

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

การพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาเพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนของ  
กรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นายชัยรัตน์ อุ่นวิเศษ

ตำแหน่ง นักพัฒนาการกีฬาชำนาญการ

สังกัดกองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๐  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน  
ของกรุงเทพมหานคร

## ๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานคร โดยกองกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยวเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาด้านกีฬาของกรุงเทพมหานครมีศูนย์กีฬาจำนวนทั้งสิ้น ๑๑ ศูนย์กีฬา มีข้าราชการจำนวน ๓๗ คน และอาสาสมัครศูนย์กีฬา จำนวน ๑๕๗ คน ดังตารางแสดง จำนวนศูนย์กีฬาอาสาสมัครศูนย์กีฬาและข้าราชการ ดังนี้

ชื่อศูนย์กีฬา	อาสาสมัครศูนย์กีฬา (จำนวนคน)	ข้าราชการ (จำนวนคน)	รวม
๑. เฉลิมพระเกียรติ (บางมด)	๑๘	๕	๒๓
๒. ประชานิเวศน์	๑๒	๕	๑๗
๓. อ่อนนุช	๖	๕	๑๑
๔. เฉลิมพระเกียรติ ๗๒ พรรษา	๑๓	๔	๑๗
๕. วชิรเบญจทัศ	๑๔	๓	๑๗
๖. มิตรไมตรี	๑๗	๒	๑๙
๗. รามอินทรา	๑๑	๓	๑๔
๘. บีงหนองบอน	๑๘	๓	๒๑
๙. บางขุนเทียน	๑๐	๒	๑๒
๑๐. เฉลิมพระเกียรติ ๘๔ พรรษา (บางบอน)	๑๘	๔	๒๒
๑๑. อารีน่า	๒๐	๑	๑
รวม	๑๕๗	๓๗	๑๙๔

โดยมีภารกิจหลักในการให้บริการประชาชนด้านการกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ โดยมีบุคลากรที่ให้บริการกับประชาชนประกอบไปด้วย ข้าราชการ ลูกจ้าง วิทยากร และ อาสาสมัคร ซึ่งอัตรากำลังของราชการในการให้บริการประชาชนมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอกับการบริการประชาชนที่มาใช้บริการ ปัจจุบันจึงได้มีการจ้างอาสาสมัครศูนย์กีฬาเพื่อมาช่วยปฏิบัติงานในการบริการประชาชนประจำศูนย์กีฬาต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งปัจจุบันอาสาสมัครศูนย์กีฬาถือเป็นกำลังสำคัญในการให้บริการประชาชนในด้านการกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ภายใต้การกำกับดูแลของข้าราชการ การปฏิบัติงานของอาสาสมัครศูนย์กีฬาเป็นการให้บริการโดยตรงกับประชาชนผู้มาใช้บริการ

การให้บริการจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความรู้สึก ความพึงพอใจ ของประชาชนผู้มาใช้บริการ เนื่องจากศูนย์กีฬาของกรุงเทพมหานครมีชนิดกีฬาหลากหลายในการให้บริการประชาชน

อาสาสมัครศูนย์กีฬาที่มีการย้ายเข้า - ออกอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากมีรายได้จำกัด (ชั่วโมงละ ๖๐ บาท ทำงานวันละไม่เกิน ๖ ชั่วโมง) ยังขาดความรู้ ความสามารถ ด้านกีฬาอย่างเพียงพอครอบคลุมและเหมาะสม และไม่สามารถอธิบายถึงความแตกต่างของการออกกำลังกายให้เหมาะสมกับ อายุ เพศ ของประชาชนที่มาใช้บริการได้ และขาดหลักการให้บริการที่ดี ที่ถูกต้อง กับประชาชน ส่งผลให้ศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครศูนย์กีฬายังไม่ดีเท่าที่ควร ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีประสิทธิภาพมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ประทับใจหรือพึงพอใจในการให้บริการของศูนย์กีฬา ส่งผลให้การประเมินประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนของศูนย์กีฬาสังกัดกรุงเทพมหานครลดลงอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ตามนโยบายที่ ๔ คุณภาพชีวิตดี (Care) ดูแลคุณภาพชีวิตประชาชน สิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศน์ และสอดคล้องแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๖๐) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มหานครปลอดภัยประเด็นยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๑.๖ ปลอดภัยคนเมือง อาหารปลอดภัย เป้าประสงค์ที่ ๑.๖.๗ พัฒนาและส่งเสริมวิถีชีวิต และพฤติกรรมออกกำลังกาย ของคนกรุงเทพมหานคร

ดังนั้น เพื่อให้การให้บริการประชาชนทางด้านกีฬา และการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพตอบสนองความต้องการ ของคนกรุงเทพมหานครนั้น ผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลเห็นว่ามี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานคร ให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานเดียวกันทุกศูนย์กีฬา ในการให้การบริการประชาชนของกรุงเทพมหานครเพิ่มมากขึ้น

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อพัฒนาส่งเสริมองค์ความรู้ ทักษะด้านกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ที่ถูกต้องให้กับอาสาสมัครศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานคร

๓.๒ เพื่อให้อาสาสมัครศูนย์กีฬาสามารถนำองค์ความรู้ทักษะด้านกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่ถูกต้องไปให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ประชาชนผู้มาใช้บริการได้อย่างเหมาะสม

๓.๓ เพื่อให้การบริการประชาชนของทุกศูนย์กีฬามีมาตรฐานเดียวกัน

### ๔. เป้าหมาย

จัดอบรมพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๕๗ คน ให้มีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับชนิดกีฬาต่างๆ ที่เปิดให้บริการในศูนย์กีฬา สามารถเป็นผู้ฝึกทักษะ ให้คำปรึกษา แนะนำการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายที่ถูกต้องเหมาะสมให้กับประชาชนที่มาใช้บริการในศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ปีละ ๑ ครั้ง จำนวน ๓ รุ่น ภายในปี ๒๕๖๐

## ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

### ๕.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม

#### ๕.๑.๑ ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นคำเรียกรวมวิธีการอย่างหนึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Training ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ดังนี้

Leonard Nadler (๑๙๗๐, อ้างถึงในพิไลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ว่าเป็นกิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรโดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ คือ ๑. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผูปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ๒. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผูปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่ก็มีคามหมายมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ๓. การพัฒนา คือ การเตรียมผูปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อมๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผูปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะเดียวกันด้วย (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, ๒๕๕๐)

#### ๕.๑.๒ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ในการทำงานของมนุษย์ถ้าต้องทำงานที่ซ้ำซากจำเจเป็นเวลานานๆ ย่อมจะให้เกิดความเบื่อ และประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง ทั้งนี้เพราะพนักงานมีความคุ้นเคย และเคยชินกับวิธีการทำงานแบบเก่าๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรด้านต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้ทราบนโยบายของหน่วยงานก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับดีขึ้นกว่าเดิม พิไลวรรณ อินทรักษา (๒๕๕๐) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะดำเนินงานเป็นผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ การฝึกอบรมเป็นสำคัญ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๓ ประการ ได้แก่

(๑) การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know - How) เมื่องานเปลี่ยนแปลงไปกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายวิธีการปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีพัฒนาขึ้น จนทำให้พนักงานไม่สามารถทันสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ องค์กรต่างๆ จึงอาจจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบหรือเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร

(๒) การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill of Experiences) พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานระดับต้นอาจจะต้องการทักษะเทคนิค หรือวิธีการปฏิบัติโดยตรง แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องการฝึกทักษะเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นต้น

(๓) การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ในปัจจุบันที่ยอมรับกันว่า ทัศนคติของคนมีบทบาทในการทำงานอย่างมาก ดังนั้นการพัฒนาทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้ว่าเขาจะรู้งานหรือประสบการณ์ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเขามีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ผลงานก็จะออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

Kenneth N. Wexley, Gary P. Latham (๑๙๘๓) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์ ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

(๑) เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self - Awareness) ของแต่ละบุคคล คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ และปรัชญาที่ยึดถือการเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตน และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

(๒) เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงานหรือการบังคับบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

(๓) เพิ่มพูนแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานดีแม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นอาจจะมิใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานย่อมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

#### ๕.๒ แนวคิดและทฤษฎีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

กิบสันและคณะ (Gibson and Others ๑๙๘๘:๓๗) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าโดยทั่ว หมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of outputs to inputs) ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับกับการแสดง ประสิทธิภาพของการดำเนินการใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็นรวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ

๕.๓ SWOT Analysis หมายถึง การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อการวางแผนป้องกันความผิดพลาดและปรับปรุงพัฒนาให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดย SWOT เป็นอักษร ๔ ตัวที่ย่อมาจากคำที่มีความหมายสำคัญดังนี้

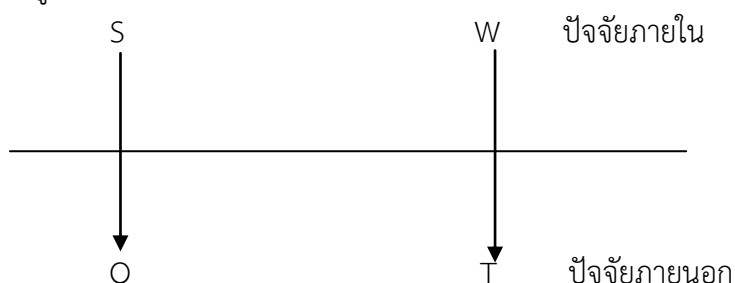
S: Strength (จุดแข็ง) หมายถึง การพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงาน โดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายใน ว่ามีส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จซึ่งจะพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การบริหารระบบข้อมูล กำลังคน การเงิน ภาพลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

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

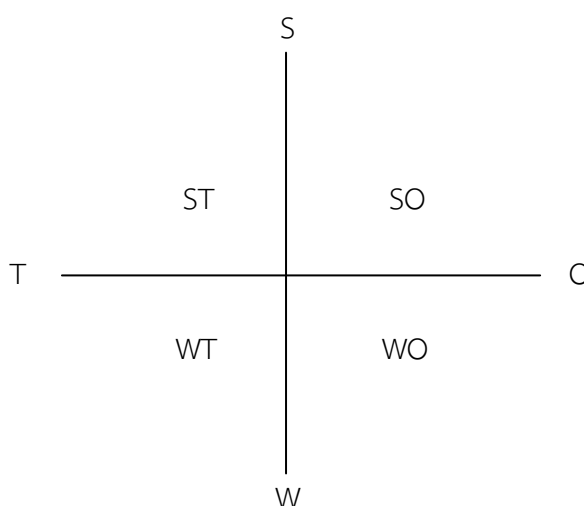
O: Opportunity (โอกาส) หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกกว่า สภาพเช่นไรเหตุการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็น ประโยชน์ หรือเป็นโอกาสอันดีต่อองค์กร โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

T: Threat (อุปสรรค) หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นภัย คุมคามก่อให้เกิดผลเสีย หรือข้อจำกัดต่อองค์กร โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี (<http://www.stou.ac.th/ottice/headquarter/upload/SWOT.pdf>)

แผนภูมิที่ ๑ แสดงภาพเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก



แผนภูมิที่ ๒ แสดงผลวิเคราะห์โดย SWOT



SO = จุดแข็งและมีโอกาสพัฒนา

WO = จุดอ่อนและมีโอกาสพัฒนา

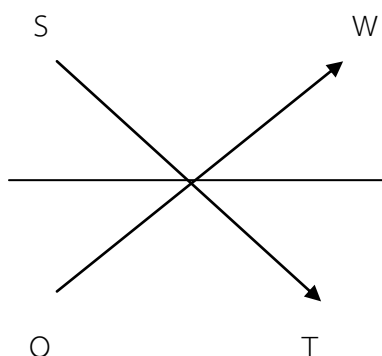
WT = จุดอ่อนและมีอุปสรรคในการพัฒนา

ST = จุดแข็งและมีอุปสรรคในการพัฒนา

ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการอาสาสมัครศูนย์กีฬาของกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพ ดังนี้

<p><b>จุดแข็ง (Strength)</b></p> <p>๑. กรุงเทพมหานครมีระเบียบและมาตรฐานงานที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการด้านกีฬาให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>๒. ศูนย์กีฬาทั้ง ๑๑ แห่ง ครอบคลุมการให้บริการทั่วทั้งกรุงเทพมหานคร มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการด้านกีฬาให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>๓. ศูนย์กีฬาทั้ง ๑๑ แห่ง มีอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมให้บริการหลากหลายกิจกรรม</p> <p>๔. ศูนย์กีฬาทั้ง ๑๑ แห่ง มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของอาสาสมัครศูนย์กีฬาได้อย่างเต็มที่</p> <p>๕. ใช้งบประมาณสำหรับจ่ายค่าตอบแทนให้แก่อาสาสมัครศูนย์กีฬาน้อยกว่าข้าราชการ</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p>๑. มีประชาชนมาใช้บริการจำนวนมาก ทำให้อุปกรณ์ในการให้บริการมีจำนวนไม่เพียงพอ และชำรุดเสียหาย</p> <p>๒. อาสาสมัครศูนย์กีฬา มีความรู้พื้นฐานแต่ยังขาดทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ในการสอน และทัศนคติที่ถูกต้องต่อการให้บริการด้านการกีฬา และออกกำลังกาย</p> <p>๓. การปฏิบัติงานของอาสาสมัครศูนย์กีฬาไม่ได้รับความเชื่อถือ และยอมรับจากประชาชน ผู้ใช้บริการ เนื่องจากขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในกิจกรรมนั้นๆ</p> <p>๔. อาสาสมัครศูนย์กีฬา ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และเข้ามาปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาสั้นๆ เนื่องจากไม่มีความมั่นคงที่จะยึดเป็นอาชีพได้</p> <p>๕. ไม่มีการตั้งงบประมาณสำหรับการพัฒนาอาสาสมัครศูนย์กีฬา</p>
<p><b>โอกาส (Opportunity)</b></p> <p>๑. นโยบายกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการประชาชน</p> <p>๒. สื่อต่างๆ ให้ความสำคัญ และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นประโยชน์และหันมาออกกำลังกาย เพื่อลดปัญหาการเจ็บป่วยกันมากขึ้น</p> <p>๓. ประชาชนให้ความสำคัญกับการเล่นกีฬา และออกกำลังกายเพื่อสุขภาพมากขึ้น</p> <p>๔. การรับอาสาสมัครศูนย์กีฬาเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับกรุงเทพมหานครได้รับความสนใจจากบุคคลที่กำลังศึกษาและสำเร็จการศึกษาจากหลากหลายสาขาอาชีพ</p>	<p><b>อุปสรรค (Threat)</b></p> <p>๑. มีประชาชนมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก และหลากหลายกลุ่มทำให้ดูแลได้ไม่ทั่วถึง</p> <p>๒. ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคงในอาชีพของอาสาสมัครศูนย์กีฬาน้อยกว่าการปฏิบัติงานกับสถานบริการด้านการกีฬาของเอกชน และการเป็นลูกจ้างหรือข้าราชการในหน่วยงานภาครัฐ</p> <p>๓. การลาออกของอาสาสมัครศูนย์กีฬาทำให้การบริการประชาชนขาดความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p>

การแก้ไขปัญหานำจุดแข็งไปกำจัดอุปสรรค และนำโอกาสไปกำจัดจุดอ่อน ดังแผนภูมิที่ ๓  
 แผนภูมิที่ ๓ แสดงกระบวนการนำจุดแข็งและโอกาสไปกำจัดอุปสรรคและจุดอ่อน



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

การนำจุดแข็งไปกำจัดอุปสรรค จากการวิเคราะห์ SWOT อาสาสมัครศูนย์กีฬา ทั้ง ๑๑ แห่ง ในการสรรหา อาสาสมัครศูนย์กีฬาเข้ามาทำงาน ทำได้อย่างคล่องตัวหน่วยงานสามารถ คัดสรรได้เองโดยกองการกีฬา และยังสามารถกำหนดคุณสมบัติของอาสาสมัคร ศูนย์กีฬาให้ตรงกับ ความต้องการได้ เพื่อนำไปแก้ไขอุปสรรคที่อาสาสมัครศูนย์กีฬาเข้ามาแล้วลาออก เมื่อคนมาสมัคร ตรงกับงานที่จะทำก็สามารถลดปัญหาการลาออกได้ การนำโอกาสไปกำจัดจุดอ่อน จากการวิเคราะห์ SWOT อาสาสมัครศูนย์กีฬา ๑๑ แห่ง มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ประชาชนเป็นสิ่งที่สำคัญในเชิงนโยบาย เราสามารถนำมาปิดจุดอ่อนที่เกิดจากอาสาสมัครศูนย์กีฬาที่มา จากหลายสาขาอาชีพ และไม่ได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชนผู้รับบริการโดยการเสนอโครงการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ ทักษะด้านกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ จะได้นำมาพัฒนาศักยภาพของ อาสาสมัครศูนย์กีฬาต่อไป โดยเฉพาะด้านความรู้ความสามารถของอาสาสมัคร ศูนย์กีฬาซึ่งถือว่าเป็น จุดอ่อนของศูนย์กีฬาทั้ง ๑๑ แห่ง จากการวิเคราะห์ SWOT จำเป็นต้องเร่งพัฒนาเป็นอันดับแรก เพราะ อาสาสมัครศูนย์กีฬาส่วนใหญ่ยังขาดทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน จึงต้อง เร่งจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มองค์ความรู้ ทักษะด้านกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เพื่อพัฒนา ศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬา ให้สามารถปฏิบัติงานในการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการศูนย์กีฬาทั้ง ๑๑ แห่ง ให้สูงขึ้น

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กรอบแนวทางการดำเนินงาน ในการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ ในการให้บริการประชาชนของกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๖.๑ จัดทำโครงการการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการประชาชนของกรุงเทพมหานคร และนำเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุมัติ โครงการฯ

๖.๒ จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะเจ้าหน้าที่ดำเนินการ โครงการการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการประชาชนของ

กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว ประธานที่ปรึกษา รองผู้อำนวยการสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว รองประธานที่ปรึกษา ผู้อำนวยการกองการ กีฬา ประธานคณะกรรมการที่ดำเนินการ หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมกีฬา รองประธานคณะกรรมการที่ ดำเนินการ หัวหน้าศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง ๑๑ แห่ง คณะเจ้าหน้าที่ดำเนินการ หัวหน้ากลุ่ม งานวิชาการและพัฒนาเทคนิค เลขานุการคณะกรรมการที่ดำเนินการ

๖.๓ จัดประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะเจ้าหน้าที่ดำเนินการ โครงการการ พัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการประชาชนของ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒ ครั้ง เพื่อกำหนดกรอบแนวทาง การจัดอบรมพัฒนาศักยภาพอาสาสมัคร ศูนย์กีฬา ให้มีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับชนิดกีฬาต่างๆ ที่เปิดให้บริการในศูนย์กีฬา สามารถเป็นผู้ฝึก ทักษะ ให้คำปรึกษา แนะนำการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายที่ถูกต้องเหมาะสมให้กับประชาชนที่มาใช้ บริการในศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๖.๔ จัดทำคำสั่งแต่งตั้งให้อาสาสมัครศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง ๑๑ แห่ง เข้ารับการฝึกอบรมฯ จำนวนทั้งสิ้น ๑๕๗ คน

๖.๕ การจัดทำเนื้อหาการฝึกอบรม ประกอบด้วย

๖.๕.๑. การบริการสู่ความเป็นเลิศ Service Mind

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้อาสาสมัครศูนย์กีฬา ที่เข้ารับการอบรมส่งมอบบริการ จากผู้ให้ไปยังผู้รับ ถึงจะไม่ใช่ว่าสิ่งที่จับต้องได้อย่างชัดเจน แต่ออกมาในรูปแบบของเวลา สถานที่ และที่ สำคัญสิ่งที่เอื้ออำนวยทางจิตใจทำให้เกิดความพึงพอใจ

**ขอบเขตเนื้อหา**

- การพัฒนากาย
- การพัฒนาวาจา
- การพัฒนาใจ
- ความหมายของการบริการที่เป็นเลิศ Service Mind

๖.๕.๒ สรีรวิทยาการออกกำลังกาย ( Sport Physiology)

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

**ขอบเขตเนื้อหา**

- การออกกำลังกายแบบแอโรบิก
- การบริหารกล้ามเนื้อ

๖.๕.๓ จิตวิทยาการกีฬา (Sport Psychology)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ของศาสตร์สาขาจิตวิทยา และวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์กีฬา เพื่อจะทำความเข้าใจพฤติกรรมในการกีฬาว่า เกิดขึ้นได้อย่างไร เพราะสาเหตุใดและทำให้มีความสามารถสูงสุด และสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมให้

บุคคลหรือกลุ่มเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ สมรรถภาพ เพื่อนันทนาการและเพื่อการบำบัด

#### ขอบเขตเนื้อหา

- แรงกระตุ้นกับความสามารถทางการกีฬา
- แรงจูงใจ
- ความวิตกกังวล
- ความก้าวร้าว
- บุคลิกภาพของนักกีฬาและบุคคลทั่วไป
- การตั้งจุดมุ่งหมาย

#### ๖.๕.๔ การเสริมสร้างสมรรถภาพทางกายสำหรับนักกีฬา (Sport training)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ในด้านการพัฒนาความสามารถทางด้านทักษะและสมรรถภาพทางกายในระดับต่างๆ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง โดยใช้ความรู้ทางด้านสมรรถภาพทางกายของแต่ละชนิดกีฬาซึ่งเป็นสมรรถภาพทางกายเฉพาะรวมถึงการจัดโปรแกรมการกีฬาซ้อมในระยะต่างๆ

#### ขอบเขตเนื้อหา

- สมรรถภาพทางกายทั่วไปและเฉพาะนักกีฬาและบุคคลทั่วไป
- องค์ประกอบและความสามารถทางด้านกีฬา
- การวางแผนฝึกซ้อมโดยทั่วไปสำหรับนักกีฬาและบุคคลทั่วไป
- รูปแบบของการฝึกเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย
- หลักของการฝึกในแต่ละวันเพื่อให้การฝึกมีประสิทธิภาพ

#### ๖.๕.๕ คุณธรรม จริยธรรม (Moral)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักคุณธรรม จริยธรรมและแนวทางการนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม

#### ขอบเขตเนื้อหา

- การใช้ธรรมะในการพัฒนาจิต/การปฏิบัติตน
- แนวทางการนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและ

ชีวิตประจำวัน

- การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม

#### ๖.๕.๖ การทำงานเป็นทีม (Team Work)

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

#### ขอบเขตเนื้อหา

- การบริหารทีมงาน
- การทำงานเป็นทีมและการบริหารจัดการทีมงาน
- การสื่อสารและประสานงาน

- การจัดการความขัดแย้งในที่ทำงาน
- การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
- การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- การพัฒนาศักยภาพของการทำงานเป็นทีม

#### ๖.๕.๗ การพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถดำเนินชีวิตแบบวิถีสุขภาพเพื่อชีวิตที่เป็นสุข โดยการเรียนรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ วิธีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีด้วยตนเองได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งมีการพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์อย่างเหมาะสม

#### ขอบเขตเนื้อหา

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

๖.๖ จัดดำเนินการฝึกอบรมฯ ระหว่างเดือน มิถุนายน – สิงหาคม แบ่งเป็น ๓ รุ่น รุ่นละ ๗ วัน ( ๒ สัปดาห์ ๆ แรก ๔ วัน วันจันทร์ – วันพฤหัสบดี สัปดาห์ที่สอง ๓ วัน วันจันทร์ – วันพุธ) โดยกำหนดให้ช่วงเช้าเป็นภาคทฤษฎี ช่วงบ่ายเป็นภาคปฏิบัติ ใช้ศูนย์กีฬาของกรุงเทพมหานครเป็นสถานที่ฝึกอบรม

#### ๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ระหว่างเดือน มิถุนายน – สิงหาคม แบ่งเป็น ๓ รุ่น รุ่นละ ๗ วัน โดยใช้ศูนย์กีฬาของกรุงเทพมหานครเป็นสถานที่ฝึกอบรม ดังตารางแสดงระยะเวลาดำเนินการดังนี้

การดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการปีงบประมาณ ๒๕๖๐				
	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. จัดทำโครงการการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาฯ	↔				
๒. ขออนุมัติโครงการฯ	↔				
๓. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะเจ้าหน้าที่ดำเนินการโครงการฯ	↔				
๔. จัดประชุมคณะกรรมการฯ	↔				
๕. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งให้อาสาสมัครศูนย์กีฬาฯ ๑๑ แห่ง เข้ารับการฝึกอบรม	↔				
๖. การจัดทำเนื้อหาการฝึกอบรม	↔				
๗. ดำเนินการจัดอบรมฯ แบ่งเป็น ๓ รุ่น รุ่นที่ ๑ รุ่นที่ ๒ รุ่นที่ ๓		↔	↔	↔	
๘. วิเคราะห์และสรุปผลการจัดอบรมฯ				↔	
๙. รายงานผลการจัดอบรมฯ เสนอผู้บริหารทราบ				↔	

## ๘. งบประมาณ

ดำเนินการโดยเบิกจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๐ แผนงานการกีฬา งานการกีฬา หมวดย่อยอื่น รายการค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กิจกรรมส่งนักกีฬา เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ ครั้งที่ ๓๓ จังหวัดชุมพรและระนอง ซึ่งมีเงินเหลือจ่ายเพียงพอ และได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้ว เปลี่ยนแปลงไปตั้งจ่ายใหม่ หมวดย่อยอื่น แผนงานการกีฬา งานการกีฬา รายการค่าใช้จ่ายโครงการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการประชาชนของกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น ๔๑๐,๒๐๐.- บาท รายละเอียดดังนี้

๘.๑ ค่าตอบแทนวิทยากร เป็นเงิน ๒๒๖,๘๐๐.- บาท

๘.๑.๑ ค่าวิทยากรบรรยาย จำนวน ๗ วัน วันละ ๑ คน ๆ ละ ๓ ชั่วโมง ๆ ละ ๑,๒๐๐.- บาท จำนวน ๓ รุ่น เป็นเงิน ๗๕,๖๐๐.- บาท

๘.๑.๒ ค่าวิทยากรสาธิตและปฏิบัติ จำนวน ๗ วัน วันละ ๒ คน ๆ ละ ๓ ชั่วโมง ๆ ละ ๑,๒๐๐.- บาท จำนวน ๓ รุ่น เป็นเงิน ๑๕๑,๒๐๐.- บาท

๘.๒ ค่าอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม เป็นเงิน ๑๘๐,๖๐๐.- บาท

๘.๒.๑ ค่าอาหาร (แบบไม่ครบมือ) สำหรับผู้เข้ารับการอบรม จำนวน ๕๒ คน และเจ้าหน้าที่ จำนวน ๕ คน รวมทั้งสิ้น ๕๗ คน ๆ ละ ๗ วัน ๆ ละ ๑๕๐.- บาท จำนวน ๒ รุ่น เป็นเงิน ๑๑๙,๗๐๐.- บาท

๘.๒.๒ ค่าอาหาร (แบบไม่ครบมือ) สำหรับผู้เข้ารับการอบรม จำนวน ๕๓ คน และเจ้าหน้าที่ จำนวน ๕ คน รวมทั้งสิ้น ๕๘ คน ๆ ละ ๗ วัน ๆ ละ ๑๕๐.- บาท จำนวน ๑ รุ่น เป็นเงิน ๖๐,๙๐๐.- บาท

๘.๓ ค่าวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม เป็นเงิน ๒,๘๐๐.- บาท

๘.๓.๑ กระดาษการ์ดขาว A ๔ ขนาด ๑๘๐ แกรม จำนวน ๔ รีม ๆ ละ ๓๐๐.- บาท เป็นเงิน ๑,๒๐๐.- บาท

๘.๓.๒ ปากกาลูกลื่นสีน้ำเงิน ไม่มี มอก. ผลิตในประเทศไทย จำนวน ๒๐ โหล ๆ ละ ๘๐.- บาท เป็นเงิน ๑,๖๐๐.- บาท

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
<p><b>เป้าหมาย</b></p> <p>จัดอบรมพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๕๗ คน ให้มีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับชนิดกีฬาต่างๆ ที่เปิดให้บริการในศูนย์กีฬา สามารถเป็นผู้ฝึกทักษะ ให้คำปรึกษา แนะนำการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายที่ถูกต้องเหมาะสมให้กับประชาชนที่มาใช้บริการในศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ปีละ ๑ ครั้ง จำนวน ๓ รุ่น ภายในปี ๒๕๖๐</p>	<p><b>ระดับผลผลิต (Output)</b></p> <p>- จัดอบรมอาสาสมัครศูนย์กีฬา จำนวน ๓ รุ่น ภายในปี ๒๕๖๐</p>	<p>- รายงานผลการจัดอบรมพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬา</p>
<p><b>วัตถุประสงค์</b></p> <p>๑. เพื่อพัฒนาส่งเสริมองค์ความรู้ทักษะด้านกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ที่ถูกต้องให้กับอาสาสมัครศูนย์กีฬา ศูนย์กีฬา สังกัดกรุงเทพมหานคร</p> <p>๒. เพื่อให้อาสาสมัครศูนย์กีฬาสามารถนำองค์ความรู้ทักษะด้านกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่ถูกต้องไปให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ประชาชนผู้มาใช้บริการได้อย่างเหมาะสม</p> <p>๓. เพื่อให้การบริการประชาชนของทุกศูนย์กีฬามีมาตรฐานเดียวกัน</p>	<p><b>ระดับผลลัพธ์ (Outcome)</b></p> <p>- อาสาสมัครศูนย์กีฬา ศูนย์กีฬา ร้อยละ ๙๐ มีความรู้ทักษะด้านกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่ถูกต้อง</p> <p>- อาสาสมัครศูนย์กีฬา ร้อยละ ๙๐ มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสื่อสาร การให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ประชาชนผู้มาใช้บริการได้</p> <p>- ประชาชนผู้รับบริการของศูนย์กีฬาทั้ง ๑๑ แห่ง มีความพึงพอใจการให้บริการร้อยละ ๙๐</p>	<p>- ประเมินจากแบบทดสอบความรู้ หลังการอบรม</p> <p>- ประเมินจากแบบประเมินการให้คำปรึกษาแนะนำ</p> <p>- ประเมินจากแบบประเมินความพึงพอใจ</p>

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครศูนย์กีฬาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนครั้งนี้ เฉพาะอาสาสมัครศูนย์กีฬาทั้ง ๑๑ แห่งของกรุงเทพมหานคร แต่กรุงเทพมหานครยังมีอาสาสมัครช่วยปฏิบัติงานในศูนย์เยาวชน ของกรุงเทพมหานครอีก ๓๘ แห่ง ดังนั้นจึงควรให้มีการศึกษาครั้งต่อไป เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ ของอาสาสมัครช่วยปฏิบัติงานศูนย์เยาวชนดังกล่าวเพิ่มเติม เพื่อให้ผล การศึกษานั้นสมบูรณ์มากขึ้นและมีแนวทางข้อสรุปเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพอาสาสมัครให้ชัดเจนและ กว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากนี้ข้าราชการก็ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพราะมี หน้าที่ควบคุม กำกับดูแล การปฏิบัติหน้าที่ของอาสาสมัครศูนย์กีฬา ต้องสามารถให้ความรู้ และให้ คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่อาสาสมัครศูนย์กีฬาได้