เลขที่ ๓๖

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา และการออกกำลังกายในลานกีฬากรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาวอรอุมา สอนเครือ
ตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน
สังกัด กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๑. หัวข้อ “การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและการออกกำลังกายในลานกีฬากรุงเทพมหานคร”

๒. ความสำคัญของการศึกษา/ที่มาของการนำเสนอ

ปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและสังคมเมืองมีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในกรุงเทพมหานครทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม ซึ่งคนกรุงเทพฯ จึงมีแนวโน้มที่จะเป็น “โรคคนเมือง” สูงขึ้น โดยมีสาเหตุเนื่องมาจากวิถีชีวิตของคนเมืองต้องใช้ชีวิตที่แข่งขันกับเวลา เผชิญกับมลภาวะอยู่ทุกวัน มีค่าใช้จ่ายที่สูง กินอาหารที่ไม่เหมาะสม ขาดการออกกำลังกาย ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสถานบริการกีฬาและนันทนาการของกรุงเทพมหานครยังมีจำนวนไม่เพียงพอ ประกอบด้วย ศูนย์สร้างสุขจำนวน ๓๔ แห่ง ศูนย์กีฬาจำนวน ๑๒ แห่ง ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการเล่นกีฬาและออกกำลังกายของเด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬาและการออกกำลังกายและเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในระยะแรก กรุงเทพมหานครจึงสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมกีฬาและการออกกำลังกายในลานกีฬากรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑ –๒๕๖๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มหานครปลอดภัย มิติที่ ๑.๖ ปลอดโรคคนเมือง อาหารปลอดภัย เป้าประสงค์ที่ ๑.๖.๗ พัฒนาและส่งเสริมวิถีชีวิตและพฤติกรรมการออกกำลังกายของคนกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครได้ดำเนินกิจกรรมกีฬาเพื่อคนทั้งมวล (SPORT FOR ALL) โดยต้องการให้ประชาชนทุกเพศทุกวัย ทุกสาขาอาชีพ ทุกฐานะสามารถเล่นกีฬาได้อย่างสะดวก ประหยัด ปลอดภัย ประการสำคัญคือไม่ไกลบ้าน และนั่นคือจุดกำเนิดของลานกีฬากรุงเทพมหานคร เมื่อปี ๒๕๔๑ โดยความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ได้แก่กรุงเทพมหานคร การเคหะแห่งชาติ การไฟฟ้านครหลวงแห่งประเทศไทย และ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย ซึ่งบัดนี้ยังคงได้รับการสืบสานสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจริงจัง และมีความชัดเจนมากขึ้นจนลานกีฬากรุงเทพมหานครกลายเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตคนเมืองด้วยความมุ่งมั่นในการใช้ยุทธศาสตร์กีฬาเป็นนโยบายพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากร ทำให้การดำเนินงานลานกีฬารุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว และมีมาตรฐานขึ้นจากพื้นที่เล็กๆ ที่รกร้างว่างเปล่า ขณะนี้ได้แปรสภาพเป็นลานกีฬาแหล่งศูนย์รวมของคนรักกีฬา รักสุขภาพ ลานกีฬาส่วนใหญ่มีพื้นที่ไม่มากนัก แต่ชาวลานกีฬาสามารถประยุกต์ใช้พื้นที่เล็กๆ เหล่านั้นให้เอื้อประโยชน์ต่อการเล่นกีฬาและออกกำลังกาย เช่น ฟุตบอล ฟุตซอล บาสเกตบอล แบดมินตัน ตะกร้อ แอโรบิค เทเบิลเทนนิส เป็นต้น และจากความสำเร็จของกีฬาฟุตซอล ทำให้เกิดการตื่นตัวในการเล่นกีฬาในพื้นที่จำกัดมากขึ้น เช่น การเล่นบาสเกตบอล ๓ คน (สตรีทบาสเกตบอล) กีฬาเอ็กซ์ตรีม จึงเป็นข้อพิสูจน์ได้ว่า ข้อจำกัดเรื่องพื้นที่มิใช่ขีดจำกัดเรื่องการเล่นกีฬา ซึ่งปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีลานกีฬาทั้งสิ้น ๑,๑๕๒ ลาน ประกอบด้วย

- ลานกีฬาประเภทลาน A มีขนาดพื้นที่ ๑ ไร่ขึ้นไป มีจำนวนผู้มาใช้บริการมากกว่า ๑๐๐ คนต่อวัน จำนวน ๑๘๘ ลาน

- ลานกีฬาประเภทลาน B มีขนาดพื้นที่ไม่เกิน ๑ ไร่ มีจำนวนผู้มาใช้บริการไม่ถึง ๑๐๐ คนต่อวัน จำนวน ๑๓๐ ลาน

- ลานกีฬาประเภทลาน C มีขนาดพื้นที่ไม่น้อยกว่า ๕๐ ตารางวา ไม่จำกัดจำนวนผู้มาใช้บริการ จำนวน ๘๓๔ ลาน

ลานกีฬากรุงเทพมหานครจะอยู่ในการกำกับดูแลของฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม สำนักงานเขต และมีอาสาสมัครลานกีฬาเป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวนทั้งสิ้น ๓๙๗ คน มีหน้าที่ในการประสานงานและเป็นผู้นำกิจกรรม ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการเขต ตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๒๗๑/๒๕๕๑ เรื่อง มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และผู้อำนวยการเขตปฏิบัติราชการแทนผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้รับค่าตอบแทนเป็นไปตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยอัตราค่าตอบแทน ค่ารางวัล ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารับรอง ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าเช่าที่พักค่าพาหนะ ค่าของรางวัล ของขวัญและของที่ระลึก พ.ศ. ๒๕๓๙ และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๕๗ กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ได้ตระหนักถึงความสำคัญของอาสาสมัครลานกีฬากรุงเทพมหานคร เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีผลต่อจำนวนสมาชิกผู้มาใช้บริการ จึงเห็นควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาสาสมัครลานกีฬา ให้เป็นบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่ลานกีฬาหันมาเล่นกีฬาและออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑ –๒๕๖๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มหานครปลอดภัย มิติที่ ๑.๖ ปลอดโรค คนเมือง อาหารปลอดภัย เป้าประสงค์ที่ ๑.๖.๗.๕ พัฒนาการบริหารจัดการด้านกีฬาและนันทนาการให้มีประสิทธิภาพ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เป้าหมายที่ ๔ คนไทยมีสุขภาวะที่ดีขึ้น ตัวชี้วัด ๔.๓ ประชาชนเล่นกีฬาและเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการเพิ่มขึ้น และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยคนไทยในอนาคตต้องเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านการกีฬาและการออกกำลังกายของกรุงเทพมหานครในการให้บริการด้านการกีฬาและการออกกำลังกายให้มีความหลากหลาย ตรงต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการลานกีฬากรุงเทพมหานครซึ่งประกอบด้วยเยาวชน ประชาชนทั่วไป คนพิการและผู้สูงอายุ

๓.๒ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนในกรุงเทพมหานครมีการเล่นกีฬาหรือมีการออกกำลังกายเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

๔. เป้าหมาย

การจัดอบรมฝึกทักษะด้านการกีฬาและการออกกำลังกายให้แก่อาสาสมัครลานกีฬากรุงเทพมหานคร จำนวน ๔ รุ่น ๆ ละ ๑๐๐ คน รวมทั้งสิ้น ๔๐๐ คน ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๔

๕. แนวคิด/หลักการที่ใช้ในการศึกษา

๕.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) คือ เครื่องมือการบริหารที่นำมาใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร เพื่อประเมินสถานการณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมายหรือกำหนดทิศทางการทำงาน ซึ่งนิยมเรียกกันว่า “กลยุทธ์การบริหาร” SWOT เป็นอักษรภาษาอังกฤษย่อมาจาก Strengths Weaknesses Opportunities และ Threats มีความหมายดังนี้

S หรือ Strengths หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรที่จะนำไปสู่การได้เปรียบคู่แข่งขัน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น จุดแข็งด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารจัดการ

W หรือ Weaknesses หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่ทำให้เกิดความอ่อนแอหรือเป็นจุดอ่อน นำไปสู่การเสียเปรียบคู่แข่ง เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพภายใน เช่น การขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการเนื่องด้วยมีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องมาก

O หรือ Opportunities หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ให้ซึ่งเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินการ ได้แก่ เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อการดำเนินการและมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ หรือโอกาสอันดีขององค์กร

T หรือ Threats หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจเป็นผลทำให้การทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาส Opportunities และอุปสรรค Threats เป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสอาจกลายเป็นอุปสรรคได้

ความสำคัญและขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ หากเป็นจุดแข็งจะนำมากำหนดทิศทาง หรือกำหนดเป้าหมายการทำงาน และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม ส่วนจุดอ่อน จะนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรค หรือทำให้ปัญหาและอุปสรรคลดน้อยลง ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาในเรื่องทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ

<u>การวิเคราะห์จุดแข็งภายในองค์กร</u> เป็นการวิเคราะห์จากมุมมองของผู้บริหารว่ามีปัจจัยใดภายในองค์กรเป็นข้อได้เปรียบที่ควรนำมาเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

<u>การวิเคราะห์จุดอ่อนภายในองค์กร</u> เป็นการวิเคราะห์จากมุมมองของผู้บริหารว่ามีปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย หรือเป็นข้อเสียเปรียบที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคจากการดำเนินงานที่องค์กรได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การพัฒนาของเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

<u>โอกาสทางสภาพแวดล้อม</u> เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลดีหรือเป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร และองค์กรสามารถนำข้อดีมาเสริมสร้างองค์กรให้เข้มแข็งขึ้น

<u>อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม</u> เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินการขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญกับผลกระทบเหล่านั้นได้

การวิเคราะห์ SWOT มีรายละเอียดดังนี้

S (Strengths) / จุดแข็ง	W (Weaknesses) / จุดอ่อน
๑. ลานกีฬากรุงเทพมหานครมีจำนวนมากถึง ๑,๑๕๒ แห่ง ๒. ลานกีฬากรุงเทพมหานครอยู่ในความรับผิดชอบของ ๕๐ สำนักงานเขต พร้อมให้บริการทั่วกรุงเทพมหานคร โดยสมาชิกผู้มาใช้บริการไม่เสียเวลาในการเดินทาง ๓. จำนวนอาสาสมัครลานกีฬา ๓๙๗ คน มีหน้าที่ในการให้บริการ ให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาในด้านการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย ๔. กรุงเทพมหานครมีงบประมาณสำหรับปรับปรุงด้านกายภาพและอุปกรณ์กีฬาในลานกีฬา	๑. ศักยภาพของลานกีฬาแต่ละแห่งอาจมีความแตกต่างกันทั้งด้านกายภาพ กิจกรรม และการบริหารจัดการ ๒. ระดับความรู้ความสามารถของอาสาสมัครลานกีฬา ผู้ปฏิบัติงานในลานกีฬามีทักษะไม่เท่ากัน ๓. อาสาสมัครลานกีฬามีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนลานกีฬาที่มีมากถึง ๑,๑๕๒ แห่ง
O (Opportunities) / โอกาส	**T (Threats) / อุปสรรค**
๑. ประชาชนมีความตื่นตัวในเรื่องของการดูแลเอาใจใส่เรื่องสุขภาพและการออกกำลังกาย ๒. สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยวได้รับการสนับสนุนเรื่องการพัฒนาทักษะกีฬาและส่งเสริมให้ประชาชนมีการออกกำลังกาย	๑. ค่าตอบแทนอาสาสมัครที่ได้รับมีอัตราตายตัวและไม่มีสวัสดิการใดๆ ทำให้เกิดปัญหาการลาออกอยู่บ่อยๆ

๕.๒ หลักทฤษฎี ๔ M เป็นกลุ่มปัจจัยเพื่อนำไปสู่การแยกแยะปัญหาสาเหตุต่างๆ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ

- **Man (คน)** เป็นการบริหารกำลังคนให้มีความเหมาะสม การมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- **Money (เงิน)** เป็นการบริหารการเงิน การจัดสรรงบประมาณให้มีความคุ้มค่าประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุด
- **Material (วัสดุอุปกรณ์)** เป็นการบริหารวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานให้มีความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดแต่เกิดประโยชน์สูงสุด
- **Management (การจัดการ)** เป็นการบริหารจัดการควบคุมการดำเนินการทั้งหมดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

การนำหลักการบริหาร ๔ M มาเป็นกรอบแนวทางในการวางแผนทำให้การจัดการพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและการออกกำลังกายในลานกีฬากรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาจากบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรที่เป็นผู้ให้ความรู้ และประชาชนที่ได้รับประโยชน์จากบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม โดยใช้งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่มีความคุ้มค่าตลอดจนมีการบริหารจัดการที่ดี ทำให้เป็นประโยชน์ต่อการให้บริการในลานกีฬาของกรุงเทพมหานคร

๕.๓ หลักการจัดกลุ่มบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงาน (The Performance/Potential Grid) ดังนี้

- **Star (กลุ่มดาวเด่น)** เป็นกลุ่มของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จและสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร จัดเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กร ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กร คือ กลยุทธ์การมอบหมายงาน (Delegation) เพื่อพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้น โดยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กลยุทธ์แบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นการถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และกลยุทธ์การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Advancement) เพื่อใช้เป็นหลักประกันการปฏิบัติงานที่มั่นคง และมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องและยืนยาว

- **Workhorse (กลุ่มม้างาน)** เป็นกลุ่มของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงแต่ศักยภาพต่ำ มีความขยัน เพียรพยายามในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น จัดเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะเกินความคาดหวังขององค์กร ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กร คือกลยุทธ์การสอนงาน (Job Instruction) ด้วยการเตรียมการสอน การสาธิต/การแสดง การให้ลองปฏิบัติ และการให้ทำงานจริง กลยุทธ์การฝึกอบรมเฉพาะในงาน (On the Job Training – OJT) เป็นการฝึกอบรมให้ทราบถึงสภาพการทำงานที่ต้องปฏิบัติจริงโดยการเรียนรู้ด้วยการลงมือหรือลงแรงกระทำ และกลยุทธ์การให้คำปรึกษาและการกระตุ้นจูงใจเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

- Problem Child (กลุ่มเด็กมีปัญหา) เป็นกลุ่มของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่ศักยภาพสูง องค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา จูงใจเพื่อรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ จัดเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะอยู่ในความคาดหวังขององค์กร ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้บริหารบุคลากรในองค์กร คือ กลยุทธ์การมอบหมายงาน (Delegation) กลยุทธ์การให้คำปรึกษาหารือ (The guidance consults) และกระบวนการสอนงานแบบโค้ช (Coaching) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการให้คำแนะนำ คำชี้แนะ วิพากษ์วิจารณ์ตลอดจนให้ข้อเสนอและคำปรึกษาอย่างใกล้ชิด กลยุทธ์การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีในส่วนงานต่างๆ เพื่อให้ได้ตระหนักว่างานในทุกส่วนงานทุกแผนกล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ซึ่งถ้าจะก้าวไปสู่ตำแหน่งบริหารจะเกิดความรู้ ความเข้าใจงานในทุกๆ ด้านได้เป็นอย่างดี และกลยุทธ์การติดตามควบคุมคุณภาพใช้กิจกรรมกลุ่ม QCC (Quality Control Cycle) คือกิจกรรมการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการสร้างผลงานให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย โดยการค้นหาจุดอ่อนและหาสาเหตุแห่งปัญหา แล้วระดมปัญญาแก้ไขปรับปรุงและวางแผนคุณภาพอย่างเป็นระบบ

- Deadwood (กลุ่มตอไม้ตายซาก) เป็นกลุ่มของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพต่ำ อาจมีสาเหตุมาจากความไม่พึงพอใจในระบบการบริหารงาน การมีปัญหาด้านสุขภาพหรือการไม่ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน จัดเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้บริหารบุคลากรในองค์กร คือ กลยุทธ์การสั่งงาน (Job Assignment) เป็นการฝึกฝนด้วยวิธีมอบหมายภาระหน้าที่ และติดตามตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผลทางบวกอย่างสร้างสรรค์ โดยการบอกในสิ่งที่เขาปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ด้วยวิธีการบอกให้รู้จุดที่ไม่ถูกต้อง ให้คำแนะนำช่วยแก้ไขปัญหา และลองให้ทำใหม่ กลยุทธ์การฝึกอบรมเฉพาะในงาน (On the Job Training – OJT) เป็นการฝึกอบรมให้ทราบถึงสภาพการทำงานที่ต้องปฏิบัติจริงโดยการเรียนรู้ด้วยการลงมือหรือลงแรงกระทำ และกลยุทธ์แบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นการถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

การนำหลักการจัดกลุ่มบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานมาเป็นกรอบแนวทางในการวางแผนทำให้สามารถพิจารณาจากกลุ่มทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรนั้นจะมีบุคคลครบทั้ง ๔ กลุ่ม ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มดาวเด่น สามารถนำศักยภาพที่บุคคลนั้นมีอยู่ให้มาเป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะให้แก่อาสาสมัครลานกีฬาได้โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการจ้างวิทยากรจากภายนอก แต่ถ้าเป็นกลุ่มม้างาน จำเป็นต้องจ้างวิทยากรจากภายนอกมาฝึกอบรมให้กับอาสาสมัครลานกีฬา ข้าราชการในสังกัดกองการกีฬา ตำแหน่งนักพัฒนาการกีฬา เป็นตำแหน่งในสายงานโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา มีจำนวนทั้งสิ้น ๖๖ คน ประกอบด้วยกลุ่มงานวิชาการและพัฒนาเทคนิค ๕ คน กลุ่มงานส่งเสริมกีฬา ๓๕ คน และศูนย์ฝึกกีฬาเยาวชน ๒๖ คน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นงานประจำอยู่แล้ว ประกอบกับทักษะความรู้ที่มีอยู่นั้น

อาจจะไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรืออาจยังไม่ทันสมัยเป็นปัจจุบัน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ควรได้รับการพัฒนาจากการฝึกอบรมเช่นกัน เพื่อให้สามารถเป็นพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดความรู้ให้กับอาสาสมัครลานกีฬา อาสาสมัครศูนย์กีฬา หรือสมาชิกผู้มาใช้บริการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

๖. แนวทางการดำเนินการ/ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและการออกกำลังกายในลานกีฬาของกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้

๖.๑ การเตรียมการ

- จัดทำโครงการ เพื่อเสนอขออนุมัติโครงการและประมาณการค่าใช้จ่ายต่อผู้มีอำนาจ
- ประสานสำนักงานเขตทั้ง ๕๐ สำนักงานเขต เพื่อดำเนินการจัดทำแบบสำรวจความต้องการในการให้บริการในลานกีฬา และคัดเลือกอาสาสมัครลานกีฬาเข้ารับการฝึกอบรม
- ประสานขอความร่วมมือวิทยากรจากสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถให้ความรู้ในการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย ได้แก่มหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนด้านทักษะวิธีสอนกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา เป็นต้น
- จัดเตรียมสถานที่และขอความอนุเคราะห์สถานที่ที่มีความเหมาะสมและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ประกอบการฝึกอบรมทักษะกีฬาและการออกกำลังกายพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

๖.๒ การดำเนินการ

- ประเมินผลการเรียนรู้โดยการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้ารับการฝึกอบรม (Pre Test)
- จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและการออกกำลังกายในลานกีฬาของกรุงเทพมหานคร โดยการฝึกอบรม หลักสูตรที่ใช้ในการอบรม เช่น กีฬาฟุตซอล กีฬาตะกร้อ กีฬาบาสเกตบอล ๓ คน (สตรีทบาสเกตบอล) กีฬาเอ็กซ์ตรีม แอโรบิค
- ประเมินผลการเรียนรู้โดยการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากเข้ารับการฝึกอบรม (Post Test)

แผนการดำเนินการ (Action Plan)

ลำดับที่	รายละเอียดการดำเนินงาน	ระยะเวลา/เดือน พ.ศ. ๒๕๖๔							หมายเหตุ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	
๑.	จัดทำโครงการ ขออนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย	←→							
๒.	ประสานแจ้งสำนักงานเขตดำเนินการ - จัดทำแบบสำรวจความต้องการในลานกีฬา - คัดเลือกอาสาสมัครลานกีฬาเข้าร่วมการฝึกอบรม		←→						
๓.	ประสานความร่วมมือจากสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถให้ความรู้ด้านการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย		←→						
๔.	แต่งตั้งคณะทำงาน และขออนุมัติรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม			←→					
๕.	จัดเตรียมสถานที่และขอความอนุเคราะห์สถานที่ที่มีความเหมาะสม				←→				
๖.	จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ประกอบการฝึกทักษะกีฬาและการออกกำลังกาย พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง				←→				
๗.	จัดการฝึกอบรม					←→	←→		
๘.	ทดสอบและประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาคทฤษฎีและปฏิบัติ						←→		
๙.	สำรวจความพึงพอใจของสมาชิกผู้มาใช้บริการลานกีฬากรุงเทพมหานคร							←→	

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ บุคลากรทางด้านการกีฬาและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการกีฬา เช่น อาสาสมัครลานกีฬา เป็นต้น สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกผู้มาใช้บริการลานกีฬาของกรุงเทพมหานครได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

๗.๒ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนในกรุงเทพมหานครมีการเล่นกีฬาหรือมีการออกกำลังกายมากขึ้นและต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ ทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง ปลอดโรค

๗.๓ ผู้มาใช้บริการลานกีฬาของกรุงเทพมหานครมีจำนวนเพิ่มขึ้น

๘. งบประมาณ

เบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๔ หมวดรายจ่ายอื่น รายการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและการออกกำลังกายในลานกีฬาของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

- ค่าตอบแทนวิทยากร
- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ค่าวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรม อุปกรณ์กีฬา อุปกรณ์ออกกำลังกาย

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

ผลผลิต (Output)

- มีผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและการออกกำลังกายในลานกีฬากรุงเทพมหานคร จำนวน ๓๙๐ คน

ผลลัพธ์ (Outcome)

- จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมทำคะแนนทดสอบภาคทฤษฎีและปฏิบัติไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
- อาสาสมัครลานกีฬากรุงเทพมหานครสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปถ่ายทอดและให้คำแนะนำกับสมาชิกที่มาใช้บริการลานกีฬาของกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นร้อยละ ๓๐ ต่อปี
- จำนวนสมาชิกผู้มาใช้บริการลานกีฬาของกรุงเทพมหานคร ทั้ง ๕๐ สำนักงานเขต หันมาเล่นกีฬาและการออกกำลังกายเพิ่มมากขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๕ ต่อปี โดยวัดจากสถิติจำนวนผู้มาใช้บริการ

๙.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

- ทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้ารับการฝึกอบรม (Pre Test) และหลังจากเข้ารับการฝึกอบรม (Post Test)
- สำรวจความพึงพอใจของสมาชิกผู้มาใช้บริการลานกีฬากรุงเทพมหานครที่ได้รับคำแนะนำจากอาสาสมัครลานกีฬาที่ผ่านการฝึกอบรม
- เก็บสถิติข้อมูลจำนวนผู้มาใช้บริการในลานกีฬาประจำเดือนของสำนักงานเขต

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ควรมีการปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนอาสาสมัครลานกีฬาให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เนื่องจากตำแหน่งอาสาสมัครลานกีฬา มีสถานภาพการปฏิบัติงานที่มิใช่ข้าราชการหรือลูกจ้าง ดังนั้นความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหรือค่าตอบแทนที่ได้รับมีลักษณะคงที่และไม่มีสิทธิได้รับสวัสดิการจากทางราชการแต่อย่างใด ซึ่งมีผลต่อความไม่มั่นคงในการทำงานของอาสาสมัคร ทำให้เกิดปัญหาการลาออกหากอาสาสมัครได้รับโอกาสในการประกอบอาชีพอื่นที่มีความมั่นคงและค่าตอบแทนที่สูงกว่า

๑๐.๒ กรุงเทพมหานครควรให้การสนับสนุนการปรับปรุงด้านกายภาพและวัสดุอุปกรณ์ในลานกีฬาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการแก่สมาชิกที่มาใช้บริการให้มีความพร้อมอยู่เสมอและเพียงพอต่อความต้องการ