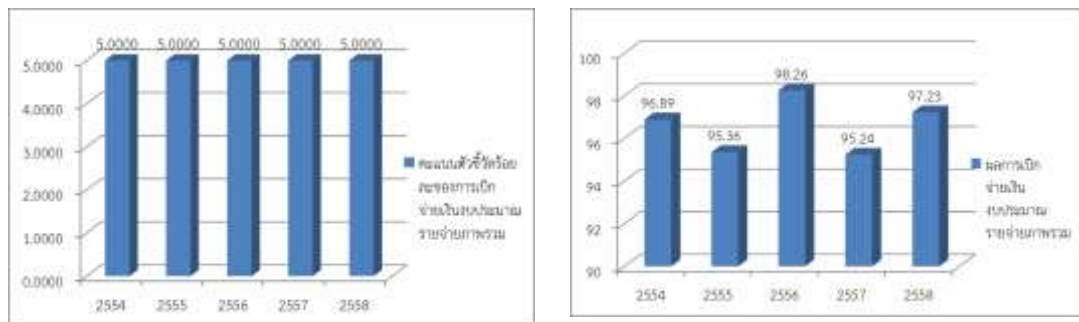


ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555	2556	2557	2558
คะแนนตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	2.0895	1.0000	5.0000	5.0000	5.0000
ผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	69.27	37.36	97.71	89.44	87.04

ภาพที่ 4 - 17 ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2558

3) ตัวชี้วัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม เป็นการประเมินผลความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมของส่วนราชการ โดยจะใช้ข้อมูล

การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม จากระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ผลคะแนนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมของกรมปศุสัตว์ เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 5 ปี พบว่าผลคะแนนปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2558 มีผลคะแนนเท่ากันและมีผลคะแนนสูงที่สุดได้ 5.0000 คะแนน เมื่อพิจารณาจากผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณสูงที่สุดได้ร้อยละ 98.26 รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้ร้อยละ 97.23 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้ร้อยละ 96.89 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้ร้อยละ 95.36 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณต่ำที่สุดได้ร้อยละ 95.24 ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตาม เฝ้าระวังการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ หน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดแนวทางการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 4 - 18)



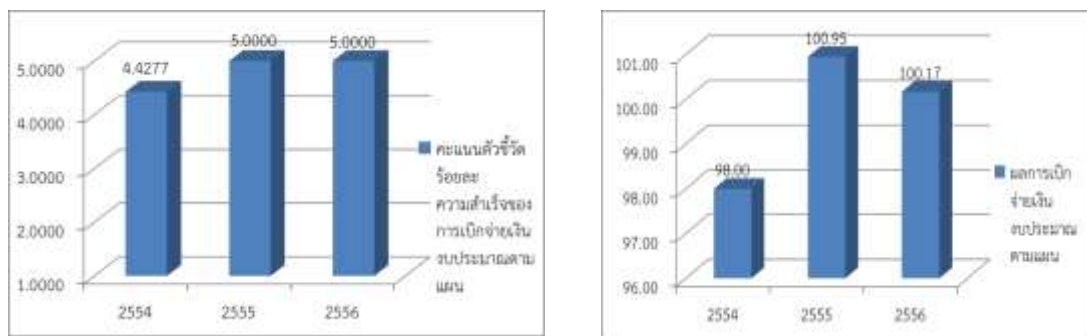
ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555	2556	2557	2558
คะแนนตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000
ผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	96.89	95.36	98.26	95.24	97.23

ภาพที่ 4 - 18 ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2558

4) ตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายเงินโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง เป็นการประเมินผลการเบิกจ่ายเงินโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 โดยใช้ผลการเบิกจ่ายเงินโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 ของส่วนราชการ ทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจากระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) เทียบกับวงเงินตามแผนปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ในระบบ Project Financial Monitoring System (PFMS) เพื่อสร้างงานและสร้างรายได้โดยการลงทุนในโครงการภาครัฐจะสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต พบว่ามีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน แสดงว่ากรมปศุสัตว์สามารถดำเนินการเบิกจ่ายเงินโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็งได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

5) ตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน เป็นการประเมินผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน โดยพิจารณาจากความสามารถในการเบิกจ่ายเงิน

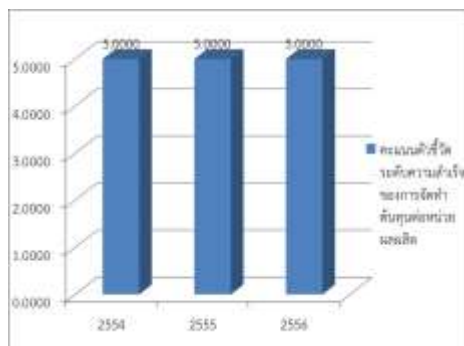
งบประมาณภาพรวมของส่วนราชการทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคเทียบกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ส่วนราชการบันทึกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจากระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ผลคะแนนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และ 2556 มีผลคะแนนสูงกว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยได้ 5.0000 คะแนน และได้ 4.4277 คะแนน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผนสูงที่สุดได้ร้อยละ 100.95 รองลงมา เป็นปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้ร้อยละ 100.17 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณต่ำที่สุดได้ร้อยละ 98 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณสูงเกือบร้อยละ 100 แต่ผลคะแนนต่ำกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และ 2556 เนื่องจากมีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนลดลง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ระดับคะแนน 5 เท่ากับร้อยละ 100 (+/- ร้อยละ 3.5) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เท่ากับร้อยละ 95 (+/- ร้อยละ 2.5) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 เท่ากับร้อยละ 96 (+/- ร้อยละ 1) (ภาพที่ 4 - 19)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555	2556
คะแนนตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน	4.4277	5.0000	5.0000
ผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผน	98	100.95	100.17

ภาพที่ 4 - 19 ผลคะแนนตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายตามแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2555

6) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต เป็นการวัดความสามารถการจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด และนำเอาผลกรคำนวณต้นทุนมาใช้ในการบริหารทรัพยากร พบว่าผลคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2556 มีผลคะแนนสูงที่สุดได้ 5.0000 คะแนน เนื่องจากกรมบัญชีกลางซึ่งเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พร้อมทั้งผลสำเร็จของขั้นตอนอย่างชัดเจน และกรมปศุสัตว์มีหน่วยงานหลักที่ศักยภาพ และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (ภาพที่ 4 - 20)



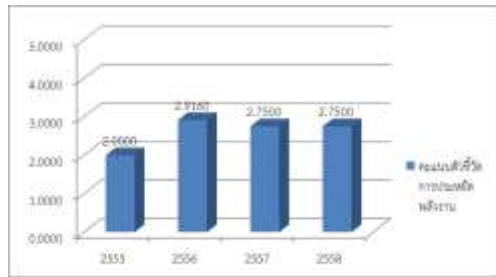
ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555	2556
คะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	5.0000	5.0000	5.0000

ภาพที่ 4 - 20 ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2556

7) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน เป็นการประเมินผลความสามารถของหน่วยงานในการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (ข้อ 6) และแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ได้กำหนดเป็นแนวทางไว้ พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน เนื่องจากตัวชี้วัดมีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน

8) ตัวชี้วัดการประหยัดพลังงาน เป็นการประเมินผลความสามารถในการจัดการใช้ไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิงภายในส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลการใช้ไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิงลดลง พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลคะแนนสูงที่สุดได้ 2.9160 คะแนน รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 และ 2558 ได้ 2.7500 คะแนน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลคะแนนต่ำที่สุดได้ 2.0000 คะแนน โดยผลคะแนนที่ได้ทั้งหมดไม่ถึงค่าเป้าหมาย 3.0000 คะแนน เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การให้คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นการเปรียบเทียบปริมาณไฟฟ้าหรือน้ำมันกับปีที่ผ่านมา คำนวณเป็นร้อยละของปริมาณไฟฟ้าหรือน้ำมันที่ประหยัดได้ และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2558 เป็นการคำนวณจากปริมาณการใช้ไฟฟ้าหรือน้ำมันมาตรฐานกับปริมาณการใช้ไฟฟ้าหรือน้ำมันจริง คำนวณเป็นดัชนีชี้วัดปริมาณการใช้ไฟฟ้าหรือน้ำมัน รวมถึงการรายงานผลการติดตาม รายงานผลการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานและรายงานข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินปริมาณการใช้ไฟฟ้ามาตรฐานและค่าดัชนีการใช้ไฟฟ้าประจำปี

ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการ เช่น การชี้แจงสร้างความรับรู้ความเข้าใจในการรายงานข้อมูลพื้นฐานให้หน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ทราบและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันยังไม่ทั่วถึงและต่อเนื่อง ภารกิจของแต่ละหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์เพิ่มขึ้นและมีการออกติดตามงานในพื้นที่มากขึ้นกระทบต่อปริมาณการใช้น้ำมัน สภาพภูมิอากาศที่ร้อนขึ้นทำให้มีการเปิดเครื่องปรับอากาศมากขึ้นกระทบต่อปริมาณการใช้ไฟฟ้า เป็นต้น (ภาพที่ 4 - 21)

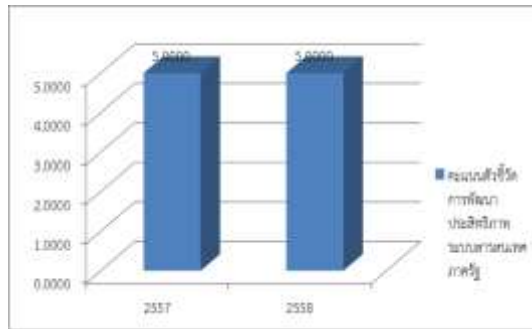


ปีงบประมาณ พ.ศ.	2555	2556	2557	2558
คณะแนวตั้งชีวิตการประหยัดพลังงาน	2.0000	2.9160	2.7500	2.7500

ภาพที่ 4 - 21 ผลคะแนนตัวชี้วัดการประหยัดพลังงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2558

9) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่า โดยแสดงให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการที่ชัดเจน ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลของการปรับปรุงกระบวนการ และผลของการปรับปรุงก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ นวัตกรรมการให้บริการ การบูรณาการทำงาน และการลดต้นทุน เป็นต้น พบว่าผลคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้ 5.0000 คะแนน โดยกรมปศุสัตว์มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการสร้างคุณค่าของกรมปศุสัตว์ให้เป็นปัจจุบัน และคัดเลือกกระบวนการสร้างคุณค่า จำนวน 3 กระบวนการ เพื่อนำมาปรับปรุงตามแนวทางของตัวชี้วัด ได้แก่ (1) กระบวนการกำหนดเป้าหมาย ความต้องการ ความคาดหวัง (2) กระบวนการวิจัยพัฒนา องค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ (3) กระบวนการพัฒนา สร้างพันธมิตรและปัจจัยการผลิต ระบบสุขภาพสัตว์ ระบบมาตรฐานการผลิตสินค้าปศุสัตว์ ในกระบวนการย่อยการพัฒนาระบบสุขภาพสัตว์ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เช่น การกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงแต่ละกระบวนการอย่างชัดเจน การขับเคลื่อนโดยคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาองค์กร กรมปศุสัตว์ และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ โดยกำหนดนโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

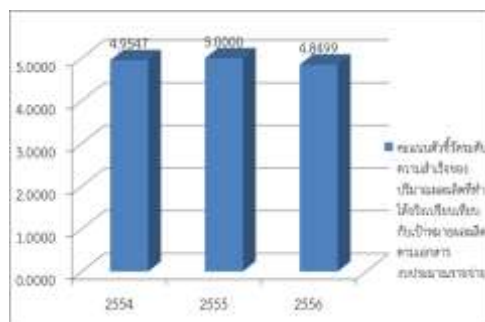
10) ตัวชี้วัดการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐ เป็นการประเมินผลการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐ มุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงงานบริการและการทำงาน มีการปรับปรุงกระบวนการหลักให้มีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการกระบวนการภายในกระทรวงให้มีการบริการ ณ จุดเดียว โดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Single Gateway) พบว่าผลคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 และ 2558 ได้ 5.0000 คะแนนเท่ากัน แม้ว่าหน่วยงานกลางมีการแจ้งรายละเอียดตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการล่าช้า ส่งผลต่อการวางแผนการดำเนินการ แต่กรมปศุสัตว์ยังคงสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีการจัดทำแผนปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศภาครัฐและการติดตามผลการดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 4 - 22)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2557	2558
คณะกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐ	5.0000	5.0000

ภาพที่ 4 - 22 ผลคะแนนตัวชี้วัดการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 - 2558

11) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของปริมาณผลผลิตที่ได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลผลิตตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย เป็นการผลักดันให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้บรรลุตามยุทธศาสตร์การ จัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดผลสำเร็จจากร้อยละของผลผลิตเชิงปริมาณของงานหรือโครงการที่ทำได้ในปีงบประมาณเทียบกับเป้าหมายผลผลิตของตัวชี้วัดเชิงปริมาณตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี พบว่าผลคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีผลคะแนนสูงสุดได้ 5.0000 คะแนน รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้ 4.9547 คะแนน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้ 4.8499 คะแนน มีผลคะแนนต่ำที่สุด เมื่อพิจารณาจากปริมาณตัวชี้วัดย่อยในแต่ละปีพบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีจำนวน 14 ตัวชี้วัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จำนวน 5 ตัวชี้วัด และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จำนวน 6 ตัวชี้วัด ซึ่งมีผลต่อการคิดสัดส่วนของคะแนน แต่กรมปศุสัตว์ยังคงความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเช่นเดิม เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตามความก้าวหน้าและหน่วยงานเจ้าภาพหลักติดตามผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบการรายงานอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 4 - 23)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2554	2555	2556
คณะกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศภาครัฐ	4.9547	5.0000	4.8499

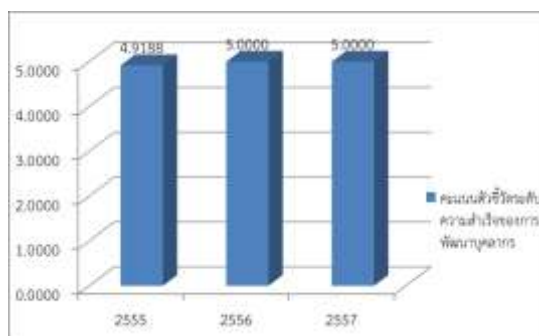
ภาพที่ 4 - 23 ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของปริมาณผลผลิตที่ได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลผลิตตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2556

4.3.3.4 มิติการพัฒนาองค์กร

1) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการประเมินผลความสามารถในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลคะแนนเท่ากับ 4.9830 คะแนน โดยกรมปศุสัตว์สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับ ประกอบกับผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ โดยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการดำเนินการสูง

2) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนจากการประเมินสมรรถนะ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และ 2557 มีผลคะแนนสูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เท่ากับ 5.0000 คะแนน และ 4.9188 คะแนน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การให้คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มี 2 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ การดำเนินการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์การ และส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีการปรับเพิ่มอีก 1 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีการปรับเกณฑ์การให้คะแนน โดยให้จัดทำแผนพัฒนาในประเด็นที่มีส่วนต่างสูง แม้จะมีการเพิ่มตัวชี้วัดย่อยและเกณฑ์การให้คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และ 2557 แต่ผลคะแนนก็ยังเพิ่มขึ้นจากเดิม เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน และกำหนดเป็นนโยบายที่สำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญร่วมมือในการพัฒนา และมีความเข้าใจในแนวคิดการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี (ภาพที่ 4 - 24)

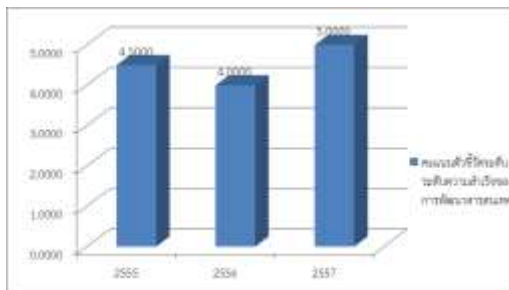


ปีงบประมาณ พ.ศ.	2555	2556	2557
ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร	4.9188	5.0000	5.0000

ภาพที่ 4 - 24 ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557

3) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาสารสนเทศ เป็นการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ โดยใช้การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งานสารสนเทศ รวมกับการประเมินข้อมูลเชิงประจักษ์ด้านประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ เพื่อวัดเรื่องการจัดการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลคะแนนสูงที่สุดได้ 5.0000 คะแนน รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้ 4.5000 คะแนน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลคะแนนต่ำที่สุดได้ 4.0000 คะแนน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ

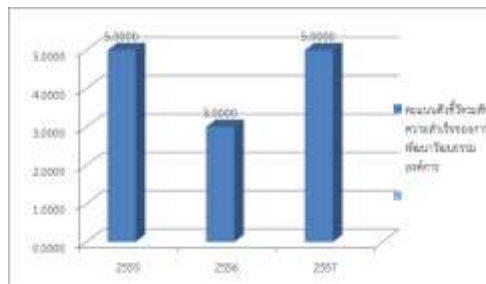
พ.ศ. 2555 และ 2556 มี 2 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ ส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจของผู้ใช้งานสารสนเทศและจำนวนข้อมูลเชิงประจักษ์ด้านประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศและปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนเป็นให้จัดทำแผนพัฒนาในประเด็นที่มีส่วนต่างสูง โดยเกณฑ์การให้คะแนนส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจของผู้ใช้งานสารสนเทศในการสำรวจครั้งที่ 2 ต้องน้อยกว่าครั้งที่ 1 จึงจะสะท้อนถึงความสามารถในการพัฒนาสารสนเทศ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ผลการสำรวจครั้งที่ 2 น้อยกว่าครั้งที่ 1 จึงได้คะแนนสูง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ผลการสำรวจครั้งที่ 1 และ 2 มีค่าเท่ากัน จึงได้คะแนนน้อยกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 แต่ยังมีค่าส่วนต่างที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกส่วนราชการ แสดงให้เห็นว่ากรมปศุสัตว์มีความสามารถในการพัฒนาสารสนเทศได้ก้าวหน้ากว่าส่วนราชการอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารให้การสนับสนุนและกำหนดเป็นนโยบายสำคัญ (ภาพที่ 4 - 25)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2555	2556	2557
ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับระดับความสำเร็จของการพัฒนาสารสนเทศ	4.5000	4.0000	5.0000

ภาพที่ 4 - 25 ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาสารสนเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557

4) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เป็นการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้แบบสำรวจบรรยากาศภายในองค์กร ผ่านระบบออนไลน์จำนวน 2 ครั้ง เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญขององค์กร พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และ 2557 มีผลคะแนนเท่ากันได้ 5.0000 คะแนนและปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้ 3.0000 คะแนน เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ประเมินผลจากส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจของบุคลากรภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีการปรับเพิ่มอีก 1 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนเป็นให้จัดทำแผนพัฒนาในประเด็นที่มีส่วนต่างสูง โดยเกณฑ์การให้คะแนนส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจของบุคลากรภายในองค์กรในการสำรวจครั้งที่ 2 ต้องน้อยกว่าครั้งที่ 1 จึงจะสะท้อนความสามารถในการพัฒนาสารสนเทศ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ผลการสำรวจครั้งที่ 1 และ 2 มีค่าเท่ากัน จึงได้คะแนนน้อยกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และ 2557 แต่ยังมีค่าส่วนต่างที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกส่วนราชการ แสดงให้เห็นว่ากรมปศุสัตว์มีความสามารถในการพัฒนาสารสนเทศได้ก้าวหน้ากว่าส่วนราชการอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร และหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือ (ภาพที่ 4 - 26)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2555	2556	2557
ผลคะแนน ตัวชี้วัดระดับ ความสำเร็จของ การพัฒนา วัฒนธรรม องค์กร	5.0000	3.0000	5.0000

ภาพที่ 4 - 26 ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557

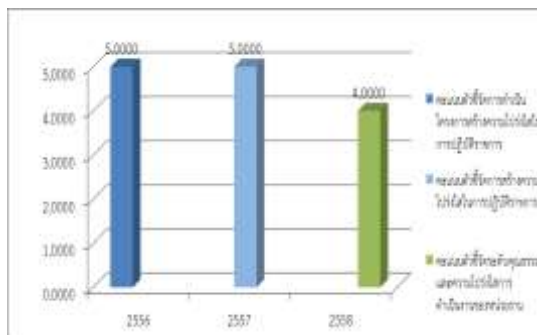
5) ตัวชี้วัดการพัฒนาสมรรถนะองค์กร (ทุนมนุษย์ สารสนเทศ และ วัฒนธรรมองค์กร) เป็นการประเมินผลการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่เป็นกลไกที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบระบบงาน และการบริหารจัดการ และวัดใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน และกำหนดเป็นนโยบายที่สำคัญในด้านการพัฒนาองค์กรและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งบุคลากรของกรมปลุสตัวให้ความร่วมมือในการดำเนินการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างดี

6) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินโครงการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ เป็นการวัดประเมินจากระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการเมื่อเทียบกับค่าเป้าหมายในการแผนการดำเนินการ (Action Plan) : กระบวนการควบคุมคุณภาพสินค้าปลุสตัวเพื่อการส่งออก พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย เช่น การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันเป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล จึงกำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการ รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการ ผู้บริหารระดับสูงในกรมปลุสตัวเห็นความสำคัญให้การสนับสนุน และผลักดันการดำเนินโครงการ รวมทั้งความร่วมมือจากภาคประชาชน ที่เห็นความสำคัญของการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นต้น (ภาพที่ 4 - 27)

ตัวชี้วัดการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ โดยวัดผลลัพธ์จากความเห็นของผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ส่วนราชการดำเนินการสร้างความโปร่งใส ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) ภายในปีงบประมาณ : งานออกใบรับรองคุณภาพสินค้าปลุสตัวเพื่อการส่งออก พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย เช่น ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงานออก

ใบรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์เพื่อการส่งออก ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเป็นอย่างดี รวมทั้งมีขั้นตอนปฏิบัติและเอกสารชี้แจงที่ชัดเจน เป็นต้น (ภาพที่ 4 - 27)

ตัวชี้วัดระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) พบว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผลคะแนนเท่ากับ 4.0000 คะแนน และผลการประเมินคุณธรรมเท่ากับร้อยละ 74.31 เป็นการวัดผลการดำเนินการภาพรวมของกรมปศุสัตว์ โดยผลการประเมินที่ได้หมายถึงการมีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานสูง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย เช่น บุคลากรกรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือในการตอบคำถามและรวบรวมหลักฐานเอกสารประกอบการประเมิน เป็นต้น หากมีการศึกษาประเด็นคำถามและสำรวจเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด จะส่งผลให้ผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงขึ้นอีก (ภาพที่ 4 - 27)



ปีงบประมาณ พ.ศ.	2556	2557	2558
คะแนนตัวชี้วัดการดำเนินโครงการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ	5.0000	-	-
คะแนนตัวชี้วัดการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ	-	5.0000	-
คะแนนตัวชี้วัดระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน	-	-	4.0000

ภาพที่ 4 - 27 ผลคะแนนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ และระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2558

4.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้หลักการ McKinsey's 7S แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips โดยแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากระบบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) บุคลากร (Staffs) ทักษะ (Skills) การบริหารจัดการ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ (Strategy)

1) มีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเรื่องการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

2) มีการจัดทำแผนบริหารจัดการตัวชี้วัดกรมปศุสัตว์ในภาพรวมที่ชัดเจน และมีระบบการถ่ายทอดค่าเป้าหมายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และติดตามผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการดำเนินการ

4) มีการดำเนินการขับเคลื่อนผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดกรมปศุสัตว์ในรูปแบบทีมงานที่ดี

4.4.2 โครงสร้าง (Structure)

1) มีโครงสร้างการขับเคลื่อนงานด้านการบริหารจัดการตัวชี้วัดที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้หน่วยงานเสนอรายชื่อผู้แทนและผู้แทนสำรอง เพื่อเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาแนวทางการดำเนินการ โดยทำงานลักษณะการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

2) มีระบบการถ่ายทอดค่าเป้าหมายและกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างชัดเจน

4.4.3 ระบบ (System)

1) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

2) มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน

3) มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน รวมทั้ง ระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

4.4.4 บุคลากร (Staffs)

1) บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) บุคลากรส่วนใหญ่มีความพร้อมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4.4.5 ทักษะ (Skills)

1) บุคลากรในด้านการบริหารจัดการ ได้รับการพัฒนาทักษะที่เอื้อต่อการพัฒนาผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.4.6 การบริหารจัดการ (Style)

- 1) ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดทิศทางการดำเนินการและเป้าหมายในแต่ละเรื่องได้อย่างชัดเจน
- 2) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดี รับฟังปัญหาจากการดำเนินการ และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในปัจจุบันและรวมถึงอนาคตด้วย

4.4.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)

- 1) กรมปศุสัตว์มีค่านิยมองค์การที่ชัดเจน และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม
- 2) บุคลากรส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในกรมปศุสัตว์ และมีความพร้อมในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ให้บรรลุเป้าหมาย

4.5 ปัญหาและอุปสรรค

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้หลักการ McKinsey's 7S โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.5.1 กลยุทธ์ (Strategy)

- 1) การวางแผนการดำเนินการในบางตัวชี้วัด ไม่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับสภาพปัญหาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีการวางแผนและการดำเนินการที่มุ่งเน้นการทำงานเชิงรับ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมทั้งผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดไม่ได้มีการทบทวน ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในปีต่อไป
- 2) การขับเคลื่อนแผนการดำเนินการตามตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมายยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้การปฏิบัติงานยังไม่มีกระบวนการและมีส่วนร่วมในทุกระดับ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดยังไม่เข้าใจกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน

4.5.2 โครงสร้าง (Structure)

- 1) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมปศุสัตว์ ที่มาจากผู้แทนของหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนตัวผู้เข้าร่วมประชุมบ่อย จึงทำให้การขับเคลื่อน การกำกับ ติดตามตัวชี้วัดที่หน่วยงานรับผิดชอบ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และยังขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน
- 2) การกำกับ ติดตาม และการรายงานผลมีความล่าช้าในบางตัวชี้วัด เนื่องจากผู้บริหารระดับสำนัก/กอง ไม่มอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

4.5.3 ระบบ (System)

- 1) ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัด ยังไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีการจัดเก็บในหลากหลายรูปแบบและเก็บอยู่อย่างกระจัดกระจาย และนำมาใช้ประโยชน์ได้น้อย

2) การสื่อสารระหว่างหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และภายในหน่วยงาน ยังมีความไม่ชัดเจนในเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินการ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผู้บริหารขาดการส่งเสริมการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างเหมาะสมและทั่วทั้งองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีทัศนคติเชิงลบมองว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำ เนื่องจากผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปี) รวมถึงบุคลากรที่สามารถพัฒนากระบวนการงานจนได้รับรางวัลระดับประเทศด้วย

4.5.4 บุคลากร (Staffs)

1) หน่วยงานมีการสับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดบ่อย ผู้รับผิดชอบคนเก่าไม่ได้ถ่ายทอด หรือส่งมอบงานให้กับผู้รับผิดชอบคนใหม่ ส่งผลให้การดำเนินการตามตัวชี้วัดขาดความต่อเนื่อง และใช้เวลานานในพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการตัวชี้วัด

4.5.5 ทักษะ (Skills)

1) เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดที่มีความชำนาญ แต่ไม่สามารถตีโจทย์และประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถในการดำเนินการ ปรับปรุง แก้ไข และการพัฒนาผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางที่กำหนดได้

2) บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.5.6 การบริหารจัดการ (Style)

1) ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง ไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการตามตัวชี้วัด จึงไม่ได้ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ และติดตามอย่างจริงจัง โดยการติดตามผลการดำเนินงานยังขาดความสม่ำเสมอ รวมทั้ง บทบาทการให้คำปรึกษาแนะนำ เมื่อการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรขาดความสนใจ ความรู้ และความเข้าใจ ในการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ

2) ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง ขาดการเตรียมความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และมีการขยายผลการประเมินไปสู่หน่วยงานอื่น ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับยังต้องให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเพิ่ม รวมถึงเป็นการรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

4.5.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)

1) การเสนอตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ยังมีค่านิยมที่มุ่งเน้นการเสนอตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนเองสามารถดำเนินงานง่ายหรือสามารถดำเนินงานได้ 100% เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินงานของตัวชี้วัดส่งผลกระทบต่อผลคะแนนจากการประเมินผลที่จะได้รับ เนื่องจาก

ผลคะแนนจะเป็นตัวกำหนดจำนวนเงินในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ซึ่งการดำเนินงานลักษณะดังกล่าว ส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละปี ไม่ได้กำหนดตามภารกิจหลักของหน่วยงาน และส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารและบุคลากรมุ่งเน้นในเรื่องผลประโยชน์ของหน่วยงานและตนเองมากกว่า แต่ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการใช้ “การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ” เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายของประเทศและองค์กร รวมถึงการกำกับ ติดตาม และแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร ที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการทำงานของหน่วยงานอย่างแท้จริง

2) ผู้แทนของหน่วยงานขาดการมุ่งไปที่เป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน จึงเป็นไปในลักษณะต่างหน่วยงาน ต่างก็มีเป้าหมายส่วนตน โดยภาพที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการรับรู้ และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานมีความยากที่จะส่งเสริมให้ผู้แทนก้าวข้ามจากกรอบที่ยึดไว้กับหน่วยงานของตน ให้มุ่งมั่นกับการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายกรมปศุสัตว์และพัฒนากิจการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์

3) ขาดการสื่อสารเป้าหมายขององค์กร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรภายในองค์กร ยังขาดการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทางทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้บางหน่วยงานให้ความสำคัญกับเป้าหมายของหน่วยงานตนเอง และเป้าหมายของตนเอง มากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายเดียวกัน คือ การบรรลุเป้าหมายกรมปศุสัตว์ โดยการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ เนื่องจาก สำนักงาน ก.พ.ร. มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการพัฒนาระบบราชการในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการบ่อยครั้ง และขาดการชี้แจงและสร้างความเข้าใจให้กับส่วนราชการ รวมทั้งความล่าช้าในการกำหนดแนวทางการดำเนินการในแต่ละปี ส่งผลให้ส่วนราชการต่างๆ รวมถึงกรมปศุสัตว์ได้รับข้อมูลล่าช้าและมีระยะเวลาในการดำเนินงานกระชั้นชิด โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งหนังสือชี้แจงกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือนตุลาคม - พฤศจิกายน หลังจากสิ้นเดือนกันยายนของทุกปี จะเป็นการดำเนินงานสิ้นสุดของปีงบประมาณ เมื่อเริ่มเข้าสู่เดือนธันวาคมจะเป็นการเริ่มดำเนินงานของปีงบประมาณใหม่ แต่การกำหนดกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการชี้แจงกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณใหม่ ได้รับการแจ้งในรูปแบบหนังสือเวียนช่วงเดือนตุลาคม - พฤศจิกายน ของปี 2554 - 2558 ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์

2. สำนักงาน ก.พ.ร. จัดประชุมชี้แจงกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือนธันวาคม - มกราคม หลังจากที่มีการแจ้งกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณใหม่ โดยรูปแบบของการดำเนินงานจะเป็นการชี้แจงรายละเอียดกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ ทั้ง 4 มิติ โดยจะชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดเฉพาะในมิติที่ 2 - 4

ซึ่งตัวชี้วัดในมิติ 2 - 4 นั้น เป็นตัวชี้วัดภาคบังคับที่จะต้องดำเนินการตามที่เจ้าภาพหลักตัวชี้วัดกำหนด โดยสำนักงาน ก.พ.ร. มอบหมายส่วนราชการที่มีภารกิจที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด เป็นผู้กำหนดรายละเอียด ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนใหม่ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. มีการรูปแบบการจัดประชุมชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดค่อนข้างน้อย คือ ปีละ 1 ครั้ง และผู้ดำเนินการชี้แจงไม่สามารถตอบข้อซักถามเกี่ยวกับรายละเอียดตัวชี้วัดให้แก่ผู้เข้าร่วมการประชุมที่มีข้อซักถาม

3. สำนักงาน ก.พ.ร. เจรจากความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือน มกราคม - เมษายน ซึ่งเป็นการเจรจากความเหมาะสมตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล แสดงผลงานที่ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ซึ่ง เป็นการเตรียมข้อมูล โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกองแผนงานรวบรวมข้อมูลรายละเอียด ตัวชี้วัดระดับกระทรวง ระดับกลุ่มภารกิจและระดับกรม เสนอกรมให้ความเห็นชอบและเสนอรอง ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ โดยการประชุมเจรจากความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนน มีความล่าช้า โดยในปี 2554 - 2558 ดำเนินการในช่วง เดือนมกราคม - เมษายน และจะมีการลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ และกลุ่ม พัฒนาระบบบริหารจะดำเนินการจัดประชุมคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อชี้แจง รายละเอียดผลการเจรจากตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อกำหนดหน่วยงานและบุคคลรับผิดชอบ สำนัก/กอง เจ้าภาพ ตัวชี้วัดจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดที่รับผิดชอบส่งให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารตามระยะเวลาที่ประชุมได้มี มติกำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ในขั้นตอนดังกล่าว มีความล่าช้า และพบว่าในปี 2556 ได้ดำเนินการประชุมเจรจากความเหมาะสมของตัวชี้วัดจนถึงเดือนเมษายน 2556 เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความล่าช้าของการดำเนินงานอย่างมาก

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

จากการศึกษาแนวโน้มผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ ปี 2554 – 2558 ทำให้เห็นแนวโน้มผลการดำเนินการในภาพรวมของกรมปศุสัตว์ โดยการเรียงลำดับจากคะแนนสูงที่สุดไปหาต่ำที่สุด ดังนี้ ปี 2554 ปี 2558 ปี 2557 ปี 2555 และปี 2556 ได้เท่ากับ 4.7491 คะแนน 4.7138 คะแนน 4.6146 คะแนน 4.4922 คะแนน และ 4.2504 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งปี 2555 และ 2556 มีผลคะแนนลดลงจากปี 2554 เนื่องจากผลการดำเนินการมิติด้านประสิทธิผล ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้รับผลกระทบต่อเนื่องจากปัญหาอุทกภัย เกิดความผันผวนของเศรษฐกิจโลก และการกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินการระดับกระทรวงยังขาดความชัดเจน ซึ่งทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินการและรับผลคะแนนร่วมกันทั้งหมด ทั้งนี้ ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 และ 2558 มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ส่วนแนวโน้มผลการดำเนินการเป็นรายมิติทั้ง 4 มิติ ของกรมปศุสัตว์ ใน ปี 2554 – 2558 โดยการเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดไปต่ำที่สุด พบว่า มิติด้านการพัฒนาองค์การ มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิผล และมิติด้านประสิทธิภาพ ได้เท่ากับ 4.7875 คะแนน 4.6272 คะแนน 4.5734 คะแนน และ 4.4754 คะแนน ตามลำดับ พบว่าคะแนนมิติด้านประสิทธิภาพจะได้ต่ำที่สุดเนื่องจากกรมปศุสัตว์ลดการใช้พลังงานได้น้อย และมีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามผลคะแนนที่ได้ในแต่ละมิติเมื่อเทียบกับเป้าหมายในแต่ละปีแล้ว ถือว่าเป็นไปตามเป้าหมายครบทุกมิติ ทั้งนี้ ผลการดำเนินการของแต่ละมิติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 และ 2558 มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1) การกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนบริหารจัดการตัวชี้วัดในภาพรวมมีความชัดเจน มีระบบการถ่ายทอดค่าเป้าหมายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และติดตามผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2) มีกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาแนวทางการดำเนินการ และมีการทำงานร่วมกันในลักษณะการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการผลการดำเนินการ และมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน

4) บุคลากรที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความพร้อมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

5) บุคลากรในด้านการบริหารจัดการ ได้รับการพัฒนาทักษะที่เอื้อต่อการพัฒนาผลการ

ดำเนินการตามตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6) ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดทิศทางการดำเนินการและเป้าหมายในแต่ละเรื่องอย่างชัดเจน

7) บุคลากรมีความเชื่อมั่นในกรมปศุสัตว์ และมีความพร้อมในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ให้บรรลุเป้าหมาย

5.3 ปัญหาและอุปสรรค

1) การวางแผนการดำเนินการในบางตัวชี้วัด ไม่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับสภาพปัญหาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ขาดการทบทวน ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมา รวมทั้ง ไม่มีการวางแผนการทำงานเชิงรุก ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2) มีการปรับเปลี่ยนผู้แทนคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการบ่อยครั้ง เปลี่ยนผู้เข้าร่วมการประชุม ส่งผลให้การขับเคลื่อน กำกับ ติดตามตัวชี้วัดขาดความต่อเนื่อง และขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

3) ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับตัวชี้วัด ยังไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น และตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล รวมทั้ง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีการจัดเก็บในหลากหลายรูปแบบและเก็บอยู่อย่างกระจัดกระจาย และนำมาใช้ประโยชน์ได้น้อย

4) หน่วยงานมีการสับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดบ่อย ผู้รับผิดชอบคนเก่าไม่ได้ถ่ายทอด หรือส่งมอบงานให้กับผู้รับผิดชอบคนใหม่ ส่งผลให้การดำเนินการตามตัวชี้วัดขาดความต่อเนื่อง และใช้เวลานานในพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการตัวชี้วัด

5) บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถในการดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาผลการดำเนินการตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางที่กำหนดได้ รวมทั้งยังขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

6) ผู้บริหารระดับสำนัก/กองไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย ไม่นำแผนการดำเนินการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการและอุปกรณ์ที่จำเป็น รวมทั้ง ไม่มีการควบคุม กำกับ และติดตามอย่างสม่ำเสมอ

7) ผู้บริหารระดับสูงยังยึดติดกับเป้าหมายและผลงานขององค์การมากกว่าการให้ความสำคัญกับเป้าหมายภาพรวม บุคลากรขาดการมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันของกรมปศุสัตว์มุ่งเน้นเป้าหมายส่วนตนและส่วนงานมากกว่า รวมทั้ง ขาดการสื่อสารเป้าหมายระดับกรมและแนวทางการดำเนินให้บุคลากรภายในทราบอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

8) หน่วยงานกลางมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการบ่อยครั้ง ไม่มีความชัดเจน การชี้แจงและสร้างความเข้าใจให้กับส่วนราชการมีความล่าช้า รวมทั้ง กระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและกำหนดกรอบการประเมินผลมีความล่าช้า

5.4 ข้อเสนอแนะ

1) ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญในการใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการติดตามและการพัฒนาการดำเนินการ โดยการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องทั้งเป้าหมายระดับประเทศ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงานให้มีความชัดเจน มีการวางแผนการดำเนินการที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและมุ่งเน้นอนาคต รวมทั้ง มีการควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินการและสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกรมปศุสัตว์อย่างมีประสิทธิภาพ ควรให้ความสำคัญด้านการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นมากกว่าการมุ่งหวังผลคะแนน และเงินรางวัลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

2) ควรส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบคณะทำงานหรือทีมงาน และการสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง การมอบหมายผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดอย่างชัดเจนและให้ความสำคัญในการดำเนินการ

3) ควรพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้งาน พร้อมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องและสามารถใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสม ผลักดันให้เกิดการสอนงานอย่างเป็นระบบและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ รวมทั้ง วางแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์และหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและความรู้ที่จำเป็นในอนาคตด้วย

5) ควรมีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้มีความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ และการเพิ่มสมรรถนะของตัวบุคลากร เพื่อให้การพัฒนาผลการดำเนินการของกรมปศุสัตว์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงานการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการส่งเสริม สนับสนุน กำกับ และติดตามอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

7) บุคลากรทุกคนควรให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกรมปศุสัตว์หรือของประเทศมากกว่าเป้าหมายส่วนตน และมุ่งมั่นในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

8) นำเสนอข้อมูลผลการดำเนินการ ปัญหา และอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยแจ้งให้สำนักงาน ก.พ.ร. รับทราบ เพื่อพิจารณาแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน เช่น การแจ้งกรอบการประเมินผลตาม สำนักงาน ก.พ.ร. ควรมีการเตรียมการให้เรียบร้อยก่อนสิ้นปีงบประมาณ จากนั้นดำเนินการจัดประชุมชี้แจงกรอบการประเมินผลและรายละเอียดตัวชี้วัด และการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน และควรดำเนินการไปแล้วเสร็จภายในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ เนื่องจากทุกส่วนราชการมีการดำเนินการมอบหมายเป้าหมายระดับกรมและถ่ายทอดไปยังหน่วยงานในพื้นที่ หากเกิดความล่าช้าจะส่งต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของส่วนราชการ

บรรณานุกรม

- กรมปศุสัตว์. 2547. **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพฯ, โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์
การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- เจริญสิน เลิศมหากิจ. BSC & KPI: วางแผนดี...ปฏิบัติได้. ค้นเมื่อ 30 ธันวาคม
2559, จาก <http://www.google.com>.
- ดร.อชิปต์ย์ คลี่สุนทร. **การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)**.
ค้นเมื่อ 30 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.google.com>.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (บรรณาธิการ) และคณะ. 2548. **การบริหารราชการแนวใหม่ :
บริบทและเทคนิควิธี**. กรุงเทพฯ, วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- ทิพาชาติ เมฆสุวรรณค์. 2543. **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร,
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. **วิธีอยู่ร่วมกับ KPI อย่างสันติ**. 2558. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร,
บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด(มหาชน)
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2547. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. ค้นเมื่อ 29 ธันวาคม
2557, จาก http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakran/personal.doc.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. 2552. **หลุดจากกับดัก balanced Scorecard**. กรุงเทพมหานคร,
บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- วิสิทธิ์ พรหมบุตร สุธี ปิงสุทธีวงศ์ และเจริญสิน เลิศมหากิจ. **วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง**. 2549.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงาน ก.พ.ร.. **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558**. 2557.
กรุงเทพมหานคร, บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ.ร..2554. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง
การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555**.
กรุงเทพฯ, วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงาน ก.พ.ร.. 2556. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง
การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556**.
กรุงเทพฯ, วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงาน ก.พ.ร.. 2557. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง
การปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
2557**. กรุงเทพฯ, วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงาน ก.พ.ร.. 2558. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง
การปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
2558. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงาน ก.พ.ร. 2554. เอกสารสรุปผลคะแนนของผลการประเมินการ
ปฏิบัติราชการ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. 2555. เอกสารสรุปผลคะแนนของผลการประเมินการ
ปฏิบัติราชการ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. 2556. เอกสารสรุปผลคะแนนของผลการประเมินการ
ปฏิบัติราชการ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. 2557. เอกสารสรุปผลคะแนนของผลการประเมินการ
ปฏิบัติราชการ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. 2558. เอกสารสรุปผลคะแนนของผลการประเมินการ
ปฏิบัติราชการ.
- เอกชัย บุญยาพิษฐาน. KPI หัวใจนักบริหาร ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก. 2553. กรุงเทพมหานคร,
สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เอกวิณิต พรหมรักษา. ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง. ค้นเมื่อ 30 ธันวาคม
2559, จาก <http://promrucsadba04.blogspot.com/2012/10/bsc.html>.