



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

พ.ศ. 2557 – 2559

วิสัยทัศน์

“มุ่งมั่น พัฒนา บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล”



คำนำ

สมัยรัฐบาล พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมนันท์ มีการจัดทำ"พระราชบัญญัติสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ.2522" ซึ่งได้ประกาศออกใช้เมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ.2522 โดยกำหนด ให้มีคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ประกอบด้วยรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นรองประธานกรรมการ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย อธิบดีกรมการปกครอง อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ อธิบดีกรมการศาสนา อธิบดีกรมศิลปากร เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกินแปดคน ซึ่งรัฐมนตรี แต่งตั้งเป็นกรรมการ ให้เลขาธิการคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. เสนอแนะและให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายวัฒนธรรมและการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยวัฒนธรรมแห่งชาติต่อคณะรัฐมนตรี

2. วางแผนและประสานงานด้านวัฒนธรรมระหว่างส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน

3. ส่งเสริมและอุดหนุนการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมของหน่วยงานต่าง ๆ

4. ค้นคว้า วิจัย กำหนดและบำรุงรักษาวัฒนธรรมแห่งชาติ

5. กำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านวัฒนธรรม

6. ติดต่อและเผยแพร่งานด้านวัฒนธรรมกับต่างประเทศ

7. พิจารณาเรื่องอื่นใดที่เกี่ยวกับงานด้านวัฒนธรรม ตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรี

เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินไปด้วยดี เมื่อ ได้ตั้งสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ขึ้นแล้ว จำเป็นต้องมีสถานที่ทำการได้ไปอาศัยอาคาร สโมสรลูกเสือของกรมพลศึกษา ในบริเวณสนามกีฬาแห่งชาติเป็นที่ทำการชั่วคราว ต่อมาได้รับงบประมาณ สร้างสำนักงานขึ้นใหม่ ณ บริเวณศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย ถนนรัชดาภิเษก ห้วยขวาง จึงได้ย้าย สำนักงานจากสนามกีฬาแห่งชาติมาอยู่ในที่แห่งใหม่นี้ และได้ประกอบพิธีเปิดป้ายสำนักงานคณะกรรมการ วัฒนธรรมแห่งชาติ เมื่อวันที่อาทิตย์ที่ 24 เมษายน พ.ศ.2534 ปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ได้เปลี่ยนสถานะมาเป็นกรมส่งเสริมวัฒนธรรม สังกัดภายใต้กระทรวงวัฒนธรรม ตาม พ.ร.บ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม โดยได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2553 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2553 ในการนี้ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ใช้ชื่อย่อว่า สวธ. และใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Department of Cultural Promotion : DCP

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม ปฏิบัติภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่และตามกฎหมายกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2554

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 ฉ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรมออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ให้ยกเลิกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ
กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2545

ข้อ 2 ให้กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและบำรุงรักษาวัฒนธรรมไทย
โดยการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนา เผยแพร่ และส่งเสริมหน่วยงานของรัฐ เอกชน
และประชาชนที่ดำเนินงานด้านวัฒนธรรม รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการประสานงานและแลกเปลี่ยน
ด้านวัฒนธรรม โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวัฒนธรรมแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยภาพยนตร์และ
วีดิทัศน์
- (2) ศึกษา วิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ทางวัฒนธรรม
- (3) พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพทางวัฒนธรรม
- (4) เป็นศูนย์กลางในการศึกษา รวบรวม เผยแพร่ และให้บริการสารสนเทศและกิจกรรม
ทางวัฒนธรรม
- (5) ส่งเสริมกระบวนการถ่ายทอดและเรียนรู้คุณค่าทางวัฒนธรรม
- (6) สนับสนุน ส่งเสริม และประสานการดำเนินงานทางวัฒนธรรม
- (7) จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงานส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาทางวัฒนธรรม
- (8) ระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางวัฒนธรรม
- (9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรี
จากภารกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีขอบเขตการดำเนินการ
ทั่วประเทศและหลากหลาย ทั้งที่มีอัตรากำลังจำนวน 300 คน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็น
สิ่งสำคัญเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจปฏิบัติหน้าที่ให้
สัมฤทธิ์ผล บุคลากรของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบและ
ต่อเนื่องด้วยกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักการ
บริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยี่งที่กรมส่งเสริมวัฒนธรรมจะต้องมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร
บุคคล (HR Scorecard) โดยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนา

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1 – 2
บทที่ 1 บทนำ	1 – 3
บทที่ 2 แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลัก HR Scorecard	4 – 17
บทที่ 3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่และโครงสร้าง กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	18 – 29
บทที่ 4 การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	30 – 46
บทที่ 5 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2556 – 2558	47 – 63
เอกสารอ้างอิง	64
ภาคผนวก	
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมวัฒนธรรม พ.ศ. 2557	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีเจตนารมณ์ที่จะให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความมีคุณธรรม โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้ปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้ออกระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Scorecard) ไว้ 5 มิติ ได้แก่

- 1) มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- 2) มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)
- 3) มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)
- 4) มิติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)
- 5) มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้กำหนดระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการเพื่อ

ประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการจัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละปีที่สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ. รวมทั้งกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเสนอสำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนตุลาคมของทุกปี เพื่อเป็นการติดตาม การดำเนินการของส่วนราชการในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามมาตรฐานความสำเร็จ ที่กำหนดด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร บุคคล (HR Scorecard) ให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูปราชการ 4 ปี และแผนปฏิรูปราชการประจำปีของ ส่วนราชการ รวมทั้งต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล ที่กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการปฏิบัติเพื่อยกระดับการบริหารจัดการซึ่งการดำเนินงาน ตามนโยบายดังกล่าวของส่วนราชการยังแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการปฏิบัติงาน

ที่ดี โดยนโยบายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กำหนดความท้าทายที่ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญแก่บุคลากร 5 ประการ ได้แก่

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งนี้ เพื่อให้วิสัยทัศน์และภารกิจของส่วนราชการบรรลุได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากที่กล่าวข้างต้น เพื่อเป็นการรองรับหลักการต่าง ๆ และเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับพันธกิจของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (สวธ.) ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในระยะสั้นและระยะปานกลางตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม. พ.ศ. 2557 – 2559 ผ่านกระบวนการ HR Scorecard อันจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้เกิด การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

1.2 วัตถุประสงค์

- 1.2.1 เพื่อประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สวธ.
- 1.2.2 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สวธ. ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 1.2.3 เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สวธ. พ.ศ. 2557 – 2559 ตามแนวทาง HR Scorecard

1.3 ขอบเขตของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1.3.1 ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของ สวธ.
- 1.3.2 ตอบสนองต่อแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard
- 1.3.3 ตอบสนองการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

1.4 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สวธ. พ.ศ. 2557 – 2559

- 1.4.1 ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ สวธ.
- 1.4.2 ทบทวนข้อมูลพื้นฐานองค์กรในด้านการบริหารจัดการบุคคล เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน (Strength and Weakness Analysis) ขององค์กรจากเอกสารที่ปรากฏอยู่แล้วของ สวธ.

1.4.3 ดำเนินการสัมภาษณ์รองอธิบดีกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ผู้อำนวยการสำนักและกอง เพื่อสอบถามเกี่ยวกับเป้าหมายสูงสุดของ สวธ. ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งประเด็นปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สวธ. ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและสมควรได้รับการแก้ไข เป็นการเร่งด่วน

1.4.4 ดำเนินการทอแบบสอบถามบุคลากรของสวธ.จำนวน 3 แบบ คือ 1)แบบประเมินความคาดหวังและสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล 2)แบบประเมินการรับรู้และความเข้าใจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และประเด็นยุทธศาสตร์ 3)แบบสอบถามดัชนีชี้วัดความผาสุกของบุคลากร

1.4.5 ดำเนินการทอแบบสอบถามแบบประเมินความคาดหวังและความพึงพอใจการให้บริการแก่ผู้รับบริการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

1.4.6 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากสำนัก/กอง กลุ่มงานในกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ทั้งการวิเคราะห์ส่วนต่างของสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์กับสถานภาพปัจจุบันจากแบบสอบถาม เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ตามมิติต่าง ๆ ใน HR Scorecard

1.4.5 จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม. เสนอคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สวธ. พ.ศ. 2557 – 2559

1.4.6 เสนอร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สวธ. ให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบตามลำดับ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1.5.1 ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งในมุมมองของผู้บริหาร มุมมองของเจ้าหน้าที่ด้านบุคลากร และมุมมองของบุคลากร

1.5.2 ทำให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนา เพื่อนำไปวางแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลและโครงการรองรับในปิงบประมาณถัดไป ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณด้านบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า

1.5.3 ทำให้ผู้บริหารมีเครื่องมือที่จะช่วยติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากรได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

1.5.4 การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.5.5 มีความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามหลัก HR Scorecard

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่องค์กรชั้นนำยุคใหม่ให้ความสำคัญ โดยมีที่มาจากแนวคิดด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ปรับเปลี่ยนมุมมองจากงานฝึกอบรมซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย (Training Expenses) มาเป็นการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Investment on Human Resource Development) ที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่า และมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนการพัฒนา เพราะจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) เป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญแก่การกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินการขององค์กร ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ให้นโยบายการพัฒนาระดับองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ที่อยู่หน้างานและบริหารผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรู้จุดอ่อนการพัฒนาทั้งระดับหน่วยงานและบุคลากรมากที่สุด และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ยังจำเป็นต้องมีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาที่มีหลากหลายประเภท เพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย พร้อมทั้งต้องมีเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับและนำเครื่องมือการพัฒนาต่าง ๆ ไปใช้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

2.1 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากที่กล่าวไปข้างต้น ในยุคที่มีการแข่งขันกันด้วยทุนมนุษย์ จึงมีความท้าทายอย่างหนึ่งที่สำคัญ คือ การที่จะบอกว่าองค์กรของเรามีทุนมนุษย์ที่ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าองค์กรอื่นหรือไม่ แม้วิธีการวัดและการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลจะยากกว่าการวัดผลทางด้านอื่น ๆ แต่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แนวทางหนึ่งในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คือ “การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard”

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด(Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร (ซึ่งมิใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน) Brain E. Becker, Mark . Huselid และ Dave Ulrich ได้เสนอแนวคิดเรื่อง “HR Scorecard” โดยได้พัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balanced Scorecard เป็นครั้งแรก ในปี ค.ศ. 1992

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยในระบบราชการพลเรือนไทยจะใช้คำว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1. **มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for Success)** หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

2. **ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

3. **มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators)** หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. **ผลการดำเนินงาน** หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

2.2. มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้น **ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment)** ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ดังนี้

การบริหารนโยบายเป็นบทบาทของสำนักงาน ก.พ. โดยจะเป็นผู้เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรภาครัฐ โดย อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ได้เห็นชอบข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. ในการกำหนด “**มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**” (HR Scorecard) ไว้เป็น แนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล ของ ส่วนราชการ ดังนี้

มาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุมีดังนี้

- 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency)
- 3) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)
- 4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)
- 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life)

1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

1.1) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความ สอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยกำลังคน มีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้าน ความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (Workforce Planning and Management

1.3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ ดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็น ต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

1.4) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความ ต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรง บันดาลใจให้แก่ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน (Continuity and Replacement Plan)

2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะ ดังนี้

2.1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรมด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

2.2) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

2.3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณ รายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

2.4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผล ดังนี้

3.1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของ ส่วนราชการ (Retention)

3.2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3.3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนา ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของ ส่วนราชการ

3.4) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

4.1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

4.2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง การที่ ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

5.1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้าใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบ การใช้ชีวิตส่วนตัว

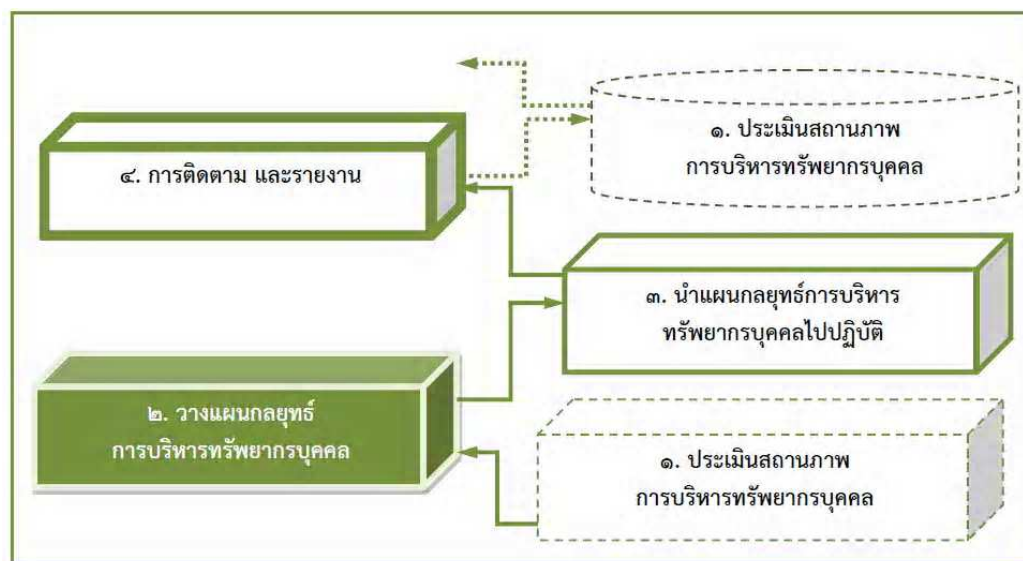
5.2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

5.3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติ และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ทั้งนี้ เพื่อให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ส่วนราชการจึงมีบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

2.3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ



แผนภาพ 1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

1) การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน โดยสามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ เช่น การวิเคราะห์ SWOT การศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) กับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอื่น ๆ การศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด หรือการศึกษาจากการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของรอบปีที่ผ่านมา โดยสามารถหาข้อมูล ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ได้จากการรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของปีที่ผ่านมาประกอบการวิเคราะห์ด้วยก็ได้

2) การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ นโยบายของผู้บริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

3) การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

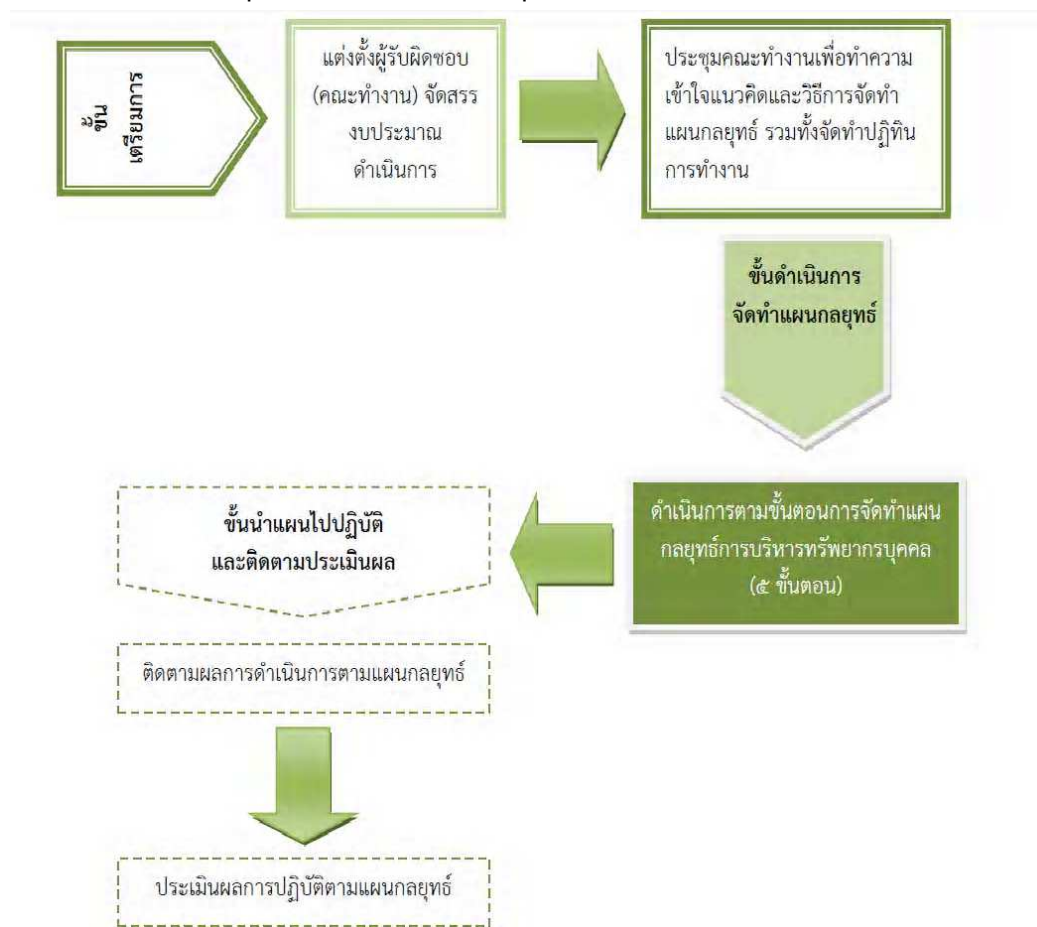
เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้มีการนำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างเกิดผลคือ “การสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธิดำเนินการ และผลลัพธ์ที่ข้าราชการและส่วนราชการจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนผู้รับบริการด้วย”

4) การติดตามและการรายงาน

เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ส่วนราชการมั่นใจว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือหากมีปัญหาและอุปสรรคใดก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานสามารถกระทำได้เป็นระยะ ๆ เช่น ทุก 3 เดือน และเมื่อครบ 1 ปี จะเป็นการประเมินผลและรายงานผลสำเร็จการดำเนินงานในภาพรวมของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นของ “การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล” เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ในรอบปีถัดไป ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีการปรับปรุงที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เมื่อทุกส่วนราชการรายงานผลสำเร็จของการ

บริหารทรัพยากรบุคคลให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ สำนักงาน ก.พ. ก็จะสามารถกำหนดมาตรการ นโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับราชการพลเรือนได้

2.4 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



แผนภาพ 2 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1) การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและจัดสรรงบประมาณ

1.1) ผู้รับผิดชอบ

องค์ประกอบของคณะทำงานซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก (Line Managers) และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้รับผิดชอบการพัฒนาระบบราชการขององค์กร (ก.พ.ร.) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ เป็นต้น เป็นคณะทำงาน โดยมีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน คณะทำงานจะทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอนที่กำหนด หรือปรับขั้นตอนการดำเนินงานตามความเหมาะสมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จ เงื่อนไขสำคัญที่สุดคือ การมีส่วนร่วมและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการและผู้บริหารสายหลักขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายของส่วนราชการจึงควรเข้ามามีส่วนร่วม

ตั้งแต่เริ่มต้น และร่วมรับทราบขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และพิจารณาให้ความเห็นชอบ
ในประเด็นต่าง ๆ

1.2) งบประมาณดำเนินการ

รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม/สัมมนา ซึ่ง
ส่วนราชการจำเป็นต้องตั้งงบประมาณล่วงหน้าไว้ก่อน

2) จัดประชุม/สัมมนาก่อนเริ่มกระบวนการ

ก่อนเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และติดตาม
ประเมินผล ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานควรจัดให้มีการประชุม/สัมมนาคณะทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ
เกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิตที่ต้องการ เช่น
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การมี
ส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้เทคนิค
ประสบการณ์ร่วมกัน การทำงานเชิงรุก และร่วมกันจัดทำแผนและปฏิทินการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรก
จนขั้นตอนสุดท้าย

3) ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์



แผนภาพ 3 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ
แผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร
บุคคล**

เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard และมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแก่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการ

**ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง
จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียต่อ
การบริหารทรัพยากรบุคคล**

เพื่อทราบระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการ
บริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่
สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประสบความสำเร็จ

**ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากร
บุคคล ให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ**

เพื่อให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์
และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ โดยการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ได้จาก
การดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางนโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคลของ
ผู้บริหาร ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลักที่รับผิดชอบ
ต่อเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) ผลการวิเคราะห์
จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาพิจารณาร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผน
บริหารราชการของส่วนราชการ และกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและ
สนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ที่สำคัญ ได้แก่ การนำประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลมาจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิค “การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)”
ซึ่งเป็นการหาส่วนต่างระหว่าง “ระดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์” กับ “การบริหาร
ทรัพยากรบุคคลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน” ของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีความแตกต่างกัน
เพียงไร แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนความแตกต่างในแต่ละประเด็นที่เรียกว่า “ส่วนต่าง” จากนั้นเลือก
ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์
ที่มีคะแนนส่วนต่างสูง เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเป็นอันดับแรก
อย่างไรก็ตาม หากยังเห็นว่าประเด็นอื่นที่แม้จะมีคะแนน “ส่วนต่าง” ต่ำ แต่เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผล
ต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้ร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม

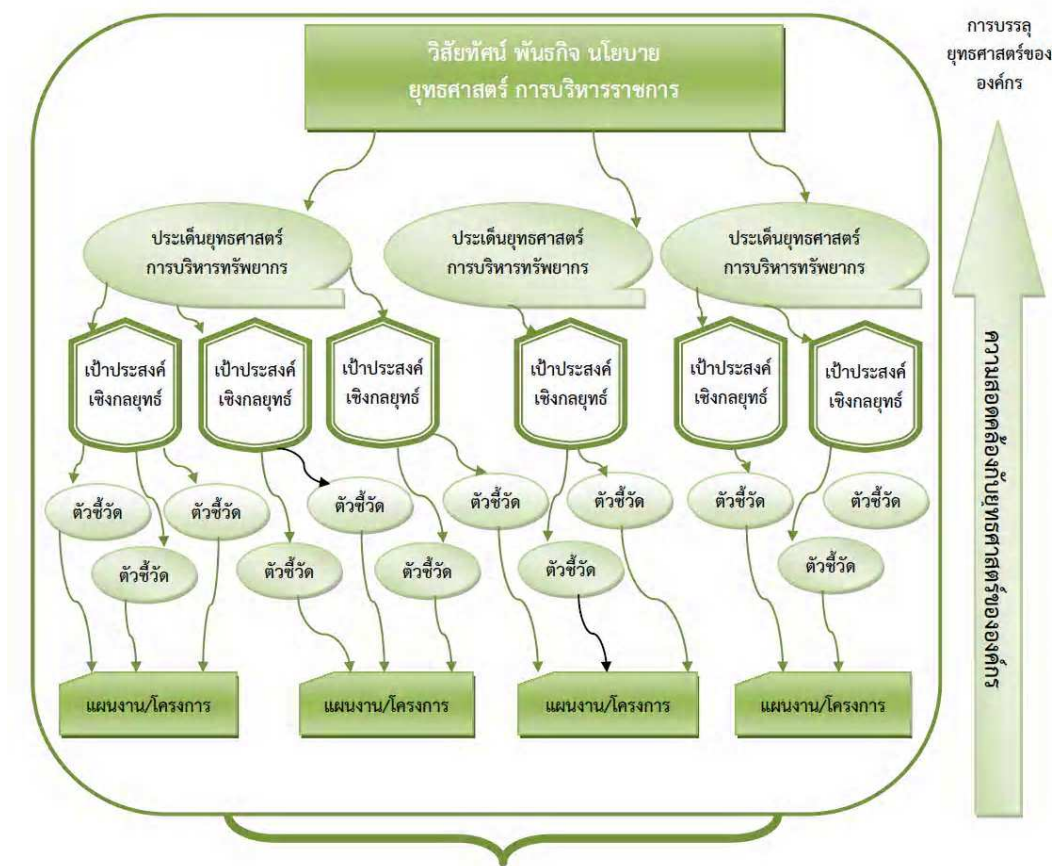
ทั้งนี้ เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรสรุป รายงานผลการดำเนินงานและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอให้ ฝ่ายบริหาร ของส่วนราชการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง และหากฝ่ายบริหารเห็นสมควรให้แก้ไขเพิ่มเติมประเด็นยุทธศาสตร์ใด ก็ให้คณะทำงานนำข้อสังเกตของฝ่ายบริหารมาปรับปรุงแก้ไขประเด็นยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 3 บรรลุผล ซึ่งต้องระบุได้ว่างานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำอะไร ด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว หรือที่เรียกว่า “**เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์**” (Strategic Objectives) ในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ (KPIs) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การกำหนดและระบุสิ่งบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้น ประสบความสำเร็จแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวิธีการวัด/ประเมินอย่างไร ในทางปฏิบัติเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้ว จะต้องกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับแต่ละเป้าประสงค์ด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดข้อมูลครบถ้วน

สมบูรณ์ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template) การกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ฉบับสมบูรณ์ตาม HR Scorecard Template และการกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนที่ผู้บริหารส่วนราชการจะพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการให้เกิดผล ในทางปฏิบัติต่อไป การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การนำผลลัพธ์ที่ได้รับจากการทำงานของคณะทำงานฯ ในขั้นตอนที่ 2 – 4 มาเขียนรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม และกำหนดชื่อแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนภาพ 4 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

บทที่ 3

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่และโครงสร้าง กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

3.1 วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแห่งความรู้และส่งเสริมพลังการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวัฒนธรรมเพื่อความ
ภาคภูมิใจในความเป็นไทย

3.2 พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนการนำเนื้อหาสาระทางวัฒนธรรมมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจ
เชิงสร้างสรรค์
2. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม ให้เป็นศูนย์กลางการบริการ เผยแพร่และแลกเปลี่ยน
วัฒนธรรมทุกระดับ
3. ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมในการอนุรักษ์ พื้นฟู สืบสาน ปกป้อง
คุ้มครอง จารึกประเพณี ภูมิปัญญา และศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนเสริมสร้างค่านิยมที่เหมาะสม
ในสังคมไทย
4. ศึกษา วิจัยและจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรม เพื่อการพัฒนาและเผยแพร่
5. ส่งเสริม และกำกับดูแลงานภาพยนตร์และวีดิทัศน์

3.3 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ประชาชนมีความตระหนักในมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมของอาเซียน
ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมทางวัฒนธรรมของ
อาเซียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

กลยุทธ์ การเสริมสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในมรดกภูมิปัญญาทาง
วัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ประชาชนและชุมชนต้นแบบสามารถนำทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญา
มาเพิ่มมูลค่าและคุณค่าทางสังคม

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจในการนำทุนทางวัฒนธรรม
และภูมิปัญญาใช้ในการต่อยอดและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

กลยุทธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนการนำทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญามาใช้ในการต่อยอดและ
สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ประชาชนจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ตระหนักเห็นคุณค่าและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวัฒนธรรม

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมทางวัฒนธรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

กลยุทธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมทางวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ประชาชนกลุ่มเป้าหมายท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความสนใจและท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

กลยุทธ์ ส่งเสริมให้เกิดการผลิตและบริโภคสินค้าและบริการทางวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ประชาชนมีความภาคภูมิใจต่อมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและศิลปินแห่งชาติ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความภาคภูมิใจต่อมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและศิลปินแห่งชาติไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

กลยุทธ์ พัฒนากลไกและสืบสานมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและการยกย่องเชิดชูเกียรติศิลปินแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ประชาชนมีความตระหนักและความภาคภูมิใจในประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการสืบทอดและจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

กลยุทธ์ 1) ส่งเสริมองค์กรเครือข่ายเสริมสร้างค่านิยม อนุรักษ์ พื้นฟูจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2) ส่งเสริมประชาชนให้มีค่านิยมที่พึงประสงค์และมีความรู้ความเข้าใจในการเลือกรับสื่อ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ประชาชนมีโอกาสดูและสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และองค์ความรู้ทางวัฒนธรรม

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจในคุณค่าและสามารถนำทุนทางวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

กลยุทธ์ การพัฒนาและเชื่อมโยงทุนทางวัฒนธรรมในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจและสังคม

3.4 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม พ.ศ. 2554

กฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม พ.ศ. 2554 กำหนดให้กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและบำรุงรักษาวัฒนธรรมไทยโดยการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนา เผยแพร่ และส่งเสริมหน่วยงานของรัฐ เอกชนและประชาชนที่ดำเนินงานด้านวัฒนธรรม รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการประสานงานและแลกเปลี่ยนด้านวัฒนธรรม โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวัฒนธรรมแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยภาพยนตร์และวีดิทัศน์

(2) ศึกษา วิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ทางวัฒนธรรม

(3) พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพทางวัฒนธรรม

(4) เป็นศูนย์กลางในการศึกษา รวบรวม เผยแพร่ และให้บริการสารสนเทศและกิจกรรมทางวัฒนธรรม

(5) ส่งเสริมกระบวนการถ่ายทอดและเรียนรู้คุณค่าทางวัฒนธรรม

(6) สนับสนุน ส่งเสริม และประสานการดำเนินงานทางวัฒนธรรม

(7) จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงานส่งเสริม พัฒนา ปกป้อง และแก้ไขปัญหาทางวัฒนธรรม

(8) ระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางวัฒนธรรม

(9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ให้แบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้

(1) กองกลาง

(2) กองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม

(3) สถาบันวัฒนธรรมศึกษา

(4) สำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์

(5) สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม

ในกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ให้มีกลุ่มตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่หลักในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในกรม และสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรม รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่ออธิบดี โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของกรม

(2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ

มอบหมาย

ในกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ให้มีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อทำหน้าที่หลักในการพัฒนาการบริหารของกรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่ออธิบดี โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่อธิบดีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม
- (2) ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรม
- (3) ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ

และหน่วยงานภายในกรม

- (4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ

มอบหมาย

กองกลาง มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติงานบริหารทั่วไปและงานสารบรรณของกรม
- (2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการของกรม
- (3) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม
- (4) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการพัสดุ อาคาร สถานที่

และยานพาหนะของกรม

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในทางแพ่งและอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม

- (6) ดำเนินงานเกี่ยวกับแผนงานและโครงการของกรม
- (7) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจการการปฏิบัติงานของกรม
- (8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ

มอบหมาย

กองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม
- (2) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของศิลปินแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม

และบุคคลที่มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม

- (3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ

มอบหมาย

สถาบันวัฒนธรรมศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยทางวัฒนธรรม
- (2) รวบรวมและจัดแสดงผลงานทางวัฒนธรรมของอัครศิลปิน
- (3) ยกย่องเชิดชูเกียรติ เผยแพร่ผลงาน และถ่ายทอดภูมิปัญญาของศิลปินแห่งชาติ

ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม และบุคคลที่มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม

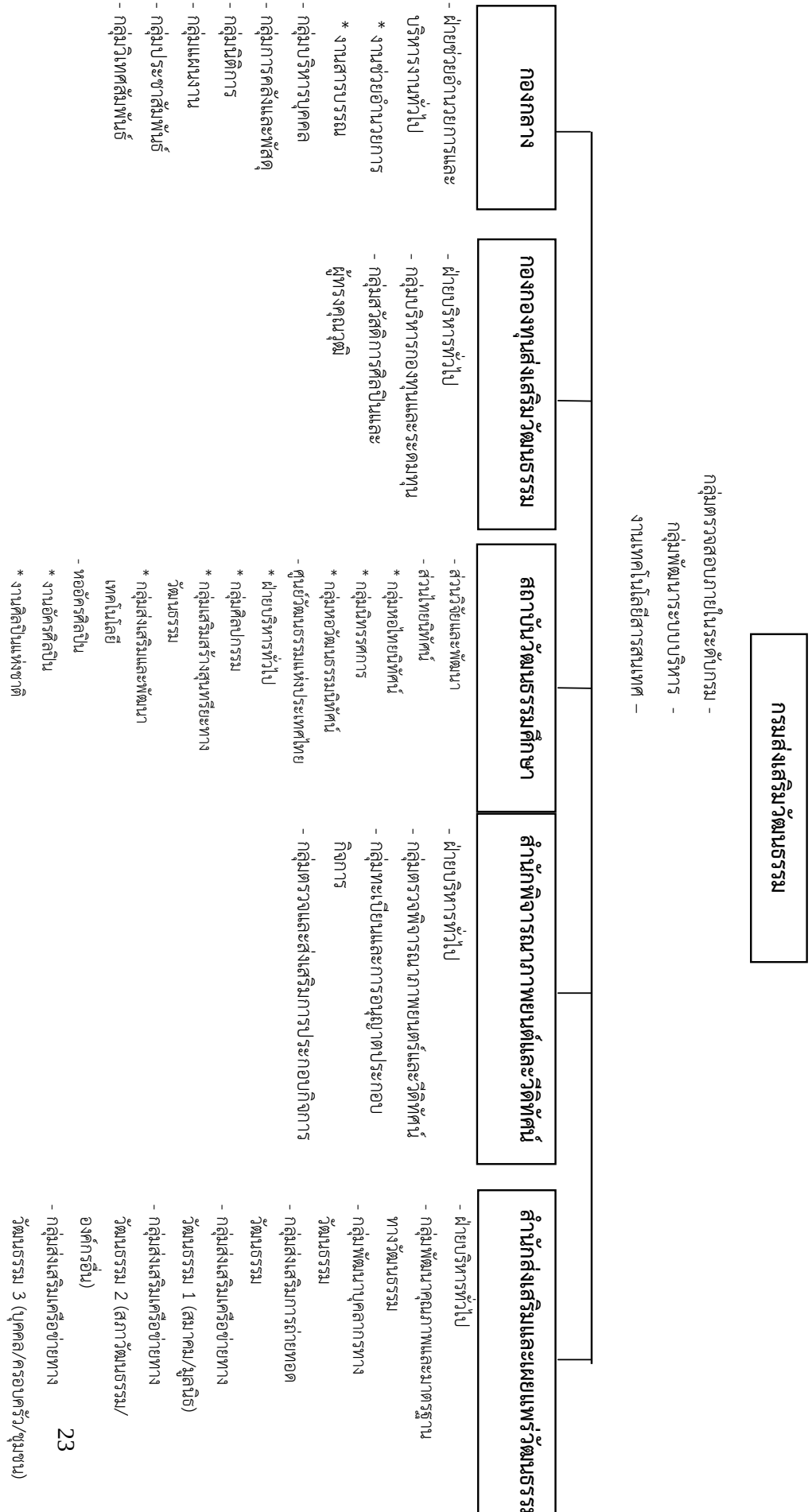
- (4) จัดกิจกรรมและนิทรรศการแสดงวิถีชีวิตไทย เพื่อเป็นต้นแบบการจัดแหล่งการเรียนรู้

ทางวัฒนธรรม

- (5) จัดกระบวนการเรียนรู้ การแสดงออกทางความคิด และการริเริ่มสร้างสรรค์ทางวัฒนธรรม
- (6) เป็นแหล่งการแสดงทางวัฒนธรรมระดับอาชีพในการดำเนินการอนุรักษ์ สืบพดแลเปลี่ยนแปลงและร่วมมือในระดับพื้นที่ ระดับชาติ และระดับนานาชาติ
- (7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- สำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์
- (2) วิเคราะห์ จัดทำแผน และกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ประกอบการ
- (3) จัดทำมาตรฐานการตรวจพิจารณา ตรวจสอบสถานประกอบการ งานทะเบียนและการอนุญาตเกี่ยวกับภาพยนตร์และวีดิทัศน์
- (4) ส่งเสริม สนับสนุน เชื่อมโยง และพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานเสริมสร้างสื่อภาพยนตร์และวีดิทัศน์ ในเชิงสร้างสรรค์วัฒนธรรม คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย
- (5) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจพิจารณา ตรวจสอบสถานประกอบการ งานทะเบียน และการอนุญาตเกี่ยวกับภาพยนตร์และวีดิทัศน์ตามกฎหมายว่าด้วยภาพยนตร์และวีดิทัศน์
- (6) ตรวจสอบและวิเคราะห์เนื้อหาภาพยนตร์และวีดิทัศน์ และจัดประเภทให้เกิดความเหมาะสมแก่ผู้ดู
- (7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
- (1) พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพทางวัฒนธรรม
- (2) ส่งเสริมและประสานการดำเนินงานทางวัฒนธรรม
- (3) พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานทางวัฒนธรรมและการเผยแพร่ทางวัฒนธรรม
- (4) พัฒนารูปแบบ วิธีการ และการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม
- (5) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางวัฒนธรรม
- (6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

3.5 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง
1) โครงสร้าง

แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งงานภายในส่วนราชการ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม
เป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2554



แผนภูมิโครงสร้างอัตราค่าสิ่ง กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	ขรก. = 294 พรก. = 25 ลจป. - 32
อธิบดี	

กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกรม = 3

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ขรก = 2

พรก = 1

งานเทคโนโลยีสารสนเทศ = 5

กองกลาง	ขรก. = 55 พรก. = 5 ลจป. = 18
ผู้อำนวยการ สิ่ง	

กองกองทุน	ขรก. = 19 พรก. = 0 ลจป. = 0
ผู้อำนวยการ ต้น	

สถาบันวัฒนธรรมศึกษา	ขรก. = 72 พรก. = 3 ลจป. = 13
ผู้อำนวยการสถาบัน สิ่ง	

สำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์	ขรก. = 86 พรก. = 0 ลจป. = 0
ผู้อำนวยการสำนัก ต้น	

สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม	ขรก. = 47 พรก. = 1 ลจป. = 1
ผู้อำนวยการสำนัก สิ่ง	

ลูกจ้างประจำ 32 อัตรา

กรอบพนักงานราชการ 25 อัตรา

2) ข้อมูลบุคลากรของส่วนราชการ ณ วันที่ 10 มกราคม 2556

สายงาน	ตำแหน่ง	จำนวน	อายุเฉลี่ย	วุฒิการศึกษา			
				ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก
ผู้บริหาร	ผู้บริหารระดับต้น	2	58	-	2	-	-
	ผู้บริหารระดับสูง	1	55	-	-	1	-
ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการระดับต้น	2	55	-	2	-	-
	ผู้อำนวยการระดับสูง	3	56	-	1	2	-
วิชาการ	ปฏิบัติการ	28	33	-	20	18	-
	ชำนาญการ	133	43	-	47	85	1
	ชำนาญการพิเศษ	28	51	--	13	15	-
	เชี่ยวชาญ	2	58	-	-	2	-
	ทรงคุณวุฒิ	-	-	-	-	-	-
ทั่วไป	ปฏิบัติงาน	16	32	7	8	1	-
	ชำนาญงาน	44	47	16	21	7	-
	อาวุโส	1	51	-	1	-	-
	ทักษะพิเศษ	-	-	-	-	-	-
	พนักงานราชการ	10	38	1	9	-	-
	ลูกจ้างประจำ	32	49	27	5	1	-

3) ตารางแสดงการรอบข้อศรกก้ำล่งข้ำรชการขงกรมล่งเล็มวัฒนธรรม

ที่	ตำแหน่ง	บริหาร		ชำนาญการ		วิชาการ					ทั่วไป			รวม
		สูง	ต้น	สูง	ต้น	ขช	ขพ	ขก	ปก	อส	ขง	ปง		
1	อธิบดี	1											1	
2	รองอธิบดี		2										2	
3	กลุ่มงานที่ขึ้นตรงอธิบดี					2	2	7			1		12	
4	กองกลาง			1			8	14	13		12	7	55	
5	กองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม				1		2	11	2		2	1	19	
6	สถาบันวัฒนธรรมศึกษา			1			6	27	7	1	20	10	72	
7	สำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์				1		4	58	11		6	6	86	
8	สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม			1			6	21	14		2	3	47	
รวม		1	2	3	2	2	28	138	47	1	43	27	294	

4) ภาพรวมกรอบอัตราค่าจ้างข้าราชการพลเรือนสามัญ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ภาพรวมกรอบอัตราค่าจ้างข้าราชการพลเรือนสามัญ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง																	
ลำดับ	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ						ทั่วไป					รวม
		สูง	ต้น	สูง	ต้น	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการหรือ ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการหรือ ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	ทักษะพิเศษ	อาวุโส	ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานหรือ ชำนาญงาน	
1	นักบริหาร	1	2													3	
2	ผู้อำนวยการ			3	2											5	
3	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน							1			2					3	
4	นักทรัพยากรบุคคล							1			3					4	
5	นิติกร							1			5					6	
6	นักประชาสัมพันธ์							1			3					4	
7	นักวิชาการตรวจสอบภายใน							1			1					2	
8	นักวิชาการคอมพิวเตอร์									1	4					5	
9	นักวิชาการช่างศิลป์							1			3					4	
10	นักจัดการงานทั่วไป							1		2	7					10	
11	บรรณารักษ์										1					1	
12	นักวิชาการวัฒนธรรม						2	17	2	36	110					167	
13	นักวิชาการพัสดุ							1			2					3	
14	เจ้าพนักงานพัสดุ															3	

ลำดับ		ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง														รวม	
			บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ						ทั่วไป					
			สูง	ต้น	สูง	ต้น	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ การ หรือ พิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ หรือ ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	ทักษะพิเศษ	อาวุโส	ชำนาญงาน		ปฏิบัติงาน หรือ ชำนาญงาน
15		นักวิชาการเงินและบัญชี						1				4						5
16		เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี																8
17		เจ้าพนักงานธุรการ													3		23	26
18		เจ้าพนักงานวัฒนธรรม															13	13
19		นายช่างภาพ															3	3
20		นายช่างเครื่องกล															4	4
21		นายช่างไฟฟ้า													2		8	10
22		นายช่างศิลป์															3	3
23		นายช่างเทคนิค													1		1	2
		รวม	1	2	3	2	0	2	26	2	39	145	0	0	1	5	66	294

บทที่ 4

การประเมินและวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

จากบทที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมวัฒนธรรม พ.ศ. 2557 – 2559 เริ่มจากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกรม และการทบทวนข้อมูลพื้นฐานองค์กรในด้านการบริหารจัดการบุคคล เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน (Strength and Weakness Analysis) รวมทั้ง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พร.สวธ.) ในฐานะฝ่ายเลขานุการร่วมได้จัดทำและทดสอบสอบถามบุคลากรของกรมและผู้รับบริการของกรม และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับรองอธิบดีและผู้อำนวยการสำนัก กอง เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังและเป้าหมายสูงสุดของกรม ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งประเด็นปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม ไม่ว่าจะเป็นการระดมความคิดเห็นการทำงานเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม การประเมินผลจากแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค “การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)” เพื่อนำยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความสำคัญไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมต่อไป ทั้งนี้ ผลการทดสอบสอบถามและการสัมภาษณ์ ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการและการบริหารทรัพยากรบุคคล (จากการสัมภาษณ์)

4.1.1 เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น 1-3 ปี-ข้างหน้า

1. ด้านกระบวนการงาน

1. กระบวนการงานสนับสนุนมีความชัดเจน/ มีมาตรฐานในการทำงานมากขึ้น
2. เป็นหน่วยงานหลักเรื่องข้อมูลศิลปวัฒนธรรม
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้พร้อมบริการ
4. มีการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง
5. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
6. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น
7. กระบวนการงานต้องคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

2. ด้านคน

1. คนมีคุณภาพ/มีความมุ่งมั่นในงานวัฒนธรรมและมีความรู้เรื่องงานของกรม
2. พัฒนาให้รู้เรื่องกฎระเบียบในการทำงาน/ให้มีความรู้เรื่องของสังคมในปัจจุบัน
3. สร้างสำนึกความรับผิดชอบในหน้าที่
4. สร้างความรักในงาน/ในหน่วยงาน
5. ด้านปริมาณ/อัตรากำลังให้เพียงพอเพียง
6. ด้านคุณภาพ/คุณภาพคนที่เหมาะสมกับงาน
7. การพัฒนาศักยภาพของคนมุ่งเน้นในเรื่องติดต่อประสานงาน

3.ด้านทรัพยากร

- 1.กระบวนการงานสนับสนุนมีความชัดเจน/ มีมาตรฐานในการทำงานมากขึ้น
- 2.มีระบบการดูแลรักษาอาคารสถานที่/อุปกรณ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- 3.คำนึงถึงเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมที่ทำให้เจ้าหน้าที่/ประชาชนรู้สึกดี

4.ลูกค้า/ผู้รับบริการหรือผู้รับผลกระทบภายนอก

- 1.ขยายกลุ่มเด็กและเยาวชนเพิ่มมากขึ้น
- 2.ขาดอุปกรณ์ด้านภาพยนตร์ในการให้บริการ
- 3.การออกใบอนุญาตยังไม่มีระบบที่ดีพอ
- 4.มุ่งเน้นให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกในการรับบริการ/ มีความสบายและรวดเร็วในการใช้

บริการของกรม

4.1.2 จุดแข็ง/สิ่งที่ดีขององค์กรที่อยากจะรักษาไว้และมุ่งเน้นให้ดีขึ้น

- 1.หน่วยงาน (คน/งาน)มีความยืดหยุ่นสูงปรับตัวเข้ากับยุทธศาสตร์ และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปได้
- 2.สถานที่เป็นเอกเทศมีบรรยากาศที่ดี
- 3.มีเครือข่ายร่วมทำงานมากและต้องสานสัมพันธ์เครือข่ายแน่นแฟ้นและต่อเนื่อง
- 4.มีฐานข้อมูลด้านเครือข่ายและเชื่อมโยงกับเครือข่าย
- 5.ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย/ ควรพัฒนาในทุกๆด้านโดยเฉพาะเรื่องอาคารสถานที่และ

กิจกรรม

4.1.3 สิ่งที่ทำหาย/สิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การบริหารขององค์กรสำเร็จ

- 1.มีจุดยืนที่เด่นชัดขององค์กร
- 2 ต้องเป็นองค์กรแห่งความรู้ มีข้อมูลศิลปวัฒนธรรมให้บริการประชาชน
- 3.มุ่งเน้นเรื่ององค์ความรู้และการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

4.1.4 อะไรบ้างที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่/กลุ่มพัฒนาบุคลากรยังไม่ได้ทำในช่วงที่ผ่านมา /หรือคาดหวังให้

การเจ้าหน้าที่สนับสนุน

- 1.การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน
- 2.การเจ้าหน้าที่ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพยังไม่ชัดเจน

ควรรวบรวมเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน

- 3.ควรปลูกฝังความรักความสามัคคีภายใน/รักในหน่วยงาน/รักในเพื่อนร่วมงาน
- 4.แผนอัตรากำลังและการพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง

4.2 สรุปผลการสำรวจความคาดหวังและสถานภาพขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม. สะท้อนให้เห็นว่า ในภาพรวมกรมส่งเสริมวัฒนธรรม มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลครบถ้วนแล้ว แต่มีปัญหายังที่ต้องปรับปรุงคุณภาพ ให้เป็นระบบ มีมาตรฐาน หรือเป็นปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม เป็นไปตามมาตรฐานความสำเร็จที่กำหนด ทั้งนี้ จากผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพดังกล่าว สามารถจำแนกคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ทั้ง 5 มิติ ได้ดังนี้

บุคลากรใน สวธ. ได้ตอบแบบสอบถามและส่งกลับมายัง ก.พ.ร. สวธ. จำนวน 125 คน สรุปผลการสำรวจ ดังนี้

ข้อมูลส่วนบุคคล 1. เพศ

เพศชาย 21 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8

เพศหญิง 50 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0

ไม่ระบุ 54 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2

ประเด็น		ความคาดหวังที่ตั้งไว้ (1)		สภาพที่เป็นอยู่จริง ในปัจจุบัน (2)		ส่วนต่าง (1)-(2)
		ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย
ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์						
1	สวธ. มีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน และสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	3.967	1.008	2.843	0.898	1.124
2	สวธ. มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	4.041	0.962	2.953	0.915	1.087
3	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.959	1.019	2.752	0.862	1.207
4	สวธ. มีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน	3.975	1.094	2.587	0.945	1.388
ค่าเฉลี่ย		3.986		2.784		1.202
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล						
5	สวธ. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	4.008	0.962	2.982	0.913	1.026
6	สวธ. มีการประเมินความคุ้มค่า และความเหมาะสมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน	3.984	0.958	2.862	0.887	1.121
7	สวธ. จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ	3.943	1.078	2.771	0.909	1.172
8	สวธ. จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงทุกปี	3.967	1.063	2.679	1.008	1.289
ค่าเฉลี่ย		3.975		2.823		1.152

ประเด็น		ความคาดหวังที่ตั้งไว้ (1)		สภาพที่เป็นอยู่จริง ในปัจจุบัน (2)		ส่วนต่าง (1)-(2)
		ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย
ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล						
9	สวธ. มีการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน	4.033	1.020	2.775	1.015	1.258
10	สวธ. มีการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับโดยมีมาตรฐานเดียวกัน	3.984	1.083	2.685	0.953	1.299
11	ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน	3.975	1.079	2.841	0.913	1.134
12	สวธ. มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกปี	4.270	2.974	3.009	0.906	1.261
13	สวธ. มีการสื่อสาร ถ่ายทอดวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ	3.909	0.992	2.774	0.918	1.136
14	สวธ. มีการประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรหลังการฝึกอบรมฯ อย่างต่อเนื่อง	3.950	0.973	2.844	0.884	1.106
ค่าเฉลี่ย		4.020		2.821		1.199
ความพร้อมรับผิดการบริหารทรัพยากรบุคคล						
15	สวธ. มีการประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	4.066	0.968	3.222	0.921	0.843
16	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการตรวจสอบการบริหารบุคคล หรือประเมินผลการปฏิบัติงานได้	3.943	1.063	2.733	1.003	1.209
17	สวธ. มีการจัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.992	0.958	3.010	1.504	0.982
18	บุคลากรสามารถเข้าใช้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้	3.926	1.006	2.774	0.929	1.153
19	สวธ. มีการทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง และการโยกย้าย ที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.975	1.072	2.657	1.045	1.318
ค่าเฉลี่ย		3.980		2.879		1.101

ประเด็น		ความคาดหวังที่ตั้งไว้ (1)		สภาพที่เป็นอยู่จริง ในปัจจุบัน (2)		ส่วนต่าง (1)-(2)
		ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย
คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต						
20	สวธ. มีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	3.959	1.104	2.716	0.982	1.244
21	สวธ. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	4.492	3.965	3.082	0.997	1.410
22	สวธ. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	3.943	1.093	2.973	3.146	0.970
23	สวธ. มีกิจกรรมสร้างความความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับ และระหว่างบุคลากรด้วยกัน	3.902	1.109	2.591	0.989	1.311
24	สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	3.902	1.094	2.518	1.002	1.383
25	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน	3.886	1.125	2.611	1.031	1.275
ค่าเฉลี่ย		4.014		2.748		1.265
ค่าเฉลี่ยรวม		3.998		2.810		1.188

จากตารางพบว่า บุคลากรมีส่วนต่าง (Gap) เกี่ยวกับความคาดหวังที่ตั้งไว้กับสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต (Gap = 1.265) รองลงมา ด้านความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Gap = 1.202) และด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Gap = 1.199) หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ข้อที่ 22 สวธ. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของบุคลากร มีส่วนต่างมากที่สุด (Gap = 1.410) รองลงมา ข้อที่ 3 สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล (Gap = 1.388) รองลงมา ข้อที่ 24 สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม (Gap = 1.383)

2. ข้อเสนอแนะ และความต้องการในการพัฒนาและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

- ให้ร่วมกันทำงานอย่างสามัคคีคิดถึงองค์กรเป็นอันดับแรก
- ควรมีการจัดประชุมมอบนโยบายอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหาร
- การสรรหา เลื่อนระดับบุคลากรควรใช้ระบบคุณธรรม
- สร้างความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานภายในกรมฯ เพื่อให้ทราบถึงบทบาทและความจำเป็นของลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันแต่มีความสำคัญไม่มีความงานหรือหน่วยงานใดสำคัญกว่ากันทุกหน่วยงานมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

- ควรพัฒนาระบบ/วิธีการในการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอและให้มีความก้าวหน้าไปในทางที่ดีขึ้นเอื้อประโยชน์ต่อบุคคลในองค์กรอย่างสุจริตและเป็นธรรมทั้งการเลื่อนระดับ/เลื่อนขึ้นเงินเดือนในกรณีที่มีผู้เสนอความเห็นในแบบสอบถามต่างๆควรสรุปผลแบบสอบถามและแจ้งเวียนให้ทราบด้วย

- ต้องการให้บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมในความสามัคคีและการมีส่วนร่วมมากขึ้น
- ผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าร่วมกิจกรรมไม่เช่นนั้นวัฒนธรรมองค์กรไม่มีผลและไม่เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง
- มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล IDP ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมปี 2557 และต่อเนื่องทุกปี ตามแนวทางสำนักงาน ก.พ.

- ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรเกิดการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมเดิมๆกับวัฒนธรรมใหม่ๆเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

- นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้

3. ข้อเสนอแนะ และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของสวธ.

- ให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้สามารถใช้ได้เต็มศักยภาพ
- พัฒนาความรู้ความสามารถให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามสายงาน
- อยากให้มีการพัฒนาด้านบริการ เช่น การติดต่อกับงาน การขอข้อมูล การสอบถาม ฯลฯ เริ่มจากภายในกรมฯก่อน

อยากให้ทุกฝ่ายทุกกองมีจิตบริการ

- เสนอให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่องทุกระดับ
- กลุ่มพัฒนาบุคคลควรพัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน KPI รายบุคคลใหม่ ให้เหมาะสมและถูกต้อง

ควรคำนึงถึงเรื่องของการจูงใจในการทำงานมากกว่าความสะดวกของผู้ประเมินและผู้จัดทำประเมิน การแบ่งเงิน ตามฐานเงินเดือนของแต่ละกอง ทำให้กองที่มีเงินเดือนมากไม่ต้องกระตือรือร้นกันในการทำงาน เพราะถึงแม้ได้รับการประเมินในระดับกลางก็ยังได้ % มากกว่าระดับดีเด่นของกองอื่นๆ ทั้งนี้ อาจมีการเพิ่มตัวชี้วัดของกอง กล่าวคือ กองที่มีความรับผิดชอบ ตัวชี้วัดของกรมและกระทรวงควรได้รับเงินเพิ่มทั้งกองหากผลการทำงานเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด เป็นต้น

- การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ารับการพัฒนา/การสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาและการให้ความสำคัญในการพัฒนาคณะผู้บริหาร

- มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาบุคลากร ของ สวธ. อย่างต่อเนื่อง และ update ผ่านสื่อของกรม เช่น intranet

- ควรมีการจัดอบรมด้านวิชาการที่เกี่ยวกับการทำงานหรือตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่องพร้อมการประเมินผล
- จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างสุขภาพกาย-ใจ
- จัดกิจกรรมที่สร้างความสามัคคีภายในองค์กรและต่อเนื่อง
- เสนอให้มีการอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่องทุกระดับชั้นและตลอดทั้งปี
- บุคลากรควรมีความรู้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในแบบองค์รวม เช่น สารบรรณ พัสดุ การเงิน กฎหมาย วัฒนธรรม ภาษา เป็นต้น และควรมีความชำนาญเฉพาะด้านเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สวธ.)

- จัดฝึกอบรมหลักสูตรความเป็นผู้นำกลุ่มเล็กๆ เพื่อพัฒนาเป็นชำนาญการพิเศษ
- การดำเนินงานด้านวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นจริงไม่ใช่แค่กระดาษที่ตอบคำถาม ก.พ.ร. เท่านั้น
- ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อเท็จจริง ทั้งนี้เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพ คุณภาพทันเวลาและบุคลากรมีความสุขกับการทำงาน
- จัดสรรหรือสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถกับตำแหน่งงาน

4.3 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจบุคลากร ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

บุคลากรใน สวธ. ได้ตอบแบบสอบถามและส่งกลับมายัง ก.พ.ร. สวธ. จำนวน 129 คน

สรุปผลการสำรวจ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

เพศชาย 36 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9

เพศหญิง 93 คน คิดเป็นร้อยละ 72.1

2. ช่วงอายุ

อายุน้อยกว่า 31 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9

อายุ 31-35 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2

อายุ 36-40 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6

อายุ 41-45 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9

อายุ 46-50 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 20.9

อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7

ไม่ทราบอายุ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9

3. สายงานและระดับ

ประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4

ประเภททั่วไประดับชำนาญงาน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0

ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6

ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 52.7

ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2

บุคลากรอื่น ๆ (ลูกจ้างโครงการ) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

ไม่ทราบสายงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3

4. อายุการทำงาน

อายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี	จำนวน 14 คน	คิดเป็นร้อยละ 10.9
อายุการทำงาน 1-3 ปี	จำนวน 17 คน	คิดเป็นร้อยละ 13.2
อายุการทำงาน 4-6 ปี	จำนวน 28 คน	คิดเป็นร้อยละ 21.7
อายุการทำงาน 7-9 ปี	จำนวน 4 คน	คิดเป็นร้อยละ 3.1
อายุการทำงาน 10-12 ปี	จำนวน 14 คน	คิดเป็นร้อยละ 10.9
อายุการทำงาน 13-15 ปี	จำนวน 4 คน	คิดเป็นร้อยละ 3.1
อายุการทำงานมากกว่า 15 ปี	จำนวน 34 คน	คิดเป็นร้อยละ 34
ไม่ทราบอายุการทำงาน	จำนวน 14 คน	คิดเป็นร้อยละ 10.9

ส่วนที่ 2

ตารางที่ 1 ความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัย	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	Std. Deviation
ความพึงสุกด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน			
5. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสม เช่น อุดหนุนมิ แสงสว่าง ฝุ่นละออง มลพิษ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน	129	3.5116	.91955
6. การพัฒนาสมรรถนะของท่านได้รับการพัฒนาสมรรถนะจากการฝึกอบรม การสอนงาน e - Learning ฯลฯ เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะเพื่อเตรียมขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	129	3.0465	.87375
7. งานที่ท่านได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้จริง เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง	129	3.6744	.81166
8. ท่านมีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจอย่างเพียงพอ ในการทำงานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา	129	3.5426	.73959
9. ท่านได้ทำงานที่ท้าทาย เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และจงใจให้ลงมือทำ	129	3.4186	.84500
10. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	127	3.6457	.82161
11. ท่านมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี ในการทำงาน	127	3.4331	.90493
ความพึงสุกด้านสมคูลชีวิตในการทำงาน			
12. ท่านมีสมคูลระหว่างงานและครอบครัวที่เหมาะสม	127	3.4252	.80198
13. การทำงานของท่านบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	127	3.4567	.81412
14. หน่วยงานของท่านมีการจัดสวัสดิการในหน่วยงานที่ดี เช่น การตรวจสอบสุขภาพ กิจกรรมนันทนาการ การออกกำลังกาย แข่งกีฬา การทำบุญ ฯลฯ	127	3.0079	.94698

จากตารางที่ 1 พบว่าบุคลากร ของ สวธ. มีความคิดเห็นคุณภาพชีวิตในการทำงานข้อ 7 งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้จริง เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง มากที่สุด รองลงมา ข้อ 10 งานที่ท่านรับผิดชอบมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และข้อ 5 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสม เช่น อุดหนุนมิ แสงสว่าง ฝุ่นละออง มลพิษ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ตามลำดับ

ส่วนที่ 3

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงาน

ปัจจัย	Mean	Std. Deviation
1. เพื่อนร่วมงาน (ทีมงาน)	2.008	1.198
2. ลักษณะงาน	2.619	1.326
3. ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือท่านขึ้นไป 1 ชั้น	3.058	1.259
4. สถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	3.431	1.319
5. สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น คอมพิวเตอร์ Internetฯ	3.658	1.300

จากตารางที่ 2 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกในการทำงานของบุคลากรมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน (ทีมงาน), ลักษณะงาน, ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือท่านขึ้นไป 1 ชั้น, สถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ, สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น คอมพิวเตอร์ Internetฯ ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุกับความคิดเห็นด้านคุณภาพชีวิตการทำงานส่วนที่ 2

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสม เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ฝุ่นละออง มลพิษ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน	Between Groups	7.764	5	1.553	2.011	.082
	Within Groups	91.107	118	.772		
	Total	98.871	123			
การพัฒนาสมรรถนะของท่านได้รับการพัฒนาสมรรถนะจากการฝึกอบรม การสอน งาน e - Learning ฯลฯ เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะเพื่อเตรียมขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	Between Groups	3.723	5	.745	1.001	.420
	Within Groups	87.761	118	.744		
	Total	91.484	123			
งานที่ท่านได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้จริง เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง	Between Groups	2.711	5	.542	.838	.526
	Within Groups	76.385	118	.647		
	Total	79.097	123			
ท่านมีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจอย่างเพียงพอ ในการทำงานตาม ยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจกรมส่งเสริมวัฒนธรรม หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา	Between Groups	1.673	5	.335	.627	.680
	Within Groups	63.036	118	.534		
	Total	64.710	123			

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุกับความคิดเห็นด้านคุณภาพชีวิตการทำงานส่วนที่ 2 (ต่อ)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ท่านได้ทำงานที่ท้าทาย เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และจงใจให้ลงมือทำ	Between Groups	3.800	5	.760	1.063	.385
	Within Groups	84.394	118	.715		
	Total	88.194	123			
งานที่ท่านรับผิดชอบมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	Between Groups	3.176	5	.635	.930	.464
	Within Groups	79.225	116	.683		
	Total	82.402	121			
ท่านมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี ในการทำงาน	Between Groups	1.520	5	.304	.359	.876
	Within Groups	98.316	116	.848		
	Total	99.836	121			
ท่านมีสมดุลระหว่างงานและครอบครัวที่เหมาะสม	Between Groups	5.081	5	1.016	1.574	.173
	Within Groups	74.894	116	.646		
	Total	79.975	121			
การทำงานของท่านบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	Between Groups	.938	5	.188	.267	.930
	Within Groups	81.431	116	.702		
	Total	82.369	121			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
หน่วยงานของท่านมีการจัดสวัสดิการในหน่วยงานที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ กิจกรรมนันทนาการ การออกกำลังกาย แข่งกีฬา การทำบุญ ฯลฯ	Between Groups	1.897	5	.379	.427	.829
	Within Groups	103.030	116	.888		
	Total	104.926	121			

จากตารางที่ 3 สามารถสรุปดังนี้ ช่วงอายุของบุคลากรกับความคิดเห็นด้านคุณภาพชีวิตการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับความคิดเห็นด้านคุณภาพชีวิตการทำงานส่วนที่ 2

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสม เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ฝุ่นละออง มลพิษ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน	Between Groups	6.406	6	1.068	1.337	.247
	Within Groups	86.237	108	.798		
	Total	92.643	114			
การพัฒนาสมรรถนะของท่านได้รับการพัฒนาสมรรถนะจากการฝึกอบรม การสอนงาน e - Learning ฯลฯ เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะเพื่อเตรียมขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	Between Groups	7.832	6	1.305	1.865	.093
	Within Groups	75.611	108	.700		
	Total	83.443	114			
งานที่ท่านได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้จริง เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง	Between Groups	8.533	6	1.422	2.323	.038
	Within Groups	66.128	108	.612		
	Total	74.661	114			
ท่านมีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจอย่างเพียงพอ ในการทำงานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจกรมส่งเสริมวัฒนธรรม หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา	Between Groups	7.198	6	1.200	2.427	.031
	Within Groups	53.376	108	.494		
	Total	60.574	114			

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับความคิดเห็นด้านคุณภาพชีวิตการทำงานส่วนที่ 2 (ต่อ)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ท่านได้ทำงานที่ท้าทาย เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และจงใจให้ลงมือทำ	Between Groups	2.739	6	.456	.595	.734
	Within Groups	82.861	108	.767		
	Total	85.600	114			
งานที่ท่านรับผิดชอบมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	Between Groups	.571	6	.095	.129	.992
	Within Groups	78.296	106	.739		
	Total	78.867	112			
ท่านมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี ในการทำงาน	Between Groups	2.611	6	.435	.496	.810
	Within Groups	92.999	106	.877		
	Total	95.611	112			
ท่านมีสมดุลระหว่างงานและครอบครัวที่เหมาะสม	Between Groups	4.957	6	.826	1.285	.270
	Within Groups	68.123	106	.643		
	Total	73.080	112			
การทำงานของท่านบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	Between Groups	9.400	6	1.567	2.514	.026
	Within Groups	66.051	106	.623		
	Total	75.451	112			

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับความคิดเห็นด้านคุณภาพชีวิตการทำงานส่วนที่ 2 (ต่อ)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
หน่วยงานของท่านมีการจัดสวัสดิการในหน่วยงานที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ กิจกรรมนันทนาการ การออกกำลังกาย แข่งกีฬา การทำบุญ ฯลฯ	Between Groups	6.211	6	1.035	1.196	.314
	Within Groups	91.754	106	.866		
	Total	97.965	112			

จากตารางที่ 4 สรุปได้ดังนี้

- อายุการทำงานกับงานที่ท่านได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้จริง เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง มีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า
 - ช่วงอายุงาน 7-9 ปี กับ ช่วงอายุงาน 13-15 ปี ของบุคลากรกับความคิดเห็นด้านงานที่ท่านได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้จริง เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ประชาชนอย่างแท้จริงไม่มีความสัมพันธ์กัน
 - ช่วงอายุงานที่มีความสัมพันธ์กันมีดังนี้ ช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี, 1-3 ปี, 4-6 ปี, 7-9 ปี, 10-12 ปี, และมากกว่า 15 ปี มีความสัมพันธ์กัน
 - ช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี, 1-3 ปี, 4-6 ปี, 10-12 ปี, 13-15 ปี, มากกว่า 15 ปี มีความสัมพันธ์กัน
- อายุการทำงานกับท่านมีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจอย่างเพียงพอ ในการทำงานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจกรมส่งเสริมวัฒนธรรม หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า
 - ช่วงอายุงาน 7-9 ปี กับ ช่วงอายุงาน 10-12 ปี, 13-15 ปี ของบุคลากรกับความคิดเห็นด้านท่านมีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจอย่างเพียงพอ ในการทำงานตามยุทธศาสตร์ งานตามภารกิจกรมส่งเสริมวัฒนธรรม หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กัน
 - ช่วงอายุงานที่มีความสัมพันธ์กันมีดังนี้ ช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี, 1-3 ปี, 4-6 ปี, 7-9 ปี, 10-12 ปี, และมากกว่า 15 ปี มีความสัมพันธ์กัน
 - ช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี, 1-3 ปี, 4-6 ปี, 10-12 ปี, 13-15 ปี และมากกว่า 15 ปี มีความสัมพันธ์กัน
- อายุการทำงานกับการทำงานของท่านบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า
 - ช่วงอายุงาน 7-9 ปี กับ ช่วงอายุงาน 13-15 ปี ของบุคลากรกับความคิดเห็นด้านการทำงานของท่านบรรยากาศที่ดีในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน
 - ช่วงอายุงานที่มีความสัมพันธ์กันมีดังนี้ ช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี, 1-3 ปี, 4-6 ปี, 7-9 ปี, 10-12 ปี, และมากกว่า 15 ปี มีความสัมพันธ์กัน
 - ช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี, 1-3 ปี, 4-6 ปี, 10-12 ปี, 13-15 ปี, มากกว่า 15 ปี มีความสัมพันธ์กัน

ส่วนที่ 4 บุคลากรมีความคิดเห็นสำหรับการทำงานอย่างมีความสุขดังนี้

- ควรมีกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ให้คนในองค์กรรู้จักกันและปลุกฝังเกี่ยวกับจริยธรรมของข้าราชการให้มากขึ้น เช่น กีฬาสี
- ควรมีการฝึกอบรมไปศึกษาดูงาน สันทนาการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความผาสุกและได้ความรู้เพิ่มเติม อีกด้วย
- ควรให้ความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติงาน
- ควรส่งเสริมการออกกำลังกาย
- ควรเพิ่มสวัสดิการ เช่น เครื่องออกกำลังกาย
- ควรจัดคน อุปกรณ์ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน
- ควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมการมีส่วนร่วมส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานเป็น

รายบุคคล

- ควรมีนโยบายที่ชัดเจน เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานชัดเจน มีระบบคุณธรรม
- ควรปลุกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับที่ได้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมวัฒนธรรมและควรสร้างให้แต่ละคนรู้จักหน้าที่ของตนเองรวมทั้งอย่าให้มีการเลือกปฏิบัติ ควรดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันรวมทั้งเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
- ควรจัดระเบียบ แม่บ้าน รปภ. บุคลากร

4.4 สรุปผลการสำรวจความคาดหวังและความพึงพอใจการให้บริการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

สวธ. ได้รับแบบสอบถามส่งกลับมายัง ก.พ.ร. สวธ. จำนวน 93 คน สรุปผลการสำรวจ ดังนี้

1. เพศ

เพศชาย 34 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6

เพศหญิง 52 คน คิดเป็นร้อยละ 55.9

ไม่ระบุ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5

2. สถานที่เข้ารับบริการ

งานทะเบียนใบอนุญาต 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

งานตรวจสอบสถานประกอบการ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4

ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5

หอไทยนิทัศน์ - คน คิดเป็นร้อยละ 0.0

ห้องสมุดวัฒนธรรม 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2

หอศิลปศิลป์ 52 คน คิดเป็นร้อยละ 55.9

ห้องนิทรรศการ - คน คิดเป็นร้อยละ 0.0

อื่นๆ (ระบุ) เช่น งานภาพยนตร์และวีดิทัศน์ งานคดี 17 คน

คิดเป็นร้อยละ 18.3

ไม่ระบุ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

ประเด็น		ความคาดหวังที่ตั้งไว้ (1)		สภาพที่เป็นอยู่จริง ในปัจจุบัน (2)		ส่วนต่าง (1)-(2)
		ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย
ด้านกริยามารยาทและมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่						
1	เจ้าหน้าที่ให้การต้อนรับ และให้เกียรติผู้รับบริการ (เช่น กล่าวทักทาย/การไหว้/กล่าวขอบคุณ)	4.196	0.759	4.253	0.984	-0.057
2	เจ้าหน้าที่ให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นอย่างดี	4.283	0.746	4.344	0.876	-0.062
3	การแต่งกายของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีความเหมาะสม	4.326	0.827	4.341	0.934	-0.015
4	เจ้าหน้าที่มีอัธยาศัยไมตรีอันดี ยิ้มแย้มแจ่มใส และมีมนุษยสัมพันธ์อันดี	4.315	0.783	4.286	0.898	0.030
ค่าเฉลี่ย		4.280		4.306		-0.026

ด้านขั้นตอนและกระบวนการทำงาน						
5	มีเอกสารเผยแพร่ หรือมีเจ้าหน้าที่อธิบายขั้นตอนการบริการได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน และเข้าใจง่าย	4.293	0.833	4.176	0.995	0.118
6	มีป้ายแสดงขั้นตอนการบริการ และให้บริการ ด้วยความสะดวก คล่องตัว ไม่ยุ่งยากซับซ้อน	4.163	0.842	4.198	1.035	-0.035
7	ระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับลักษณะงาน	4.304	0.767	4.198	0.909	0.107
8	แบบฟอร์ม หรือเอกสาร ประกอบการให้บริการ เข้าใจง่าย เหมาะสม ไม่ยุ่งยาก มากมายเกินไป	4.228	0.813	4.297	0.913	-0.068
9	เจ้าหน้าที่ให้บริการตามลำดับก่อน-หลัง และ มีความเสมอภาค เป็นธรรม (เป็นไปตามคิว)	4.359	0.779	4.385	0.800	-0.026
10	เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นไปตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบ	4.402	0.757	4.341	0.885	0.062
	ค่าเฉลี่ย	4.292		4.266		0.026
	ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก					
11	มีที่นั่ง หรือสถานที่รับรองผู้ให้บริการ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	4.267	0.773	4.282	0.868	-0.015
12	มีป้ายบอกทาง และป้ายแสดงการให้บริการต่างๆ อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเข้าใจง่าย	4.198	0.865	4.176	0.990	0.021
13	มีหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสารหรือเอกสารต่างๆ ให้บริการสำหรับกรณีที่ต้องมีการรอคอย	4.186	0.914	4.129	1.078	0.057
14	มีจุดให้บริการหรือจำหน่ายน้ำดื่มสำหรับผู้รับบริการ	4.081	0.936	4.035	1.107	0.046
25	สถานที่ให้บริการสะอาด และเป็นระเบียบเรียบร้อย	4.376	0.756	4.365	0.884	0.012
	ค่าเฉลี่ย	4.222		4.198		0.024
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.265		4.254		0.012

จากตารางพบว่า ผู้รับบริการมีส่วนต่างความคิดเห็น (Gap) เกี่ยวกับความคาดหวังที่ตั้งไว้กับสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันมากที่สุดคือ ด้านขั้นตอนและกระบวนการทำงาน (Gap = 0.26) รองลงมา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Gap = 0.24) และ หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ข้อที่ 5 มีเอกสารเผยแพร่ หรือมีเจ้าหน้าที่อธิบายขั้นตอนการบริการได้อย่างครบถ้วน ชัดเจนและเข้าใจง่าย มีส่วนต่างมากที่สุด (Gap = 0.118) รองลงมา ข้อที่ 7 ระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับลักษณะงาน (Gap = 0.107) รองลงมา ข้อที่ 10 เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นไปตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบ (Gap = 0.062)

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

- ตรงเวลาต่อการให้บริการ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอน หรือกระบวนการให้บริการ

- ควรบอกขั้นตอนให้ชัดเจนกว่านี้ให้เข้าใจง่ายกว่านี้

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม และอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงาน เช่น ห้องน้ำ ป้ายบอกทาง

- บริการน้ำดื่ม
- บริการหนังสือพิมพ์
- ควรมีห้องน้ำให้มากขึ้นป้ายบอกทางเข้า-ออกมีให้ชัดเจน

4.5 การวิเคราะห์ SWOT

STRENGTHA (จุดแข็ง)	WEAKNESS (จุดอ่อน)
- บุคลากรมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรมเป็นพื้นฐาน - บุคลากรมีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน อยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง - บุคลากรมีความรอบรู้ มีความชำนาญในสายงานตัวเอง (เฉพาะกลุ่มงานตัวเอง) - ความสัมพันธ์ระดับกลุ่มมีความเข้มแข็ง - บุคลากรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้ดี - บุคลากรมีความรู้ ความสามารถด้านศิลปวัฒนธรรม - มีจำนวนบุคลากรจบการศึกษาระดับปริญญาโทมาก - มีแหล่งเรียนรู้และสถานที่เผยแพร่การดำเนินงานทางด้านศิลปวัฒนธรรมของชาติ เช่น หอประชุมใหญ่ หอประชุมเล็ก เป็นต้น - มีเทคโนโลยี wifi ในการค้นคว้าหาความรู้ - การมีเครือข่ายทางวัฒนธรรมทั่วประเทศ - การมีช่องทางสื่อสารภายใน คือ เสียงตามสาย	- การจัดการองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร - ขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน - ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อช่วยแบ่งเบาในการที่มีอัตราค่าจ้างจำกัด - การกระจายงานยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควรและจำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับลักษณะงาน - ไม่มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) - ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดแรงจูงใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ - ไม่มีแผนอัตราค่าจ้าง ในระยะยาว ครอบคลุม 4 ปี - ขาดการสื่อสารเรื่องความก้าวหน้าในสายงาน (Career path) - ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายงาน - ขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกๆ ด้าน - ขาดความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เช่น การทำงานร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม - บุคลากรมีความชำนาญแต่ลักษณะงานในความรับผิดชอบเท่านั้น ขาดการเรียนรู้งานคนอื่น - ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรภายในกรมฯ - ขาดการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารของผู้บริหารและผู้ใช้ปฏิบัติ
OPPORTUNITIES (โอกาส)	THREATS (ภัยคุกคาม)
- นโยบายรัฐบาลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - นโยบายการปฏิรูปและพัฒนาาระบบราชการ - กระแสสังคมที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล - ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - นโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. - การเชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น การได้รับการสนับสนุนทุน โครงการศึกษาดูงานจากรัฐบาลหรือหน่วยงานอื่น	- นโยบายการลดอัตราค่าจ้างและควบคุมค่าใช้จ่ายบุคลากรภาครัฐ - ระบบราชการสมัยใหม่ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบัน - การมีแบบรายงานที่ต้องนำส่งหน่วยงานภายนอกมีจำนวนมาก - ระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สมบูรณ์ ไม่ชัดเจน มีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4.6 การวิเคราะห์เพื่อหากลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยใช้การวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix

1) SO Strategy

กลยุทธ์เชิงรุก:นำข้อมูลจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน

1.1 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน (S1/3/6+O1-5)

1.2 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรโดยแสวงหาความร่วมมือในการปฏิบัติงานแบบ เชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก (S1-2/5-6/10+O6)

1.3 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน หน่วยงาน (S2-4+O1-3)

1.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล และสนับสนุน การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ของบุคลากรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร(S9+O4)

1.5 สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์แบบพี่น้องภายในองค์กร (S2+O5)

2) ST Strategy

กลยุทธ์เชิงป้องกัน:นำข้อมูลจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน

2.1 สนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้สามารถ ปฏิบัติงานแทนกันได้ (S1/3/4+T1)

2.2 ส่งเสริมให้มีการทำคู่มือการปฏิบัติงานในทุกสาย (S1/3/4+T1)

2.3 ส่งเสริมให้มีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลกลางเพื่อการติดต่อประสานงานกับ เครือข่ายขององค์กร (S9-10+T3)

2.4 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (S1/2+T2/4)

3) WO Strategy

กลยุทธ์เชิงแก้ไข:นำข้อมูลจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน /เนื่องจากองค์กรมี โอกาสจะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆที่มีแก้ไขจุดอ่อน

3.1 ส่งเสริมการจัดทำแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร (W7+O1-5)

3.2 ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ(Career Path) (W8/6+O1-5)

3.3 ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะประจำสายงานเพื่อเตรียม กำลังคนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (W9+O1-5)

3.4 ส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (W5+O5)

3.5 สนับสนุนให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติและระหว่าง ผู้ปฏิบัติด้วยกัน (W14+O2/5)

3.6 ส่งเสริมให้มีเกิดการสื่อสารในองค์กรในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล

(W10+O1-5)

3.7 ส่งเสริมให้มีแผนและกิจกรรมสร้างความผูกพันในองค์กร (W2+O1-5)

3.8 พัฒนาระบบฐานข้อมูลของบุคลากรให้ทันสมัยและใช้งานได้สะดวก รวดเร็ว

(W1+O1-5)

3.9 ส่งเสริมการใช้เครื่องมือต่างๆที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวก และรวดเร็วในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใน (W3+O1-5)

3.10 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกัน มุ่งสู่ประโยชน์ขององค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตน (W11+O1-5)

4) WT Strategy

กลยุทธ์เชิงรับ:นำจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาาร่วมกัน/ เป็นเชิงรับเนื่องจาก ข้อจำกัดภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

4.1 ส่งเสริมให้เกิดการประชาสัมพันธ์ระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (W10+T4)

4.2 ส่งเสริมการจัดทำช่องทางรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการตอบข้อซักถามเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มากยิ่งขึ้น (W13+T1-4)

จากผลการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ได้แก่ ระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหาร คาดหวังหรือตั้งเป้าหมายสูงสุดต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม รวมทั้ง ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อหาแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบ บริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประสบ ความสำเร็จ ข้อมูลดังกล่าวจะได้นำไปแปลงเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม พ.ศ. 2557 – 2559 ในบทต่อไป

บทที่ 5

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม พ.ศ. 2557 – 2559

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ในบทที่ 4 เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้บริหาร ข้าราชการ และบุคลากรของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (สวธ.) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สวธ. โดยพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ สวธ. เพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายสูงสุดของ สวธ.

5.1 วิสัยทัศน์

มุ่งมั่น พัฒนา บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล

5.2 พันธกิจ

- 1) พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
- 2) สร้างสรรค์และพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นคนเก่ง ดี มีความรู้ คู่คุณธรรม

5.3 เป้าประสงค์หลัก

- 1) มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) บุคลากรในองค์กรเป็นคนเก่ง ดี มีความรู้ คู่คุณธรรม

5.4 ยุทธศาสตร์

- 1) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
- 2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มี

ประสิทธิภาพ

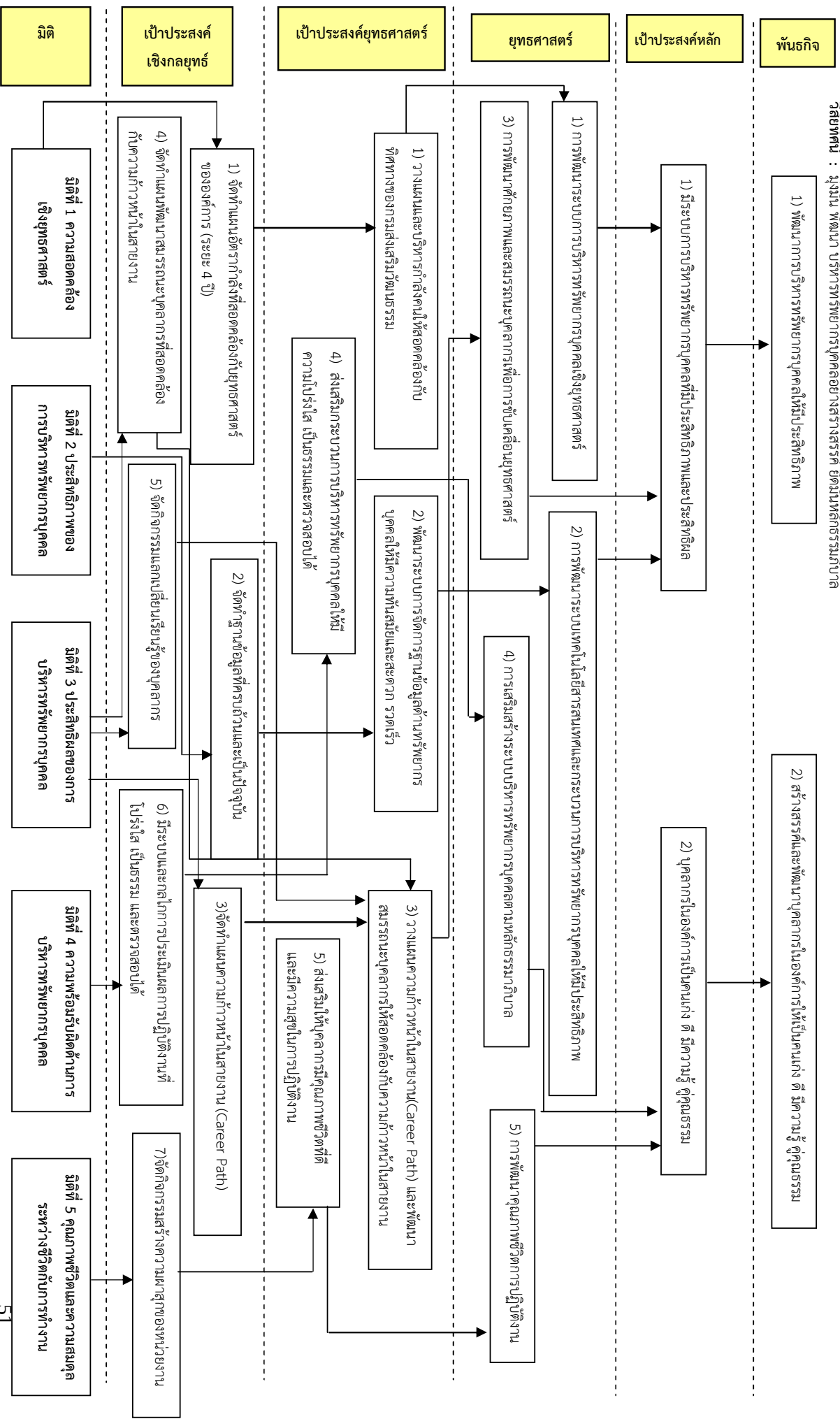
- 3) การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- 4) การเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
- 5) การพัฒนาคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน

5.5 เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์

- 1) วางแผนและบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม
- 2) พัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัยและสะดวก รวดเร็ว
- 3) วางแผนความก้าวหน้าในสายงาน(Career Path) และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับ
ความก้าวหน้าในสายงาน
- 4) ส่งเสริมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้
- 5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

วิสัยทัศน์ : มุ่งมั่น พัฒนา บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล



มาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด(KPIs)	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
มิติที่ 1 ความ สอดคล้อง เชิงยุทธศาสตร์	การพัฒนาระบบการ บริหารทรัพยากร บุคคลเชิงยุทธศาสตร์	วางแผนและ บริหารกำลังคน ให้สอดคล้องกับ ทิศทางของกรม ส่งเสริม วัฒนธรรม	จัดทำแผน อัตรากำลังที่ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของ องค์การ	ระดับ ความสำเร็จของ การจัดทำแผน อัตรากำลัง	-กลุ่มบริหาร บุคคล กองกลาง
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	การพัฒนาระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศและ กระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้มี ประสิทธิภาพ	พัฒนาระบบการ จัดการฐานข้อมูล ด้านทรัพยากร บุคคลให้มีความ ทันสมัย สะดวก และรวดเร็ว	จัดทำฐานข้อมูล ที่ครบถ้วนและ เป็นปัจจุบัน	ร้อยละความ ครบถ้วน สมบูรณ์ของ ข้อมูลบุคคลที่ เป็นปัจจุบัน ใน ระบบทรัพยากร บุคคลเทียบกับ ก.พ.7	-กลุ่มบริหาร บุคคล กองกลาง
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	การพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะ บุคลากรเพื่อการ ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์	วางแผน ความก้าวหน้าใน สายงาน(Career Path) และ พัฒนาสมรรถนะ บุคลากรให้ สอดคล้องกับ ความก้าวหน้าใน สายงาน	1.จัดทำแผน ความก้าวหน้า ในสายงาน (Career Path)	ระดับ ความสำเร็จของ การจัดทำแผน ความก้าวหน้า ในสายงาน (Career Path)	-กลุ่มบริหาร บุคคล กองกลาง
			2.จัดทำ แผนพัฒนา สมรรถนะ บุคลากร	ระดับ ความสำเร็จของ การจัดทำ แผนพัฒนา สมรรถนะ บุคลากร	-กลุ่มพัฒนา บุคลากรทาง วัฒนธรรม สำนักส่งเสริม และเผยแพร่ วัฒนธรรม
			3.จัดกิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ของ บุคลากร	จำนวนกิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ของ บุคลากร	-ทุกหน่วยงาน ภายในของกรม ส่งเสริม วัฒนธรรม

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด(KPIs)	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
มิติที่ 4 ความพร้อมรับมิตด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	การเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล	ส่งเสริมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้	มีระบบและกลไกการประเมินผล การปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้	ระดับความสำเร็จของการประเมินผล การปฏิบัติงานของกรม (DPIS)	-กลุ่มบริหารบุคคล กองกลาง
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	การพัฒนาคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน	ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขในการปฏิบัติงาน	จัดกิจกรรมสร้างความสนุกสนานของหน่วยงาน	จำนวนกิจกรรมสร้างความสนุกสนาน	-กลุ่มพัฒนาบุคลากรทางวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม -ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและบริหารงานทั่วไป กองกลาง

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมวัฒนธรรม
พ.ศ. 2557 – 2559

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์การให้คะแนน/ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			1	2	3	4	5			
จัดทำแผนอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	การจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง	แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	จัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน	สรุปวิเคราะห์และจัดทำร่างแผนอัตราค่าจ้างและรายงานข้อเสนออัตราค่าจ้างที่เหมาะสม	เสนอร่างแผนอัตราค่าจ้างให้ผู้บริหารและสำนัก/กองพิจารณาความเหมาะสมอีกครึ่งหนึ่ง	รายงานแผนอัตราค่าจ้างฉบับสมบูรณ์ เสนออธิบดีฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบและนำไปปรับใช้	2557-2559	-กลุ่มบริหารบุคคล กองกลาง	

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	ตัวชี้วัด(KPIs)	เกณฑ์การให้คะแนน/ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			1	2	3	4	5			
จัดทำ ฐานข้อมูลของ บุคลากร	การพัฒนา ฐานข้อมูลที่ ครบถ้วนและ เป็นปัจจุบัน	ร้อยละความ ครบถ้วน สมบูรณ์ ของข้อมูลบุคคล ที่เป็นปัจจุบัน ในระบบทรัพยากร บุคคลเทียบกับ ก.พ.7	ร้อยละ 60 ของ ข้าราชการ	ร้อยละ 70 ของ ข้าราชการ	ร้อยละ 80 ของ ข้าราชการ	ร้อยละ 90 ของ ข้าราชการ	ร้อยละ 100 ของ ข้าราชการ	2557- 2559	-กลุ่มบริหาร บุคคล กองกลาง	

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์การให้คะแนน/ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			1	2	3	4	5			
วางแผน ความก้าวหน้า ในสายงาน (Career Path) และ พัฒนา สมรรถนะ บุคลากรให้ สอดคล้องกับ ความก้าวหน้า ในสายงาน	1.จัดทำแผน ความก้าวหน้า ในสายงาน (Career Path)	1. ระดับ ความสำเร็จ ของการจัดทำ แผน ความก้าวหน้า ในสายงาน (Career Path)	แต่งตั้ง คณะทำงาน ในการศึกษา ความก้าวหน้า ในสายงาน (Career Path)	จัดประชุม คณะทำงานฯ เพื่อระดม ความคิด	สรุปวิเคราะห์ และจัดทำร่าง แผน ความก้าวหน้า ในสายงาน (Career Path)	รายงานแผน ความก้าวหน้า ในสายงาน (Career Path)	ประกาศแจ้ง เวียนแผน ความก้าวหน้า ในสายงาน (Career Path)	2557	-กลุ่มบริหาร บุคคล กองกลาง	
					(Career Path) ตามหลักเกณฑ์ ที่ ก.พ. กำหนด ใช้	ฉบับสมบูรณ์ เสนออธิบดีฯ พิจารณาให้ ความเห็นชอบ และนำไปปรับ ใช้				

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์การให้คะแนน/ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			1	2	3	4	5			
	2. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการหน้าในสายงาน	2. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	การศึกษา ทบทวน วิเคราะห์สมรรถนะ เพื่อนำมาจัดทำคู่มือและแนวทางการพัฒนาบุคลากร	จัดทำคู่มือและแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ สวธ. และนำเสนออธิบดีฯ ให้ความเห็นชอบ	แจ้งเวียนหน่วยงานภายในเพื่อนำไปปฏิบัติตามคู่มือและแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ สวธ.	สรุปแบบประเมินสมรรถนะบุคลากรในภาพรวมของ สวธ.	จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	2557-2559	-กลุ่มพัฒนาบุคลากรทางวัฒนธรรมสำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม	
			พัฒนาบุคลากรของ สวธ.							
	3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	3. จำนวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	1 กิจกรรม	2 กิจกรรม	3 กิจกรรม	4 กิจกรรม	5 กิจกรรม	2557-2559	-ทุกหน่วยงานภายในของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์การให้คะแนน/ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			1	2	3	4	5			
มีระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้	การประเมินผล การปฏิบัติงานของกรม (DPS)	ระดับความพึงพอใจของการประเมินผล การปฏิบัติงานของกรม (DPS)	แจ้งให้บุคลากรภายในกรมฯ บันทึก KPIs ครบถ้วนและสมบูรณ์	แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ	ผอ. สำนัก/กอง/อธิบดีฯ บริหารการเงินและจัดประชุมคณะกรรมาการฯ เพื่อทราบการบริหารการเงิน และเสนอความเห็นต่ออธิบดีฯ	ประกาศผลการประเมินรายบุคคล	2557-2559	-กลุ่มบริหารบุคคล กองกลาง		

มิตีที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์การให้คะแนน/ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			1	2	3	4	5			
จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันของหน่วยงาน	แผนงาน/โครงการประจำปีงบประมาณของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนกิจกรรมสร้างความผูกพัน	1 กิจกรรม	2 กิจกรรม	3 กิจกรรม	4 กิจกรรม	5 กิจกรรม	2557-2559	-กลุ่มพัฒนาบุคลากรทางวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม -ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก และ บริหารงานทั่วไป กองกลาง	



คำสั่งกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ที่ ๔๔๖ /๒๕๕๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ มีตัวชี้วัดการพัฒนาสมรรถนะองค์กร มีประเด็นการพัฒนาบุคลากร โดยการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ของส่วนราชการโดยยึดแนวทาง HR Scorecard นั้น

เพื่อให้การดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงขอยกเลิกคำสั่งกรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่ ๒๕๓/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และให้ใช้คำสั่งฉบับนี้แทน ดังนี้

๑. คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย
- | | |
|---|-------------------------------|
| ๑.๑ อธิบดีกรมส่งเสริมวัฒนธรรม | ที่ปรึกษา |
| ๑.๒ รองอธิบดีกรมส่งเสริมวัฒนธรรม คนที่ ๒ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๑.๓ เลขาธิการกรม | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๑.๔ ผู้อำนวยการสถาบันวัฒนธรรมศึกษา | คณะกรรมการ |
| ๑.๕ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม | คณะกรรมการ |
| ๑.๖ ผู้อำนวยการสำนักพิจารณาภาพยนตร์และวีดิทัศน์ | คณะกรรมการ |
| ๑.๗ ผู้อำนวยการศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย | คณะกรรมการ |
| ๑.๘ ผู้อำนวยการกองกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม | คณะกรรมการ |
| ๑.๙ ผู้อำนวยการหอศิลปป็น | คณะกรรมการ |
| ๑.๑๐ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากรทางวัฒนธรรม | คณะกรรมการและเลขานุการร่วม |
| สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม | |
| ๑.๑๑ หัวหน้ากลุ่มบริหารบุคคล | คณะกรรมการและเลขานุการร่วม |
| สำนักงานเลขานุการกรม | |
| ๑.๑๒ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | คณะกรรมการและเลขานุการร่วม |
| ๑.๑๓ เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารบุคคล | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๑๔ เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาบุคลากรทางวัฒนธรรม | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๑๕ เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

/๒. คณะกรรมการ...

๒. คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๒.๑ ศึกษาและทำความเข้าใจนโยบาย แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ของส่วนราชการ โดยยึดแนวทาง HR Scorecard

๒.๒ ส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันการจัดกิจกรรมการพัฒนา หรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ของส่วนราชการ และการจัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยยึดแนวทาง HR Scorecard ให้แก่ผู้บริหาร ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒.๓ ประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมส่งเสริม วัฒนธรรม รวมทั้งรายงานผลการประเมินโดยระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล และ วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๔ วิเคราะห์ทิศทาง นโยบายและกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล ให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนการบริหารราชการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

๒.๕ กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และกำหนด ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

๒.๖ นำผลการดำเนินการตามข้อ ๒.๑ – ๒.๕ มาจัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การ บริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๕๙ และแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ เสนออธิบดีกรมส่งเสริมวัฒนธรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบ

๒.๗ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ ให้แก่ผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทราบโดยทั่วถึงกัน

๒.๘ ในกรณีที่คณะทำงานได้วิเคราะห์ และพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความจำเป็นต้องมี การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม โดยเร่งด่วน อาจเสนอความเห็น พร้อมเสนอแนะแนวทาง วิธีการ และ/หรือกิจกรรมการดำเนินการดังกล่าวต่ออธิบดีกรมส่งเสริมวัฒนธรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ ด้วยก็ได้

๒.๙ สรุป รายงาน และประเมินผลการดำเนินงาน

๒.๑๐ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในระดับสำนัก สถาบัน กอง ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย หออัครศิลปิน และ ระดับกลุ่ม ตลอดจนระดับบุคคลเพื่อนำสู่การประเมินผลต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖



(นายชาย นครชัย)

อธิบดีกรมส่งเสริมวัฒนธรรม