Humanities, Social Sciences and arts
Volume 12 Number 1 January – February 2019
Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

การจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ*

THE SUCCESSFUL MANAGEMENT OF SPORTS CLUBS BY WOMEN

Received: *October 31, 2018*
Revised: *February 19, 2019*
Accepted: *March 4, 2019*

ฐานินี ปานปรีดา (Thaninee Panpreeda)**
สมทบ ฐิตะฐาน (Somthop Thithathan)***

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้กรอบแนวคิด Seven-S Framework of Mckinsey ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสโมสรกีฬา ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) 4) บุคลากร (Staff) 5) ทักษะ (Skills) 6) สไตล์การจัดการ (Style) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared values) และใช้ลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Exploratory Sequential) โดยเริ่มต้นจากการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นสตรีที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการสโมสรกีฬา และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการสโมสรกีฬา จำนวน 187 คน ได้แก่ สโมสรโรงเรียนแบดมินตันบ้านทองหยอด และสโมสรยกน้ำหนักกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า ด้านกลยุทธ์ สโมสรมีแผนงานในการสร้างนักกีฬาให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับชาติและระดับนานาชาติและส่งเสริมผลงานเพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อกับผู้ให้การสนับสนุน ด้านโครงการสร้างมีการแบ่งสัดส่วนที่ชัดเจนตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ด้านระบบการปฏิบัติงานมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบงานและใช้ร่วมกับการวัดและประเมินผลนักกีฬา ด้านบุคลากรมีการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์และเคยเป็นศิษย์เก่าของสโมสรพิจารณาจากความรู้ความสามารถลักษณะนิสัยที่เสียสละเพื่อส่วนรวม นอกจากนี้ สโมสรมีการส่งเสริมพัฒนาความรู้และฝึกอบรม รวมถึงมีการสร้าง

---

* วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ
The purpose of this research was to study and explore the opinions of personnel on the Successful Management of Sport Clubs by Women.

** นักศึกษาปริญญาโทสาขาการจัดการการกีฬา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
Master of Sports Management, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
E-mail: thaninee.pan@gmail.com, 083-935-5144

*** ดร. ประจำภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
Dr., Department of Education, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
E-mail: somthop.thi@mahidol.ac.th, 081-924-2424

ขวัญและกำลังใจ ด้านทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ทักษะในการสังเกตและความสามารถในการวิเคราะห์ 2) ทักษะความรู้ทางด้านการจัดการสโมสรกีฬา 3) ทักษะความรู้ทางด้านจิตวิทยา ด้านสไตล์การจัดการมีรูปแบบการจัดการสโมสรเหมือนบ้าน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและร่วมรับฟังความคิดเห็น โดยทำหน้าที่ตัดสินใจเลือกสิ่งที่เป็นประโยชน์ด้วยการโน้มน้าวให้บุคลากรเห็นด้วยกับการตัดสินใจดังกล่าว ภายใต้ความมุ่งหวังที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จร่วมกันเป็นทีม ด้านค่านิยมร่วมสโมสรต้องการสร้างบรรยากาศการฝึกซ้อมที่สนุกสนาน และสโมสรมี “โอลิมปิก” เป็นเป้าหมายที่ยึดถือร่วมกันและกลายเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย สโมสรควรมีกลยุทธ์ในการจัดหารายได้จากผู้สนับสนุนจากช่องทางอื่นด้านบุคลากร ควรกำหนดให้มีตำแหน่งรองของแต่ละฝ่ายเพื่อเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านเทคโนโลยี สโมสรสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทุก ๆ ภารกิจ และบริบทของสโมสร ด้านบุคลากรควรพิจารณาจากคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้ถูกต้องและเหมาะสมกับการใช้งาน การจัดแบ่งงานให้ชัดเจนด้านทักษะของผู้บริหารจะต้องมีลักษณะนิสัยของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลผลิต ด้านสไตล์การจัดการจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้สไตล์การจัดการให้เหมาะสมกับภารกิจ วัตถุประสงค์ของงาน วุฒิภาวะ ลักษณะนิสัยและประสบการณ์ของผู้ร่วมงาน เป็นต้น ด้านค่านิยมร่วมควรมีการสร้างและกำหนดค่านิยมให้ชัดเจน เพื่อเป็นเอกลักษณ์และเป็นแนวทางในการพัฒนานักกีฬาและสโมสรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

คำสำคัญ: การจัดการสโมสรกีฬา ผู้บริหารและบุคลากร ประสบความสำเร็จ SEVEN-S FRAMEWORK OF MCKINSEY

Abstract

The purpose of this research was to study and explore the opinions of personnel on the Successful Management of Sport Clubs by Women. The Seven-S Framework of Mckinsey was used to analyze the environment within a sports club, including: 1) Strategy 2) Structure 3) Systems 4) Staff 5) Skills 6) Style and 7) Shared values and used the Exploratory Sequential respectively. This is starting from the qualitative research interviews with key informants who act as administrators on the management of sports club and analyze data from interviews in qualitative research as a guideline for create quantitative research tools. The questionnaire was used to collect data from 187 sampling personnel who related with the management of sport club such as Ban Thong Yod Badminton School and Thai Amateur Weightlifting Association, Bangkok.

The results show that the club's strategy is to build athletes to succeed in national and international competitions and to promote their work as a channel to contact sponsors. In term of projects, has a clear division of functions and responsibilities. In term of the operating system, was used technology to assist in the development of work systems and in conjunction

with the measurement and evaluation of athletes. In term of personnel, there are recruited for personnel with experienced and used to be alumni of the club, based on knowledge, habit of sacrificing for the public. In addition, the club is promoting the development of knowledge and training, including the creation of morale and encouragement on management skills of administrator include: 1) Observational skills and analytical ability 2) Knowledge management skills in sports club management 3) Psychological knowledge skills, on management has a style like home management. Administrators will provide counseling and listening but administrators decide what is beneficial, and they must convince people to agree with the decision under the wish to achieve success together as a team. The club's shared values are to create a fun training atmosphere, and the club has the "Olympic" as a common goal and a motivation to work.

Research recommendation, the club should have a strategy to provide revenue from sponsors from other channels. In term of personnel, should set up secondary positions for each department to learn and practice as a specialist. In term of club technology, can be used to work in line with every mission and context of the club. In term of personnel, should be recruiting from human relations features. The working environment has to manage properly and appropriate for use and clear management of work type. In term of administrators skills must have the character of administrator that aims to increase productivity. In term of management style must have the ability to choose the management style to suit the mission, purpose of the maturity, character, habits and experience of the co-workers, etc. The shared values of should be created and set clear values to be unique and to guide the development of athletes and clubs in the same direction.

Keywords: SPORTS CLUBS MANAGEMENT, ADMINISTRATORS AND STAFFS, SUCCESSFUL SEVEN-S FRAMEWORK OF MCKINSEY

บทนำ

หลายเหตุการณ์ที่ทำให้โลกรู้จักคำว่า “กีฬา” ในศตวรรษที่ 11 กษัตริย์โรมันผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกิตติมศักดิ์ในการจัดการแข่งขันกีฬาในครั้งนั้นได้เนรมิตพิธีเปิดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกอย่างยิ่งใหญ่ สวยงามและอลังการที่สุดในยุคนั้น มีผู้เข้าชมพิธีเปิดการแข่งขันกีฬานับพันคน ถือได้ว่า ณ ขณะนั้นกีฬาได้รับความสนใจและเป็นที่นิยมมากขึ้นสามารถสร้างความบันเทิงให้กับผู้ชมในสนามกีฬาได้เป็นอย่างดี ก่อกำเนิดระบบสโมสรสมาพันธ์สโมสรแห่งชาติ รวมถึงการแข่งขันระดับนานาชาติมากมาย ซึ่งการดำเนินงานในการจัดการแข่งขันกีฬาแต่ละครั้งมีองค์ประกอบที่สำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้กระบวนการจัดการแข่งขันกีฬามีประสิทธิภาพและสามารถอำนวยความสะดวกให้กับนักกีฬา หรือผู้เข้าร่วมชมการแข่งขันได้เป็นอย่างดี เช่น เจ้าหน้าที่การตลาดประชาสัมพันธ์ นักการจัดการ นักกีฬา สื่อมวลชน คณะกรรมการ สปอนเซอร์ เป็นต้น (Soucie and Doherty, 1996) ทั้งนี้ กีฬายังถูกใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมที่มีการขยายตัวและส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเติบโตและการพัฒนาการกีฬา และในสภาวการณ์ของกระแสโลกาภิวัฒน์ในช่วงระยะเวลาอันสั้นนี้ วงการกีฬาได้กลายเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีพลังอย่างมากในลักษณะความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและสามารถช่วยสนับสนุนงานของรัฐบาลและนโยบายของภาคประชาชนให้ประสบความสำเร็จอีกด้วย (Rob and Mark, 2016)

สำหรับประเทศไทยนั้นได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาสุขภาพและพลานามัยที่ดีของประชาชนให้สมบูรณ์แข็งแรง โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 - 2564) ทั้งนี้ ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 6 ประเด็น ซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคือ ยุทธศาสตร์ที่ 6 กล่าวถึง การยกระดับการบริหารจัดการด้านการกีฬาให้มีประสิทธิภาพ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2559) ซึ่งเราปฏิเสธไม่ได้ว่าตำแหน่งทางด้านการจัดการถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการกำกับดูแลแผนงาน การจัดวางโครงสร้าง การชี้นำ ควบคุมและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการจัดการไม่เพียงแต่ใช้ความรู้ความสามารถเท่านั้นแต่จะต้องมีแนวคิดและกลยุทธ์ใหม่ ๆ รวมถึงมีทักษะและสไตล์การจัดการที่เอื้อต่อการประสานงานและอำนวยการให้กิจกรรมของแต่ละบุคคลสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560)

ทั้งนี้ หากกล่าวถึงบริบทของตำแหน่งผู้บริหารในการจัดการการกีฬา รวมถึงผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนพัฒนาวงการกีฬาส่วนใหญ่แล้วนั้นมักจะเป็นบุรุษ สตรีนั้นเป็นเพียงนักกีฬาส่วนน้อยที่เข้าร่วมการแข่งขันบางรายการเท่านั้น เมื่อเรามองย้อนกลับไปในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกครั้งที่ 1 ปี ค.ศ. 1896 ไม่มีสตรีเข้าร่วมการแข่งขันหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาเลย และสำหรับการแข่งขันกีฬาในรายการใหญ่ ๆ สตรีมักจะถูกคัดแยกและตัดสิทธิในการเข้าร่วมการแข่งขัน เช่น กีฬาเรือกรรเชียง กีฬาจักรยาน และกีฬาสกีกระโดดไกล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ด้วยเหตุผลและมิติทางความคิดการให้คำนิยามของคำว่ากีฬาในแต่ละประเทศก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบในการจัดการตั้งแต่การวางโครงสร้าง การจัดการงาน การจัดสรรงบประมาณย่อมแตกต่างกัน อีกทั้งคุณค่าและความชื่นชอบในชนิดกีฬาของแต่ละประเทศก็แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการยอมรับสตรีในวงการกีฬา (Gertrud, Ulla & Laila, 2004) ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนแล้วแต่เป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นถึงความเสมอภาคและความยุติธรรมทางเพศในวงการกีฬา แต่ถึงอย่างไรสตรีกับ

กีฬาก็ยังมิได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ บุรุษยังคงทำหน้าที่เป็นผู้กุมอำนาจมากกว่าสตรีในตำแหน่งสายงานการจัดการ (Gertrud, Ulla & Laila, 2004)

ถึงอย่างไรก็ตาม การส่งเสริมให้สตรีเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจนั้นไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวสตรีด้วยกันเพียงเท่านั้น สตรีได้รับแต่งตั้งและคัดเลือกให้เข้ารับตำแหน่งในฐานะผู้บริหารระดับสูง มีอำนาจและโอกาสในการจัดการรวมถึงอำนาจในการตัดสินใจในหน่วยงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา และคณะกรรมการโอลิมปิคแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย รวมถึงสโมสรกีฬาที่ทำหน้าที่สำคัญในการสร้างสรรค์นักกีฬา ส่งเสริมนักกีฬาตั้งแต่ระดับเยาวชนไปจนถึงการพัฒนานักกีฬาเข้าสู่การแข่งขันระดับอาชีพ เป็นที่ยอมรับในสังคมถึงความสามารถในการทำงานและก้าวขึ้นมาเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาการกีฬาของไทย ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาในหัวข้อเรื่อง “การจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ” เพื่อเป็นแบบอย่างและแนวทางในการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์การพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพให้สามารถสร้างความสุขและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสังคม ด้วยระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน (แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2560)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ

ทบทวนวรรณกรรม

สมิธ และ สเตวาร์ด (Smith & Stewart, 2010) ได้กล่าวถึงความแตกต่างของการจัดการการกีฬากับหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลลัพธ์ความสำเร็จไม่เพียงแต่วัดที่รายได้ หรือกำไรที่ได้รับเท่านั้น แต่จะต้องเป็นทีมที่ชนะในการแข่งขันและสามารถสร้างความรู้สึกประทับใจ ให้บริการกับแฟนคลับหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม การทำสัญญาซื้อขายต่าง ๆ ให้ผลลัพธ์มากกว่าจำนวนเงิน

2. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่วนใหญ่มีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ต้องการอำนาจผูกขาด แต่ในทางการกีฬาเราต้องการคู่แข่งขันเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสมดุลระหว่างการจัดการการกีฬากับการแข่งขันกีฬา ก่อให้เกิดการกระจายรายได้และการแบ่งปันบุคคลที่มีความสามารถทั้งนักกีฬา ผู้ฝึกสอน นักการการจัดการมาร่วมพัฒนาโดยที่ผลลัพธ์ของเกมการแข่งขันจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้บริโภคเอง

3. ผู้บริโภคมีมุมมองในแง่ดีต่อทีมกีฬาที่ตนเองรัก ถึงแม้ว่าจะพ่ายแพ้ก็ตามกลับมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถเป็นแชมป์ได้ในที่สุด โดยให้เหตุผลว่าผู้จัดการทีมสามารถชักจูง โน้มน้าวให้โค้ชหรือนักกีฬาที่มีความสามารถมาช่วยเสริมทีมให้ประสบความสำเร็จได้

4. ความจำกัดในการผลิตของอุตสาหกรรมกีฬาตามฤดูกาลการแข่งขัน หรือลำดับชั้นของกีฬาชนิดนั้น ๆ ซึ่งต่างจากหน่วยธุรกิจทั่วไปที่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของผู้บริโภค

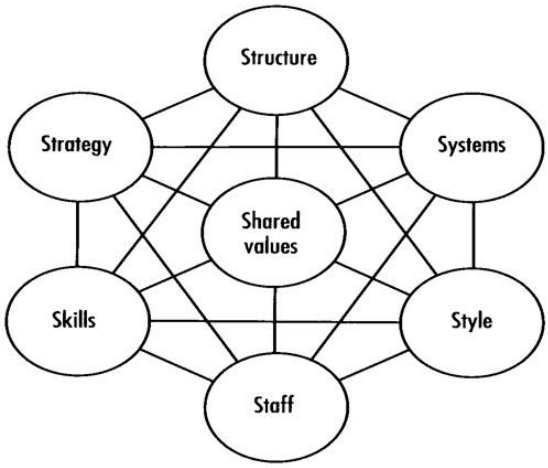
5. การกีฬาประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญดังนี้

ส่วนที่ 1 หมายถึง รัฐบาลและภาคประชาชนทั้งที่ปกครองส่วนของภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น รวมถึงหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อนโยบายในการพัฒนาการกีฬาของประเทศ

ส่วนที่ 2 หมายถึง องค์กรกีฬาที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไรและส่วนของอาสาสมัครต่าง ๆ ในการกีฬา

ส่วนที่ 3 หมายถึง องค์กรกีฬาภาคเอกชน ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมกีฬาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการกีฬา รวมถึงสื่อมวลชนในการกีฬา เป็นต้น

โดยทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องมีการบริหารจัดการร่วมกัน บูรณาการและส่งเสริมซึ่งกันและกันในการพัฒนาการกีฬา



รูปที่ 1 แบบจำลอง Seven-S Framework of Mckinsey (วิเชียร วิทยอุดม, 2554: 19-35)

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา “การจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ”โดยวิเคราะห์จากการประยุกต์ใช้แนวคิด Seven-S Framework of Mckinsey ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสโมสรกีฬาที่แยกองค์ประกอบของการจัดการได้อย่างครอบคลุม โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) เป็นส่วนที่จับต้องไม่ได้หรือไม่สามารถปรับให้คล่องตัวได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากจะพบสิ่งเหล่านี้อยู่ในแผนกลยุทธ์ แผนผังของสโมสรหรือเอกสารต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนแข็งของสโมสร หรือเรียกว่า Hard S’s 2) ส่วนที่เหลือ ได้แก่ บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) สไตล์การจัดการ (Style) ค่านิยมร่วม (Shared values) เป็นส่วนที่สามารถจับต้องได้ ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ มีความคล่องตัวสูง เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจหรือตกลงร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในสโมสร ซึ่งถือว่าเป็นส่วนอ่อนของสโมสร หรือเรียกว่า Soft S’s และด้วยองค์ประกอบของการจัดการมีลักษณะและความสำคัญที่แตกต่างกันไปแต่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องมีความสอดคล้องและส่งเสริมร่วมกันจึงจะทำให้สโมสรประสบความสำเร็จได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ” เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) มีลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Exploratory Sequential) โดยเริ่มต้นจากการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับการจัดการสโมสรกีฬา แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนโดยประยุกต์ใช้แนวคิด Seven-S Framework of Mckinsey ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสโมสรกีฬา ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) 4) บุคลากร (Staff) 5) ทักษะ (Skills) 6) สไตล์การจัดการ (Style) 7) ค่านิยมร่วม (Shared values)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

สตรีที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการประกอบด้วย 1) เจ้าหน้าที่และผู้ฝึกสอน สโมสรโรงเรียนแบดมินตันบ้านทองหยอด จำนวน 30 คน 2) นักกีฬา สโมสรโรงเรียนแบดมินตันบ้านทองหยอดจำนวน 300 คน 3) เจ้าหน้าที่และผู้ฝึกสอน สโมสรยกน้ำหนักกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน และ 4) นักกีฬา สโมสรยกน้ำหนักกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คน **รวมทั้งสิ้น 350 คน**

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติเป็นสตรีที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสโมสรกีฬาที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการและ/หรือสามารถสร้างผลงานในการแข่งขันระดับชาติและระดับนานาชาติ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร สโมสรโรงเรียนแบดมินตันบ้านทองหยอด จำนวน 2 คน และ 2) ผู้บริหาร สโมสรยกน้ำหนักกรุงเทพมหานคร จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 4 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการสโมสรกีฬา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณตามแนวทฤษฎีของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 อ้างในธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) คือ ขนาดตัวอย่าง ของกลุ่มประชากรที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 ซึ่งขนาดความคลาดเคลื่อนเป็นร้อยละและสัมประสิทธ์ของความผันแปรเท่ากับ .05 เมื่อจำนวนบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการสโมสรกีฬาทั้ง 2 สโมสรรวมทั้งสิ้น 350 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการคำนวณได้ค่ากลุ่มตัวอย่าง **บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการสโมสรกีฬา จำนวน 187 คน** และแบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สัดส่วน(Proportional to size)(บุญใจ ศรีสถิตนรากูร, 2547) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) กำหนดสัดส่วนของผู้ที่ให้ข้อมูลจากจำนวนประชากรทั้งหมดหารด้วยกลุ่มตัวอย่างคือ 350 คน หารด้วย 187 คน ได้เท่ากับ 1.87

2) กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 4 กลุ่ม

3) คำนวณจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มโดยใช้สัดส่วน 1 : 1.87 มีรายละเอียด ดังนี้

- เจ้าหน้าที่และผู้ฝึกสอน สโมสรแบดมินตันบ้านทองหยอด จำนวน 30 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 30/1.87 = 17 คน

- นักกีฬา สโมสรแบดมินตันบ้านทองหยอด จำนวน 300 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 300/1.87 = 160 คน

- เจ้าหน้าที่และผู้ฝึกสอน สโมสรยกน้ำหนักกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 8/1.87 = 4 คน

- นักกีฬา สโมสรยกน้ำหนักกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 12/1.87 = 6 คน

4) เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มแล้วนำมาสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้เก็บข้อมูลครบตามจำนวนตัวอย่างที่คำนวณไว้ในแต่ละกลุ่ม โดยเป็นการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) แก่บุคลากรที่มีความพร้อมและความสะดวกในการตอบแบบสอบถาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ การทบทวนเอกสาร (Document review) และแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-constructed) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

แนวคำถามเชิงคุณภาพประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้สัมภาษณ์ เช่น วุฒิการศึกษา ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการกีฬา รวมทั้งวัน/เวลา และสถานที่

ตอนที่ 2 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เกี่ยวกับการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ ตามกรอบแนวคิด Seven-S Framework of Mckinsey ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) 4) บุคลากร (Staff) 5) ทักษะ (Skills) 6) สไตล์การจัดการ (Style) 7) ค่านิยมร่วม (Shared values)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการจัดการสโมสรกีฬา

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการทบทวนเอกสาร (Document review) ตลอดจนการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาข้อความ (Theme) ที่นำมาใช้ในการนิยามคำศัพท์เฉพาะและข้อคำถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ จากนั้นจึงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ

แบบสอบถามเชิงสำรวจประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน ระยะเวลาปฏิบัติงาน (Multiple Choice Questionnaire)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นแบบ Likert Scale เกี่ยวกับการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ ตามกรอบแนวคิด Seven-S Framework of Mckinsey

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการสโมสรกีฬา

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลต่าง ๆ จากหนังสือ เอกสารงานวิจัยและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ มาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง แล้วนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้แก่ อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการกีฬา 3 คน ผู้บริหารด้านการจัดการการกีฬา 2 คน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และนำเสนอแบบสัมภาษณ์ยื่นต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน สาขาสังคมศาสตร์ เพื่อเสนอขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน และนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

3.2.1 รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.2 นำเสนอแบบสอบถามที่ได้ขอคำปรึกษาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาตามหัวข้อวิทยานิพนธ์

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา และภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่จะศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกจำนวน 3 คน ตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาการใช้ภาษา และลักษณะของข้อความ ได้ค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) เท่ากับ 1.00

3.2.4 นำเสนอแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วลองไปใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรที่จะศึกษารวมจำนวนทั้งสิ้น 30 ตัวอย่าง และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากัน 0.931 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ค่อนข้างสูงและสามารถนำไปเก็บข้อมูลได้จริง

4. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิธีวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ Triangulation (การตรวจสอบแบบสามเส้า) นำผลสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แล้วสรุปในรูปของความเรียง เพื่อหาข้อความที่นำมาใช้ในการนิยามคำศัพท์เฉพาะและข้อคำถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

4.2 วิธีวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสถิติเชิงบรรยาย ซึ่งประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้อธิบายความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการสโมสรกีฬาของสตรีที่ประสบความสำเร็จของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

1. กลยุทธ์ (Strategy)

ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.81 S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สโมสรต้องการสร้างผลงานที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับชาติและระดับนานาชาติ ($\bar{X}$ = 4.82 S.D. = 0.38) เนื่องจาก ความสำเร็จของนักกีฬาที่เป็นตัวแทนของประเทศในการแข่งขันกีฬาระดับชาติและระดับนานาชาติจะช่วยสร้างชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้แก่ประเทศ ได้แก่ การแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ กีฬาเอเชียนเกมส์ ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2559) ได้ระบุถึงเป้าประสงค์ของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560 - 2564) ที่กล่าวไว้ว่า นักกีฬาผู้แทนของประเทศไทยจะต้องประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาทั้งในระดับภูมิภาค ระดับทวีป และระดับโลก เพื่อสร้างความสมัครสมานสามัคคีและนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่คนในชาติ และจากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารจะเริ่มต้นแผนงานของสโมสรโดยการใช้กลยุทธ์จากการสร้างผลงานของนักกีฬาให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับชาติหรือระดับนานาชาติ รองลงมาคือ สโมสรส่งเสริมผลงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นช่องทางและโอกาสในการติดต่อสื่อสารกับสปอนเซอร์ ($\bar{X}$ = 4.79 S.D. = 0.40) เพราะจากผลงานของนักกีฬาที่ประสบความสำเร็จจะช่วยทำให้กีฬาชิดนั้น ๆ ได้รับความสนใจและเป็นที่นิยมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงใช้โอกาสนี้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับสปอนเซอร์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ McGhee (2012) ที่กล่าวว่า บริษัทจะให้การสนับสนุนและรับรองนักกีฬาที่มีชื่อเสียงจากผลงานการแข่งขัน และทัศนคติรวมถึงภาพลักษณ์ที่เชื่อมโยงกับสินค้าหรือบริการขององค์กร

2. โครงสร้าง (Structure)

ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.58 S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สโมสรมีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.60 S.D. = 0.49) เนื่องจาก โครงสร้างของสโมสรที่ชัดเจนจะช่วยทำให้บุคลากรในสโมสรปฏิบัติงานตามรายละเอียดของงานและสัดส่วนที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ จิติมา อัครธิติพงศ์ (2556) ที่กล่าวว่า ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรจะต้องมีการแบ่งสัดส่วนจัดการโครงสร้างงานขององค์กรให้ชัดเจนจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยุ่งยากและมีโครงสร้างที่ซับซ้อนสูง (Becker & Neuhauser, 1975) และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สโมสรมีการแบ่งสัดส่วนโครงสร้างของสโมสรอย่างชัดเจน รองลงมาคือ สโมสรมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X}$ = 4.47 S.D. = 0.49) เนื่องจาก การจัดการสโมสรกีฬาเป็นงานที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านต่าง ๆ มาช่วยกันพัฒนานักกีฬา ดังนั้นลักษณะ

โครงสร้างของสโมสรจึงถูกแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังที่ Angelo Kinicki & Brian Williams (2009) ได้กล่าวถึงการจำแนกลักษณะโครงสร้างขององค์กรไว้ทั้งหมด 8 โครงสร้าง ประกอบด้วยการจำแนกโครงสร้างตามหน้าที่ (The Function Structure) จะรวมเอาบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจัดอยู่ในกลุ่มที่เป็นทางการเดียวกัน โครงสร้างรูปแบบนี้ปรากฏอยู่ในองค์กรทั่วไป ทั้งองค์กรแบบที่หวังผลกำไรและองค์กรแบบไม่หวังผลกำไร และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การแบ่งสัดส่วนโครงสร้างของสโมสรมีความชัดเจนตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

3. ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)

ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55 S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สโมสรได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.57 S.D. = 0.49) เนื่องจาก เทคโนโลยีจะช่วยทำให้เกิดฐานข้อมูลในการทำงาน (The Data Can Be Shared) มีส่วนช่วยให้ระบบงานมีความซ้ำซ้อนน้อยลง ทำให้ระบบการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระเบียบมากขึ้น ลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Jennifer, 2008) รองลงมาคือ สโมสรได้นำข้อมูลจากเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบและประเมินผลนักกีฬา ($\bar{X}$ = 4.54 S.D. = 0.49) เช่นเดียวกับการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประสิทธิภาพในการเล่นกีฬาของ Dario G. Liebermann, Larry Katz, Mike D. Hughes, et al. (2002) ที่กล่าวว่า ในสภาวะปกติระหว่างการฝึกซ้อมนักกีฬามีความต้องการและกระตือรือร้นที่พร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาดของตนเองอยู่เสมอ โค้ชมักเลือกใช้เทคโนโลยี เช่น การถ่ายวีดีโอบันทึกภาพเพื่อสนับสนุนในการวิเคราะห์และประเมินผลการบอกข้อมูลย้อนกลับให้กับนักกีฬา สอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง Rloe of Information Technology in Enhancing Performance ของ Ka Ramesh (2016) ที่ค้นพบว่า เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับร่างกายและจิตใจถูกนำมาใช้ในการพัฒนาสาขาทางด้านพลศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการกีฬา และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สโมสรได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบันทึกระบบเวลาการเข้าออกการทำงานของบุคลากร ระบบบันทึกเวลาเข้าออกและเวลาซ้อมของนักกีฬา การติดตั้งกล้องวงจรปิดเข้ามาช่วยพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยของสโมสร และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีของกล้องถ่ายภาพที่สามารถจับภาพความเคลื่อนไหวของนักกีฬาและนำมาวิเคราะห์ผลการเคลื่อนไหวเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนานักกีฬาของสโมสร

4. บุคลากร (Staff)

ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.54 S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สโมสรคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ ($\bar{X}$ = 4.63 S.D. = 0.48) เนื่องจาก ประสบการณ์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงาน เพราะประสบการณ์จะทำให้บุคลากรผู้นั้นกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงานดังกล่าว (Andrew, 2009) เช่นเดียวกับสุภาษิตที่ Polanyi (1966) กล่าวไว้ว่า ประสบการณ์จะช่วยทำให้เป็นมนุษย์มีความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น และผลจากการสัมภาษณ์พบว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะพิจารณาบุคลากรจากประสบการณ์ โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของบุคลากรเท่ากันกับสโมสรมีการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.63 S.D. = 0.48) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและนำไปสู่ประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นต่อ

องค์กร โดยการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพมากขึ้นนั้น ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับความรู้ (กัลยารัตน์, 2557) ดังที่ Marquardt (1996) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและเปิดโอกาสให้กับบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารจะส่งเสริมพัฒนาความรู้และส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามหน่วยงานและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ รองลงมาคือ สโมสรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ($\bar{X}$ = 4.59 S.D. = 0.49) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Spencer (1993), Hay Group (2005) ที่กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากรที่สำคัญคือ ความรู้ความสามารถ เพราะเป็นคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสูงกว่าเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ชัชวิทย์ พุ่มสงวน (2556) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรไว้ว่า บุคลากรของสโมสรต้องมีความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายจึงจะทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารจะพิจารณาคัดเลือกบุคลากรจากความรู้ ความสามารถรวมถึงทักษะในการคิด วิเคราะห์และการสื่อความ ซึ่งต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และเข้ากับกีฬาของตนเองได้ รองลงมาคือ สโมสรมีการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นศิษย์เก่าของสโมสร ($\bar{X}$ = 4.50 S.D. = 0.50) และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า เนื่องจากสโมสรต้องการให้บุคลากรมีระบบความคิดและระบบวิธีการฝึกซ้อมที่เอื้อต่อการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของบุคคลากรเท่ากันกับ สโมสรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรและนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 4.50 S.D. = 0.50) เนื่องจาก การสร้างขวัญและกำลังใจจะช่วยทำให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในด้านต่าง ๆ เกิดความร่วมมือและความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง สอดคล้องกับ Flippo (1961) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีคือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ก่อให้เกิดความจงรักภักดี เกื้อหนุนให้ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เกิดผลในด้านการควบคุม สร้างความสามัคคีในองค์กร และสโมสรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ($\bar{X}$ = 4.41 S.D. = 0.49) เนื่องจาก บุคลากรที่ทำงานในวงการกีฬาจะไม่มีวันหยุดงานเหมือนกับบุคลากรที่ทำงานในสายอาชีพอื่น ๆ ดังนั้นบุคลากรที่มีความเสียสละหมายถึง บุคลากรที่มีความสมัครใจ เต็มใจและตั้งใจที่จะทำซึ่งถือเป็นการกระทำที่ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความรู้สึกที่กระทำด้วยความมุ่งมั่นและมีใจรักโดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน (วราพร วันไชยธนวงศ์, 2551) นอกจากนี้ ผลจากการสัมภาษณ์การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสโมสรสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารขององค์กรจะต้องจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ หรือที่เรียกว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)

5. ทักษะ (Skills)

ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.65 S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการช่างสังเกตและคิดวิเคราะห์ ($\bar{X}$ = 4.72 S.D. = 0.44) เนื่องจาก ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการงานที่เริ่มต้นจากสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก และใช้องค์ประกอบที่สำคัญของการคิดวิเคราะห์คือ การช่างสังเกต ช่างสงสัย ช่างถามในขอบเขตคำถามที่เกี่ยวข้องกับการคิดและทำการจำแนก ไตร่ตรองให้สามารถ

ระบุถึงปัญหาและเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างละเอียดรอบคอบอย่างมีเหตุผลและสิ้นสุดลงด้วยสถานการณ์ที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น (บุญนำ เที่ยงดี, 2548) และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ทักษะที่สำคัญของผู้บริหารสโมสร คือ ผู้บริหารต้องมีทักษะในการช่างสังเกตร่วมกับความสามารถและทักษะในการคิดวิเคราะห์ เพื่ออธิบายและทำความเข้าใจกับบุคลากรและนักกีฬาให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไข รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความรู้ในการจัดการสโมสรกีฬา ($\bar{X}$ = 4.71 S.D. = 0.45) ผู้บริหารมีความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ($\bar{X}$ = 4.52 S.D. = 0.50) และจากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการจัดการสโมสร ประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจในกฎกติกาและข้อบังคับของกีฬา รวมถึงเทคนิคและทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกีฬา ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ความรู้ทางด้านบัญชี-การเงิน การคำนวณและการวางแผนภาษี ความรู้และเทคนิคในการถ่ายภาพทั้งภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว และผู้บริหารมีความเข้าใจและสามารถจูงใจบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.63 S.D. = 0.48) ในการจัดการงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ (อารมณ์ จินดาพันธ์, 2558) และผลจากการสัมภาษณ์ทักษะของผู้บริหารสโมสรยังสอดคล้องแนวความคิดของ R. L. Katz (1955) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารคือ ทักษะด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ทักษะด้านความคิดและสติปัญญามีการวิเคราะห์สังเคราะห์และการประเมินสถานการณ์เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ และแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

6. สไตล์การจัดการ (Style)

ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.64 S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมุ่งหวังให้เกิดความสำเร็จร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X}$ = 4.78 S.D. = 0.41) เนื่องจาก การพัฒนาสโมสรและการสร้างนักกีฬาต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมถึงสโมสรมีนักกีฬาในสังกัดจำนวนมาก ดังนั้นผู้บริหารสโมสรจึงมีความคาดหวังและมีเป้าหมายที่ต้องการให้บุคลากรและนักกีฬาทุกคนในสโมสรประสบความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่เป็นเพียงความสำเร็จของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง สอดคล้องกับการจำแนกสไตล์การจัดการของผู้บริหารของ จุฑา เทียนไทย (2550) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีรูปแบบการจัดการที่ต้องการโอบอุ้มให้เกิดความสำเร็จในลักษณะของความสำเร็จเป็นกลุ่ม (Winning Team) มากกว่าที่จะต้องการความสำเร็จเฉพาะตัวตนเองเปรียบเสมือนเป็นผู้คอยประสานประโยชน์ให้กับคนในองค์กรหรือพรรคพวกในองค์กรที่มีความขัดแย้งกันให้สามารถทำงานร่วมกันและเดินไปสู่จุดหมายของความสำเร็จพร้อม ๆ กันเป็นทีม รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็น ($\bar{X}$ = 4.61 S.D. = 0.48) เนื่องจาก รูปแบบการจัดการสโมสรทำให้ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด สนิทสนมกับบุคลากรและนักกีฬา โดยผู้บริหารจะไม่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเพียงอย่างเดียว แต่จะทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ R. L. Katz (1955) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบถือว่าเป็นผู้บริหารที่ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของบุคคลากรเท่ากันกับ ผู้บริหารมักตัดสินใจเลือกสิ่งที่เป็นประโยชน์และโน้มน้าวให้บุคลากรเห็นด้วยกับการตัดสินใจดังกล่าว ($\bar{X}$ = 4.61 S.D. =

0.48) โดยเป็นสไตล์การจัดการของผู้บริหารแบบ Persuasive Management Style ที่ผู้บริหารยังคงทำหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานทั้งหมดขององค์กรแต่จะต้องโน้มน้าวทำให้บุคลากรในองค์กรเห็นว่า การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นการทำเพื่อต้องการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (Brewer, Selden & Facer, 2000) และผู้บริหารมีรูปแบบการจัดการสโมสรเหมือนบ้าน ($\bar{x}$ = 4.56 S.D. = 0.49) เนื่องจาก สโมสรไม่ได้มีรูปแบบการทำงานเหมือนบริษัทหรือมีรูปแบบตายตัวเหมือนองค์กรเอกชนแต่จะมีรูปแบบการจัดการสโมสรเหมือนกับบ้าน โดยผู้บริหารสโมสรทำหน้าที่ในฐานะแม่ซึ่งเป็นหัวหน้าครอบครัวที่คอยดูแลบุคลากรและนักกีฬาเสมือนเป็นลูกเป็นหลานในบ้าน สอดคล้องกับการศึกษาของ Hay Group (2005) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558) ที่กล่าวไว้ว่า บรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง (Let Me Be Myself) คือ ชีวิตของบุคลากรในที่ทำงานมีลักษณะคล้ายคลึงกับชีวิตความเป็นอยู่ที่บ้าน โดยบุคลากรมีอิสระในการแสดงความเป็นตัวของตัวเอง บุคลากรจะถูกกระตุ้น ท้าทาย ให้แสดงความแตกต่างของตนเอง บุคลากรจะรู้สึกว่าตัวเองมีความแตกต่างจากคนอื่นก็จะแสดงออกและทำงานได้อย่างมีความสุข บุคลากรจะได้รับการส่งเสริมให้เกิดความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์ ความใฝ่ฝันและความหลงใหลของตัวเอง

7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.62 S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สโมสรมีกีฬา “โอลิมปิก” เป็นเป้าหมายที่ยึดถือร่วมกันและกลายเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.68 S.D. = 0.46) เช่นเดียวกับการศึกษาของชูศักดิ์ พัฒนะมนตรี (2544), นฤพนธ์ วงศ์จตุรภัทร และ สมโภชน์ อเนกสุข (2552) ที่กล่าวถึงความภาคภูมิใจและความต้องการของนักกีฬาคือ การประสบความสำเร็จในการแข่งขันโอลิมปิก เพราะจะทำให้นักกีฬาได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งความรู้สึกนี้เป็นพื้นฐานที่ทำให้นักกีฬารับรู้การมีคุณค่าในตนเอง ทำให้นักกีฬาเกิดความภาคภูมิใจ มีวินัยและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อตอบแทนประเทศชาติ และสโมสรมีบรรยากาศการฝึกซ้อมที่สนุกสนาน ($\bar{x}$ = 4.56 S.D. = 0.49) เนื่องจาก ผู้บริหารเชื่อว่าบรรยากาศที่สนุกสนานจะช่วยพัฒนานักกีฬาได้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับการศึกษาของ Boyd & Yin (1996), White & Duda (1994) ที่กล่าวไว้ว่า นักกีฬาเป็นบุคคลที่มีความพยายามเป็นศูนย์กลางไปสู่ความสำเร็จ แนวโน้มพฤติกรรมของนักกีฬาที่มีเป้าหมายใฝ่สัมฤทธิ์มุ่งมั่นในการกระทำหรือการฝึกซ้อมต้องมีความต้องการที่จะเรียนรู้ทักษะหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้มีประสบการณ์ที่พึงพอใจควบคู่กับบรรยากาศในการฝึกซ้อมที่สนุกสนาน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การจัดการสโมสรกีฬาโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสโมสรจะต้องอาศัยองค์ประกอบในการจัดการที่มีลักษณะแตกต่างกันไปแต่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันให้มีความสอดคล้อง และส่งเสริมร่วมกัน แต่จากการศึกษานี้หากพิจารณาถึงองค์ประกอบและจัดลำดับความสำคัญ ทำให้ผู้วิจัยมีข้อค้นพบว่า ในการจัดการสโมสรกีฬาองค์ประกอบด้านโครงสร้างและด้านบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ผลักดันให้สโมสรประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและรักษาให้เป็นจุดแข็งของสโมสร

โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงลักษณะของงานของสโมสรกีฬา ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดให้เกิดโครงสร้างของสโมสรตามหน้าที่และความรับผิดชอบ จากนั้นผู้บริหารจะทำการคัดเลือกสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานเพื่อเป็นทรัพยากรสนับสนุน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับบุคลากรในส่วนของงานด้านการพัฒนานักกีฬามากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) กลยุทธ์ (Strategy)

สโมสรควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการหารายได้เพื่อการจัดการและพัฒนาสโมสร โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การหารายได้จากสื่อมวลชน เช่น การขายลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสดการแข่งขัน 2) กลยุทธ์การหารายได้จากผู้สนับสนุน เช่น การติดโลโก้ผู้สนับสนุนบนเสื้อหรือป้ายโฆษณาต่าง ๆ และ 3) กลยุทธ์การหารายได้จากการแข่งขัน เช่น รายได้จากการขายตั๋ว การขายของที่ระลึกหรือเสื้อนักกีฬา

2) โครงสร้าง (Structure)

สโมสรควรกำหนดให้มีตำแหน่งรองขึ้นมาเพื่อเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้บริหารจัดการแบ่งงานตามสัดส่วนได้อย่างเหมาะสมตามโครงสร้างของสโมสรที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)

ระบบการปฏิบัติงาน สโมสรสามารถปรับเปลี่ยนและนำประโยชน์จากเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทุก ๆ ภารกิจ และบริบทของสโมสร เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีจากอุปกรณ์กีฬา เทคโนโลยีทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เป็นต้น

4) บุคลากร (Staff)

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในสโมสร ควรพิจารณาบุคลากรจากการมีมนุษยสัมพันธ์ เพราะการทำงานสโมสรมีลักษณะการทำงานในรูปแบบทีมเวิร์คที่จะต้องอาศัยการพึ่งพาติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

การส่งเสริมพัฒนาความรู้และการฝึกอบรม สโมสรควรส่งเสริมความรู้ทางด้านภาษาให้กับบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการสโมสร เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป โค้ช ผู้ฝึกสอนนักกีฬา เป็นต้น เนื่องจาก บางครั้งการทำงานภายในสโมสรจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารติดต่อกับชาวต่างชาติที่เป็นนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้สนับสนุน หรือแม้กระทั่งสื่อมวลชนกีฬา

การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในสโมสรควรเน้นหลักสำคัญให้บุคลากรและนักกีฬาเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าที่สุดของสโมสร โดยการจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของสโมสรจะต้องคำนึงถึงความสะอาดและความถูกต้องตามหลักอนามัย ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมหรือสัดส่วนการใช้พื้นที่ของสโมสรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการใช้งานมีการจัดทัศนียภาพปลูกต้นไม้ให้ร่มรื่น เป็นต้น

5) ทักษะ (Skills)

การเปลี่ยนแปลงความรู้และความเข้าใจของผู้บริหารให้ถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของการกระทำได้นั้น จะต้องอาศัยลักษณะนิสัยของผู้บริหารที่มุ่งหวังให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลผลิตหรือที่เรียกว่า “High Productivity” คือ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนงาน และแผนรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักวิธีในการจัดการกับชีวิตและเวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

6) สไตล์การจัดการ (Style)

ผู้บริหารสโมสรที่ดีจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้สไตล์การจัดการให้เหมาะสมกับภารกิจ วัตถุประสงค์ของงาน วุฒิภาวะ ลักษณะนิสัยและประสบการณ์ของผู้ร่วมงาน เป็นต้น

7) ค่านิยมร่วม (Shared values)

ผู้บริหารควรทำหน้าที่สำคัญของ “ผู้นำ” ในการสร้างค่านิยมของสโมสรขึ้นมา เพื่อเป็นเอกลักษณ์และเป็นแนวทางในการทำงานหรือเป็นทิศทาง/ความมุ่งมั่นที่จะร่วมกันพัฒนานักกีฬาและสโมสรนั้นไปด้วยกัน

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์บางส่วนสำหรับนักศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

References

Aaron C.T. Smith and Bob Stewart. (2010). The special features of sport: A critical revisit. Sport Management Review, 13(1), 1-13.

Akarathipong, C. (2013). “kān̄phatthanā̄ sapphayākō̜n manut” [Human Resource Development]. Ayutthaya: Faculty of Management Science Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University.

Angelo Kinicki & Brian Williams. (2009). Management: A Practical Introduction. New York: McGraw-Hill.

Becker, S., & Neuhauser, D. (1975). The Efficient Organization. New York: Elsevier Scientific.

Boyd MP & Yin Z. (1996). Cognitive-affective sources of sport enjoyment in adolescent sport participants. Adolescence, 31(122), 383-395.

Dario G. Liebermann, Larry Katz, Mike D. Hughes, et al. (2002). Advances in the application of information technology to sport performance. Journal of Sports Sciences, 20, 755-769.

Flippo, Edwin B. (1961). Principle of Personal Administration. New York: McGrawHill.

Gene A. Brewer, Sally Coleman Selden, Rex L. Facer II. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. Public Administration Review, 60(3), 254-264.

Gertrud Pfister, Ulla Habermann, Laila Ottesen. (2004). Women at the Top on women, sport and management. Copenhagen: Institute of Exercise and Sport Sciences, University of Copenhagen.

Hay Group. (2005). Managing & Measuring Employee Performance. London: Kogan Page Publishers.

Jennifer Lyn Flanagan. (2008). Technology: The Positive and Negative Effects on Student Achievement. Education and Human Development Master's Theses, The College at Brockport.

Jindaphan, A. (2015). “khwāmsamphan rawāng phruttikam phū nam khō̜ng phūbō̜rihān kap rængˇ chūngˇchai nai kān patibat ngān khō̜ng khrū rongrīan ʻēkkachon praphēt ʻāchīwasuksā sangkat samnaknganān khana kammakān songsœ̄m kānsuksā ʻēkkachon” [A CORRELATION BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIOR AND TEACHER’S WORK MOTIVATION OF PRIVATEVOCATIONAL SCHOOL UNDER OFFICE OF PRIVATE EDUCATION COMMISSION IN BANGKOK]. Sakon Nakhon Graduate Studies Journal, 12(57), 1-6.

KA Ramesh. (2016). Role of information technology in enhancing sports performance. International Journal of Physical Education, Sports and Health, 3(5), 277-279.

Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.

Kutintara, I (2018). “rūpbæp kānboṛihān čhatkān thīm futboṇ thīm chāt Thai sū khwāmpen lœ̄t nai kān khǣngkhan futboṇ lōk pī 2026” [Management Model for Excellence of Thailand Men’s National Football Team in FIFA World Cup 2026]. Veridian E-Journal Silpakorn University, 11(3) (September – December), 220-237.

Marquardt, M. (1996). Building the Learning Organization. New York: McGrawHill.

McGhee, T. (2012). The rise and rise of athlete brand endorsements. Journal of Brand Strategy, 1(1), 79-84.

Michael Polanyi. (1966). The Tacit Dimension. Chicago: The University of Chicago Press.

Ministey of Tourism & Sports. (2016). “phǣn phatthanākān kīlā hǣng chāt chabap thī hok (2017 - 2021)” [National sport development plans 6 (2017 – 2021)]. Bangkok: WVO Officer of Printing Mill.

Ministey of Tourism & Sports. (2017). “phǣn yutthasāt kānkīlā hǣng prathe̅t Thai (2017 – 2021)” [Strategy Sports Authority of Thailand (2017 – 2021)]. Bangkok.

Pattanamontri, C., et al. (2010). “khwāmkhe̅mkhæng thāng čhitčhai khoṇng nakkīlā se̅ pak takroṛ ying thī mī khwāmsāmāt sūng” [Mental Toughness in Elite Thai Female Sepak Takraw Players]. Journal of Sports Science and Technology, 11(2), 269-281.

Poomsanguan, C. (2013). “kānsuksā kānboṛihān čhatkān samōsoṇ futboṇ ʻāchīp thī prasop khwāmsamret nai prathe̅t Thai” [The studies of the successful professional football club administration management in Thailand]. Master of Arts Thesis, Sport Management Mahidol University.

Rob Wilson & Mark Piekarz. (2016). Sport Management The Basics. New York: Routledge.

Rucksapoldech, P. & Taesillapasathit, A. (2017). “rūpbǣp kānčhatkān thurakit mūai Thai ʻāchīp nai prathe̅t Thai” [A Muay Thai Business Management Model in Thailand]. Veridian E-Journal Silpakorn University, 10(1) (January - April), 1255-1269.

Soucie, D. & Doherty, A. (1996). Past endeavors and future perspectives for sport management research. Quest, 48, 486-500.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). Competency at Work : Models for Superior Performance. New York : John Wiley & Sons.

Thailand Productivity Institute. (2015). “ʻongkoṇ nai fan khoṇng phanakngān” [Corporate dream employee], 15 September 2018. https://www.ftpi.or.th/2015/245.

Thiangdee, B. (2005). “kānpriāpthiāp khwāmsāmāt nai kān khit wikhro̜ læ phon samrit thāngkān rīan klum sāra witthayāsāt rūang rāngkāi manut læ sat chan prathom suksā pī thī hok rawāng nakrīan thī rīanrū doī chai klum rūammū bæp STAD kap kānchai krabūankān sūpso̜” [Comparison of the ability to think, analyze and acheivement instructional Science human body and animals subject to steep grade 6 between students who learn by using a group join hands with STAD processes quest]. Master of Education thesis, Mahasarakham University.

Thienthai, C. (2007). “kāncǎtkān : mummo̜ng nakbo̜rihān” [Management: the management perspective]. Bangkok: McGraw-Hill.

Wanchaithanawong, W., Thanasuwan, P., Pipatthanawong, W. (2008). “kānphatthanā krabūankān sāng cǎhit ʻāsā khǭng naksuksā witthayālai phayābān bo̜rom rāt chonnanī Chiang Mai (raingān kānwicǎhai)” [The development of the The process of creating a college student's volunteer nurse borommaratchachonnani Mai (research report)]. Chiang Mai: Boromarajonani College of Nursing, Chiang Mai.

Wechayaluck, N. (2017). “phāwa phū nam thāng kānbo̜rihān” [Administrative Leadership]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

White, S. A., & Duda, J. L. (1994). The relationship of gender, level of sport involvement, and participation motivation to task and ego orientation. International Journal of Sport Psychology, 25(1), 4-18.

Wongjataphat, N., Aneksuk, S. et al. (2009). “læng læ withīkān sāng khwāmchūaman nai tonʻēng thāngkān kīlā : cǎhak thritsadī khwāmchūaman nai tonʻēng thāngkān kīlā khǭng nakkīlā thīm chāt Thai” [The source, and how to build confidence in their own sports: from the theory of confidence in their own sports of Thailand national team athletes]. Journal of Exercise and Sport Science, 6(1), 45-63.