



## แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard)

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

(ระยะ ๓ ปี)



กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

กระทรวงวัฒนธรรม

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทนำ</b>	
<b>บทที่ ๑ แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลัก HR Scorecard</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๑
๑.๒ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	๒
๑.๓ ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย ๔.๐	๔
<b>บทที่ ๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม</b>	<b>๖</b>
๒.๑ วิสัยทัศน์	๖
๒.๒ พันธกิจ	๖
๒.๓ ยุทธศาสตร์หลัก	๖
๒.๔ ค่านิยม	๖
๒.๕ แผนปฏิบัติราชการ (ยุทธศาสตร์) ตัวชี้วัด และกลยุทธ์	๖
๒.๖ อำนาจหน้าที่	๗
๒.๗ โครงสร้าง	๙
<b>บทที่ ๓ การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม</b>	<b>๑๔</b>
๓.๑ การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.	๑๔
๓.๒ การวิเคราะห์ส่วนต่างความคาดหวัง/เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๒๓
๓.๓ การคัดเลือกประเด็นสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์	๒๖
๓.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	๒๙
๓.๕ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล TOWS Analysis	๓๑
<b>บทที่ ๔ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๓ ปี กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.     ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕</b>	<b>๓๒</b>
๔.๑ วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๒
๔.๒ พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๒
๔.๓ เป้าประสงค์หลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๒
๔.๔ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๒
๔.๕ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	๓๒
๔.๖ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	๓๒
๔.๗ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	๓๕
๔.๘ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) ระยะ ๓ ปี กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕	๓๖

## คำนำ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ (ระยะ ๓ ปี) ได้จัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และนโยบายรัฐบาลที่ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย ๔.๐” (Thailand ๔.๐) โดยจากการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และนโยบายประเทศไทย ๔.๐ นั้น ทำให้กรมส่งเสริมวัฒนธรรมต้องมีการปรับตัวและพัฒนา เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ของกระทรวงฯ

ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม รวมทั้ง ตอบสนองต่อความต้องการของข้าราชการในสังกัด จึงขอเผยแพร่แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรทุก หน่วยงานของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับทราบ และร่วมดำเนินการนำกรอบแนวทาง หลักการไปสู่การปฏิบัติ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ต่อไป

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
กรมส่งเสริมวัฒนธรรม  
ธันวาคม ๒๕๖๒

## บทที่ ๑

### แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลัก HR Scorecard

#### ๑.๑ ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๘ (๓) และ (๗) ประกอบกับระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๗ ตอนพิเศษ ๑๘ ง วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ ให้ส่วนราชการมีหน้าที่จัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร บุคคลของข้าราชการพลเรือน ในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตามแบบที่ ก.พ. กำหนดส่งสำนักงาน ก.พ. ภายในเดือน ตุลาคมของทุกปี และกำหนดแนวทางดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑. วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นเอกสารที่มี รายละเอียดเกี่ยวกับ ประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของ เป้าประสงค์ แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณที่ใช้ในแต่ละแผนงาน และผู้รับผิดชอบแผนงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนที่ ก.พ. กำหนด

๒. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ในแต่ละปี

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

๔. สำนักรวบรวมความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการในประเด็นที่ สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามที่ ก.พ. กำหนด โดยสำรวจในปีงบประมาณที่ลง ท้ายด้วยเลขสี่

การดำเนินการข้างต้น สะท้อนให้เห็นการปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารราชการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน เน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ นำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผู้ปฏิบัติงานต้องมีขีดความสามารถ (สมรรถนะ) สูง บุคลากรของส่วนราชการจึงถือเป็นทุนมนุษย์ ซึ่งสำคัญต่อการสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน ดังนั้น บทบาทในการ บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ โดยการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร พัฒนาสิ่งจูงใจ และกำหนดทิศทางการ บริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย วิสัยทัศน์และภารกิจ จึงนับเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง

การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในภาคราชการ สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้รับผิดชอบ ในการกำหนดกรอบ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการติดตามประเมินผล **สำหรับระดับการบริหารทรัพยากร บุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการเป็นผู้รับผิดชอบ** ในการบริหารทรัพยากรของส่วนราชการให้สอดคล้องกับกรอบ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการจำเป็นต้องจัดทำแผน โครงการ และมาตรการ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล

## 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 และสะท้อนผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

๒.๔) นำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

**๓) มิตินี้ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

๓.๑) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงาน

๓.๒) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงานโครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๓.๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management)

๓.๔) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน ความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

**๔) มิตินี้ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

๔.๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

๔.๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรม ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

**๕) มิตินี้ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย และแผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๕.๑) ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

๕.๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

๕.๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และปฏิบัติงานด้วยตนเองและให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

### ๑.๓ 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 ไม่ว่าจะปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงาน กระทรวง กรม จะต้องร่วมกันสร้างทัศนคติและการทำงานรูปแบบใหม่โดยปรับมุมมองจากการทำงานแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน “ให้เสร็จ” ตามกระบวนการหรือตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ที่ได้รับมอบหมาย (Silo Mentality) มาเป็นการทำงาน “ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน” คือ ประชาชนมีความผาสุกมีคุณภาพชีวิตที่ดีสังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำในการทำงานจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันมีการเชื่อมโยงกลไก กระบวนการทำงาน รวมถึงการบริหารทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นเสมือนกระบวนการเดียวกันตั้งแต่ต้นจนจบ (Alignment) มีการประสาน และทำงานไปด้วยกันเพื่อผลสำเร็จของงานร่วมกันโดยไม่แบ่งแยกกว่าเป็นงานใครหน้าที่ใคร มีการแบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการพูดคุยหารือ เปิดรับความคิดเห็นรวมทั้ง ร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความแน่วแน่ ตั้งใจ (Intention) และไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) พร้อมรับความเสี่ยง และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน

#### ๒. การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ

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

#### ๓. การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการคิดสร้างสรรค์

ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์นโยบาย แนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ เพื่อยกระดับผลิตภาพและปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐในการทำงาน ต้องร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ไม่ยึดติดกับกรอบความคิดหรือรูปแบบการทำงานแบบเดิม ทำทลายสิ่งใหม่ เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างบนหลักเหตุและผล แสวงหาโอกาสอย่างเหมาะสม ให้อิสระในการทำงาน พร้อมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทดลองทำสิ่งใหม่ สนับสนุนการต่อยอดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประยุกต์ และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ขององค์กรและผลงานวิจัยและพัฒนาอย่างเต็มที่ข้าราชการจะต้องร่วมกัน กระตุ้นให้ทุกคนคิดต่างไปจากเดิม

โดยให้คิดว่าเราจะตัดอะไรทิ้งได้บ้าง เราจะเชื่อมโยงหรือนำสิ่งใดกับสิ่งใดมา รวมกันแล้วสร้างเป็นสิ่งใหม่ได้บ้าง ปรับสัดส่วนอะไรได้บ้างและเราจะพลิกแพลงสิ่งที่เกิดขึ้นทุกวันให้ง่ายขึ้น ดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร แล้วลงมือปฏิบัติติดตามความคืบหน้าและวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### ๔. การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ข้าราชการทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการพัฒนาดตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้ง ต้องร่วมสร้างระบบดิจิทัลในภาครัฐ ด้วยการร่วมออกแบบและพัฒนาเทคโนโลยี ระบบงาน ระบบการบริการ รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร (Service and Work Process Redesign) ให้เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยง และบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และ ระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อการสร้างความคุ้มค่าร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วน (Co-Creation) และเพื่อการพัฒนางานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น (High Value Jobs) ในการทำงาน จะต้องรู้เข้าใจ และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ต้องติดตามทิศทางและแนวโน้มของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับและปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนา รูปแบบ วิธีคิด และวิธีการทำงานให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Technology) ได้ อย่ าง ปลอดภัยและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

## ข้าราชการไทย

### กับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0

“ต้องปรับเปลี่ยนจากการทำงานรูปแบบเดิมๆ ที่คุ้นเคย มาทำงานแบบประสานความร่วมมือ ไม่แบ่งแยกว่าเป็นหน้าที่ใคร สร้างพันธมิตรการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ สร้างสรรค์นวัตกรรม และนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อนำไปสู่ภาครัฐที่มีความโปร่งใส เป็นที่เชื่อมั่นศรัทธาของทุกภาคส่วน”

ทำงานอย่างบูรณาการ มีจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน

สร้างพันธมิตร ส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ

พันธกิจของข้าราชการยุคประเทศไทย 4.0

ส่งเสริม นวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์

ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

**4ป & 4C**

เปลี่ยนแปลง	ป	C	CHANGE
ประสานงาน	ป	C	COLLABORATION
ปัญหาสร้างสรรค์	ป	C	CREATIVE
ปลอดคอร์รัปชัน	ป	C	CORRUPTION FREE

“ข้าราชการต้อง..... กล้าเปลี่ยนแปลง ไม่ติดกรอบเดิม สามารถประสานการทำงานร่วมกัน มีปัญหาสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี และร่วมกันสร้างภาครัฐราชการที่ปลอดคอร์รัปชัน ซื่อตรง โปร่งใส มีคุณธรรม”



<http://www.ocsc.go.th/thailand-4.0>





## บทที่ ๒

# วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

### ๒.๑ วิสัยทัศน์

“ภายในปี ๒๕๖๕ กรมส่งเสริมวัฒนธรรมเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาทุนทางวัฒนธรรม  
สู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้วยความร่วมมือของทุกภาคส่วน”<sup>๑</sup>

### ๒.๒ พันธกิจ

- ๑) เติบโตทุนสถาบันชาติ 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 และเป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐานขององค์กรที่พึงมี

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานที่ตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีมาตรฐาน จึงได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนพึงยึดถือและปฏิบัติตนใช้เป็นค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นค้ำจุนต่อการทำความเข้าใจร่วมกัน คือ DCP

#### ค่านิยมหลัก (DCP MODEL)

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

“การอุทิศตนเพื่องานวัฒนธรรม สร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันและทำงานอย่างมืออาชีพ”

<sup>๑</sup> แผนปฏิบัติการระยะ ๕ ปี ในวาระแรก ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

## ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับยุทธศาสตร์

พันธกิจ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย
<p>(๒) ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนไทยมีค่านิยมที่ดีงามและเหมาะสม</p> <p>(๓) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าทางวัฒนธรรม</p> <p>(๗) สงวนรักษา พัฒนาต่อยอด และเผยแพร่ มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมไทยสู่ระดับนานาชาติ</p> <p>(๘) ยกย่องเชิดชูเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินงาน ของ ศิลปิน แห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม ผู้มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม และศิลปินพื้นบ้าน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑. การสืบสาน รักษา และต่อยอดทุนทางวัฒนธรรม</p>	<p>ทุนทางวัฒนธรรมไทยได้รับการการสืบสาน รักษา และต่อยอด สร้างความภาคภูมิใจในรากเหง้าของท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมทุนทางวัฒนธรรมให้ดำรงอยู่และต่อยอดพัฒนาสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้วยการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าทางวัฒนธรรม และส่งเสริมความร่วมมือด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศ บนฐานมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม รวมถึงการยกระดับมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมไทยสู่ระดับนานาชาติ</p>
<p>(๑) เทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์</p> <p>(๔) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของเครือข่ายทางวัฒนธรรมทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๒. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมของทุกภาคส่วน</p>	<p>ดำเนินงานวัฒนธรรม โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ร่วมกันปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ หล่อหลอมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม ที่ฝังอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิตให้คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อมในทุกมิติตามมาตรฐานและสมดุลทั้งด้านสติปัญญา คุณธรรมจริยธรรม มีจิตวิญญาณที่ดี เข้าใจใน การ ปฏิบัติ ตน ปร ับ ตั ว เ ข้ า กั บ สภาวะแวดล้อมดีขึ้น</p>
<p>(๕) ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการประชาชน</p> <p>(๖) ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมให้มีศักยภาพ</p> <p>(๙) ส่งเสริมและพัฒนางานภาพยนตร์และวีดิทัศน์</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๓. การพัฒนาองค์กรและบริการทางวัฒนธรรม</p>	<p>ระบบการทำงานและการให้บริการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็วและโปร่งใส โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับโครงสร้างและบทบาทขององค์กรมีความเหมาะสมกับภารกิจ มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี</p>

### ๒.๕ แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ตัวชี้วัด และกลยุทธ์

#### ๒.๕.๑ แผนปฏิบัติการที่ ๑ เรื่อง “การสืบสาน รักษา และต่อยอดทุนทางวัฒนธรรม”

##### ๑) เป้าหมาย

ทุนทางวัฒนธรรมไทยได้รับการการสืบสาน รักษา และต่อยอด สร้างความภาคภูมิใจในรากเหง้าของท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมทุนทางวัฒนธรรมให้ดำรงอยู่และต่อยอดพัฒนาสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้วยการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าทางวัฒนธรรม และส่งเสริมความร่วมมือด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศ บนฐานมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม รวมถึงการยกระดับมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมไทยสู่ระดับนานาชาติ

## ๒) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปีงบประมาณ ๒๕๖๓	ปีงบประมาณ ๒๕๖๔	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕
ดัชนีชี้วัดทุนทางสังคมด้านวัฒนธรรม (เฉลี่ยร้อยละ)	เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐	เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๕	เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๒๐

### ๓) กลยุทธ์

๓.๑) ผลักดันและส่งเสริมการนำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมและนำมาใช้ในการดำเนินงานวัฒนธรรม

๓.๒) ส่งเสริมและเผยแพร่ภาพลักษณ์ความเป็นไทยไปสู่สากล

๓.๓) สร้างโอกาสในการนำเสนอแนวทางการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ (Best Practice) ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

๓.๔) สร้างความตระหนักรู้ในคุณค่าและความสำคัญของงานวัฒนธรรมแก่ประชาชนผ่านการจัดกิจกรรมและสื่อช่องทางต่าง ๆ

๓.๕) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อวัฒนธรรมอันดีงามของไทย

## ๒.๕.๑ แผนปฏิบัติการที่ ๒ เรื่อง “การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมของทุกภาคส่วน”

### ๑) เป้าหมาย

ดำเนินงานวัฒนธรรม โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ร่วมกันปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ หล่อหลอมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม ที่ฝังอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิต ให้คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อมในทุกมิติตามมาตรฐานและสมคูลทั้งด้านสติปัญญา คุณธรรมจริยธรรม มีจิตวิญญาณที่ดี เข้าใจในการปฏิบัติตนปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมดีขึ้น

### ๒) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปีงบประมาณ ๒๕๖๓	ปีงบประมาณ ๒๕๖๔	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕
ประชากรอายุ ๑๓ ปี ขึ้นไป มีกิจกรรมการปฏิบัติตนที่สะท้อนการมีคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มขึ้น (ร้อยละต่อปี)	เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๕	เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๕	เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๕

### ๓) กลยุทธ์

๓.๑) ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรหรือหน่วยงานทางวัฒนธรรมใหม่ ๆ เข้ามาเป็นเครือข่ายและดำเนินงานทางวัฒนธรรมร่วมกับกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้อย่างเข้มแข็ง

๓.๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทางวัฒนธรรมของเครือข่ายในทุกกระดับ ให้มีความเข้มแข็ง

๓.๓) พัฒนาศักยภาพเครือข่ายในการดำเนินงานวัฒนธรรม

๓.๔) สร้างความภาคภูมิใจให้กับเครือข่าย

๓.๕) สร้างกลไกการบูรณาการงานวัฒนธรรมร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

๓.๖) นำองค์ความรู้หรือข้อมูลจากภาคีเครือข่ายมาใช้ประโยชน์

## ๒.๕.๓ แผนปฏิบัติการที่ ๓ เรื่อง “การพัฒนาองค์กรและการบริการทางวัฒนธรรม”

### ๑) เป้าหมาย

ระบบการทำงานและการให้บริการของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็วและโปร่งใส โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ปรับโครงสร้างและบทบาทขององค์กรมีความเหมาะสมกับภารกิจ มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นพร้อม ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

### ๒) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปีงบประมาณ ๒๕๖๓	ปีงบประมาณ ๒๕๖๔	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕
ระดับความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของ ภาครัฐ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕
ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐

### ๓) กลยุทธ์

๓.๑) ปรับโครงสร้างและบทบาทของกรมส่งเสริมวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสอดคล้องกับ สถานการณ์และบริบทของสังคม

๓.๒) กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการของ ประชาชนอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

๓.๓) พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓.๔) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

๓.๕) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร

๓.๖) ปรับวิธีการดำเนินงานให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับนโยบายในปัจจุบัน

๓.๗) กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

๓.๘) บริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓.๙) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานและพัฒนากิจการงานและสร้างการ เข้าถึงประชาชนและกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น

### ๒.๖ อำนาจหน้าที่

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

๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวัฒนธรรมแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยภาพยนตร์และวีดิทัศน์

๒) ศึกษา วิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ทางวัฒนธรรม

๓) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรม เครือข่ายวัฒนธรรม และแหล่ง เรียนรู้ทางวัฒนธรรม

๔) เป็นศูนย์กลางในการศึกษา รวบรวม เผยแพร่ และให้บริการสารสนเทศและกิจกรรมทางวัฒนธรรม

๕) ส่งเสริมกระบวนการถ่ายทอดและเรียนรู้คุณค่าทางวัฒนธรรม

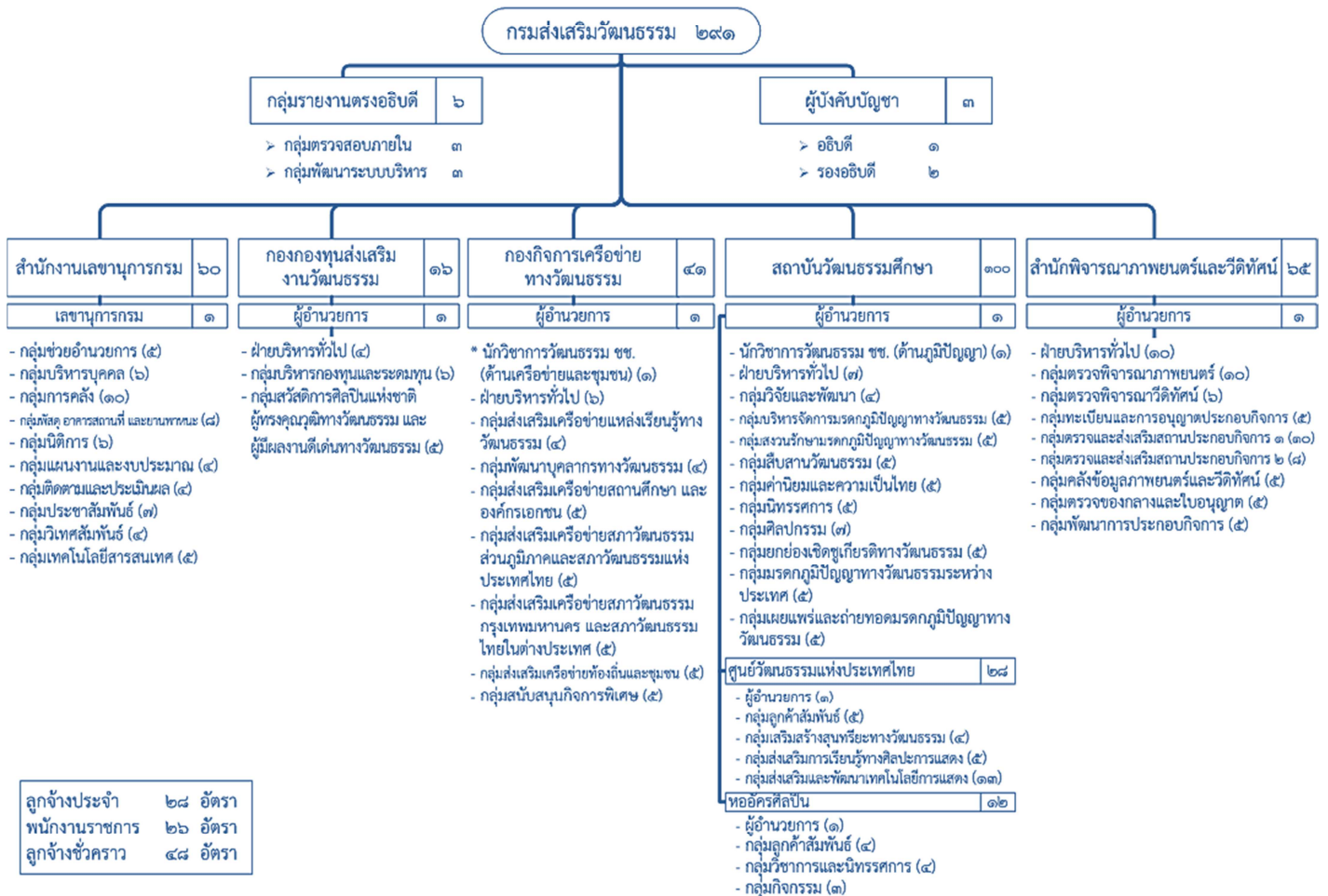
- ๖) สนับสนุน ส่งเสริม และประสานการดำเนินงานทางวัฒนธรรม
- ๗) ส่งเสริมและดำเนินการปกป้องคุ้มครองมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ทั้งในระดับท้องถิ่นระดับชาติ และระดับนานาชาติ
- ๘) ส่งเสริม ดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินงานของศิลปินแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม และบุคคลที่มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม
- ๙) เสริมสร้างค่านิยมอันดีงามและเหมาะสมกับสังคมไทย
- ๑๐) จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงานส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาทางวัฒนธรรม
- ๑๑) ระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางวัฒนธรรม
- ๑๒) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

## ๒.๗ โครงสร้าง

### ๒.๖.๑ โครงสร้างและอัตรากำลัง

โครงสร้างกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมวัฒนธรรม พ.ศ. ๒๕๕๗

มดี อ.ก.พ. ร.๕. ๓๑๖ ๒๗ ธ.ค. ๖๐



๒.๖.๒ ข้อมูลบุคลากรของส่วนราชการ<sup>๒</sup>

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่สามารถจำแนกตามรายละเอียดได้ดังนี้

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	ลูกจ้างประจำ	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

<sup>๒</sup> 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	-	-	-	-
<b>รวม</b>		<b>๓๙๒</b>	<b>๒๙๑</b>	<b>๒๗</b>	<b>๒๖</b>	<b>-</b>	<b>๔๘</b>

๒.๖.๕ ภาพรวมกรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนสามัญ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

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
๑	นักบริหาร	๑	๒														๓
๒	ผู้อำนวยการ			๓	๒												๕
๓	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน							๒			๖						๘
๔	นักทรัพยากรบุคคล							๑			๓						๔
๕	นิติกร							๑			๕						๖
๖	นักประชาสัมพันธ์							๑			๓						๔
๗	นักวิชาการตรวจสอบภายใน							๑			๑						๒
๘	นักวิชาการคอมพิวเตอร์							๑			๔						๕
๙	นักวิชาการช่างศิลป์							๑			๔						๕
๑๐	นักจัดการงานทั่วไป							๑		๒	๔						๗
๑๑	บรรณารักษ์										๑						๑
๑๒	นักวิชาการวัฒนธรรม						๒	๓๑		๒๑	๑๐๙						๑๖๓
๑๓	นักวิชาการพัสดุ							๑			๔						๕
๑๔	เจ้าพนักงานพัสดุ															๑	๑
๑๕	นักวิชาการเงินและบัญชี							๑			๖						๗
๑๖	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี															๗	๗
๑๗	เจ้าพนักงานธุรการ												๓	๑	๒๖		๓๐
๑๘	เจ้าพนักงานวัฒนธรรม														๖		๖
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



## บทที่ ๓

### การประเมินและวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

#### ๓.๑ การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ดำเนินการสำรวจแบบประเมิน “ความคาดหวังและสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม” ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. มีกลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ จำนวน ๓๑๗ ชุด พบว่า ได้รับการตอบแบบสำรวจกลับมา จำนวน ๒๓๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๕๖

##### ๓.๑.๑ ข้อมูลเบื้องต้น

ผู้ตอบแบบสำรวจ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๗๘ และเพศชาย จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๒๒ ตามลำดับ

อายุของผู้ตอบแบบสำรวจ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ ๓๑ - ๔๑ ปี จำนวน ๗๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๓๐ ช่วงอายุ ๔๑- ๕๐ ปี จำนวน ๗๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๘๗ ช่วงอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๐๐ และช่วงอายุ ๒๐ - ๓๐ ปี จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๓๕ ตามลำดับ

อายุการทำงานของผู้ตอบแบบสำรวจ ส่วนใหญ่มีอายุทำงานมากกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๑๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๙๖ อายุทำงานระหว่าง ๑ - ๕ ปี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๒๖ ช่วงอายุทำงาน ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๐๔ และอายุทำงานน้อยกว่า ๑ ปี จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๙ ตามลำดับ

สายงานของผู้ตอบแบบสำรวจ ส่วนใหญ่ คือ นักวิชาการวัฒนธรรม จำนวน ๑๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐๐ เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๙ นักประชาสัมพันธ์ จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๓๕ นักวิชาการช่างศิลป์ จำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๙๑ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน/นักจัดการงานทั่วไป จำนวนสายงานละ ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๐๔ นิตกร/นายช่างศิลป์/เจ้าพนักงานวัฒนธรรม จำนวนสายงานละ ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๖๑ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี/นักวิชาการการเงินและบัญชี จำนวนสายงานละ ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๗๔ นายช่างไฟฟ้า/อำนวยการ จำนวนสายงานละ ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๓๐ นักวิชาการคอมพิวเตอร์/นักทรัพยากรบุคคล/นักวิชาการตรวจสอบภายใน/นายช่างภาพ/บรรณารักษ์ จำนวนสายงานละ ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๗ และนายช่างเทคนิค/นายช่างเครื่องกล จำนวนสายงานละ ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๔๓ ตามลำดับ

ระดับของผู้ตอบแบบสำรวจ ส่วนใหญ่ คือ ระดับชำนาญการ จำนวน ๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๗๘ ระดับปฏิบัติการ จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๑๗ ลูกจ้างประจำ จำนวน ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๘๗ ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๑๓ ระดับชำนาญงาน จำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๕ ระดับปฏิบัติงาน จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๔๘ ระดับพนักงานราชการ จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๑๗ และระดับอาวุโส/ระดับต้น/เชี่ยวชาญ จำนวนระดับละ ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๔๓ ตามลำดับ

ตารางที่ ๓.๑ ตารางข้อมูลเบื้องต้น เพศ อายุ และอายุการทำงานของผู้ตอบแบบสำรวจ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๗๔	๓๒.๑๗
หญิง	๑๒๖	๕๔.๗๘
ไม่ระบุ	๓๐	๑๓.๐๔
รวม	๒๓๐	๑๐๐.๐๐

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
๒๐ - ๓๐ ปี	๓๓	๑๔.๓๕
๓๑ - ๔๑ ปี	๗๒	๓๑.๓๐
๔๑ - ๕๐ ปี	๗๑	๓๐.๘๗
๕๑ ปีขึ้นไป	๔๖	๒๐.๐๐
ไม่ระบุ	๘	๓.๔๘
<b>รวม</b>	<b>๒๓๐</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
๑๐ ปีขึ้นไป	๑๐๘	๔๖.๙๖
๖ - ๑๐ ปี	๓๐	๑๓.๐๔
๑ - ๕ ปี	๔๒	๑๘.๒๖
น้อยกว่า ๑ ปี	๑๗	๗.๓๙
ไม่ระบุ	๓๓	๑๔.๓๕
<b>รวม</b>	<b>๒๓๐</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

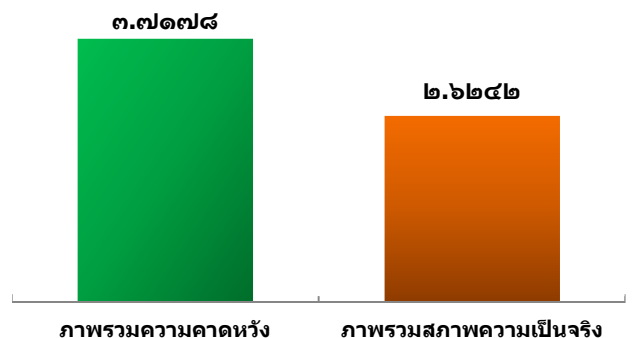
ตารางที่ ๓.๒ ตารางข้อมูลเบื้องต้นสายงาน และระดับของผู้ตอบแบบสำรวจ

สายงาน	จำนวน	ร้อยละ
นักวิชาการวัฒนธรรม	๑๑๕	๕๐.๐๐
เจ้าพนักงานธุรการ	๑๗	๗.๓๙
นักประชาสัมพันธ์	๑๐	๔.๓๕
นักวิชาการช่างศิลป์	๙	๓.๙๑
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๗	๓.๐๔
นักจัดการงานทั่วไป	๗	๓.๐๔
นิติกร	๖	๒.๖๑
นายช่างศิลป์	๖	๒.๖๑
เจ้าพนักงานวัฒนธรรม	๖	๒.๖๑
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๔	๑.๗๔
นักวิชาการเงินและบัญชี	๔	๑.๗๔
นายช่างไฟฟ้า	๓	๑.๓๐
อำนวยการ	๓	๑.๓๐
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๒	๐.๘๗
นักทรัพยากรบุคคล	๒	๐.๘๗
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๒	๐.๘๗
นายช่างภาพ	๒	๐.๘๗
บรรณารักษ์	๒	๐.๘๗
นายช่างเทคนิค	๑	๐.๔๓
นายช่างเครื่องกล	๑	๐.๔๓
นักวิชาการพัสดุ	-	-
เจ้าพนักงานพัสดุ	-	-
ไม่ระบุ	๒๑	๙.๑๓
<b>รวม</b>	<b>๒๓๐</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

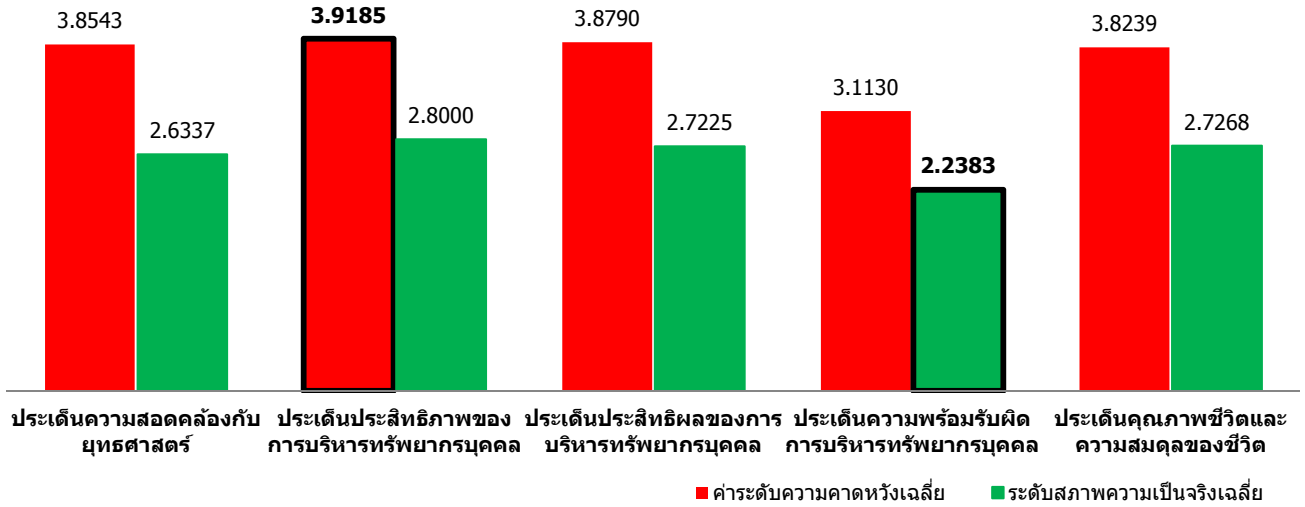
ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
ชำนาญการ	๘๐	๓๔.๗๘
ปฏิบัติการ	๒๘	๑๒.๑๗
ลูกจ้างประจำ	๒๕	๑๐.๘๗
ชำนาญการพิเศษ	๒๑	๙.๑๓
ชำนาญงาน	๑๓	๕.๖๕
ปฏิบัติงาน	๘	๓.๔๘
พนักงานราชการ	๕	๒.๑๗
อาวุโส	๑	๐.๔๓
ระดับต้น	๑	๐.๔๓
เชี่ยวชาญ	๑	๐.๔๓
ระดับสูง	-	-
ไม่ระบุ	๔๗	๒๐.๔๓
<b>รวม</b>	<b>๒๓๐</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

๓.๑.๒ ประเด็น/ข้อสำรวจ

แบบสำรวจมี ๕ มิติ ตามที่มาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ ภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริม วัฒนธรรม มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก คิดเป็น ๓.๗๑๗๘ คะแนน และมีสภาพความเป็นจริง ในระดับ ปานกลาง คิดเป็น ๒.๖๒๔๒ คะแนน



ภาพรวมรายมิติ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคาดหวัง “การมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล” มากที่สุด มีค่าความคาดหวัง ๓.๙๑๘๕ และมีสภาพที่เป็นอยู่จริงของ “ความพร้อมรับผิดการบริหารทรัพยากรบุคคล” น้อยที่สุด มีค่าความเป็นจริง ๒.๒๓๘๓ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๓ และ ๓.๔



ตารางที่ ๓.๓ ตารางสรุปผลค่าระดับความคาดหวังรายมิติ

มิติที่	มิติ	ความคาดหวังที่ตั้งไว้						ค่าเฉลี่ยความคาดหวัง
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	๓๑ (๓.๓๗)	๔๐ (๔.๓๕)	๑๓๘ (๑๕.๐๐)	๓๗๙ (๔๑.๒๐)	๓๐๑ (๓๒.๗๒)	๓๑ (๓.๓๗)	๓.๘๕๔๓ ระดับมาก
๒	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๔ (๒.๖๑)	๔๔ (๔.๗๘)	๑๒๓ (๑๓.๓๗)	๓๘๑ (๔๑.๕๑)	๓๒๐ (๓๔.๗๘)	๒๘ (๓.๐๔)	๓.๙๑๘๕ ระดับมาก
๓	ประสิทธิภาพผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๙ (๒.๘๓)	๔๑ (๒.๙๗)	๑๙๓ (๑๓.๙๙)	๕๑๗ (๓๗.๕๖)	๕๑๗ (๓๗.๕๖)	๗๓ (๕.๒๙)	๓.๘๗๙๐ ระดับมาก
๔	ความพร้อมรับผิดการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๔ (๒.๖๑)	๑๕ (๑.๖๓)	๑๒๓ (๑๓.๓๗)	๓๔๓ (๓๗.๒๘)	๓๕๗ (๓๘.๘๐)	๕๘ (๖.๓๐)	๓.๑๑๓๐ ระดับปานกลาง
๕	คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต	๔๒ (๓.๐๔)	๔๒ (๓.๐๔)	๑๙๘ (๑๔.๓๕)	๔๗๓ (๓๔.๒๘)	๕๓๓ (๓๘.๖๒)	๙๒ (๖.๖๗)	๓.๘๒๓๙ ระดับมาก
<b>เฉลี่ย</b>								๓.๗๑๗๘

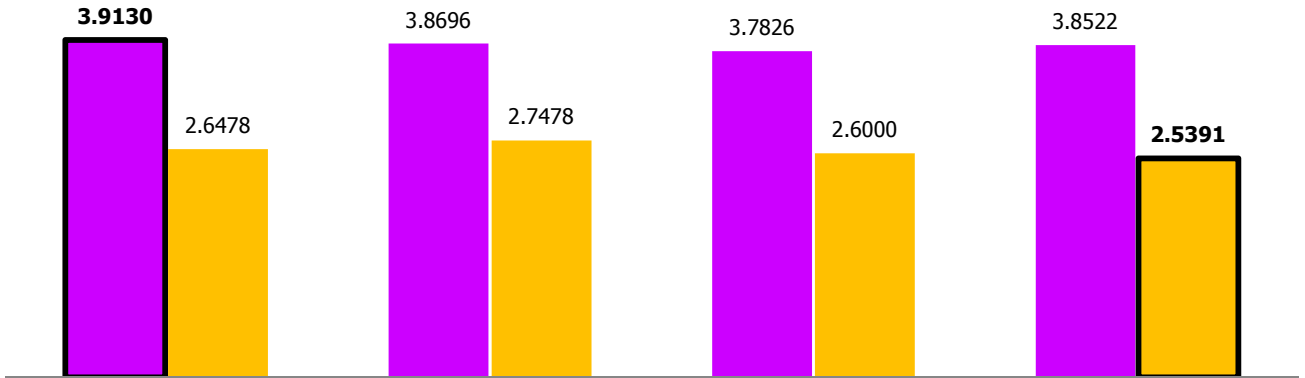
ตารางที่ ๓.๔ ตารางสรุปผลค่าระดับสภาพที่เป็นอยู่จริงรายมิติ

มิติที่	มิติ	สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน						ค่าเฉลี่ยสภาพความเป็นจริง
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	๗๗ (๘.๓๗)	๑๕๗ (๑๗.๐๗)	๓๖๘ (๔๐.๐๐)	๑๗๗ (๑๙.๒๔)	๔๔ (๔.๗๘)	๙๗ (๑๐.๕๔)	๒.๖๓๓๗ ระดับปานกลาง
๒	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๕๙ (๖.๔๑)	๑๔๔ (๑๕.๖๕)	๓๘๕ (๔๑.๘๕)	๑๙๖ (๒๑.๓๐)	๕๘ (๖.๓๐)	๗๘ (๘.๔๘)	๒.๘๐๐๐ ระดับปานกลาง
๓	ประสิทธิภาพผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๐๔ (๗.๕๕)	๑๗๑ (๑๒.๓๙)	๕๕๕ (๓๙.๕๙)	๒๙๔ (๒๑.๓๐)	๑๐๐ (๗.๒๕)	๑๖๖ (๑๒.๐๓)	๒.๗๒๒๕ ระดับปานกลาง
๔	ความพร้อมรับผิดการบริหารทรัพยากรบุคคล	๖๗ (๗.๒๘)	๑๐๓ (๑๑.๒๐)	๓๓๙ (๓๖.๘๕)	๒๐๖ (๒๒.๓๙)	๙๒ (๑๐.๐๐)	๑๑๓ (๑๒.๒๘)	๒.๒๓๘๓ ระดับน้อย
๕	คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต	๑๒๖ (๙.๑๓)	๑๗๓ (๑๒.๕๔)	๔๙๐ (๓๕.๕๑)	๓๒๔ (๒๓.๔๘)	๑๐๕ (๗.๖๑)	๑๖๒ (๑๑.๗๔)	๒.๗๒๖๘ ระดับปานกลาง
<b>เฉลี่ย</b>								๒.๖๒๔๒

รายละเอียดของการสำรวจในแต่ละมิติ สามารถสรุปได้ดังนี้

**๑) มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)**

ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคาดหวัง “การมีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน และสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๙๑๓๐ และมีสภาพที่เป็นอยู่จริงของ “การมีแนวทางรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๕๓๙๑ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๕ และ ๓.๖



การมีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน และ การมีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้อง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ กับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ. คิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการ ใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน

■ ค่าระดับความคาดหวังเฉลี่ย ■ ระดับสภาพความเป็นจริงเฉลี่ย

ตารางที่ ๓.๕ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๑ : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

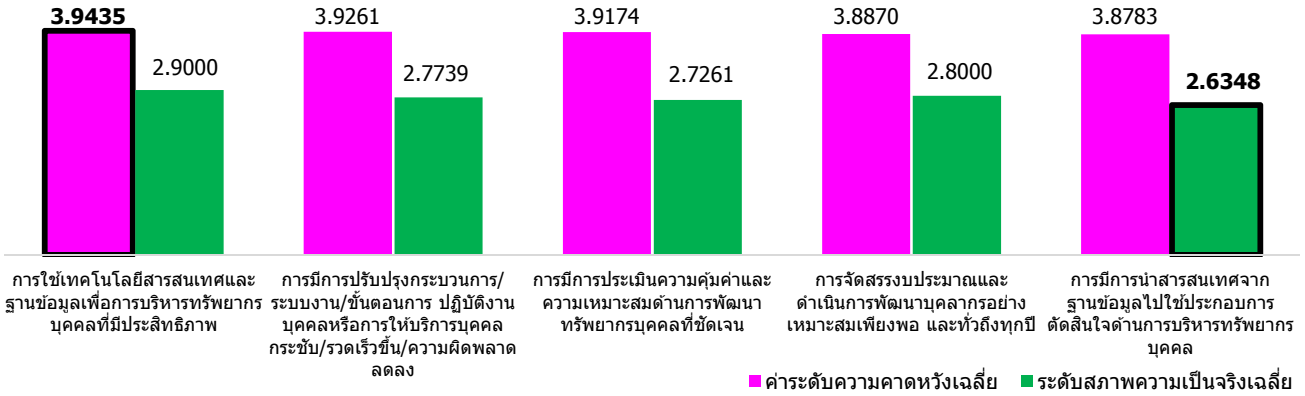
ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๑	ความคาดหวังที่ตั้งไว้						ค่าเฉลี่ยความคาดหวัง
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑	มีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๘ (๓.๔๘)	๙ (๓.๙๑)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๑๐๒ (๔๔.๓๕)	๗๔ (๓๒.๑๗)	๕ (๒.๑๗)	๓.๙๑๓๐ ระดับมาก
๒	มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๕ (๒.๑๗)	๑๒ (๕.๒๒)	๓๓ (๑๔.๓๕)	๙๘ (๔๒.๖๑)	๗๔ (๓๒.๑๗)	๘ (๓.๔๘)	๓.๘๖๙๖ ระดับมาก
๓	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล	๘ (๓.๔๘)	๑๑ (๔.๗๘)	๓๙ (๑๖.๙๖)	๙๗ (๔๒.๑๗)	๖๗ (๒๘.๑๓)	๘ (๓.๔๘)	๓.๗๘๒๖ ระดับมาก
๔	มีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน	๑๐ (๔.๓๕)	๘ (๓.๔๘)	๓๔ (๑๔.๗๘)	๘๒ (๓๕.๖๕)	๘๖ (๓๗.๓๙)	๑๐ (๔.๓๕)	๓.๕๓๙๑ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย		๓๑ (๓.๓๗)	๔๐ (๕.๓๕)	๑๓๘ (๕๙.๐๐)	๓๗๙ (๕๑.๒๐)	๓๐๑ (๓๒.๗๒)	๓๑ (๓.๓๗)	๓.๘๕๔๓ ระดับมาก

ตารางที่ ๓.๖ ตารางสรุประดับสภาพที่เป็นอยู่จริงของมิติที่ ๑ : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๑	สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน						ค่าเฉลี่ยสภาพความเป็นจริง
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑	มีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน สอดคล้องกับ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๑๗ (๗.๓๙)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๑๐๑ (๔๓.๙๑)	๔๕ (๑๙.๕๗)	๙ (๓.๙๑)	๒๖ (๑๑.๓๐)	๒.๖๔๗๘ ระดับปานกลาง
๒	มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๑๓ (๕.๖๕)	๓๔ (๑๔.๗๘)	๙๑ (๓๙.๕๗)	๕๗ (๒๔.๗๘)	๑๐ (๔.๓๕)	๒๕ (๑๐.๘๗)	๒.๗๔๗๘ ระดับปานกลาง
๓	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๒ (๙.๕๗)	๔๒ (๑๘.๒๖)	๙๔ (๔๐.๘๗)	๓๕ (๑๕.๒๒)	๑๔ (๖.๐๘)	๒๓ (๑๐.๐๐)	๒.๖๐๐๐ ระดับปานกลาง
๔	มีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน	๒๕ (๑๐.๘๗)	๔๙ (๒๑.๓๐)	๘๒ (๓๕.๖๕)	๔๐ (๑๗.๓๙)	๑๑ (๔.๗๘)	๒๓ (๑๐.๐๐)	๒.๕๓๙๑ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		๗๗ (๘.๓๗)	๑๕๗ (๑๗.๐๗)	๓๖๘ (๔๐.๐๐)	๑๗๗ (๑๙.๒๔)	๔๔ (๔.๗๘)	๙๗ (๑๐.๕๔)	๒.๖๓๓๗ ระดับปานกลาง

**๒) มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)**

ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความคาดหวัง “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๙๔๓๔ และมีสภาพที่เป็นอยู่จริงของ “การนำสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๖๓๔๘ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๗ และ ๓.๘



**ตารางที่ ๓.๗ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๒ : ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล**

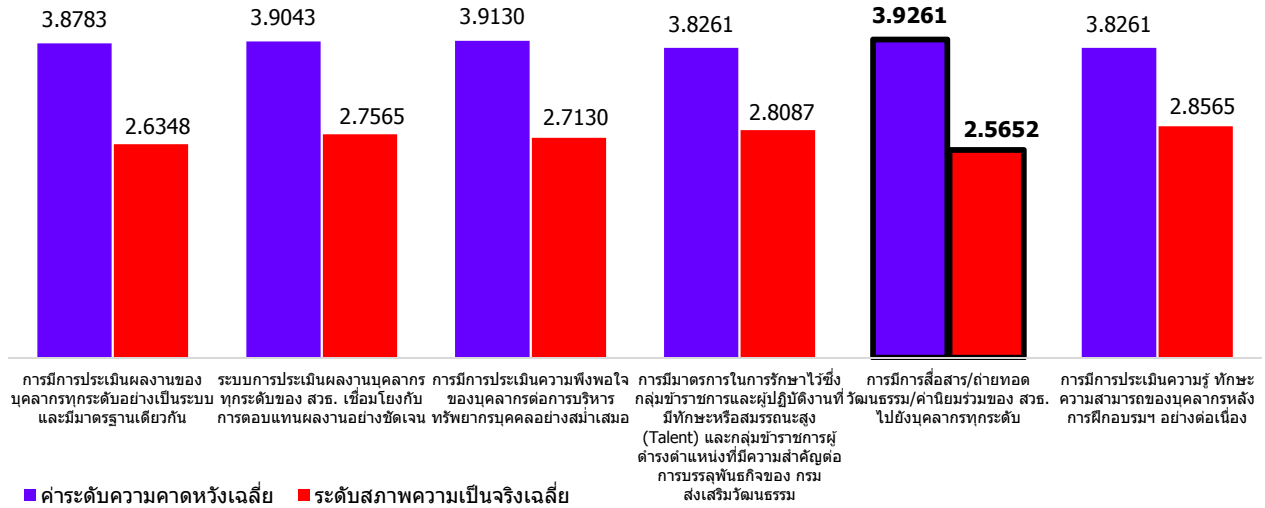
ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๒	ความคาดหวังที่ตั้งไว้						ค่าเฉลี่ยความคาดหวัง
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๕	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	๕ (๒.๑๗)	๑๓ (๕.๖๕)	๒๗ (๑๑.๗๔)	๙๐ (๓๙.๑๓)	๘๗ (๓๗.๘๓)	๘ (๓.๔๘)	๓.๙๔๓๔ ระดับมาก
๖	มีการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานบุคคลหรือการให้บริการบุคคลกระชับ/รวดเร็วขึ้น/ความผิดพลาดลดลง	๖ (๒.๖๑)	๑๑ (๔.๗๘)	๓๐ (๑๓.๐๔)	๙๕ (๔๑.๓๐)	๘๑ (๓๕.๒๒)	๗ (๓.๐๔)	๓.๙๒๖๑ ระดับมาก
๗	มีการประเมินความคุ้มค่าและความเหมาะสมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน	๕ (๒.๑๗)	๑๒ (๕.๒๒)	๓๕ (๑๕.๒๒)	๙๘ (๔๒.๖๑)	๗๕ (๓๒.๔๘)	๕ (๒.๑๗)	๓.๙๑๗๔ ระดับมาก
๘	จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ และทั่วถึงทุกปี	๘ (๓.๔๘)	๘ (๓.๔๘)	๓๑ (๑๓.๔๘)	๙๘ (๔๒.๖๑)	๗๗ (๓๓.๔๘)	๘ (๓.๔๘)	๓.๘๘๗๐ ระดับมาก
๙	มีการนำสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๙ (๓.๙๑)	๑๑ (๔.๗๘)	๓๓ (๑๔.๓๕)	๙๓ (๔๐.๕๓)	๗๘ (๓๓.๙๑)	๖ (๒.๖๑)	๓.๘๗๘๓ ระดับมาก
<b>ค่าเฉลี่ย</b>		<b>๒๔ (๒.๖๑)</b>	<b>๔๔ (๔.๗๘)</b>	<b>๑๒๓ (๑๓.๓๗)</b>	<b>๓๘๑ (๔๑.๔๑)</b>	<b>๓๒๐ (๓๔.๗๘)</b>	<b>๒๘ (๓.๐๔)</b>	<b>๓.๙๑๘๕ ระดับมาก</b>

**ตารางที่ ๓.๘ ตารางสรุประดับสภาพที่เป็นอยู่จริงของมิติที่ ๒ : ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล**

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๒	สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน						ค่าเฉลี่ยสภาพความเป็นจริง
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๕	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	๑๔ (๖.๐๙)	๓๓ (๑๔.๓๕)	๙๕ (๔๑.๓๐)	๕๓ (๒๓.๐๔)	๑๘ (๗.๘๓)	๑๗ (๗.๓๙)	๒.๙๐๐๐ ระดับปานกลาง
๖	มีการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานบุคคลหรือการให้บริการบุคคลกระชับ/รวดเร็วขึ้น/ความผิดพลาดลดลง	๑๖ (๖.๙๖)	๓๘ (๑๖.๕๒)	๙๖ (๔๑.๗๔)	๔๗ (๒๐.๕๓)	๑๔ (๖.๐๙)	๑๙ (๘.๒๖)	๒.๗๗๓๙ ระดับปานกลาง
๗	มีการประเมินความคุ้มค่าและความเหมาะสมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน	๑๕ (๖.๕๒)	๓๖ (๑๕.๖๕)	๙๙ (๔๓.๐๔)	๔๗ (๒๐.๕๓)	๑๑ (๔.๗๘)	๒๒ (๙.๕๗)	๒.๗๒๖๑ ระดับปานกลาง
๘	จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ และทั่วถึงทุกปี	๑๔ (๖.๐๙)	๓๗ (๑๖.๐๙)	๙๕ (๔๑.๓๐)	๔๙ (๒๑.๓๐)	๑๕ (๖.๕๒)	๒๐ (๘.๗๐)	๒.๘๐๐๐ ระดับปานกลาง
๙	มีการนำสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๙ (๘.๒๖)	๓๙ (๑๖.๙๖)	๙๕ (๔๑.๓๐)	๔๑ (๑๗.๘๓)	๑๒ (๕.๒๒)	๒๔ (๑๐.๕๓)	๒.๖๓๔๘ ระดับปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ย</b>		<b>๕๙ (๖.๔๑)</b>	<b>๑๔๔ (๑๕.๖๕)</b>	<b>๓๘๕ (๔๑.๘๕)</b>	<b>๑๙๖ (๒๑.๓๐)</b>	<b>๕๘ (๖.๓๐)</b>	<b>๗๘ (๘.๔๘)</b>	<b>๒.๘๐๐๐ ระดับปานกลาง</b>

๓) มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness)

ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความคาดหวัง “การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๙๒๖๑ และมีสภาพที่เป็นอยู่จริงของ “การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๕๖๕๒ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๙ และ ๓.๑๐



ตารางที่ ๓.๙ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๓ : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

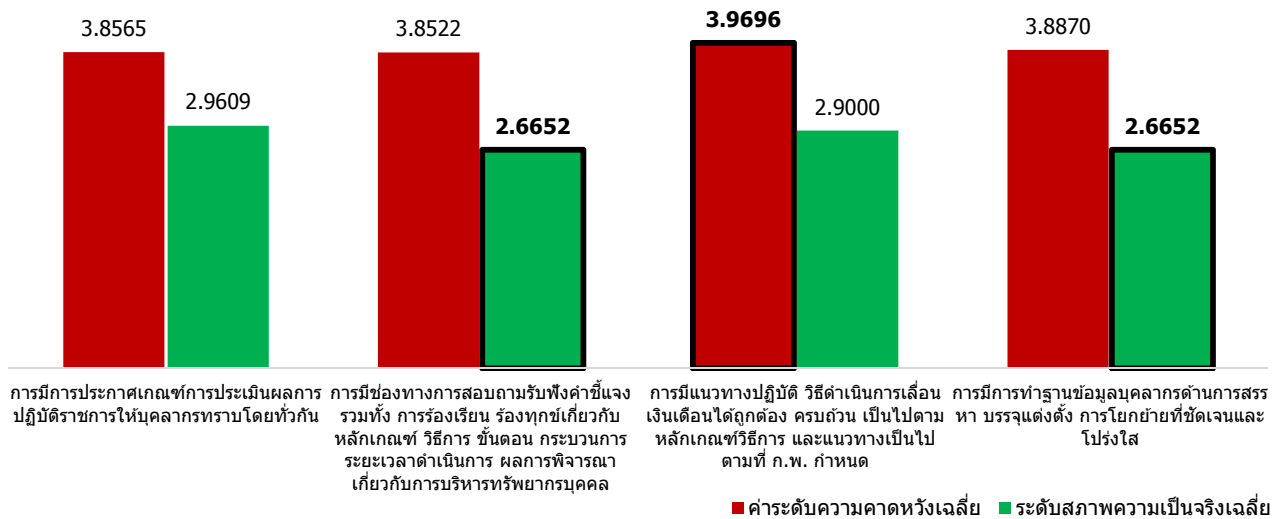
ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๓	ความคาดหวังที่ตั้งไว้						ค่าเฉลี่ยความคาดหวัง
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑๐	มีการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน	๙ (๓.๙๑)	๑๑ (๔.๗๘)	๓๓ (๑๔.๓๕)	๙๓ (๔๐.๔๓)	๗๘ (๓๓.๙๑)	๖ (๒.๖๑)	๓.๘๗๘๓ ระดับมาก
๑๑	ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน	๙ (๓.๙๑)	๖ (๒.๖๑)	๒๗ (๑๑.๗๔)	๘๔ (๓๖.๕๒)	๙๒ (๔๐.๐๐)	๑๒ (๕.๒๒)	๓.๙๐๔๓ ระดับมาก
๑๒	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	๗ (๓.๐๔)	๖ (๒.๖๑)	๓๓ (๑๔.๓๕)	๘๓ (๓๖.๐๙)	๙๐ (๓๙.๑๓)	๑๑ (๔.๗๘)	๓.๙๑๓๐ ระดับมาก
๑๓	มีมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ/ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของ สวธ.	๕ (๒.๑๗)	๖ (๒.๖๑)	๓๗ (๑๖.๐๙)	๘๘ (๓๘.๒๖)	๘๐ (๓๔.๗๘)	๑๔ (๖.๐๙)	๓.๘๒๖๑ ระดับมาก
๑๔	มีการสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ	๔ (๑.๗๔)	๘ (๓.๔๘)	๓๐ (๑๓.๐๔)	๗๗ (๓๓.๔๘)	๙๗ (๔๒.๑๗)	๑๔ (๖.๐๙)	๓.๙๒๖๑ ระดับมาก
๑๕	มีการประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรหลังการฝึกอบรมฯ อย่างต่อเนื่อง	๕ (๒.๑๗)	๔ (๑.๗๔)	๓๓ (๑๔.๓๕)	๙๒ (๔๐.๐๐)	๘๐ (๓๔.๗๘)	๑๖ (๖.๙๖)	๓.๘๒๖๑ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย		๓๙ (๒.๘๓)	๔๑ (๒.๙๗)	๑๙๓ (๑๓.๔๔)	๕๑๗ (๓๗.๕๖)	๕๑๗ (๓๗.๕๖)	๗๓ (๕.๒๙)	๓.๘๗๙๐ ระดับมาก

ตารางที่ ๓.๑๐ ตารางสรุประดับสภาพที่เป็นอยู่จริงของมิติที่ ๓ : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๓	สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน						ค่าเฉลี่ย สภาพความเป็นจริง
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๑๐	มีการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน	๑๙ (๘.๒๖)	๓๙ (๑๖.๙๖)	๙๕ (๔๑.๓๐)	๔๑ (๑๗.๘๓)	๑๒ (๕.๒๒)	๒๔ (๑๐.๔๓)	๒.๖๓๔๘ ระดับปานกลาง
๑๑	ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน	๒๐ (๘.๗๐)	๒๔ (๑๐.๔๓)	๘๒ (๓๕.๖๕)	๖๐ (๒๖.๙๐)	๑๖ (๖.๙๖)	๒๘ (๑๒.๑๗)	๒.๗๕๖๕ ระดับปานกลาง
๑๒	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	๑๗ (๗.๓๙)	๒๒ (๙.๕๗)	๙๖ (๔๑.๗๔)	๕๐ (๒๑.๗๔)	๑๕ (๖.๕๒)	๓๐ (๑๓.๐๔)	๒.๗๑๓๐ ระดับปานกลาง
๑๓	มีมาตรการในการรักษากลุ่มข้าราชการ/ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ/สมรรถนะสูง (Talent) และกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของ สวธ.	๑๕ (๖.๕๒)	๒๔ (๑๐.๔๓)	๙๘ (๔๒.๖๑)	๕๑ (๒๒.๑๗)	๑๗ (๗.๓๙)	๒๕ (๑๐.๘๗)	๒.๘๐๘๗ ระดับปานกลาง
๑๔	มีการสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ	๒๑ (๙.๑๓)	๓๓ (๑๔.๓๕)	๘๙ (๓๘.๗๐)	๓๙ (๑๖.๙๖)	๑๖ (๖.๙๖)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๒.๕๖๕๒ ระดับปานกลาง
๑๕	มีการประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรหลังการฝึกอบรมฯ อย่างต่อเนื่อง	๑๒ (๕.๒๒)	๒๙ (๑๒.๖๑)	๘๕ (๓๖.๙๖)	๕๓ (๒๓.๐๔)	๒๔ (๑๐.๔๓)	๒๗ (๑๑.๗๔)	๒.๘๕๖๕ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		๑๐๔ (๗.๕๔)	๑๗๑ (๑๒.๓๙)	๕๔๕ (๓๙.๔๙)	๒๙๔ (๑๒.๓๐)	๑๐๐ (๗.๒๕)	๑๖๖ (๑๒.๐๓)	๒.๗๒๒๕ ระดับปานกลาง

๔) มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความคาดหวังให้มี “แนวทางปฏิบัติ วิธีดำเนินการเลื่อนเงินเดือนได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการ และแนวทาง เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๙๖๙๖ และมีสภาพที่เป็นอยู่จริงของ “การมีช่องทางการสอบถามรับฟัง คำชี้แจง รวมทั้ง การร้องเรียน ร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลาดำเนินการ ผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และ “มีการทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๖๖๕๒ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๑๑ และ ๓.๑๒



ตารางที่ ๓.๑๑ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๔ : ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

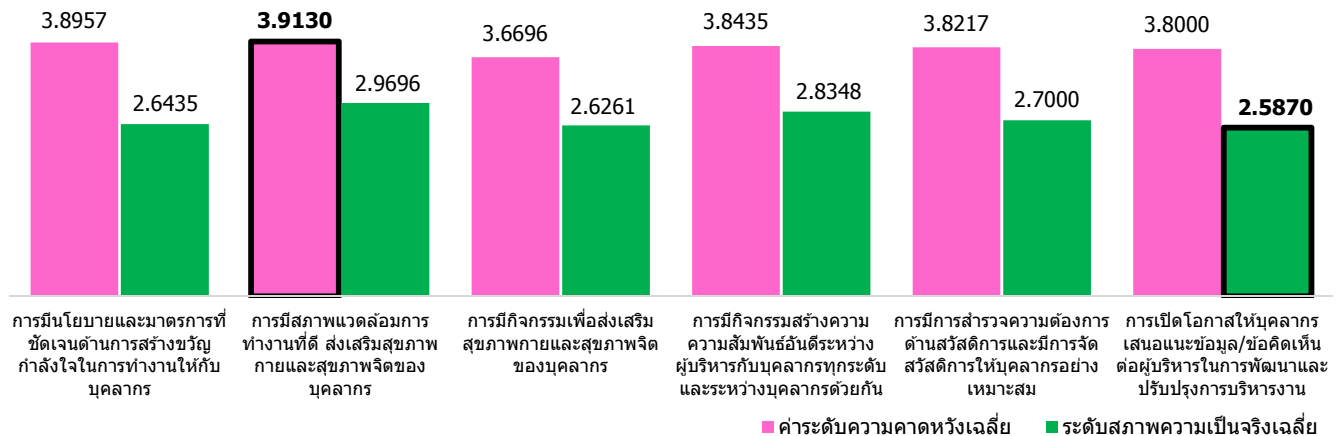
ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๔	ความคาดหวังที่ตั้งไว้					ค่าเฉลี่ย ความคาดหวัง	
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		ไม่ระบุ
๑๖	มีการประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	๕ (๒.๑๗)	๔ (๑.๗๔)	๓๑ (๑๓.๔๘)	๘๙ (๓๘.๗๐)	๘๕ (๓๖.๙๖)	๑๖ (๖.๙๖)	๓.๘๕๖๕ ระดับมาก
๑๗	มีช่องทางการสอบถามรับฟังคำชี้แจง การร้องเรียน ร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลาดำเนินการ ผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	๕ (๒.๑๗)	๔ (๑.๗๔)	๓๘ (๑๖.๕๒)	๙๑ (๓๙.๕๗)	๗๙ (๓๔.๓๕)	๑๓ (๕.๖๕)	๓.๘๕๒๒ ระดับมาก
๑๘	มีแนวทางปฏิบัติ วิธีดำเนินการโอนเงินเดือนได้ถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการ และ แนวทางเป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด	๖ (๒.๖๑)	๒ (๐.๘๗)	๒๘ (๑๒.๑๗)	๘๑ (๓๕.๒๒)	๙๙ (๔๓.๐๔)	๑๔ (๖.๐๙)	๓.๙๖๙๖ ระดับมาก
๑๙	มีการทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส	๘ (๓.๔๘)	๕ (๒.๑๗)	๒๖ (๑๑.๓๐)	๘๒ (๓๓.๖๕)	๙๔ (๔๐.๘๗)	๑๕ (๖.๕๒)	๓.๘๘๗๐ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย		๒๔ (๒.๖๑)	๑๕ (๑.๖๓)	๑๒๓ (๑๓.๓๗)	๓๔๓ (๓๗.๒๘)	๓๕๗ (๓๘.๘๐)	๕๘ (๖.๓๐)	๓.๑๑๓๐ ระดับปานกลาง

ตารางที่ ๓.๑๒ ตารางสรุประดับสภาพที่เป็นอยู่จริงของมิติที่ ๔ : ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๔	สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน					ค่าเฉลี่ย สภาพความเป็นจริง	
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		ไม่ระบุ
๑๖	มีการประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	๑๒ (๕.๒๒)	๒๗ (๑๑.๗๔)	๗๗ (๓๓.๔๘)	๕๖ (๒๔.๓๕)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๒๖ (๑๑.๓๐)	๒.๙๖๐๙ ระดับปานกลาง
๑๗	มีช่องทางการสอบถามรับฟังคำชี้แจง การร้องเรียน ร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลาดำเนินการ ผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๘ (๗.๘๓)	๓๐ (๑๓.๐๔)	๙๙ (๔๓.๐๔)	๔๒ (๑๘.๒๙)	๑๔ (๖.๐๙)	๒๗ (๑๑.๗๔)	๒.๖๖๕๒ ระดับปานกลาง
๑๘	มีแนวทางปฏิบัติ วิธีดำเนินการโอนเงินเดือนได้ถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการ และ แนวทางเป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด	๑๕ (๖.๕๒)	๑๖ (๖.๙๖)	๘๗ (๓๗.๘๓)	๖๑ (๒๖.๕๒)	๒๓ (๑๐.๐๐)	๒๘ (๑๒.๑๗)	๒.๙๐๐๐ ระดับปานกลาง
๑๙	มีการทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส	๒๒ (๙.๕๗)	๓๐ (๑๓.๐๔)	๗๖ (๓๓.๐๔)	๕๗ (๒๐.๔๓)	๒๓ (๑๐.๐๐)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๒.๖๖๕๒ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		๖๗ (๗.๒๘)	๑๐๓ (๑๑.๒๐)	๓๓๙ (๓๖.๘๕)	๒๐๖ (๒๒.๓๙)	๙๒ (๑๐.๐๐)	๑๑๓ (๑๒.๒๘)	๒.๒๓๘๓ ระดับน้อย

๕) มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ส่วนใหญ่คาดหวัง “การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร” มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๙๑๓๐ และมีสภาพที่เป็นอยู่จริงของ “การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน” น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๕๘๗๐ รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๑๓ และ ๓.๑๔





ตารางที่ ๓.๑๓ ตารางสรุประดับความคาดหวังของมิติที่ ๕ : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๕	ความคาดหวังที่ตั้งไว้						ค่าระดับความคาดหวังเฉลี่ย
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๒๐	สวธ. มีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	๙ (๓.๙๑)	๕ (๒.๑๗)	๓๕ (๑๕.๒๒)	๓๘ (๓๓.๙๑)	๙๒ (๕๐.๐๐)	๑๑ (๕.๗๘)	๓.๘๙๕๗ ระดับมาก
๒๑	สวธ. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	๕ (๒.๑๗)	๗ (๓.๐๔)	๓๒ (๑๓.๑๙)	๓๕ (๓๒.๖๑)	๙๗ (๕๒.๑๗)	๑๔ (๖.๐๙)	๓.๙๑๓๐ ระดับมาก
๒๒	สวธ. มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย/สุขภาพจิต	๗ (๓.๐๔)	๑๐ (๔.๓๕)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๗๔ (๓๒.๑๗)	๘๕ (๓๖.๙๖)	๒๒ (๙.๕๗)	๓.๖๖๙๖ ระดับมาก
๒๓	สวธ. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับและระหว่างบุคลากรด้วยกัน	๖ (๒.๖๑)	๖ (๒.๖๑)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๘๕ (๓๖.๗๖)	๘๖ (๓๗.๓๙)	๑๕ (๖.๕๒)	๓.๘๙๓๕ ระดับมาก
๒๔	สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม	๘ (๓.๔๘)	๕ (๒.๑๗)	๓๕ (๑๕.๒๒)	๗๔ (๓๒.๑๗)	๙๒ (๕๐.๐๐)	๑๖ (๖.๙๖)	๓.๘๒๑๗ ระดับมาก
๒๕	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน	๗ (๓.๐๔)	๙ (๓.๙๑)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๘๗ (๓๗.๘๓)	๘๑ (๓๕.๒๒)	๑๔ (๖.๐๗)	๓.๘๐๐๐ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย		๕๒ (๓.๐๔)	๕๒ (๓.๐๔)	๑๙๘ (๑๕.๓๕)	๕๗๓ (๓๔.๒๘)	๕๓๓ (๓๘.๖๒)	๙๒ (๖.๖๗)	๓.๘๒๓๙ ระดับมาก

ตารางที่ ๓.๑๔ ตารางสรุประดับสภาพที่เป็นอยู่จริงของมิติที่ ๕ : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ข้อ	ประเด็นมิติที่ ๕	สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน						ค่าระดับสภาพความเป็นจริงเฉลี่ย
		ระดับ (จำนวนความถี่/ร้อยละ)						
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่ระบุ	
๒๐	สวธ. มีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	๒๔ (๑๐.๔๓)	๒๗ (๑๑.๗๔)	๘๗ (๓๗.๘๓)	๔๖ (๒๐.๐๐)	๑๗ (๗.๓๙)	๒๙ (๑๒.๖๑)	๒.๖๔๓๕ ระดับปานกลาง
๒๑	สวธ. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	๑๔ (๖.๐๙)	๒๖ (๑๑.๓๐)	๗๖ (๓๓.๐๔)	๖๖ (๒๘.๗๐)	๒๕ (๑๐.๘๗)	๒๓ (๑๐.๐๐)	๒.๙๖๙๖ ระดับปานกลาง
๒๒	สวธ. มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกาย/สุขภาพจิต	๒๒ (๙.๕๗)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๗๓ (๓๑.๗๔)	๕๖ (๒๔.๓๕)	๑๕ (๖.๕๒)	๓๒ (๑๓.๙๑)	๒.๖๒๖๑ ระดับปานกลาง
๒๓	สวธ. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับและระหว่างบุคลากรด้วยกัน	๑๘ (๗.๘๓)	๒๓ (๑๐.๐๐)	๘๗ (๓๗.๘๓)	๕๘ (๒๕.๒๒)	๑๙ (๘.๒๖)	๒๕ (๑๐.๘๗)	๒.๘๓๔๘ ระดับปานกลาง
๒๔	สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม	๒๕ (๘.๒๔)	๒๘ (๑๑.๘๘)	๘๔ (๓๖.๙๗)	๕๒ (๒๓.๐๘)	๑๖ (๖.๙๖)	๒๕ (๑๐.๘๗)	๒.๗๐๐๐ ระดับปานกลาง
๒๕	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน	๒๓ (๑๐.๐๐)	๓๗ (๑๖.๐๙)	๘๓ (๓๖.๐๙)	๔๖ (๒๐.๐๐)	๑๓ (๕.๖๕)	๒๘ (๑๒.๑๗)	๒.๕๘๗๐ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		๑๒๖ (๙.๑๓)	๑๗๓ (๑๒.๕๕)	๕๙๐ (๓๕.๕๑)	๓๒๔ (๒๓.๔๘)	๑๐๕ (๗.๖๑)	๑๖๒ (๑๑.๗๔)	๒.๗๒๖๘ ระดับปานกลาง

### ๓.๒ การวิเคราะห์ส่วนต่างความคาดหวัง/เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

การวิเคราะห์ประเด็นความคาดหวัง/เป้าหมายสูงสุดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม โดยให้ข้าราชการและพนักงานข้าราชการ ตอบแบบประเมินความคาดหวังและสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสอบถามระดับ “ความคาดหวังที่ตั้งไว้” และระดับ “สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน” ในประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ว่าได้ให้ความสำคัญแก่ประเด็นนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด และนำมาวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)<sup>๓</sup> เพื่อพิจารณาหาประเด็นความคาดหวัง ที่มี “ส่วนต่างสูงสุด”

การคำนวณเพื่อวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) โดยการหาค่าเฉลี่ยผลรวมของส่วนต่างระหว่าง “ความคาดหวังที่ตั้งไว้” และระดับ “สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน” ของแต่ละบุคคลที่ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

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

เมื่อ N คือ จำนวนของผู้ตอบแบบสำรวจ  
i คือ ลำดับของแบบสำรวจ

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น ๔ แบบ คือ (๑) การวิเคราะห์ส่วนต่างภาพรวม (๒) การวิเคราะห์ส่วนต่างตามสายงาน (๓) การวิเคราะห์ส่วนต่างตามอายุการทำงาน และ (๔) การเปรียบเทียบผลจากการสำรวจที่ผ่านมา (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๖๐ และ พ.ศ. ๒๕๖๒) สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### ๓.๒.๑ การวิเคราะห์ส่วนต่างภาพรวม

ส่วนต่างภาพรวมระหว่าง “ความคาดหวังที่ตั้งไว้” และ “สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน” **ที่มีลำดับค่า GAP มากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ๓ ลำดับแรก** ดังนี้

- ลำดับที่ ๑ การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
- ลำดับที่ ๒ การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)
- ลำดับที่ ๓ (๑) การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๙)  
(๒) การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)

#### ๓.๒.๒ การวิเคราะห์ส่วนต่างตามสายงาน

การวิเคราะห์จำนวนสายงานของผู้ตอบแบบประเมินที่มีสัดส่วนแบบมีนัยสำคัญ พบว่า สายงานที่มีจำนวนมากที่สุด คือ นักวิชาการวัฒนธรรม จำนวน ๑๑๕ คน ลำดับถัดมา คือ เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน ๑๗ คน การวิเคราะห์ส่วนต่างจากกลุ่มสายงาน มีลำดับค่า GAP ดังนี้

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

- ลำดับที่ ๑ การมีแนวทางการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
- ลำดับที่ ๒ การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)
- ลำดับที่ ๓ การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๙)

<sup>๓</sup> การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในด้านต่างๆ ในปัจจุบันเทียบกับศักยภาพที่ควรจะเป็นขององค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงศักยภาพ เพื่อช่วยให้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

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

ลำดับที่ ๑	จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ (ข้อ ๗)
ลำดับที่ ๒	(๑) การประเมินความคุ้มค่าและความเหมาะสมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน (ข้อ ๖) (๒) การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๙) (๓) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน (ข้อ ๒๕)

### ๓.๒.๓ การวิเคราะห์ส่วนต่างตามช่วงอายุการทำงาน

การวิเคราะห์จำนวนของช่วงอายุการทำงานของผู้ตอบแบบประเมินแบบมีนัยสำคัญ พบว่า ช่วงอายุการทำงานที่มีจำนวนมากที่สุด คือ อายุงานมากกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๐๘ คน ลำดับถัดมา คือ อายุงานระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๓๐ คน การวิเคราะห์ส่วนต่างที่ได้จากกลุ่มช่วงอายุการทำงาน มีลำดับค่า GAP มากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

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

ลำดับที่ ๑	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
ลำดับที่ ๒	การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)
ลำดับที่ ๓	การทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส (ข้อ ๑๙)

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

ลำดับที่ ๑	การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)
ลำดับที่ ๒	การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน (ข้อ ๒๕)
ลำดับที่ ๓	(๑) การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔) (๒) การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)

### ๓.๒.๔ การเปรียบเทียบผลจากการสำรวจที่ผ่านมา (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๖๐ และ พ.ศ. ๒๕๖๒)

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

ประเด็น ลำดับ	การเปรียบเทียบค่า GAP ภาพรวม	
	ผลสำรวจเมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๐	ผลสำรวจเมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๒
๑	(๑) การมีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ (๒) การมีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
๒	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับโดยมีมาตรฐานเดียวกัน	การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)
๓	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน	(๑) การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๙) (๒) การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)

๒) การเปรียบเทียบค่า GAP ตามสายงาน ในประเด็นที่มีค่า GAP สูงสุด ระหว่างสายงาน “นักวิชาการวัฒนธรรม” และ “เจ้าพนักงานวัฒนธรรม” จากการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๐ และ พ.ศ. ๒๕๖๒ ปรากฏดังนี้

ประเด็น ลำดับ	การเปรียบเทียบค่า GAP ตามสายงาน			
	นักวิชาการวัฒนธรรม		เจ้าพนักงานวัฒนธรรม	
	ผลสำรวจ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๐	ผลสำรวจ พ.ศ. ๒๕๖๒	ผลสำรวจ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๐	ผลสำรวจ พ.ศ. ๒๕๖๒
๑	การมีแนวทางการรักษา จูงใจ/ ตอบ แทน บุค ลากร ที่มี ประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน	การมีแนวทางการรักษา จูงใจ/ ตอบ แทน บุค ลากร ที่มี ประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)	(๑) การมีแผนอัตรากำลัง ที่ชัดเจน สอดคล้องกับ พันธกิจและยุทธศาสตร์  (๒) การประเมินผลงานของ บุคลากรทุกระดับโดยมี มาตรฐานเดียวกัน	การจัดสรรงบประมาณและ ดำเนินการพัฒนาบุคลากร อย่างเหมาะสมเพียงพอ (ข้อ ๓)
๒	การมีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจและ ยุทธศาสตร์	การ สื่ อ สาร / ถ่า ย ท อ ด วัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร ทรั พ ยา กร บุ ค คล ที่ มี ประสิทธิภาพ	(๑) การประเมินความคุ้มค่า และความเหมาะสมด้าน การพัฒนาทรัพยากร บุคคลที่ชัดเจน (ข้อ ๖)  (๒) การประเมินผลงานของ บุคลากรทุกระดับอย่าง เป็นระบบและมีมาตรฐาน เดียวกัน (ข้อ ๙)  (๓) การเปิดโอกาสให้บุคลากร เสนอแนะ ข้อมูล / ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารใน การพัฒนาและปรับปรุง การบริหารงาน (ข้อ ๒๕)
๓	การมีนโยบายและมาตรการ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ที่ชัดเจน	การ ประเมิน ผลงาน ของ บุคลากรทุกระดับอย่างเป็น ระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๙)	การเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นต่อทิศทาง และเป้าหมายการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	-

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		อายุงานระหว่าง ๖ - ๑๐ ปี	
	ผลสำรวจ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๐	ผลสำรวจ พ.ศ. ๒๕๖๒	ผลสำรวจ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๐	ผลสำรวจ พ.ศ. ๒๕๖๒
๑	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับโดยมีมาตรฐานเดียวกัน	การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบสนองบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)	การมีแนวทางการรักษา จูงใจ/ตอบสนองบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน	การสื่อสาร / ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของสวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)
๒	การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ	การสื่อสาร / ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของสวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)	(๑) การมีนโยบายและมาตรการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานที่ชัดเจน (๒) การสำรวจความต้องการและจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม	การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน (ข้อ ๒๕)
๓	การมีนโยบายและมาตรการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานที่ชัดเจน	การทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส (ข้อ ๑๙)	-	(๑) การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบสนองบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔) (๒) การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)

ดังนั้น ประเด็นที่ยังคงมีค่า GAP สูงได้จากการสำรวจครั้งก่อน (พ.ศ. ๒๕๖๐) มีจำนวน ๓ ประเด็น ได้แก่

๑. การมีแนวทางการรักษา จูงใจ/ตอบสนองบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)
๒. การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)
๓. การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๙)

### ๓.๓ การคัดเลือกประเด็นสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์

จากการสำรวจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ระหว่างความคาดหวังและสภาพที่เป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์ค่าส่วนต่างในแต่ละประเด็น และแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) เพื่อหาลำดับความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) ระยะ ๓ ปี กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนต่าง หรือ ค่า GAP รายละเอียดตามตารางที่ ๓.๒๐ สามารถจัดลำดับประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยส่วนต่างมากที่สุดไปถึ้น้อยที่สุดที่ควรนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้ดังนี้

- ลำดับที่ ๑ การมีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน (ข้อ ๔)<sup>๔</sup>
- ลำดับที่ ๒ การสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ (ข้อ ๑๓)
- ลำดับที่ ๓ การประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน (ข้อ ๙)
- ลำดับที่ ๔ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน (ข้อ ๒๕)<sup>๔</sup>
- ลำดับที่ ๕ การสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม (ข้อ ๒๔)<sup>๔</sup>

---

<sup>๔</sup> เป็นประเด็นที่มีค่า GAP สูง จากการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๐

ตารางที่ ๓.๒๐ ตารางสรุปการวิเคราะห์ส่วนต่าง

ข้อ	ประเด็น	ภาพรวม		วิเคราะห์สายงาน				วิเคราะห์อายุการทำงาน			
				นักวิชาการวัฒนธรรม		เจ้าพนักงานวัฒนธรรม		อายุงาน > ๑๐ ปี		อายุงาน ๖ - ๑๐ ปี	
		ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย GAP	ลำดับ
<b>ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์</b>											
๑	สวธ. มีแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน และสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๐.๙๒๑๗		๑.๐๙๕๗		๐.๖๔๗๑		๑.๐๑๘๕		๐.๖๙๐๕	
๒	สวธ. มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สวธ.	๐.๘๓๐๔		๐.๙๒๑๗		๐.๖๔๗๑		๐.๙๐๗๔		๐.๖๔๒๙	
๓	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล	๐.๙๔๓๕		๑.๑๓๐๔		๐.๖๔๗๑		๑.๐๗๔๑		๐.๖๑๙๐	
๔	สวธ. มีแนวทางและดำเนินการรักษา จูงใจ/ตอบแทนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้อย่างชัดเจน <sup>๕</sup>	๑.๐๙๕๗	๑	๑.๒๕๒๒	๑	๐.๕๘๘๒		๑.๒๕๙๓	๑	๐.๗๖๑๙	๓
<b>ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>											
๕	สวธ. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	๐.๘๖๙๖		๑.๐๒๖๑		๐.๔๑๑๘		๐.๙๓๕๒		๐.๗๑๔๓	
๖	สวธ. มีการประเมินความคุ้มค่าและความเหมาะสมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน	๐.๙๔๗๘		๑.๐๘๗๐		๐.๗๐๕๙	๒	๑.๐๐๐๐		๐.๗๓๘๑	
๗	สวธ. จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ	๐.๘๙๑๓		๐.๙๙๑๓		๐.๗๖๔๗	๑	๐.๙๗๒๒		๐.๖๔๒๙	
๘	สวธ. จัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงทุกปี	๐.๘๘๒๖		๑.๐๑๗๔		๐.๖๔๗๑		๐.๙๖๓๐		๐.๖๔๒๙	
<b>ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>											
๙	สวธ. มีการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน	๐.๙๕๖๕	๓	๑.๑๔๗๘	๓	๐.๗๐๕๙	๒	๑.๑๓๘๙		๐.๖๖๖๗	
๑๐	สวธ. มีการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับโดยมีมาตรฐานเดียวกัน	๐.๘๙๑๓		๑.๐๓๔๘		๐.๕๒๙๔		๑.๐๙๒๖		๐.๖๙๐๕	
๑๑	ระบบการประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับของ สวธ. เชื่อมโยงกับการตอบแทนผลงานอย่างชัดเจน	๐.๘๖๙๖		๑.๐๓๔๘		๐.๔๗๐๖		๑.๑๑๑๑		๐.๕๒๓๘	
๑๒	สวธ. มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกปี	๐.๘๓๐๔		๐.๙๓๙๑		๐.๕๒๙๔		๑.๐๑๘๕		๐.๕๙๕๒	
๑๓	สวธ. มีการสื่อสาร/ถ่ายทอดวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมของ สวธ. ไปยังบุคลากรทุกระดับ	๑.๐๓๙๑	๒	๑.๒๑๗๔	๒	๐.๕๒๙๔		๑.๑๙๔๔	๒	๐.๘๐๙๕	๑
๑๔	สวธ. มีการประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรหลังการฝึกอบรมฯ อย่างต่อเนื่อง	๐.๗๖๕๒		๐.๙๓๐๔		๐.๓๕๒๙		๐.๘๙๘๑		๐.๔๗๖๒	
<b>ความพร้อมรับจัดการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>											
๑๕	สวธ. มีการประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	๐.๘๔๗๘		๐.๙๓๙๑		๐.๕๒๙๔		๐.๙๗๒๒		๐.๖๑๙๐	
๑๖	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการตรวจสอบการบริหารบุคคล หรือประเมินผลการปฏิบัติงานได้	๐.๗๐๐๐		๐.๘๑๗๔		๐.๒๓๕๓		๐.๗๙๖๓		๐.๕๒๓๘	
๑๗	สวธ. มีการจัดทำข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๐.๙๐๐๐		๑.๐๓๔๘		๐.๕๒๙๔		๑.๐๒๗๘		๐.๖๔๒๙	
๑๘	บุคลากรสามารถเข้าใช้ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้	๐.๗๙๕๗		๐.๙๑๓๐		๐.๔๑๑๘		๐.๙๘๑๕		๐.๕๒๓๘	
๑๙	สวธ. มีการทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส	๐.๙๒๑๗		๑.๑๑๓๐		๐.๕๒๙๔		๑.๑๘๕๒	๓	๐.๕๔๗๖	
<b>คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต</b>											
๒๐	สวธ. มีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนด้านการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร	๐.๙๑๗๔		๑.๐๙๕๗		๐.๒๙๔๑		๑.๑๘๘๑		๐.๕๗๑๔	
๒๑	สวธ. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	๐.๗๖๙๖		๐.๙๗๓๙		๐.๑๗๖๕		๐.๗๙๖๓		๐.๖๙๐๕	
๒๒	สวธ. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	๐.๘๗๘๓		๑.๐๒๖๑		๐.๕๘๘๒		๐.๙๑๖๗		๐.๗๑๔๓	
๒๓	สวธ. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับ และระหว่างบุคลากรด้วยกัน	๐.๘๓๐๔		๐.๙๔๗๘		๐.๕๒๙๔		๐.๙๘๑๕		๐.๖๔๒๙	
๒๔	สวธ. มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม	๐.๙๕๖๕	๓	๑.๐๖๐๙		๐.๕๒๙๔		๑.๑๒๐๔		๐.๗๖๑๙	๓
๒๕	สวธ. เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะข้อมูล/ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน	๐.๙๕๒๒		๑.๑๑๓๐		๐.๗๐๕๙	๒	๑.๐๗๔๑		๐.๗๙๕๗	๒

<sup>๕</sup> เป็นประเด็นที่มีค่า GAP สูง จากการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๐

### ๓.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ได้แก่ การค้นหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ตลอดจนปัจจัยสนับสนุน (Opportunity) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน (Threat) นำไปสู่การวิเคราะห์ TOWs MATRIX ทำให้ได้แนวทางและกลยุทธ์สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) จากการศึกษาระบบทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

#### ๑) จุดแข็ง (Strength)

- S1 มีบุคลากรหรือเครือข่ายวัฒนธรรมที่มีความรู้ความเข้าใจงานด้านวัฒนธรรมเป็นอย่างดี
- S2 เป็นหน่วยงานเล็ก มีบุคลากรไม่มาก ง่ายต่อการบริหารจัดการ
- S3 มีภาคีเครือข่ายทางดำเนินงานวัฒนธรรม ทั้งในระดับองค์กร (สภาวัฒนธรรม) และระดับบุคคล (ศิลปิน) รวมทั้งเครือข่ายที่ไม่เป็นนิติบุคคล
- S4 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านคุณธรรมจริยธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรเป็นแบบพี่น้อง มิตรไมตรีต่อกัน พึ่งพาอาศัยกัน
- S5 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย เพียงพอต่อการทำงาน

#### ๒) จุดอ่อน (Weakness)

- W1 บุคลากรของกรมขาดองค์ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก/บริบทการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรม
- W2 บุคลากรบางส่วนถนัดงานประจำ ไม่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และขาดการทำงานในเชิงรุก
- W3 การโอน/ย้าย ระหว่างส่วนราชการของข้าราชการที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- W4 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคลากรและ สวธ.
- W5 การใช้ระบบการจัดการความรู้ (KM) ยังไม่สมบูรณ์

#### ๓) โอกาส (Opportunity)

- O1 ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และนโยบายรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ
- O2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- O3 นโยบายการพัฒนาาระบบราชการไทยที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการปฏิรูปโครงสร้างและภารกิจ

#### ๔) อุปสรรค (Threat)

- T1 นโยบายการปรับลดอัตรากำลังคนของภาครัฐ และกฎระเบียบในการคัดสรรบุคลากรเข้าทำงานราชการ เป็นอุปสรรคในการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน
- T2 มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง การทบทวนข้อเสนอให้จัดตั้งหน่วยงานของรัฐตามแผนการปฏิรูปประเทศ กรณีการเสนอจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ที่ต้องระบุข้อเสนอให้ยุบเลิก หรือยุบรวมหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (One-In, X-Out)
- T3 นโยบายการจ้างพนักงานราชการทดแทนข้าราชการและลูกจ้างประจำ
- T4 การส่งมอบประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ยังไม่สามารถทำได้อย่างมีนัยสำคัญ
- T5 ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการของรัฐที่ไม่เพียงพอ ไม่สะท้อนปริมาณและคุณภาพงานที่แท้จริง
- T6 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคลากรและกรมส่งเสริมวัฒนธรรม



ตารางที่ ๓.๑๘ ตารางสรุปประเด็นสภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ด้านทรัพยากรบุคคล

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>S1 มีบุคลากรหรือเครือข่ายวัฒนธรรมที่มีความรู้ความเข้าใจงานด้านวัฒนธรรมเป็นอย่างดี</p> <p>S2 เป็นหน่วยงานเล็ก มีบุคลากรไม่มาก ง่ายต่อการบริหารจัดการ</p> <p>S3 มีภาคีเครือข่ายทางด้านงานวัฒนธรรม ทั้งในระดับองค์กร (สภาวัฒนธรรม) และระดับบุคคล (ศิลปิน) รวมทั้งเครือข่ายที่ไม่เป็นนิติบุคคล</p> <p>S4 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านคุณธรรมจริยธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรเป็นแบบพี่น้อง มิตรไมตรีต่อกัน พึ่งพาอาศัยกัน</p> <p>S5 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน</p>	<p>W1 บุคลากรของกรมขาดองค์ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก/บริบทการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวทางวัฒนธรรม</p> <p>W2 บุคลากรบางส่วนถนัดงานประจำ ไม่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และขาดการทำงานในเชิงรุก</p> <p>W3 การโอน/ย้าย ระหว่างส่วนราชการของข้าราชการที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>W4 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคลากรและ สวธ.</p> <p>W5 การใช้ระบบการจัดการความรู้ (KM) ยังไม่สมบูรณ์</p>
โอกาส	อุปสรรค
<p>O1 ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และนโยบายรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ</p> <p>O2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>O3 นโยบายการพัฒนาระบบราชการไทยที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการปฏิรูปโครงสร้างและภารกิจ</p>	<p>T1 นโยบายการปรับลดอัตรากำลังคนของภาครัฐ และกฎระเบียบในการคัดสรรบุคลากรเข้าทำงานราชการ เป็นอุปสรรคในการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน</p> <p>T2 มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง การทบทวนข้อเสนอให้จัดตั้งหน่วยงานของรัฐตามแผนการปฏิรูปประเทศ กรณีการเสนอจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ที่ต้องระบุข้อเสนอให้ยุบเลิก หรือยุบรวมหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (One-In, X-Out)</p> <p>T3 นโยบายการจ้างพนักงานราชการทดแทนข้าราชการและลูกจ้างประจำ</p> <p>T4 การส่งสมประสงค์การด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ยังไม่สามารถทำได้อย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>T5 ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการของรัฐที่ไม่เพียงพอ ไม่สะท้อนปริมาณและคุณภาพงานที่แท้จริง</p> <p>T6 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับ ทั้งตัวบุคลากรและกรมส่งเสริมวัฒนธรรม</p>

### ๓.๕ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล TOWS Analysis

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (SO) จุดแข็งกับอุปสรรค (ST) จุดอ่อนกับโอกาส (WO) และจุดอ่อนกับอุปสรรค (WT) ทำให้ได้ตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ และนำผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์มากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ SWOT สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวน ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์
S1 มีบุคลากรหรือเครือข่ายวัฒนธรรมที่มีความรู้ความเข้าใจงานด้านวัฒนธรรมเป็นอย่างดี	- การพัฒนาทักษะ กรอบแนวคิด และความสามารถงานทางวัฒนธรรม (S1,S4-S5+O2,O3)
O3 นโยบายการพัฒนาระบบราชการไทยที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการปฏิรูปโครงสร้างและภารกิจ W3 การโอน/ย้าย ระหว่างส่วนราชการของข้าราชการที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานและจำนวนบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา W4 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคลากรและสวธ.	- การพัฒนาประสิทธิภาพระบบทรัพยากรบุคคล (O3+W2-W4)
W1 บุคลากรของกรมขาดองค์ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก/บริบทการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรม T4 การสั่งสมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ยังไม่สามารถทำได้อย่างมีนัยสำคัญ T6 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับ ทั้งตัวบุคลากรและกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	- การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการความรู้ (O2+W1-W2,W5) (W1-W2,W5+T4,T6)
T4 การสั่งสมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ยังไม่สามารถทำได้อย่างมีนัยสำคัญ T5 ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการของรัฐที่ไม่เพียงพอ ไม่สะท้อนปริมาณและคุณภาพงานที่แท้จริง T6 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคลากรและกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	- การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านกระบวนการทรัพยากรบุคคล (S5+T2-T4,T6) (W1,W4+T2-T4,T6)
S2 เป็นหน่วยงานเล็ก มีบุคลากรไม่มาก ง่ายต่อการบริหารจัดการ T5 ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการของรัฐที่ไม่เพียงพอ ไม่สะท้อนปริมาณและคุณภาพงานที่แท้จริง	- การเสริมสร้างพัฒนาคุณภาพชีวิตและความผูกพัน (S1-S4+T1,T5) (W3+T1,T5)

## บทที่ ๔

# แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๓ ปี กรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕

### ๔.๑ วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

“สร้างสรรค์ โปร่งใส ทันสมัย พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มุ่งสู่ข้าราชการไทย ๔.๐”

### ๔.๒ พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๑) เสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะบุคลากร เพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน
- ๒) สร้างความสุขและความผูกพันของทรัพยากรบุคคลที่มีต่อองค์กร ยกกระดับคุณภาพชีวิตบุคลากร

### ๔.๓ เป้าประสงค์หลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๑) เรียนรู้ พัฒนา สร้างความเข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- ๒) ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
- ๓) สร้างความสุขในการปฏิบัติงานและความผูกพันองค์กร

### ๔.๔ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๑) การพัฒนาทักษะ กรอบแนวคิด และความสามารถ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- ๒) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการความรู้
- ๓) การพัฒนาประสิทธิภาพระบบทรัพยากรบุคคล
- ๔) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านกระบวนการทรัพยากรบุคคล
- ๕) การเสริมสร้างพัฒนาคุณภาพชีวิตและความผูกพัน

### ๔.๕ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์

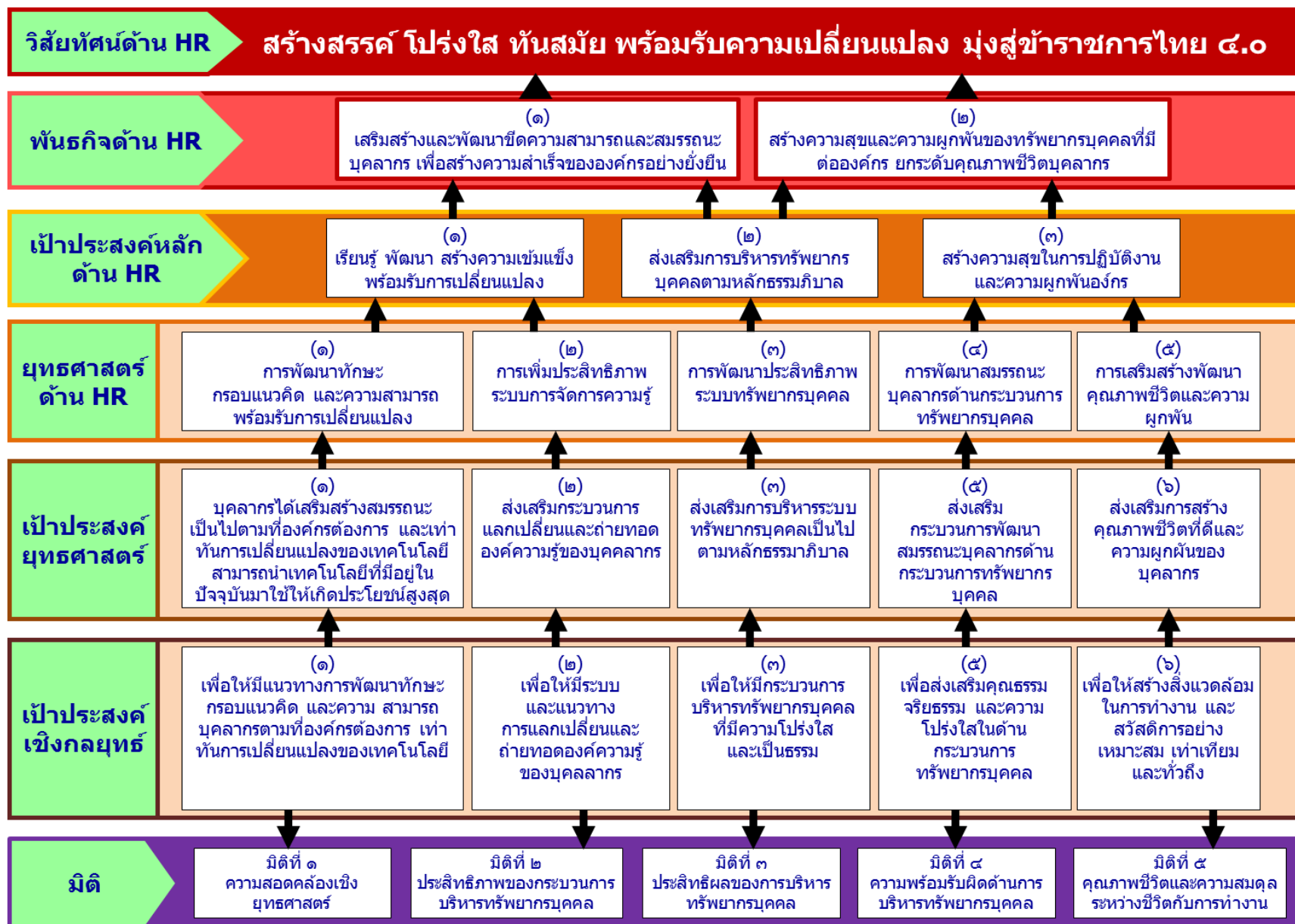
- ๑) บุคลากรได้เสริมสร้างสมรรถนะเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สามารถนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ๒) ส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร
- ๓) มีบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างสอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน พร้อมรองรับภารกิจในอนาคต
- ๔) ส่งเสริมการบริหารระบบทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
- ๕) ส่งเสริมกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านกระบวนการทรัพยากรบุคคล
- ๖) ส่งเสริมการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและความผูกพันของบุคลากร

### ๔.๖ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

- ๑) เพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาทักษะ กรอบแนวคิด และความสามารถบุคลากรตามที่ต้องการ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ๒) เพื่อให้มีระบบและแนวทางการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร
- ๓) เพื่อให้มีการทบทวน บทบาท ภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- ๔) เพื่อให้มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม
- ๕) เพื่อให้มีระบบและกลไกการรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๖) เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และความโปร่งใสในด้านกระบวนการทรัพยากรบุคคล
- ๗) เพื่อให้สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และสวัสดิการอย่างเหมาะสม เท่าเทียม และทั่วถึง

พันธกิจด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์หลักด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์
๑) เสริมสร้างและพัฒนา ขีดความสามารถและ สมรรถนะบุคลากร เพื่อสร้างความสำเร็จ ขององค์กรอย่างยั่งยืน	๑) เรียนรู้ พัฒนา สร้าง ความเข้มแข็ง พร้อม รับการเปลี่ยนแปลง	๑) การพัฒนาทักษะ กรอบแนวคิด และ ความสามารถ พร้อม รับการเปลี่ยนแปลง	๑) บุคลากรได้เสริมสร้าง สมรรถนะเป็นไป ตามที่องค์กรต้องการ และเท่าทันการ เปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีสามารถนำ เทคโนโลยีที่มีอยู่ใน ปัจจุบันมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	๑) เพื่อให้มีแนวทางการ พัฒนาทักษะ กรอบ แนวคิด และ ความ สามารถบุคลากรตามที่ องค์กรต้องการ เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี
		๒) การเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบการจัดการ ความรู้	๒) ส่งเสริมกระบวนการ แลกเปลี่ยน และ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ของบุคลากร	๒) เพื่อให้มีระบบและแนว ทางการแลกเปลี่ยนและ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ของบุคลากร
๒) สร้างความสุขและ ความผูกพันของ ทรัพยากรบุคคลที่มี ต่อองค์กร ยกย่อง คุณภาพชีวิตบุคลากร	๒) ส่งเสริมการบริหาร ทรัพยากรบุคคลตาม หลักธรรมาภิบาล	๓) การพัฒนา ประสิทธิภาพระบบ ทรัพยากรบุคคล	๓) ส่งเสริมการบริหาร ระบบทรัพยากร บุคคลเป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาล	๓) เพื่อให้มีกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความโปร่งใสและ เป็นธรรม
		๔) การพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรด้าน กระบวนการ ทรัพยากรบุคคล	๔) ส่งเสริม กระบวนการพัฒนา สมรรถนะบุคลากร ด้านกระบวนการ ทรัพยากรบุคคล	๔) เพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และความ โปร่งใสใน ด้าน กระบวนการบริหาร บุคคล
	๓) สร้างความสุขในการ ปฏิบัติงานและความ ผูกพันองค์กร	๕) การเสริมสร้างพัฒนา คุณภาพชีวิตและ ความผูกพัน	๕) ส่งเสริมการสร้าง คุณภาพชีวิตที่ดีและ ความผูกพันของ บุคลากร	๕) เพื่อให้สร้างสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน และ สวัสดิการอย่าง เหมาะสม เท่าเทียม และทั่วถึง

รูปที่ ๔.๑ แผนผังความเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



#### ๔.๗ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล **ทั้งสิ้น ๖ ตัวชี้วัด** ดังนี้

#### ตารางแสดงความสอดคล้องประเด็นยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
๑) การพัฒนาทักษะ กรอบแนวคิด และความสามารถ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	๑) เพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาทักษะ กรอบแนวคิด และความสามารถ บุคลากรตามที่องค์กรต้องการเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	<b>ตัวชี้วัดที่ ๑.๑</b> ร้อยละของบุคลากรที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบัน/หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดการฝึกอบรมได้ตามแผนปฏิบัติการ <b>ตัวชี้วัดที่ ๑.๒</b> จำนวนการจัดโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาทักษะ เสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากร สวธ.
๒) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการความรู้	๒) เพื่อให้มีระบบและแนวทางการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร	<b>ตัวชี้วัดที่ ๒.๑</b> ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้
๓) การพัฒนาประสิทธิภาพระบบทรัพยากรบุคคล	๓) เพื่อให้มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม	<b>ตัวชี้วัดที่ ๓.๑</b> คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) (ป.ป.ช. เป็นผู้ประเมิน)
๔) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านกระบวนการทรัพยากรบุคคล	๔) เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และความโปร่งใสในด้านการกระบวนการทรัพยากรบุคคล	<b>ตัวชี้วัดที่ ๔.๑</b> ร้อยละความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๕) การเสริมสร้างพัฒนาคุณภาพชีวิตและความผูกพัน	๕) เพื่อให้สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และสวัสดิการอย่างเหมาะสม เท่าเทียม และทั่วถึง	<b>ตัวชี้วัดที่ ๕.๑</b> จำนวนกิจกรรมที่สร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

๔.๘ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) ระยะ ๓ ปี กรมส่งเสริมวัฒนธรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕

**มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์**

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาทักษะ กรอบแนวคิด และความสามารถ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	
๑) เพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาทักษะ กรอบแนวคิด และความสามารถบุคลากรตามที่ต้องการเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	<b>ตัวชี้วัดที่ ๑.๑</b> จำนวนการจัดโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาทักษะ เสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากร สวธ.	กิจกรรมพัฒนาทักษะ เสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากร สวธ.	๒ กิจกรรม /โครงการ	๒ กิจกรรม /โครงการ	๒ กิจกรรม /โครงการ	IT สล.
	<b>ตัวชี้วัดที่ ๑.๒</b> ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนและดำเนินการบริหารกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียอัตราการเกษียณอายุราชการ	การจัดทำแผนอัตรากำลังและบริหารบุคลากร สวธ.	แผนวิเคราะห์กระบวนการและอัตรากำลัง ได้รับ ความเห็นชอบจากผู้บริหาร	ดำเนินการตามแผนฯ	ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขแผนฯ เพื่อจัดเตรียมแผนฯ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว	กจ. สล.

**มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการความรู้

เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	
๒) เพื่อให้มีระบบและแนวทางการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร	<b>ตัวชี้วัดที่ ๒.๑</b> ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากร ระหว่างภายในหน่วยงาน	๒ กิจกรรม /โครงการ	๒ กิจกรรม /โครงการ	๒ กิจกรรม /โครงการ	กคช. /กพร.

**มิตินี้ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาประสิทธิภาพระบบทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๓๖๔	ปี ๒๕๖๕	
๓) เพื่อให้มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม	<b>ตัวชี้วัดที่ ๓.๑</b> คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) (ป.ป.ช. เป็นผู้ประเมิน)	กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	ไม่น้อยกว่า ๘๕.๐๐ คะแนน	ไม่น้อยกว่า ๘๕.๐๐ คะแนน	ไม่น้อยกว่า ๘๕.๐๐ คะแนน	ก.พ.ร.

**มิตินี้ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านกระบวนการทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๓๖๔	ปี ๒๕๖๕	
๔) เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสในด้านกระบวนการทรัพยากรบุคคล	<b>ตัวชี้วัดที่ ๔.๑</b> ร้อยละความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐.๐๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐.๐๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐.๐๐	กจ. สล.

**มิตินี้ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน**

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างพัฒนาคุณภาพชีวิตและความผูกพัน

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๓๖๔	ปี ๒๕๖๕	
๕) เพื่อให้สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และสวัสดิการอย่างเหมาะสม เท่าเทียม และทั่วถึง	<b>ตัวชี้วัดที่ ๕.๑</b> จำนวนกิจกรรมที่สร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีที่เกิดขึ้นในองค์กร	กิจกรรม/โครงการที่สร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร	๓ กิจกรรม /โครงการ	๓ กิจกรรม /โครงการ	๓ กิจกรรม /โครงการ	สล. /ก.พ.ร.



แผนการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒

มิติ ที่	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ปีงบประมาณ												ผู้รับผิดชอบ
		พ.ศ. ๒๕๖๓				พ.ศ. ๒๕๖๔				พ.ศ. ๒๕๖๕				
		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	กิจกรรมพัฒนาทักษะ เสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากร สวธ.	←→				←→				←→				IT สล.
	การจัดทำแผนอัตรากำลังและบริหารบุคลากร สวธ.	←→												กจ. สล.
๒	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่เป็นต้นแบบความสำเร็จ	←→												กกข. /กพร.
๓	กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	←→												ก.พ.ร.
๔	การดำเนินการตามข้อร้องเรียน เรื่องร้องทุกข์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	←→												กจ. สล.
๕	กิจกรรม/โครงการที่สร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร	←→												สล. /ก.พ.ร.