

ลิขสิทธิ์ : การกีฬาแห่งประเทศไทย
ปี : 2564
ชื่อเรื่อง : จ้างที่ปรึกษาศึกษาวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง (Supply Analysis) เพื่อจัดทำแผนอัตราค่าจ้างของ
การกีฬาแห่งประเทศไทย โดยวิธีเฉพาะเจาะจง
เมือง : กรุงเทพฯ
ภาษา : ไทย
สถานที่พิมพ์ : สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
นักวิจัย : รองศาสตราจารย์ ดร. วีรชัย อโณทัยไพบูลย์
บทคัดย่อ :

การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดอยู่ในประเภทส่งเสริม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านต่าง ๆ แบบไม่มุ่งหวังผลกำไรและได้รับเงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน มีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ รวมถึงการบริการโครงสร้างพื้นฐานด้านกีฬา ได้แก่ สถานที่ อุปกรณ์ และองค์ความรู้ด้านกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬาแก่นักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา สมาคมกีฬา ตลอดจนประชาชนที่เข้ามาใช้บริการ อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมการแข่งขันที่การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ และสนับสนุนการแข่งขันกีฬาในระดับต่างๆ เพื่อส่งเสริมการกีฬาของประเทศไทยในทุกกระดับ การกีฬาแห่งประเทศไทย มีวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ”

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2565-2575 การกีฬาแห่งประเทศไทย อยู่ในช่วงที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายของตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ โดยปีงบประมาณ 2565-2566 ครอบคลุมเป้าหมายระยะสั้น ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Service Provider and Regulator ปีงบประมาณ 2567-2570 ครอบคลุมเป้าหมายระยะกลาง ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์คือ Facilitator และปีงบประมาณ 2571-2575 ครอบคลุมเป้าหมายระยะยาว ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์คือ Facilitator Success Co-Creator Toward Sports Leader in Asia จากเป้าหมายดังกล่าว การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการวางแผน การวิเคราะห์ และบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง เนื่องจากทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน การทำงานขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายของตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยต้องดำเนินการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง (Supply Analysis) เพื่อจัดทำแผนอัตราค่าจ้างของการกีฬาแห่งประเทศไทย ระยะ 1 ปี และระยะ 3 ปี และการจัดทำคู่มือการศึกษาวิเคราะห์อัตราค่าจ้างอุปทานกำลังคนการกีฬาแห่งประเทศไทย (Workforce Analysis of The Sports Authority of

Thailand Manual) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมถึงการจัดทำข้อมูลของผู้ช่วยปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารอัตรากำลัง

กรอบความคิดในการดำเนินการ (Conceptual Framework) และผลการดำเนินการ

กรอบแนวคิดในการดำเนินการประยุกต์จากทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การวางแผนการดำเนินงาน เป็นการจัดทำแผนการดำเนินงาน (Project Plan) การกำหนดกรอบอัตรากำลัง และการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย กิจกรรมและช่วงระยะเวลาการดำเนินงานอย่างละเอียด ประกอบด้วย 1) ขั้นการวางแผน เพื่อออกแบบกรอบแนวคิดและแผนดำเนินการ 2) ขั้นดำเนินการ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการ 3) ขั้นสรุปและประเมินผล เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ ร่างกรอบการวิเคราะห์อัตรากำลัง 2. กระบวนการ (Process) คือ การดำเนินการวิเคราะห์ และกำหนดอัตรากำลังทุกฝ่าย/สำนัก ทบทวนผลการวิเคราะห์อัตรากำลังของแต่ละฝ่าย โดยการศึกษาและวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Strategic Objective) แผนยุทธศาสตร์ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และแนวโน้มที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน และทบทวนเครื่องมือและแบบฟอร์มการจัดเก็บข้อมูล เพื่อจัดทำร่างที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ของแต่ละฝ่าย/สำนัก พร้อมทั้งนำข้อมูลมาวิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลัง เพื่อสรุปผลและดำเนินงานกำหนดอัตรากำลังพร้อมข้อเสนอแนะ และ 3. ผลผลิต (Output) คือ สิ่งที่ได้รับจากการดำเนินการ ประกอบด้วย 1) ร่างแผนอัตรากำลังของแต่ละฝ่าย/สำนัก ระยะ 1 ปี และ 3 ปี 2) คู่มือการศึกษาวิเคราะห์อัตรากำลังอุปทานกำลังคน การกีฬาแห่งประเทศไทย (Workforce Analysis of The Sports Authority of Thailand Manual) และ 3) File รายชื่อผู้ช่วยปฏิบัติงานของ กกท. โดยแยกประเภทข้อมูล คือ เพศ อายุวุฒิการศึกษา แหล่งงบประมาณที่จัดจ้าง

ทั้งนี้จากการดำเนินการโดยการวิเคราะห์ความต้องการ ประเด็นปัญหา และอุปสรรคของการกำหนดอัตรากำลัง จากการศึกษา วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ชาติ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Strategic Objective) แผนยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กกท. ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/สำนัก รวมถึงการประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า 1. การกำหนดกรอบอัตรากำลัง และการขอเพิ่มอัตรากำลังของฝ่าย/สำนัก ยังขาดการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของ กกท. มาเป็นส่วนร่วมในการวิเคราะห์และพิจารณา โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาจากปริมาณงาน หรือจำนวนชิ้นงาน (Transaction) ที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันเท่านั้น 2. กระบวนการในการพิจารณาและขอเพิ่มอัตรากำลัง ยังขาดหลักการที่ชัดเจน ในกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการบริหารอัตรากำลังสามารถนำอัตราจากการเกษียณอายุมาบริหาร โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มกรอบอัตรากำลัง

ข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Supply Analysis) เพื่อจัดทำแผนอัตรากำลังของ กกท.

จากการพิจารณาถึงแผนยุทธศาสตร์ชาติ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Strategic Objective) แผนยุทธศาสตร์ของภารกิจแห่งประเทศไทย แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กกท. ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรดำเนินการ 1. การวิเคราะห์อัตรากำลังของ ปีงบประมาณ 2564 จำนวน 612 อัตรา เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2565 มีอัตรากำลังเพิ่มขึ้นจาก 13 ฝ่าย/สำนัก จำนวน 43 อัตรา รวมเป็น 655 อัตราปีงบประมาณ 2565 กับปีงบประมาณ 2567 มีอัตรากำลังเพิ่มขึ้นจาก 5 ฝ่าย/สำนัก จำนวน 28 อัตรา รวมเป็น 655 อัตรา โดยในปีงบประมาณ 2566 กกท. ใช้แนวทางการบริหารอัตรากำลังจากอัตราผู้เกษียณ จึงไม่มีการเพิ่มอัตรากำลัง 2. การพิจารณาอัตรากำลังของฝ่าย/สำนัก ควรพิจารณาในภาพรวม เพื่อนำมาซึ่งการเพิ่ม ลด หรือโอนอัตรา ก่อนการขออัตรากำลังใหม่ 3. ผู้บริหารของฝ่าย/สำนัก ต้องพิจารณาองค์ประกอบทางด้านภาระงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบในปัจจุบัน และในอนาคต ที่จะส่งผลต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของ กกท. เพื่อนำมาพิจารณาอัตรากำลังของหน่วยงานมากกว่าการพิจารณาจากปริมาณงาน หรือจำนวนชิ้นงาน (Transaction) ที่เพิ่มขึ้น 4. ผู้บริหารของฝ่าย/สำนัก ควรนำเรื่องของการเพิ่มและพัฒนาสมรรถนะของบุคคลกร (People Capability : PC) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Lean Process : LP) การนำเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Technology and Software : TS) มาพิจารณา หรือดำเนินการก่อนที่จะขอเพิ่มอัตรากำลัง (People Increases : PI) 5. การพิจารณาจ้างผู้ช่วยปฏิบัติงานต้องพิจารณาถึงภาระงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงงบประมาณความผูกพันในการว่าจ้างที่เหมาะสม และ 6. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรนำแนวทางตามคู่มือการศึกษาวิเคราะห์อัตรากำลังอุปทานกำลังคนการกีฬาแห่งประเทศไทย (Workforce Analysis of The Sports Authority of Thailand Manual) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากระดับบริหารในการปฏิบัติต่อไป

Copyright : Sports Authority of Thailand
Year : 2021
Title : Hire a consultant to study Workforce Analysis and Planning (Supply Analysis) to prepare the power rate plan of Sports Authority of Thailand
City : Bangkok
Language : Thai
Publisher : Thammasat University Research and Consultancy Institute
Researcher : Associate Professor Dr. Weerachai Anotaipaiboon
Abstract :

Sports Authority of Thailand (SAT) is the state enterprise under the supervision of Ministry of Sports and Tourism. SAT is funded by the national budget and being categorized as the supportive type of non-profit state enterprise with goals aiming to promote various activities. The main missions are to support and promote sports activities for sports excellence, professionalism in sports and sports infrastructure including venues, equipment, knowledge management of sports science, sport professions, sport associations, service to public sector, support of sport events of SAT and sport competitions in all levels. The vision of SAT is to “develop sports to reach international excellence, encourage professional sports and contribute to build economic values for the nation”.

During the fiscal year of 2022 -2032, SAT will be restructuring the strategic goals of its operations. In the year 2022-2023, the short-term goal as a strategic position is to be a service provider and regulator. In the year 2024-2027, the medium-term goal as a strategic position is to be a facilitator. In the year 2028-2032, the long-term goal as a strategic position is to be a facilitator, success co-creator towards sports leader in Asia. With those goals in plan, SAT need to plan, analyze and manage workforce appropriately as human resources is considered the significant mechanic to drive SAT to reach such goals in accordance with the organizational context and changing situations.

In order to achieve its expected strategic positions, the preparation of workforce is critical. It requires the supply analysis to organize for workforce plans in one and three year period, draft workforce analysis of the Sports Authority of Thailand manual to be used as practical guidelines, along with the data base of operating staff which is also part of the workforce management.

Conceptual Framework and result of work

The conceptual framework is adopted from System Theory. It includes different process as follows

1) “Input” means the planning of work process or to be called “Project Plan”, workforce plan (determination of positions and planning of workforce) which includes the activities and time lines of the activities. The time lines should consist of 1) planning process to design concepts and operating plans 2) Working process to collect of relevant data to be ready before actual operations 3) Collecting of learning outcomes and evaluation for analysis and draft of supply analysis

2) “Process” means the analytical process and determination of workforce in all relevant divisions or departments, revise of supply analysis through the study and analysis of vision, missions, strategic objectives, strategic plans, rules& regulations and possible trends to cause change in the organization structure. Also, the tools and questionnaires are to be revised to draw a draft of the study and analysis from each division or department. The data is used for analysis and calculating of workforce as a proposal of workforce supply and other recommendations.

3) “Output” means results of the process which are;

1) A draft proposal of workforce required by each department or division for 1year and 3 year period.

2) Workforce Analysis of The Sports Authority of Thailand Manual

3) Files containing name lists of SAT operating staff categorized by gender, age, background of education and the funding sources of each position.

The study is conducted with different approaches including the analysis of needs, issues or obstacles to determine workforce supply. The study also analysed the national strategic plans, visions, missions and strategic objectives, strategic plan of SAT, the master plan for Human resources management of SAT, the performance evaluation of State Enterprise, other relevant policies and changing trend of organization structure. Moreover, the in-depth interview with executives, operating staff and stakeholders are also achieved.

From those various sources of data, the following information is presented.

1) The workforce calculation and any request for extra workforce was conducted without consideration for visions, missions, strategies and goals of SAT. On the contrary, only the amount of work or transactions which are now double in numbers are being considered.

2) The process to consider about workforce is still lacking of solid principles to design for the same set of standards on workforce calculation. The workforce calculation could be taken from the retirement rate and not required for increase of workforce supply.

Recommendations of supply analysis for workforce planning of SAT

According to the national strategic plan, visions, missions, strategic objectives and SAT's strategic plans, master plans for SAT's Human resources and evaluation system of State Enterprise based on State Enterprise performance evaluation system and relevant rules, Sports Authority of Thailand should follow these recommendations.

1. Conduct supply analysis of the 2021 fiscal year at 612 positions in comparison to the 2022 fiscal year, of which more positions hired at the total of 655 positions from 13 departments/divisions (increasing of 43 more positions) .Also, in the year 2024, the 28 positions to be hired from 5 divisions/ departments will still be 655 positions as the calculation of workforce being based on the retirement rates of the previous year.
2. Calculation of workforce of departments and divisions should be conducted in the big picture as to see the reduction, increase or changing of positions prior to getting the new positions.
3. The management team of the divisions or departments must consider the positions' roles, responsibilities and duties in the present and future which may affect visions, missions, strategies and objectives of SAT as the factors for workforce analysis, rather than considering about the amount of work of transactions alone.
4. The management team of the divisions or departments must consider about enhancement of people capability (PC), lean process (LP), technology and software (TS) prior to propose for more people (People increase (PI).
5. The consideration for hiring more operating staff must consider job's roles, duties, responsibilities and budget obligations.
- 6.The Human Resources department should follow guidelines from the workforce analysis of The Sports Authority of Thailand manual. To concretely implement the guidelines into practice will requires the support from the management level.