



คู่มือการศึกษาวิเคราะห์อุปทาน กำลังคนการกีฬาแห่งประเทศไทย

(Workforce Analysis Guideline for
Sports Authority of Thailand)



คำนำ

การวางแผนและบริหารจัดการอัตรากำลังถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบกับปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการวางแผนด้านอัตรากำลังเพื่อรองรับความท้าทายภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอันเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรซึ่งจำเป็นต้องมีแผนการบริหารจัดการด้านอัตรากำลังที่สอดคล้องกับทิศทางนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีการจัดทำวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อใช้เป็นแผนและแนวทางในการบริหารจัดการด้านอัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2565–2575 การกีฬาแห่งประเทศไทย อยู่ในช่วงที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายของตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในการดำเนินการที่ชัดเจน โดยครอบคลุมเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยในปีงบประมาณ 2565–2566 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Service Provider and Regulator ปีงบประมาณ 2567–2570 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Facilitator ปีงบประมาณ 2571–2575 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Facilitator Success Co-Creator Toward Sports Leader in Asia การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และทบทวนการประมาณการอัตรากำลังในปัจจุบันและในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
การกีฬาแห่งประเทศไทย



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 กรอบความคิดและแผนการดำเนินงาน	
2.1 กรอบความคิดและขอบเขตการดำเนินการ	3
บทที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis)	
3.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	5
3.2 ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)	6
3.3 ความเป็นมาของการกีฬาแห่งประเทศไทย	8
3.4 ลักษณะองค์กรของการกีฬาแห่งประเทศไทย	9
3.5 วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Core Value)	10
3.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย	12
3.7 แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565–2570	24
3.8 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565–2570	26
3.9 การวิเคราะห์ Business Model ของการกีฬาแห่งประเทศไทย	41
3.10 แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. 2564–2567	44
บทที่ 4 แนวโน้มสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคล	47
บทที่ 5 สภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทย	
5.1 โครงสร้างและอัตรากำลัง ปี 2564–2565	49
5.2 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน	61
5.3 โครงสร้างตำแหน่งงาน	62
5.3.1 ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)	62
5.3.2 ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control)	63
5.4 อัตรากำลัง	65
5.4.1 อัตรากำลังจำแนกตามเพศ อายุ และวุฒิการศึกษา	65
5.4.2 อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร	69

สารบัญ

	หน้า
5.5 ข้อมูลการออกจากงานและการเกษียณอายุ	71
5.5.1 ข้อมูลการออกจากงาน ปี 2561–2564	71
5.5.2 ข้อมูลการเกษียณอายุ ปี 2565–2569	72
5.6 การวางแผนอัตรากำลังของ กกท. ในปี 2565–2567	73
บทที่ 6 การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis)	
6.1 แนวทางในการกำหนดกรอบอัตรากำลังพนักงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย	74
6.2 กรอบแนวคิดที่จะใช้ในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง	74
6.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม	82
6.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง	83
6.5 แนวทางการติดตามประเมินและปรับปรุงแผนอัตรากำลัง	83
6.6 กระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง	84
ภาคผนวก ก แบบฟอร์มที่ใช้ประกอบการกำหนดกรอบอัตรากำลัง	
ก.1 แบบฟอร์มรวบรวมข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน	107
ก.2 แบบฟอร์มสอบถามมุมมองด้านอัตรากำลัง	108
ก.3 แบบฟอร์มรวบรวมรายละเอียดการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	112
ก.4 แบบฟอร์มตารางเกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากร กกท.	113
ก.5 แบบฟอร์มบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตรากำลัง	114
ภาคผนวก ข ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้การพิจารณาอัตรากำลังของหน่วยงานด้วยกระบวนการตามคู่มือการวิเคราะห์อัตรากำลัง	115

สารบัญ

	หน้า
ภาพประกอบ	
ภาพประกอบที่ 1 การออกแบบกรอบแนวคิดในการดำเนินการ (Conceptual Framework)	3
ภาพประกอบที่ 2 วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580	6
ภาพประกอบที่ 3 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)	7
ภาพประกอบที่ 4 หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหาร ทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ	8
ภาพประกอบที่ 5 ห่วงโซ่คุณค่าของ กกท. (SAT VALUE CHAIN)	14
ภาพประกอบที่ 6 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย	15
ภาพประกอบที่ 7 แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565–2570	21
ภาพประกอบที่ 8 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	22
ภาพประกอบที่ 9 Business Canvas Model สำหรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ระยะสั้น	38
ภาพประกอบที่ 10 Business Canvas Model สำหรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ระยะกลาง	39
ภาพประกอบที่ 11 Business Canvas Model สำหรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ในระยะยาว	40
ภาพประกอบที่ 12 แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กกท. พ.ศ. 2564–2567	41
ภาพประกอบที่ 13 แผนภูมิโครงสร้างของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564	48
ภาพประกอบที่ 14 สัดส่วนอัตรากำลัง Front Office	58
ภาพประกอบที่ 15 สัดส่วนอัตรากำลัง Business Support	59
ภาพประกอบที่ 16 สัดส่วนอัตรากำลัง Back Office	59
ภาพประกอบที่ 17 ลำดับชั้นในการบังคับบัญชาของการกีฬาแห่งประเทศไทย	60
ภาพประกอบที่ 18 อัตรากำลังจำแนกตามเพศ อายุ และวุฒิการศึกษาสูงสุด	62
ภาพประกอบที่ 19 อัตรากำลังจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด	64
ภาพประกอบที่ 20 ภาพประกอบ 20 อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้น	67
ภาพประกอบที่ 21 อัตรากำลังปี 2564–2565 จำแนกตามระดับชั้น และกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร	67
ภาพประกอบที่ 22 อัตรากำลังปี 2564–2565 จำแนกตามหน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก	68
ภาพประกอบที่ 23 การลาออก ปี 2561–2564	69
ภาพประกอบที่ 24 การเกษียณอายุในปี 2565–2569	69

สารบัญ

	หน้า
ภาพประกอบที่ 25 การกำหนดกรอบอัตรากำลังจากการมองมิติเชิงเวลา 3 มิติ	72
ภาพประกอบที่ 26 กรอบแนวความคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง	72
ภาพประกอบที่ 27 การทบทวนบทบาทภารกิจและทิศทางของหน่วยงาน	73
ภาพประกอบที่ 28 การจัดการองค์กรแบบกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ	75
ภาพประกอบที่ 29 หลักการของ “ลีน (Lean)”	78
ภาพประกอบที่ 30 กระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง	81
ภาพประกอบที่ 31 การเก็บข้อมูลด้วยเอกสาร 3 เอกสาร	84
ภาพประกอบที่ 32 ตัวอย่างการระบุข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน	85
ภาพประกอบที่ 33 ตัวอย่างการระบุข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 2 : ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน	86
ภาพประกอบที่ 34 ตัวอย่างการระบุข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 3 : รายละเอียดการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	87
ภาพประกอบที่ 35 กระบวนการพิจารณาอัตรากำลัง 5 ขั้นตอนหลัก	91
ตาราง	
ตารางที่ 1 ตารางที่ 1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตำแหน่ง ยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย	11
ตารางที่ 2 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย	16
ตารางที่ 3 ปัจจัยเสี่ยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย (Intelligent Risks)	18
ตารางที่ 4 ผลិតภัณฑ์และบริการ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ และกลไกการส่งมอบฯ	23
ตารางที่ 5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กกท.-กลุ่มลูกค้า	25
ตารางที่ 6 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กกท.-กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	30
ตารางที่ 7 ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่มีบทบาทสำคัญต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ	35
ตารางที่ 8 การจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามผลิตภัณฑ์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	36
ตารางที่ 9 แนวทางการพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์	83
ตารางที่ 10 แนวทางการกำหนดกรอบอัตรากำลัง	83

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การวางแผนอัตรากำลังคน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการวางกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน ด้วยวิสัยทัศน์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย “พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ” จึงมีความจำเป็นจะต้องขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

นอกจากนี้ การวางแผนอัตรากำลังคนที่ที่จะเกิดประโยชน์ต่อการศึกษาแห่งประเทศไทย ส่งผลต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการที่จะช่วยให้การกำหนดอัตรากำลังคนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที ตลอดจนสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทำให้การจัดหา การใช้ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกรอบอัตรากำลังคนจึงมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ โดยสรุปคือ ทำให้องค์กรสามารถพยากรณ์ สิ่งที่จะอาจเกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี ทำให้สามารถวางแผนกำลังคน และเตรียมการรองรับกับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้า (Early Warning) ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาที่องค์กรจะเผชิญในอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลลดความรุนแรงลงได้ รวมถึงยังทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐาน ทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคตจึงสามารถวางแผนล่วงหน้า เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป การกำหนดกรอบอัตรากำลังคนยังจะเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกัน ทำให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาด้านต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน เช่น ปัญหาโครงสร้างอายุกำลังคน ปัญหากำลังคนไม่พอกับงานตามยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และภารกิจใหม่ เป็นต้น ซึ่งปัญหาบางอย่างแม้ว่าจะไม่อาจแก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ด้วยการวางแผนกำลังคนแต่การที่หน่วยงานได้มีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้าก็จะช่วยลดความรุนแรงของปัญหานั้นลงได้

ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรองรับการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจในอนาคตและมีการดำเนินการเตรียมแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งเน้นให้เกิดการผลักดันการกีฬาแห่งประเทศไทยไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO : High Performance Organization) เพื่อส่งมอบการบริการที่ดีให้กับผู้เกี่ยวข้อง จึงจำเป็นที่จะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญออกแบบอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต



1.2 วัตถุประสงค์

- 1.2.1 เพื่อทบทวน วิเคราะห์ และกำหนดอัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทย
- 1.2.2 เพื่อจัดทำแผนอัตรากำลังระยะ 1 ปี และกรอบแผนอัตรากำลังระยะ 3 ปี โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์อัตรากำลังมาวางแผนอัตรากำลังเพื่อให้การกีฬาแห่งประเทศไทยได้มีความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนให้การกีฬาแห่งประเทศไทยสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.3.1 แผนกำหนดกรอบอัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทยระยะ 1 ปี และระยะ 3 ปี เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ภารกิจหลัก และบทบาทโครงสร้างของการกีฬาแห่งประเทศไทย
- 1.3.2 การกีฬาแห่งประเทศไทยมีความชัดเจนในการบริหารจัดการอัตรากำลังภายใน ฝ่าย/สำนักเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนให้ฝ่าย/สำนักสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย อันจะทำให้เกิดการสร้างขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานในภาพรวม

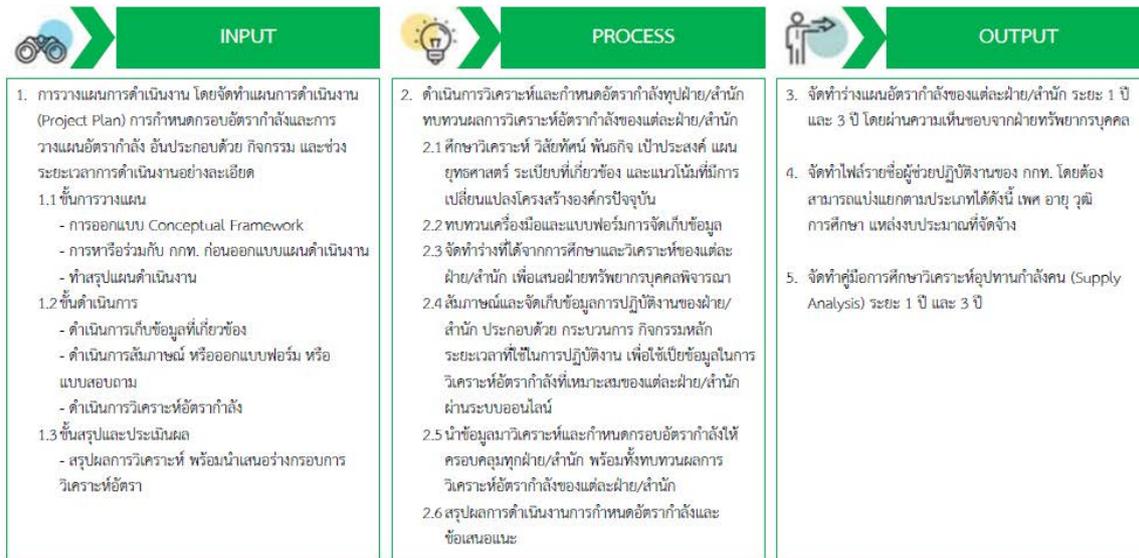


บทที่ 2

กรอบความคิดในการดำเนินการ

2.1 กรอบความคิดในการดำเนินการ (Conceptual Framework)

วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อศึกษาวิเคราะห์อัตรากำลัง (Supply Analysis) และจัดทำแผนอัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564



ภาพประกอบที่ 1 : การออกแบบกรอบแนวคิดในการดำเนินการ (Conceptual Framework)

ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อดำเนินการในการให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดและแผนการดำเนินงานตามขอบเขตงาน ประกอบด้วย

1. **ปัจจัยนำเข้า (Input)** คือ การวางแผนการดำเนินงาน โดยจัดทำแผนการดำเนินงาน (Project Plan) การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนอัตรากำลัง อันประกอบด้วย กิจกรรม และช่วงระยะเวลาการดำเนินงานอย่างละเอียด ประกอบด้วย

1.1 ขั้นการวางแผน

- การออกแบบ Conceptual Framework
- การหารือร่วมกับ กทท. ก่อนออกแบบแผนดำเนินงาน
- ทำสรุปแผนดำเนินงาน

1.2 ขั้นดำเนินการ

- ดำเนินการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการสัมภาษณ์หรือออกแบบฟอร์ม หรือแบบสอบถาม
- ดำเนินการวิเคราะห์อัตรากำลัง

1.3 ขั้นสรุปและประเมินผล

- สรุปผลการวิเคราะห์พร้อมนำเสนอร่างกรอบการวิเคราะห์อัตรากำลัง

2. กระบวนการ (Process) คือ การดำเนินการวิเคราะห์และกำหนดอัตรากำลังทุกฝ่าย/สำนัก ทบทวนผลการวิเคราะห์อัตรากำลังของแต่ละฝ่าย

- ศึกษาและวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Strategic Objective) แผนยุทธศาสตร์ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และแนวโน้มที่มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน
- ทบทวนเครื่องมือและแบบฟอร์มการจัดเก็บข้อมูล
- จัดทำร่างที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ของแต่ละฝ่าย/สำนักเพื่อเสนอฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณา
- สัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของฝ่าย/สำนัก ประกอบด้วย กระบวนการ กิจกรรมหลัก ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสมของแต่ละฝ่าย/สำนักผ่านระบบออนไลน์
- นำข้อมูลมาวิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังให้ครอบคลุมทุกฝ่าย/สำนักพร้อมทั้ง ทบทวนผลการวิเคราะห์อัตรากำลังของแต่ละฝ่าย/สำนัก
- สรุปผล
- การดำเนินงานการกำหนดอัตรากำลังและข้อเสนอแนะ

3. ผลผลิต (Output) คือ สิ่งที่ได้รับจากโครงการ ประกอบด้วย

- จัดทำร่างแผนอัตรากำลังของแต่ละฝ่าย/สำนักระยะ 1 ปี และ 3 ปี
- จัดทำ File รายชื่อผู้ช่วยปฏิบัติงานของ กกท. โดยต้องสามารถแบ่งแยกตามประเภท ได้ดังนี้ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา แหล่งงบประมาณที่จัดจ้าง
- จัดทำคู่มือการศึกษาวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis) ระยะ 1 ปี และ 3 ปี

บทที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis)

3.1. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580

วิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศไทย มั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย

- 1) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
- 2) ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้
- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
- 4) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
- 5) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
- 6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ





ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ภาพประกอบที่ 2 : วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

3.2 ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

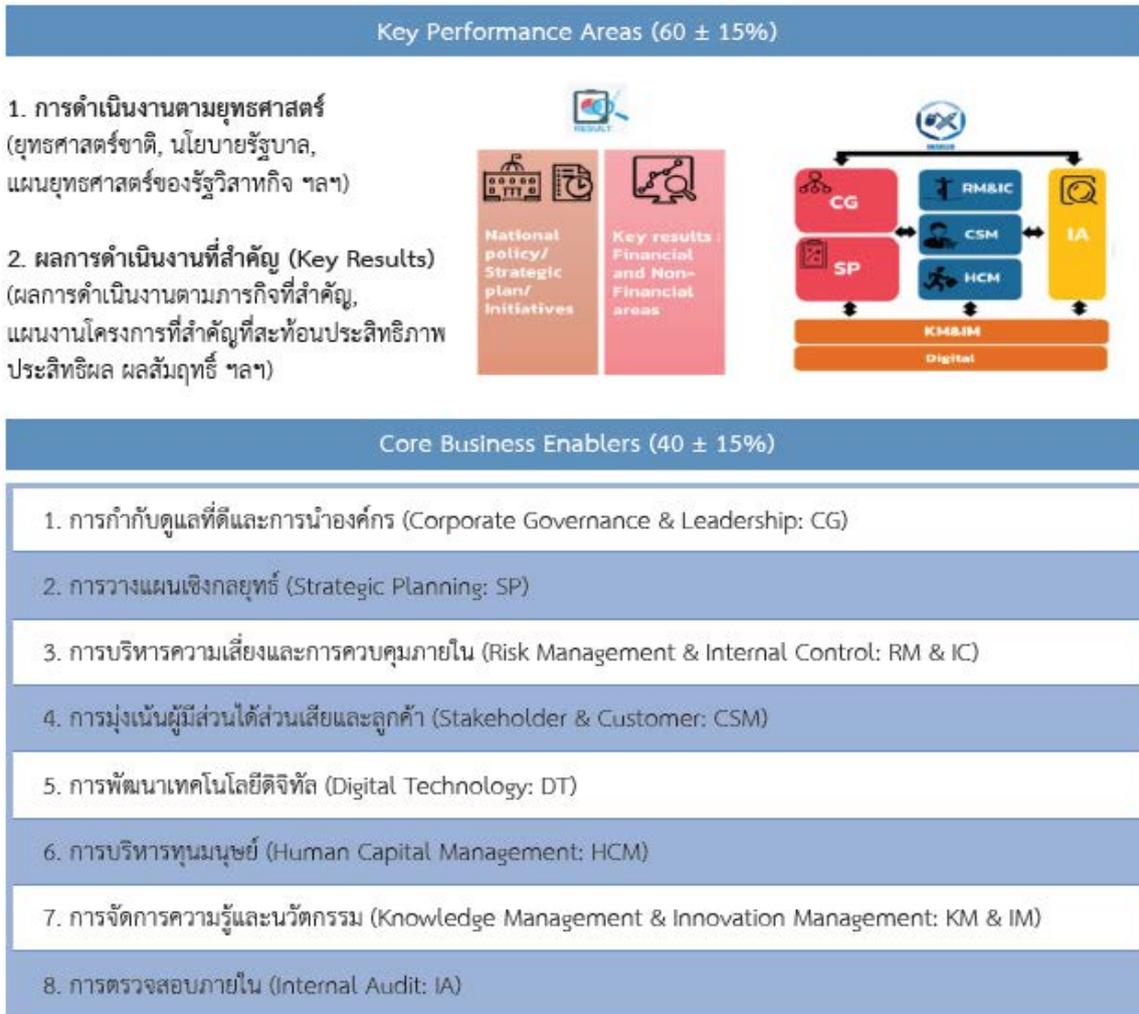
(State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15) ได้แก่
 - 1) ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ
 - 2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึก
2. ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15) ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่
 - 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
 - 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - 3) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 - 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
 - 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

- 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) ด้านการตรวจสอบภายใน

รายละเอียดคู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers และผลประเมินของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวมและคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจแต่ละด้าน มีกรอบการประเมินผลดังภาพประกอบที่ 2



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ภาพประกอบที่ 3 : กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

จากกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy)
2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

ทั้งนี้จากหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ยังมีหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	100	

ภาพประกอบที่ 4 : หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ

3.3 ความเป็นมาของการกีฬาแห่งประเทศไทย

การกีฬาแห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติ การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2528 เพื่อจัดตั้ง “การกีฬาแห่งประเทศไทย” แทน “องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย” (องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย จัดตั้งเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2507) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อเป็นการยกระดับให้มีการบริหารงานอย่างเพียงพอต่อการขยายตัวของกีฬาในชาติ ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2545 มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ได้มีการจัดตั้ง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ขึ้นเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 ทำให้การกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องโอนสังกัดจากสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีไปสังกัดกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา ตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม 2545 เป็นต้นมา



การดำเนินการของการกีฬาแห่งประเทศไทยในสมัยแรกดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ต่อมาเมื่อปี 2528 ได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในปัจจุบันจึงมีการตราพระราชบัญญัติ การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ขึ้น ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาลงวันที่ 26 มีนาคม 2528 โดยนัยแห่งพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติขึ้นในการกีฬาแห่งประเทศไทย กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจดทะเบียนจัดตั้งสมาคมกีฬาและมาตรการในการกำกับดูแลการดำเนินการของสมาคม คณะกรรมการสมาคมกีฬาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัจจุบัน การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดอยู่ในประเภทส่งเสริม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมด้านต่างๆ แบบไม่มุ่งผลกำไรและได้รับเงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ รวมถึงการบริการโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬา ได้แก่ สถานที่ อุปกรณ์ และองค์ความรู้ด้านกีฬาและวิทยาศาสตร์ การกีฬาแก่นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา สมาคมกีฬา ตลอดจนประชาชนที่เข้ามาใช้บริการ อีกทั้ง มีการจัดกิจกรรมการแข่งขันที่การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์และสนับสนุนการแข่งขันกีฬาในระดับต่างๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาของประเทศไทยในทุกๆระดับ

3.4 ลักษณะองค์กรของการกีฬาแห่งประเทศไทย

การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยมีคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

- 1) นายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ
 - 2) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นรองประธานกรรมการ
 - 3) ปลัดกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ปลัดกระทรวงมหาดไทย และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรรมการ
 - 4) ประธานคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ และประธานคณะกรรมการพาราลิมปิกแห่งประเทศไทย เป็นกรรมการ
 - 5) ผู้แทนสมาคมกีฬาที่ใช้คำว่า “แห่งประเทศไทย” ซึ่งมาจากการเลือกกันเองของนายกสมาคมกีฬาที่ใช้คำว่า “แห่งประเทศไทย” จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ
 - 6) ผู้แทนสมาคมกีฬาแห่งจังหวัดซึ่งมาจากการเลือกกันเองของนายกสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ
 - 7) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง จำนวนไม่เกิน 3 คน โดยให้แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ด้านกฎหมาย การแพทย์ การบริหารการกีฬา หรือวิทยาศาสตร์การกีฬา เป็นกรรมการ
- โดยให้ ผู้ว่าการฯ เป็นกรรมการและเลขานุการ



คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแลให้นโยบายในการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย รวมไปถึงการออกข้อบังคับหรือระเบียบของการกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อให้การกีฬาแห่งประเทศไทยสามารถปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย รวมไปถึงให้อำนาจในการตั้งอนุกรรมการชุดต่างๆ เพื่อประโยชน์แห่งกิจการของการกีฬาแห่งประเทศไทย

3.5 วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Core Values)

การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Core Values) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาการกีฬาเพื่อเป็นกลุ่มผู้นำทางการกีฬาระดับเอเชียและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนากีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬามวย เพื่อสรรหาและพัฒนา นักกีฬาและบุคลากรกีฬาให้ประสบความสำเร็จในระดับชาติและนานาชาติ
2. ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานของกีฬาอย่างมีมาตรฐานและพัฒนาองค์ความรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเพื่อนักกีฬา บุคลากรกีฬา บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
3. ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬาให้มีมาตรฐานเพื่อสร้างโอกาส และประสบการณ์ให้กับนักกีฬาและบุคลากรกีฬา รวมทั้งสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ
4. ส่งเสริมและสนับสนุน และสร้างกระแสความตื่นตัวของประชาชนในการออกกำลังกาย เล่นกีฬา และการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา
5. พัฒนาการด้วยระบบการบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูงให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ค่านิยม (Core Values)

VRSAT (เราคือ กกท.)

- V : Visionary (ความมีวิสัยทัศน์)

มีมุมมองที่กว้างไกล มุ่งเน้นเป้าหมาย ริเริ่มสิ่งใหม่ คิดนอกกรอบ ทำให้แตกต่างหรือทันสมัยด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

- R : Risk Management (การบริหารความเสี่ยง)

กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง ค้นหาโอกาสโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง

- S : Spirit (ความมีสปิริต)

มีจิตใจกล้าหาญ เข้มแข็ง มีความดีงาม มีน้ำใจนักกีฬา กระตือรือร้น และมีชีวิตชีวาในการทำงาน



- A : Accountability (ความพร้อมรับผิดชอบ)
มีเจตจำนงสุจริตในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ และสังคม พร้อมรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ มุ่งมั่นแก้ไขและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
- T : Teamwork (การทำงานเป็นทีม)
มีภาวะผู้นำ ทุ่มเทเต็มศักยภาพ สร้างพลังความร่วมมือ เคารพในความแตกต่าง มุ่งเน้นเป้าหมายร่วม สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร



3.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตำแหน่งยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
			ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
			Service Provider and Regulator	Facilitator	Success Co-Creator
			พ.ศ. 2565-2566	พ.ศ. 2567-2570	พ.ศ. 2571-2575
1. การบริหารจัดการกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ	ประเทศไทย ประสบความสำเร็จ ในการแข่งขันกีฬานานาชาติ	อันดับการแข่งขันกีฬา ในมหกรรมกีฬาระดับ นานาชาติ	อันดับ 1 ใน 7 ของเอเชียจาก การแข่งขันกีฬา เอเชียนเกมส์และ เอเชียนพาราเกมส์	อันดับ 1 ใน 6 ของ เอเชียจาก การแข่งขันกีฬา โอลิมปิกเกมส์และ พาราปิกเกมส์	อันดับ 1 ใน 5 ของเอเชียจาก การแข่งขันกีฬา เอเชียนเกมส์และ เอเชียนพาราเกมส์
2. การบริหารจัดการ กีฬาอาชีพและกีฬามวย	มีนักกีฬาและบุคลากรกีฬา สามารถยึดกีฬาเป็นอาชีพ ได้อย่างยั่งยืน	ร้อยละของนักกีฬา และบุคลากรกีฬาอาชีพ ในระบบฐานข้อมูลที่รายได้ ตามเกณฑ์ที่กำหนดเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5
3. การบริหารกีฬาเพื่อ เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ	เพิ่มมูลค่า ทางเศรษฐกิจที่เกิดจาก การสนับสนุนการจัด กิจกรรมกีฬา และการแข่งขันกีฬา	ร้อยละของมูลค่า ทางเศรษฐกิจจาก การจัดกิจกรรมกีฬา และการแข่งขันกีฬาทุกระดับ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
			ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
			Service Provider and Regulator	Facilitator	Success Co-Creator
			พ.ศ. 2565-2566	พ.ศ. 2567-2570	พ.ศ. 2571-2575
4. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและบริการทางการกีฬาของ กกท.	สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทางการกีฬาของ กกท. ไม่ต่ำกว่า 4.35	ไม่ต่ำกว่า 4.35	ไม่ต่ำกว่า 4.35	ไม่ต่ำกว่า 4.35
5. การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร	คะแนนประเมินผลของ SE-AM เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	คะแนนประเมินผลของ SE-AM เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	คะแนน 3.00	คะแนน 4.00	คะแนน 4.50

ตารางที่ 1 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตำแหน่งยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย



ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

เพื่อให้มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการดำเนินการที่ชัดเจน การกีฬาแห่งประเทศไทยได้กำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ครอบคลุมเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์เป้าหมายระยะสั้น ประกอบด้วย

- 1.1 ระยะเวลาครอบคลุม พ.ศ. 2565–2566
- 1.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ คือ Service Provider & Regulator หมายถึง ผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและกำกับดูแลมาตรฐานการบริหารของสมาคมกีฬาทำหน้าที่เป็นผู้เพิ่มพูนประสบการณ์ของผู้มารับบริการ
- 1.3 ภาพรวมธุรกิจของ กกท. คือ 1) มุ่งเน้นการจัดหาอุปกรณ์การฝึกซ้อมและศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ (NTC) ให้พร้อมสำหรับนักกีฬาและสมาคมกีฬา 2) มุ่งเน้นการปรับขั้นตอนการทำงาน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้การทำงานและการบริหารงานของ กกท. มีความคล่องตัว

2. ยุทธศาสตร์เป้าหมายระยะกลาง ประกอบด้วย

- 2.1 ระยะเวลาครอบคลุม พ.ศ. 2567–2570
- 2.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ คือ Facilitator หมายถึง ผู้สนับสนุนและสร้าง Platform ให้กับนักกีฬาและสมาคมกีฬาเพื่อเป็นตัวกลางที่เชื่อมต่อระหว่างบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Sport Solution Provider) เช่น การหางบประมาณเพิ่มเติมและลดการพึ่งพางบประมาณจาก กกท. การหาโค้ช ผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬา เป็นต้น
- 2.3 ภาพรวมธุรกิจของ กกท. คือ 1) มุ่งเน้นการเป็นตัวกลางเชื่อมโยงนักกีฬาและสมาคมกีฬาเข้ากับผู้เชี่ยวชาญและองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาและแก้ปัญหาให้กับสมาคม 2) มุ่งเน้นให้สมาคมกีฬาและการกีฬาแห่งประเทศไทยหารายได้จากแหล่งเงินได้อื่นนอกเหนือจากงบประมาณรัฐบาลและกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

3. ยุทธศาสตร์เป้าหมายระยะยาว ประกอบด้วย

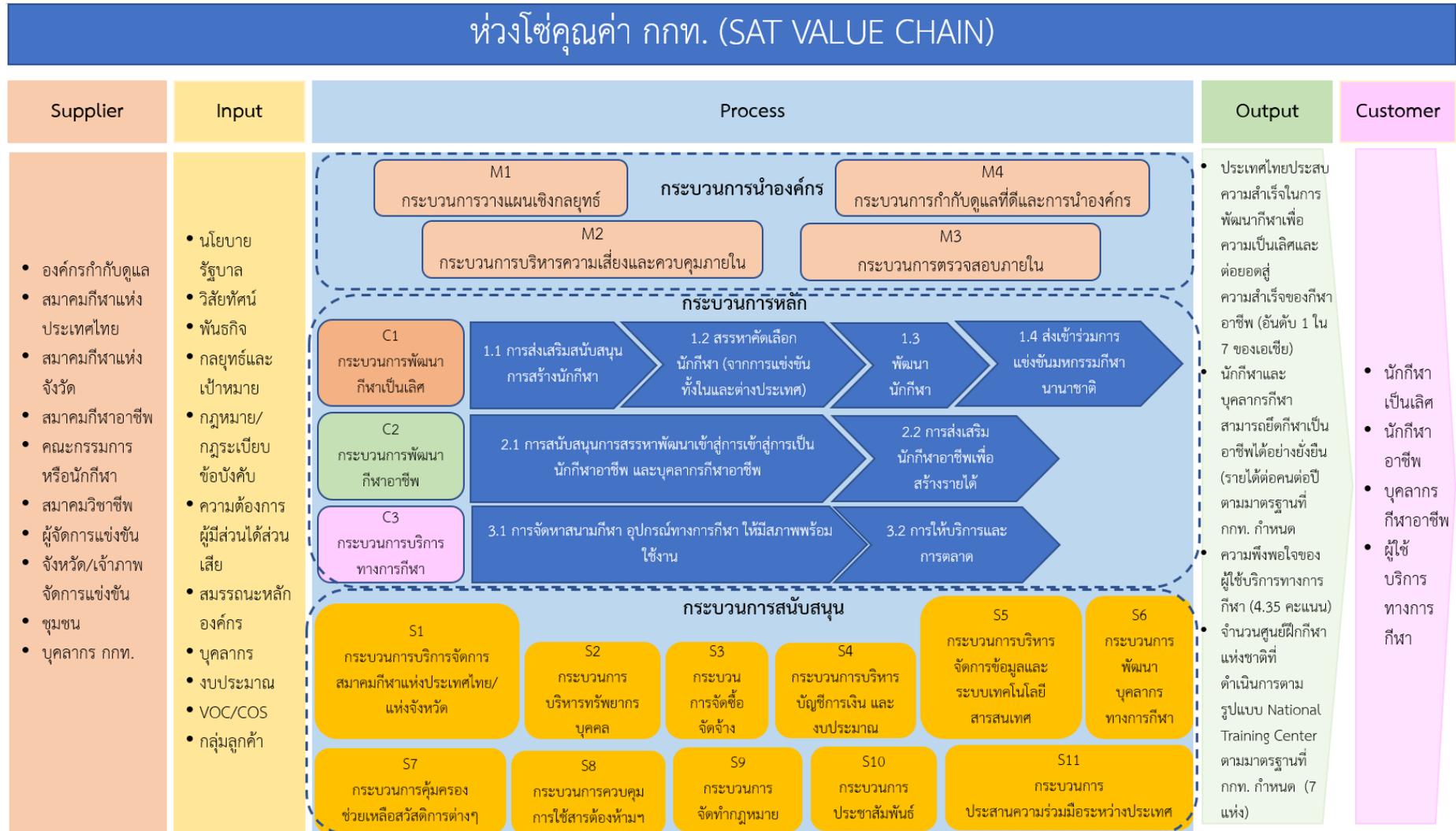
- 3.1 ระยะเวลาครอบคลุม พ.ศ. 2571–2575
- 3.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ คือ Success Co-Creator toward Sports Leader in Asia หมายถึง ผู้ร่วมสร้างความสำเร็จกับสมาคมกีฬาอย่างยั่งยืน ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารความสำเร็จร่วมกับสมาคมกีฬาโดยทำตัวเป็น Success Portfolio Manager โดยการใช้งบประมาณ กกท. อย่างคุ้มค่าเพื่อเป็นผู้นำทางการกีฬาระดับเอเชีย



- 3.3 ภาพรวมธุรกิจของ กกท. คือ มุ่งเน้นการบูรณาการการทำงานร่วมกับสมาคมกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาแบบ Data Driven โดยอาศัย Big Data องค์กรความรู้ และเทคโนโลยีกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนา นักกีฬาและก้าวเป็นผู้นำด้านกีฬาของทวีปเอเชีย



ห่วงโซ่มูลค่าของ กกท. (SAT Value Chain)



ภาพประกอบที่ 5 : ห่วงโซ่มูลค่าของ กกท. (SAT VALUE CHAIN)



ห่วงโซ่คุณค่าของ กกท. ประกอบด้วย Supplier Input Process Output และ Customer โดยใน Process ประกอบไปด้วยกระบวนการหลัก กระบวนการนำองค์กร และกระบวนการสนับสนุน ดังนี้

- กระบวนการนำองค์กร
 - M1 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 - M3 กระบวนการตรวจสอบภายใน
 - M4 กระบวนการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- กระบวนการหลัก
 - C1 กระบวนการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ
 - 1.1 การส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนักกีฬา
 - 1.2 สรรหาคัดเลือกนักกีฬาจากการแข่งขัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
 - 1.3 พัฒนานักกีฬา
 - 1.4 ส่งเข้าร่วมการแข่งขันมหกรรมกีฬานานาชาติ
 - C2 กระบวนการพัฒนากีฬาอาชีพ
 - 2.1 การสนับสนุนการสรรหา/พัฒนาเข้าสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพและบุคลากรกีฬาอาชีพ
 - 2.2 การส่งเสริมนักกีฬาอาชีพเพื่อสร้างรายได้
 - C3 กระบวนการบริการทางการกีฬา
 - 3.1 สนามกีฬา/อุปกรณ์ทางการกีฬาให้มีสภาพพร้อมใช้งาน
 - 3.2 การให้บริการและการตลาด
- กระบวนการสนับสนุน
 - S1 กระบวนการบริหารจัดการสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย/แห่งจังหวัด
 - S2 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - S3 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
 - S4 กระบวนการบริหารบัญชีการเงินและงบประมาณ
 - S5 กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลสำคัญระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - S6 กระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา
 - S7 กระบวนการคุ้มครองช่วยเหลือสวัสดิการต่างๆ
 - S8 กระบวนการควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา
 - S9 กระบวนการจัดทำกฎหมาย
 - S10 กระบวนการประชาสัมพันธ์
 - S11 กระบวนการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ





ภาพประกอบที่ 6 : ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

มุมมอง	ปี 2565–2566 Service Provider and Regulator	ปี 2567–2570 Facilitator	ปี 2571–2575 Success Co-Creator
	ผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและกำกับดูแลมาตรฐานการบริหารของสมาคมกีฬา ทำหน้าที่เป็นผู้เพิ่มพูนประสบการณ์ของผู้มารับบริการ	ผู้สนับสนุนและสร้าง Platform ให้กับนักกีฬาและสมาคมกีฬาเพื่อเป็นตัวกลางที่เชื่อมต่อระหว่างบุคคล หรือองค์กรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Sports Solution)	ผู้ร่วมสร้างความสำเร็จกับสมาคมกีฬาอย่างยั่งยืน ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารความสำเร็จร่วมกับสมาคมกีฬา โดยทำตัวเป็น Success Portfolio Manager
โครงสร้างพื้นฐาน	1. การพัฒนาศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาที่ผ่านมาตรฐาน จำนวน 7 แห่ง 2. การพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาตามรูปแบบ NTC จำนวน 11 ชนิดกีฬา 3. การพัฒนาศูนย์บริการ กกท. ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 6 แห่ง	1. การพัฒนาศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาที่ผ่านมาตรฐาน จำนวน 11 แห่ง 2. การพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาตามรูปแบบ NTC จำนวน 15 ชนิดกีฬา 3. การพัฒนาศูนย์บริการ กกท. ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 10 แห่ง	1. การพัฒนาศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาที่ผ่านมาตรฐาน จำนวน 7 แห่ง 2. การพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาตามรูปแบบ NTC จำนวน 20 ชนิดกีฬา 3. การพัฒนาศูนย์บริการ กกท. ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 15 แห่ง
มูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Values)	1. มูลค่าเศรษฐกิจจากการแข่งขันกีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ จำนวน 9,115 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ทุกๆ ปี 2. มูลค่าเศรษฐกิจจากกิจกรรมกีฬา Sports Tourism จำนวน 4,500 ล้านบาท 3. รายได้จากการดำเนินงาน มากกว่า 90 ล้านบาท/ปี	1. มูลค่าเศรษฐกิจจากการแข่งขันกีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ทุกๆ ปี 2. มูลค่าเศรษฐกิจจากกิจกรรมกีฬา Sports Tourism เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ทุกๆ ปี 3. รายได้จากการดำเนินงาน มากกว่า 90 ล้านบาท/ปี	1. มูลค่าเศรษฐกิจจากการแข่งขันกีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ทุกๆ ปี 2. มูลค่าเศรษฐกิจจากกิจกรรมกีฬา Sports Tourism เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ทุกๆ ปี 3. รายได้จากการดำเนินงาน มากกว่า 90 ล้านบาท/ปี

มุมมอง	ปี 2565–2566 Service Provider and Regulator	ปี 2567–2570 Facilitator	ปี 2571–2575 Success Co-Creator
	4. รายได้สิทธิประโยชน์มากกว่า 130 ล้านบาท/ปี	4. รายได้สิทธิประโยชน์มากกว่า 130 ล้านบาท/ปี	4. รายได้สิทธิประโยชน์มากกว่า 130 ล้านบาท/ปี
การให้บริการลูกค้า (Customer Service)	1. นักกีฬามีผลงาน สถิติ ตามเป้าหมาย ที่กำหนดร้อยละ 90 2. นักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพ และกีฬามวยที่ได้รับการสนับสนุนฯ ร้อยละ 5 ต่อปี 3. จำนวนกิจกรรมกีฬาอาชีพ จำนวน 40 รายการ 4. จำนวนกิจกรรมกีฬามวย จำนวน 6 รายการ	1. นักกีฬามีผลงาน สถิติ ตามเป้าหมาย ที่กำหนดร้อยละ 90 2. นักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพ และกีฬามวยที่ได้รับการสนับสนุนฯ ร้อยละ 5 ต่อปี 3. จำนวนกิจกรรมกีฬาอาชีพ จำนวน 40 รายการ 4. จำนวนกิจกรรมกีฬามวย จำนวน 6 รายการ	1. นักกีฬามีผลงาน สถิติ ตามเป้าหมาย ที่กำหนดร้อยละ 90 2. นักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพ และกีฬามวยที่ได้รับการสนับสนุนฯ ร้อยละ 5 ต่อปี 3. จำนวนกิจกรรมกีฬาอาชีพ จำนวน 40 รายการ 4. จำนวนกิจกรรมกีฬามวย จำนวน 6 รายการ
การเรียนรู้	1. จำนวนองค์ความรู้ 6 เรื่อง/ปี 2. จำนวนนวัตกรรมกีฬา 1 เรื่อง/ปี 3. การพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อสนับสนุน การส่งเสริมกีฬาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย จำนวน 1 แพลตฟอร์ม/ปี 4. กิจกรรม CSR 4 กิจกรรม/ปี	1. จำนวนองค์ความรู้ 6 เรื่อง/ปี 2. จำนวนนวัตกรรมกีฬา 1 เรื่อง/ปี 3. การพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อสนับสนุน การส่งเสริมกีฬาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย จำนวน 1 แพลตฟอร์ม/ปี 4. กิจกรรม CSR 4 กิจกรรม/ปี	1. จำนวนองค์ความรู้ 6 เรื่อง/ปี 2. จำนวนนวัตกรรมกีฬา 1 เรื่อง/ปี 3. การพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อสนับสนุน การส่งเสริมกีฬา เพิ่มขึ้นอย่างน้อย จำนวน 1 แพลตฟอร์ม/ปี 4. กิจกรรม CSR 4 กิจกรรม/ปี
ทุนมนุษย์	ผลประเมินด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ ระดับ 3.00	ผลประเมินด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ ระดับ 4.00	ผลประเมินด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ ระดับ 4.50



มุมมอง	ปี 2565–2566 Service Provider and Regulator	ปี 2567–2570 Facilitator	ปี 2571–2575 Success Co-Creator
ความยั่งยืน (SDGs)	1. อันดับการแข่งขันฯ 1 ใน 7 ของเอเชีย 2. นักกีฬา บุคลากรกีฬาอาชีพมีรายได้ตามเกณฑ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 3. มูลค่าทางเศรษฐกิจฯ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 4. ระดับความพึงพอใจมากกว่า ระดับ 4.35 5. คะแนนประเมิน Enablers ระดับ 3.00	1. อันดับการแข่งขันฯ 1 ใน 6 ของเอเชีย 2. นักกีฬา บุคลากรกีฬาอาชีพมีรายได้ตามเกณฑ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 3. มูลค่าทางเศรษฐกิจฯ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 4. ระดับความพึงพอใจมากกว่า ระดับ 4.35 5. คะแนนประเมิน Enablers ระดับ 4.00	1. อันดับการแข่งขันฯ 1 ใน 5 ของเอเชีย 2. นักกีฬา บุคลากรกีฬาอาชีพมีรายได้ตามเกณฑ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 3. มูลค่าทางเศรษฐกิจฯ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 4. ระดับความพึงพอใจมากกว่า ระดับ 4.35 5. คะแนนประเมิน Enablers ระดับ 4.50

ตารางที่ 2 : ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย (Intelligent Risks) มีดังนี้

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งยุทธศาสตร์	ภาพรวมของธุรกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทย	ปัจจัยเสี่ยง (Intelligent Risks)
ปี 2565–2566	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬาให้แก่สมาคมกีฬา นักกีฬา และประชาชนทั่วไป (Service Provider) - เป็นผู้กำกับดูแลมาตรฐานและการบริหารงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (Regulator) 	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นการจัดการอุปการณ์การฝึกซ้อมและศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ (NTC) ให้พร้อมสำหรับนักกีฬาและสมาคมกีฬา - มุ่งเน้นการปรับขั้นตอนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้การทำงานและการบริหารงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยให้มีความคล่องตัว 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดงบประมาณในการจัดหา ดูแล บำรุงรักษา ทำให้อุปกรณ์ไม่พร้อมใช้งาน (Financial Risk) - ขาดผู้เชี่ยวชาญในการใช้อุปกรณ์การฝึกซ้อม ทำให้อุปกรณ์มีความเสียหายหรือไม่ถูกใช้งาน (Operations Risk)

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งยุทธศาสตร์	ภาพรวมของธุรกิจของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	ปัจจัยเสี่ยง (Intelligent Risks)
			<ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีกีฬามีการเปลี่ยนแปลงทำให้คู่ต่อสู้ชาติอื่นพัฒนาผลงานได้ดีกว่า (Strategic Risk) - ความล่าช้าในการดำเนินการพัสดุ และการขนส่งอุปกรณ์ (Operations Risk) - ขาดความเข้าใจการบูรณาการร่วม และความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการให้ความสำคัญของการปรับขั้นตอน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการดำเนินการ (Compliance Risk)
ปี 2567–2570	- เป็นผู้ให้บริการ platform โดยเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงนักกีฬากับสมาคมกีฬาต่างๆ ไปหาผู้เชี่ยวชาญองค์กร เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้กับนักกีฬาและสมาคมกีฬา (Facilitator and Sports Solution Provider)	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นการเป็นตัวกลางเชื่อมโยงนักกีฬาและสมาคมกีฬาเข้ากับผู้เชี่ยวชาญและองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาและแก้ปัญหาให้กับสมาคมกีฬา - มุ่งเน้นให้สมาคมกีฬาและการกีฬาแห่งประเทศไทยหารายได้จากแหล่งรายได้อื่นนอกเหนือจากงบประมาณรัฐบาล และกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> - Platform ที่สร้างขึ้นมายังงานยาก ไม่ได้รับการตอบรับและใช้งานจากสมาคมกีฬาและนักกีฬา (Strategic Risk) - Platform ขาดการ pool resource ทำให้ไม่เป็นที่น่าสนใจและไม่สามารถตอบสนองหรือแก้ปัญหาให้กับนักกีฬาและสมาคมกีฬาได้ (Strategic Risk) - ระบบสิทธิประโยชน์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยไม่จูงใจ (Strategic Risk)

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งยุทธศาสตร์	ภาพรวมของธุรกิจของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	ปัจจัยเสี่ยง (Intelligent Risks)
			<ul style="list-style-type: none"> - ขาดความกระตือรือร้นในการหาแหล่งรายได้เพิ่มเติมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของการกีฬาแห่งประเทศไทย (Operation Risk)
ปี 2571–2575	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ร่วมสร้างความสำเร็จกับสมาคมกีฬาในการพัฒนานักกีฬาพัฒนารายการแข่งขันกีฬา ให้เป็นผู้นำด้านกีฬาของทวีปเอเชีย (Success Co-Creator toward Sports Leader in Asia) 	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นการบูรณาการการทำงานร่วมกับสมาคมกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬาแบบ Data Driven โดยอาศัย Big Data องค์ความรู้และเทคโนโลยีกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนานักกีฬาและก้าวเป็นผู้นำด้านกีฬาของทวีปเอเชีย 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (Operation Risk) - ระบบฐานข้อมูลไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ ข้อมูลในฐานข้อมูลไม่เหมาะสมกับการนำมาใช้ (Strategic Risk) - ขาดอื่นมีนักกีฬาที่มีศักยภาพและผลงานที่ดีกว่า ทำให้นักกีฬาไทยไม่ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน (Strategic Risk)

ตารางที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย (Intelligent Risks)



3.7 แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565-2570

Strategic Objective		Measurement	Targets	Projects/Notes
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">S01 การบริหารจัดการกีฬาเพื่อความยั่งยืน</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">S02 การบริหารจัดการกีฬาอาชีพและกีฬามวย</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">S03 การบริหารกีฬาเพื่อมูลค่าทางเศรษฐกิจ</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">S04 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและบริหารทางกีฬาของ กกท.</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">S05 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร</div> </div>		<ul style="list-style-type: none"> อันดับการแข่งขัน นักกีฬา บุคลากรกีฬาอาชีพ มีรายได้ตามกฎหมาย มูลค่าทางเศรษฐกิจ ระดับความพึงพอใจ คะแนนประเมิน SE-AM 	<ul style="list-style-type: none"> อันดับ 1 ใน 6 ของเอเชีย เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี ระดับ 4.35 ขึ้นไป ระดับ 4.00 คะแนน 	
Financial		<ul style="list-style-type: none"> มูลค่าทางเศรษฐกิจจากรายได้เชิงพาณิชย์และกีฬาอาชีพ มูลค่าทางเศรษฐกิจจากรายได้จาก Sport Tourism รายได้จากการดำเนินงาน รายได้ลิขสิทธิ์ไปรษณีย์ 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวน 9,115 ล้านบาท จำนวน 4,500 ล้านบาท มากกว่า 90 ล้านบาท/ปี มากกว่า 130 ล้านบาท/ปี 	<ul style="list-style-type: none"> การจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ การจัดกิจกรรมกีฬาส่งเสริมการท่องเที่ยว การพัฒนาระบบตลาด การบริหารจัดการทรัพย์สิน
Customer & Stakeholder		<ul style="list-style-type: none"> นักกีฬามืออาชีพ อันดับ 1 ตามเป้าหมายที่กำหนด นักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพและกีฬามวยที่ได้รับรางวัลนานาชาติ จำนวนกิจกรรมกีฬาอาชีพ จำนวนกิจกรรมกีฬามวย 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละ 90 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี จำนวน 40 รายการ จำนวน 6 รายการ 	<ul style="list-style-type: none"> การเตรียมความพร้อมเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ การพัฒนาบุคลากรและบุคลากรกีฬาระดับเป็นระบบ การสนับสนุนกิจกรรมกีฬาอาชีพ การสนับสนุนกิจกรรมกีฬามวย
Internal Process		<ul style="list-style-type: none"> จำนวนศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาที่ผ่านมาตรฐาน การพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาตามรูปแบบ NTC จำนวนศูนย์บริการ กกท. ผ่านเกณฑ์ คะแนนประเมิน SE-AM 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวน 11 แห่ง เพิ่มขึ้นปีละ 1 ชนิดกีฬา เพิ่มขึ้นปีละ 1 แห่ง ระดับคะแนน 4.00 	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาองค์ประกอบศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา การสร้างและพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาของ กกท. ตามรูปแบบ NTC การพัฒนามาตรฐานการให้บริการ การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์กร
Learning & Growth		<ul style="list-style-type: none"> จำนวนองค์ความรู้ จำนวนบุคลากรกีฬา จำนวน Platform จำนวน CSR 	<ul style="list-style-type: none"> 6 เรื่องต่อปี 1 เรื่องต่อปี 1 platform ต่อปี 4 กิจกรรมต่อปี 	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาความรู้และบุคลากร การสร้างนวัตกรรมกีฬา การสร้าง Platform สนับสนุนกีฬา การส่งเสริมการพัฒนาระบบนิเวศของสังคมและสิ่งแวดล้อม
Customer & Stakeholder Focus	<p>CS1 การบริหารจัดการ CS2 กิจกรรมการแข่งขันกีฬา CS3 งบประมาณสนับสนุน CS4 สนามกีฬาและอุปกรณ์ CS5 วิทยาศาสตร์การกีฬา CS6 สวัสดิการ</p>			

ภาพประกอบที่ 7 : แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565-2570



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

S01	S02	S03	S04	S05
การบริหารจัดการกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ	การบริหารจัดการกีฬา อาชีพและกีฬามวย	การบริหารกีฬาเพื่อมูลค่า ทางเศรษฐกิจ	การพัฒนาการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมและบริการทางการกีฬา ของ กกท.	การเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการองค์กร
				
S1.พัฒนาให้นักกีฬาเป็นเลิศประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ S2.พัฒนาและให้บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา เพื่อรองรับการพัฒนากีฬา (Sport Solution Provider) S3.สร้างและพัฒนาศูนย์ฝึกและสนามกีฬา (National Training Center : NTC) ทั้งในส่วนกลางและขยายสู่ภูมิภาค	S4.ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา กีฬาอาชีพและกีฬามวยอย่างเป็นระบบ	S5.ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพและกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและนันทนาการ (Sport Tourism) เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ S6.พัฒนาธุรกิจและสิทธิประโยชน์ของ กกท.	S7.การพัฒนาศูนย์บริการกีฬาของ กกท. ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้มีมาตรฐานและประโยชน์สูงสุด	S8.พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามระบบการประเมินผล รัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรของ กกท. สู่องค์กรสมรรถนะสูง S9.การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ภาพประกอบที่ 8 : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

- S01 การบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬานานาชาติ
- S1 พัฒนาให้นักกีฬาเป็นเลิศประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ
 - S2 พัฒนาและให้บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬาเพื่อรองรับการพัฒนา กีฬา (Sport Solution Provider)
 - S3 สร้างและพัฒนาศูนย์ฝึกและสนามกีฬา (National Training Center : NTC) ทั้งในส่วนกลางและขยายสู่ภูมิภาค
- S02 การบริหารจัดการกีฬาอาชีพและกีฬามวย โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้มีนักกีฬาและบุคลากรกีฬาสามารถยึดกีฬาเป็นอาชีพได้อย่างยั่งยืน
- S4 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา กีฬาอาชีพและกีฬามวยอย่างเป็นระบบ
- S03 การบริหารกีฬาเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการสนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬา
- S5 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและนันทนาการ (Sport Tourism) เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ
 - S6 ส่งเสริมธุรกิจและสิทธิประโยชน์ของ กกท.
- S04 การพัฒนาในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและบริการทางการกีฬาของ กกท. โดยมีเป้าประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ
- S7 การพัฒนาศูนย์บริการทางการกีฬาของ กกท. ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้มีมาตรฐานและประโยชน์สูงสุด

- SO5 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้คะแนนประเมินผลของ SE-AM เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- S8 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามกระบวนการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรของ กทท. สู่องค์กรสมรรถนะสูง
- S9 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.8 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564–2570

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้กำหนดผลิตภัณฑ์และบริการหลักของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่สำคัญ 4 ประเภท ดังนี้

ประเภท/ ผลิตภัณฑ์	รายละเอียด ผลิตภัณฑ์และบริการ	ความสำคัญ เชิง เปรียบเทียบ ของแต่ละ ผลิตภัณฑ์	กลไกการส่งมอบ ผลิตภัณฑ์และบริการ
1. รายการ การแข่งขันที่ กทท. เป็นเจ้าของ ลิขสิทธิ์	กิจกรรมการแข่งขันที่ กทท. เป็นเจ้าของ ลิขสิทธิ์ ได้แก่ 1. กีฬาแห่งชาติ จัดทุก 2 ปี 2. กีฬาเยาวชนแห่งชาติ จัดทุก 1 ปี 3. กีฬาคนพิการแห่งชาติ 4. กีฬาอาวุโสแห่งชาติ โดยมุ่งเน้นด้านการส่งเสริมและพัฒนา นักกีฬาให้มีผลงานดีขึ้นจนติดทีมชาติ	4	<ul style="list-style-type: none"> ● สถานที่ การจัดการแข่งขัน
2. ให้การ สนับสนุน งบประมาณ ด้านบริหาร จัดการกีฬา	เป็นการอุดหนุนงบประมาณในทุกด้าน ให้กับสมาคมกีฬา ผู้จัดแข่งขัน นักกีฬา อาชีพ เพื่อให้สามารถจัดและดำเนินการ ด้านกีฬา ได้ตามแผน รวมทั้งส่งเสริมให้องค์กรกีฬา สามารถดำเนินการด้านการจัดแข่ง ส่งแข่ง ในนามประเทศไทยได้อย่างถูกต้องและการ จัดสวัสดิการให้กับนักกีฬาและบุคลากร กีฬา	1	<ul style="list-style-type: none"> ● ประชุมเพื่อ กำหนดหลักเกณฑ์ และจัดสรร งบประมาณ ● เบิกจ่าย งบประมาณ

ประเภท/ ผลิตภัณฑ์	รายละเอียด ผลิตภัณฑ์และบริการ	ความสำคัญ เชิง เปรียบเทียบ ของแต่ละ ผลิตภัณฑ์	กลไกการส่งมอบ ผลิตภัณฑ์และบริการ
3. การให้บริการ สถานที่ อุปกรณ์ กีฬา	เป็นการให้บริการด้านสถานที่ เช่น สนาม ฝึกซ้อมแข่งขัน ที่พัก และด้านอุปกรณ์กีฬา ในกระบวนการเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬา ระดับชาติเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ การแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติและ การให้บริการแก่ประชาชนและหน่วยงาน ทั่วไปที่มาใช้บริการ	3	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้บริการที่ กกท. ส่วนกลางและ ส่วนภูมิภาค
4. การบริการ วิทยาศาสตร์การ กีฬา	เป็นการให้บริการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ การกีฬา 6 ด้าน ได้แก่ 1. การควบคุมการใช้สารต้องห้าม ทางการกีฬา 2. เวชศาสตร์การกีฬา 3. จิตวิทยาการกีฬา 4. โภชนาการ 5. สรีระวิทยาการออกกำลังกาย 6. ชีวกลศาสตร์ ตามความต้องการของสมาคมกีฬา นักกีฬา และผู้ใช้บริการ โดยอาศัยองค์ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ กกท. จัดทำขึ้นและที่รวบรวมจากหน่วยงาน และผู้เชี่ยวชาญ	2	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้บริการภายใน ณ สถานที่ทำการ ของ กกท. ทั้ง ส่วนกลางและ ส่วนภูมิภาค ทั้ง 6 ด้าน ● ให้บริการนอก สถานที่ ณ สมาคมกีฬา สถานที่แข่งขันทั้ง ในและ ต่างประเทศ สถานที่เก็บตัวของ นักกีฬาทั้งในและ ต่างประเทศ ● งานวิจัยและองค์ ความรู้เผยแพร่ ทาง Social Media

ตารางที่ 4 : ผลิตภัณฑ์และบริการ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ และกลไกการส่งมอบ



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กกท.

กกท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาต่างๆ รวมถึงการบริการสถานที่ อุปกรณ์ และองค์ความรู้ด้านกีฬาแก่นักกีฬา บุคลากร ทางการศึกษา ตลอดจนประชาชนที่เข้ามาใช้บริการจึงได้มีการจำแนกกลุ่มลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่มและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญออกเป็น 5 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ

1) กลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ	ความคาดหวัง
1. นักกีฬาเป็นเลิศ		
1.1 นักกีฬาเป็นเลิศ (ปัจจุบัน) - นักกีฬาทีมชาติ	1. สถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมและแข่งขันที่ได้มาตรฐานมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ 2. การสนับสนุนงบประมาณให้กับนักกีฬาอย่างเหมาะสมเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด เช่น ค่าตอบแทนสวัสดิการ เงินรางวัลจากผลงานการแข่งขัน ค่าจ้างผู้ฝึกสอน ค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ คู่ซ้อม ฯลฯ 3. การจัดทำและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านกีฬาอย่างต่อเนื่อง เช่น ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านสารต้องห้ามทางการกีฬาด้านกฎหมายกีฬาต่างๆ ฯลฯ 4. มีการให้บริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาครอบคลุมทุกสาขา 5. สนับสนุนงบประมาณในการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างประสบการณ์ให้แก่นักกีฬาอย่างต่อเนื่อง	1. การปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ ให้กับนักกีฬาเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2. การจัดส่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำแนะนำและความรู้แก่นักกีฬาประจำสนามฝึกซ้อมและแข่งขันเพิ่มขึ้น 3. การพัฒนานักกีฬาที่มีความสามารถโดดเด่นอย่างต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกซ้อมในต่างประเทศ การจัดส่งเข้าร่วมการแข่งขันมหกรรมกีฬานานาชาติ เป็นต้น 4. สามารถขอรับการสนับสนุนเงินจากกองทุนการศึกษานักกีฬาและเข้าถึงการบริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาได้ง่าย 5. การสนับสนุนด้านเงินรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ	ความคาดหวัง
	6. ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างประสบการณ์	
1.2 นักกีฬาเป็นเลิศ (อดีต) - อดีตนักกีฬาทีมชาติ	1. การสนับสนุนงบประมาณให้กับนักกีฬาอย่างเหมาะสมเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด เช่น ค่าตอบแทนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ 2. การยกย่องเชิดชูเกียรติให้นักกีฬาที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่นักกีฬารุ่นต่อไป	1. การปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ ให้กับนักกีฬาเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2. สามารถเข้าถึงการบริการด้านต่างๆ ของ กกท. ได้โดยง่าย เช่น การตรวจรักษา เป็นต้น 3. การจัดหาอาชีพรองรับให้กับอดีตนักกีฬาทีมชาติ
1.3 นักกีฬาเป็นเลิศ (อนาคต) - นักกีฬาเยาวชน	1. สถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมและแข่งขันที่ได้มาตรฐานมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ 2. สนับสนุนงบประมาณในการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างประสบการณ์ให้นักกีฬาอย่างต่อเนื่อง 3. การจัดทำและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านกีฬาอย่างต่อเนื่อง เช่น ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาด้านสารต้องห้ามทางการกีฬาด้านกฎหมายกีฬาต่างๆ ฯลฯ 4. มีการให้บริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬากรอบคลุมทุกสาขา	1. การปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ ให้กับนักกีฬาเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2. การจัดส่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำแนะนำและความรู้แก่นักกีฬาประจำสนามฝึกซ้อมและแข่งขันเพิ่มขึ้น 3. สามารถขอรับการสนับสนุนเงินจากกองทุนการศึกษานักกีฬาและเข้าถึงการบริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาได้โดยง่าย 4. การสนับสนุนด้านเงินรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม
2. นักกีฬาอาชีพ		
2.1 นักกีฬาอาชีพ (ปัจจุบัน) - นักกีฬาที่ขึ้นทะเบียนนักกีฬาอาชีพ	1. การให้องค์ความรู้ด้านกีฬาอาชีพและเส้นทางการพัฒนาสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ เช่น คู่มือด้านกฎหมายกีฬาอาชีพ ฯลฯ	1. สามารถขอรับการสนับสนุนเงินจากกองทุนการศึกษานักกีฬาและเข้าถึงการบริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาได้โดยง่าย

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ	ความคาดหวัง
	2. สนับสนุนงบประมาณในการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างประสบการณ์ให้นักกีฬาอย่างต่อเนื่อง 3. มีการให้บริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาครอบคลุมทุกสาขา 4. ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างประสบการณ์ 5. การสนับสนุนด้านสวัสดิการหรือการคุ้มครองเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด 6. กำกับดูแลให้การจัดการแข่งขันได้มาตรฐานสากล	2. การสนับสนุนด้านเงินรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม
2.2 นักกีฬาอาชีพ (อดีต) - อดีตนักกีฬาที่เคยขึ้นทะเบียนนักกีฬาอาชีพ	1. มีการให้บริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาครอบคลุมทุกสาขา	1. การปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ ให้นักกีฬาเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย 3. การอนุรักษ์ศิลปะการต่อสู้ของกีฬามวยไทย
2.3 นักกีฬาอาชีพ (อนาคต) - นักกีฬาเยาวชนที่สังกัดสโมสรกีฬาอาชีพ	1. การให้องค์ความรู้ด้านกีฬาอาชีพและเส้นทางพัฒนาสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ เช่น คู่มือด้านกฎหมายกีฬาอาชีพ ฯลฯ 2. สนับสนุนงบประมาณในการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างประสบการณ์ให้นักกีฬาอย่างต่อเนื่อง	1. พัฒนานักกีฬาให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสเป็นนักกีฬาอาชีพในอนาคต 2. การสนับสนุนด้านเงินรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ	ความคาดหวัง
3. บุคลากรกีฬาอาชีพ		
3.1 บุคลากรกีฬาอาชีพ (ปัจจุบัน) - บุคลากรกีฬาอาชีพที่ขึ้นทะเบียนบุคลากรกีฬาอาชีพ	1. มีการให้บริการด้านวิทยาศาสตร์การศึกษาคครอบคลุมทุกสาขา 2. สนับสนุนงบประมาณในการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างประสบการณ์ให้นักกีฬาอย่างต่อเนื่อง 3. การให้องค์ความรู้ด้านกีฬาอาชีพและเส้นทางการพัฒนาสู่การเป็นบุคลากรกีฬาอาชีพ เช่น คู่มือด้านกฎหมายกีฬาอาชีพ ฯลฯ 4. สนับสนุนบุคลากรกีฬาอาชีพเพื่อเข้าร่วมและปฏิบัติหน้าที่ในการแข่งขันกีฬาอาชีพ 5. การสนับสนุนด้านสวัสดิการหรือการคุ้มครองเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด	1. ปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ ให้นักกีฬาเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2. การสนับสนุนด้านเงินรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม
3.2 บุคลากรกีฬาอาชีพ (อดีต) - อดีตบุคลากรกีฬาอาชีพที่เคยขึ้นทะเบียนบุคลากรกีฬาอาชีพ	1. มีการให้บริการด้านวิทยาศาสตร์การศึกษาคครอบคลุมทุกสาขา 2. การให้องค์ความรู้ด้านกีฬาอาชีพและเส้นทางการพัฒนาสู่การเป็นบุคลากรกีฬาอาชีพ เช่น คู่มือด้านกฎหมายกีฬาอาชีพ ฯลฯ	1. การจัดหาอาชีพการงานที่มั่นคงตามความถนัด
3.1 บุคลากรกีฬาอาชีพ (อนาคต) - บุคลากรกีฬาอาชีพที่ยังไม่เคยขึ้นทะเบียนบุคลากรกีฬาอาชีพ	1. สนับสนุนงบประมาณในการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างประสบการณ์ให้นักกีฬาอย่างต่อเนื่อง 2. การให้องค์ความรู้ด้านกีฬาอาชีพและเส้นทางการพัฒนาสู่การเป็นบุคลากรกีฬาอาชีพ	1. ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น สร้างโอกาสในการเป็นนักกีฬาอาชีพต่อไป 2. สามารถเข้าถึงการบริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาได้โดยง่าย

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ	ความคาดหวัง
	<p>การพัฒนาสู่การเป็นบุคลากรกีฬาอาชีพ เช่น คู่มือ</p> <p>ด้านกฎหมายกีฬาอาชีพ ฯลฯ</p> <p>3. กำกับดูแลให้การจัดการแข่งขันได้มาตรฐานสากล</p>	
4. ผู้ใช้บริการทางการกีฬา		
<p>4.1 ผู้ใช้บริการทางการกีฬา (ปัจจุบัน)</p> <p>- ผู้ใช้บริการทางการกีฬาในสนามที่ กกท. ดูแล ทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิก</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานที่และอุปกรณ์ได้มาตรฐานและมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ 2. อัตราค่าใช้บริการที่มีความเหมาะสม 3. ข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้องและเข้าถึงได้ง่าย 4. มีช่องทางในการรับข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ 5. บุคลากรสามารถให้คำแนะนำในการให้บริการได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสำหรับการให้บริการทางการกีฬา 2. สามารถเข้าถึงการบริการด้านต่างๆ ของ กกท. ได้โดยง่าย 3. มีบุคลากรประจำสนามกีฬาเพื่อบริการให้คำแนะนำแก่ผู้ให้บริการทางการกีฬา
<p>4.2 ผู้ใช้บริการทางการกีฬา (อดีต)</p> <p>- ผู้ใช้บริการทางการกีฬาที่ไม่ต่อสมาชิก กกท. เป็นระยะเวลา มากกว่า 1 ปีขึ้นไป</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานที่และอุปกรณ์ได้มาตรฐานและมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ 2. อัตราค่าใช้บริการที่มีความเหมาะสม 3. ข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้องและเข้าถึงได้ง่าย 4. มีช่องทางในการรับข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ 5. บุคลากรสามารถให้คำแนะนำในการให้บริการได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสิ่งอำนวยความสะดวกจำนวนเพียงพอ เช่น ที่จอดรถเพียงพอ

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ	ความคาดหวัง
4.3 ผู้ใช้บริการทางการกีฬา (อนาคต)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานที่และอุปกรณ์ได้มาตรฐานและมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ 2. อัตราค่าบริการที่มีความเหมาะสม 3. ข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้องและเข้าถึงได้ง่าย 4. มีช่องทางในการรับข้อร้องเรียนจากผู้บริการ 5. บุคลากรสามารถให้คำแนะนำในการให้บริการได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสำหรับการให้บริการทางการกีฬา 2. มีบุคลากรประจำสนามกีฬาเพื่อบริการให้คำแนะนำแก่ผู้บริการทางการกีฬา

ตารางที่ 5 : กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กกท.-กลุ่มลูกค้า

2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กกท.

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ	ความคาดหวัง
1. พันธมิตร		
1.1 สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมและแข่งขันที่ได้มาตรฐานมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ 2. การสนับสนุนงบประมาณให้กับนักกีฬาอย่างเหมาะสมเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด เช่น ค่าตอบแทนสวัสดิการ เงินรางวัลจากผลงานการแข่งขัน ค่าจ้างผู้ฝึกสอน ค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ คู่ซ้อม ฯลฯ 3. มีการให้บริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬารอบคลุมทุกสาขา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับนักกีฬาเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2. การจัดส่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำแนะนำและความรู้แก่นักกีฬาประจำสนามฝึกซ้อมและแข่งขันเพิ่มขึ้น 3. สามารถขอรับการสนับสนุนเงินจากกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติและการบริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาได้ง่าย 4. การสนับสนุนด้านเงินรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ	ความคาดหวัง
	<p>4. มีการสรรหาและคัดเลือก นักกีฬาที่มีความสามารถโดดเด่น ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>5. ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้าง ประสบการณ์และเพื่อให้ได้สิทธิ์ การเข้าร่วมการแข่งขัน (Qualify)</p> <p>6. ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน กีฬามหกรรมกีฬานานาชาติ</p>	<p>5. การจัดสรรงบประมาณให้ เหมาะสมกับการดำเนินงานของ สมาคมกีฬา</p>
<p>1.2 สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด</p>	<p>1. สถานที่และอุปกรณ์ใน การฝึกซ้อมและแข่งขันที่ได้ มาตรฐานมีจำนวนเพียงพอ ต่อความต้องการ</p> <p>2. การสนับสนุนงบประมาณ ให้กับนักกีฬาอย่างเหมาะสม เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ ที่กำหนด เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ เงินรางวัลจากผลงาน การแข่งขัน ค่าจ้างผู้ฝึกสอน ค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ คู่ซ้อม ฯลฯ</p> <p>3. มีการให้บริการ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ครอบคลุมทุกสาขา</p>	<p>1. การปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับนักกีฬาเหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>2. การจัดส่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ คำแนะนำและความรู้แก่นักกีฬา ประจำสนามฝึกซ้อมและแข่งขัน เพิ่มขึ้น</p> <p>3. สามารถขอรับการสนับสนุน เงินจากกองทุนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติและการบริการด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬาได้โดยง่าย</p> <p>4. การสนับสนุนด้านเงินรางวัล ที่เหมาะสมและเป็นธรรม</p> <p>5. การจัดสรรงบประมาณ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน ของสมาคมกีฬา</p>
<p>1.3 สมาคมกีฬาอาชีพ</p>	<p>1. สนับสนุนงบประมาณใน การจัดการแข่งขันกีฬาอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p>2. พัฒนานักกีฬาและบุคลากร เข้าสู่ระบบกีฬาอาชีพ</p> <p>3. ส่งเสริมให้นักกีฬาอาชีพและ บุคลากรกีฬาอาชีพเข้าร่วม</p>	<p>1. อบรมให้ความรู้แก่นักกีฬาเพื่อ พัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ</p> <p>2. มีมาตรการเยียวยาหรือชดเชย รายได้ให้กับนักกีฬาและบุคลากร กีฬาอาชีพในช่วงที่ไม่สามารถ จัดการแข่งขันได้</p>

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ	ความคาดหวัง
	<p>รายการแข่งขันกีฬาอาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. การให้บริการในการจัดแข่งและขึ้นทะเบียนตาม พ.ร.บ. กีฬาอาชีพ มีความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง</p> <p>5. มีการจัดทำหลักเกณฑ์ระเบียบด้านกีฬาอาชีพที่ชัดเจน เช่น การสรรหาและพัฒนา นักกีฬาและบุคลากรกีฬาเข้าสู่ระบบกีฬาอาชีพ การขอรับ การสนับสนุนงบประมาณ การประเมินมาตรฐานกีฬาอาชีพ ฯลฯ</p>	
<p>1.4 คณะกรรมการเตรียมนักกีฬา</p>	<p>1. สถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมและแข่งขันที่ได้มาตรฐานมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ</p> <p>2. มีการคัดสรรนักกีฬาที่มีความสามารถและพัฒนาไปสู่กีฬาเป็นเลิศในระดับนานาชาติ</p>	<p>1. มีแผนการเก็บตัวฝึกซ้อมเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>2. มีการจัดทำข้อมูลด้านกีฬาที่เป็นปัจจุบัน เช่น ผลงานและสถิตินักกีฬาครอบคลุมทุกมหกรรมกีฬาย้อนหลัง 4 ปี ข้อมูลเปรียบเทียบคู่แข่งข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เป็นต้น</p> <p>3. มีการรายงานผลความก้าวหน้าในการเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬาอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>1.5 ผู้จัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ</p>	<p>1. สนับสนุนงบประมาณในการจัดการแข่งขันกีฬาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. การให้บริการในการจัดแข่งและขึ้นทะเบียนตาม พ.ร.บ. กีฬาอาชีพ มีความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง</p>	<p>1. กกท. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย</p>

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ	ความคาดหวัง
	3. มีการจัดทำหลักเกณฑ์ ระเบียบด้านกีฬาอาชีพที่ชัดเจน เช่น การขอรับการสนับสนุน งบประมาณ การประเมิน มาตรฐานกีฬาอาชีพ ฯลฯ 4. ส่งเสริมให้นักกีฬาอาชีพและ บุคลากรกีฬาอาชีพเข้าร่วม รายการแข่งขันกีฬาอาชีพอย่าง ต่อเนื่อง	
1.6 สโมสรกีฬาอาชีพ	1. สนับสนุนงบประมาณในการ จัดการแข่งขันกีฬาอย่างต่อเนื่อง 2. การให้บริการในการจัดแจ้ง และขึ้นทะเบียนตาม พ.ร.บ. กีฬาอาชีพ มีความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง 3. มีการจัดทำหลักเกณฑ์ ระเบียบด้านกีฬาอาชีพที่ชัดเจน เช่น การขอรับการสนับสนุน งบประมาณ การประเมิน มาตรฐานกีฬาอาชีพ ฯลฯ 4. ส่งเสริมให้นักกีฬาอาชีพ และบุคลากรกีฬาอาชีพเข้าร่วม รายการแข่งขันกีฬาอาชีพ อย่างต่อเนื่อง	1. สามารถขอรับการสนับสนุน เงินจากกองทุนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติและการบริการ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาได้ โดยง่าย
2. คู่ความร่วมมือ		
จังหวัดเจ้าภาพจัดการแข่งขัน	1. งบประมาณในการจัดการ แข่งขันและจัดซื้ออุปกรณ์กีฬา 2. งบประมาณในการก่อสร้าง สนามตามมติ ครม. 3. มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ในการจัดการแข่งขันครอบคลุม ทุกด้าน	1. งบประมาณในการจัดการ แข่งขันและจัดซื้ออุปกรณ์กีฬา เพิ่มเติมเพื่อให้การจัดการแข่งขัน มีมาตรฐาน 2. งบประมาณในการก่อสร้าง เพิ่มขึ้นเพื่อใช้ในการก่อสร้างและ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ	ความคาดหวัง
		ปรับปรุงสนามให้ได้มาตรฐาน รองรับการจัดการแข่งขัน 3. มีการกำกับควบคุมการจัดการ แข่งขันให้เป็นมาตรฐานเพื่อให้ เกมส์การแข่งขันมีความยั่งยืน
3. องค์กรกำกับดูแล		
<ul style="list-style-type: none"> - กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา - สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน - สำนักงานประมาณ - สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจของ กทท. 2. มีการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 3. มีการดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 4. มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 2. มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
4. บุคลากร กทท.	<ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพแวดล้อมเหมาะสมต่อการทำงานและมีความปลอดภัยในการทำงาน 2. ความก้าวหน้าในอาชีพ 3. ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับกลุ่มรัฐวิสาหกิจเดียวกัน 2. การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมตามสถานะเศรษฐกิจ
5. ชุมชนที่สำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินงานด้วยความปลอดภัยโดยคำนึงผลกระทบต่อชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมของ กทท. 3. มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของ กทท. ให้ชุมชนรับทราบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ถึงยังชุมชนได้โดยเร็ว เช่น การจัดกิจกรรมของ กทท. กรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชน เป็นต้น

ตารางที่ 6 : กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กทท.-กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



นอกจากนี้ กกท. ได้กำหนดผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือที่มีบทบาทสำคัญต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนี้

ลำดับ	พันธมิตร/คู่ความร่วมมือ /ผู้ส่งมอบ	บทบาทในระบบงานในส่วนที่เป็นการผลิตและการส่งมอบ
1	พันธมิตร	
	1.1 สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> • การรับรองมาตรฐานสนามแข่งขัน • การจัดการแข่งขันแต่ละชนิดกีฬา • เสนอรับงบประมาณจาก กกท. เพื่อดำเนินการตามแผนการเก็บตัวฝึกซ้อมและส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่างๆ ตลอดจนการจัดการแข่งขัน
	1.2 สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> • เตรียมและส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน
2	คู่ความร่วมมือ	
	2.1 จังหวัดเจ้าภาพจัดการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> • จัดการแข่งขัน
	2.2 ผู้ให้การสนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> • ให้การสนับสนุนงบประมาณ
	2.3 องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> • ให้การสนับสนุนสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการเล่นกีฬาและออกกำลังกายของประชาชน
	2.4 สถาบันการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนองค์ความรู้และบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาให้ กกท.
3	ผู้ส่งมอบ	
	3.1 ผู้รับจ้างจัดกิจกรรมต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมต่างๆ ในการแข่งขัน เช่น พิธีเปิด-ปิดการแข่งขัน Sports Entertainment และอื่นๆ
	3.2 ผู้รับเหมาก่อสร้างและปรับปรุงซ่อมแซม	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างปรับปรุงต่อเติมซ่อมแซมสถานที่ตามสัญญา
	3.3 ผู้รับจ้างในการจัดหาอุปกรณ์กีฬา	<ul style="list-style-type: none"> • จัดหาอุปกรณ์กีฬาตามที่ กกท. กำหนด
	3.4 ผู้รับจ้างทำวิจัย/องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำงานวิจัย/องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาตามที่ กกท. กำหนด
	3.5 ผู้รับจ้างในการจัดหาอุปกรณ์ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> • จัดหาอุปกรณ์ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาตามที่ กกท. กำหนด

ตารางที่ 7 : ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่มีบทบาทสำคัญต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ



การจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามผลิตภัณฑ์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ผลิตภัณฑ์และบริหาร	ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พันธมิตร/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ
1. รายการการแข่งขันที่ กกท. เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์	<ul style="list-style-type: none"> ● นักกีฬาเป็นเลิศ ● บุคลากรทางการกีฬา ● และผู้ชม 	<ul style="list-style-type: none"> ● สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ● สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด ● จังหวัดเจ้าภาพ ● ผู้สนับสนุน ● องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ● ผู้รับจ้างจัดกิจกรรมต่างๆ
2. ให้การสนับสนุนงบประมาณด้านบริหารจัดการกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> ● นักกีฬาเป็นเลิศ ● นักกีฬาอาชีพ ● สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ● สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด ● สมาคมกีฬาอาชีพ ● สโมสรกีฬาอาชีพ ● ผู้จัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> ● สำนักงบประมาณ ● กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
3. การให้บริการ สถานที่ และอุปกรณ์กีฬา	<ul style="list-style-type: none"> ● นักกีฬาเป็นเลิศ ● นักกีฬาอาชีพ ● ผู้จัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ ● ผู้ใช้บริการทางการกีฬา 	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้รับจ้างจัดกิจกรรมต่างๆ ● ผู้รับจ้างในการจัดหาอุปกรณ์กีฬา ● ผู้รับจ้างในการจัดหาอุปกรณ์ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ● ผู้รับเหมาก่อสร้างและปรับปรุงซ่อมแซม
4. การบริการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นการให้บริการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา 6 ด้าน ได้แก่ 1. การควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา 2. เวชศาสตร์การกีฬา 3. จิตวิทยาการกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> ● นักกีฬาเป็นเลิศ ● นักกีฬาอาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> ● สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ● สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด ● สถาบันการศึกษา ● ผู้รับจ้างทำวิจัย/องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา

ผลิตภัณฑ์และบริหาร	ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พันธมิตร/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ
4. โภชนาการ 5. สรีระวิทยาการออกกำลังกาย 6. ชีวกลศาสตร์		

ตารางที่ 8 : การจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามผลิตภัณฑ์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย



3.9 การวิเคราะห์ Business Model ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

จากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลจากตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย Business Canvas Model ของการกีฬาแห่งประเทศไทยสำหรับแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว เห็นว่าการดำเนินการจะสามารถบรรลุภารกิจตามตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่ละระยะ จำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดโครงสร้างงบประมาณและพนักงานที่เป็นกลไกสำคัญในการตอบสนองยุทธศาสตร์

- **Business Canvas Model สำหรับแผนระยะสั้น**

การเป็นผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬาและผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยซึ่งมีเป้าหมายหลักในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬาให้กับนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ นักกีฬาอาชีพ และสมาคมกีฬาด้วยการบริการแบบมืออาชีพ ทั้งนี้ ในการพิจารณาอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนจึงควรพิจารณาองค์ประกอบของกิจกรรมและทรัพยากรบุคคลที่มีผลกระทบต่อภารกิจและเป้าหมายซึ่งเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Key Partners สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สถาบันการศึกษา ผู้สนับสนุนกีฬาภาครัฐและเอกชน	Key Activities การให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน การกำกับดูแลการดำเนินงาน ของสมาคมกีฬา การสนับสนุนการจัดการแข่งกีฬา	Value Propositions พัฒนาศักยภาพและผลงาน ของนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และนักกีฬาอาชีพ เพิ่มพูนประสบการณ์ (Experience Enhancement) สนับสนุนงบประมาณใน การดำเนินงานของสมาคมกีฬา ตอบโจทย์ของนักกีฬาและสมาคมกีฬา	Customer Relationships การให้บริการส่วนบุคคล (Customization) การสนับสนุนการดำเนินงาน ของสมาคมกีฬา	Customer Segments นักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ นักกีฬาอาชีพ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย
Key Resources โครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬา			Channels ศูนย์ฝึกกีฬา ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา สมาคมกีฬาในสังกัดการกีฬา แห่งประเทศไทย	
Cost Structure งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ค่าบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬา		Revenue Streams งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณจากกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (Sin Tax) รายได้จากสิทธิประโยชน์		

ภาพประกอบที่ 9 : Business Canvas Model สำหรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ระยะสั้น



- **Business Canvas Model สำหรับแผนระยะกลาง**

การเป็นผู้ให้บริการ Platform สำหรับการสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยและนักกีฬาซึ่งมีเป้าหมายหลักในสร้าง Platform รูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและการตลาดให้กับสมาคมกีฬาและนักกีฬาเพื่อให้สมาคมกีฬาและนักกีฬาสามารถเลี้ยงตนเองได้ ลดการพึ่ง พางบประมาณของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ ในการพิจารณาอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนจึงควรพิจารณาองค์ประกอบของกิจกรรมและทรัพยากรบุคคลที่มีผลกระทบต่อภารกิจและเป้าหมายซึ่งเป็นห่วงโซ่ในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Key Partners สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สถาบันการศึกษา ผู้สนับสนุนกีฬาภาครัฐและเอกชน	Key Activities การให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน การกำกับดูแลการดำเนินงาน ของสมาคมกีฬา การให้บริการ platform สำหรับ สมาคมกีฬาและนักกีฬา การสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬา	Value Propositions พัฒนาศักยภาพและผลงาน ของนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและ นักกีฬาอาชีพ เพิ่มพูนประสบการณ์ (Experience Enhancement) สนับสนุนงบประมาณในการ ดำเนินงานของสมาคมกีฬา ตอบโจทย์ของนักกีฬาและสมาคมกีฬา Media & Content	Customer Relationships การให้บริการส่วนบุคคล (Customization)	Customer Segments นักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ นักกีฬาอาชีพ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย
	Key Resources โครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬา		Channels ศูนย์ฝึกกีฬา ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา สมาคมกีฬาในสังกัดการกีฬา แห่งประเทศไทย	
Cost Structure งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ค่าบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬา		Revenue Streams งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณจากกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (Sin Tax) รายได้จากสิทธิประโยชน์		

ภาพประกอบที่ 10 : Business Canvas Model สำหรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ระยะกลาง



- **Business Canvas Model สำหรับแผนระยะยาว**

การเป็นผู้ร่วมสร้างความสำเร็จของนักกีฬาซึ่งมีเป้าหมายหลักพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและนักกีฬาอาชีพพร้อมกับสมาคมกีฬาและภาคส่วนต่างๆ เพื่อการวางแผนการพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน การพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจะเป็นการตอบโจทย์ศักยภาพของนักกีฬาเฉพาะบุคคลมากขึ้น ดังนั้นการกีฬาแห่งประเทศไทยควรวางตัวเป็นผู้ร่วมสร้างความสำเร็จของนักกีฬาหรือเป็น Podium Creator ทั้งนี้ในการพิจารณาอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนจึงควรพิจารณาองค์ประกอบของกิจกรรมและทรัพยากรบุคคลที่มีผลกระทบต่อภารกิจและเป้าหมายซึ่งเป็นห่วงโซ่ในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Key Partners สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ สถาบันการศึกษา ผู้สนับสนุนกีฬาภาครัฐและเอกชน	Key Activities การให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน การกำกับดูแลการดำเนินงาน ของสมาคมกีฬา การให้บริการ platform สำหรับ สมาคมกีฬาและนักกีฬา การสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬา Key Resources โครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬา Platform การบริการฐานข้อมูลของ นักกีฬา Big Data Sport Technology ที่ผลิตโดยการ กีฬาแห่งประเทศไทย	Value Propositions เป็นผู้ร่วมพัฒนานักกีฬาสู่ความสำเร็จ ระดับโลก (Podium Creator) เพิ่มพูนประสบการณ์ (Experience Enhancement) สนับสนุนงบประมาณในการ ดำเนินงานของสมาคมกีฬา Media & Content	Customer Relationships การให้บริการส่วนบุคคล (Customization) Channels ศูนย์ฝึกกีฬา ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา สมาคมกีฬาในสังกัดการกีฬา แห่งประเทศไทย	Customer Segments นักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ นักกีฬาอาชีพ
Cost Structure งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ค่าบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬา		Revenue Streams งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณจากกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (Sin Tax) รายได้จากสิทธิประโยชน์		

ภาพประกอบที่ 11 : Business Canvas Model ของตำแหน่งยุทธศาสตร์ในระยะยาว



3.10 แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. 2564–2567

วิสัยทัศน์	บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของ กทท. ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ			
ยุทธศาสตร์	การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)	การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคล ของ กทท. (Capability Enhancement)	การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่ง ความสุขในการปฏิบัติงาน (Happy Workplace)	การพัฒนาบุคลากร ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Personnel Development)
เป้าประสงค์	1.1 การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และการทบทวนโครงสร้าง อัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและรองรับการ เปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและปัจจัยภายนอก 1.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุม บุคลากรทั้งองค์กรและเชื่อมโยงกับผลการ ปฏิบัติงาน	2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กทท. ให้มี ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่เหมาะสมกับความ ต้องการขององค์กรและรองรับการเปลี่ยนแปลง ของบริบทองค์กรและนวัตกรรมเทคโนโลยี 2.2 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้บริหาร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ ดำเนินตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพได้	3.1 การปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และ เสริมสร้างความผูกพันองค์กรให้แก่บุคลากร 3.2 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรใน องค์กร และจัดมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ ปลอดภัย	4.1 การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้ สามารถขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อ ตอบสนองภารกิจขององค์กร 4.2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับ การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุม ทั้งองค์กร และการบริหารจัดการความรู้ด้าน ทรัพยากรบุคคลขององค์กร
กลยุทธ์	1.1.1 การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. 2563-2567 1.1.2 การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของฝ่าย/ สำนัก ให้สอดคล้องกับภารกิจยุทธศาสตร์และ ทิศทางขององค์กร 1.2.1 การส่งเสริมให้มีระบบผลตอบแทนและสิทธิ ประโยชน์ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร 1.2.2 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีเกณฑ์ชัดเจนและส่งเสริมให้มีการบังคับใช้ อย่างเป็นธรรม	2.1.1 การส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ตรงกับงาน 2.1.2 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม สำหรับการควบคุมวินัยและโยกย้ายงาน 2.2.1 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ ให้ครอบคลุมทุกสายงานมีเกณฑ์และการ ประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส 2.2.2 การจัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนสืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีเกณฑ์และการ ประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.1.1 การเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาลที่ดี รวมถึงความ ผูกพันองค์กรให้บุคลากรขององค์กร 3.2.1 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของ บุคลากร 3.2.2 การส่งเสริมด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีพอนามัย และสิ่งแวดล้อมขององค์กร	4.1.1 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้าน ทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะ ความรู้ สมรรถนะใน สายวิชาชีพ 4.1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานในเชิงรุก 4.2.1 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการ บริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล

ภาพประกอบที่ 12 : แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. 2564–2567

วิสัยทัศน์ (Vision)

“บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของ กทท. ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติต่อยอดสู่ระดับอาชีพและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ”

พันธกิจ (Mission)

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กทท. เชิงรุกให้สนับสนุนภารกิจของ องค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กทท. ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่เหมาะสมกับภารกิจและงานขององค์กรและรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและนวัตกรรมเทคโนโลยี
3. การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี
4. การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคลได้ตามกลยุทธ์ขององค์กรและส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

เป้าประสงค์ที่ 1.1 การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและปัจจัยภายนอก

กลยุทธ์ที่ 1.1.1 การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. 2564–2567

กลยุทธ์ที่ 1.1.2 การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่าย/สำนักให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ และทิศทางขององค์กร

เป้าประสงค์ที่ 1.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กรและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 1.2.1 การส่งเสริมให้มีระบบผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1.2.2 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนและส่งเสริมให้มีการบังคับใช้อย่างเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กทท.

เป้าประสงค์ที่ 2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กทท. ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรและรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและนวัตกรรมเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ 2.1.1 การส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ตรงกับงาน

กลยุทธ์ที่ 2.1.2 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการหมุนเวียนและโยกย้ายงาน

เป้าประสงค์ที่ 2.2 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้บริหารให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพได้

กลยุทธ์ที่ 2.2.1 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงานและมีเกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส

กลยุทธ์ที่ 2.2.2 การจัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีเกณฑ์เกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ที่ 3.1 การปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างความผูกพันองค์กรให้แก่บุคลากร

กลยุทธ์ที่ 3.1.1 การเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี รวมถึงความผูกพันองค์กรให้บุคลากรขององค์กร

เป้าประสงค์ที่ 3.2 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรและจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย



กลยุทธ์ที่ 3.2.1 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 3.2.2 การส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุวีถีภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม
ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์ที่ 4.1 การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนงาน
ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองภารกิจขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 4.1.1 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะ ความรู้
สมรรถนะในสายวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 4.1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานในเชิงรุก

เป้าประสงค์ที่ 4.2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารงานด้านทรัพยากร
บุคคลให้ครอบคลุมทั้งองค์กรและการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล
ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 4.2.1 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล
และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล



บทที่ 4

แนวโน้มสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคล

4.1 ด้านสังคม

มีการประมาณการไว้ว่า ในปี 2564 ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ โดยมีประชากรที่มีอายุเกินกว่า 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 20 และจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 30 ในปี 2579 ขณะที่ประชากรวัยเด็กและวัยทำงานลดลงอย่างต่อเนื่องสัดส่วนของประชากรในเขตเมืองเพิ่มมากขึ้น รูปแบบการดำรงชีวิตเปลี่ยนแปลงไป ครอบครัวมีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น มีบุตรน้อย ความสัมพันธ์ในชุมชนเปลี่ยนแปลงไป ความผูกพันระหว่างคนในชุมชนลดลง สถานการณ์ด้านสังคมดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ กทท. คือ การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนคนวัยทำงานเข้ามาในองค์กร เกิดการแย่งชิงประชากรกลุ่มวัยทำงานซึ่งปัญหาดังกล่าวจะทำให้อายุเฉลี่ยบุคลากรขององค์กรสูงขึ้นอันอาจส่งผลให้เกิดภาระด้านการให้สวัสดิการด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้น

4.2 ด้านเศรษฐกิจ

แนวโน้มในระยะยาวมีการประมาณการว่าประเทศไทยจะมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง อัตราการขยายตัวและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอยู่ในเกณฑ์ดี ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสูงในขณะเดียวกันภาคเกษตรกรรมก็เป็นแหล่งสร้างรายได้และภาคบริการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Asian Economic Community: AEC) จะส่งผลให้มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงขึ้นแต่ก็อาจทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อหรือความแตกต่างทางด้านค่าครองชีพของแต่ละพื้นที่ สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจดังกล่าว กทท. ต้องมีการเตรียมบุคลากรให้เพียงพอและรองรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเข้าสู่ AEC และการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ โดยต้องจัดเตรียมบุคลากรให้มีทักษะทางด้านภาษาทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่นของ AEC รวมถึงให้มีอัตรากำลังเพียงพอต่อการเป็นผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและการกำกับดูแล การเป็นผู้สนับสนุนและสร้าง Platform รวมถึงการเป็นผู้สร้างความสำเร็จทางด้านกีฬาเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการกีฬาเพื่อเป็นกลุ่มผู้นำทางการกีฬาระดับเอเชียและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างยั่งยืน

4.3 ด้านการเมือง

การกีฬาแห่งประเทศไทย (กทท.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในการดำเนินนโยบายต่างๆ จึงจำเป็นต้องอยู่ภายใต้นโยบายของรัฐและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมไปถึงยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่กำหนดโดยรัฐบาลและจากความผันผวนทางการเมืองของไทย การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. จึงจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์และตอบสนองนโยบายของรัฐได้อย่างทันที่



4.4 ด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านต่างๆ ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication) รวมถึงช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้มากขึ้น เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) หรืออินเทอร์เน็ตที่นำมาใช้แทนที่หรืออำนวยความสะดวกทำให้ลดบทบาทและขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันลง หากองค์กรไม่ปรับตัวก็อาจประสบปัญหาหรือมีความสามารถในการแข่งขันลดลงได้ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการให้บริการในยุคดิจิทัลที่จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นในอนาคต

4.5 ด้านกฎหมาย

ปัจจุบันมีกฎหมายใหม่ๆ ที่บัญญัติขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง โดยข้อกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอัตรากำลัง เช่น กฎหมายดิจิทัล กฎหมายแรงงาน พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 ฯลฯ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลมีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องเริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน ระหว่างการทำงานไปจนกระทั่งสิ้นสุดการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ไม่ละเมิดสิทธิเสรีภาพ และมีความเท่าเทียมในการทำงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติอันมีสาเหตุมาจากถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สุขภาพ หรือสถานภาพทางกาย

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- 1) นโยบายขององค์กรเพราะการวางแผนด้านอัตรากำลังโดยรวมจะต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบายของ กทท.
- 2) การขยายตัว/ลดขนาดขององค์กรอันเนื่องมาจากการปรับโครงสร้างการบริหารงานจะต้องมีการวางแผนเรื่องอัตรากำลังให้เหมาะสมกับขนาดและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร
- 3) คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร เช่น จำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน และความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อที่จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 4) อัตราเกษียณและอัตราการเข้า-ออกของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการคำนวณและประมาณการจำนวนบุคลากรเพื่อที่จะได้มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรได้อย่างถูกต้อง
- 5) ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายเนื่องจากต้นทุนสูงจนสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันจึงต้องทบทวนปรับลดและควบคุมค่าใช้จ่ายอันรวมถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจึงจำเป็นต้องวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าว



บทที่ 5

สภาพแวดล้อมด้านอัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทย

5.1 โครงสร้างและอัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทย ปี 2564–2565

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564 โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2564 ในการประชุมฯ ครั้งที่ 13/2564 โดยการปรับปรุงโครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564 มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการและออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) โดยแบ่งออกเป็น ผู้ว่าการ 1 ตำแหน่ง รองผู้ว่าการ 5 ตำแหน่ง หน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก 16 หน่วยงาน ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า 47 หน่วยงาน และระดับงาน 191 หน่วยงาน

โดยการกีฬาแห่งประเทศไทย มีผู้บริหารระดับสูงอยู่ทั้งหมด 6 ตำแหน่ง ดังนี้

1. ผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย
2. รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายบริหาร
3. รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายกีฬาเป็นเลิศและวิทยาศาสตร์การกีฬา
4. รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย
5. รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายส่งเสริมกีฬา

การกีฬาแห่งประเทศไทย มีสายงานการบริหารงานภายใต้ผู้ว่าการฯ และรองผู้ว่าการฯ ทั้งหมด 16 ฝ่าย/สำนัก ดังนี้

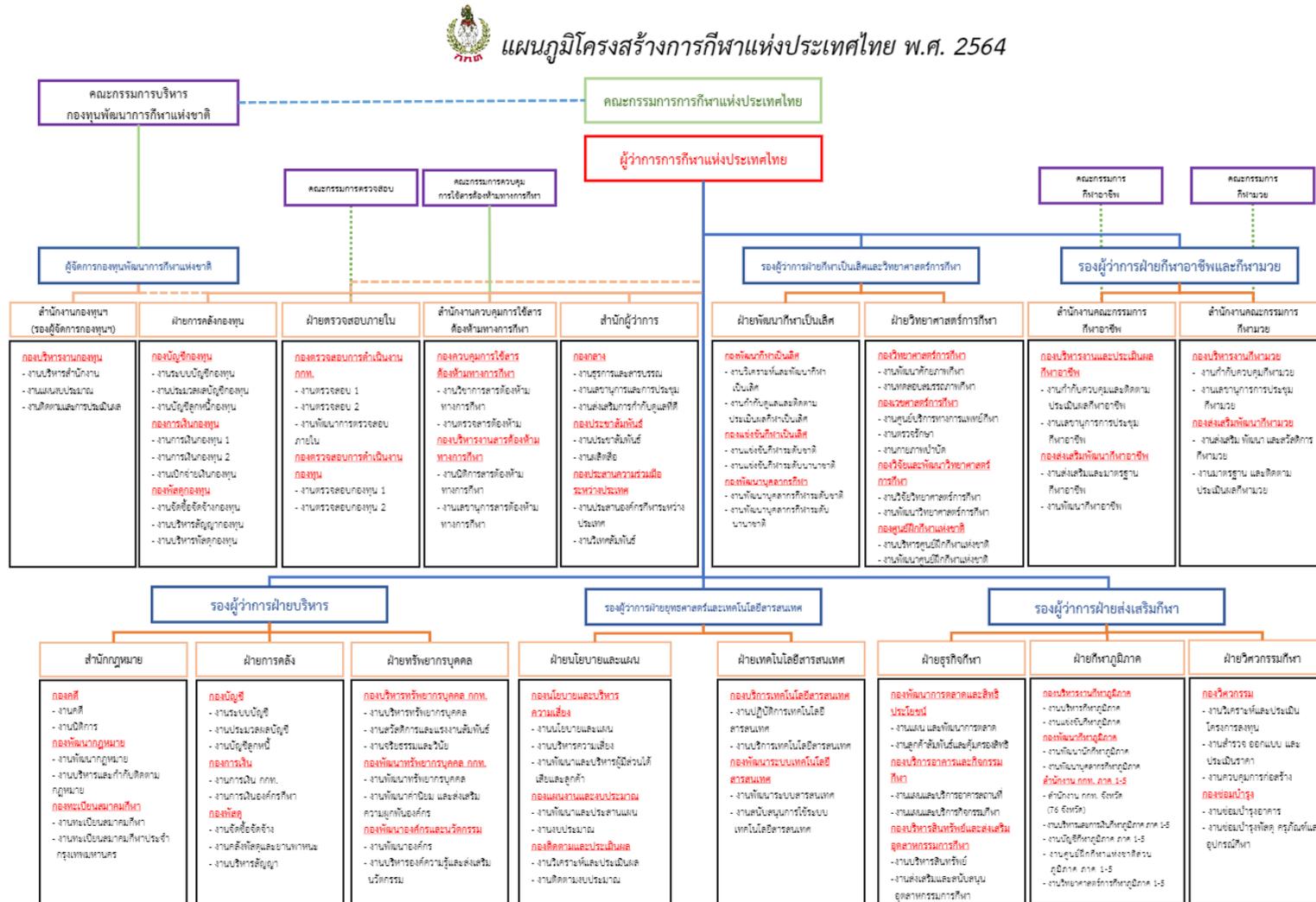
1. หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่
 - (1) ฝ่ายตรวจสอบภายใน
 - (2) สำนักผู้ว่าการ
 - (3) สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา
 - (4) ฝ่ายการคลังกองทุน
2. หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายบริหาร ได้แก่
 - (1) สำนักกฎหมาย
 - (2) ฝ่ายการคลัง
 - (3) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายกีฬาเป็นเลิศและวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่
 - (1) ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ
 - (2) ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา



4. หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย ได้แก่
 - (1) สำนักงานคณะกรรมการกีฬาอาชีพ
 - (2) สำนักงานคณะกรรมการกีฬามวย
5. หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่
 - (1) ฝ่ายนโยบายและแผน
 - (2) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายส่งเสริมกีฬา ได้แก่
 - (1) ฝ่ายธุรกิจกีฬา
 - (2) ฝ่ายกีฬาภูมิภาค
 - (3) ฝ่ายวิศวกรรมกีฬา



รายละเอียดโครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย แสดงดังนี้



ภาพประกอบที่ 13 : แผนภูมิโครงสร้างของการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564

จากสายงานการบริหารงานภายใต้ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการทั้งหมด 16 ฝ่าย/สำนักตามโครงสร้างดังกล่าว การกีฬาแห่งประเทศไทยมีอัตรากำลัง ปี 2564–2565 ตามสายการบังคับบัญชาของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด 6 ตำแหน่ง รายละเอียดดังนี้

อัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทย ปี 2564–2565

หน่วยงาน	อัตรากำลัง		
	ปี 2564	ปี 2565	อัตรากำลังที่ได้รับ การอนุมัติ
ผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย	1	1	-
1. สำนักผู้ว่าการ	30	31	1
2. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	13	15	2
3. สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา	19	19	-
4. ฝ่ายการคลังกองทุน	22	24	2
รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายบริหาร	1	1	-
5. สำนักกฎหมาย	17	21	4
6. ฝ่ายการคลัง	53	58	5
7. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	25	27	2
รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	1	-
8. ฝ่ายนโยบายและแผน	26	27	1
9. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	11	13	2
รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายกีฬาเป็นเลิศและวิทยาศาสตร์การกีฬา	1	1	-
10. ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ	30	35	5
11. ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา	28	33	5
รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย	1	1	-
12. สำนักงานคณะกรรมการกีฬามวย	11	13	2
13. สำนักงานคณะกรรมการกีฬาอาชีพ	15	15	-
รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย ฝ่ายส่งเสริมกีฬา	1	1	-
14. ฝ่ายธุรกิจกีฬา	60	67	7
15. ฝ่ายวิศวกรรมกีฬา	27	32	5
16. ฝ่ายกีฬาภูมิภาค	219	219	-
จำนวนรวม	612	655	43

หมายเหตุ : มติที่ประชุมคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 13/2563 เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2563



ชื่อย่อฝ่าย/สำนักตามงานสารบรรณ

ชื่อย่อฝ่าย/สำนัก	ชื่อทางการของฝ่าย/สำนัก
ฝตส	ฝ่ายตรวจสอบภายใน
สผก	สำนักผู้ว่าการ
สคส	สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา
ฝกท	ฝ่ายการคลังกองทุน
ฝนผ	ฝายนโยบายและแผน
ฝทส	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
สคอ	สำนักงานคณะกรรมการกีฬาอาชีพ
สคม	สำนักงานคณะกรรมการกีฬามวย
สนก	สำนักกฎหมาย
ฝกค	ฝ่ายการคลัง
ฝทบ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ฝวก	ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา
ฝกล	ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ
ฝธก	ฝ่ายธุรกิจกีฬา
ฝวศ	ฝ่ายวิศวกรรมกีฬา
ฝกภ	ฝ่ายกีฬาภูมิภาค



อัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานจำแนกตามตำแหน่ง ประจำปี 2564

ตำแหน่ง	ฝตส	สผก	สคส	ฝกท	ฝนผ	ฝทส	สคอ	สคม	สนก	ฝกค	ฝทบ	ฝวก	ฝกค	ฝรก	ฝวค	ฝวก	รวม
ผู้ว่าการ																	1
รองผู้ว่าการ																	5
ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
ผู้อำนวยการกอง	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	42
ผู้อำนวยการสำนักงาน กกท. ภาค																	5
หัวหน้างาน	5	7	4	9	7	4	4	4	6	8	7	9	6	6	5		24
ผู้อำนวยการสำนักงาน กกท. จังหวัด																	76
ผู้ตรวจสอบภายใน	5																5
พนักงานธุรการ		3															3
พนักงานบริหารงานทั่วไป		4	3		2		2	2		2			8	3	4		90
พนักงานวิเคราะห์		1			10												11
พนักงานประชาสัมพันธ์		6															6
พนักงานสารสนเทศ		1				3											4
พนักงานวิเทศสัมพันธ์		4															4
นักวิทยาศาสตร์การกีฬา			8									9					5
นิติกร			1						7								8
นักบัญชี				3						12							5
พนักงานการเงิน				3						9							5
พนักงานพัสดุ				3						9							12
พนักงานงบประมาณ					3												3
นักวิเคราะห์ระบบ						1											1
พนักงานส่งเสริมกีฬา							6	2					12	1		5	26
พนักงานขับรถ										9							9
นักทรัพยากรบุคคล											10						10
นักวิชาการ											3						3
นักกายภาพบำบัด												3					3



ตำแหน่ง	ฝตส	สผก	สคส	ฝกท	ฝนผ	ฝทส	สคอ	สคม	สนก	ฝกค	ฝทบ	ฝวก	ฝกค	ฝรก	ฝวศ	ฝกภ	รวม
พยาบาล												1					1
นักวิจัย												1					1
พนักงานการตลาด														4			4
นักบริหารสินทรัพย์														1			1
นักวิเคราะห์ตลาด														1			1
วิศวกร															8		8
สถาปนิก															2		2
ช่างโยธา															3		3
ช่างซ่อมบำรุง															2		2
พนักงานส่งเสริมกิจกรรม														10			10
เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม														1			1
เจ้าหน้าที่ธุรการ											1			1		1	3
พนักงานบริการ														28			28
รวม	13	30	19	22	26	11	15	11	17	53	25	28	30	60	27	219	612

หมายเหตุ : ตำแหน่งตามข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและการบริหารงานของ กกท. พ.ศ. 2564



อัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานจำแนกตามตำแหน่ง ประจำปี 2565

ตำแหน่ง	ฝตส	สผก	สคส	ฝกท	ฝนผ	ฝทส	สกอ	สคม	สนก	ฝกค	ฝทบ	ฝวก	ฝกค	ฝรก	ฝวค	ฝกค	รวม
ผู้ว่าการ																	1
รองผู้ว่าการ																	5
ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
ผู้อำนวยการกอง	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	42
ผู้อำนวยการสำนักงาน กกท. ภาค																5	5
หัวหน้างาน	5	7	4	9	7	4	4	4	6	8	7	9	6	6	5	24	115
ผู้อำนวยการสำนักงาน กกท. จังหวัด																76	76
ผู้ตรวจสอบภายใน	7																7
พนักงานธุรการ		3															3
พนักงานบริหารงานทั่วไป		4	3		2		2	2		2			11	5	7	90	128
พนักงานวิเคราะห์		2			11												13
พนักงานประชาสัมพันธ์		6															6
พนักงานสารสนเทศ		1				3											4
พนักงานวิเทศสัมพันธ์		4															4
นักวิทยาศาสตร์การกีฬา			8									11				5	24
นิติกร			1						11								12
นักบัญชี				3						14						5	22
พนักงานการเงิน				5						11						5	21
พนักงานพัสดุ				3						10							13
พนักงานงบประมาณ					3												3
นักวิเคราะห์ระบบ						1											1
พนักงานส่งเสริมกีฬา							6	4					14	1		5	30
พนักงานขับรถ										9							9
นักทรัพยากรบุคคล											12						12
นักวิชาการ											3						3
นักกายภาพบำบัด												4					4



ตำแหน่ง	ฝตส	สผก	สคส	ฝกท	ฝนผ	ฝทส	สคอ	สคม	สนก	ฝกค	ฝทบ	ฝวก	ฝกค	ฝรก	ฝวค	ฝกภ	รวม
พยาบาล												2					2
นักวิจัย												1					1
พนักงานการตลาด														4			4
นักบริหารสินทรัพย์														2			2
นักวิเคราะห์ตลาด														1			1
วิศวกร															10		10
สถาปนิก															2		2
ช่างโยธา															3		3
ช่างซ่อมบำรุง															2		2
พนักงานส่งเสริมกิจกรรม														14			14
เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม														1			1
เจ้าหน้าที่ธุรการ											1			1		1	3
พนักงานบริการ														28			28
ผู้ดูแลระบบ						1											1
โปรแกรมเมอร์						1											1
แพทย์												1					1
รวม	15	31	19	24	27	13	15	13	21	58	27	33	35	67	32	219	655

หมายเหตุ : ช่องสีเหลือง คือ ตำแหน่งที่มีการเพิ่มอัตรากำลังในปี 2565 รวมทั้งสิ้น 43 อัตรา



บัญชีแสดงสายงานตามข้อบังคับการจัดแบ่งส่วนงานและการบริหารงานของ กกท.

ลำดับที่	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	คุณวุฒิ	ระดับ	อัตรากำลัง ปี 2564	อัตรากำลัง ปี 2565
1	บริหาร	รองผู้อำนวยการ	ปริญญาตรี	10	5	5
		ผู้อำนวยการฝ่าย	ปริญญาตรี	9	16	16
		ผู้อำนวยการกอง	ปริญญาตรี	8	42	42
		ผู้อำนวยการสำนักงาน กกท. ภาค	ปริญญาตรี	8	5	5
		หัวหน้างาน	ปริญญาตรี	7	115	115
		ผู้อำนวยการสำนักงาน กกท. จังหวัด	ปริญญาตรี	7	76	76
2	ตรวจสอบภายใน	ผู้ตรวจสอบภายใน	ปริญญาตรี	3-6	5	7
3	บริหารงานทั่วไป	พนักงานบริหารงานทั่วไป	ปริญญาตรี	3-6	120	128
		เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ปวส.	2-6	-	-
4	ธุรการ	พนักงานธุรการ	ปริญญาตรี	3-6	3	3
		เจ้าหน้าที่ธุรการ	ปวส.	2-6	-	-
		เจ้าหน้าที่ธุรการ	ปวช.	1-5	3	3
5	วิเทศสัมพันธ์	พนักงานวิเทศสัมพันธ์	ปริญญาตรี	3-6	4	4
6	ประชาสัมพันธ์	พนักงานประชาสัมพันธ์	ปริญญาตรี	3-6	6	6
7	นิติการ	นิติกร	ปริญญาตรี	3-6	8	12
8	วิเคราะห์	พนักงานวิเคราะห์	ปริญญาโท	4-6	-	-
		พนักงานวิเคราะห์	ปริญญาตรี	3-6	11	13
9	งบประมาณ	พนักงานงบประมาณ	ปริญญาตรี	3-6	3	3
10	บัญชี	นักบัญชี	ปริญญาตรี	3-6	20	22
		เจ้าหน้าที่บัญชี	ปวส.	2-6	-	-
11	การเงิน	พนักงานการเงิน	ปริญญาตรี	3-6	17	21
		เจ้าหน้าที่การเงิน	ปวส.	2-6	-	-
12	การพัสดุ	พนักงานพัสดุ	ปริญญาตรี	3-6	12	13
13	ทรัพยากรบุคคล	นักทรัพยากรบุคคล	ปริญญาตรี	3-6	10	12



ลำดับที่	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	คุณวุฒิ	ระดับ	อัตรากำลังปี 2564	อัตรากำลังปี 2565
		นิติกร	ปริญญาตรี	3-6	-	-
14	สารสนเทศ	ผู้ดูแลระบบ	ปริญญาตรี	3-6	-	1
		พนักงานสารสนเทศ	ปริญญาตรี	3-6	4	4
		นักวิเคราะห์ระบบ	ปริญญาตรี	3-6	1	1
		โปรแกรมเมอร์	ปริญญาตรี	3-6	-	1
15	ส่งเสริมกีฬา	พนักงานส่งเสริมกีฬา	ปริญญาโท	4-6	-	-
		พนักงานส่งเสริมกีฬา	ปริญญาตรี	3-6	26	30
		เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกีฬา	ปวส./ อนุปริญญา	2-6	-	-
16	ธุรกิจ	พนักงานส่งเสริมกิจกรรม	ปริญญาตรี	3-6	10	14
		เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม	ปวส./ปวท.	2-6	-	-
		เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม	ปวช.	1-5	1	1
17	การตลาด	นักวิเคราะห์ตลาด	ปริญญาโท	4-6	-	-
		นักบริหารสินทรัพย์	ปริญญาโท	4-6	-	-
		พนักงานการตลาด	ปริญญาตรี	3-6	4	4
		นักวิเคราะห์ตลาด	ปริญญาตรี	3-6	1	1
		นักบริหารสินทรัพย์	ปริญญาตรี	3-6	1	2
18	สถาปัตยกรรม	สถาปนิก	ปริญญาตรี	3-6	2	2
19	วิศวกรรม	วิศวกร	ปริญญาตรี	3-6	8	10
20	ช่างโยธา	ช่างโยธา	ปวส./ปวท.	2-6	3	3
		ช่างโยธา	ปวช.	1-5	-	-
21	ซ่อมบำรุง	ช่างซ่อมบำรุง	ปวส./ปวท.	2-6	2	2
		ช่างซ่อมบำรุง	ปวช.	1-5	-	-
22	วิทยาศาสตร์ การกีฬา	นักวิทยาศาสตร์การกีฬา	ปริญญาโท	4-6	-	-
		นักวิทยาศาสตร์การกีฬา	ปริญญาตรี	3-6	22	24



ลำดับที่	ชื่อสายงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	คุณวุฒิ	ระดับ	อัตรากำลังปี 2564	อัตรากำลังปี 2565
23	แพทย์	แพทย์	ปริญญาตรี	4-6	-	1
		ทันตแพทย์	ปริญญาตรี	3-6	-	-
24	กายภาพบำบัด	นักกายภาพบำบัด	ปริญญาตรี	3-6	3	4
		นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	ปริญญาตรี	3-6	-	-
25	พยาบาล	พยาบาล	ปริญญาตรี	3-6	1	2
26	วิจัย	นักวิจัย	ปริญญาโท	4-6	1	1
		นักวิจัย	ปริญญาตรี	3-6	-	-
27	วิชาการ	นักวิชาการ	ปริญญาตรี	3-6	3	3
28	ขับรถ	พนักงานขับรถ	ม.3 หรือเทียบเท่า		9	9
29	บริการ	พนักงานบริการ	ป.6 หรือเทียบเท่า		28	28
					611	654

หมายเหตุ : อัตรากำลังไม่รวมตำแหน่งผู้ว่าราชการฯ 1 อัตรา



5.2 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน

จากภารกิจหลักของการกีฬาแห่งประเทศไทยสามารถจำแนกอัตรากำลังออกเป็น 3 กลุ่มงานหลัก ดังนี้

- 1) **Front Office** คือ หน่วยงานหลักที่ทำให้ กกท. สามารถดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ได้แก่ ฝ่ายกีฬาภูมิภาค ฝ่ายธุรกิจกีฬา ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา สำนักงานคณะกรรมการกีฬามวย และสำนักคณะกรรมการกีฬาอาชีพ
- 2) **Business Support** คือ หน่วยงานสนับสนุนที่ทำให้หน่วยงานหลักของ กกท. สามารถดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ได้แก่ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายการคลัง ฝ่ายการคลังกองทุน ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายวิศวกรรมกีฬา และสำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา
- 3) **Back Office** คือ หน่วยงานที่ทำให้ทุกหน่วยงานของ กกท. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักกฎหมาย สำนักผู้ว่าการและผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ



Front Office – หน่วยงานหลักที่ทำให้ กกท. สามารถดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

Business Support – หน่วยงานที่สนับสนุนที่ให้บริการหน่วยงานหลักของ กกท. สามารถดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

Back Office – หน่วยงานที่ทำให้ทุกหน่วยงานของ กกท. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565

ภาพประกอบที่ 14 : สัดส่วนอัตรากำลัง Front Office





Front Office – หน่วยงานหลักที่ให้บริการ, สามารถดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

Business Support – หน่วยงานที่สนับสนุนที่ให้บริการของ กทพ. สามารถดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

Back Office – หน่วยงานที่ให้บริการของ กทพ. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565

ภาพประกอบที่ 15 : สัดส่วนอัตรากำลัง Business Support



Front Office – หน่วยงานหลักที่ให้บริการ, สามารถดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

Business Support – หน่วยงานที่สนับสนุนที่ให้บริการของ กทพ. สามารถดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

Back Office – หน่วยงานที่ให้บริการของ กทพ. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565

ภาพประกอบที่ 16 : สัดส่วนอัตรากำลัง Back Office

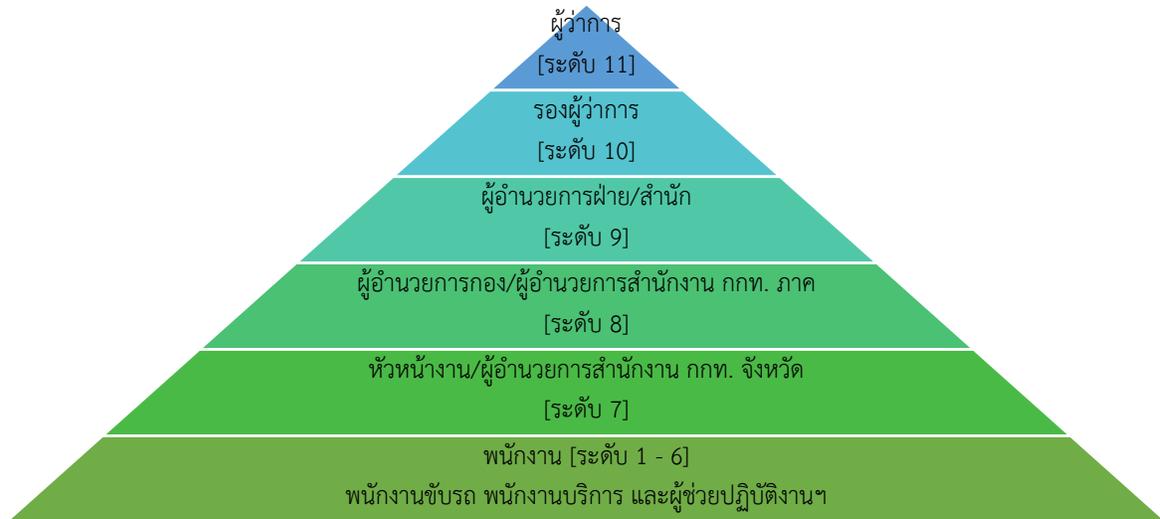
ทั้งนี้ จะพบว่า กลุ่มงานที่มีอัตรากำลังสูงสุด คือ Front Office จำนวน 363 อัตรา คิดเป็น 59% รองลงมา Business Support จำนวน 158 อัตรา คิดเป็น 26% และ Back Office จำนวน 91 อัตรา คิดเป็น 15% ตามลำดับ

5.3 โครงสร้างตำแหน่งงาน

5.3.1 ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)

ลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแสดงสัมพันธ์ภาพและการติดต่อสื่อสารของแต่ละหน่วยงานว่ามีลักษณะอย่างไร รายละเอียด ดังนี้





ภาพประกอบที่ 17 : ลำดับชั้นในการบังคับบัญชาของการกีฬาแห่งประเทศไทย

5.3.2 ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control)

การกีฬาแห่งประเทศไทยมีหน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก โดยแบ่งออกเป็น ผู้ว่าการ 1 ตำแหน่ง รองผู้ว่าการ 5 ตำแหน่ง หน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก 16 หน่วยงาน มีหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่า (สำนักงาน กทท. ภาค) 47 หน่วยงาน และหน่วยงานระดับงานหรือเทียบเท่า (สำนักงาน กทท. จังหวัด) 191 หน่วยงาน ทั้งนี้ ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชาของแต่ละฝ่าย/สำนัก มีดังนี้

1. สำนักผู้ว่าการ		2. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	
กอง	3	กอง	2
งาน	7	งาน	5
รวม	10	รวม	7
3. สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา		4. ฝ่ายการคลังกองทุน	
กอง	2	กอง	3
งาน	4	งาน	9
รวม	6	รวม	12
5. สำนักกฎหมาย		6. ฝ่ายการคลัง	
กอง	3	กอง	3
งาน	6	งาน	8
รวม	9	รวม	11

7. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
กอง	3
งาน	7
รวม	10

9. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	
กอง	2
งาน	4
รวม	6

11. ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา	
กอง	4
งาน	9
รวม	13

13. สำนักงานคณะกรรมการกีฬาอาชีพ	
กอง	2
งาน	4
รวม	6

15. ฝ่ายวิศวกรรมกีฬา	
กอง	2
งาน	5
รวม	7

8. ฝ่ายนโยบายและแผน	
กอง	3
งาน	7
รวม	10

10. ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ	
กอง	3
งาน	6
รวม	9

12. สำนักงานคณะกรรมการกีฬามวย	
กอง	2
งาน	4
รวม	6

14. ฝ่ายธุรกิจกีฬา	
กอง	3
งาน	6
รวม	9

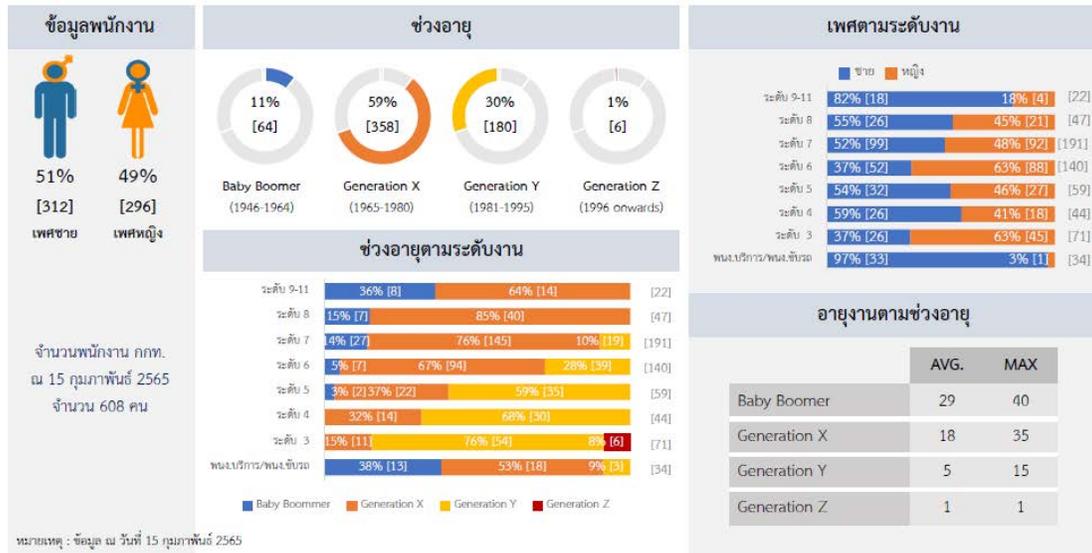
16. ฝ่ายกีฬาภูมิภาค	
กอง/สำนักงาน กกท. ภาค	7
งาน/สำนักงาน กกท. จังหวัด	100
รวม	107



5.4 อัตรากำลัง

จากจำนวนบุคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 608 อัตรา (จากอัตรากำลังประจำปี 2564 ทั้งหมด 612 คน) รายละเอียดดังนี้

5.4.1 อัตรากำลังจำแนกตามเพศ อายุ และวุฒิการศึกษาสูงสุด



ภาพประกอบที่ 18 : อัตรากำลังจำแนกตามเพศ อายุ และวุฒิการศึกษาสูงสุด

จากภาพบุคลากรของ กกท. เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า เพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายมีจำนวน 312 คน และเพศหญิงมีจำนวน 296 คน คิดเป็นสัดส่วน 51 : 49

เมื่อจำแนกเพศกับระดับงาน พบว่า ในแต่ละระดับจะมีบุคลากรเพศชายมากกว่าเพศหญิง ยกเว้นระดับ 6 และระดับ 3 ที่เพศหญิงมากกว่าเพศชาย รายละเอียดดังนี้

- บุคลากรระดับ 9-11 จำนวน 22 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงซึ่งเพศชายมีจำนวน 18 คน และเพศหญิงมีจำนวน 4 คน คิดเป็นสัดส่วน 82 : 18
- บุคลากรระดับ 8 จำนวน 47 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงซึ่งเพศชายมีจำนวน 26 คน และเพศหญิงมีจำนวน 21 คน คิดเป็นสัดส่วน 55 : 45
- บุคลากรระดับ 7 จำนวน 191 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงซึ่งเพศชายมีจำนวน 99 คน และเพศหญิงมีจำนวน 92 คน คิดเป็นสัดส่วน 52 : 48
- บุคลากรระดับ 6 จำนวน 140 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายซึ่งเพศชายมีจำนวน 52 คน และเพศหญิงมีจำนวน 88 คน คิดเป็นสัดส่วน 37 : 63
- บุคลากรระดับ 5 จำนวน 59 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงซึ่งเพศชายมีจำนวน 32 คน และเพศหญิงมีจำนวน 27 คน คิดเป็นสัดส่วน 54 : 46



- บุคลากรระดับ 4 จำนวน 44 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงซึ่งเพศชายมีจำนวน 26 คน และเพศหญิงมีจำนวน 18 คน คิดเป็นสัดส่วน 59 : 41
- บุคลากรระดับ 3 จำนวน 71 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายซึ่งเพศชายมีจำนวน 26 คน และเพศหญิงมีจำนวน 45 คน คิดเป็นสัดส่วน 37 : 63
- พนักงานบริการและพนักงานขับรถ จำนวน 34 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงซึ่งเพศชายมีจำนวน 33 คน และเพศหญิงมีจำนวน 1 คน คิดเป็นสัดส่วน 97 : 3

หากจำแนกตามช่วงอายุ พบว่า มีบุคลากรในช่วงอายุ Generation-X มีจำนวนมากที่สุด คือ 358 คน คิดเป็น 59% รองลงมาเป็น Generation-Y จำนวน 180 คน คิดเป็น 30% Baby Boomer จำนวน 64 คน คิดเป็น 11% และ Generation-Z จำนวน 6 คน คิดเป็น 1%

จำแนกตามช่วงอายุกับระดับงาน พบว่า

- บุคลากรระดับ 9-11 จำนวน 22 คน อยู่ในช่วง Generation-X จำนวน 14 คน คิดเป็น 64% และ Baby Boomer จำนวน 8 คน คิดเป็น 36%
- บุคลากรระดับ 8 จำนวน 47 คน อยู่ในช่วง Generation-X จำนวน 40 คน คิดเป็น 85% และ Baby Boomer จำนวน 7 คน คิดเป็น 15%
- บุคลากรระดับ 7 จำนวน 191 คน อยู่ในช่วง Generation-X จำนวน 145 คน คิดเป็น 76% รองลงมา Baby Boomer จำนวน 27 คน คิดเป็น 14% และ Generation-Y จำนวน 19 คน คิดเป็น 10%
- บุคลากรระดับ 6 จำนวน 140 คน อยู่ในช่วง Generation-X จำนวน 94 คน คิดเป็น 67% รองลงมา Generation-Y จำนวน 39 คน คิดเป็น 28% และ Baby Boomer จำนวน 7 คน คิดเป็น 5%
- บุคลากรระดับ 5 จำนวน 59 คน อยู่ในช่วง Generation-Y จำนวน 35 คน คิดเป็น 59% รองลงมา Generation-X จำนวน 22 คน คิดเป็น 37% และ Baby Boomer จำนวน 2 คน คิดเป็น 3%
- บุคลากรระดับ 4 จำนวน 44 คน อยู่ในช่วง Generation-Y จำนวน 30 คน คิดเป็น 68% และ Generation-X จำนวน 14 คน คิดเป็น 32%
- บุคลากรระดับ 3 จำนวน 71 คน อยู่ในช่วง Generation-Y จำนวน 54 คน คิดเป็น 76% รองลงมา Generation-X จำนวน 11 คน คิดเป็น 15% และ Generation-Z จำนวน 6 คน คิดเป็น 8%



- พนักงานบริการและพนักงานขับรถ จำนวน 34 คน อยู่ในช่วง Generation-X จำนวน 18 คน คิดเป็น 53% รองลงมา Baby Boomer จำนวน 13 คน คิดเป็น 38% และ Generation-Y จำนวน 3 คน คิดเป็น 9%

เมื่อจำแนกตามอายุงานกับช่วงอายุ พบว่า

- Baby Boomer มีอายุงานเฉลี่ย 29 ปี โดยมีอายุงานสูงสุด 40 ปี
- Generation-X มีอายุงานเฉลี่ย 18 ปี โดยมีอายุงานสูงสุด 35 ปี
- Generation-Y มีอายุงานเฉลี่ย 5 ปี โดยมีอายุงานสูงสุด 15 ปี
- Generation-Z มีอายุงานเฉลี่ย 1 ปี โดยมีอายุงานสูงสุด 1 ปี



กลุ่มสาขาวิชา 5 อันดับแรก

ปริญญาเอก [12]	ปริญญาโท [271]	ปริญญาตรี [284]	ต่ำกว่าปริญญาตรี [41]
1. วิทยาศาสตร์การกีฬาและการจัดการกีฬา 50%	1. การบริหารและการจัดการ 29%	1. บัญชีและการเงิน 15%	1. ประถมศึกษา 24%
2. วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกายภาพ 42%	2. พหุศึกษา 21%	2. การบริหารและการจัดการ 14%	2. มัธยมศึกษาตอนต้น 22%
3. การจัดการกีฬานันทนาการและการท่องเที่ยว 8%	3. รัฐศาสตร์ 20%	3. พหุศึกษา 12%	3. ระดับ ปวส. 17%
	4. วิทยาศาสตร์การกีฬา 8%	4. วิทยาศาสตร์การกีฬา 11%	4. ระดับ ปวช. 12%
	5. บัญชีและการเงิน 4%	5. นิติศาสตร์ 6%	5. มัธยมศึกษาตอนปลาย 12%
		6. รัฐศาสตร์ 6%	6. ระดับ ม.ศ.3 12%

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565

ภาพประกอบที่ 19 : อัตรากำลังจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด

การจำแนกบุคลากรตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 284 คน คิดเป็น 47% รองลงมา ระดับปริญญาโท จำนวน 271 คน คิดเป็น 45% ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็น 7% และระดับปริญญาเอก จำนวน 12 คน คิดเป็น 2%

หากจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดกับระดับงาน พบว่า

- บุคลากรระดับ 9-11 จำนวน 22 คน จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 16 คน คิดเป็น 73% รองลงมา ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็น 14% และระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็น 14%



- บุคลากรระดับ 8 จำนวน 47 คน จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 34 คน คิดเป็น 72% รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็น 23% และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็น 4%
- บุคลากรระดับ 7 จำนวน 191 คน จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 99 คน คิดเป็น 52% รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 85 คน คิดเป็น 45% และระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็น 4%
- บุคลากรระดับ 6 จำนวน 140 คน จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 84 คน คิดเป็น 60% รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 55 คน คิดเป็น 39% และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็น 1%
- บุคลากรระดับ 5 จำนวน 59 คน จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 29 คน คิดเป็น 49% รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 24 คน คิดเป็น 41% และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็น 10%
- บุคลากรระดับ 4 จำนวน 44 คน จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 29 คน คิดเป็น 66% และระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็น 34%
- บุคลากรระดับ 3 จำนวน 71 คน จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็น 59% รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 27 คน คิดเป็น 38% และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็น 3%
- พนักงานบริการและพนักงานขับรถ จำนวน 34 คน จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็น 94% ระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็น 3% และระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็น 3%

จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดกับกลุ่มสาขาวิชาที่จบสูงสุด 5 อันดับแรก พบว่า

- ระดับปริญญาเอก จำนวน 12 คน พบว่า กลุ่มสาขาวิชาที่จบสูงสุด 3 อันดับแรก คือ สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการจัดการกีฬา จำนวน 6 คน คิดเป็น 50% รองลงมา สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา 5 คน คิดเป็น 42% และสาขาการจัดการกีฬานันทนาการและการท่องเที่ยว จำนวน 1 คน คิดเป็น 8%

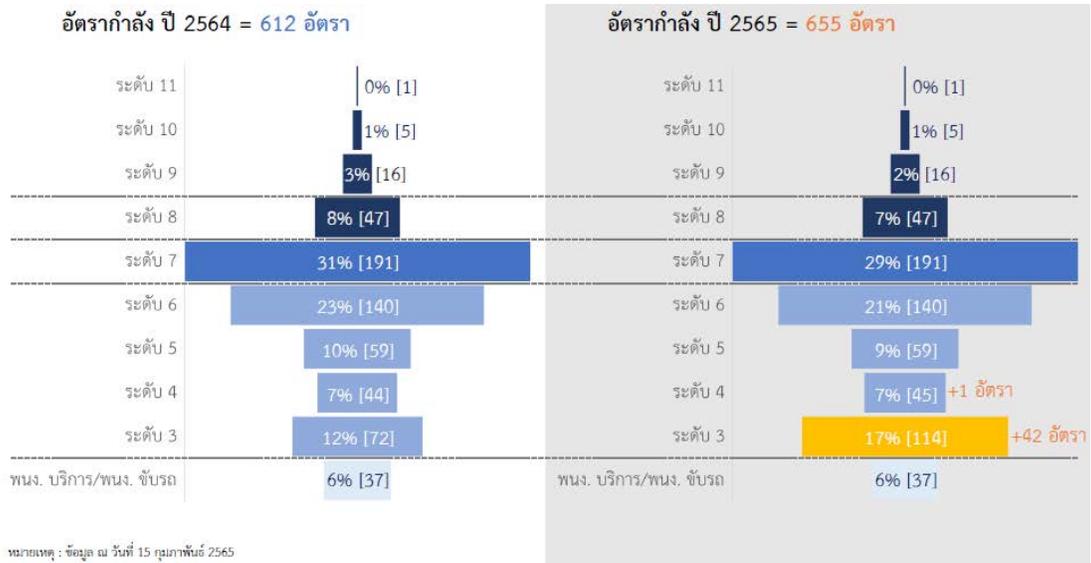


- ระดับปริญญาโท จำนวน 271 คน พบว่า กลุ่มสาขาวิชาที่จบสูงสุด 5 อันดับแรก คือ สาขาการบริหารและการจัดการ จำนวน 79 คน คิดเป็น 29% รองลงมาสาขาพลศึกษา จำนวน 58 คน คิดเป็น 21% สาขารัฐศาสตร์ จำนวน 55 คน คิดเป็น 20% สาขาวิทยาศาสตร์ จำนวน 21 คน คิดเป็น 8% และสาขาบัญชีและการเงิน จำนวน 10 คน คิดเป็น 4%
- ระดับปริญญาตรี จำนวน 284 คน พบว่า กลุ่มสาขาวิชาที่จบสูงสุด 5 อันดับแรก คือ สาขาบัญชีและการเงิน จำนวน 43 คน คิดเป็น 15% รองลงมาสาขาการบริหารและการจัดการ จำนวน 41 คน คิดเป็น 14% สาขาพลศึกษา จำนวน 34 คน คิดเป็น 12% สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 30 คน คิดเป็น 11% สาขานิติศาสตร์ จำนวน 18 คน คิดเป็น 6% และสาขารัฐศาสตร์ จำนวน 17 คน คิดเป็น 6%
- ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน พบว่า จบการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 10 คน คิดเป็น 24% รองลงมาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็น 22% ระดับ ปวส. จำนวน 7 คน คิดเป็น 17% ระดับ ปวช. จำนวน 5 คน คิดเป็น 12% ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 5 คน คิดเป็น 12% และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 5 คน คิดเป็น 12%

5.4.2 อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร

อัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีจำนวน 612 อัตรา เมื่อจำแนกตามระดับงานพบว่าตำแหน่งหัวหน้างานระดับ 7 มีจำนวนมากที่สุดคือ 191 อัตรา คิดเป็น 31% และรองลงมาคือตำแหน่งพนักงานระดับ 6 มีจำนวน 140 อัตรา คิดเป็น 23% และเนื่องจาก กกท. ได้รับอัตรากำลังใหม่ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 43 อัตรา รวมเป็น 655 อัตรา โดยได้เพิ่มอัตรากำลังที่ระดับ 4 จำนวน 1 อัตรา ทำให้อัตรากำลังใหม่ของระดับ 4 เท่ากับ 45 อัตราและเพิ่มอัตรากำลังที่ระดับ 3 จำนวน 42 อัตรา ทำให้อัตรากำลังใหม่ของระดับ 4 เท่ากับ 114 อัตรา





ภาพประกอบที่ 20 : อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้น

กลุ่มตำแหน่ง	ระดับ	ตำแหน่ง	ปี 2564			ปี 2565	
			อัตรากำลัง	จำนวนพนักงาน	อัตรากำลังว่าง	อัตรากำลังที่เพิ่มขึ้น	อัตรากำลัง
ผู้บริหารระดับสูง	11	ผู้อำนวยการ	1	1	-	-	1
	10	รองผู้อำนวยการ	5	5	-	-	5
	09	ผู้อำนวยการฝ่าย/ ผู้อำนวยการสำนัก	16	16	-	-	16
ผู้บริหารระดับกลาง	08	ผู้อำนวยการกอง/ ผู้อำนวยการสำนักงาน ภาค	47	47	-	-	47
ผู้บริหารระดับต้น	07	หัวหน้างาน/ ผู้อำนวยการสำนักงาน กทพ. จังหวัด	191	191	-	-	191
พนักงาน	06	พนักงาน	140	140	-	-	140
	05	พนักงาน	59	59	-	-	59
	04	พนักงาน	44	44	-	1	45
	03	พนักงาน	72	71	1	42	114
	-	พนักงานบริการ	28	25	3	-	28
	-	พนักงานขับรถ	9	9	-	-	9
จำนวนรวม			612	608	4	43	655

Remark : Data as of 15 Feb 2022 (Actual - 608)

ภาพประกอบที่ 21 : อัตรากำลังปี 2564-2565 จำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร



หน่วยงาน	พนักงานประจำ			ผู้ช่วยปฏิบัติงาน			อัตรารวม
	อัตรากำลัง	จำนวนพนักงาน	อัตราว่าง	อัตรากำลัง	จำนวนพนักงาน	อัตราว่าง	
ผู้ว่าการ	84	84	-	58	52	6	142
สำนักผู้ว่าการ	30	30	-	35	30	5	65
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	13	13	-	6	6	-	19
สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา	19	19	-	12	11	1	31
ฝ่ายการคลังกองทุน	22	22	-	5	5	-	27
รองผู้ว่าการฝ่ายบริหาร	95	95	-	72	67	5	167
สำนักกฎหมาย	17	17	-	14	14	-	31
ฝ่ายการคลัง	53	53	-	36	34	2	89
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	25	25	-	22	19	3	47
รองผู้ว่าการฝ่ายยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	37	37	-	39	33	6	76
ฝ่ายนโยบายและแผน	26	26	-	30	24	6	56
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	11	11	-	9	9	-	20
หน่วยงาน	พนักงานประจำ			ผู้ช่วยปฏิบัติงาน			อัตรารวม
อัตรากำลัง	จำนวนพนักงาน	อัตราว่าง	อัตรากำลัง	จำนวนพนักงาน	อัตราว่าง		
รองผู้ว่าการฝ่ายกีฬาเป็นเลิศและวิทยาศาสตร์การกีฬา	58	57	1	163	146	16	221
ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ	30	30	-	118	105	13	148
ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา	28	27	1	45	42	3	73
รองผู้ว่าการฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย	26	26	-	117	111	6	143
สำนักงานคณะกรรมการกีฬามวย	11	11	-	96	95	1	107
สำนักงานคณะกรรมการกีฬาอาชีพ	15	15	-	21	16	5	36
รองผู้ว่าการฝ่ายส่งเสริมกีฬา	306	303	3	320	316	4	626
ฝ่ายธุรกิจกีฬา	60	57	3	87	85	2	147
ฝ่ายวิศวกรรมกีฬา	27	27	-	12	11	1	39
ฝ่ายกีฬามือมิภาค	219	219	-	221	220	1	440
ไม่รวมอัตราว่างของผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	606	602	4	769	726	43	1,375
รวมอัตราว่างของผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ	612	608	4	769	726	43	1,381

Remark : Data as of 15 Feb 2022 (Actual - 608)

ภาพประกอบที่ 22 : อัตราว่างปี 2564-2565 จำแนกตามหน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก

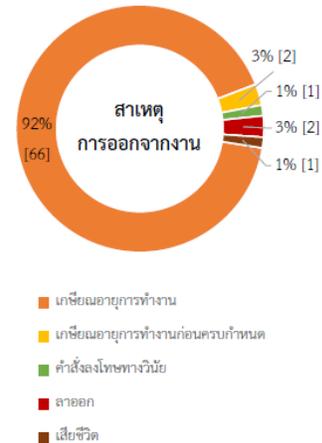
5.5 ข้อมูลการออกจางานและการเกษียณอายุ

5.5.1 ข้อมูลการออกจางานปี 2561-2564

จากการศึกษาข้อมูลบุคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทยย้อนหลังตั้งแต่ ปี 2561-2564 พบว่าบุคลากรที่อยู่ในระดับ 8 มีอัตราการลาออกสูงที่สุดและพบว่าสาเหตุการออกจางานของบุคลากร กทท. อันดับแรกคือการเกษียณอายุการทำงาน คิดเป็น 92% รองลงมาคือการลาออก คิดเป็น 3% การเกษียณอายุการทำงานก่อนครบกำหนด คิดเป็น 3% การลาออกจากคำสั่งโทษทางวินัย คิดเป็น 1% และการเสียชีวิต คิดเป็น 1%



ระดับ	ตำแหน่ง	จำนวนพนักงานออกจางาน			
		ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
11	ผู้ว่าการ	1			3
10	รองผู้ว่าการ	2	1	2	
09	ผู้อำนวยการฝ่าย/ ผู้อำนวยการสำนัก	2	3	1	5
08	ผู้อำนวยการกอง/ ผู้อำนวยการสำนักงาน ภาค	5	8	10	7
07	หัวหน้างาน/ ผู้อำนวยการสำนักงาน กทพ. จังหวัด		1	3	6
06	พนักงาน	1		2	
05	พนักงาน				1
04	พนักงาน				
03	พนักงาน				
01			3		
	พนักงานบริการ				3
-	พนักงานขับรถ			1	1
จำนวนรวม		11	16	19	26



ภาพประกอบที่ 23 : การลาออก ปี 2561-2564

5.5.2 ข้อมูลการเกษียณอายุในปี 2565-2569

อัตราการเกษียณอายุของบุคลากรการกีฬาแห่งประเทศไทยอีก 5 ปีข้างหน้า (ปี 2565-2569) ในแต่ละปีมีจำนวนใกล้เคียงกัน โดยในปี 2565 มีจำนวนบุคลากรเกษียณอายุสูงสุดคือ 25 อัตราและตำแหน่งที่มีการเกษียณอายุมากที่สุดคือหัวหน้างานหรือเทียบเท่าระดับ 7

ระดับ	ตำแหน่ง	จำนวนพนักงานเกษียณอายุ				
		ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569
11	ผู้ว่าการ					
10	รองผู้ว่าการ	2	1	1		
09	ผู้อำนวยการฝ่าย/ ผู้อำนวยการสำนัก		1	2	1	1
08	ผู้อำนวยการกอง/ ผู้อำนวยการสำนักงาน ภาค	2	2	3	2	4
07	หัวหน้างาน/ ผู้อำนวยการสำนักงาน กทพ. จังหวัด	15	6	5	7	7
06	พนักงาน	1	4	2	1	3
05	พนักงาน	1		1	2	
04	พนักงาน					
03	พนักงาน					
	พนักงานบริการ	2	5	3	1	3
-	พนักงานขับรถ		2			
จำนวนรวม		25	19	17	14	18

ภาพประกอบที่ 24 : การเกษียณอายุในปี 2565-2569

5.6 การวางแผนอัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทยในปี 2565-2567

ลำดับ	ฝ่าย/สำนัก	อัตรากำลังของการกีฬาแห่งประเทศไทย										
		ปี 2564	ปี 2565 (ปีที่ 1)			ปี 2566 (ปีที่ 2)			ปี 2567 (ปีที่ 3)			อัตรากำลัง ที่เพิ่มขึ้น ปี 2565-2567
		อัตรากำลัง ปี 2564	อัตรากำลัง ตามแผน ปี 2565	อัตรากำลัง ที่เพิ่มขึ้น ปี 2565	การเกษียณ อายุ ปี 2565	อัตรากำลัง ตามแผน ปี 2566	อัตรากำลัง ที่เพิ่มขึ้น ปี 2566	การเกษียณ อายุ ปี 2566	อัตรากำลัง ตามแผน ปี 2567	อัตรากำลัง ที่เพิ่มขึ้น ปี 2567	การเกษียณ อายุ ปี 2567	
	ผู้ว่าการฯ	1	1	-	-	1	-	-	1	-	-	
1	สำนักผู้ว่าการ	30	31	1	1	31	-	-	31	-	-	1
2	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	13	15	2	1	15	-	-	15	-	1	2
3	สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้าม ทางการกีฬา	19	19	-	1	19	-	1	19	-	-	-
4	ฝ่ายการคลังกองทุน	22	24	2	1	24	-	-	24	-	1	2
	รองผู้ว่าการฯ	1	1	-	1	1	-	-	1	-	-	-
5	สำนักกฎหมาย	17	21	4	-	21	-	1	21	-	-	4
6	ฝ่ายการคลัง	53	58	5	2	58	-	1	58	-	1	5
7	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	25	27	2	1	27	-	1	30	3	1	5
	รองผู้ว่าการฯ	1	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-
8	ฝ่ายนโยบายและแผน	26	27	1	1	27	-	-	27	-	-	1
9	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	11	13	2	-	13	-	-	23	10	-	12
	รองผู้ว่าการฯ	1	1	-	-	1	-	-	1	-	1	-
10	ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ	30	35	5	-	35	-	1	41	6	-	11
11	ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา	28	33	5	-	33	-	1	39	6	-	11
	รองผู้ว่าการฯ	1	1	-	-	1	-	1	1	-	-	-
12	สำนักงานคณะกรรมการกีฬามวย	11	13	2	-	13	-	-	13	-	1	2
13	สำนักงานคณะกรรมการกีฬาอาชีพ	15	15	-	-	15	-	-	15	-	-	-
	รองผู้ว่าการฯ	1	1	-	1	1	-	-	1	-	-	-
14	ฝ่ายธุรกิจกีฬา	60	67	7	4	67	-	5	70	3	3	10
15	ฝ่ายวิศวกรรมกีฬา	27	32	5	-	32	-	-	32	-	-	5
16	ฝ่ายกีฬากุมิภาค	219	219	-	11	219	-	7	219	-	8	-
	ภาพรวม	612	655	43	25	655	-	19	683	28	17	71
	อัตรากำลังที่เพิ่มขึ้นของปีงบประมาณ 2565 กับ 2564			7.03%								
	อัตรากำลังที่เพิ่มขึ้นของปีงบประมาณ 2567 กับ 2565								4.27%			
	อัตรากำลังที่เพิ่มขึ้นของปีงบประมาณ 2567 กับ 2564											11.60%

บทที่ 6

การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis)

การวิเคราะห์อุปทานกำลังคนเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและต้องการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังเพื่อให้เป็นมาตรฐานแก่หน่วยงานของ กกท. ในการจัดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม ดังต่อไปนี้

6.1 แนวทางการกำหนดกรอบอัตรากำลังของพนักงานของ กกท.

การกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรทุกๆ องค์กรมีความจำเป็นจะต้องมีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการทำงานในภารกิจของตน โดยบทนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานของ กกท. ในการวิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมและเป็นระบบ โดยเป็นการวางแผนว่าองค์กรต้องการกรอบอัตรากำลังที่มีคุณสมบัติและจำนวนอัตราเท่าใดซึ่งจะมีความสำคัญมากต่อการบริหารกำลังคนของ กกท. ทั้งการวางแผนด้านอุปทานกำลังคน การวางแผนการใช้ และการพัฒนากำลังคน เป็นต้น

6.2 กรอบแนวคิดที่จะใช้ในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง

International Personnel Management Association (IPMA) ให้ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังว่า “การกำหนดกลยุทธ์ด้านอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพและคุณลักษณะกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรเปรียบเทียบกับความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคตว่ามีส่วนต่างของความต้องกรอย่างไรเพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกำหนดกรอบอัตรากำลังนี้จะเป็นการหาความต้องการอัตรากำลังในอนาคตที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Mission-Base Management Planning)”

ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดกรอบอัตรากำลังสอดคล้องกับกรอบแนวคิดจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์กรและสร้างกระบวนการตามภาระงานจริงของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ไม่ซ้ำซ้อน และเกิดความประหยัดสูงสุด

โดยทางทฤษฎีแล้ว การกำหนดกรอบอัตรากำลังนั้นทำได้จากการมองมิติเชิงเวลา 3 มิติ คือ มิติข้อมูลในอดีต มิติข้อมูลในปัจจุบัน และมิติข้อมูลในอนาคต

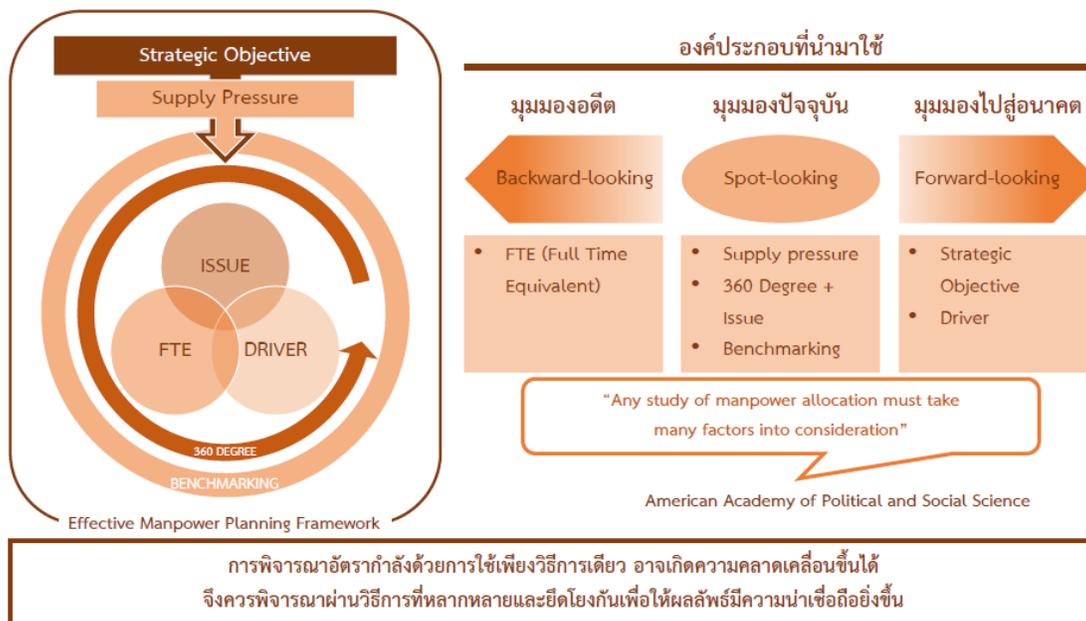




ภาพประกอบที่ 25 : การกำหนดกรอบอัตรากำลังจากการมองมิติเชิงเวลา 3 มิติ

จากแผนภาพที่แสดงเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นว่าการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมนั้นไม่อาจขึ้นอยู่กับกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งอย่างตายตัวได้ต้องอาศัยการผสมผสานและความสอดคล้องสม่ำเสมอ (Consistency) ของหลายมิติที่ยืนยันตรงกัน ทั้งมิติในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เช่นเดียวกับ American Academy of Political and Social Science ที่ได้ให้ความเห็นว่า “การจัดสรรอัตรากำลังนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยและกระบวนการต่างๆ มากกว่าหนึ่งตัวในการพิจารณา”

จากหลักการดังกล่าวจึงสามารถนำมาสร้าง “กรอบแนวความคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Effective Manpower Planning Framework)” ได้ 6 วิธีการตามมิติของเวลา ดังนี้



ภาพประกอบที่ 26 : กรอบแนวความคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง

1) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และภารกิจองค์กร : Strategic Objective

เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุผลตามพันธกิจที่ตั้งไว้จำเป็นต้องจัดสรรอัตรากำลังตามหน่วยงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับเป้าหมายการดำเนินการ โดยมุมมองนี้จะเป็นการพิจารณาว่างานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่นั้นครบถ้วนและตรงตามภารกิจ หรือไม่อย่างไร หากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับภารกิจในอนาคตก็ต้องการวางแผนกรอบอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคต รวมถึงหากงานในปัจจุบันบางส่วนไม่ต้องดำเนินการแล้วอาจทำให้การจัดสรรกำลังคนของบางหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในเรื่องกำลังคนให้รองรับสถานการณ์ในอนาคต โดยการวิเคราะห์นี้ต้องมีการทบทวนบทบาทภารกิจและทิศทางของหน่วยงาน ดังนี้

การทบทวนบทบาทภารกิจและทิศทางของหน่วยงาน

แนวคิด	1.1 ทบทวนและวิเคราะห์บทบาทภารกิจ รวมทั้งทิศทางของหน่วยงานในอนาคต	
<ul style="list-style-type: none"> แผนยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานสำหรับกำหนดความต้องการกำลังคน แผนกำลังคน ช่วยให้หน่วยงาน Translate strategy into action โดยเป็นตัวกำหนดว่ากำลังคนของหน่วยงานจะเป็นอย่างไร ต้องมีการพัฒนาด้านใด 	จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (Strategic Focus)	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนภารกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงใน 3-5 ปีข้างหน้า วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและประเด็นด้านกำลังคน วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจกระทบต่อกำลังคน
	คาดการณ์งบประมาณ	คาดการณ์ว่าหน่วยงานจะได้รับผลกระทบจากงบประมาณด้านกำลังคนหรือไม่ อย่างไร
	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะกระทบต่อวิธีการทำงานของรัฐวิสาหกิจหรือไม่
	การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย	การเปลี่ยนแปลงกฎหมายจะกระทบต่อภารกิจของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร
แผนกำลังคน <ul style="list-style-type: none"> เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ หน่วยงานต้องใช้คนเท่าใด และต้องมีทักษะ/สมรรถนะแบบใด หน่วยงานจะมีแนวทางในการสรรหาพัฒนาและรักษาไว้ ซึ่งคนที่มีทักษะ/สมรรถนะดังกล่าวอย่างไร 	1.2 กำหนดขอบเขตของแผนกำลังคน (Determine Scope)	
	พิจารณาขอบเขตของแผนกำลังคนว่าจะครอบคลุมทั้งหมดหรือเฉพาะบางกลุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> เน้นเฉพาะกำลังคนที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจ (Mission Critical Occupation) เน้นเฉพาะกำลังคนที่จำเป็นในบางยุทธศาสตร์ เน้นเฉพาะกำลังคนที่ยากแก่การดึงดูดและรักษาไว้ (Attract and Retain)

ภาพประกอบที่ 27 : การทบทวนบทบาทภารกิจและทิศทางของหน่วยงาน

2) การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายของกำลังคน : Supply Pressure

เป็นการนำประเด็นค่าใช้จ่ายบุคลากรเข้ามาร่วมในการพิจารณาเพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในส่วนนี้จะคำนึงถึง

- การจัดระดับชั้นงานที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงต้นทุนต่อการกำหนดระดับชั้นงานในแต่ละประเภท เพื่อให้การกำหนดตำแหน่งและปรับระดับชั้นงานเป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด



- การจัดสรรประเภทของพนักงาน โดยในหลักการแล้วการจัดประเภทลักษณะงานผิด จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและต้นทุนในการทำงานขององค์กร ดังนั้น ในการกำหนด อัตรากำลังพนักงานในแต่ละส่วนงานจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งที่กำหนดในปัจจุบัน มีความเหมาะสมหรือไม่ หรือควรเปลี่ยนลักษณะการกำหนดตำแหน่งเพื่อให้การทำงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้ : Full Time Equivalent (FTE)

เป็นการนำข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจริง (Work Process) ในอดีต เพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานต่อบุคคลจริง โดยสมมติฐานที่ว่างานใดที่ต้องมีกระบวนการและเวลาที่ใช้มากกว่า โดยเปรียบเทียบย่อมต้องใช้อัตรากำลังคนมากกว่า อย่างไรก็ตาม ใน กกท. นั้นงานบางลักษณะ เช่น งานกำหนด นโยบาย มาตรฐาน หรืองานบริการบางประเภทไม่สามารถกำหนดเวลามาตรฐานได้ ดังนั้น การคำนวณ FTE ในกรณีของ กกท. จึงทำได้เพียงเป็นข้อมูลเปรียบเทียบ (Relative Information) มากกว่าจะเป็นข้อมูลที่ใช้ ในการกำหนดคำนวณอัตรากำลังต่อหน่วยงานจริงเหมือนในโรงงานอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ก่อนจะคำนวณ FTE จะต้องพิจารณาปริมาณงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติว่า มีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานหรือไม่ เพราะในบางครั้งอาจเป็นไปได้ว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นงานโครงการพิเศษหรืองานของหน่วยงานอื่นก็มีความจำเป็นต้องมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

4) การวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาเพื่อประกอบการกำหนดกรอบอัตรากำลัง : Driver

เป็นการนำผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน (ที่ยึดโยงกับตัวชี้วัด (KPIs) และพันธกิจ ขององค์กร) มายึดโยงกับจำนวนกรอบกำลังคนที่ต้องใช้สำหรับการสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้ได้ตามเป้าหมาย โดยสมมติฐานที่ว่าหากผลงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับผลงานในปัจจุบันและในอนาคตมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญอาจต้องมีการพิจารณาแนวทางในการกำหนด/เกลี้ยกำลังคนใหม่เพื่อให้เกิดการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการทำงานตามภารกิจของหน่วยงานสูงสุด

5) การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นแบบ 360 องศาและประเด็นต่างๆ (360 Degree + Issue)

เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือนำประเด็นต่างๆ เรื่องการบริหารคน การบริหารองค์กรมาพิจารณาอย่างน้อยใน 3 ประเด็นดังนี้

- เรื่องของการจัดโครงสร้างองค์กรและส่วนภูมิภาค เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กร และการแบ่งงานในส่วนภูมิภาคนั้นจะมีผลต่อการกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นอย่างมาก เช่น หากกำหนดโครงสร้างที่มากมายจะทำให้เกิดตำแหน่งงานขึ้นตามมาอีก ไม่ว่าจะเป็น งานหัวหน้างาน งานธุรการสารบรรณ และงานบริหารทั่วไปในสำนักงานซึ่งอาจ มีความจำเป็นต้องทบทวนว่าการกำหนดโครงสร้างในปัจจุบันของแต่ละส่วนนั้น มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด โดยต้องคำนึงถึงมิติต่างๆ ดังนี้



มิติที่ต้องการให้ความสำคัญ	Responsiveness (ความเร็วในการตอบสนอง)	Reliability (ความน่าเชื่อถือ)	Efficiency (ความมีประสิทธิภาพ)	Sustainability (ความยั่งยืน)
สิ่งที่ควรทำ	Decentralization การกระจายอำนาจ	Centralization การรวมอำนาจ	Centralization การรวมอำนาจ	Centralization การรวมอำนาจ
เหตุผลในการทำ	เพื่อความรวดเร็ว	เพื่อรักษามาตรฐาน	เพื่อมองภาพรวม	เพื่อลดอคติ
	↓	↓	↓	↓
	เหมาะกับส่วนงานที่ต้องการ การตอบสนองที่รวดเร็ว	เหมาะกับส่วนงานที่เน้นเรื่อง การรักษามาตรฐาน	เหมาะกับส่วนงานที่เน้น ประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ	เหมาะกับส่วนงานที่ต้องการ ความยั่งยืนในระยะยาว
ตัวอย่าง	ตัวอย่างเช่น - ทีมงานที่ต้องพบปะ ลูกค้าอยู่เสมอ การให้อำนาจการตัดสินใจและ ความเป็นเจ้าของกับบุคคล เหล่านั้นคือวิธีการที่ดีที่สุดที่ เราจะได้การตอบสนองที่ รวดเร็ว	ตัวอย่างเช่น - นโยบายภาครัฐ - มาตรฐานสากล - ระบบการผลิตต่างๆ การรักษามาตรฐานและความ สม่ำเสมอคือหัวใจสำคัญ และควรมีหน่วยงานกำกับดูแล ให้ชัดเจน	ตัวอย่างเช่น - งานที่ต้องประสานงาน - งานที่ต้องอาศัยความถนัด จากหลายฝ่าย การตัดสินใจที่ไร้ศูนย์กลางจะ ทำให้การประสานงานเกิดขึ้น ได้ยากและนำมาซึ่งการทำงาน ที่ซ้ำซ้อน	ตัวอย่างเช่น - ทิศทางขององค์กร - การขยายฐานลูกค้า การตัดสินใจประเภทนี้ต้อง อาศัยคนที่ไม่ได้อยู่ตรงหน้า งานสักเท่าไร ยิ่งห่างมากยิ่ง เห็นข้อดี-ข้อเสียได้อย่าง ชัดเจน

ภาพประกอบที่ 28 : การจัดการองค์กรแบบกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ

มิติที่มุ่งเน้นการรักษามาตรฐาน

ในงานบางประเภทจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ตามแต่ละส่วน เช่น นโยบายภาครัฐ มาตรฐานสากล เช่น งานในสายของระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) สายปฏิบัติการ กระบวนการรักษาความปลอดภัยต่างๆ กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จำเป็นในสายงานนี้ช่วยให้กระบวนการทั้งหมดเป็นไปตามเป้าหมายหลักขององค์กรได้และทำให้ผลลัพธ์นั้นมีความสม่ำเสมอ ในกรณีแบบนี้องค์กรควรมีหน่วยงานที่คอยกำกับดูแลให้สิ่งเหล่านี้เป็นไปตามมาตรฐานและนั่นทำให้กรณีแบบนี้การบริหารแบบการรวมอำนาจ (Centralization) จึงเป็นสิ่งจำเป็นมากกว่าให้สิทธิการตัดสินใจกับคนในหน่วยงานเพราะในบางครั้งกรณีเหล่านี้ไม่ได้มีพื้นที่ให้กับการตัดสินใจด้วยซ้ำ เช่น เมื่อต้องปฏิบัติตามนโยบายรัฐ หรือ มาตรฐานสากล

มิติที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ

บริบทนี้เป็นบริบทที่การบริหารแบบการรวมอำนาจ (Centralization) จะเหมาะสมที่สุดเพราะเมื่อต้องประสานการทำงานกันและต้องอาศัยความถนัดจากหลายๆ หน่วยงาน การตัดสินใจอย่างไร้ศูนย์กลางจะทำให้การประสานงานเกิดขึ้นได้ยากและนำมาซึ่งการทำงานที่ซ้ำซ้อน รวมไปถึงการที่บางหน่วยงานต้องทำงานที่ไม่อยู่ในขอบเขตที่ทำได้ดีและนำมาซึ่งประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ดังนั้นเมื่อองค์กรต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจากหลายๆ ฝ่าย การมีหน่วยงานตรงกลางที่คอยตัดสินใจ



เพื่อให้ทุกคนทำงานได้สอดคล้องกันจึงเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรเพราะคนตรงกลางจะมองเห็นภาพรวม ลดการทำงานซ้ำซ้อน และสามารถลดขั้นตอนการทำงานที่เกิดจากการกระจายตัวได้เมื่อต้องเน้นความยั่งยืนระยะยาว

มิติที่ต้องการมุ่งเน้นการตอบสนองที่รวดเร็ว

การตอบสนองที่ทุกองค์กรมองหาคือการที่พนักงานสามารถทำในสิ่งที่ถูกต้องได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีโอกาสหรือวิกฤติเข้ามาและเมื่อที่มาของโอกาสหรือวิกฤติ เช่น ลูกค้ายุ่แข่ง คู่ค้า พนักงาน หรือผู้ที่กำกับดูแลระเบียบข้อบังคับ (Regulators) เกิดขึ้นในระดับของการปฏิบัติงาน โดยแต่ละฝ่ายมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันหรือกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานหน้างานรู้สถานการณ์ดีที่สุด การให้อำนาจการตัดสินใจและความเป็นเจ้าของกับบุคคลเหล่านั้นคือวิธีการที่ดีที่สุดที่เราได้การตอบสนองที่รวดเร็วและถูกต้อง เช่น การให้พนักงานในพื้นที่ตัดสินใจได้เต็มที่ในการตอบสนองลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละจังหวัดหรือภูมิภาค เมื่อทุกคนเข้าใจตรงกันว่าความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมาก่อน ในมิตินี้จึงควรมีรูปแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization)

- เรื่องการเกษียณอายุราชการ เนื่องจากหลายๆ องค์กรในปัจจุบันมีพนักงานสูงอายุจำนวนมาก ดังนั้น อาจต้องมีการพิจารณาถึงการเตรียมการเรื่องกรอบอัตรากำลังที่จะรองรับการเกษียณอายุของพนักงานไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ การปรับตำแหน่งที่เหมาะสมขึ้นทดแทนตำแหน่งที่จะเกษียณอายุไป เป็นต้น
- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสอบถามจากหัวหน้างานภายในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้นๆ ผ่านการส่งแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ซึ่งมุมมองต่างๆ อาจทำให้การกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) การพิจารณาเปรียบเทียบกับกรอบอัตรากำลังขององค์กรอื่นๆ : Benchmark

เป็นกระบวนการนำข้อมูลของอัตรากำลังในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เช่น การเปรียบเทียบจำนวนกรอบอัตรากำลังของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ใน ฝ่าย ก. และฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในฝ่าย ข. ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบคล้ายกัน โดยสมมติฐานที่ว่าแนวโน้มของการใช้อัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานในลักษณะงานและปริมาณงานแบบเดียวกันน่าจะมีจำนวนและการกำหนดตำแหน่งคล้ายคลึงกันได้

การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการทั้ง 6 วิธีนั้นจะทำให้การพิจารณากำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีเหตุมีผลมากยิ่งขึ้น เช่น หากวิเคราะห์จากยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กรแล้วพบว่างานในหน่วยงานหนึ่งมีความสำคัญมากและการเก็บข้อมูลจากกระบวนการทำงานและเวลา (FTE) ก็พบว่างานนี้เป็นงานที่ใช้เวลามาก นอกจากนั้นการเก็บผลงานที่ผ่านมา (Driver) ก็พบว่ามียุ่ผลงานจำนวนมากเกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่ผ่านมา ตลอดจนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแบบการรวมอำนาจ



และแบบการกระจายอำนาจการบริหารแล้ว ถ้ากรณีเช่นนี้ก็น่าจะมีเหตุผลเพียงพอที่ต้องการอัตรากำลังเพิ่ม เป็นต้น

อย่างไรก็ดี การวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังไม่มุ่งเน้นในการเพิ่ม เกลี้ย หรือลดจำนวน กรอบอัตรากำลังเป็นสิ่งสำคัญแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีแนวทางในการพิจารณากรอบอัตรากำลังที่เป็นระบบ และมีความคงเส้นคงวามากขึ้น นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งเน้นให้พิจารณาการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสม (Right Jobs) มากกว่าการเพิ่ม/ลดจำนวนตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย (Supply Pressure) แล้วพบว่า การกำหนดกรอบตำแหน่งในประเภททั่วไปอาจมีความเหมาะสมน้อยกว่าการกำหนดตำแหน่ง ประเภทวิชาการในบางลักษณะงาน ทั้งๆ ที่ใช้ต้นทุนไม่แตกต่างกันมาก รวมถึงในการพิจารณาที่กระบวนการทำงาน (FTE) ก็พบว่า เป็นลักษณะงานในเชิงการวิเคราะห์ในสายอาชีพมากกว่างานในเชิงปฏิบัติงานและส่วนอื่นๆ ก็กำหนดตำแหน่งในงานลักษณะนี้เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ (Benchmarking) ถ้าเกิดกรณีเช่นนี้ก็น่าจะมีเหตุผลเพียงพอที่จะกำหนดกรอบอัตรากำลังในลักษณะงานนี้เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ โดยไม่ได้เพิ่มจำนวน ตำแหน่งเลย

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า กรอบแนวคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Effective Man Power Planning Framework) นี้จะเป็นแนวทางให้สามารถมีข้อมูลเชิงวิเคราะห์อย่างเพียงพอในการที่จะอธิบายเหตุผลเชิงวิชาการสำหรับการวางแผนกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมตามภารกิจงานของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการดังกล่าวจะทำให้สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอื่นๆ เช่น

- การใช้ข้อมูลที่หลากหลายจะทำให้เกิดการยอมรับได้มากกว่า โดยการเปรียบเทียบ หากจะต้องมีการเกลี้ยอัตรากำลังระหว่างหน่วยงาน
- การจัดทำกระบวนการจริง (Work Process) จะทำให้ได้เวลามาตรฐานที่จะสามารถนำไปใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลได้อย่างถูกต้อง รวมถึงในระยะยาวก็สามารถนำผลการจัดทำกระบวนการและเวลามาตรฐานนี้ไปวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ (Process Re-engineer) ตลอดจนการพัฒนากระบวนการทำงานโดยใช้แนวคิดของ “ลีน (Lean)” อันจะนำไปสู่การใช้อัตรากำลังที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

การพัฒนากระบวนการทำงาน โดยใช้แนวคิดของ “ลีน (Lean)” เป็นการเพิ่มคุณค่าให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นช่องทางของความสูญเสียนหรือสูญเปล่าของทรัพยากร การบริหารที่มองไม่เห็น “ลีน (Lean)” จะช่วยให้สามารถลดต้นทุนได้อย่างจริงจัง องค์กรสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ





ภาพประกอบที่ 29 : หลักการของ “ลีน (Lean)”

หลักการของ “ลีน (Lean)” ประกอบด้วย 5 ข้อได้แก่

1. การระบุคุณค่า (Value) โดยมองว่าลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับสิ่งที่มีคุณค่าและคุ้มค่าหรือไม่ และเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ ดังนั้น จึงต้องส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก การฟังเสียงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้องค์กรรับรู้ปัญหาหรือจุดที่ก่อให้เกิดปัญหา (Pain Point) และส่งมอบคุณค่าที่ตอบโจทย์ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

2. แผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping : VSM) เพื่อให้รู้ว่าเกิดความสูญเปล่าในขั้นตอนใดบ้างพร้อมทั้งวิเคราะห์ว่าแต่ละขั้นตอนใช้เวลาเท่าไร ขั้นตอนใดใช้เวลามากไป ใช้คนมากเกินไป งานใดมีมูลค่า งานใดไม่มีมูลค่า และการไหลของงานเป็นไปอย่างไรราบรื่นหรือติดขัดในขั้นตอนใด

3. การทำงานอย่างต่อเนื่อง (Flow) จัดการให้งานลื่นไหล กำจัดคอขวดไม่ให้งานหยุดชะงักตามหลัก 7 ความสูญเปล่า และการใช้เทคโนโลยีต่างๆ แก้ไขให้ทำงานได้อย่างต่อเนื่องจนจบกระบวนการ

4. ระบบดึงและสมดุล (Pull and Balance) เทคนิคขั้นสูงทำให้เกิดความสมดุลของอุปสงค์และอุปทาน (Demand and Supply)

5. ระบบที่สมบูรณ์แบบ (Perfection) มีการวัดผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยทำ PDCA (Plan/Do/Check/Action) เพื่อให้งานออกมาได้มาตรฐานสามารถตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข หากจุดบกพร่อง พัฒนาให้ดีขึ้น รวมถึงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่สำคัญ

คือ อย่าพอใจอะไรง่าย ๆ เพราะความพอใจเป็นศัตรูของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา

- การเก็บข้อมูลผลงาน (Driver) จะทำให้สามารถพยากรณ์แนวโน้มของภาระงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ในอนาคตในการเตรียมปรับแต่ง 1) ยุทธศาสตร์ในการทำงานเพื่อรองรับภารกิจนั้นที่จะเพิ่ม/ลดลง และ 2) แนวทาง หรือวิธีการทำงานเพื่อรองรับภารกิจนั้นๆ

6.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม

การกำหนดกรอบอัตรากำลังมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรในระยะยาว การกำหนดอัตรากำลังอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที รวมถึงจะทำให้การจัดการใช้ประโยชน์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจสรุปประโยชน์ของการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมได้ ดังนี้

- การกำหนดกรอบอัตรากำลังจะทำให้สามารถพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี โดยเตรียมการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่จะรองรับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้า (Early Warning) ซึ่งจะช่วยลดปัญหาด้านการบริหารจัดการน้อยลง
- การกำหนดกรอบอัตรากำลังช่วยให้ทราบข้อมูลพื้นฐานด้านอุปสงค์ของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคตจึงทำให้สามารถวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
- การกำหนดกรอบอัตรากำลังจะเป็นกิจกรรมเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของฝ่าย/สำนักให้สอดคล้องกันอันจะทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- การกำหนดกรอบอัตรากำลังช่วยให้หน่วยงานสามารถที่จะจัดจำนวน ประเภท และระดับทักษะของอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม ทำให้มีอัตรากำลังที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ทั้งอัตรากำลังและหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของตนอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานโดยรวม
- การกำหนดกรอบอัตรากำลังจะทำให้การลงทุนในทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเกิดประโยชน์สูงสุดและไม่เกิดความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการลงทุนผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานไม่ตรงกับความต้องการ



6.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง

ทั้งนี้ในการดำเนินการเพื่อพิจารณาอัตรากำลังของหน่วยงานต้องอาศัยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและปัจจัยเอื้ออำนวยต่างๆ ในการผลักดันผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

ความมุ่งมั่น จริจิงของผู้บริหารระดับสูง	ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีการวางนโยบายปัจจัยหลักที่สำคัญในการจัดทำและส่งเสริมระบบการประเมินผลให้นำไปปฏิบัติ และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
ผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ	ควรกำหนดคณะทำงานหรือบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบหลักเกี่ยวกับโครงการ โดยรับผิดชอบการให้คำปรึกษาภายในหน่วยงาน การติดตามความก้าวหน้า การประสานงาน การแก้ปัญหา และการรวบรวมข้อมูลที่เป็นเพื่อผลักดันให้ระบบเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม
การสื่อสารภายในองค์กร	ควรสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการวางแผนอัตรากำลัง
ระบบข้อมูลอัตรากำลัง	ควรมีข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วน ทันสมัย สามารถชี้เฉพาะเจาะจงได้ทั้งภาพรวมในระดับองค์กร หน่วยงาน และตัวบุคคล
การติดตามงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	ควรกำหนดให้มีการประชุมหรือการรายงานความก้าวหน้าเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงการดำเนินงานและทำให้ระบบบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นตามแผนงานและเวลาที่กำหนดไว้

6.5 แนวทางการติดตามประเมินและปรับปรุงแผนอัตรากำลัง

การวางกรอบอัตรากำลังที่ดีจะต้องมีการออกแบบแนวทางในการติดตามประเมินผลและตรวจสอบว่า ได้มีการดำเนินการตามแผนการกำหนดกรอบอัตรากำลังหรือไม่ อย่างไร เช่น มีการจัดคนลงตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ครบถ้วนหรือไม่ หรือในแนวทางปฏิบัติมีการกำหนดตำแหน่งงานทำงานจริงในอีกที่หนึ่งหรือไม่ ฯลฯ การติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนนั้นจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการปรับปรุงการกำหนดกรอบอัตรากำลังในอนาคตต่อไป

การประเมินและปรับปรุงแผนเป็นกระบวนการที่ควรทำอย่างต่อเนื่องทุกๆ ปี ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงต่อปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตอันอาจจะส่งผลกระทบต่อแผนอัตรากำลังได้ โดยทั่วไปการทบทวนแผนอัตรากำลังควรเกิดขึ้นเมื่อ

- แผนกลยุทธ์หรือแผนแม่บทของฝ่าย/สำนักมีการเปลี่ยนแปลงไป
- สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานอัตรากำลังเริ่มเปลี่ยนแปลงไป
- บริบทและสิ่งแวดล้อมที่ยึดโยงกับภาระงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

โดยสรุป การประเมินและการปรับปรุงแผนอัตรากำลังเป็นกระบวนการที่ควรทำอย่างต่อเนื่องทุกๆ ปี ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงต่อปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตอันอาจจะส่งผลกระทบต่อแผนอัตรากำลังได้ โดยทั่วไปการทบทวนแผนอัตรากำลังควรดำเนินการเมื่อมีเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย พันธกิจหลัก และบทบาทความรับผิดชอบขององค์กร

6.6 กระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

เป็นการนำเสนอกระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังขององค์กรเพื่อให้ กกท. สามารถนำไปปรับใช้จริงและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ภาพรวมของกระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

กระบวนการในการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของ กกท. อาจแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 30 : กระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนงาน

เป็นขั้นตอนในการกำหนดคณะทำงานและการวางแผนกระบวนการทำงาน และเวลาที่ใช้ทั้งหมดเพื่อจัดทำกรอบอัตรากำลังซึ่งคณะทำงานอาจประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กกท. เป็นประธานคณะทำงาน 2) ผู้อำนวยการกองตามผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเห็นสมควรไม่น้อยกว่า 4 คนเป็นคณะทำงาน และให้ 3) หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ โดยคณะทำงานชุดนี้ควรจะมีบทบาทในการดูภาพรวมของการวางแผนอัตรากำลังและการกำกับติดตามให้งานเป็นไปตามแผนที่เลขานุการคณะทำงานเสนอ หลังจากนั้นให้ทางเลขานุการของคณะทำงานวางแผนการจัดทำกรอบอัตรากำลัง (Manpower Planning) โดยอาจกำหนดกิจกรรมและเวลาดำเนินการอย่างน้อยตามกระบวนการหลักๆ ตามที่ได้กล่าวไว้

ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาโยบายการบริหารกำลังคน

เป็นขั้นตอนในการพิจารณา โดยยึดโยงจากนโยบายภาครัฐที่เน้นให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล การบริหารแบบการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารจัดการอื่นๆ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการลดอัตราากำลังเพื่อให้มีขนาดกะทัดรัด มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และมีขีดสมรรถนะสูงขึ้น รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานทุกภาคส่วน นอกจากนี้ยังมีกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ทั้งนี้ ในการวางกรอบอัตราากำลังของ กกท. จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในภาพรวม การวางอัตรากำลังจึงควรมุ่งเน้นที่การจัดสรร เกลี่ยโอน หรือลดอัตรากำลังเป็นหลัก พิจารณาปรับเปลี่ยนเฉพาะในส่วนที่จำเป็นอย่างยั้งเท่านั้น นอกจากนี้ในการกำหนดกรอบอัตรากำลังควรเริ่มจากการพิจารณาปัญหา โดยอาจแบ่งเป็นปัญหา ดังต่อไปนี้

- ด้านการใช้อัตรากำลัง มีการจ้างงานไม่สอดคล้องกับลักษณะงานและไม่มี การกำหนด กรอบอัตรากำลังอย่างเป็นระบบและทันสมัยหรือมีการใช้อัตรากำลังที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์
- ด้านโครงสร้างบุคลากร มีการเกลี่ยและยุบรวมตำแหน่งเพื่อกำหนดเป็นระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะ หัวหน้างานเป็นผลให้ตำแหน่งระดับล่างลดลงจึงทำให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างระดับปฏิบัติการ กับระดับบังคับบัญชา นอกจากนี้ในส่วนงานขนาดเล็กที่มีอัตรากำลังจำกัดไม่สามารถนำตำแหน่งว่าง มาเกลี่ยหรือยุบรวมได้
- ด้านคุณลักษณะเชิงประชากรของอัตรากำลัง กล่าวคือ แนวโน้มของพนักงานที่มีอายุเฉลี่ยมาก จะออกจากระบบไปซึ่งอาจทำให้ระบบมีขนาดเล็กลง หากอัตราการบรรจุแต่งตั้งพนักงาน ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีจำนวนน้อยกว่าโดยเปรียบเทียบ อย่างไรก็ตามอาจส่งผลให้สูญเสีย อัตรากำลังที่มีความรู้ความสามารถเกิดความไม่สมดุลกันระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า รวมทั้ง อาจเกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่องและความพร้อมในการบริหารงาน และการให้บริการตามพันธกิจ ของ กกท.
- ด้านคุณภาพของอัตรากำลังไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร กล่าวคือ งบประมาณรายจ่าย ทั้งหมด รายจ่ายด้านบุคลากรไม่มีแนวโน้มที่จะลดลงและยังขาดการวัดและติดตามการประเมิน ความคุ้มค่าด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- ด้านอัตรากำลังรุ่นใหม่ ขาดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมที่จะรองรับ การเปลี่ยนโฉมตามจุดยืนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ กกท. เนื่องจากระบบ ขาดแรงดึงดูดผู้สมัครที่เก่ง ที่ดี มีแนวคิดใหม่ และมีจิตสาธารณะ อีกทั้งองค์กรในภาครัฐวิสาหกิจ ยังไม่ถูกพิจารณาเป็นนายจ้างที่น่าเข้าทำงานด้วยเป็นอันดับต้นๆ (Employer of Choice) ส่งผลให้ ไม่สามารถมีอัตรากำลังที่มีความรู้ ความสามารถ และดีไว้ในระบบได้



การพิจารณาปัญหาต่างๆ จะทำให้ กกท. สามารถเตรียมตัวรองรับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ กกท. ควรนำนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในตาราง ดังนี้

รายการข้อมูล	ประเด็นพิจารณา
<ul style="list-style-type: none"> นโยบายรัฐบาลหรือแนวทางการบริหารอัตรากำลังภาครัฐ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อภาระงานในอนาคต ข้อมูลเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> ทิศทางการปรับอัตรากำลังในภาพรวมของพนักงานเป็นอย่างไร ทิศทางการปรับ/เกลี่ยอัตรากำลังของ กกท. เป็นอย่างไร นโยบาย พันธกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วส่งผลให้ภาระงานส่วนใดที่สูงขึ้น ส่วนใดที่ลดลง

ตารางที่ 9 : แนวทางการพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์

โดยผลที่ได้จะนำไปสู่การกำหนดกรอบอัตรากำลังในภาพรวมของ กกท. ซึ่งอาจแสดงได้ตามตารางด้านล่าง ดังนี้

กรณี	ผลต่ออัตรากำลัง	เหตุผลประกอบ
อัตรากำลังในภาพรวม	● หรือ ↓	ในภาพรวมอัตรากำลังจะคงที่หรือลดลงตามนโยบายการปรับขนาดองค์กร
หน่วยงานที่รองรับภารกิจที่มีแนวโน้มสูงขึ้น	↑	สำหรับหน่วยงานที่รองรับภารกิจที่มีแนวโน้มสูงขึ้นให้เกลี่ยอัตรากำลังจากหน่วยงานอื่นๆ
หน่วยงานที่รองรับภารกิจที่มีแนวโน้มคงที่ หรือลดลง	● หรือ ↑	ที่มีภาระงานลดลงหรือขออัตรากำลังเพิ่มเฉพาะส่วนที่ไม่สามารถทดแทนด้วยเจ้าหน้าที่ภายใน

↑ = อัตรากำลังควรเพิ่ม ↓ = อัตรากำลังควรลด ● = อัตรากำลังควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ตารางที่ 10 : แนวทางการกำหนดกรอบอัตรากำลัง

ประโยชน์ของการมองภาพนโยบายและยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กรก่อนจะทำให้มีสมมติฐานตั้งแต่ตอนต้นว่าผลลัพธ์สุดท้ายของการกำหนดกรอบอัตรากำลังของตนควรเป็นเช่นไร ควรคงที่ ลด หรือเพิ่มอัตรากำลัง และหากมีความจำเป็นต้องเพิ่มหรือลดอัตรากำลังจะมีการดำเนินการอย่างไรในเชิงรุกเพื่อแก้ปัญหาหรือลดข้อจำกัดต่างๆ ในอนาคต

เมื่อเข้าใจถึงสมมติฐานและผลลัพธ์เบื้องต้นแล้วให้องค์กรดำเนินการเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์ขององค์กรในขั้นตอนที่ 3 และข้อมูลการทำงานจริงในขั้นตอนที่ 4 เพื่อวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคนในรายละเอียดต่อไป



ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงาน

ให้องค์กรเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงานที่ต้องการจะจัดทำกรอบอัตรากำลัง โดยอาจอ้างอิงจากภารกิจและแผนยุทธศาสตร์ประจำปีของหน่วยงานที่จัดทำขึ้นซึ่งจะใช้แผนยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวในการดำเนินการ โดยในการพิจารณาควรพิจารณาประเด็นภารกิจหลักสำคัญขององค์กร ว่ามีเรื่องอะไรบ้างและองค์กรจะมีวิธีการดำเนินงานเหล่านั้นอย่างไร ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดกรอบอัตรากำลังก็คือการที่จะต้องศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ถ่องแท้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์และดำเนินการตามแผนให้องค์กรมีจำนวนอัตรากำลังที่ต้องสอดคล้องกับภารกิจ อัตรากำลังมีสมรรถนะที่ต้องการและมีอัตรากำลังทันเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายทิศทางอันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไปหรืออาจกล่าวได้ว่า ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนอัตรากำลังองค์กร ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้แล้วเสร็จ (Setting Strategic Direction) มิฉะนั้นการกำหนดกรอบอัตรากำลัง จะไม่สามารถดำเนินการไปได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บข้อมูลกระบวนการทำงานจริง

เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน องค์กรควรดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามแนวทางมาตรฐานที่แนะนำเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนพร้อมทั้งสะท้อนภาระงานจริงของหน่วยงานได้ใกล้เคียงยิ่งขึ้น โดยข้อมูลที่ได้จะมีครบทั้ง 3 มิติเชิงเวลาคือ มิติข้อมูลในอดีต มิติข้อมูลในปัจจุบัน และมิติข้อมูลในอนาคต ดังนั้นจึงใช้แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อเก็บข้อมูลจากหลายๆ แห่งมาประกอบการพิจารณาพร้อมทั้งยืนยันความถูกต้องเบื้องต้น โดยอาจจะเริ่มจากการเก็บข้อมูลด้วยเอกสาร 3 เอกสาร ดังนี้



ภาพประกอบที่ 31 : การเก็บข้อมูลด้วยเอกสาร 3 เอกสาร

โดยก่อนจะดำเนินการให้กรอกเอกสาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรดำเนินการจัดประชุมสัมมนาเพื่อชี้แจงกระบวนการกรอกข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็ขึ้นอยู่กับงบประมาณและระยะเวลาในแผนการดำเนินงานขององค์กร โดยในการกรอกเอกสารนั้นจะต้องมีผู้แทนของแต่ละฝ่าย/สำนัก กอง งานในแต่ละหน่วยงานอย่างน้อย 1-2 รายมาร่วมกันกรอกเอกสาร โดยผู้แทนดังกล่าวจะทำหน้าที่ในการกรอกแบบสอบถามของทั้งหน่วยงานซึ่งรวมบุคลากรทุกประเภท ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือความเข้าใจและความจริงใจในการให้ข้อมูลของตัวแทนหน่วยงาน และการตรวจสอบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยมีรายการตามแบบฟอร์มทั้ง 3 ดังต่อไปนี้

แบบฟอร์มที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล กกท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

วาดโครงสร้างของหน่วยงาน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	กรอบ	อัตรากำลัง
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	อัตรากำลัง	จริง
งานบริหารทรัพยากรบุคคล	5	5

ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

ข้อมูลหน่วยงาน
หน้าที่ความรับผิดชอบ (พอสังเขป)
 รับผิดชอบงานด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ในส่วนของการสรรหา การจัดทำและบริหารทำเนียบบุคลากร การวิเคราะห์ ออกแบบ และประเมินค่างาน การกำหนดและบริหารค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนการปฐมนิเทศ การจัดคนลงให้ตรงกับงาน การโยกย้ายเลื่อนชั้น การเลิกจ้าง เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนทรัพยากรบุคคล ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ภาพประกอบที่ 32 : ตัวอย่างการระบุข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

วิธีการกรอกข้อมูล

- วาดโครงสร้างของหน่วยงานโดยสังเขปให้เห็นฝ่าย/สำนักภายในที่ปฏิบัติงานอยู่จริงพร้อมอัตรากำลังจริงและหน่วยงานในระดับสูงขึ้นไป
- กรอกรายละเอียดของหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างกระชับครบถ้วนเพื่อให้เห็นขอบเขตการปฏิบัติงานโดยสังเขป

ข้อแนะนำ สำหรับการรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการที่ระดับฝ่าย/สำนักหรือหน่วยงานใต้ฝ่าย/สำนักถึงระดับงานและควรดำเนินการเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ในกรณีที่มีข้อมูลครบถ้วนจากส่วนกลางแล้ว อาจให้หน่วยงานตรวจสอบแล้วระบุการเปลี่ยนแปลงของหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ลดลง เปลี่ยนไปเท่านั้นก็ได้ ข้อมูลในส่วนนี้จะนำไปประกอบการพิจารณาอัตรากำลังของหน่วยงานซึ่งเป็นข้อมูลที่ใกล้เคียงสภาพการทำงานจริงมากที่สุด

แบบฟอร์มที่ 2 : ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้



	พิจารณา หน่วยงานของตัวเอง	พิจารณา หน่วยงานอื่น	ประเด็นที่สอบถามเกี่ยวกับอัตรากำลัง
			<ul style="list-style-type: none"> ■ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงกระบวนการ/หน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ■ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกฎ/ข้อบังคับ/ระเบียบ/วิธีปฏิบัติในหน่วยงานที่เป็นอุปสรรคหรือลดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งสมควรพิจารณาแก้ไขเพื่อช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น
			<ul style="list-style-type: none"> ■ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงาน/หน้าที่รับผิดชอบในองค์กรหรือในหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนกัน และน่าจะมีการแก้ไขเพื่อให้ประสิทธิภาพโดยรวมสูงขึ้น ■ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงาน/หน้าที่รับผิดชอบในองค์กรที่สมควรจัดจ้างหน่วยงาน/บุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsourcing)/หรือจ้างเป็นพนักงานราชการแทนที่จะกำหนดเป็นข้าราชการ ■ ทักษะเกี่ยวกับทิศทางการปรับอัตรากำลังในแต่ละฝ่าย/สำนัก พร้อมเหตุผลประกอบ

ภาพประกอบที่ 33 : ตัวอย่างการระบุข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 2 : ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

วิธีการกรอกข้อมูล

กรอกรายละเอียดของหน่วยงาน พร้อมตอบคำถามดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ท่านเห็นว่ามีงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในหน่วยงานของท่านซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้นโดยการปรับปรุงกระบวนการได้ โปรดระบุ

ข้อ 2. ท่านเห็นว่ามีกฎ/ข้อบังคับ/ระเบียบ/วิธีปฏิบัติใดในหน่วยงานของท่านที่เป็นอุปสรรคหรือลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งสมควรพิจารณาแก้ไขเพื่อช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น

ข้อ 3. ท่านเห็นว่ามีงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในองค์กรนี้ที่ซ้ำซ้อนกันและน่าจะมีการแก้ไขเพื่อให้ประสิทธิภาพโดยรวมสูงขึ้น

ข้อ 4. ท่านเห็นว่ามีงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในองค์กรนี้ที่สมควรจัดจ้างหน่วยงาน/บุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsourcing)/หรือจ้างเป็นผู้ช่วยปฏิบัติงานแทนที่จะกำหนดเป็นพนักงานปฏิบัติ

ข้อ 5. ท่านเห็นว่าพนักงานใดที่มีภาระงานสูงกว่าอัตรากำลังปัจจุบันจะรองรับได้และสมควรปรับเพิ่มอัตรากำลังโดยเรียงลำดับความจำเป็น

แบบฟอร์มที่ 3 : รายละเอียดการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	กระบวนการหลักที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมง รวมทั้งปี

รายละเอียดที่เกี่ยวข้อง



ภาพประกอบที่ 34 : ตัวอย่างการระบุข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 3 : รายละเอียดการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

แบบฟอร์มตามที่ได้แสดงข้างต้นจะมีจำนวนเท่ากับจำนวนฝ่าย/สำนักที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานดังกล่าว ตัวอย่างเช่น สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬามีสายงานของเจ้าหน้าที่ 3 สายงานคือบริหารงานทั่วไป วิทยาศาสตร์การกีฬา และนิติการ ดังนั้น เมื่อกรอกข้อมูลจะกรอกแยกกันสายงานละ 1 แบบฟอร์ม รวมของสำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬาจะมีข้อมูลทั้งสิ้น 3 แบบฟอร์ม เป็นต้น เพื่อเก็บข้อมูลภาระงานจริงพร้อมผลงานที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและปริมาณผลลัพธ์ที่ต่อเนื่องกัน 2-3 ปี เพื่อให้เห็นความสม่ำเสมอและแนวโน้มของภาระงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงจำนวนชั่วโมงทำงานรวมทั้งปีโดยประมาณ



ทั้งนี้ ให้นำแบบฟอร์มไปใช้งานตามความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อช่วยให้การเก็บข้อมูลมีความสะดวก ชัดเจน เหมาะสม นำมาใช้ประโยชน์จริงได้มากที่สุด ในการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์อัตรากำลังตามแบบฟอร์มที่ 3 จะมีความสำคัญต่อการนำไปใช้ในการพิจารณาค่าจ้างสูงจึงอธิบายวิธีการกรอกข้อมูลแก่ผู้แทนหน่วยงานอย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

ชื่อฝ่าย/สำนัก 1 [หน้าที่ จากทั้งหมด]			
ระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	กระบวนการหลักที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปี
2	3	4	5
สรุปความเห็นของหน่วยงานในการเพิ่ม-ลดอัตรากำลังฝ่าย/สำนักนี้ [อัตรากำลังจริง อัตรากำลังที่ต้องการ]			
			6

1. ระบุฝ่าย/สำนักที่กำลังจะกรอกรายละเอียดหน้าที่ ความรับผิดชอบ
2. ระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่าย/สำนัก
3. ระบุตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ก่อนหน้า
4. ระบุกระบวนการหลักที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ก่อนหน้า

5. ระบุเป็นชั่วโมงรวมทั้งปีที่ใช้ในแต่ละกระบวนการ
6. แสดงความเห็นในฐานะผู้ปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานที่เกี่ยวกับความจำเป็นและทิศทางของอัตรากำลังที่เหมาะสมพร้อมเหตุผล



ขั้นตอนการกรอกข้อมูลที่ 1-3



ชื่อฝ่าย/สำนัก 1 [หน้าที่ จากทั้งหมด]	
ระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์
2	3

วิธีการกรอกข้อมูล

- ระบุชื่อ ฝ่าย/สำนัก ที่กำลังกรอรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- หากมีรายละเอียดมากสามารถเพิ่มจำนวนหน้าได้ พร้อมระบุจำนวนรวม
- โดยปกติแต่ละฝ่าย/สำนักในหน่วยงานจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 2-5 รายการ หากมากกว่านั้นอาจเกิดจากการนำกระบวนการมาเขียนซึ่งจะทำให้ต้องเขียนมากจนเกินไปโดยไม่จำเป็น
- ระบุตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อแสดงให้เห็นว่างานดังกล่าวได้ไปตอบสนองเป้าหมาย/จุดประสงค์ใดของหน่วยงาน

ขั้นตอนการกรอกข้อมูลที่ 4-5



กระบวนการหลักที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปี
4	5

วิธีการกรอกข้อมูล

- ระบุกระบวนการหลักที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ระบุไว้ก่อนหน้า
- ในแต่ละผลงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ ควรแตกออกเป็น “รายละเอียดกระบวนการที่ดำเนินการโดยสรุป” ประมาณ 2-4 รายการ (หากมากกว่านี้ให้พยายามรวมรายการที่ใกล้เคียง/หรือต่อเนื่องกันเข้าด้วยกัน)



ตัวอย่างการคำนวณเวลา

- **ตัวอย่างที่ 1** : เจ้าหน้าที่การเงิน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจใบสำคัญจ่าย จำนวน 300 ใบรายการต่อปี ใช้เวลาเฉลี่ยโดยเฉลี่ย 0.5 ชั่วโมงต่อรายการ และมีรายการที่ยากเป็นพิเศษซึ่งใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงต่อรายการ จำนวน 50 รายการ ดังนั้น จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปีจึงเป็น $300 \times 0.5 + 50 \times 1 = 200$ ชั่วโมง
- **ตัวอย่างที่ 2** : เจ้าหน้าที่ธุรการ 2 อัตรา ช่วยกันดำเนินการรับ-ส่งหนังสือและลงทะเบียน จำนวนคนละ 500 รายการต่อปี โดยใช้เวลาประมาณ 5 นาทีต่อรายการ ดังนั้น จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปีจึงเป็น $(500+500) \times (5/60) = 83.3$ ชั่วโมง

หมายเหตุ : เสนอแนะให้ใช้ 230 วันเนื่องจากเป็นตัวเลขที่เป็นมาตรฐานและสามารถใช้คำนวณเวลาเป็นหน่วยต่อไตรมาส หรือต่อเดือนได้อย่างลงตัว

ขั้นตอนการกรอกข้อมูลที่ 6



ชื่อฝ่าย/สำนัก [หน้าที่ จากทั้งหมด]

ระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	กระบวนการหลักที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปี

สรุปความเห็นของหน่วยงานในการเพิ่ม-ลดอัตรากำลังฝ่าย/สำนักนี้ [อัตรากำลังจริง → อัตรากำลังที่ต้องการ]

6

วิธีการกรอกข้อมูล

- แสดงความเห็นในฐานะผู้ปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานเกี่ยวกับทิศทางของกำลังคนที่เหมาะสม พร้อมเหตุผลประกอบ ได้แก่
 - ควรปรับเพิ่มกำลังคน เนื่องจาก (ระบุเหตุผลประกอบที่ชัดเจน หรือมีข้อมูลประกอบที่พิสูจน์ได้ เช่น จำนวนข้อมูลที่เพิ่มขึ้น ปริมาณผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ)

ข้อสังเกต

- ความเห็นและทัศนคติดังกล่าวจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นเฉพาะของหน่วยงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานจริงได้รับรู้ และ

- ควรคงระดับกำลังคนไว้ เนื่องจาก
- ควรปรับลดกำลังคน เนื่องจาก
- ควรปรับเป็นฝ่าย/สำนัก แทนเนื่องจาก
- ระบุกำลังคนที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมที่สุดในช่อง “กำลังคนที่ต้องการ”

สามารถนำมาประกอบการวิเคราะห์กำลังคน

ขั้นตอนที่ 5 การพิจารณาอุปสงค์กำลังคน

เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบฟอร์มทั้งหมดครบถ้วนจากทุกหน่วยงานแล้วนำมาจัดหมวดหมู่เป็นรายหน่วยงานพร้อมตรวจสอบเบื้องต้นว่าได้รับข้อมูลตามที่ระบุแล้วหรือไม่ และอาจให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือปฏิบัติงานใกล้เคียงกันช่วยตรวจสอบอีกครั้ง เช่น หน่วยงานที่มีสำนักงานในภูมิภาคอาจให้สำนักงานในภูมิภาคอื่นๆ ช่วยกันตรวจสอบความเรียบร้อยของข้อมูลซึ่งกันและกัน แล้วนำเข้าสู่กระบวนการพิจารณาอัตรากำลัง 5 ขั้นตอนหลักดังนี้



ภาพประกอบที่ 35 : กระบวนการพิจารณาอัตรากำลัง 5 ขั้นตอนหลัก

ในแต่ละขั้นตอนการพิจารณาอัตรากำลังจะได้ผลสะท้อนทิศทางการปรับอัตรากำลัง ได้แก่ ควรปรับเพิ่ม/ลด/คงอัตรากำลัง เมื่อเทียบกับจำนวนที่มีอยู่และเมื่อผลการพิจารณาอัตรากำลังจากหลายๆ ขั้นตอนมีความสอดคล้องกัน (Consistency) จะสามารถสรุปการกำหนดกรอบอัตรากำลังได้เหมาะสม

ขั้นตอนการพิจารณาอัตรากำลัง A : พิจารณาความสอดคล้องของงานจริงกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนด



แนวทางการพิจารณา

- พิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ตัวแทนจากหน่วยงานกรอกมา
- เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ตัวแทนจากหน่วยงานกรอกกับหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่กำหนดอยู่ใน Functional Description หรือเอกสารที่อ้างอิงได้อื่นๆ
- พิจารณาว่า หน้าที่ความรับผิดชอบหลักรายการใดที่ผู้ปฏิบัติงานกรอกมา แต่ไม่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน (Functional Description) ให้รวบรวมแล้วพิจารณาต่อว่า จะกำหนดเพิ่มลงในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานหรือไม่ และมีความจำเป็นต้องกำหนดอัตรากำลังไว้เพิ่มเติมสำหรับภาระงานดังกล่าว หรือไม่
- พิจารณาว่า หน้าที่ความรับผิดชอบหลักรายการใดที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้กรอกมา แต่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน (Functional Description) ให้รวบรวมแล้วพิจารณาต่อว่า จะลบออกจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานหรือไม่ และมีความจำเป็นต้องลดอัตรากำลังให้เหมาะสม หรือไม่

กรณี	ผลต่ออัตรากำลัง
- เป็นการปฏิบัติงานในส่วนที่เกินกว่าความจำเป็น หรือหน้าที่หลักของหน่วยงาน	↓ ●
- เป็นความผิดพลาด/กรอกข้อมูลไม่ถูกต้อง	?
- เป็นการทำงานไม่ครบตามหน้าที่ความรับผิดชอบเนื่องจากอัตรากำลังไม่เพียงพอ	↑ ●

↑ = อัตรากำลังควรเพิ่ม ↓ = อัตรากำลังควรลด ● = อัตรากำลังควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย



ขั้นตอนการพิจารณาอัตรากำลัง B : พิจารณาการกระจายของงานและการกำหนดหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน



แนวทางการพิจารณา

- พิจารณากรอบหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน
- พิจารณาฝ่าย/สำนักของเจ้าหน้าที่ครั้งละฝ่าย/สำนัก ว่า
 - สอดคล้องกับหน่วยงาน/ส่วนงานนี้หรือไม่
 - มีภาระงานที่ต้องอาศัยฝ่าย/สำนักดังกล่าวหรือไม่
 - การมีฝ่าย/สำนักนี้ในหน่วยงานเอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือไม่
- พิจารณาปรับเปลี่ยนฝ่าย/สำนัก เมื่อพบว่า
 - ลักษณะความเชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับงานหลักของหน่วยงาน
 - ไม่มีภาระงาน/ความรับผิดชอบที่ต้องอาศัยฝ่าย/สำนักงานดังกล่าว หรือทดแทนด้วยฝ่าย/สำนักอื่นที่เหมาะสมกว่าได้
 - การมีฝ่าย/สำนักนี้ในหน่วยงานมิได้ช่วยเอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การโอนย้าย การวางแผนทางเดินสายอาชีพ เป็นต้น

กรณี	ผลต่ออัตรากำลัง
- ลักษณะความเชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับงานหลักของหน่วยงาน	↓ ●
- ไม่มีภาระงาน/ความรับผิดชอบที่ต้องอาศัยฝ่าย/สำนักดังกล่าว หรือทดแทนด้วยฝ่าย/สำนักอื่นที่เหมาะสมกว่าได้	↓ ●
- การมีฝ่าย/สำนักนี้ในหน่วยงานมิได้เอื้ออำนวยต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การโอนย้าย การวางแผนทางเดินสายอาชีพ เป็นต้น	↓ ●

↑ = อัตรากำลังควรเพิ่ม ↓ = อัตรากำลังควรลด ● = อัตรากำลังควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย



ขั้นตอนการพิจารณาอัตรากำลัง C : พิจารณาแนวโน้มของปริมาณงานและความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด



แนวทางการพิจารณา

- ตรวจสอบว่าปริมาณผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นมีผลต่อภาระงานและอัตรากำลังจริง
- พิจารณาแนวโน้มปริมาณผลลัพธ์/เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน/จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ดังกล่าว
- หากปริมาณผลลัพธ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของงานอาจเป็นผลพลอยได้ในการนำไปประกอบการจัดทำตัวชี้วัดได้
- ตัวอย่างผลงานที่ส่งผลต่อภาระงาน เช่น จำนวนหนังสือที่ต้องจัดพิมพ์ จำนวนผู้รับบริการ จำนวนครั้งการให้บริการ เป็นต้น

กรณี	ผลต่ออัตรากำลัง
- ปริมาณผลลัพธ์มีส่วนสัมพันธ์กับภาระงานและอัตรากำลังตามลำดับ	↑ ↓
- ผลลัพธ์มีส่วนสัมพันธ์กับภาระงานน้อย หรือมีปัจจัยอื่นซึ่งกระทบต่อผลลัพธ์ดังกล่าวสูงเกินไป	?
- ปริมาณผลลัพธ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ/คาดว่าจะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นความต้องการขององค์กร	↓
- ผลลัพธ์สม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง	●
- ผลลัพธ์มีแนวโน้มลดลง หรือผลลัพธ์ดังกล่าวมิได้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรอย่างชัดเจน	↓

↑ = อัตรากำลังควรเพิ่ม ↓ = อัตรากำลังควรลด ● = อัตรากำลังควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย



ขั้นตอนการพิจารณาอัตรากำลัง D : พิจารณา Full Time Equivalent ประกอบกับ Benchmarking



แนวทางการพิจารณา

- ตรวจสอบเบื้องต้นว่าเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE : Full Time Equivalent) ไม่มากหรือน้อยจนผิดปกติ
- นำเวลาในแต่ละกิจกรรมมารวมกันเพื่อให้เห็นว่า เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานรวมสุทธิของแต่ละฝ่าย/สำนักเป็นกี่ชั่วโมง
- เทียบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานกับเวลามาตรฐานที่เจ้าหน้าที่ 1 คน สามารถทำงานได้ใน 1 ปี ซึ่งคิดเป็น

$$6 \text{ ชั่วโมง/วัน} \times 5 \text{ วัน/สัปดาห์} \times 4 \text{ สัปดาห์/เดือน} \times 12 \text{ เดือน/ปี} = 1,440 \text{ ชั่วโมง/ปี}$$
- ตัวอย่าง : เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การเงินของ ฝ่าย ก. คือ 7,632 ชั่วโมง/ปี เพราะฉะนั้นต้องใช้เจ้าหน้าที่การเงิน รวม $7,632/1,440 = 5.3$ หรือ 5 อัตรา

กรณี	ผลต่ออัตรากำลัง
- จำนวนได้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) สูงกว่าอัตรากำลังที่มีอยู่	↑
- จำนวนได้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) ใกล้เคียงกับอัตรากำลังที่มีอยู่	●
- จำนวนได้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) น้อยกว่าอัตรากำลังที่มีอยู่	↓
- เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) สูงกว่าหน่วยงานที่คล้ายกันโดยเปรียบเทียบ	↑
- เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) ต่ำกว่าหน่วยงานที่คล้ายกันโดยเปรียบเทียบ	↓

↑ = อัตรากำลังควรเพิ่ม ↓ = อัตรากำลังควรลด ● = อัตรากำลังควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

ขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง E : พิจารณามุมมองรอบด้าน (360 องศา) และจัดทำข้อเสนอแนะ



แนวทางการพิจารณา

- เพื่อให้ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการพิจารณาอัตราค่าจ้างมีความเที่ยงตรงยิ่งขึ้น ในมุมมองจากผู้ปฏิบัติงานรายอื่นๆ ซึ่งไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับอัตราค่าจ้างมาประกอบ การพิจารณา (มุมมอง 360 องศา)
- ข้อมูลที่ได้เป็นมุมมองจากภายนอก (Outside Perspective) ที่ไม่สามารถเก็บได้จากหน่วยงานโดยตรง ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาอัตราค่าจ้างด้วย
- เป็นประโยชน์ต่อการบริหารอัตราค่าจ้างในอนาคต เนื่องจากให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานจริงในเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการงาน การลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน การจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) เป็นต้น

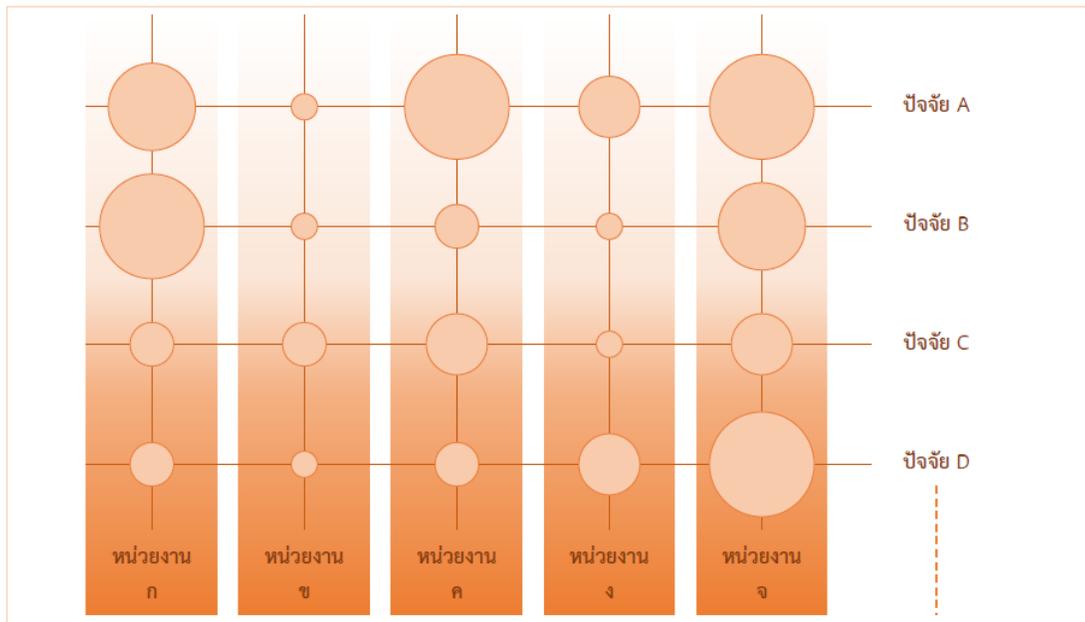
กรณี	ผลต่ออัตราค่าจ้าง
- มีกระบวนการบางส่วนที่ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้	↓ ●
- มีกฎ/ข้อบังคับ/วิธีปฏิบัติที่ลดทอนประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งสามารถแก้ไขได้	↓ ●
- มีงานบางส่วนที่ซ้ำซ้อนกันอยู่และสามารถแก้ไขได้	↓ ●
- มีงานบางส่วนอาจสามารถจัดจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทนได้ (Outsourcing)	↓ ●
- เป็นหน่วยงานที่ถูกมองว่าขาดอัตราค่าจ้าง/อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อภาระงาน	↕
- เป็นหน่วยงานที่ถูกมองว่าอัตราค่าจ้างเกิน/อัตราค่าจ้างเพียงพอต่อภาระงาน	↕

↑ = อัตราค่าจ้างควรเพิ่ม ↓ = อัตราค่าจ้างควรลด ● = อัตราค่าจ้างควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย



ในกรณีที่มีหน่วยงานหลายที่ซึ่งสามารถเทียบเคียงกันได้ แนะนำให้นำผลที่ได้จากขั้นตอนการพิจารณา อัตรากำลัง A-E มาประกอบกับผลการวิเคราะห์โดยใช้ปัจจัยขับเคลื่อน (Manpower Driven Model) ซึ่งอาจเป็น ปัจจัย/ปริมาณงาน/ปริมาณผลงาน/ผลลัพธ์ ซึ่งส่งผลต่อภาระงานและความต้องการอัตรากำลังโดยตรง ตามกระบวนการ ดังต่อไปนี้



แนวทางการพิจารณา

- ตัวอย่างข้างต้น แสดงการวิเคราะห์หาอัตรากำลังของหน่วยงาน
- ขั้นแรก เลือกปัจจัย (Manpower Driven Model) โดยพิจารณาจากปัจจัย/ปริมาณ/ปริมาณ ผลงาน/ผลลัพธ์ ซึ่งส่งผลต่อภาระงานและความต้องการอัตรากำลังโดยตรงซึ่งผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญในงานจะสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้
- ขั้นต่อมา นำมาเปรียบเทียบกัน เช่น ปัจจัยที่เลือกมา 3 ตัว คือ จำนวนแบบแสดงรายการ จำนวนผู้ประกอบการที่กำกับดูแล จำนวนเม็ดเงินรวม
- เมื่อเทียบกันจะได้สัดส่วนกลางที่เหมาะสมสำหรับการเกลี่ยอัตรากำลัง เช่น
 - จำนวนแบบแสดงรายการ 100,00 ฉบับ : เจ้าหน้าที่ 1 อัตรา
 - จำนวนผู้ประกอบการ 100 ราย : เจ้าหน้าที่ 1 อัตรา
 - จำนวนเม็ดเงินรวม 900,000 บาท : เจ้าหน้าที่ 1 อัตรา
- ดังนั้น สามารถคำนวณอัตรากำลังที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงานได้ จากการเทียบสัดส่วนปัจจัยแต่ละตัว

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย



ขั้นตอนที่ 6 การพิจารณาอุปทานกำลังคน

หลังจากที่พิจารณาข้อมูลเพื่อประกอบการกำหนดอุปสงค์กำลังคนแล้ว อันดับต่อไปให้ฝ่าย/สำนักวิเคราะห์อุปทานประกอบเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษา-วุฒิการศึกษาของผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันเป็นหลักเนื่องจากจะมีผลต่อการกำหนดตำแหน่งในปัจจุบันและการเตรียมพร้อมเพื่อปรับตำแหน่งในอนาคต ตัวอย่างเช่น ผลจากการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของตำแหน่งที่เหมาะสมกับลักษณะงานนั้นที่ถูกต้องควรกำหนดให้เป็นตำแหน่งพนักงานระดับ 4 แต่ปัจจุบันผู้ดำรงตำแหน่งยังมีวุฒิการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีจึงควรกำหนดตำแหน่งดังกล่าวให้เป็นตำแหน่งผู้ช่วยปฏิบัติงานและนำอัตราตำแหน่งดังกล่าวขึ้นบัญชีพิเศษหรือทำเครื่องหมาย (Remark) ไว้เพื่อในอนาคต เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งเกษียณหรือโอนย้ายออกไปแล้วจึงกำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่ที่เหมาะสมขึ้นและดำเนินการได้เลยหากเป็นอัตราว่างหรือสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ โดยปรับไปสู่ฝ่าย/สำนักที่เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบและผู้ดำรงตำแหน่งตำแหน่งปัจจุบันมีคุณสมบัติตรงด้วยเป็นต้น

โดยจุดเน้นหลักที่นำมาพิจารณาคือคุณสมบัติในเชิงของการศึกษาทั้งระดับ-วุฒิการศึกษาเอื้อให้การจัดสรรอัตรากำลังทำได้ทันทีหรือไม่ จำเป็นต้องรอให้ผู้ดำรงตำแหน่งบางส่วนเกษียณ-โอนย้ายก่อนเพื่อกำหนดตำแหน่งที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่แท้จริงแทน

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดจำนวน/สายงาน และประเภทการจ้างกำลังคน

หลังจากที่พิจารณาขั้นตอนที่ 3-6 ก็จะทำให้ได้จำนวนกรอบอัตรากำลังคนที่สอดคล้องกับภาระงาน โดยในจำนวนทั้งหมดดังกล่าวนั้น กกท. สามารถวางประเภทของบุคลากรตามความเหมาะสมให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารแนวใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่น ง่ายง่าย กระจายอำนาจการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว และมีเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งยังได้กำหนดให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการที่ดีด้วย ในการกำหนดประเภทบุคลากรควรเน้นใช้อัตรากำลังแต่ละประเภทอย่างเหมาะสมกับภารกิจ โดยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดกรอบให้สอดคล้องกับภารกิจและลักษณะงานของ กกท. ดังนี้

- **พนักงาน** : ปฏิบัติงานในภารกิจหลัก ลักษณะงานที่เน้นการใช้ความรู้ความสามารถและทักษะเชิงเทคนิคหรือเป็นงานวิชาการ งานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายหรือลักษณะงานที่มีความต่อเนื่องในการทำงาน
- **ผู้ช่วยปฏิบัติงาน** : ปฏิบัติงานในภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนเป็นงานที่มีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอนตามความจำเป็นของภารกิจ มีการจ้างงานในระบบสัญญาจ้างและต่อสัญญาจ้างได้

ในการพิจารณาสามารถใช้แบบฟอร์มการกำหนดประเภทของบุคลากรของ กกท. ประกอบได้ ซึ่งแนบไว้ในภาคผนวก



แบบฟอร์มตารางเกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากร

ข้อ	เกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากร	ผลการพิจารณา	เหตุผลประกอบ
1	เป็นภารกิจหลัก หรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักขององค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
2	มีผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรในระยะยาว	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
3	มีผลต่อเป้าหมายเชิงนโยบายที่มีกรอบเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดในการดำเนินการที่ชัดเจน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
4	ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัมพันธ์กับภารกิจหลักขององค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
5	ต้องการกำหนดระดับของบริการที่ชัดเจน เช่น เวลาเสร็จสิ้น สัดส่วนของความผิดพลาด ฯลฯ	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
6	องค์กรขาดแคลนบุคลากรในงานหลักและต้องการทุ่มเททรัพยากรไปในงานหลักแทน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
7	ปัจจุบันมีองค์กร หรือหน่วยงานในภาครัฐที่ใช้บุคลากรประเภทอื่นแทนพนักงาน เพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าว	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
8	ต้นทุนในการจ้างในระยะยาวของพนักงานคุ้มค่ากว่า	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
9	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษมีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงกว้างที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
9	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษมีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงกว้างที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
10	เป็นงานในลักษณะโครงการ หรืองานเร่งด่วนที่มีความสำคัญ และไม่อาจหาบุคลากรจากภายนอกได้	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
11	เป็นงานที่ต้องดำเนินการเป็นช่วง-ฤดูที่ชัดเจน เช่น ทุกๆ 4 ปี เป็นต้น	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
12	เป็นงานที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และติดต่อกันในระยะยาวเกินกว่า 5 ปี ขึ้นไป	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
13	เป็นงานที่สร้างองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในระยะยาวต่อองค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
14	เป็นงานที่สามารถหาผู้ดำเนินการแทนในตลาดได้ (Availability of outsourcing service)	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
15	เป็นงานที่สามารถกำหนดกรอบดำเนินการ หรือสัญญาการจ้างงานได้อย่างชัดเจน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	

หมายเหตุ : หากตอบใช่ในข้อ 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ควรพิจารณากำหนดบุคลากร ในงานดังกล่าว เป็นพนักงาน หรือพิจารณาใช้การจ้างดำเนินการ (Outsourcing)



ในการกำหนดประเภทบุคลากร กทท. นอกจากจะพิจารณาตามลักษณะและคุณสมบัติข้างต้นแล้ว ให้คำนึงถึงภารกิจและประเภทงานของหน่วยงานตามตาราง ดังต่อไปนี้

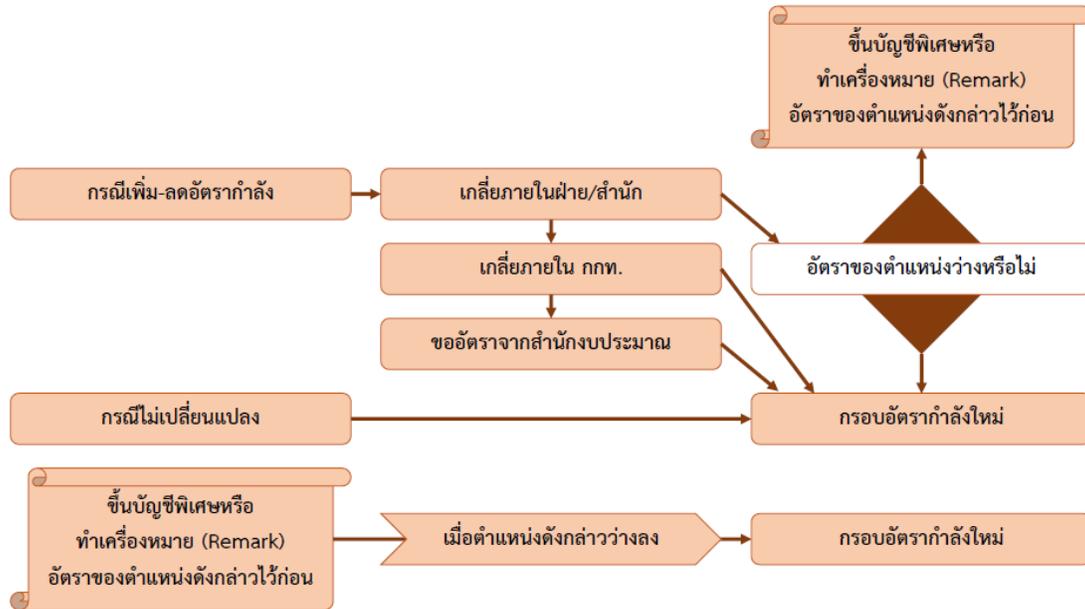
ตารางกำหนดประเภทบุคลากรตามลักษณะภารกิจ	
ภารกิจ	แนวทางการกำหนดประเภทบุคลากรของบุคลากร
ภารกิจหลัก หมายถึง ภารกิจงานตามยุทธศาสตร์ หรืองานตามพันธกิจหลักขององค์กร	ควรพิจารณากำหนดเป็นพนักงานทั้งหมด/ หรือเกือบทั้งหมดตามแนวคิดที่ว่าองค์กรควรปฏิบัติงานที่สำคัญ
ภารกิจสนับสนุน	ควรพิจารณากำหนดให้เป็นพนักงานประมาณร้อยละ 50 ที่เหลือเป็นบุคลากรประเภทอื่นๆ
ภารกิจสนับสนุนทางการบริหารจัดการ	ควรพิจารณากำหนดให้เป็นพนักงานประมาณร้อยละ 20 ที่เหลือเป็นบุคลากรประเภทอื่นๆ ทั้งนี้ควรทบทวนปรับตำแหน่งพนักงานในกลุ่มงานสนับสนุนที่ว่างลงให้ไปใช้การจ้างผู้ช่วยปฏิบัติงาน หรือการจ้างลูกจ้างชั่วคราวจำพวกเหมาบริการ (Outsourcing)

หลังจากที่กำหนดประเภทการจ้างได้แล้วนั้นให้ กทท. กำหนดฝ่าย/สำนักและคุณสมบัติให้ตรงกับบทบาทและภารกิจของแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากการกำหนดฝ่าย/สำนักที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุดจะเอื้อต่อการดำเนินการให้หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเอื้อต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนย้าย หรือการวางแผนทางเดินสายอาชีพ เป็นต้น โดยแนวทางในการพิจารณาควรมีกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดว่าลักษณะงานในหน่วยงานดังกล่าวควรประกอบด้วยตำแหน่งในประเภทใดและระดับใดบ้าง เช่น ควรประกอบด้วยตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น-สูง ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับใด และตำแหน่งประเภททั่วไประดับใด เป็นต้น
2. กำหนดว่าลักษณะงานดังกล่าวควรกำหนดเป็นตำแหน่งในสายงานใด โดยให้พิจารณาจากพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. เมื่อระบุฝ่าย/สำนักได้แล้วอาจมีการกำหนดชื่อตำแหน่งทางการบริหารประกอบ เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้างาน เป็นต้น (ทั้งนี้อาจเป็นการมอบหมายภายในตามสมควรก็ได้)
4. ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบโดยสังเขปที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการกำหนดฝ่าย/สำนักนั้น รวมถึงเป็นการสร้างความชัดเจนในการมอบหมายงานเพื่อนำไปจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่เหมาะสมต่อไป
5. ระบุกรอบอัตรากำลังปัจจุบันเพื่อการเปรียบเทียบพร้อมทั้งอัตรากำลังใหม่ที่เสนอและส่วนต่าง (กรอบอัตรากำลังที่เสนอ-กรอบอัตรากำลังปัจจุบัน)

อย่างไรก็ดี การกำหนดฝ่าย/สำนักนั้นอาจมีความจำเป็นต้องดูวัฒนธรรมการวางแผนทางเดินสายอาชีพในภาครัฐวิสาหกิจประกอบด้วย เช่น การกำหนดสายงานหลักตามภารกิจหลัก นอกจากนั้นควรมีการพิจารณาความเหมาะสมของการกำหนดกลุ่มอาชีพด้วย เช่น การกำหนดสายงานที่ต้องการเพียง 1 อัตรา เป็นสายอาชีพเฉพาะอาจไม่เหมาะสมกับทางเดินสายอาชีพของเขาในองค์กรดังกล่าวในระยะยาว เป็นต้น

เมื่อกำหนดฝ่าย/สำนักเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการจัดทำกรอบอัตรากำลังใหม่ซึ่งเป็นไปได้ใน 2 กรณีดังต่อไปนี้



หรืออาจสรุปได้ ดังตารางต่อไปนี้

กรณี	แนวทางการดำเนินการ
1. กรณีเพิ่ม-ลด อัตรากำลัง	- ดำเนินการภายในองค์กรก่อน → พิจารณาจัดสรรอัตราที่สอดคล้องกับงาน - เปลี่ยนระดับกอง → เปลี่ยนระดับฝ่าย/สำนัก → ส่งเหตุผลความจำเป็นให้สำนัก งบประมาณพิจารณา
2. กรณีไม่ เปลี่ยนแปลง	กำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่พร้อมอัตราที่มีการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำแผนกรอบอัตรากำลังของ กกท.

เมื่อสามารถกำหนดประเภทบุคลากรและฝ่าย/สำนักตลอดจนจำนวนที่ต้องการได้แล้วให้นำผลลัพธ์ทั้งหมดไปจัดทำบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตรากำลังดังกล่าวข้างต้น หลังจากนั้นจึงนำบัญชีนี้เสนอตามลำดับเพื่อพิจารณาตามหลักการต่อไป

ที่	ชื่อตำแหน่งในการบริหาร	ฝ่าย/สำนัก	ประเภทระดับ	กอง/งาน	งานที่รับผิดชอบโดยสังเขป	กรอบอัตรากำลังปัจจุบัน	กรอบอัตรากำลังที่เสนอ	ส่วนต่าง	เหตุผลประกอบการเสนอ
1	นักทรัพยากรบุคคล งานบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ระดับ 3-6	กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล กกท. งานบริหาร ทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - การสรรหาพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงาน - การจัดทำและบริหารข้อมูลทำเนียบบุคลากร - งานวิเคราะห์และประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน - งานบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลด้วยตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ 	5	5	-	พบว่า มีอัตรากำลังปัจจุบันเพียงพอต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น ลดความผิดพลาดของข้อมูล ควรนำระบบ Software มาใช้ในการบริหารจัดการฐานข้อมูลของบุคลากร เช่น ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS: HR Information System) เพื่อช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลบุคลากร นอกจากนี้ควรเพิ่มการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้เท่านั้น



โดยในการดำเนินการจัดทำบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตรากำลังดังกล่าวอาจแยกตามประเภทของบุคลากรของ กทท. กล่าวคือแยกเป็นบัญชีรายชื่อตำแหน่งของพนักงาน บัญชีรายชื่อตำแหน่งของผู้ช่วยปฏิบัติงานตามลำดับ ดังตารางด้านล่าง

● สำหรับพนักงาน

ที่	ชื่อตำแหน่งในการบริหาร	ฝ่าย/สำนัก	ประเภทระดับ	กอง/งาน	งานที่รับผิดชอบโดยสังเขป	กรอบอัตรากำลังปัจจุบัน	กรอบอัตรากำลังที่เสนอ	ส่วนต่าง	เหตุผลประกอบการเสนอ
					-				
					-				
					-				

● สำหรับผู้ช่วยปฏิบัติงาน

ที่	ชื่อตำแหน่งในการบริหาร	ฝ่าย/สำนัก	ประเภทระดับ	กอง/งาน	งานที่รับผิดชอบโดยสังเขป	กรอบอัตรากำลังปัจจุบัน	กรอบอัตรากำลังที่เสนอ	ส่วนต่าง	เหตุผลประกอบการเสนอ
					-				
					-				
					-				

กล่าวโดยสรุป ในบทนี้จะเป็นการเสนอแนวทางในการกำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละส่วน โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคนผ่านการเก็บข้อมูลและพิจารณา 6 ปัจจัยหลัก กล่าวคือ การพิชิตยุทธศาสตร์ของ กทท. (Strategic Objective) การพิจารณาต้นทุนกำลังคน (Supply Pressure) การพิจารณาปริมาณงานกับเวลาที่ใช้ (Full-time Equivalent : FTE) การพิจารณาจำนวนผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน (Driver) การพิจารณามุมมองของหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น (360 องศา) และการเปรียบเทียบกรอบอัตรากำลังกับหน่วยงานอื่นๆ (Benchmarking) เพื่อนำไปกำหนดจำนวนกรอบอัตรากำลังและลักษณะฝ่าย/สำนักตำแหน่งที่ต้องการ

หลังจากได้จำนวนและตำแหน่งที่ต้องการแล้วก็ให้พิจารณาอุปทานกำลังคนประกอบเพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดตำแหน่งนั้นเหมาะสมกับการใช้งานกำลังคนในปัจจุบัน รวมถึงให้พิจารณาว่าจำนวนและตำแหน่งดังกล่าวควรกำหนดเป็นบุคลากรในประเภทพนักงานหรือผู้ช่วยปฏิบัติงาน

เมื่อได้ดำเนินการดังกล่าวเรียบร้อยแล้วให้นำผลลัพธ์ที่ได้ อันได้แก่ ผลการกำหนดตำแหน่งและจำนวนอัตรากำลังคนมาใส่ลงในบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตรากำลังเพื่อนำเสนอตามลำดับต่อไป ทั้งนี้การดำเนินการทั้งหมดให้คำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อน และความประหยัด



ก.2 แบบฟอร์มสอบถามมุมมองและความเห็นด้านอัตรากำลัง

แบบฟอร์มสอบถามทัศนยะอัตรากำลัง Effective Manpower Planning: 360° Perspective
Questionnaire

กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้ตามมุมมอง/ความคิดเห็น/ประสบการณ์จริงที่ท่านสัมผัสจากการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ซึ่งจะถูกรวบรวมเพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหารและนำไปผลักดันสำหรับข้อเสนอที่ก่อให้เกิดประโยชน์จริงในภาพรวมขององค์กร

ข้อ 1. ท่านเห็นว่าทีมงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในฝ่าย/สำนักของท่านซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการงานได้ กรุณาระบุ

หน่วยงาน	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านคิดว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงกระบวนการงานได้
ฝ่าย/สำนัก	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
.....
.....
กอง	ข้อเสนอแนะ
.....
.....
ฝ่าย/สำนัก	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
.....
.....
กอง	ข้อเสนอแนะ
.....
.....
ฝ่าย/สำนัก	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
.....
.....
กอง	ข้อเสนอแนะ
.....
.....



ข้อ 2. ท่านเห็นว่ามีกฎ/ข้อบังคับ/ระเบียบ/วิธีปฏิบัติใดในฝ่าย/สำนักของท่านที่เป็นอุปสรรคหรือลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งสมควรพิจารณาแก้ไขเพื่อช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงยิ่งขึ้น

กฎ/ข้อบังคับ/ระเบียบ/วิธีปฏิบัติ	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข

ข้อ 3. ท่านเห็นว่าม้งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในองค์กรนี้ที่ซ้ำซ้อนกันและสมควร
มีการแก้ไขเพื่อให้ประสิทธิภาพโดยรวมสูงขึ้น

กรณีภายในหน่วยงานเดียวกัน	กรณีต่างหน่วยงานกัน
งาน กอง, ฝ่าย/สำนัก งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน	งาน (ก)..... กอง , ฝ่าย/สำนัก (ก) ก้งงาน (ข) กอง, ฝ่าย/สำนัก (ข) งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน
งาน กอง, ฝ่าย/สำนัก งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน	งาน (ก) กอง , ฝ่าย/สำนัก (ก) ก้งงาน (ข) กอง, ฝ่าย/สำนัก (ข) งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน
งาน กอง, ฝ่าย/สำนัก งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน	งาน (ก) กอง , ฝ่าย/สำนัก (ก) ก้งงาน (ข) กอง, ฝ่าย/สำนัก (ข) งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน

ข้อ 4. ท่านเห็นว่ามีงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในองค์กรนี้ที่**สมควร**จัดจ้างหน่วยงาน/บุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsourcing) หรือใช้ Technology เข้ามาแทนการทำงานของบุคคลแทนที่จะกำหนดเป็นพนักงาน กทท.

ทั้งนี้ กรุณาเสนองาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านคิดว่าสมควร Outsourcing หรือใช้เทคโนโลยี โดยคำนึงถึงเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

- ไม่ควรเป็นงานที่เป็นความลับทางองค์กร/ความลับขององค์กร
- ไม่ควรเป็นงานที่สนับสนุน/ส่งเสริมความเชี่ยวชาญแก่เจ้าหน้าที่ในระยะยาว อันสมควรเก็บไว้ให้พนักงาน กทท.
- ผลประโยชน์จากการ Outsourcing ควรสูงกว่าการดำเนินการในองค์กรตลอดจนผลประโยชน์ในด้านต้นทุนด้วย
- การใช้เทคโนโลยีเพื่อการปรับปรุงรูปแบบการทำงานขององค์กร
- การใช้เทคโนโลยีเพื่อให้การทำงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
- การใช้เทคโนโลยีเพื่อผลิตสารสนเทศที่สำคัญให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการสร้างความได้เปรียบ รวมถึงการบริหารจัดการ

หน่วยงาน	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านคิดว่าควร Outsourcing หรือใช้ Technology	
	Outsourcing	Technology
ฝ่าย/สำนัก
.....
.....
กอง
.....
.....
ฝ่าย/สำนัก
.....
.....
กอง
.....
.....



ข้อ 5. จากการสังเกต ท่านเห็นว่าฝ่าย/สำนัก/กอง/งานใดที่มีภาระงานไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังในปัจจุบันและสมควรปรับ (+) เพิ่มอัตรากำลัง/ (-) ลดอัตรากำลัง/ (=) คงอัตรากำลังเอาไว้ โดยเขียนสัญลักษณ์หน้าชื่อหน่วยงาน ดังนี้

.... ฝ่าย/สำนัก/กอง/งาน

หากท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเกี่ยวกับการปรับอัตรากำลังของหน่วยงานในองค์กรให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น สามารถระบุเพิ่มเติมได้ในช่องว่างด้านล่าง เพื่อนำไปใช้กำหนดกรอบอัตรากำลังในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

ก.3 แบบฟอร์มรวบรวมรายละเอียดการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	กระบวนการหลักที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปี



ก.4 แบบฟอร์มตารางเกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐวิสาหกิจ

ข้อ	เกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากร	ผลการพิจารณา	เหตุผลประกอบ
1	เป็นภารกิจหลัก หรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักขององค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
2	มีผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรในระยะยาว	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
3	มีผลต่อเป้าหมายเชิงนโยบายที่มีกรอบเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดในการดำเนินการที่ชัดเจน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
4	ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัมพันธ์กับภารกิจหลักขององค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
5	ต้องการกำหนดระดับของบริการที่ชัดเจน เช่น เวลาเสร็จสิ้น สัดส่วนของความผิดพลาด ฯลฯ	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
6	องค์กรขาดแคลนบุคลากรในงานหลักและต้องการทุ่มทรัพยากรไปในงานหลักแทน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
7	ปัจจุบันมีองค์กร หรือหน่วยงานในภาครัฐที่ใช้บุคลากรประเภทอื่นแทนพนักงาน เพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าว	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
8	ต้นทุนในการจ้างในระยะยาวของพนักงานคุ้มค่ากว่า	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
9	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษมีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงการที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
9	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษมีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงการที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
10	เป็นงานในลักษณะโครงการ หรืองานเร่งด่วนที่มีความสำคัญ และไม่อาจหาบุคลากรจากภายนอกได้	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
11	เป็นงานที่ต้องดำเนินการเป็นช่วง-ฤดูที่ชัดเจน เช่น ทุกๆ 4 ปี เป็นต้น	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
12	เป็นงานที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และติดต่อกันในระยะยาวเกินกว่า 5 ปี ขึ้นไป	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
13	เป็นงานที่สร้างองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในระยะยาวต่อองค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
14	เป็นงานที่สามารถหาผู้ดำเนินการแทนในตลาดได้(Availability of outsourcing service)	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
15	เป็นงานที่สามารถกำหนดกรอบดำเนินการ หรือสัญญาการจ้างงานได้อย่างชัดเจน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	

หมายเหตุ : หากตอบใช่ในข้อ 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ควรพิจารณากำหนดบุคลากร ในงานดังกล่าว เป็นพนักงาน หรือพิจารณาใช้การจ้างดำเนินการ (Outsourcing)



ก.5 แบบฟอร์มบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตรากำลัง

ที่	ชื่อตำแหน่งในการบริหาร	ฝ่าย/สำนัก	ประเภทระดับ	กอง/งาน	งานที่รับผิดชอบโดยสังเขป	กรอบอัตรากำลังปัจจุบัน	กรอบอัตรากำลังที่เสนอ	ส่วนต่าง	เหตุผลประกอบการเสนอ
1									
2									



ภาคผนวก ข

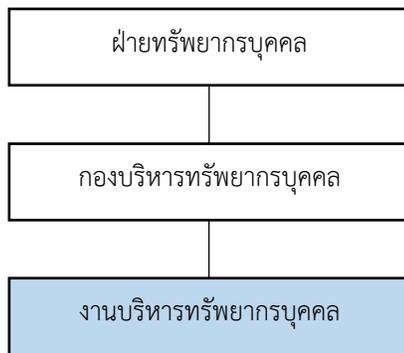
ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้การพิจารณาอัตรากำลังของหน่วยงาน ด้วยกระบวนการตามคู่มือการวิเคราะห์อัตรากำลัง

ตัวอย่าง : แบบฟอร์มรวบรวมข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

(ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้เท่านั้น)

ชื่อหน่วยงาน งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล กกท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โครงสร้างหน่วยงานและอัตรากำลัง



หน่วยงาน	กรอบ อัตรากำลัง	อัตรากำลัง จริง
งานบริหารทรัพยากรบุคคล	5	5

หน้าที่ความรับผิดชอบ (พอสังเขป)

รับผิดชอบงานด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของ การสรรหา การจัดทำ และบริหาร ทำเนียบบุคลากร การวิเคราะห์ ออกแบบ และประเมินค่างาน การกำหนดและบริหารค่าตอบแทน การบริหารผล การปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนการปฐมนิเทศ การจัดคนลงให้ตรงกับงาน การโยกย้ายเลื่อนชั้น การเลิกจ้างเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร



ตัวอย่าง : แบบฟอร์มรวบรวมรายละเอียดการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

(ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้เท่านั้น)

ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	กระบวนการหลักที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปี
การสรรหาพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงาน	จำนวนพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การสรรหาพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหารทุกหน่วยงาน - การทำสัญญาจ้างกับพนักงานใหม่ - การจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ - การโยกย้ายเลื่อนชั้นและการเลิกจ้าง 	
การจัดทำและบริหารข้อมูล ทำเนียบบุคลากร	ข้อมูลทำเนียบบุคลากรที่ถูกต้องและพร้อมใช้งาน	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำทำเนียบบุคลากร - การบริหารจัดการทำเนียบบุคลากร 	
งานวิเคราะห์และประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน	ข้อมูลค่าบรรยายลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน ข้อมูลการประเมินค่างาน งบออกเงินเดือน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องค่าตอบแทนมีความถูกต้อง ทันสมัย และพร้อมใช้งาน	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์งานหรือออกแบบงานเพื่อการจัดทำค่าบรรยายลักษณะงาน (Job Description) - การดำเนินกระบวนการประเมินค่างานเพื่อเทียบเคียงค่างานกับค่างานแบบสากล - การบริหารจัดการเกี่ยวกับระดับงาน งบออกเงินเดือน และการปรับฐานเงินเดือน - การเก็บข้อมูลค่าตอบแทนของบุคลากร 	
งานบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลด้วยตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรงตามเวลา	<ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลภายในองค์กร - การเก็บรวบรวมผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล - การเสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย 	

ตัวอย่าง : แบบฟอร์มตารางเกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐวิสาหกิจ

(ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้เท่านั้น)

ข้อ	เกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากร	ผลการพิจารณา	เหตุผลประกอบ
1	เป็นภารกิจหลักหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักขององค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	เป็นหน่วยงาน Back Office ที่ทำให้ทุกหน่วยงานของ กกท. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2	มีผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรในระยะยาว	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
3	มีผลต่อเป้าหมายเชิงนโยบายที่มีกรอบเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดในการดำเนินการที่ชัดเจน	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
4	ผลสัมฤทธิ์ของงานสัมพันธ์กับภารกิจหลักขององค์กร	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
5	ต้องการกำหนดระดับของบริการที่ชัดเจน เช่น เวลาเสร็จสิ้น สัดส่วนของความผิดพลาด ฯลฯ	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
6	องค์กรขาดแคลนบุคลากรในงานหลักและต้องการทุ่มทรัพยากรไปในงานหลักแทน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	
7	ปัจจุบันมีองค์กรหรือหน่วยงานในภาครัฐที่ใช้บุคลากรประเภทอื่นแทนพนักงาน เพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าว	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
8	ต้นทุนในการจ้างในระยะยาวของพนักงานคุ้มค่ากว่า	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
9	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษมีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงการที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	
9	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษมีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงการที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	
10	เป็นงานในลักษณะโครงการ หรืองานเร่งด่วนที่มีความสำคัญ และไม่อาจหาบุคลากรจากภายนอกได้	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	
11	เป็นงานที่ต้องดำเนินการเป็นช่วง-ฤดูที่ชัดเจน เช่น ทุกๆ 4 ปี เป็นต้น	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	
12	เป็นงานที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และติดต่อกันในระยะยาวเกินกว่า 5 ปี ขึ้นไป	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
13	เป็นงานที่สร้างองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในระยะยาวต่อองค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input checked="" type="checkbox"/> ไม่ใช่	
14	เป็นงานที่สามารถหาผู้ดำเนินการแทนในตลาดได้(Availability of outsourcing service)	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
15	เป็นงานที่สามารถกำหนดกรอบดำเนินการ หรือสัญญาการจ้างงานได้อย่างชัดเจน	<input checked="" type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	

หมายเหตุ : หากตอบใช่ในข้อ 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ควรพิจารณากำหนดบุคลากร ในงานดังกล่าว เป็นพนักงาน หรือพิจารณาใช้การจ้างดำเนินการ (Outsourcing)



ตัวอย่าง : แบบฟอร์มบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตรากำลัง

(ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้เท่านั้น)

ที่	ชื่อตำแหน่งในการบริหาร	ฝ่าย/สำนัก	ประเภทระดับ	กอง/งาน	งานที่รับผิดชอบโดยสังเขป	กรอบอัตรากำลังปัจจุบัน	กรอบอัตรากำลังที่เสนอ	ส่วนต่าง	เหตุผลประกอบการเสนอ
1	นักทรัพยากรบุคคล งานบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ระดับ 3-6	กองบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. งานบริหารทรัพยากรบุคคล	- การสรรหาพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงาน - การจัดทำและบริหารข้อมูลทำเนียบบุคลากร - งานวิเคราะห์และประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน - งานบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลด้วยตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์	5	5	-	พบว่า มีอัตรากำลังปัจจุบันเพียงพอต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น ลดความผิดพลาดของข้อมูล ควรนำระบบ Software มาใช้ในการบริหารจัดการฐานข้อมูลของบุคลากร เช่น ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS : HR Information System) เพื่อช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลบุคลากร นอกจากนี้ควรเพิ่มการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานมากยิ่งขึ้น



