

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครเพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนของ  
ศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ๗๒ พรรษา

จัดทำโดย นายคณิต พลชาติ

ตำแหน่งนักพัฒนาการกีฬาชำนาญการ  
สังกัดกองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๑๙  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา

## ๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งมาจากการเลือกตั้ง เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร และความเป็นอยู่ของประชากรที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานครกว่า ๑๐ ล้านคน ใน ๕๐ เขตปกครอง

ในการบริหารราชการต่างๆ ของกรุงเทพมหานครประกอบด้วยหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามลักษณะภารกิจที่แตกต่างกัน สำหรับการบริหารจัดการภารกิจตามแผนแม่บทเพื่อพัฒนาการกีฬากรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๐ – ๒๕๕๔ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการอนุรักษ์ ส่งเสริมเผยแพร่ ฟื้นฟู บำรุงรักษา ศิลปวัฒนธรรม สร้างความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในคุณค่า เอกลักษณ์ที่ดีของความเป็นไทย ให้บริการและพัฒนาการจัดกิจกรรม ด้านดนตรี กีฬา นันทนาการ และห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว และแหล่งเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมในรูปแบบต่างๆ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

ปัจจุบันสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว โดยกองการกีฬาได้จัดให้มีศูนย์กีฬาเพื่อเปิดให้บริการและจัดกิจกรรมด้านกีฬาแก่ประชาชนรวมทั้งสิ้น ๑๐ แห่ง ประกอบด้วย

๑. ศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ
๒. ศูนย์กีฬาประชานิเวศน์
๓. ศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๘๔ พรรษา
๔. ศูนย์กีฬาอ่อนนุช
๕. ศูนย์กีฬารามอินทรา
๖. ศูนย์กีฬาบึงหนองบอน
๗. ศูนย์กีฬาวิบูลย์ราษฎร์
๘. ศูนย์กีฬามิตรไมตรี
๙. ศูนย์กีฬาบางขุนเทียน
๑๐. ศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา

โดยมีภารกิจหลักในการให้บริการประชาชนด้านการกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ซึ่งในการดำเนินการตามภารกิจดังกล่าวกรุงเทพมหานครได้จัดให้มีบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บริการประชาชนประจำศูนย์กีฬาต่างๆ ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้าง และอาสาสมัคร ซึ่งอาสาสมัครหมายถึงผู้ที่อาสาสมัครเข้ามาช่วยปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครในการให้บริการด้านการกีฬาแก่ประชาชนประจำศูนย์กีฬาต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร และถือเป็นกำลังสำคัญของศูนย์กีฬาในการให้บริการด้านการกีฬาแก่ประชาชนภายใต้การกำกับดูแลของข้าราชการ เนื่องจากอัตรากำลังข้าราชการมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การปฏิบัติงานของอาสาสมัครจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการของศูนย์กีฬา

จากการที่ผู้ศึกษาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา พบว่า เนื่องจากกรุงเทพมหานครได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายสาขาอาชีพ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บริการด้านการกีฬาแก่ประชาชนในศูนย์กีฬา โดยไม่ได้มีการกำหนดคุณสมบัติเป็นสาขาที่เกี่ยวข้องและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการกีฬา จึงทำให้อาสาสมัครยังไม่มีพื้นฐานความรู้ความสามารถด้านการกีฬาที่เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้บริการด้านการกีฬาแก่ประชาชนในศูนย์กีฬา ส่งผลให้ศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครยังไม่มีดีเท่าที่ควร และการปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางหรือมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความรู้สึกไม่ประทับใจหรือไม่พึงพอใจในการให้บริการของศูนย์กีฬาอันเนื่องมาจากพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของอาสาสมัครศูนย์กีฬาจนกระทั่งเกิดกรณีร้องเรียนขึ้นหลายครั้ง และผลการประเมินประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนของศูนย์กีฬาในภาพรวมลดลง

การพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการให้บริการประชาชนเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดีและมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓.๓ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านกีฬาและนันทนาการ ประกอบกับนโยบายและเป้าหมายในการบริหารกรุงเทพมหานคร ดังนี้

๑. กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรด้านการให้บริการประชาชนที่ดีที่สุด (Best Service Organization)
๒. ผลักดันให้กรุงเทพมหานครเป็นเมืองที่น่าอยู่อาศัยได้มาตรฐานเทียบเท่ากับมหานครระดับโลก
๓. บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีการพัฒนาตนเองจนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความภาคภูมิใจและมีความมุ่งมั่นสูงในการทำงานเพื่อประชาชน เป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรุ่นใหม่อยากเข้าร่วมงาน

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาเห็นว่าการบริหารศูนย์กีฬาของกรุงเทพมหานครภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม การเมือง และเทคโนโลยี ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสถานบริการด้านการกีฬาของเอกชนหรือสามารถเป็นต้นแบบด้านการให้บริการทางการกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของคนกรุงเทพมหานครนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์กีฬาเพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา

### ๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะด้านการกีฬา และการออกกำลังกายให้แก่อาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา จำนวน ๒๖ คน เพื่อสุขภาพเพื่อให้สามารถดูแลให้คำปรึกษาแนะนำแก่ประชาชนผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- ๓.๒ เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้ เทคนิคการสื่อสาร/การให้คำปรึกษาแนะนำให้แก่อาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา จำนวน ๒๖ คน
- ๓.๓ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้อาสาสมัครมีหัวใจบริการ (Service Mind) ให้แก่อาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา จำนวน ๒๖ คน

#### ๔. เป้าหมาย

พัฒนาศักยภาพอาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา จำนวน ๒๖ คน ให้สามารถเป็น Personal Trainer ให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับกีฬาชนิดต่างๆ ที่เปิดให้บริการในศูนย์กีฬา การให้ความรู้ด้านเทคนิคในการเป็นผู้สอนหรือให้คำแนะนำในการเล่นกีฬาหรือออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ และการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างให้อาสาสมัครมีหัวใจบริการ (Service Mind) ปีละ ๑ ครั้ง และจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อทบทวนความรู้และเทคนิคในการปฏิบัติงานหรือเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคนิคใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ปีละ ๑ ครั้ง เพื่อให้อาสาสมัครได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการนำร่องสู่การพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาของกรุงเทพมหานครต่อไป

#### ๕. ปัจจัยความสำเร็จ

การพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา เพื่อให้อาสาสมัครที่ได้รับการพัฒนาแล้วมีลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้

- สามารถให้คำแนะนำโปรแกรมการออกกำลังกายที่เหมาะสมและตรงความต้องการของนักกีฬาและผู้รับบริการทั่วไป
- สามารถดูแลแนะนำเทคนิค/วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมในการออกกำลังกาย เพื่อให้ให้นักกีฬาและผู้รับบริการสามารถฝึกได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย
- สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ช่วยฝึกเทคนิควิธีการเล่นที่ถูกต้อง ปลอดภัย และป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายร้ายแรงระหว่างการออกกำลังกาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับจากนักกีฬาและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น
- มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการและมีเทคนิคการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ (Service Mind)

โดยมีปัจจัยความสำเร็จหลายประการดังนี้

๕.๑ SWOT Analysis หมายถึง การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ขององค์กร เพื่อการวางแผนป้องกันความผิดพลาดและปรับปรุงพัฒนาให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดย SWOT เป็นอักษร ๔ ตัว ที่ย่อมาจากคำที่มีความหมายสำคัญดังนี้

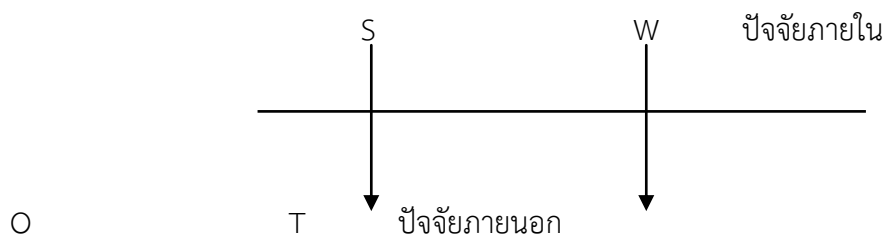
S: Strength (จุดแข็ง) หมายถึง การพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงาน โดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายใน ว่ามีส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จซึ่งจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารระบบข้อมูล กำลังคน การเงิน ภาพลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

W : Weakness (จุดอ่อน) หมายถึง การพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงาน โดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายในว่ามีส่วนเสียความอ่อนแอ ข้อด้อยข้อจำกัด ความไม่พร้อม ซึ่งพิจารณาในด้านต่าง ๆ เช่นเดียวกับจุดแข็ง

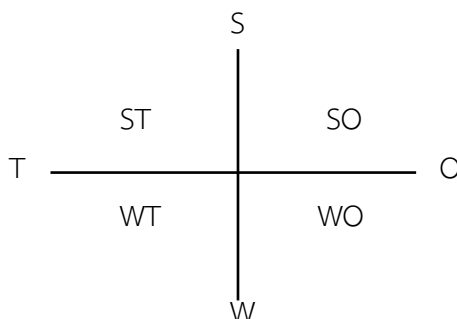
O : Opportunity (โอกาส) หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกกว่าสภาพเช่นไร เหตุการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ หรือเป็นโอกาสอันดีต่อองค์กร โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

T : Threat (อุปสรรค) หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามก่อให้เกิดผลเสีย หรือข้อจำกัดต่อองค์กร โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี (<http://www.stou.ac.th/otrice/headquater/upload/SWOT.pdf>)

แผนภูมิที่ ๑ แสดงภาพเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก



แผนภูมิที่ ๒ แสดงผลวิเคราะห์โดย SWOT



SO = จุดแข็งและมีโอกาสพัฒนา

WO = จุดอ่อนและมีโอกาสพัฒนา

WT = จุดอ่อนและมีอุปสรรคในการพัฒนา

ST = จุดแข็งและมีอุปสรรคในการพัฒนา

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการอาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา ในปัจจุบันด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพ ดังนี้

#### จุดแข็ง

๑. กรุงเทพมหานครมีระเบียบและมาตรฐานงานที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการด้านกีฬาให้มีประสิทธิภาพ

๒. ศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรชามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการด้านกีฬาให้มีประสิทธิภาพ

๓. ศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา มีอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมให้บริการหลากหลายกิจกรรม

๔. ศูนย์กีฬาที่มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของอาสาสมัครได้อย่างเต็มที่

๕. ใช้งบประมาณสำหรับจ่ายค่าตอบแทนให้แก่อาสาสมัครน้อยกว่าข้าราชการ

๖. การสรรหาอาสาสมัครเข้าปฏิบัติงานมีความคล่องตัวกว่าการสรรหาข้าราชการ

#### จุดอ่อน

๑. ศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา เปิดให้บริการมาเป็นเวลานานทำให้อุปกรณ์การให้บริการด้านการกีฬามีการชำรุดเสียหาย และยังไม่เพียงพอกับการให้บริการ

๒. อาสาสมัครมีความรู้พื้นฐานแต่ยังขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการเป็นผู้ช่วยฝึกส่วนบุคคล หรือ Personal Trainer

๓. การปฏิบัติงานของอาสาสมัครไม่ได้รับการเชื่อถือและยอมรับจากผู้รับบริการ เนื่องจากขาดการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

๔. อาสาสมัครขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และเข้ามาปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาสั้นๆ เนื่องจากไม่มีความมั่นคงที่จะยึดเป็นอาชีพได้

๕. ไม่มีการตั้งงบประมาณสำหรับการพัฒนาอาสาสมัคร

#### โอกาส

๑. นโยบายกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการประชาชน

๒. สื่อต่าง ๆ ให้ความสำคัญ และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนหันมาออกกำลังกายเพื่อลดปัญหาการเจ็บป่วยกันมากขึ้น

๓. ประชาชนให้ความสำคัญกับการเล่นกีฬาและออกกำลังกายเพื่อสุขภาพมากขึ้น

๔. การรับอาสาสมัครเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับกรุงเทพมหานครได้รับความสนใจจากบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากหลากหลายสาขาอาชีพ

#### อุปสรรค

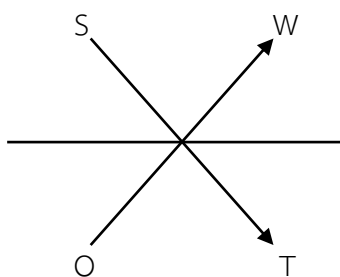
๑. ที่ตั้งของศูนย์กีฬาอยู่ห่างไกลจากชุมชน

๒. ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคงในอาชีพของอาสาสมัครน้อยกว่าการปฏิบัติงานกับสถานบริการด้านการกีฬาของเอกชน และการเป็นลูกจ้างหรือข้าราชการในหน่วยงานภาครัฐ

๓. การลาออกของอาสาสมัครทำให้การบริการประชาชนขาดความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การแก้ไขปัญหาโดยนำจุดแข็งไปกำจัดอุปสรรค และนำโอกาสไปกำจัดจุดอ่อน ดังแผนภูมิที่ ๓

แผนภูมิที่ ๓ แสดงกระบวนการนำจุดแข็งและโอกาสไปกำจัดอุปสรรคและจุดอ่อน

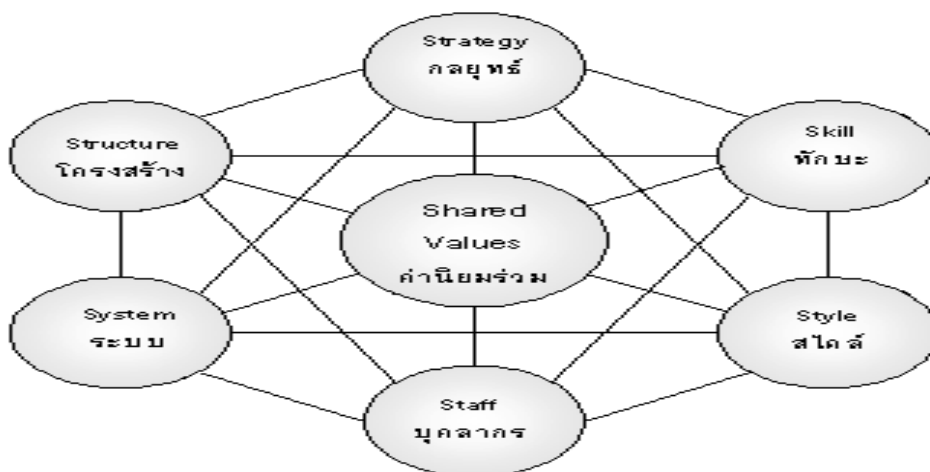


- นำจุดแข็ง (S) ไปกำจัดอุปสรรค (T)
- นำโอกาส (O) ไปกำจัดจุดอ่อน (W)

การนำจุดแข็งไปกำจัดอุปสรรคจากการวิเคราะห์ SWOT อาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา โอกาสการสรรหาอาสาสมัครเข้ามาทำงาน เมื่อมีความคล่องตัวคิดสรรได้เอง หน่วยงานโดยกองการกีฬาสามารถที่จะกำหนดคุณสมบัติของอาสาสมัครให้ตรงกับความต้องการได้ เพื่อไปแก้ไขอุปสรรคที่อาสาสมัครเข้ามาแล้วลาออก เมื่อคนมาสมัครตรงกับงานที่จะทำก็สามารถลดปัญหาการลาออกได้ และการนำโอกาสไปกำจัดจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT อาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการประชาชน เป็นสิ่งสำคัญในเชิงนโยบาย เราสามารถนำมาปิดจุดอ่อนที่เกิดจากตัวอาสาสมัครที่มาจากหลายสาขาอาชีพ และไม่ได้รับความเชื่อมั่นจากผู้รับบริการ โดยการเสนอโครงการเพื่อการสัมมนา การศึกษาดูงาน และการไปฝึกงานกับสถานบริการอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนที่ได้มาตรฐาน เพื่อจะได้นำมาพัฒนาศักยภาพของอาสาสมัครเหล่านี้

๕.๒ ใช้กรอบแนวคิดปัจจัย ๗ ประการ (McKinney ๗-S Framework) ในการประเมินปัจจัยภายในของการบริหารจัดการอาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษาดังนี้

แผนภาพ Model ของ McKinney ๗-S Framework



(๑) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

(๒) โครงสร้างองค์กร (Structure) การรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรหรือการแบ่งหน้าที่ของงานที่ดี เพราะจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบมีความสะดวกในการติดต่อประสานงานผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

(๓) ระบบการปฏิบัติงาน (System) นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ฯลฯ

(๔) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะส่งผลให้สามารถกำหนดคุณลักษณะการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

(๕) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น ๒ ด้านหลักคือ ๑. ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ซึ่งเกิดจากพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ๒. ทักษะความถนัดหรือความสามารถพิเศษอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง ๒ ความสามารถไปควบคู่กัน

(๖) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

(๗) ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร

บทสรุปของการใช้ ๗-S นั่นคือการวิเคราะห์ดูในแต่ละองค์ประกอบ ผลที่ได้ออกมาในรูปแบบของคำบรรยายถึงแง่มุมในแต่ละด้านที่ทำได้และน่าจะเป็นที่น่าสนใจมากที่สุดคือ การนำเอา ๗-S และ SWOT มาผสมกัน (Cross Analysis) แต่เราจะเห็นว่า ๗-S มุ่งเน้นที่ตัวองค์กรเป็นหลักจึงไปสัมพันธ์กับ ๒ ส่วนที่สำคัญของ SWOT นั่นคือ มุ่งหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นการหาจุดแข็งและจุดอ่อนโดยอาศัย ๗-S เข้ามาช่วยในด้านระบบการทำงาน (System) คือวิธีการทำงานซึ่งอาสาสมัครศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา มีความจำเป็นต้องรู้ เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ ทักษะกีฬาที่จะให้บริการ การให้บริการลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราประเมินแล้วเห็นว่าอาสาสมัครที่มีอยู่ยังมีศักยภาพไม่เพียงพอต่องานบริการจึงจำเป็นต้องจัดให้มีการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน และการฝึกงาน เพื่อให้สามารถมีองค์ความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ มีวิสัยทัศน์กว้างขวาง ทันทต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การกำหนดแนวทางการทำงานของอาสาสมัครให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำ (Style) ทั้งการปฏิบัติตัวให้เป็นที่นับถือของผู้รับบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มารับบริการเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร อาสาสมัคร (Staff) ที่เข้ามาอยู่ในองค์กรแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันในด้านพฤติกรรมและทักษะ (Skill) การทำให้อาสาสมัครเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมร่วม (Shared value) จึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งการพัฒนาอาสาสมัครศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา ที่จะให้เข้าสู่ระบบงานที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องเตรียมอาสาสมัครเหล่านี้ให้มีความพร้อม

โดยเฉพาะด้านความรู้ความสามารถของอาสาสมัครซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา จากการวิเคราะห์ SWOT จำเป็นต้องเร่งพัฒนาเป็นอันดับแรก เพราะอาสาสมัครส่วนใหญ่ ยังขาดทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน จึงต้องเร่งจัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน และการฝึกงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครให้สามารถปฏิบัติงานในการ ให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา ให้สูงขึ้น

๕.๓ แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร จุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้เป็น ๓ ประการ คือ

- (๑) เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้
- (๒) เพื่อเพิ่มคุณค่าของคน
- (๓) เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

หากมองในเชิงระบบกระบวนการดำเนินการจะประกอบด้วย ๓ ส่วนหลัก คือ

- (๑) Inputs หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงินงบประมาณบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายและแนวคิดในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากรวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่างๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเทหรือใส่เข้าไปในระบบการพัฒนาบุคลากร
- (๒) Process หรือกระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน (Job Rotation) เป็นต้น และ
- (๓) Outputs หรือผลลัพธ์ คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับผลลัพธ์ซึ่งจะส่งผลกระทบเป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งยังจะช่วยในการปรับปรุงองค์กรเพื่อลดปัญหาการที่องค์กรมีเรื่องร้องเรียนจากการรับบริการของประชาชน

## ๖. ภารกิจที่ดำเนินการ

๖.๑ จัดการฝึกอบรมอาสาสมัครที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในทุกชนิดกีฬาที่ศูนย์เปิดให้บริการ

๖.๒ จัดให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และปรับทัศนคติในการปฏิบัติงาน

๖.๓ ส่งเสริมให้อาสาสมัครได้มีโอกาสไปฝึกงานกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่ให้บริการด้านการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และความชำนาญในอาชีพ ในลักษณะงานแบบ Part Time เพื่อให้อาสาสมัครได้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีรายได้เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำความรู้ความชำนาญประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนางานของศูนย์กีฬาได้อีกด้วย

๖.๔ การจัดทำเนื้อหาการอบรม

๖.๔.๑ การบริการสู่ความเป็นเลิศ Service Mind

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้อาสาสมัครที่เข้ารับการอบรมส่งมอบบริการจากผู้ให้ไป  
ยังผู้รับ ถึงจะไม่ใช่ว่าสิ่งที่จับต้องได้ชัดเจน แต่ออกมาในรูปของเวลา สถานที่ และที่สำคัญเป็นสิ่งที  
เอื้ออำนวยทางจิตใจทำให้เกิดความพึงพอใจ

#### **ขอบเขตเนื้อหา**

- การพัฒนากาย
- การพัฒนาวาจา
- การพัฒนาใจ
- ความหมายของการบริการที่เป็นเลิศ Service Mind

#### ๖.๔.๒ สรีรวิทยาการออกกำลังกาย (Sport Physiology)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบ  
ต่างๆ ของร่างกายที่ตอบสนอง (Response) หรือปรับตัว (Adjust) ต่อการออกกำลังกายในสภาวะ  
ต่างๆ กัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการเล่นกีฬา โดยใช้ระบบต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด  
ตามลักษณะความต้องการของแต่ละบุคคล

#### **ขอบเขตเนื้อหา**

- การออกกำลังกายแบบแอโรบิก
- การบริหารกล้ามเนื้อ

#### ๖.๔.๓ จิตวิทยาการกีฬา (Sport Psychology)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ของศาสตร์สาขาจิตวิทยา  
และวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์การกีฬา เพื่อจะทำความเข้าใจพฤติกรรมในการกีฬาว่า  
เกิดขึ้นได้อย่างไรเพราะสาเหตุใดและทำให้มีความสามารถสูงสุดและสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมให้  
บุคคลหรือกลุ่มเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ สมรรถภาพ เพื่อนันทนาการและเพื่อการบำบัด

#### **ขอบเขตเนื้อหา**

- แรงกระตุ้นกับความสารถทางการกีฬา
- แรงจูงใจ
- ความวิตกกังวล
- ความก้าวร้าว
- บุคลิกภาพของนักกีฬาและบุคคลทั่วไป
- การตั้งจุดมุ่งหมาย

#### ๖.๔.๔ การเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายสำหรับนักกีฬา (Sport training)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ในด้านการพัฒนา  
ความสามารถทางด้านทักษะและสมรรถภาพทางกายในระดับต่างๆ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง  
และระดับสูง โดยใช้ความรู้ทางด้านสมรรถภาพทางกายของแต่ละชนิดกีฬาซึ่งเป็นสมรรถภาพทางกาย  
เฉพาะรวมถึงการจัดโปรแกรมการฝึกซ้อมในระยะต่างๆ

#### **ขอบเขตเนื้อหา**

- สมรรถภาพทางกายทั่วไปและเฉพาะนักกีฬาและบุคคลทั่วไป
- องค์ประกอบและความสามารถทางด้านกีฬา

- การวางแผนฝึกซ้อมโดยทั่วไปสำหรับนักกีฬาและบุคคลทั่วไป
- รูปแบบของการฝึกเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย
- หลักของการฝึกในแต่ละวันเพื่อให้การฝึกมีประสิทธิภาพ

#### ๖.๔.๕ คุณธรรม จริยธรรม (Moral)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักคุณธรรม จริยธรรมและแนวทางการนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม

##### ขอบเขตเนื้อหา

- การใช้ธรรมะในการพัฒนาจิต / การปฏิบัติตน
- แนวทางการนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน
- การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม

#### ๖.๔.๖ การทำงานเป็นทีม (Team Work)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารทีมงาน บริหารคน รวมทั้งได้รับการพัฒนาทักษะ การสอนงาน มอบหมายงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการพัฒนาทีมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

##### ขอบเขตเนื้อหา

- การบริหารทีมงาน
- การทำงานเป็นทีมและการบริหารจัดการทีมงาน
- การสื่อสารและประสานงาน
- การจัดการความขัดแย้งในทีมงาน
- การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- การพัฒนาศักยภาพของการทำงานเป็นทีม

#### ๖.๔.๗ การพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถดำเนินชีวิตแบบวิถีสุขภาพเพื่อชีวิตที่เป็นสุข โดยการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ วิธีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีด้วยตนเองได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งมีการพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์อย่างเหมาะสม

##### ขอบเขตเนื้อหา

- วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความหมาย ความสำคัญ แนวคิด
- ลักษณะทางอารมณ์ของคนที่มี EQ สูง
- ปัจจัยที่มีผลต่อวุฒิภาวะทางอารมณ์
- วิธีการประเมิน และเทคนิคการพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์
- วุฒิภาวะอารมณ์ของผู้ผู้นำ

๖.๕ จัดทำโครงการและเสนอโครงการเพื่ออนุมัติ

๖.๖ ประชาสัมพันธ์โครงการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

๖.๗ จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะเจ้าหน้าที่ดำเนินการ

- ๖.๘ จัดทำคำสั่งแต่งตั้งให้อาสาสมัครเข้ารับการฝึกอบรมฯ
- ๖.๙ จัดทำข้อกำหนดและการปฏิบัติตนของผู้เข้ารับการอบรมฯ
- ๖.๑๐ จัดเตรียมเอกสาร
- ๖.๑๑ จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการอบรมฯ
- ๖.๑๒ จัดดำเนินการอบรมฯ ตามวันเวลาที่กำหนด
- ๖.๑๓ กำกับติดตามและเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๖.๑๔ วิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลโครงการ

### ๗. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ๗.๑ ผู้อำนวยการสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว
- ๗.๒ ผู้อำนวยการกองการกีฬา
- ๗.๓ หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมกีฬา
- ๗.๔ คณะวิทยากรที่จะมาถ่ายทอดความรู้และทักษะในชนิดกีฬาต่างๆ
- ๗.๕ ข้าราชการและอาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา
- ๗.๖ หน่วยงานหรือองค์กรที่จะให้การสนับสนุนในการศึกษาดูงานหรือฝึกงานแก่อาสาสมัคร

### ๘. ระยะเวลาดำเนินการ

เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ และควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้อาสาสมัครได้มีโอกาสพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และเทคนิคใหม่ๆ อยู่เสมอ

### ๙. แนวทางการประเมิน

#### ๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๙.๑.๑ อาสาสมัครร้อยละ ๑๐๐ มีความรู้ทักษะด้านการกีฬา และการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเพิ่มขึ้นสามารถดูแลให้คำปรึกษาแนะนำแก่ประชาชนผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๙.๑.๒ อาสาสมัครร้อยละ ๑๐๐ มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสื่อสาร/การให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มขึ้น

๙.๑.๓ อาสาสมัครร้อยละ ๑๐๐ มีหัวใจบริการ (Service Mind) เพิ่มขึ้น

๙.๑.๔ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา เพิ่มขึ้นจากเดิม ๗๒% เป็น ๙๐%

#### ๙.๒ วิธีการประเมินผล

๙.๒.๑ ทดสอบความรู้

๙.๒.๒ ติดตามผลการปฏิบัติงาน

#### ๙.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

๙.๓.๑ แบบทดสอบความรู้

๙.๓.๒ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

**๑๐. ข้อเสนอแนะ**

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะอาสาสมัครของศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา แต่กรุงเทพมหานครมีอาสาสมัครช่วยปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์กีฬาอื่นๆ อีก ๙ แห่ง และอาสาสมัครประเภทอื่นๆ อีกหลายหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรให้มีการศึกษาครั้งต่อไปเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครกลุ่มต่างๆ ดังกล่าวเพิ่มเติม เพื่อให้มีผลการศึกษาที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น และมีแนวทางหรือข้อสรุปเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพอาสาสมัครได้ชัดเจนและกว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานจริง ข้าราชการซึ่งมีหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของอาสาสมัครจะต้องสามารถให้ความรู้ และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่อาสาสมัครได้