



แผนกลยุทธการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

พ.ศ.๒๕๕๙ – ๒๕๖๒

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑

บทที่ ๒ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัด
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๒

๓

ภาคผนวก

๒๕

- ภาคผนวก ๑ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (HR Scorecard) พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๒
- ภาคผนวก ๒ แผนงาน/โครงการด้านทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๒)
- ภาคผนวก ๓ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘
- ภาคผนวก ๔ แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘



บทที่ ๑
บทนำ

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้กำหนดระยะเวลาเบี่ยบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่ต้องการ โดยให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามที่ ก.พ. กำหนด รวมทั้งกำหนดให้ส่วนราชการการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนตามที่ ก.พ. กำหนด รายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ส่งให้สำนักงาน ก.พ. จัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ส่งให้สำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนตุลาคมของทุกปี เพื่อเป็นการติดตามการดำเนินการของส่วนราชการในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามมาตรฐานความสำเร็จที่กำหนด

ประกอบกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ โดยต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก



สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามระบบ HR Scorecard ในช่วงที่ผ่านมา พร้อมทั้งได้มีการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวเสร็จสิ้นเรียบร้อย ดังนั้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยสำนักบริหารกลาง กลุ่มพัฒนาบุคลากร ร่วมกับ กลุ่มบริหารงานบุคคล จึงได้ดำเนินการ “โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๒” เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการเตรียม ความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนต่อไป

ในการดำเนินการ “โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัด กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (HR Scorecard) พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๒” ได้กำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

- เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (HR Scorecard) พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๒ ตามระบบ HR Scorecard ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบและกลไก การบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเตรียมบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้านทรัพยากรบุคคลและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด
- เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬาประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ และแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัด กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙ เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงานด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัด กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานขององค์กรในด้านทรัพยากรบุคคล จุดอ่อน จุดแข็ง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคล แบ่งออกเป็น ๕ มิติ โดยใช้ตัวแบบ HR Scorecard ประกอบด้วย มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติความพร้อมรับผิดทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติคุณภาพชีวิตและการสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จากนั้นนำเสนอผลการกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ ตัวชี้วัด และผลสรุปแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แผนงาน/โครงการต่างๆ ที่สอดรับกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแสดงให้เห็นแผนปฏิบัติการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตามที่ได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ



บทที่ ๒

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๒

๒.๑ แนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลในอดีตที่ผ่านมา มีลักษณะการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นงานประจำ โดยเน้นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การฝึกอบรม การจัดสวัสดิการภายในองค์กร ตลอดจนการบันทึกเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งงานดังกล่าวทั้งหมดจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งสมมติฐานใหม่ที่มีต่อบุคลากรขององค์กร กล่าวคือมีความเชื่อว่า บุคลากรขององค์กรเปรียบเสมือนกับทรัพย์มุนุษย์หรือเสมือนทุนมุนุษย์ (Human Capital) ที่องค์กรต้องลงทุนเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเปรียบเทียบกับในอดีตถือว่าเงินจำนวนดังกล่าว เป็นเสมือนค่าใช้จ่าย จากสมมติฐานดังกล่าวทำให้ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องเข้มข้นกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรในลักษณะที่งานทรัพยากรบุคคลเป็นเหมือนหัวน้ำ ส่วน ความสำเร็จ (Strategic Partner) ของกลยุทธ์องค์กร จากแนวคิดนี้ทำให้เกิดเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสำเร็จ (Strategic Partner) ของกลยุทธ์องค์กร จากแนวคิดนี้ทำให้เกิดเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างงานทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน เช่น การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การนำระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management) โดยองค์กรจะทำการคัดเลือกกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อมาทำการบริหารที่แตกต่าง กับกลุ่มบุคลากรทั่วไป เป็นต้น

จากปรากฏการณ์ดังกล่าว องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์กรให้สอดคล้องหรือขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามในการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นจะต้อง ทำความเข้าใจความหมายของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนเสียก่อน เพื่อที่จะทำให้ได้แผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องเหมาะสมกับความต้องการ

แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนซึ่งประกอบด้วย ๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

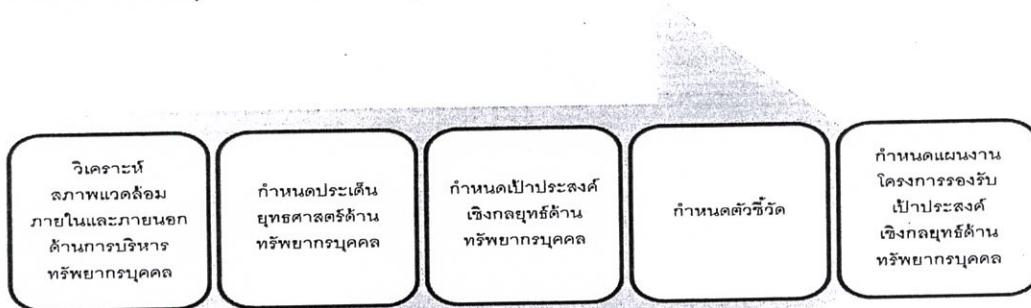
สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และสิ่งคุกคามของการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความต้องการและความคาดหวังของผู้บริหาร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร แผนกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนระเบียบเงื่อนไขและข้อกำหนด ขององค์กรภายนอก ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร



- ๒) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถทำการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์หลักด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร
- ๓) กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้บรรลุผล กล่าวคือต้องระบุได้ว่างานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำอะไร และทำด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว
- ๔) การกำหนดตัวชี้วัดซึ่งหมายถึงการระบุสิ่งปัจจัยที่ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลนั้น ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีวิธีการวัดและประเมินอย่างไรจึงจะเหมาะสมและชัดเจน
- ๕) กำหนดแผนงานโครงการ การกำหนดแผนงานโครงการเป็นการกำหนดเพื่อรองรับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งในขั้นตอนดังกล่าวจะทำให้ได้แผนซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้

จากขั้นตอนที่กล่าวทั้ง ๕ ขั้นตอนถือเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะมีผลลัพธ์ของแต่ละขั้นตอนและมีความสัมพันธ์กันแต่ละขั้นตอน ซึ่งรูปธรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Plan Implementation) ก็คือ แผนงานโครงการซึ่งเป็นผลลัพธ์ในขั้นตอนสุดท้ายนั่นเอง

ตัวแบบแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล



๒.๒ ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (สป.ก.) ในครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้



ภาพแสดงขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. กำหนดกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. กำหนดแหล่งและวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์

๓. ประชุมหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความเข้าใจและขอความคิดเห็น
 - กลุ่มบริหารงานบุคคล
 - กลุ่มพัฒนาบุคลากร

๔. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
๕. กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล
๖. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
๗. การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด
๘. จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
๙. จัดทำแผนงาน/โครงการด้านทรัพยากรบุคคล
๑๐. จัดทำแผนงาน/โครงการด้านทรัพยากรบุคคล

๔. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
 - สำมภารณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ สป.ก.
 - ประสานกับกลุ่มบริหารงานบุคคลและกลุ่มพัฒนาบุคลากรเพื่อขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

(๑) กำหนดกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารทรัพยากรบุคคลเสียก่อน เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่กำหนดความต้องการในองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือที่เรียกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์ประกอบหนึ่งจะถูกกำหนดจากปัจจัยนำเข้า (Input) ดังกล่าวทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของการบริหารทรัพยากรบุคคล



สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งได้นำมาวิเคราะห์ในครั้งนี้ ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำหรับการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้คัดเลือกสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลสำคัญจริงๆ (Strategic External Environment) ต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง การท่องเที่ยวและกีฬาในด้านต่างๆ

ปัจจัยภายในและภายนอกของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาตามที่กล่าว ข้างต้นมีเป็นจำนวนมาก รวมทั้งข้อมูลของแต่ละปัจจัยที่มีความหลากหลาย ดังนั้นในการวิเคราะห์ ปัจจัยดังกล่าวจำเป็นต้องกำหนดกรอบในการวิเคราะห์เพื่อจะทำให้ทราบว่ามีปัจจัยใดบ้าง ที่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และปัจจัยที่เลือกมาวิเคราะห์จะใช้ข้อมูลประเภทใดบ้างของปัจจัยนั้น เพื่อทำให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการจัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม กรอบในการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมืออยู่เป็นจำนวนมากซึ่งมีทั้งความคล้ายคลึงกันบ้างและมี ความแตกต่างกันบ้างโดยเฉพาะในเรื่องของการจัดกลุ่มปัจจัยที่จะนำมาวิเคราะห์ เช่น การใช้ตัวแบบ SWOT ซึ่งใช้ปัจจัยภายในด้านจุดอ่อน และจุดแข็งของงานด้านทรัพยากรบุคคล และปัจจัยภายนอก ด้านโอกาส และสิ่งคุกคามของงานด้านทรัพยากรบุคคลมาทำการวิเคราะห์

ปัจจัยภายในของตัวแบบ SWOT ด้านจุดอ่อน และจุดแข็ง เป็นการพิจารณาภารกิจงาน ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรในลักษณะการตั้งคำถามว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่จะทำให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจหลัก โดยเฉพาะภารกิจ ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” ในทาง ตรงข้าม “ภารกิจงานด้านทรัพยากรบุคคลมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งที่จะทำให้งานทรัพยากรบุคคล สามารถขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ” ในกรณีของปัจจัยภายนอก ด้านโอกาส และสิ่งคุกคาม เป็นการพิจารณาว่า “มีสถานการณ์แวดล้อมงานด้านทรัพยากรบุคคล ได้บ้างที่จะช่วยเพิ่มโอกาสให้ภารกิจงานด้านทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อน ภารกิจหลักขององค์กร” ในทางตรงข้ามเป็นการพิจารณาว่า “มีสถานการณ์แวดล้อมได้งาน ทรัพยากรบุคคลที่จะลดโอกาสการประสบความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน การขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ” นอกจากนั้นยังมีตัวแบบ HR Scorecard ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้ในการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยจัดกรอบปัจจัยในการวิเคราะห์ออกเป็น ๕ มิติ ได้แก่

- (๑) มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- (๒) มิติประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๓) มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล



- (๑) มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๒) มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตรабота

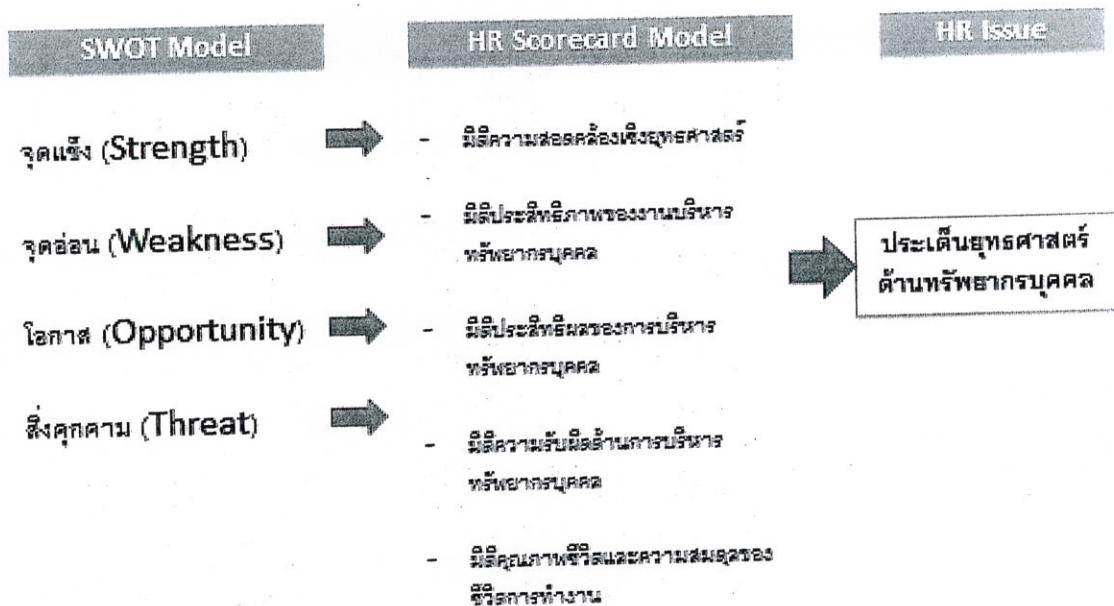
องค์กรจำนวนมากใช้กรอบหรือตัวแบบ SWOT หรือ HR Scorecard อย่างได้อย่างหนึ่งในการวิเคราะห์ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในครั้งนี้ ได้นำตัวแบบ SWOT และ HR Scorecard มาร่วมใช้ในการวิเคราะห์ในลักษณะบูรณาการ ทั้งนี้เนื่องจากในแต่ละตัวแบบ SWOT จะแบ่งปัจจัยจะขาดความสมบูรณ์ในบางประเด็นที่แตกต่างกัน กล่าวคือในตัวแบบ SWOT จะแบ่งปัจจัยในการวิเคราะห์ออกเป็นปัจจัยภายในกว้างๆ ซึ่งได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง ของงานทรัพยากรบุคคล และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส และสิ่งคุกคามงานด้านทรัพยากรบุคคล แต่ตัวแบบนี้ไม่ได้มีการระบุปัจจัยภายนอกแต่จะแบ่งปัจจัยกล่าวคือ ไม่มีระบุว่าด้านจุดอ่อน จุดแข็งจะต้องวิเคราะห์ถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละปัจจัยกล่าวคือ ไม่มีไดรรบุ่ว่าด้านจุดอ่อน จุดแข็งจะต้องวิเคราะห์ประเด็นใดบ้าง และในด้านโอกาส และสิ่งคุกคามก็ไม่ได้มีการระบุประเด็นในการวิเคราะห์ เช่นกัน ในขณะที่ตัวแบบ HR Scorecard จะมีการระบุมิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ มิติ ได้แก่ มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน โดยมีการระบุประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ได้มีการระบุให้วิเคราะห์ใน ๒ ประเด็น ได้แก่ ประเด็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง เชิงยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ และประเด็นความสอดคล้องของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ หรือมิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็ได้มีการระบุให้ทำการวิเคราะห์ระดับความพร้อมของข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับการพัฒนากระบวนการและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนระดับบรรยายกาศองค์กรที่ส่งเสริมคุณภาพบุคลากร

การวิเคราะห์ในครั้งนี้จะทำการใช้ตัวแบบ SWOT เป็นตัวตั้งพร้อมทั้งนำมิติทั้ง ๕ ของตัวแบบ HR Scorecard เข้ามาผนวก โดยพิจารณาว่ามิติใดอยู่ในปัจจัยภายนอกและมิติใดจะอยู่ในปัจจัยภายนอก ตามตัวแบบ SWOT โดยได้มีการคัดเลือกประเด็นต่าง ๆ ในแต่ละมิติที่เกี่ยวข้อง หรือเหมาะสมในการวิเคราะห์เท่านั้น รวมทั้งได้มีการเพิ่มประเด็นนอกเหนือจากประเด็นที่กำหนดไว้ใน HR Scorecard บ้าง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมใน การวิเคราะห์ตามบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ดังภาพแสดงการบูรณาการตัวแบบ SWOT กับตัวแบบ HR Scorecard ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารทรัพยากรบุคคล



แสดงการบูรณาการด้วยแบบ SWOT กับดัชนีแบบ HR Scorecard ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการบริหารทรัพยากรบุคคล



(๒) กำหนดแหล่งและวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์

ถึงแม้จะกำหนดตัวแบบในการวิเคราะห์ซึ่งจะนำไปสู่ประเด็นที่จะใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจนแล้วก็ตาม หัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ในแต่ละประเด็น ที่ปรึกษาได้รวบรวมข้อมูลดังกล่าวจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๒ คำสั่ง สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาที่ ๑๓๔๒/๒๕๕๗ เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นต้น นอกจากนี้ได้กำหนด วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการประชุมกับกลุ่มบริหารงานบุคคลและกลุ่มพัฒนาบุคลากร รวมทั้ง การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ด้านทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดข้อคำถามหลักที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้แก่

- จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.กก. มีอะไรบ้าง
- จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.กก. มีอะไรบ้าง
- ปัจจัยภายนอกใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.กก. ทั้งในเชิงเป็นโอกาสและสิ่งคุกคาม



- สิ่งที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.กก. ประสบความสำเร็จได้แก่อะไรบ้าง
- อะไรบ้างที่หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของ สป.กก. ควรจะทำแต่ยังไม่ได้ทำ ในช่วงที่ผ่านมาหรือคาดหวังให้หน่วยงานนี้สนับสนุน

๓) ประชุมหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

ได้มีการจัดประชุมกลุ่มบริหารงานบุคคลและกลุ่มพัฒนาบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้ พร้อมทั้ง ขอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และขอข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการ และปรับ แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

(๔) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

หลังจากกำหนดแหล่งและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลเรียบร้อยแล้ว จึงได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามที่กำหนด โดยได้ทำการนัดหมายผู้บริหารที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล รวมทั้ง ทำการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากบุคลากรในกลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ตามที่กำหนดไว้

(๕) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

หลังจากการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ เช่น จากการสำรวจ จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง และการประชุมกับกลุ่มบริหารงานบุคคลและกลุ่มพัฒนาบุคลากร เรียบร้อยแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลทั้งหมด โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ที่กำหนด จากการบูรณาการระหว่างตัวแบบ SWOT กับตัวแบบ HR Scorecard ซึ่งสามารถสรุปผลการ วิเคราะห์ได้ดังนี้

๑) ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาสรุปได้ดังนี้

๑.๑) โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร



โครงการต่างประเทศ

สำนักงานปลัดกระทรวงการทองเที่ยวและกีฬา

ส่วนกลาง

- สำนักงานรัฐมนตรี
- ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง ผู้ตรวจราชการกระทรวง ผู้ช่วยปลัดกระทรวง
- เลขานุการนักบริหาร

ศูนย์ปฏิบัติการติดตามภาระดูแล

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มงานป้องกันและปราบปรามการคุกคามและประพฤติมิชอบ
- กลุ่มงานสังคมและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

สำนักพัฒนาระบบบริหาร

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มพัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบงาน
- กลุ่มพัฒนาวัสดุกรรมและการบริหารทรัพยากรดูแลสัมภาร์
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหารดูแลสัมภาร์

สำนักบริหารกลาง

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มบริหารคดี
- กลุ่มพัสดุ
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- กลุ่มนิติการ
- กลุ่มประชาสัมพันธ์
- กลุ่มพัฒนาบุคลากร

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและแผน
- กลุ่มข้อมูลเชิงลึกและมาตรฐาน
- กลุ่มระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย
- กลุ่มบูรณาการและเป็นพื้นที่ทางการอุดมทุนเพื่อส่งเสริมการคิดและประชุมมติ
- กลุ่มติดตามและประเมินผล

สำนักมาตรฐานและกำกับ ความปลอดภัยท่องเที่ยว

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มมาตรฐานและกำกับดู管ทางการท่องเที่ยว
- กลุ่มมาตรฐานและภาคีทางการท่องเที่ยว
- กลุ่มมาตรฐานและภาคีทางการท่องเที่ยวและชุมชนท้องถิ่น
- กลุ่มมาตรฐานและภาคีทางการท่องเที่ยวและชุมชนท้องถิ่นทั่วโลก
- กลุ่มบริหารกองทุนช่วยเหลือหมู่บ้านท่องเที่ยว
- กลุ่มตรวจสอบการดำเนินการแก้ไขปัญหา น้ำท่วมท่องเที่ยวทางครอบคลุมในประเทศไทย

สำนักศรัทธาจิต การอนุรักษ์พิพิธภัณฑ์

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มพัฒนาและดูแลศิลปะ
- กลุ่มพัฒนาและดูแลสถาปัตยกรรม
- กลุ่มสืบทอดวัฒนธรรมเชิงลึกท้องถิ่น
- กลุ่มบูรณาการและเป็นพื้นที่ทางการอุดมทุน
- กลุ่มตรวจสอบการดำเนินการท่องเที่ยวทั่วโลก
- กลุ่มตรวจสอบการดำเนินการท่องเที่ยวและเชิงพาณิชย์

สำนักมาตรฐานการค้า จังหวัด (๗๖ จังหวัด)

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาด้านการค้าท่องเที่ยว
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาด้านการค้าและนักท่องเที่ยว
- กลุ่มหน่วยเบียนธุรกิจดำเนินการเชิงนโยบายและนักท่องเที่ยว
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาด้านการค้าและนักท่องเที่ยว

สถาบันพัฒนาบุคลากรการภาครัฐ ท่องเที่ยว

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มพัฒนาระบบและติดตามผล การติดตามราชการ
- กลุ่มตรวจสอบบริการ ๑
- กลุ่มตรวจสอบบริการ ๒
- กลุ่มพัฒนาหลักสูตร

กองประมาณราษฎร์ กองประมาณราษฎร์ภัยธรรมชาติ

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มประมาณราษฎร์ภัยธรรมชาติ
- กลุ่มประมาณราษฎร์ภัยธรรมชาติ
- กลุ่มประมาณราษฎร์ภัยธรรมชาติ
- กลุ่มประมาณราษฎร์ภัยธรรมชาติ



วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ

พันธกิจ

- ๑) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- ๒) กำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานและงบประมาณในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นศูนย์กลางขับเคลื่อนนโยบาย และยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผล
- ๓) กำกับ ติดตาม เร่งรัด ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- ๔) พัฒนาโครงสร้าง อัตรากำลัง ระบบงาน วางแผนการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากร ให้มีศักยภาพในการบริหารงาน
- ๕) พัฒนาระบบทekโนโลยีสารสนเทศ และเป็นศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุน การบริหารงานของกระทรวงและให้บริการแก่หน่วยงานของรัฐและประชาชน
- ๖) ดำเนินการให้ความช่วยเหลือและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายด้านการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการทุกภาคส่วนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การบริหารจัดการ บูรณาการยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงนโยบายและแผนด้าน

การท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการให้มีเอกภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาให้มี

ศักยภาพและสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบงาน ระบบบริหารงานบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อ

ส่งเสริมความเป็นเลิศขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการ

ในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

๑.๑) โครงสร้างหน่วยงานภายในด้านทรัพยากรบุคคล

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดโครงสร้างหน่วยงานภายในโดย ภาระงานด้านทรัพยากรบุคคลจะแบ่งออกเป็น ๒ ภาระงานหลัก ได้แก่ ภาระงานด้านบริหาร งานบุคคล และ ภาระงานด้านพัฒนาบุคลากร และได้จัดตั้งหน่วยงาน ๒ หน่วยงานรองรับภารกิจ ดังกล่าว ได้แก่



- กลุ่มงานบริหารงานบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ วางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคลรวมทั้งเป็นศูนย์กลางข้อมูลทรัพยากรบุคคล การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การจัดทำข้อมูลประวัติข้าราชการ การจัดทำบัญชีถือจ่าย การปรับอัตราเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การรักษาทะเบียนประวัติ การควบคุมเงินเดือน อายุ บำเหน็จความชอบ และบำเหน็จบำนาญ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การพิทักษ์ระบบคุณธรรม การกำกับดูแลจริยธรรม การส่งเสริมและพัฒนาด้านสวัสดิการและคุณภาพชีวิต ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับ อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ.กรม กลุ่มบริหารงานบุคคลมีครอบอัตราがらง สำหรับบุคลากรจำนวน ๙ คน ประกอบไปด้วย ข้าราชการจำนวน ๙ คน และพนักงานราชการจำนวน ๑ คน
- กลุ่มพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในการศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและจัดทำแผนในการพัฒนาบุคลากร พัฒนา และออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม บริหารโครงการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการฝึกอบรม ดูงาน จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ การพัฒนาองค์ความรู้บุคลากรและการติดตามประเมินผลและการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวง การท่องเที่ยวและกีฬา กลุ่มพัฒนาบุคลากรมีครอบอัตราがらงจำนวน ๒ คน ซึ่งมีสถานภาพเป็นข้าราชการ

๒) ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคล

จุดอ่อน (Weaknesses)

มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

- บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อภารกิจทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีบุคลากรรวมกันทั้งสิ้นประมาณ ๕๔๘ คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ๔๗๗ คน พนักงานราชการ ๔ คน ลูกจ้างประจำ ๙๐ คน ซึ่งเปรียบเทียบกับภารกิจหลักซึ่งจะต้องขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญในการเสนอนโยบาย ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการ รวมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์และเป็นศูนย์กลาง การขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งสัมฤทธิผลของภารกิจ สามารถสร้างรายได้ อันดับต้นๆ เมื่อเทียบกับรายได้ด้านอื่นๆ ของประเทศ



- ยังไม่มีการทำการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ (Workload Analysis) อย่างชัดเจนทำให้การกำหนดกรอบอัตราがら้งไม่สามารถรองรับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการทำการวิเคราะห์กรอบอัตราがら้งบ้างแต่ยังเป็นการวิเคราะห์ในภาพใหญ่ (Macro) สำหรับใช้ในการขออนุมัติการเพิ่มがら้งคนจากองค์กรกำกับดูแลทำให้ขาดรายละเอียดกรอบอัตราがら้งที่ชัดเจน
- ระบบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคคลากรยังไม่เข้มโยงหรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งยังขาดความต่อเนื่อง กล่าวคือได้มีการจัดทำแผนผังอบรมบุคคลากรประจำปีที่มีการระบุหัวข้อการฝึกอบรมให้กับตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะ ซึ่งสิ่งสำคัญที่ยังไม่สามารถมองเห็นได้ชัดคือ การจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาบุคคลากรที่ครอบคลุมมากกว่าการใช้วิธีการฝึกอบรมเพียงวิธีเดียว โดยวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบนพื้นฐานที่นักเรียนจากสมรรถนะ เช่น แผนยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักของตำแหน่งและสายงาน เป็นต้น โดยจัดทำออกมาเป็นเส้นทางการพัฒนาในแต่ละสายงาน (Training and Development Roadmap)
- งบประมาณในการพัฒนาบุคคลากรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคคลากรให้มีความรู้ ความสามารถหรือศักยภาพรองรับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ในแต่ละปีงบประมาณสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะได้รับงบประมาณในการพัฒนาบุคคลากรประมาณล้านกว่าบาทเท่านั้นเมื่อเทียบกับจำนวนบุคคลากรและความสำคัญของภารกิจหลักขององค์กร

มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ระบบการสรรหาคัดเลือกบุคคลากรใหม่จากภายนอกทำให้องค์กรขาดแคลนบุคคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานภารกิจหลักบางด้าน เช่น ทางด้านกีฬา กล่าวคือ การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในเชิงกว้าง เช่น ปริญญาตรีทุกสาขา ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านกีฬาซึ่งเป็นความต้องการที่สำคัญขององค์กรเพื่อทำการขับเคลื่อนกับภารกิจหลักขององค์กรไม่สามารถตอบแข็งเข้ารับราชการแข่งกับผู้ที่สำเร็จการศึกษาทางด้านอื่น ๆ กล่าวโดยสรุปคือสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะได้บุคคลากรเข้าใหม่ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการน้อยกว่าที่ควร
- ระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพยังไม่ชัดเจน กล่าวคือยังไม่มีการจัดทำระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละสายที่ประกอบไปด้วยเงื่อนไขในการเติบโต ก้าวหน้าที่สามารถทำให้ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับระดับตำแหน่งที่สามารถปฏิบัติงานและทำให้เกิดการพัฒนาบุคคลากรสอดคล้อง



- กับความต้องการในด้านภารกิจหลักหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร จากความไม่ชัดเจน ดังกล่าวจะนำไปสู่การทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรในระดับกลางขึ้นไปในตำแหน่งสำคัญ รวมทั้งทำให้บุคลากรของขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากตนไม่สามารถมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนได้อย่างชัดเจน
- ยังไม่มีระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและรักษาบุคลากร ผู้มีความสามารถสูง (Talent)

มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ยังไม่มีการกำหนดแผนงานหรือโครงการหรือมาตราการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กรได้
- ตำแหน่งท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดซึ่งเป็นบุคลากรที่ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงานทางด้านการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการในพื้นที่จังหวัดจำนวนมาก ยังขาดความรู้ ความสามารถทางด้านยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของตำแหน่งงานดังกล่าว กล่าวคือตำแหน่งดังกล่าวจะต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่รับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งอาจต้องร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวและกีฬาของพื้นที่รับผิดชอบให้สอดรับกับของกระทรวงด้วยเช่นกัน
- บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจำนวนมากยังขาดความรู้ และทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ที่เพียงพอต่อสภาพแวดล้อมสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป คือการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทย (AEC)
- ตำแหน่งท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจำนวนไม่น้อยที่ยังขาดความรู้ความสามารถด้านการท่องเที่ยว เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้มีฐานการทำงานในอดีตทางด้านภารกิจเป็นหลัก เช่น ผู้ที่ข่ายมาจากการพลศึกษา เป็นต้น ซึ่งในขอบเขตภารกิจงานของตำแหน่งท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดจะครอบคลุมภารกิจหลัก ๓ ด้าน ได้แก่ การท่องเที่ยว การกีฬา และนันทนาการ ดังนั้นจะทำให้ภาระหลักด้านการท่องเที่ยวไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

มิติความพร้อมรับผิดทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

- ยังไม่ปรากฏข้อมูลที่แสดงจุดอ่อนในด้านดังกล่าว

มิติคุณภาพชีวิตและการสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน



- สถานที่ในการปฏิบัติงานของข้าราชการมีจำกัด ทำให้ต้องมีการแยกบางหน่วยงานไปอยู่อีกสถานที่หนึ่ง เช่น กลุ่มพัฒนาบุคลากร ต้องแยกจากสำนักงานหลักไปอยู่ต่างพื้นที่ นอกจากนั้นพื้นที่จอดรถยังไม่เพียงพอทำให้บุคลากรเกิดความไม่สะดวกในการหาพื้นที่จอดรถ
- แผนงานหรือโครงการหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพขององค์กรยังไม่เพียงพอ
- แผนงานโครงการหรือมาตรการส่งเสริมความสามัคันดีระหว่างฝ่ายบริหาร กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ด้วยกันเองยังไม่ชัดเจน หรือส่งผลต่อการพัฒนาชีวิตของข้าราชการและบุคลากร

จุดแข็ง (Strengths)

มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

- บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีความชำนาญในด้านกีฬา เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ได้ทำการโอนย้ายมาจากการพัฒนาศึกษาในช่วงที่มีการจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีโครงสร้างของหน่วยงาน ในส่วนภูมิภาคคือสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดครอบคลุมทุกจังหวัด โดยมีบุคลากรในตำแหน่งท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดปฏิบัติงานประจำอยู่ทุกจังหวัด ซึ่งมีโอกาสที่จะทำให้การกิจกรรมลักษณะยุทธศาสตร์ของกระทรวงจะถูกขับเคลื่อน ลงสู่พื้นที่จริงทั่วประเทศได้อย่างครอบคลุม

มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้มีการประเมินสมรรถนะตลอดจน ความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรในระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ ซึ่งจะทำให้การเลื่อนระดับตำแหน่งบุคลากรกลุ่มดังกล่าวเป็นไปตามระบบคุณธรรม (Merit System) ในระดับหนึ่ง

มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ยังไม่ปรากฏข้อมูลที่แสดงถึงจุดแข็งในมิตินี้อย่างชัดเจน

มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ยังไม่ปรากฏข้อมูลที่แสดงถึงจุดแข็งในมิตินี้อย่างชัดเจน



มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

- ยังไม่ปรากฏข้อมูลที่แสดงถึงจุดแข็งในมิตินี้อย่างชัดเจน

โอกาส (Opportunities)

- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ห้องฝึกอบรมทางด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวถือเป็นปัจจัยภายนอกทางด้านงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน แต่สามารถส่งเสริมและสนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานได้ เช่น การพัฒนาบุคลากร หรือการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสะดวก

สิ่งคุกคาม (Threats)

- ระบบบบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬายังไม่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล คือยังไม่มีกลไกการกำหนดเป้าหมายของสัดส่วนเงินงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายรับโดยรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้มีการจัดทำแผนงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน
- ยังไม่มีนโยบายด้านการสร้างวรรษและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ซึ่งอาจทำให้บุคลากรจำนวนมากขาดแรงจูงใจในการใช้ศักยภาพของตนในการปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มกำลัง ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอกภารกิจงานด้านทรัพยากรบุคคล แต่สร้างผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมาก
- ยังไม่พบว่ามีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เช่น การแต่งตั้งบุคคล หน่วยงาน คณะกรรมการ หน้าที่รับผิดชอบ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน การส่งเสริมอาชีวอนามัย สุขภาพและความปลอดภัย และยังมีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่การทำงานด้วย
- ยังไม่มีกลไกที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารขององค์กร เช่น การแต่งตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการ หน้าที่รับผิดชอบ และจัดช่องทาง หรือกระบวนการให้บุคลากรมีส่วนร่วมทางการบริหาร เสนอข้อมูล ข้อคิดเห็น ต่อผู้บริหารในการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารงานของสำนักงานทุกระดับ



เพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรทำให้เกิดความร่วมมือ ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

๖) กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการพิจารณาวิสัยทัศน์ของ สป.ก. ในยุทธศาสตร์ สป.ก. พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๘ ที่ระบุว่า “เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ” จึงได้กำหนดภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือวิสัยทัศน์ดังนี้คือ “เป็นหน่วยงานหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ ขององค์กร” ซึ่งจะทำให้รู้ถึงเส้นทางเดินในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.ก.

โดยปกติแล้วหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานหลักในด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้หน่วยงานเหล่านั้นดำเนินการกิจ กรรมลุเป้าหมายที่กำหนด การสนับสนุนของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีระดับแตกต่างกัน บางแห่งสนับสนุนได้ในระดับงานประจำ ในทางตรงข้ามบางแห่งสามารถสนับสนุน ได้ในระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งจากการพิจารณาสถานภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของ สป.ก. จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่กล่าวมา เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล ของ สป.ก. ควรกำหนดเส้นทางเดินสู่การเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งถือเป็น ความท้าทายของหน่วยงาน อีกทั้งมีความเป็นไปได้จริงได้กำหนดอุดมเป็นวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของ สป.ก. ในระดับหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์

๗) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึงการนำผล การวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการบริหารทรัพยากรบุคคล มาตั้งคำถามว่า “การตอบสนองต่อลักษณะของปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลทั้งที่เป็นด้านบวกและเป็นด้านลบนั้น สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือสิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญที่จำเป็นจะต้องดำเนินการพัฒนาของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสามารถที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดเป็นกลไกในการขับเคลื่อน (Driving Force) ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นมีอะไรบ้าง”

การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามาพิจารณารวมทั้งวิสัยทัศน์



ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ข้างต้น แล้วตั้งคำถามว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระดับการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้ อย่างประสบความสำเร็จในขณะที่สภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นอยู่ตามที่ระบุในผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การบริหาร ทรัพยากรบุคคลต้องพัฒนาอะไรในประเด็นสำคัญหรือต้องคำถึงถึงอะไรบ้าง ซึ่งคำตอบที่ได้ คือประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวน ๔ ด้านดังนี้

- ๗.๑) ปรับปรุงอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์
- ๗.๒) ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคคลการให้ครบถ้วนสมบูรณ์และมีศักยภาพ
- ๗.๓) ปรับโครงสร้างภารกิจหน่วยงานให้มีความชัดเจน
- ๗.๔) ปรับปรุงกลไกในการสร้างแรงจูงใจบุคคลการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ด้าน เปรียบเสมือนแนวทางในการปิดช่องว่าง (Gap) ระหว่าง สิ่งที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาต้องการ ไปให้ถึง หรือวิสัยทัศน์ (Vision) กับสถานภาพหรือสถานการณ์ที่การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นอยู่ในปัจจุบันตามภาพแสดงการเชื่อมโยง ระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลและสถานภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา



วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.กก.



สถานภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.กก.

ภาพแสดงการเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ การบริหารทรัพยากรบุคคลและสถานภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

๔) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด

ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามว่า “ในการที่จะไปให้ถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการ สามารถที่จะแตกประเด็นยุทธศาสตร์ออกเป็นเป้าประสงค์ที่จะบรรลุได้อย่างไรบ้าง” ในแต่ละเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ โดยตั้งคำถามว่า “อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว” กล่าวโดยสรุป ก็คือ “การที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นประสบความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องบรรลุเป้าประสงค์ด้านใด อย่างไร และเพียงใดบ้าง” ดังนั้นจึงได้นำประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดมากำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์พร้อมทั้งตัวชี้วัดตามตารางการกำหนด เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดดังนี้



ตารางการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
- ปรับปรุงอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์และจัดทำแผนกำลังคนบนพื้นฐานของแผนยุทธศาสตร์ สป.ก. - พัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ - เตรียมกำลังคนเชิงรุก 	<ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาที่สามารถระบุความต้องการกำลังคนของหน่วยงานทุกหน่วยงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ - ระยะเวลาที่แผนกำลังคนใหม่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร - ร้อยละของบุคลากรตำแหน่งท่องเที่ยวและกีฬาจ้างหัวด้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้จากการฝึกอบรมเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ - ร้อยละของบุคลากรตำแหน่งท่องเที่ยวและกีฬาจ้างหัวด้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ด้านภาษาอังกฤษของ สป.ก. - ร้อยละของบุคลากรที่อยู่ในเงื่อนไขที่สามารถเขียนสูตรตำแหน่งท่องเที่ยวและกีฬาจ้างหัวด้ได้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาท่องเที่ยวและกีฬาจ้างหัวดของ สป.ก.
- ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรให้ครบวงจรและมีศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรแต่ละสายงานให้ชัดเจน - กำหนดระบบในการสร้างและรักษาบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะสูง - กำหนดระบบการบริหารการพัฒนาบุคลากรของ สป.ก. ให้เป็นมาตรฐานและบูรณาการกับระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาที่จัดทำเส้นทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของสายงานทุกสายงาน เสร็จสิ้น - ระยะเวลาที่ระบบการสร้างและรักษาบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะสูงของ สป.ก. ได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหาร - ระยะเวลาที่ระบบการบริหารการพัฒนาของ สป.ก. ที่ออกแบบใหม่สามารถประยุกต์โดยประมาณด้วยขั้นตอนและวิธีดำเนินการ



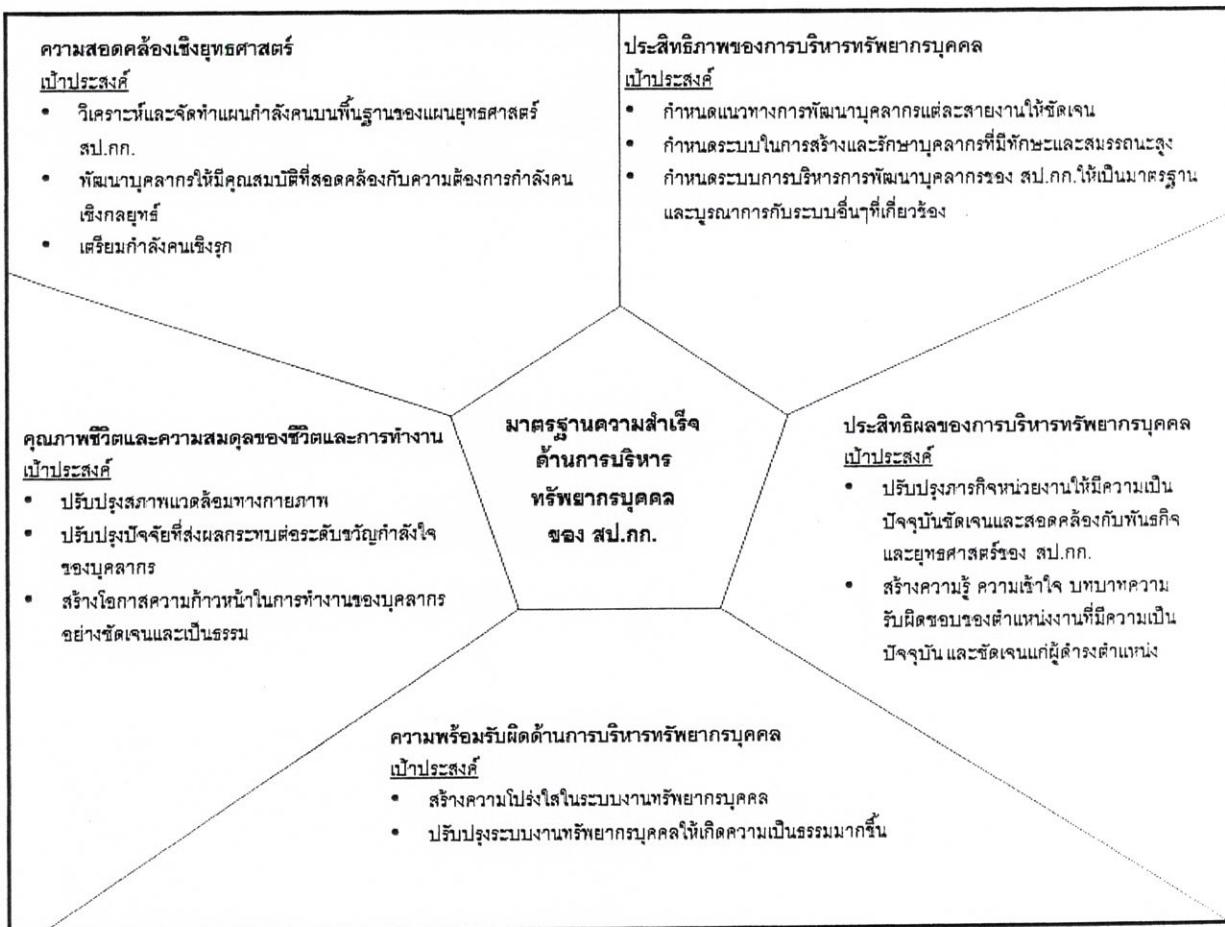
		<p>กรอบเวลา บทบาทความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none">- ระยะเวลาที่ระบบฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรสามารถใช้รองรับระบบการบริหารการพัฒนาบุคลากรของ สป.ก. ที่ออกแบบใหม่- ระยะเวลาที่ระบบการวางแผนทดแทนตำแหน่งสำคัญ (Succession Plan) สามารถนำมาใช้ได้อย่างเป็นทางการ
<ul style="list-style-type: none">- ปรับปรุงโครงสร้างการกิจหน่วยงานให้มีความชัดเจน	<ul style="list-style-type: none">- ปรับปรุงการกิจหน่วยงาน สำคัญให้มีความเป็นปัจจุบัน ชัดเจน และสอดคล้องกับ พัณฑกิจและยุทธศาสตร์ของ สป.ก.- สร้างความรู้ ความเข้าใจ บทบาท ความรับผิดชอบของ ตำแหน่งงานที่มีความเป็นปัจจุบันและชัดเจนแก่ผู้ดำรงตำแหน่ง	<ul style="list-style-type: none">- ระยะเวลาที่หน่วยงานทุกหน่วยงานจัดทำเอกสารการกิจหน่วยงาน (Function Description) ให้มีความเป็นปัจจุบันและชัดเจนและสอดคล้องกับพัณฑกิจและยุทธศาสตร์ของ สป.ก. เสร็จสิ้น- ระยะเวลาที่หน่วยงานทุกหน่วยงานจัดทำเอกสารคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกงานของหน่วยงานเสร็จสิ้น- ระยะเวลาที่ทุกตำแหน่งงานมีการจัดทำเอกสารแบบบรรยายลักษณะงานที่มีความเป็นปัจจุบันและชัดเจน
<ul style="list-style-type: none">- เพิ่มประสิทธิภาพระบบคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none">- สร้างความโปร่งใสในระบบงานทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none">- จำนวนระบบ/งานทรัพยากรบุคคลที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วม- จำนวนช่องทางรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจากบุคลากรในเรื่องงาน ทรัพยากรบุคคลที่กำหนดขึ้น
	<ul style="list-style-type: none">- ปรับปรุงระบบงานทรัพยากรบุคคลให้เกิดความเป็นธรรมมากขึ้น	<ul style="list-style-type: none">- ระยะเวลาที่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการใหม่ ความเป็นธรรมมากขึ้นได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารให้



		<p>นำมำใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาที่ระบบการเลื่อนตำแหน่งที่มีการปรับปรุงให้มีความเป็นธรรมมากขึ้นได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารให้นำมำใช้
<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงกลไกในการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ - ปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับขวัญกำลังใจของบุคลากร - สร้างโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาที่เพ้นท์สำนักงานสำหรับปฏิบัติงานมีการปรับปรุงให้เป็นมาตรฐาน - จำนวนระบบหรือกลไกสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ - จำนวนประเภทสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกตามแก่บุคลากรเพิ่มเติมจากเดิมที่มีใช้ภาคบังคับตามกฎหมาย - ร้อยละของคะแนนการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร - ระยะเวลาที่เน้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของทุกสายงานใน สป.ก. มีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

ตารางการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลข้างต้นประกอบด้วยเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. จำนวน ๕ มิติดามภาพ “มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.ก.” ได้แก่

- ๑) มิติด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์
- ๒) มิติด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๓) มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๔) มิติด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๕) มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



๙) สรุปแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๒)

สรุปแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของ สป.กก. (๒๕๕๙-๒๕๖๒) ประกอบด้วยส่วนแรก ได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจของ สป.กก. วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล ในส่วนที่สอง ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและระดับค่าเป้าหมาย ในการประเมินโดยแบ่งตามมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวน ๕ มิติ พร้อมทั้ง ระบุน้ำหนักตามตาราง “แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล สป.กก. (๒๕๕๙-๒๕๖๒)” รายละเอียดดูในภาคผนวก ๑

๑๐) แผนงาน/โครงการด้านทรัพยากรบุคคล (พ.ศ.๒๕๕๙-๒๕๖๒)

แผนงาน/โครงการด้านทรัพยากรบุคคลเกิดจากการนำตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มาวิเคราะห์ เพื่อค้นหาวิธีการที่จะทำให้ตัวชี้วัดดังกล่าวประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งวิธีดังกล่าว ได้ถูกกำหนดออกมาในรูปแบบแผนงาน/โครงการ โดยการตั้งคำถามว่าการที่จะทำให้ตัวชี้วัดแต่ละด้าน บรรลุผลได้นั้นจะต้องมีแผนงาน/โครงการใดบ้าง ซึ่งรายละเอียดได้ระบุอยู่ในแผนงาน/โครงการด้าน ทรัพยากรบุคคล (พ.ศ.๒๕๕๙-๒๕๖๒) รายละเอียดดูในภาคผนวก ๒



๒.๓ การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๒ ได้มีการกำหนดแผนปฏิบัติการในแต่ละปีในรอบของช่วงเวลาของแผนกลยุทธ์โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งได้แก่ ลำดับการดำเนินการตามขั้นตอน กล่าวคือ แผนบางแผนจะสามารถดำเนินการได้ต้องให้แผนบางแผนเสร็จก่อน ดังนั้น แผนที่ต้องนำมาดำเนินการให้เสร็จก่อนจะได้กำหนดเอาไว้ในช่วงปี พ.ศ.๒๕๕๙ ในแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ได้นำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องดำเนินการให้สำเร็จก่อนมากำหนดไว้ในแผนนี้ นอกจากนั้นยังใช้เกณฑ์ในเรื่องความสำคัญของปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งทำให้ต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลค่อนข้างมากก็จะนำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ใช้แก้ปัญหาดังกล่าวมากำหนดในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๒ ในช่วงปีแรกของแผน ได้แสดงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการในตารางแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙ ในภาคผนวก ๓

๒.๔ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙ เป็นการคัดเลือกแผนจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๒ โดยใช้เกณฑ์ความสำคัญและความเร่งด่วนในการคัดเลือก แผนพัฒนาบุคลากรแผนใดที่ระบุในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับหัวข้อการพัฒนาที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามาก จะนำมาบรรจุในแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙ สำหรับแผนพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญรองลงมาสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาสามารถดำเนินการนำเสนอไปปฏิบัติในปีถัดไปตามที่ระบุในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๒ รายละเอียดของแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙ ได้ระบุไว้ในตาราง “แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙” ดูในภาคผนวก ๔



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.๒๕๕๙-๒๕๖๒

ภาคผนวก

(၁) မြန်မာနိုင်ငံအတွက် အမျိုးသမီးများ ပေါ်လဲရန် အမျိုးသမီးများ ပေါ်လဲရန်

มติที่	ประเมินคุณภาพศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับเป้าหมายในการประเมิน					ผู้ที่นัก	เป้าประสงค์	ผู้ที่ดูแล	แผนงานโครงการ
				๑	๒	๓	๔	๕				
		พัฒนาบุคลากรให้มี คุณสมบัติที่สอดคล้องกับ ความต้องการของมหาวิทยาลัย เชิงกลยุทธ์	ร้อยละของบุคลากรที่สามารถดำเนิน (กรณีเป้าหมาย) ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ระดับโลกฯ	๘๐ ไม่ ได้	๙๐ ไม่ ได้	๙๕ ไม่ ได้	๑๐๐ ไม่ ได้	๑๐๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	โครงการฝึกอบรม
		การประเมิน	ร้อยละของบุคลากรที่มีเป้าหมายที่ผ่าน การประเมิน	๕๐ ไม่ ได้	๖๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๘๐ ไม่ ได้	๘๐ ไม่ ได้	๘๐ ไม่ ได้	โครงการฝึกอบรม
		โครงการฯ	ร้อยละของบุคลากรที่จัดทำแบบปฏิกราดเพื่อ [✓] รองรับการประเมินและป้องกันภัยอาชญากรรม ข่าวสารการพัฒนาและสร้างสรรค์	๑๐ ไม่ ได้	๑๐ ไม่ ได้	๑๐ ไม่ ได้	๑๐ ไม่ ได้	๑๐ ไม่ ได้	๑๐ ไม่ ได้	๑๐ ไม่ ได้	๑๐ ไม่ ได้	โครงการจัดทำ แผนปฏิบัติการฯ รองรับ การเปลี่ยนแปลง
		โครงการ	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วม โครงการฯ	๕๐ ไม่ ได้	๖๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	๗๐ ไม่ ได้	โครงการจัดทำ ความรู้ของครบทราบ การท่องเที่ยวและ กีฬา

ภารกิจ	ประเด็นทุตศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธ์	ระดับดำเนินการประเมิน						ผู้นำฝึก	หมายเหตุ/โครงการ
			๑	๒	๓	๔	๕	๖		
๙ ประเด็นที่ ๙ ประศักดิ์วิชาพ ชุบคุณภาพ ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	ปรับปรุงระบบ การพัฒนาบุคลากร ให้ครบทั้งจังหว และมีศักยภาพ	กำหนดแนวทางการพัฒนา บุคลากรแต่ละสายงานไม่ใช้ ซ้ำกัน	ระบบเวลาที่จัดทำได้ตามที่กำหนด (Road Map) ความรู้ ความสามารถ และ สมรรถนะของสายงานทุกสายงานเสร็จสิ้น	ราย	ศศ.	กศ.	มีป.	พศ.	๑๐๐	มาตรฐานพัฒนา บุคลากร Training Road Map
๑๐ ประเด็นที่ ๑๐ ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	กำหนดระบบ ในการสร้าง และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และสมรรถนะสูง (talent)	ระบบเวลาที่ระบบบริการสร้างและรักษา ^{ให้ได้} บุคลากรที่มีศักยภาพและสมรรถนะสูงที่ดี อย่างเป็นไปได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	ราย	๖๗	๖๖	๖๔	๖๓	พศ..	๑๐๐	โครงการพัฒนาระบบ การศึกษาและรักษา ^{ให้ได้} บุคลากรที่มีศักยภาพ และสมรรถนะสูง
๑๑ ประเด็นที่ ๑๑ ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	กำหนดระบบ การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรของ สป.กศ.ให้เป็นมาตรฐานและ บูรณาการกับระบบบริการที่ เกี่ยวข้อง	ระบบเวลาที่ระบบบริการรักษาพัฒนา บุคลากรของ สป.กศ. ที่ออกแบบใหม่ สามารถประยุกต์ใช้ได้ประกอบด้วย ^{ที่ดี} ทุกหน่วย វิธีการดำเนินการ กระบวนการ และบทบาทความรับผิดชอบ ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ราย	๑๑	๑๑	๑๑	๑๑	๓๓.	๑๐๐	โครงการพัฒนาระบบ การบริหารและการพัฒนา ^{ให้ได้} บุคลากรสำหรับ ^{ผู้นำฝึก}
๑๒ ประเด็นที่ ๑๒ ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	ระบบเวลาที่ระบบบริการที่ ร่วมมุ่งเน้นช่องทางการพัฒนา บุคลากรในเชิงรุกของ สป.กศ. ของระบบ	ระบบเวลาที่ระบบบริการที่ร่วมมุ่งเน้น ช่องทางการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกของ สป.กศ. ที่ร่วมมุ่งเน้นช่องทางการพัฒนา ^{ให้ได้} บุคลากรในเชิงรุกของ สป.กศ.	ราย	๖๑	๖๑	๖๑	๖๑	๓๓.	๑๐๐	โครงการจัดทำ ^{ให้ได้} การบริหารการพัฒนา ^{ให้ได้} บุคลากรสำหรับ ^{ผู้นำฝึก}
๑๓ ประเด็นที่ ๑๓ ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	ระบบเวลาที่ระบบบริการที่ ร่วมมุ่งเน้นช่องทางการพัฒนา ^{ให้ได้} บุคลากรในเชิงรุกของ สป.กศ. ของระบบ	ระบบเวลาที่ระบบบริการที่ร่วมมุ่งเน้น ^{ให้ได้} ช่องทางการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกของ สป.กศ. ที่ร่วมมุ่งเน้นช่องทางการพัฒนา ^{ให้ได้} บุคลากรในเชิงรุกของ สป.กศ.	ราย	๖๑	๖๑	๖๑	๖๑	๓๓.	๑๐๐	โครงการจัดทำ ^{ให้ได้} ฐานที่ร่วมมุ่งเน้นการพัฒนา ^{ให้ได้} บุคลากร

มิติที่	ประเด็นที่นุ락ศานต์รับ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมายในการประเมิน						หน้าที่	แผนงาน/โครงการ	
				๑	๒	๓	๔	๕	๖			
๓ ประสิทธิผล ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	การจัดหน่วยงานให้มี ความชัดเจน	ระบบเวลาที่หน่วยงานมีส่วนได้เสีย ต่อหน่วยงานสำหรับการวางแผนและดำเนิน การตามมาซึ่งกันและกัน	ภายใน ๑๒ เดือน	๕๗. ๖๒	๕๙. ๖๑	๖๑. ๖๒	๖๓. ๖๒	๖๔. ๖๒	๖๕. ๖๒	๖๖. ๖๒	๖๗. ๖๒	โครงสร้างราวดีและ ทัดแท้งตามที่มุ่ง สำคัญ
๔ ประสิทธิผล ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	ปรับปรุงโครงสร้าง ภารกิจหน่วยงานให้มี ความชัดเจน	ระบบเวลาที่หน่วยงานมีส่วนได้เสีย ต่อหน่วยงานสำหรับการวางแผนและดำเนิน การตามมาซึ่งกันและกัน	ภายใน ๑๒ เดือน	๕๗. ๖๒	๕๙. ๖๑	๖๑. ๖๒	๖๓. ๖๒	๖๔. ๖๒	๖๕. ๖๒	๖๖. ๖๒	๖๗. ๖๒	โครงสร้างปรับปรุง เอกสารกราฟิก หน่วยงาน (Function Description)
๕ ประสิทธิผล ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	การจัดหน่วยงานให้มี ความชัดเจน	ระบบเวลาที่หน่วยงานมีส่วนได้เสีย ต่อหน่วยงานสำหรับการวางแผนและดำเนิน การตามมาซึ่งกันและกัน	ภายใน ๑๒ เดือน	๕๗. ๖๒	๕๙. ๖๑	๖๑. ๖๒	๖๓. ๖๒	๖๔. ๖๒	๖๕. ๖๒	๖๖. ๖๒	๖๗. ๖๒	โครงสร้างจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานของ หน่วยงาน
๖ ประสิทธิผล ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	สร้างความรู้ ความเข้าใจ บทบาทความรับผิดชอบ ของหน่วยงานที่มี ความเป็นปัจจุบันและ ปัจจุบันและซึ่งกันและกัน	ระบบเวลาที่หน่วยงานมีส่วนได้เสีย แบบบรรยายลึกกับผู้นำที่มีความเป็น ปัจจุบันและซึ่งกันและกัน	ภายใน ๑๒ เดือน	๕๗. ๖๒	๕๙. ๖๑	๖๑. ๖๒	๖๓. ๖๒	๖๔. ๖๒	๖๕. ๖๒	๖๖. ๖๒	๖๗. ๖๒	โครงสร้างปรับปรุง แบบบรรยายลึกกับผู้นำ งาน
๗ ประสิทธิผล ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	สร้างความรู้ ความเข้าใจ บทบาทความรับผิดชอบ ของหน่วยงานที่มี ความเป็นปัจจุบันและ ปัจจุบันและซึ่งกันและกัน	รุ่งเรืองของกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการอบรม รุ่นใหม่	๕๐ ๖๐	๕๑ ๖๐	๕๒ ๖๐	๕๓ ๖๐	๕๔ ๖๐	๕๕ ๖๐	๕๖ ๖๐	๕๗ ๖๐	๕๘ ๖๐	ศักยภาพข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัด กระทรวง การท่องเที่ยวและ กีฬา
๘ ประสิทธิผล ของ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	รุ่งเรืองของกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการอบรม รุ่นใหม่	๕๐ ๖๐	๕๑ ๖๐	๕๒ ๖๐	๕๓ ๖๐	๕๔ ๖๐	๕๕ ๖๐	๕๖ ๖๐	๕๗ ๖๐	๕๘ ๖๐	๕๙ ๖๐	โครงสร้างฝ่ายรุ่นใหม่ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี

ລົດທີ	ປະເທດພາກສາຫຼວດ	ເຖິງປະຮະສັງຄະນຸມຢ່າງເຊື້ອ	ຕັ້ງຂໍ້ວັດ	ຮະຕັບຄ່າປຶ້ມໝາຍໃນການປະຮະເມີນ					ນຳຫັນກ	ແນນງານໂຄຮງການ				
				ໆ	໭	໨	໩	໪	໫	໬	໮	໩	໪ປະຮະສັງຄະນຸມ	ມົດ
													ຝັປີປົງປານ ດ້ານກາງເຈີນແຈະບໍ່ມີ ໝອງສໍານັກງານປັດ ກຮະກຮວງ ກາຮ່າວຸງທີ່ຍາວແລະ ກີ່ພາ	
													ໂຄຮງການຝຶກອົບນຸ່ງ ປົກປົງຕົກຮູ່ພໍອພໍ້ຜູ້ນາ ສ່ມຮຽນນະ ຝັປີປົງປານດ້ານພໍສົງ ໝອງສໍານັກງານປັດ ກຮະກຮວງ ກາຮ່າວຸງທີ່ຍາວແລະ ກີ່ພາ	
		ຮ້ອຍຕະຫຼອງກໍລຸນ້າປຶ້ມໝາຍທີ່ຜ່ານການປອບຮົມ	໤໐	໨໐	໧໐	໨໐	໨໐	໨໐	໨໐	໨໐	໨໐	໨໐	ໂຄຮງການຝຶກອົບນຸ່ງ ສ່ມຮຽນນະບຸດຕາກ ຕໍ່າງໆການສ່າງປະຮະ ແລະກະກາງເຫັນທີ່ນີ້ສືບ ຮາຫຼກກຮຽນ ສໍານັກງານປັດ ກຮະກຮວງ ກາຮ່າວຸງທີ່ຍາວແລະ ກີ່ພາ	
		ຮ້ອຍຕະຫຼອງກໍລຸນ້າປຶ້ມໝາຍທີ່ຜ່ານການປອບຮົມ	໤໐	໨໐	໧໐	໨໐	໨໐	໨໐	໨໐	໨໐	໨໐	໨໐	ໂຄຮງການຝຶກອົບນຸ່ງ ສ່ມຮຽນນະບຸດຕາກ ຕໍ່າງໆການສ່າງປະຮະ ແລະກະກາງເຫັນທີ່ນີ້ສືບ ຮາຫຼກກຮຽນ ສໍານັກງານປັດ ກຮະກຮວງ ກາຮ່າວຸງທີ່ຍາວແລະ ກີ່ພາ	

มิติที่	ประเด็นพูด述ส์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมายในการประเมิน					หน่วย	แผนงาน/โครงการ
				๑	๒	๓	๔	๕		
๔ ความ พัฒนาผู้คน ด้านการบริหาร และการพัฒนา บุคลากร	เพิ่มประสิทธิภาพ ระบบคุ้มครองใน การบริหารรักษาภัย ทางการ	สร้างความโปร่งใสใน ระบบงานรักษาภัยคุกคาม	จำนวนผู้เข้าร่วมการอบรมครั้งที่๒ บุคลากรส่วนกลาง จำนวนผู้เข้าร่วมการอบรมครั้งที่๒ บุคลากรส่วนกลาง	๗ ๙๘%	๯ ๙๘%	๗ ๙๘%	๕ ๙๘%	๔ ๙๘%	๑๐	โครงการรองรับภัยแบบบูรณาการ ระบบภัยคุ้มครองผู้คน ร่วมกับหน่วยงานภายนอก
๕ ความ พัฒนาผู้คน ด้านการบริหาร และการพัฒนา บุคลากร	เพิ่มประสิทธิภาพ ระบบคุ้มครองใน การบริหารรักษาภัย ทางการ	ร้อยละของครุ่นเป้าหมายที่ผ่านการอบรม “การบริหารทรัพยากรบุคุณสำหรับ ผู้นำองค์กร”	๕๐ ๖๐	๗๐ ๗๐	๗๐ ๗๐	๗๐ ๗๐	๖๐ ๗๐	๕๐ ๗๐	๑๐	โครงการฝึกอบรมครุ่นเป้าหมาย บุคลากรสำหรับ ผู้นำองค์กร
๖ ความ พัฒนาผู้คน ด้านการบริหาร และการพัฒนา บุคลากร	เพิ่มประสิทธิภาพ ระบบคุ้มครองใน การบริหารรักษาภัย ทางการ	ร้อยละของครุ่นเป้าหมายที่ผ่านการอบรม ผู้นำองค์กร	๕๐ ๖๐	๗๐ ๗๐	๗๐ ๗๐	๗๐ ๗๐	๖๐ ๗๐	๕๐ ๗๐	๑๐	โครงการฝึกอบรมครุ่นเป้าหมาย บุคลากรสำหรับ ผู้นำองค์กร
๗ ความ พัฒนาผู้คน ด้านการบริหาร และการพัฒนา บุคลากร	เพิ่มประสิทธิภาพ ระบบคุ้มครองใน การบริหารรักษาภัย ทางการ	จำนวนผู้เข้าร่วมการอบรมครั้งที่๒ทั้งหมดที่เข้าร่วม ร้องเรียนจากบุคคลภายนอกในเรื่องงาน ที่ร้ายกาจบุคุณสำหรับหน้าที่	๗ ๗	๗ ๗	๗ ๗	๕ ๕	๕ ๕	๕ ๕	๑๐	โครงการปรับปรุง ระบบการบริหาร ผู้ร้องเรียนภายใน บุคลากรให้เร็ว งำนที่มีภาระบุคคล
๘ ความ พัฒนาผู้คน ด้านการบริหาร และการพัฒนา บุคลากร	เพิ่มประสิทธิภาพ ระบบคุ้มครองใน การบริหารรักษาภัย ทางการ	จำนวนผู้เข้าร่วมการอบรมครั้งที่๒ทั้งหมดที่เข้าร่วม ร้องเรียนจากบุคคลภายนอกในเรื่องงาน ที่ร้ายกาจบุคุณสำหรับหน้าที่	๗ ๗	๗ ๗	๗ ๗	๕ ๕	๕ ๕	๕ ๕	๑๐	โครงการปรับปรุง ระบบการบริหาร ผู้ร้องเรียนภายใน บุคลากรให้เร็ว งำนที่มีภาระบุคคล

มิติที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด			รับตัวเป้าหมายในการประเมิน			น้ำหนัก	แผนงาน/โครงการ
			๑	๒	๓	๔	๕	๖		
		ระยะเวลาระบบการเดินทางต่อเนื่องที่สั้นที่สุด	ภายใน ๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐	โครงการปรับปรุงระบบการเดินทางที่สั้นที่สุด
๕ คุณภาพ ศีริสัมฤทธิ์ ความสมดุล ของศีริและ การทำงาน	ปรับปรุงภารกิจใน การสร้างแรงจูงใจ และขับเคลื่อน ภารกิจทางการ ชุมชน	ปรับปรุงสภาพแวดล้อม ทางกายภาพ ให้เป็นมาตรฐาน	ระยะเวลาที่พัฒนาโครงสร้าง ให้เป็นมาตรฐาน	ภายใน ๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐	โครงการปรับปรุง ผู้นำที่ทำงานให้มี มาตรฐาน
		ปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผล กระชับต่อระบบตัวชี้วัด กำลังใจของบุคลากร	จำนวนระบบห้องเรียนใหม่ ที่ได้รับการสนับสนุน ตามมาตราฐานใหม่	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐ วัน	๑๐	โครงการออกแบบ ระบบการเมืองร่วม ในการบริหาร ชุมชนคลาร์
		ร้อยละของผู้บังคับบัญชาที่ผ่าน การอบรมเรื่อง “การบริหาร แบบมีส่วนร่วม”	จำนวนนักเรียนที่ได้รับการสนับสนุน ตามมาตราฐานใหม่	๕๐ วัน	๕๐ วัน	๕๐ วัน	๕๐ วัน	๕๐ วัน	๕๐	โครงการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา รือการบริหาร แบบมีส่วนร่วม
		จำนวนนักเรียนที่ได้รับการสนับสนุน ตามมาตราฐานใหม่	๑๐๐ วัน	๑๐๐ วัน	๑๐๐ วัน	๑๐๐ วัน	๑๐๐ วัน	๑๐๐ วัน	๑๐๐	โครงการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา รือการบริหาร แบบมีส่วนร่วม
		ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Engagement)	๕๐ วัน	๕๐ วัน	๕๐ วัน	๕๐ วัน	๕๐ วัน	๕๐ วัน	๕๐	โครงการสำราญความ ผูกพันของบุคลากร

มิติที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด		ระดับคำเป้าหมายในการประเมิน					หน้างานโครงการ
			๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	
		สร้างอิทธิพลทางการตลาดให้กับผู้บริโภคในประเทศไทย	ระดับมาตรฐานที่สัมภានทางความก้าวหน้าไป มาซึ่พอกองทุนสามารถมีการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ	ภายใน ปีนี้	ภายใน ๑๕	๓๐	๗๐	๑๐๐	๑๐๐	โครงการจัดทำ โครงสร้าง ความก้าวหน้า ไปอีกขั้น
		อย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม	๗๐% ๗๕%	๗๕% ๘๐%	๗๗% ๘๗%	๗๙% ๙๗%	๘๑% ๙๙%	๘๓% ๙๙%	๘๕% ๙๙%	
		ร้อยละของลูกค้าที่บัญชี ที่ผ่านการประเมินร่วง “การวางแผนทางการค้าในอนาคต” สำหรับผู้ประกอบธุรกิจ”	๕๐	๖๐	๗๐	๘๐	๙๐	๙๐	๙๐	โครงการฝึกอบรม ผู้นำศักยภาพ การวางแผน ความก้าวหน้า ในอาชีพ (Career Planning) สำหรับ ผู้ต้องคุบัญชา

ແມ່ນມີການສະໜອງຕົວຢ່າງດີເຊັ່ນໃຫຍ້ວ່າ ດີເລີ້ນໄດ້ກຳລັງການທີ່ມີຄວາມຮັບຮັກຂອງພວກເຮົາ

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ปี พ.ศ.๖๘	ปี พ.ศ.๖๙	ปี พ.ศ.๖๑๐	ปี พ.ศ.๖๑๑	ปี พ.ศ.๖๑๒
โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อร่วมกับการปฏิริย旗帜炳 โครงการข้อมูลของข้าราชการพลเรือนและนักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ระบบกลางที่จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อร่วมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ภายในท้องที่ฯ ของข้าราชการพลเรือนและนักศึกษา ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ 					
โครงการพัฒนาทักษะอังกฤษเพื่อการต่อสู่อาชญากรรม การปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจ้าหน้าที่สำนักงานปลัด กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของบุคลากรตำแหน่งท่องเที่ยวและนักศึกษาและตำแหน่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านการประเมินคุณภาพมาตรฐานของสป.ก. 					
โครงการฝึกอบรมนักบริหารฯ ห้องเรียนเสือภ่า	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของบุคลากรที่มาฝึกอบรมฯ ที่ผ่านการรับรอง 					
หลักสูตรนักบริหารฯ ห้องเรียนเสือภ่าฯ ประจำเดือนตุลาฯ	<ul style="list-style-type: none"> หลักสูตรนักบริหารฯ ห้องเรียนเสือภ่าฯ ประจำเดือนตุลาฯ 					
โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อการเรียนรู้ “อาชีวศึกษา” ตามโครงสร้าง พัฒนาข้าราชการเพื่อเตรียมความพร้อมผู้ประกอบธุรกิจอาชีวศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ระบบกลางที่ครองการจัดทำพิมพ์และเผยแพร่เอกสารเรียนรู้ “อาชีวศึกษา” สำนักงาน ก.พ. 					
โครงการจัดทำแผนงานการพัฒนา บุคลากร Training Road Map	<ul style="list-style-type: none"> ระบบกลางที่จัดทำแผนงานการพัฒนา (Road Map) ความรู้, ความสามารถ และสมรรถนะของสายงานทุกสายงานและจังหวัด ที่ได้ออกแบบไปรับการทบทวนของเจ้าหน้าที่บริหาร 					
โครงการพัฒนาระบบการสร้างและรักษาบุคลากรที่มีทักษะและ สมรรถนะสูง	<ul style="list-style-type: none"> ระบบกลางที่ระบบการสร้างและรักษาบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะสูง 					
โครงการขอรับแบบบันทึกการพัฒนาบุคลากรของ สป.ก.	<ul style="list-style-type: none"> ระบบกลางที่ระบบการพัฒนาบุคลากรของ สป.ก. ที่ออกแบบ ใหม่สามารถประยุกต์โดยประกอบด้วยข้อมูลนักเรียน การ กรอบเวลา และบทบาทความรับผิดชอบผู้เรียนข้อมูลนักเรียน 					
โครงการจัดทำคู่มือการบริหารการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ปรับปรุงฯ	<ul style="list-style-type: none"> ระบบกลางที่ระบบบริหารการพัฒนาบุคลากรของ สป.ก. ที่ออกแบบ ใหม่สามารถประยุกต์โดยประกอบด้วยข้อมูลนักเรียน การ กรอบเวลา และบทบาทความรับผิดชอบผู้เรียนข้อมูลนักเรียน 					
โครงการจัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ระบบกลางที่ระบบฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรใช้ร่องรัฐบาล การบริหารการพัฒนาบุคลากรของ สป.ก. ที่ออกแบบ 					

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ปี งบประมาณ	ปี งบประมาณ	ปี งบประมาณ	ปี งบประมาณ
โครงการ改善แหล่งทุนและศักยภาพครุภัณฑ์					
โครงการปรับปรุงโครงสร้างพื้นที่หมู่บ้าน (Function Description)	<ul style="list-style-type: none"> ระบบตรวจสอบการวางแผนในพื้นที่และประเมินสถานะคุณภาพ (Succession Plan) สามารถดำเนินมาใช้ได้อย่างเป็นทางการ ระบบเวลาที่ไม่ว่างงานใน สป.ก. ทุกหน่วยจัดทำเอกสารกรอกข้อมูลงาน (Function Description) ในฟอร์มแบบปัจจุบัน ขึ้นเดือน และสອดคล่องกับเบิกจ่ายและเอกสารสรุปของ สป.ก. เสร็จสิ้น 				
โครงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> ระบบเวลาที่ไม่ว่างงานทุกหน่วยงานจัดทำเอกสารรับรองอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงมาตรฐานของหน่วยงานเสร็จสิ้น 				
โครงการปรับปรุงและบรรยายถ่ายทอดเชิงพาณิชย์	<ul style="list-style-type: none"> ระบบเวลาที่ทำให้แน่ใจว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ความเป็นปัจจุบันและล่าช้าโดยตลอด เสร็จสิ้น 				
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพขั้นรากของเมืองฯ จัดทำหน้าที่สำนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของครั้งที่ดำเนินการอบรม 				
โครงการจัดทำรายงานประจำไตรมาสและกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของครั้งที่ดำเนินการอบรม 				
โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคคลพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของครั้งที่ดำเนินการอบรม 				
ต้นท่อน้ำสุดของสำนักงานบริการเขตกรุงเทพฯ ท่องเที่ยวและกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของครั้งที่ดำเนินการอบรม 				
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคคลกรุงเทพฯ ในการบริหารและแก้ไขปัญหาเมืองท่องเที่ยวและกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของครั้งที่ดำเนินการอบรม 				
โครงการจัดอบรมและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาน้ำท่วมและการบูรณะ	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนน้ำท่วมที่บุคลากรมีภาระในรวม 				
โครงการจัดอบรมการบริหารพื้นที่สาธารณะที่รับผู้บ้านชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของครั้งที่ดำเนินการอบรมเรื่อง “การบริหารพื้นที่สาธารณะที่รับผู้บ้านชุมชน” 				
โครงการเสริมสร้างศักยภาพและจิตวิญญาณเพื่อพัฒนาประเทศไทยและพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของครั้งที่ดำเนินการอบรมเรื่อง “การบริหารพื้นที่สาธารณะที่รับผู้บ้านชุมชน” 				
คุณภาพผู้ติดต่อภาครัฐและประชาชนที่มีความต้องการ					

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ปี พ.ศ.๖๘	ปี พ.ศ.๖๙	ปี พ.ศ.๗๐	ปี พ.ศ.๗๑	ปี พ.ศ.๗๒
ออกนโยบายและประกาศความคิดเห็นและข้อร้องเรียนจากบุคลากรในเครืออง งานทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนของทางรับความคิดเห็นที่ห้องเรียนจ้างบุคลากรในเครือองฯ ทรัพยากรบุคคลที่สำนักดูแล 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
โครงการปรับปรุงระบบบริหารผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ระบบรายงานที่ระบบบริหารผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารให้ดำเนินไป 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
โครงการปรับปรุงระบบบริการลูกค้าตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ระบบเวลาที่ระบบบริการเลื่อนตำแหน่งที่มีการปรับปรุงให้มีความเป็นธรรมาภัย มาตรฐานให้ระบบการอบรมสัมมนาให้บริหารให้ดำเนินไปได้ดี 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
โครงการปรับปรุงหนังทำางานให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ระบบเวลาที่เพิ่งดำเนินงานสำหรับปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน มีการปรับปรุงให้เป็นมาตรฐาน 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
โครงการออกแบบระบบบริการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนระบบบริการมีส่วนร่วมร่วมในการบริหาร ของบุคลากรที่มีผู้เข้ามามากที่สุด 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
โครงการใช้กลไกประเมินคุณบุคคลเชื่อมโยงการบริหารแบบส่วนรวม	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของกลุ่มผู้บังคับบัญชาที่ผ่านการประเมิน “ การบริหารแบบบูรณาภรณ์ ” ส่วนรวม ” 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
โครงการพัฒนาสร้างตัวติดตามและถึงที่สุดของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนประเมินประสิทธิภาพและเริ่มดำเนินมาตรการแก้ไขคราวที่เพิ่มเติมมากขึ้น 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
โครงการสำรวจความผูกพันของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของคะแนนการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Engagement) 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
โครงการจัดทำสัมภาษณ์ความก้าวหน้าในอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> ระบบเวลาที่เสนอหนังความก้าวหน้าในอาชีพของทุกสายงานมีการประ刹那ชี้อย่างเป็นทางการ 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
โครงการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาเรื่องการวางแผนความท้าทายในอนาคต (Career Planning) สำหรับผู้ที่บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของกลุ่มผู้บังคับบัญชาที่ผ่านการอบรมเรื่อง “ การวางแผน ” ความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้ที่บังคับบัญชา ” 	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

วิสัยทั่วไปการบริหารทรัพยากรบุคคล	วิสัยทั่วไปการบริหารทรัพยากรบุคคล
เป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการท่องเที่ยวตามนโยบายต้นทุนการท่องเที่ยว กีฬา และมั่นคงการท่องเที่ยว ให้เกิดความยั่งยืนและยั่งคงของครรภ์	เป็นหน่วยงานที่ดูแลส่วนราชการท่องเที่ยวทุกด้านที่สำคัญของประเทศชาติ ด้วยการปฏิบัติได้อย่างบรรลุผล
ผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา
เอกภาพ	เอกภาพ
จัดทำข้อเสนอต่อผู้บัญชาติสำหรับการติดตามประเมินผลตัวบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประเมินศักยภาพของบุคคลซึ่งเข้ามาในกระบวนการนี้	ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ล้าหลัง ไม่ล้าช้า และมีประสิทธิภาพ
กำหนดมาตรฐานและปรับปรุงมาตรฐานในการบริหารจัดการตัวบุคคลที่มีความสามารถในการท่องเที่ยว กีฬา และสนับสนุนหน้าที่การงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นศูนย์กลางที่สำคัญของประเทศชาติ	กำหนดมาตรฐานและปรับปรุงมาตรฐานของหน่วยงานที่นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาต่อไป
กำกับ ติดตาม เร่งรัด ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาต่อไป	กำกับ ติดตาม เร่งรัด ตรวจสอบ และประเมินผลการท่องเที่ยวและกีฬาที่มีประสิทธิภาพ
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบงาน วาระประชุม ผู้เดินทาง และบุคลากร ให้มีศักยภาพในการบริหารงาน	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบงาน วาระประชุม ผู้เดินทาง และบุคลากร ให้มีศักยภาพในการบริหารงานท่องเที่ยวและกีฬาที่มีประสิทธิภาพ
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเพิ่มศูนย์เรียนรู้ด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยวและกีฬา ให้เป็นศูนย์กลางท่องเที่ยวและกีฬาที่มีมาตรฐานสากล	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเพิ่มศูนย์เรียนรู้ด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยวและกีฬา ให้เป็นศูนย์กลางท่องเที่ยวและกีฬาที่มีมาตรฐานสากล
ดำเนินการให้ความท่วงทายและประเมินความมุ่งมั่นของบุคคลเชือจากท่ามกลางการท่องเที่ยว กีฬา และนักท่องเที่ยวทุกภาคส่วน ห้องประชุมทุกแห่งและตัวบุคคล	ดำเนินการให้ความท่วงทายและประเมินความมุ่งมั่นของบุคคลเชือจากท่ามกลางการท่องเที่ยว กีฬา และนักท่องเที่ยวทุกภาคส่วน ห้องประชุมทุกแห่งและตัวบุคคล
แผนงานโครงการ	แผนงานโครงการ
จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย	จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย

มติ	ประดีดยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ
	พัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการภาคธุรกิจเชิงกลยุทธ์	ร้อยละของบุคลากรที่สำเร็จการฝึกอบรม (ก่อนปี พ.ศ.๒๕๖๘) ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารขั้บเคลื่อนยุทธศาสตร์ การท่องเที่ยวระดับกลาง	โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารและพัฒนากำลังคนมาตรฐาน ของกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา
	ร้อยละของบุคลากรที่มีเป้าหมายที่ผ่านการอบรม ระบบเกณฑ์จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อร่วงบุคคล เป้าใหญ่และโครงสร้างอย่างชัดเจนซึ่งเข้าร่วมการผลเรียนตามภาระ เสริมสร้าง	ร้อยละของบุคลากรที่มีเป้าหมายที่ผ่านการอบรม ระบบเกณฑ์จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อร่วงบุคคล เป้าใหญ่ของข้าราชการทั้งหมดเรียนตามภาระ เสริมสร้าง	โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อร่วงบุคคล เป้าใหญ่และโครงสร้างอย่างชัดเจนซึ่งเข้าร่วมสอนตามภาระ เสริมสร้าง	โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อร่วงบุคคล เป้าใหญ่และโครงสร้างอย่างชัดเจนซึ่งเข้าร่วมสอนตามภาระ เสริมสร้าง
	ร้อยละของบุคลากรที่มีเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารใน การปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประจำปี ๒๕๖๘	ร้อยละของบุคลากรตามท่องเที่ยวนครศรีธรรมราช และต่างประเทศอื่นๆ ที่ได้รับอนุญาตผ่านเกณฑ์การประเมิน ความรู้ทางภาษาอังกฤษของ สป.ก.	โครงการพัฒนาบุคลากรท่องเที่ยวนครศรีธรรมราช ร้อยละของบุคลากรที่มีเป้าหมายที่ผ่านการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมนักบริหารท่องเที่ยวและกีฬาต่อไปนี้	โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารใน การปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประจำปี ๒๕๖๘
	ร้อยละของบุคลากรที่มีเป้าหมายท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ตามรัฐบาลท้องถิ่นที่ได้รับอนุญาตผ่านเกณฑ์การประเมิน โครงการพัฒนาบุคลากรท่องเที่ยวและกีฬาต่อไปนี้	โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อร่วงบุคคล เป้าใหญ่ “อาชีวมนุกร” เสริมสร้าง ตามโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการเรียนรู้ “อาชีวมนุกร” ตามมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.	หลักสูตรนักบริหารท่องเที่ยวและกีฬาต่อไปนี้	โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อร่วงบุคคล เป้าใหญ่ “อาชีวมนุกร” ตามโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการเรียนรู้ “อาชีวมนุกร” ตามมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.
	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในการบริหารธุรกิจ บุคลากร ให้ครบวงจรและมีประสิทธิภาพ	กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร แต่ละสายงานให้ชัดเจน	ระบบงานที่จัดทำสำนักงานการพัฒนาบุคคล គานริบุรุษ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของสายงานทุกด้าน ตามสเปร์จส์	โครงการจัดทำสำนักงานการพัฒนาบุคคล โครงการ Training Road Map

วิธี	ประดิษฐ์เครื่องอุปกรณ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงานโครงการ
	กำหนดรูปแบบการบริหารการพัฒนาบุคลากร บุคลากรของ สป.ก. ให้เป็น มาตรฐานและบุคลากรกับ ระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ระบบเวลาที่ระบบบริหารการพัฒนาบุคลากร ของ สป.ก. ที่ออกแบบเป็นมาตรฐานการบริหารการพัฒนาบุคลากร โดยประกอบด้วยขั้นตอน วิธีการดำเนินการ ครอบคลุม และบทบาทความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง	ระบบเวลาที่ออกแบบเป็นมาตรฐานการบริหารการพัฒนาบุคลากร ของ สป.ก. ที่ออกแบบเป็นมาตรฐานการบริหารการพัฒนาบุคลากร โดยประกอบด้วยขั้นตอน วิธีการดำเนินการ ครอบคลุม และบทบาทความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง	โครงการออกแบบระบบบริหารการพัฒนาบุคลากร ของ สป.ก.
ประสิทธิผล ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ปรับปรุงโครงสร้างภารกิจ หน่วยงานใหม่ตามมาตรฐานเดิม ความเป็นปัจจัยในหน่วยงานเดิม	สร้างความรู้ ความเข้าใจบทบาท ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ความเป็นปัจจัยในหน่วยงานเดิม	ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการอบรม ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการอบรม	โครงการฝึกอบรมเพิ่มศักยภาพผู้พัฒนาสู่มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของสำนักงานปลัด กระทรวงทุ่งท่องเที่ยวและกีฬา
			ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการอบรม ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการอบรม	โครงการพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ ของสำนักงานปลัดกระทรวงทุ่งท่องเที่ยวและกีฬา
ความพร้อมรับผิด ต้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพระบบ คุณธรรมในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	สร้างความโปร่งใสในระบบ งานที่มีมาตรฐาน ทั่วโลก	ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการอบรม ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการอบรม	โครงการฝึกอบรมระดับบุคลากรตามแนวทางการบริหาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้อำนวยการ กระทรวงทุ่งท่องเที่ยวและกีฬา
			ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการอบรม ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการอบรม	โครงการฝึกอบรมร่วมกับบุคลากรตัวแทนสถานีโทรทัศน์ และผู้ชี้นำคุณภาพวิชิตบุคลากรระดับประเทศท่องเที่ยวและ กีฬา
			ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการอบรม ความเป็นธรรมาภิบาลที่ดี	โครงการปรับปรุงระบบการต่อเนื่องทางการท่องเที่ยวและ กีฬาที่ดีที่สุด ที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่ดีที่สุดของประเทศไทย โครงการปรับปรุงมาตรฐานที่ดีที่สุดของประเทศไทย

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงานโครงการ
๔ ศูนยภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต และการดำเนิน	ปรับปรุงกลไกในการสร้างมาตรฐานและชุมชนและยกระดับคุณภาพชีวิต	ปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลกระทบทางเดียว ระบบข้อมูลข้อมูลเชิงสารสนเทศที่รองรับความต้องการของผู้ใช้งานทุกราย	ร้อยละของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่สามารถประเมินผลการบริหารแบบถ่วงร่วง	โครงการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเรื่องการบริหารแบบบัญชาติ สำนักงานร่วม
		สร้างโอกาสความก้าวหน้าใน การทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม	ร้อยละเวลาที่ศูนย์หางานความไม่แน่อนาซีพอยท์ ทุกสถานที่มีการประกาศให้อย่างเป็นทางการ	โครงการจัดทำแพลตฟอร์มความก้าวหน้าในอนาคต
			ร้อยละของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่สามารถประเมินผลการวางแผนและการบริหารฯลฯ	โครงการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเรื่องการวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) สำหรับผู้ต้องปรับเปลี่ยนอาชีพ

แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานบังคับคัดกรองทรัพยากรท่องเที่ยวและกีฬาประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

วิสัยทัคค์	วิสัยทัคค์การบริหารทรัพยากรบุคคล			
เป้าองค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านการท่องเที่ยว ให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำทางด้านการบริหารบุคคลอย่างยั่งยืน	เป็นหน่วยงานที่ส่วนราชการต้องบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อไปสู่มาตรฐานยุโรปตามที่ต้องการ			
พัฒนิกิจ	เป้าหมายของหน่วยงานที่ส่วนราชการต้องบรรลุ			
๑) จัดทำข้อมูลในนโยบายด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยวและผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ๒) กำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานและงบประมาณในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว ให้ผู้นำ แหล่งน้ำที่น่าสนใจ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อไปสู่มาตรฐานยุโรปตามที่ต้องการ ๓) กำกับ ติดตาม เร่งดดด ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกรองทบทวนการท่องเที่ยวและแก้ไข ๔) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ รายงาน วางแผน จัดซื้อจัดจ้าง และบุคลากรให้มีศักยภาพรองรับภาระงาน ๕) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของกระทรวงและให้บริการแก่หน่วยงานท้องถิ่นและประชาชน ๖) ดำเนินการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนความร่วมมือกับเครือข่ายตัวแทนกรoth ท่องเที่ยว ให้ก้าวและนับหน้าที่การทุกภาคส่วน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	๑) จัดทำข้อมูลในนโยบายด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยวและผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ๒) กำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานและงบประมาณในการบริหารจัดการท่องเที่ยว ให้ผู้นำ แหล่งน้ำที่น่าสนใจ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อไปสู่มาตรฐานยุโรปตามที่ต้องการ ๓) กำกับ ติดตาม เร่งดดด ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกรองทบทวนการท่องเที่ยวและแก้ไข ๔) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ รายงาน วางแผน จัดซื้อจัดจ้าง และบุคลากรให้มีศักยภาพรองรับภาระงาน ๕) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของกระทรวงและให้บริการแก่หน่วยงานท้องถิ่นและประชาชน ๖) ดำเนินการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนความร่วมมือกับเครือข่ายตัวแทนกรoth ท่องเที่ยว ให้ก้าวและนับหน้าที่การทุกภาคส่วน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ			
มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ
ความต้องการองค์กร	ปรับปรุงคุณภาพการติดตามและสื่อสาร (กลุ่มเป้าหมาย) ที่สอดคล้องกับบริการที่จำเป็น	ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพการติดตามและสื่อสาร (กลุ่มเป้าหมาย) ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพในรูปแบบที่กำหนด	โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารบุคคลอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน	
ยุทธศาสตร์	ลดต้นทุนการดำเนินการลงทุน	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการลดต้นทุน	โครงการห่วงโซ่อุปทานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ	
		ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ	โครงการจัดการค่าวัสดุของห้องครัวและกาน	

จัดตั้ง	ประชุมคณะกรรมการ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงานโครงการ
บริษัทฯ	ประเมินผลกระทบ	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับภาระที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับภาระที่มีอยู่ในปัจจุบัน	โครงการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารภายใน การปรับตัวของชีวิตรากฐานและการแลกเปลี่ยนที่สำคัญ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานครท่องเที่ยวและศิริราชจำปา ให้ดีขึ้น
บริษัทฯ	เตรียมกำลังคนชั่วคราว	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพร้อมที่ผ่านการฝึกอบรม	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพร้อมที่ผ่านการฝึกอบรม	โครงการฝึกอบรมบุคลากรท่องเที่ยวและศิริราชจำปา <ul style="list-style-type: none"> หลักสูตรนักบริหารการท่องเที่ยวและศิริราชดับเบิลยู หลักสูตรนักบริหารการท่องเที่ยวและศิริราชดับเบิลยู
บริษัทฯ	ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรให้ครบวงจรและมีคุณภาพ	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับภาระที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับภาระที่มีอยู่ในปัจจุบัน	โครงการจัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากร Training Road Map
บริษัทฯ	ประสิทธิภาพของบุคลากรในการพัฒนาบุคลากร	กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร และติดตามรายงานที่มีคุณภาพ	ร้อยละของบุคลากร และความสามารถ รายงานทุกสามเดือน	โครงการจัดทำแผนบ้านเรียนการพัฒนาบุคลากรสำหรับ ของ สป. ก.
บริษัทฯ	ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรให้ครบวงจรและมีคุณภาพ	กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร และติดตามรายงานที่มีคุณภาพ	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาบุคลากรท่อง สน. บก. ที่ออกใบอนุญาตประกอบธุรกิจ จำนวน ๕๐๐ คน ที่มีคุณภาพ	โครงการจัดทำแผนบ้านเรียนการพัฒนาบุคลากรสำหรับ ผู้ป่วยบุคคลชาย
บริษัทฯ	ประเมินผลกระทบ	ตัวชี้วัดที่ได้รับการประเมิน ที่มีคุณภาพ	ตัวชี้วัดที่ได้รับการประเมิน ที่มีคุณภาพ	โครงการพัฒนาศักยภาพพัฒนาบุคลากรสำหรับ กระทรวงท่องเที่ยวและศิริราชจำปา
บริษัทฯ	ประเมินผลกระทบ	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพร้อมและมีคุณภาพ	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพร้อมและมีคุณภาพ	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของสำนักงานบัญชี กระทรวงท่องเที่ยวและศิริราชจำปา
บริษัทฯ	ประเมินผลกระทบ	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพร้อมและมีคุณภาพ	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพร้อมและมีคุณภาพ	โครงการพัฒนาสถานะผู้ปฏิบัติงานด้านพาณิชย์ ของสำนักงานบัญชีของกระทรวงท่องเที่ยวและศิริราชจำปา

วิศว	ประดิษฐ์ยุทธศาสตร์	แบบประเมินคุณภาพมาตรฐาน	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ
ความพร้อมรับมือ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	เพื่อประสิทธิภาพของบบ คุณธรรมในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	สร้างความโปร่งใสในระบบงาน ที่ดีอย่างยั่งยืน	ร้อยละของคุณผู้ปฏิบัติงานที่ผ่านการอบรม เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชา	โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านมาตรฐานสากลระดับ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
คุณภาพชีวิตและ ความสมดุลชีวิต และการทำงาน	ปรับปรุงค่าในการตั้งร ะงบจ้างและชั่วโมงการทำงาน ของบุคลากร	ปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ระบบชีวิตให้สอดคล้องบุคลากร ของบุคลากร	ร้อยละของคุณผู้ปฏิบัติงานที่ผ่านการอบรม เรื่องการบริหารแบบสานร่วม	โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรของห้องทดลองที่อยู่ในสถาบัน กีฬา
			ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการอบรม	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรของห้องทดลองที่อยู่ในสถาบัน กีฬา