

## การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ

### ๑. หลักการ

การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อตรวจดูว่าภายในสถานการณ์ใดบ้างที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ

#### ๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติในอดีตที่ผ่านมา มีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง และประเด็นใดมีอิทธิพลมากกว่ากัน โดยอาศัยปัจจัยภายในตามหลักการ 7S ของ Mckinsey ดังนี้

<b>Staff</b>	บุคลากรของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และมีจำนวนเพียงพอหรือไม่
<b>Style</b>	รูปแบบการบริหารเป็นที่นิยมและมีประสิทธิภาพหรือไม่
<b>Skill</b>	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญมากน้อยเพียงใด มีทักษะการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับหรือไม่
<b>Structure</b>	องค์กรมีโครงสร้างการทำงาน หรือโครงสร้างขององค์กรในระดับต่างๆ ดีหรือไม่
<b>Strategy</b>	มีการกำหนดกลยุทธ์หรือมียุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดทิศทางการทำงานไว้หรือไม่
<b>System</b>	ระบบการทำงานเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอะไรบ้าง
<b>Shared Value</b>	บุคลากรและองค์กรมีค่านิยมร่วมหรือไม่ อะไรบ้างที่ทำให้องค์กรเข้มแข็งหรืออ่อนแอ

#### ๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ หลักการพื้นฐานและกรอบความคิดในการวิเคราะห์ ประกอบด้วยหลัก STEPI ดังนี้

**S-Social** เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และกระแสสังคมที่มีต่อการพัฒนาปศุสัตว์

**T-Technology** เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์

**E-Economics** เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อการพัฒนาการปศุสัตว์

**P-Politics** เป็นการวิเคราะห์สภาพการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อปศุสัตว์

**I-International** เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาปศุสัตว์ในต่างประเทศที่มีผลต่อการพัฒนาการปศุสัตว์ไทย

## ๒. ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน

จากหลักการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าว สามารถนำมากำหนดประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ โดยประมวลจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ และนักปฏิบัติการของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ แบ่งเป็นประเด็นปัจจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

### ๒.๑ ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S)

ประกอบด้วยจุดแข็ง ๑๒ ประเด็น ดังนี้

๑. บุคลากรมีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น เสียสละ ทีมงานมีความเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย สามารถช่วยกันทำงานให้สำเร็จในช่วงเวลาที่กำหนด

๒. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง และมีเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านห้องปฏิบัติการความปลอดภัยทางชีวภาพ เป็นต้น

๓. บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทั้งทางด้านวิชาการและความเป็นผู้นำ

๔. เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

๕. บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ความชำนาญอย่างสม่ำเสมอ

๖. บุคลากรส่วนหนึ่งเป็นคนรุ่นใหม่สามารถเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

๗. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็น
๘. บุคลากรบางส่วนสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ได้รับมอบหมายและเสร็จทันตามเวลา
๙. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีนโยบายที่มุ่งมั่นพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
๑๐. บุคลากรส่วนใหญ่มีมุมมองกว้างไกลทำให้มีโอกาสพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
๑๑. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส รวดเร็ว และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานในการช่วยเหลือเกษตรกรได้ดี
๑๒. การบริหารจัดการเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้แสดงความสามารถและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และสามารถปฏิบัติงานโดยปราศจากความกดดัน
๑๓. มีความสามารถในการชันสูตรและยืนยันผลที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคนิคที่ทันสมัย และทันในช่วงเวลาที่กำหนด
๑๔. ภารกิจหลักของหน่วยงานเป็นประโยชน์โดยตรงแก่เกษตรกรและสังคม ได้รับความเชื่อถือจากเกษตรกรว่าเป็นหน่วยงานที่พึ่งพาได้ในด้านปศุสัตว์
๑๕. มีการบูรณาการและสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานด้านสาธารณสุขและด้านสุขภาพสัตว์ในพื้นที่
๑๖. การบริการนอกสถานที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และชื่อเสียงให้แก่องค์กร
๑๗. มีการประชาสัมพันธ์ทางด้านวิชาการต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง
๑๘. เป็นหน่วยงานที่ให้บริการเกษตรกรโดยตรง โดยไม่คิดค่าบริการ
๑๙. เป็นองค์กรหลักของกรมปศุสัตว์ที่ให้บริการวินิจฉัยชันสูตร โรคสัตว์และตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ
๒๐. เป็นห้องปฏิบัติการด้านสุขภาพสัตว์ที่ได้มาตรฐานสากล มีขอบข่ายที่ได้รับการรับรอง ISO/IEC 17025:2005 และมีแผนในการขยายขอบข่ายอย่างต่อเนื่อง
๒๑. มีเครือข่ายห้องปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
๒๒. เป็นศูนย์กลางในการให้การสนับสนุนชีวผลิตภัณฑ์
๒๓. เป็นองค์กรก้าวทันต่อโลกและสถานการณ์ปัจจุบัน มีระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีศักยภาพในการสืบค้นข้อมูล และให้บริการรายงานผลการทดสอบแก่เกษตรกรอย่างรวดเร็ว
๒๔. องค์กรมีแนวทางดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่องค์กรหลัก (กรมปศุสัตว์) กำหนดไว้อย่างชัดเจน

๒๕. มีกิจกรรมกลุ่มที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดการความรู้ในองค์กร ฯลฯ

๒๖. เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาการให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและระหว่างประเทศ

๒๗. มีงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อการดำเนินงานขององค์กร

๒๘. มีองค์ความรู้จากการวิเคราะห์ และวิจัย สามารถนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาทางด้านสุขภาพสัตว์

๒๙. มีเทคโนโลยีทั้งระบบสากลและระดับภูมิภาคมีปัญญาท้องถิ่น ทำให้ปศุสัตว์เป็นอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืน

๓๐. มีเครื่องมืออุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย ทำให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้

๓๑. สถานที่ทำงานส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก มีสิ่งแวดล้อมที่ศรัทธาดี พร้อมทั้งมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีทั้งภายในและภายนอก

๓๒. มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบ จนเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน 5ส

## ๒.๒ ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses : W)

ประกอบด้วยจุดอ่อน ๓๓ ประเด็น ดังนี้

๑. ขาดการวางแผนด้านการเลือกที่ตั้งของศูนย์วิจัยและพัฒนาการสัตวแพทย์ ทำให้เกิดปัญหาด้านการคมนาคม และสาธารณูปโภค

๒. นโยบายการควบคุมโรคขององค์กรหลัก (กรมปศุสัตว์) ขาดความชัดเจน ทำให้ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานราชการและภาคเอกชน

๓. ขาดการประชาสัมพันธ์ เกษตรกรไม่ค่อยรู้จักสถาบันฯ และมีปัญหาด้านการสื่อสารกับผู้ให้บริการ

๔. ขาดคนทำงานเป็นทีมและขาดการประสานงานที่ดี

๕. การตอบสนองชั้นสุดโรคไม่เป็นไปตามความเป็นจริง บางโรคต้องทำตามนโยบายกรมฯ ทำให้การแก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด

๖. ไม่มีตำแหน่งเฉพาะด้าน เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่จะรองรับงานด้านนี้โดยตรง

๗. การจัดสรรบุคลากรตามโครงสร้างแต่ละหน่วยและระบบย่อยไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน

๘. ขาดการบริหารงานอย่างมืออาชีพ นโยบายการบริหารและทิศทางการดำเนินงานไม่มีความชัดเจน

๕. ขาดแรงจูงใจและการสื่อสารให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๐. ผู้บริหารขาดคุณลักษณะผู้นำที่ดี ขาดความยุติธรรมในการบริหารงาน และร่วมสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่ง

๑๑. แผนการปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติได้จริง เนื่องจากงานเร่งด่วนนอกแผนการปฏิบัติงานมีจำนวนมากเกินไป

๑๒. ทุนฝึกอบรมดูงานมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

๑๓. บุคลากร (พนักงานราชการ) ขาดความก้าวหน้าและความมั่นคง

๑๔. มาตรฐานระบบการปฏิบัติงานของสถาบันฯ และ ศวพ. ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๑๕. การจัดสรรงบประมาณประจำปีด้านครุภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับการพัฒนางานด้านการชันสูตรโรคสัตว์

๑๖. การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีความเหมาะสมในบางตำแหน่ง เช่น ทำงานไม่ตรงกับตำแหน่งและหน้าที่

๑๗. บุคลากรรุ่นใหม่ขาดการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับทดแทนบุคลากรรุ่นเก่าที่ใกล้เกษียณอายุ

๑๘. องค์กรความรู้ของบุคลากรรุ่นเก่าที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานไม่ได้ถ่ายทอดสู่บุคลากรรุ่นใหม่

๑๙. บุคลากรระดับนายสัตวแพทย์มีประสบการณ์น้อยไม่เป็นมืออาชีพ ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่ได้รับการถ่ายทอดงานจากรุ่นพี่ ไม่สามารถรองรับงานของภาคเอกชนได้

๒๐. บุคลากรขาดการฝึกอบรมศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อนำมาพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ให้ทันสมัย

๒๑. บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และบางส่วนขาดทักษะในการใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒๒. ขาดกำลังคน

๒๓. บุคลากรในระดับหัวหน้างานบางคนขาดทักษะในการบริหารจัดการ

๒๔. บุคลากรขาดความมีมนุษยสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และการติดต่อขาดความคล่องตัว

๒๕. บุคลากรมีความรู้ไม่ตรงสายงาน

๒๖. ขาดความสามัคคี แบ่งชนชั้น มีความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ขาดการแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน

๒๗. ขาดความเสถียรในการปฏิบัติงาน ขาดจิตสำนึกในการช่วยพัฒนาองค์กร  
 ๒๘. ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดความสำนึกในหน้าที่ ไม่ทุ่มเท ขาดความเอาใจใส่ในการ  
 ทำงาน

๒๙. ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความกระตือรือร้น ขาดอุดมการณ์

๓๐. ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

๓๑. การทำงานมีลักษณะเป็นเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

๓๒. ข้าราชการในสายวิชาการเจริญเติบโตก้าวหน้าช้า

๓๓. ขาดการทำงานในพื้นที่แก้ไขปัญหาให้เกษตรกร

### ๒.๓ ประเด็นโอกาส (Opportunities : O)

ประกอบด้วยโอกาส ๑๘ ประเด็น ดังนี้

๑. สามารถยกระดับเป็นศูนย์กลางการชันสูตรโรคสัตว์ในประเทศและในระดับภูมิภาค  
 รวมทั้งสนับสนุนชีวภัณฑ์ให้แก่หน่วยงานอื่น ตลอดจนการค้าขาย และการเฟื่องฟูโรคระหว่างประเทศ

๒. เป็นหน่วยงานหลักทางวิชาการด้านสุขภาพสัตว์ และมีโอกาสพัฒนาเป็นผู้นำของระบบ  
 ความปลอดภัยและความมั่นคงทางชีวภาพ

๓. มีห้องปฏิบัติการและห้องเลี้ยงสัตว์ทดลองที่ทันสมัย มีความปลอดภัยทางชีวภาพระดับ 3  
 สามารถรองรับงานวิจัยขั้นสูง

๔. สามารถพัฒนางานด้านบริหารจัดการและการบริการให้เข้าสู่ระบบมาตรฐานสากล ISO  
 ได้

๕. ที่ตั้งของหน่วยงานเป็นแหล่งการเลี้ยงปศุสัตว์แต่ละชนิด เช่น ศูนย์สุรินทร์เป็นแหล่งการเลี้ยง  
 กระบือและช้าง ศูนย์ฯ ใต้เป็นแหล่งการเลี้ยงโคชน ศูนย์เหนือเป็นแหล่งการเลี้ยงผึ้ง

๖. ประชากรโลกมีความตื่นตัวในเรื่องโรคติดต่อระหว่างสัตว์และคน ความปลอดภัยด้าน  
 อาหาร และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้เพิ่มบทบาทของหน่วยงาน

๗. เกษตรกรมีความประสงค์ที่จะพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ให้ได้มาตรฐานมากขึ้น เป็นโอกาส  
 พัฒนางานทางด้านปศุสัตว์ระหว่างภาครัฐและเกษตรกร

๘. สามารถพัฒนาและแบ่งปันองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยี การสื่อสารที่ทันสมัย และการ  
 คมนาคมที่สะดวก และปลอดภัย

๙. สามารถขยายเครือข่ายด้านสุขภาพสัตว์ทั้งภายในและต่างประเทศ

๑๐. สามารถรองรับนโยบายของกรมปศุสัตว์และรัฐบาลทั้งเชิงรับและเชิงรุก

๑๑. มีกฎหมายเฉพาะหลายฉบับที่เกี่ยวข้องกับปศุสัตว์ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

๑๒. หน่วยงานได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีที่ทันสมัย และงบประมาณจากในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพของห้องปฏิบัติการได้

๑๓. หน่วยงานได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีที่ทันสมัย และงบประมาณจากในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพของห้องปฏิบัติการได้

๑๔. มีการนำการประเมิน Performance Management ซึ่งมีเกณฑ์การตัดสินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

๑๕. พลิกวิกฤติให้เป็น โอกาสในการสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการเกิด emerging diseases และการเฝ้าระวัง exotic diseases

๑๖. ภาวะขาดแคลนอาหารและภัยธรรมชาติของโลกเป็น โอกาสในการส่งออกสินค้าปศุสัตว์ที่ได้มาตรฐาน ทำให้ต้องเพิ่มบทบาทและหน้าที่ของห้องปฏิบัติการในการตรวจรับรองสินค้าปศุสัตว์

๑๗. ผู้บริหารทุกระดับมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและศักยภาพห้องปฏิบัติการ

๑๘. จากการเข้าสู่ระบบ ISO ของห้องปฏิบัติการ มีแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้มีการปรับปรุงด้านการบริการ

#### ๒.๔ ประเด็นภัยคุกคาม (Threats : T)

ประกอบด้วยภัยคุกคาม ๔๕ ประเด็น ดังนี้

๑. นโยบายกระจายอัตรากำลัง ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
๒. ปริมาณงาน ไม่สอดคล้องกับอัตรากำลัง
๓. ไม่มีแผนงานพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดผู้มีความรู้ความชำนาญอย่างแท้จริง
๔. กฎหมายและระเบียบประชาคมโลก (เช่นการกีดกันทางการค้า) มีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้การขยายตัวส่งออกน้อยลง
๕. นโยบายรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้ทำงานยาก การดำเนินงานหยุดชะงัก
๖. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพสัตวแพทย์ ยังไม่สามารถปฏิบัติได้เต็มที่ ทำให้ผลการตรวจไม่มีประโยชน์อย่างแท้จริง ส่งผลต่อการคุ้มครองผู้บริโภค และผู้เลี้ยงสัตว์
๗. การผลิตปศุสัตว์/การอนุรักษ์สายพันธุ์สัตว์พื้นเมือง/เชื้อพันธุ์/พืชอาหารสัตว์ มีประสิทธิภาพและคุณภาพโดยรวมต่ำ ส่งผลให้การรักษา ป้องกัน และควบคุมโรคสัตว์ยาก

๘. เศรษฐกิจไม่ดี น้ำมันแพง ค่าครองชีพสูงขึ้น เกิดภาวะหนี้สินทั้งในและนอกระบบ ของเกษตรกรส่งผลต่อการเลี้ยงและเกิดโรค

๙. กระบวนการเข้าสู่ระบบมาตรฐาน มีขั้นตอนมากใช้เวลานาน ทำให้กระทบต่องานประจำ ซึ่งเป็นงานบริการประชาชน

๑๐. ปัญหาการเมือง มีผลต่อการสนองนโยบายและมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

๑๑. ภาวะเปียบในการจัดซื้อครุภัณฑ์และการเบิกจ่ายมีความยุ่งยากไม่คล่องตัว

๑๒. ภาวะเปียบการบริหารราชการซับซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการองค์กร และการปฏิบัติงาน

๑๓. การเปลี่ยนผู้นาองค์กรทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อถึงการปฏิบัติราชการ

๑๔. มีหน่วยงานอื่นในพื้นที่ให้บริการด้านชันสูตรที่มีประสิทธิภาพและสถานที่การคมนาคมสะดวก ทำให้ผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้น

๑๕. เป็นศูนย์ที่อยู่ห่างไกลจากส่วนกลาง และบางพื้นที่ที่รับผิดชอบ ทำให้เกิดปัญหาทั้งด้านงบประมาณ และระยะเวลาการเดินทาง

๑๖. พื้นที่ห้องปฏิบัติงานมีจำกัดไม่สามารถขยายงานได้อีก

๑๗. เกษตรกรรายย่อย ที่เป็นผู้มีระดับการศึกษาต่ำไม่สามารถเข้าถึงข่าวสารหรือสื่อประชาสัมพันธ์ รวมทั้งแหล่งข้อมูลความรู้ทางด้านปศุสัตว์ได้สะดวก

๑๘. ผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ ต้องการเบี่ยงเบนผลการทดสอบ

๑๙. การรวมกลุ่มของเกษตรกรไม่เข้มแข็งพอ ทำให้ขาดการร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐในการทำงานได้ยาก

๒๐. เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์และเกษตรกรขาดการวางแผน รวมทั้งการประสานงานกันให้ชัดเจนก่อน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการส่งตัวอย่างตรวจไม่เป็นไปตามแผนที่กรมปศุสัตว์ สสช. หรือ สวพ. กำหนด ส่งผลให้ได้รับผลการตรวจไม่ตรงตามกำหนด

๒๑. เจ้าของฟาร์มและประชาชนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ และระบบการทำงานของศูนย์ฯ เท่าที่ควร

๒๒. บุคคลภายนอกขาดความเชื่อมั่นในกระบวนการทางห้องปฏิบัติการส่งผลต่อการควบคุมโรค



๒๓. การใช้สิทธิพลของผู้ใช้บริการบางราย ต้องการเบี่ยงเบนผลการทดสอบและใช้สิทธิสิทธิ ทำให้เกิดความไม่เสมอภาคของการให้บริการและเป็นการเพิ่มงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
๒๔. เกษตรกรรายย่อยให้ความสนใจในด้านสุขภาพสัตว์น้อยลง
๒๕. งบประมาณจัดสรรจากกรมปศุสัตว์ไม่เพียงพอ
๒๖. การแบ่งประเภทงบประมาณไม่เหมาะสมกับงานต่างๆและไม่สอดคล้องกับปัญหาในพื้นที่
๒๗. ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ได้งบประมาณน้อยลง
๒๘. มีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากต้องปรับวิธีปฏิบัติงาน ตามนโยบายใหม่
๒๙. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม ไม่สนับสนุนการฝึกอบรมที่ไม่ตรงสายงานของตำแหน่ง ทำให้ความต้องการการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการตอบสนอง
๓๐. มีการสั่งการงานเร่งด่วนจำนวนมาก ทำให้การดำเนินงานที่ลำดับความสำคัญไว้แล้ว ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้
๓๑. ภาครัฐไม่มีนโยบายพิจารณาเพิ่มหรือกระจายอัตรากำลังจากส่วนกลางสู่หน่วยงานส่วนภูมิภาค ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น
๓๒. การบังคับใช้กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติงานด้านยาสัตว์ยังขึ้นอยู่กับ อย. ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะกระทบต่อสารตกค้างในเนื้อสัตว์ เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค
๓๓. กระบวนการเข้าสู่ระบบมาตรฐาน มีขั้นตอนมากใช้เวลามาก ทำให้กระทบต่องานประจำซึ่งเป็นงานบริการประชาชน
๓๔. ส่วนกลางสร้างความยุ่งยากในการบริหารจัดการข้อมูลและเข้าซื้อและค่าเช่าระบบราชการทำให้ประชาชนไม่อยากจะใช้บริการและข้าราชการหรือบุคลากรได้รับข่าวสารจากส่วนกลางล่าช้า
๓๕. เกษตรกรรายย่อยให้ความสนใจในด้านสุขภาพสัตว์น้อยลง
๓๖. ผู้ใช้บริการไม่ให้ความร่วมมือดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนด ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน
๓๗. การเกิดโรคสัตว์อุบัติใหม่ โรคแปลกถิ่น โรคอุบัติซ้ำ โรคติดต่อจากสัตว์สู่คน ทำให้มีผลต่อการดำเนินการ
๓๘. คมนาคมที่สะดวก ทำให้เกิดการระบาดของโรคสัตว์ได้รวดเร็ว
๓๙. ปัญหาด้านสาธารณสุขปศุสัตว์ เช่น กระแสไฟฟ้าขัดข้อง และคุณภาพของน้ำส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

- ๔๐. ภัยธรรมชาติทำให้เกิดปัญหาในการคมนาคม
- ๔๑. ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ส่งผลให้ทางปศุสัตว์จังหวัดส่งตัวอย่างล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผน
- ๔๒. โรคไข้หวัดนกส่งผลถึงการส่งออกของประเทศ
- ๔๓. ปัญหาการเมือง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะหนี้สิน ส่งผลต่อสภาพจิตใจและความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงาน
- ๔๔. ราคาปศุสัตว์และสินค้าปศุสัตว์อยู่ในระดับต่ำไม่เป็นที่พอใจให้เกิดการพัฒนา ทั้งทางปริมาณและคุณภาพ
- ๔๕. วิกฤติอาหารและพลังงานขาดแคลนมีผลทำให้ต้นทุนของภาคเกษตรและปศุสัตว์สูงขึ้นเป็นอย่างมาก

### ๓. ผลการวิเคราะห์ SWOT

จากประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในทุกๆ ประเด็น นำมาให้น้ำหนักความสำคัญว่าประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ โดยวิธีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุมจากหน่วยงานของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ รวมผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น ๔๕ คน สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

#### ๓.๑ นำหนักคะแนนประเด็นจุดแข็ง

มีผู้ให้น้ำหนักคะแนนประเด็นที่เป็นจุดแข็ง รวม ๓๑ ประเด็น ตามลำดับคะแนน ดังนี้

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
๑	เป็นองค์กรหลักของกรมปศุสัตว์ที่ให้การบริการวินิจฉัย ชั้นสูตร โรคสัตว์และตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	๒๕
๒	เป็นห้องปฏิบัติการด้านสุขภาพสัตว์ที่ได้มาตรฐานสากล มีขอบข่ายที่ได้รับการรับรอง ISO/IEC 17025:2005 และมีแผนในการขยายขอบข่ายอย่างต่อเนื่อง	๑๘
๓	มีองค์ความรู้จากการวิเคราะห์ และวิจัย สามารถนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาทางด้านสุขภาพสัตว์	๑๔
๔	ผู้บริหารส่วนใหญ่มีนโยบายที่มุ่งมั่นพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	๑๓

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนัก คะแนน
๕	เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาการให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ	๑๓
๖	บุคลากรมีความรับผิดชอบ/มุ่งมั่น/เสียสละ/ทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย สามารถช่วยกันทำงานให้สำเร็จในช่วงเวลาที่กำหนด	๑๓
๗	ภารกิจหลักของหน่วยงานเป็นประโยชน์โดยตรงแก่เกษตรกรและสังคม ได้รับความเชื่อถือจากเกษตรกรว่าเป็นหน่วยงานที่พึ่งพาได้ในด้านปศุสัตว์	๑๑
๘	เป็นหน่วยงานที่ให้บริการเกษตรกรโดยตรง โดยไม่คิดค่าบริการ	๑๑
๙	บุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางและเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา เช่น ด้าน IT ด้านห้องปฏิบัติการความปลอดภัยทางชีวภาพ เป็นต้น	๑๐
๑๐	การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส รวดเร็ว และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานในการช่วยเหลือเกษตรกรได้ดี	๑๐
๑๑	มีความสามารถในการชันสูตรและยืนยันผลที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคนิคที่ทันสมัยและทันในช่วงเวลาที่กำหนด	๕
๑๒	บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางาน ทั้งทางด้านวิชาการและความเป็นผู้นำ	๘
๑๓	มีงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อบริการดำเนินงานขององค์กร	๘
๑๔	มีเครื่องมืออุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย ทำให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้	๗
๑๕	เป็นองค์กรก้าวทันต่อโลกและสถานการณ์ปัจจุบัน มีระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีศักยภาพในการสืบค้นข้อมูล และให้บริการรายงานผลการทดสอบแก่เกษตรกรอย่างรวดเร็ว	๖
๑๖	มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบ จนเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน 5ส	๖
๑๗	มีเครือข่ายห้องปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	๕
๑๘	องค์กรมีแนวทางดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กรมปศุสัตว์กำหนดไว้อย่างชัดเจน	๕
๑๙	มีกิจกรรมกลุ่มที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดการ	๕

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
	ความรู้ในองค์กร (KM) เป็นต้น	
๒๐	บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ความชำนาญอย่างสม่ำเสมอ	๔
๒๑	บุคลากรส่วนหนึ่งเป็นคนรุ่นใหม่สามารถเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้	๔
๒๒	มีการบูรณาการและสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานด้านสาธารณสุขและด้านสุขภาพสัตว์ในพื้นที่	๔
๒๓	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น	๓
๒๔	เป็นศูนย์กลางในการให้การสนับสนุนชีวิตผลิตภัณฑ์	๓
๒๕	การบริหารจัดการเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้แสดงความสามารถและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และสามารถปฏิบัติงานโดยปราศจากความกดดัน	๒
๒๖	มีเทคโนโลยีทั้งระบบสากลและระดับภูมิปัญญาท้องถิ่น ทำให้ปศุสัตว์เป็นอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืน	๒
๒๗	สถานที่ทำงานส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก มีสิ่งแวดล้อมทัศนียภาพดี พร้อมทั้งมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีทั้งภายในและภายนอก	๒
๒๘	บุคลากรสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ได้รับมอบหมายและเสร็จทันเวลา	๑
๒๙	บุคลากรส่วนใหญ่มีมุมมองกว้างไกลทำให้มีโอกาสพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง	๑
๓๐	การบริการนอกสถานที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และชื่อเสียงให้แก่องค์กร	๑
๓๑	มีการประชาสัมพันธ์ทางด้านวิชาการต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง	๑

### ๓.๒ น้ำหนักคะแนนประเด็นจุดอ่อน

มีผู้ให้น้ำหนักคะแนนประเด็นที่เป็นจุดอ่อน รวม ๓๒ ประเด็น ตามลำดับคะแนน ดังนี้

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
๑	นโยบายการควบคุมโรคของกรมปศุสัตว์ขาดความชัดเจน ทำให้ขาดการบูรณาการ	๑๘

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
	การระหว่างหน่วยงานราชการและภาคเอกชน	
๒	การตอบผลการชันสูตรโรคไม่เป็นไปตามความจริง บางโรคต้องทำตามนโยบายกรมฯ ทำให้การแก้ปัญหาไม่ตรงจุด	๑๒
๓	การทำงานเป็นลักษณะเชิงรับมากกว่าเชิงรุก	๑๒
๔	ขาดความสามัคคี แบ่งชนชั้น มีความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ขาดการแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน	๑๒
๕	ขาดความเสถียรในการปฏิบัติงาน ขาดจิตสำนึกในการช่วยพัฒนาองค์กร	๑๒
๖	ขาดการประชาสัมพันธ์ เกษตรกรไม่ค่อยรู้จักหน่วยงาน และมีปัญหาด้านการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ	๑๑
๗	ข้าราชการในสายงานวิชาการเจริญเติบโตก้าวหน้าช้า	๑๐
๘	ขาดแรงจูงใจและการสื่อสารให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	๑๐
๙	บุคลากรรุ่นใหม่ขาดการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับทดแทนบุคลากรรุ่นเก่าที่ใกล้เกษียณอายุราชการ	๑๐
๑๐	ขาดการวางแผนด้านการเลือกที่ตั้งของศูนย์ ทำให้เกิดปัญหาด้านการคมนาคมและสาธารณูปโภค	๙
๑๑	ขาดการทำงานเป็นทีมและขาดการประสานงานที่ดี	๙
๑๒	การจัดสรรงบประมาณประจำปีด้านครุภัณฑ์ ไม่เหมาะสมกับการพัฒนางานด้านการชันสูตรโรคสัตว์	๙
๑๓	ทุนฝึกอบรมครูงานมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	๗
๑๔	ขาดการทำงานในพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาให้เกษตรกร	๖
๑๕	ขาดการบริหารงานอย่างมืออาชีพ นโยบายการบริหารและทิศทางการดำเนินการไม่มีความชัดเจน	๖
๑๖	แผนการปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติได้จริง เนื่องจากงานเร่งด่วน นอกแผนการปฏิบัติงานมีจำนวนมากเกินไป	๖
๑๗	ผู้บริหารขาดคุณลักษณะผู้นำที่ดี ขาดความยุติธรรมในการบริหารงานและร่วมสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่ง	๕

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
๑๘	องค์ความรู้ของบุคลากรรุ่นเก่าที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่บุคลากรรุ่นใหม่	๕
๑๙	บุคลากรระดับนายสัตวแพทย์มีประสบการณ์น้อยไม่เป็นมืออาชีพ ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่ได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นพี่ ไม่สามารถรองรับความต้องการของภาคเอกชนได้	๕
๒๐	พนักงานราชการขาดความก้าวหน้าและความมั่นคง	๔
๒๑	มาตรฐานระบบการปฏิบัติงานของ สสช. และ ศวพ. ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	๔
๒๒	บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และบางส่วนขาดทักษะในการใช้เครื่องมือด้าน IT	๔
๒๓	ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดความสำนึกในหน้าที่ ไม่ทุ่มเท ขาดความเอาใจใส่ในการทำงาน	๔
๒๔	ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความกระตือรือร้น ขาดอุดมการณ์	๔
๒๕	การจัดสรรบุคลากรตามโครงสร้างแต่ละหน่วยงานย่อยไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน	๓
๒๖	ไม่มีตำแหน่งเฉพาะด้าน เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่จะรองรับงานด้านนี้โดยตรง	๒
๒๗	การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีความเหมาะสมในบางตำแหน่ง เช่น ทำงานไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่	๒
๒๘	บุคลากรระดับหัวหน้างานบางคนขาดทักษะในการบริหารจัดการ	๒
๒๙	บุคลากรขาดความมีมนุษยสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และการติดต่อขาดความคล่องตัว	๒
๓๐	บุคลากรขาดการฝึกอบรมศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อนำมาพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้ทันสมัย	๑
๓๑	บุคลากรมีความรู้ไม่ตรงสายงาน	๑
๓๒	ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน	๑

## ๓.๓ น้ำหนักคะแนนประเด็นโอกาส

มีผู้ให้นำหนักคะแนนประเด็นที่เป็นโอกาส รวม ๑๘ ประเด็น ตามลำดับคะแนน ดังนี้

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
๑	สามารถยกระดับเป็นศูนย์กลางการชันสูตรโรคสัตว์ในประเทศ ระดับภูมิภาค สนับสนุนชีวภัณฑ์ให้แก่หน่วยงานอื่น การค้าอุตสาหกรรมปศุสัตว์ และการเฝ้าระวังโรคระหว่างประเทศ	๒๗
๒	การเกิด emerging diseases และการเฝ้าระวัง exotic diseases เป็นโอกาสในการสร้างองค์ความรู้ใหม่	๒๐
๓	สามารถตอบสนองต่อนโยบายของกรมปศุสัตว์และรัฐบาลทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ถ้าได้รับการสนับสนุนงบประมาณและอุปกรณ์อย่างเพียงพอ	๑๕
๔	ประชากรโลกมีความตื่นตัวในเรื่องโรคติดต่อระหว่างสัตว์และคน ความปลอดภัยด้านอาหาร และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้เพิ่มบทบาทของหน่วยงานในด้านวิชาการและการชันสูตรโรคสัตว์	๑๘
๕	เป็นหน่วยงานหลักทางวิชาการด้านสุขภาพสัตว์ และมีโอกาสพัฒนาเป็นผู้นำด้านระบบความปลอดภัยและความมั่นคงทางชีวภาพ	๑๗
๖	สามารถพัฒนางานด้านบริหารจัดการและการบริการให้เข้าสู่ระบบมาตรฐานสากล ISO9001 ได้	๑๔
๗	สามารถขยายเครือข่ายด้านสุขภาพสัตว์ทั้งภายในและต่างประเทศ	๑๔
๘	หน่วยงานได้รับความร่วมมือด้านวิชาการ การพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากในประเทศและต่างประเทศ ทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพของห้องปฏิบัติการได้	๑๓
๙	ที่ตั้งของหน่วยงานอยู่ในแหล่งการเลี้ยงสัตว์แต่ละชนิด ทำให้สามารถสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ศูนย์ฯ สุรินทร์เป็นแหล่งการเลี้ยงกระบือและช้าง ศูนย์ฯ ใต้เป็นแหล่งการเลี้ยงโคชน ศูนย์ฯ เหนือเป็นแหล่งการเลี้ยงผึ้ง เป็นต้น	๑๐
๑๐	มีห้องปฏิบัติการและห้องเลี้ยงสัตว์ที่ทันสมัย มีความปลอดภัยทางชีวภาพระดับ 3 สามารถรองรับงานวิจัยขั้นสูง	๕
๑๑	บุคลากรมีโอกาสดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีอิสระในการบริหารจัดการทางวิชาการ	๘
๑๒	ภาวะขาดแคลนอาหารและภัยธรรมชาติของโลกเป็นโอกาสในการส่งออก	๘

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
	สินค้าปศุสัตว์ที่ได้มาตรฐาน ทำให้ต้องเพิ่มบทบาทและหน้าที่ของห้องปฏิบัติการในการตรวจรับรองสินค้าปศุสัตว์	
๑๓	เกษตรกรมีความประสงค์ที่จะพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ให้ได้มาตรฐานมากขึ้น เป็นโอกาสพัฒนางานทางด้านปศุสัตว์ระหว่างภาครัฐและเกษตรกร	๓
๑๔	สามารถพัฒนาและแบ่งปันองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยี การสื่อสารที่ทันสมัย และการคมนาคมที่รวดเร็ว สะดวก และปลอดภัย	๓
๑๕	จากการเข้าสู่ระบบ ISO/IEC 17025:2005 ของห้องปฏิบัติการ มีแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้มีการปรับปรุงด้านการบริการ	๓
๑๖	มีกฎหมายเฉพาะหลายฉบับที่เกี่ยวข้องกับปศุสัตว์ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	๕
๑๗	ผู้บริหารทุกระดับส่วนใหญ่ มีวิสัยทัศน์ที่ดี ทำให้มีการส่งเสริมการพัฒนากุศลกรและศักยภาพของห้องปฏิบัติการ	๕
๑๘	มีการประเมินบุคลากรตาม พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ซึ่งมีเกณฑ์การตัดสินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในภาพรวมดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	๔

### ๓.๔ น้ำหนักคะแนนประเด็นภัยคุกคาม

มีผู้ให้น้ำหนักคะแนนประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม รวม ๓๕ ประเด็น ตามลำดับคะแนน ดังนี้

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
๑	นโยบายกระจายอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน	๑๖
๒	ไม่มีแผนงานพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดผู้มีความรู้ความชำนาญอย่างแท้จริง	๑๔
๓	บุคลากรภายนอกขาดความเชื่อมั่นในกระบวนการทางห้องปฏิบัติการ ส่งผลต่อการควบคุมโรค	๑๓
๔	นโยบายรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้ทำงานยาก การดำเนินงานหยุดชะงัก	๑๒
๕	ปัญหาการเมือง มีผลต่อการสนองนโยบายและมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน	๑๑



ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
๖	การเข้าสู่ระบบมาตรฐานมีขั้นตอนมาก ใช้เวลานาน ทำให้กระทบต่องานประจำซึ่งเป็นงานบริการประชาชน	๑๐
๗	กฎระเบียบการบริหารราชการซับซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการองค์กรและการปฏิบัติงาน	๑๐
๘	กฎระเบียบในการจัดซื้อครุภัณฑ์และการเบิกจ่ายมีความยุ่งยากไม่คล่องตัว	๕
๙	มีหน่วยงานอื่นในพื้นที่ให้บริการด้านชั้นสูงที่มีประสิทธิภาพและสถานที่การคมนาคมสะดวก ทำให้ผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้น	๕
๑๐	เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์และเกษตรกรขาดการวางแผน รวมทั้งการประสานงานกันให้ชัดเจนก่อน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการส่งตัวอย่าง ส่งผลให้ผลการตรวจไม่ถูกต้อง	๕
๑๑	การแบ่งประเภทงบประมาณไม่เหมาะสมกับงานต่างๆ และไม่สอดคล้องกับปัญหา	๕
๑๒	มีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากต้องปรับวิธีปฏิบัติงานตามนโยบายใหม่	๕
๑๓	มีการสั่งการงานเร่งด่วนจำนวนมาก ทำให้การดำเนินงานที่ลำดับความสำคัญไว้แล้ว ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้	๘
๑๔	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพสัตวแพทย์ ยังไม่สามารถปฏิบัติได้เต็มที่ ทำให้ผลการตรวจไม่มีประโยชน์อย่างแท้จริง ส่งผลต่อการคุ้มครองผู้บริโภค และผู้เลี้ยงสัตว์	๖
๑๕	เป็นศูนย์ที่อยู่ห่างไกลจากส่วนกลาง และบางพื้นที่ที่รับผิดชอบ ทำให้เกิดปัญหาทั้งด้านงบประมาณ และระยะเวลาการเดินทาง	๖
๑๖	พื้นที่ห้องปฏิบัติงานมีจำกัดไม่สามารถขยายงานได้อีก	๖
๑๗	ภาครัฐ ไม่มีนโยบายพิจารณาเพิ่มหรือกระจายอัตรากำลังจากส่วนกลางสู่หน่วยงานส่วนภูมิภาค ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น	๖
๑๘	ปริมาณงาน ไม่สอดคล้องกับอัตรากำลัง	๕
๑๙	การเปลี่ยนผู้นาองค์กรทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อถึงการปฏิบัติราชการ	๕

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
๒๐	ผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ ต้องการเบี่ยงเบนผลการทดสอบ	๕
๒๑	หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม ไม่สนับสนุนการฝึกอบรมที่ไม่ตรงสายงานของตำแหน่ง ทำให้ความต้องการการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการตอบสนอง	๔
๒๒	เกษตรกรรายย่อยที่เป็นผู้มีระดับการศึกษาต่ำไม่สามารถเข้าถึงข่าวสารหรือสื่อประชาสัมพันธ์ รวมทั้งแหล่งข้อมูลความรู้ทางด้านปศุสัตว์ได้สะดวก	๔
๒๓	งบประมาณจัดสรรจากกรมปศุสัตว์ไม่เพียงพอ	๔
๒๔	เศรษฐกิจไม่ดี น้ำมันแพง ค่าครองชีพสูงขึ้น เกิดภาวะหนี้สินทั้งในและนอกระบบ ของเกษตรกรส่งผลต่อการเลี้ยงและเกิด โรค	๓
๒๕	กระบวนการเข้าสู่ระบบมาตรฐาน มีขั้นตอนมากใช้เวลานาน ทำให้กระทบต่องานประจำซึ่งเป็นงานบริการประชาชน	๓
๒๖	ส่วนกลางสร้างความยุ่งยากในการบริหารจัดการข้อมูลและเข้าช้อนและความล่าช้าระบบราชการทำให้ประชาชนไม่ยอมมาใช้บริการและข้าราชการหรือบุคลากรได้รับข่าวสารจากส่วนกลางล่าช้า	๓
๒๗	การเกิดโรคสัตว์อุบัติใหม่ โรคแปลกถิ่น โรคอุบัติซ้ำ โรคติดต่อจากสัตว์สู่คน ทำให้มีผลต่อการดำเนินการ	๓
๒๘	เจ้าของฟาร์มและประชาชนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ และระบบการทำงานของศูนย์ฯ เท่าที่ควร	๒
๒๙	เกษตรกรรายย่อยให้ความสนใจในด้านสุขภาพสัตว์น้อยลง	๒
๓๐	ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ได้งบประมาณน้อยลง	๒
๓๑	คมนาคมที่สะดวก ทำให้เกิดการระบาดของโรคสัตว์ได้รวดเร็ว	๒
๓๒	ปัญหาด้านสาธารณสุขปศุสัตว์ เช่น กระแสฟ้าขัดข้อง และคุณภาพของน้ำส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	๒
๓๓	ปัญหาการเมือง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะหนี้สิน ส่งผลต่อสภาพจิตใจและความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงาน	๒
๓๔	กฎหมายและระเบียบประชามโลก (เช่นการกีดกันทางการค้า) มีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้การขยายตัวส่งออกน้อยลง	๑

ประเด็นที่	ประเด็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	น้ำหนักคะแนน
๓๔	กฎหมายและระเบียบประชาคมโลก (เช่นการกีดกันทางการค้า) มีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้การขยายตัวส่งออกน้อยลง	๑
๓๕	การผลิตปศุสัตว์/การอนุรักษ์สายพันธุ์สัตว์พื้นเมือง/เชื้อพันธุ์/พืชอาหารสัตว์ มีประสิทธิภาพและคุณภาพโดยรวมต่ำ ส่งผลให้การรักษา ป้องกัน และควบคุมโรคสัตว์ยาก	๑
๓๖	การใช้สิทธิพลของผู้ใช้บริการบางราย ต้องการเบี่ยงเบนผลการทดสอบและใช้อคติสิทธิทำให้เกิดความไม่เสมอภาคของการให้บริการและเป็นการเพิ่มงานส่งผลกระทบต่อการทำงาน	๑
๓๗	เกษตรกรรายย่อยให้ความสนใจในด้านสุขภาพสัตว์น้อยลง	๑
๓๘	โรคในสัตว์ส่งผลกระทบต่อส่งออกของประเทศ	๑
๓๙	ราคาปศุสัตว์และสินค้าปศุสัตว์อยู่ในระดับต่ำไม่เป็นที่พอใจให้เกิดการพัฒนาทั้งทางปริมาณและคุณภาพ	๑

#### ๔. ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าว นำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติได้ ดังนี้

๔.๑ ประเด็นจุดแข็ง มีน้ำหนักคะแนนรวมสูงสุดเป็นลำดับแรก จำนวน ๒๒๕ คะแนน หรือ ร้อยละ ๒๖.๓๘ ของคะแนนทั้งหมด

๔.๒ ประเด็นภัยคุกคาม มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ ๒ จำนวน ๒๒๐ คะแนน หรือ ร้อยละ ๒๕.๓๕ ของคะแนนทั้งหมด

๔.๓ ประเด็นโอกาส มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ ๓ จำนวน ๒๑๒ คะแนน หรือ ร้อยละ ๒๔.๔๒ ของคะแนนทั้งหมด

๔.๔ ประเด็นจุดอ่อน มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ ๔ จำนวน ๒๐๗ คะแนน หรือ ร้อยละ ๒๓.๘๕ ของคะแนนทั้งหมด

#### ๔.๕ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

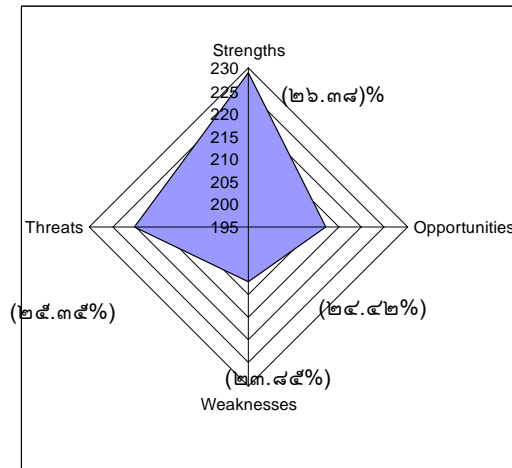
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน ขณะที่มีการวิเคราะห์ ตกอยู่ในตำแหน่ง “รุก” โดยมีจุดแข็ง ร้อยละ ๒๖.๓๘ แต่กำลังตกอยู่ในภาวะวิกฤต โดยมีภัยคุกคาม ร้อยละ ๒๕.๓๕

## ๕. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

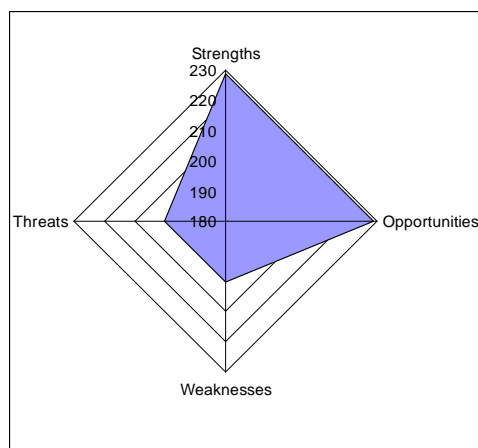
### ๕.๑ การปรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากตำแหน่งดังกล่าวมีสถานการณ์ที่ได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ แต่กำลังตกอยู่ในภาวะวิกฤต สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติจึงต้องกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงตำแหน่งยุทธศาสตร์เพื่อลดความเสี่ยงต่อการเสียเปรียบเพื่อ “เร่งพัฒนา” ในอนาคตโดยมีหลักการดังนี้

๑. ใช้จุดแข็งเร่งรัดดำเนินการตามศักยภาพ
๒. พลิกวิกฤตจากภัยคุกคามให้เกิดโอกาสในการพัฒนา
๓. ช้อนโอกาสการพัฒนาที่เหมาะสม
๔. ปรับแก้ไขจุดอ่อนประเด็นสำคัญให้หมดสิ้นไปโดยเร็ว



ตำแหน่งยุทธศาสตร์สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติในปัจจุบัน



ตำแหน่งยุทธศาสตร์สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติในอนาคต

## ๕.๒ ประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ พิจารณาจากประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุดและประเด็นที่มีคะแนนในลำดับรองลงมา โดยตั้งประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมปัจจัยทั้งหมดที่มีคะแนนในลำดับสูง ส่วนประเด็นที่มีคะแนนในลำดับต่ำให้กำหนดไว้ในกลยุทธ์

### ๕.๒.๑ ประเด็นจุดแข็ง (๓ ประเด็นแรกที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด)

๑. เป็นองค์กรหลักของกรมปศุสัตว์ที่ให้บริการวินิจฉัย ชั้นสูตร โรคสัตว์และตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

๒. เป็นห้องปฏิบัติการด้านสุขภาพสัตว์ที่ได้มาตรฐานสากล มีขอบข่ายที่ได้รับการรับรอง ISO/IEC 17025:2005 และมีแผนในการขยายขอบข่ายอย่างต่อเนื่อง

๓. มีองค์ความรู้จากการวิเคราะห์ และวิจัย สามารถนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาทางด้านสุขภาพสัตว์

๕.๒.๒ ประเด็นจุดอ่อน (๖ ประเด็นแรกที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด เนื่องจากประเด็นที่ ๒-๕ มีน้ำหนักคะแนนเท่ากัน)

๑. นโยบายการควบคุมโรคขององค์กรหลัก (กรมปศุสัตว์) ขาดความชัดเจน ทำให้ขาดบูรณาการระหว่างหน่วยงานราชการและภาคเอกชน

๒. การตอบผลการชั้นสูตรโรคไม่ปฏิบัติตามความจริง บางโรคต้องทำตามนโยบายกรมฯ ทำให้การแก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด

๓. การทำงานเป็นลักษณะเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

๔. ขาดความสามัคคี แบ่งชนชั้น มีความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ขาดการแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน

๕. ขาดความเสถียรในการปฏิบัติงาน ขาดจิตสำนึกในการช่วยพัฒนาองค์กร

๖. ขาดการประชาสัมพันธ์ เกษตรกรไม่ค่อยรู้จักสถาบันฯ และมีปัญหาด้านการสื่อสารกับผู้ให้บริการ

### ๕.๒.๓ ประเด็นโอกาส (๓ ประเด็นแรกที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด)

๑. สามารถยกระดับเป็นศูนย์กลางการชันสูตรโรคสัตว์ในประเทศและในระดับภูมิภาค สนับสนุนชีวภัณฑ์ให้แก่หน่วยงานอื่น การค้าอุตสาหกรรมปศุสัตว์ และการเฝ้าระวังโรคระหว่างประเทศ
๒. การเกิดโรคอุบัติใหม่และการเฝ้าระวังโรคต่างถิ่นเป็น โอกาสในการสร้างองค์ความรู้ใหม่
๓. สามารถตอบสนองต่อนโยบายของกรมปศุสัตว์และรัฐบาลทั้งเชิงรับและเชิงรุก ถ้าได้รับการสนับสนุนงบประมาณและอุปกรณ์อย่างเพียงพอ

#### ๕.๒.๔ ประเด็นภัยคุกคาม (๓ ประเด็นแรกที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด)

๑. นโยบายกระจายอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
๒. ไม่มีแผนงานพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดผู้มีความรู้ความชำนาญอย่างแท้จริง
๓. บุคคลภายนอกขาดความเชื่อมั่น ในกระบวนการทางห้องปฏิบัติการส่งผลต่อการควบคุมโรค

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์พิจารณาจากประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุดและประเด็นที่มีคะแนนในลำดับรองลงมา โดยตั้งประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมในลำดับรองลงมา โดยตั้งประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมปัจจัยทั้งหมดที่มีคะแนนในลำดับสูงสุด ส่วนประเด็นที่มีคะแนนในลำดับต่ำให้กำหนดไว้ในกลยุทธ์

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเร่งรัดปรับปรุงการให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการด้านปศุสัตว์ของประเทศ**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อเพิ่มสมรรถนะบุคลากร และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเตรียมความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์การเกิดโรคระบาดสัตว์ร้ายแรง**

จากประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๓ ประเด็นดังกล่าว จะต้องนำไปกำหนดรายละเอียดและสาระสำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ เป้าประสงค์ (Goal) ตัวชี้วัด (Indicator) ค่าเป้าหมายรายปี (Target) และกลยุทธ์ (Strategy) หลังจากนั้นจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติโดยการกำหนดโครงการและงบประมาณ ให้

สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนบริหารราชการ ซึ่งสาระสำคัญดังกล่าวกำหนดโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญภายในสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ และขอความเห็นรวมทั้งการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจากบุคคลภายนอก ซึ่งจะเป็นแผนยุทธศาสตร์สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติที่สมบูรณ์ต่อไป