



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard)

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘

(ระยะ ๓ ปี)



กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

กระทรวงวัฒนธรรม

คำนำ

บทที่ ๑ แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลัก HR Scorecard	๑
๑.๑ ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๑
๑.๒ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	๒
๑.๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘ (ระยะ ๓ ปี) ของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมตามแนวทาง HR Scorecard	๔
๑.๓ ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย ๔.๐	๔
บทที่ ๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๘
๒.๑ วิสัยทัศน์	๘
๒.๒ พันธกิจ	๘
๒.๓ ยุทธศาสตร์หลัก	๘
๒.๔ ค่านิยม	๘
๒.๖ อำนาจหน้าที่	๙
๒.๗ โครงสร้าง	๑๐
บทที่ ๓ การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๑๓
๓.๑ การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.	๑๓
๓.๒ การวิเคราะห์ส่วนต่างความคาดหวัง/เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๒๕
๓.๓ การคัดเลือกประเด็นสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์	๓๑
๓.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๓๕
๓.๕ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล TOWS Analysis	๓๗
บทที่ ๔ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๓ ปี กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘	๓๙
๔.๑ วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๙
๔.๒ พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๙
๔.๓ ประเด็นการพัฒนา	๓๙
๔.๔ กลยุทธ์	๓๙
๔.๕ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	๔๐
๔.๖ กิจกรรม/แผนงาน/โครงการและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	๔๐

คำนำ

การพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัยปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ โดยที่การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้ ประกอบกับบริบทผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลให้ต้องมีการทบทวนหลักการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ ให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนองประชาชนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม รวมทั้ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรอีกทางหนึ่งด้วย จึงขอเผยแพร่แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับทราบและร่วมดำเนินการนำกรอบแนวทางไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ต่อไป

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

มีนาคม ๒๕๖๖

บทที่ ๑

แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลัก HR Scorecard

๑.๑ ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๘ (๓) และ (๗) ประกอบกับระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๗ ตอนพิเศษ ๑๘ ง วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ ให้ส่วนราชการมีหน้าที่จัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตามแบบที่ ก.พ. กำหนดส่งสำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนตุลาคมของทุกปี และกำหนดแนวทางดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑. วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นเอกสารที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของ เป้าประสงค์ แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณที่ใช้ในแต่ละแผนงาน และผู้รับผิดชอบแผนงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนที่ ก.พ. กำหนด

๒. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ในแต่ละปี

๓. ประมวลผลสถิติเกี่ยวกับตำแหน่ง งบประมาณด้านบุคลากร ขนาดกำลังคน โครงสร้างกำลังคน การเคลื่อนย้ายกำลังคน การพัฒนา การรักษาวินัย จรรยา และการร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือนสามัญ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำ ณ วันสิ้นปีงบประมาณ

๔. สำนวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการในประเด็นที่สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามที่ ก.พ. กำหนด โดยสำรวจในปีงบประมาณที่ลงท้ายด้วยเลขคู่

การดำเนินการข้างต้น สะท้อนให้เห็นการปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารราชการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ นำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใสภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผู้ปฏิบัติงานต้องมีขีดความสามารถ (สมรรถนะ) สูง บุคลากรของส่วนราชการจึงถือเป็นทุนมนุษย์ ซึ่งสำคัญต่อการสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน ดังนั้น บทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ โดยการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร พัฒนาสิ่งจูงใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย วิสัยทัศน์และภารกิจ จึงนับเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง

การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในภาคราชการ สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้รับผิดชอบ ในการกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการติดตามประเมินผล **สำหรับระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการเป็นผู้รับผิดชอบ** ในการบริหารทรัพยากรของส่วนราชการให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการจำเป็นต้องจัดทำแผน โครงการ และมาตรการ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๒ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ๕ มิติ ๑๗ ปัจจัย ทั้งนี้ มีมิติหลัก ๕ มิติ ดังนี้

- ๑) มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- ๒) มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)
- ๓) มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness)
- ๔) มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)
- ๕) มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

ในแต่ละมิติประกอบปัจจัยต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

๑) มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการ มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

๑.๑) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการ บรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๑.๒) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่าง ด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

๑.๓) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ที่จำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

๑.๔) มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

๒) มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

๒.๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ

๒.๒) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการได้จริง

๒.๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

๒.๔) นำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

๓) มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

๓.๑) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน

๓.๒) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงานโครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๓.๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management)

๓.๔) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน ความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

๔) มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

๔.๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

๔.๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรม ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

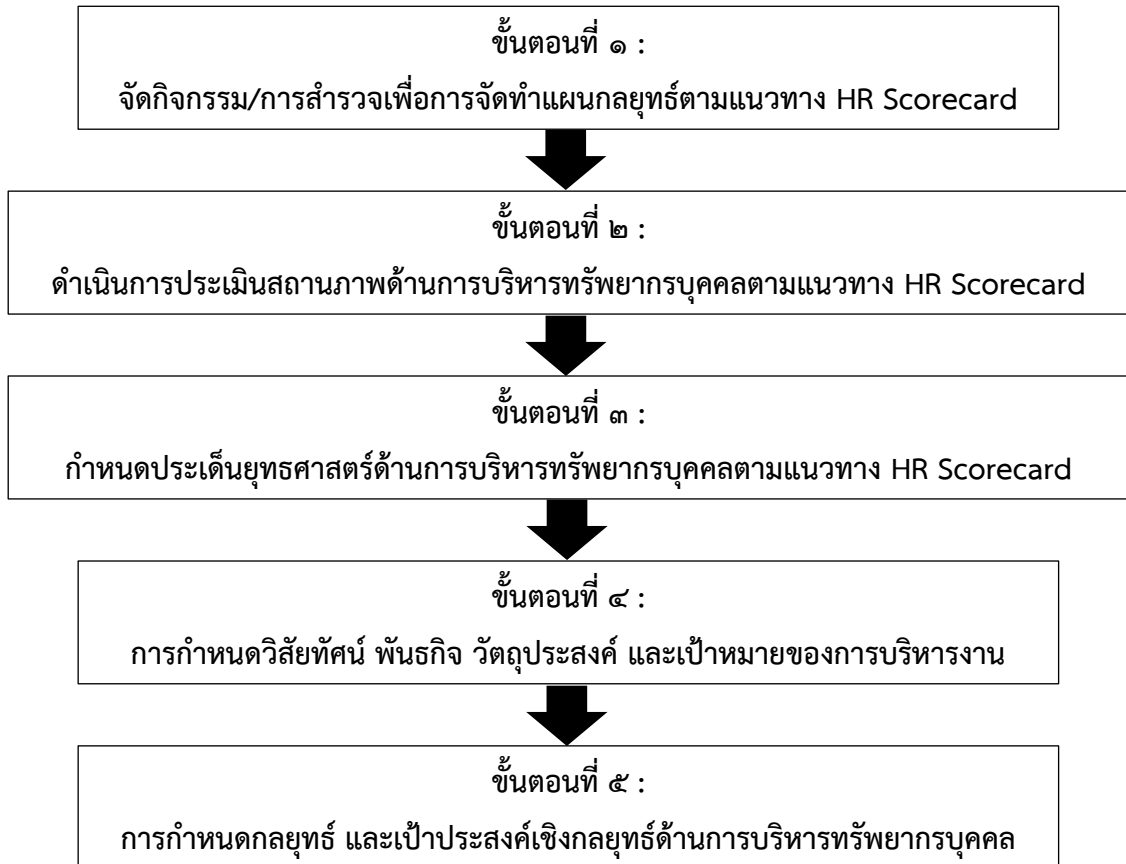
๕) มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย และแผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๕.๑) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

๕.๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

๕.๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองและให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

๑.๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘ (ระยะ ๓ ปี) ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมตามแนวทาง HR Scorecard



๑.๔ ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย ๔.๐

สำนักงาน ก.พ. ในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๐ ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ โดยให้ “ข้าราชการ” มีพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เป็นรากฐานของระบบข้าราชการไทยกับ การขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย ๔.๐ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อสร้างจุดแข็งของประเทศ “๔ พันธกิจร่วม” ของข้าราชการยุคประเทศไทย ๔.๐ ดังนี้

๑. การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยง เป็นบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน

ข้าราชการในฐานะกลไกขับเคลื่อนงานหลักของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงาน กระทรวง กรม จะต้องร่วมกันสร้างทัศนคติและการทำงานรูปแบบใหม่โดยปรับมุมมองจากการทำงานแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน “ให้เสร็จ” ตามกระบวนการหรือตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ที่ได้รับมอบหมาย (Silo Mentality) มาเป็นการทำงาน “ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน” คือ ประชาชนมีความสุขมีคุณภาพชีวิตที่ดีสังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำในการทำงานจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันมีการเชื่อมโยงกลไก กระบวนการทำงาน รวมถึงการบริหารทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นเสมือนกระบวนการเดียวกันตั้งแต่ต้นจนจบ (Alignment) มีการประสาน และทำงานไปด้วยกันเพื่อผลสำเร็จของงานร่วมกันโดยไม่แบ่งแยกกว่าเป็นงานใครหน้าที่ใคร มีการแบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการพูดคุยหารือ เปิดรับความคิด

รวมทั้ง ร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความแน่วแน่ ตั้งใจ (Intention) และไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) พร้อมรับความเสี่ยง และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน

๒. การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชาธิปไตย

ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างมิติใหม่ของการทำงานภาครัฐ ด้วยการเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิมที่เน้นการรวมศูนย์มาสร้าง “พันธมิตร” (Partners) และทำงานร่วมกับหน่วยงานและภาคส่วนอื่นเพื่อการไปสู่เป้าหมายตามที่มีเจตจำนงค์ร่วมกันในการทำงานร่วมกันต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ กับภาคส่วนอื่นจากการเป็น “ผู้ปกครองและผู้คุมกฎระเบียบ” (Regulator) ในลักษณะ “ภาครัฐนำภาคประชาชนตาม” เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) ในลักษณะ “ภาคประชาชนนำภาครัฐสนับสนุน” ส่งเสริมให้ “ประชาชน” และ “ภาคเอกชน” ซึ่งเป็นรากฐานของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐ (Citizen Engagement) มากขึ้น โดยการสร้างเครือข่ายประชาธิปไตยในทุกด้านในการทำงานร่วมกัน ต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจองค์กรและภารกิจของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละภาคส่วนอย่างถ่องแท้มีการวางแผนการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว มีการนำจุดแข็งหรือความชำนาญของแต่ละฝ่าย หรือภาคส่วนต่างๆ มาแบ่งปันเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win Solution) มีการปรับรูปแบบและกระบวนการทำงานร่วมกันให้มีความยืดหยุ่นโดยหาจุดร่วมบนความแตกต่างเพื่อไปสู่เป้าหมายตามพันธกิจที่มาดำเนินการร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์และรักษาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งจัดระบบงานที่เอื้อต่อการพูดคุยหารือ สื่อสาร ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้เทคนิคดำเนินงานระหว่างกันเพื่อสร้างสรรค์ต่อยอดและสร้างคุณค่าร่วมกันในการพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมเพื่อประชาชนและสังคม

๓. การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการคิดสร้างสรรค์

ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์นโยบาย แนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ เพื่อยกระดับผลิตภาพและปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐในการทำงาน ต้องร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ไม่ยึดติดกับกรอบความคิดหรือรูปแบบการทำงานแบบเดิม ทำหยาสิ่งใหม่ เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างบนหลักเหตุและผล แสวงหาโอกาสอย่างเหมาะสม ให้อิสระในการทำงาน พร้อมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทดลองทำสิ่งใหม่ สนับสนุนการต่อยอดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประยุกต์ และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ขององค์กรและผลงานวิจัยและพัฒนาอย่างเต็มที่ข้าราชการจะต้องร่วมกัน กระตุ้นให้ทุกคนคิดต่างไปจากเดิม โดยให้คิดว่าเราจะตัดอะไรทิ้งได้บ้าง เราจะเชื่อมโยงหรือนำสิ่งใดกับสิ่งใดมา รวมกันแล้วสร้างเป็นสิ่งใหม่ได้บ้าง ปรับสัดส่วนอะไรได้บ้างและเราจะพลิกแพลงสิ่งที่เกิดขึ้นทุกวันให้ก้าวหน้า ดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร แล้วลงมือปฏิบัติติดตามความคืบหน้าและวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๔. การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ข้าราชการทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งต้องร่วมสร้างระบบดิจิทัลในภาครัฐ ด้วยการร่วมออกแบบและพัฒนากลไก ระบบงาน ระบบการบริการ รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร (Service and Work Process Redesign) ให้เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วน (Co-Creation) และเพื่อการพัฒนางานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น (High Value Jobs)

ในการทำงาน จะต้องรู้เข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ต้องติดตามทิศทางและแนวโน้มของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับและปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนารูปแบบ วิธีคิด และวิธีการทำงานให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Technology) ได้อย่างปลอดภัยและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน



แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล



ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ



แนวทางพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะด้านดิจิทัล

- 1** กำหนดให้ “การพัฒนาคนเพื่อสร้างและพัฒนาระบบดิจิทัล” และ “การสร้างและพัฒนาคอนเนกชัน และสามารถใช้เทคโนโลยีอย่างรอบรู้” ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการพัฒนา
- 2** ให้มีการจัดการพัฒนากำลังคนแบบบูรณาการ โดยการนำของผู้บริหาร พ.อ.กอง ผู้ปฏิบัติงานและนักไอที มาเรียนรู้และเติมเต็มซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างระบบดิจิทัลของหน่วยงาน
- 3** กำหนดให้เป็นหน้าที่ของบุคลากรภาครัฐในการพัฒนาตนเอง และนำวิธีการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 มาใช้ (70 พัฒนาศักยภาพและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน : 20 เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน : 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม)
- 4** ให้มีการปรับรูปแบบการพัฒนา โดยนำแนวทางจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานมาใช้ และในการฝึกอบรมให้ลดบรรยายและเพิ่มการเรียนรู้แบบอื่นในสัดส่วน 60 : 40

แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนา



บทที่ ๒

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

๒.๑ วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมงานวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนทางสังคม”

๒.๒ พันธกิจ

- ๑) เทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- ๒) ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนไทยมีค่านิยมที่ดีงามและเหมาะสม
- ๓) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าทุนทางวัฒนธรรม
- ๔) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของเครือข่ายทางวัฒนธรรมทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง
- ๕) ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการประชาชน
- ๖) ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมให้มีศักยภาพ
- ๗) สงวนรักษา พัฒนาต่อยอด และเผยแพร่มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมไทยสู่ระดับนานาชาติ
- ๘) ยกย่องเชิดชูเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินงานของศิลปินแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม ผู้มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม และศิลปินพื้นบ้าน
- ๙) ส่งเสริมและพัฒนางานภาพยนตร์และวีดิทัศน์

๒.๓ ยุทธศาสตร์หลัก

- ๑) การสืบสาน รักษา และต่อยอดทุนทางวัฒนธรรม
- ๒) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมของทุกภาคส่วน
- ๓) การพัฒนาองค์กรและบริการทางวัฒนธรรม

๒.๔ ค่านิยม

ตามแนวการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ องค์กรควรกำหนดค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป็นองค์ประกอบขึ้นพื้นฐานขององค์กรที่พึงมี

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานที่ตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีมาตรฐาน จึงได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนพึงยึดถือและปฏิบัติตนใช้เป็นค่านิยมร่วม โดยได้เป็นคำง่ายต่อการทำความเข้าใจร่วมกัน คือ DCP

ค่านิยมหลัก (DCP MODEL)

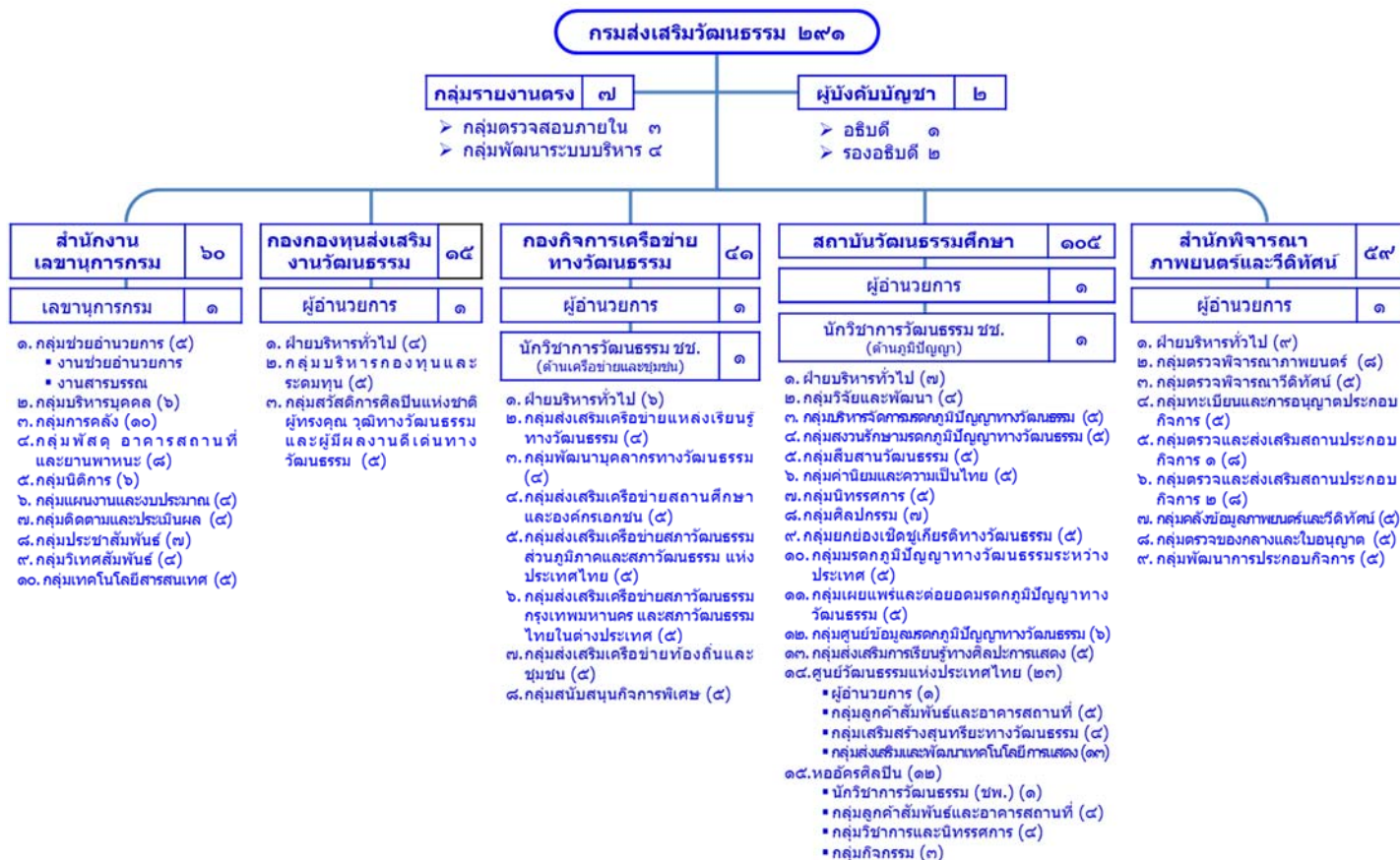
- D คือ Dedication หมายถึง การอุทิศตน
C คือ Cooperation หมายถึง การทำงานร่วมกัน
P คือ Professional หมายถึง การเป็นมืออาชีพ

“การอุทิศตนเพื่องานวัฒนธรรม สร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันและทำงานอย่างมืออาชีพ”

๒.๕ อำนาจหน้าที่

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม พ.ศ. ๒๕๕๗ กำหนดให้กรมส่งเสริมวัฒนธรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและบำรุงรักษาวัฒนธรรมไทยโดยการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนา เผยแพร่ และส่งเสริมหน่วยงานของรัฐ เอกชนและประชาชนที่ดำเนินงานด้านวัฒนธรรม รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการประสานงานและแลกเปลี่ยนด้านวัฒนธรรม โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวัฒนธรรมแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยภาพยนตร์และวีดิทัศน์
- ๒) ศึกษา วิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ทางวัฒนธรรม
- ๓) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรม เครือข่ายวัฒนธรรม และแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม
- ๔) เป็นศูนย์กลางในการศึกษา รวบรวม เผยแพร่ และให้บริการสารสนเทศและกิจกรรมทางวัฒนธรรม
- ๕) ส่งเสริมกระบวนการถ่ายทอดและเรียนรู้คุณค่าทางวัฒนธรรม
- ๖) สนับสนุน ส่งเสริม และประสานการดำเนินงานทางวัฒนธรรม
- ๗) ส่งเสริมและดำเนินการปกป้องคุ้มครองมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ทั้งในระดับท้องถิ่นระดับชาติ และระดับนานาชาติ
- ๘) ส่งเสริม ดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินงานของศิลปินแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม และบุคคลที่มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม
- ๙) เสริมสร้างค่านิยมอันดีงามและเหมาะสมกับสังคมไทย
- ๑๐) จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงานส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาทางวัฒนธรรม
- ๑๑) ระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางวัฒนธรรม
- ๑๒) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย



๒.๖.๒ ข้อมูลบุคลากรของส่วนราชการ ๑

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ สามารถจำแนกตามรายละเอียดได้ดังนี้

สายงาน	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	อายุเฉลี่ย (ปี)	วุฒิการศึกษา			
				ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก
ผู้บริหาร	ผู้บริหารระดับต้น	๑	๕๗	-	๑	-	-
	ผู้บริหารระดับสูง	๒	๕๖	-	๒	-	-
ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการระดับต้น	๒	๕๖	-	๑	๑	-
	ผู้อำนวยการระดับสูง	๒	๕๙	-	๒	-	-
วิชาการ	ปฏิบัติการ	๓๘	๓๗	-	๒๖	๑๒	-
	ชำนาญการ	๑๒๔	๔๕	-	๙๒	๓๑	๑
	ชำนาญการพิเศษ	๔๐	๕๒	-	๑๗	๒๒	๑
	เชี่ยวชาญ	๑	๕๔	-	-	๑	-
	ทรงคุณวุฒิ	-	-	-	-	-	-
ทั่วไป	ปฏิบัติงาน	๑๓	๓๔	๙	๔	-	-
	ชำนาญงาน	๔๖	๕๐	๑๔	๒๓	๙	-
	อาวุโส	๔	๕๒	-	๔	-	-
	ทักษะพิเศษ	-	-	-	-	-	-
	พนักงานราชการ	๑๑	๔๙	๑	๑๐	-	-
	ลูกจ้างประจำ	๒๗	๔๖	๒๐	๖	๑	-

๒.๖.๓ ตารางแสดงกรอบอัตรากำลังข้าราชการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ที่	ส่วนราชการ	บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ				ทั่วไป			รวม
		สูง	ต้น	สูง	ต้น	ชช	ชพ	ชก	ปก	อส	ชง	ปง	
๑	อธิบดี	๑											๑
๒	รองอธิบดี		๒										๒
๓	กลุ่มงานขึ้นตรงอธิบดี						๒	๓		๑			๖
๔	สำนักงานเลขานุการกรม			๑			๑๐	๒๓	๑๐	๑๓	๓		๖๐
๕	กองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม				๑		๒	๙	๑	๒	๑		๑๖
๖	สถาบันวัฒนธรรมศึกษา			๑			๑๓	๓๕	๒๒	๒	๑๘	๙	๑๐๐
๗	สำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์				๑		๘	๔๑	๔	๑	๙	๑	๖๕
๘	กองกิจการเครือข่ายทางวัฒนธรรม			๑		๑	๗	๒๒	๔	๑	๓	๒	๔๑
รวม (คน)		๑	๒	๓	๒	๑	๔๒	๑๓๓	๔๑	๔	๔๖	๑๖	๒๙๑

๑ ข้อมูล ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒

๒.๖.๔ ตารางแสดงกรอบอัตรากำลังในภาพรวมของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ที่	ส่วนราชการ (ระดับกรม)	รวม	อัตรา				
			ข้าราชการ (ตำแหน่ง)	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างชั่วคราว	
						เงิน งบประมาณ	เงินนอก งบประมาณ
๑	ส่วนกลาง	๓	๓	-	-	-	-
๒	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๔	๓	-	๑	-	-
๓	กลุ่มตรวจสอบภายใน	๓	๓	-	-	-	-
๔	สำนักงานเลขานุการกรม	๙๒	๖๐	๑๓	๑๙	-	-
๕	กองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม	๑๖	๑๖	-	-	-	-
๖	กองกิจการเครือข่ายทางวัฒนธรรม	๔๕	๔๑	๓	๑	-	-
๗	สถาบันวัฒนธรรมศึกษา	๑๖๔	๑๐๐	๑๑	๕	-	๔๘
๘	สำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์	๖๕	๖๕	-	-	-	-
รวม		๓๙๒	๒๙๑	๒๗	๒๖	-	๔๘

๒.๖.๕ ภาพรวมกรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนสามัญ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

[illegible]

ลำดับ	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง														รวม (คน)	
		บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ						ทั่วไป					
		สูง	ต้น	สูง	ต้น	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการ พิเศษ	ชำนาญการ หรือ ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ หรือ ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	ทักษะ พิเศษ	อาวุโส	ชำนาญงาน		ปฏิบัติงาน หรือ ชำนาญงาน
๑๙	นายช่างภาพ														๓	๓	
๒๐	นายช่างเครื่องกล														๔	๔	
๒๑	นายช่างไฟฟ้า													๒	๘	๑๐	
๒๒	นายช่างศิลป์														๓	๓	
๒๓	นายช่างเทคนิค												๑		๑	๒	
รวม (คน)		๑	๒	๓	๒	๐	๒	๔๒	๐	๒๓	๑๕๐	๐	๐	๔	๓	๕๙	๒๙๑

การประเมินและวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ดำเนินการสำรวจแบบประเมิน “ความคาดหวังและสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม” ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. มีกลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ จำนวน ๓๑๗ ชุด พบว่า ได้รับการตอบแบบสำรวจ กลับมา จำนวน ๒๔๒ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๗๖.๓๔

Frequency	Percentage
Often	75%
Not often	25%

ไม่ได้ตอบแบบสำรวจ ร้อยละ ๒๓.๖๖

ตารางที่ ๓.๑ ตารางข้อมูลเบื้องต้น เพศ อายุ และอายุการทำงานของผู้ตอบแบบสำรวจ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๘๗	๓๕.๙๕
หญิง	๑๒๔	๕๑.๒๔
ไม่ระบุ	๓๑	๑๒.๘๑
รวม	๒๔๒	๑๐๐.๐๐

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
๒๐ - ๓๐ ปี	๒๘	๑๑.๕๗
๓๑ - ๔๑ ปี	๘๗	๓๕.๙๕
๔๑ - ๕๐ ปี	๕๙	๒๔.๓๘
๕๑ ปีขึ้นไป	๕๖	๒๓.๑๔
ไม่ระบุ	๑๒	๔.๙๖
รวม	๒๔๒	๑๐๐.๐๐

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า ๑ ปี	๙	๓.๗๒
๑ - ๕ ปี	๓๑	๑๒.๘๓
๖ - ๑๐ ปี	๔๑	๑๖.๙๔
๑๐ ปีขึ้นไป	๑๓๔	๕๕.๓๗
ไม่ระบุ	๒๗	๑๑.๑๖
รวม	๒๔๒	๑๐๐.๐๐

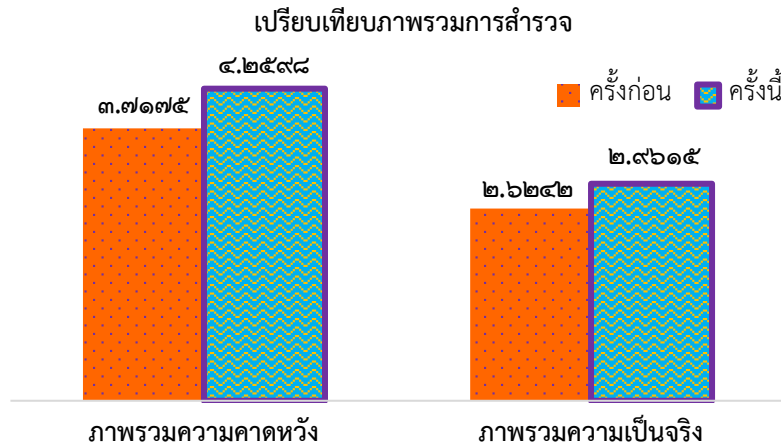
ตารางที่ ๓.๒ ตารางข้อมูลเบื้องต้นสายงาน และระดับของผู้ตอบแบบสำรวจ

สายงาน	จำนวน	ร้อยละ
นักวิชาการวัฒนธรรม	๑๒๔	๕๑.๒๔
เจ้าพนักงานธุรการ	๒๕	๑๐.๓๓
นายช่างไฟฟ้า	๘	๓.๓๑
อำนวยการ	๘	๓.๓๑
นักประชาสัมพันธ์	๗	๒.๘๙
นักวิชาการช่างศิลป์	๖	๒.๔๘
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๖	๒.๔๘
นักจัดการงานทั่วไป	๕	๒.๐๗
เจ้าพนักงานวัฒนธรรม	๕	๒.๐๗
นักวิชาการเงินและบัญชี	๔	๑.๖๕
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๔	๑.๖๕
นักทรัพยากรบุคคล	๔	๑.๖๕
นายช่างเครื่องกล	๔	๑.๖๕
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๒	๐.๘๓
นายช่างภาพ	๒	๐.๘๓
นายช่างเทคนิค	๒	๐.๘๓
นายช่างศิลป์	๑	๐.๔๑
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๑	๐.๔๑
นักวิชาการพัสดุ	๑	๐.๔๑
นิติกร	๐	๐.๐๐
บรรณารักษ์	๐	๐.๐๐
เจ้าพนักงานพัสดุ	๐	๐.๐๐
ไม่ระบุ	๒๓	๙.๕๐
รวม	๒๔๒	๑๐๐.๐๐

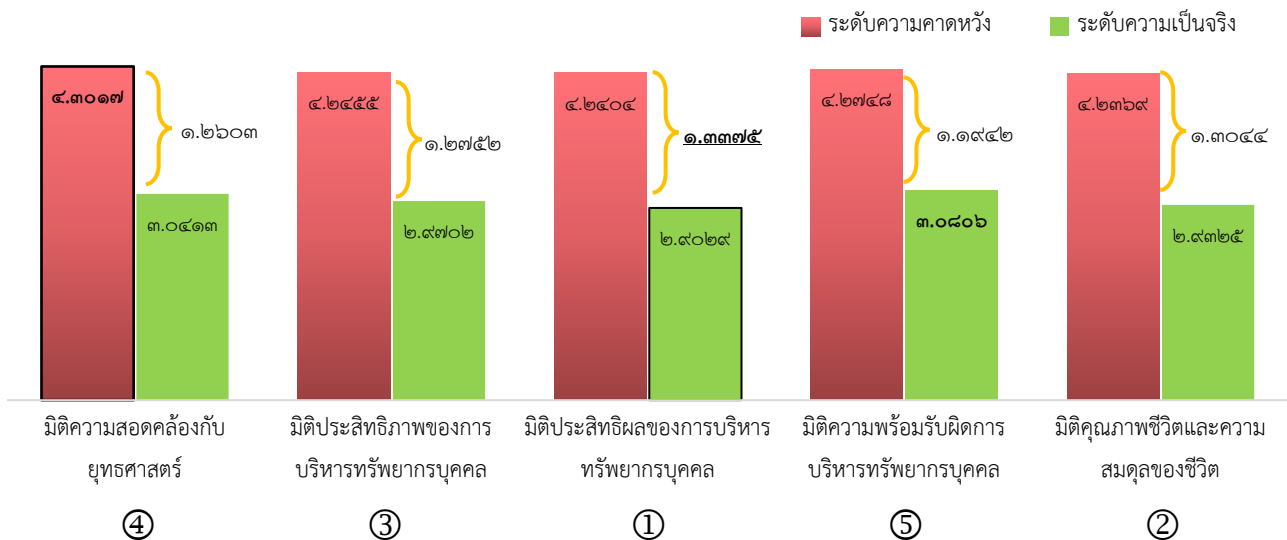
ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
ชำนาญการ	๗๐	๒๘.๙๓
ปฏิบัติการ	๓๒	๑๓.๒๒
ชำนาญการพิเศษ	๒๘	๑๑.๕๗
ชำนาญงาน	๒๖	๑๐.๗๔
ลูกจ้างประจำ	๑๘	๗.๔๔
ปฏิบัติงาน	๑๐	๔.๑๓
พนักงานราชการ	๕	๒.๐๗
ระดับต้น	๕	๒.๐๗
อาวุโส	๒	๐.๘๓
ระดับสูง	๑	๐.๔๑
เชี่ยวชาญ	๐	๐.๐๐
ไม่ระบุ	๔๕	๑๘.๖๐
รวม	๒๔๒	๑๐๐.๐๐

๓.๑.๒ ประเด็น/ข้อสำรวจ

แบบสำรวจมี ๕ มิติ ตามที่มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ ภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก คิดเป็น ๔.๒๕๙๘ คะแนน และมีสภาพเป็นจริง ในระดับปานกลาง คิดเป็น ๒.๙๖๑๕ คะแนน



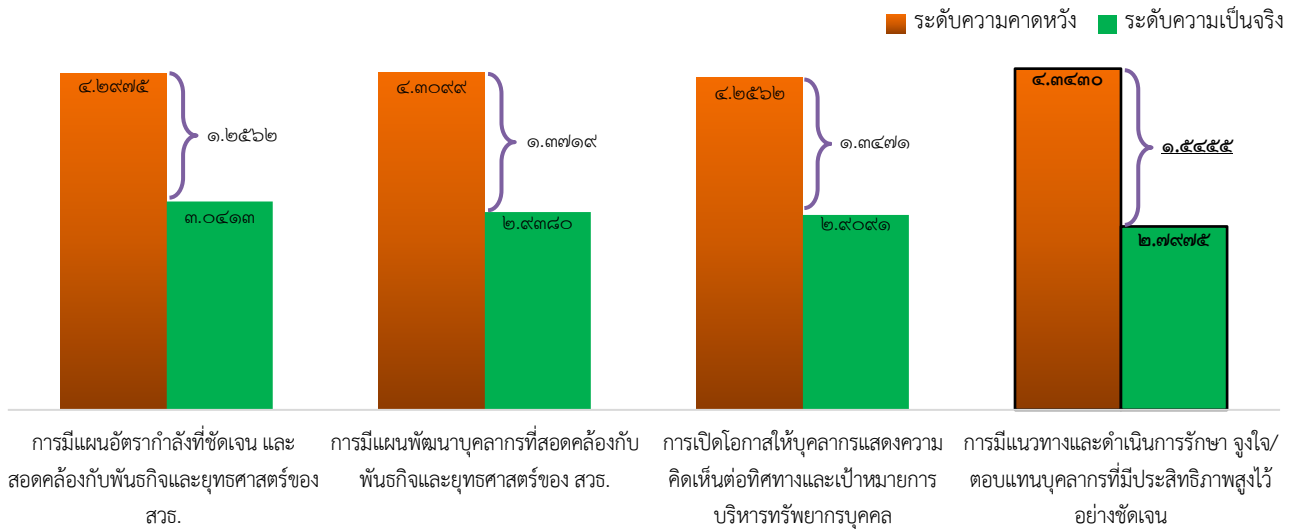
ภาพรวมรายมิติ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคาดหวังในมิติ “ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์” มากที่สุด มีค่าความคาดหวัง ๔.๓๐๑๗ มีสภาพเป็นจริงในมิติ “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล” น้อยที่สุด มีค่าความเป็นจริง ๒.๙๗๐๒ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๓ และ ๓.๔



รายละเอียดของการสำรวจในแต่ละมิติ สามารถสรุปได้ดังนี้

๑) มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคาดหวัง “การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จุงใจ/ตอบสนองบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๓๔๓๐ และมีสภาพเป็นจริงของ “การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จุงใจ/ตอบสนองบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๗๙๗๕ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๕ และ ๓.๖



ตารางที่ ๓.๕ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๑ : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

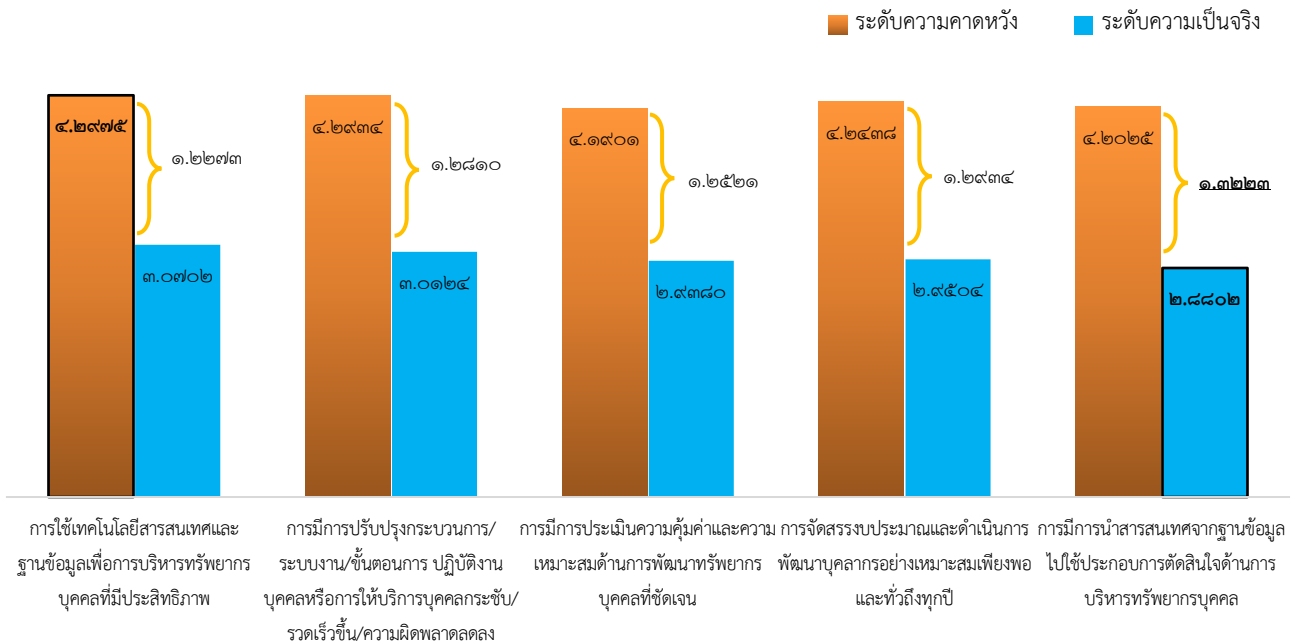
ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๑	ความคาดหวัง						ค่าเฉลี่ย /ระดับ
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑	มีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๑ (๐.๔๑)	๘ (๓.๓๑)	๓๐ (๑๒.๔๐)	๘๒ (๓๓.๘๘)	๑๒๑ (๕๐.๐๐)	๐ (๐.๐๐)	๔.๒๙๗๕ ระดับมาก
๒	มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๑ (๐.๔๑)	๙ (๓.๗๒)	๒๘ (๑๑.๕๗)	๘๐ (๓๓.๐๖)	๑๒๔ (๕๑.๒๔)	๐ (๐.๐๐)	๔.๓๐๙๙ ระดับมาก
๓	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒ (๐.๘๓)	๑๒ (๔.๙๖)	๒๖ (๑๐.๗๔)	๗๙ (๓๒.๖๔)	๑๒๒ (๕๐.๔๑)	๑ (๐.๔๑)	๔.๒๕๖๒ ระดับมาก
๔	มีแนวทางและดำเนินการรักษา จุงใจ/ตอบสนองบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน	๑ (๐.๔๑)	๘ (๓.๓๑)	๓๑ (๑๒.๘๑)	๖๙ (๒๘.๕๑)	๑๓๓ (๕๔.๙๖)	๐ (๐.๐๐)	๔.๓๔๓๐ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย		๕ (๐.๕๒)	๓๗ (๓.๘๒)	๑๑๕ (๑๑.๘๘)	๓๑๐ (๓๒.๐๒)	๕๐๐ (๕๑.๖๕)	๑ (๐.๑๐)	๔.๓๐๑๗ ระดับมาก

ตารางที่ ๓.๖ ตารางสรุประดับสภาพเป็นจริงของมิติที่ ๑ : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๑	สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน						ค่าเฉลี่ย /ระดับ
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑	มีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน สอดคล้องกับ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๑๑ (๔.๕๕)	๒๖ (๑๐.๗๔)	๑๐๗ (๔๔.๒๑)	๖๘ (๒๘.๑๐)	๑๖ (๖.๖๑)	๑๔ (๕.๗๙)	๓.๐๔๑๓ ระดับปานกลาง
๒	มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๑๙ (๗.๘๕)	๓๑ (๑๒.๘๑)	๙๐ (๓๗.๑๙)	๗๐ (๒๘.๙๓)	๑๖ (๖.๖๑)	๑๖ (๖.๖๑)	๒.๙๓๘๐ ระดับปานกลาง
๓	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๙ (๗.๘๕)	๓๗ (๑๕.๒๙)	๘๗ (๓๕.๙๕)	๖๕ (๒๖.๘๖)	๑๘ (๗.๔๔)	๑๖ (๖.๖๑)	๒.๙๐๙๑ ระดับปานกลาง
๔	มีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน	๒๙ (๑๑.๙๘)	๓๗ (๑๕.๒๙)	๙๐ (๓๗.๑๙)	๖๑ (๒๕.๒๑)	๑๒ (๔.๙๖)	๑๓ (๕.๓๗)	๒.๗๙๗๕ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		๗๘ (๘.๐๖)	๑๓๑ (๑๓.๕๓)	๓๗๔ (๓๘.๖๔)	๒๖๔ (๒๗.๒๗)	๖๒ (๖.๔๐)	๕๙ (๖.๑๐)	๒.๙๒๑๕ ระดับปานกลาง

๒) มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความคาดหวัง “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๒๙๗๕ และมีสภาพเป็นจริงของ “การมีการนำสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๘๘๐๒ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๗ และ ๓.๘



ตารางที่ ๓.๗ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๒ : ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

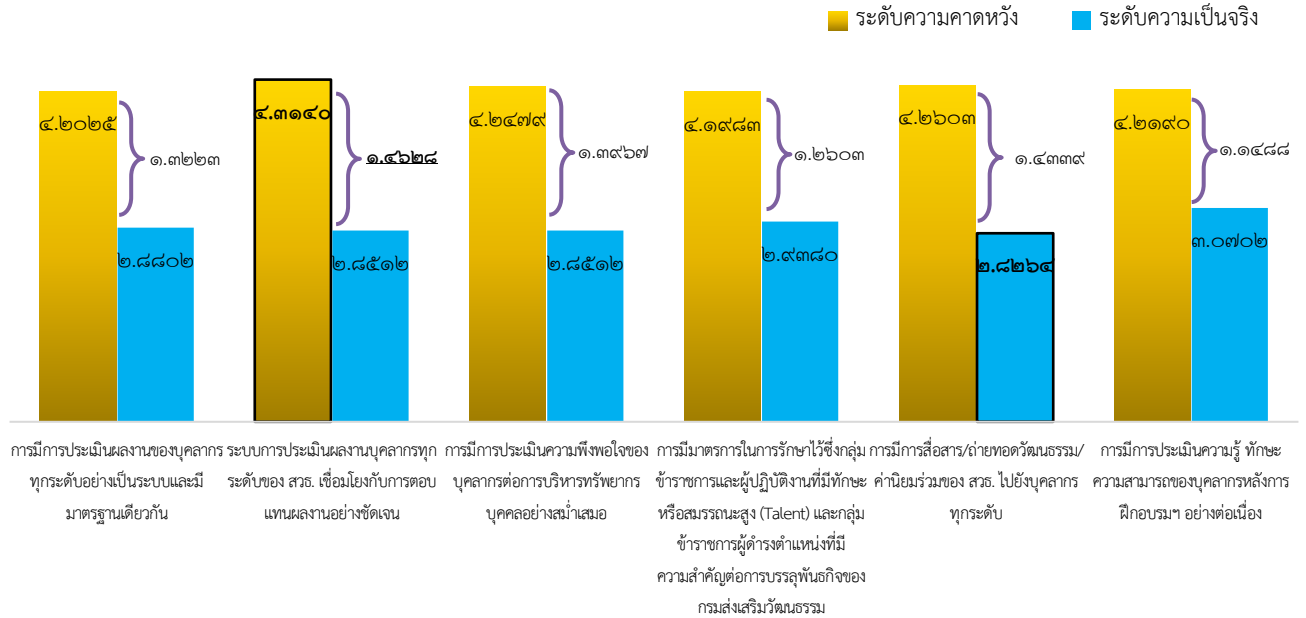
ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๒	ความคาดหวัง						ค่าเฉลี่ย /ระดับ
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๕	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	๑ (๐.๔๑)	๑๐ (๔.๑๓)	๒๙ (๑๑.๙๘)	๗๓ (๓๐.๑๗)	๑๒๘ (๕๒.๘๙)	๑ (๐.๔๑)	๔.๒๙๗๕ ระดับมาก
๖	มีการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานบุคคลหรือการให้บริการบุคคลกระชับ/รวดเร็วขึ้น/ความผิดพลาดลดลง	๑ (๐.๔๑)	๕ (๒.๐๗)	๓๒ (๑๓.๒๒)	๘๓ (๓๔.๓๐)	๑๒๐ (๔๙.๕๙)	๑ (๐.๔๑)	๔.๒๙๓๔ ระดับมาก
๗	มีการประเมินความคุ้มค่าและความเหมาะสมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน	๑ (๐.๔๑)	๗ (๒.๘๙)	๓๕ (๑๔.๕๖)	๘๖ (๓๕.๕๔)	๑๑๐ (๔๕.๔๕)	๓ (๑.๒๔)	๔.๑๙๐๑ ระดับมาก
๘	จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ และทั่วถึงทุกปี	๑ (๐.๔๑)	๘ (๓.๓๑)	๓๑ (๑๒.๘๑)	๗๘ (๓๒.๒๓)	๑๒๑ (๕๐.๐๐)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๔๓๘ ระดับมาก
๙	มีการนำสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑ (๐.๔๑)	๙ (๓.๗๒)	๓๒ (๑๓.๒๒)	๘๓ (๓๔.๓๐)	๑๑๔ (๔๗.๑๑)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๐๒๕ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย		๔ (๐.๔๑)	๓๐ (๓.๑๐)	๑๒๗ (๑๓.๑๒)	๓๒๐ (๓๓.๐๖)	๕๗๙ (๔๙.๔๘)	๘ (๐.๘๓)	๔.๒๔๕๕ ระดับมาก

ตารางที่ ๓.๘ ตารางสรุประดับสภาพเป็นจริงของมิติที่ ๒ : ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๒	สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน						ค่าเฉลี่ย /ระดับ
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๕	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	๑๐ (๔.๑๓)	๓๔ (๑๔.๐๕)	๘๙ (๓๖.๗๘)	๗๒ (๒๙.๗๕)	๒๒ (๙.๐๙)	๑๕ (๖.๒๐)	๓.๐๗๐๒ ระดับปานกลาง
๖	มีการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานบุคคลหรือการให้บริการบุคคลกระชับ/รวดเร็วขึ้น/ความผิดพลาดลดลง	๑๒ (๔.๙๖)	๓๖ (๑๔.๘๘)	๙๒ (๓๘.๐๒)	๗๑ (๒๙.๓๔)	๑๗ (๗.๐๒)	๑๔ (๕.๗๙)	๓.๐๑๒๔ ระดับปานกลาง
๗	มีการประเมินความคุ้มค่าและความเหมาะสมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน	๑๓ (๕.๓๗)	๓๗ (๑๕.๒๙)	๑๐๑ (๔๑.๗๔)	๕๙ (๒๔.๓๘)	๑๗ (๗.๐๒)	๑๕ (๖.๒๐)	๒.๙๓๘๐ ระดับปานกลาง
๘	จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ และทั่วถึงทุกปี	๑๓ (๕.๓๗)	๔๔ (๑๘.๑๘)	๘๖ (๓๕.๕๔)	๗๐ (๒๘.๙๓)	๑๕ (๖.๒๐)	๑๔ (๕.๗๙)	๒.๙๕๐๔ ระดับปานกลาง
๙	มีการนำสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๕ (๖.๒๐)	๔๖ (๑๙.๐๑)	๘๑ (๓๓.๔๗)	๖๓ (๒๖.๐๓)	๑๙ (๗.๘๕)	๑๘ (๗.๔๔)	๒.๘๘๐๒ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		๔๘ (๔.๙๖)	๑๕๑ (๑๕.๖๐)	๓๖๘ (๓๘.๐๒)	๒๗๒ (๒๘.๑๐)	๗๑ (๗.๓๓)	๕๘ (๕.๙๙)	๒.๙๗๐๒ ระดับปานกลาง

๓) มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness)

ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความคาดหวัง “ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับเชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๓๑๔๐ และมีสภาพเป็นจริง ของ “การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมไปยังบุคลากรทุกระดับ” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๘๖๒๔ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๙ และ ๓.๑๐



ตารางที่ ๓.๙ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๓ : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

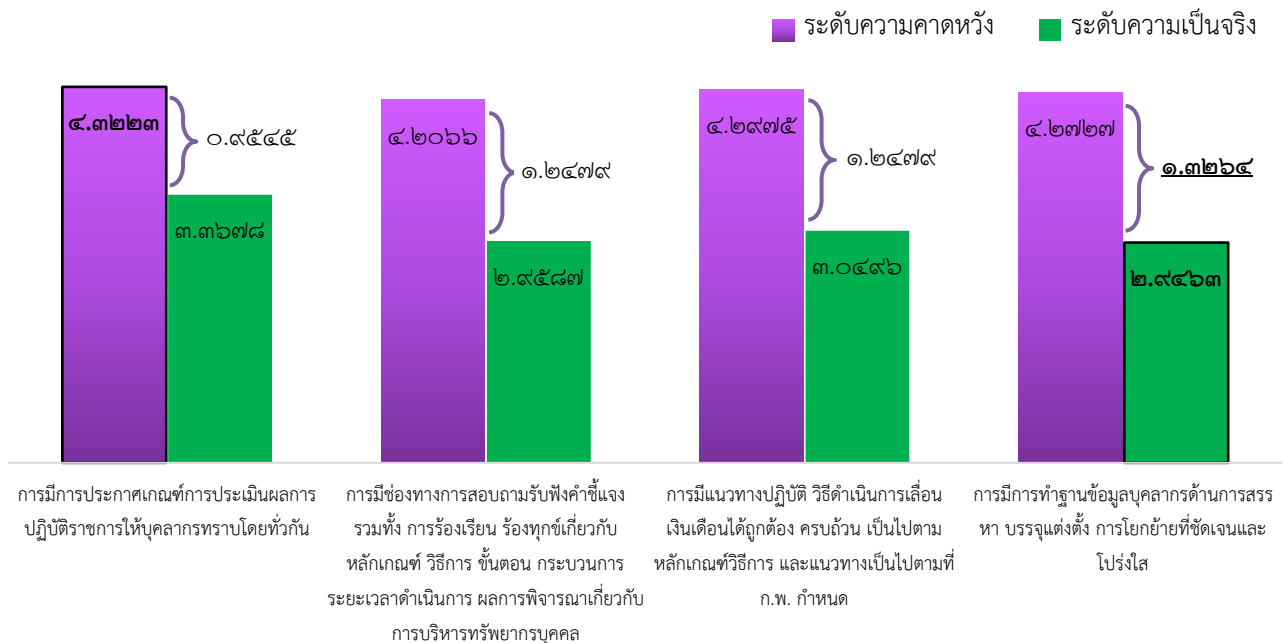
ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๓	ความคาดหวัง						ค่าเฉลี่ย /ระดับ
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑๐	มีการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน	๑ (๐.๔๑)	๙ (๓.๗๒)	๓๒ (๑๓.๒๒)	๘๓ (๓๔.๓๐)	๑๑๔ (๔๗.๑๑)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๐๒๕ ระดับมาก
๑๑	ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน	๑ (๐.๔๑)	๘ (๓.๓๑)	๒๕ (๑๐.๓๓)	๗๓ (๓๐.๑๗)	๑๓๒ (๕๔.๕๕)	๓ (๑.๒๔)	๔.๓๑๔๐ ระดับมาก
๑๒	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	๑ (๐.๔๑)	๙ (๓.๗๒)	๒๕ (๑๐.๓๓)	๘๑ (๓๓.๔๗)	๑๒๒ (๕๐.๔๑)	๔ (๑.๖๕)	๔.๒๔๗๙ ระดับมาก
๑๓	มีมาตรการในการรักษากลุ่มข้าราชการ/ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของ สวธ.	๒ (๐.๘๓)	๘ (๓.๓๑)	๓๑ (๑๒.๘๑)	๘๕ (๓๕.๑๒)	๑๑๓ (๔๖.๖๙)	๓ (๑.๒๔)	๔.๑๙๘๓ ระดับมาก
๑๔	มีการสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ	๑ (๐.๔๑)	๗ (๒.๘๙)	๓๒ (๑๓.๒๒)	๗๕ (๓๐.๙๙)	๑๒๔ (๕๑.๒๔)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๖๐๓ ระดับมาก
๑๕	มีการประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรหลังการฝึกอบรมฯ อย่างต่อเนื่อง	๑ (๐.๔๑)	๙ (๓.๗๒)	๓๕ (๑๔.๕๖)	๗๓ (๓๐.๑๗)	๑๒๑ (๕๐.๐๐)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๑๙๐ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย		๗ (๐.๔๘)	๕๐ (๓.๔๔)	๑๘๐ (๑๒.๕๐)	๔๗๐ (๓๒.๓๗)	๗๒๖ (๕๐.๐๐)	๑๙ (๑.๓๑)	๔.๒๔๐๔ ระดับมาก

ตารางที่ ๓.๑๐ ตารางสรุประดับสภาพเป็นจริงของมิติที่ ๓ : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๓	สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน						ค่าเฉลี่ย /ระดับ
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑๐	มีการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน	๑๕ (๖.๒๐)	๔๖ (๑๙.๐๑)	๘๑ (๓๓.๔๗)	๖๓ (๒๖.๐๓)	๑๙ (๗.๘๕)	๑๘ (๗.๔๔)	๒.๘๘๐๒ ระดับปานกลาง
๑๑	ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน	๒๖ (๑๐.๗๔)	๔๐ (๑๖.๕๓)	๘๒ (๓๓.๘๘)	๖๒ (๒๕.๖๒)	๑๘ (๗.๔๔)	๑๔ (๕.๗๙)	๒.๘๕๑๒ ระดับปานกลาง
๑๒	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	๒๑ (๘.๖๘)	๔๕ (๑๘.๖๐)	๘๒ (๓๓.๘๘)	๖๒ (๒๕.๖๒)	๑๗ (๗.๐๒)	๑๕ (๖.๒๐)	๒.๘๕๑๒ ระดับปานกลาง
๑๓	มีมาตรการในการรักษากลุ่มข้าราชการ/ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของ สวธ.	๑๘ (๗.๔๔)	๔๒ (๑๗.๓๖)	๘๗ (๓๕.๙๕)	๖๒ (๒๕.๖๒)	๒๐ (๘.๒๖)	๑๓ (๕.๓๗)	๒.๙๓๘๐ ระดับปานกลาง
๑๔	มีการสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ	๒๒ (๙.๐๙)	๔๘ (๑๙.๘๓)	๗๗ (๓๑.๘๒)	๖๕ (๒๖.๘๖)	๑๕ (๖.๒๐)	๑๕ (๖.๒๐)	๒.๘๒๖๔ ระดับปานกลาง
๑๕	มีการประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรหลังการฝึกอบรมฯ อย่างต่อเนื่อง	๑๔ (๕.๗๙)	๓๘ (๑๕.๗๐)	๗๗ (๓๑.๘๒)	๗๓ (๓๐.๑๗)	๒๖ (๑๐.๗๔)	๑๔ (๕.๗๙)	๓.๐๗๐๒ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		๑๑๖ (๗.๙๙)	๒๕๙ (๑๗.๘๔)	๔๘๖ (๓๓.๔๗)	๓๘๗ (๒๖.๖๕)	๑๑๕ (๗.๙๒)	๘๙ (๖.๑๓)	๒.๙๐๒๙ ระดับปานกลาง

๔) มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่คาดหวังให้ “มีการประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๓๒๒๓ และมีสภาพเป็นจริงของ “การทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๙๔๖๓ รายละเอียดตามตารางที่ ๑.๑๑ และ ๑.๑๒



ตารางที่ ๓.๑๑ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๔ : ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

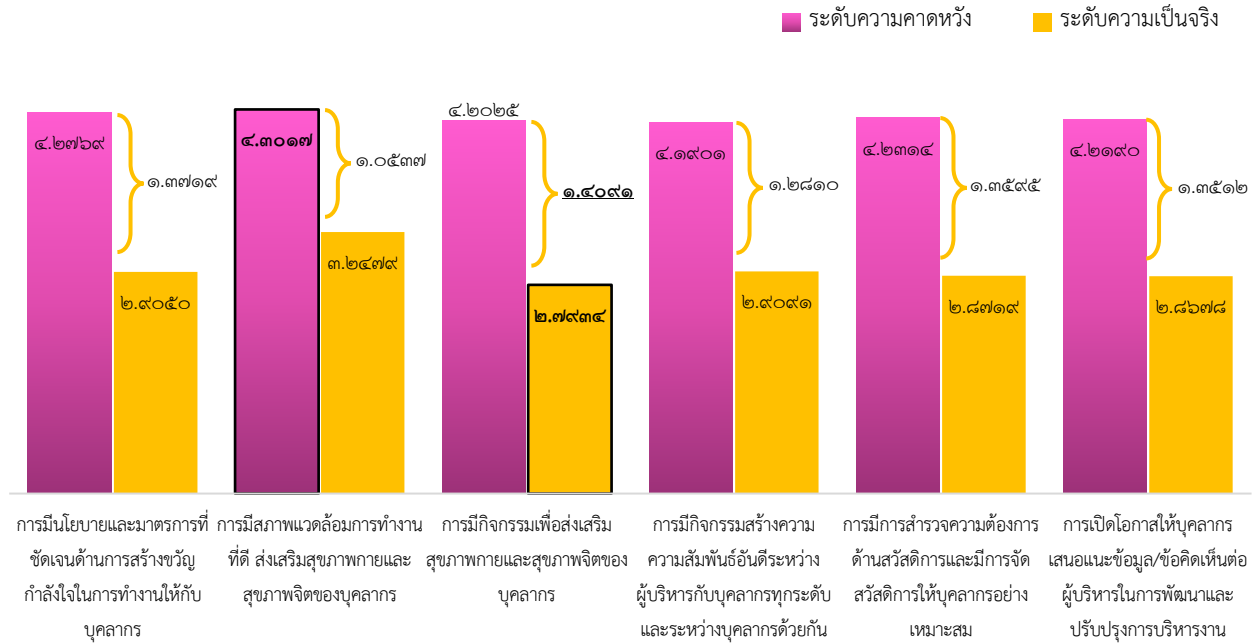
ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๔	ความคาดหวัง						ค่าเฉลี่ย /ระดับ
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑๖	มีการประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	๒ (๐.๘๓)	๗ (๒.๘๙)	๒๓ (๙.๕๐)	๖๙ (๒๘.๕๑)	๑๓๗ (๕๖.๖๑)	๔ (๑.๖๕)	๔.๓๒๒๓ ระดับมาก
๑๗	มีช่องทางการสอบถามรับฟังคำชี้แจง การร้องเรียน ร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลาดำเนินการ ผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔ (๑.๖๕)	๖ (๒.๔๘)	๓๒ (๑๓.๒๒)	๗๙ (๓๒.๖๔)	๑๑๘ (๔๘.๗๖)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๐๖๖ ระดับมาก
๑๘	มีแนวทางปฏิบัติ วิธีดำเนินการโอนเงินเดือนได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการ และ แนวทางเป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด	๒ (๐.๘๓)	๕ (๒.๐๗)	๓๕ (๑๔.๔๖)	๖๒ (๒๕.๖๒)	๑๓๕ (๕๕.๗๙)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๙๗๕ ระดับมาก
๑๙	มีการทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส	๓ (๑.๒๔)	๗ (๒.๘๙)	๒๔ (๙.๙๒)	๗๕ (๓๐.๙๙)	๑๒๙ (๕๓.๓๑)	๔ (๑.๖๕)	๔.๒๗๒๗ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย		๑๑ (๑.๑๔)	๒๕ (๒.๕๘)	๑๑๔ (๑๑.๗๘)	๒๘๕ (๒๙.๔๔)	๕๑๙ (๕๓.๖๒)	๑๔ (๑.๔๕)	๔.๒๗๔๘ ระดับมาก

ตารางที่ ๓.๑๒ ตารางสรุประดับสภาพเป็นจริงของมิติที่ ๔ : ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๔	สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน						ค่าเฉลี่ย /ระดับ
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑๖	มีการประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	๑๑ (๔.๕๕)	๒๒ (๙.๐๙)	๖๗ (๒๗.๖๙)	๗๑ (๒๙.๓๔)	๕๕ (๒๒.๗๓)	๑๖ (๖.๖๑)	๓.๓๖๗๘ ระดับปานกลาง
๑๗	มีช่องทางการสอบถามรับฟังคำชี้แจง การร้องเรียน ร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลาดำเนินการ ผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๒ (๙.๐๙)	๓๖ (๑๔.๘๘)	๗๘ (๓๒.๒๓)	๖๗ (๒๗.๖๙)	๒๔ (๙.๙๒)	๑๕ (๖.๒๐)	๒.๙๕๘๗ ระดับปานกลาง
๑๘	มีแนวทางปฏิบัติ วิธีดำเนินการโอนเงินเดือนได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการ และ แนวทางเป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด	๑๘ (๗.๔๔)	๓๔ (๑๔.๐๕)	๖๖ (๒๗.๒๗)	๗๖ (๓๑.๔๐)	๓๐ (๑๒.๔๐)	๑๘ (๗.๔๔)	๓.๐๔๙๖ ระดับปานกลาง
๑๙	มีการทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส	๑๙ (๗.๘๕)	๓๓ (๑๓.๖๔)	๘๓ (๓๔.๓๐)	๖๑ (๒๕.๒๑)	๒๗ (๑๑.๑๖)	๑๙ (๗.๘๕)	๒.๙๕๖๓ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		๗๐ (๗.๒๓)	๑๒๕ (๑๒.๙๑)	๒๙๔ (๓๐.๓๗)	๒๗๕ (๒๘.๔๑)	๑๓๖ (๑๔.๐๕)	๖๘ (๗.๐๒)	๓.๐๘๐๖ ระดับปานกลาง

๕) มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ส่วนใหญ่คาดหวัง “การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๓๐๑๗ และมีสภาพเป็นจริงของ “การมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๗๙๓๔ รายละเอียดตามตารางที่ ๑.๑๓ และ ๑.๑๔



ตารางที่ ๓.๑๓ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๕ : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๕	ความคาดหวัง						ค่าระดับเฉลี่ย
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๒๐	สวธ. มีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	๒ (๐.๘๓)	๗ (๒.๘๙)	๓๓ (๑๓.๖๔)	๖๕ (๒๖.๘๖)	๑๓๒ (๕๔.๕๕)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๗๖๙ ระดับมาก
๒๑	สวธ. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	๒ (๐.๘๓)	๓ (๑.๒๔)	๓๖ (๑๔.๘๘)	๖๐ (๒๔.๗๙)	๑๓๗ (๕๖.๖๑)	๔ (๑.๖๕)	๔.๓๐๑๗ ระดับมาก
๒๒	สวธ. มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย/สุขภาพจิต	๒ (๐.๘๓)	๑๐ (๔.๑๓)	๓๔ (๑๔.๐๕)	๖๗ (๒๗.๖๙)	๑๒๕ (๕๑.๖๕)	๔ (๑.๖๕)	๔.๒๐๒๕ ระดับมาก
๒๓	สวธ. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับและระหว่างบุคลากรด้วยกัน	๒ (๐.๘๓)	๑๔ (๕.๗๙)	๒๙ (๑๑.๙๘)	๖๓ (๒๖.๐๓)	๑๒๙ (๕๓.๓๑)	๕ (๒.๐๗)	๔.๑๙๐๑ ระดับมาก
๒๔	สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม	๒ (๐.๘๓)	๗ (๒.๘๙)	๓๗ (๑๕.๒๙)	๖๘ (๒๘.๑๐)	๑๒๕ (๕๑.๖๕)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๓๑๔ ระดับมาก
๒๕	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน	๒ (๐.๘๓)	๑๒ (๔.๙๖)	๓๑ (๑๒.๘๑)	๖๘ (๒๘.๑๐)	๑๒๖ (๕๒.๐๗)	๓ (๑.๒๔)	๔.๒๑๙๐ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย		๑๒ (๐.๘๓)	๕๓ (๓.๖๕)	๒๐๐ (๑๓.๗๗)	๓๙๑ (๒๖.๙๓)	๗๗๔ (๕๓.๓๑)	๒๒ (๑.๕๒)	๔.๒๓๖๙ ระดับมาก

ตารางที่ ๓.๑๔ ตารางสรุประดับสภาพเป็นจริงของมิติที่ ๕ : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๕	สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน						ค่าระดับเฉลี่ย
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๒๐	สวธ. มีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	๒๔ (๙.๙๒)	๔๐ (๑๖.๕๓)	๗๕ (๓๐.๙๙)	๖๖ (๒๗.๒๗)	๒๒ (๙.๐๙)	๑๕ (๖.๒๐)	๒.๙๐๕๐ ระดับปานกลาง
๒๑	สวธ. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	๑๑ (๔.๕๕)	๒๓ (๙.๕๐)	๘๓ (๓๔.๓๐)	๘๐ (๓๓.๐๖)	๓๒ (๑๓.๒๒)	๑๓ (๕.๓๗)	๓.๒๔๗๙ ระดับปานกลาง
๒๒	สวธ. มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย/สุขภาพจิต	๒๓ (๙.๕๐)	๔๒ (๑๗.๓๖)	๘๒ (๓๓.๘๘)	๖๒ (๒๕.๖๒)	๑๕ (๖.๒๐)	๑๘ (๗.๔๔)	๒.๗๙๓๔ ระดับปานกลาง
๒๓	สวธ. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับและระหว่างบุคลากรด้วยกัน	๑๘ (๗.๔๔)	๔๒ (๑๗.๓๖)	๘๕ (๓๕.๑๒)	๖๓ (๒๖.๐๓)	๑๙ (๗.๘๕)	๑๕ (๖.๒๐)	๒.๙๐๙๑ ระดับปานกลาง
๒๔	สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม	๒๐ (๘.๒๖)	๔๖ (๑๙.๐๑)	๘๕ (๓๕.๑๒)	๕๗ (๒๓.๕๕)	๒๐ (๘.๒๖)	๑๔ (๕.๗๙)	๒.๘๗๑๙ ระดับปานกลาง
๒๕	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน	๒๐ (๘.๒๖)	๔๔ (๑๘.๑๘)	๘๙ (๓๖.๗๘)	๕๖ (๒๓.๑๔)	๑๙ (๗.๘๕)	๑๔ (๕.๗๙)	๒.๘๖๗๘ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		๑๑๖ (๗.๙๙)	๒๓๗ (๑๖.๓๒)	๔๙๙ (๓๔.๓๗)	๓๘๔ (๒๖.๔๕)	๑๒๗ (๘.๗๕)	๘๙ (๖.๑๓)	๒.๙๓๒๕ ระดับปานกลาง

๓.๒ การวิเคราะห์ส่วนต่างความคาดหวัง/เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ประเด็นความคาดหวัง/เป้าหมายสูงสุดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม โดยให้ข้าราชการและพนักงานข้าราชการ ตอบแบบประเมินความคาดหวังและสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสอบถามระดับ “ความคาดหวัง” และระดับ “สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน” ในประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ว่าได้ให้ความสำคัญแก่ประเด็นนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด และนำมาวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)^๑ เพื่อพิจารณาหาประเด็นความคาดหวังฯ ที่มี “ส่วนต่างสูงสุด”

การคำนวณเพื่อวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) โดยการหาค่าเฉลี่ยผลรวมของส่วนต่างระหว่าง “ความคาดหวัง” และระดับ “สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน” ของแต่ละบุคคลที่ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

$$\frac{\sum_{i=1}^N (\text{ค่าความคาดหวัง}_i - \text{ค่าสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน}_i)}{N} = \text{ค่าเฉลี่ยความต่าง}$$

เมื่อ N คือ จำนวนของผู้ตอบแบบสำรวจ
i คือ ลำดับของแบบสำรวจ

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น ๔ แบบ คือ

- (๑) การวิเคราะห์ส่วนต่างภาพรวม
- (๒) การวิเคราะห์ส่วนต่างตามสายงาน
- (๓) การวิเคราะห์ส่วนต่างตามอายุการทำงาน
- (๔) การเปรียบเทียบผลจากการสำรวจที่ผ่านมา

สามารถสรุปผลได้ดังนี้

^๑ การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในด้านต่างๆ ในปัจจุบันเทียบกับศักยภาพที่ควรจะเป็นขององค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงศักยภาพ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

๓.๒.๑ การวิเคราะห์ส่วนต่างภาพรวม

ส่วนต่างภาพรวมระหว่าง “ความคาดหวัง” และ “สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน” ที่มีลำดับค่า GAP มากที่สุดไปจนน้อยที่สุด ๓ ลำดับแรก ดังนี้

- | |
|---|
| <p><u>ลำดับที่ ๑</u> การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)</p> <p><u>ลำดับที่ ๒</u> การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)</p> <p><u>ลำดับที่ ๓</u> การมีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของกรม ส่งเสริมวัฒนธรรม (ข้อ ๑๓)</p> |
|---|

๓.๒.๒ การวิเคราะห์ส่วนต่างตามสายงาน

การวิเคราะห์จำนวนสายงานของผู้ตอบแบบประเมินที่มีสัดส่วนแบบมีนัยสำคัญ ได้แก่ สายงานที่มีจำนวนมากที่สุด คือ “นักวิชาการวัฒนธรรม” จำนวน ๑๒๔ คน ลำดับถัดมา คือ “เจ้าพนักงานธุรการ” จำนวน ๒๕ คน การวิเคราะห์ส่วนต่างจากกลุ่มสายงาน มีลำดับค่า GAP ดังนี้

(๑) ค่าเฉลี่ยส่วนต่างของสายงาน “นักวิชาการวัฒนธรรม” มีค่าเฉลี่ย GAP สูงสุด ๓ ลำดับแรก คือ

- | |
|---|
| <p><u>ลำดับที่ ๑</u> การมีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (ข้อ ๑๓)</p> <p><u>ลำดับที่ ๒</u> (๑) การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)</p> <p>(๒) การมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร (ข้อ ๒๒)</p> <p><u>ลำดับที่ ๓</u> การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)</p> |
|---|

(๒) ค่าเฉลี่ยส่วนต่างของสายงาน “เจ้าพนักงานธุรการ” มีค่าเฉลี่ย GAP สูงสุด ๓ ลำดับแรก คือ

- | |
|---|
| <p><u>ลำดับที่ ๑</u> (๑) การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)</p> <p>(๒) ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน (ข้อ ๑๑)</p> <p>(๓) มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกปี (ข้อ ๑๒)</p> |
|---|

๓.๒.๓ การวิเคราะห์ส่วนต่างตามช่วงอายุการทำงาน

การวิเคราะห์จำนวนของช่วงอายุการทำงานของผู้ตอบแบบประเมินแบบมีนัยสำคัญ พบว่า ช่วงอายุการทำงานที่มีจำนวนมากที่สุด คือ อายุงานมากกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๓๔ คน ลำดับถัดมา คือ อายุงานระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๔๑ คน การวิเคราะห์ส่วนต่างที่ได้จากกลุ่มช่วงอายุการทำงาน มีลำดับค่า GAP มากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด ดังนี้

(๑) ค่าเฉลี่ยส่วนต่างของช่วงอายุงาน “มากกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป” ค่าเฉลี่ย GAP สูงสุด ๓ ลำดับแรก คือ

ลำดับที่ ๑	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
ลำดับที่ ๒	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)
ลำดับที่ ๓	(๑) การมีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของกรม ส่งเสริมวัฒนธรรม (ข้อ ๑๓) (๒) การมีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร (ข้อ ๒๐)

(๒) ค่าเฉลี่ยส่วนต่างของช่วงอายุงาน “ระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี” มีค่าเฉลี่ย GAP สูงสุด ๓ ลำดับแรก คือ

ลำดับที่ ๑	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
ลำดับที่ ๒	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)
ลำดับที่ ๓	มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร (ข้อ ๒๒)

๓.๒.๔ การเปรียบเทียบผลจากการสำรวจที่ผ่านมา

๑) การเปรียบเทียบค่า GAP ภาพรวม โดยประเด็นที่มีค่า GAP สูงสุดภาพรวม จากการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๐ และ พ.ศ. ๒๕๖๒ ปรากฏดังนี้

ประเด็น ลำดับ	การเปรียบเทียบค่า GAP ภาพรวม	
	ผลสำรวจเมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๓	ผลสำรวจครั้งนี้
๑	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่าง ชัดเจน (ข้อ ๔)	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่าง ชัดเจน (ข้อ ๔)
๒	การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๔)	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่าง เป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)
๓	(๑) การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับ อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐) (๒) การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมี การจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)	การมีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มี ความสำคัญต่อการบรรลุปันธกิจของ สวธ. (ข้อ ๑๓)

๒) การเปรียบเทียบค่า GAP ตามสายงาน ในประเด็นที่มีค่า GAP สูงสุด ระหว่างสายงาน
“นักวิชาการวัฒนธรรม” และ “เจ้าพนักงานวัฒนธรรม” จากการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๓ และครั้งนี้ ได้ปรากฏ

ประเด็น ลำดับ	การเปรียบเทียบค่า GAP ตามสายงาน : นักวิชาการวัฒนธรรม	
	ผลสำรวจ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๓	ผลสำรวจ ครั้งนี้
๑	การมีแนวทางการรักษา จูงใจ/ตอบแทน บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)	การมีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent) และ กลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการ บรรลุปันธกิจของ สวธ. (ข้อ ๑๓)
๒	การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๔)	(๑) การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบ แทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔) (๒) การมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและ สุขภาพจิตของบุคลากร (ข้อ ๒๒)
๓	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่าง เป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็น ระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)

ประเด็น ลำดับ	การเปรียบเทียบค่า GAP ตามสายงาน : เจ้าพนักงานธุรการ	
	ผลสำรวจเมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๓	ผลสำรวจครั้งนี้
๑	การจัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ (ข้อ ๓)	(๑) มีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔) (๒) ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน (ข้อ ๑๑) (๓) มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกปี (ข้อ ๑๒)
๒	(๑) การประเมินความคุ้มค่าและความเหมาะสมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน (ข้อ ๖) (๒) การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐) (๓) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน (ข้อ ๒๕)	(๑) การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐) (๒) การมีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม (ข้อ ๑๓) (๓) การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)

๓) การเปรียบเทียบค่า GAP ตามช่วงอายุการทำงาน โดยเปรียบเทียบประเด็นที่มีค่า GAP สูงสุดตามช่วงอายุการทำงาน ระหว่าง “อายุงานมากกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป” และ “อายุงานระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี” จากการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๐ และ พ.ศ. ๒๕๖๒ ปรากฏดังนี้

ประเด็น ลำดับ	การเปรียบเทียบค่า GAP ตามช่วงอายุการทำงาน : อายุงานมากกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป	
	ผลสำรวจเมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๓	ผลสำรวจครั้งนี้
๑	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบ แทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)	มีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทน บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
๒	การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๒)	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็น ระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)
๓	การทําฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส (ข้อ ๑๔)	(๑) การมีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่ม ข้าราชการและผู้นปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือ สมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการ ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุ พันธกิจของ สวธ. (ข้อ ๑๓) (๒) การมีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร (ข้อ ๒๐)

ประเด็น ลำดับ	การเปรียบเทียบค่า GAP ตามช่วงอายุการทำงาน : อายุงานระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี	
	ผลสำรวจเมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๓	ผลสำรวจครั้งนี้
๑	การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบ แทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
๒	การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุง การบริหารงาน (ข้อ ๒๕)	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็น ระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)
๓	(๑) การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่าง ชัดเจน (ข้อ ๔) (๒) การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมี การจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)	มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต ของบุคลากร (ข้อ ๒๒)

ทั้งนี้ พบว่าประเด็นที่มีค่า GAP สูงได้จากการสำรวจครั้งก่อน (พ.ศ. ๒๕๖๓) จากการเปรียบเทียบค่า GAP ภาพรวม การเปรียบเทียบค่า GAP ตามสายงาน และการเปรียบเทียบค่า GAP ตามช่วงอายุการทำงาน มีประเด็นที่ยังคงมีค่า GAP สูงอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน ๒ ประเด็น ได้แก่

๑. การมีแนวทางการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
๒. การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)

๓.๓ การคัดเลือกประเด็นสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์

จากการสำรวจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ระหว่างความคาดหวังและสภาพที่เป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์ค่าส่วนต่างในแต่ละประเด็น เพื่อหาลำดับความสำคัญของประเด็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) ระยะ ๓ ปี กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘ โดยการนำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนต่าง หรือค่า GAP รายละเอียดตามตารางที่ ๑.๒๐ มาจัดลำดับประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยส่วนต่างมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด ที่ควรนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

- ลำดับ ๑ การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ / ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔) ^๒
- ลำดับ ๒ การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐) ^๒
- ลำดับ ๓ สวธ. มีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม (ข้อ ๑๓)
- ลำดับ ๔ สวธ. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร (ข้อ ๒๒)

ประเด็นสำรอง มีจำนวน ๔ ประเด็น ดังนี้

- ลำดับ ๑ ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน (ข้อ ๑๑)
- ลำดับ ๒ สวธ. มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกปี (ข้อ ๑๒)
- ลำดับ ๓ สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)
- ลำดับ ๔ สวธ. มีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร (ข้อ ๒๐)

^๒ เป็นประเด็นที่มีค่า GAP สูง จากการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๓

ตารางที่ ๓.๒๐ ตารางสรุปการวิเคราะห์ส่วนต่าง

ข้อ	ประเด็น/ข้อสำรวจ	ภาพรวม		วิเคราะห์สายงาน				วิเคราะห์อายุการทำงาน			
				นักวิชาการวัฒนธรรม		เจ้าพนักงานธุรการ		อายุงาน > ๑๐ ปี		อายุงาน ๖ - ๑๐ ปี	
		ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ
มิติ	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์										
๑	สวธ. มีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน และสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๑.๐๒๔๘		๑.๑๗๗๔		๐.๕๒๐๐		๑.๒๖๑๒		๐.๙๖๗๗	
๒	สวธ. มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๑.๑๑๕๗		๑.๒๙๘๔		๐.๕๒๐๐		๑.๓๔๓๓		๑.๐๖๔๕	
๓	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑.๑๑๕๗		๑.๓๓๘๗		๐.๔๘๐๐		๑.๓๐๖๐		๑.๐๖๔๕	
๔	สวธ. มีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน	๑.๓๕๑๒	๑	๑.๖๒๙๐	๒	๐.๖๔๐๐	๑	๑.๕๔๔๘	๑	๑.๕๑๖๑	๑
มิติ	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล										
๕	สวธ. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	๑.๐๐๔๑		๑.๑๕๓๒		๐.๑๒๐๐		๑.๑๓๔๓		๑.๑๒๙๐	
๖	สวธ. มีการประเมินความคุ้มค่าและความเหมาะสมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน	๑.๐๗๘๕		๑.๒๘๒๓		๐.๓๒๐๐		๑.๒๐๙๐		๑.๑๙๓๕	
๗	สวธ. จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ	๑.๐๕๗๙		๑.๒๕๘๑		๐.๓๖๐๐		๑.๑๙๔๐		๑.๐๐๐๐	
๘	สวธ. จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงทุกปี	๑.๑๑๘๘		๑.๓๒๒๖		๐.๓๒๐๐		๑.๒๘๓๖		๑.๓๒๒๖	
๙	สวธ. มีการนำสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑.๐๗๘๕		๑.๓๔๖๘		๐.๒๐๐๐		๑.๒๖๘๗		๑.๑๙๓๕	
มิติ	ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล										
๑๐	สวธ. มีการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน	๑.๒๙๗๕	๒	๑.๔๘๓๙	๓	๐.๖๐๐๐	๒	๑.๕๑๔๙	๒	๑.๓๕๔๘	๒
๑๑	ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน	๑.๒๒๓๑		๑.๔๖๗๗		๐.๖๔๐๐	๑	๑.๔๔๗๘		๑.๒๙๐๓	
๑๒	สวธ. มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกปี	๑.๑๓๒๒		๑.๒๙๘๔		๐.๖๔๐๐	๑	๑.๓๒๐๙		๑.๑๖๑๓	
๑๓	สวธ. มีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๑.๒๕๖๒	๓	๑.๕๓๒๓	๑	๐.๖๐๐๐	๒	๑.๔๕๕๒	๓	๑.๑๒๙๐	
๑๔	สวธ. มีการสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ	๐.๙๘๓๕		๑.๑๓๗๑		๐.๔๘๐๐		๑.๑๓๔๓		๑.๐๐๐๐	
๑๕	สวธ. มีการประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรหลังการฝึกอบรมฯ อย่างต่อเนื่อง	๐.๙๘๗๖		๑.๑๒๙๐		๐.๔๐๐๐		๑.๑๕๖๗		๑.๑๙๓๕	
มิติ	ความพร้อมรับผิดการบริหารทรัพยากรบุคคล										
๑๖	สวธ. มีการประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	๐.๗๗๒๗		๐.๘๗๙๐		๐.๔๐๐๐		๐.๘๕๕๒		๐.๖๗๗๔	
๑๗	สวธ. มีช่องทางการสอบถามรับฟังคำชี้แจง รวมทั้ง การร้องเรียน ร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลาดำเนินการ ผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑.๐๗๔๔		๑.๒๙๘๔		๐.๕๒๐๐		๑.๒๙๑๐		๐.๘๗๑๐	
๑๘	สวธ. มีแนวทางปฏิบัติ วิธีดำเนินการเลื่อนเงินเดือนได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการ และ แนวทาง เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด	๐.๙๙๕๙		๑.๑๙๓๕		๐.๕๒๐๐		๑.๑๕๖๗		๐.๗๗๔๒	
๑๙	สวธ. มีการทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส	๑.๐๘๒๖		๑.๓๕๔๘		๐.๔๘๐๐		๑.๓๒๐๙		๐.๘๗๑๐	

ข้อ	ประเด็น/ข้อสำรวจ	ภาพรวม		วิเคราะห์สายงาน				วิเคราะห์อายุการทำงาน			
				นักวิชาการวัฒนธรรม		เจ้าพนักงานธุรการ		อายุงาน > ๑๐ ปี		อายุงาน ๖ - ๑๐ ปี	
		ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ
มิติ	คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต										
๒๐	สวธ. มีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	๑.๑๙๔๒		๑.๔๔๓๕		๐.๔๔๐๐		๑.๔๕๕๒	๓	๑.๑๒๙๐	
๒๑	สวธ. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	๐.๙๐๙๑		๑.๑๓๗๑		๐.๒๔๐๐		๑.๐๕๒๒		๑.๐๐๐๐	
๒๒	สวธ. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	๑.๑๙๘๓		๑.๔๙๑๙	๒	๐.๔๐๐๐		๑.๓๕๐๗		๑.๔๑๙๔	๓
๒๓	สวธ. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับและระหว่างบุคลากรด้วยกัน	๑.๑๔๐๕		๑.๓๒๒๖		๐.๓๖๐๐		๑.๓๔๓๓		๑.๓๒๒๖	
๒๔	สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม	๑.๑๙๘๓		๑.๔๔๓๕		๐.๖๐๐๐	๒	๑.๔๔๐๓		๑.๓๒๒๖	
๒๕	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน	๑.๑๙๘๓		๑.๔๔๓๕		๐.๕๖๐๐		๑.๔๔๐๓		๑.๓๒๒๖	

การค้นหาประเด็นการพัฒนา

ประเด็นสำคัญ

ลำดับ ๑ การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ / ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)^๓

ลำดับ ๒ การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๑๐)^๒

ลำดับ ๓ สวธ. มีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (ข้อ ๑๓)

ลำดับ ๔ สวธ. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร (ข้อ ๒๒)

ประเด็นสำรอง มีจำนวน ๔ ประเด็น ดังนี้

ลำดับ ๑ ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน (ข้อ ๑๑)

ลำดับ ๒ สวธ. มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกปี (ข้อ ๑๒)

ลำดับ ๓ สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)

ลำดับ ๔ สวธ. มีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร (ข้อ ๒๐)

ประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วย ๕ ประเด็น

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ : พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent Management)

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ : พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ : พัฒนาประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ : เสริมสร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักสมรรถนะ และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ : เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ความผาสุก และความพึงพอใจแก่ทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

^๓ เป็นประเด็นที่มีค่า GAP สูง จากการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๓

๓.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริม วัฒนธรรม

๓.๔.๑ ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis) ได้แก่

๑) Strengths (S) หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง อันเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านกำลังคน จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์

๒) Weaknesses (W) หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน อันเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กรที่จะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

๓.๔.๒ ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ได้แก่

๑) Opportunities (O) หมายถึง โอกาส เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็ง โดยโอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่แสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

๒) Threats (T) หมายถึง อุปสรรค เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งการบริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

ทั้งนี้ จากการศึกษาระบบทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

๑) จุดแข็ง (Strength)

S๑ - ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ และความคิดริเริ่มเพื่อการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล

S๒ - การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและครอบคลุม

S๓ - มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน

S๔ - มีบุคลากรหรือเครือข่ายวัฒนธรรมที่มีความรู้ความเข้าใจงานด้านวัฒนธรรมเป็นอย่างดี

S๕ - มีภาคีเครือข่ายทางด้านงานวัฒนธรรม ทั้งในระดับองค์กร (สภาวัฒนธรรม) และระดับบุคคล (ศิลปิน) รวมทั้งเครือข่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง

S๖ - มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งด้านคุณธรรมจริยธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การเป็นแบบพี่น้อง มีมิตรไมตรีต่อกัน พึ่งพาอาศัยกัน

S๗ - เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก บุคลากรไม่มาก ง่ายต่อการบริหารจัดการ

S๘ - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย เพียงพอต่อการทำงาน

๒) จุดอ่อน (Weakness)

W๑ - บุคลากรของกรมขาดการประสานงานและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันภายในส่งผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมในการทำงาน

W๒ - การขาดความเข้าใจในระบบการประเมินนำระบบบริหารผลงานมาใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

W๓ - บุคลากรบางส่วนถนัดงานประจำ ไม่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และขาดการทำงานในเชิงรุก

W๔ - การโอน/ย้ายระหว่างส่วนราชการของข้าราชการที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา^๔

W๕ - การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคลากรและ สวธ.

W๖ - การใช้ระบบการจัดการความรู้ (KM) ยังเป็นรูปธรรมไม่ชัดเจน

W๗ - ขาดความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ

W๘ - แนวโน้มการสูญเสียจากการเกษียณอายุ ในอีก ๓ ปีข้างหน้า ^๕

๓) โอกาส (Opportunity)

O๑ - ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ และนโยบายรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ

O๒ - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

O๓ - กระแสสังคมในการให้ภาคราชการมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มาตรฐาน เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม

O๔ - เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

O๕ - การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการทำงานมากยิ่งขึ้นทำให้การทำงานและการให้บริการประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

O๖ - ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามความต้องการ

^๔ สถิติการโอน/ย้าย ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ (๓ ปี ย้อนหลัง) ได้แก่ (๒๕๖๕) ๗ คน (๒๕๖๓) ๘ คน และ (๒๕๖๔) ๑๓ คน ตามลำดับ

^๕ แนวโน้มการเกษียณอายุ ในอีก ๓ ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘)

- ข้าราชการ ได้แก่ (๒๕๖๖) ๗ คน (๒๕๖๗) ๑๐ คน และ (๒๕๖๘) ๗ คน

- พนักงานราชการ ได้แก่ (๒๕๖๖) ๑ คน (๒๕๖๗) ๑ คน และ (๒๕๖๘) ๑ คน

- ลูกจ้างประจำ ได้แก่ (๒๕๖๖) ๒ คน (๒๕๖๗) ๒ คน และ (๒๕๖๘) ๓ คน

๔) อุปสรรค (Threat)

- T๑ - ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญบางสายงานความรู้ที่มีจำกัดทำให้ต้องเพิ่มพูนความรู้ให้หลากหลาย จึงจะทำงานได้ครอบคลุมภารกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม
- T๒ - การส่งสมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ยังไม่สามารถทำได้อย่างมีนัยสำคัญ
- T๓ - ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร
- T๔ - การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมยังมีทิศทางและการประเมินผลที่ไม่ชัดเจนในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคลากรและกรมส่งเสริมวัฒนธรรม
- T๕ - ข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมาย
- T๖ - นโยบายลดจำนวนคนในภาครัฐ
- T๗ - การกำหนดกรอบอัตรากำลังต้องอยู่ภายใต้วงเงินค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามที่ระเบียบกำหนด

๓.๕ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล TOWS Analysis

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยนอก ดังนี้

- จุดแข็งกับโอกาส (SO) เพื่อค้นหากลยุทธ์เชิงรุก
- จุดแข็งกับอุปสรรค (ST) เพื่อค้นหากลยุทธ์เชิงป้องกัน
- จุดอ่อนกับโอกาส (WO) เพื่อค้นหากลยุทธ์เชิงแก้ไข
- จุดอ่อนกับอุปสรรค (WT) เพื่อค้นหากลยุทธ์เชิงรับ

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ SWOT ร่วมกับประเด็นการพัฒนาหลักจากการสำรวจ สามารถนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางสรุปประเด็นสภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (TOWS Analysis)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)	กลยุทธ์
S๑ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ และความคิดริเริ่มเพื่อการพัฒนาองค์กร S๒ การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและครอบคลุม S๓ มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน S๔ มีบุคลากรหรือเครือข่ายวัฒนธรรมที่มีความรู้ความเข้าใจงานด้านวัฒนธรรมเป็นอย่างดี S๕ มีภาคีเครือข่ายทางด้านงานวัฒนธรรม ทั้งในระดับองค์กร (สภาวัฒนธรรม) และระดับบุคคล (ศิลปิน) รวมทั้งเครือข่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง S๖ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งด้านคุณธรรมจริยธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรเป็นแบบพี่น้อง มิมีมิตรไมตรีต่อกัน พึงพาอาศัยกัน S๗ เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก บุคลากรไม่มาก ง่ายต่อการบริหารจัดการ S๘ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย เพียงพอต่อการทำงาน	W๑ บุคลากรของกรมขาดการประสานงานและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันภายในส่งผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมในการทำงาน W๒ การขาดความเข้าใจในระบบการประเมินนำระบบบริหารผลงานมาใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี W๓ บุคลากรบางส่วนถนัดงานประจำ ไม่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และขาดการทำงานในเชิงรุก W๔ การโอน/ย้าย ระหว่างส่วนราชการของข้าราชการที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา W๕ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคลากรและ สวธ. W๖ การใช้ระบบการจัดการความรู้ (KM) ยังเป็นรูปธรรมไม่ชัดเจน W๗ ขาดความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ W๘ แนวโน้มการสูญเสียจากการเกษียณอายุ ในอีก ๓ ปีข้างหน้า	๑. การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการปรับบทบาทและภารกิจของ สวธ. (S๑-๓,S๗,O๑,O๓,O๖) ๒. การสื่อสารนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางของระบบการประเมินผลงาน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (W๒,O๒,O๔-๖) ๓. การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการทำงานของบุคลากรให้เป็นองค์กรคุณภาพที่มีความสุขพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง (S๖,S๗,T๒) ๔. การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (W๔,W๗,W๘,T๓,T๔,T๕,T๖) ๕. การเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร (W๓,W๔,T๓) ๖. การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงานและสายอาชีพตามสมรรถนะ (W๑,W๓,W๕,W๖,W๗,W๘,T๑,T๕,T๖)
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)	
O๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ และนโยบายรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ O๒ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น O๓ กระแสสังคมในการให้ภาคราชการมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมาตรฐาน เสมอภาค โปร่งใสและเป็นธรรม O๔ เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น O๕ การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการทำงานมากยิ่งขึ้นทำให้การทำงานและการให้บริการประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น O๖ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามความต้องการ	T๑ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญบางสายงานความรู้ที่มีจำกัดทำให้ต้องเพิ่มพูนความรู้ให้หลากหลายจึงจะทำงานได้ครอบคลุมภารกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม T๒ ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร T๓ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมยังมีทิศทางและการประเมินผลที่ไม่ชัดเจนในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคลากรและกรมส่งเสริมวัฒนธรรม T๔ ข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมาย T๕ นโยบายลดจำนวนคนในภาครัฐ T๗ การกำหนดกรอบอัตรากำลังต้องอยู่ภายใต้วงเงินค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรตามที่ระเบียบกำหนด	

บทที่ ๔

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๓ ปี กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘

๔.๑ วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บริหารงานบุคคลภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ รองรับการเปลี่ยนแปลง
พร้อมเสริมสร้างคุณภาพชีวิต นำไปสู่ “ระบบราชการ ๔.๐”

๔.๒ พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. การบริหารงานบุคคลด้วยระบบยุติธรรมเสริมสร้างวินัย โปร่งใส รวดเร็วและตรวจสอบได้
๒. การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
๓. การพัฒนาบุคลากรคู่คุณธรรม เสริมสร้างสวัสดิการและคุณภาพชีวิตให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว

๔.๓ ประเด็นการพัฒนา

๑. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent Management)
๒. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล
๓. พัฒนาประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม
๔. ส่งเสริมและเสริมสร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักสมรรถนะ และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล
๕. ส่งเสริมและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ความผาสุก และความพึงพอใจแก่ทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

๔.๔ กลยุทธ์

๑. การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการปรับบทบาทและภารกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม
๒. การสื่อสารนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางของระบบการประเมินผลงาน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๓. การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงานและสายอาชีพตามสมรรถนะ
๔. การพัฒนาระบบจัดการความรู้
๕. การเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร
๖. การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการทำงานของบุคลากรให้เป็นองค์กรคุณภาพที่มีความสุขพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง

๔.๕ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

๑. เพื่อวางแผน สนับสนุนและส่งเสริมให้มีโครงสร้าง ระบบงาน การจัดการรอบอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรและเพียงพอ มีความคล่องตัวต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กร
๒. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
๓. เพื่อกำหนดเส้นทางก้าวหน้า จูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
๔. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ขององค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๕. เพื่อให้มีกลไก และเครื่องมือการสรรหาที่ใช้หลักสมรรถนะอย่างเหมาะสม พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและโปร่งใส
๖. เพื่อส่งเสริมให้ระบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับผลตอบแทนและมีสมรรถนะและลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานที่องค์กรคาดหวัง
๗. เพื่อการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยการค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา
๘. เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในระยะยาว
๙. เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำความดีและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ
๑๐. เพื่อส่งเสริมความสุขและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
๑๑. เพื่อสร้างความสัมพันธ์และบริหารความแตกต่างระหว่างช่วงวัยและความหลากหลายของบุคคล

๔.๖ กิจกรรม/แผนงาน/โครงการและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งสิ้น ๑๒ กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ดังนี้

๔.๖.๑ แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการทบทวนโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง

ผู้รับผิดชอบ : ก.พ.ร. สวธ./บค. สล.

๔.๖.๒ แผนงานการสื่อสารประชาสัมพันธ์งาน HR เพื่อสร้างการรับรู้

ตัวชี้วัด : ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการรับรู้ข่าวสารงาน HR

ผู้รับผิดชอบ : บค. สล.

๔.๖.๓ แผนงานจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้กับข้าราชการ

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้กับข้าราชการ

ผู้รับผิดชอบ : บค. สล.

๔.๖.๔ กิจกรรมการสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร เช่น การให้ทุนในการพัฒนาบุคลากร

ผู้รับผิดชอบ : บค. สล.

๔.๖.๕ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน

ตัวชี้วัด : ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

ผู้รับผิดชอบ : ทุกกอง/สำนัก/ทุกกลุ่ม/ฝ่าย

๔.๖.๖ กิจกรรมพัฒนาและทบทวนเครื่องมือและวิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและโปร่งใสของ สวธ. เช่น การจัดทำสมรรถนะและการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการสรรหา การเลื่อนขั้นเงินเดือนและปรับตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานการวางแผนการพัฒนาบุคลากรและการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

ตัวชี้วัด : ร้อยละความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้น

ผู้รับผิดชอบ : ก.พ.ร. สวธ./บค. สล.

๔.๖.๗ กิจกรรมสร้างความเข้าใจในเรื่องวินัยและค่านิยมในการปฏิบัติงานของ สวธ.

ตัวชี้วัด : ร้อยละความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้น

ผู้รับผิดชอบ : ก.พ.ร. สวธ./พบ. สล.

๔.๖.๘ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (ฝึกอบรม)

ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ

ผู้รับผิดชอบ : พบ. สล.

๔.๖.๙ กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน

ตัวชี้วัด : ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

ผู้รับผิดชอบ : ก.พ.ร. สวธ./บค. สล.

๔.๖.๑๐ กิจกรรมคัดเลือกบุคคลต้นแบบตามคุณธรรมหลัก ๕ ประการและด้านยึดมั่นตามหลักธรรมทางศาสนา

ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมคัดเลือกบุคคลต้นแบบ

ผู้รับผิดชอบ : ก.พ.ร. สวธ.

๔.๖.๑๑ กิจกรรมการจัดสวัสดิการตามระเบียบกรมส่งเสริมวัฒนธรรมว่าด้วยการจัดสวัสดิการ พ.ศ. ๒๕๕๘

ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จในการจัดสวัสดิการตามระเบียบกรมส่งเสริมวัฒนธรรมว่าด้วยการจัดสวัสดิการ พ.ศ. ๒๕๕๘

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก สล.

๔.๖.๑๒ กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร

ผู้รับผิดชอบ : ก.พ.ร. สวธ./กลุ่มพัฒนาบุคลากรทางวัฒนธรรม สล./กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก สล.

ตารางความสอดคล้องของมิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และประเด็นการพัฒนา

ประเด็นการพัฒนา	มิติที่ ๑ ความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์	มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากร บุคคล	มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการ บริหารทรัพยากร บุคคล	มิติที่ ๔ ความพร้อมรับมือการ บริหารทรัพยากร บุคคล	มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและ ความสมดุลของชีวิต
๑. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้ทรัพยากรบุคคลและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผูปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent Management)	✓				
๒. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล		✓			
๓. พัฒนาประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผูปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม			✓		
๔. ส่งเสริมและเสริมสร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักสมรรถนะ และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล				✓	
๕. ส่งเสริมและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ความผาสุก และความพึงพอใจแก่ทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม					✓

ตารางการถ่ายทอดประเด็นการพัฒนาของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘

ประเด็นการพัฒนา	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
๑. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้ทรัพยากรบุคคลากรและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent Management)	๑.๑ การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการปรับบทบาทและภารกิจของ สวธ	๑.๑.๑ เพื่อวางแผน สนับสนุนและส่งเสริมให้มีโครงสร้าง ระบบงาน การจัดกรอบอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรและเพียงพอ มีความคล่องตัวต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กร
๒. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล	๒.๑ การสื่อสารนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางของระบบการประเมินผลงาน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒.๑.๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
๓. พัฒนาประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๓.๑ การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงานและสายอาชีพตามสมรรถนะ	๓.๑.๑ เพื่อกำหนดเส้นทางก้าวหน้า จูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
	๓.๒ การพัฒนาระบบจัดการความรู้	๓.๒.๑ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ขององค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๔. เสริมสร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักสมรรถนะและการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล	๔.๑ การเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร	๔.๑.๑ เพื่อให้มีกลไก และเครื่องมือการสรรหาที่ใช้หลักสมรรถนะอย่างเหมาะสม พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและโปร่งใส ๔.๑.๒ เพื่อส่งเสริมให้ระบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับผลตอบแทนและมีสมรรถนะและลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่องค์กรคาดหวัง ๔.๑.๓ เพื่อการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุก ระดับ โดยการค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา ๔.๑.๔ เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในระยะยาว ๔.๑.๕ เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำความดีและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ
๕. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ความผาสุกและความพึงพอใจแก่ทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๕.๑ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมการทำงานของบุคลากรให้เป็นองค์กรคุณภาพที่มีความสุขพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง	๕.๑.๑ เพื่อส่งเสริมความสุขและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ๕.๑.๒ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และบริหารความแตกต่างระหว่างช่วงวัยและความหลากหลายของบุคคล

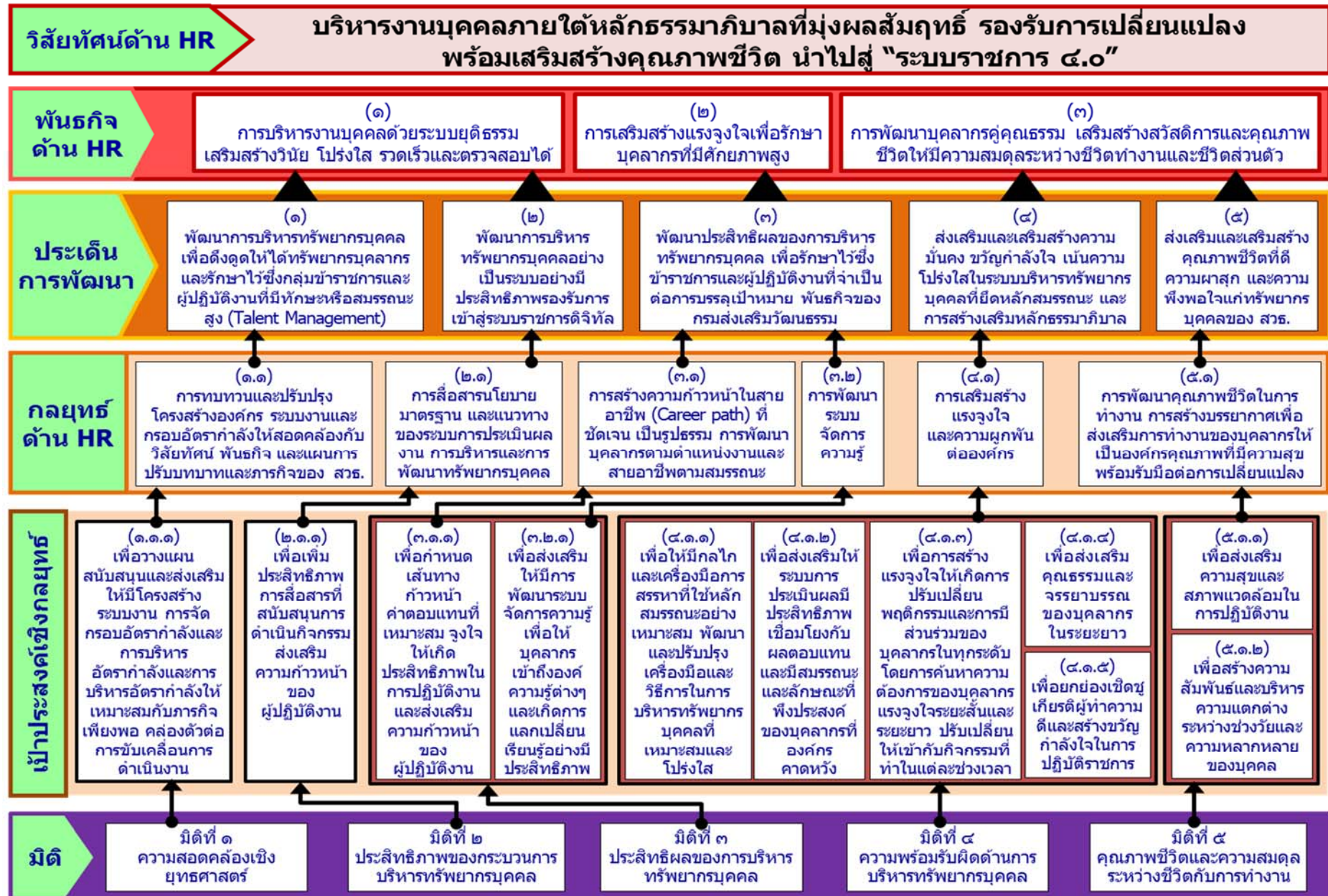
ตารางรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘ (ระยะ ๓ ปี)

ประเด็นการพัฒนา	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๑. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้ทรัพยากรบุคคลและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent Management)	๑.๑ การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการปรับบทบาทและภารกิจของ สวธ	๑.๑.๑ เพื่อวางแผน สนับสนุนและส่งเสริมให้มีโครงสร้างระบบงาน การจัดการรอบอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรและเพียงพอ มีความคล่องตัวต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กร	(๑) แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง ตัวชี้วัด (๑) ระดับความสำเร็จของการทบทวนโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง	ก.พ.ร. สวธ./ บค. สล.
๒. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล	๒.๑ การสื่อสารนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางของระบบการประเมินผลงาน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒.๑.๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน	(๒) แผนงานการสื่อสารประชาสัมพันธ์งาน HR เพื่อสร้างการรับรู้ ตัวชี้วัด (๒) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการรับรู้ข่าวสารงาน HR	บค. สล.
๓. พัฒนาประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๓.๑ การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงานและสายอาชีพตามสมรรถนะ	๓.๑.๑ เพื่อกำหนดเส้นทางก้าวหน้า จูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	(๓) แผนงานจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้กับข้าราชการ ตัวชี้วัด (๓) ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้กับข้าราชการ	บค. สล.
			(๔) กิจกรรมการสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ตัวชี้วัด (๔) ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร เช่น การให้ทุนในการพัฒนาบุคลากร	บค. สล.
	๓.๒ การพัฒนาระบบจัดการความรู้	๓.๒.๑ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ขององค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	(๕) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ตัวชี้วัด (๕) ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	ทุกกอง/ สำนัก/ ทุกกลุ่ม/ฝ่าย

ประเด็นการพัฒนา	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๔.เสริมสร้างความมั่นคง ขวัญ กำลังใจ เน้นความโปร่งใสใน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ยึดหลักสมรรถนะและการสร้าง เสริมหลักธรรมาภิบาล	๔.๑ การเสริมสร้างแรงจูงใจและ ความผูกพันต่อองค์กร	๔.๑.๑ เพื่อให้มีกลไก และเครื่องมือการสรรหาที่ใช้หลัก สมรรถนะอย่างเหมาะสม พัฒนาและปรับปรุง เครื่องมือและวิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เหมาะสมและโปร่งใส	(๖) กิจกรรมพัฒนาและทบทวนเครื่องมือและวิธีการในการ บริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและโปร่งใสของ สวธ. เช่น การจัดทำสมรรถนะและการนำมาใช้เป็นเครื่องมือใน การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการสรรหา การเลื่อนขั้น เงินเดือนและปรับตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการพัฒนาบุคลากรและการบริหาร ผลตอบแทน เป็นต้น ตัวชี้วัด (๖) ระดับความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมพัฒนา และทบทวนเครื่องมือและวิธีการในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและโปร่งใสของ สวธ.	ก.พ.ร. สวธ./ บค. สล.
		๔.๑.๒ เพื่อส่งเสริมให้ระบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลตอบแทนและมีสมรรถนะและ ลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่องค์กรคาดหวัง	(๗) กิจกรรมสร้างความเข้าใจในเรื่องวินัยและค่านิยมในการ ปฏิบัติงานของ สวธ. ตัวชี้วัด : (๗) ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้น	ก.พ.ร. สวธ./ พบ. สล.
		๔.๑.๓ เพื่อการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุก ระดับ โดยการค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว ปรับเปลี่ยนให้เข้า กับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา	(๘) กิจกรรมพัฒนาบุคลากรกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (ฝึกอบรม) ตัวชี้วัด : (๘) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามโครงการพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ	พบ. สล.
		๔.๑.๔ เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากร ในระยะยาว	(๙) กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณของ ข้าราชการพลเรือน ตัวชี้วัด : (๙) ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	ก.พ.ร. สวธ./ บค. สล.
		๔.๑.๕ เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำความดีและสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติราชการ	(๑๐) กิจกรรมคัดเลือกบุคคลต้นแบบตามคุณธรรมหลัก ๕ ประการและด้านยึดมั่นตามหลักธรรมทางศาสนา ตัวชี้วัด : (๑๐) ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรม คัดเลือกบุคคลต้นแบบ	ก.พ.ร. สวธ.

ประเด็นการพัฒนา	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๕. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ความผาสุก และความพึงพอใจ แก่ทรัพยากรบุคคลของกรม ส่งเสริมวัฒนธรรม	๕.๑ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมการทำงานของ บุคลากรให้เป็นองค์กรคุณภาพ ที่มีความสุขพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง	๕.๑.๑ เพื่อส่งเสริมความสุขและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	(๑๑) กิจกรรมการจัดสวัสดิการตามระเบียบกรมส่งเสริม วัฒนธรรมว่าด้วยการจัดสวัสดิการ พ.ศ. ๒๕๕๘ ตัวชี้วัด (๑๑) ร้อยละความสำเร็จในการจัดสวัสดิการตาม ระเบียบกรมส่งเสริมวัฒนธรรมว่าด้วยการจัด สวัสดิการ พ.ศ. ๒๕๕๘	กช. สล.
		๕.๑.๒ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และบริหารความแตกต่าง ระหว่างช่วงวัยและความหลากหลายของบุคคล	(๑๒) กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ตัวชี้วัด (๑๒) ระดับความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมพัฒนา คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	ก.พ.ร. สวธ./ พบ. สล.

แผนผังความเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



ตารางค่าเป้าหมายของแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในรายมิติของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) ระยะ ๓ ปี
กรมส่งเสริมวัฒนธรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ ๑ การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการปรับบทบาทและภารกิจของ สวธ.

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	
๑. เพื่อวางแผน สนับสนุนและส่งเสริมให้มีโครงสร้างระบบงาน การจัดการอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรและเพียงพอ มีความคล่องตัวต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กร	แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง	ระดับความสำเร็จของการทบทวนโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง เช่น การทบทวนคำสั่ง/คู่มือการดำเนินงานต่าง ๆ การจัดประชุมคณะกรรมการฯ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การประสานการดำเนินงานและให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ก.พ.ร. สวธ./ บค. สล./ พป. สล.

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๒ การสื่อสารนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางของระบบการประเมินผลงาน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	
๒. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน	แผนงานการสื่อสารประชาสัมพันธ์ งาน HR เพื่อสร้างการรับรู้	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการรับรู้ข่าวสารงาน HR	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๘๕	บค. สล.

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงานและสายอาชีพตามสมรรถนะ

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	
๓.๑ เพื่อกำหนดเส้นทางก้าวหน้า จูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แผนงานจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้กับข้าราชการ	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้กับข้าราชการ เช่น การปรับปรุงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/กอง จากตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น เป็นอำนวยการระดับสูง ความก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	บค. สล.
	กิจกรรมการสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร	ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร เช่น การให้ทุนในการพัฒนาบุคลากร	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	บค. สล./ พบ. สล.

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาระบบจัดการความรู้

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	
๓.๒ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ขององค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน	ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๘๕	ทุกกอง/ สำนัก/ ทุกกลุ่ม/ฝ่าย

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๔ การเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	
๔.๑ เพื่อให้มีกลไก และเครื่องมือการสรรหาที่ใช้หลักสมรรถนะอย่างเหมาะสม พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและโปร่งใส	กิจกรรมพัฒนาและทบทวนเครื่องมือและวิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและโปร่งใสของ สวธ. เช่น การจัดทำสมรรถนะและการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการสรรหา การเลื่อนขั้นเงินเดือนและปรับตำแหน่ง การประเมินผล การปฏิบัติงานการวางแผนการพัฒนาศักยภาพและการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น	ระดับความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมพัฒนาและทบทวนเครื่องมือและวิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและโปร่งใสของ สวธ.	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ก.พ.ร. สวธ./ บค. สล.
๔.๒ เพื่อส่งเสริมให้ระบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลตอบแทนและมีสมรรถนะและลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่องค์กรคาดหวัง	กิจกรรมสร้างความเข้าใจในเรื่องวินัยและค่านิยมในการปฏิบัติงานของ สวธ.	ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐	เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐	เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐	ก.พ.ร. สวธ./ พบ. สล.
๔.๓ เพื่อก่อการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยการค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา	กิจกรรมพัฒนาศักยภาพการส่งเสริมวัฒนธรรม (ฝึกอบรม)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาศักยภาพประจำปีงบประมาณ	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๘๕	พบ. สล.
๔.๔ เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในระยะยาว	กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน	ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๘๕	ก.พ.ร. สวธ./ บค. สล.
๔.๕ เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำความดีและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ	กิจกรรมคัดเลือกบุคคลต้นแบบตามคุณธรรมหลัก ๕ ประการและด้านยึดมั่นตามหลักธรรมทางศาสนา	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมคัดเลือกบุคคลต้นแบบ	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ก.พ.ร. สวธ.

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต

กลยุทธ์ที่ ๕ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการทำงานของบุคลากรให้เป็นองค์กรคุณภาพที่มีความสุขพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	
๕.๑ เพื่อส่งเสริมความสุขและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	กิจกรรมการจัดสวัสดิการตามระเบียบกรมส่งเสริมวัฒนธรรมว่าด้วยการจัดการสวัสดิการ พ.ศ. ๒๕๕๘	ร้อยละความสำเร็จในการจัดสวัสดิการตามระเบียบกรมส่งเสริมวัฒนธรรมว่าด้วยการจัดการสวัสดิการ พ.ศ. ๒๕๕๘ เช่น การจ้างครูสอนออกกำลังกาย โยคะ การจัดลานกิจกรรม เป็นต้น	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	กช. สล.
๕.๒ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และบริหารความแตกต่างระหว่างช่วงวัยและความหลากหลายของบุคคล	กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	ระดับความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร เช่น การสอนทำอาชีพเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้น	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ก.พ.ร. สวธ./ พบ. สล.

แผนการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘

มิติ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ปีงบประมาณ												ผู้รับผิดชอบ
		พ.ศ. ๒๕๖๖				พ.ศ. ๒๕๖๗				พ.ศ. ๒๕๖๘				
		ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔	ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔	ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔	
๑	๑. แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง													ก.พ.ร. สวธ./ บค. สล.
๒	๒. แผนงานการสื่อสารประชาสัมพันธ์งาน HR เพื่อสร้างการรับรู้													บค. สล.
๓	๓. แผนงานจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้กับข้าราชการ													บค. สล.
	๔. กิจกรรมการสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร													บค. สล./ พบ. สล.
	๕. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน													ทุกกอง/สำนัก/ กลุ่ม/ฝ่าย
๔	๖. กิจกรรมพัฒนาและทบทวนเครื่องมือและวิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและโปร่งใสของ สวธ.													ก.พ.ร. สวธ./ บค. สล.
	๗. กิจกรรมสร้างความเข้าใจในเรื่องวินัยและค่านิยมในการปฏิบัติงานของ สวธ.													ก.พ.ร. สวธ./ พบ. สล.
	๘. กิจกรรมพัฒนาบุคลากรกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (ฝึกอบรม)													พบ. สล.
	๙. กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน													ก.พ.ร. สวธ./ บค. สล.
	๑๐. กิจกรรมคัดเลือกบุคคลต้นแบบตามคุณธรรมหลัก ๕ ประการและด้านยึดมั่นตามหลักธรรมทางศาสนา													ก.พ.ร. สวธ.
๕	๑๑. กิจกรรมการจัดสวัสดิการตามระเบียบกรมส่งเสริมวัฒนธรรมว่าด้วยการจัดสวัสดิการ พ.ศ. ๒๕๕๘													กช. สล.
	๑๒. กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร													ก.พ.ร. สวธ./ พบ. สล.