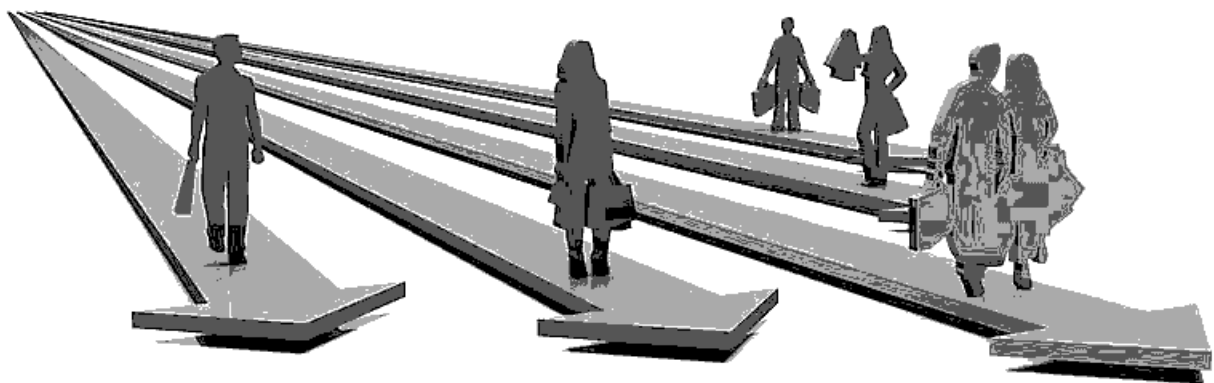


---

# คู่มือการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว

---

ตามกรอบการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว



ภายใต้โครงการการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว  
กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

มกราคม 2557

## คำนำ

หนังสือ “คู่มือการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว” นี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมการท่องเที่ยว ซึ่งจะประกอบด้วยแนวทางการจัดทำสมรรถนะของบุคลากรของกรมการท่องเที่ยว และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมการท่องเที่ยวต่อไปในอนาคตเพื่อให้บุคลากรของกรมมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรมการท่องเที่ยว รวมทั้งตัวอย่างของแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อเป็นทางเลือกอันหลากหลายให้ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรในหน่วยงานสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมได้อย่างเหมาะสม และเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในกรมท่องเที่ยวต่อไป

# สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
บทที่ 1 การกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ	3
บทที่ 2 การกำหนดสมรรถนะหลักบุคลากรของกรมการท้องถิ่น	5
บทที่ 3 แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักบุคลากรของกรมการท้องถิ่น	8
บทสรุป	15

## บทนำ

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบต่อการทำงานของทุกองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและพัฒนาการของ วิทยาการสมัยใหม่ ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าวเพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะจะต้องพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะทั้งในระดับ บุคคลและระดับองค์กรให้สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีคุณภาพ หน่วยงาน ภาครัฐก็ต้องประสบปัญหาดังกล่าวเช่นเดียวกันและต้องปรับให้มีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ทั้ง ด้านโครงสร้าง ระบบการทำงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยในส่วนของบุคลากรจะต้องได้รับการเพิ่มพูน ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลง มุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มา เป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รอบ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบกับ ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 – 2556 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ว่า “การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ” โดยมีเป้าหมายหลักของการ พัฒนาข้าราชการพลเรือนคือ เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุก ระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คุ่มค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน นอกจากนี้ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้กำหนดให้มีองค์ประกอบของการ ประเมิน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จึงยิ่งเน้นให้เห็นถึง ความจำเป็นในการที่ทุกส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและ สมรรถนะของข้าราชการซึ่งจะเป็นทุนทางปัญญา

จากข้อเสนอการทบทวนยุทธศาสตร์กรมการท้องถิ่น ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนา องค์กรและระบบงาน ซึ่งได้กำหนดเป้าประสงค์ไว้ประการหนึ่งว่า “บุคลากรของกรมมีศักยภาพและขีด ความสามารถอย่างมืออาชีพ” โดยมีกลยุทธ์คือจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมการท้องถิ่นและจัดให้มี การพัฒนาบุคลากรของกรมให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถตามแผนพัฒนาบุคลากร กรมการท้องถิ่นจึง ต้องมีการวางแนวทางการพัฒนาส่งเสริมขีดความสามารถในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่าง ต่อเนื่องและด้วยวิธีการที่ หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรในกรมได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยเชื่อมโยงหรือตอบสนอง ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้ในขณะเดียวกันด้วย

คู่มือการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

**บทที่ 1** การกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ

ในบทนี้จะกล่าวถึงที่มาของการกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และแนวคิดเกี่ยวกับระบบสมรรถนะดังกล่าวของ ก.พ.

**บทที่ 2** การกำหนดสมรรถนะหลักบุคลากรของกรมการท่องเที่ยว

เป็นการเสนอแนวทางการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรกรมการท่องเที่ยวตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรกรมการท่องเที่ยวที่เสนอข้างต้น จะเป็นเพียงตัวอย่างของตัวแบบ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของกรมการท่องเที่ยวที่เสนอทบทวนใหม่ บทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการท่องเที่ยว จุดอ่อนจุดแข็งของกรมการท่องเที่ยว ประกอบกับความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งสำคัญกับงานของกรมการท่องเที่ยวจากการสัมภาษณ์และการประชุมระดมความคิดเห็น ซึ่งกรมการท่องเที่ยวจะนำไปปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมที่ผ่านความเห็นชอบแล้วต่อไป หรืออาจเลือกใช้สมรรถนะอื่นที่กรมเห็นว่าเหมาะสมก็ได้

**บทที่ 3** แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักบุคลากรของกรมการท่องเที่ยว

เป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรของกรมการท่องเที่ยว ตัวอย่างของแผนการพัฒนาบุคลากรของกรมการท่องเที่ยว

# บทที่ 1 การกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งของข้าราชการ

## 1. ที่มา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการมีการจัดทำสมรรถนะของข้าราชการ โดยกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งซึ่งประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะหลัก
- 2) สมรรถนะทางการบริหาร
- 3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทบริหาร)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบสมรรถนะในราชการพลเรือน

### 2.1. คำนิยามของสมรรถนะ

ก.พ. ได้กำหนดคำนิยามของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดๆ ออกมาได้ ต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเมื่อองค์กรได้กำหนดสมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่เชื่อว่าสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ เมื่อผู้ปฏิบัติมีพฤติกรรมตามที่กำหนดแล้วจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 2.2. แนวทางการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการ

ก.พ. ได้กำหนดแนวทางเป็นดังนี้

ก) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะรวมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน อันได้แก่

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การบริการที่ดี
- 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 5) การทำงานเป็นทีม

ข) สมรรถนะทางการบริหาร คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บังคับเฉพาะตำแหน่งประเภท  
อำนาจการและบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง  
และส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศในส่วนราชการ อันได้แก่

- 1) สภาวะผู้นำ
- 2) วิสัยทัศน์
- 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 4) ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน
- 5) การควบคุมตนเอง
- 6) การสอนงานและมอบหมายงาน

ทั้งนี้การกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ.  
กำหนดหรืออาจปรับแต่งเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

ค) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือสมรรถนะประจำตำแหน่งโดยสามารถเลือก  
ตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง  
หรือเสนอให้ อ.ก.พ. กรม พิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการ  
นั้นก็ได้ การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือสมรรถนะประจำตำแหน่งจะต้องไม่ซ้ำ  
กับสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารทั้ง 11 ตัว ด้านบน

## 2.3. ประโยชน์ของการจัดทำต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละงาน

### 2.3.1) ประโยชน์ต่อองค์กร

- ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการ  
บริหารทรัพยากรบุคคล
- สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่  
ดีขึ้นและอัตราการลาออกลดลง

### 2.3.2) ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

- ให้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์กร
- ให้ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลงาน และสามารถเข้าใจ  
จุดเด่นและจุดด้อยได้อย่างถูกต้องตามลักษณะงาน
- ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2.3.3) ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งงาน

- สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและแนวทางการปฏิบัติงานให้  
เกิดความสำเร็จ
- ช่วยสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการสร้างหลักประกันว่าสมรรถนะของ  
ตนเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
- ช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อ  
โยกย้ายสู่ตำแหน่งใหม่

## บทที่ 2 การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรของกรมการท่องเที่ยว

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการมีการจัดทำสมรรถนะของข้าราชการ โดยกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งซึ่งประกอบด้วย

1) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยสามารถเลือก ตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายรายละเอียดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง หรือเสนอให้ อ.ก.พ. กรม พิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการนั้นก็ได้

2) สมรรถนะหลัก

3) สมรรถนะทางการบริหาร ทั้งนี้การกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด หรืออาจปรับแต่งเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมดังได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ข้างต้น

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของกรมการท่องเที่ยวที่ทบทวนใหม่ บทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการท่องเที่ยว จุดอ่อนจุดแข็งของกรมการท่องเที่ยว ประกอบกับความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งสำคัญกับงานของกรมการท่องเที่ยวจากการสัมภาษณ์ และการประชุมระดมความคิดเห็น รวมทั้งกรอบแนวทางการกำหนดสมรรถนะตามที่ ก.พ. อาจกำหนดตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว เป็นดังนี้

### 1. ตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

**สมรรถนะหลัก** (Core Competency) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการกรมการท่องเที่ยว เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักจะประกอบด้วย

- 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2) บริการที่ดี
- 1.3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 1.4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 1.5) การทำงานเป็นทีม
- 1.6) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

**สมรรถนะทางการบริหาร** (Management Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารของกรมการท่องเที่ยวเพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วย

- 1.1) สภาวะผู้นำ
- 1.2) วิสัยทัศน์



- 1.3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 1.4) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง
- 1.5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
- 1.6) การสอนงานและการมอบหมายงาน

**สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ ซึ่งกรณีนี้จะต้องจำแนกเป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามหน้าที่หลักของส่วนราชการในสังกัดกรมการท่องเที่ยวเพื่อให้สามารถปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้ ทั้งนี้กรมการท่องเที่ยวควรจัดให้มีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อจัดกลุ่มงานและกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะต่อไปให้เหมาะสมโดยสามารถเลือก ตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายรายละเอียดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง หรือเสนอให้ อ.ก.พ. กรม พิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการนั้นก็ได้

ตัวอย่างสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของกลุ่มงานพัฒนาการท่องเที่ยวซึ่งเป็นกลุ่มงานหลักของกรม อาจประกอบด้วย

- การคิดวิเคราะห์
- การสร้างสัมพันธภาพ (สร้างพันธมิตรเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานหรือสร้างเครือข่ายการทำงาน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลอันเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกันดังกล่าว)
- การประสานงาน

ตัวอย่างความรู้และทักษะพื้นฐาน อาจประกอบด้วย

- ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการทุกสายงาน ทุกระดับ ดังนี้
  - (1) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์
  - (2) ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
  - (3) ทักษะการบริหารจัดการฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์ข้อมูล
  - (4) ทักษะในการบริหารทรัพยากร
- ความรู้ที่จำเป็นในงาน
  - (1) ความรู้ที่จำเป็นในงาน (วุฒิการศึกษาและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในงาน)
  - (2) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
  - (3) ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอก (สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความเคลื่อนไหว/เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก)

## 2. การดำเนินการในขั้นต่อไป

ตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรกรมการท่องเที่ยวที่เสนอข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างของตัวแบบ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของกรมการท่องเที่ยวที่เสนอทบทวนใหม่ บทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการท่องเที่ยว จุดอ่อนจุดแข็งของกรมการท่องเที่ยว ประกอบกับความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญกับงานของกรมการท่องเที่ยวจากการสัมภาษณ์ และการประชุมระดมความคิดเห็นดังกล่าวข้างต้น ซึ่งกรมการท่องเที่ยวจะนำไปปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมที่ผ่านความเห็นชอบแล้วต่อไป หรืออาจเลือกใช้สมรรถนะอื่นที่กรมเห็นว่าเหมาะสมก็ได้ และจะต้องมีการจัดทำรายละเอียดระดับความซับซ้อนของความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรม หรือสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับความพร้อมตัวบ่งชี้ในแต่ละระดับต่อไป ด้วยเพื่อนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

## บทที่ 3 แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะหลัก ของบุคลากรของกรมการท้องถิ่น

### 1. แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมการท้องถิ่น

เพื่อให้บุคลากรกรมการท้องถิ่นมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จึงมีแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรดังนี้

1.1 จัดวางระบบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนหลักสมรรถนะ โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาศมรรถนะบุคลากร เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง ทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของกรมการท้องถิ่นทั้งระบบอยู่บนหลักของรายการสมรรถนะ

1.2 จัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาโดยอาจพิจารณาจากช่องว่างของระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานจริงของข้าราชการผู้นั้น (Development Gap) หรือจากความเกี่ยวข้องกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Relevancy) รวมทั้งความเร่งด่วน (Urgency)

1.3 ดำเนินการพัฒนาตามแผน โดยจัดสรรทรัพยากรตามความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาติดตามให้มีการดำเนินการ มีการวัดประเมินผลการพัฒนาตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

1.4 ต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมี Human resources Scorecard ของ ก.พ.และการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเครื่องมือในการประเมินมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและยกระดับคุณภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร

1.5 วิธีในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และตอบสนองสมรรถนะใหม่ ๆ ได้ กรมการท้องถิ่นจะต้องมีแนวทางการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบที่หลากหลายซึ่งจะกำหนดขึ้นเพื่อสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของกรม

1.6 แนวทางการดำเนินการพัฒนาข้าราชการข้างต้นอาจจะทำเอง(โดยกองกลางร่วมกับสถาบันพัฒนาบุคลากร) หรือซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอก ( Purchaser-Provider Split) ตามแนวคิด การบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management : NPM) โดยให้หน่วยงานบริการจัดทำเนื้อหา/หลักสูตรในทางปฏิบัติจริง (in practice) โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร และให้จัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มเป้าหมาย หรือร่วมกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนา/ผลิตบุคลากรในเชิงทฤษฎี/วิชาการทั้งระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ/วิชาชีพชั้นสูง ระดับปริญญาก็ได้ โดยมีการหารือร่วมกันเพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ตรงความต้องการของกรม

1.7 เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของกรมการท้องถิ่น กรมการท้องถิ่นควรประสานกับสำนักงานปลัดกระทรวงการท้องถิ่นและกีฬาในการมอบอำนาจให้สำนักงานท้องถิ่นและกีฬาจังหวัดทุกสำนักงานทำหน้าที่เป็นหน่วยปฏิบัติการในพื้นที่ระดับจังหวัดให้กรมการท้องถิ่น โดยกรมควรจะต้องมีการพัฒนาข้าราชการสำนักงานการท้องถิ่นและกีฬาจังหวัดให้มีขีดสมรรถนะเช่นเดียวกับ

ข้าราชการของกรมและควรมีแผนดำเนินการเร่งด่วนด้วย รวมทั้งมีการพัฒนาให้ความรู้ความเข้าใจในงานของกรมการท่องเที่ยวให้แก่หน่วยงานอื่นที่จะมาร่วมดำเนินการกับกรมด้วย

ผลลัพธ์จากวิธีในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรดังกล่าวจะเสริมสร้างศักยภาพที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ส่วนราชการมีแผนพัฒนาศักยภาพตรงตามกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ และสามารถเห็นผลได้จากการเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างชัดเจน รวมทั้งจะส่งผลให้มีการใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างคุ้มค่าเนื่องจากให้ความสำคัญในการลงทุนในการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามความจำเป็นของส่วนราชการอีกด้วย

## 2. วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีการที่ใช้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของตัวบุคลากรและสิ่งที่ต้องการพัฒนา วิธีการมีดังต่อไปนี้

2.1 การเรียนรู้ในงาน, การสอนงาน และ ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัดเฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้นๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซึ่งอาจจะป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ทำหน้าที่อธิบายหรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้

2.2 การประชุมแก้ปัญหา

2.3 การหมุนเวียนงาน

2.4 การมอบหมายโครงการพิเศษ

2.5 การมอบหมายงานเป็นที่ม

2.6 หลักสูตรการฝึกอบรมในองค์กร

2.7 หลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกองค์กร

2.8 การเรียนรู้ด้วยตนเองคือ การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมโดยจำกัดเฉพาะงานที่ จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้นๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซึ่งอาจจะป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ทำหน้าที่อธิบายหรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้

2.9 การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (E-Learning/ Web Based Training) คือ การเรียนรู้และการพัฒนาที่บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์แทนการเข้าฝึกอบรมในห้องเรียน

2.10 การศึกษาแบบทางการ โดยอาจมีการให้ทุนการศึกษา

2.11 การสร้างเครือข่ายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Subject Matter Experts) คือ การสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ เพื่อสนับสนุนให้ผู้อื่นได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อาจจะเป็นการรวมกลุ่มของส่วนราชการที่มีประเด็นยุทธศาสตร์เดียวกันหรือใกล้เคียงกันเพื่อร่วมจัดตั้งเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนความรู้

## ตัวอย่างแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว

### 1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา

- เพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมให้มีสมรรถนะหลักในระดับที่ส่วนราชการกำหนดและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- เพื่อให้บุคลากรของกรมทุกตำแหน่งได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เทคนิคที่จำเป็นและสนับสนุนต่อการปฏิบัติงาน

### 2. แผนงาน/โครงการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายภารกิจตามข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ทบทวนใหม่สามารถกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะ ทักษะและความรู้ที่จำเป็นเฉพาะตำแหน่งสำหรับข้าราชการ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

- (1) ประเภทกลุ่มวิชาการและกลุ่มทั่วไป (ในระดับที่ต่ำกว่าตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญ)
- (2) ประเภทกลุ่มบริหาร กลุ่มอำนวยการ และกลุ่มวิชาการในตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญขึ้นไป เพื่อพัฒนาสภาวะด้านผู้นำ (เนื่องจากบุคลากรในกลุ่มอำนวยการและกลุ่มวิชาการในตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญขึ้นไปมีจำนวนไม่มากนัก ประกอบกับควรต้องมีการเตรียมกลุ่มวิชาการดังกล่าวเข้าสู่ตำแหน่งอำนวยการและบริหารในอนาคตจึงได้จัดไว้ในกลุ่มเดียวกัน)

## ตัวอย่างหลักสูตรที่สำคัญ

ประเภท : กลุ่มวิชาการและกลุ่มทั่วไป (ในระดับที่ต่ำกว่าตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญ)	
ตัวอย่างหลักสูตร	วัตถุประสงค์
หลักสูตรการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านการท่องเที่ยว	<ul style="list-style-type: none"><li>- เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานของกรมการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเป็นพื้นฐานของการทำงานในระดับมืออาชีพต่อไป</li><li>- เนื้อหาวิชาในหลักสูตรจะประกอบด้วยกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม และที่เกี่ยวข้อง การคิดวิเคราะห์ และการคิดเชิงระบบ การสื่อสารและการประสานงานเชิงประสิทธิภาพ</li></ul>
หลักสูตรการแปลงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวสู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"><li>- เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรกรมการท่องเที่ยวให้สามารถแปลงยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อนโยบายของประเทศได้</li></ul> <p>กิจกรรมการศึกษาจะประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) กิจกรรมด้านวิชาการเนื้อหาในหลักสูตรนี้ครอบคลุมกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ตั้งแต่การวิเคราะห์ศักยภาพ การกำหนดตำแหน่งการพัฒนา การจัดทำแผนแม่บท การแปลงแผนแม่บทสู่แผนปฏิบัติการ รวมทั้ง การบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นการปฏิบัติจริง</li></ol>

ประเภท : กลุ่มวิชาการและกลุ่มทั่วไป (ในระดับที่ต่ำกว่าตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญ)	
ตัวอย่างหลักสูตร	วัตถุประสงค์
	2) กิจกรรมกลุ่มเสริมการศึกษา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ 3) กิจกรรมการศึกษาดูงานในประเทศเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ในพื้นที่จริง
หลักสูตรสร้างความเข้มแข็งนักพัฒนาการท่องเที่ยวแบบมืออาชีพ	- เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรการท่องเที่ยว และมีความเป็นมืออาชีพ กิจกรรมการศึกษาจะประกอบด้วย 1) กิจกรรมด้านวิชาการ เนื้อหาในหลักสูตรนี้จะเกี่ยวกับบริบทการท่องเที่ยวไทยและทั่วโลกและแนวโน้มในอนาคต กระแสการท่องเที่ยวทั่วโลก นโยบายและยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว การบริหารราชการแนวใหม่ การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ การมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นการปฏิบัติจริง 2) กิจกรรมกลุ่มเสริมการศึกษา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ 3) กิจกรรมการศึกษาดูงานในประเทศเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ในพื้นที่จริง
หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน	- เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง
หลักสูตรการจัดการเส้นทางท่องเที่ยว (Destination Management)	การจัดการเส้นทางท่องเที่ยวอย่างมีกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง ที่เน้นบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยว กิจกรรมการท่องเที่ยว การบริการด้านการท่องเที่ยว สถานที่พัก รวมทั้ง การบริหารจัดการเชิงการตลาด และการสร้างตราสัญลักษณ์ (Brand) ด้านการท่องเที่ยว อาทิ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Destination marketing and branding</li> <li>▪ Tourist Experience Design</li> <li>▪ Inter-relation of Geography, Culture and Tourism</li> </ul>
แนวโน้มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในปัจจุบัน	การศึกษาแนวโน้มการท่องเที่ยว เป็นการศึกษาทางด้านอุปสงค์ เพื่อการบริหารจัดการอุปทานให้ตรงความต้องการของนักท่องเที่ยว จะได้เตรียมตัวรับมือ หรือปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์ต่างๆ ตัวอย่างหัวข้อในการศึกษา ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ห่วงโซ่อุปทานระดับโลก (Global Value Chain) ของการท่องเที่ยว</li> <li>2) กระแสการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pro Poor Tourism</li> <li>▪ Green Tourism</li> <li>▪ Volunteer Tourism</li> <li>▪ Digital Marketing</li> </ul> </li> <li>3) International Cooperation of Tourism</li> </ol>

ประเภท : กลุ่มวิชาการและกลุ่มทั่วไป (ในระดับที่ต่ำกว่าตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญ)	
ตัวอย่างหลักสูตร	วัตถุประสงค์
กฎหมายเกี่ยวกับการท่องเที่ยว	การศึกษากฎหมายสำคัญของไทยที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหลายฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน และด้วยที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการสั่งทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว จึงจำเป็นต้องมีกฎหมายต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าว และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ตระหนักและถือปฏิบัติตามกฎหมายที่บังคับใช้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวและพัฒนาให้การท่องเที่ยวให้เติบโตและสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

ประเภท : กลุ่มบริหารกลุ่มอำนวยการและกลุ่มวิชาการตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญขึ้นไป	
ตัวอย่างหลักสูตร	วัตถุประสงค์
หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำ และมีสมรรถนะด้านการจัดการ ที่ดี สามารถนำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</li> </ul> <p>กิจกรรมการศึกษาจะประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) กิจกรรมการศึกษาวិชาการ ซึ่งควรประกอบด้วยแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลง สัญญาณของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ ตัวแบบที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>(2) กิจกรรมการศึกษาดูงานในประเทศเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ในพื้นที่จริง</li> <li>(3) กิจกรรมการศึกษาดูงานในต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมประสบการณ์และโลก</li> </ol>
หลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการท่องเที่ยว (ควรร่วมกับกระทรวงจัดทำเป็นหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสุดด้านการท่องเที่ยว)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงให้มีวิสัยทัศน์ และเพิ่มขีดสมรรถนะในการพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการด้านการท่องเที่ยวและก่อให้เกิดการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีคุณภาพระดับโลก</li> <li>- พัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์ของผู้เรียนมาเป็นส่วนหนึ่งในการปรับนโยบาย/แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของประเทศ เพื่อให้แผนการดำเนินงานมีความครอบคลุมทุกภาคส่วนรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและบริบทการเปลี่ยนแปลงของการท่องเที่ยว</li> <li>- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุน พัฒนา และผลักดันการนำนโยบายและยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและมีบูรณาการการทำงาน</li> </ul>

ประเภท : กลุ่มบริหารกลุ่มอำนวยการและกลุ่มวิชาการตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญขึ้นไป	
ตัวอย่างหลักสูตร	วัตถุประสงค์
	<p>กิจกรรมการศึกษาจะประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กิจกรรมการศึกษาวิชาการ ซึ่งควรประกอบด้วยบริบทแนวโน้มการท่องเที่ยวไทยและทั่วโลก การสร้างสรรค์ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวทางเลือกยุคใหม่ ธรรมชาติของการบริหารงานด้านการท่องเที่ยว รูปแบบการพัฒนาเมืองท่องเที่ยวระดับโลก การมีส่วนร่วมของภาคส่วนในการพัฒนาการท่องเที่ยวการสรุปและถอดบทเรียนในประเด็นสำคัญๆที่ได้จากการเรียนรู้</li> <li>2) กิจกรรมกลุ่มเสริมการศึกษา เพื่อสร้างความสัมพันธ์</li> <li>3) กิจกรรมการศึกษาดูงานในประเทศเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ในพื้นที่จริง</li> <li>4) กิจกรรมการศึกษาดูงานในต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมประสบการณ์และโลกทัศน์ในระดับนานาชาติ</li> </ol>
<p>หลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวสำหรับนักบริหารมืออาชีพ (สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการและเชี่ยวชาญขึ้นไป) ทั้งนี้ในการอบรมพัฒนาต้องครอบคลุมถึงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดซึ่งจะมาเป็นตัวแทนกรมในการปฏิบัติงานในพื้นที่ระดับจังหวัดด้วย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มขีดสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรการท่องเที่ยวให้เป็นนักบริหารขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อนโยบายของประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญ และมีความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง</li> <li>- สร้างเครือข่ายการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ผ่านกระบวนการศึกษาเรียนรู้เชิงปฏิบัติการร่วมกันเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทการเปลี่ยนแปลงของการท่องเที่ยวทั้งในระดับโลกและในระดับประเทศ</li> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการที่ปฏิบัติได้จริง มีการบูรณาการการทำงานขององค์กร หน่วยงาน และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> <p>กิจกรรมการศึกษาจะประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กิจกรรมการศึกษาวิชาการ ซึ่งควรประกอบด้วยบริบทแนวโน้มการท่องเที่ยวไทยและทั่วโลก การแปลงแผนสู่การปฏิบัติของยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านท่องเที่ยวไทย ตัวแบบการพัฒนาท่องเที่ยวเชิงพื้นที่ การสรุปและถอดบทเรียนในประเด็นสำคัญๆที่ได้จากการเรียนรู้</li> <li>2) กิจกรรมกลุ่มเสริมการศึกษา เพื่อสร้างความสัมพันธ์</li> <li>3) กิจกรรมการศึกษาดูงานในประเทศเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ในพื้นที่จริง</li> <li>4) กิจกรรมการศึกษาดูงานในต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมประสบการณ์และโลกทัศน์ในระดับนานาชาติ</li> </ol>



### 3. ผู้รับผิดชอบ

แนวทางการดำเนินการพัฒนาข้าราชการข้างต้นอาจจะทำเอง (โดยกองกลางร่วมกับสถาบันพัฒนาบุคลากร) หรือซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอก ( Purchaser-Provider Split) ตามแนวคิดการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management : NPM) โดยให้หน่วยงานบริการจัดทำเนื้อหา/หลักสูตรในทางปฏิบัติจริง (in practice) โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร และให้จัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มเป้าหมาย

## บทสรุป

หลักสมรรถนะของบุคลากรที่กำหนดขึ้นจะสามารถนำไปใช้ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้ในหลายด้าน เช่น

- การคัดเลือก (Recruitment) วิธีการคัดเลือกข้าราชการที่ใช้โดยทั่วไปนอกจากจะใช้วิธี การสอบ เพื่อวัดความรู้ ความสามารถทั่วไป ความรู้เฉพาะตำแหน่ง และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว ปัจจุบันยังได้ให้ความสำคัญในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งมากขึ้นด้วย ซึ่งอาจนำระบบสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาเป็นกรอบในการประเมินเพื่อให้เห็นพฤติกรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

- การพัฒนา (Development) การพัฒนาบุคลากรนอกจากจะ เน้นการให้ความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ต้องนำความรู้และทักษะนั้นไปประยุกต์ตามความสามารถของบุคคล ยังต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาเพิ่มเติม การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษา งานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ

- การบริหารผลงาน (Performance Management) การบริหารผลงานโดยใช้ระบบสมรรถนะ จะเป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญในการสร้างความเชื่อมโยง และความชัดเจนให้กับเป้าหมายขององค์กรและบุคลากรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีกระบวนการ ดังนี้

- (1) กำหนดและสื่อสารทิศทางบริหารงาน
- (2) กำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน
- (3) กำหนดแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายหน่วยงานและรายบุคคล
- (4) ติดตามผลการปฏิบัติงาน
- (5) ประเมินผลการปฏิบัติงาน เทียบกับแผนที่ได้จัดทำ

- การกำหนดสมรรถนะในราชการจะมีประสิทธิภาพและนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล จะต้องประกอบด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ คือ

- (1) ผู้บริหารระดับสูงของกรมจะต้องให้ความสำคัญกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- (2) บุคลากรกรมทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ และทราบถึงนโยบายการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรม ประกอบกับความร่วมมือของข้าราชการผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผน รวมทั้ง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดขึ้น จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการกระบวนการติดตามและ

ประเมินอย่างเป็นระบบ เพื่อทราบผลการดำเนินการในภาพรวมในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรมว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

- กรมการทองเที่ยวจะต้องมีแนวทางการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบที่หลากหลายซึ่ง จะกำหนดขึ้นเพื่อสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของกรม โดยอาจจะทำเอง (โดยกองกลางร่วมกับ สถาบันพัฒนาบุคลากร) หรือซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอก ( Purchaser-Provider Split) ตาม แนวคิดการบริหารจัดการแนวใหม่

- การมีส่วนร่วมจากบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ในการเสนอแนะถึงเนื้อหาการเรียนรู้ที่จำเป็นใน การปฏิบัติงาน

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย

- (1) บุคลากร: จะเป็นผู้รับผิดชอบในการร่างแผนพัฒนาตนเอง โดยขอคำแนะนำจาก ผู้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้ตนเองสามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน รวมถึงการติดตามและยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจาก ผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง
- (2) ผู้บังคับบัญชา: ควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ดูแลบริหารและมอบหมายงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคคล และจะต้องเป็นผู้ระบุถึง ความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรผู้นั้นพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง รวมทั้งต้องเป็น ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับปรุงนั้น ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชา จะต้องช่วยเหลือในการกำหนดแนวทางหรือหนทางที่จะพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ

- บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้โดยจัดสรรเวลาของตนเองตามความสะดวก

- ในการพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการฝึกอบรมพัฒนา แบบอิงสมรรถนะโดยต้องใช้ข้อมูลและเครื่องมือที่จำเป็น คือ

- (1) สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนด กรอบหรือหลักสูตรวิชาการอบรม
- (2) เทคนิควิธีการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และมีผู้ใดที่ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะใดบ้าง อาจเรียกว่าเป็นวิธีหา Training Need วิธีหนึ่งก็ได้
- (3) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หรือวิธีการพัฒนาอื่นๆ ที่ช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมตามที่กำหนด
- (4) การให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อยืนยันถึงการพัฒนา ที่เกิดขึ้น หรือกำหนดแนวทางแก้ไขต่าง ๆ

- มีตัวชี้วัดที่วัดผลได้เนื่องจากรู้ถึงสาเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ

อนึ่ง เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากร กรมการทองเที่ยวควรจัดให้มีการศึกษาเพื่อวางระบบในการซื้อบริการด้านการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก (Purchaser-Provider Split) ตามแนวความคิดการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management : NPM) โดยให้หน่วยงานบริการจัดทำเนื้อหา/หลักสูตรในทางปฏิบัติจริง และจัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มเป้าหมาย และศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดตั้งหน่วยงานบริการด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการทองเที่ยวในรูปแบบองค์กรมหาชนเพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าวเป็นการเฉพาะต่อไปด้วย



กองกลาง กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา