

แผนพัฒนาบุคลากร การกีฬาแห่งประเทศไทย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗
และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล
การกีฬาแห่งประเทศไทย

สารบัญ

01

- ที่มา
- วัตถุประสงค์
- การวิเคราะห์แผนงานและนโยบายที่สำคัญ

06

- คำนิยมองค์กร
- ข้อมูลบุคลากร
-

08

- ข้อมูลบุคลากร

10

- สรุปผลการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร กกท.

13

- ปรับปรุงรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาของ การกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

22

- การประเมินการเรียนรู้และพัฒนา

25

- แผนการพัฒนาบุคลากรระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗) การกีฬาแห่งประเทศไทย

32

- แผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ การกีฬาแห่งประเทศไทย

แผนพัฒนาบุคลากร การกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๓ และ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

ที่มา

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร กทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๓ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีความสอดคล้องกับแผนงานและนโยบายที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับแผนพัฒนารายบุคคล การพัฒนาผู้นำ การพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพ การพัฒนาผู้นำรองรับการเข้าสู่ตำแหน่งในอนาคต รวมถึงความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงได้จัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว และให้ครอบคลุมถึงเป้าหมาย แนวทางการดำเนินกิจกรรมโครงการพัฒนาบุคลากรต่างๆ ในช่วงเวลาระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๓ และแผนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อให้บุคลากร กทท. มีสมรรถนะเป็นไปตามที่ กทท. กำหนด มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไป ตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

๒.๒ เพื่อให้บุคลากร กทท. มีการเตรียมความพร้อมในความก้าวหน้าในสายอาชีพ และรองรับการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

๒.๓ เพื่อเป็นเครื่องมือในการให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้เป็นอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และส่งเสริมความรักความผูกพันในองค์กร

๑. การวิเคราะห์แผนงานแผนงานและนโยบายที่สำคัญ

แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕ (ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) กำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) “พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ” ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์เพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยมุ่งพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลเป็นพลังสำคัญในการสร้างความมั่นคงเพื่อเป็นกลจักรสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของ กทท. รวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีความสุข ความรักความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนส่งเสริมการปรับสมดุลและพัฒนา

บุคลากรให้พร้อมรับกับแนวทางประเทศไทยแลนด์ ๔.๐ ให้เป็นผู้ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล มาพัฒนาและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรมจริยธรรม

แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗

“ส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานของภารกิจฟ้าแห่งประเทศไทย เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม” โดยมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับระบบบริหารจัดการคุณภาพ ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งความสุข และยกระดับคุณภาพด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบันและที่มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตามบริบทในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม สอดคล้องกับผลงานของบุคคล ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับภารกิจและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและยุคดิจิทัล พัฒนาบุคลากรและผู้บริหารตามเส้นทางความก้าวหน้า รวมทั้งเพื่อปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรม เสริมสร้างค่านิยมองค์กรให้ ตลอดจนการปรับปรุงระบบการบริการ องค์ความรู้และนวัตกรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความรักความผูกพัน ปรับปรุงบทบาทของฝ่ายงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เชี่ยวชาญเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ทั่วทั้งองค์กร

แผนพัฒนาข้อมูลดิจิทัล การกีฬาแห่งประเทศไทย ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)

ในยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร กทท. ให้มีความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีเป้าหมายพัฒนาทักษะของบุคลากร กทท. ให้มีความรู้พื้นฐานจะสามารถบริหารจัดการข้อมูลที่เป็นเจ้าของได้ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนางานและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ และมีมาตรการในการส่งเสริมพัฒนาทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน ใช้พัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้และพัฒนาทักษะด้านการเก็บข้อมูล จัดการและปรับปรุงข้อมูล รวมถึงปกป้องข้อมูลจากการทำาย ลักลอบใช้ หรือแก้ไขโดยมิชอบ รวมทั้งปกป้องจากอุบัติเหตุที่อาจเกิดจากวินาศภัยหรือความบกพร่องภายในระบบคอมพิวเตอร์ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ วิเคราะห์ การเข้าถึงข้อมูลในการทำงานของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ แบบสอบถามและสร้างรายงานเพื่อการวิเคราะห์ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านการเรียนรู้เครื่องมือภายใต้ Machine Learning ด้านการใช้ข้อมูลเพื่อสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลโดยสามารถทำนายมูลค่าหรือประเภทของข้อมูลใหม่ได้ ส่งเสริมการทำวิจัยด้านกีฬาเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านการกำกับดูแลข้อมูลเพื่อให้นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM Master Plan) การกีฬาแห่งประเทศไทย (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓- ๒๕๖๗) ฉบับปรับปรุง และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม การกีฬาแห่งประเทศไทย (INNOVATION MANAGEMENT Master Plan) (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓- ๒๕๖๗)

ในการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ กทท. ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ด้วยการสร้างความตระหนักรู้และสร้างมาตรการในการจัดการความรู้และนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการองค์ความรู้ และการพัฒนาองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมขององค์กร และการสร้างแรงจูงใจ โดยให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความตระหนักรู้และมีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ และการพัฒนาต่อยอดสู่นวัตกรรม โดยเน้นให้ทุกกระบวนการทำงานมีการจัดทำกระบวนการทำงานเชิงคุณภาพ ที่สามารถสนองตอบความต้องการของบุคลากรภายใน และลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ และให้มีการสร้างและพัฒนาทีมงานด้านกระบวนการจัดการความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนการรวมกลุ่มเป็นชุมชนหรือชมรมต่างๆ ทั้งแบบ offline และ online ตลอดจนการสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับแรงจูงใจในการประกวดและการยกย่องชมเชยในนวัตกรรมที่มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง รู้ความเข้าใจและแรงจูงใจในการจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยกำหนดอยู่ในสมรรถนะและตัวชี้วัดรายบุคคล

**นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยคณะกรรมการ
ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล**

๑. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์และแบ่งกลุ่มของงาน (Job family) และจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และแนวนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ รวมถึงมีพฤติกรรม/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน

๒. การปรับรูปแบบและหลักสูตรของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ โดยจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่เป็นรูปธรรม

๓. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่ง ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กร รวมทั้งมีแนวทางการให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

๔. การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับให้บุคลากร กทท. สู่อำนาจมากขึ้น รวมทั้งมีการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อต่อยอดการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๕. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น และเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง

๖. กำหนดแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในตำแหน่งอื่นๆ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรคนนั้นมีทักษะและความรู้กว้างมากขึ้น สำหรับการเตรียมความพร้อมสำหรับแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยแนวทางจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการโอนย้าย หมุนเวียนงานที่ชัดเจน และถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในการเติบโตในสายอาชีพ

๗. การส่งเสริมพัฒนาให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร กทท.

๘. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านสายอาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙. บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงลักษณะการดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อสามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสายงานต่างๆ ภายใน กทท. รวมทั้งสามารถพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลให้ทันกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

๑๐. จัดทำหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างแท้จริง

นโยบายคณะกรรมการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม

การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจในการส่งเสริม และพัฒนากีฬาเพื่อความ เป็นเลิศ กีฬาเพื่ออาชีพ และเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ โดยมีทิศทางในการ พัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้นเพื่อให้การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรคุณภาพ และสอดคล้องต่อนโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ต่อยอดไปสู่การสร้าง นวัตกรรมเพื่อผลิตและบริการที่ทันสมัย คณะกรรมการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเห็น ควรมอบนโยบายด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาและ

ยกระดับการจัดการนวัตกรรม ของการกีฬาแห่งประเทศไทย อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์และคุณค่าของบุคคล สังคม และประเทศ ดังนี้

๑. ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการ เพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร

๒. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ตั้งแต่โครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน รวมถึงกระบวนการด้านการพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้านการกีฬา

๓. พัฒนางานวิจัย และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย

๔. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการกีฬาแห่งประเทศไทยให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดงานวิจัย นวัตกรรม ไปสู่การขยายผลเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อรองรับการเป็นสังคม Digital และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

๕. ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และระบบคลังนวัตกรรม (SAT Innovation Tank) เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม เสริมสร้างบรรยากาศด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำนวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรม

นโยบายผู้ว่าการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ต้องการยกระดับการกีฬาแห่งประเทศไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖ ให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กรได้ และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งพัฒนาบุคลากรที่ทีมงานให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ในการปรับตัวให้เข้ากับยุคไทยแลนด์ ๔.๐ และพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อยกระดับบุคลากรและหน่วยงานสู่ระดับสากล เสริมสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานสู่นวัตกรรมในอนาคต และให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร VRSAT คือ Visionary มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาและสร้างสรรค์งานอยู่เสมอ Relationship มีมนุษยสัมพันธ์ รักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ ความรัก ความสามัคคีของบุคลากร โดยการมีส่วนร่วม และยอมรับนับถือกันทั่วทั้งองค์กร Spirit มีความภาคภูมิใจในองค์กรมุ่งมั่นทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ Accountability มีความรับผิดชอบในงานและคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็น

หลัก Teamwork มีการทำงานเป็นทีม มีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน โดยบูรณาการการทำงานได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

นโยบายรองผู้ว่าการฝ่ายบริหาร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่ ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับยุคไทยแลนด์ ๔.๐ เสริมสร้างภาวะผู้นำ มีการสื่อสารและการบริการที่ดี และสร้างพลังร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ มีพฤติกรรมตามค่านิยม และมีสมรรถนะที่องค์กรพึงประสงค์ ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบ เพื่อป้องกันและลดความผิดพลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการเข้าสู่ตำแหน่ง การพัฒนาและดูแลบุคลากรตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกเข้าสู่องค์กร ตลอดระยะเวลาที่อยู่ในองค์กรจนถึงวันเกษียณอายุการทำงาน ให้มีการส่งเสริมด้านการจัดการความรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม พัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่สามารถเสริมสร้างคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

๒. ค่านิยมองค์กร

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ทำการกำหนด ค่านิยมองค์กร (Core Values) ซึ่งหมายถึงคุณค่าที่ขึ้นนำองค์กรและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร นั่นคือ“VRSAT” ด้วยย่อของคำสำคัญ ๕ คำ ซึ่งขยายความออกเป็นพฤติกรรมทั้งหมด ๑๗ ประเด็น ที่แสดงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากร กทท. ทุกคน ที่จะต้องสรรหาและพัฒนา รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้มีบุคลิกลักษณะ แนวความคิด แนวปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้สอดคล้อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานรวมทั้งสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นต้นกำเนิดของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในอนาคต โดยค่านิยม VRSAT มีความหมาย ดังนี้

ค่านิยม	คำอธิบาย	พฤติกรรมที่มุ่งเน้น
V= Visionary การมีมุมมองที่กว้างไกล เป็นผู้นำให้วิสัยทัศน์บรรลุตามเป้าหมาย	มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ การคิด วิเคราะห์ การวางแผนและการทำงานที่มุ่งเน้นอนาคต มองอย่างกว้างไกล เพื่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนารูปแบบหรือวัฒนธรรมเพื่อใช้พัฒนาองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ - หมั่นศึกษาหาความรู้ และประสงค์การณ์เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ - คิดและวางแผนการทำงานเชิงรุก อย่างเป็นระบบ - มุ่งหาข้อมูลจริงจากแหล่งข้อมูลต่างๆ อย่างรอบด้านเป็นเหตุผลในการตัดสินใจในการดำเนินงาน

ค่านิยม	คำอธิบาย	พฤติกรรมที่มุ่งเน้น
R= Relationship การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	มุ่งรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์และความสามัคคีของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร โดยปลูกฝังการมีส่วนร่วมและการยอมรับนับถือกันทั่วทั้งองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามัคคี ไม่แบ่งแยก - เคารพนับถือ ยอมรับซึ่งกันและกัน ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน - สามารถปรับตัวและสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ดีร่วมกันทั้งองค์กร
S= Spirit การมีจิตใจที่มุ่งมั่น กล้าหาญ เข้มแข็ง มีชีวิตชีวาในการทำงาน	มีความภาคภูมิใจในองค์กร มุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ ในการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารที่เป็นเลิศ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> - ความทุ่มเทเสียสละเพื่อองค์กร ด้วยความรักความผูกพันต่อองค์กร - มีจิตบริการต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ด้วยความภาคภูมิใจในองค์กร
A= Accountability การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	มีความรับผิดชอบในงานและคำมั่นถึงประโยชน์ขององค์กรประเทศชาติ และประชาชนเป็นหลัก	<ul style="list-style-type: none"> - มีความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ - คำมั่นถึงผลประโยชน์เป้าหมายของความสำเร็จขององค์กร ประเทศชาติ และประชาชนเป็นหลัก - รักษาผลประโยชน์ขององค์กร - ใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
T= Teamwork การทำงานเป็นทีม	มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน โดยสามารถบูรณาการ การทำงานได้ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความสามารถและรู้หน้าที่ของตนเอง - กล้าแสดงออก และรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาสรุปแนวทางในการดำเนินงานที่ดีที่สุด - คิดและวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบบริหารจัดการที่ดี

๓. ข้อมูลบุคลากร

● ข้อมูลบุคลากร กทท.

จำนวนพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานแบ่งตามเพศ

เพศ	พนักงาน		ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	๒๖๓	๔๔.๓๕	๓๖๐	๕๐.๘๔
ชาย	๓๓๕	๕๕.๖๕	๓๔๘	๔๙.๑๕
รวม	๖๐๒	๑๐๐.๐๐	๗๐๘	๑๐๐.๐๐

หมายเหตุ : ตำแหน่งว่าง ๙ อัตรา อัตรารวมทั้งสิ้น ๖๑๑ อัตรา

พนักงานชายและหญิงมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันและผู้ช่วยปฏิบัติงานมีสัดส่วนชายและหญิงใกล้เคียงกัน แสดงว่าไม่มีการแบ่งแยกเรื่องชายและหญิง ในการรับพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ

จำนวนพนักงานแบ่งตามกลุ่ม Generation

อายุ	พนักงาน		ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๐	๐	๒๓	๓.๘๑
๒๕ ถึง ๓๔ ปี (Generation Y)	๕๘	๙.๖๓	๒๘๕	๔๐.๒๕
๓๕ ถึง ๔๔ ปี (Generation X)	๓๒๘	๕๔.๔๙	๓๕๙	๕๐.๗๐
๕๐ ถึง ๖๐ ปี (Baby Boomer)	๒๑๖	๓๕.๘๘	๓๓	๕.๒๓
	๖๐๒	๑๐๐.๐๐	๗๐๘	๑๐๐.๐๐

จำนวนพนักงานแยกตามระดับ

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีระดับ	๓๙	๖.๔๘
๑	๒	๐.๓๓
๒	๑	๐.๑๖
๓	๔๙	๘.๑๕
๔	๕๓	๘.๘๐
๕	๒๘	๔.๖๕
๖	๒๑๔	๓๕.๕๕
๗	๑๖๓	๒๗.๐๘

จำนวนพนักงานแยกตามระดับ (ต่อ)

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
๘	๓๖	๕.๙๘
๙	๑๓	๒.๑๖
๑๐	๔	๐.๖๖
รวม	๖๐๒	๑๐๐.๐๐

จำนวนพนักงานแยกตามฝ่ายสำนัก

ฝ่าย/สำนัก	พนักงาน		ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	๘	๑.๓๑	๓	๐.๕๒
ฝ่ายกึ่งฟ้าภูมิภาค	๒๒๓	๓๖.๕๐	๒๑๕	๓๐.๓๖
ฝ่ายการคลัง	๕๘	๙.๕๙	๓๒	๔๕.๑๙
ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ	๔๑	๖.๗๑	๑๒๐	๑๖.๙๔
ฝ่ายธุรกิจและสิทธิประโยชน์	๓๒	๑๑.๓๘	๓๘	๑๑.๐๑
ฝ่ายกีฬาสถาน	๓๒	๕.๒๔	๑๒	๑๖.๙๔
สำนักผู้ว่าการ	๔๑	๖.๗๑	๓๕	๔๙.๔๓
ฝ่ายนโยบายและแผน	๒๖	๔.๒๖	๒๒	๓.๑๐
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๒๖	๔.๒๖	๑๔	๑.๙๗
ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา	๒๕	๔.๐๙	๒๕	๓.๕๓
ฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย	๒๒	๓.๖๐	๑๒๓	๑๗.๓๓
ฝ่ายสารสนเทศและวิชาการกีฬา	๑๘	๒.๙๕	๑๗	๒.๔๐
สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา	๑๙	๓.๑๑	๑๒	๑๖.๙๔
รวม	๖๑๑	๑๐๐.๐๐	๓๐๘	๑๐๐.๐๐

การศึกษาของพนักงาน

การศึกษา	พนักงาน		ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๒	๑๑.๙๖	๑๓	๑.๘๓
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	๒๙๘	๔๙.๕๐	๖๒๙	๘๘.๘๔
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	๒๒๓	๓๗.๐๔	๖๖	๙.๓๒
ปริญญาเอก	๙	๑.๕๐	-	๐
รวม	๖๐๒	๑๐๐.๐๐	๓๐๘	๑๐๐.๐๐

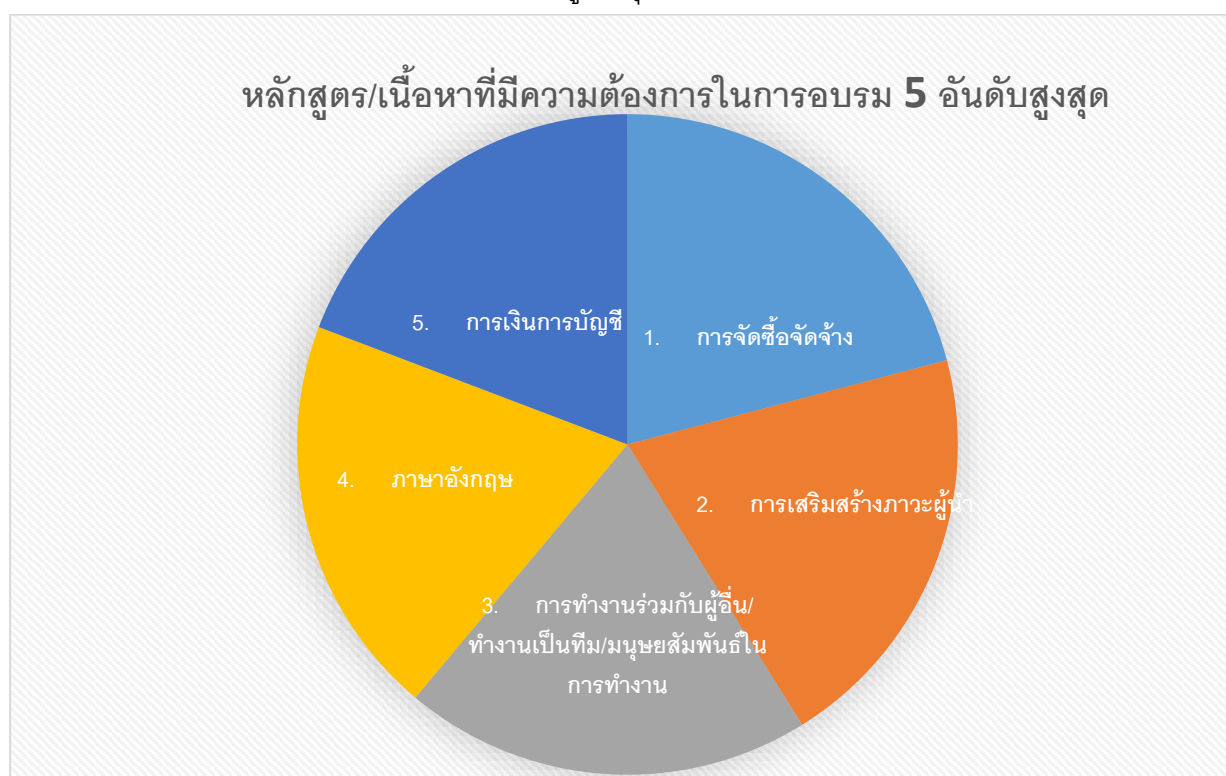
การลาออกของพนักงาน

จำนวนและประเภท	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑
จำนวนพนักงานที่ลาออก	๐	๒	๕	๐	๐	๑
ร้อยละ	๐	๐.๓๒	๐.๘๒	๐	๐	๐.๑๖
จำนวนพนักงานทั้งหมด	๖๑๑	๖๑๑	๖๑๑	๖๑๑	๖๑๑	๖๐๒
จำนวนผู้ช่วยฯ ที่ลาออก	๓๙	๕๑	๕๕	๔๕	๓๕	๒๖
ร้อยละ	๖.๐๘	๗.๖๐	๘.๑๕	๖.๗๑	๕.๖๕	๓.๖๐
จำนวนผู้ช่วยฯ ทั้งหมด	๖๔๑	๖๗๑	๖๖๓	๖๗๐	๖๘๐	๖๙๓

การรักษาพนักงาน (Retention) ของ กทท. นับว่ามีอัตราการรักษาพนักงานที่สูงมาก โดยดูจากการลาออกของพนักงาน ตามตารางที่ ๒.๖ การลาออกของพนักงานไม่ถึงร้อยละ ๑ ในส่วนของผู้ช่วยปฏิบัติงาน อัตราการลาออกไม่ถึงร้อยละ ๑๐

๔. สรุปผลการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร กทท.

ดำเนินการสำรวจความต้องการหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร กทท. ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สรุปได้ดังนี้



๕. โอกาสในการปรับปรุงงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. ระบบข้อมูลการติดตามผลการฝึกอบรมพนักงานทุกประเภทยังไม่สมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น การทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบันที่แต่ละฝ่าย/สำนัก ได้ดำเนินการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกเองหรือการไปอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
๒. ขาดการติดตามผลการฝึกอบรม การดูงานจากผู้บริหารระดับสูง ในการจัดข้อมูล รายงานเข้าระบบการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) แก่พนักงาน กทท.
๓. ขาดการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระบบ e-learning
๔. การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาพนักงานขึ้นเป็นหัวหน้างานยังไม่เพียงพอ
๕. การนำหัวข้อ วิชาความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงในการฝึกอบรมให้ทันสมัยไม่เพียงพอ
๖. การอบรมชี้แจงพนักงานใหม่ (Orientation) มีเวลาน้อยเกินไป เช่น การแนะนำผู้บริหาร และภาระหน้าที่ของฝ่าย/สำนัก
๗. ขาดการประเมินผลความคุ้มค่าจากการฝึกอบรม (Return on Investment Training: ROI Training)

๖. การพัฒนาบุคลากร กทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

๑. ประเมินสมรรถนะบุคลากร และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และติดตามประเมินผล บุคลากรมีช่องว่างสมรรถนะลดลง
๒. ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานตาม Training Roadmap ให้ครอบคลุมสมรรถนะหลัก และความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของแผนงานและนโยบายที่สำคัญ ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ การสำรวจความต้องการในการอบรม ปัญหาอุปสรรค ในปีที่ผ่านมา จึงปรับปรุงหลักสูตรในการอบรมพนักงานตาม Training Roadmap โดยให้มี การอบรม เรื่องธรรมาภิบาลการบริหารจัดการองค์กร บริบทโลกกับการบริหารจัดการสู่การเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพและเทคโนโลยีสำหรับการจัดการองค์กร นวัตกรรมการสร้างพลังร่วมในการบริหารจัดการองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการให้บริการเชิงกลยุทธ์ การบริหารงาน พัสดุภาคีรัฐ เป็นต้น โดยมีการอบรม พนักงานระดับ ๓-๕ (ระดับปฏิบัติการ) และพนักงานระดับ ๖ (ระดับปฏิบัติการอาวุโส) ในหลักสูตร “นวัตกรรมการบริหารจัดการสู่การเปลี่ยนแปลง” รวม ๓๓๓ คน
๓. การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ดำเนินการส่งเข้ารับการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานภายนอก ในหลักสูตรต่างๆ เช่น
 - ผู้บริหารระดับสูง เข้าอบรมหลักสูตรรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (รอส.) รุ่นที่ ๖, หลักสูตร Leadership Succession Program (LSP) รุ่นที่ ๑๐ ของมูลนิธิสถาบันวิจัยและ

พัฒนาองค์การภาครัฐ (IRDP) , หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการเสริมสร้างสังคมสันติสุข รุ่นที่ ๑๐ ของสถาบันพระปกเกล้า, หลักสูตรประกาศนียบัตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลาง รุ่นที่ ๒๑ ของสถาบันพระปกเกล้า,

ผู้บริหารระดับกลาง เข้าอบรมหลักสูตรมาตรฐานวิชาชีพด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Certificate in Public Procurement : e-CPP) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ หลักสูตร A ๑ หลักสูตรเตรียมความพร้อม (Preparation Course) รุ่นที่ ๑ ผู้บริหารระดับต้น เข้าอบรมหลักสูตรกฎหมายปกครองเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ภาครัฐและวินัยข้าราชการ” , กลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้างให้ห่างไกลความเสี่ยง”

๔. การจัดอบรมให้กับผู้ช่วยปฏิบัติงานโครงการฯ และพนักงาน Outsource ดังนี้

๑. อบรมเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐
๒. กลยุทธ์การบริหารคนยุค ๔.๐ (Management Strategy ๔.๐)
๓. การเสริมสร้างความรักความสามัคคี
๔. สถาบันพระมหากษัตริย์กับประเทศไทย
๕. การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ
๖. การบริหารจัดการองค์กร โดยเข้าร่วมโครงการยกระดับการบริหารจัดการ

องค์กรทั้งระบบ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA

๗. คุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน
๘. โครงการจิตอาสาหลักสูตรประจำ
๙. สถาบันพระมหากษัตริย์กับประเทศไทยและการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การช่วย

ฟื้นคืนชีพขั้นพื้นฐาน

๕. การพัฒนาตามแผนการบริหารจัดการคนเก่งมีดังนี้

๑. อบรมเรื่องกลยุทธ์การบริหารคนยุค ๔.๐ (Management Strategy ๔.๐) โดยพัฒนาบุคลากรกลุ่มคนเก่ง (Talent Management) ร่วมกับเครือข่ายทรัพยากรบุคคล (HR Network) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรกลุ่ม Talent มีความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกำลังสำคัญในการทำงานในอนาคต

๒. เข้าร่วมโครงการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรทั้งระบบ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA สรุปผลการดำเนินงาน บุคลากรกลุ่ม Talent จำนวน ๘๕ คน ได้เข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งมีการอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และฝึกปฏิบัติตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ TQA ตามแผนงานของโครงการที่วางไว้

๓. ปรับปรุงรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาของการกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปี

งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

มีการทบทวนและปรับปรุงรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของ กกท. โดยใช้หลักการ ๓ A ดังนี้



๑. Assess การประเมินเพื่อกำหนดการพัฒนา

เพื่อกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงาน และส่วนราชการ โดยใช้หลัก ๔Whs ๑H ประกอบด้วย

๑. Why ทำไมต้องประเมิน : เพื่อพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ที่มีอยู่แล้วให้มากยิ่งขึ้น

๒. Who ใครเป็นผู้ประเมิน : ประเมินได้ทั้งตนเอง และผู้บังคับบัญชา โดยบทบาทของหัวหน้างานจะต้องช่วยแนะนำเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องพัฒนา ช่วยดูช่วยเหลือกิจกรรมการพัฒนา ที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศของหน่วยงานที่เอื้อต่อการพัฒนา และช่วยขจัดอุปสรรคของการพัฒนาที่อาจเกิดขึ้น

๓. What ประเมินจากประเด็นใดบ้าง :

- สมรรถนะหลัก : จริยธรรม การเป็นผู้นำ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การบริการที่ดี
- สมรรถนะด้านการบริหาร : ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การนำความเปลี่ยนแปลง
- สมรรถนะประจำกลุ่มงาน : การมุ่งมั่นในความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นอ่อนปรน การสื่อสาร จูงใจ การคิดวิเคราะห์การสืบเสาะหาข้อมูล การเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความมั่นใจในตนเอง การเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก การให้คำปรึกษาแนะนำ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร : วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กร การส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างปลอดภัย (เฉพาะตำแหน่ง)
- ทักษะ : ทักษะคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การคำนวณ การจัดการข้อมูล

๔. Where หาข้อมูลการประเมินได้จากที่ใด : ผลการรายงานตนเอง (Self – Report) สังเกตโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา (Direct Report) ความเห็นจากบุคคลที่สาม (Third – Party Comments) แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผลประเมินความพึงพอใจ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

๕. How แนวทางการกำหนดประเด็นการพัฒนา : ต้องคำนึงถึงการพัฒนาตามความต้องการ ส่วนตัวที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของการกีฬาแห่งประเทศไทย และความต้องการ ของส่วนงาน

๒. Acquire การเลือกวิธีการพัฒนา

เพื่อกำหนดวิธีการเรียนรู้ หรือ การได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ วิเคราะห์อุปสรรคที่อาจ ขัดขวางการเรียนรู้ รวมทั้งการสนับสนุนเพื่อให้การเรียนรู้ไม่ติดขัด นอกจากนี้ ต้องควรกำหนดการวัด ความสำเร็จหลังการเรียนรู้

เครื่องมือการพัฒนา

เครื่องมือการพัฒนา ประกอบด้วย เครื่องมือฝึกอบรม และเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรม ซึ่งจะ ยกตัวอย่างเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรม ที่นิยมนำมาพัฒนาบุคลากร ดังนี้

๑. On The Job Training (OJT) หรือ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้ คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงานใน ช่วงเวลาการทำงานปกติซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนา ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill – Based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์กร สมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการ สร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่ เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ ของคนในองค์กรให้มากที่สุด การฝึกอบรมในขณะที่ ทำงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานคนอื่นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เครื่องมือพัฒนานี้มักนำมาใช้สำหรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่ทำ OJT ให้กับพนักงานตาม ลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อสอนพนักงานให้เรียนรู้ถึงกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการ ปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้ และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการ ทำงาน แม้ว่าจะ เปลี่ยนพนักงานที่รับผิดชอบ แต่องค์กรยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ต่อไปได้

๒. การสอนงาน/พี่เลี้ยง (Coaching)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่ามาใช้พัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัย เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตนเอง ทั้งนี้การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ได้แก่ แก้ปัญหาทางาน พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. การให้คำปรึกษา (Consulting)

เป็นเครื่องมือพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคลเป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบหรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้พนักงาน ผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ (Short – Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือ เป็นปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของพนักงานเอง หรือจะเป็น การมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้พนักงานติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาส ติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็น แบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้พนักงานทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) ได้อีกด้วย

๔. การเพิ่มขอบเขตงาน (Job Enlargement)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น เน้น การเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน Job Enlargement เป็นการเพิ่มงานใน ระดับแนวนอน หรือแนวนราบ (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคย ทำงานเพียง ๑, ๒, ๓ หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น ๔, ๕, ๖ หน้าที่ เป็นต้น

๕. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

เป็นการสลับเปลี่ยน หมุนเวียน ให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น เน้นไปที่การเปลี่ยนงาน โดยที่ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิมงานที่หมุนเวียนอาจอยู่ในส่วนใดของ โครงสร้าง องค์กรก็ได้ เช่น การหมุนเวียนภายในฝ่ายและสำนัก ระหว่างฝ่ายและสำนัก

๖. การมอบหมายงาน (Job Assignment) เป็นเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะที่เน้นการทำงานจริงตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้น ด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะ Job Enrichment เป็นการเพิ่มคุณค่างาน โดยเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น

๗. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเดี่ยวซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้พนักงานคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้นๆ และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับพนักงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงาน เดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันรวมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขต

โครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึง เป็นโครงการที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

ทั้งนี้การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตามตรวจสอบ และ ประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะการมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาด การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับพนักงานเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึง แผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับพนักงานประสบความสำเร็จ

๘. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น พนักงานสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People) ซึ่งสามารถเรียนรู้โดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรือเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้อง เรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น

๙. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้พนักงานไปสังเกตเหตุการณ์การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลา สั้นๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับพนักงานในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการ ดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย การดูงานนอกสถานที่ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจาก องค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้พนักงานสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไป ประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งพนักงานยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ ใหม่ ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้การดำเนินงานนอกสถานที่โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย การดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ

๑๐. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)

เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจิตใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็น ร่วมกัน การจัดประชุม/สัมมนาที่มี ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรเน้นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีการทำกิจกรรม กลุ่ม หรือหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่างๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร โดยเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑. การประชุม/สัมมนาภายในองค์กรทั่วประเทศซึ่งหัวหน้างานสามารถสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรได้ง่ายและไม่ยุ่งยาก

๒. การประชุมสัมมนาภายนอกส่วนราชการ เป็นการประชุมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยสถาบัน องค์กร สมาคม หรือบริษัทภายนอก เป็นต้น เป็นการประชุม/สัมมนาผู้เข้าประชุมไม่มีส่วนร่วมมากนัก

๑๑. การทำกิจกรรม (Activity)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ให้ผู้บุคลากรปฏิบัติงานจริงจากกิจกรรม ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้นไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของ เครื่องมือนี้นี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดให้ บุคลากรเกิดความร่วมมือ สามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมองซึ่งกันและกันทำให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน เครื่องมือการทำกิจกรรมแบ่ง ๒ รูปแบบ ดังนี้

๑. การทำกิจกรรมภายในหน่วยงาน เป็นการมอบหมายให้ผู้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันภายในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมที่ไม่ค่อยยุ่งยากมากนัก อาทิ กิจกรรม ๕ ส เป็นต้น

๒. การทำกิจกรรมภายนอกหน่วยงานหรือกิจกรรมขององค์กร เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานที่ต่างกันทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระหว่างหน่วยงานที่ต้องทำงานในพื้นที่เดียวกัน

วิธีการเลือกเครื่องมือพัฒนาควรคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ เช่น หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หรือโมเดลการเรียนรู้แบบ ๗๐:๒๐:๑๐ เป็นต้น

เครื่องมือในการพัฒนา	การเรียนรู้	วิธีการเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none"> - ฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน - การมอบหมายโครงการ - คณะทำงาน - การหมุนเวียนงาน - การทำกิจกรรม - การเป็นวิทยากรภายใน - การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ 	๗๐%	เรียนรู้จากประสบการณ์
<ul style="list-style-type: none"> - โปรแกรมพี่เลี้ยง - การสอนงาน - การให้คำปรึกษาแนะนำ - การติดตามสังเกต 	๒๐%	เรียนรู้จากสัมพันธภาพ
<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมภายใน/ภายนอกองค์กร - การประชุม/สัมมนา - การให้ทุนการศึกษา - การดูงานนอกสถานที่ - การเรียนรู้ด้วยตนเอง 	๑๐%	เรียนรู้จากการศึกษาเรียนรู้

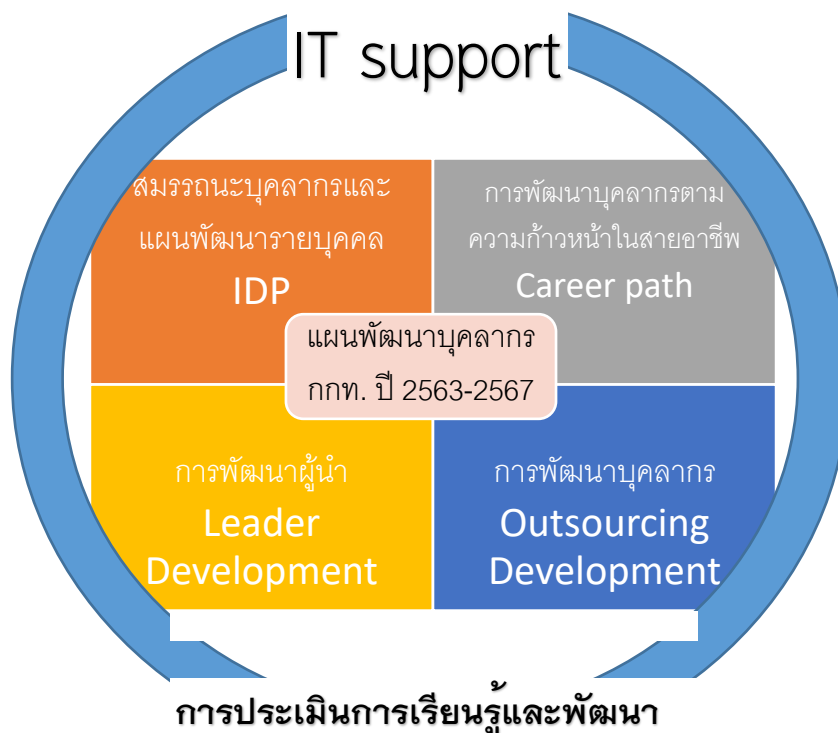
๓. Apply การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนา

เพื่อกำหนดแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้หาโอกาสในการนำไปใช้การติดตามความก้าวหน้ารวมทั้งการวัดผลการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ จัดอุปสรรคที่อาจขัดขวาง หรือให้การสนับสนุนเพื่อให้การประยุกต์ทำได้จริง ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนาไปประยุกต์ใช้ในงาน จากสิ่งที่ง่าย ไป ยาก และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตามแผนพัฒนา รายบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดย ๑) สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้ใช้

ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เรียนรู้มาให้เร็วที่สุด ๒) มีการติดตามผล ให้ Feedback ผู้รับการพัฒนาเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และนำไปสู่การปรับแผน ๓) กำหนดผลลัพธ์ และการวัดความก้าวหน้าที่สุดคล้องกัน

๘. สรุปได้ว่าภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทยมีการทบทวนและปรับปรุงระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ดังนี้

๑. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง ที่จำเป็นและรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
๒. มีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ และวางแผนการพัฒนารายบุคคล โดยมีรูปแบบการพัฒนาตามโมเดล ๗๐:๒๐:๑๐ เน้นการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบลงมือทำจริง ๗๐% ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยงในการให้ feedback ๒๐% : และฝึกอบรมหรืออ่านหนังสือ ๑๐% และมีการจัดทำคู่มือการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกขณะปฏิบัติงาน การสอนงานหรือพี่เลี้ยง การเพิ่มขอบเขตงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การดูงาน การประชุมสัมมนา และการทำกิจกรรม
๓. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวที่มีการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) การพัฒนาผู้นำระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง และการเตรียมผู้นำรองรับการเข้าสู่ตำแหน่ง (Successor) รวมถึงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)
๔. มีการพัฒนาผู้ช่วยปฏิบัติงานและผู้รับจ้างของหน่วยงานภายนอก (outsourc))
๕. มีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้ของ กกท.



การประเมินการเรียนรู้และพัฒนา

- ประเมินความคุ้มค่าในการเรียนรู้และพัฒนา การคำนวณ ROI
- การประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ประเมินความรู้ที่ได้รับในการอบรม เช่น ใบวุฒิบัตร ผลการสอบ ผลการวัดความรู้ความเข้าใจหลังการอบรม
- ประเมินการจัดการอบรม เช่น การประเมินวิทยากร หลักสูตร สถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
 - การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้ โดยเป็นการประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรม หลังจากที่ได้รับการพัฒนา โดย ผู้เข้ารับการอบรม ประเมินตนเอง และ ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมิน และนำเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม แนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรมตามรูปแบบของโดนัลด์แอล เคิร์กแพทริก (Donald L. Kirkpatrick) (The Kirkpatrick Approach) การประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรมบุคลากร ได้นำเอาแนวคิดการ ประเมินผลการฝึกอบรมของของ Kirkpatrick มาประยุกต์ใช้โดยจะประเมินผล ๔ ระดับ ได้แก่

ระดับ ๑ การตอบสนอง (Reaction)

ระดับ ๒ การเรียนรู้ (Learning)

ระดับ ๓ พฤติกรรม (Behavior)

ระดับที่ ๔ ผลลัพธ์ (Results)

สิ่งที่ประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
ระดับ ๑ การตอบสนอง (Reaction)	๑. การใช้แบบสอบถาม ๒. การสังเกตการณ์ ระหว่างการฝึกอบรม	- ผู้เข้ารับการอบรม - เจ้าหน้าที่โครงการ	- แบบประเมิน โครงการ - แบบ สังเกตการณ์
ระดับ ๒ การเรียนรู้ (Learning)	การวัดผลก่อน-หลังการฝึกอบรม	ผู้เข้ารับการอบรม	แบบทดสอบก่อนหลังการอบรม
ระดับ ๓ พฤติกรรม (Behavior)	การใช้แบบสอบถาม	- ผู้บังคับบัญชาของผู้ เข้ารับการอบรม - ผู้เข้ารับการอบรม	แบบสอบถามเพื่อติดตามผลการอบรม
ระดับ ๔ ผลลัพธ์	ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน เช่น ลดข้อผิดพลาด ผลการประเมิน การปฏิบัติงาน	ผู้บังคับบัญชา	- แบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน - ผลการประเมิน KPI รายบุคคล

ข้อ	รายการประเมิน	สำหรับผู้รับการอบรม						*สำหรับผู้บังคับบัญชาประเมิน				
		ประเมิน						5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
7	มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักมากขึ้นคือ											
	7.1 มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ให้ดี พัฒนาผลงาน ตามเป้าหมายที่ทำทนายได้											
	7.2 สนใจ ใฝ่รู้ ความรู้ และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ประยุกต์ใช้ความรู้วิชาการและเทคโนโลยีให้เกิดผลสัมฤทธิ์											
	7.3 ตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น ทั้งในฐานะที่เป็นหัวหน้าทีม และไม่ใช่ว่าหัวหน้าทีม และพยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม											
	7.4 ตั้งใจและพยายามสนองความต้องการ ช่วยเหลือลูกค้ายภายในองค์กร หรือลูกค้ายภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง											
8	มีจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากขึ้น ปฏิบัติงานและผลักดันให้เกิดการทำงาน บนหลักความถูกต้อง การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า											

**เกณฑ์ 75% สรุปละคะแนนคิดเป็น %

ผ่าน ไม่ผ่าน

สำหรับผู้เข้ารับการอบรม : ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆ ที่มีการพัฒนาตนเอง

.....

.....

*สำหรับผู้บังคับบัญชา : ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆ ที่มีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

.....

.....

ลงชื่อ

(.....)

ผู้เข้ารับการอบรม

ลงชื่อ

(.....)

ผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์แผนงานและนโยบายที่สำคัญ และข้อมูลของหน่วยงานและบุคลากร ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร การวิเคราะห์สภาพและโอกาสในการปรับปรุงด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปรับปรุงรูปแบบและระบบการเรียนรู้และพัฒนาของ กกท. ข้างต้น เพื่อให้ การเรียนรู้และพัฒนาของ กกท. สามารถนำไปใช้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ที่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ภาวะการณ์แข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับแผนงาน และ นโยบายที่สำคัญ รวมถึงนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนทำให้บุคลากรมีพฤติกรรม ทักษะที่ดีใ้ใจการ ทำงาน รองรับการเติบโตตามสายอาชีพ และการเข้าสู่ตำแหน่งในอนาคต ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงได้ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗ โดยมีวัตถุประสงค์ โครงการ/กิจกรรม กลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

แผนการพัฒนาบุคลากรระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗) การกีฬาแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์	โครงการ/ กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย					งบประมาณต่อปี	ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗		
๑. ให้ความรู้ พนักงานบรรจุ ใหม่	๑. ปฐมนิเทศ พนักงานใหม่	พนักงานบรรจุ ใหม่	-	๒๔ คน	๒๒ คน	๒๓ คน	๒๐ คน	๕๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล
*หมายเหตุเกษียณอายุ			๑๙	๒๒	๒๓	๒๐	๑๙		
๒. เพื่อพัฒนา บุคลากรให้มี คุณสมบัติและ สมรรถนะครบถ้วน ตามความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	๒. อบรม/ส่งเข้า รับการพัฒนา ให้กับพนักงาน ตาม ความก้าวหน้าใน สายอาชีพ	พนักงานที่มี คุณสมบัติ เลื่อนระดับ ตามเกณฑ์	-	๑๓ คน	-	๒๓ คน	-	๕๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล

วัตถุประสงค์	โครงการ/ กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย					งบประมาณต่อปี	ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗		
๓. เพื่อพัฒนาผู้นำ ให้มีความพร้อมใน การเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และ ตามแผนเข้าสู่ ตำแหน่ง	๑. อบรมพัฒนา ผู้นำระดับต้น	นักบริหารระดับ ๓	๔๐ คน	๖๒ คน	๖๒ คน	-	-	๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล
	๒. อบรมพัฒนา ผู้นำระดับกลาง	นักบริหารระดับ ๔	-	๓๖ คน	-	-	-	๘๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล
	๓. พัฒนาผู้นำ ระดับสูง เข้าร่วม การพัฒนาร่วมกับ หน่วยงานอื่น	นักบริหารระดับ ๙-๑๑	๒ คน	๒ คน	๒ คน	๒ คน	๒ คน	๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล
๔. เพื่อพัฒนาคนเก่ง ให้สามารถสร้าง คุณค่าให้แก่องค์กร	๑. อบรมทีมงาน พัฒนา กทท. สู่อำนาจ องค์กรสมรรถนะ สูง	กลุ่มผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	๓๖ คน	๓๖ คน	๓๖ คน	๓๖ คน	๓๖ คน	๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายนโยบาย และแผน
	๒. จัดอบรม หลักสูตรสำคัญที่ ส่งผลต่อแนวโน้ม ในการ เปลี่ยนแปลงหรือ พัฒนาองค์กร	กลุ่มผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	๑ หลักสูตร	๑ หลักสูตร	๑ หลักสูตร	๑ หลักสูตร	๑ หลักสูตร		ทุกฝ่ายและ สำนัก

วัตถุประสงค์	โครงการ/ กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย					งบประมาณต่อปี	ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗		
๔. เพื่อส่งเสริม คุณภาพชีวิตและ ปรับสมดุลชีวิต บุคลากร	๑. ส่งบุคลากร เข้ารับการพัฒนา คุณภาพชีวิตและ ปรับสมดุลชีวิต	บุคลากรที่มี อายุ ๕๕ ปีขึ้นไป	๑๓	๓๐	๓๐	๓๐	๓๐	๔๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล
๕. เพื่อพัฒนา ทักษะ/สมรรถนะ บุคลากร กทท.	๑. ทักษะ ภาษาอังกฤษ online	บุคลากร กทท.	๑ หลักสูตร	๑ หลักสูตร	๑ หลักสูตร	๑ หลักสูตร	๑ หลักสูตร	๕๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล
	๒. ทักษะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	บุคลากร กทท.	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๕๐,๐๐๐ บาท	สารสนเทศและ วิชาการกีฬา
	๓. การจัดการ ความรู้และ นวัตกรรม	- บุคลากร กทท. - คณะทำงาน และทีมงาน KM&IM	-	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๒๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล

วัตถุประสงค์	โครงการ/ กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย					งบประมาณต่อปี	ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗		
๖. เพื่อพัฒนา ความรู้ ทักษะ ความ เชี่ยวชาญ และ สมรรถนะ ตาม ความต้องการของ บุคลากร	๑. ส่งบุคลากร เข้ารับการอบรม เพื่อต่อยอดใน การพัฒนา องค์กร	บุคลากร กทก.	๑ โครงการ	๑ โครงการ	๑ โครงการ	๑ โครงการ	๑ โครงการ	๕๐๐,๐๐๐ บาท	ทุกฝ่ายและสำนัก
๖. การพัฒนา บุคลากรใน หน่วยงานทรัพยากร บุคคล	๑. ประชุมสัมมนา บุคลากรด้าน ทรัพยากรบุคคล	บุคลากร ภายในฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๔๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล
	๒. เข้ารับการ อบรม/ศึกษาดู งาน ที่เกี่ยวข้อง กับด้านการ บริหารทุนมนุษย์	บุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้าน ทรัพยากร บุคคล	๒ เรื่อง	๒ เรื่อง	๒ เรื่อง	๒ เรื่อง	๒ เรื่อง	๑๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล

วัตถุประสงค์	โครงการ/ กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย					งบประมาณต่อปี	ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗		
	๓. ส่งบุคลากร เข้ารับการพัฒนา เพื่อสอบด้าน วิชาชีพด้าน ทรัพยากรบุคคล	บุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้าน ทรัพยากร บุคคล	-	๑ คน	๑ คน	๑ คน	๑ คน	๒๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล
	๔. ศึกษาดูงาน นอกสถานที่ ภายในประเทศ	บุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้าน ทรัพยากร บุคคล	-	๑ โครงการ	๑ โครงการ	๑ โครงการ	๑ โครงการ	๕๐,๐๐๐ บาท	
๓/. ส่งเสริมด้าน จริยธรรม	๑. การให้ความรู้ และตระหนัก เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณ	ผู้บริหาร พนักงานและ ผู้ช่วย ปฏิบัติงาน	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๕๐๐,๐๐๐ บาท	คณะกรรมการ จริยธรรม กทท.
๔. เพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ด้วย ตนเองตลอดชีวิต	๑. จัดหาระบบ การเรียนรู้ด้วย ตนเอง		-	-	๒ หลักสูตร	เพิ่มขึ้น ๒ หลักสูตร	เพิ่มขึ้น ๒ หลักสูตร	๕๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล

วัตถุประสงค์	โครงการ/ กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย					งบประมาณต่อปี	ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗		
๙. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น	๑. ปรับปรุงข้อบังคับและระเบียบ การให้ทุนการศึกษา		-	-	๑ ข้อบังคับ ๑ ระเบียบ	-	-	๓๐๐,๐๐๐ บาท	คณะกรรมการศึกษาเพิ่มเติมฯ
	๒. ให้ทุนการศึกษาและติดตามผล	พนักงาน กกท.	-	-	๒ ทุน	๒ ทุน	๒ ทุน	๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	คณะกรรมการศึกษาเพิ่มเติมฯ

แผนการพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ การกีฬาแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สรุปผลการดำเนินงาน
๑. เพื่อพัฒนาผู้นำให้มีความพร้อมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตามแผนเข้าสู่ตำแหน่ง	๑. อบรมพัฒนาผู้นำระดับต้น	นักบริหารระดับ ๓/	๔๐ คน	๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
	๒. พัฒนาผู้นำระดับสูง เข้ารับการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น	นักบริหารระดับ ๙-๑๑	๒ คน	๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
๒. เพื่อพัฒนาคนเก่งให้สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร	๑. อบรมทีมงานพัฒนา กกท. สู้องค์กรสมรรถนะสูง	ทีมงาน	๓๖ คน	๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายนโยบายและแผน	
	๒. จัดอบรมหลักสูตรสำคัญที่ส่งผลต่อแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กร	กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑ หลักสูตร (การร่วมทุนระหว่างองค์การภาครัฐกับเอกชน)	๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ทุกฝ่ายและสำนัก	

วัตถุประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สรุปผลการดำเนินงาน
๓. เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและปรับสมดุลชีวิตบุคลากร	๑. ส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาคุณภาพชีวิตและปรับสมดุลชีวิต	บุคลากรที่มีอายุ ๕๕ ปีขึ้นไป	๑๓	๑๓๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
๔. เพื่อพัฒนาทักษะ/สมรรถนะบุคลากร กทท.	๑. ทักษะภาษาอังกฤษ online	บุคลากร กทท.	๑ หลักสูตร	๕๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
	๒. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	บุคลากร กทท.	๑ เรื่อง	- บาท	สารสนเทศและวิชาการ กีฬา	
๕. เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะ ตามความต้องการของบุคลากร	๑. ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อต่อยอดในการพัฒนาองค์กร	บุคลากร กทท.	๑ โครงการ	๑,๐๐,๐๐๐ บาท	ทุกฝ่ายและสำนัก	

วัตถุประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สรุปผลการดำเนินงาน
๖. การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	๑. ประชุมสัมมนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล	บุคลากรภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๑ ครั้ง	๔๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
๗. ส่งเสริมด้านจริยธรรม	๑. การให้ความรู้และตระหนักเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ	ผู้บริหาร พนักงานและ ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	๑ ครั้ง	๕๐๐,๐๐๐ บาท	คณะกรรมการจริยธรรม กกท.	
