



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร  
กรมประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความรับรู้ความเข้าใจ  
แก่ประชาชน

จัดทำโดย พลโท สรรเสริญ แก้วกำเนิด  
รหัส 89001

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 89  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2562  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาระดับนี้ ผู้จัดทำรายงานฯ ขอขอบคุณบุคลากรทำงานของกรมประชาสัมพันธ์ที่ได้ให้แรงบันดาลใจในการจัดทำหัวข้อการศึกษาในครั้งนี้ ที่ได้ช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงาน และประสานงานอำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

ขอขอบพระคุณอาจารย์ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ประจำกลุ่ม 11 และอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้จัดทำพร้อมให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขในส่วนที่บกพร่องต่าง ๆ ทำให้รายงานการศึกษาระดับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนเจ้าหน้าที่ ประจำหลักสูตร ของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้ ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและ ทุ่มเท การในทำงาน ทำให้การอบรมหลักสูตร นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 89 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.ประจำปี 2562 รุ่น 89 สำเร็จลุล่วงไปได้ดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างครบถ้วน

ผู้จัดทำรายงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อเสนอแนะดังกล่าวที่ได้จัดทำไปนั้น จะนำไปใช้เป็นนโยบายในการปฏิบัติงานจริง เพราะมีความฝันที่ต้องการจะให้บุคลากรของกรมประชาสัมพันธ์มีองค์ความรู้ มีทักษะ ทศนคติที่ดี และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้กรมประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไปสู่เป้าหมายของการเป็นหน่วยงานสื่อของภาครัฐที่ได้รับความเชื่อถือด้านข้อมูลข่าวสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศต่อไป

พลโท สรรเสริญ แก้วกำเนิด

พฤษภาคม 2562

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

### 2.1 ประเด็นการศึกษา

กุญแจหลักของการเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จตามหลักการบริหารงานตามหลัก 5M (Man Material Method Machine Measurement) คือการบริหาร “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “คน” (Man) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร เนื่องจากความสำเร็จของทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุ เวลา และวิธีการจัดการ ย่อมต้องอาศัยคนในการดำเนินการทั้งสิ้น ดังนั้นเมื่อเป้าหมายของกรมประชาสัมพันธ์ที่วางไว้คือการทำให้ประชาชนรับรู้ เข้าใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศแล้วนั้น โจทย์ที่สำคัญคือการทำให้บุคลากรที่เป็นฟันเฟืองสำคัญขององค์กรสามารถหาแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้

ผู้จัดทำรายงานจึงเห็นความสำคัญและความเร่งด่วนของการพัฒนาคนในองค์กร และเห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหารนั้นต้องเป็นผู้กำหนดแนวทางในการพัฒนาคนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย จึงได้วางวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเพื่อสนับสนุนส่งเสริมเรื่องดังกล่าว และต้องให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้วยเช่นกัน คือ “ปลูกฝังอุดมการณ์ สร้างความเชี่ยวชาญ ให้คนกรมประชาสัมพันธ์ มีองค์ความรู้ที่เพียงพอ เพื่อดำเนินการบอกต่อสู่พี่น้องประชาชน ” จึงขอเสนอโครงการ “**แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน**” เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนทรัพยากรมนุษย์ของกรมประชาสัมพันธ์ในการยกระดับและทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**แนวทางการพัฒนาบุคลากร** คือ กระบวนการหรือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ( Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**สมรรถนะบุคลากร**คือ คุณลักษณะ หรือความสามารถที่แสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอของตัวบุคคลอันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย

**การประชาสัมพันธ์ภาครัฐ** คือการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยประเมินจากปริมาณและประสิทธิภาพของการชี้แจงความทันต่อสถานการณ์ และความรู้ความเข้าใจของประชาชน

### 2.1.1 ความสำคัญของประเด็นการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 บัญญัติเรื่องหน้าที่ของรัฐไว้ในหมวด 5 เพื่อกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ต้องดูแลและจัดสวัสดิการต่างๆให้กับประชาชน โคน หน้าที่ของรัฐในการทำให้สิทธิของประชาชนเป็นสิ่งที่“จับต้องได้” ข้อย่อยที่ 2.7 ระบุว่ารัฐต้องเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยงานของรัฐที่มีข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐหรือเป็นความลับของทางราชการตามที่กฎหมายบัญญัติและต้องจัดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารดังกล่าวได้โดยสะดวก

การจัดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานรัฐได้โดยสะดวกนั้นหากพิจารณาตามหลักองค์ประกอบของการสื่อสารทฤษฎีSMCR ของ เดวิด เค.เบอร์โล (David K Berlo) ว่าด้วยองค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) ช่องทาง (Channel) และ ผู้รับสาร (Receiver) แล้ว ผู้รับสารซึ่งเปรียบเป็นหัวใจหลักของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก็คือประชาชน ในขณะที่ผู้ส่งสารคือบุคลากรภาครัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบการสร้างและสื่อสาร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้ส่งสารที่จะดำเนินกลยุทธ์หรือวิธีการในการสื่อสารผ่านตัวสารและช่องทางที่จะทำให้ผู้ส่งสารรับสารได้อย่างสะดวกสบาย อย่างไรก็ตามในปัจจุบันรูปแบบของการสื่อสารเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากอิทธิพลทางเทคโนโลยี ทำให้พฤติกรรมของผู้รับสารมีความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก

ในสภาพแวดล้อมที่พฤติกรรมของผู้รับสารมีความเปลี่ยนแปลง และตลาดสื่อมีการแข่งขันที่รุนแรงนั้น บุคลากรของรัฐในฐานะของผู้ส่งสาร จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มากขึ้นเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรให้เกิดผลเป็นรูปธรรมผู้เขียนจึงเห็นว่า สิ่งสำคัญเร่งด่วนในการบรรลุเป้าหมายคือการพัฒนาบุคลากรให้มีอุดมการณ์ ทัศนคติ และเกิดความเชี่ยวชาญในการทำงาน ประชาสัมพันธ์เชิงรุก

## 2.1.2 ปัญหาและแนวโน้มของปัญหา

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสนทนากลุ่ม เรื่องการดำเนินงานของสื่อวิทยุกระจายเสียง และสื่อวิทยุโทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กล่าวถึงความคิดเห็นเชิงลบ ประเด็น รูปแบบการนำเสนอของกรมประชาสัมพันธ์คือการขาดสีสัน (เช่น รูปแบบการนำเสนอที่เป็นทางการ การอ่านข่าวที่เรียบง่าย การไม่มีเทคนิคหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการนำเสนอ เป็นต้น) ทำให้ไม่น่าสนใจ ขาดการมีส่วนร่วมและความใกล้ชิดเป็นกันเองกับผู้ชมผู้ฟัง และผู้จัดรายการบางท่านยังขาดทักษะในการนำเสนอ **กรมประชาสัมพันธ์ไม่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** เช่น ไม่มีการพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้สนทนากลุ่มยังพูดถึงการทำ Individual training หรือการฝึกทักษะแบบรายบุคคล เพื่อพัฒนาให้ผู้จัดรายการมีเทคนิคตลอดจนการนำเสนอที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังเสนอเรื่องของการปรับโครงสร้างในเรื่องการพัฒนาทักษะของบุคลากรรวมถึงแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากไม่มีแรงกดดันที่จะต้องหารายได้เหมือนกับสื่ออื่นๆ เมื่อขาดแรงจูงใจและแรงผลักดัน เจ้าหน้าที่ก็ไม่ได้เอาใจใส่ในการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ไม่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลกระทบต่องานและภาพลักษณ์ขององค์กรซึ่งในภาพรวมจะเห็นได้ว่าปัญหาที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมประชาสัมพันธ์มองว่าเป็นจุดอ่อนคือเรื่องของการพัฒนาทักษะของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ในการนำเสนอข่าวและรายการให้มีความน่าสนใจ

ปัญหาของการทำการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ จากรายงานการประเมินส่วนราชการ ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งสำรวจประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับการรับรู้เนื้อหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายสำคัญของรัฐบาล พบว่า การรับรู้และเข้าใจของกลุ่มเป้าหมายที่รับรู้เนื้อหายุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายสำคัญของรัฐบาล สำหรับการรับรู้ของประชาชนทั่วไปอยู่ที่ร้อยละ 81.7 และความเข้าใจของประชาชนอยู่ที่ร้อยละ 80.1 ซึ่งถือว่าต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ร้อยละ 90 โดยในรายงานเสนอให้กรมประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับการขยายกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ โดยเฉพาะกลุ่มผู้รับสารที่เป็นเยาวชน โดยต้องปรับแนวทางการนำเสนอข่าวสาร ทั้งด้านลีลาการนำเสนอ ลดความเป็นทางการ และสอดคล้องกับแนวโน้มคนรุ่นใหม่ เช่น ลีลาของการเล่าเรื่อง เล่าข่าว เป็นต้น นอกจากนี้ เนื้อหาที่นำเสนออาจเป็นลักษณะของสาระและบันเทิงมากกว่าการนำเสนอประเภทสาระเพียงอย่างเดียว ปรับเปลี่ยนช่วงเวลาการนำเสนอรายการที่คาดว่าจะจับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ

การวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการดำเนินงานของสื่อวิทยุกระจายเสียงและสื่อวิทยุโทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และรายงานการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 มีข้อสังเกตที่สอดคล้องกันในเรื่องของความสำเร็จในการปรับแนวทางการนำเสนอข่าวสารให้มีความน่าสนใจมากขึ้นโดยเริ่มจากการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรในปัจจุบันกรมประชาสัมพันธ์ใช้เกณฑ์การประเมินผลแบบ 70-30

คือ 70% สำหรับผลสัมฤทธิ์ของงาน และอีก 30 % ประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บริหารแต่ละสำนัก/กอง พิจารณากำหนดสมรรถนะเอง ซึ่งผู้จัดทำรายงานเห็นว่าหลายครั้งการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบบนี้ มีได้ก่อให้เกิดการพัฒนาใดๆ เนื่องจากผู้ถูกประเมินเพียงแค่อ้างรับทราบคะแนน โดยไม่ทราบว่าตนเองจะสามารถพัฒนาเพิ่มเติมสมรรถนะที่ขาดหายได้อย่างไร ตลอดจนเกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่กำหนดเองอาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์ที่ได้วางไว้

## 2.2 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการและแนวคิดข้อเสนอ

ก . แนวคิดการสื่อสารตามทฤษฎีองค์ประกอบของการสื่อสาร

หลักการสื่อสารมีปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ ตามหลักทฤษฎี “SMCR” ของ เดวิด เค.เบอร์โล (David K.Berlo) ประกอบด้วย

1. **บุคลากรผู้ส่งสาร (Source)** คือ บุคคล หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งสาร หรือเป็นบ่อเกิดของสาร โดยผู้ส่งสารมีหน้าที่ในการทำให้สารนั้นอยู่ในรูปที่แทนความคิด เช่น รูปภาพ ภาษา ท่าทาง ตามความต้องการและวัตถุประสงค์ของตนต่อผู้รับสาร โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของผู้ส่งสารในการที่จะทำการติดต่อสื่อสารให้ได้ความหมายดี จะต้องประกอบด้วย 4 ประการคือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะคิด ระดับความรู้ และระบบสังคมและวัฒนธรรม

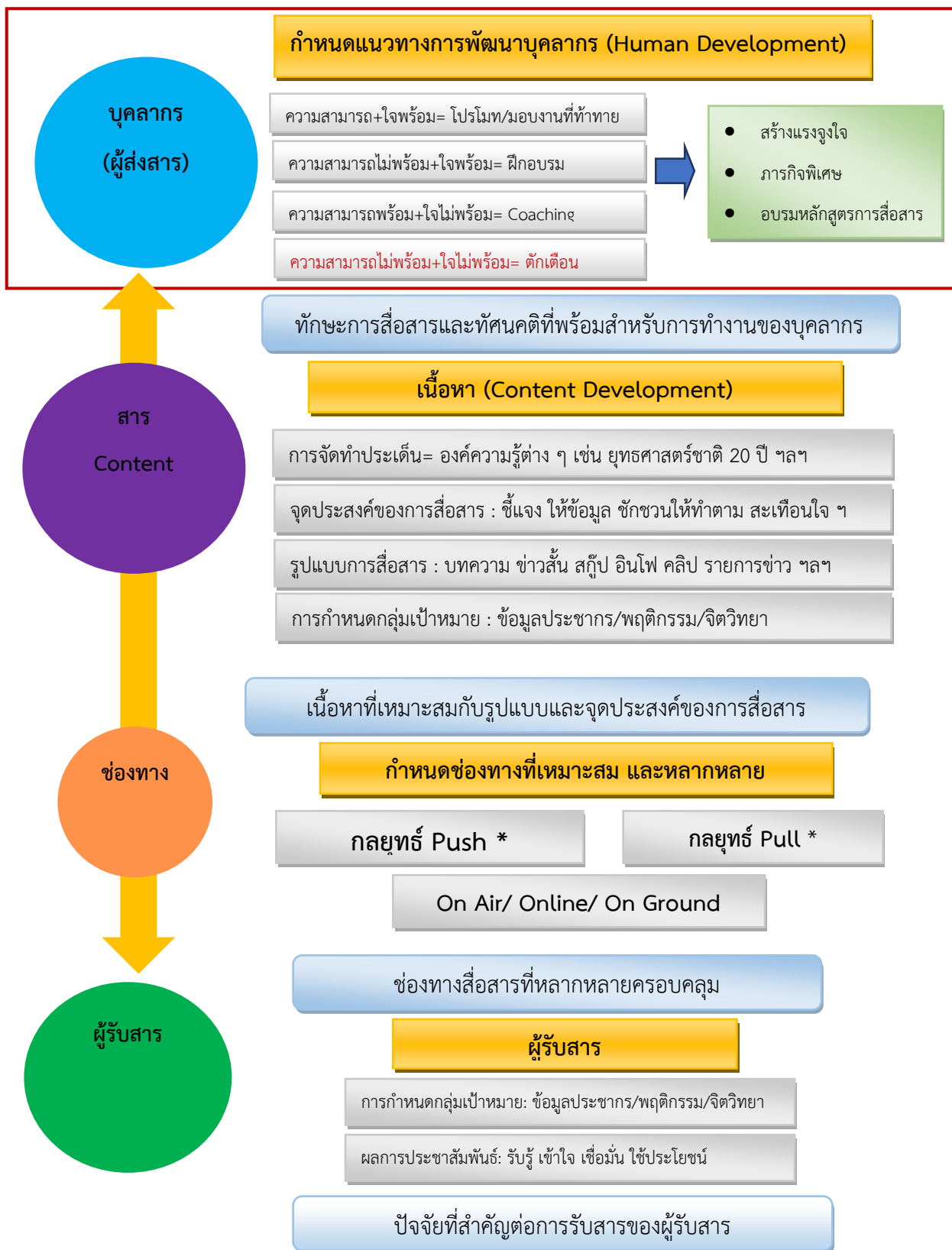
2. **สาร** คือ เนื้อหา เรื่องราวที่มีความหมายต่างๆ มีรูปแบบและจุดประสงค์ของการสื่อสารต่างกันไปแล้วแต่การออกแบบของผู้ส่งสาร

3. **ช่องทาง** คือ พาหะของสาร ผู้ส่งสารต้องอาศัยสื่อหรือช่องทางในการทำหน้าที่นำสารไปสู่ผู้รับ

4. **ผู้รับสาร** คือ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่รับเรื่องราวข่าวสารจากผู้ส่งสาร และอาจแสดงปฏิกิริยาตอบกลับต่อผู้ส่งสาร หรือส่งสารไปถึงผู้รับสารอื่นๆ ซึ่งผู้รับสารเป็นหัวใจหลักขององค์ประกอบทั้งหมด

โดยปัจจัยที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพนั้นเราจะเห็นได้ชัดว่าผู้ส่งสารมีหน้าที่สำคัญในการทำให้สารส่งไปถึงผู้รับสารตามจุดประสงค์ คือต้องทำความเข้าใจเรื่ององค์ประกอบและปัจจัยทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ ความคิด ดังนั้นผู้จัดทำรายงานจึงวางแผนภูมิแสดงกระบวนการประชาสัมพันธ์ของกรมประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับทฤษฎีของเบอร์โลไว้ตามภาพด้านล่าง

ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงกระบวนการประชาสัมพันธ์





ข. แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

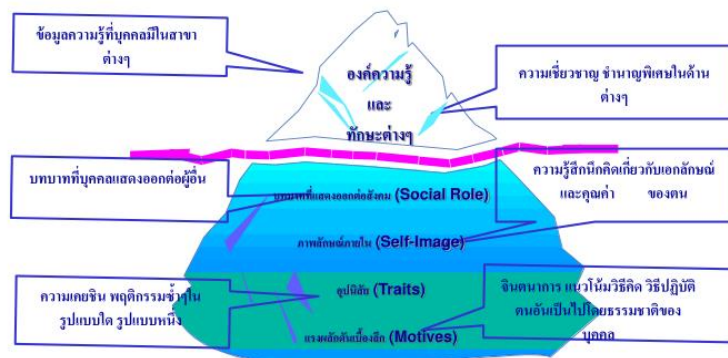
Harvard Business Review กล่าวว่า ในปัจจุบันปัจจัยเรื่อง “คน” มีความสำคัญกับความก้าวหน้าขององค์กรมากที่สุด เนื่องจากต้องอาศัยคนที่มีคุณภาพในการขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตที่เป็นรูปธรรมโดยเฉพาะในองค์กรที่กำลังก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม

หากบุคลากรคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร คำถามสำคัญที่เกิดขึ้นคือ แล้วทำอย่างไรองค์กรถึงจะมี หรือสร้างบุคลากรคุณภาพเหล่านั้นขึ้นได้

David C McClelland นักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ศึกษาคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในองค์กร และพบว่า การทดสอบความถนัด ความรู้ในงานหรือผลการเรียน ไม่ใช่สิ่งที่บอถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จต่างๆ ในชีวิต สิ่งที่แสดงให้เห็น ชัดเจนระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดี กับผู้ที่ฉลาดแต่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางก็คือ “สมรรถนะ”

หากเปรียบเป็นภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่อยู่เหนือน้ำซึ่งคือสิ่งที่สามารถมองเห็น และสัมผัสได้ ซึ่งก็เหมือนกับความรู้และทักษะของคนที่แสดงออกให้เห็นได้ง่าย ขณะเดียวกัน ส่วนใหญ่ของภูเขาน้ำแข็งจะอยู่ใต้ผิวน้ำ ซึ่งเปรียบเสมือนกับสิ่งที่ฝังในตัวคน ไม่สามารถมองเห็นชัดเจน สิ่งที่อยู่ในส่วนลึกนี้ ได้แก่ แรงผลักดัน (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) ฯลฯ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรมมนุษย์ให้แสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น เป็นคนขยันขันแข็งเป็นคนเฉื่อยชา เป็นคนซื่อสัตย์ ฯลฯ เป็นต้น และ “ คุณสมบัตินี้” ดังกล่าวของคนนี้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานของเขา (คู่มือแนวทางการปฏิบัติงาน, กทม. 20) รูปแบบภูเขาน้ำแข็งนี้ได้ถูกนำมาใช้เป็นตัวแบบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคน ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของคน (Attribute) ซึ่งสมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้ก็ได้รับการพัฒนามาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาความสามารถของคนในปัจจุบัน

ภาพที่ 3 ภูเขาน้ำแข็งที่เป็นตัวแบบสมรรถนะ





องค์กรที่นำหลักการสมรรถนะมาใช้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์องค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Core Competency) ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายได้ดีและรวดเร็วขึ้น
2. หากองค์กรไม่ได้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร จะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมนี้อาจสนับสนุนการดำเนินงานหรือเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร
3. ช่วยให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรชัดเจนขึ้น

## 2.2 .2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการตามแนวคิดข้อเสนอ “ **แนวทาง การพัฒนา สมรรถนะหลักของ บุคลากรกรมประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน** ” จำเป็นต้องอาศัยความรู้ด้านการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และผู้มีความรู้เกี่ยวกับบุคลากรของกรมประชาสัมพันธ์เพื่อการออกแบบกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้จริง

นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยต่างๆในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

### การประเมินสถานะแวดล้อมภายในกรมประชาสัมพันธ์

#### จุดแข็ง (Strengths)

- การบริหารจัดการ องค์กรเป็นแบบการให้บริการสาธารณะ ที่ไม่มุ่งเน้น แสวงผลกำไร เน้นการให้บริการข้อมูลภาครัฐ
  - ปริมาณของหน่วยงานและบุคลากรในสังกัดมีอยู่ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาคของประเทศทั้ง สถานีโทรทัศน์ และสถานีวิทยุกระจายเสียง
  - มีวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวทำให้เกิดความเป็นกันเองในการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดูแล และพัฒนาบุคลากรแบบใกล้ชิด และมีการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมถึงวัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่
  - สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกรมประชาสัมพันธ์มีเอกลักษณ์ที่เน้นความเป็นทางการ และความน่าเชื่อถือโดยเฉพาะในหน่วยงานสำคัญต่างๆของประเทศ กรมประชาสัมพันธ์ถือเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถืออย่างมากที่ประชาชนเลือกรับบริการ เช่น ข่าวพระราชพิธี ข่าว สถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต ต่างๆเช่น กรณีเหตุการณ์น้ำท่วม และพายุปากีสถาน เป็นต้น
  - สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยกันได้อย่างสะดวกมากกว่าสื่อเอกชน

### จุดอ่อน (Weaknesses)

- วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรถูกกำหนดไว้อย่างกว้างๆ โดยไม่ได้มีการระบุถึงกลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรที่ชัดเจน
- รูปแบบกฎกติกรอบให้เน้นความเป็นทางการในการนำเสนอ ทำให้ลดความน่าดึงดูดและความใกล้ชิดของประชาชนกับเนื้อหาต่างๆ การนำเสนอเนื้อหาด้านการดำเนินงานของภาครัฐ เช่น การประชุม/สัมมนา ฯลฯ จึงมีความแตกต่างกัน กับสื่ออื่นๆ ในรูปแบบของการนำเสนอ (ซึ่งมีข้อจำกัดโดยตัวเนื้อหาข่าวเอง) และการเจาะลึกในเนื้อหาแต่ละประเด็นที่สอดคล้องกับความสนใจและใกล้ชิดกับผู้ชมผู้ฟัง
- เนื่องจากเป็นองค์กรที่ไม่เน้นการหากำไร จึงไม่เน้นการแข่งขัน ทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเฉื่อย บุคลากรบางคนขาดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแนวใหม่ หรือเชิงรุก
- ยังขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Management) ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นในรูปแบบงานเอกสาร ส่วนการลงทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและกลไกในการรักษาคุณภาพให้อยู่ในองค์กรยังไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- ภาวะปัญหาด้านโครงสร้างในอนาคตเนื่องจากเป็นองค์กรสูงอายุในระดับภาวะวิกฤติ ในอีก10 ปีข้างหน้า กรมประชาสัมพันธ์จะสูญเสียกำลังคนไปถึง30%ซึ่งหากไม่วางระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอจะกระทบกับกำลังคนในการปฏิบัติงาน

### การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกกรมประชาสัมพันธ์

#### ความเสี่ยง (Threats)

- ประชาชนมีทางเลือกในการรับข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น ก่อให้เกิดสงครามการแข่งขันของสื่อภายนอกอย่างรุนแรงเมื่อทางเลือกจำนวนมากขึ้น ผู้บริโภคอาจเลือกที่จะบริโภคข้อมูลข่าวสารจากสื่ออื่นซึ่งส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชนจากสื่อของกรมประชาสัมพันธ์ลดลง
- พฤติกรรมการบริโภคข้อมูลข่าวสารของประชาชนไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับไวพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี บุคลากรจึงจำเป็นต้องรู้เท่าทันเทคโนโลยีและเข้าใจพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนไป
- ภาวะข่าวลวง ( Fake News) ที่เป็นภัยคุกคามของโลกในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน ตลอดจนผลกระทบต่อเสถียรภาพและความมั่นคงของประเทศจึงเป็นหน้าที่ของกรมประชาสัมพันธ์ในฐานะสื่อของรัฐในการที่จะดูแลและชี้แจงข้อเท็จจริงให้แก่ประชาชน

### โอกาส (Opportunities)

- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้และการพัฒนาตนเองได้มากขึ้น เช่นการเรียนรู้หลักสูตรทางออนไลน์ การสืบค้นข้อมูลจากสื่อออนไลน์ เป็นต้น
- การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการผลิตรายการในช่องทางสื่อของกรมประชาสัมพันธ์ ถือเป็นโอกาสในการให้บุคลากรได้เห็นและเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานแบบภาคเอกชน รวมถึงสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ เข้ามาพัฒนาการทำงานในองค์กรได้

จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกรมประชาสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่า ข้อเสนอ **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนจะประสบความสำเร็จหรือไม่** จำเป็นต้องอาศัยแผนการหรือกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ

### 2.2.3 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากข้อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของกรมประชาสัมพันธ์นั้น จะเห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมากหากแต่ยังขาดกระบวนการ กลยุทธ์ /แผนการดำเนินงานที่เป็นระบบ ดังนั้นการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้เพื่อออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสม ในการพัฒนาปรับปรุงบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย “ปลูกฝังอุดมการณ์ และฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ประชาสัมพันธ์เชิงรุกของภาครัฐ เพื่อการสร้างการรับรู้ เข้าใจ เชื่อมั่น ศรัทธาและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ ” ผู้เขียน จึงขอเสนอ **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน** ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ต่างจาก ในอดีตที่การพัฒนาบุคลากรเน้นการให้ความรู้และทักษะ เพื่อนำความรู้และทักษะนั้นไปประยุกต์ตามความสามารถของบุคคล แต่ ยังขาดคือเรื่องของทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักจะ พัฒนาบุคลากร ให้มีทัศนคติและ พฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามท้องที่ที่กำหนด จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้และทักษะ นอกจากนี้ยังเป็นระบบที่มีหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรมขึ้น



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร

### 1. การ กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร

พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการ กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น โดยในแต่ละสมรรถนะจะต้องมีการกำหนด พฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ กรมประชาสัมพันธ์ ยังไม่มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นผู้จัดทำรายงานจึง ได้พิจารณา ค่านิยมขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของ สมรรถนะหลักขององค์กร เนื่องจากแผนการ ปฏิบัติงานหรือยุทธศาสตร์ของบุคลากรของกรมประชาสัมพันธ์ยังไม่เป็นรูปธรรม และวางรายละเอียดค่า สมรรถนะให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะของข้าราชการตามแนวทาง สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตาม เพื่อความเหมาะสมและเข้ากับลักษณะองค์กร จึงเห็นว่าควรปรับให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของกรม ประชาสัมพันธ์ ซึ่งโดยผู้จัดทำรายงานได้กำหนดสมรรถนะหลักของกรมประชาสัมพันธ์ไว้ 5 ประการพร้อม รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะดังนี้

### 1.1ทำงานอย่างมืออาชีพ (Professional)

- บุคลากรมี ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานประชาสัมพันธ์ โดยสามารถนำความรู้และทักษะในการสื่อสารของตนเองมาสร้างผลผลิต หรือประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมประชาสัมพันธ์ ให้ดำเนินตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

- บุคลากรทำ การพัฒนางานประชาสัมพันธ์เชิงรุก คือ การทำงานที่สามารถนำส่งผลผลิตตามประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์องค์กรมีเป้าประสงค์ มีแผนปฏิบัติชัดเจน ถูกต้อง ตรงตามนโยบายขององค์กร มีทิศทางการพัฒนาที่สร้างความพึงพอใจให้ประชาชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงความสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายที่อาจไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน

### 1.2 มีความคิดสร้างสรรค์ บูรณาการ และทำงานเป็นทีม (

Creativity

Integration Teamwork) คือ การแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน เสริมกำลังให้แก่เพื่อนร่วมงานความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

1.3เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( Learning Organization) คือความสนใจใฝ่รู้ ส่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และมีความพยายามในการพัฒนาทักษะ ความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ กับทีมงานเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น

1.4มีคุณธรรม จริยธรรม ( Ethic) คือการดำรงตนและปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งการเป็นบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์

1.5จิตสำนึกในการให้บริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน ( Service mind)ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 1 : (ร่าง)ตัวชี้วัดของสมรรถนะหลัก

องค์ประกอบ ของตัวชี้วัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ทำงานอย่างมืออาชีพ					
1.มีความรู้ความ เชี่ยวชาญใน งานด้านการ ประชาสัมพันธ์	<u>การนำเสนออย่าง ตรงไปตรงมา</u> มีความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบาย รัฐบาลและ ยุทธศาสตร์ชาติ ระบุนายการ หรือ ประเด็นย่อยต่างๆ ได้โดยสามารถ สื่อสาร และ ถ่ายทอดผ่าน การ พูดและเขียน สื่อความได้ อย่างเข้าใจง่าย	<u>ใช้ความ พยายาม ในการจูงใจ</u> มีการเตรียม ข้อมูลที่ใช้ ในการนำเสนอ อย่างรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน อาจมีการ นำเสนอ ประเด็น ข้อคิดเห็นที่ แตกต่างในการ บรรยาย หรือ อภิปราย เพื่อ ความกระจ่าง หรือเพื่อจูงใจ ให้เห็นด้วยใช้ เทคโนโลยีที่ ทันสมัย สอดคล้องกับ ความต้องการ ของประชาชน	<u>ใช้ศิลปะการจูงใจ</u> สามารถ เชื่อมโยงเหตุ ปัจจัยที่อาจ ซับซ้อน ใช้รูปแบบ การนำเสนอ ที่วางแผนไว้ ล่วงหน้ามาอย่างดี แปลกใหม่และ น่าสนใจ เพื่อให้ เกิดผลกระทบ ต่อผู้ฟังใน ทิศทางที่ตน ต้องการ อีกทั้ง คาดการณ์และ เตรียมการไว้ ล่วงหน้า เพื่อรับมือกับ ปฏิกิริยาของ ผู้ฟังที่อาจ เกิดขึ้น	<u>ใช้อิทธิพล ทางอ้อม ในการจูงใจ</u> สามารถโน้มน้าวใจผู้ฟัง โดยอาศัย เทคนิคการ สื่อสาร นำเสนอ และ จูงใจที่ เหมาะสม สามารถ วิเคราะห์ ประเด็นปัญหา ที่มีปัจจัย เชื่อมโยง ซับซ้อน โดย นำเสนอข้อ วิเคราะห์ คาดการณ์ โอกาสหรือ อุปสรรค	<u>ใช้กลยุทธ์ซับซ้อน ในการจูงใจ</u> ใช้เทคนิคการ วิเคราะห์และความ เข้าใจอย่างแท้จริง เกี่ยวกับปฏิกิริยา ผู้รับสาร เพื่อ หาทางเลือกต่างๆ ในการตอบคำถาม หรือแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณา ข้อดีและข้อเสีย ทางเลือกแต่ละทาง วางแผนงานที่ ซับซ้อนโดยกำหนด กิจกรรม ขั้นตอน การดำเนินงาน ต่างๆ และ ทรัพยากรที่จำเป็น ที่มีหน่วยงาน หรือผู้เกี่ยวข้อง
2.การพัฒนางาน ประชาสัมพันธ์ เชิงรุก	เล็งเห็นโอกาส และปัญหาที่ เกิดขึ้นในการ	ตัดสินใจแก้ไข ดำเนินการทันที เมื่อเกิดปัญหา	คาดการณ์และ ลงมือกระทำการ ล่วงหน้า	คาดการณ์และ ลงมือแก้ไข ปัญหาที่อาจ	คาดการณ์และลง มือกระทำการ ล่วงหน้า เพื่อสร้าง



องค์ประกอบ ของตัวชี้วัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	ปฏิบัติ โดย สามารถระบุ ประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาใน งานโดยใช้ข้อมูล ที่มีอยู่ หรือหาก แหล่งข้อมูลที่มีอยู่ แล้ว	เฉพาะหน้า หรือใน เวลาวิกฤต โดยสามารถ ประยุกต์ ประสบการณ์และ บทเรียนในอดีตมา ใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่ รู้จักพลิก แพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอม เมื่อเผชิญอุปสรรค เปิดกว้าง ยอมรับ ความคิดแปลก ใหม่ และแสวง แนวที่อาจเป็น ประโยชน์ต่อการ แก้ไข้ปัญหา	เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นใน ระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้า ทดลองใช้วิธีการ ที่แปลกใหม่ ในการแก้ไข หรือสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น	เกิดขึ้นล่วงหน้า ในระยะเวลา มากกว่า 4 -12 เดือนข้างหน้า คิดนอกกรอบ เพื่อหาวิธีการที่ แปลกใหม่และ สร้างสรรค์ใน การแก้ปัญหาที่ คาดว่าจะ เกิดขึ้น	โอกาส หรือ หลีกเลี่ยงปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นใน ระยะเวลามากกว่า 12 เดือนข้างหน้า สร้างบรรยากาศ ของการคิดริเริ่มให้ เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้ เพื่อนร่วมงานเสนอ ความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อ แก้ไข้ปัญหาหรือ สร้างโอกาส ในระยะยาว
<b>3.การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์</b>	กำหนดเป้าหมาย การทำงานของ ตนเองให้สอดคล้อง กับเป้าหมายหลัก ขององค์กรและ พยายามทำงานที่ ได้รับมอบหมายให้ ถูกต้องและเสร็จ ตามเวลาที่กำหนด	แสดงความ มุ่งมั่นในการ ทำงานให้บรรลุ เป้าหมายของ หน่วยงาน และ ปรับปรุงวิธีการ และขั้นตอน การทำงานของ ตนเองให้มี ประสิทธิภาพ มากขึ้น	ตรวจสอบและ ติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง พัฒนาขั้นตอน และวิธีการ ปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพ มากขึ้น	ผลักดันให้ บุคลากรทำงาน ให้ประสบ ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ กำหนดสร้าง ผลสำเร็จที่ท่า ทายและทำได้ ยากเพื่อให้ ผลงานที่ดี กว่าเดิม	กระตุ้น ส่งเสริม และ สนับสนุนให้บุคลากร พัฒนาระบบการทำงาน ของหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพอย่าง ต่อเนื่องประเมินผล ได้ผลเสียของการ ดำเนินการ และหาทาง เลือกในการดำเนินงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบ ของตัวชี้วัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<b>มีความคิดสร้างสรรค์ บูรณาการและทำงานเป็นทีม</b>					
	- รับฟังความคิดเห็นและ แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงไอเดียเชิง สร้างสรรค์ที่เป็น ประโยชน์กับทีม -ให้ข้อมูล รายละเอียดอย่าง ครบถ้วนตามที่ สมาชิกในทีมร้องขอ -ทำงานให้สำเร็จ และเป็นไปตาม เป้าหมายที่ทีม กำหนดขึ้น	-นำเสนอ แนวทางเลือก ในการทำงาน ให้บรรลุ เป้าหมาย ของทีม -ช่วยเหลือ สมาชิกในทีมใน การทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย ที่ทีมกำหนดขึ้น	-สร้าง สัมพันธภาพ ในการทำงาน กับสมาชิกในทีม เพื่อสนับสนุน เป้าหมายของทีม -แก้ไขความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในการทำงาน ของสมาชิกในทีม	-วางแผนกำหนด บทบาทและหน้า ของสมาชิกในทีม -วิเคราะห์ขั้นตอน การทำงานที่ไม่มี ประสิทธิภาพและ เสนอแนะวิธีการ ปรับปรุงการ ทำงานของทีม -ติดตามตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน และความสำเร็จ ของทีม	-กำหนดกลยุทธ์และ ทิศทางการทำงานขอ ทีม โดยเชื่อมโยงกับ เป้าหมายขององค์กร -กำหนดโครงการเพื่อ บุคลากรมีส่วนร่วม และทำงานร่วมกัน เป็นทีม -กระตุ้นให้สมาชิก ในทีมตระหนักถึง ความสำคัญของ การทำงานเป็นทีม และสามารถทำงาน ร่วมกันเป็นทีมได้
<b>องค์การแห่งการเรียนรู้</b>					
	แสดงความสนใจ และยอมรับฟัง ความรู้ และ เทคโนโลยีจัดการ ที่นำมาใช้ใน หน่วยงานและ องค์กร ศึกษาหา ความรู้ในสาย อาชีพที่ตน รับผิดชอบ	ติดตามความรู้ และเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลง ไปด้วยการ สืบค้นข้อมูล จากแหล่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการ ปฏิบัติงาน	นำความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้รับมา ปรับปรุงการ ทำงานของ หน่วยงาน	-นำความรู้และ เทคโนโลยี ใหม่ๆ มา พัฒนาระบบ และ กระบวนการ ทำงานของ หน่วยงาน -แก้ไขปัญหา และติดตามให้ คำแนะนำจาก การนำความรู้ และเทคโนโลยี ใหม่ๆ มาปรับใช้	-ส่งเสริมและ สนับสนุนให้ บุคลากรนำความรู้ และเทคโนโลยี ใหม่ๆ มาปรับปรุง และพัฒนา กระบวนการทำงาน ของหน่วยงาน -ถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยี ใหม่ๆ ให้กับผู้อื่น ทั้งภายในและ ภายนอกกรม ประชาสัมพันธ์

องค์ประกอบ ของตัวชี้วัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<b>มีคุณธรรม จริยธรรม</b>					
	ปฏิบัติตนให้ ถูกต้องตรงตาม ระเบียบและ ข้อบังคับ	รักษาคำพูด มีสัจจะโดย ปฏิบัติตามใน สิ่งที่เคยพูด หรือสัญญาไว้	ปฏิบัติงานด้วย ความสุจริตและ เป็นไปตามหลัก จรรยาบรรณ การทำงานของ หน่วยงาน	กล้าตัดสินใจ และปฏิบัติ หน้าที่ด้วย ความถูกต้อง โดยไม่คำนึงถึง ผลประโยชน์ ของตนเองและ ของผู้อื่น	ยืนหยัดและรักษา ผลประโยชน์ของ หน่วยงานให้อยู่บน ความถูกต้องเป็นไป ตามหลักคุณธรรม และจริยธรรม
<b>จิตสำนึกในการให้บริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน</b>					
	แสดงออกถึงความ เต็มใจและความ กระตือรือร้นในการ ให้บริการแก่ ผู้รับบริการ	ให้ข้อมูลและ ตอบข้อซักถาม จากผู้รับบริการ ด้วยความ ถูกต้อง ชัดเจน และตรง ประเด็น	แก้ไขปัญหาหรือ ความไม่พึงพอใจ ที่เกิดขึ้นกับ ผู้รับบริการ	หาวิธีการสร้าง และรักษา สัมพันธภาพที่ดี กับผู้รับบริการ และปรับปรุง ขั้นตอนและวิธี ให้บริการแก่ ผู้รับบริการ	กำหนดกลยุทธ์ และแผนการพัฒนา รูปแบบและ ขั้นตอนการ ให้บริการแก่ ผู้รับบริการให้ คำปรึกษาและมี ส่วนช่วยในการ ตัดสินใจ

2. การจำแนกและวัดระดับสมรรถนะบุคลากร เพื่อหาข้อมูลว่าบุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และมีผู้ใดที่จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

**วิธีการจำแนกบุคลากร** จำเป็นต้องมีเกณฑ์การวัดทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

**การจำแนกเชิงคุณภาพ** จะจำแนกกลุ่มบุคลากรออกตาม ดอกบัว 4 เหล่า รายละเอียดดังนี้  
 ดอกบัวพุดน้ำ = มีทักษะความเชี่ยวชาญ และมีทัศนคติที่พร้อมสำหรับการทำงาน  
 ดอกบัวปริ่มน้ำ = มีทักษะความเชี่ยวชาญพอสมควร ยังขาดทัศนคติที่พร้อมในการทำงาน  
 ดอกบัวใต้น้ำ = มีทัศนคติที่ดี แต่ยังขาดทักษะความเชี่ยวชาญ

ดอกบัวโนโคลน = ขาดทักษะความเชี่ยวชาญ และทัศนคติที่พร้อมในการทำงาน

\*\*ซึ่งดอกบัวในแต่ละเหล่าก็จะมีวิธีการในการพัฒนาและจัดการที่ไม่เหมือนกัน

**การจำแนกเชิงปริมาณ** โดยการแบ่งตามระดับก็ยังคงมีความสำคัญโดยกรมประชาสัมพันธ์จะแบ่งข้าราชการพลเรือนออกเป็น 4 ระดับใหญ่ๆ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับอำนวยการ ซึ่งผู้จัดทำรายงานมองว่ามีความจำเป็นที่จะต้องจำแนกบุคลากรทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจการปฏิบัติงานและความสามารถเพื่อที่การวางแผนพัฒนาบุคลากรจะได้มีความเหมาะสมในระดับปัจเจกบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามเนื่องจากบุคลากรของกรมประชาสัมพันธ์มีมากถึง 3,000 คน ผู้จัดทำจึงเห็นว่าควรเริ่มจากกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มที่ผู้จัดทำรายงานเห็นว่าควรเป็นกลุ่มนำร่องและมีความเหมาะสมในการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะมากที่สุด คือข้าราชการ “ระดับอำนวยการและระดับชำนาญการพิเศษ” ซึ่งจะเป็นผู้ผลักดันเชิงนโยบายและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติใช้ในการดำเนินงานภายในสำนัก/กองของตนเองและกระจายสู่ระดับปฏิบัติอื่นๆได้

### การวัดระดับ

ผู้จัดทำรายงานเห็นควรใช้ 3 วิธีนี้ในการวัดและแบ่งระดับสมรรถนะบุคลากรในระดับอำนวยการ และระดับชำนาญการพิเศษ ประกอบด้วย

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมการทำงานที่ปัจจุบัน กรมประชาสัมพันธ์ใช้การประเมินผลการประเมินการปฏิบัติราชการ (ปร.)
2. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบความรู้
3. การประเมินโดยการสัมภาษณ์

ตารางที่ 2 : (ร่าง) แบบการประเมินเพื่อวัดระดับสมรรถนะของบุคลากร

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ชำนาญการ พิเศษชำนาญการ
ทำงานอย่างมืออาชีพ		
1.มีความรู้ความ เชี่ยวชาญในงานด้าน การประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ มีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ ความสามารถในการสื่อสาร เข้าใจองค์ประกอบของการสื่อสาร และ ถ่ายทอดผ่านการ พูดและเขียนสื่อความได้อย่างเข้าใจง่าย</li> <li>➢ มีการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการนำเสนออย่างรอบคอบละเอียด ถี่ถ้วน อาจมีการนำเสนอประเด็น ข้อคิดเห็นที่แตกต่างทักษะการ สื่อสารที่โน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเห็นด้วย</li> <li>➢ สามารถเชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนใช้รูปแบบการนำเสนอที่วางแผน ไว้ล่วงหน้าอย่างดี แปลกใหม่และน่าสนใจ</li> <li>➢ สามารถโน้มน้าวใจผู้ฟังโดยอาศัยเทคนิคการสื่อสาร นำเสนอ และ จุดใจที่เหมาะสม</li> <li>➢ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์และความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับปฏิกิริยา ผู้รับสาร เพื่อหาทางเลือกต่างๆ ในการตอบคำถาม หรือแก้ปัญหา</li> </ul>	
2.การพัฒนางาน ประชาสัมพันธ์เชิงรุก	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ เล็งเห็นโอกาส และปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติ โดย สามารถระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงานโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วมีเป้าประสงค์ แผนปฏิบัติชัดเจน ถูกต้องตามนโยบายขององค์กร และทิศทางการพัฒนาที่สร้างความ พึงพอใจให้ประชาชน</li> <li>➢ ตัดสินใจแก้ไขดำเนินการทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้า หรือใน วิกฤต โดยสามารถประยุกต์ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตมาใช้ในการปฏิบัติ</li> <li>➢ คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้า และ เริ่มเปิดใจในการนำนวัตกรรมใหม่มาแก้ปัญหา</li> <li>➢ คาดการณ์และลงมือแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าใน ระยะเวลา มากกว่า 4 -12 เดือนข้างหน้า คิดนอกกรอบเพื่อหา วิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น</li> <li>➢ คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลา มากกว่า 12 เดือน ข้างหน้าสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและ กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่</li> </ul>	

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ชำนาญการพิเศษ/ชำนาญการ
3.การมุ่งผลสัมฤทธิ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ กำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร และพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้องและเสร็จตามเวลาที่กำหนด</li> <li>➢ แสดงความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และ ปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>➢ ตรวจสอบและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องพัฒนาขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ</li> <li>➢ ผลักดันให้บุคลากรทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด สร้างผลสำเร็จที่ทำหายและทำได้ยากเพื่อให้ผลงานดีกว่าเดิม</li> <li>➢ กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องประเมินผลได้ผลเสียของการดำเนินการ และหาทางเลือกในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	
<b>มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีม และบูรณาการ</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงไอเดียเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์กับทีม ทำงานให้สำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายที่ทีมกำหนดขึ้น</li> <li>➢ นำเสนอแนวทางเลือกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม และช่วยเหลือสมาชิกในทีมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ทีมกำหนดขึ้น</li> <li>➢ สร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานกับสมาชิกในทีมเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของทีมแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานของสมาชิกในทีม</li> <li>➢ วางแผนกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงการทำงานของทีมติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานและความสำเร็จของทีม</li> <li>➢ กำหนดกลยุทธ์และทิศทางการทำงานของทีม โดยเชื่อมโยงกับ</li> </ul>	

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการ
	เป้าหมายขององค์กร กำหนดโครงการเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกันเป็นทีมกระตุ้นให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้	
<b>องค์การแห่งการเรียนรู้</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ แสดงความสนใจและยอมรับฟังความรู้ และเทคโนโลยีจัดการที่นำมาใช้ในหน่วยงานและองค์กร ศึกษาหาความรู้ในสายอาชีพที่ตนรับผิดชอบ</li> <li>➢ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>➢ นำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้รับมาปรับปรุงการทำงานของหน่วย</li> <li>➢ นำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน แก้ไขปัญหา พร้อมติดตามและให้คำแนะนำการแก้ไขปัญหามาจากการนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้</li> <li>➢ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับปรุง และพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกกรมประชาสัมพันธ์</li> </ul>	
<b>มีคุณธรรม จริยธรรม</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ปฏิบัติตนให้ถูกต้องตรงตามระเบียบและข้อบังคับ</li> <li>➢ รักษาคำพูด มีสัจจะโดยปฏิบัติตามในสิ่งที่เคยพูดหรือสัญญาไว้</li> <li>➢ ปฏิบัติงานด้วยความสุจริตและเป็นไปตามหลักจรรยาบรรณการทำงานของหน่วยงาน</li> <li>➢ กล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและของผู้อื่น</li> <li>➢ ยืนหยัดและรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานให้อยู่บนความถูกต้องเป็นไปตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม</li> </ul>	
<b>จิตสำนึกในการให้บริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ แสดงออกถึงความเต็มใจและความกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ</li> <li>➢ ให้ข้อมูลและตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการด้วยความถูกต้อง ชัดเจนและตรงประเด็น</li> </ul>	

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ชำนาญการพิเศษ ชำนาญการ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ แก้ไขปัญหาหรือความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ</li> <li>➢ หาวิธีการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้รับบริการ และปรับปรุงขั้นตอนและวิธีให้บริการแก่ผู้รับบริการ</li> <li>➢ กำหนดกลยุทธ์และแผนการพัฒนารูปแบบและขั้นตอนการให้บริการแก่ผู้รับบริการให้คำปรึกษาและมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ</li> </ul>	

### 3. การสร้างหลักสูตรอบรม หรือกระบวนการพัฒนา

จากแนวทางในข้อ 2 ผู้จัดทำได้เลือกกลุ่มนำร่อง เป็นข้าราชการในระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษหลังจากที่ทำการวัดระดับสมรรถนะของ บุคลากรในกลุ่มนี้แล้ว ผู้จัดทำรายงานจึงต้องกำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะแต่ละตัว โดยได้ประชุมหารือกับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในกองการเจ้าหน้าที่กรมประชาสัมพันธ์ ถึงความเหมาะสมของวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะแต่ละตัวเพื่อให้บุคลากรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมของตนสำหรับการพัฒนาสมรรถนะเองดังนี้

#### ตารางที่ 3 : (ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	E-learning	On the job training	In class training
<b>ทำงานอย่างมืออาชีพ</b>				
1.มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานด้านการประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ มีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติความสามารถในการสื่อสารเข้าใจองค์ประกอบของการสื่อสาร และถ่ายทอดผ่านการ พูดและเขียนสื่อความได้อย่างเข้าใจง่าย</li> <li>➢ มีการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการนำเสนออย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน อาจมีการนำเสนอประเด็น ข้อคิดเห็นที่แตกต่างทักษะการสื่อสารที่โน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเห็นด้วย</li> <li>➢ สามารถเชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนใช้รูปแบบการนำเสนอที่วางแผนไว้ล่วงหน้ามาอย่างดี แปลกใหม่และน่าสนใจ</li> <li>➢ สามารถโน้มน้าวใจผู้ฟังโดยอาศัยเทคนิคการสื่อสาร นำเสนอ และจุดใจที่เหมาะสม</li> </ul>	√	√	√
			√	√
			√	√
			√	√



องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	E-learning	On the job training	In class training
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์และความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับปฏิริยาผู้รับสาร เพื่อหาทางเลือกต่างๆ ในการตอบคำถาม หรือแก้ปัญหา</li> </ul>	√	√	√
2การพัฒนางานประชาสัมพันธ์เชิงรุก	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ เล็งเห็นโอกาส และปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติ โดยสามารถระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือหากจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วมีเป้าประสงค์ แผนปฏิบัติชัดเจน ถูกต้องตามนโยบายขององค์กร และทิศทางการพัฒนาที่สร้างความพึงพอใจให้ประชาชน</li> <li>➢ ตัดสินใจแก้ไขดำเนินการทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้า หรือในเวลาวิกฤตโดยสามารถประยุกต์ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตมาใช้ในการปฏิบัติ</li> <li>➢ คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้า และเริ่มเปิดใจในการนำนวัตกรรมใหม่มาแก้ปัญหา</li> <li>➢ คาดการณ์และลงมือแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าในระยะเวลา มากกว่า 4 -12 เดือนข้างหน้า คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น</li> <li>➢ คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลามากกว่า 12 เดือนข้างหน้าสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อน</li> </ul>	√	√	√

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	E-learning	On the job training	In class training
	ร่วมงานเสนอความคิดใหม่			
3.การมุ่งผลสัมฤทธิ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ กำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร และพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้องและเสร็จตามเวลาที่กำหนด</li> <li>➤ แสดงความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>➤ ตรวจสอบและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องพัฒนาขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ</li> <li>➤ ผลักดันให้บุคลากรทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด สร้างผลสำเร็จที่ท้าทายและทำได้ยาก เพื่อให้ผลงานที่ดีกว่าเดิม</li> <li>➤ กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลได้ผลเสียของการดำเนินการ และหาทางเลือกในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	<p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>
<b>มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีม และบูรณาการ</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงไอเดียเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์กับทีม ทำงานให้สำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายที่ทีมกำหนดขึ้น</li> <li>➤ นำเสนอแนวทางเลือกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม และช่วยเหลือ</li> </ul>		<p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p>

องค์กรประกอบ	ตัวชี้วัด	E-learning	On the job training	In class training
	<p>สมาชิกในทีมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ทีมกำหนดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ สร้างสัมพันธภาพในการทำงานกับสมาชิกในทีมเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของทีมแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานของสมาชิกในทีม</li> <li>➤ วางแผนกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงการทำงานของทีมติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานและความสำเร็จของทีม</li> <li>➤ กำหนดกลยุทธ์และทิศทางการทำงานของทีม โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร กำหนดโครงการเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกันเป็นทีมกระตุ้นให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้</li> </ul>		<p style="text-align: center;">√</p> <p style="text-align: center;">√</p> <p style="text-align: center;">√</p>	<p style="text-align: center;">√</p> <p style="text-align: center;">√</p> <p style="text-align: center;">√</p>
<b>องค์กรแห่งการเรียนรู้</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ แสดงความสนใจและยอมรับฟังความรู้ และเทคโนโลยีจัดการ ที่นำมาใช้ในหน่วยงาน และองค์กร ศึกษาหาความรู้ในสายอาชีพที่ตนรับผิดชอบ</li> <li>➤ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p style="text-align: center;">√</p> <p style="text-align: center;">√</p>	<p style="text-align: center;">√</p> <p style="text-align: center;">√</p>	<p style="text-align: center;">√</p> <p style="text-align: center;">√</p>

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	E-learning	On the job training	In class training
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ นำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้รับมา ปรับปรุงการทำงานของหน่วยงาน</li> <li>➤ นำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาพัฒนา ระบบและกระบวนการทำงานของ หน่วยงาน แก้ไขปัญหา พร้อมติดตามและ ให้คำแนะนำการแก้ไขปัญหาจากการนำ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้</li> <li>➤ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับปรุง และ พัฒนาการกระบวนการทำงานของหน่วยงาน ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้กับ ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกกรม ประชาสัมพันธ์</li> </ul>	√	√	√
<b>มีคุณธรรม จริยธรรม</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ปฏิบัติตนให้ถูกต้องตรงตาม ระเบียบและข้อบังคับ</li> <li>➤ รักษาคำพูด มีสำจะโดยปฏิบัติตาม ในสิ่งที่เคยพูดหรือสัญญาไว้</li> <li>➤ ปฏิบัติงานด้วยความสุจริตและ เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณการทำงานของ หน่วยงาน</li> <li>➤ กล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความถูกต้อง โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ ของตนเองและของผู้อื่น</li> <li>➤ ยืนหยัดและรักษาผลประโยชน์ของ หน่วยงานให้อยู่บนความถูกต้องเป็นไป ตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม</li> </ul>	√	√	√

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	E-learning	On the job training	In class training
<b>จิตสำนึกในการให้บริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน</b>				
	➤ แสดงออกถึงความเต็มใจและความกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	√	√	√
	➤ ให้ข้อมูลและตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการด้วยความถูกต้อง ชัดเจนและตรงประเด็น	√	√	√
	➤ แก้ไขปัญหาหรือความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ	√	√	√
	➤ ทหาวิธีการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้รับบริการ และปรับปรุงขั้นตอนและวิธีให้บริการแก่ผู้รับบริการ	√	√	√
	➤ กำหนดกลยุทธ์และแผนการพัฒนารูปแบบและขั้นตอนการให้บริการแก่ผู้รับบริการให้คำปรึกษาและมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ	√	√	√

**4. การสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ให้องค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ** การที่จะนำแนวคิดหนึ่งแนวคิดใดซึ่งเป็นสิ่งใหม่มาใช้ปฏิบัติในองค์กร จำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และเห็นประโยชน์ก่อนบุคลากรจึงจะเกิดความร่วมมือ โดยแนวทางที่ผู้จัดทำรายงานเห็นว่าเหมาะสมคือการสร้างเรื่องราว (Storytelling) ให้กับสมรรถนะแต่ละตัว และให้รางวัล หรือการจูงใจกับผู้ที่สมรรถนะโดดเด่นนั้นๆ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้กับบุคลากรอื่นๆ

**5 . การติดตามประเมินผลด้วยวิธีต่างๆ** เพื่อยืนยันถึงการพัฒนาที่เกิดขึ้น หรือกำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

- การประเมินในระหว่างการพัฒนาสมรรถนะ เช่น การCoaching ซึ่งผู้จัดทำมองว่าเหมาะสมสำหรับการพัฒนามากกว่าการให้ Feedbackซึ่งการให้ Feedbacks มีจุดอ่อนที่ในวงการวิชาการไม่ยอมรับ คือ การที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงอคติ(bias) ของผู้ให้ feedbacksได้มาร์คัสบัคกิงแฮม(Marcus Buckingham)นักวิจัย

ของ IDP กล่าวว่ามีมนุษย์จะไม่พัฒนาขึ้น หากให้คนแปลกหน้า ที่ ไร้ซึ่ง จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ ที่ไม่ชัดเจนมาบอกว่าควรทำอะไร หรืออยู่ดีก็มาชื่นชม โดยไร้เหตุผล หรือมาบอกว่าใครควรพัฒนาแบบใด แบบหนึ่งเพื่อให้ การทำงานดีขึ้น หากแต่มีมนุษย์ จะพัฒนาเมื่อให้คนที่รู้จัก เข้าใจและจริงใจกับ ตัวเขา เล่า ประสบการณ์และความรู้สึกของพวกเขา โดยที่ คำแนะนำหรือข้อคิดเห็นของพวกเขา อยู่บนฐานของการอยู่ บนฝั่งเดียวกัน และให้คำแนะนำโดยมองจากมุมมองของผู้ปฏิบัติ เช่น ศักยภาพของผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

- การประเมินหลังการได้รับการพัฒนาสมรรถนะ โดยประเมินจากการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือ Performance Management ซึ่งจะทำให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินได้นำสมรรถนะหลักไปปรับใช้ในการทำงานหรือไม่

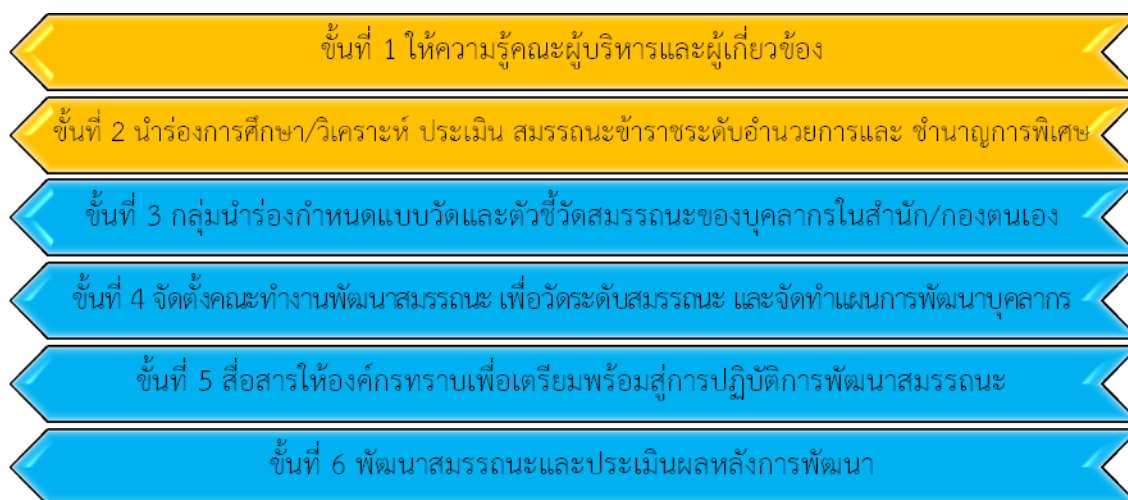
#### 2.2.4 การขับเคลื่อนข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

การขับเคลื่อนข้อเสนอ “ แนวทาง การพัฒนา สมรรถนะหลักของบุคลากร กรมประชาสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน ” นั้นจำเป็นต้องมีทิศทางและ แผนการปฏิบัติการในการขับเคลื่อนเนื่องจากต้องอาศัยการขับเคลื่อนของหลายสำนัก /กองจึงเห็นว่าการ จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาสมรรถนะนั้นจะช่วยขับเคลื่อนให้ข้อเสนอนำไปสู่การปฏิบัติและเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนข้อเสนอในภาพรวม

โดยสรุป: ระยะสั้นดำเนินการในขั้นที่ 1-2(ระยะเวลา 6เดือน)

ระยะยาวดำเนินการในขั้นที่ 3-6(ระยะเวลา 1-2ปี)



ภาพที่ 6 แผนการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนข้อเสนอ

**ระยะสั้น** ดำเนินการขั้นที่ ใช้เวลา 6 เดือน โดยนำร่องเฉพาะระดับอำนาจการและชำนาญการพิเศษ

- ให้ความรู้แก่ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการนำ ระบบสมรรถนะ (Competency) เพื่อทำความเข้าใจเรื่องข้อเสนอแนวคิดสมรรถนะ พร้อมกันแผนการดำเนินงาน
- นำร่องการศึกษาวิเคราะห์ ประเมินสมรรถนะข้าราชการระดับอำนาจการ และ ระดับชำนาญการพิเศษ โดยให้ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์และการทดสอบความรู้โดยผู้บังคับบัญชา

**ระยะยาว** ดำเนินการขั้นที่ 3-6 ใช้เวลา 1-2 ปี เพื่อขับเคลื่อนหลักการสมรรถนะลงสู่บุคลากรในทุกระดับชั้น

- กลุ่มนำร่องจัดทำแบบวัดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของบุคลากรในสำนัก/กองของตนเอง
- จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาสมรรถนะทั้งในระดับองค์กรและสำนัก/กอง เพื่อเป็นคณะทำงานในการวัดระดับสมรรถนะของบุคลากร และเป็นผู้วางแนวทางในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร
- สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบเพื่อเตรียมพร้อมสู่การปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะ
- พัฒนาสมรรถนะและประเมินผลหลังการพัฒนา

หลังจากที่นำร่องการพัฒนาสมรรถนะหลักในระดับบุคลากรระดับอำนาจการและระดับชำนาญการพิเศษแล้ว คณะทำงานสมรรถนะควรประชุมร่วมกันเพื่อพูดถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการนำร่องบุคลากรระดับผู้บริหาร เพื่อเตรียมแนวทางในการกระจายแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความรับรู้เข้าใจแก่ประชาชน สู่ข้าราชการและบุคลากรทุกระดับในกรมประชาสัมพันธ์ต่อไป

### 2.2.5 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่กระทบกับความสำเร็จของข้อเสนอ “ **แนวทาง การพัฒนา สมรรถนะหลักของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน** ” คือเรื่องทัศนคติ ความพร้อมของกระบวนการทางความคิดของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง ( Mindset) ซึ่งอาจกระทบกับการให้ความร่วมมือในการนำไปปฏิบัติใช้จริงหากไม่ได้รับการสื่อสารอย่างเข้าใจเพียงพอเนื่องจากอาจมองว่าเป็นการเพิ่มภาระในการทำงานให้มีความยุ่งยากมากขึ้นนอกจากนี้การเตรียมการเรื่องสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้จัดทำรายงานในฐานะที่เป็นผู้บริหารก็ได้มีความพยายามในการพัฒนาตามรายละเอียดต่อไปนี้

1. สร้างสภาพแวดล้อม ที่พร้อมสำหรับ การทำงาน: ปรับภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมของอาคารทำงานให้สะอาด สวยงาม มีต้นไม้ร่มรื่น และบริเวณสำหรับพักผ่อน คำนึงความปลอดภัยของ บุคลากรในการดำเนินงานการดำเนินงานก่อสร้างตึกใหม่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (NBT) การจัดหาอุปกรณ์

และเครื่องมือในการผลิตสื่อที่ครบครันทันสมัยรวมไปถึงห้องประชุมขนาดเล็ก-ใหญ่ที่อำนวยความสะดวกบุคลากรมากขึ้นนอกจากนี้ในหน่วยงานส่วนภูมิภาคก็ได้จัด หาอุปกรณ์ เครื่องมือ และที่พักบุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้ด้วยเช่นกัน

2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนา : การเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ แสดงความคิดเห็น ได้แสดงความสามารถและ โชว์ฝีมือในการกิจพิเศษ ได้มีโอกาสเติบโตตามความรู้ ความสามารถที่มี

3. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน : สร้างความภาคภูมิใจตั้งแต่ได้เข้ามาทำงาน ในกรมประชาสัมพันธ์ด้วยการจัดการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ข้าราชการใหม่ ไม่เพียงแต่ฝึกอบรมด้านวิชาการ เท่านั้น ยังจัด กิจกรรม ที่สร้างความรักความผูกพัน ระหว่างพี่กับน้อง การจัดพิธีประดับอินทรธนู เพื่อให้เกิด ความภาคภูมิใจ เกียรติและศักดิ์ศรีของ การเป็นข้าราชการกรมประชาสัมพันธ์ ทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการพิเศษ และ ระดับผู้บริหาร

### 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนข้อเสนอ

ภา ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการขับเคลื่อน “แนวทางการพัฒนา สมรรถนะหลักของบุคลากร กรมประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน” ผู้นำจะต้องสร้างการยอมรับของคน ในองค์กรเนื่องจากแนวคิดสมรรถนะเป็นแนวคิดใหม่ในกรมประชาสัมพันธ์และจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ของผู้ปฏิบัติงานโดยผู้นำต้อง มุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารให้มีความ เข้าใจในความสำคัญของการใช้สมรรถนะ การ ขับเคลื่อนข้อเสนอ จะประสบความสำเร็จไม่ได้ หาก อาศัยเพียงแต่ศักยภาพของตนเอง โดยปราศจากการ สนับสนุนและร่วมแรงร่วมใจ ของทีมงานที่เห็นตรงกันถึงการบรรลุ วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Value) ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency)

โดยผู้นำกรมประชาสัมพันธ์จะต้องมี คุณสมบัติที่เหมาะสม และได้รับการยอมรับจากคน ในองค์กรจึงจะสามารถนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำกรมประชาสัมพันธ์ที่ดีควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) โดยในที่นี้ไม่ได้หมายถึง ความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีความรู้ในด้านอื่น ๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2. มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลได้ทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ โดย รู้จักประสานความคิดแล ะ ประโยชน์ร่วมกัน เพราะ ผู้นำที่มี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะช่วยแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้



3.ความคิดริเริ่ม (Initiative)คือ ความสามารถที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถในการแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มจะมีความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ และความต้องการความสำเร็จ

4.ความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัย หลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการ วินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

5.ความตื่นตัว (Alertness) หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์แต่มีความคิดในการไตร่ตรอง และใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณา สิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

6.ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร ( Communication) หมายถึงผู้นำต้องใช้ทักษะและศิลปะในการ รับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวให้ผู้ฟัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุน หรือ เห็นด้วยอย่างชัดเจน เพื่อการขับเคลื่อน ข้อเสนอให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ และมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ผู้นำต้องอาศัยความร่วมมือของสำนัก /กองในการขับเคลื่อนตลอดจนสร้างระบบการจัดการที่จะคอยติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรทั้งในระหว่างการพัฒนาและภายหลังการพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะสามารถพากรมประชาสัมพันธ์ไปสู่เป้าหมายของการสร้างการรับรู้ เข้าใจ เชื่อมั่น ศรัทธาในการพัฒนาประเทศ โดยผู้นำต้อง

- 1) เสริมสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และบุคลากรทุกระดับเพื่อ จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลที่ เชื่อมโยงกับมิติของ ตัวชี้วัดในสมรรถนะหลักที่ และกำหนดสมรรถนะอื่นๆ เช่น สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ที่สอดคล้องกับสายการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละภาคส่วน
- 2) กำหนดแนวทางการดำเนินการ และระยะเวลาที่ชัดเจนเพื่อทุกภาคส่วนสามารถขับเคลื่อนแผนการพัฒนาระดับบุคคลควบคู่กับการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทภารกิจของตน
- 3) สร้าง รายละเอียดของ องค์ความรู้ ตามแนวทางการพัฒนา เพื่อเสริมการขับเคลื่อนตามข้อเสนอให้มีประสิทธิภาพเช่นอาจสร้างE-learning หรือหลักสูตรพิเศษสำหรับสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นต้น
- 4) พัฒนาระบบ การติดตามสมรรถนะ และสร้าง ฐานข้อมูล สมรรถนะบุคลากร เพื่อใช้ในการวางแผนการพัฒนาในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้อง

### 3.แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เผยแพร่)

## บรรณานุกรม

- ผศ.ดร.ขจรศักดิ์ ศิริมัย.(2554). เรื่องนำรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ สืบค้นจาก  
 competency.rmutp.ac.th/wpcontent/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf (10  
 เมษายน 2562 )
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2555). แนวทางปฏิบัติเพื่อสร้าง “สมรรถนะ .” สืบค้นเมื่อวันที่  
 10 เมษายน 2562 จากเว็บไซต์regis.rmutp.ac.th/km\_regis/stock/2555/1-55.doc
- ส่วนประเมินผล สำนักพัฒนานโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์ร่วมกับ  
 บริษัท เอ็กเซลเลนเซีย จำกัด (2560). รายงานฉบับสมบูรณ์ การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสนทนากลุ่ม  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เรื่องการดำเนินงานของสื่อวิทยุกระจายเสียงและสื่อวิทยุโทรทัศน์ของ  
 กรมประชาสัมพันธ์.”
- ส่วนประเมินผล สำนักพัฒนานโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์ ร่วมกับ สถาบัน  
 บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์รายงานฉบับสมบูรณ์. (2562)“การประเมินส่วนราชการตามมาตรการ  
 ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 องค์ประกอบที่ 1 ตัวชี้วัดที่  
 1 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมาย รับรู้ เข้าใจ เชื่อมั่น ในเนื้อหายุทธศาสตร์ชาติและนโยบายสำคัญของรัฐบาล  
 และนำไปใช้ประโยชน์ ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายชาวต่างประเทศที่รับรู้ในการ  
 ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของประเทศไทยและนโยบายสำคัญของรัฐบาล.”
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553).คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือ  
 สมรรถนะหลักกทม. : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- Buckingham, Marcus and Goodall, Ashley. Harvard Business Review March-April 2019 (2562).  
 Managing People. “The Feedback Fallacy” .
- Sanghi, Seema (2550). The Handbook of Competency Mapping: *Understanding, Designing and  
 Implementing Competency Models in Organizations.*

## ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อสกุล พลโท สรรเสริญ แก้วกำเนิด

### ประวัติการศึกษา

วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 23

### ประสบการณ์การรับราชการ

- ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษกองทัพบก  
กองทัพบกกระทรวงกลาโหม 1 ตุลาคม 2559
- ผู้ชำนาญการกองทัพบก  
กองทัพบกกระทรวงกลาโหม 1 ตุลาคม 2557
- รองผู้บัญชาการโรงเรียนกิจการพลเรือน  
กรมกิจการพลเรือนทหารบก กองทัพบกกระทรวงกลาโหม 3 ตุลาคม 2555
- ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการจิตวิทยา 1  
กรมกิจการพลเรือนทหารบกกองทัพบกกระทรวงกลาโหม ตุลาคม 2552

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ 7 เมษายน 2562

กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี

### เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุดที่ได้รับ

- ประถมาภรณ์ช้างเผือก 5 ธันวาคม 2550
- ประถมาภรณ์มงกุฎไทย 5 ธันวาคม 2553