



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา)

ปริญญา

วิทยาศาสตร์การกีฬา

วิทยาศาสตร์การกีฬา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง

การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

The Construction of Talent Management Model for Sports Associations

นามผู้วิจัย

นายพรเทพ ลิ้มทองอิน

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ยวิชากร เสงษ์ภูิกุล, D.B.A.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์สุพิตร สมานิติ, Ph.D.)

ประธานสาขาวิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ราตรี เรืองไทย, Ed.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สิงสิงจิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่อง

การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

The Construction of Talent Management Model for Sports Associations

โดย

นายพรเทพ ลีทองอิน

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา)

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พรเทพ ลีทองอิน 2556: การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา ปริญญาปรัชญา
ดุสิตบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา) สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์วิชากร เสงษ์ภูิกุล, D.B.A. 237 หน้า

การศึกษาเรื่องการสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบ
การจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่ง ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย วิธีการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัย
เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล จากการค้นคว้าเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม
จากบุคลากรในสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 21 คน และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน
นำข้อมูลมาสังเคราะห์รูปแบบ และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ด้วยการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ
ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย การระบุคนเก่ง การประเมินผล
การปฏิบัติงาน การตรวจสอบคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่งโดยมีปัจจัยที่
สนับสนุนการจัดการคนเก่งประกอบด้วย ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความผูกพัน ด้านระบบ
ด้านโครงสร้าง ด้านภาพลักษณ์ ด้านนโยบาย และด้านสังคม

2. คู่มือสมรรถนะคนเก่งในสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก: มุ่งผลสัมฤทธิ์
จิตอาสา การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ
จริยธรรม 2) สมรรถนะด้านการบริหาร: สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การควบคุมตนเอง การสอนและ
การมอบหมายงาน และ 3) สมรรถนะตามตำแหน่ง: การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การใส่ใจ
และพัฒนาผู้อื่น การสร้างเครือข่าย การมองภาพองค์กรรวม ความเข้าใจองค์กร ความถูกต้องของงาน การคิดวิเคราะห์
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความละเอียดรอบคอบ การแก้ปัญหา การยืดหยุ่นผ่อนปรน เข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
และการสืบเสาะหาข้อมูล

สมาคมกีฬานำเอารูปแบบการจัดการคนเก่งนี้ไปใช้ จะต้องเลือกและปรับให้เหมาะสมกับบริบทของ
แต่ละสมาคมกีฬา จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

Pornthep Leethong-in 2013: The Construction of Talent Management Model for Sports Associations. Doctor of Philosophy (Sports Science), Major Field: Sports Science, Faculty of Sports Science. Thesis Advisor: Mr. Vichakorn Hengsadeeikul, D.B.A. 237 pages.

The objectives of this research were to develop the talent management model and a talent competency manual for sports associations in Thailand. This research used a qualitative approach and data were collected through documentary study, in-depth interviews and a focus group of 21 executives from national sports associations and 3 representatives from related organizations. The data were synthesized and interpreted. The model was also reviewed by a group of experts. The research results were as follows:

1. The talent management model for sports associations consists of talent identification, performance appraisal, talent auditing, talent development, talent rewarding, and talent retention. Supporting factors for talent management include leadership, organizational culture, commitment, system, organizational structure, corporate image, policy, and social aspect.

2. Talent competency manual of sports associations in Thailand comprises 3 categories: 1) core competencies including result orientation, volunteering, expertise, teamwork, and ethic, 2) managerial competencies including leadership, visionary, strategic orientation, self-control, coaching and empowerment and 3) functional competencies including directing, communication and motivating staff, caring and improving staff, networking, holistic thinking, organizational understanding, work accuracy, analytical thinking, creativity, attention to details, problem solving, flexibility, cultural sensitivity, and information seeking.

In order to implement this talent management model, the sports associations should select and adjust to the context of each sports association in order to maximizing efficiency and effectiveness in managing talents of the associations.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยการดูแลที่เต็มเปี่ยมด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.วิชากร เสงษ์ภูิกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.สุพิตร สมานิติโต ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบความถูกต้อง เพิ่มประเด็นที่มีความสำคัญ และให้กำลังใจตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งแล้วเสร็จ นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ราตรี เรืองไทย ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐไชย สุขสอาด ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบความถูกต้องในการจัดทำ วิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำแนะนำในการดำเนินงานวิจัย Associate Professor Dr.Timothy DeSchraver Dr.James P. Flynn ดร.ธเนศ ยุคันตวนิชชัย ดร.เอกชัย พ่วงกลิ่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลมนิ ศรีบุญ ดร.มนตรี ไชยพันธุ์ ดร.อิษฏี กุฎอินทร์ และขอขอบคุณผู้บริหารสมาคมกีฬา ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ สละเวลาในการให้ข้อมูล ตรวจสอบเครื่องมือ ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ รูปแบบ อันเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยฉบับนี้

โดยเฉพาะ “มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต” ที่ได้ให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาเอกตลอดหลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยสำนึกในบุญคุณที่จะต้องตอบแทนทั้งกำลังกายและสติปัญญาอย่างที่สุด เพื่อให้บังเกิดความเจริญก้าวหน้ากับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตอันเป็นที่รักยิ่งของผู้วิจัยอย่างเป็นรูปธรรม

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์วัลลีย์ ภัทโรภาส และคณาจารย์จากโครงการหลักสูตร ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา (ภาคพิเศษ) ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้อันถือเป็นพื้นฐาน ที่สำคัญยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ กราบขอบพระคุณ คุณพ่อเทียม ลีทองอิน คุณแม่ประภาพร ลีทองอิน นางฐิติมา ลีทองอิน (ภรรยา) นางสาวพิมพ์ชนก ลีทองอิน (บุตรสาว) นายกล้า ลีทองอิน (บุตรชาย) อีกทั้งญาติพี่น้อง และเพื่อนๆ ทุกท่านที่เป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีซึ่งเป็นผลมาจากการวิจัยนี้ ขอมอบแด่ คุณพ่อ คุณแม่ ญาติ พี่น้อง ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

พรเทพ ลีทองอิน

มีนาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
นิยามคำศัพท์	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	11
การพัฒนากีฬาของประเทศไทย	11
แนวคิดสมรรถนะ	26
แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคนเก่ง	38
การสร้างรูปแบบ	87
กรอบแนวคิดการวิจัย	93
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	95
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	100
เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล	100
การเก็บรวบรวมข้อมูล	102
บทที่ 4 ผลและวิจารณ์	104
ผลการศึกษา	104
การวิจารณ์	171
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	179
สรุปผลการวิจัย	179
ข้อเสนอแนะ	180
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	183

สารบัญ (ต่อ)

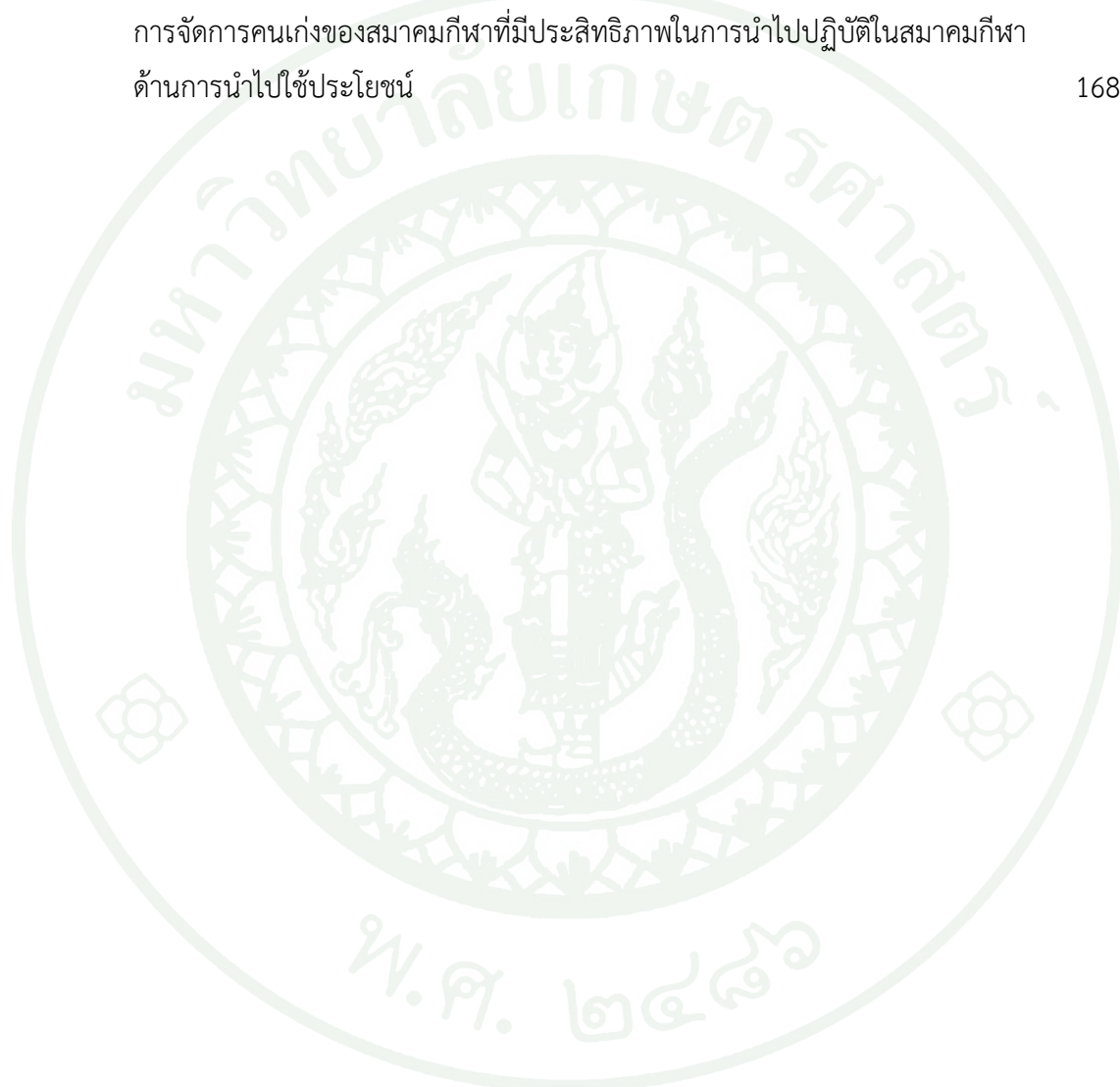
	หน้า
ภาคผนวก	204
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือ	205
ภาคผนวก ข แผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬาที่นำมาศึกษา	207
ภาคผนวก ค รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	209
ภาคผนวก ง รายนามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม	211
ภาคผนวก จ รายนามผู้ให้สัมภาษณ์	213
ภาคผนวก ฉ รายนามผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์รูปแบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ	215
ภาคผนวก ช แบบสัมภาษณ์	217
ภาคผนวก ซ คู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย	222
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	237

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงแนวคิดการจัดการคนเก่ง	67
2 แสดง SWOT Analysis Model	143
3 แสดงปัจจัยจุดแข็ง	143
4 แสดงปัจจัยจุดอ่อน	144
5 แสดงปัจจัยโอกาส	145
6 แสดงปัจจัยอุปสรรค	145
7 แสดงแนวทางการแก้ไขจุดอ่อน	148
8 แสดงแนวทางการแก้ไขอุปสรรค	150
9 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ประกอบของ รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติ ในสมาคมกีฬาด้านความเหมาะสม	165
10 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ประกอบของรูปแบบ การจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬา ด้านความเป็นไปได้	166
11 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ประกอบของรูปแบบ การจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬา ด้านความถูกต้อง	167

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬา ด้านการนำไปใช้ประโยชน์	168



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	ความสามารถส่วนกลางและส่วนผิวหน้า
2	Harvard Model of HRM
3	Michigan Model of HRM
4	Warwick Model of HRM
5	ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์
6	แบบจำลองพลังผลักดันการแข่งขันทั้งห้า
7	Growth–Share Matrix ของ BCG
8	Brown and Moberg’s System and Contingency Model
9	กรอบแนวคิดการวิจัย
10	ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย
11	การพิจารณาสถานการณ์
12	รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมกีฬามีลักษณะที่โดดเด่นก็คือ จับต้องไม่ได้ มีหลากหลายและไม่สามารถแยกการผลิตและการบริโภคออกจากกันได้ (Buswell, 2004) ซึ่งมูลค่าของกีฬาจะเกิดจากการที่ได้ร่วมชมการแข่งขันกีฬาหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการกีฬา สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญและท้าทายให้องค์กรกีฬาสร้างความสนใจผ่านความรู้สึกที่ดีต่อกิจกรรมทางการกีฬา เพื่อให้แฟนคลับยังคงให้การสนับสนุนทีมโปรดของพวกเขาถึงแม้ว่าทีมของตนจะอยู่ในอันดับล่างก็ตาม และความชื่นชอบในกิจกรรมทางการกีฬา ยังทำให้มีบุคคลที่เลือกที่จะทำงานในวงการกีฬาถึงแม้จะมีรายได้น้อยก็ตาม (Parks and Parra, 1994) จะเห็นได้จากจำนวนอาสาสมัครเป็นพันๆ คน ที่เข้ามาช่วยในการจัดการมหกรรมกีฬา (Cuskelly, Hoye, and Auld, 2006)

ในรอบทศวรรษที่ผ่านมาได้เกิดกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั่วโลก หรือที่เราเรียกกันว่าโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมกีฬาขยายตัวอย่างรวดเร็ว มีระบบการจัดการที่ซับซ้อนมากขึ้นและกลายเป็นธุรกิจ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงในประเทศที่มีนโยบายพื้นฐานและลัทธิการเมือง เช่น จีน รัสเซีย ได้จัดตั้งกองทุนกีฬาที่จัดหาทุนให้ตามโครงสร้างกีฬา เช่น แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เกิดกีฬาอาชีพ เช่น รักบี้ยูเนียน (Rugby Union) ไตรกีฬา (Triathlon) สโนว์บอร์ด (Snowboarding) สโมสรอาชีพพัฒนาขึ้นไปเป็นแบรนด์ระดับโลก เช่น แมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด (Manchester United) เอซีมิลาน (AC Milan) มีการโยกย้ายข้ามชาติของนักกีฬา และโค้ชในกีฬาอาชีพเพิ่มมากขึ้น เช่น ไอเอ็มจี (IMG) ออกตากอน (Octagon) การเติบโตและความซับซ้อนขององค์กรลูกโซ่ เช่น ฟิตเนสเฟิร์ส (Fitness First) ซึ่งประกอบธุรกิจใน 15 ประเทศ องค์กรที่จัดการแข่งขันกีฬาที่สำคัญ เช่น คณะกรรมการจัดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก (Organizing Committees for The Olympic Games) การจัดการแข่งขันฟุตบอลโลก (The FIFA World Cup) และมีตำแหน่งของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นแทนอาสาสมัครแบบดั้งเดิมในองค์กรกีฬาทุกระดับ (Auld, 1997; Kikulis, 2000)

จากการที่อุตสาหกรรมกีฬาขยายตัว การทำงานที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารหรือผู้จัดการกีฬาจำเป็นต้องมีการจัดองค์กร และทำงานร่วมกับสินทรัพย์ที่สำคัญมากที่สุด ในองค์กรของพวกเขา ก็คือ “คน” หรือ “มนุษย์” เพราะในทรัพยากรการบริหาร

(Administrative resources: 4Ms) คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร (Simerly, 1997) การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก มีการผลิตความรู้ทางธุรกิจและเทคโนโลยีกันอย่างหลากหลาย (Marquardt, 1996: 27-29) จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกกันว่า “สังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society)” (Peter, 2002) ซึ่งเป็นสังคมที่ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง ทั้งนี้เพราะความรู้เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่กระบวนการบริหารที่ทำให้บุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Senge, 1999: 17) ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการทุกคนต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรภายใต้การดูแลของตน (Berman, Bowman, West, and Wart, 2001) เพราะมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรหรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human capital)” และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจในอนาคต (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 2003) จากการมองว่าคนเป็นทุนเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร (Intangible asset) จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามภารกิจ (Functional human resource management) ไปเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ที่เน้นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้มุมมองของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป เป็นการยอมรับลักษณะสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น (Armstrong, 2006)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าขององค์กร สามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Dessler, 2006: 21) เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองตั้งใจ รวมทั้งการกำหนดแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลรวมทั้ง นโยบายและแนวปฏิบัติในด้านแรงงานสัมพันธ์ จะกำหนดอยู่ในกลยุทธ์ขององค์กร (Armstrong, 2006) เป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร (Schuler, 2000) และยังเป็นพันธมิตรของฝ่ายบริหาร ในการพัฒนา และการนำยุทธศาสตร์รวมถึงนโยบายองค์กรไปใช้ให้เกิดผล (Dessler, 2000) ซึ่งในปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายทั้งในภาครัฐและเอกชน แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำวิธีการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ มาเป็นส่วนช่วยสนับสนุนการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

การจัดการคนเก่ง (Talent management) เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์รูปแบบหนึ่งที่เริ่มมาตั้งแต่ในปลายปี ค.ศ. 1990 โดยเน้นถึงความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies)

ควบคู่ไปกับบทบาท และความรับผิดชอบตามหน้าที่ (Job function) เป็นกระบวนการในการจัดการบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงขององค์กร (Talented people) เริ่มตั้งแต่การพัฒนาและรักษาคนที่มีสมรรถนะสูง รวมไปถึงดึงดูดผู้ที่มีลักษณะโดดเด่นให้มาร่วมงานกับองค์กร เป็นแนวคิดพื้นฐานที่มุ่งพัฒนาศักยภาพที่แท้จริงที่มีในบุคลากรทุกระดับขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ และที่สำคัญก็คือ การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เต็มไปด้วยบรรยากาศของความกระตือรือร้น และบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Kaye and Andy, 2007: 3) เพราะกลุ่มบุคลากรเหล่านี้เป็นคนที่มีความสามารถพิเศษ มีพรสวรรค์ มีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากผู้อื่น เก่งทั้งเรื่องงาน และเรื่องคน (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2550: 45-47) เป็นกลุ่มที่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถหลัก และคำนึงตามที่ต้องการต้องการ (Berger and Berger, 2004) หรือเป็นกลุ่มคนที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งมักจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะ และความสามารถในการทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย (David, 2003) จัดเป็นกลุ่มบุคคลจำนวนร้อยละ 20 ที่จะสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรถึงร้อยละ 80 (Lance and Dorothy, 2004: 12) บุคลากรกลุ่มนี้จึงเป็นกลไกสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

การจัดการคนเก่งกลับมาเป็นที่นิยมอีกครั้งหนึ่ง เนื่องมาจากการศึกษาของ McKinsey and Company ปี ค.ศ. 1997 ได้นำเสนอในหนังสือ The War for Talent จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกว่า 13,000 คน จาก 120 บริษัท และการเข้าศึกษาการดำเนินงานในบริษัทอีก 27 แห่ง ได้ชี้ให้เห็นถึงสงครามแย่งชิงคนเก่งที่ยังไม่สิ้นสุด และยังกล่าวว่างค์กรที่มีผลการดำเนินงานสูง จะให้ความสำคัญต่อการจัดการคนเก่งร้อยละ 49 มากกว่าองค์กรที่มีผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง (Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod, 2001) ยิ่งในสภาวะปัจจุบันองค์กรต้องการให้ธุรกิจอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ ทำให้องค์กรต่างๆ แสวงหาแนวทางที่จะทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการนำแนวคิดของ Porter (1980) ที่กล่าวถึง กลยุทธ์ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการเจาะกลุ่มตลาด ซึ่งต่อมา Michael and Fred (1995) ได้ต่อยอดแนวความคิดของ Porter ขึ้นไปอีกว่าองค์กรจะต้องชี้ชัดให้ได้ว่า สถานะของการดำเนินงานมีรูปแบบ และมีคุณค่าอย่างไร โดยพิจารณาจากความ เป็นเลิศในกระบวนการทำงาน ผู้นำด้านสินค้า และการเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารเห็นว่าหากมีคนเก่งอยู่ในองค์กรย่อมนำไปสู่ การปรับปรุง และคิดค้นระบบการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีผลทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ และสุดท้ายก็คือกำไร รายได้จาก ยอดขายที่เพิ่มขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างชื่อเสียง สร้างภาพลักษณ์ และสร้างความภักดีต่อการ ใช้สินค้าและบริการอีกด้วย ทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไปในระยะยาว ดังนั้นเพื่อให้เกิด

ความสำเร็จในการนำคุณค่าที่มีอยู่ไปให้ถึงผู้บริโภคตามที่องค์กรกำหนดขึ้น องค์กรในยุคใหม่จึงต้องพยายามหาทางที่จะพัฒนา รักษา และจงใจให้บุคลากรคนเก่งเหล่านี้ แสดงความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มที่ เพราะบุคคลเหล่านี้ทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่องอยู่เสมอ

คนเก่งนอกจากจะมีลักษณะ หรือความสามารถที่แตกต่างจากบุคคลอื่นแล้ว คนเก่งยังมีความคาดหวัง หรือความต้องการที่แตกต่างจากคนอื่นอีกด้วย เช่น คนเก่งไม่ต้องการการฝึกอบรมในเรื่องทักษะเหมือนกับบุคลากรอื่น แต่เขาต้องการงานที่ท้าทายมีความเสี่ยงสูง คนเก่งต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ต้องการการยอมรับและตระหนักในความสำคัญของตนเอง คนเก่งจึงเป็นกลุ่มที่มีความมั่นใจในตนเองสูง มีโอกาสในการเลือกองค์กรในการทำงานมากกว่าบุคลากรอื่น จากรายงานของ Perrin (2001) พบว่า กลุ่มคนทำงานในตลาด แรงงานส่วนใหญ่มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานถึงร้อยละ 56 และคนกลุ่มแรกที่เป็นที่ต้องการของตลาดก็คือ กลุ่มคนเก่ง สอดคล้องกับ Yoshio and John (2006) กล่าวว่าตั้งแต่ช่วงต้นทศวรรษ 1990-1999 มีการย้ายถิ่นของนักกีฬาคนเก่งหรือแรงงานกีฬาจากประเทศเอเชียตะวันออกเป็นจำนวนมาก ดังนั้นหากองค์กรใดมีอัตราการลาออกของบุคลากรสูงย่อมส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้น จากการจ้างงานใหม่ทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งทำให้องค์กรขาดผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงระดับการสร้างนวัตกรรมและการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรลดลง ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องหันมาให้ความสำคัญต่อการจัดการคนเก่ง เพื่อให้เขาเหล่านี้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ ตรงกับรายงานผลของ Towers (2010) พบว่า ร้อยละ 42 ของผู้บริหารเห็นตรงกันว่า การดูแลกลุ่มคนเก่ง เป็นความท้าทายในการบริหารงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปี ค.ศ. 2010

การจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการ เป็นระบบที่เน้นการสร้าง ความมั่นใจ และสนองต่อความคาดหวังของคนเก่งในอนาคต ตรงกับ Taylor, Watt, and Bennett (2004) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงาน บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และอาสาสมัครในอนาคต เพราะจุดมุ่งหมายของการจัดการคนเก่งก็เพื่อ พัฒนาขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาคนเก่งบุคลากร และอาสาสมัครที่มีความสามารถ จัดให้เขาได้มีโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพและตอบสนองต่อการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ สอดคล้องกับ Allan (2004) กล่าวว่า การจัดการคนเก่งจะต้องดำเนินการให้ครบวงจร มองโดยรวมของระบบ และต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการคนกลุ่มนี้ไว้ล่วงหน้า เป็นการวางแผนเชิงรุกอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์หา กิจกรรมที่เหมาะสมท้าทายในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง โดยเริ่มจากการสรรหา การจงใจรักษา

การฝึกอบรมพัฒนา และการใช้งานตามขีดความสามารถของเขา ส่วน David (2003) กล่าวว่า การจัดการคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนและกำหนดพฤติกรรมของคนเก่งที่ต้องการ ทั้งนี้องค์กรจะเริ่มจากการสรรหาคัดเลือก การจูงใจ การรักษา และการให้รางวัลแก่พนักงาน สำหรับการจัดการคนเก่งในวงการกีฬา Kesler (2002: 1) ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการคนเก่งของทีมเบสบอลอาชีพในอเมริกา ทีม New York Yankees และทีม Atlanta Braves ที่เริ่มจากการพัฒนาผู้เล่นที่นั่งสำรองอยู่บนม้านั่ง พัฒนาผู้เล่นเฉพาะในลีกเล็ก และจัดหาทีมงานที่มีประสบการณ์เข้ามาใหม่ จนทำให้ทั้งสองทีมได้เป็นแชมป์ โดยทีม Braves ชนะเลิศการแข่งขันในระดับลีก 4 ครั้ง และในระดับโลก 1 ครั้ง ส่วนทีม Yankees ชนะเลิศในระดับโลก 4 ครั้ง (ระหว่าง ปี ค.ศ. 1996–2001) ตรงกับ Abbott, Collins, Martindale, and Sowerby (2002) กล่าวว่า มีการพัฒนาในประสิทธิภาพของการระบุและการพัฒนาคนเก่งทางการกีฬาที่เพิ่มมากขึ้น ส่วน Robert (2010) พบว่า มีการใช้นโยบายที่หลากหลายในการพัฒนาคนเก่งในสมาคมลอนเทนนิสประเทศอังกฤษ โดยผู้บริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงประเพณีเดิม ทำให้บุคลากรในสมาคมเปิดกว้างและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

สำหรับในประเทศไทยการจัดการคนเก่ง มีความสำคัญมานานแล้ว ในสมัยกรุงศรีอยุธยาหรือสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราชก็มีการจ้างฝรั่งหรือญี่ปุ่นเก่งๆ มารับราชการ ช่วยติดต่อหรือทำการค้าระหว่างประเทศ นอกจากนี้ในสมัยรัชกาลที่ 4 ต่อมาจนถึงรัชกาลที่ 5 ได้มีการส่งเจ้าฟ้าหลายพระองค์ รวมถึงพลเรือนที่มีความสามารถไปศึกษาต่อในต่างประเทศ หรือแม้แต่ทหารก็มีการตั้งโรงเรียนเตรียมทหาร คัดเลือกนักเรียนที่มีสมรรถนะสูงเข้าไปศึกษาตั้งแต่เริ่มต้น ปัจจุบันหลายองค์กรที่เป็นองค์กรชั้นนำของประเทศไทยได้นำระบบการจัดการคนเก่งมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรและประสบผลสำเร็จด้วยดี ทั้งที่เป็นองค์กรทางด้านราชการได้แก่ กระทรวงพลังงาน กรมชลประทาน กรมราชทัณฑ์ กรมควบคุมโรค สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ส่วนองค์กรทางด้านเอกชน ได้แก่ บริษัทเครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัทซิสิกส์ ซีเอสเอ็มเอส (ประเทศไทย) จำกัด (กฤติน กุลเพ็ง, 2552) ในขณะที่บางองค์กรเพิ่งตัดสินใจเริ่มและยังไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้สูญเสียทรัพยากรทั้งในเรื่องของเวลาและงบประมาณ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าการดำเนินการจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรทางการกีฬาให้ประสบความสำเร็จนั้น ทำอย่างไรและอะไรเป็นปัจจัยสนับสนุน

สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (Sports Associations of Thailand) เป็นองค์กรอาสาสมัครที่บริหารจัดการโดยนายกสมาคมกีฬาที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากสมาชิกของสมาคมกีฬา จากนั้นนายกสมาคมกีฬาก็จะแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน และไม่เกิน 19 คน มีวาระ 2 ปี

มีวัตถุประสงค์หลักในการบริหารจัดการกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของสมาคมและพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2528 ดำเนินการได้ในเฉพาะเรื่องตามข้อบังคับของการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 6 ว่าด้วยการควบคุมสมาคมกีฬา ข้อ 13 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.: 50) โดยการดำเนินการดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ที่ส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬาในทุกมิติและทุกๆ ด้านอย่างครบวงจร รวมถึงการยกระดับมาตรฐานกีฬาของไทยสู่การเป็นเลิศในการแข่งขัน และเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของคนไทย สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (2550-2554) แต่เนื่องจากการกีฬาที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานจำกัดเพียง 2 ปี นายกสมาคมกีฬาจำเป็นต้องนำเอากระบวนการจัดการคนเก่งมาบริหารจัดการคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถบริหารจัดการหรือมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม อันจะส่งผลให้สมาคมกีฬาประสบผลสำเร็จในตามจุดมุ่งหมายและเวลาที่ได้กำหนดไว้

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่ผ่านมา มีการนำเอากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ไม่น้อยมาก ตรงกับการศึกษาของ Taylor and McGraw (2006) ที่ศึกษาองค์กรกีฬาที่ไม่หวังผลตอบแทนของออสเตรเลียพบว่า เพียงส่วนน้อยมีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการ และมีไม่กี่แห่งที่นำการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปใช้อย่างแท้จริง จากสาเหตุดังกล่าวทำให้ผู้บริหารที่เป็นคนเก่งบางคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ชอบคิดไม่พร้อมที่จะรับผิดชอบงานเพิ่ม ไม่มีการทุ่มเทและเสียสละต่อการกีฬาอย่างแท้จริง (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2548; 2549) ในที่สุดสมาคมกีฬาก็มีผลงานตกต่ำ และเต็มไปด้วยบุคลากรที่ทำงานตามสั่ง ทำงานเฉพาะที่มอบหมาย ขาดความกระตือรือร้น นอกจากนั้นผู้บริหารที่เป็นคนเก่งบางคนอาจไม่พอใจ ไม่ชอบใจ และตัดสินใจลาออกจากองค์กรไป ก็ยังทำให้เกิดการสูญเสียความรู้ที่อยู่ในตัวของผู้บริหารเหล่านั้น สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ สูญเสียแม่แบบ และสูญเสียเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการหาผู้บริหารเก่งคนอื่นเข้ามาแทนที่

จากรายงานสถานการณ์สภาพปัญหาในการทำงาน และแนวโน้มบริบทของการพัฒนากีฬาในประเทศไทยที่ต้องเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาที่เป็นกลไกสำคัญ ในการพัฒนาให้สอดคล้องตามแผนงานบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ที่ได้กำหนดความจำเป็นในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การจัดการภายในและพัฒนาสังคม การยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความมั่นคง และเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา” โดยการศึกษาดังกล่าวเปรียบเสมือนโครงการนำร่อง ซึ่งจะส่งผลให้สมาคมกีฬาต่างๆ นำผลวิจัยที่ได้ไปเป็นข้อมูลในการวางระบบการจัดการผู้บริหารที่เป็นคนเก่งภายในสมาคม ทั้งนี้เพื่อให้สมาคมสามารถบริหารจัดการ

ผู้บริหารมีผลปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ให้สามารถสร้างผลงานทางด้านการกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา ตลอดจนบริหารจัดการกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำพาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยไปสู่จุดมุ่งหมาย ทั้งในระดับสังคมและประเทศชาติตามที่กำหนดไว้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาบุคลากรในองค์กร
2. เพื่อสร้างคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะคนเก่งและรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีข้อจำกัดในการศึกษาคือ

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหารูปแบบ (Model) ที่เหมาะสม จึงเป็นการเน้นไปที่การกำหนดรูปแบบ และเหตุผลของกรอบแนวคิด ไม่ได้เน้นลงไปที่การนำกรอบแนวคิดไปปฏิบัติ

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้บริหารสมาคมกีฬา และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย กรมพลศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการคนเก่ง หรือการจัดการกีฬา หรือผู้บริหารของสมาคมกีฬาที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2554 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555

ประโยชน์ที่ได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญด้านการวิจัยและพัฒนาหลากหลายประการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาด้านการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา ให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นดังนี้

1. สมาคมกีฬามีระบบการจัดการคนเก่งที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร
2. มีคู่มือสมรรถนะที่เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการคนเก่ง
3. เกิดความคุ้มค่าในการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบตั้งแต่ การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่งของสมาคมกีฬา
4. สมาคมกีฬาจะมีกลุ่มคนเก่ง ในการปฏิบัติงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
5. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาเกิดความพึงพอใจในผลงานที่มีคุณภาพ
6. สมาคมกีฬาจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง สามารถแข่งขันกับสมาคมกีฬาอื่นๆ ทั่วโลกได้

นิยามศัพท์

รูปแบบ (Model) หมายถึง การจำลองแนวความคิด ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรของการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

สมาคมกีฬา (Sports associations) หมายถึง สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่บริหารจัดการโดยผู้บริหารสมาคมซึ่งเป็นกลุ่มอาสาสมัคร จำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน และไม่เกิน 19 คน มีวัตถุประสงค์หลักในการบริหารจัดการกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ ให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของสมาคมเอง และพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้ผู้บริหารสมาคมกีฬาทำงานในความรับผิดชอบได้ดี สร้างผลงานที่โดดเด่น ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

คู่มือสมรรถนะ (Competency manual) หมายถึง เนื้อหารายละเอียดของสมรรถนะผู้บริหารสมาคมกีฬาประกอบไปด้วยการกำหนดสมรรถนะ และการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการนำสมรรถนะไปใช้ในสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรเริ่มจากการระบุ การพัฒนา การให้รางวัล และการรักษา ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) หมายถึง กระบวนการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร โดยพิจารณาควบคู่กับความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ การดำเนินงาน การควบคุมและประเมินผลอย่างเป็นระบบ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

คนเก่ง (Talent) หมายถึง ผู้บริหารหรือคณะกรรมการตำแหน่งต่างๆ ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ที่ทำหน้าที่ นายกหรืออุปนายก เภรัณูญิก ปฏิคม นายทะเบียน ประชาสัมพันธ์ และเลขาธิการ ที่มีความรู้ ความสามารถ แสดงออกซึ่งความสำเร็จในงาน สร้างแรงดลใจให้คณะกรรมการบริหารอื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ รวดเร็ว น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้อื่น และแสดงออกซึ่งขีดความสามารถหลักและค่านิยมขององค์กร

การจัดการคนเก่ง (Talent management) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ และวางแผน ในการพัฒนาผู้บริหารที่สมาคมกีฬากำหนดว่าเป็นคนเก่ง เริ่มจากการระบุคนเก่ง (Talent identification) พัฒนาคนเก่ง (Talent development) ให้รางวัลคนเก่ง (Talent rewarding) และ รักษาคนเก่ง (Talent retention) ทั้งนี้เพื่อให้คนเก่งทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง หมายถึง องค์ประกอบที่มีส่วนทำให้การจัดการคนเก่ง ของสมาคมกีฬาประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) และความผูกพัน (Commitment)



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสนใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากคนเก่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมหาศาลและยังยืนกว่าสินทรัพย์ประเภทอื่นที่นับวันมีแต่จะเสื่อมค่าลง ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยเรื่องการสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬามีนี้อาครอบคลุม และครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการจัดการคนเก่ง จากตำราทางวิชาการ เอกสาร บทความ อินเทอร์เน็ตและแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานตลอดจนเป็นแนวทางในการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

การพัฒนากีฬาของประเทศไทย

แนวคิดสมรรถนะ

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคนเก่ง

การสร้างรูปแบบ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนากีฬาของประเทศไทย

การพัฒนากีฬาของประเทศไทยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมในเรื่องของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ. 2555-2559) นโยบายรัฐบาลด้านกีฬา (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2553-2557) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และแผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, ม.ม.ป.)

โดยมีความคิดมาจาก การที่ประเทศไทยจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งภายนอกและภายในประเทศ ที่ปรับเปลี่ยนเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะข้อผูกพันที่จะเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 จึงจำเป็นต้องนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็ง มาใช้ในการเตรียมความพร้อมให้แก่คน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัว รองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าต่อไป เพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

กรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จึงมีแนวคิดที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-10 โดยยังคงยึดหลักการปฏิบัติตาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกภาคส่วนทุกระดับ ยึดแนวความคิดการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ขณะเดียวกันให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม ในกระบวนการพัฒนาประเทศ ซึ่งในการวางแผนจะมองไปข้างหน้าถึงวิสัยทัศน์ พ.ศ. 2570 และเสนอให้ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นทางเลือกของเศรษฐกิจไทย” เพื่อให้ประเทศไทยปรับโครงสร้างเศรษฐกิจจากการพึ่งพิงปัจจัยการผลิตราคาถูก (Factor-driven economy) ไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรม (Innovation-driven economy) เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative economy) เป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้การศึกษาการสร้างสรรค์งาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงรากฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคม และเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมสมัยใหม่ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลักได้แก่ มรดกทางวัฒนธรรม ศิลปะ สื่อ และงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน โดยอุตสาหกรรมกีฬา ก็เป็นหนึ่งในเศรษฐกิจสร้างสรรค์อีกประเภทหนึ่งที่รัฐให้การสนับสนุนและส่งเสริม

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ม.ม.ป.)

ซึ่งเป็นแผนแม่บททางการกีฬา ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนากีฬาของชาติให้บรรลุเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การพัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬาระดับพื้นฐาน 2) การพัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬาเพื่อมวลชน 3) การพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4) การพัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพ 5) การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา และ 6) การพัฒนาการบริหารการกีฬาและการออกกำลังกาย โดยมีเป้าหมายหลักดังนี้

1. เด็ก เยาวชนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน อย่างน้อยร้อยละ 80 มีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติ และทักษะในการออกกำลังกายและการกีฬาขั้นพื้นฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยและน้ำใจนักกีฬาตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งสามารถออกกำลังกาย เล่นกีฬา ชม และเชียร์กีฬาตามระเบียบ กฎ กติกา
2. เด็ก เยาวชนทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน อายุ 3-11 ปี อย่างน้อยร้อยละ 80 มีทักษะพื้นฐานการเคลื่อนไหวพื้นฐาน เช่น การเดิน วิ่ง กระโดด ปีนป่าย ยืดหยุ่น และการเล่นผาดโผน ตามเกณฑ์ความสามารถของแต่ละระดับอายุ
3. เด็ก เยาวชนทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน อายุ 12-18 ปี อย่างน้อยร้อยละ 80 มีทักษะพื้นฐานการเล่นกีฬาน้อย 1 ชนิดกีฬา ตามความสามารถของเพศ และอายุ
4. เด็ก เยาวชนที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาความสามารถทางการกีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ
5. ประชาชนทุกกลุ่มร้อยละ 60 เล่นกีฬาและออกกำลังกายอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ อย่างน้อย สัปดาห์ละ 3 วันๆ ละไม่น้อยกว่า 30 นาที และร้อยละ 50 มีสุขภาพดี มีสมรรถภาพอยู่ในเกณฑ์ดี
6. ชุมชนระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร้อยละ 25 มีสถานที่บริการด้านกีฬาและการออกกำลังกายตามเกณฑ์มาตรฐาน
7. ประเทศไทยเป็นเจ้าเหรียญทองในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ ในชนิดกีฬาสากลที่มีการแข่งขันในกีฬาเอเชียนเกมส์และโอลิมปิกเกมส์ อยู่ในอันดับ 1-5 ของการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ และอยู่ในอันดับ 1-5 ของเอเชียจากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์
8. มีสถาบันผลิต พัฒนาผู้ฝึกสอนในระดับชาติและนานาชาติ มีสถานกีฬาเพื่อการฝึกซ้อม และแข่งขันที่ได้มาตรฐานในแต่ละระดับในทุกจังหวัด
9. จำนวนบุคลากรกีฬาอาชีพและนักกีฬาอาชีพเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งนักกีฬาอาชีพมีผลงานหรือระดับความสามารถที่ได้มาตรฐานนานาชาติ (International ranking) โดยเฉลี่ยดีขึ้น

10. ระบบการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีระบบการวางแผนการประชาสัมพันธ์ สวัสดิการ และการติดตามผลด้านกีฬาอาชีพมากขึ้น

11. จำนวนรายได้จากผู้สนับสนุนการดำเนินงานด้านการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ จากภาครัฐ และภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น

12. จำนวนบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในองค์กรวิทยาศาสตร์การกีฬา ระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัด และในสมาคมกีฬาต่างๆ เพิ่มขึ้น

13. เมืองวิทยาศาสตร์การกีฬาระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ

14. มีการศึกษา วิจัย เผยแพร่องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

15. มีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัดอย่างน้อย 3 หมวดเครื่องมือ คือ เครื่องมือทางชีวกลศาสตร์การกีฬา เครื่องมือทางสรีรวิทยาการออกกำลังกายและกีฬา และเครื่องมือทางเวชศาสตร์การกีฬา

16. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ องค์กร สมาคม ชมรมที่เกี่ยวข้องด้านการกีฬา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการกีฬา เพื่อเตรียมการรองรับการเข้าร่วมประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ให้มีประสิทธิภาพ อย่างน้อยร้อยละ 60

17. มีคณะกรรมการการกีฬาที่มีบทบาทในการบริหารงานการกีฬา อย่างน้อยจำนวน 1 คณะกรรมการ ครบทุกระดับ ได้แก่ ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

18. มีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านการกีฬาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ ตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ มีการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาในทุกๆ ด้าน ให้ทันสมัย และสามารถรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 มีกองทุนในการพัฒนาการกีฬา และสวัสดิการของนักกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ รวมทั้งมีระบบกลไก การติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านการกีฬาและการออกกำลังกายทุกระดับ ตั้งแต่ตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ.2555-2559) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2555)

สำหรับแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้เน้นการส่งเสริมพัฒนาการพลศึกษา และจัดการศึกษากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน นันทนาการและวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อให้เยาวชน ประชาชนมีสุขภาพและพละนาถมายที่แข็งแรงมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่

1. รณรงค์ให้เด็ก เยาวชน ประชาชน เห็นความสำคัญ ตื่นตัวในการเล่นกีฬา ออกกำลังกาย และประกอบกิจกรรมนันทนาการ
2. จัดกิจกรรมการกีฬา การออกกำลังกาย และกิจกรรมนันทนาการ สำหรับประชาชนทุกกลุ่ม อย่างเหมาะสมและทั่วถึง
3. สร้างองค์ความรู้ด้านการเล่นกีฬา การดูกีฬา และสร้างวัฒนธรรมการเล่นกีฬาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต
4. จัดสร้างสถานกีฬา ส่งเสริมการใช้และบริหารจัดการสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้เพียงพอมีคุณภาพ
5. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์กร ชุมชน เครือข่ายการกีฬา และนันทนาการ
6. พัฒนาบุคลากรทางการพลศึกษา กีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา
7. ผลิตและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และผลิตบุคลากรด้านพลศึกษา สุขศึกษา กีฬานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
8. ส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม สร้างสังคมการเรียนรู้ให้แกท่องถิ่น
9. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬานันทนาการ และบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย

10. ส่งเสริม ทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย

11. มีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ สนับสนุนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเพื่อเป็นกลไกสำคัญในความสำเร็จของกีฬา เพื่อความเป็นเลิศในกีฬาเพื่อการอาชีพ และการให้บริการทางการกีฬา

12. พัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬา สิ่งอำนวยความสะดวก และบุคลากรเพื่อรองรับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาเพื่อการอาชีพ และการให้บริการทางการกีฬา

13. ส่งเสริมสนับสนุนในการเตรียมทีม การเก็บตัวฝึกซ้อม การเข้าร่วมการแข่งขัน รวมถึงกำหนดมาตรการจูงใจในรูปแบบต่างๆ สำหรับนักกีฬา เพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทั้งระดับเอเชีย และนานาชาติ

14. ส่งเสริม พัฒนา ระบบการบริหารจัดการธุรกิจกีฬา

15. ส่งเสริม พัฒนากีฬาให้เป็นกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐาน สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

นโยบายรัฐบาลด้านกีฬา (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) (ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร, 2554)

1. ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกีฬาของภูมิภาคและของโลก จัดให้มีการแข่งขันกีฬาและกีฬาคณพิการระดับโลกที่สำคัญๆ ตลอดจนการประชุมเกี่ยวกับกีฬาระดับภูมิภาคและระดับโลกเพื่อเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว โดยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเป็น “ทีมไทยแลนด์”

2. จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬาให้เพียงพอ โดยเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สนามกีฬา วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย และจัดให้มีผู้ฝึกสอน อาสาสมัครการกีฬาประจำศูนย์และสนามกีฬา รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนและการบริจาคเพื่อพัฒนาการกีฬาด้วยมาตรการจูงใจที่เหมาะสม เช่น มาตรการภาษี มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการการเงินภายใต้ความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล

3. จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนสนับสนุนแก่ เด็ก เยาวชนที่มีความสามารถ และมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้มีความสามารถสูงด้านกีฬาในระดับนานาชาติ ให้สามารถพัฒนาเป็นนักกีฬาทีมชาติที่สร้าง

ชื่อเสียง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เยาวชนของประเทศ รวมทั้งปรับบทบาทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ให้สนับสนุนภารกิจในการพัฒนานักกีฬาดังแต่ระดับเด็กและเยาวชน

4. พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ด้วยการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนากีฬาที่มีศักยภาพไปสู่กีฬาอาชีพ พร้อมไปกับการพัฒนาผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินให้ได้มาตรฐานสากลปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้ผู้พิการเข้าถึงการกีฬาและการแข่งขันกีฬาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถในนามทีมชาติไทย ในการแข่งขันกีฬา และมหกรรมกีฬาต่างๆ

แผนยุทธศาสตร์ การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2553-2557 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554)

ยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2553-2557) ได้ตระหนักถึงปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องทุกด้าน ทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรมการกีฬา เศรษฐกิจและการเมืองของประเทศ ประการสำคัญ คือ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ในการดำเนินงานไว้ให้สอดคล้องกันดังนี้

วิสัยทัศน์:

"การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาทุกระดับ เพื่อให้ประเทศเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำทางการกีฬาของเอเชีย"

พันธกิจ:

1. กำหนดนโยบาย ทิศทาง กฎระเบียบทางการกีฬาของประเทศ กำกับให้มีการดำเนิน การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. ส่งเสริม สนับสนุน อำนาจการ กีฬาของชาติเพื่อความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
3. ส่งเสริม สนับสนุน จัดการสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบของกีฬาเพื่อการอาชีพให้มีมาตรฐาน

4. อำนาจการบริหารจัดการสถานกีฬาสากล กีฬา และบริการทางการกีฬา

วัตถุประสงค์:

เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการพัฒนากีฬาของชาติให้มีมาตรฐาน และยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์:

การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ และการพัฒนาการบริการทางการกีฬา

เป้าประสงค์:

1. ประเทศไทยประสบความสำเร็จ และโดดเด่นทางการกีฬา เพื่อความเป็นเลิศในระดับเอเชีย (Asia sports best in class) ภายใต้ผลผลิต: องค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกภาคส่วนประสบความสำเร็จ สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีมาตรฐาน ประสิทธิภาพสูงบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จด้วยมาตรการและการพัฒนาเชิงนโยบาย 2) พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในทุกภาคส่วนให้สามารถบริหารจัดการกีฬาได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพสูงบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล และ 3) เพิ่มขีดสมรรถนะของนักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบครบวงจร

2. ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการพัฒนากีฬาอาชีพ ให้เป็นกิจกรรมที่สร้างความสุขแก่สังคม สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ (Sports entertainment) โดยมุ่งเน้นที่ดัชนีความเชื่อมั่น และความสุขของประชาชนในการมีส่วนร่วมในกีฬาเพื่อการอาชีพ ผ่านแนวทางการสร้างและพัฒนากีฬาให้เป็นอาชีพที่ได้มาตรฐาน ภายใต้ผลผลิต: องค์กรกีฬาอาชีพประสบความสำเร็จ สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีมาตรฐาน สร้างรายได้ให้แก่ นักกีฬา บุคลากรกีฬา และสามารถยึดเป็นอาชีพได้อย่างมั่นคง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) สร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการธุรกิจกีฬาอาชีพแบบครบวงจร ที่บริหารจัดการอย่างมืออาชีพเทียบเท่ามาตรฐานสากล 2) สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในการมีส่วนร่วมทางการกีฬา จากทุกภาคส่วนให้เอื้อต่อการสร้างความยั่งยืนให้กับกีฬาอาชีพ และ 3) สร้างและพัฒนากีฬาให้เป็นกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐาน

3. การกีฬาแห่งประเทศไทยบริการทางการกีฬาได้อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐานสามารถรองรับความต้องการทางการกีฬาของประเทศ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบริการให้เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ภายใต้ผลผลิต: การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ และการพัฒนากีฬาของประเทศ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาให้เป็นกลไกสำคัญในความสำเร็จของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพประสบความสำเร็จ 2) ยกระดับศูนย์บริการกีฬาของการกีฬาแห่งประเทศไทยให้สามารถจัดบริการทางการกีฬาที่ผู้รับบริการเข้าถึงด้วยความมั่นใจในคุณภาพการบริการกีฬา 3) พัฒนาการกีฬาแห่งประเทศไทยสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่ทันสมัย สามารถรองรับการบริการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ 4) พัฒนาบุคลากรการกีฬาแห่งประเทศไทยให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญในการจัดบริการทางการกีฬา และ 5) สร้างคุณค่าเพิ่มจากทรัพยากรทางการกีฬาให้ใช้อย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

1. พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.: 9-12)

หมวด 7 การส่งเสริมการกีฬา ประกอบด้วย มาตรา 48, 49, 50, 51 และมาตรา 52 ว่าด้วยการส่งเสริมการกีฬา สมาคมกีฬาใดประสงค์จะรับทุนหรือทรัพย์สินช่วยเหลือ ให้ยื่นคำขอต่อการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และแบบที่คณะกรรมการกำหนด พร้อมด้วยโครงการการกีฬาที่ขอรับการช่วยเหลือ ซึ่งนอกจากการกีฬาแห่งประเทศไทยจะให้ทุนหรือทรัพย์สินช่วยเหลือแล้ว คณะกรรมการอาจให้สมาคมกีฬาได้รับสิทธิหรือประโยชน์เกี่ยวกับการส่งเสริมการกีฬาอย่างใดด้วยก็ได้ แต่ถ้าสมาคมกีฬาที่ได้รับทุนหรือทรัพย์สินช่วยเหลือหรือได้รับสิทธิหรือประโยชน์ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด ให้คณะกรรมการมีอำนาจสั่งเพิกถอนการช่วยเหลือรวมทั้งสิทธิหรือประโยชน์ทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

หมวด 8 การควบคุมการกีฬา ประกอบด้วย มาตรา 53, 54, 55, 56, 57, 58 และ มาตรา 59 ว่าด้วย สมาคมใดซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬาหรือการส่งเสริมการกีฬาโดยตรง ต้องได้รับอนุญาตจากการกีฬาแห่งประเทศไทย จึงจะดำเนินการจัดตั้งตามกฎหมายได้ การขออนุญาตและการอนุญาตให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวงทั้งนี้สมาคมที่ได้รับอนุญาตจะต้องปฏิบัติตามข้อบังคับที่การกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนด ถ้าฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามสมาคมจะถูกเพิกถอนการอนุญาตและหยุดดำเนินการทันที

ตำแหน่งนายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคม หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่านายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคม ให้ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกินหนึ่งแห่งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปี และอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้การดำรงตำแหน่งกรรมการของสมาคมเกินสองวาระติดต่อกันจะกระทำได้อีกต่อเมื่อ กรรมการผู้นั้นได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการของสมาคมต่อไปด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดของสมาคม แต่ทั้งนี้กรรมการผู้นั้นจะดำรงตำแหน่งกรรมการของสมาคมติดต่อกันเกินสี่วาระมิได้ อีกทั้งกรรมการของสมาคมต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ 1) มีคุณวุฒิหรือประสบการณ์เหมาะสมกับการดำเนินกิจการเกี่ยวกับกีฬาภายในขอบวัตถุประสงค์ของสมาคมนั้น 2) ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย 3) ไม่เป็นคนที่ไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ และ 4) ไม่เคยได้รับโทษจำคุก เว้นแต่เป็นโทษที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ และห้ามมิให้คณะบุคคลหรือบุคคลใดใช้คำว่า แห่งประเทศไทย หรือมีอักษรหรือเครื่องหมายใด แสดงว่าเป็นสมาคม สโมสร หรือคณะบุคคล ซึ่งมีกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาในนามของชาติหรือประเทศไทย เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากการกีฬาแห่งประเทศไทย และห้ามมิให้คณะบุคคลหรือบุคคลใดเข้าร่วมการแข่งขันหรือส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬา หรือจัด หรือร่วมในการจัดให้มีการแข่งขันกีฬา โดยแสดงว่าเป็นการแข่งขันกีฬา หรือจัดการแข่งขันกีฬาในนามของชาติหรือประเทศไทย เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากการกีฬาแห่งประเทศไทย

หมวด 9 บทกำหนดโทษ ประกอบด้วย มาตรา 61, 62 และ มาตรา 63 ว่าด้วยผู้ใดโฆษณา ชี้นำ หรือจัดการให้คณะบุคคล หรือบุคคลใดเข้าเป็นสมาชิก หรือกระทำการใดๆ อันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการดำรงอยู่ของสมาคมใดซึ่งยังมิได้รับอนุญาตจากการกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องระวางโทษจำคุก หรือปรับเป็นเงิน หรือทั้งจำทั้งปรับ

2. กฎกระทรวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2529) (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.: 23-24) ว่าด้วยการขออนุญาตดำเนินการจัดตั้งสมาคม ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬา หรือการส่งเสริมกีฬาโดยตรง

ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.: 31-33) ว่าด้วยการขออนุญาต การอนุญาต และเงื่อนไขในการอนุญาตให้ใช้คำว่า “แห่งประเทศไทย” หรือมีอักษรหรือเครื่องหมายใดแสดงว่าเป็นสมาคม สโมสรหรือคณะบุคคล ซึ่งมีกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาในนามของชาติหรือประเทศไทย

ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 3 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.: 39-43) ว่าด้วย การขออนุญาต การอนุญาต และเงื่อนไขในการอนุญาตให้เข้าร่วมการแข่งขัน หรือส่งนักกีฬา

เข้าร่วมการแข่งขันกีฬา หรือจัด หรือร่วมในการจัดให้มีการแข่งขันกีฬา โดยแสดงว่าเป็นการแข่งขันกีฬา หรือจัดการแข่งขันกีฬาในนามของชาติหรือประเทศไทย

ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 6 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.: 50-54) ว่าด้วย การควบคุมสมาคมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการกีฬา หรือการส่งเสริมการกีฬาโดยตรง รายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

2.1 สมาคมต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทยโดยเคร่งครัด

2.2 สมาชิกนอกจากจะมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสมาคมแล้ว จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะข้อห้ามดังนี้ มีสัญชาติไทย มีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสมาคมไม่เป็นบุคคลล้มละลาย ไม่เป็นบุคคลไร้หรือเสมือนไร้ความสามารถ ไม่เคยได้รับโทษยกเว้นความผิดโดยประมาทหรือลหุโทษ และไม่เป็นผู้ที่คณะกรรมการของสมาคมมีมติให้ลบชื่อออกจากทะเบียนสมาชิก

2.3 สมาคมต้องมีคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการกิจการของสมาคม จำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกินสิบเก้าคน ในจำนวนนี้ให้มีกรรมการที่เป็นสมาชิกของสมาคมจำนวนไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด

2.4 สมาคมจะดำเนินการได้แต่เฉพาะในเรื่องดังต่อไปนี้ จัดกิจกรรมทางด้านกีฬาสับสนุนช่วยเหลือสมาชิก นักกีฬา และกรรมการในการประกอบกิจกรรมทางด้านกีฬา สอดส่องและติดตามความเคลื่อนไหวกิจกรรมทางกีฬาของสมาคม ทำการวิจัยแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการส่งเสริมมาตรฐานของนักกีฬา และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการกีฬา ถ้าฝ่าฝืนข้อบังคับดังกล่าว การกีฬาแห่งประเทศไทย หรือมีสมาชิกของสมาคมจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 หรือคณะกรรมการสมาคมจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 มีอำนาจสั่งให้สมาคมแก้ไข หรือระงับการดำเนินการดังกล่าวได้

2.5 สมาคมต้องให้สมาชิกหรือคณะกรรมการตรวจสอบการดำเนินงาน จัดการประชุม คณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง มีการประชุมใหญ่สมาชิกประจำปี และจัดทำรายงานให้การกีฬาแห่งประเทศไทยทราบ

ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 7 (การกีฬาแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.: 55-62) ว่าด้วยเงินอุดหนุนสมาคมกีฬา บัญญัติให้คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยมีอำนาจ ให้ทุนหรือ ทรัพย์สินช่วยเหลือแก่สมาคมกีฬา เพื่อใช้ในการส่งเสริมกิจการการกีฬาของสมาคมกีฬา ทั้งนี้เพื่อ ประโยชน์ในการส่งเสริมกีฬา ได้แก่ เงินอุดหนุนกิจการทั่วไป เงินอุดหนุนการแข่งขันกีฬา ภายในประเทศ เงินอุดหนุนกีฬาระหว่างประเทศ เงินอุดหนุนการว่าจ้างผู้ฝึกสอนกีฬา เงินอุดหนุน กรรมการบริหารองค์กรกีฬาระหว่างประเทศ และเงินอุดหนุนในกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกีฬา

สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

การกีฬาในประเทศไทยได้มีการเจริญก้าวหน้ามาตั้งแต่สมัยโบราณ เริ่มตั้งแต่เป็นกิจกรรมที่ทำ เพื่อการดำรงชีพ ต่อมาในสมัยกรุงสุโขทัยและสมัยกรุงศรีอยุธยา การกีฬาได้พัฒนาเป็นการเล่นตาม ธรรมชาติ และฝึกซ้อมกำลังกายให้มีความแข็งแรงเพื่อการสงครามอีกด้วย ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ พระมหากษัตริย์ได้ทรงส่งเสริมกิจกรรมการเล่นกีฬา ทำให้เป็นที่นิยมจากประชาชนเป็นอย่างมาก โดย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงนำเอากีฬาฟุตบอลเข้ามาเผยแพร่เป็นครั้งแรก ต่อมา พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงจัดตั้งสโมสรคณะฟุตบอลสยามขึ้น จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2549 ได้มีการจัดตั้งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

จากการที่ประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับต่างประเทศ จึงมีพระบรมวงศานุวงศ์ ข้าราชการและ ประชาชนชาวไทยได้ไปศึกษาจากต่างประเทศ รวมทั้งมีชาวต่างประเทศได้เข้ามาทำธุรกิจในประเทศ ไทย บุคคลเหล่านี้ได้นำเอากีฬาหลากหลายประเภทเข้ามาเผยแพร่และได้รับความนิยมจากประชาชน อย่างกว้างขวาง นับแต่นั้นเป็นต้นมาก็ได้มีการจัดตั้งสมาคมกีฬาประเภทต่างๆ เพิ่มขึ้น สำหรับกีฬาไทย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจัง ซึ่งในระยะแรกได้ ทรงตั้งคณะกรรมการเข้าร่วมดำเนินการในรูปแบบของสมาคม โดยที่ยังมิได้จัดตั้งสมาคมอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2475 ได้จดทะเบียนโดยใช้ชื่อว่า “สมาคมกีฬาสยาม” ต่อมาในปี พ.ศ. 2482 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สมาคมกีฬาไทย” มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน เผยแพร่ดำเนินการจัดการแข่งขัน กีฬาไทยต่างๆ คือ กระบี่กระบอง วัว มวยไทย ตะกร้อ หมากรูก สกา และกีฬาพื้นเมืองของไทย

สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยจะดำเนินการจัดตั้งตามกฎหมายได้ ต้องได้รับอนุญาตจากการ กีฬาแห่งประเทศไทย ตามมาตรา 53 และการขออนุญาตและการอนุญาต ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง ตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ปัจจุบันมีสมาคมกีฬาที่ขึ้นทะเบียนกับการกีฬาแห่งประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 68 สมาคม (การกีฬา แห่งประเทศไทย, 2552) โดยมีรายละเอียดในการจัดการพอสรุปได้ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหาร: สมาคมกีฬามีการบริหารจัดการโดยนายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคม หรือตำแหน่งที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่านายกสมาคมหรือเลขาธิการสมาคม ให้ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกินหนึ่งแห่ง มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปี และอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ก็ต่อเมื่อกรรมการผู้นั้นได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการของสมาคมต่อไปด้วยคะแนนเสียง ไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดของสมาคม แต่ทั้งนี้กรรมการผู้นั้นจะดำรงตำแหน่งกรรมการของสมาคมติดต่อกันเกินสี่วาระมิได้

สมาคมกีฬาประกอบด้วยกรรมการ เป็นผู้ดำเนินการกิจการของสมาคมจำนวน ไม่น้อยกว่าเก้าคนแต่ไม่เกินสิบเก้าคน ในจำนวนนี้ให้มีกรรมการที่เป็นสมาชิกของสมาคมจำนวนไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสมาคมแล้ว จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะข้อห้ามดังนี้ มีคุณวุฒิ หรือประสบการณ์ เหมาะสมกับการดำเนินกิจการเกี่ยวกับกีฬา ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย ไม่เป็นบุคคลไร้หรือเสมือนไร้ความสามารถ และไม่เคยได้รับโทษจำคุกยกเว้นความผิดโดยประมาทหรือลหุโทษ จากการศึกษาพบว่าสมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีการจัดตั้งคณะกรรมการตำแหน่งต่างๆ ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 นายก: ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในการบริหารกิจการของสมาคมกีฬาเป็นผู้แทนในการติดต่อกับบุคคลภายนอก และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการและการประชุมใหญ่ของสมาคมกีฬา

1.2 อุปนายก: ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยนายกสมาคมในการบริหารกิจการของสมาคมกีฬาปฏิบัติตามหน้าที่ที่นายกสมาคมได้มอบหมาย และทำหน้าที่แทนนายกสมาคมเมื่อนายกสมาคมไม่อยู่ถ้าอุปนายกไม่อยู่ก็ให้มอบหมายให้กรรมการผู้หนึ่งผู้ใดทำหน้าที่แทน

1.3 เลขาธิการ: ทำหน้าที่ดำเนินกิจการทั่วไป นัดประชุม ซึ่งคณะกรรมการสมาคมจะต้องมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง สรุปรายงานการประชุม เพื่อแจ้งให้สโมสรสมาชิกทราบ รวบรวมและเก็บเอกสาร หลักฐานทั้งหมดของสมาคม ปฏิบัติกิจการอื่นที่มีได้กำหนดเป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ ตลอดจนกิจการที่นายกสมาคมกีฬาและคณะกรรมการมอบหมาย

1.4 เภรัณญิก: ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและบัญชีของสมาคม ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีทุกครั้ง ให้เภรัณญิกทำบัญชีซึ่งผู้สอบบัญชีได้ตรวจสอบ และลงนามรับรองแล้วเสนอต่อที่ประชุม

1.5 นายทะเบียน: ทำหน้าที่เกี่ยวกับทะเบียนต่างๆ ของสมาคม เช่น ทะเบียนสโมสรสมาชิก ทะเบียนนักกีฬา สถิติ ประวัติการแข่งขัน ฯลฯ

1.6 ปฏิคม: ทำหน้าที่ในการให้การต้อนรับ จัดเตรียมสถานที่ประชุม และดูแลทรัพย์สินของสมาคม

1.7 ประชาสัมพันธ์: ทำหน้าที่เผยแพร่กิจการ และชื่อเสียงเกียรติคุณของสมาคมให้สมาชิก และบุคคลโดยทั่วไปให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย

1.8 กรรมการตำแหน่งอื่นๆ: ตามความเหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการเห็นสมควรกำหนดให้มีขึ้น โดยมีจำนวนเมื่อรวมกับตำแหน่งกรรมการตามข้างต้นแล้วจะต้องไม่เกิน จำนวนที่ข้อบังคับได้กำหนดไว้ แต่ถ้าคณะกรรมการมิได้กำหนดตำแหน่งก็ถือเป็นกรรมการกลาง

2. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร: ทำงานร่วมกับทีมงานและนักกีฬา มีบทบาทหน้าที่ในเรื่องของ 1) ช่วยพัฒนาความคิดด้านการตลาด ส่งเสริมและรณรงค์การขายสำหรับทีม และนักกีฬา 2) ร่วมกับผู้ฝึกสอน ผู้ฝึกเฉพาะด้านเพื่อให้มั่นใจว่านักกีฬาจะอยู่ในสภาพฟิตที่สุด พร้อมทั้งจะแข่งขัน 3) ดูแลการเล่น ปัญหาการฝึก และการทำงานภายในทีมให้ทำงานร่วมกันไปได้ด้วยดี 4) กำหนดตารางฝึก และการแข่งขันนอกตาราง 5) จ้างงาน และฝึกอบรมบุคลากรในทีม รวมทั้งผู้ฝึกสอน และผู้ฝึกเฉพาะด้าน 6) ทำงานร่วมกับผู้จัดการสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในการแข่งขันทั้งของตนเอง และของผู้อื่น และ 7) จัดตั้ง ติดตามและพัฒนามาตรฐานให้กับทีมงานให้เป็นระดับมืออาชีพ

3. สมาชิก: สมาชิกของสมาคมกีฬา นอกจากจะมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสมาคมแล้ว จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะข้อห้าม ดังนี้ มีสัญชาติไทยมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมของสมาคม ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย ไม่เป็นบุคคลไร้หรือเสมือนไร้ความสามารถ ไม่เคยได้รับโทษ ยกเว้นความผิดโดยประมาทหรือลหุโทษ และไม่เป็นผู้ที่คณะกรรมการของสมาคม มีมติให้ลบชื่อออกจากทะเบียนสมาชิก

4. งบประมาณ: ในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจะมีรายได้ไม่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผลงานของสมาคม รายได้ส่วนใหญ่จึงได้มาจากการบริจาค ส่วนแบ่งจากการจัดการแข่งขันกีฬา และได้รับเงินอุดหนุนจากภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย เช่น เงินอุดหนุนกิจการทั่วไป เงินอุดหนุนการแข่งขันกีฬาภายในประเทศ เงินอุดหนุนกีฬาระหว่างประเทศ เงินอุดหนุน

การว่าจ้าง ผู้ฝึกสอนกีฬา เงินอุดหนุนกรรมการบริหารองค์กรกีฬาระหว่างประเทศ และเงินอุดหนุนในกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกีฬา

แผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2546: 1-9)

เนื่องจากสมาคมกีฬามีศักยภาพในการพัฒนายังไม่เท่าเทียมกัน และยังไม่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับอารยประเทศ ทำให้การพัฒนากีฬาของไทยยังไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ดังนั้นเพื่อให้สมาคมกีฬามีความพร้อมสำหรับเป็นองค์กรปฏิบัติงานพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างเข้มแข็ง การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงทำแผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬา พอสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัญหาและอุปสรรค: เนื่องจากศักยภาพในการพัฒนาสมาคมกีฬาไม่เท่าเทียมกัน ส่วนใหญ่ยังมีสภาพปัญหาและอุปสรรคอันเนื่องมาจาก ด้านระบบโครงสร้างองค์กรกีฬา ด้านบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ด้านระบบการแข่งขัน ด้านกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ และด้านการสนับสนุน

2. วิสัยทัศน์การพัฒนาสมาคมกีฬา: “สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีเอกภาพและประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ มีโครงสร้างองค์กรเชื่อมโยงเป็นระบบทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ มีการกระจายอำนาจและมีการร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนในการดำเนินการด้านปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาสมาคมกีฬาให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ”

3. วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาสมาคมกีฬาให้มีความเข้มแข็ง บริหารงานสมาคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพนักกีฬาและสมาคมกีฬาไปสู่กีฬาอาชีพ สามารถจัดการแข่งขันที่เป็นมาตรฐานสากล ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ

4. เป้าหมายในการพัฒนาสมาคมกีฬา: 1) จากความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ 2) สมาคมกีฬาที่มีศักยภาพได้รับการพัฒนาไปสู่กีฬาอาชีพอย่างน้อย 8 ชนิดกีฬา (มวยสากล ฟุตบอล เซปักตะกร้อ กอล์ฟ เทนนิส โบว์ลิ่ง แบดมินตัน และบิลเลียด-สนุกเกอร์) 3) สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยทุกสมาคมสามารถจัดการแข่งขันชิงชนะเลิศ แห่งประเทศไทยอย่างเป็นระบบสากล มีการกำหนดระยะเวลาแน่นอน มีนักกีฬาจากภูมิภาคเข้าร่วมการแข่งขันอย่างน้อย 3 ภาค ไม่น้อยกว่า 10 จังหวัด

และ 4) มีการปรับปรุงพัฒนาสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา สมาคม กีฬาแห่งประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้น

จากนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน แสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของการกีฬาที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรบุคคลของประเทศ ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการสร้างเสริมสุขภาพ สมรรถภาพที่ดี ปลูกฝังความมีน้ำใจนักกีฬาให้เป็นค่านิยม เกิดความสมานฉันท์ของคนในชาติ การสร้างความภาคภูมิใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างรายได้ อาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ มุ่งพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม พัฒนาประเทศสู่ความสมดุลในทุกมิติอย่างบูรณาการและเป็นองค์รวม รวมทั้งกรอบความร่วมมือในการรวมตัวทางเศรษฐกิจเพื่อเตรียมก้าวสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน แต่ขณะเดียวกัน พบว่า แผนปฏิบัติการของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยยังไม่ครอบคลุม โดยเฉพาะด้านการพัฒนากีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศกลับไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยหลายๆ อย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดแนวในการจัดการที่ชัดเจนในการสร้างนักกีฬาในแต่ละชนิดกีฬาย่างเป็นระบบและครบวงจร รวมไปถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเป็นนักกีฬา การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเล่นกีฬา การปรับโครงสร้างที่เอื้อต่อการเสนอขอรับเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬา รวมทั้งการกระตุ้นและสร้างกระแสการเล่นกีฬาและเชียร์นักกีฬา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างนักกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศทั้งสิ้น

แนวคิดสมรรถนะ

แนวคิดสมรรถนะ มีเนื้อหาสาระครอบคลุมในเรื่องความหมายของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ ประโยชน์ของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ การวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะ และแนวคิดการกำหนดสมรรถนะขององค์กรต่างๆ

ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะหรือขีดความสามารถ มีผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความ ไว้ดังนี้ Athey and Orth (1999: 215) กล่าวว่า กลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้โดยครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานที่ดีและการปฏิบัติงานที่ไม่ดีมีการทำงานแบบทีมงาน มีกระบวนการปฏิบัติงานและความสามารถขององค์กร

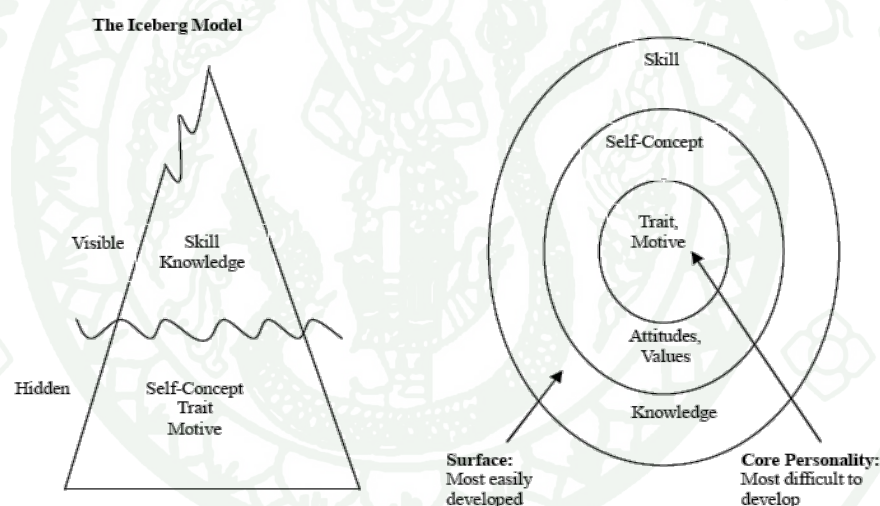
ที่ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบอย่างยั่งยืนในการแข่งขัน มหาวิทยาลัยออกฟอร์ด (Oxford, 2000: 286) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นความสามารถของคนที่เป็นในการทำงานและเป็นความสามารถทำให้ดีขึ้น

दनัย เทียนพุด (2540: 26) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ทำงานได้มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนดโดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้ 1) สมรรถนะในมิติของพฤติกรรม หมายความว่า ในธุรกิจต่างๆ มีเรื่องบทบาทหน้าที่ตามวิชาชีพของคน หรือผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ ที่ทำงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจในแง่ของความสามารถเชิงพฤติกรรม และ 2) สมรรถนะในมิติของงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ สิ่งที่ได้รับหรือผลจากการทำงานตามอาชีพหรือมาตรฐานคือ ผลงานที่สามารถปฏิบัติได้ อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543: 20) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นความสามารถ ความชำนาญในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถทำการหรือดเว้นกระทำการในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ประสบการณ์การฝึกฝน และปฏิบัติเป็นนิสัย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 247-248) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ อารณ ภู่วิทย์พันธุ์ (2553: 2-3) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ 1) ด้านความรู้ หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา 2) ด้านทักษะ หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนา และฝึกฝนเกิดขึ้น โดยจะต้องใช้เวลาเพื่อให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะถูกแบ่งเป็น 2 ด้านได้แก่ ด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management skill) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skill) และ 3) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

สรุปได้ว่าสมรรถนะคือ ความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งแฝงอยู่ภายในลึกๆ และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่จะแสดงออกในลักษณะกว้างๆ ในสถานการณ์หรืองานนั้นๆ ดังนั้นสมรรถนะเป็นมูลเหตุที่สามารถจะนำมาคาดการณ์ พฤติกรรมและความสามารถของบุคคลที่จะมีผลกระทบต่องานได้ สมรรถนะทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่น ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบของสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993: 9–11) ได้ศึกษาพบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล (Causal relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด สามารถอธิบายได้ตามคุณลักษณะของสมรรถนะ 5 ประเภท (Five types of competency characteristics) คือ 1) แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดแล้วส่งผลตรงต่อการกระทำ 2) ลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ 3) แนวคิดส่วนตัว (Self-concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยม และความฝันของบุคคลเป็นสิ่งที่สร้างปฏิกริยากับแรงจูงใจ 4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูล และเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลมี 5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลทุกคนทั้งร่างกาย ความคิดและจิตใจ



ภาพที่ 1 ความสามารถส่วนกลางและส่วนผิวหน้า

ที่มา: Spencer and Spencer (1993: 11)

คุณลักษณะของความสามารถทั้ง 5 ประเภทนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) ความสามารถที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความสามารถในด้านความรู้ และด้านทักษะ ซึ่งเป็นความสามารถที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย และ 2) ความสามารถที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ สิ่งที่ไม่อาจมองเห็นหรือสังเกตได้ เช่น ความสามารถด้านแรงจูงใจ และลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นความสามารถที่ยากต่อการวัดและพัฒนา นอกจากนี้ระหว่างความสามารถ ทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความสามารถที่เรียกว่า แนวคิดส่วนบุคคล อันได้แก่ ทัศนคติ (Attitude) และค่านิยม

(Values) ซึ่งเป็นความสามารถที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน สามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม และการใช้หลักจิตวิทยาหรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนา ซึ่งคุณลักษณะของความสามารถทั้ง 5 ประเภทนี้ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนเกิดความสามารถขึ้นมา สามารถใช้ทำนายทักษะ พฤติกรรม และการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานได้ต่อไป

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ 1) สมรรถนะที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ ความรู้ และทักษะ และ 2) สมรรถนะที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ แนวคิดส่วนบุคคล ลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ สมรรถนะชนิดนี้อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547: 27) กล่าวว่า สมรรถนะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร: สมรรถนะหลักนั้นจะช่วยให้ในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะของคนในองค์กร ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เร็วยิ่งขึ้น
2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร: องค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กร เมื่ออยู่นานไปพนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์โดยช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์
3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์: โดยนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลรับเข้าทำงาน โดยจะช่วยให้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น หรือนำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training road map) หรือใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งโดยใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องความสามารถในงาน (Technical competencies) และความสามารถทั่วไป (General competencies) หรือนำไปใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน (Rotation) โดยช่วยให้

ทราบว่าตำแหน่งที่ย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล และใช้ในการบริหารผลตอบแทน (Compensation) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ ว่าควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา ช่วยในการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานเพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

สรุปได้ว่าสมรรถนะมีประโยชน์หลากหลายด้านด้วยกัน เช่น สามารถใช้มาตรฐานของสมรรถนะในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการและการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) ช่วยในการวางแผนกลยุทธ์เพราะทำให้เกิดการได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และมีโอกาสที่ดีในการสร้างอำนาจทางการตลาด ช่วยการบริหารผลและวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยการวางแผนในการเลื่อนขั้นหรือการโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถ ที่ปฏิบัติงานตามสายอาชีพ ช่วยสนับสนุนระบบฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ช่วยในการพัฒนาทักษะที่ตนเองยังขาดอยู่ ช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงาน ช่วยในการออกแบบงาน ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และจะต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งต้องการทักษะใดเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในเรื่องความชัดเจนว่าต้องทำอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการได้แบ่งออกเป็นหลายประเภทดังต่อไปนี้ ฌ็องค็องตีแย แสทนอง (2547: 10) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะของบุคคล (Personal competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เรามักจะเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล สมรรถนะของงาน (Job competency) บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และสมรรถนะหลัก (Core competency) บุคลิกลักษณะของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุน ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

จรัมพร ประถมบุรณ์ (2547) แบ่งประเภทของสมรรถนะ เป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะของสำนักงาน (Organization competencies) เป็นความสามารถที่หน่วยงานจะต้องมี คือ เป็นองค์กร

มีอาชีพในการสนับสนุนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในงานของตน มีระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือเข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆ เป็นองค์การนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย สมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงาน (Core competencies) เป็นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และสมรรถนะในงาน (Functional competencies) เป็นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่ง อาจแบ่งละเอียดออกเป็น สมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน

อารณ ภูวพิทยพันธุ์ (2553: 59-61) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ขีดสมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถหลักหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลักที่คาดหวังต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน ซึ่งสมรรถนะหลักวิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจหรือพันธกิจ นโยบายขององค์กร สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) คือ ความรู้ ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปที่ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การวางแผนงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสอนและพัฒนาทีมงาน ความคิดเชิงวิเคราะห์ และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานเฉพาะด้าน ตามตำแหน่งที่มีหน้าที่งานต่างกัน สามารถแยกได้เป็น สมรรถนะในสายงานหรือสายวิชาชีพ (Common functional competency) และสมรรถนะเฉพาะงาน (Specific functional competency)

สรุปว่าสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถและคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกัน เพื่อจัดการองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร 2) สมรรถนะด้านการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะจัดการงาน การวางแผน การวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ และ 3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้สูงกว่ามาตรฐาน และเกิดผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดการกำหนดสมรรถนะขององค์กรต่างๆ

1. สมรรถนะที่เกี่ยวกับองค์กรทั่วไป

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2545: 5-7) จัดทำสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 4 ด้าน คือ ความรอบรู้ในการบริหาร (Business acumen) ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ การวางแผนกลยุทธ์ 2) การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional management) ได้แก่ การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ 3) การบริหารคน (Human resource management) ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร การประสานสัมพันธ์ และ 4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) ได้แก่ การรับผิดชอบตรวจสอบได้ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารทรัพยากร ส่วน ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พบว่า สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะเฉพาะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร รวม 22 สมรรถนะ 81 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกได้เป็นกลุ่มสมรรถนะหลักจำนวน 6 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่รับผิดชอบสอนอบรม 2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา 3) สมรรถนะด้านสติปัญญา 4) สมรรถนะด้านเจตคติ ความมุ่งมั่นศรัทธาในวิชาชีพครู 5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู และ 6) สมรรถนะด้านอื่นๆ สำหรับ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2546) ได้กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) คุณค่าตนเอง ได้แก่ ความใฝ่รู้ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 2) คุณค่าในการขับเคลื่อน ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำทีมงาน ทักษะการให้คำปรึกษา ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ และ 3) คุณค่าในโยกย้าย ได้แก่ ทักษะในการปรับตัวในการทำงาน ทักษะในการใช้ภาษา

ศศิธร เตชะมวลไวยวิทย์ (2549) ศึกษาสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าห้องผ่าตัดในสังกัดโรงพยาบาลของรัฐ พบว่า ประกอบไปด้วย 10 ด้าน 63 ตัวแปร คือ 1) การจัดการทางพยาบาล มี 20 ตัวแปร 2) การพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของผู้ป่วย มี 8 ตัวแปร 3) การจัดการสิ่งแวดล้อม มี 6 ตัวแปร 4) ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาลผ่าตัด มี 4 ตัวแปร 5) การจัดการคุณภาพการพยาบาลผ่าตัด มี 6 ตัวแปร 6) การบริหารงบประมาณ มี 5 ตัวแปร 7) การวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ผ่าตัด มี 3 ตัวแปร 8) การจัดการสารสนเทศทางการแพทย์มี 4 ตัวแปร 9) การบริหารเครื่องมือและห้องผ่าตัดมี 3 ตัวแปร และ 10) การบริหารบุคลากรมี 4 ตัวแปร ส่วน ประมา ศาสตระจุ (2550) พัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) คุณธรรมและจริยธรรม

5) ความร่วมแรงร่วมใจ 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 8) มนุษยสัมพันธ์ สำหรับ สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย สมรรถนะ 4 ด้าน คือ 1) ความรอบรู้ทางการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนงาน การมีวิสัยทัศน์ การเจรจาต่อรอง การกำกับติดตามงาน 2) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การมุ่งเน้นเทคโนโลยี การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ การมีจิตให้บริการ ความรู้องค์กร 3) การบริหารคน ได้แก่ การนำทีมงาน การสื่อสาร การปรับตัวและยืดหยุ่น การสอนงาน การสร้างเครือข่ายการทำงาน การทำงานเป็นทีม และ 4) การพัฒนาตนเอง ได้แก่ การสร้างศรัทธา ความมีจริยธรรม

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (2553: 46) ได้จัดทำคู่มือการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะทางการบริหาร 6 ด้าน คือ 1) สภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง 5) การควบคุมตนเอง และ 6) การเสนองานและการมอบหมายงาน ส่วน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 2) ได้กำหนดสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 6 ด้าน คือ 1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู และ 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ สำหรับ Stark, Lowther, Hagerty, and Orczyk (1986: 231-257) กำหนดสมรรถนะของมืออาชีพ ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสื่อสารระหว่างบุคคล 2) สมรรถนะในการบูรณาการ 3) สมรรถนะในความคิด 4) สมรรถนะในเทคนิค 5) สมรรถนะในบริบท และ 6) สมรรถนะในการปรับเปลี่ยน

2. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับองค์การศึกษา

การศึกษาแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.: 22) กำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 4 ด้าน คือ 1) จริยธรรม 2) การเป็นผู้นำ 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และ 4) การบริการที่ดี ส่วน Jamieson (1980) ได้ศึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านกีฬานันทนาการ พบว่า มีสมรรถนะ 12 ด้าน ประกอบด้วย 1) เทคนิคการจัดการ 2) การวิจัย 3) การเขียนโปรแกรม 4) การควบคุมดูแล 5) ทางกฎหมาย 6) รากฐานทาง

ปรัชญา 7) วิธีการทางธุรกิจ 8) การสื่อสาร 9) การเป็นบุคลากร 10) ความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุ 11) วิทยาศาสตร์การกีฬา และ 12) การรักษาสิ่งแวดล้อมสำหรับ Quain and Parks (1986: 18-21) ศึกษาความต้องการจากผู้สำเร็จการศึกษาผู้จัดการกีฬามีสมรรถนะด้านใดบ้างจากผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมกีฬา 6 ด้าน คือ กีฬาทางน้ำ (Aquatics) การตลาดทางการกีฬา (Sport marketing) สมรรถภาพทางกาย (Physical fitness) การส่งเสริมกีฬา (Sport promotion) กีฬาเยาวชนนันทนาการภายใน (Intramural recreation youth sports) และการบริหารจัดการกีฬา (Sport administration and management) โดยให้จัดลำดับตามความต้องการในการประกอบอาชีพ 50 ข้อ จากการศึกษาพบว่า มีสมรรถนะ 4 ด้านที่ได้รับเลือกใน 10 อันดับแรก คือ 1) การจัดการงบประมาณ 2) การสื่อสารระหว่างบุคคล 3) การจัดการ และ 4) การประชาสัมพันธ์ สำหรับอาชีพผู้จัดการกีฬา มีสมรรถนะ 10 ด้าน ตามลำดับ ดังนี้ 1) การบัญชี 2) การประชาสัมพันธ์ 3) การจัดการ 4) งบประมาณ 5) การตลาด 6) การสื่อสารการขาย 7) การสื่อสารระหว่างบุคคล 8) การบริหารการกีฬา 9) การใช้คอมพิวเตอร์ และ 10) การสื่อสารมวลชน

Lambrecht (1987: 116-128) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสโมสรกีฬาเพื่อหาความแตกต่างของสมรรถนะที่ต้องการในการจัดการที่องค์กรมีขนาดแตกต่างกัน เขาได้แบ่งสโมสรออกเป็น 3 กลุ่ม ตามสิ่งแวดล้อมและการให้บริการแก่ลูกค้า รายได้ประจำปีและจำนวนของสมาชิก โดยใช้แบบสอบถามการบริหารให้เรียงลำดับความสำคัญของสมรรถนะ 33 ด้าน ที่ต้องการในการจัดการสโมสรกีฬา พบว่า ด้านการสื่อสารกับลูกค้ามีอัตราสูงสุดทั้งสามกลุ่ม แต่ก็ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในสมรรถนะทั้ง 33 ด้าน จากการวิเคราะห์ปัจจัยพบ 6 กลุ่มของสมรรถนะ คือ 1) การปลูกจิตสำนึก 2) การออกแบบและควบคุมสมรรถนะ 3) ทักษะทางการกีฬา 4) งบประมาณ 5) ทักษะการสื่อสาร และ 6) การบัญชี เขาแนะนำว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างหลักสูตรส่วน Afthinos (1993) ได้ศึกษาความต้องการด้านสมรรถนะสำหรับผู้บริหารการกีฬาในประเทศกรีซ จากผู้บริหาร 132 คน (ระดับชาติ ระดับภาค และระดับท้องถิ่น) ซึ่งใช้แบบสอบถามที่ให้จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ 115 ด้าน เขาพบว่า ผู้บริหารในสถานประกอบการขนาดใหญ่จัดลำดับดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) การจัดการการเงิน 3) เทคนิคการจัดการ 4) เทคนิคการเขียนโปรแกรม และ 5) ปรัชญา ผู้บริหารในสถานประกอบการขนาดกลางจัดลำดับดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) เทคนิคการเขียนโปรแกรม และ 3) เทคนิคการจัดการ สำหรับผู้บริหารในสถานประกอบการขนาดเล็กจัดลำดับดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) วิทยาศาสตร์การกีฬา 3) ปรัชญา และ 4) สิ่งอำนวยความสะดวก การบำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์ สำหรับ Tsai (1996) ได้ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของผู้บริหารวิทยาลัยนันทนาการกีฬา (College recreational sport directors) ของสหรัฐอเมริกาและไต้หวัน เขาพบว่า สมรรถนะที่จัดตามอันดับความสำคัญโดยผู้อำนวยการฯ สหรัฐอเมริกา ได้แก่ 1) การสื่อสารระหว่างพนักงาน 2) การสื่อสารกับผู้มีส่วนร่วม 3) การประชาสัมพันธ์ 4) กระบวนการตัดสินใจ 5) การจูงใจพนักงาน 6) การจัดการข้อร้องเรียนของผู้

มีส่วนร่วม 7) การดูแลพนักงานและบุคลากร 8) การแก้ไขปัญหา 9) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และ 10) การบริหารเวลา สำหรับสมรรถนะที่จัดตามความสำคัญของผู้อำนวยการฯ ได้หวั่น ได้แก่ 1) การสื่อสารระหว่างพนักงาน 2) การวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวก 3) ความสามารถในการขึ้นนำกีฬา ภายใน 4) การติดตามงบประมาณและการจัดสรรควบคุมทรัพยากร 5) การจูงใจพนักงาน 6) การจัดทำงบประมาณ 7) การสื่อสารกับผู้มีส่วนร่วม และ 8) การจัดกิจกรรมพิเศษ

Kim (1997) ได้ระบุสมรรถนะที่ต้องการของผู้บริหารศูนย์กีฬาในสาธารณรัฐเกาหลี โดยใช้เครื่องมือของ Jamieson วัดสมรรถนะ 59 ด้าน ผลการศึกษาพบ 5 อันดับแรกของสมรรถนะคือ 1) ความเข้าใจในธรรมชาติของกีฬา 2) การสื่อสาร 3) การจัดการความเสี่ยง 4) การพัฒนาการเป็นผู้นำ และ 5) การระดมแหล่งเงินทุน เขาสรุปว่าผู้บริหารการกีฬาที่ต่างระดับกันและเมืองครีที่มีขนาดต่างกัน มีอันดับของสมรรถนะที่แตกต่างกัน ส่วน Lin (1998) ได้ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของผู้อำนวยการวิทยาลัยกีฬา (Collegiate athletic directors) ผู้บริหารกีฬา (Sport administrators) และ ผู้จัดการกีฬาเชิงพาณิชย์ (Commercial sports managers) ในได้หวั่นพบว่า เป็นเพศชายมีอายุ 45 ปี อยู่ในตำแหน่งนี้มานานเฉลี่ย 7 ปี สมรรถนะที่พบ 5 อันดับแรก คือ 1) การจัดการสุขภาพและสมรรถภาพ 2) การจัดการธุรกิจและการตลาด 3) การเป็นผู้นำ 4) การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ และ 5) การบริหารพลศึกษาและการกีฬา เขาสรุปว่า ทั้งสามกลุ่มมีอันดับสมรรถนะ 22 ด้านที่แตกต่างจาก ในรายการสมรรถนะในแบบสอบถาม 58 ด้าน สำหรับ Horch and Schutte (2003: 70-84) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาในสโมสรและชุมนุมกีฬาในเยอรมัน ในการวิเคราะห์สมรรถนะ 7 ด้าน และ 5 กลุ่มกิจกรรม โดยการสัมภาษณ์ที่เน้นในเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) การประชาสัมพันธ์ (Public relations) การโฆษณา (Advertising) และเทคนิคการจัดการส่วนบุคคล (Techniques of personal management) ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบเน้นในเรื่องของ 1) บทบาทการจัดการและขอบเขตของการจัดการกิจกรรม 2) งบประมาณ 3) การเงิน และ 4) ผู้สนับสนุน จากการประเมินพบว่า มีหลายสมรรถนะแตกต่างกันในแต่ละงาน

Koustelios (2003a: 145-153) ได้พัฒนาเครื่องมือในการระบุสมรรถนะที่ต้องการในการบริหารสโมสรกีฬาในกรีซ จาก 202 ผู้บริหารสโมสรกีฬาจาก 3 สมาคมกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ 15 ตัวแปร ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่เลือกในอันดับสูงสุดคือ ความรู้ด้านการกีฬา และการจัดการการเงิน ตามมาด้วยการตลาดและการสื่อสาร ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสมรรถนะอยู่ในอันดับต่ำสุด ต่อมา Koustelios (2003b: 130-134) ได้ศึกษาในสมรรถนะที่ต้องการของศูนย์ออกกำลังกาย เอกชนว่า ขนาดขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อสมรรถนะของผู้บริหารอย่างไร จากผู้บริหารศูนย์ออกกำลังกายตามภาคต่างๆ ในกรีซจำนวน 186 คน และศูนย์ออกกำลังกายแบ่งตาม

ขนาดออกเป็น กลุ่มที่หนึ่ง มีสมาชิกน้อยกว่า 100 คน กลุ่มที่สองมีสมาชิก 100-300 คน และกลุ่มที่สาม มีสมาชิกมากกว่า 300 คน ผลการศึกษาพบว่า มี 4 สมรรถนะ 16 ตัวแปร 1) การตลาดและการสื่อสาร 5 ตัวแปร 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 ตัวแปร 3) การจัดการการเงิน 3 ตัวแปร และ 4) การบริหาร 3 ตัวแปร ขนาดของศูนย์ที่ต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารศูนย์ออกกำลังกายขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการการเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารมากกว่าผู้บริหารศูนย์ฯ ที่มีขนาดเล็ก

Paris and Zeigler (2003: 27-30) สัมภาษณ์จาก 6 มิติ 40 ตัวแปร คือ 1) การสื่อสาร 2) การวางแผน 3) การศึกษา 4) การประเมิน 5) การเงิน และ 6) การนำ ตามตำแหน่งที่แตกต่างกัน โดยสอบถามจากครูผู้เชี่ยวชาญที่สอนในหลักสูตรพลศึกษาและการบริหารจัดการกีฬา ภาควิชาพลศึกษา (Faculties of the Department of Education Physical Education Council; FEPEC) พลศึกษาและผู้บริหารกีฬา จากโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยชุมชนใน Ontario และ Canada พบว่ามีความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน Alexandra, Konstantionos, Pantelis, and Panagiotis (2007: 47-58) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารของศูนย์เยาวชนและศูนย์ฝึกในร่มจากผู้บริหารศูนย์สุขภาพและสมรรถภาพ 101 คน ในเทศบาลเอเธนส์ (Athens) และแอตติกา ตะวันออก (East Attica) ของกรีซพบว่า มี 8 สมรรถนะ 69 ตัวแปร ได้จัดอันดับความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้ 1) เทคนิคการบริหารจัดการ 15 ตัวแปร 2) วิทยาศาสตร์การกีฬา 13 ตัวแปร 3) การจัดการกิจกรรม 10 ตัวแปร 4) การประชาสัมพันธ์ 8 ตัวแปร 5) ทักษะคอมพิวเตอร์ การวิจัย 8 ตัวแปร 6) การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก 5 ตัวแปร 7) การปกครอง 5 ตัวแปร และ 8) ความปลอดภัย การป้องกันการบาดเจ็บ 5 ตัวแปร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารทางการกีฬา ประกอบด้วย มิติดำเนินการ เชี่ยวชาญในอาชีพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีม เรียนรู้และพัฒนาตนเอง จริยธรรมปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ การจัดการเปลี่ยนแปลง การจัดการความเสี่ยง การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ การติดตามงาน การบริหารเวลา ทักษะการติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การจัดการความรู้ในองค์กร การวิจัยและพัฒนา การบริหารคนและผลงาน การจัดการกีฬา การจัดการทรัพยากร การตลาดกีฬา การประสานสัมพันธ์ การเขียนโปรแกรม กฎหมาย การบัญชี การจัดการการเงิน วิธีการทางธุรกิจ รากฐานทางปรัชญา การเป็นบุคลากร การบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก ความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุ การใช้คอมพิวเตอร์ การจัดการกิจกรรมพิเศษ การจัดการผู้สนับสนุน การสอนและพัฒนาทีมงาน การประชาสัมพันธ์ การสื่อสารการขาย สื่อสารมวลชน การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกับผู้มีส่วนร่วม ทักษะด้านภาษา การสร้างเครือข่าย การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน การ

ให้อำนาจ วิทยาศาสตร์การกีฬา.ธรรมชาติของกีฬา การจัดการสุขภาพและสมรรถภาพ และทักษะการกีฬา

การวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานสำหรับบุคลากรในองค์กรและระบุองค์ประกอบของสมรรถนะว่ามีอะไรบ้างนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและอธิบายดังรายละเอียดต่อไปนี้ Spencer and Spencer (1993: 94-106) ได้อธิบายกระบวนการวิเคราะห์หาสมรรถนะ ว่าประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดเกณฑ์การวัดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Define performance effectiveness criteria) 2) การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง (Identify a criterion sample) 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect data) 4) การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ (Analyze data and develop competency model) 5) วัดความถูกต้องของโมเดลสมรรถนะ (Validate competency model) และ 6) การประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะ (Prepare application of the competency model) ส่วน เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543: 13) กล่าวว่า การวิเคราะห์และจัดทำสมรรถนะให้กับตำแหน่งงานใดในองค์กร ก็เหมือนการตอบคำถามว่า บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไรในแง่ของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ ในวิชาชีพ ที่จะสามารถทำงานนั้นให้ได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับขององค์กร โดยทั่วไปเริ่มต้นโดยการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะขององค์กรหนึ่งๆ จะเริ่มต้นจาก 1) การศึกษาเนื้อหาขององค์กรมีแผนกลยุทธ์และแผนงานเรื่องสำคัญๆ อะไรบ้าง (Corporate strategy and master plan) 2) ศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม (Corporate culture or core values) ซึ่งสามารถพิจารณาถึงภาพลักษณ์และปรัชญาในการบริหารขององค์กร 3) ศึกษาความคิดเห็น มุมมอง หรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อความสามารถหลักขององค์กร ตลอดจนจะต้องกำหนดทักษะความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรในองค์กรว่า ควรเป็นอย่างไรในการมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ 4) การศึกษาคุณสมบัติหรือพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล ว่ามีศักยภาพสูงหรือที่ส่งผลให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดี โดยพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานสำคัญให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดึนั้น บุคลากรเหล่านั้นมีคุณสมบัติเด่นอย่างไร มีบทบาทและพฤติกรรมอย่างไร สิ่งใดเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมสำคัญที่บุคลากรเหล่านั้นมีคล้ายกัน และ 5) ศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความ รับผิดชอบหลักของงานต่างๆ (Job content analysis)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545: 251-253) ได้อธิบายวิธีการกำหนดสมรรถนะมีรายละเอียดดังนี้ 1) การกำหนดจากการวิจัย (Research-based approach) เป็นวิธีการจัดทำสมรรถนะโดยการวิจัยพฤติกรรมของผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ทำให้เขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จซึ่ง

การเก็บข้อมูลจะใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างมาสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจะรวบรวมเพื่อจัดทำเป็นสมรรถนะสำเร็จรูปสำหรับใช้ในองค์กรต่างๆ ได้ทันที 2) การกำหนดจากกลยุทธ์องค์กร (Strategy-based approach) เป็นการจัดทำสมรรถนะบนพื้นฐานของกลยุทธ์ในอนาคตโดยคาดการณ์ว่าในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น สมรรถนะตัวใดมีความสำคัญและจำเป็น ซึ่งจะเน้นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เฉพาะผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์เชิงกลยุทธ์ในอนาคต 3) การกำหนดจากคุณค่าขององค์กร (Value-based approach) เป็นการจัดทำสมรรถนะโดยให้ผู้บริหารกำหนดคุณค่าขององค์กรขึ้นมาก่อน ซึ่งการกำหนดคุณค่านี้ไม่จำเป็นต้องมาจากคุณค่าทางวัฒนธรรมองค์กรเสมอไป อาจกำหนดมาจากการต้องการของผู้บริหารระดับสูงคนเดียวก็ได้เมื่อกำหนดกรอบคุณค่าได้แล้ว จึงนำมาวิเคราะห์หาสมรรถนะที่จะทำให้เกิดคุณค่าขององค์กรตามที่กำหนดไว้ และ 4) การกำหนดด้วยวิธีการผสมผสาน (Combination) เป็นวิธีการจัดทำสมรรถนะโดยอาศัยแนวทางทั้งสามมาใช้ร่วมกัน เพื่อเกิดประสิทธิภาพการพัฒนาสมรรถนะสูงสุด

จากการศึกษาผู้วิจัยได้เลือกการวิเคราะห์และจัดทำสมรรถนะ โดยพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการคนเก่ง หรือการจัดการกีฬา และผู้บริหารที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับในสมาคมกีฬา โดยมีขอบเขตการพิจารณาจากวิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์ จากนั้นจึงจำแนกมาเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน เนื่องจากวิธีนี้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารจะเข้าใจและมองเห็นทิศทางมากกว่า ส่วนที่จะกำหนดว่าจะมีสมรรถนะกี่ตัว ให้ยึดสมรรถนะหลักตัวใดมีความสำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ (Perception) และเข้าใจมาตรฐานสมรรถนะของคนเก่งที่สมาคมกีฬาต้องการให้มี

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคนเก่ง

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคนเก่ง มีเนื้อหาสาระครอบคลุมในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการคนเก่ง และปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

องค์กรสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญแก่งานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้ทุกกิจกรรมและทุกหน้าที่ในองค์กรดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้ดำเนินไปในแนวทางที่ต้องการ ดังนั้นองค์กรจะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้หรือไม่จะต้องอาศัย

มนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้งานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้ในการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

1. ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจะทำความเข้าใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้ และเข้าใจในความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญ ต่อองค์กรอย่างไร โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายดังนี้ Williams (2005: 464) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสาะหา พัฒนา และเก็บรักษาคนที่มีคุณสมบัติที่ดีให้ ทำงานต่อไปซึ่งเป็นภาระสำคัญที่สุดในการจัดการ เช่นเดียวกับ Champoux (2006: 276) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้เกิดคุณค่าของรายบุคคลในระบบการจัดการ จนสามารถทำ ให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วน พยอม วงศ์สารศรี (2545: 5) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการทำให้ผู้บริหารให้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคล ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ ปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และ ยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน ด้วยเหตุผลทุกพล ภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ส่วน ญัฐพันธ์ เชนรันทน์ (2545: 15) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและหรือ บุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการ สรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้ง ดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กร มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและ มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ดื้อนพ้นจากการ ร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต สำหรับ ภาพร ชันธหัตถ์ (2549: 2) กล่าวว่า เป็นศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร มอบหมายงาน พัฒนาบุคคลและให้พ้นจากงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์กรเป็น สำคัญ นอกจากนี้ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 2) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กร ได้รับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่ องค์กรได้บุคลากรและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่ เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรตั้งแต่การระบุ (Identification) การพัฒนา (Development) การให้รางวัล

(Rewarding) และการรักษา (Retention) ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2. ความเป็นมาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาไม่พบหลักฐานที่ชี้ชัดว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อใด หากแต่เมื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีการจัดการ พบว่าแนวคิดการงานในสมัยดั้งเดิมโดยเฉพาะในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในระยะปลายศตวรรษที่ 17 ถึงช่วงศตวรรษที่ 18 ที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดของนายจ้างเกี่ยวกับคนและงานตามลำดับ โดยบุคคลที่มีแนวคิดที่เกี่ยวกับคนและงานในยุคแรกๆ และอาจกล่าวได้ว่าเป็นบุคคลที่ริเริ่มนำหลักการบริหารบุคคลมาใช้ในการองค์กร ได้แก่ Ferderick W. Taylor, Hugo Munsterberg, McGrigor และ Robert Owen

2.1 แนวคิดของ Ferderick W. Taylor

Ferderick W. Taylor เป็นผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าที่ Midvale Steel Company ที่เมือง Philadelphia สหรัฐอเมริกา ได้สังเกตเห็นว่าการทำงานของคนงานในโรงงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและขาดมาตรฐานในการทำงาน คนงานจำนวนมากไม่ทำตามกฎที่โรงงานตั้งไว้ ละเลยหน้าที่ทำให้ผลผลิตในแต่ละวันต่ำกว่าเป้าหมาย ส่งผลกระทบต่อโรงงานอย่างหนัก โดย Taylor ได้ตั้งสมมติฐานจากสิ่งที่สังเกตพบ ดังนี้ คนงานอาจมีความกังวลหรือปัญหาในการทำงาน กฎที่โรงงานกำหนดอาจไม่มีความชัดเจนและไม่แน่นอน ค่าจ้างรายชั่วโมงที่คนงานได้รับอาจน้อยเกินไปไม่สัมพันธ์กับปริมาณที่ทำ ขนาดของอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานไม่สัมพันธ์กับลักษณะของคนงานแต่ละคน Taylor ได้ตัดสินใจทำการศึกษาเพื่อค้นหาวิธี การทำงานโดยเริ่มต้นศึกษา จากหัวหน้าคนงาน และวิเคราะห์งานเครื่องกลึง (Lathe work) มีการเก็บข้อมูลทุกด้านของคนงานที่ต้องทำงานกับเครื่องกลึง ส่งผลทำให้ Taylor ค้นพบวิธีการตัดเหล็กอย่างไรให้ได้มาตรฐาน และสามารถจัดสิ่งสูญเสียต่างๆ ได้เพิ่มขึ้นในแต่ละวัน

นอกจากนี้ Taylor ได้ปรับเปลี่ยนขนาดพลั่วเพื่อให้มีน้ำหนักที่พอเหมาะต่อการใช้งาน รวมถึงได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าจ้างแก่คนงานใหม่จากเดิมมีการจ่ายเท่ากันทุกคนในแต่ละวัน เป็นการกำหนดค่าจ้างที่สูงขึ้นหากคนงานสามารถทำงานได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลทดลองพบว่า วิธีการแบบใหม่ทำให้คนงานทำงานได้ถูกวิธี มีเวลาพัก ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และคนงานได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นส่งผลให้โรงงานประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ อีกทั้งคนงานก็พึงพอใจกับวิธีการของ Taylor เป็นอย่างมาก

สรุปแนวคิดของ Taylor ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในโรงงานได้จริง ดังนี้ (Stoner, Freeman, and Gilbert, 2002: 34-37) Taylor ได้ทำการค้นหาวีการทำงานที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์แทนการใช้กฎระเบียบที่ไม่แน่นอน ปรากฏจากการวางแผนไว้ล่วงหน้าหรือปล่อยไปตามธรรมชาติ (Rule of thumb) ทั้งนี้ต้องทำการสังเกตและบันทึกสิ่งที่เห็นและรับรู้ทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เพื่อพัฒนาไปสู่แนวทางที่คิดว่าควรจะเป็นและต้องเป็นแนวทางที่ดีที่สุดเมื่อสังเกตและบันทึกสิ่งที่ได้เห็นและรับรู้แล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์อย่างรอบคอบถึงการทำงานของคนงานแล้วพัฒนาไปสู่แนวทางที่คิดว่าควรจะเป็นแนวทางที่ดีที่สุด เพราะวิธีการที่ดีที่สุด มีอยู่เพียงวิธีเดียว ใช้วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยนำหลักของเหตุและผลมาใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน เช่น คนงานที่แข็งแรงก็ให้ทำงานที่ต้องใช้กำลังมากกว่าคนที่มีรูปร่างผอมบางกว่า เมื่อรับคนงานเข้าทำงานแล้ว ต้องฝึกหัดให้เข้าทำงานโดยฝึกงานหรือสอนงาน อย่างไม่ปิดบังและพัฒนาคนงานให้มีคุณสมบัติตรงตามหน้าที่ของแต่ละคนจนเขาสามารถเพิ่มผลผลิตได้ตามที่ต้องการ ให้การศึกษาและพัฒนาคนงาน ให้คนงานเกิดความชำนาญในงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้จะต้องจัดการศึกษาโดยการสอนงานให้แก่บุคลากรทุกคน แม้ว่าพวกเขาจะผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงานแล้วก็ต้องทำการสอนงานต่อไปเพื่อวิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้แก่พวกเขาและควรให้ความใกล้ชิด เพื่อความร่วมมือระหว่างคนงานและผู้บริหาร เพื่อสร้างมิตรภาพ ความสามัคคีเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของโรงงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

แนวคิดของ Taylor นี้ได้รับการยอมรับและนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน จึงอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาของ Taylor เป็นการวางหลักการสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นประโยชน์ต่อระบบการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจของอุตสาหกรรมต่างๆ ในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อระบบการผลิตและการจัดการ เนื่องจากการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนและงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการออกแบบกระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมถึงมีการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) ตามความชำนาญและตามความเหมาะสม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ในที่สุด

2.2 แนวคิดของ Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial psychologist) ชาวเยอรมัน ที่ได้ทำการศึกษาหาวิธีการในการปรับปรุง พัฒนาคนงานให้มีความสามารถและเชี่ยวชาญในงานที่ทำ เพราะโดยธรรมชาติของคนจำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง เจ้าของโรงงานจึงควร

ทำการศึกษาค้นงานของตนเองเพื่อให้รู้ว่าจะกระตุ้นให้คนงานทำงานได้อย่างไร และด้วยวิธีการใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแสวงหาคนคัดเลือกและหางานที่เหมาะสมได้

Munsterberg ได้เสนอแนวคิดที่สะท้อนให้เห็นความสำคัญของวิชาจิตวิทยาโดยจัดพิมพ์หนังสือ “Psychology and Industrial Efficiency” เนื้อหาแสดงความสำคัญของการจัดการตามแนวคิดของ Taylor โดยแนะนำวิธีการที่จะทำให้สามารถแสวงหาบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดเพื่อเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่างๆ ในโรงงาน ซึ่งวิธีการดังกล่าวคือการใช้เทคนิคทางจิตวิทยาในการวัดความแตกต่างของบุคคลให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล Munsterberg จึงได้พัฒนาวิธีการทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร การใช้จิตวิทยาจึงมีความสำคัญและอยู่คู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาจนถึงปัจจุบัน

2.3 แนวคิดทฤษฎีใจของ Douglas McGregor

Douglas McGregor ได้ให้แนวคิดการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ได้โดยจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเจ้าของโรงงานต้องเข้าใจพฤติกรรมของงานโดยต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ McGregor จึงเฝ้าติดตามการทำงานของคนงานแต่ละคนในโรงงานทำให้สามารถจำแนกคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ คนงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งแทนด้วย X และคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งเป็นตัวแทน Y การค้นพบคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรดังกล่าวต่อมาได้รับการยอมรับเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎี X คนงานส่วนใหญ่แล้วมักไม่ชอบทำงานโดยพยายามหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงเสมอหากได้โอกาส เมื่อคนงานไม่ชอบทำงาน ก็มักจะทำต่อเมื่อได้รับการบังคับ ชูเชิญ ถูกสั่งการและถูกควบคุมการทำงานโดยผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวด คนงานส่วนใหญ่ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ไม่มีความทะเยอทะยานในการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ แต่พวกเขาเหล่านั้นต้องการแรงจูงใจด้านการเงิน ความมั่นคงและความปลอดภัย นอกจากนั้นคนงานส่วนใหญ่มักขาดความคิดริเริ่ม ชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมักใช้ตัวเองเป็นศูนย์กลางไม่ใคร่ใส่ใจผู้อื่น โดยเฉพาะเป้าหมายขององค์กร ส่วน ทฤษฎี Y มนุษย์มีความพยายามทั้งทางด้านการกายภาพและการทำงาน โดยธรรมชาติแล้วจิตใจของมนุษย์ต้องการทั้งการพักผ่อนและการละเล่น มนุษย์สามารถทำการควบคุมและบังคับตนเองในการทำงานให้กับองค์กร มีจินตนาการสูงจะมีความสามารถในระดับสูง มีความซื่อสัตย์และสามารถแก้ไขปัญหาองค์กรได้ในระดับกว้าง มีภาระความผูกพันในการทำงาน

ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่ทำให้สำเร็จ โดยเฉลี่ยมนุษย์เรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่เหมาะสมมนุษย์ไม่เพียงแต่จะยอมรับแต่กลับแสดงความรับผิดชอบในงานด้วย

องค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันที่ผู้บริหารมีความเชื่อตามทฤษฎี Y จะสามารถใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้โดยง่ายในการพัฒนาบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและใช้ศักยภาพที่มีออกมาในงานได้มากที่สุด ทั้งนี้ องค์กรจะต้องให้ความสนใจ ดูแลและเผื่อระวังเป็นรายบุคคลสำหรับบุคคลมีพฤติกรรมเป็นไปตามทฤษฎี X ด้วยการเสริมสร้างขวัญกำลังใจกระตุ้นด้วยผลตอบแทนและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น เพื่อให้บุคคลตามทฤษฎี X มีเหตุผลและปรับเปลี่ยนตนเองเป็นบุคคลตามทฤษฎี Y

2.4 แนวคิดของ Robert Owen

ภายหลังจากเริ่มเห็นความสำคัญ ของความเป็นมนุษย์ของคนงานมากขึ้นและเห็นว่าสิ่งนี้เองจะเป็นการสร้างความได้เปรียบของการทำงานและได้ผลงานมากกว่าคู่แข่ง ถ้าสามารถคุมคนงานให้มีความซื่อสัตย์ ทุ่มเทและอยู่กับงานกับองค์กรตลอดไป ดังนั้น จึงพบว่าในช่วงกลางศตวรรษที่ 19 นายจ้างเริ่มหันมาใช้หลักการจัดการอย่างจริงจัง หลายกิจการเริ่มหันมาดูแลและจัดการเกี่ยวกับคนมากขึ้น โดยเฉพาะกิจการในประเทศอังกฤษของ Robert Owen ที่ให้ความสำคัญกับคนงานอย่างมากมายมีการจัดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบเรื่องคน โดยเฉพาะ Owen ได้ใช้หลักมนุษยธรรมในการจัดการเกี่ยวกับคนโดยเริ่มต้นล้มเลิกการจ้างงานคนงานที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปี มีการจัดที่อยู่อาศัยให้กับคนงานเป็นหลักแหล่งเพื่อความสะดวกในการทำงาน จัดให้ลูกคนงานหรือคนงานเดิมที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปี ได้มีโอกาสได้ศึกษาเล่าเรียนก่อนการทำงาน เพิ่มพื้นที่พักผ่อนบริเวณโรงงานและลดชั่วโมงการทำงานเหลือเพียง 10 ชั่วโมงต่อวัน เป็นต้น โดยเขาเห็นว่าหากโรงงานมีคนงานมีคุณภาพโรงงานก็จะได้ผลงานที่มีคุณภาพตามไปด้วย

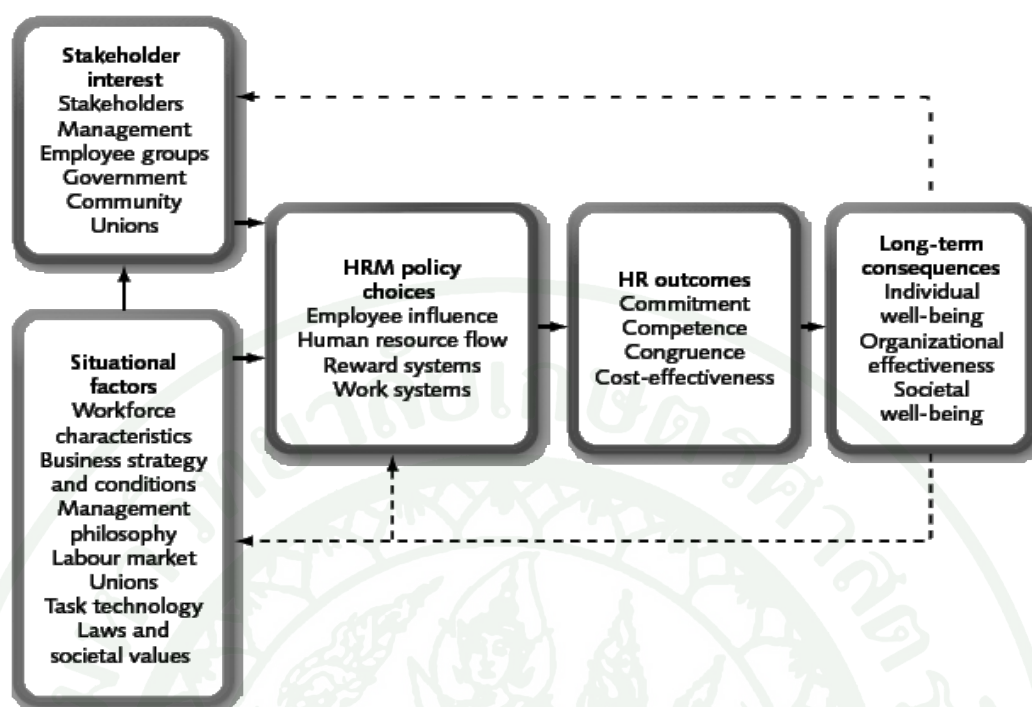
Owen ได้ให้ความสนใจและความสำคัญเกี่ยวกับคนในองค์กร โดยยังคงดำเนินการตามแนวความคิดเดิมในเรื่องคนและพยายามผลักดัน ให้เกิดพระราชบัญญัติโรงงานและสามารถทำได้สำเร็จให้ในปี ค.ศ. 1819 ได้ริยการยกย่องว่าเป็น “บิดาของการจัดการงานบุคคล” แนวคิดของ Owen จึงได้รับการกล่าวถึงและยอมรับอย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน

3. รูปของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการเลือกใช้รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความหมายชัดเจน และต้องมีความเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผลกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model) และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) ซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองที่เน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะใด โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Analoui, 2007)

3.1 กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา สามารถแบ่งตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่

3.1.1 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Harvard Model หรือเรียกว่าตัวแบบมนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย Beer *et al.*, 1984 (cited in Armstrong, 2009b) กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาการฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่ง Boxall, 1992 (cited in Analoui, 2007) ได้ให้ชื่อตัวแบบว่า Harvard Framework โดยอยู่บนสมมติฐานที่ว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าต้องการให้พนักงานในองค์กรของตนเป็นอย่างไร รวมทั้งวิธีการที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม ซึ่งแสดงตัวแบบดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 Harvard Model of HRM

ที่มา: Beer *et al.* 1984 (cited in Armstrong, 2009b)

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

ก. ปัจจัยสถานการณ์อื่นๆ ประกอบด้วย ปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงานสภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ข. ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กรเหล่านี้ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร ที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

ค. นโยบายทางเลือกด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี อธิพิพลของพนักงาน ความคล่องตัวของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การมีระบบการให้รางวัล

หรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ ประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้ และระบบการทำงาน ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัด และที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ง. ผลลัพธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์กรมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์กร การทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนาน องค์กรมีความมั่นคง และแข่งขันได้ในระยะยาว

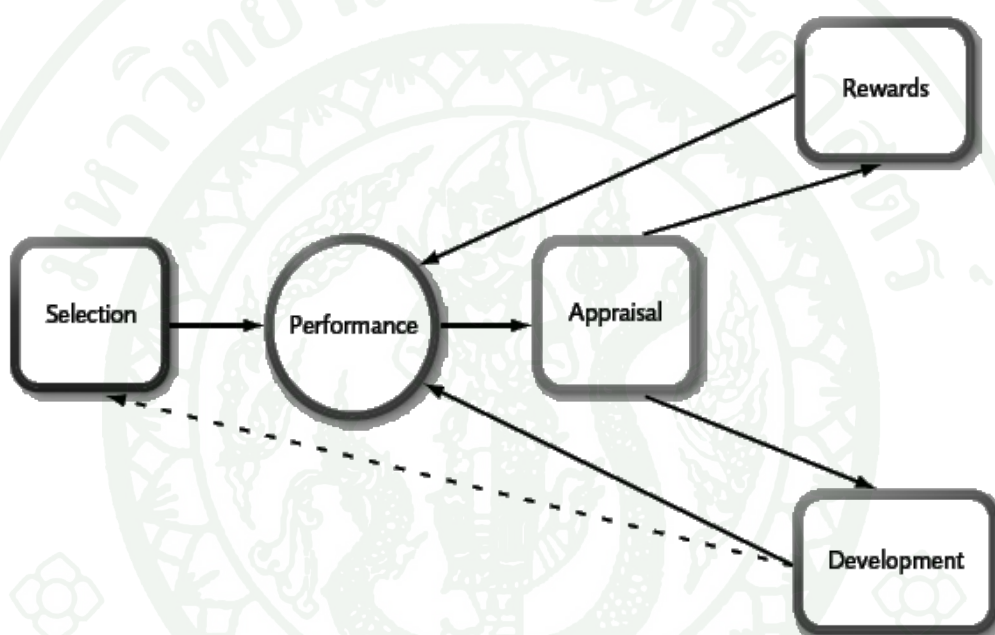
จ. ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์กร โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์กร คือ พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากยังพบว่าตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ความผูกพัน สมรรถนะ ความลงตัว และประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และยังให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างสัมพันธ์ภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น องค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสมเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร ทำให้คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่การสื่อสารในองค์กร การสร้างทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

3.1.2 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Michigan Model หรือเรียกว่า ตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) คือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบนี้ว่าเป็นกลุ่มอรรถประโยชน์นิยม (Utilitarian instrumentalism)

คือมองผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การมีผลประโยชน์ที่ดีขึ้น

สำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้ พัฒนาโดย Fombrun *et al.*, 1984 (cited in Analoui, 2007) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกนที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ขององค์กรจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร แนวคิดนี้สามารถเรียกได้ว่าเป็น ตัวแบบเทียบเคียง (Matching model) (Boxall, 1992)

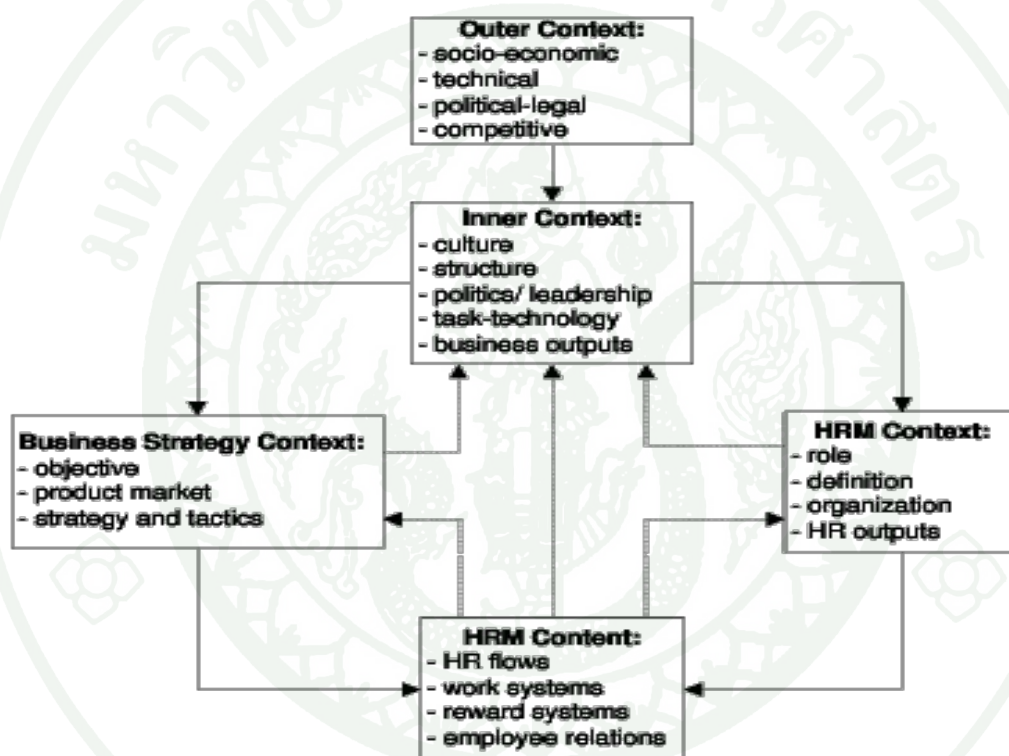


ภาพที่ 3 Michigan Model of HRM

ที่มา: Fombrun *et al.*, 1984 (cited in Analoui, 2007)

จากภาพที่ 3 อธิบายได้ตามวงจรของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน 2) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร 3) กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ 4) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

3.2 ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Warwick Model โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดย Hendry and Pettigrew, 1986 (cite in Analoui, 2007) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ กลยุทธ์ขององค์กร คือ พยายามบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ (Beardwell and Claydon, 2007)



ภาพที่ 4 Warwick Model of HRM

ที่มา: Hendry and Pettigrew, 1986 (cite in Analoui, 2007)

นอกจากนี้ ตัวแบบนี้ยังเสนอจุดเน้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 2 ลักษณะ ได้แก่

- 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงนามธรรม (Soft human resource management) เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ถูกคิดขึ้นโดย Beer *et al.*, 1984 and Walton, 1985 (cite in Analoui, 2007) โดยมีลักษณะเหมือนกับตัวแบบฮาร์วาร์ด ซึ่งจะให้ความสำคัญกับคนมากกว่าการจัดการ โดยเชื่อว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง แนวทางนี้จึงมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์แสดงศักยภาพออกมา เน้นเรื่องการสร้างควมไว้

เนื้อเชื้อใจ การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกรู้ถึงการมีความผูกพัน ความเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน และ 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรูปธรรม (Hard human resource management) เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกคิดขึ้นโดย Fombrun *et al.*, 1984 (cite in Anloui, 2007) โดยทั่วไปมีลักษณะคล้ายกับตัวแบบมิชชัน สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้จะให้ความสำคัญไปที่การจัดการมากกว่าเรื่องคน

ดังนั้นแนวทางนี้มองว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระงานด้านหนึ่ง ที่องค์กรจะสามารถเพิ่มผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรได้มากที่สุด จากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และแนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การจัดการองค์กรเกิดประสิทธิภาพคือ ต้องมีการบูรณาการ (Integrated) เรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรหรือในอีกลักษณะ คือ การใช้พนักงานเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงกลยุทธ์ขององค์กร โดยผ่านนโยบายในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับความจำเป็นขององค์กร การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่องค์กรและพนักงาน การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสม และการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. แนวคิดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรสมัยใหม่ ได้เปลี่ยนจากงานบุคคลที่ทำหน้าที่เพียงการสรรหาบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับค่าจ้าง และการเข้าออกงานในแต่ละวัน ไปเป็นการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การจัดการผลประโยชน์ตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงการดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน แนวคิดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จึงควรเป็นดังนี้

4.1 มุ่งให้ความสำคัญด้านทุนมนุษย์ โดยมุ่งไปที่ความสำคัญของบุคคลในองค์กร ในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ทั้งนี้พบว่าผู้บริหารสมัยเก่ามองว่าบุคลากรคือลูกจ้างที่ต้องทำงานให้กับองค์กร องค์กรได้ลงทุนในการจ้างพวกเขาจึงต้องทำงานที่องค์กรต้องการ แนวคิดนี้ต้องปรับเปลี่ยนและทำให้หายไปในองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากผู้บริหารรุ่นใหม่จะต้องมองว่าบุคลากรเปรียบเสมือนทรัพยากรหากมีการลงทุนในส่วนนี้มากเท่าใดก็จะส่งผลกลับสู่องค์กรมากเพิ่มขึ้นตามลำดับ

4.2 การสร้างประสิทธิภาพสำหรับบุคคลขององค์กร เนื่องจากประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในบุคลากรขององค์กร จะนำมาซึ่งประโยชน์มากมายและจะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง การสร้างประสิทธิภาพจึงรวมไปถึงการทำหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรด้วย

4.3 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์คือศูนย์กลางของบุคคลในองค์กร โดยพบว่างานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก ผลตอบแทน บุคลากรสัมพันธ์ และการฝึกอบรม เป็นต้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความใกล้ชิดกับทุกคนเปรียบเทียบกับเสมือนศูนย์กลางทำหน้าที่ด้านดูแลทุกข์สุขรวมถึงผลประโยชน์ที่บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับจากองค์กร

4.4 แนวคิดด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่เน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยไม่เพียงแต่ต้องทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถแล้ว ยังต้องทำงานเชิงรุกเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและทุกส่วนขององค์กร นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องแสดงความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

กล่าวได้ว่า แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ สามารถสร้างจุดเด่น ความเข้มแข็งในแต่ละองค์กร และสามารถยกสถานะขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง

5 ความสำคัญและประโยชน์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทำงาน ที่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนและสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานในองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนหน่วยงานที่คอยเสริมสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

5.1 ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์กร จะเห็นได้จากการกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบให้กับคนในองค์กรที่แตกต่างกัน คุณค่าของแต่ละคน มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กร เนื่องจากทุกคนต้องช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกันต่างคนต่างก็ช่วยกันทำงานจนสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ครั้งแล้วครั้งเล่าอย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์กร

5.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นที่ปรึกษาของทุกหน่วยงาน โดยจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆในองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่โดยตรง ในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจต่อคนในองค์กร ทำให้คนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน โดยสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้และสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตน ในการสร้างสรรค์งานเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างเต็มที่

5.3 การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม กล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นงานที่มีความสำคัญ โดยหากทำงานนี้ผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่องค์กรในวงกว้างและในระยะยาวองค์กรอาจล่มสลายได้

5.4 การจัดการคนเก่งในองค์กร นอกจากการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมแล้วการเสริมสร้างคนเก่งในองค์กรก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยพบว่ามีคนเก่งจำนวนมาก ที่ไม่อาจดึงเอาความเก่งของตนเองมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำหน้าที่นี้โดยการจัดให้มีโปรแกรมจัดการ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งในหน่วยงานและดึงเอาจุดเด่นแต่ละคนออกมาในการทำงานให้ได้อย่างเต็มที่

5.5 ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมองเห็น คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ว่าไม่ใช่เป็นภาระหรือต้นทุนที่องค์กรต้องจ่าย แต่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากปัจจุบันองค์กรมันถูกกดดันจากคู่แข่งด้านต้นทุน ในการดำเนินงานองค์กรโดยทั่วไปจึงมุ่งไปสู่การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total quality management) และต้นทุนแรงงานนับได้ว่าเป็นต้นทุนแฝงที่องค์กรต้องจ่ายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากบริหารจัดการไม่ดีก็ต้องแบกรับต้นทุนนี้ แต่หากองค์กรเห็นความสำคัญ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่องในแต่ละหน้าที่ก็จะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานได้อีกทางหนึ่ง

5.6 เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่การจัดการ หน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม จึงพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่การจัดการ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่ต้องทำความเข้าใจในเรื่องนี้เพราะการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จผู้บริหาร จะต้องใช้หน้าที่การจัดการร่วมกันในการใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการให้บรรลุผลสำเร็จ

จากความสำคัญและประโยชน์ดังกล่าวจึงพบว่า ทุกองค์กรได้หันมาให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น การแข่งขันในการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจึงกลายเป็นจุดขายที่

สร้างความโดดเด่น และภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพร้อมให้การสนับสนุนองค์กร เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองตั้งใจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์บอกให้รู้ว่า องค์กรนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับความจำเป็นในอนาคต

1. ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

1.1 กลยุทธ์ ในภาษาอังกฤษมีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า “Strategia” ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก ตำราทางกลยุทธ์เล่มแรกของโลกจะเป็นตำราทางการทหารหรือตำราพิชัยสงครามต่างๆ Clausewitz (1782) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดในแต่ละสมรภูมิด้วยวิธีการใด ในยุคต่อมาเมื่อองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขัน แนวคิดเรื่องกลยุทธ์จึงมีการแพร่หลายขึ้น

Chandler (1962) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กรและการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ Steiner (1979) มองว่ากลยุทธ์คือสิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้ หรือตอบสนองต่อการปรับตัว หรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และกล่าวว่า กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร 2) กลยุทธ์จะต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร 3) กลยุทธ์ จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น 4) กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ และ 5) กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และทำอย่างไรจึงบรรลุสิ่งนั้น ส่วน Quinn (1980) ให้นิยามว่า กลยุทธ์เป็นแผนที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักขององค์กร นโยบายและการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมดอย่างที่ต้องการ Lawrence and Glueck (1987) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนหลักขององค์กรที่วางไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการได้ สำหรับกลยุทธ์ในความหมายของ Henderson (1989) คือ

การค้นหาลักษณะที่ตรงและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถให้แก่ธุรกิจ อีกทั้งความได้เปรียบในการแข่งขันคือการสร้างสิ่งที่มีความแตกต่าง ส่วน Mintzberg (1994) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เป็นแผนหรือแนวทางในการบรรลุ เป้าหมาย 2) กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ 3) กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่งขององค์กรในอุตสาหกรรม และ 4) กลยุทธ์เป็นมุมมอง คือ วิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร แนวคิดของ Mintzberg เป็นความคิดที่ยืดหยุ่น คือไม่มองว่ากลยุทธ์เป็นเพียงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่อาจจะเป็นสิ่งใดก็ได้ดังสี่ลักษณะดังกล่าวข้างต้น เช่นเดียวกับ Porter (1996) ที่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวว่า กลยุทธ์ในการแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่าง ซึ่งหมายถึงการเลือกชุดกิจกรรมที่มีความแตกต่างอย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบส่วนผลที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้แก่ผู้บริโภค

Hill, Ireland, and Hoskisson (2005) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ เป็นชุดของภาวะผูกพันและการดำเนินต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น ส่วน สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึงการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมติฐานการปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต เช่นเดียวกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมีลักษณะเป็นขั้นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สำหรับ ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2549) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ แผนประเภทหนึ่งที่วางไว้เพื่อความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการของการกำหนดแผนหรือการทำให้แผนบรรลุความสำเร็จในวิธีการ อันเกิดจากปฏิภาณไหวพริบ ความชำนาญ”

จากความหมายของกลยุทธ์ดังกล่าวพอที่จะสรุปได้ว่า กลยุทธ์คือ กระบวนการวางแผนการทำงานเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์จะสร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นแนวทางการจัดการที่ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic evaluation and control) เทคนิคนี้ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถวางทิศทาง วัตถุประสงค์ และจัดวางตำแหน่งขององค์กร ได้อย่างเป็นระบบชัดเจนและมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในอนาคต มุ่งเน้นถึงประสิทธิผลของการบริหารงานมากขึ้น

1.2 แนวคิดและความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นโดย Fombrun *et al.* (1984) ได้กล่าวว่า องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 3 อย่าง คือ 1) พันธกิจและกลยุทธ์ 2) โครงสร้างองค์กร และ 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เขาได้นิยามคำว่ากลยุทธ์ไว้ว่าเป็นกระบวนการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ที่องค์กรใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Hendry and Pettigrew (1986) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ 4 ความหมาย คือ 1) การใช้แผน 2) การออกแบบและการจัดการระบบบุคลากรตามนโยบายการจ้างและกลยุทธ์แรงงาน 3) การบูรณาการระหว่างกิจกรรมและนโยบาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ และ 4) การให้ความสำคัญกับคนที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วน Dyer and Holder (1988) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญ คือ 1) กลยุทธ์ครอบคลุมการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบาย การใช้ทรัพยากร 2) กลยุทธ์ขับเคลื่อนได้โดยธุรกิจและเน้นที่ประสิทธิภาพขององค์กร 3) กลยุทธ์จะบูรณาการทุกเรื่องที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย และ 4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยมีฝ่ายบุคคลให้การสนับสนุน สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ระบบบุคคลและโครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับ Dessler (2006) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและความยืดหยุ่น เช่นเดียวกับ Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2006) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ แบบแผนของกิจกรรมและการใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ที่มุ่งหวังจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาควบคู่กับความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ การดำเนินงาน การควบคุมและประเมินผลอย่างเป็นระบบ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายเบื้องต้นก็เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะ ความมุ่งมั่น และมีแรงจูงใจที่เพียงพอที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนั้นแล้วยังช่วยให้องค์กรมองเห็นทิศทางที่ต้องก้าวไป Dyer and Holder (1988)

กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรมีกรอบความคิดที่ทำงานรวมเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งแต่ละงานจะส่งผลซึ่งกันและกันจนเกิดความสมบูรณ์

1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยทั่วไปแล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต่อองค์กรในประเด็นต่างๆ ดังนี้ (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2546: 13-14)

1.3.1 จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั่นคือองค์กรสามารถสร้าง “Strategic fit” ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

1.3.2 ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนเห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่จะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้นๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไป

1.3.3 ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้

1.3.4 ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล

1.3.5 ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง



ภาพที่ 5 ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546: 13-14)

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรรู้ทิศทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน สร้างความสอดคล้องในการดำเนินงานของหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อบ่มงู่สู่วัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

1.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาวที่ใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร Wheelen and Hunger (2002: 29-33) ได้แบ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and control)

1.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์เริ่มตั้งแต่วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงปัจจัยต่างๆ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อที่จะได้ทราบสถานะของตัวองค์กรที่

อยู่ในปัจจุบันนี้ และยังช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

ก. วิสัยทัศน์ เป็นการมองภาพรวมในอนาคตว่าสถานะแวดล้อมจะเป็นอย่างไรและองค์กรธุรกิจของเราจะอยู่ในตำแหน่งใดในสถานะแวดล้อมนั้น วิสัยทัศน์เป็นที่เกิดจากทัศนคติมุมมองและแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไป วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนา หรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นการชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไปสู่ และยังเป็นแรงบันดาลใจที่สำคัญสำหรับพนักงานภายในองค์กรธุรกิจด้วย

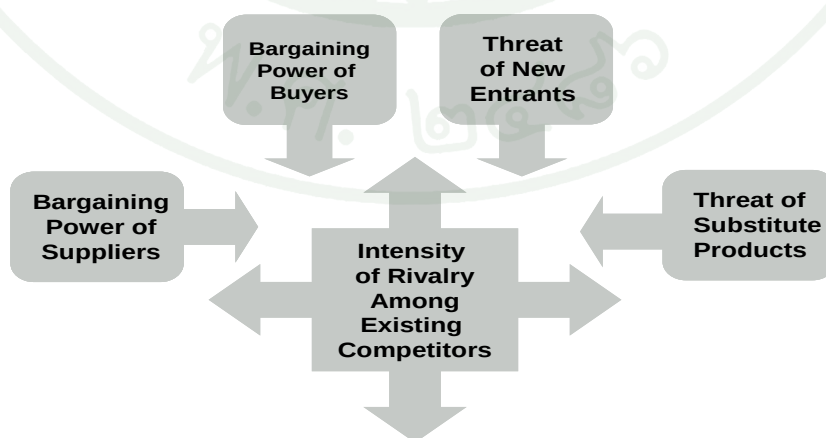
ข. ภารกิจ จะบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ (Who we are) สิ่งที่องค์กรธุรกิจเป็นอยู่ในปัจจุบัน (What we do) ทิศทางที่องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในอนาคต (Where we are headed or where we're going) และยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติต่อไปในขององค์กร หลักเกณฑ์ในการกำหนดภารกิจขององค์กร อาจจะเริ่มจากการตอบคำถามที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ธุรกิจของเราคืออะไร ใครคือลูกค้าของเรา คุณค่าอะไรที่ให้กับลูกค้า ธุรกิจของเราเป็นอย่างไร และธุรกิจของเราควรเป็นอย่างไร

ค. ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ ในการกำหนดภารกิจนั้น นอกจากจะบ่งบอกถึงธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ และสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตแล้ว องค์กรธุรกิจบางแห่งยังได้ใส่ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจเข้าไปไว้ในภารกิจขององค์กรธุรกิจด้วย ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจเป็นความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญาการดำเนินงานจะบ่งบอกถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจของกิจการ และ ความสำคัญของสังคมและจรรยาบรรณทางธุรกิจที่องค์กรธุรกิจมี

ง. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการแปลหรือเปลี่ยนภารกิจและทิศทาง ขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้ ดังนั้น วัตถุประสงค์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่า จะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่สามารถบรรลุได้ไม่ยากเกินไปมีความท้าทายไม่ยากเกินไป สามารถวัดผลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ สนับสนุนภารกิจหลัก พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ก่อให้เกิดความสนใจในหมู่พนักงาน และชัดเจนเข้าใจง่าย

จ. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายใน หรือวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ได้แก่ การพิจารณาโอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) จุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร เป็นการศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคต ขององค์กรธุรกิจ โดยปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อองค์กรธุรกิจ ซึ่งสามารถที่จะแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่อยู่นอกขอบเขต แต่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยจะเป็นปัจจัยที่สามารถชี้โอกาสและอุปสรรคขององค์กรธุรกิจได้ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environmental) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่อยู่รอบๆ ตัว มีผลกระทบในมุมกว้างต่อองค์กร และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่ องค์กรรวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง รวมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ STEP (STEP Analysis) นอกจากนี้ยังรวมถึงกฎหมาย การค้า วัฒนธรรม และ 2) สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Operational environmental) เป็น สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จัดส่ง วัตถุดิบ รัฐบาล ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ หรือที่เรียกโดยรวมว่า ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร หรืออาจจะ เรียกสภาพแวดล้อมนี้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive analysis) Porter (2003) ได้เสนอแนวความคิดเรื่องแรงผลักดัน 5 ประการ ซึ่งจะ เป็นเครื่องชี้ศักยภาพและ ความสามารถในการดำเนินงานและการทำกำไรขององค์กร ที่มีผลต่ออัตราผลตอบแทนการลงทุนในระยะยาว ซึ่งมีรูปแบบจำลองหรือที่รู้จักกันในนามของแบบจำลองของ Porter (Porter's Five Forces Model of Industry Competition)



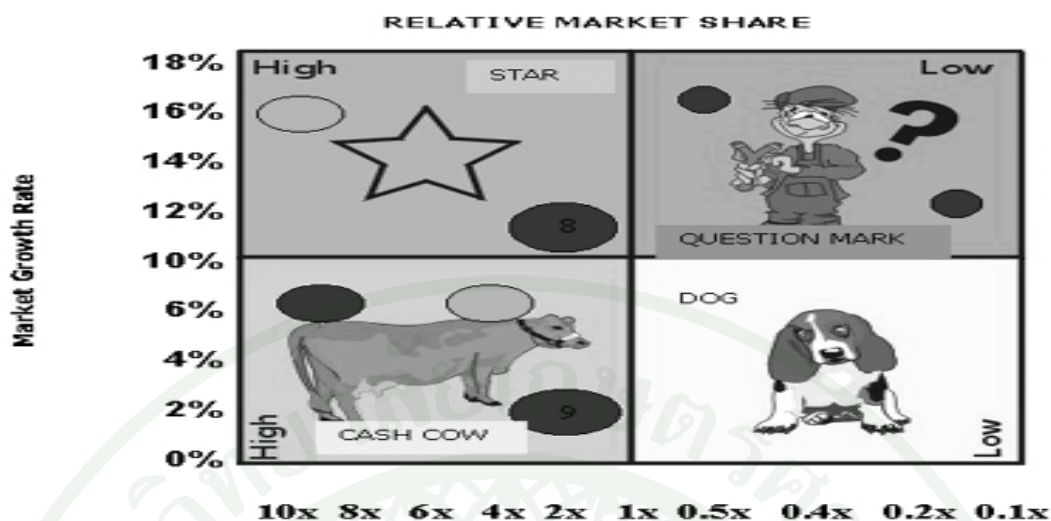
ภาพที่ 6 แบบจำลองพลังผลักดันการแข่งขันทั้งห้า

ที่มา: Porter (2003)

Porter (2003: 410-419) อธิบายไว้ว่า ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดศักยภาพในการสร้างกำไรของธุรกิจ (Profit potential) ที่องค์กรจะต้องติดตามด้วยความระมัดระวัง

- 1) คู่แข่งขันรายใหม่ เพราะคู่แข่งขันใหม่ๆ ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด
- 2) องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ส่งผลกระทบโดยตรง ได้แก่ จำนวนคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ความเหมือนหรือความต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ มูลค่าของต้นทุนคงที่ ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม ความแตกต่างทางพื้นฐานของคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม โครงสร้างในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม
- 3) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถทดแทน การมีผลิตภัณฑ์ทดแทนในอุตสาหกรรมอื่น อาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทนอื่นได้
- 4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์และบริการ จะส่ง ผลโดยตรงต่อต้นทุนในการดำเนินงานองค์กร และ
- 5) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบเพราะสามารถกำหนดราคา หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งชี้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็ง และข้อเสียเปรียบหรือจุดอ่อนขององค์กร อันจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจได้แก่ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน การปฏิบัติการ การตลาด เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา โดยได้มีผู้พัฒนาเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์และทำความเข้าใจสภาพ แวดล้อมภายในองค์กรหลายวิธีด้วยกัน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ตามตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า โดยแบ่งกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ โดยพิจารณาในแง่ความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ ห่วงโซ่แห่งคุณค่าแสดงให้เห็นถึงคุณค่าทั้งหมดที่องค์กรมอบให้แก่ลูกค้า โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการเคลื่อน ย้ายผลิตภัณฑ์ไปสู่ผู้ซื้อ รวมไปถึงกิจกรรมสนับสนุนมีหน้าที่จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกอีกด้วย และ 2) การวิเคราะห์ตามตัวแบบเมตริกซ์การเจริญเติบโตของส่วนแบ่งตลาด มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะวิเคราะห์และประเมินสภาพการลงทุนของธุรกิจ เพื่อตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป เช่น เพื่อสร้าง (Build) เพื่อรักษา (Maintain) เพื่อเก็บเกี่ยว (Harvest) หรือเพื่อขจัด (Divest) ตัวแบบประเมินสภาพการลงทุนของธุรกิจที่ได้รับความนิยมมาก ได้แก่ ตัวแบบ BCG ของ The Boston Consulting Group เมตริกซ์แสดงส่วนครองตลาดเทียบกับการขยายตัวของ BCG นี้ สามารถแบ่งออก เป็น 4 ช่อง แต่ละช่องจะแสดงลักษณะแตกต่างกันของธุรกิจ



ภาพที่ 7 Growth-Share Matrix ของ BCG

ที่มา: The Boston Consulting Group (cited in Kotler, 2000: 205)

จากภาพที่ 7 การเจริญเติบโตขององค์กรจะเริ่มจาก 1) ธุรกิจเริ่มต้น (Problem child หรือ Question marks) หากธุรกิจอยู่ในช่วงนี้จะเป็นธุรกิจที่มีอัตราการขยายตัวของตลาดสูง เพื่อแย่งส่วนครองตลาด และช่วงชิงความเป็นผู้นำ แต่ว่าธุรกิจยังมีส่วนครองตลาดต่ำ 2) ดาวรุ่ง (Stars) เป็นผู้นำในตลาดที่มีอัตราการขยายตัวสูง แต่ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจจะสามารถทำเงินให้องค์กรมาก เพราะว่ายอดขายสูงก็จริง แต่มียอดขายใช้จ่ายสูงตามไปด้วย เพื่อให้ธุรกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่องไม่สะดุด 3) ธุรกิจทำเงิน (Cash cows) ช่วงนี้อัตราการขยายตัวของตลาดเริ่มลดลง ตลาดอยู่ในภาวะอิ่มตัว (Maturity stage) ธุรกิจมียอดขายสูง แต่อัตราการขยายตัวช้าลง เป็นช่วงที่ธุรกิจทำกำไรให้องค์กรอย่างมาก และ 4) ธุรกิจไม่มีอนาคต (Dogs) จะเป็นช่วงสุดท้ายของธุรกิจ อัตราการขยายตัวในช่วงนี้ต่ำมาก ทำกำไรน้อยมาก บางครั้งขาดทุน แต่การที่องค์กรยังคงธุรกิจที่อยู่นี้ไว้ ก็เนื่องด้วยอาจมีเหตุผลบางประการ เช่น รอดตลาดฟื้นตัว หรือโอกาสกลับมาเป็นผู้นำอีกครั้ง เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือการวิเคราะห์ SWOT ประกอบไปด้วย โอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก กับจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกิดจากปัจจัยภายใน รวมทั้ง ข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร แต่ถ้าองค์กรขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าว ธุรกิจขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูง

1.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูล และความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรธุรกิจและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ระดับกลยุทธ์ (Hierarchy of strategies) แบ่งออกเป็น 3 ลำดับ คือ

ก. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์โดยรวมที่บ่งบอกถึงทิศทางในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจว่า ควรจะเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด ได้แก่

1) หาโอกาสที่จะขยายตัวในธุรกิจเดิม (Intensive growth opportunities) การขยายตัวหรือเพิ่มยอดขายขององค์กรธุรกิจ ก่อนอื่นองค์กรธุรกิจจะต้องพิจารณาโอกาสของตนในธุรกิจเดิมเสียก่อน แนวทางนี้สามารถกระทำได้ 3 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์เจาะตลาด (Market penetration strategy) เพื่อเพิ่มอัตราการใช้หรือการบริโภคให้สูงขึ้น (More uses) จูงใจให้ลูกค้าของคู่แข่งหันมาใช้ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ (More users) และแนะนำให้ผู้บริโภคที่ยังไม่ใช้ผลิตภัณฑ์หันมาเป็นลูกค้า (None users) กลยุทธ์พัฒนาตลาด (Market development strategy) จากนั้นผู้บริหารต้องหาตลาดใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อขยายยอดขายเป็นลำดับไป กระทำได้โดยหากกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ที่มีศักยภาพ กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) เมื่อใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 ข้างต้น ธุรกิจจะต้องหันมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับกลุ่มลูกค้าเดิม กระทำได้หลายๆ ทาง อาทิ พัฒนารูปลักษณะใหม่ และพัฒนาระดับคุณภาพโดยอาจจะทั้งเพิ่มขึ้นหรือลดลง ตลอดจนพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น

2) การขยายตัวในธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Integrative growth opportunities) หากใช้กลยุทธ์ขยายตัวแบบแรกยังไม่เป็นการเพียงพอ ผู้บริหารจะต้องหาทางอื่นต่อไป กล่าวคือ จะต้องพิจารณาหาโอกาสในการขยายตัวของธุรกิจใหม่ แต่ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมขององค์กร ซึ่งจะแบ่งออกได้เป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การขยายตัวไปข้างหน้า (Forward integration strategy) กลยุทธ์การขยายตัวไปข้างหลัง (Backward integration strategy) และกลยุทธ์การขยายตัวด้านข้าง (Horizontal integration strategy)

3) การขยายตัวในธุรกิจใหม่ (Diversification growth opportunities) ในกรณีที่มองเห็นโอกาสทางการตลาดนอกเหนือจากตลาดที่ดำเนินอยู่เดิม องค์กรควรพิจารณาอุตสาหกรรมที่มีสิ่งดึงดูดใจ สอดคล้องกับศักยภาพขององค์กร โดยอุตสาหกรรมนั้นอาจมีคู่แข่งน้อยกว่า หรือมีคู่แข่งมากมาย แต่ไม่มีรายใดเข้มแข็ง นอกจากนี้อุตสาหกรรมผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เรียกได้ว่า เป็นธุรกิจที่มีอนาคต หรือธุรกิจที่มีผลตอบแทนการลงทุนสูง

แบ่งแยกออกได้เป็น 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การขยายตัวที่ใช้เทคโนโลยีเดิมที่มีความถนัด (Concentric diversification strategy) กลยุทธ์การขยายตัวในแนวนอน (Horizontal diversification strategy) และกลยุทธ์การขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ (Conglomerate diversification strategy)

ข. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม แนวคิดที่สำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ ทำอย่างไรจึงจะสร้างและเพิ่มความเข้มแข็งในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว ควบคู่ไปกับการพิจารณาความต้องการของลูกค้า (Customer needs) และกลุ่มลูกค้า (Customer groups) แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ คือ

1) กลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) โดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง Nagle and Holden (1997: 315-316) ได้นำเสนอวิธีการลดต้นทุนไว้หลายวิธี ดังนี้ กลยุทธ์การผลิตผลิตภัณฑ์เฉพาะที่ได้รับความนิยมเป็นหลัก กลยุทธ์การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ระดับประหยัดต่อขนาด กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์จำนวนมาก กลยุทธ์การหาวัตถุดิบทดแทน กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายในการผลิตและบริหารธุรกิจ กลยุทธ์การผลิตผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จรูป กลยุทธ์การผลิตเมื่อมีคำสั่งซื้อ กลยุทธ์การใช้ชื่อผลิตภัณฑ์ร่วมการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ซึ่งการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) โดยการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ผู้บริโภคมีการรับรู้ถึงคุณค่าความสำคัญแตกต่างจากผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นซึ่ง Kotler (2002: 318) และ Rogers (2000: 251) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้บุกเบิกถือเป็นสิ่งเดียวที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) อันเนื่องมาจากความแปลกใหม่ ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรธุรกิจที่เป็นเจ้าแรกในตลาดสามารถที่จะกำหนดราคาใหม่

3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus strategy) กลยุทธ์นี้มุ่งที่จะตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด ซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะตามภูมิภาค หรือตามแต่ละชุมชน ตามชนิดของลูกค้า ซึ่ง Kotler and Zaltman (1971: 5-6) ได้แบ่งตลาดย่อยออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ตลาดแฟชั่น เป็นตลาดที่เกิดขึ้นตามกระแส มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในระยะเวลานั้นและเลือนหายไปอย่างรวดเร็ว ตลาดแนวโน้ม เป็นตลาดที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความชื่นชอบหรือรสนิยมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ตลาดตามการเปลี่ยนไปของวิถีชีวิต เป็นตลาดที่สร้างผลิตภัณฑ์ตามวิถีชีวิตของลูกค้า เป็นตลาดที่น่าจับตามอง และมีแนวโน้มที่กำลังขยายไปสู่วิถีชีวิตผู้คนส่วนใหญ่ และตลาดพัฒนา เป็นตลาดที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ของตลาดที่เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

ค. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือดำเนินงาน (Functional or operational strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งตามสายงาน (Functional analysis) ภายในองค์กรธุรกิจ โดยจะเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านต่างๆ ของแต่ละฝ่ายกับอุตสาหกรรมทั้งหมด หรือเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ หรือเปรียบเทียบกับการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต ประกอบด้วย การตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย การเงิน โดยการแสวงหาแหล่งเงินทุน และควบคุมการใช้เงินทุนเหล่านั้นให้ดีที่สุด การผลิตและดำเนินงาน (Operation manufacturing or service) โดยองค์กรสามารถผลิตและดำเนินงาน รวมทั้งการขนส่งเพื่อก่อให้เกิดต้นทุนต่ำที่สุด การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการวิเคราะห์ลักษณะงานและการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติการ ระบบการสรรหาและการคัดเลือก เงินเดือน และสวัสดิการของพนักงานเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การบริหารและการจูงใจพนักงาน การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ความสามารถของผู้บริหาร ความสามารถของพนักงาน อัตราการขาดงานของพนักงาน อัตราการลาออก จำนวนพนักงาน การวิจัยและพัฒนา (Research and development: R&D) ได้แก่ การวิจัยขั้นพื้นฐาน (Basic R&D) เป็นการคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product R&D) หรือด้านกระบวนการ (Process R&D) และการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

1.4.3 การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรธุรกิจได้กำหนดทิศทางขององค์กรและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางกลยุทธ์ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.4.4 การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and control) เป็นขั้นตอนของการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้น สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ การควบคุมและการประเมินจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ตามขั้นตอน ตามเวลาที่กำหนด และยังช่วยปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เพื่อให้งานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมและการประเมินที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือยืดหยุ่นเพียงพอที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ให้ข้อมูลที่มีความแน่นอนและเที่ยงตรงของการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และให้ข้อมูลในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับขั้นตอนที่สำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

ก. การกำหนดสิ่งที่วัดหรือประเมิน (Determine what to measure) ซึ่งสิ่งที่วัดนี้จะต้องสามารถวัดได้อย่างชัดเจน ตัดสินใจว่าปัจจัยอะไรบ้างในสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรที่จะต้องมีการประเมินผลและควบคุม ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการตลาด ได้แก่ อัตราการเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การตลาด ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ 2) ปัจจัยด้านการผลิต ได้แก่ อัตราการเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การตลาด 3) ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ อัตราการออกจากงาน อัตราการขาดงาน และ 4) ปัจจัยด้านการเงิน ได้แก่ ผลตอบแทนจากยอดขาย จากการลงทุน และจากส่วนของผู้อื่น

ข. กำหนดมาตรฐานหรือผลการปฏิบัติ (Establish standards or targets of performance) ส่วนใหญ่จะเป็นรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรืออาจจะตั้งมาตรฐานจากกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ การตั้งมาตรฐาน และการกำหนดสิ่งที่วัดมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนสอดคล้องกับมาตรฐานของอุตสาหกรรมเดียวกันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ค. การวัดหรือประเมิน (Measure actual performance) โดยการสร้างระบบหรือวิธีที่ใช้ในการวัดผลว่า วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้สามารถบรรลุถึงหรือไม่ สามารถทำได้ตามช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น

ง. การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่วัดได้กับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น (Compare actual performance with the standard) โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่มีอยู่แล้วว่าผ่านหรือไม่ หรือมากน้อยแค่ไหน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลจึงครอบคลุมแนวทางทั้งหมดที่องค์กรต้องการบรรลุ โดยใช้คนเป็นตัวขับเคลื่อน เนื่องจากคนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะบอกให้เราทราบว่าองค์กรให้ความสำคัญอยู่กับเรื่องอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรม ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับความจำเป็นในอนาคตขององค์กร

การจัดการคนเก่ง (Talent management)

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ และนักคิดนักวิชาการต่างหันมาให้ความสำคัญกับ “คน” หรือบุคลากรในองค์กรว่า เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรพบว่า มีบุคลากรส่วนหนึ่งมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและคุณลักษณะที่โดดเด่น สร้างผลงานที่ดี หลาย ๆ องค์กรจะเรียกบุคลากรเหล่านี้ว่า Talent ซึ่งก็คือ คนเก่งขององค์กร

1. ความหมายของการจัดการคนเก่ง

องค์กรทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และ ต้องการให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงต้องการดึงดูดให้คนที่มีผลการปฏิบัติงานดี เข้ามาอยู่ในองค์กร เนื่องจากหากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ ความเจริญก้าวหน้าและสามารถแข่งขันได้ ในปัจจุบันองค์กรหลายๆ องค์กรจึงใช้กลยุทธ์การแย่งชิงตัว บุคลากรที่มีความสามารถจากองค์กรอื่นๆ ให้เข้ามาอยู่ในองค์กรตนเอง โดยเฉพาะหากบุคคลนั้นเป็น บุคลากรขององค์กรที่เป็นคู่แข่งด้านธุรกิจ ปัญหาการแย่งชิงตัวจึงเกิดขึ้นกับทุกองค์กร และหลาย องค์กรไม่สามารถรักษาบุคลากรกลุ่มที่มีความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานดีไว้กับองค์กรได้ หลาย องค์กรจึงเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคคลเหล่านี้ เนื่องจากกลยุทธ์การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถใช้กับกลุ่มคนเหล่านี้ได้

จากจุดนี้เองแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง จึงเป็นที่สนใจของนักคิด นักวิชาการ และผู้บริหาร บุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงนั้น ในปัจจุบันได้เรียกกลุ่มเหล่านี้ว่าเป็น “คน เก่ง” หรือ “Talent” ขององค์กร ซึ่งในมุมมองด้านการบริหารมองว่า คนเก่ง คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน ที่ดีกว่าผู้อื่น ทั้งทางด้านของผลลัพธ์ และการผลิตงานที่ดี สามารถทำงานได้ดี รวดเร็ว น่าเชื่อถือ และมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้อื่น (Robertson and Abby, 2003: 9)

Berger and Berger (2004) ได้อธิบายไว้ว่า คนเก่งหมายถึง กลุ่มบุคลากรที่แสดงออก ซึ่งความสำเร็จในงาน สร้างแรงดลใจให้คนอื่นทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ และแสดงออกซึ่งขีด ความสามารถหลักขององค์กรและค่านิยมขององค์กร ทั้งนี้เขาเรียกว่าคนเก่งว่าเป็น Super keeper ส่วน Robertson and Abby (2003: 61) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง ผู้ซึ่งถูก คาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยคนเก่งจะมีความคิด สร้างสรรค์ และต้องการการเติบโตไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม การบริหารการ

จัดการคนเก่งจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่องของความตึงเครียด ซึ่งเป็นผลมาจากความคาดหวังที่แตกต่างกันของคนเก่ง Berger and Berger ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของคนเก่งว่าเป็นคนกลุ่มเล็กๆ ในองค์กรที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุเป้าหมาย คนเก่งยังเป็นผู้ที่มีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการ ส่วน Walker (2002) กล่าวว่า คนเก่งนั้นไม่ใช่เป็นเพียงบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่คนเก่งนั้นจะต้องมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างและโดดเด่นจากบุคคลอื่น มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้คนเก่งสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ทั้งนี้คนเก่งไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (High performance) เท่านั้น แต่ยังต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง (High potential) สาเหตุที่คนเก่งจะต้องมีคุณสมบัติทั้ง 2 ประการนี้ เนื่องจากคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีนั้นเป็นเพียงผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ณ ขณะนั้น แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่รับรองว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

การนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในหลายองค์กรนั้น มีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อช่วยในการระบุและพัฒนาบุคลากรที่จะสามารถมาแทนที่ ในตำแหน่งงานสำคัญขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ ทั้งยังช่วยในการจัดสรรและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Berger and Berger, 2004: 4) นอกจากนี้ก็มุ่งเน้นสำคัญในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งคือ การดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร

2. แนวคิดการจัดการคนเก่ง (Talent management approach)

การบริหารจัดการคนเก่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญ ต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร และสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารจัดการคนเก่งนั้นประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกจากภายในหรือภายนอกองค์กร เมื่อองค์กรสามารถระบุได้ว่าใครคือคนเก่งขององค์กร หรือได้คนเก่งเข้ามาในองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องสามารถจัดวางตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมต่อคุณลักษณะของคนเก่งแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน จากนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาให้คนเก่งเหล่านี้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์กรซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากแม้ว่าองค์กรจะได้คนเก่งเข้ามาอยู่กับองค์กรหรือสามารถระบุได้ว่าใครเป็นคนเก่งขององค์กรได้ แต่ถ้าหากองค์กรไม่สามารถรักษาให้กลุ่มคนเหล่านี้อยู่กับองค์กรได้ การดำเนินงานและการลงทุนทั้งหมดถือว่าสูญเปล่า

Gubman (1998) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในมุมมองกว้างว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การปรับให้คนเก่งมีลักษณะที่สอดคล้องกันกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยการแจ้งให้คนเก่งทราบว่าองค์กรกำลังจะดำเนิน การไปในทิศทางใดในปัจจุบันกำลังทำอะไร และพวกเขาสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย 2) การสร้างให้คนเก่งยึดมั่นต่อความพยายามสู่ความสำเร็จ คือ การแจ้งให้คนเก่งเหล่านั้นทราบว่าพวกเขาจะต้องทำอะไรบ้าง พร้อมทั้งให้เหตุผลว่าทำไมพวกเขาจึงควรทำเช่นนั้น และ 3) การวัดผลการปฏิบัติงานและให้ผลสะท้อนกลับ นักจิตวิทยาได้กล่าวไว้ว่าโดยธรรมชาติ คนต้องการที่จะรู้ว่าตนเองเป็นคนเป็นอย่างไร ไม่เช่นนั้นคนจะเกิดความสับสนหมกมุ่นกังวลใจหรือไม่พัฒนา การวัดผลจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจระดับของผลงานของตนเอง และช่วยให้ทราบว่าจะสามารถพัฒนาผลงานได้อย่างไร ซึ่งขั้นตอนการบริหารจัดการคนเก่งทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ไม่ได้เป็นขั้นตอนในลักษณะเส้นตรงแต่จะเป็นขั้นตอนในรูปแบบของวงจร 3 ส่วนที่เชื่อมโยงกัน การบริหารจัดการนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะเริ่มต้น ณ จุดใดในช่วงเวลานั้นๆ

สำหรับองค์ประกอบของการจัดการคนเก่ง มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง สามารถสรุปนำเสนอในรูปแบบของตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงแนวคิดการจัดการคนเก่ง

แนวคิดการจัดการคนเก่ง	การระบุ	การพัฒนา	การให้รางวัล	การรักษา
Lunn (1992)	/	/		/
O' Reilly and Pfeffer (1992)	/		/	/
Kaye (1997)	/			
Gubman (1998)	/	/	/	/
Arthur (2001)	/		/	/
Levin and Rosse (2001)	/			/
Cappelli (2002)	/	/		/
Glanz (2002)	/	/		/
Industrial Relations Counselors (2003)	/	/	/	/
Robertson and Abby (2003)	/	/		/
Bennett and Bell (2004)	/	/		/

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แนวคิดการจัดการคนเก่ง	การระบุ	การพัฒนา	การให้รางวัล	การรักษา
Berger and Berger (2004)	/	/	/	/
Schweyer (2004)	/			/
Milkovich and Newman (2005)			/	
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2537)	/	/	/	/
กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2550)	/	/	/	/
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ม.ป.ป.)	/	/	/	

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่าการจัดการคนเก่งประกอบด้วย 1) การระบุคนเก่ง: กำหนดว่าคนเก่งที่องค์กรต้องการมีลักษณะอย่างไร และองค์กรจะดึงดูดและสรรหาคคนเก่งมาได้อย่างไร 2) การพัฒนาคนเก่ง: การกำหนดว่าองค์กรจะพัฒนา หรือฝึกอบรมคนให้ตรงตามความต้องการคนเก่งขององค์กรได้อย่างไร 3) การให้รางวัลคนเก่ง: การกำหนดวิธีดึงดูดคนเก่งที่อยู่ในตลาดแรงงานหรือในองค์กรเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และ 4) การรักษาคนเก่ง: การกำหนดวิธีที่จะทำให้คนเก่งที่มีอยู่ในองค์กรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่ต้องการ

3. การจัดการคนเก่ง (Talent management)

การจัดการคนเก่งของแต่ละองค์กรไม่ใช่ตั้งขึ้นมาแยกจากระบบอื่น ที่สำคัญคือจะต้องปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ค่านิยม และกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร ไม่เช่นนั้น การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรจะไม่ไปในทิศทางเดียวกัน อาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การจัดการคนเก่งประกอบด้วย การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง

3.1 การระบุคนเก่ง (Talent identification)

จุดเริ่มต้นของระบบการจัดการคนเก่ง องค์กรจะต้องทราบว่าใครบ้างคือคนเก่งในองค์กร แล้วในการระบุว่าเป็นคนเก่งขององค์กรนั้น Levin and Rosse (2001: 126) กล่าวว่า เริ่มต้นโดยการระบุว่าเป็นผู้สร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในงานที่สำคัญๆ ของหน่วยงานหรือ

องค์กรจากนั้น องค์กรจะต้องวางนโยบายเพื่อรักษาให้คนเหล่านี้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และวางนโยบายเพื่อให้คนเหล่านี้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่องค์กร

3.1.1 ขั้นตอนการระบุคนเก่งขององค์กร การจะระบุว่าเป็นใครคือคนเก่ง ขององค์กร นั้น เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่า เป้าหมายสูงสุดขององค์กรคืออะไร จากนั้นต้องแปลงเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของส่วนงานแต่ละส่วนงาน จะทำให้สามารถกำหนดและระบุถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่ง ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของส่วนงาน และกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่องค์กรไม่ต้องการให้คนเก่งมีด้วย เพราะคุณสมบัติและคุณลักษณะบางประการนั้นคนเก่งไม่ควรจะมี เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ภายหลังจากการกำหนดถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่ง ทั้งด้านบวกและด้านลบแล้ว จากนั้นจึงเป็นขั้นตอนของการค้นหาว่าบุคลากรในแต่ละส่วนงานภายในองค์กรใครบ้างที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดไว้ โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ระบุว่ามีความรู้ บุคลากรคนใดบ้างที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ผลที่ได้จากการประเมินทำให้ทราบว่าบุคลากรคนใดมีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่องค์กรต้องการมากที่สุด และบุคลากรคนใดยังขาดคุณสมบัติและคุณลักษณะบางส่วน ซึ่งข้อมูลที่ได้นอกจากจะช่วยให้ทราบว่าใครคือคนเก่งขององค์กร และยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตรงตามที่องค์กร ต้องการด้วย (Levin and Rosse, 2001: 138)

ยังมีวิธีการประเมินอีกหลายวิธีที่จะช่วยให้การระบุว่าเป็นใครคือคนเก่งขององค์กร เช่น การประเมินโดยใช้ขีดความสามารถเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินหรือการใช้เครื่องมือการประเมินอย่าง Assessment center ที่รวมวิธีการประเมินหลายๆวิธีการเข้าไว้ด้วยกัน Berger and Berger (2004 : 5) ได้พัฒนาโมเดลในการประเมินคนเก่งขององค์กร โดยได้ตั้งชื่อโมเดลนี้ว่า Talent reservoir โมเดลนี้จะช่วยองค์กรในการสร้างกลุ่มคนเก่งขององค์กร ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้ 1) การออกแบบและการสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาของ Talent reservoir โดยทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ขององค์กรจากเอกสารต่างๆ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จากนั้นจะต้องนำข้อมูลเหล่านี้มาสร้างเป็นเครื่องมือการประเมินคนเก่ง (Talent management assessment tools) 2) การนำข้อมูลทั้งหมดมาเก็บรวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ข้อมูล การทบทวนข้อมูลและการตีความ ทั้งนี้ทางองค์กรสามารถนำโปรแกรม Microsoft access มาใช้ในขั้นตอนนี้ได้เนื่องจากโปรแกรมหาง่ายต่อการใช้งานและ

ค่าใช้จ่ายไม่สูงมากนัก และ 3) ทบทวนแผนงานและทำการประเมินตามวิธีการข้างต้นซ้ำอีกครั้ง เพื่อพัฒนาแผนงานบริหารคนเก่งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการให้หัวหน้างานและบุคลากรทำการประเมินเพื่อหาช่องว่างระหว่าง ชีตความสามารถที่องค์กรต้องการกับชีตความสามารถที่มีอยู่จริง ซึ่งลักษณะการประเมินครั้งใหม่อาจเป็นการประเมินที่ได้จากหลายมุมมอง เช่น การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งการประเมินครั้งนี้จะช่วยเพิ่มมุมมองของหัวหน้างาน ในการมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่บุคลากรต้องการพัฒนา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารคนเก่งต่อไป

องค์กรยังสามารถเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เป็นผู้ประเมินและสำรวจตนเอง โดยบุคลากรสามารถระบุถึงทักษะและความสนใจของตนเอง และหัวหน้าจะเข้ามามีส่วนในการสนับสนุนและอภิปรายร่วมกัน โดยในขั้นตอนนี้นั้นจะมีการนำเครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วยในการประเมิน คือ การระบุทักษะความสามารถของบุคลากร โดยบุคลากรจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อค้นหา ระดับของทักษะ ความรู้ ค่านิยม และความชอบในงานของตนเอง ซึ่งในส่วนนี้จะช่วยบุคลากรในการพัฒนาประวัติการทำงานของตนเองและตั้งเป้าหมายในอนาคต และอีกวิธีหนึ่งคือ การทดสอบ (Reality-testing) โดยให้บุคลากรทดสอบการรับรู้ตนเอง (Self-perception) โดยการขอผลสะท้อน (Feedback) จากผู้ร่วมงาน หัวหน้างานและจากการตรวจสอบจากผลการปฏิบัติงานในอดีต และคำอธิบายลักษณะงาน ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้จะทำให้องค์กรได้รับประวัติของบุคลากรแต่ละคน (Employee-profiling) ซึ่งจะเป็นข้อมูลทั้งในส่วนของประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน ทักษะความรู้ ความสามารถที่บุคลากรแต่ละคนมี รวมถึงเป้าหมายและความสนใจส่วนตัว ผลที่ได้ไม่เพียงแต่จะให้ เป็นข้อมูลของบุคลากรแต่ละคนเท่านั้น องค์กรยังได้รับข้อมูลที่ทำให้ทราบว่าองค์กรมีทักษะอะไรอยู่บ้าง และได้ทราบว่าในปัจจุบันนี้ภายในองค์กรมีการใช้ทักษะอะไรบ้าง และจะมีทักษะใดบ้างที่อาจเป็นที่ ต้องการในอนาคต รวมถึงสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์ได้ อีกทั้งยังช่วยในการสร้างทางเลือกสายอาชีพในอนาคตได้

3.1.2 วิธีการที่ใช้ในการระบุทักษะความสามารถ องค์กรอาจใช้วิธีการในการระบุ ทักษะความสามารถ โดยการประเมินตนเอง (Self-assessment) โดยใช้คำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบ ใช้ความรู้และประสบการณ์ของตนเองตอบคำถาม การใช้วิธีการนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมิน ได้รับความคิดเห็นสะท้อนกลับและคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน หรืออาจจะใช้วิธี Scored surveys เป็นวิธีการที่จะช่วยในการค้นหาความสามารถความสนใจในงาน และปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยจับคู่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรแต่ละคนและงาน ซึ่งนอกจากนี้อาจใช้วิธี Assessment centers ที่เป็นการประเมินทั้งในรูปแบบของกลุ่มและรายบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสามารถ ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน และแรงจูงใจ หลายองค์กรได้ใช้วิธีการนี้เพื่อระบุและประเมินศักยภาพเพื่อ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำและกำหนด ระดับในการบริหารงาน

การประเมินด้วยวิธี Assessment centers จะมีผู้เข้าร่วมในการประเมิน 6-12 คน โดยจะมีผู้ประเมินคอยสังเกตพฤติกรรม ผู้เข้าร่วมจะได้รับการประเมินจากการแสดงบทบาทสมมติ เช่น การแสดงบทบาทภาวะความเป็นผู้นำ หรือการตัดสินใจในสถานการณ์สมมติต่างๆ ซึ่งในการทดสอบนี้จะใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือการสอบถามร่วมด้วย

วิธีการและรูปแบบในการค้นหา และระบุว่าใครคือคนเก่งในองค์กรนั้นมีรูปแบบวิธีการ และเครื่องมือที่แตกต่างหลากหลาย สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ วิธีการสมรรถนะ เพราะสอดคล้องกับเป้าหมายและ กลยุทธ์ขององค์กร ทั้งยังเป็นเสมือนจุดเริ่มต้นในการบริหารจัดการคนเก่งในระบบย่อยอื่นๆ ต่อไป เช่น การพัฒนาและฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน ฯลฯ หากระบบการประเมินเพื่อค้นหาคนเก่งไม่มีประสิทธิภาพ กลุ่มคนเก่งที่ได้มาจากการประเมินย่อมไม่น่าเชื่อถือ และอาจไม่ใช่คนเก่งที่มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการคนเก่งโดยรวมขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลไปด้วย

3.2 การพัฒนาคนเก่ง (Talent development)

เมื่อองค์กรสามารถระบุได้ว่าใครคือคนเก่งขององค์กร โดยการใช้สมรรถนะแล้ว หน้าที่ต่อมาขององค์กร คือ การพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อให้คนเก่งมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ การปฏิบัติงาน และขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้คนเก่งเหล่านี้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดธุรกิจ

กระบวนการพัฒนาแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ 1) การประเมินทักษะ เป็นการรวบรวมผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายโดยใช้สมรรถนะ 2) การวิเคราะห์ เป็นการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ และประเมินข้อมูล และกำหนดผลกระทบที่องค์กรได้รับจากการพัฒนาทักษะ พิจารณาความสนใจของบุคลากร โอกาสในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงานมาวางแผนการพัฒนา 3) การวางแผน การอธิบายทักษะที่เลือกออกมาในรูปของพฤติกรรม และอธิบายว่าบุคลากรจะสามารถทำอะไรได้บ้างภายหลังจากการได้รับการพัฒนาทักษะ รวมถึงการออกแบบกิจกรรมที่จะใช้เพื่อการพัฒนาทักษะ และกำหนดว่าต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างในแต่ละกิจกรรม 4) การดำเนินการ เป็นการนำแผนงานที่ได้กำหนดไว้ในขั้นต้นมาดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา และ 5) การประเมินความก้าวหน้า (Evaluate progress) เป็นการประเมินผล และการให้ผลสะท้อนกลับแก่บุคลากร

การพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่งนั้นมีวิธีการ และรูปแบบกิจกรรมที่แตกต่างหลากหลาย ซึ่งแต่ละวิธีการจะมีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไป การจะเลือกใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและฝึกอบรม ผู้รับการพัฒนา และความเหมาะสมของลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กร Berger and Berger (2004) ได้กล่าวถึงวิธีการอบรมและพัฒนาคนเก่ง ดังนี้

3.2.1 การสอนงาน (Coaching) คนเก่งนั้นต้องการมีที่ปรึกษา ครู ผู้ฝึกสอนและผู้แนะแนวทางที่ประสบความสำเร็จ มาช่วยเหลือในการสอนงานและให้คำแนะนำเพื่อความสำเร็จในงาน ซึ่งบทบาทของผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำแนะนำนั้นอาจมาจากบุคคลหลายๆคนในองค์กร ตามแต่ละบทบาทในการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรที่เข้าใหม่ในองค์กรผู้ฝึกสอนอาจเป็นเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันที่ปฏิบัติงานในหน้าที่เดียวกัน ซึ่งจะให้คำแนะนำในเรื่องของการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำวันได้ จากการศึกษาวิจัยพบว่า คนเก่งนั้นไม่ได้ต้องการการสอนงานหรือคำแนะนำเพียงอย่างเดียว แต่คนเก่งต้องการโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้สอนงานด้วย เช่น การจัดให้มีกลุ่มกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และอภิปรายถึงปัญหาในการทำงานที่ แต่ละคนประสบ ซึ่งกิจกรรมกลุ่มในลักษณะนี้นอกจากจะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ยังช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของบุคลากรด้วย

3.2.2 การโยกย้ายฝ่ายงาน (Job rotation) ช่วยให้เกิดการได้รับประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ และช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่จากฝ่ายต่างๆ ในองค์กร คนเก่งสามารถเรียนรู้งานใหม่ และปฏิบัติงานในสายงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีอัตราการเรียนรู้งานใหม่อยู่ในระดับสูง ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องจับคู่ระหว่างระดับขีดความสามารถของคนเก่งแต่ละคน ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับฝ่ายงานใหม่ที่จะโยกย้ายให้คนเก่งไปปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย การโยกย้ายฝ่ายงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นต้องการการวางแผนที่ดี รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และผลการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะได้รับที่ชัดเจน นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีพี่เลี้ยงที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานใหม่ที่คนเก่งได้รับมอบหมาย

3.2.3 การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ (Interim and emergency assignments) ทั้งนี้ก็เพื่อการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบในงานทักษะและพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงานให้มีความเหมาะสมกับผู้ได้รับมอบหมาย รวมถึงความพร้อม ของผู้รับมอบหมายต่อความเครียดและความกดดันในการทำงาน การมอบหมายงานจะช่วยให้เกิดการร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่ การเป็นผู้นำ รวมถึงการให้ความสนับสนุนการทำงานของทีมงาน

3.2.4 มอบหมายให้เป็นทีมงานแก้ไขปัญหา (Task force team) ผู้เข้าร่วมทีมงานจะได้รับมอบหมายงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานใหม่ๆ ที่จะใช้ค้นหาสายงานอาชีพในอนาคต Task force team จะเป็นทีมงานที่ต้องอาศัยความรู้ในการปฏิบัติงาน และกระบวนการคิดอย่างผู้นำ และการคิดแบบวิพากษ์ โดยผู้ที่อยู่ในทีมงานนี้จะต้องมีความเข้าใจธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี และสมาชิกในทีมจะมีการแลกเปลี่ยนมุมมอง และมีการอภิปรายแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน การพัฒนาค้นคว้าในรูปแบบนี้จะเป็นการพัฒนาพลวัตกลุ่ม การอำนวยความสะดวกเพื่อนร่วมทีม ทักษะการเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในการคัดเลือกคนเก่งที่จะเข้าร่วมการทำงานแบบ Task force team นั้นควรจะเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพการทำงานในบริษัทอย่างน้อย 1 ปี เนื่องจากผู้เข้าร่วมทีมควรจะเป็นผู้ใหญ่ในการทำงาน และมีทักษะทั้งในเรื่องของการเจรจาต่อรอง และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

3.2.5 การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน (Internal education and training) ปัจจุบันหลายองค์กรเริ่มต้นการฝึกอบรมและพัฒนา ด้วยการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างๆ ในการพัฒนาหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ ซึ่งในการอภิปรายร่วมกันในแต่ละกิจกรรม จะช่วยฝึกในเรื่องของการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม การสร้างสถานการณ์จำลองจะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสดลองใช้วิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่และเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้องค์กรยังอาจนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2.6 โปรแกรมสำหรับผู้บริหารและนอกเวลางาน (Executive programs and external course work) ปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มีหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารซึ่งใช้ระยะเวลาการศึกษาไม่นานมาก และใช้เวลาเรียนในช่วงนอกเวลา จากการส่งผู้บริหารหรือบุคลากรไปศึกษาตามหน่วยงานที่จัดแล้ว องค์กรยังสามารถส่งคนเก่งไปเข้าร่วมการสัมมนาภายนอกตามสถาบันการฝึกอบรมหรือสถาบันตามแต่ละวิชาชีพได้จัดขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสัมมนาในช่วงเวลาสั้นๆ เพียง 2-5 วัน

3.2.7 การแนะนำให้อ่านหนังสือ (Guided reading) เป็นลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งคนเก่งจะใช้เวลาว่างของตนในการอ่านหนังสือเพื่อเพิ่มเติมความรู้ของตนเองตามที่ต้องการได้แนะนำหนังสือไว้ การพัฒนาในรูปแบบนี้จะได้ผลดีถ้าหนังสือที่องค์กรแนะนำนั้นมีประโยชน์และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรจริง รวมถึงต้องเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายร่วมกันภายหลังจากการอ่านหนังสือนั้นๆ ทั้งนี้รูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลก็เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้อง

พิจารณา เนื่องจากบุคลากรบางคนสามารถเรียนรู้ได้ง่ายต่อการอ่านหนังสือด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนอาจเรียนรู้ได้ยากจากการอ่านหนังสือ

3.2.8 มอบหมายให้สอนงาน (Teaching as learning) เริ่มแรกคนเก่งที่จะไปสอนงานให้แก่คนอื่นนั้นจะต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้การสอนยังฝึกให้คนเก่งพัฒนาทักษะทางด้านการสื่อสาร การนำเสนอ ความคิดสร้างสรรค์ต่อเนื้อหาที่จะสอน รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง การมอบหมายงานสอนนี้จะต้องกำหนดผลลัพธ์และเป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจน รวมถึงการจัดให้มีผู้ฝึกสอนงานเพื่อช่วยเหลือและคำแนะนำให้แก่ผู้ได้รับมอบหมายงานสอนด้วย

3.2.9 กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular activity) เป็นกิจกรรมเพื่อชุมชน หรือสังคม เช่น การเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมในชุมชนเพื่อตอบแทนผลประโยชน์คืนสู่ชุมชน ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร นอกจากนี้กิจกรรมพิเศษที่องค์กรจัดให้แก่คนเก่งหรือเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เข้าร่วมตามความสนใจของแต่ละบุคคล อาจจะเป็นกิจกรรมวาดรูป การร้องเพลง รวมถึงการเต้นรำ

3.2.10 E-learning การจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการ Web-based learning เป็นการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่หลายๆ องค์กรได้นำมาใช้เพื่อการส่งต่อความรู้ E-learning ช่วยให้คนเก่งได้เข้าถึงแหล่งความรู้ไม่ว่าจะเวลาใดหรืออยู่ ณ สถานที่ใดก็ตาม

3.2.11 แทนหัวหน้างาน (Filling in for a supervisor) การมอบหมายงานให้แก่คนเก่งในการเข้ามารับบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานในช่วงเวลาที่หัวหน้าไม่อยู่ จะช่วยพัฒนาทักษะการเป็นหัวหน้างานให้กับคนเก่ง เช่น การมอบหมายงาน การประสานงาน การตรวจสอบผล การปฏิบัติงาน การสื่อสาร การวิเคราะห์ การจัดการ การวางแผนงาน และภาวะความเป็นผู้นำ

3.2.12 ศึกษาจากต้นแบบ (Job shadowing) คือ การมอบหมายให้บุคลากรสังเกตพฤติกรรมการทำงานของต้นแบบ ซึ่งกิจกรรมนี้จะช่วยพัฒนาทักษะทางด้านการวิเคราะห์การให้บริการผู้บริโภค การรับรองคุณภาพ รวมถึงความคิดสร้างสรรค์

3.2.13 ศึกษาจากผู้ชำนาญและลงมือปฏิบัติ (On the job learning) เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน โดยให้คนเก่งสังเกตการทำงานของผู้ที่มีความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของบุคลากรเหล่านั้น การพัฒนาทักษะของคนเก่งโดยใช้วิธีการนี้นั้นมีข้อดีคือ คนเก่งได้เรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว

3.2.14 การประกาศตำแหน่งงาน (Job posting) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานของคนเก่ง เนื่องจากเมื่อมีการประกาศรับสมัครบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งที่ว่าง จะทำให้บุคลากรและคนเก่งสนใจและเรียนรู้ลักษณะงานของตำแหน่งงานที่ว่างมากขึ้น โดยผู้สนใจจะเรียนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และทักษะที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งนั้น และพัฒนาตนเองทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ และทักษะของตนเอง เพื่อที่จะเข้าไปทำงานในตำแหน่งงานนั้น

3.2.15 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะช่วยให้บุคลากรทราบว่าการทำงานหรือพฤติกรรมของตนเองเหมาะสมหรือไม่อย่างไร และควรปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องใดบ้าง ในขั้นตอนของการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น บุคลากรและหัวหน้างานจะต้องทราบถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในการรับข้อมูลย้อนกลับ

การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งนั้นมีหลายวิธี ควรเลือกให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของคนเก่งให้มากที่สุด โดยพิจารณาตั้งแต่เรื่องของการวางแผน ระยะเวลา สถานที่ รวมถึงเนื้อหาที่ต้องการฝึกอบรมและพัฒนา จุดเริ่มต้นของการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่คนเก่งในองค์กรคือ เริ่มจากการกำหนดความคาดหวังที่ต้องการได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จริยธรรม ค่านิยม รวมถึงพฤติกรรมที่ต้องการ Dibble (1999) กล่าวว่า การพัฒนาคนเก่งจะประสบผลสำเร็จต่อเมื่อคนเก่งยึดมั่นต่อการพัฒนาทักษะของตนเอง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กร หัวหน้างานให้ความสนับสนุนการพัฒนาคนเก่งด้วยการจัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนา และการข้อมูลย้อนกลับแก่คนเก่ง นอกจากนี้ระบบการพัฒนานั้นจะต้องมีการติดตามความก้าวหน้ารวมถึงการประเมินผลที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง

3.3 การให้รางวัลคนเก่ง (Talent rewarding)

เป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญขององค์กร ในการตอบแทนบุคลากรและคนเก่งที่สร้างผลงานและคุณค่าให้แก่องค์กร การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่งนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง คนเก่งขององค์กรคือคนที่มีการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์กรได้ในระดับสูงกว่าบุคลากรทั่วไป หากองค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเท่าเทียมและยุติธรรม และได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเก่งในองค์กรแล้วนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถจูงใจสร้างความพึงพอใจ และรักษาคคนเก่ง

ไว้กับองค์กรได้ สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่องค์กรให้กับคนเก่งนั้นประกอบด้วย การจ่ายเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ การแสดงความชื่นชมยินดี และผลประโยชน์ (Dibble, 1999)

3.3.1 การจ่ายเงินเดือน (Salary) คนเก่งจะมองวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ โดยจะพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในลักษณะธุรกิจประเภทใด เป็นธุรกิจประเภทแสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร ยังเปรียบเทียบการจ่ายเงินเดือนที่ตนเองได้รับกับบุคลากรคนที่ทำงานตำแหน่งอื่นๆ ภายในองค์กร และเปรียบเทียบกับการจ่ายเงินเดือนที่องค์กรอื่นๆ จ่ายให้กับบุคลากรในตำแหน่งงานเดียวกัน รวมถึงเปรียบเทียบกับเงินเดือนที่เพื่อนร่วมงาน และคนรู้จักได้รับว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่อย่างไร ดังนั้น การจ่ายเงินเดือนให้แก่คนเก่งนั้นองค์กรควรพิจารณาให้อัตราการจ่ายเงินเดือนนั้นสามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน ซึ่งองค์กรอาจจ่ายเงินเดือนในเปอร์เซ็นต์ที่ 50 ของตลาดหรือ 75 ของตลาดแรงงาน และอาจนำรูปแบบการจ่ายแบบ Lump sum หรือการจ่ายเงินก้อนที่จ่ายเพิ่มขึ้นแต่ละชิ้นงานหรือโครงการที่คนเก่งรับผิดชอบอยู่ นอกจากนี้ การจ่ายเงินเดือนให้กับคนเก่งนั้น อาจใช้การจ่ายตามขีดความสามารถหรือตามทักษะการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญที่ตัวบุคคลหรือคนเก่งมากกว่ามุ่งเน้นที่ตัวงาน หากคนเก่งมีทักษะการปฏิบัติงานหรือขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นองค์กรจะจ่ายเงินเดือนเพิ่มให้ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของคนเก่ง และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน

3.3.2 การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Incentives) เป็นการจ่ายในลักษณะที่มีเงื่อนไข คือ หากคนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็จะได้รับค่าตอบแทนพิเศษนี้ไป การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้แก่คนสามารถจ่ายได้โดย 1) การจ่ายให้เมื่อปฏิบัติงานในโครงการเสร็จสมบูรณ์ (Project completion incentives) การจ่ายรูปแบบนี้ช่วยรับประกัน รักษาคนเก่งให้ทำงานให้กับองค์กรตามระยะเวลาที่องค์กรเห็นว่าจำเป็นและต้องการคนเก่งคนนั้น และ 2) การให้สิทธิพิเศษแก่คนเก่งในการถือหุ้นขององค์กร (Stock options) หรือสามารถซื้อหุ้นได้ในราคาพิเศษ ซึ่งการมอบหุ้นให้แก่คนเก่งหรือให้สิทธิพิเศษในการซื้อหุ้นนั้น จะมีคุณค่าต่อคนเก่งเมื่อคนเก่งนั้นเห็นว่าราคาของหุ้นจะสูงขึ้นและเขาจะสามารถได้กำไรจากการขายหุ้น การให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่คนเก่งในลักษณะนี้จะช่วยรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะเวลาหนึ่ง และช่วยให้คนเก่งยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จอันจะส่งผลต่อผลกำไรขององค์กร และราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์

3.3.3 การแสดงความชื่นชมยินดี (Appreciation) จากการศึกษาวิจัยพบว่า ร้อยละ 24 ที่คนเก่งลาออกจากองค์กร เนื่องจากคนเก่งเหล่านั้นไม่รู้สึถึงถึงความชื่นชมที่องค์กรมีต่อตนเอง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน เวลาการทำงาน หรือโอกาสความก้าวหน้าในงาน แต่การแสดงความชื่นชมนี้

เป็นการแสดงออกและการแสดงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ด้วยการตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญ ในการทุ่มเทสร้างผลงานของคนเก่ง การแสดงออกซึ่งความชื่นชม สามารถแสดงออกด้วยคำขอบคุณ หรือการมอบรางวัล โดยอาจจะเป็นสิ่งของเล็กน้อย เช่น แก้ว กาแฟ ปากกา การ์ดชื่นชม จดหมาย ขอบคุณ การจัดงานเลี้ยงเล็กๆ ภายในหน่วยงาน เป็นต้น

3.3.4 ผลประโยชน์ (Benefits) ที่องค์กรมอบให้แก่บุคลากรและคนเก่งนั้นมีหลากหลาย รูปแบบ เช่น สวัสดิการด้านสุขภาพ โครงการเกษียณอายุ การประกันชีวิต วันหยุด การมอบผลประโยชน์ ให้แก่คนเก่งนั้นเพื่อที่จะรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กร และสามารถดึงดูดคนเก่งจากภายนอกองค์กร เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร

นอกจากนี้แล้วยังมีการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency based pay) ซึ่งเป็นการจ่ายตามสมรรถนะที่บุคลากรแต่ละบุคคลมี และจะจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นให้เมื่อบุคลากร มีสมรรถนะที่เพิ่มมากขึ้น ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณา คือ การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้องค์กร จะต้องจ่ายอย่างมีความสมดุล ระหว่างสิ่งที่คนเก่งทำสำเร็จตามเป้าหมายกับวิธีการที่ทำให้คนเก่ง ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ นั่นคือ การที่องค์กรตระหนักถึงคุณค่าหรือผลลัพธ์ที่คนเก่งสร้างขึ้นแต่ไม่ สามารถจับต้องออกมาเป็นชิ้นงานได้ เช่น จูงใจหรือบันดาลใจให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จในงานด้วย ก็จะทำให้คนเก่งรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งจะทำให้คนเก่งยึดมั่น และจงรักภักดีต่อองค์กร (Madell cite in Berger and Berger, 2004)

องค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนที่องค์กรมอบให้แก่คนเก่งนั้น ล้วนมีความสำคัญ และมีวัตถุประสงค์ในการให้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่องค์กรจัดให้แก่คน เก่งนั้น ไม่ควรละเลยหรือขาดหายในประเด็นใดประเด็นหนึ่งไป เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ แรงจูงใจ และความจงรักภักดีของคนเก่งต่อองค์กร เพราะเป้าหมายหลักคือ ความสามารถในการ ดึงดูดคนเก่งที่มีอยู่ในตลาดแรงงาน รวมถึงคนเก่งที่อยู่ในองค์กรอื่นเข้ามาร่วมทำงานให้กับองค์กร และประการที่สอง คือ การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานเท่าที่องค์กรต้องการ

3.4 การรักษาคนเก่ง (Talent retention)

เป็นการที่ทำให้คนเก่งที่มีอยู่ในองค์กรอยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่องค์กร ต้องการ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นเป็นงานที่หลายๆ องค์กรให้ ความสำคัญ พยายามพัฒนาโปรแกรมและหาแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร นับว่า เป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาบุคลากรทั่วไปไว้กับองค์กร เนื่องจากคนเก่งเหล่านี้ล้วน

มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทำให้องค์กรหลายองค์กรต้องการคนเก่ง เหล่านี้เข้าไปอยู่ในองค์กรของตน จึงเกิดปัญหาการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้น สิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าคนเก่งเหล่านี้ล้วนมีทางเลือกและโอกาส ในการเติบโตก้าวหน้าในงานมากกว่า บุคลากรทั่วไป คนเก่งจึงมักจะเปลี่ยนง่ายและย้ายที่ทำงานบ่อย การรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับ องค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ท้าทาย และมีความสำคัญต่อองค์กร

ปัจจุบันหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญ ต่อการรักษาคนเก่งและบุคลากร ไว้กับ องค์กรโดยจัดให้มีโปรแกรมการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร จากการสำรวจโดยนิตยสาร ฟอร์จูน (Arthur, 2001) พบว่า โปรแกรมการรักษาบุคลากรที่องค์กรขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาจัดขึ้น มีดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์ การให้รางวัลและการตระหนักถึงความสำคัญ ของบุคลากร การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การ เพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร การวัดความพึงพอใจของบุคลากร การวางแผนสายอาชีพ กลยุทธ์ ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว การสร้างข้อผูกมัดในการจ้างงาน กลยุทธ์การบริหารขีด ความสามารถ คำนึงถึงความต้องการของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง กำหนด วัฒนธรรมองค์กร ระบบสอนงานเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ กลยุทธ์การสร้างให้บุคลากรเจริญเติบโต และจงรักภักดีต่อองค์กร และกลยุทธ์การควบคุมและยุบรวมกิจการเพื่อรักษาบุคลากร

Glanz (2002) ได้นำเสนอหลักการและแนวทางหลักในการรักษาคนเก่งขององค์กร โดยสรุปออกมาเป็น CARE Model การที่องค์กรจะรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้นั้น องค์กรจะต้องมี หลักการอันเป็นหัวใจสำคัญ 4 ประการดังนี้ C: การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ A: บรรยายภาพและการ ชื่นชม R: ความเคารพและความมีเหตุผลในการอยู่กับองค์กร และ E: ความเห็นอกเห็นใจและความ กระตือรือร้น

1) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (Creative community) เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วย สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรมีการเปิดกว้างและความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมากับบุคลากรทุกคน รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจกับ คนเก่งและบุคลากรทุกคน และเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการ อภิปรายในที่ประชุม การสื่อสารภายในองค์กรควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้คนเก่ง สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพูดคุย การ ติดประกาศ การประชาสัมพันธ์ การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

2) บรรยากาศและการชื่นชม (Atmosphere and appreciation for all) เป็นสิ่งที่คนเก่งทุกคนต้องการ โดยองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้โดยการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างครบถ้วน การจัดให้มีโปรแกรมพี่เลี้ยงเพื่อคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการทำงาน ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน กิจกรรมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศทำงานที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและความยุติธรรม สร้างเสริมให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และขยายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับคนเก่งไปถึงครอบครัวของคนเก่งด้วย

3) ความเคารพและควมมีเหตุผลในการอยู่กับองค์กร (Respect and reason for being) องค์กรจะต้องปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างยุติธรรม เคารพต่อสิทธิส่วนบุคคล และให้เกียรติทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อันจะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดี มีความไว้วางใจกันระหว่างบุคลากรด้วยกันเองและองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร องค์กรจึงควรจัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความไว้วางใจ ความยุติธรรมความเคารพกัน เช่น ความยืดหยุ่นในชั่วโมงการทำงาน ความยืดหยุ่นในวิธีการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ตัดสินใจและค้นหาทางเลือกด้วยตัวเอง รวมถึงการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีการฝึกฝนและพัฒนาตนเอง และมีอิสระในการเลือกโครงการหรืองานที่ท้าทาย

4) ความเห็นอกเห็นใจและความกระตือรือร้น (Empathy and enthusiasm) การอยู่ร่วมกันของคนในองค์กรทุกคนนั้นคาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือ ความเป็นมิตร และความเห็นอกเห็นใจระหว่างสมาชิกในองค์กรหรือในสังคม ดังนั้นองค์กรไม่ควรเพิกเฉยหรือละเลยไปต่อการแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจ โดยการจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะช่วยเหลือบุคลากรได้ เช่น การจัดโปรแกรมการช่วยเหลือเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากร การเข้าใจต่อความต้องการรวมถึงปัญหาส่วนตัวของคนเก่งและบุคลากรแต่ละคน รวมถึงการจัดสวัสดิการและความช่วยเหลือต่างๆ คืบสู่สังคม

หลักการและแนวคิด CARE Model เห็นได้ว่าหลักการทุกๆ ด้านนั้นมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน การสร้างเสริมและสนับสนุนหลักการหนึ่งจะส่งผลด้านบวกต่ออีกหลักการหนึ่ง หากองค์กรละเลยหลักการใดหลักการหนึ่งไปนั้นย่อมหมายถึงผลกระทบด้านลบที่จะเกิดขึ้นต่อหลักการประการอื่น ดังนั้นการหลักการรักษาคนเก่งในทุกด้านจึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญและสร้างเสริมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อที่องค์กรจะสามารถรักษาคคนเก่งไว้ในองค์กรได้

ส่วน Cappelli (2002) กล่าวว่า การสร้างกลยุทธ์ในการรักษาคนเก่งนั้นจะมองเพียงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวว่าไม่เพียงพอ องค์กรจะต้องมองปัจจัยแวดล้อมภายนอกและสภาพตลาดแรงงานเป็นส่วน ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถใช้ในการรักษาคนเก่งขององค์กรมีดังนี้

1) การจ่ายค่าตอบแทน (New compensation plans) การจ่ายค่าตอบแทนนั้นเป็นประเด็นสำคัญที่คนเก่งใช้ในการพิจารณาว่าจะอยู่หรือไปจากองค์กร หากคนเก่งรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมและรู้สึกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ไม่สามารถแข่งขันกับตลาด แรงงานได้คนเก่งจะออกจากองค์กร นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรยังเป็นสิ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรยอมรับและเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของบุคลากรอีกด้วย

2) การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้ หากองค์กรสามารถระบุได้ว่าลักษณะงานใดเป็นงานที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อคนเก่งได้ องค์กรจะสามารถจัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการลดงานที่สร้างความไม่พึงพอใจลง ไปโดยอาจใช้วิธีการจ้างบริษัทภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้ดำเนินงานนั้น

3) แผนจัดการกำลังคน (Job customization) องค์กรพยายามวางแผนจัดการกำลังคนหาความเหมาะสม ด้วยการคำนึงถึงความสนใจส่วนบุคคลของคนเก่งกับความเหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรรวมถึงผู้บริหารจะได้รับจากการที่คนเก่งมีความพึงพอใจในการทำงาน

4) ความผูกพันทางสังคม (Strengthening social ties) เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยรักษาคนเก่งไว้ได้ ความจงรักภักดีต่อองค์กรอาจลดน้อยลงแต่ความจงรักภักดีและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานจะมีส่วนสำคัญในการอยู่กับองค์กร ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มคนเก่งในองค์กรเพื่อลดอัตราการลาออกของคนเก่ง

5) การจ้างคนที่ไม่โยกย้าย (Hiring the less mobile) การจ้างงานขององค์กรส่วนใหญ่มักจะจ้างคนที่มีความสามารถสูง แต่คนเหล่านี้นักจะเป็นการที่ยากแก่การรักษาไว้กับองค์กร ดังนั้นในการคัดเลือกและจ้างบุคลากรนั้น องค์กรอาจมองในมุมกลับกัน โดยการจ้างคนที่องค์กรจะสามารถรักษาไว้กับองค์กร เมื่อเขาเข้ามาทำงานในองค์กรก็จะนำมาฝึกอบรมพัฒนาเพราะค่าใช้จ่ายจะน้อยกว่าการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง

การรักษาคนเก่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เนื่องจากการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าแต่ไม่สามารถรักษาคนกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรได้นั้น จะส่งผลกระทบต่อองค์กรหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายการสรรหาบุคลากรใหม่ ต้นทุนค่าเสียเวลา ต้นทุนค่าเสียโอกาสจากตำแหน่งที่ว่างลง การไหลออกของคลังสมองซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อผลการทำงานขององค์กรทั้งสิ้น

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่ง

Kesler (2002: 1) ได้อธิบายโดยเปรียบเทียบทีมเบสบอลอาชีพร่วม New York Yankees และทีม Atlanta Braves เป็นทีมเบสบอลที่โดดเด่นของอเมริกา แสดงให้เห็นถึงการจัดการคนเก่ง ที่เริ่มจากการพัฒนาผู้เล่นที่น้องสำรอง พัฒนาผู้เล่นพิเศษในลีกเล็กของเขา และจัดหาทีมงานที่มีประสบการณ์เข้ามาใหม่จนทำให้ทีมได้เป็นแชมป์ ระหว่างปี 1991–2001 โดยทีม Braves ชนะเลิศการแข่งขันในระดับลีก 4 ครั้ง และในระดับโลก 1 ครั้ง ส่วนทีม Yankees ชนะเลิศในระดับโลก 4 ครั้ง ภายใน 6 ปี (ระหว่าง ปี ค.ศ. 1996–2001)

Robert (2010) พบว่า มีการใช้นโยบายที่หลากหลายในการพัฒนา คนเก่งในสมาคมลอนเทนนิสประเทศอังกฤษ โดยผู้นำได้มีการเปลี่ยนแปลง จากประเพณีเดิมๆ ทำให้บุคลากรในสมาคมเปิดกว้างและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

McKinsey and Company (1997) เป็นบริษัทที่ปรึกษาการจัดการที่มีชื่อเสียงในอเมริกาได้จัดทำวิจัยเรื่อง “The War for Talent” เน้นศึกษาว่าจะเก็บรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรได้อย่างไร โดยใช้วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจประกอบกับสัมภาษณ์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทในอเมริกาจำนวนมากกว่า 100 บริษัท งานวิจัยชิ้นนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ในองค์กร และบทบาทผู้นำองค์กร ผู้บริหารสูงสุด CEO ที่มีผลต่อคนเก่ง

Industrial Relations Counselors (2003) เป็นองค์กรวิจัยที่ไม่แสวงหาผลตอบแทนได้ทำการสำรวจบริษัทที่มีสาขาอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก เพื่อศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่ง” โดยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการสำรวจ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 31 องค์กร ประกอบด้วย องค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 16 องค์กร และองค์กรทวีปยุโรป 15 องค์กร โดยผลการศึกษาพบว่า มีความต้องการคนเก่งในอนาคตอันใกล้ คือ 1-4 ปี อีกทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้ร่วมอภิปรายจะช่วยประเมิน และระบุคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนาคนเก่งที่นิยมใช้ ได้แก่ การประชุม การมีส่วนร่วมในโครงการพิเศษ การมอบหมายงานข้ามหน่วยธุรกิจ การทำงานร่วมกับทีมข้ามสายงาน และการไปปฏิบัติงานต่างประเทศ และเทคนิคการจูงใจรักษาคนเก่ง

โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายเป็นระยะๆ รวมถึงจ่ายค่าตอบแทนและโบนัสที่พิเศษกว่าบุคลากรทั่วไป

Mick and Andrew (2004) ศึกษาพนักงานคนเก่งใน ปี 2003 โดยทำการวิจัยกับประเทศแถบเอเชียทั้งหมด 8 ประเทศ ได้แก่ จีน ฮองกง มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ไต้หวัน และประเทศไทย โดยมีบริษัทที่เข้าร่วมวิจัยประมาณ 305 บริษัท พบว่า 75 บริษัทได้ถูกกำหนดขึ้นเป็น The Best Employers และปัจจัยที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์กร และ 3) การจูงใจ การรักษาพนักงานในองค์กร

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการคนเก่งทั้งในแง่ของแนวคิดทฤษฎีและปฏิบัติ โดยวิธีการวิจัยเอกสาร (Document research) ผสมผสานการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case study research) ซึ่งองค์กรกลุ่มตัวอย่างเป็น บริษัท Cisco และบริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลและค่าตอบแทนคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง ซึ่งการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งนั้นจะ ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารองค์กรเองก็นับเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2537) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารบุคคลที่เหมาะสมสำหรับผู้ได้รับทุนไปศึกษา อบรมในต่างประเทศ” มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสภาพการทำงานของผู้ได้รับทุนที่สิ้นสุดการศึกษาแล้ว ตลอดจนศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลที่จะเอื้อให้ผู้ได้รับทุนปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงหามาตรการและแนวทางจูงใจให้ผู้ได้รับทุนมีความพึงพอใจในงาน รู้สึกภาคภูมิใจ และมีเกียรติที่จะอยู่ในระบบราชการ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามให้กับผู้ได้รับทุน การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานและผู้ทรงคุณวุฒิ และการจัดประชุม Focus group ผู้บริหารหน่วยงานที่รองรับผู้ได้รับทุน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัย 5 อันดับแรกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้รับทุนลดลง ได้แก่ การมีกฎระเบียบมากเกินไปจนความจำเป็น การเล่นพรรคเล่นพวก ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม เป้าหมายองค์กรไม่ชัดเจน และโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม ส่วนปัจจัย 5 อันดับแรกที่ทำให้ผู้ได้รับทุนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ได้แก่ 1) การมอบหมายงานที่เหมาะสม 2) การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาต่อยอดสาขาวิชาให้ผู้ได้รับทุน 3) การเตรียมโครงการหรือภารกิจให้

ภายหลังความสำเร็จ การศึกษาอบรม 4) การสนับสนุนเงินทุน เวลา อุปกรณ์ในการสร้างผลงานวิจัย และ 5) การนำผลงานวิจัยของผู้รับทุนไปใช้ประโยชน์

4. ปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ถึงแม้องค์กรต่างๆจะใช้กลยุทธ์การบริหารตามกระบวนการข้างต้นได้ดีเพียงไรก็ตาม แต่ก็อาจมีปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ จากการศึกษาพนักงานคนเก่งใน 75 บริษัท ของ Mick and Andrew (2004) พบว่า ปัจจัยที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์กร และ 3) การมุ่งใจ การรักษานักงานในองค์กร สอดคล้องกับ Frontiera (2010) พบว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้องค์กรกีฬาอาชีพประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นอกจากนั้นแล้วปัญหาสำคัญที่องค์กรมักพบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การออกของคนเก่ง นับว่าเป็นผลเสียแก่องค์กรเป็นอย่างมาก นอกจากต้องทำให้องค์กรสูญเสียคนเก่ง ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ ไม่ว่าในกระบวนการในการสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมและพัฒนาโดยเฉพาะในเรื่องของความไม่ต่อเนื่องในการทำงาน ก่อให้เกิดความสูญเสียความสามารถในการผลิตและการบริการ ซึ่งนักวิชาการด้านองค์กรเชื่อว่าสาเหตุของการลาออกหรือการเปลี่ยนงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ตรงกับงานของ Porter *et al.* (1974: 607) ที่พบว่า ความสัมพันธ์นี้สูงขึ้นเมื่อพนักงานทำงานนานขึ้น สอดคล้องกับ Baron, 1986: 164-166 (อ้างอิงใน วัลภา พัวพงษ์พันธ์, 2547: 27) กล่าวว่า “ความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานหลายด้าน เช่น บุคคลที่มีความผูกพันสูง จะมีอัตราการขาดงานและการเปลี่ยนงานต่ำ และจะไม่ค่อยมองหาตำแหน่งงานใหม่ นอกจากนี้ยังพบว่าคนที่มีความผูกพันสูงจะมีความพยายามและความตั้งใจในการทำงานสูง ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น”

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สนับสนุนที่ทำให้การจัดการคนเก่งเกิดประสิทธิภาพที่ดีได้นั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) และ 3) ความผูกพัน (Commitment)

4.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นพฤติกรรมหรือคุณลักษณะต่างๆ ของ ผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารออกมา ให้ปรากฏแก่สายตาหรือการรับรู้ของผู้อื่น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน กำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลาย ภายในองค์กร นำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ชี้แนะ ควบคุมสั่งการ

ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยรวม (Bartol, *et al.*, 1998) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลผลิต ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ตลอดจนความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กร (Chiok, 2001) รวมทั้งภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียดในองค์กร (Storeur, Hoore, and Vanden, 2001)

สำหรับปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่งในด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) เป็นแนวคิดใหม่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและคาดว่าจะเหมาะสมกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

4.1.1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์กร พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน จุดประกายความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความสามารถหรือศักยภาพ สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและให้ความสำคัญกับคน

4.1.2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ประนีประนอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

4.1.3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ที่มีความพิถีพิถันกับคุณภาพสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4.1.4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และมองการณ์ไกล

4.1.5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ปลุกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลุกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดี และดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นประโยชน์ให้กับสังคม

4.1.6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับข้อด้อยของตนเอง

4.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) เป็นความคิด ความเชื่อ และ ค่านิยมที่หลายคนยอมรับ และนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้ ควรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning culture) รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบบูรณาการ มีการทำงานเป็นเครือข่าย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สวัสดิการ และสมดุลชีวิตระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว จากการศึกษาของ Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพัน (Involvement) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) มีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถพบเห็นได้ในองค์กรอื่น ๆ และองค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบวัฒนธรรมนั้นได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfectly imitable) คือ ไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือไม่สามารถทำให้เหมือนได้ เช่น ชื่อเสียง ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นต้น (Barney, 1986: 656-665)

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ Denison (2000) ที่เน้นวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มาใช้เป็นแนวคิดหลักในการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและดำเนินงานวิจัย ประกอบด้วย

4.2.1 วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่เน้นให้สมาชิกในองค์กร มีความรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แก่ การมอบอำนาจ (Empowerment) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team orientation) และการพัฒนาความสามารถ (Capability development)

4.2.2 วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรมีการยอมรับในค่านิยมหลักร่วมกัน เพื่อแสดงถึงความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ได้แก่ การประสานงานและการร่วมมือกัน (Coordination and integration) การมีข้อสรุปร่วมกัน (Agreement) และการมีค่านิยมหลักร่วมกัน (Core values)

4.2.3 วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการวางแผนหลังจากที่

ประเมินและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ได้แก่ มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating change) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) และมีการเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning)

4.2.4 วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในแนวทางขององค์กรร่วมกัน สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทันกลยุทธ์กำหนด ก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ การมีแนวทางกลยุทธ์และจุดมุ่งหมาย (Strategic direction and intent) การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and objective) และการมีวิสัยทัศน์

4.3 ความผูกพัน (Commitment) เป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ตนทำอยู่ ความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลนั้น ได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ จะเต็มใจที่จะปฏิบัติงานหรือใช้ความพยายามอย่างมากให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพในองค์กรไม่ละทิ้งจากองค์กรไป ตรงกับ สุนีย์ เวชพราหมณ์ (2546: 14) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เพราะนอกจากองค์กรจะต้องสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรยังต้องรักษาบุคคลซึ่งมีคุณค่าเหล่านี้ ไว้ให้นานที่สุด ด้วยความพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดกับสมาชิกขององค์กร และ ปราโมทย์ บุญเลิศ (2545: 28-29) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันไว้ดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานอันเป็นผลมาจากความพึงพอใจในการทำงาน 2) ให้ความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์กรทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ 3) เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และ 4) ความผูกพันต่อองค์กร มีส่วนเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพของงานและประสิทธิผลขององค์กร และช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกนั่นเอง

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ Steers and Porter (1983) มาใช้เป็นแนวคิดหลักในการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและดำเนินงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) เป็นคุณลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคลในองค์กร โดยพิจารณาจาก เพศ อายุ สถานภาพสมรสหรือสถานภาพการครองตน ระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษา ระดับเงินเดือนหรือผลตอบแทน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่บุคลากร

4.3.2 ลักษณะงาน (Job or role-related characteristics) เป็นคุณลักษณะของงานที่มีคุณค่าบทบาทหน้าที่ที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลภายในองค์กร โดยลักษณะงานที่มีความแตกต่างที่เกิดจะมีผลต่อพันธะผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในระดับต่างกัน โดยพิจารณาจาก 1) ความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนถึงการได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ 2) ความมั่นคงในงาน เป็นผลจากการที่บุคลากรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนในการปฏิบัติงาน 3) ความมีอิสระในงานสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระตามบทบาทหน้าที่ของตนโดยไม่ถูกบังคับ มีอำนาจอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ สามารถนำเสนอสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง และ 4) ความรับผิดชอบในงาน เป็นบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงานสามารถทำงานนั้นได้ตั้งแต่ต้นจนจบเกิดผล

4.3.3 ลักษณะโครงสร้างองค์กร (Structural characteristics) เป็นคุณลักษณะของรูปแบบ ระบบขององค์กร ที่มีแบบแผนในการที่จะให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรโดยมีขอบเขตอย่างชัดเจน โดยพิจารณาจาก 1) นโยบาย กฎ ข้อบังคับ เป็นสิ่งที่ใช้เป็นตัวกำหนด อำนาจหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร 2) การมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นลักษณะของงานที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการทำงานรวมถึงการตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

4.3.4 ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experiences) เป็น ประสบการณ์การรับรู้ของบุคลากรที่ได้รับในระหว่างการทำงานภายในองค์กร ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยพิจารณาจาก 1) ความสำคัญของงาน เป็นความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร ที่มีต่องานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบอยู่ 2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็น ลักษณะความสัมพันธ์ที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การประสานงาน การร่วมมือกันทำงาน และทัศนคติอันดีระหว่างกันภายในองค์กร 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่มีความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชาว่าได้รับการปฏิบัติที่ดีต่อกัน

การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ มีเนื้อหาสาระครอบคลุมในเรื่องของแนวคิดการศึกษาความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ การทดสอบและตรวจสอบรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำภาษาอังกฤษที่นิยมนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งใน Longman Dictionary of Contemporary English (Summers, 2003) ได้ให้ความหมายของรูปแบบโดยสรุป 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ 1) หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง เช่น รถยนต์ อาคาร ตึก และเครื่องจักร ซึ่งสามารถแยกชิ้นส่วนและประกอบได้ 2) หมายถึง คนหรือสิ่งของที่ดี ที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน และ 3) หมายถึง ชิ้นส่วนที่เป็นแบบอย่างเฉพาะสำหรับรถยนต์เครื่องจักรและอาวุธ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ Smith *et al.* (1980); Stoner and Wankel (1986); Daft (1992); อุทัย บุญประเสริฐ (2516); สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520) และ อติศักดิ์ แก้วใส (2542) ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่เป็นตัวแทนของความเป็นจริง แต่มีความต่างกันอยู่ที่ขนาดเท่านั้น คือ อาจมีขนาดเล็กหรือใหญ่กว่าปกติ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงของสิ่งนั้นได้อย่างลึกซึ้ง Kaplan (1964); Willer (1968); เฉลียว ฤกษ์จุฬิมล (2523); อำนวยวิทย์ ชวงษ์ (2525) และ สมาน อัครภูมิ (2537) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แนวความคิด หรือทฤษฎีต่างๆ ที่เป็นข้อเสนอในการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาระสำคัญของความเป็นจริงและชัดเจนมากขึ้น สำหรับ Forcese and Richer (1973); Bardo and Hardman (1982); Keeves (1988); บรรจบ อิศดุลย์ (2521); พูลสุข หิงคานนท์ (2540) และ เยาวดี (รางชัยกุล) วิบูลย์ศรี (2546) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ โดยอาศัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองแนวความคิด ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งโครงสร้างของรูปแบบนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์ และมีเชื่อมโยง และมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ซึ่งแตกต่างกันไปตามแนวคิดและลักษณะ ดังนี้

Smith, Carroll, Kefalas, and Watson (1980) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น และ รูปแบบเหมือนจริง (Analog model) เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือ เครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก และ 2) รูปแบบเชิงลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่ รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายพฤติกรรมในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988: 561-565) ยังได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ และได้มีพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบ เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม 2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้มีนิยามใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษา และ 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถ ศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ รูปแบบระบบเชิงเส้นเดียว (Recursive model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นทางที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ และรูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive model) คือ รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้ ส่วนศิริชัย กาญจนวาสี (2545) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบจากการวิธีการนำเสนอแนวคิดของรูปแบบ

ตามการกระทำได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึงหลักการหรือตัวแปร และมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดหลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น 2) รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้รูปภาพ หรือสัญลักษณ์จำลองแสดงถึง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และลาก เส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดหลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น และ 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนแนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดหลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

สรุปได้ว่า รูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ รูปแบบเสมือนจริง และรูปแบบเชิงลักษณะ ซึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ได้ใช้รูปแบบเชิงลักษณะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างระหว่างตัวแปรโดยใช้การบรรยาย

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 53) สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่ารูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวมๆ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วหากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่จะศึกษาได้ และ 5) รูปแบบจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีของเรื่องนั้น

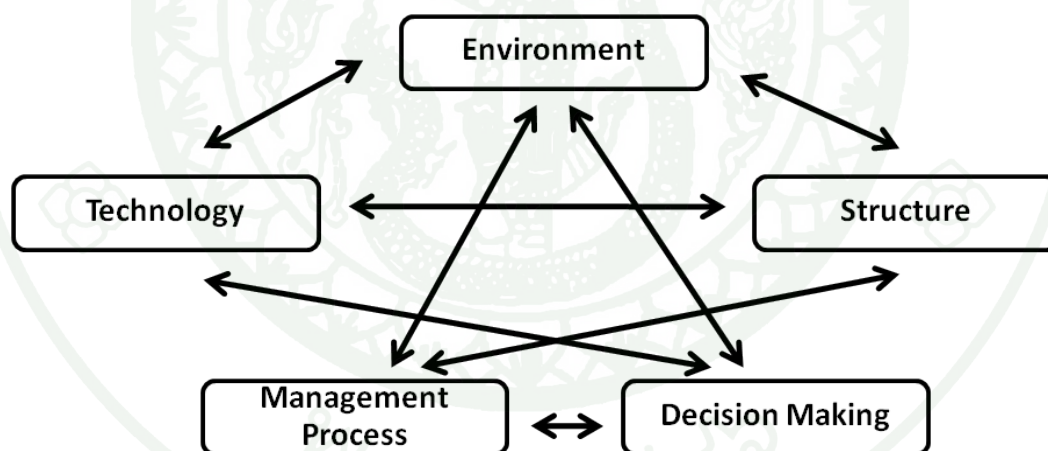
Keeves (1988: 560) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการ ได้แก่ 1) รูปแบบควรประกอบกันด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นธรรมดา 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลอง สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่าลักษณะสำคัญของรูปแบบที่ดีนั้น ต้องสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร สามารถตรวจสอบโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถอธิบายปรากฏการณ์และทำนายสิ่งที่เกิดขึ้น ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ

องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980: 16-17) ที่ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) และ 4) กระบวนการจัดการ (Management process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision making)

รูปแบบการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์การของ Brown and Moberg มีลักษณะ ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 Brown and Moberg's System and Contingency Model

ที่มา: Brown and Moberg (1980: 17)

สรุปได้ว่าการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร มีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับบริบทที่เรากำลังศึกษา หรือตามแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ

การทดสอบและตรวจสอบรูปแบบ

Elliot W. Eisner (Madaus, Scriven, and Stufflebeam, 2000) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า วิธีเชิงธรรมชาติ (Naturalistic approach) ในการประเมินเพื่อเข้าถึงคุณค่าและเกณฑ์ตัดสินคุณค่าตามแนวคิดปรัชญาอัตนัยนิยม (Subjectivism) จะมีความเชื่อว่าวิธีเชิงธรรมชาติเป็นวิธีที่เหมาะสมในการประเมิน โดยการประเมินนั้นจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นสนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติ โดยเน้นการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้างพยายามวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการเชื่อมโยงเหตุผล การสังเกตและการวิเคราะห์เบื้องต้นจะนำไปสู่การสังเกตและวิเคราะห์ในขั้นถัดไป จนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งที่ประเมินโดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เป็นเกณฑ์สำคัญในการสรุปผล

เขาได้เสนอการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่า การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไปและในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุปจึงได้เสนอแนวคิดการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิสรุปได้ดังนี้ 1) การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงตามการตัดสินใจ (Decision making model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน 2) รูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ที่พัฒนามาจากศิลปวิจารณ์ (Art criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจรรณญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive aspect) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับ สูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ในการตัดสินคุณค่า (Evaluative aspect) แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง และ 4) รูปแบบที่ย่อมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของ

ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบาย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การแบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุปได้ว่ารูปแบบเป็นเรื่องของสิ่งที่แสดงโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สำคัญ อาจเป็นชุดของระบบหรือกระบวนการที่มีเหตุผลซึ่งกันและกัน และรูปแบบอาจเป็นทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบหรือกระบวนการศึกษาวิจัย และสามารถระบุความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งรูปแบบจะมีปัจจัยหรือตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สำคัญมากน้อยเพียงใดนั้น ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจศึกษา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญที่ในการวิจัยและการสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 3) การสร้างรูปแบบ และ 4) การทดสอบรูปแบบ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา” โดยมีองค์ประกอบของกรอบแนวคิด คือ ความต้องการคนเก่งในอนาคต แผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬา สภาพแวดล้อม และมีกระบวนการจัดการคนเก่ง 4 ด้าน คือ การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง โดยมีปัจจัยสนับสนุนอีก 3 ด้าน คือ ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพัน



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่ง ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยสังเคราะห์จากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความ เพื่อให้ความหมายข้อมูล สร้างคู่มือและรูปแบบด้วยแนวคิดเชิงระบบของกระบวนการจัดการ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างระหว่างตัวแปรโดยใช้รูปแบบเชิงบรรยาย และทดสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้อย่างแท้จริง จึงทำให้ได้ผลลัพธ์จากงานวิจัยที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยการค้นคว้าเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย เพื่อประเมินและค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัย เพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีระเบียบวิธีการวิจัยเป็น 5 ตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจเอกสาร ปรัชญาผู้เชี่ยวชาญ กำหนดกรอบความคิดที่ใช้เป็นประเด็น ข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 ร่างประเด็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม เสนออาจารย์ที่ปรึกษา นำไปหาคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ และเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 และนำข้อค้นพบไปร่างรูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์รูปแบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนองานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยสามารถนำเสนอในลักษณะแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 10 ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสาร และผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดกรอบความคิด มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี ในเรื่องของการพัฒนากีฬาของประเทศไทย แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคนเก่ง และการสร้างรูปแบบจากเอกสารตำราวิชาการ เอกสารทางราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทความข้อคิดเห็น และเว็บไซต์

2. ปรีกษาผู้เชี่ยวชาญ (ภาคผนวก ก)

3. กำหนดกรอบความคิด

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือและเก็บข้อมูล

1. วิเคราะห์เนื้อหา สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้มาจากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ

2. ปรับปรุงแก้ไขแบบสำรวจเอกสาร ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

3. นำแบบสำรวจเอกสารที่ได้ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูล

4. จัดการสนทนากลุ่ม โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารสมาคมกีฬา และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย กรมพลศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

5. สำหรับแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปตรวจสอบคุณภาพเพื่อหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ (ภาคผนวก ค) ตรวจสอบหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อคำถาม โดยใช้สูตร

$IOC = \text{ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด} / \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ กำหนดโดย:

- +1 เหมาะสม คือเมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงด้านเนื้อหา
- 0 เมื่อไม่แน่ใจ
- 1 ไม่เหมาะสม เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้น ไม่มีความตรงด้านเนื้อหา

ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 ท่าน มาเป็นข้อคำถาม ซึ่งได้ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแล้วเห็นว่า แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงของเนื้อหา ครอบคลุมในแต่ละด้าน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนนำไปเก็บข้อมูลกับผู้บริหารสมาคมกีฬา

6. จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มสรุปเป็นประเด็นต่างๆ และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการจัดการคนเก่งและคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา โดยนำข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอน ที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาสังเคราะห์เชิงเนื้อหา และนำข้อค้นพบไปเป็นฐานของการพัฒนา โดยแบ่งหัวข้อในการนำเสนอผลการศึกษออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ร่างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา
 - 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก
 - 1.2 หลักการพิจารณาสถานการณ์
 - 1.3 แนวทางการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การจัดการคนเก่ง
 - 1.4 รูปแบบการจัดการคนเก่ง
 - 1.4.1 แนวทางการจัดการคนเก่ง
 - 1.4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการคนเก่ง
 - 1.5 นำผลที่ได้กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบยืนยัน

2. ร่างคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา
 - 2.1 โครงสร้างของคนเก่ง
 - 2.2 บทบาทหน้าที่ของคนเก่ง
 - 2.3 ความรู้ความสามารถของคนเก่ง
 - 2.4 ทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษของคนเก่ง
 - 2.5 สมรรถนะของคนเก่ง
 - 2.6 พจนานุกรมสมรรถนะคนเก่ง

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์รูปแบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา มีรายละเอียดดังนี้

1. นำร่างรูปแบบการจัดการและคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา จากขั้นตอนที่ 3 มาวิเคราะห์รูปแบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพจากผู้เชี่ยวชาญ (ภาคผนวก ฉ)
2. ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์รูปแบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการจัดการ และคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาให้มีความสมบูรณ์และครบถ้วนมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนองานวิจัยฉบับสมบูรณ์

1. นำตัวแบบและคู่มือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ความเห็น
2. ปรับปรุงแก้ไขจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสมาคมกีฬา และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย กรมพลศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่ทำการศึกษา โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling method) แบ่งออกเป็น

1. การสัมภาษณ์: กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสมาคมกีฬา ตามตำแหน่งต่างๆ ที่ทำหน้าที่นายกหรืออุปนายก เหนรัญญิก ปฎิคม นายทะเบียน ประชาสัมพันธ์ เลขานุการ และกรรมการอื่นๆ จำนวน 18 คน (ภาคผนวก จ)
2. การสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสมาคมกีฬา และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย กรมพลศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 6 คน (ภาคผนวก ง)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมเชิงลึกในเรื่องของสภาพ ปัญหา กระบวนการ ปัจจัยสนับสนุนในด้านสมรรถนะ และการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสำรวจเอกสาร (Document study) เป็นการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่เป็นหลักฐานในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ โดยดูลำดับการดำเนินงานตามโครงการ และความสอดคล้องของโครงการกับแผนการพัฒนากีฬา ยุทธศาสตร์ นโยบาย คำสั่ง รายงานการดำเนินงาน รายงานการประเมินโครงการของทางสมาคมกีฬา ซึ่งอาจอยู่ในรูปข้อมูลดิบที่ผู้อื่นรวบรวมเอาไว้ หรือข้อมูลที่ผ่านกรรมวิธีทางข้อมูล หรือการวิเคราะห์มาแล้ว

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์ไม่เป็นทางการ แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) เพื่อต้องการข้อมูลลึกซึ้งเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ โดยใช้หลักความยืดหยุ่นการสัมภาษณ์ดำเนินไปเสมือนเป็นการสนทนาในชีวิตประจำวัน สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน และสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินการสัมภาษณ์จริงนั้น จะไม่มีการเรียงลำดับข้อคำถาม แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์นั้นแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลได้อย่างเสรี และเต็มที่ภายใต้บรรยากาศการสนทนาแลกเปลี่ยนกันแบบเป็นกันเอง ทั้งนี้ขณะดำเนินการสัมภาษณ์ ได้มีการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนการบันทึกเสียง และมีการบันทึกข้อความหรือถ้อยคำหลักๆ ไว้เพื่อกลับมาทบทวนในภายหลังดังมีเค้าโครงประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ตามรายละเอียดในภาคผนวกท้ายเล่ม

3. การสนทนากลุ่ม (Focus group) ในการจัดการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) จะช่วยกันระดมความคิดเห็น ร่วมกันอภิปรายอย่างอิสระและกว้างขวางในกลุ่มที่ร่วมสนทนา ซึ่งเป็นผู้ถูกเลือกโดยผู้วิจัย และต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระเรื่องที่จะสนทนาเป็นอย่างดีการสนทนากลุ่มจะใช้ผู้ดำเนินการหนึ่งคน และผู้ช่วยผู้ดำเนินการ (ผู้คอยจดบันทึก-สรุปผล) มีผู้ร่วมสนทนากลุ่มประมาณ 6-12 คน โดยนั่งล้อมรอบผู้ดำเนินการและผู้ช่วยผู้ดำเนินการ ควรสร้างบรรยากาศก่อนการสนทนาให้เกิดความเป็นกันเองให้มากที่สุด พยายามให้ผู้ร่วมสนทนาทุกคนได้มีส่วนในการออกความคิดเห็น และได้ร่วมพูดมากที่สุดและอย่างทั่วถึงใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงเศษ หลังการสนทนาเสร็จในแต่ละกลุ่มแล้ว ผู้ดำเนินการและผู้ช่วยควรมาสรุปผลสั้นๆ และวิเคราะห์ร่วมกัน

ประเด็นในการสำรวจเอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ 1) สภาพปัจจุบัน ปัญหา และทิศทางเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง 2) สมรรถนะคนเก่ง 3) การจัดการคนเก่ง และ 4) ปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง

การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลในลักษณะการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยการตรวจสอบยืนยันความสอดคล้องของข้อมูล จากการรวบรวมข้อมูลในหลากหลายแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน โดยการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ด้วยความเคร่งครัดต่อจริยธรรมในการวิจัย เพื่อการสังเคราะห์ผลการวิจัยจากข้อมูล ที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และเชื่อถือได้มากที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ ในนามโครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อขอความร่วมมือในเรื่องขอเอกสารวิชาการ ตำรา หนังสือ วารสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลงานทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ เอกสารของทางสมาคมกีฬา นิตหมายการสัมภาษณ์เชิงลึก และสนทนากลุ่ม
2. จัดส่งโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ และประเด็นในการสนทนากลุ่มล่วงหน้าก่อนไปเก็บข้อมูล 2 สัปดาห์
3. ติดตามสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม ตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย มีการจดและบันทึกเทป ตั้งแต่เริ่มเก็บข้อมูลจนกระทั่งสิ้นสุดการเก็บข้อมูล และใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์สอบถามเพิ่มเติม ภายหลังจากสัมภาษณ์ไปแล้ว เพื่อให้ได้รายละเอียดที่ครอบคลุมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น
4. นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และสนทนากลุ่มมาร่างรูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา
5. การวิเคราะห์รูปแบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา
6. ปรับปรุงแก้ไข สรุปผลการศึกษาวิจัย และเรียบเรียงเล่มวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ด้วยตัวของผู้วิจัยเอง และใช้วิธีการบันทึกและถอดเทประหว่างการสัมภาษณ์ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ค่าความถี่ ร้อยละ และวิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นต่างๆ ในลักษณะพรรณนาความอธิบายปรากฏการณ์ แสดงให้เห็น

ถึงการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีคุณลักษณะในทิศทางเดียวกัน รวมถึงข้อค้นพบที่มีความสัมพันธ์อย่างมีความหมายตามวัตถุประสงค์ และประเด็นที่ต้องการศึกษา

2. ผู้วิจัยสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แล้วจึงนำเสนอข้อมูลในแบบพรรณนา โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นมาสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์จนกระทั่งได้รูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนาตามที่กำหนดไว้ โดยผลสุดท้ายผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลการวิจัยนำเสนอเป็น “รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา”

บทที่ 4

ผลและวิจารณ์

ในการวิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา และคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา การนำเสนอจะนำผลการวิจัยที่ได้จากการสำรวจเอกสาร รวมไปถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ทำการวิเคราะห์เรียบเรียง และจัดหมวดหมู่ตามแต่ละประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน โดยผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อในการนำเสนอ 2 ตอน คือ ผลการศึกษา และการวิจารณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลการศึกษา

การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย พอสรุปแนวคิดและกำหนดกรอบแนวคิดการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วย

1.1 ความต้องการคนเก่งในอนาคต เป็นการพยากรณ์ถึงความต้องการคนเก่ง ซึ่งอาจเกิดจากการดึงคนเก่งจากภายนอกเข้ามาทำงานในองค์กร หรือพัฒนาเกิดจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ.2555-2559) นโยบายรัฐบาลด้านกีฬา (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) และแผนยุทธศาสตร์ การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2553-2557 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, ม.ม.ป.; กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2555; กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2553; กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ม.ม.ป.; ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร, 2554 และการกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554)

1.2 แผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬา เป็นกระบวนการวางแผนการทำงานเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่สมาคมกีฬากำหนดไว้ โดยกลยุทธ์จะสร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางการจัดการที่ประกอบด้วยกิจกรรม สำคัญ 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ 1) การจัดวางกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เทคนิคนี้ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถวางทิศทาง วัตถุประสงค์ และจัดวางตำแหน่งขององค์กร ได้อย่างเป็นระบบชัดเจนและมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในอนาคต มุ่งเน้นถึงประสิทธิผลของการบริหารงานมากขึ้น

1.3 สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์เริ่มตั้งแต่วิสัยทัศน์ ภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงปัจจัยต่างๆ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อที่จะได้ทราบสถานะของตัวองค์กรที่อยู่ในปัจจุบันนี้ และยังช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่ว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

1.4 ปัจจัยสนับสนุนเป็นสิ่งที่ส่งผลหรือทำให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพดีขึ้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์กร และ 3) ความผูกพัน (Bennett and Bell, 2004; Frontiera, 2010; Porter *et al.*, 1974: 607; Baron, 1986: 164-166 อ้างอิงใน วัลภา พัวพงษ์พันธ์, 2547: 27)

1.5 การจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการที่การแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญ ต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์กร เพื่อเตรียม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารจัดการคนเก่งนั้นประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การระบุคนเก่ง 2) การพัฒนาคนเก่ง 3) การให้รางวัลคนเก่ง และ 4) การรักษาคนเก่ง (Gubman, 1998; Industrial Relations Counselors, 2003; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2537; กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

2. ปรัชญาผู้เชี่ยวชาญ (ภาคผนวก ก)

ผลการปรัชญาผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการคนเก่ง หรือการจัดการกีฬา หรือผู้บริหารสมาคมกีฬาที่มีผลงานเป็นที่

ยอมรับ เพื่อจะนำข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างกรอบแนวคิด และสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุม ตรงกับหัวข้องานวิจัยให้มากที่สุด จำนวน 5 ท่าน สรุปประเด็นสำคัญที่ได้รับการแนะนำได้ดังนี้

เครื่องมือที่สร้างควรเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถสร้างและถามคำถามเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ต่อจากคำถามของผู้ตอบเพิ่มเติมได้ ข้อสัมภาษณ์ได้มาจากการตรวจสอบเอกสารงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ควรดูจากต่างประเทศและในประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุม และตรงกับบริบทขององค์กรให้มากที่สุด

คำถามควรถามในเรื่องของกระบวนการจัดการคนเก่งไปพร้อมๆ กับการถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่ง ภายหลังจากได้ข้อมูลจึงนำมาสรุปแยกเป็นประเด็นต่างๆ ส่วนการถามควรถามโดยอ้อมให้เขาตอบกว้างๆ และลึกในประเด็นสำคัญ ควรให้ความสำคัญกับแบบประเมินสมรรถนะ เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่ง

ผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มตัวอย่างควรเป็นผู้รู้หรือปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ส่วนรูปแบบที่ได้ควรแบ่งการดำเนินงานออกเป็นระยะๆ เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้

ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งสมาคมกีฬา

สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการดำเนินการพัฒนากีฬาของประเทศ ในแต่ละชนิดกีฬาที่รับผิดชอบ รวมไปถึงการจัดการแข่งขัน การพัฒนาบุคลากร และลงโทษแก่ผู้ที่ฝ่าฝืนหรือทำผิดกฎระเบียบที่ได้กำหนด ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา โดยการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม มีข้อค้นพบดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

การดำเนินงานของสมาคมกีฬาที่ผ่านมา บางสมาคมมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ บางสมาคมไม่มีผลงานในระดับโอลิมปิก แต่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ ในขณะที่บางสมาคมก็ไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสมาคมกีฬา พบว่า

1.1 จุดแข็งและโอกาส

1.1.1 โอลิมปิกเกมส์ที่ลอนดอน 2012 จะเห็นได้ชัดว่า มีการนำเอาความสำเร็จของกีฬามาสร้างความโดดเด่นของชาติ เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สร้างความรักและความเป็นหนึ่งเดียวของคนในชาติผ่านกลไกของกีฬา มีการร่วมมือเพื่อการพัฒนาหรือยกระดับกีฬาด้วยการผสมผสาน ความร่วมมือระหว่างประเทศมากขึ้น และที่สำคัญก็คือภาพลักษณ์ของประเทศอันจะนำมาซึ่งประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ความร่วมมือ การท่องเที่ยว และอีกหลากหลายที่เกิดจากการต่อยอดจากความสำเร็จของกีฬา

1.1.2 สมาคมกีฬามีเครือข่ายที่เชื่อมโยงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยอาศัยบุคลากรหลายๆ ฝ่ายมาบูรณาการทำงานร่วมกันทั้งภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสมาคมกีฬาจังหวัด มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมและเป้าหมายร่วมกัน โดยมีผู้บริหารสมาคมกีฬาคอยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้การทำงานดังกล่าวดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

1.1.3 ผู้บริหารสมาคมกีฬาเป็นบุคคลชั้นนำในสังคม และมีตำแหน่งอยู่ในกรมการบริหารระดับเอเชียและระดับโลก จึงได้รับความเชื่อถือ และยอมรับในระดับนานาชาติ มีเครือข่ายเชื่อมโยงทำให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาคเอกชน และได้รับการสนับสนุนในการจัดการแข่งขันนานาชาติอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถดำรงตำแหน่งได้นานขึ้น จากพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ได้แก้ไขเรื่องวาระดำรงตำแหน่งสำหรับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสมาคมหรือองค์กรกีฬาระหว่างประเทศตามที่คณะกรรมการกำหนด สามารถที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการสมาคมได้ トラบเท่าที่ยังดำรงตำแหน่งในสมาคมหรือองค์กรกีฬาระหว่างประเทศนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านกีฬาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาได้ต่อเนื่อง

1.1.4 ผู้ฝึกสอนส่วนภูมิภาคมีเพิ่มมากขึ้น และมีการยกระดับผู้ฝึกสอนจากภูมิภาคมาเป็นผู้ฝึกสอนระดับชาติที่มีความสามารถ ศักยภาพสูง และมีประสบการณ์ทางด้านกีฬาเป็นอย่างดี และมีโอกาสได้เข้าร่วมในการตัดสินระดับนานาชาติ มีการพัฒนาผู้ฝึกสอนอยู่เสมอ โดยนำเอาเทคโนโลยี วิทยาการทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาใหม่ๆ และผู้ฝึกสอนที่มีทักษะเชี่ยวชาญในต่างประเทศ มีอยู่อย่างหลากหลายที่พร้อมจะเข้ามาช่วยเหลือ

1.1.5 นักกีฬาทีมชาติมีศักยภาพ และความสามารถในตัวเอง ในระดับที่ทัดเทียมกับผู้เล่นในระดับนานาชาติ และมีโอกาสเข้าแข่งขันในระดับโลก จึงเป็นต้นแบบในความเป็นเลิศให้เยาวชนหันมาสนใจในการเล่นกีฬามากขึ้น

1.1.6 สนามสำหรับการแข่งขัน และฝึกซ้อมที่ได้มาตรฐาน จัดการแข่งขันอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และการจัดการแข่งขันในระดับประเทศ จนได้รับการยอมรับในระดับสากล

1.1.7 นโยบายของสหพันธ์นานาชาติ มีนโยบายยกระดับมาตรฐานกีฬาในภูมิภาคเอเชียให้สูงขึ้น และนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเป็นเลิศ มีแนวทางการสนับสนุนที่ชัดเจนขึ้น เปิดโอกาสให้ส่งผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน บุคลากรทางกีฬาอื่นๆ เข้ารับการฝึกอบรม ทดสอบ และได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ฝึกซ้อมอีกด้วย

1.1.8 ภาครัฐ เอกชน ผู้ปกครอง สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้สนับสนุน และภาคีเครือข่าย มีส่วนร่วม และสนับสนุนการดำเนินงาน

1.2 จุดอ่อนและอุปสรรค

1.2.1 ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศที่ผันผวน ทำให้ผู้ให้การสนับสนุนลดลง และลดวงเงินค่าใช้จ่ายที่ให้การสนับสนุน ปัญหาการเมืองที่ไม่เสถียรภาพ ทำให้นโยบายการพัฒนากีฬาขาดความชัดเจน และต่อเนื่อง บางรัฐบาลไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการพัฒนากีฬา อีกทั้งปัญหาสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป มีสิ่งยั่วยุ ล่อใจหลากหลาย ทำให้เยาวชนให้ความสนใจกิจกรรมกีฬาลดลง

1.2.2 โครงสร้างของสมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน ทั้งในด้านสัดส่วนจำนวนวาระของกรรมการ ต่างกันก็เพียงแต่วิธีการเลือกตั้งประเภทสมาชิกเท่านั้น นอกจากนั้น โครงสร้างการบริหารก็ไม่มีกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน เป็นโครงสร้างแบบสมัครเล่น ไม่มั่นคง เข้มแข็ง รวมทั้งการใช้อำนาจตามกฎหมายยังไม่ดีเท่าที่ควร อีกทั้งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย ไม่มีข้อกำหนดแนวทางการบริหารสมาคมและแนวทางการสรรหากรรมการบริหารสมาคมที่ชัดเจน ทำให้สมาคมกีฬาบางสมาคมหลีกเลี่ยงข้อบังคับต่างๆ ได้โดยง่าย เช่น การกำหนดคุณสมบัติของสโมสรสมาชิก ไม่เปิดโอกาสรับสมัครสมาชิกใหม่ หรือนำพรรคพวกเข้ามาทำงานโดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ทำให้บุคลากรในสมาคมกีฬาเกิดความแตกแยก ขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

1.2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสมาคมกีฬา เนื่องจากสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยนั้น เป็นสมาคมที่มีลักษณะภาระงานแตกต่างจากหน่วยงานอื่น กล่าวคือ ลักษณะภาระงานของสมาคมกีฬาเป็นงานที่อยู่ในภาคตัดตามขวาง จำเป็นต้องคาบเกี่ยว หรือเกี่ยวข้องกับภาระงานของผู้บริหารคนอื่นๆ อยู่เสมอ ดังนั้น ในการดำเนินงานของผู้บริหารสมาคมกีฬา จึงต้องอาศัยการบูรณาการงาน และการทำงานร่วมกับผู้บริหารหรือบุคลากรการกีฬาอื่น ถ้ามีการแบ่งขอบเขตภาระงานของแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน ก็ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน ก้าวถอย และเกี่ยงงานระหว่างกัน นอกจากนี้ ยังไม่มีจุดเชื่อมโยงระหว่างงานของแต่ละตำแหน่งให้ได้ดีด้วย ส่งผลให้การประสานงานไม่ดี และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

1.2.4 การบริหารจัดการไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหาร ก็จะมีการวางนโยบายใหม่ทั้งหมด ไม่เป็นแนวทางเดียวกัน ขาดความเชื่อมโยงของระบบบริหาร ไม่มีระบบการจัดการองค์ความรู้ และสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหาร การตัดสินใจยังไม่เป็นปัจจุบัน และเพียงพอต่อการดำเนินการของสมาคม การแบ่งกลุ่มงานยังไม่ชัดเจนและเป็นระบบ ขาดการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การดำเนินงานขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความเข้าใจร่วมกันเพื่อบูมสู่ความสำเร็จของสมาคม

1.2.5 วัฒนธรรมองค์กรไม่ชัดเจน เดิมสมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นแบบอนุรักษ์นิยม โดยพนักงานจะถูกปลูกฝังให้มีระเบียบวินัยสูง เคารพเชื่อฟังผู้อาวุโส ยึดถือกฎกติกาในการทำงาน ต่อมาสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้สมาคมกีฬามีรูปแบบการบริหารจัดการและเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อสไตล์การทำงาน วิธีคิด ทักษะคติ พฤติกรรมการแสดงออกและความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ซึ่งท้ายที่สุดก็จะสะท้อนออกมาในรูปของความผูกพันของคนที่ทำงานและประสิทธิภาพการดำเนินงานของสมาคมกีฬา

1.2.6 ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานอย่างมืออาชีพ บางครั้งมีภาระหน้าที่ในงานประจำมากเกินไป จนไม่มีเวลาทุ่มเทงานของสมาคม ไม่ได้นำหลักของธรรมาภิบาลมาเป็นหลักเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจในกีฬา ขาดความรับผิดชอบไม่เข้าร่วมประชุมหรือส่งคนอื่นประชุมแทน ทำให้การประสานงานยากลำบาก การตัดสินใจในเรื่องสำคัญเกิดปัญหา

1.2.7 บุคลากรการกีฬา ยังขาดความรู้ และทักษะวิทยาการเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ อีกทั้งภาษาต่างประเทศที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารการเรียนรู้

บุคลากรกีฬาส่วนใหญ่มีภาระหน้าที่ในงานประจำไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาศักยภาพได้ไม่เต็มที่ การจัดระบบและองค์ความรู้ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งยังไม่ได้รับการส่งเสริมด้านสวัสดิการและความมั่นคงที่เพียงพอและต่อเนื่อง ขาดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน

1.2.8 ศูนย์ฝึกกีฬาไม่เพียงพอ มีสโมสรกีฬาไม่กระจายตัว ครอบคลุมทุกพื้นที่ และอุปกรณ์การฝึกซ้อมไม่เพียงพอ มีราคาแพง ขาดความต่อเนื่องของการส่งต่อการฝึกซ้อมของเยาวชนในระดับต่างๆ จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง

1.2.9 งบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณในการกระจายการเล่นกีฬาไปสู่ท้องถิ่น จัดตั้งศูนย์กีฬาที่มีมาตรฐานสากลและครบวงจร จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย การพัฒนาบุคลากรกีฬา การพัฒนาสโมสรสมาชิก การพัฒนาทรัพยากรกีฬา และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการบริหารทีมชาติ นอกจากนั้นยังมีค่าดำเนินการพื้นฐาน ได้แก่ ค่าสมาชิกสหพันธ์โลก ค่าจ้างทำบัญชี ผู้ตรวจสอบบัญชี ภาษีนิติบุคคล ค่าเช่าสถานที่ตั้งสมาคม ค่าจ้างเจ้าหน้าที่ประจำสมาคม ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าน้ำ ไฟฟ้า โทรศัพท์ ความจำกัดด้านงบประมาณจึงเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

1.2.10 ระบบการศึกษายังไม่สนับสนุนส่งเสริมกีฬาอย่างจริงจัง ทั้งในเรื่องของสถานที่และอุปกรณ์การฝึกซ้อม การจัดหาผู้ฝึกสอน งบประมาณ และการจัดการจัดสอนพิเศษให้กับนักกีฬา บางครั้งก็ตัดกีฬาบางประเภทในการแข่งขันของสถาบันการศึกษาออก ทำให้นักกีฬาดังกล่าวไม่ได้ฝึกฝนหรือพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง

1.2.11 สมาคมไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น

1.2.12 ภาพลักษณ์ของสมาคมกีฬาไม่ชัดเจน บางสมาคมมีปัญหาเรื่องการบริหารจัดการ บางสมาคมมีปัญหาเรื่องนักกีฬา บางสมาคมมีปัญหาเรื่องผู้ฝึกสอน ฯลฯ ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสมาคมกีฬา

2. แผนและนโยบายของชาติที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬา

จากการศึกษาพบว่า ตั้งแต่ศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา การจัดองค์กรกีฬาจำเป็นต้องอาศัยทักษะและการวางแผนเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจสมัยใหม่ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ การจัดสรร

ทรัพยากรมนุษย์อย่างหลากหลาย การทำงานร่วมกับสื่อสากลภายในประเทศและต่างประเทศ มีการติดต่อทำสัญญาการแพร่ภาพออกอากาศ มีการจัดการในด้านสิทธิประโยชน์ นอกจากนี้แล้วผู้ที่จะเข้ามาบริหารจัดการในเรื่องของกีฬาจะต้องมีความเข้าใจในคุณลักษณะเฉพาะ ของกีฬาและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสถานะแวดล้อมของกีฬา องค์กรกีฬาที่เกี่ยวข้อง โลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภคอีกด้วย นอกจากนี้การพัฒนากีฬาของไทยยังมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ.2555-2559) นโยบายรัฐบาลด้านกีฬา (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) และแผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2553-2557 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, ม.ม.ป.; กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2555; กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2553; กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ม.ม.ป.; ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร, 2554; การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554)

สรุปจากข้อมูลได้ว่า การพัฒนากีฬาของประเทศไทยในปัจจุบัน ได้นำแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ.2555-2559) นโยบายรัฐบาลด้านกีฬา (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) และแผนยุทธศาสตร์ การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2553-2557 เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนากีฬา ซึ่งจะเห็นได้ว่าแผนและนโยบายของชาติดังกล่าว ได้ให้ความสำคัญของการเตรียมความพร้อมของคนและระบบ ให้สามารถปรับตัวพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเน้นการเดิมความรู้และปัญญาเป็นตัวนำ มากกว่าการขับเคลื่อนด้วยระบบงบประมาณ พร้อมทั้งแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อต่อสู้กับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่ผันผวน โดยระดมทรัพยากรจากหลายหน่วยงานมาขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงวัฒนธรรม การกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ สถาบันการศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาจังหวัด

3. แผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬา

จากข้อมูลพบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ของสมาคมกีฬา เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้แต่ละฝ่ายได้พัฒนาตนเอง ได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็น

ประเด็นสำคัญ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬา มีการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าภาพหลัก สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นหน่วยงานสนับสนุน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เริ่มจากการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจในหลักการของแผนยุทธศาสตร์ และได้ผลักดันให้สมาคมกีฬาจัดทำแผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยมีแผนปฏิบัติเพื่อการขับเคลื่อนกีฬาเป็นเลิศให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สามารถวัดผลการดำเนินงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี พ.ศ. 2553 ได้มีการลงนามคำรับรองแล้ว 8 สมาคม ได้แก่ กรีฑา คาราเต้-โด จักรยาน มวยปล้ำ ยูโด ยิมนาสติก ยิงเป้าบิน และว่ายน้ำ ต่อมาปี พ.ศ. 2554 มีสมาคมลงนามรับรองจำนวน 20 สมาคม ประกอบด้วย กีฬาทางอากาศ เบสบอล เพาะกาย แข่งเรือใบ ซอฟท์บอล ตะกร้อ แบดมินตัน โบว์ลิ่ง ปั่นจักสีลัด เปตอง ฟุตบอล ลอนเทนนิส มวยสากลสมัครเล่น ยกน้ำหนัก เรือพาย ลอนโบว์ล วู้ดบอล ฮอกกี้ แอนด์บอล และวินด์เซิร์ฟ และในปี 2555 มีการลงนามรับรองเพิ่มอีก 39 สมาคม ประกอบด้วย ยิงปืน ฟันดาบสมัครเล่น วอลเลย์บอล เทเบิลเทนนิส ลีลาศ เทควันโด ยิงธนู บิลเลียด กอล์ฟ บาสเกตบอล รักบี้ฟุตบอล ชีมน้ำ ไตรกีฬา ฮอกกี้น้ำแข็ง ฟิกเกอร์และสปีดสเก็ตติ้ง ปีนหน้าผา กาบดตี้ วูซู ซอฟท์เทนนิส ราชยานยนต์ ชีมน้ำโปโล บริดจ์ หมากกรูสากล เนตบอล สมัครเล่น หมากล้อม คริกเก็ต สควอช ฟุตวอลเลย์ เอ็กซ์ตรีม มวยไทยสมัครเล่น ยูยิตสู เจ็ตสกี คุราซ ยิงปืนธนู ด่าน้ำทิดีเอ กีฬาไทย กีฬาคนพิการ กีฬาผู้เปลี่ยนถ่ายอวัยวะ และสเปเชียลโอลิมปิก

ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสมาคม จัดทำโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร บุคลากร ทางกีฬา เจ้าหน้าที่ สมาชิก และผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ เพื่อเสนอแนวความคิดและให้ข้อมูลแนวทางที่เป็นประโยชน์ ที่จะช่วยพัฒนาปรับปรุงในการดำเนินงานต่างๆ ของสมาคม ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพการณ์และความจำเป็นทางยุทธศาสตร์ การกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์) ระบบวัดผลทางยุทธศาสตร์ (ตัวชี้วัด เป้าหมาย) ระบบปฏิบัติการทางยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ) เพราะยุทธศาสตร์ที่ดี จะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความมุ่งมั่น และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ในการไปสู่ผลที่ได้วางไว้ตามแผนยุทธศาสตร์ สามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แผนยุทธศาสตร์สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553-2559) ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นแผนแม่บทในการวางแผนและเตรียมความพร้อมนักกีฬาไทย ทั้งคนปกติและคนพิการได้ประสบความสำเร็จในเกมส์การแข่งขันกีฬาต่างๆ จนถึงโอลิมปิกเกมส์ และพาราลิมปิกเกมส์ รวมทั้งการป้อนนักกีฬาที่มีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงสู่ชุดสหกรณ์กีฬาโดยตรง

ซึ่งมีแนวทางในการทำงานจะใช้การบูรณาการร่วมกัน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้การบริหารงานจะเชื่อมโยงในลักษณะข้ามหน้าที่กันได้ โดยอาศัยการทำงานเป็นทีม

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ สมาคมได้วางมาตรการและกำหนดแนวทางแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เริ่มจาก 1) สร้างเสริมความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ พร้อมกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน รับผิดชอบต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลักดันงบประมาณและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้ตรงกับแผนงานและโครงการในแต่ยุทธศาสตร์ 2) พัฒนาระบบการ จัดทำแผนงานโครงการของสมาคมในลักษณะบูรณาการ มีการจัดลำดับความสำคัญ และมีการติดตามตรวจสอบ ผลที่ได้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์หรือไม่ และ 3) พัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผล รวมทั้งกำหนดดัชนีวัดผลความสำเร็จของแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในด้านยุทธศาสตร์ ซึ่งในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ จะยึดการมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ โดยการนำเป้าประสงค์มาเป็นประเด็นหลัก แล้วจึงกำหนดระบบการวัดผลซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย พร้อมกำหนดระบบปฏิบัติการทางยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์แผนงาน และผู้รับผิดชอบ

ในการศึกษาถึงยุทธศาสตร์สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่ผ่านมา เป็นการศึกษาถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่ง เพื่อที่จะได้ทราบสถานะของตัวองค์กรที่อยู่ในปัจจุบันนี้ และยังช่วยให้ทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่ว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากน้อยเพียงใด จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ตามสมาคมกีฬาที่มีรายชื่ออยู่ในการแบ่งกลุ่มของการกีฬาแห่งประเทศไทย ปี 2555 ซึ่งเป็นสมาคมกีฬาที่อยู่ในกลุ่ม 1 จำนวน 5 สมาคม และ กลุ่ม 2 จำนวน 4 สมาคม รวมทั้งสิ้น 9 สมาคม ประกอบด้วย สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมกีฬายกน้ำหนักสมัครเล่นแห่งประเทศไทย สมาคมจักรยานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมตะกร้อแห่งประเทศไทย สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมยิงเป้าบินแห่งประเทศไทย สมาคมลอนเทนนิสสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย สมาคมฮอกกี้แห่งประเทศไทย (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553; สมาคมยกน้ำหนักสมัครเล่นแห่งประเทศไทย, 2555; สมาคมจักรยานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553; สมาคมตะกร้อแห่งประเทศไทย, 2555; สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2555; สมาคมยิงเป้าบินแห่งประเทศไทย

ไทย, 2553; สมาคมลอนเทนนิสสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2555; สมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย, 2553; สมาคมฮอกกี้แห่งประเทศไทย, 2555) สรุปได้ว่า

สมาคมกีฬาส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งความเป็นเลิศและเป็นศูนย์กลางกีฬาระดับนานาชาติ มีพันธกิจที่มีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนานักกีฬาให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกีฬาระดับนานาชาติของเอเชีย และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรกีฬามีบทบาทในองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ มียุทธศาสตร์ที่เป็นทิศทางหรือวิธีการที่กำหนดด้วยความรอบคอบ ในการนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ คือ สร้างและพัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบและครบวงจร ยกย่องบุคลากรกีฬาสู่ระดับนานาชาติ และสร้างและผลักดันสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางกีฬาของเอเชีย โดยมีกลยุทธ์หรือวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ดังนี้ เพิ่มขีดสมรรถนะนักกีฬาอย่างครบวงจร สนับสนุนการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ พัฒนาบุคลากรกีฬาสู่มาตรฐานระดับนานาชาติ สนับสนุนบุคลากรกีฬาเป็นกรรมการบริหารองค์กรกีฬาระดับนานาชาติ สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ และจัดหาและพัฒนาทรัพยากรกีฬาให้เป็นศูนย์กลางกีฬาของเอเชีย

จากการที่สมาคมกีฬาที่มีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ทำให้สมาคมกีฬาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เกิดการทำงานเป็นทีม บูรณาการการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ส่วนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ของสมาคมกีฬาที่จะต้องดำเนินงานด้วยตนเองยังมีปัญหาอยู่บ้าง เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง หรือบางครั้งอาจเกิดจากการเขียนโครงการและกิจกรรมมีตัวชี้วัดที่มากเกินไปหรือติดตามผลได้ยาก ทำให้เป็นปัญหาเรื่องระยะเวลา และงบประมาณในการดำเนินการ

4. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค ความต้องการและทิศทางเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง

คนเก่งที่ศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ เป็นผู้บริหารหรือคณะกรรมการตำแหน่งต่างๆ ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ที่ทำหน้าที่ นายกหรืออุปนายก เหนียวณี ปฎิคม นายทะเบียน ประชาสัมพันธ์ และเลขาธิการ ที่มีความรู้ ความสามารถ แสดงออกซึ่งความสำเร็จในงาน สร้างแรงดลใจให้คณะกรรมการบริหารอื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ รวดเร็ว น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้อื่น และแสดงออกซึ่งขีดความสามารถหลักและค่านิยมขององค์กร

4.1 ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึงการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสมาคมกีฬาไว้ ดังนี้

“นโยบายและกลยุทธ์การจัดการในการปฏิบัติงานทั่วไปในภาพรวม ไม่ได้ส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์”

“สมาคมมีการจัดทำยุทธศาสตร์ของสมาคมที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุม แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นั้นไม่มีการวางแผนไว้”

“ยุทธศาสตร์สมาคมกีฬามุ่งเน้นการสร้างและพัฒนา นักกีฬา บุคลากรกีฬา และ ผลักดัน สมาคมกีฬาให้เป็นศูนย์กลางกีฬาของเอเชีย สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใน ส่วนคณะกรรมการบริหารสมาคมไม่มีการวางแผนไว้”

“ไม่มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทำให้การสรรหา คัดเลือก ขาดความเป็นธรรม ไม่สามารถดึงดูดความสนใจให้ผู้บริหารที่มีความสามารถสูงมาร่วมงานได้ อีกทั้งไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารที่มีอยู่ ท่วมเทหรือกระตือรือร้นที่จะทำงาน”

“นายกมีเวลาแค่ 2 ปี แค่อ่านนักกีฬาเอาเหรียญยังไม่ทันเลย ไม่มีเวลามาจัดการ เรื่องทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์”

“ไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์ ที่จะเป็กรอบแนวทางของการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ก็เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปทางทิศทางเดียวกัน”

“งบประมาณในการดำเนินการพัฒนาไม่เพียงพอ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ทันต่อยุคสมัย จำเป็นต้องเดินทางไปอบรม ศึกษา ประชุม หรือเข้าร่วมการแข่งขัน ใน ต่างประเทศ ซึ่งต้องใช้งบประมาณและค่าใช้จ่ายมาก ทำให้ไม่สามารถวางแผนในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวได้”

“การประเมินผลบางครั้งมีปัญหาเนื่องจากตัวชี้วัดมากเกินไป หรือไม่เข้าใจ”

สรุปได้ว่าสมาคมกีฬามวยทศศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้าง พัฒนานักกีฬา บุคลากรทางการกีฬา และผลักดันสมาคมกีฬาให้เป็นศูนย์กลางกีฬาของเอเชีย แต่ไม่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยตรง ทำให้ผู้บริหารขาดการส่งเสริมพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นตรงกันว่า ควรจะมีการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ เริ่มตั้งแต่วิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ และควบคุมกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งในการจัดการดังกล่าวจะต้องได้รับการสนับสนุนจากนายกองอย่างจริงจัง มีวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน โดยมีแผนการบูรณาการกับยุทธศาสตร์สมาคม มีงบประมาณที่เพียงพอ นอกจากนั้นยังต้องให้ความสำคัญ มีส่วนร่วมกับการจัดการ และส่งเสริมความเข้าใจอันดีให้กับบุคลากรทุกคนในสมาคมกีฬา

4.2 ความหมายของคนเก่งของสมาคมกีฬา จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึงความหมายของคนเก่งไว้ ดังนี้

“คนดี มีฝีมือ ผลงานประจักษ์ ทุกคนยอมรับทั้งภายในและภายนอกประเทศ”

“มีผลงานที่เป็นเลิศ มีศักยภาพที่เป็นเยี่ยม”

“สามารถนำพาสมาคมกีฬาไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล”

“มีความรู้ในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน”

“เป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ไกล ทำงานโดยใช้กลยุทธ์ และมีเทคนิคให้คำปรึกษา”

“ไม่ใช่แค่เก่งงาน แต่ต้องมีองค์ประกอบด้านสมรรถนะอื่นร่วมด้วย เช่น การทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรม”

“มีความสามารถสูง และมีเวลาที่จะทุ่มเทให้กับงานของสมาคมกีฬา”

สรุปได้ว่าคนเก่ง หมายถึง คณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหารสมาคมกีฬาที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย บรรลุผลสัมฤทธิ์สูง และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง มีความตั้งใจในการเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการกิจ เป้าหมาย และวาง

กลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นผู้มีความเสียสละ มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นได้

4.3 สาเหตุที่ทำให้คนเก่งลาออกจากสมาคมกีฬา จากข้อมูลที่ได้พบว่า

“ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ทำให้ความพยายามที่จะใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้คนเก่งหรือบุคคลอื่นในสมาคมกีฬา ทีมเทและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ตามต้องการ”

“งานไม่ท้าทาย ให้ทำตามแบบเดิมๆ”

“ถูกมอบหมายงานให้มากมาย จนทำให้ไม่มีเวลาให้กับตนเองหรือครอบครัว”

“ไม่ได้เป็นคนกีฬา ไม่ได้รู้เรื่องกีฬา แต่นายกสมาคมเชิญมา”

“ไม่ได้รู้สึกผูกพันกับสมาคมกีฬา หรือบุคลากรในสมาคมกีฬา”

“บรรยากาศในการทำงานต่างคนต่างทำงาน ไม่มีการบูรณาการหรือมีทำงานเป็นทีม”

สรุปได้ว่าสาเหตุที่คนเก่งลาออกจากสมาคมกีฬามักมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากนายกสมาคมกีฬาที่ไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องการจัดการคนเก่ง ขาดการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ที่สร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันอยากเป็นส่วนหนึ่งของสมาคมกีฬา คนเก่งบางคนได้รับมอบหมายงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่ท้าทาย บางคนได้รับการมอบภารกิจที่มากเกินไปจนทำให้ไม่มีเวลาให้กับตนเองหรือครอบครัว

4.4 ความสูญเสียเมื่อคนเก่งลาออกจากสมาคม จากข้อมูลที่ได้พบว่า

“เสียงาน เพราะไม่มีใครทราบว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร”

“ไม่รู้ว่าเขาติดต่อประสานงานเรื่องที่เขารับผิดชอบกับใครบ้าง”

“ต้องเสียงบประมาณ เวลาในการมาสรรหา และพัฒนาผู้บริหารคนใหม่”

“เสียภาพลักษณ์ของสมาคมกีฬา”

“กระทบต่อความผูกพันของคนในสมาคมกีฬา”

สรุปได้ว่าเมื่อคนเก่งลาออกจากสมาคมกีฬา จะเกิดผลเสียต่อการดำเนินของสมาคมกีฬาไม่ว่าทางด้านประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล เสียทั้งงบประมาณและเสียเวลาที่จะต้องมาสรรหาหรือพัฒนาผู้บริหารคนใหม่ เสียภาพลักษณ์ของสมาคมกีฬา และยังมีผลกระทบต่อความผูกพันของคนในสมาคมกีฬาอีกด้วย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาคมกีฬาจะต้องหาวิธีการรักษาคนเก่งขององค์กรเหล่านั้นไว้ให้นานที่สุดตามความต้องการของสมาคมกีฬา

4.5 ใครควรจะดูแลการจัดการคนเก่ง จากข้อมูลที่ได้พบว่า

“นายกสมาคมกีฬา”

“ที่ปรึกษานายก”

“อุปนายก”

“เลขาธิการ”

“คณะกรรมการบริหารที่ได้รับมอบหมาย”

สรุปได้ว่าผู้ที่ควรจะดูแลการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา ก็คือ นายกสมาคมกีฬา หรือที่ปรึกษา หรืออุปนายก หรือเลขาธิการ หรือคณะกรรมการบริหารที่นายกมอบหมาย แต่นายกจะต้องแสดงวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการคนเก่งที่ชัดเจน โดยมีแผนการบูรณาการกับยุทธศาสตร์สมาคม ต้องให้ความสำคัญ มีส่วนร่วมกับการจัดการคนเก่ง และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างคนเก่งกับบุคลากรอื่นๆ ในสมาคมกีฬา

4.6 ความคาดหวังต่อทิศทางการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา จากข้อมูลที่ได้พบว่า

“งานของสมาคมกีฬาเริ่มมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จำเป็นที่จะต้องหาคนเก่งเข้ามาทำงาน”

“คนเก่งอยากทำงานอยู่ในสมาคมกีฬาที่มีภาพลักษณ์ที่ดี โดดเด่นในสังคม”

“ยังมีคนเก่งมาก สมาคมกีฬาก็ยังได้เปรียบ”

“การจัดการคนเก่งมีใช้มุ่งในด้านการดำเนินงานขององค์กรเพียงอย่างเดียว ต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถ และมีคุณสมบัติในการเป็นโค้ชที่ดี สามารถให้คำปรึกษา หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน”

สรุปได้ว่าสมาคมกีฬายอมรับโดยทั่วไปว่า ความสามารถของสมาคมกีฬาเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร ยังมีคนเก่งมากก็ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูง ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และการจัดการคนเก่งไม่เน้นเฉพาะการดำเนินงานของสมาคมกีฬาเพียงอย่างเดียว ต้องสร้างความยอมรับในตัวของคนเก่ง โดยให้คนเก่งช่วยสอน แนะนำหรือพัฒนาเพื่อนร่วมงานได้อีกด้วย นอกจากนั้นแล้วสมาคมกีฬาจะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดี นอกจากจะช่วยดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานแล้ว ยังช่วยรักษาไม่ให้คนเก่งที่มีอยู่ออกไปอีกด้วย

5. สมรรถนะคนเก่ง

เพื่อให้สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีการจัดการคนเก่งที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนปฏิบัติ จึงนำเอาหลักสมรรถนะมาใช้ เป็นการขยายขอบเขตของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง จากเดิมที่เน้นเฉพาะความรู้ความสามารถ มาเพิ่มคุณลักษณะเชิงลึกที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บข้อมูล หลังจากที่ได้ตรวจสอบเบื้องต้นแล้วพบว่า

5.1 ความเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของคนเก่ง

“โครงสร้างของสมาคมกีฬาไม่เอื้อต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สมาคมไม่มีการทบทวนโครงสร้างองค์กร พิจารณาตำแหน่งงานใดเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร”

“การกำหนดงานไม่ทันสมัย หรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ขององค์กร”

“การทำงานหลายขั้นตอน ต้องใช้เวลาในการดำเนินการแต่ละเรื่องนาน”

“อำนาจอยู่ที่นายก มีสายการบังคับบัญชาเหมือนกับราชการ ทุกตำแหน่งมีความรับผิดชอบต่อนักที่ที่ได้รับ อำนาจจะอยู่กับนายกกระจ่ายการตัดสินใจให้ระดับล่าง”

“ต่างคนต่างทำงานตามที่ตนได้รับมอบหมาย อาจทำให้ผู้ทำงานมีมุมมองที่คับแคบ มองเฉพาะแต่ฝ่ายของตนจนมองไม่เห็นภาพรวมขององค์กร ขาดการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงและมองเห็นโอกาสที่เกิดจากภาวะแวดล้อมภายนอก”

“เราส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน และเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันในระดับนานาชาติบ่อยขึ้น น่าจะมีผู้เรื่องกีฬาเป็นอย่างดีมาทำงานโดยตรง”

“เดิมงานด้านต่างประเทศนายกหรือเลขาจะเป็นคนดูแล แต่ในปัจจุบันงานที่ประสานงานกับต่างประเทศมีมากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาคนมาดูแลด้านนี้โดยตรง”

“ควรจะมีคนดูแลผลประโยชน์ให้กับหน่วยงานทั้งราชการ เอกชน รวมไปถึงประชาชนที่เข้ามาทำงานหรือให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสมาคมกีฬา”

“วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ชัดเจน ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและถ่ายทอดวัฒนธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อคนในองค์กร ที่จะช่วยสร้างความภูมิใจในความเป็นเจ้าของร่วมกัน ต้องการมีส่วนร่วม ในความสำเร็จขององค์กร ทำให้คนในองค์กรขาดความผูกพันอย่างลึกซึ้งและการเป็นเจ้าของ ส่งผลต่อสไตล์การทำงาน วิถีคิด ทักษะ พฤติกรรมการแสดงออกและความสัมพันธ์ ซึ่งท้ายที่สุดก็จะสะท้อนออกมาในรูปของผลการดำเนินงาน”

สรุปได้ว่าการบริหารของสมาคมกีฬาควรเป็นลักษณะแบบผสมผสาน สายการบังคับบัญชาต้องสั้นลงเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ต้องมีการบูรณาการทำงานเป็นทีมข้ามหน้าที่ และส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่วนตำแหน่งงานที่มีอยู่ในปัจจุบันประกอบด้วย นายกสมาคม อุปนายก เลขาธิการ เหรัญญิก นายทะเบียน ปฏิคม ประชาสัมพันธ์ และกรรมการบริหารอื่นๆ นั้น ไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สมาคมกีฬาควรที่จะเพิ่มตำแหน่ง ได้แก่ 1) ตำแหน่งเทคนิคกีฬา 2) ตำแหน่งฝ่ายต่างประเทศ และ 3) ตำแหน่งตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์

5.2 ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคนเก่ง จากข้อมูลที่ได้พบว่า

สมาคมกีฬาส่วนใหญ่ได้แบ่งงานออกเป็น 10 งาน การจัดงานเป็นการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไปในตำแหน่งเดียวกัน โดยพิจารณาจากตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์หรือสัมฤทธิ์ใด ที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬา สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของสมาคมกีฬาทางด้านนั้นๆ จากข้อมูลที่ได้พบว่า

5.2.1 นายกสมาคมกีฬา:

“เป็นหัวหน้าในการบริหารกิจการของสมาคม”

“เป็นตัวแทนของสมาคมในการติดต่อกับบุคคลภายนอก”

“เป็นประธานในที่ประชุมต่างๆ ของสมาคม”

“ผู้กำหนดนโยบายให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสมาคมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง”

สรุปได้ว่านายกสมาคมกีฬาควรมีบทบาทเป็นหัวหน้าในการบริหารกิจการของสมาคม เป็นตัวแทนของสมาคมในการติดต่อกับบุคคลภายนอก และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมต่างๆ ของสมาคม รวมทั้งเป็นผู้กำหนดนโยบายให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสมาคมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5.2.2 อุปนายก:

“เป็นผู้ช่วยนายกสมาคมในการบริหารกิจการของสมาคม”

“ปฏิบัติตามหน้าที่นายกสมาคมได้มอบหมาย”

“ทำหน้าที่แทนนายกสมาคมเมื่อนายกสมาคมไม่อยู่หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ได้”

สรุปได้ว่าอุปนายกควรมีบทบาทเป็นผู้ช่วยนายกสมาคมในการบริหารกิจการของสมาคม ปฏิบัติตามหน้าที่ที่นายกสมาคมได้มอบหมาย และทำหน้าที่แทนนายกสมาคมเมื่อนายกสมาคมไม่อยู่หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ได้

5.2.3 เลขาธิการ:

“ประสานการปฏิบัติระหว่างคณะกรรมการต่างๆ”

“ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของสมาคม”

“เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ของสมาคมในการปฏิบัติกิจการของสมาคม”

“เป็นเลขานุการในการประชุมต่างๆ ของสมาคม”

“ตลอดจนกิจการที่นายกและคณะกรรมการมอบหมาย”

สรุปได้ว่าเลขาธิการควรมีบทบาทเป็นผู้ประสานการปฏิบัติระหว่างคณะกรรมการต่างๆ และทำหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของสมาคม เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ของสมาคมในการปฏิบัติกิจการของสมาคม เป็นเลขานุการในการประชุมต่างๆ ของสมาคม ตลอดจนกิจการที่นายกและคณะกรรมการมอบหมาย

5.2.4 เภรัณญิก:

“ดูแลการเงินทั้งหมดของสมาคมกีฬา”

“เป็นผู้จัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย บัญชี งบดุลของสมาคมกีฬา”

“เก็บเอกสารหลักฐานต่างๆ ของสมาคมกีฬา ไว้เพื่อตรวจสอบ”

“ทำงานประสานกับกรรมการกีฬาสาชาต่างๆ และนายทะเบียนในการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงสมาคมกีฬาจากสมาชิก”

สรุปได้ว่าเหรียญกษาปณ์มีบทบาทเป็นผู้ดูแลการเงินทั้งหมดของสมาคมกีฬา เป็นผู้จัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย บัญชี งบดุลของสมาคมกีฬา และเก็บเอกสารหลักฐานต่างๆ ของสมาคมกีฬา ไว้เพื่อตรวจสอบ ทำงานประสานกับกรรมการกีฬาสาขาต่างๆ และนายทะเบียนในการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงสมาคมกีฬาจากสมาชิก

5.2.5 นายทะเบียน:

“ดูแลงานทะเบียนสมาชิก สโมสร ทะเบียนประวัตินักกีฬา”

“ตรวจสอบคุณสมบัติของสมาชิกและนักกีฬาให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสมาคม และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง”

“ประสานงานกับเหรียญกษาปณ์ในการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงจากสมาชิก”

สรุปได้ว่านายทะเบียนควรมีบทบาทเป็นผู้ดูแลงานทะเบียนสมาชิก สโมสร ทะเบียนประวัตินักกีฬา ตรวจสอบคุณสมบัติของสมาชิกและนักกีฬาให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสมาคม และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสานงานกับเหรียญกษาปณ์ในการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงจากสมาชิก

5.2.6 ปฏิคม:

“อำนวยความสะดวกและให้การต้อนรับ”

“จัดเตรียมหรือประสานงานด้านสถานที่ประชุม อาหาร เครื่องดื่ม ยานพาหนะ”

“ดูแลความเรียบร้อยของการจัดประชุมคณะกรรมการบริหาร การประชุมใหญ่ประจำปีและการประชุมอื่นๆ”

“ดูแลทรัพย์สินของสมาคม”

สรุปได้ว่าปฏิคมควรมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้การต้อนรับ จัดเตรียมหรือประสานงานด้านสถานที่ประชุม อาหาร เครื่องดื่ม ยานพาหนะ ตลอดจนดูแลความเรียบร้อยของการจัดประชุมคณะกรรมการบริหาร การประชุมใหญ่ประจำปี การประชุมอื่นๆ และดูแลทรัพย์สินของสมาคม

5.2.7 ประชาสัมพันธ์:

“เผยแพร่กิจการ และชื่อเสียงเกียรติคุณของสมาคมกีฬา ให้สมาชิกและบุคคลโดยทั่วไปให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย”

“ประสานการติดต่อกับสื่อต่างๆ”

“ทำหน้าที่เป็นโฆษกของสมาคมกีฬา”

สรุปได้ว่าประชาสัมพันธ์ควรมีบทบาทเป็นผู้เผยแพร่กิจการ และชื่อเสียงเกียรติคุณของสมาคมกีฬา ให้สมาชิกและบุคคลโดยทั่วไปให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย ประสานการติดต่อกับสื่อต่างๆ และทำหน้าที่เป็นโฆษกของสมาคมกีฬา

5.2.8 เทคนิคกีฬา:

“ส่งเสริม พัฒนานักกีฬา”

“การจัดการแข่งขัน”

“พัฒนาทรัพยากรทางการกีฬา ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น”

สรุปได้ว่าเทคนิคกีฬาควรมีบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมและพัฒนานักกีฬา การจัดการแข่งขัน และทรัพยากรทางการกีฬา ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

5.2.9 ฝ่ายต่างประเทศ:

“ประสานงานกับองค์กรในต่างประเทศ”

“ดูแลต้อนรับ ผู้มาเยี่ยมจากต่างประเทศ”

“การดำเนินการจัดทำเอกสารภาษาต่างประเทศต่างๆ”

สรุปได้ว่า ฝ่ายต่างประเทศควรมีบทบาทเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับองค์กรในต่างประเทศ ดูแลต้อนรับ ผู้มาเยี่ยมจากต่างประเทศ ตลอดจนการดำเนินการจัดทำเอกสารภาษาต่างประเทศ

5.2.10 ตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์:

“ผู้วางแผนประสานงาน และดำเนินการเพื่อการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ”

“ดูแลผลประโยชน์ สวัสดิการให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสมาคม”

สรุปได้ว่าตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์ ควรมีบทบาทเป็นผู้วางแผนประสานงาน และดำเนินการเพื่อการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ และดูแลผลประโยชน์ สวัสดิการให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสมาคม

5.3 ความเห็นเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของคนเก่ง

ความรู้ความสามารถแต่ละตำแหน่งงาน สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ จากการศึกษาความรู้ความสามารถของคนเก่ง จำแนกตามตำแหน่งงาน จากข้อมูลที่ได้พบว่า

5.3.1 นายกสมาคมกีฬา:

“ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาสมาคมกีฬาเชิงกลยุทธ์”

“ความรู้เรื่องธรรมชาติของกีฬา”

“ความรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์”

“ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับสมาคมกีฬา”

สรุปได้ว่านายกสมาคมกีฬาควรมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการ และการพัฒนาสมาคมกีฬาเชิงกลยุทธ์ ความรู้เรื่องธรรมชาติของกีฬา ความรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับสมาคมกีฬา

5.3.2 อุปนายก:

“ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาสมาคมกีฬาเชิงกลยุทธ์”

“ความรู้เรื่องธรรมชาติของกีฬา”

“ความรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์”

“ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับสมาคมกีฬา”

สรุปได้ว่าอุปนายกควรมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการ และการพัฒนาสมาคมกีฬาเชิงกลยุทธ์ ธรรมชาติของกีฬา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การติดตามประเมินผล และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับสมาคมกีฬา

5.3.3 เลขานุการ:

“ความรู้เรื่องการบริหารจัดการทั่วไป”

“ความรู้เรื่องการจัดกากีฬา”

“ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน”

สรุปได้ว่าเลขาธิการควรมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการทั่วไป, การจัดการ
กีฬา, การติดตามประเมินผล และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5.3.4 เภรณญิก:

“ความรู้เกี่ยวกับการเงินและบัญชี”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน”

สรุปได้ว่าเหรณญิกควรมีความรู้เรื่องการเงินและบัญชี และกฎหมาย
ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5.3.5 นายทะเปียน:

“ความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ”

“ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ออกแบบ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน”

สรุปได้ว่านายทะเปียนควรมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ การ
วิเคราะห์ออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ
ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5.3.6 ปฎิกม:

“ความรู้เรื่องของการบริการและการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน”

สรุปได้ว่าปฏิคมควรมีความรู้เรื่องของการบริการ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5.3.7 ประชาสัมพันธ์:

“ความรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์”

“ความรู้การใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน”

สรุปได้ว่าประชาสัมพันธ์ควรมีความรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5.3.8 เทคนิคกีฬา:

“ความรู้เรื่องการพัฒนานักกีฬา”

“ความรู้เรื่องการจัดการแข่งขัน”

“ความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรกีฬา”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน”

สรุปได้ว่าเทคนิคกีฬาควรมีความรู้เรื่องการพัฒนานักกีฬา การจัดการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรกีฬา และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน”

5.3.9 ต่างประเทศ:

“ความรู้เรื่องวิเทศสัมพันธ์”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน”

สรุปได้ว่าต่างประเทศควรมีความรู้เรื่องวิเทศสัมพันธ์ และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5.3.10 ตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์:

“ความรู้เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจและการตลาด”

“ความรู้เรื่องการจัดการกิจกรรม”

“ความรู้เกี่ยวกับการจัดการผู้สนับสนุน”

“ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน”

สรุปได้ว่าตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์ ควรมีความรู้เรื่องการจัดการธุรกิจ และการตลาด การจัดการกิจกรรม การจัดการผู้สนับสนุน และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5.4 ความเห็นเกี่ยวกับทักษะความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษของคนเก่ง

ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ โดยหมายความว่าถึงขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึงทักษะความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษของคนเก่งสรุปได้ว่า

“มีความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความสะดวก รวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของยุคเทคโนโลยี”

“สามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อสื่อสาร ในอันที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และประสานงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

“เข้าใจและคิดหาคำตอบของปัญหาจากข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง”

“สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประมวลผลและรายงานผล เพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ตลอดจนนำ ข้อมูลและสถิติต่างๆ มา วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายวางแผนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และกำหนด งบประมาณและสามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลได้”

“สามารถในการวางแผน การจัดทำแผน ปฏิบัติการ และการจัดการทรัพยากร ต่างๆ ที่ใช้ในโครงการ โดยนำหลักการ และวิธีการของศาสตร์วิทยาการจัดการ เพื่อไปประยุกต์ใช้ใน แผนงานโครงการ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการได้”

“เขียน บันทึก รายงาน หรือจัดทำเอกสารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมถึงการ ตรวจสอบ แก้ไข และให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่น”

“สามารถสื่อสารให้ความรู้และข้อมูลต่างๆ มีจิตวิทยาในการรับฟัง เข้าใจผู้อื่น และ พุดแนะนำแก่บุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง เพื่อกระตุ้นให้สามารถคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง นำไปสู่การ ตัดสินใจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ”

“สามารถจัดทำและเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือประเภทต่างๆ รวมถึง ความสามารถในการใช้ การบำรุงรักษาและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือประเภทต่างๆ เช่น อุปกรณ์การฝึกซ้อม อุปกรณ์จัดการแข่งขัน เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ การกีฬา ฯลฯ”

สรุปได้ว่าทักษะความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษของคนเก่งที่มีคือ ทักษะด้านการใช้ คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการคำนวณ ทักษะการจัดการข้อมูล ทักษะการจัดการ โครงการ ทักษะการเขียนหนังสือ ทักษะการให้คำปรึกษา และทักษะการใช้และการบำรุงรักษา เครื่องมือ

5.5 ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของคนเก่ง

สมรรถนะ คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้คน เก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยทำงานในความรับผิดชอบได้ดี สร้างผลงานที่โดดเด่น ส่งผลต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในแต่ละสมรรถนะคนเก่ง จาก

ข้อมูลสรุปได้ว่าสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ดังนี้

5.5.1 สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถและคุณลักษณะที่ที่คนเก่งทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกัน เพื่อจัดการองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร จากข้อมูลที่ได้พบว่า

“ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีหรือสูงกว่าให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่”

“มีจิตใจที่ไม่นิ่งดูดายและปรารถนาเข้าไปช่วย ด้วยการสละเวลา แรงกาย และสติปัญญา ที่ได้ช่วยผู้อื่นหรือสังคม”

“พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง”

“ทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน”

“ดำรงตนและประพฤติ ปฏิบัติอย่างถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และวิชาชีพของตน”

สรุปได้ว่าคนเก่งของสมาคมกีฬามีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์, จิตอาสา, การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ, การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

5.5.2 สมรรถนะด้านการบริหาร เป็นความสามารถของคนเก่งที่จะจัดการงาน การวางแผน การวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไป ด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ จากข้อมูลที่ได้พบว่า

“มีความตั้งใจในการเป็นผู้นำของกลุ่ม”

“สามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน”

“ความเข้าใจวิสัยทัศน์ และนโยบายของสมาคมกีฬา และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละงานได้”

“สามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาสถานการณ์ต่างๆ”

“มีความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่น”

สรุปได้ว่าคนเก่งควรมีสมรรถนะด้านการบริหาร 5 สมรรถนะ คือ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การควบคุมตนเอง และการสอนและการมอบหมายงาน

5.5.3 สมรรถนะตามตำแหน่งงาน เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่คนเก่งควรมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้สูงกว่ามาตรฐาน และเกิดผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์กร จากข้อมูลที่ได้พบว่า

“สามารถกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามตำแหน่ง”

“สื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ โน้มน้าวให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน”

“ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว”

“สร้างหรือร่วมเครือข่าย เพื่อทำงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน”

“มีความคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นแนวคิด รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหา หรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ”

“เข้าใจและสามารถประยุกต์ ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนานาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในสมาคมกีฬา และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง”

“ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น”

“การทำความเข้าใจสถานการณ์ ปัญหาหรือสาเหตุต่างๆ โดยการแยกเป็นส่วนย่อยๆ ทีละขั้นตอน สามารถระบุเหตุและผลและที่มาที่ไปของปัญหาได้”

“สามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และนวัตกรรม ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและสมาคมกีฬา”

“ความละเอียดถี่ถ้วน ช่างสังเกต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล”

“สามารถวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกัน และแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหากับบุคคลและองค์กรได้”

“รู้จักปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไปในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

“ตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม สามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้าง และส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรม เพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างสมาคมกีฬากับนานาชาติประเทศ”

“แสวงหาความรู้ที่จำเป็นหรือที่เกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในงานที่ต้องปฏิบัติ ให้ถูกต้อง เหมาะสม และครบถ้วนสมบูรณ์”

สรุปได้ว่าคนเก่งควรมีสมรรถนะตามตำแหน่งงาน 14 สมรรถนะ คือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสร้างเครือข่าย, การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจองค์กร ความถูกต้องของงาน การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความละเอียดรอบคอบ การแก้ปัญหา การยืดหยุ่นผ่อนปรน การเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสืบเสาะหาข้อมูล

6. การจัดการคนเก่ง

สมาคมกีฬาส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่จะสร้างคนเก่งขึ้นมาจากบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการจัดการคนเก่งก็จะเน้น “การรักษาและพัฒนาคนเก่ง” คนเก่งที่มีอยู่ในสมาคมกีฬา ให้มีศักยภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงได้นำแนวคิดสมรรถนะเป็นสำคัญของการดำเนินการทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการคนเก่ง ด้วยเหตุนี้สมาคมกีฬาจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแบบของสมรรถนะคนเก่ง ที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับลักษณะงานและเป้าหมายของสมาคมกีฬา รวมทั้งแยกสมรรถนะออกเป็น 3 ส่วนที่ชัดเจน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาคนเก่งตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน จากข้อมูลได้กล่าวถึงการจัดการของคนเก่งดังนี้

6.1 ความเห็นเกี่ยวกับการระบุคนเก่ง

“สมาคมกีฬาต้องมีการวิเคราะห์ตำแหน่งที่ต้องการคนเก่ง กำหนดสมรรถนะที่เขาควรมีก่อนที่จะไปสรรหาหรือคัดเลือก”

“การระบุคนเก่งเฉพาะคนเก่งที่เหมาะสม เริ่มจากตำแหน่งงานที่สำคัญต่อกลยุทธ์ เพราะสมาคมกีฬาไม่สามารถหาคนเก่งมาทำงานทุกตำแหน่ง”

“สร้างความเข้าใจในสมาคมกีฬาในความสำคัญของคนเก่ง”

“สอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนปฏิบัติ นอกจากจะมีความรู้ ทักษะความสามารถที่ทำให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพสูงแล้ว จะต้องมีความรู้หรือคุณลักษณะเชิงลึกที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมในการทำงานที่สูงอีกด้วย”

“การประเมินควรใช้วิธีการคัดเลือกจากผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน โปร่งใส และยุติธรรม ไม่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง”

“คนเก่งหามาจากบุคคลภายนอกและบุคคลภายในสมาคม”

“เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของเขาเมื่อเข้ามาทำงานในสมาคมกีฬา”

สรุปได้ว่าการระบุคนเก่งควรเริ่มจากวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จากนั้นการกำหนดนิยามความหมายของคนเก่ง รวมไปถึงสิ่งที่คนเก่งจะได้รับจากการทำงานของคนเก่ง สร้างการยอมรับคนเก่งภายในสมาคมกีฬา จากนั้นจึงให้นายกทำการสรรหาคนเก่งด้วยตนเองหรือบุคคลที่นายกมอบหมาย โดยการสรรหาอาจจะมาจากภายนอกหรือภายในสมาคมกีฬา วิธีการคัดเลือกก็ต้องมีความบริสุทธิ์และโปร่งใส เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งที่แท้จริง โดยดูจากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากจะประเมินด้านความรู้ ทักษะความสามารถที่ทำงานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพสูงแล้ว ยังต้องประเมินคุณลักษณะเชิงลึกที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมในการทำงานที่สูง และเมื่อได้คนเก่งแล้วก็ต้องศึกษาความต้องการและความคาดหวังของเขาเมื่อเข้ามาทำงานในสมาคมกีฬาอีกด้วย

6.2 ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคนเก่ง

“ตรวจสอบกลุ่มคนเก่งสม่ำเสมอ เพื่อให้คนเก่งรักษามาตรฐานและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา”

“ประเมินจากผลการปฏิบัติงานผู้บริหารทั่วไป เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้เขาเป็นคนเก่งต่อไป”

“สมาคมกีฬาต้องทราบลำดับความสำคัญว่าต้องพัฒนาด้านใดก่อนหลัง”

“ต้องมีแผนเป็นรายบุคคล เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการพัฒนา และง่ายต่อการติดตามความก้าวหน้า”

“ได้รับการสนับสนุนจากภารกิจแห่งประเทสไทย ในการจัดหลักสูตรผู้บริหารสมาคมกีฬา”

“จะมุ่งพัฒนาสมรรถนะ ที่ทำไปพร้อมกับแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ”

“ส่วนใหญ่่มักจะเ้ใช้การพัฒนาโดยการสอนงาน การเรียนรู้จากการทำงาน”

“การมอบภารกิจที่เื้อื้อต่อการเรียนรู้หรือท้าทาย”

“ให้ทุนไปศึกษา เข้าร่วมการแข่งขัน หรือดูงานในต่างประเทศ”

“มอบหมายให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโครงการสำคัญ”

“ร่วมหลักสูตรการฝึกสอนงาน”

“จัดให้มีแผนพัฒนารายบุคคล”

“พัฒนาตามความต้องการของตนเอง”

“ให้โอกาสให้เรียนรู้ในช่วงเวลาสั้น เช่น การติดตามไปประชุม”

“การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน”

“ให้สอนคนอื่น”

“มีพี่เลี้ยงดูแล”

“ร่วมเครือข่ายทางอาชีพ”

สรุปได้ว่าสมาคมกีฬามีการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น แบ่งออกเป็นสองส่วนก็คือ ผู้บริหารทั่วไป และคนเก่ง โดยผู้บริหารทั่วไปจะได้รับการพัฒนาเพื่อให้เป็นคนเก่ง ส่วนที่เป็นคนเก่งจะพัฒนา เพื่อรักษาขีดความสามารถ และศักยภาพของคนเก่งเอาไว้ให้นานที่สุด

การพัฒนาคนเก่ง ควรจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องพัฒนาว่าสิ่งไหนจำเป็นต้องพัฒนาก่อนหลัง จากนั้นก็ทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการพัฒนา และง่ายต่อการติดตามความก้าวหน้า โดยกิจกรรมที่ใช้พัฒนาคนเก่งส่วนใหญ่ มักจะใช้การพัฒนาโดยการสอนงาน การเรียนรู้จากการทำงาน การมอบภารกิจที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือท้าทาย ให้ทุนไปศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันหรือดูงานในต่างประเทศ มอบหมายให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโครงการสำคัญ หลักสูตรการฝึกสอนงาน แผนพัฒนารายบุคคล พัฒนาตามความต้องการของตนเอง ให้โอกาส

ให้เรียนรู้ในช่วงเวลาสั้น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ให้สอนคนอื่น ร่วมเครือข่ายทางอาชีพ และเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารของสมาคมกีฬาของภารกิจแห่งประทศไทย

6.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้รางวัลคนเก่ง

“การให้รางวัลคนเก่งไม่ควรเน้นเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เนื่องจากสมาคมกีฬาเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลตอบแทน ควรเน้นการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน”

“ประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น”

“ส่งเสริมให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญในสมาคมกีฬา”

“สนับสนุนให้ไปเป็นกรรมการในสหพันธ์กีฬาในระดับนานาชาติ”

“การส่งให้ไปอบรม ร่วมการแข่งขันกีฬา หรือดูงานในต่างประเทศ”

“การเสนอชื่อเข้าคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นของสมาคมกีฬา”

“การได้รับโล่หรือประกาศนียบัตรเพื่อเป็นเกียรติประวัติ”

สรุปได้ว่าการให้รางวัลถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการตอบแทนการทำงานของของคณเก่ง โดยประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น แต่เนื่องจากคนเก่งที่มาทำงานในสมาคมกีฬา ไม่ได้หวังค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สมาคมจึงต้องตอบแทนคนเก่งเหล่านั้นด้วยการสนับสนุนให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญในสมาคม สนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพ การส่งให้ไปอบรม ร่วมการแข่งขันกีฬา หรือดูงานในต่างประเทศ การเสนอชื่อเข้าคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นของสมาคมกีฬา และการได้รับโล่หรือประกาศนียบัตรเพื่อเป็นเกียรติประวัติ

6.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรักษาคนเก่ง

“การรักษาคนเก่งอยู่กับสมาคมกีฬาให้นานที่สุดเท่าที่สมาคมกีฬาต้องการ และทุ่มเทสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่สมาคมกีฬาอย่างต่อเนื่อง”

“คนที่ควรรักษาอยู่ในองค์กร ต้องมีผลงานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป”

“สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างความผูกพันให้คนเก่งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร”

“คนเก่งต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร”

“การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความรักความผูกพันกับองค์กร”

“จัดสภาพแวดล้อมขององค์กรให้น่าอยู่ น่าปฏิบัติงาน”

“ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความเป็นกันเอง มีสัมพันธภาพ ชื่นชมยกย่อง สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับคนเก่ง”

“พัฒนาคุณภาพชีวิตคนเก่งให้ดีขึ้น”

“ให้โอกาสและมอบงานที่ท้าทายความสามารถ”

“จัดสรรทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ”

สรุปได้ว่าสมาคมกีฬาควรจัดโปรแกรมรักษาคนเก่ง ดังนี้ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้คนเก่งได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความรักความผูกพันกับองค์กร จัดสภาพแวดล้อมขององค์กรให้น่าอยู่น่าปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความเป็นกันเอง สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและให้ความสำคัญกับคนเก่ง พัฒนาคุณภาพชีวิตคนเก่งให้ดีขึ้น ให้โอกาสและมอบงานที่ท้าทายความสามารถ และจัดสรรทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ

7. ปัจจัยสนับสนุนและข้อเสนอแนะการจัดการคนเก่ง

7.1 ปัจจัยสนับสนุน

สิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาและยังเป็นส่วนสำคัญที่จะทำ
ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

7.1.1 ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมหรือคุณลักษณะต่างๆ ของผู้บริหารที่แสดงถึง
ความสามารถในการจัดการคนเก่งออกมา ให้ปรากฏแก่สายตาหรือการรับรู้ของคนเก่ง เป็นปัจจัย
สำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน กำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายใน
องค์กร นำพาคนเก่งและองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึงภาวะ
ผู้นำที่มีผลต่อการจัดการคนเก่งดังนี้

“ยอมรับว่าแต่ละคนมีความสำคัญไม่เท่ากัน”

“คนเก่งสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากกว่าคนอื่น ๆ”

“การจัดการคนเก่งไม่ใช่เรื่องยุ่งยาก เสียเวลา และสิ้นเปลืองงบประมาณ”

“การจัดการคนเก่งเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตที่คุ้มค่า”

“ผู้นำต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุน อำนวยความสะดวกและติดตามผลใน
การปฏิบัติงานการจัดการคนเก่งและให้ผลย้อนกลับ กับกลุ่มคนเก่ง”

“ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง และเป็นที่ปรึกษาในเวลาเดียวกัน”

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยต่อการจัดการคนเก่งได้แก่ ยอมรับว่าแต่ละ
คนมีความสำคัญไม่เท่ากัน คนเก่งสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากกว่าคนอื่น ๆ การจัดการคนเก่ง
ไม่ใช่เรื่องยุ่งยากเสียเวลาและสิ้นเปลืองงบประมาณ การจัดการคนเก่งเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตที่
คุ้มค่า ผู้นำต้องให้ความร่วมมือสนับสนุนอำนวยความสะดวกและติดตามผลในการปฏิบัติงานการ

จัดการคนเก่งและให้พลย้อนกลับกับกลุ่มคนเก่ง และผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง และเป็นพี่ปรึกษาในเวลาเดียวกัน

7.1.2 ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อ และ ค่านิยมที่หลายคนยอมรับ โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการคนเก่งดังนี้

“ให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ของสมาคม”

“มอบอำนาจในการตัดสินใจ หรือร่วมตัดสินใจในโครงการสำคัญของสมาคมกีฬา”

“ส่งเสริมให้คนเก่งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้”

“สร้างเครือข่ายเพื่อเปิดโอกาสให้เป็นผู้นำ และสร้างนวัตกรรมใหม่”

“เน้นการทำงานเป็นทีม มีการประสานงาน ร่วมมือกัน และสรุปงานร่วมกัน”

สรุปได้ว่าควรให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ของสมาคม มอบอำนาจให้คนเก่งในการตัดสินใจหรือร่วมตัดสินใจในโครงการสำคัญของสมาคมกีฬา ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่ายเพื่อเปิดโอกาสให้เป็นผู้นำและสร้างนวัตกรรมใหม่และเน้นการทำงานเป็นทีม มีการประสานงาน ร่วมมือกัน และสรุปงานร่วมกัน

7.1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพัน

ความผูกพันเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ตนทำอยู่ ความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลนั้น ได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ จะเต็มใจที่จะปฏิบัติงานหรือใช้ความพยายามอย่างมากให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะดำรงไว้ซึ่ง

สมาชิกภาพในองค์การไม่ละทิ้งจากองค์การไป จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึงสิ่งที่เป็นความผูกพันที่มีผลต่อการจัดการคนเก่งดังนี้

“การกำหนดนโยบายและความก้าวหน้าในการทำงานของคนเก่งชัดเจน”

“งานที่ทำประสบความสำเร็จ”

“ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไป”

“การให้เกียรติซึ่งกันและกัน”

“งานที่มีความเหมาะสมท้าทายความสามารถ”

“ความก้าวหน้าในอาชีพ”

“สัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน”

“ความมั่นคงในการทำงาน”

“บรรยากาศในการทำงาน”

“สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก”

“ระบบบุคลากรสัมพันธ์”

“สมาคมกีฬาที่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเป็นรูปธรรม”

สรุปได้ว่าความผูกพันที่มีส่วนสนับสนุนการจัดการคนเก่ง ได้แก่ ด้านนโยบายและความก้าวหน้าในการทำงานของคนเก่งชัดเจน การได้รับการยอมรับนับถือ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน มอบงานที่เหมาะสมท้าทายความสามารถ มีความก้าวหน้าในอาชีพ สัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ระบบบุคลากรสัมพันธ์ และสมาคมกีฬาที่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเป็นรูปธรรม

7.2 ข้อเสนอแนะ

การจัดการคนเก่งนับว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับสมาคมกีฬา ดังนั้นสมาคมกีฬาที่นำไปใช้จะต้องศึกษาให้ดีเสียก่อนที่จะนำไปใช้ จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะดังนี้

7.2.1 สมาคมกีฬาควรศึกษาผลกระทบ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำการจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในองค์กร เพราะระบบนี้จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

7.2.2 คนเก่งที่ได้ต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบด้วยความบริสุทธิ์ใจ ปราศจากเงื่อนไขอื่นใด

8. ผลการศึกษาสังเคราะห์รูปแบบการจัดการคนเก่งและคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา

รูปแบบการจัดการคนเก่งและคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา ได้สังเคราะห์ขึ้นโดยใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก แผนและนโยบายของชาติที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬา แผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬา ข้อมูลปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค ความต้องการและทิศทางเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง สมรรถนะของคนเก่ง การจัดการคนเก่ง ปัจจัยสนับสนุน และข้อเสนอแนะการจัดการคนเก่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

8.1 รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่งหลัก การพิจารณาสถานการณ์การจัดการคนเก่ง แนวทางการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา และรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

8.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ได้นำแนวคิดการจัดการความรู้เรื่องการบริหารปัจจัยรอบด้านที่มีผลต่อการจัดการคนเก่ง ซึ่งสามารถออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลโดยตรงต่อการจัดการ

คนเก่ง ซึ่งทำให้เป็นจุดแข็ง และเกิดจุดอ่อน และ 2) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่ง และประสิทธิผลโดยรวม เกิดเป็นโอกาส และอุปสรรค

จากปัจจัยทั้งสองข้างต้น นำมาทำการวิเคราะห์เพื่อต้องทราบถึงปัจจัยที่เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

SWOT Analysis Model เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) โดยผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน หรือวิสัยทัศน์ ตลอดจนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาต่อไป ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในหรือจุดแข็ง-จุดอ่อนของสมาคมกีฬา จะต้องวิเคราะห์ตามสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ และต้องประเมินสถานการณ์ภายนอกหรือโอกาสอุปสรรคอย่างถูกต้อง โดยมีรูปแบบการประเมินดังนี้

ตารางที่ 2 แสดง SWOT Analysis Model

SWOT Analysis Model	
ด้านปัจจัยภายใน	ด้านปัจจัยภายนอก
จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
จุดอ่อน (Weakness)	อุปสรรค (Treat)

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SWOT พบว่า

1) ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง, จุดอ่อน)

ตารางที่ 3 แสดงปัจจัยจุดแข็ง

ปัจจัยจุดแข็ง
1. ผู้บริหารเป็นบุคคลชั้นนำในสังคม และมีตำแหน่งในกรรมการบริหารนานาชาติ
2. ดูแลกันแบบรุ่นพี่รุ่นน้อง มีการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

ตารางที่ 4 แสดงปัจจัยจุดอ่อน

ปัจจัยจุดอ่อน	
1. ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง	- ทักษะที่ไม่ดีต่อการจัดการคนเก่ง - ไม่เปิดโอกาสให้คนเก่งแสดงความสามารถ คิดเห็น หรือตัดสินใจ - ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงได้ไม่ดี - ขาดภาวะผู้นำ
2. ผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการจัดการคนเก่ง ไม่เข้าใจแนวคิดเรื่องจัดการคนเก่ง	- การวางแผนในการดำเนินการไม่มีประสิทธิภาพ - ระบุคนเก่งตามความพอใจของผู้บริหารระดับสูง - ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน - หลักสูตรที่มีอยู่ไม่ตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการ - ขาดความชัดเจนในเรื่องของผลตอบแทนและความก้าวหน้า - ไม่มีการตรวจสอบคนเก่งที่ต่อเนื่อง - การจัดระบบเครือข่ายคนเก่งยังไม่ชัดเจน - ขาดวิธีการติดตามและประเมินผลโครงการ - ไม่มีการสร้างความผูกพันในการทำงาน
3. ผู้บริหารทั่วไป ไม่เข้าใจในโครงการจัดการคนเก่ง	- ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ - ไม่ให้ความสำคัญของโครงการ - ไม่เข้าใจในโครงการจัดการคนเก่ง

2) ปัจจัยภายนอก (โอกาส, อุปสรรค)

ตารางที่ 5 แสดงปัจจัยโอกาส

ปัจจัยโอกาส
1. นโยบายของสมาคมกีฬาเน้นความเป็นเลิศ การจัดการคนเก่งได้ใช้ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนโยบายของชาติและสหพันธ์กีฬานานาชาติที่ให้ความสำคัญของการเตรียมความพร้อมของคนและระบบ 2. ภาพลักษณ์ที่เกิดจากความสำเร็จของกีฬา 3. สมาคมกีฬามีเครือข่ายที่เชื่อมโยงทั้งภายในและต่างประเทศ 4. ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ องค์กรปกครองท้องถิ่น สมาคมกีฬาจังหวัด ฯลฯ

ตารางที่ 6 แสดงปัจจัยอุปสรรค

ปัจจัยอุปสรรค
1. ภาพลักษณ์ของสมาคมกีฬาไม่ชัดเจน 2. สภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงทำให้ประชาชน เยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมกีฬาน้อยลง 3. ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศที่ผันผวน ทำให้ผู้ให้การสนับสนุนลดลง และลดวงเงินค่าใช้จ่ายที่ให้การสนับสนุน 4. พระราชบัญญัติการกีฬามีปัญหาในทางปฏิบัติมากมาย ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สำคัญไม่ตอบสนองต่อการพัฒนากีฬาของประเทศไทยเท่าที่ควร 5. ระบบ การทำงานของสมาคมกีฬายึดตามระบบราชการ ยังล่าช้า มีระเบียบ ขั้นตอนมาก ไม่ยืดหยุ่น 6. ไม่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทำให้ขาดวิธีที่เหมาะสมในการส่งเสริมผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพ 7. โครงสร้างของสมาคมกีฬาที่ไม่ปรับเปลี่ยนตามยุคสมัย ไม่ครอบคลุมภารกิจและยุทธศาสตร์ 8. วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสมากกว่าขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงพวกพ้องมากกว่าผลประโยชน์ของสมาคมกีฬา

8.1.2 หลักการพิจารณาสถานการณ์

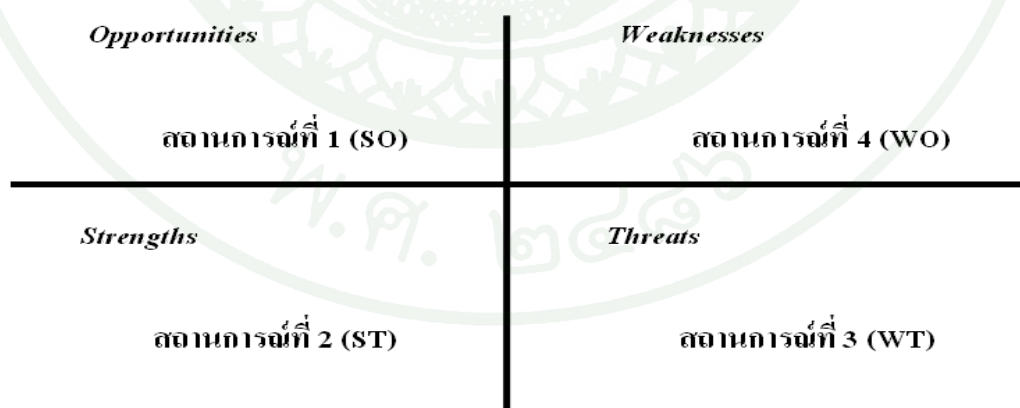
หลักการพิจารณาสถานการณ์ของการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย แบ่งเป็น 4 สถานการณ์ คือ

สถานการณ์ที่ 1 (SO) หมายถึงองค์กรมีจุดแข็ง และมีปัจจัยภายนอกสนับสนุนจึงสามารถกำหนดยุทธศาสตร์โครงการ ในลักษณะเชิงรุก

สถานการณ์ที่ 2 (ST) หมายถึงองค์กรมีจุดแข็ง แต่มีปัจจัยภายนอกเป็นอุปสรรค ต้องกำหนดยุทธศาสตร์โครงการแบบกลางๆ โดยนำจุดแข็งที่มีมาดำเนินการไปเรื่อยๆ เพื่อรักษาสถานภาพโครงการ ขององค์กร

สถานการณ์ที่ 3 (WT) หมายถึงองค์กรมีจุดอ่อน และยังมีปัจจัยภายนอกเป็นอุปสรรคด้วย ควรดำเนินการแก้จุดอ่อนและอุปสรรคที่ส่งผลต่อโครงการก่อน จึงดำเนินการวางแผนระยะต่อไปโดยนำจุดแข็งที่ยังมีอยู่มาใช้ดำเนินการให้มากที่สุด

สถานการณ์ที่ 4 (WO) หมายถึงองค์กรมีจุดอ่อน แต่มีปัจจัยภายนอกสนับสนุน ควรเร่งปรับปรุงสมรรถนะภายในโดยเร็วที่สุด โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม



ภาพที่ 11 การพิจารณาสถานการณ์

ที่มา: สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และภาวนา สายชู (2553: 345)

จากการพิจารณาสถานการณ์ตามหลักการข้างต้น พบว่า การจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง และมีอุปสรรคมากกว่าโอกาส ซึ่งตรงกับสถานการณ์ที่ 3 (WT) หมายถึง การจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬามีปัจจัยภายในเอื้อต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นลบ และมีปัจจัยภายนอกที่คุกคามเป็นลบ ดังนั้น ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ จึงต้องดำเนินการแก้จุดอ่อนและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา ก่อนดำเนินการวางแผนระยะต่อไปโดยนำจุดแข็งที่ยังมีอยู่มาใช้ดำเนินการให้มากที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.1.3 แนวทางการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์: เริ่มจากการแก้ไขจุดอ่อนที่มีทั้งหมดอย่างจริงจัง จะต้องปรับปรุง แก้ไขในส่วนของอุปสรรคที่มีในสมาคมกีฬา ก่อนกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ปรับปรุงการจัดการคนเก่งต่อไป และต้องจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินการจัดการคนเก่ง เพื่อเป้าหมายพัฒนาการทำงานและพัฒนาคนเก่ง วางแผนเพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและพร้อมเพรียงกัน ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร ส่วนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องปฏิบัตินับตั้งแต่ การแปลงยุทธศาสตร์องค์กรเป็นยุทธศาสตร์ย่อยของหน่วยงาน การวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การจัดทำงบประมาณ การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการแก้ไขจุดอ่อน: จากผลการวิเคราะห์ด้วย SWOT ทำให้ทราบว่า การจัดการคนเก่ง มีจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ผลจากการแก้ไขจะลดอุปสรรคที่พบ และส่งผลให้การจัดการคนเก่งในครั้งต่อไป มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีแนวทางแก้ไขจุดอ่อน ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงแนวทางการแก้ไขจุดอ่อน

ปัจจัยจุดอ่อน	แนวทางแก้ไข
1. ผู้บริหารระดับสูง (นายกสมาคมกีฬา) ไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง - ทิศนคติที่ไม่ดีต่อการจัดการคนเก่ง - ไม่เปิดโอกาสให้คนเก่งแสดงความสามารถ คิดเห็น หรือตัดสินใจ - ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงได้ไม่ดี - ขาดภาวะผู้นำ 2. ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ยังไม่เข้าใจแนวคิดเรื่องการจัดการคนเก่งอย่างชัดเจน - การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ - ระบุคนเก่งตามความพอใจของผู้บริหารระดับสูง - ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน - หลักสูตรที่มีอยู่ไม่ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการ - ขาดความชัดเจนในเรื่องของผลตอบแทนและความก้าวหน้า - ไม่มีการตรวจสอบคนเก่งที่ต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารระดับสูง (นายกสมาคมกีฬา) มีนโยบายที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง - จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ทั้งในรูปแบบเอกสารและเว็บไซต์ ชี้แจงในความสำเร็จและความจำเป็นของการจัดการคนเก่ง - มอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ ให้คนเก่งร่วมพิจารณายุทธศาสตร์หรือการตัดสินใจของสมาคมกีฬา - จัดอบรมการเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาที่ดี - ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง จากคู่มือ เอกสาร หรือเว็บไซต์ 2. พัฒนาผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการคนเก่ง ในเรื่องเกี่ยวกับ - จัดอบรมเรื่องการวางแผน การประชาสัมพันธ์โครงการ - สามารถกำหนดมาตรฐาน วิธีการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการตามความสำคัญของภารกิจหรือยุทธศาสตร์ - จัดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาเป็นฐานในการพัฒนา การให้ผลตอบแทน และการรักษาใจคนเก่ง - พัฒนาคนเก่งตามสมรรถนะที่ขาดหรือตามความต้องการของคนเก่ง - กำหนดผลตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน - กำหนดมาตรฐานในการตรวจสอบคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ ชัดเจน ซึ่งถ้าไม่ผ่านก็ให้ออกจากกลุ่มคนเก่ง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัยจุดอ่อน	แนวทางแก้ไข
- การจัดระบบเครือข่ายคนเก่งยังไม่ชัดเจน	- จัดเครือข่ายให้คนเก่งได้พบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความรู้และรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร
- ขาดการติดตามประเมินผลโครงการ	- ติดตามประเมินผลโครงการอย่างต่อเนื่อง นำเอาข้อมูลที่ได้มาพัฒนา ปรับปรุงโครงการให้ดียิ่งขึ้น
- ไม่มีการสร้างความผูกพันในการทำงาน	- ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ให้การยอมรับในการทำงานของคนเก่ง
3. ผู้บริหารทั่วไป ขาดความรู้ความเข้าใจในโครงการจัดการคนเก่ง	3. พัฒนาผู้บริหารทั่วไปให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงการจัดการคนเก่ง
- ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ	- ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการ
- ไม่ให้ความสำคัญของโครงการ	- ประชุมชี้แจงความสำคัญของโครงการ
- ขาดความรู้ความเข้าใจในโครงการจัดการคนเก่ง	- ประชุมชี้แจงให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงการจัดการคนเก่ง

แนวทางการแก้ไขอุปสรรค: จากผลการวิเคราะห์ด้วย SWOT ทำให้ทราบว่า การจัดการคนเก่ง มีอุปสรรคที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ผลจากการแก้ไขจะลดอุปสรรคที่พบ และส่งผลให้การจัดการคนเก่งในครั้งต่อไป มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีแนวทางแก้ไข ดังนี้

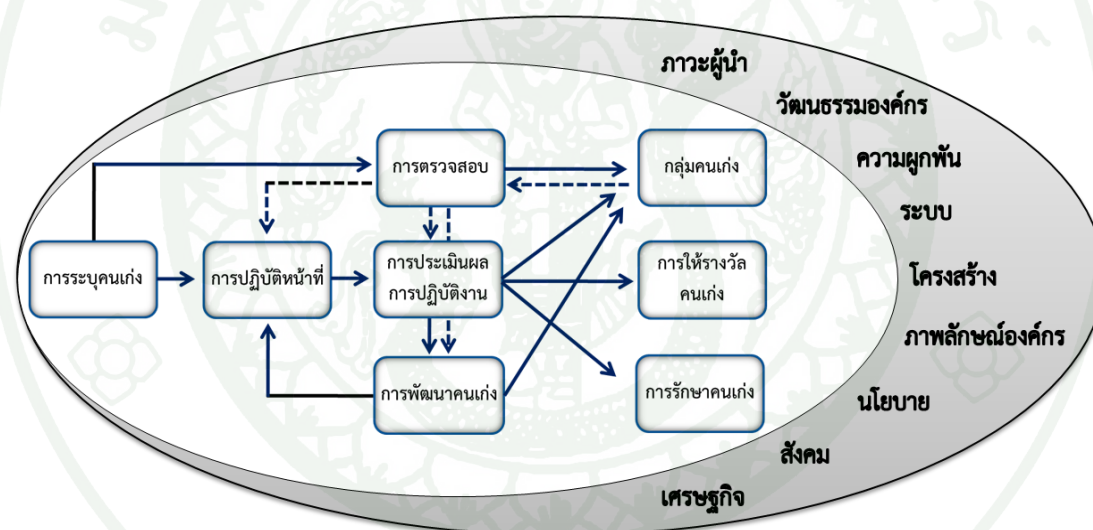
ตารางที่ 8 แสดงแนวทางการแก้ไขอุปสรรค

ปัจจัยอุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. ภาพลักษณ์ของสมาคมกีฬาไม่ชัดเจน	1. สร้างภาพหรือเรื่องราวที่ทำให้คนเก่ง รับรู้เกี่ยวกับสมาคมกีฬาว่าเป็นองค์กรที่มั่นคง มีชื่อเสียงน่าเชื่อถือและไวใจ
2. สภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงทำให้ประชาชน เยาวชนเข้าร่วมกิจกรรมกีฬาน้อยลง	2. จัดกิจกรรมทางการกีฬาที่หลากหลาย เพื่อสร้างความสนใจและดึงดูดให้คนเก่ง เข้ามาปฏิบัติงานในสมาคมกีฬา
3. ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศที่ผันผวน ทำให้ผู้ให้การสนับสนุนลดลง และลดวงเงินค่าใช้จ่ายที่ให้การสนับสนุน	3. การให้ผลตอบแทนหรือสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของคนเก่ง
4. พระราชบัญญัติการกีฬามีปัญหาในทางปฏิบัติ มากมายไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สำคัญไม่ตอบสนองต่อการพัฒนากีฬาของประเทศไทยเท่าที่ควร	4. ปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ
5. ระบบ การทำงานของสมาคมกีฬายึดตามระบบราชการ ยังล่าช้า มีระเบียบ ขั้นตอนมาก ไม่ยืดหยุ่น	5. ปรับปรุงการทำงานให้มีขั้นตอนที่น้อยลง และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้คนเก่งได้มีการทำงานที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
6. ไม่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทำให้ขาดวิธีที่เหมาะสมในการส่งเสริมผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพ	6. ปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และค่าตอบแทนให้อ้างอิงตามผลงาน เพื่อส่งเสริมให้คนเก่งได้แสดงและพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพได้อย่างเต็มที่
7. โครงสร้างของสมาคมกีฬาที่ไม่ปรับเปลี่ยนตามยุคสมัย ไม่ครอบคลุมภารกิจและยุทธศาสตร์	7. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนในตำแหน่งงาน รวมถึงให้มีการประสานการทำงานร่วมกัน
8. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสมากกว่าขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงพวกพ้องมากกว่าผลประโยชน์ของสมาคมกีฬา	8. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและแนวคิดในองค์กร ให้มองคนที่ผลงานและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแทนในการพิจารณาความก้าวหน้าหรือผลตอบแทน ขจัดระบบพวกพ้อง มองผลประโยชน์ในภาพรวมของหน่วยงานหรือองค์กรมากกว่าส่วนตัว

8.1.4 นำข้อมูลที่ได้จากการทำ SWOT การดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาไปให้ผู้ให้ข้อมูลเดิม เพื่อยืนยันความถูกต้อง พบว่า ผู้บริหารทุกท่านเห็นด้วยเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้จริง

8.1.5 รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

จากแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมโดย SWOT ทำให้ได้รูปแบบของการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา ภายใต้เงื่อนไขที่มีการแก้ไขจุดอ่อนและอุปสรรคที่มีในองค์กร หากองค์กรมีจุดอ่อนและอุปสรรคน้อยเท่าไร รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาก็จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น ผู้วิจัยได้ค้นพบรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาตามรูปแบบใหม่ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ แนวทางการจัดการคนเก่ง และปัจจัยสนับสนุน

1) แนวทางการจัดการคนเก่ง

1.1) การระบุคนเก่ง: การระบุคนเก่งนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการคนเก่ง ถ้าระบุคุณสมบัติของคนเก่งไม่ถูกต้อง ก็จะทำให้สมาคมกีฬาได้คนที่ไม่ใช่คนเก่งที่

แท้จริง สูญเสียเวลา งบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ในการจัดการดังกล่าวอีกด้วย การระบุคนเก่ง เริ่มจากกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งจากสำคัญของภารกิจหรือยุทธศาสตร์ด้วยหลักของ สมรรถนะ พร้อมทั้งกำหนดคะแนนเพื่อให้น้ำหนักความสำคัญสำหรับคุณสมบัติในแต่ละข้ออย่าง ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการให้คะแนน และเป็นการกำหนดวิธีการตรวจสอบคนเก่งและการประเมินผล การปฏิบัติงานที่จะใช้ในโอกาสต่อไป เกณฑ์ที่ใช้จะต้องเป็นเกณฑ์ที่เปิดเผย มีมาตรฐาน กำหนด เส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้า ตลอดจนกำหนดรูปแบบในการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การ ให้รางวัล และการรักษาคนเก่ง การกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ต้องมีความชัดเจนโปร่งใส และสามารถ ปฏิบัติได้กับบุคลากรทุกคน แล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ดูแลเรื่องนี้ต่อไป

การสรรหาคนเก่ง ควรสรรหาทั้งภายนอก และภายในสมาคมกีฬา วิธีการคัดเลือกสามารถทำได้ 2 ทาง คือ ถ้าสรรหาจากบุคคลภายนอกจะใช้วิธีการตรวจสอบคนเก่ง ส่วนการสรรหาจากบุคคลภายในจะดูจากการเข้าร่วมกิจกรรม ศึกษาประวัติการทำงาน ผลการ ปฏิบัติงาน และสมรรถนะ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดของคนเก่งหรือไม่ โดยนายกสมาคมกีฬา หรือบุคคลที่ ได้รับมอบหมาย (นายกสมาคมกีฬาควรร่วมการคัดเลือกด้วย) ผู้บริหารทั่วไปที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวก็ถูก จัดเข้าไปในกลุ่มคนเก่ง และประกาศให้ทุกคนในสมาคมกีฬาทราบว่าใครบ้างที่อยู่ในกลุ่มคนเก่ง

1.2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน: ไม่ใช่มีจุดมุ่งหมายในการตรวจสอบผลงานตามแบบฟอร์ม หรือเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาคนเก่งเท่านั้น แต่ระบบนี้จะเป็นการ เปลี่ยนแปลง เป้าหมายของสมาคมกีฬาเชื่อมโยงต่อไปยังเป้าหมายของคนเก่ง ที่จะเป็นปัจจัยผลักดัน ให้เกิดการพฤติกรรมแสดงออกที่จะทำให้ผลลัพธ์ที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จ และทำให้เกิดเป็น วัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาในที่สุด

1.3) การตรวจสอบ: เป็นการติดตามผลของการดำเนินงานของกลุ่ม คนเก่งอยู่เสมอ ไม่ใช่หยุดอยู่ที่การได้คนเก่งมาบรรจุในตำแหน่งที่ต้องการเท่านั้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้ มั่นใจว่าคนเก่งเหล่านั้นมีขีดความสามารถ และศักยภาพ ยังอยู่ในระดับที่สมาคมกีฬาต้องการ การ ตรวจสอบจะใช้ข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาความสอดคล้องของผลการประเมิน ในแต่ละมิติศึกษา ใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย อีกทั้งยังจะเป็นประโยชน์กับการ ปรับปรุงพัฒนาสำหรับการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาในโอกาสต่อไปด้วย

1.4) การพัฒนาคนเก่ง: เป็นการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนให้คนเก่ง รักษาหรือเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพของตนเอาไว้ให้นานที่สุด โดยใช้การตรวจสอบคนเก่ง อย่างต่อเนื่อง ถ้าพบว่าคนเก่งมีสมรรถนะที่ไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด จะต้องวิเคราะห์ต่อไปว่าสมรรถนะ

นั้นมีผลกระทบต่อการทำงาน หรือเขามีโอกาสจะใช้สมรรถนะนั้นมาน้อยเพียงใด จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องพัฒนาว่าสิ่งไหนจำเป็นต้องพัฒนาก่อนหลัง จากนั้นก็กำหนดหลักสูตร เนื้อหา ทรัพยากรและวิธีการประเมิน เน้นการพัฒนาเป็นรายบุคคลให้เหมาะสมกับความชอบ ความถนัด ชีตความสามารถของแต่ละคน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการพัฒนา และง่ายต่อการติดตามความก้าวหน้า โดยให้คนเก่งทำแผนร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในกรอบที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสมาคมกีฬา นอกจากนี้ควรมีการกำหนดความถี่และระยะเวลาในการพัฒนาคนเก่งที่ชัดเจนด้วย สำหรับคนเก่งที่ได้ไปพัฒนาแล้วแต่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่สมาคมกีฬา กำหนด อาจพิจารณาให้ไปพัฒนาอีกครั้งหรือให้เขาออกจากกลุ่มคนเก่ง

กิจกรรมที่ใช้พัฒนาคนเก่งส่วนใหญ่ มักจะใช้การพัฒนาโดยการสอนงาน การเรียนรู้จากการทำงาน การมอบภารกิจที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือท้าทาย ให้ทุนไปศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันหรือดูงานในต่างประเทศ มอบหมายให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโครงการสำคัญ หลักสูตรการฝึกสอนงาน แผนพัฒนารายบุคคล พัฒนาตามความต้องการของตนเอง ให้โอกาสให้เรียนรู้ในช่วงเวลาสั้น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ให้สอนคนอื่น ร่วมเครือข่ายทางอาชีพ และเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารของสมาคมกีฬาของทางกีฬาแห่งประเทศไทย

1.5) การให้รางวัลคนเก่ง: เป็นผลมาจากคนเก่งมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม สามารถสร้างผลงานและสร้างคุณค่าให้แก่สมาคมกีฬา สมาคมกีฬาจะตอบแทนด้วยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การสนับสนุนให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญในสมาคม การสนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพ การส่งให้ไปอบรม ร่วมการแข่งขันกีฬาหรือดูงานในต่างประเทศ การให้สวัสดิการด้านวันหยุดพักผ่อนมากขึ้น การเสนอชื่อเข้าคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นของสมาคมกีฬา และการได้รับโล่หรือประกาศนียบัตรเพื่อเป็นเกียรติประวัติ

1.6) การรักษาคนเก่ง: เริ่มจากวิเคราะห์ความต้องการของคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมสามารถสร้างผลงานและสร้างคุณค่าให้แก่สมาคมกีฬา ว่ามีความต้องการด้านใดอย่างไร สมาคมกีฬาควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง ทั้งนี้ก็เพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งอยู่กับสมาคมกีฬาให้นานที่สุดเท่าที่สมาคมกีฬาต้องการ และทุ่มเทสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่สมาคมกีฬาอย่างต่อเนื่อง

วิธีการรักษาคนเก่ง ได้แก่ การให้คนเก่งได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความรักความผูกพันกับองค์กร จัดสภาพแวดล้อมขององค์กรให้น่าอยู่น่าปฏิบัติงาน ผู้บริหาร

ระดับสูงควรให้ความเป็นกันเองมีสัมพันธภาพ ชื่นชมยกย่องสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจและให้ความสำคัญกับคนเก่ง พัฒนาคุณภาพชีวิตคนเก่งให้ดีขึ้น ให้โอกาสและมอบงานที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี จัดสรรทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ และมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนร่วมงาน

2) ปัจจัยสนับสนุน

2.1) ภาวะผู้นำ: นายกสมาคมกีฬาควรมีนโยบายที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง มีทัศนคติที่ดีที่จะเกิดขึ้นกับสมาคมกีฬา เปิดใจกว้างในการรับข้อคิดเห็นเสนอแนะต่างๆ พัฒนาตนเองเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาที่ดี อีกทั้งผู้บริหารโครงการการจัดการคนเก่งควรมีประสบการณ์งานโครงการ มีความรู้ในเรื่องของของโครงการจัดการคนเก่งเป็นอย่างดี และมีทักษะในการจูงใจหรือกระตุ้นให้คนเก่งแสดงความสามารถหรือศักยภาพออกมาได้อย่างสูงสุด

2.2) วัฒนธรรมองค์กร: สมาคมกีฬาควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานให้เป็นแบบกระจายอำนาจ ทำงานแบบบูรณาการ และให้ผลตอบแทนโดยดูจากผลงานและความสามารถ ควรให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ของสมาคม มอบอำนาจให้คนเก่งในการตัดสินใจหรือร่วมตัดสินใจในโครงการสำคัญของสมาคมกีฬา ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่ายเพื่อเปิดโอกาสให้เป็นผู้นำสร้างนวัตกรรมใหม่และเน้นการทำงานเป็นทีม มีการประสานงาน ร่วมมือกัน และสรุปงานร่วมกัน เพื่อรักษาให้คนเก่งทำงานอยู่ในองค์กรได้นานเท่าที่องค์กรต้องการ

2.3) ความผูกพัน: สมาคมกีฬาต้องสร้างความรู้สึที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ตนทำอยู่ ความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลนั้น ได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ จะเต็มใจที่จะปฏิบัติงานหรือใช้ความพยายามอย่างมากให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพในองค์กรไม่ละทิ้งจากองค์กรไป ความผูกพันที่มีส่วนสนับสนุนการจัดการคนเก่ง ได้แก่ ด้านนโยบายและความก้าวหน้าในการทำงานของคนเก่งชัดเจน งานที่ทำประสบความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือ การให้เกียรติซึ่งกันละกัน งานที่เหมาะสมท้าทายความสามารถ มีความก้าวหน้าในอาชีพ สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ระบบบุคลากรสัมพันธ์ และสมาคมกีฬามีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเป็นรูปธรรม

2.4) ระบบ: สมาคมกีฬาควรปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้อิงตามผลงาน ลดขั้นตอนน้อยลงใช้หลักประชาธิปไตยโดยมีการกระจายอำนาจการทำงาน ไม่หวังประโยชน์ต่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ร่วมกันคิดเสนอความคิดเห็น รับฟังความคิดของผู้อื่น จัดให้มีระบบการจัดการความรู้ และสารสนเทศที่เป็นระบบสนับสนุนการจัดการคนเก่ง เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ เหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ทั้งยังเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่นๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการการพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เชื่อถือได้ และทั่วถึง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคน ทำให้หน่วยงานในสมาคมกีฬามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหารอีกด้วย

2.5) โครงสร้าง: โครงสร้างการบริหารต้องกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ดูจากภารกิจและยุทธศาสตร์ เป็นโครงสร้างแบบบูรณาการ กำหนดคุณสมบัติของคนเก่งแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะ

2.6) ภาพลักษณ์องค์กร: นอกจากจะช่วยดึงดูดคนเก่งที่อยู่ภายนอกสมาคมกีฬาแล้ว ยังช่วยรักษาคนเก่งที่อยู่ภายในสมาคมกีฬาอีกด้วย ดังนั้นสมาคมกีฬาต้องสร้างภาพลักษณ์ของตนให้เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง น่าเชื่อถือไว้วางใจ มีความมั่นคง ทำทลายความสามารถและนำทำงาน เช่น การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม มีการจัดการที่ดี ผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นสมาคมที่มีเกียรติประวัติ มีคนเก่งเป็นจำนวนมาก มีภารกิจที่มุ่งใจทำทลาย สนุกสนานในการทำงาน การงานมั่นคงก้าวหน้า ฯลฯ

2.7) นโยบาย: สมาคมกีฬาควรปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และนายกสมาคมกีฬาจะต้องดูแล สนับสนุน ส่งเสริมโครงการจัดการคนเก่งนี้โดยตรง

2.8) สังคม: สมาคมกีฬาต้องจัดกิจกรรมทางการกีฬามากมาย เพื่อสร้างความสนใจและดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาทำงานในสมาคมกีฬา เช่น การแข่งขันกีฬา การแสดงนิทรรศการ การแสดงเทคโนโลยีทางการกีฬา การสัมมนา การประชุม การแลกเปลี่ยน การฉลองชัยชนะ เป็นต้น

2.9) เศรษฐกิจ: ควรให้ผลตอบแทนหรือสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของคนเก่ง ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความสนใจและดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาทำงานในสมาคมกีฬา ทั้งยังช่วยรักษาคคนเก่งที่อยู่ภายในสมาคมกีฬาอีกด้วย

8.2 คู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

คู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยนี้ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลรับเข้าทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น หรือนำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม หรือนำไปใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน หรือใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล และใช้ในการให้รางวัล โดยมีรายละเอียดของการประเมินดังต่อไปนี้

8.2.1 โครงสร้างของคนเก่ง

โครงสร้างการบริหารของสมาคมกีฬาควรเป็นลักษณะแบบผสมผสาน (Matrix organization) สายการบังคับบัญชาต้องสั้นลงเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ต้องมีการบูรณาการทำงานเป็นทีมข้ามหน้าที่ และส่งเสริมให้มีความร่วมมือกันที่เข้มแข็ง ส่วนตำแหน่งงานที่มีอยู่ในปัจจุบันประกอบด้วย นายกสมาคม อุปนายก เลขาธิการ เหรัญญิก นายทะเบียน ปฎิคมประชาสัมพันธ์ และกรรมการบริหารอื่นๆ นั้น ไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สมาคมกีฬาควรที่จะเพิ่มตำแหน่ง ได้แก่ 1) ตำแหน่งเทคนิคกีฬา 2) ตำแหน่งฝ่ายต่างประเทศ และ 3) ตำแหน่งตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์

8.2.2 บทบาทหน้าที่ของคนเก่ง

สมาคมกีฬาได้จัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในตำแหน่งเดียวกัน โดยพิจารณาจากตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์หรือสัมฤทธิ์ใด ที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬา สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของสมาคมกีฬาทางด้านนั้นๆ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจำแนกตามตำแหน่งงานดังนี้

นายกสมาคมกีฬา: เป็นหัวหน้าในการบริหารกิจการของสมาคม เป็นตัวแทนของสมาคมในการติดต่อกับบุคคลภายนอก และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมต่างๆ ของสมาคม รวมทั้งเป็นผู้กำหนดนโยบายให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสมาคมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

อุปนายก: เป็นผู้ช่วยนายกสมาคมในการบริหารกิจการของสมาคม ปฏิบัติตามหน้าที่นายกสมาคมได้มอบหมาย และทำหน้าที่แทนนายกสมาคมเมื่อนายกสมาคมไม่อยู่หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ได้

เลขาธิการ: ประสานการปฏิบัติระหว่างคณะกรรมการต่างๆ และทำหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของสมาคม เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ของสมาคมในการปฏิบัติกิจการของสมาคม เป็นเลขานุการในการประชุมต่างๆ ของสมาคม ตลอดจนกิจการที่นายกและคณะกรรมการมอบหมาย

เหรียญกษาปณ์: ดูแลการเงินทั้งหมดของสมาคมกีฬา เป็นผู้จัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย บัญชี งบดุลของสมาคมกีฬา และเก็บเอกสารหลักฐานต่างๆ ของสมาคมกีฬาไว้เพื่อตรวจสอบ ทำงานประสานกับกรรมการกีฬาสาขาต่างๆ และนายทะเบียนในการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงสมาคมกีฬาจากสมาชิก

นายทะเบียน: ดูแลงานทะเบียนสมาชิก สโมสร ทะเบียนประวัตินักกีฬา ตรวจสอบคุณสมบัติของสมาชิกและนักกีฬาให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสมาคม และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสานงานกับเหรียญกษาปณ์ในการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงจากสมาชิก

ปฏิคม: อำนวยความสะดวกและให้การต้อนรับ จัดเตรียมหรือประสานงานด้านสถานที่ประชุม อาหาร เครื่องดื่ม ยานพาหนะ ตลอดจนดูแลความเรียบร้อยของการจัดประชุม คณะกรรมการบริหาร การประชุมใหญ่ประจำปีและการประชุมอื่นๆ และดูแลทรัพย์สินของสมาคม

ประชาสัมพันธ์: เผยแพร่กิจการ และชื่อเสียงเกียรติคุณของสมาคมกีฬา ให้สมาชิกและบุคคลโดยทั่วไปให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย ประสานการติดต่อกับสื่อต่างๆ และทำหน้าที่เป็นโฆษกของสมาคมกีฬา

เทคนิคกีฬา: ส่งเสริมและพัฒนานักกีฬา การจัดการแข่งขัน และทรัพยากรทางการกีฬา ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

ฝ่ายต่างประเทศ: ติดต่อประสานงานกับองค์กรในต่างประเทศ ดูแลต้อนรับผู้มาเยี่ยมจากต่างประเทศ ตลอดจนการดำเนินการจัดทำเอกสารภาษาต่างประเทศต่างๆ

ตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์: วางแผน ประสานงานและดำเนินการเพื่อการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ และดูแลผลประโยชน์ สวัสดิการให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสมาคม

8.3.3 ความรู้ความสามารถของคนเก่ง

ความรู้ความสามารถแต่ละตำแหน่งงาน สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ จากการศึกษาความรู้ความสามารถของคนเก่ง จำแนกตามตำแหน่งงานได้ ดังนี้

นายกสมาคมกีฬา: ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาสมาคมกีฬาเชิงกลยุทธ์ ธรรมชาติของกีฬา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การติดตามประเมินผล และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับสมาคมกีฬา

อุปนายก: ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาสมาคมกีฬาเชิงกลยุทธ์ ธรรมชาติของกีฬา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การติดตามประเมินผล และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับสมาคมกีฬา

เลขาธิการ: ความรู้เรื่องการบริหารจัดการทั่วไป การจัดการกีฬา การติดตามประเมินผล และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

เหรัญญิก: ความรู้เกี่ยวกับการเงินและบัญชี และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

นายทะเบียน: ความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ออกแบบ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ปฎิคม: ความรู้เรื่องของการบริการ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และเรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ประชาสัมพันธ์: ความรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

เทคนิคกีฬา: ความรู้เรื่องวิทยาศาสตร์การกีฬา การพัฒนานักกีฬา การจัดการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรกีฬา และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์: ความรู้เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจและการตลาด การจัดการกิจกรรมกีฬา การจัดการผู้สนับสนุน และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ฝ่ายต่างประเทศ: ความรู้เรื่องวิเทศสัมพันธ์ และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

8.3.4 ทักษะความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษของคนเก่ง

ทักษะความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษเกิดจาก ซัดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้แก่

การใช้คอมพิวเตอร์: เป็นความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความสะดวก รวดเร็วต่อการปฏิบัติงานให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของยุคเทคโนโลยี

การใช้ภาษาอังกฤษ: คือสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อสื่อสาร ในอันที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และประสานงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การคำนวณ: คือความสามารถในการทำความเข้าใจและคิดหาคำตอบของปัญหาจากข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

การจัดการข้อมูล: คือสามารถเก็บ รวบรวมข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ประมวลผลและรายงานผลเพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ตลอดจนนำข้อมูลและสถิติต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายวางแผนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบและกำหนดงบประมาณและสามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลได้

การบริหารโครงการ: เป็นความสามารถในการวางแผน การจัดทำแผน ปฏิบัติการ และการจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในโครงการ โดยนำหลักการ และวิธีการของศาสตร์ วิทยาการจัดการ เพื่อไปประยุกต์ ใช้ในแผนงานโครงการ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ความสำเร็จของโครงการได้

การเขียนหนังสือ: คือความสามารถในการเขียน บันทึก รายงาน หรือจัดทำ เอกสารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมถึงการตรวจสอบ แก้ไข และให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่น

การให้คำปรึกษา: คือความสามารถในการสื่อสารให้ความรู้และข้อมูลต่างๆ มีจิตวิทยาในการรับฟัง เข้าใจผู้อื่น และพูดแนะนำแก่บุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง เพื่อกระตุ้นให้สามารถ คิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง นำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

การใช้และการบำรุงรักษาเครื่องมือ: เป็นการจัดทำและเตรียมความพร้อม ของอุปกรณ์เครื่องมือประเภทต่างๆ รวมถึงความสามารถในการใช้ การบำรุงรักษาและการแก้ไข ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือประเภทต่างๆ เช่น อุปกรณ์การฝึกซ้อม อุปกรณ์จัดการแข่งขัน เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ฯลฯ

8.3.5 องค์ประกอบสมรรถนะคนเก่ง

สำหรับองค์ประกอบสมรรถนะคนเก่ง สืบเคราะห์จากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้บริหารสมาคมและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ทางการกีฬา พิจารณาหาสมรรถนะขององค์กร จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกับงาน ในหน่วยงานต่างๆ ของสมาคม กีฬา โดยพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น คนเก่งจำเป็นต้องมี สมรรถนะอะไรบ้าง จึงจะทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นฯ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ คือ

สมรรถนะหลัก: เป็นความสามารถและคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กร จะต้องเหมือนกัน เพื่อจัดการองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ องค์กร ซึ่งสมาคมกีฬาวงศ์มีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตอาสา การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

สมรรถนะด้านการบริหาร: เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะจัดการงาน การวางแผน การวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไป

ด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ ซึ่งคนเก่งควรมีสมรรถนะด้านการบริหาร 5 สมรรถนะ คือ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การควบคุมตนเอง และการสอนและการมอบหมายงาน

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน: เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะ เฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งนั้นได้สูงกว่ามาตรฐาน และเกิดผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งคนเก่งควรมีสมรรถนะ ตามตำแหน่งงาน 14 สมรรถนะ คือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การใส่ใจ และพัฒนาผู้อื่น การสร้างเครือข่าย การมองภาพองค์กรรวม ความเข้าใจองค์กร ความถูกต้องของงาน การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความละเอียดรอบคอบ การแก้ปัญหา การยืดหยุ่นผ่อนปรน เข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสืบเสาะหาข้อมูล

8.3.6 พจนานุกรมสมรรถนะของคนเก่ง

ในคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยนี้ได้จัดทำ พจนานุกรมสมรรถนะเพื่อให้ทราบรายละเอียดเพิ่มขึ้น จำนวน 24 สมรรถนะ ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1-5 เป็นสมรรถนะหลัก ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ แผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนพึงมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร ได้แก่

1) มุ่งผลสัมฤทธิ์: ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นหรือสูงกว่าให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการ ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) จิตอาสา: คือ เป็นผู้มีความตั้งใจที่ไม่นิ่งดูดายและปรารถนาเข้าไปช่วย ด้วย การสละเวลา แรงกาย และสติปัญญา ด้วยจิตที่เป็นสุขที่ได้ช่วยผู้อื่นหรือสังคม อันได้แก่ นักกีฬา บุคลากรกีฬาสมัครสมัคร สมาชิกรวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่มาขอรับบริการ

3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ: ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) การทำงานเป็นทีม: ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน โดยปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกในทีม ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม: การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม และวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของสมาคมก็พามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

สมรรถนะที่ 6-10 เป็นสมรรถนะทางการบริหาร เป็นความสามารถด้านบริหารจัดการที่องค์กรกำหนดขึ้นให้บุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ได้แก่

6) สภาวะผู้นำ: ความสามารถหรือความตั้งใจในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ ของสมาคมกีฬา

7) วิสัยทัศน์: ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจสมาคมกีฬาบรรลุวัตถุประสงค์

8) การวางกลยุทธ์: ความเข้าใจวิสัยทัศน์ และนโยบายของสมาคมกีฬา และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละงานได้

9) การควบคุมตนเอง: ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม การแสดงออก ด้วยท่าทีที่สุภาพเมื่อมีการประสานงานกับผู้อื่น และเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา สถานการณ์ที่ยุ่งยาก หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน

10) การสอนและการมอบหมายงาน: ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนา ผู้อื่น จนเชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้

สมรรถนะที่ 11-24 เป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้าง ผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้สูงกว่ามาตรฐานและเกิดผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์กร ได้แก่

11) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่: การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม มาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึง การออกคำสั่งโดยปกติทั่วไป จนถึงการใช้อำนาจกับผู้ไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืน

12) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ: ความตั้งใจที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล่อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้ สนับสนุนความคิดของตน

13) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น: ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการ พัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่ เจตนาในการพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพื่อปฏิบัติไป ตามหน้าที่

14) การสร้างเครือข่าย: สร้างหรือร่วมเครือข่าย เพื่อทำงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

15) การมองภาพองค์กรรวม: ความคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์กรรวมจน ได้เป็นกรอบความคิด หรือแนวคิด รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหา หรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ ได้

16) ความเข้าใจองค์กร: ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ ใช้ความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของกระแสน้ำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในสมาคมกีฬา และองค์กรอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง รวมถึงความสามารถคาดการณ์ว่าเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น นโยบาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ จะมีผลกระทบต่อสมาคมกีฬา และภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่ อย่างไร

17) ความถูกต้องของงาน: ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น

18) การคิดวิเคราะห์: การทำความเข้าใจสถานการณ์ ปัญหาหรือสาเหตุต่างๆ โดยการแยกเป็นส่วนย่อยๆ ทีละขั้นตอน สามารถระบุเหตุและผลและที่มาที่ไปของปัญหาได้ สามารถวางแผนการแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

19) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์: ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และนวัตกรรม ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและสมาคมกีฬา

20) ความละเอียดรอบคอบ: ความละเอียดถี่ถ้วน ช่างสังเกต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล

21) การแก้ปัญหา: สามารถกำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาก็บุคคลและองค์กรได้

22) การยืดหยุ่นผ่อนปรน: ความสามารถในการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

23) การเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม: ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรม เพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างสมาคมกีฬากับนานาชาติ

24) การสืบเสาะหาข้อมูล: การแสวงหาความรู้ที่จำเป็นหรือที่เกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในงานที่ต้องปฏิบัติ ให้ถูกต้อง เหมาะสม และครบถ้วนสมบูรณ์

9. การวิเคราะห์รูปแบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬา ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่งสมาคมกีฬาไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

9.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบรูปแบบการวิจัยในประเด็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การใช้ประโยชน์ และความถูกต้อง มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 9 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬาด้านความเหมาะสม

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าเหมาะสม		เห็นว่าไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โครงสร้างของคนเก่ง	5	100	0	0
บทบาทหน้าที่ของคนเก่ง	5	100	0	0
ความรู้ ความสามารถของคนเก่ง	5	100	0	0
ทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษของคนเก่ง	5	100	0	0
สมรรถนะของคนเก่ง	5	100	0	0
พจนานุกรมสมรรถนะของคนเก่ง	5	100	0	0
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	5	100	0	0
การพิจารณาสถานการณ์	5	100	0	0
แนวทางดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การจัดการคนเก่ง	5	100	0	0
รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย	5	100	0	0
ปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง	5	100	0	0
รวม		100		

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬา ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 10 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬาด้านความเป็นไปได้

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าเป็นไปได้		เห็นว่าเป็นไปไม่ได้	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โครงสร้างของคนเก่ง	5	100	0	0
บทบาทหน้าที่ของคนเก่ง	5	100	0	0
ความรู้ ความสามารถของคนเก่ง	4	80	1	20
ทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษของคนเก่ง	4	80	1	20
สมรรถนะของคนเก่ง	5	100	0	0
พจนานุกรมสมรรถนะของคนเก่ง	5	100	0	0
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	5	100	0	0
การพิจารณาสถานการณ์	5	100	0	0
แนวทางดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การจัดการคนเก่ง	5	100	0	0
รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย	5	100	0	0
ปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง	5	100	0	0
รวม		96.4		

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬา ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ มีความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 96.4

ตารางที่ 11 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬาด้านความถูกต้อง

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าถูกต้อง		เห็นว่าไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โครงสร้างของคนเก่ง	5	100	0	0
บทบาทหน้าที่ของคนเก่ง	5	100	0	0
ความรู้ ความสามารถของคนเก่ง	5	100	0	0
ทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษของคนเก่ง	5	100	0	0
สมรรถนะของคนเก่ง	5	100	0	0
พจนานุกรมสมรรถนะของคนเก่ง	5	100	0	0
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	4	80	1	20
การพิจารณาสถานการณ์	5	100	0	0
แนวทางดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การจัดการคนเก่ง	5	100	0	0
รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย	5	100	0	0
ปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง	5	100	0	0
รวม		98.2		

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬา ด้านความถูกต้องของรูปแบบ มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 98.2

ตารางที่ 12 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬาด้านการนำไปใช้ประโยชน์

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าใช้ประโยชน์ได้		เห็นว่าใช้ประโยชน์ไม่ได้	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โครงสร้างของคนเก่ง	5	100	0	0
บทบาทหน้าที่ของคนเก่ง	5	100	0	0
ความรู้ ความสามารถของคนเก่ง	5	100	0	0
ทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษของคนเก่ง	5	100	0	0
สมรรถนะของคนเก่ง	5	100	0	0
พจนานุกรมสมรรถนะของคนเก่ง	5	100	0	0
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	5	100	0	0
การพิจารณาสถานการณ์	5	100	0	0
แนวทางดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การจัดการคนเก่ง	5	100	0	0
รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย	5	100	0	0
ปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง	5	100	0	0
รวม		100		

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬา ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100

9.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย โดยแยกเป็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อองค์ประกอบการนำรูปแบบไปปฏิบัติในสมาคมกีฬาที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

9.2.1 โครงสร้างของคนเก่ง เหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบันช่วยให้การทำงานที่รวดเร็วขึ้น การทำงานสามารถบูรณาการกันทุกฝ่าย ทำให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9.2.2 บทบาทหน้าที่ของคนเก่ง ควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งและหน้าที่หลัก จำแนกแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจน มุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารสมาคมกีฬา สอดรับข้อบังคับทั้งของสมาคมกีฬา และข้อบังคับของกีฬาแห่งประเทศไทย

9.2.3 ความสามารถของคนเก่ง แสดงให้เห็นถึงความรู้ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งในสมาคมกีฬา จะทำให้ง่ายต่อการวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารได้อย่างชัดเจนและตรงตามความต้องการ

9.2.4 ทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษของคนเก่ง เป็นทักษะที่จำเป็นที่ผู้บริหารควรมี เพื่อช่วยให้การบริหารสมาคมกีฬามีประสิทธิภาพดีขึ้น สำหรับนายกสมาคมหรืออุปนายกควรกำหนดไว้ด้วยว่าควรมีทักษะในด้านคอมพิวเตอร์ในระดับไหน เพราะในปัจจุบันการใช้แท็บเล็ตหรือคอมพิวเตอร์ก็สามารถค้นหาข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจได้ทุกที่ทุกเวลา

9.2.5 สมรรถนะของคนเก่ง แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการทำหน้าที่ของผู้บริหารสมาคมกีฬา ในบางตำแหน่งควรจะระบุว่าต้องมีความรู้ทางด้านพลศึกษาหรือวิทยาศาสตร์การกีฬา ซึ่งความรู้ในเรื่องสมรรถนะจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินและพัฒนาผู้บริหารสมาคมกีฬา

9.2.6 พจนานุกรมสมรรถนะของคนเก่ง ช่วยอธิบายขยายความสมรรถนะต่างๆ ของผู้บริหารได้อย่างชัดเจน

9.2.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการนำแต่ละปัจจัยมาวิเคราะห์ตามสภาพความเป็นจริงของแต่ละสมาคมกีฬา ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนและกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องหรือเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต แต่ต้องปรับค่าที่ใช้ในบางข้อ เพราะจะมีผลต่อการแยกกว่าเป็นปัจจัยภายนอกหรือภายใน ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ได้

9.2.8 การพิจารณาสถานการณ์ เป็นการนำสถานการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ 4 ด้าน มาจำแนกตามหลักองค์ความรู้ ซึ่งผลที่ได้สามารถนำมาวางแผนพัฒนาจัดการคนเก่งได้ตรงจุด

9.2.9 แนวทางดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การจัดการคนเก่ง ได้เสนอปัจจัยจุดอ่อนและแนวทางในการแก้ไข รวมทั้งปัจจัยอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขที่เหมาะสมเอาไว้ด้วย ช่วยให้สมาคมกีฬาสามารถนำรูปแบบไปแก้ไขปัจจัยต่างๆ ของจุดอ่อนและอุปสรรคไปดำเนินการได้

9.2.10 รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย มีองค์ประกอบที่จำเป็นในการจัดการคนเก่ง เริ่มตั้งแต่ระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัล และการรักษา

9.2.11 ปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง ได้แก่ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน ระบบ โครงสร้าง ภายลักษณ์องค์กร และนโยบาย มีความถูกต้องและจำเป็นต่อการจัดการคนเก่ง ช่วยให้สมาคมกีฬาสามารถเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อที่จะเอื้อให้การจัดการคนเก่งเกิดประโยชน์สูงสุด

สรุป ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการนำไปปฏิบัติในสมาคมกีฬาแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ รูปแบบมีความเหมาะสม เนื่องจากองค์ประกอบส่วนใหญ่ที่มีอยู่ในรูปแบบ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นในการนำไปปฏิบัติ รูปแบบมีความเป็นไปได้ เนื่องจากรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่สามารถนำไปใช้ได้จริง รูปแบบมีความเป็นประโยชน์ เพราะรูปแบบได้บอกวิธีตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุด จึงมีประโยชน์ในการนำไปใช้ และ รูปแบบมีความถูกต้องครอบคลุม ตรงตามเนื้อหา

การวิจารณ์

รูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

จากผลการศึกษาสมาคมกีฬาโดยภาพรวมพบว่า สมาคมกีฬายังประสบกับปัญหาในเรื่องของการจัดการคนเก่ง สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องจากปัจจุบันยังไม่มีระบบหรือรูปแบบในการจัดการคนเก่งที่มีความชัดเจน มีประสิทธิภาพ ทำให้สมาคมกีฬาขาดแคลนคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน สมาคมกีฬายังขาดความชัดเจนในเรื่องของการกำหนดนโยบาย แผนการปฏิบัติ และกระบวนการเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง ทำให้ขาดทิศทางที่แน่นอนในการจัดการคนเก่ง ผู้บริหารไม่ใช่เทคนิค หรือวิธีการบริหารแบบใหม่ๆ มาบริหารสมาคมกีฬา ขาดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกมักจะใช้วิจารณ์ญาณของผู้บริหารระดับสูง ยึดติดกับกฎระเบียบมากทำให้การดำเนินการต่างๆ ใช้ระยะเวลานาน จะเห็นได้ว่าสมาคมกีฬาประสบกับปัญหาหลักที่สำคัญ คือ ระบบการจัดการคนเก่งที่ยังไม่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสมาคมกีฬาจึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนในการวางรูปแบบการจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สมาคมกีฬาสามารถจัดการคนเก่งให้สามารถอยู่ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการสอดคล้องกับ Bergeron (2004: 18-21) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่งควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

สิ่งแรกที่ต้องลงมือปฏิบัติในการวางรูปแบบการจัดการคนเก่งในสมาคมกีฬา ก็คือ การเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจด้านการจัดการคนเก่งให้กับบุคลากรภายในองค์กรให้ทราบกันอย่างทั่วถึง เพราะถ้ามีบุคลากรไม่เข้าใจก็จะก่อให้เกิดความแตกแยก ส่งผลให้การจัดการคนเก่งไม่ประสบความสำเร็จ การเตรียมความพร้อมเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง แต่งตั้งผู้บริหารโครงการจัดการคนเก่ง จากนั้นก็กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ แผนการปฏิบัติงานในการนำรูปแบบการจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในสมาคมกีฬา วิเคราะห์ภารกิจ และความต้องการคนเก่ง เพื่อกำหนดตำแหน่งงานหลัก ซึ่งปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จว่ามีตำแหน่งใด ระดับใด มีจำนวนเท่าใด ต้องการคนมีลักษณะแบบใด จัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และกำหนดรูปแบบในการสรรหา การพัฒนา การให้รางวัล และการรักษาคนเก่ง ทั้งนี้หลักเกณฑ์ต่างๆ ต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทราบ สอดคล้องกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1979) กล่าวว่า เมื่อองค์กรวางแผนเรื่องใดก็ตาม ผู้บริหารต้องสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง และตรงกับ Robertson and Abby (2003) ที่ว่า บทบาทของผู้บริหารโครงการจัดการคนเก่งจะต้องเตรียมความพร้อมให้กับคนเก่ง และอีกส่วนหนึ่งคือเตรียมความพร้อมสำหรับผู้อื่นเพื่อสื่อสารกับคนเก่ง

การระบุคนเก่งเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการคนเก่ง เพราะ องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ หากคนที่รับเข้ามานั้นไม่มีคุณภาพ (दन्य तेहनपुत, 2546: 53) การระบุคนเก่งมักจะระบุตามที่สมาคม กีฬาต้องการหรือขาดแคลน ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ สวณีย์ แก้วมณี และ รัตนาวดี บันสิทธิ์ (2549) กล่าวว่า กระบวนการในการสรรหาคนเก่งนั้น ควรเริ่มจากการระบุให้ได้ ว่าตำแหน่งงานใดเป็นตำแหน่งงานหลักที่สำคัญในการที่จะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร ทำการสรรหาคนเก่งผ่านช่องทางทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การศึกษาครั้งนี้ได้มุ่งเน้นคัดเลือกคนเก่งจากผู้บริหารภายใน สอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2551: 130) เห็นว่า การสรรหาจากภายในเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สำรวจบุคคลที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร จะสร้างกำลังใจให้กับพนักงานเพื่อที่จะทำงานให้ดีขึ้นต่อไป โดยไม่ต้องหาซื้อตัวจากภายนอกองค์กร Bennett and Bell (2004) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เติบโตมาจากภายในองค์กร จะประสบความสำเร็จมากกว่าการรับบุคคลภายนอกองค์กรมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และสอดคล้องกับ ASTD (The American Society for Training and Development) (2009) กล่าวว่า การจัดการคนเก่งส่วนใหญ่มุ่งไปที่ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานที่มีศักยภาพสูง แสดงให้เห็นว่าการจัดการคนเก่งขององค์กรส่วนใหญ่ ยังคงให้ความสำคัญกับผู้บริหาร (Israelite, 2009)

จากนั้นกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการใช้ระบบอุปถัมภ์ที่จะเข้าสู่กระบวนการจัดการคนเก่ง สอดคล้องกับผลวิจัยของ รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2544: 73) พบว่า เริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกมีความปลอดภัย องค์กรต้องมีวิธีการดึงดูดคนที่มีความรู้ ความสามารถเป็นคนเก่ง คนดี ให้สนใจมาสมัครให้มากที่สุด มีคณะกรรมการในการสรรหาและคัดเลือก และมีวิธีการคัดเลือกที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้

คนเก่งควรมีคุณสมบัติเบื้องต้นก็คือ มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน สอดคล้องกับ ฐิติพร ชมพุดำ (2547) กล่าวว่า ในการคัดเลือกและระบุคนเก่ง พิจารณาได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาจากระดับสมรรถนะ ภายหลังจากได้คนเก่งแล้ว สมาคมกีฬาจะต้องประกาศรายชื่อของคนเก่งให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับโดยทั่วไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่มีจุดมุ่งหมายในการวัดผลงานตามแบบฟอร์มเท่านั้น ระบบนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์กรเชื่อมโยงต่อไปยังเป้าหมายของคนเก่ง เกิดข้อมูลย้อนกลับ ใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย และทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ขึ้นมาในที่สุด สอดคล้องกับ Gubman (1998) กล่าวว่า การแจ้งข้อมูลผลงาน หรือผลจากการปฏิบัติงาน ของคนเก่งย้อนกลับ จะทำให้คนเก่งทราบว่าพัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้นต่อไปได้อย่างไร

การตรวจสอบ เป็นการปรับปรุงพัฒนาขีดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในแต่ละ ตำแหน่ง เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน ให้บรรลุตัวชี้วัดตามที่สมาคมกีฬาต้องการ ด้วยการ สังเกตติดตามพฤติกรรมการทำงาน วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของคนเก่งที่มีอยู่ กับ สมรรถนะที่สมาคมกีฬาต้องการ ตรงกับ Thorne (2004) พบว่า สิ่งที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิผล ของการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือ การชี้แจงให้พนักงานทราบ และเข้าใจถึงขีดความสามารถที่ องค์กรต้องการ เพื่อที่จะทำให้พวกเขาสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การพัฒนาคนเก่ง จะดำเนินการภายหลังจากสมาคมกีฬาได้กลุ่มคนเก่งแล้ว สมาคมกีฬาจะมี การตรวจสอบคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ หากพบว่าคนเก่งมีผลการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะไม่ถึงตามที่ กำหนด สมาคมกีฬาจะจัดหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาคมกีฬาและคนเก่ง ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาคนเก่งมีทิศทางที่ชัดเจน และช่วยให้การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เกิด ความคุ้มค่ามากขึ้น สมาคมกีฬามักจะใช้การพัฒนาโดยการสอนงาน การเรียนรู้จากการทำงาน การ มอบภารกิจที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือท้าทาย ให้ทุนไปศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันหรือดูงานในต่างประเทศ มอบหมายให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโครงการสำคัญ หลักสูตรการฝึกสอนงาน แผนพัฒนาราย บุคคล พัฒนาตามความต้องการของตนเอง ให้โอกาสให้เรียนรู้ในช่วงเวลาสั้น การสับเปลี่ยนหมุน เวียนงาน ให้สอนคนอื่น ร่วมเครือข่ายทางอาชีพ และเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารของสมาคม กีฬาของทางกีฬาแห่งประเทศไทย สอดคล้องกับ Berger and Berger (2004: 297) เห็นว่า การพัฒนาคน เก่งด้วยวิธีการสอนงาน เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาพนักงาน คนเก่งต้องมีที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และผู้ แนะนำแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาช่วยเหลือ Kaye and Andy (2007) กล่าวว่า องค์กรควรมี การออกแบบกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการคนเก่งแต่ละคน กระบวนการ เรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร และผู้ฝึกสอนงาน และ Kermally (2004) บอกว่า การพัฒนาคนเก่งจำเป็นจะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างมีกลยุทธ์สอดคล้อง กับเป้าหมายและความต้องการขององค์กร พบว่าสิ่งที่องค์กรต้องการมากที่สุดคือการทำให้พนักงาน ในองค์กรเกิดการเรียนรู้ กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organizations)

การให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการตอบแทนการทำงานของของคนเก่ง โดยประเมินจากผลการ ปฏิบัติงานที่โดดเด่น แต่เนื่องจากคนเก่งที่มาทำงานในสมาคมกีฬา ไม่ได้หวังค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สมาคมจึงต้องตอบแทนคนเก่งเหล่านั้น ด้วยการสนับสนุนให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญในสมาคม สนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพ การส่งให้ไปอบรม ร่วมการแข่งขันกีฬา หรือดูงานในต่างประเทศ การเสนอชื่อเข้าคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นของสมาคมกีฬา และการได้รับโล่หรือประกาศนียบัตรเพื่อเป็นเกียรติประวัติ สอดคล้องกับ Dibble (1999) เห็นว่า การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องสนับสนุนและตรงตามกลยุทธ์ขององค์กร และต้องเชื่อมโยงกับเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน แต่ต้องยึดหลักความเท่าเทียมและยุติธรรม และ Kaye and Andy (2007) กล่าวว่า คนเก่งมีความต้องการในชีวิตที่แตกต่างกันไป ทั้งทางร่างกาย การเงิน สังคม และจิตใจ พวกเขาต้องการงานที่ท้าทาย ในขณะเดียวกันพวกเขาก็ต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนที่ไม่เหมือนกัน

การรักษาคนเก่ง เป็นสิ่งที่ท้าทายในการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา เพื่อที่จะทำให้คนเก่งสร้างสรรค์ผลงานให้กับสมาคมกีฬาให้นานที่สุดตามที่สมาคมกีฬาต้องการ ดังนั้น สมาคมกีฬาจำเป็นต้องแสดงออกซึ่งความจริงใจในการดูแลเอาใจใส่ จัดหาสิ่งจูงใจ และเข้าใจธรรมชาติของคนเก่ง สำรวจความต้องการของคนเก่งว่าต้องการสิ่งใด และควรจัดระบบสนับสนุน การรักษาคนเก่ง ได้แก่ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้คนเก่งได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความรักความผูกพันกับองค์กร จัดสภาพแวดล้อมขององค์กรให้น่าอยู่น่าปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับตนเอง สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและให้ความสำคัญกับคนเก่ง พัฒนาคุณภาพชีวิตคนเก่งให้ดีขึ้น ให้โอกาสและมอบงานที่ท้าทายความสามารถ และจัดสรรทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ สอดคล้องกับทฤษฎี Herzberg's Two Factors Theory (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548: 117-118) เป็นทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ Herzberg ที่กล่าวว่า สาเหตุจูงใจให้คนทำงานมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ได้แก่ นโยบาย การบริหาร การนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่ง และความมั่นคง และปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ และตรงกับ Kaye and Andy (2007) บอกว่า คนเก่งมักเกลียดงานซ้ำซากจำเจ เขาต้องการความท้าทายในการปฏิบัติงาน ในฐานะของผู้บริหารก็ต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความต้องการของพวกเขา

ในการนำรูปแบบการจัดการคนเก่งมาใช้ สมาคมกีฬาจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลถึงความสำเร็จในการจัดการคนเก่ง ดังนี้

นายกสมาคมกีฬาและผู้บริหารโครงการการจัดการคนเก่งต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีนโยบาย และกลยุทธ์การจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สอดคล้องกับ เสน่ห์ จัญโต (2547) กล่าวว่า ผู้นำควรความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสามารถในการขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนและควรกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมตลอดเวลา สำหรับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีความสามารถในการบริหาร มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมและสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรทำงานเป็นทีม ตรงกับ Cunningham and Cordeiro (2003: 137) เห็นว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อและสามารถนำมาสร้างเป็นแนวปฏิบัติได้ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ การยอมรับ และยึดมั่นในวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน และ Goleman, Boyatzis, and McKee (2002) กล่าวว่า องค์กรต้องมีผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะสามารถใช้ความสามารถทุกอย่างได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

วัฒนธรรมองค์กร ควรปรับวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาคนให้เป็นทุนมนุษย์ สร้างและส่งเสริมความสัมพันธ์การเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนเก่งและคนอื่นๆ ในสมาคมกีฬา การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุข ตรงกับ Brown and Hesketh (2004) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสม เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความรู้สึที่ดีในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับกลุ่มคนเก่ง Peters and Waterman (1982) บอกว่า องค์กรที่มีการบริหารงานที่เป็นเลิศ จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น และทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความพึงพอใจต่อการทำงาน และ Kermally (2004) กล่าวว่า องค์กรจะต้องสร้างกลุ่มคนเก่งขึ้นเพื่อเป้าหมายทางธุรกิจในอนาคต โดยมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจและการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างความผูกพันกับคนเก่ง โดยมองเห็นว่าคนเก่งเป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสมาคมกีฬาให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ให้เขามีทัศนคติที่ดี มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิก และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546: 82) เห็นว่า ทัศนคติจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หากมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลสูงขึ้นตามไปด้วย

โครงสร้างของสมาคมกีฬาควรปรับปรุงให้มีมาตรฐาน ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นโครงสร้างแบบบูรณาการ กำหนดคุณสมบัติของคนเก่งแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ทั้งด้านความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะ มีระบบการบริหารงานบุคคลให้อิงตามผลงาน ลดขั้นตอนให้น้อยลง ไม่เอื้อประโยชน์ให้กับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การทำงานแบบร่วมกันคิด รับฟังความคิดของผู้อื่น ใช้หลักประชาธิปไตย โดยมีการกระจายอำนาจการทำงาน สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548: 93) กล่าวว่า องค์กรควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ พร้อมทั้งมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมคิดร่วมทำเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรให้ผลตอบแทนหรือสวัสดิการที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ และตอบสนองกับความต้องการของคนเก่ง ทั้งนี้ก็เพื่อรักษาคนเก่งที่อยู่ภายในสมาคมกีฬา

สมาคมกีฬาควรสร้างประสบการณ์เฉพาะที่ผ่านการกำหนดมาอย่างชัดเจน เช่น การทำงานเป็นทีม ประสานความร่วมมือ การกระจายอำนาจในการบริหาร ฯลฯ และสื่อให้คนเก่งเข้าใจเป็นอย่างดี โดยเป็นประสบการณ์ที่สามารถโน้มน้าวคนเก่งที่เหมาะสมกับสมาคมกีฬา ย้ำให้เห็นคุณลักษณะและค่านิยมของสมาคมกีฬาที่ชัดเจน แสดงจุดยืนของสมาคมกีฬาในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การส่งเสริมการออกกำลังกาย การจัดกิจกรรมกีฬาให้กับสังคม ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสมาคมมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของชุมชน Kaye and Andy (2007) กล่าวว่า สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงานก็คือ การสร้างองค์กรให้มีลักษณะเป็นองค์กรในฝัน ภาพลักษณ์ที่ดี จะทำให้มีแต่ผู้อยากมาร่วมงานด้วย Beerli, Diza, and Perez (2002) บอกว่า ปัจจุบันภาพลักษณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในบริบทของหน่วยงานที่อยู่ในรูปของบริษัท และในรูปของสถานประกอบการที่มีได้มุ่งหวังกำไร

นอกจากนั้นแล้ว สมาคมควรมีนโยบายการบริหารงานที่มีความสอดคล้องกันภายในสมาคมกีฬา เพราะนโยบายเหมือนกับข้อสัญญาที่ให้ไว้กับคนเก่ง ถ้าผู้บริหารไม่รักษาสัญญา หรือเปลี่ยนไปมา จะทำให้คนเก่งเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับสังคมด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจังและจริงใจ เช่น การรณรงค์เล่นกีฬาเพื่อรักษาสภาพแวดล้อม การอนุรักษ์กีฬาไทย การใช้สนามกีฬาเป็นสถานที่จัดกิจกรรมในวันสำคัญของชุมชน ฯลฯ ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสมาคมกีฬาอีกด้วย และให้ความสำคัญกับภาวะเศรษฐกิจ องค์กรจะต้องมีการปรับตัวเป็นอย่างมาก เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา สมาคมกีฬาก็จะมี

การพิจารณาในส่วนของโครงสร้างให้เหมาะสมตามสถานการณ์ วิเคราะห์ตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับขีดความสามารถหลักขององค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมให้คนเก่งทำงานอย่างมีความสุข

คู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

คู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ชนิดหนึ่ง ที่องค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย สอดคล้องกับ อาจารย์ ภูวพิชญ์ (2553: 48-54) กล่าวว่า สมรรถนะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะสั้น การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการบริหารคนเก่งหรือคนดี และผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ซึ่งสมรรถนะที่ศึกษาในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (อาจารย์ ภูวพิชญ์ 2553: 62-64)

ในการกำหนดสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคในเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์งาน การสัมภาษณ์ และการใช้ดุลยพินิจของคณะผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550: 159) พบว่า วิธีการเก็บข้อมูลในการกำหนดกรอบสมรรถนะขององค์การภาครัฐและเอกชนถึงร้อยละ 90 ประกอบด้วย วิธีการสัมภาษณ์ การใช้คณะผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์งาน การสังเกตพฤติกรรม และการใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญ จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ มุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตอาสา การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การควบคุมตนเอง และการสอน และการมอบหมายงาน และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ได้แก่ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสร้างเครือข่าย การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจองค์กร ความถูกต้องของงาน การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความละเอียดรอบคอบ การแก้ปัญหา การยืดหยุ่นผ่อนปรน เข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสืบเสาะหาข้อมูล

สำหรับการศึกษานี้ ผู้วิจัยไม่ได้นำมิติด้านวัฒนธรรม หรือค่านิยมมาเป็นตัวแปรในการศึกษา เนื่องจากแต่ละสมาคมกีฬามีวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เหมือนกัน เช่น บางองค์กรเน้นระบบอาวุโส

บางองค์กรเน้นการทำงานร่วมกัน (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2549: 7) ดังนั้น สมาคมกีฬาที่นำคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬานี้ไปใช้ จะต้องเลือกและปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสมาคมกีฬาด้วย จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่ง และคู่มือสมรรถนะคนเก่ง ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การสร้างรูปแบบและคู่มือสมรรถนะการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา เป็นการผสมผสาน จุดเด่นและปิดจุดด้อย ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสมาคมกีฬา และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย กรมพลศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยคำนึงถึงบริบท นโยบาย และยุทธศาสตร์ของสมาคมกีฬาเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถสร้างคนเก่งตามที่สมาคมกีฬาต้องการ และสามารถปฏิบัติงานได้จริง

การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่ง จะเน้นการสรรหาคนเก่งจากภายในสมาคมกีฬาเองพิจารณาจากผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และมีศักยภาพสูงด้วยความโปร่งใส เข้ามาอยู่ในกลุ่มของคนเก่ง ซึ่งจะถูกรวบรวมอย่างสม่ำเสมอเพื่อหาช่องว่างและพัฒนาคนเก่งได้ตรงกับความต้องการของงานและคนเก่ง สำหรับการพัฒนาจะเน้นการพัฒนาตามกรอบยุทธศาสตร์ของสมาคมกีฬา และแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของคนเก่ง เพื่อพัฒนาไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่คนเก่งกำหนด นอกจากนี้ จะพัฒนาคนเก่งแล้วยังต้องพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารโครงการจัดการคนเก่งอีกด้วย เพื่อให้สามารถดำเนินการ ติดตามประเมินผลโครงการไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่วนการให้รางวัลและการดูแลรักษาคนเก่งจะประเมินจากผลการปฏิบัติงาน คนเก่งที่มีผลงานโดดเด่นหรือมีคุณค่าสมาคมกีฬาก็จะพิจารณาตอบแทนโดยการให้รางวัลที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน และดูแลรักษาสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งอยู่กับสมาคมกีฬาให้นานที่สุดเท่าที่สมาคมกีฬาต้องการ เพื่อให้คนเก่งทุ่มเทสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้แก่สมาคมกีฬาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่สนับสนุนที่สมาคมกีฬาต้องเตรียมเพื่อให้การจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน ระบบโครงสร้าง ภาพลักษณ์องค์กร นโยบาย สังคม และเศรษฐกิจ

สำหรับคู่มือสมรรถนะคนเก่ง เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้คัดเลือกบุคคลรับเข้าทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น หรือนำมาใช้ในการตรวจสอบคนเก่ง หรือใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล หรือใช้ในการให้รางวัลและดูแลรักษาคนเก่ง สมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก ได้แก่ มุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตอาสา การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การควบคุมตนเอง และการสอนและการมอบหมายงาน และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ได้แก่ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสร้างเครือข่าย การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจองค์กร ความถูกต้องของงาน การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความละเอียดรอบคอบ การแก้ปัญหา การยืดหยุ่นผ่อนปรน เข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสืบเสาะหาข้อมูล

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะต่อสมาคมกีฬาในการนำระบบไปใช้

ในการนำรูปแบบไปใช้ต้องมีการเตรียมความพร้อม ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมาคมกีฬาจะต้องเตรียมความพร้อมทั้งในด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยสนับสนุนด้านคน ดังนี้

1.1 ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1.1 สมาคมกีฬาต้องปรับปรุงกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง รวมถึงสร้างระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์พื้นฐานให้สอดคล้องและสนับสนุนการนำระบบการจัดการคนเก่งมาใช้กับสมาคมกีฬา เช่น การพัฒนาระบบบริหารการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลหรือการรักษาคนเก่งโดยมองจากผลงานและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของสมาคมกีฬาโดยลดขั้นตอนให้น้อยลง และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

1.1.2 นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูล การวางแผนกำลังคนได้อย่างถูกต้อง เช่น ประวัติส่วนบุคคล ประวัติการทำงาน ประวัติการพัฒนา ผลงานที่โดดเด่น ผลการปฏิบัติงาน การเตือนหรืออุทกโทษ เป็นต้น เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ กำหนดนโยบายหรือทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกีฬา

1.1.3 ปรับปรุงและทบทวนรูปแบบการจัดการคนเก่งอยู่เสมอ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ด้วยการติดตามประเมินผล และข้อมูลย้อนกลับ

1.2 ปัจจัยสนับสนุนด้านคน

1.2.1 สมาคมกีฬาต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด และความคาดหวัง ที่นำเอาระบบการจัดการคนเก่งมาใช้ เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดการยอมรับ และประสานความร่วมมือในการปฏิบัติร่วมกันภายในหน่วยงาน

1.2.2 นายกสมาคมกีฬาต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง เพื่อให้คนเก่งเกิดการยอมรับจากบุคลากรในสมาคมกีฬา รู้จักติดตามและพัฒนาการจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่อง ให้ได้ตามคู่มือสมรรถนะคนเก่ง อีกทั้งการปรับเปลี่ยนงาน ฝึกงานทั้งในและนอกองค์กร ในการเพิ่มประสบการณ์ให้กับคนเก่งให้มีความรู้ ประสบการณ์ที่หลากหลาย และเพิ่มวิสัยทัศน์ในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

1.2.3 ผู้บริหารโครงการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการจัดการคนเก่ง ควรได้รับการฝึกเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือหรือกลยุทธ์ต่างๆ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานสนับสนุนโครงการดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนด

1.2.4 การคัดเลือกคนเก่งจะต้องคัดเลือกให้มีคุณสมบัติตามมาตรฐาน ได้รับการสนับสนุนจากนายกสมาคมกีฬา มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์ในงานและเห็นความสำคัญของการจัดการคนเก่ง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาถึงระดับความสามารถของคนเก่งตามหลักสมรรถนะ ว่าในสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร หรือสมรรถนะตามตำแหน่งงาน สมรรถนะใดที่โดดเด่นและมีระดับความสามารถเท่าใด

2.2 ศึกษาถึงความต้องการของคนเก่งอย่างแท้จริง ว่าต้องการให้เสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร



เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2550. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง “การส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทานร่วมกับส่วนฝึกอบรม สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล, ตุลาคม-พฤศจิกายน 2550. (อัดสำเนา)

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2555. แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไท.

_____. ม.ม.ป. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2555-2559.

กฤติน กุลเพ็ง. 2552. ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

กรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. 2553. แผนยุทธศาสตร์กีฬากรีฑา (พ.ศ. 2553-2557).

การกีฬาแห่งประเทศไทย. 2546. แผนแม่บทการพัฒนาสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.

_____. 2548. รายงานผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2548. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย. (อัดสำเนา)

_____. 2549. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการกีฬาเพื่อการอาชีพและแผน ปฏิบัติงาน กีฬาอาชีพระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2549-2552). กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

_____. 2552. แผนยุทธศาสตร์ สร้างกีฬาไทยสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553-2559). กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

_____. 2554. ยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2553-2557). กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย. (Online). <http://www.sat.or.th/PDF/Strategy/strategy.pdf>, 14 มกราคม 2554.

การกีฬาแห่งประเทศไทย. ม.ป.ป. พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ข้อบังคับ
และระเบียบ. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.

_____. ม.ป.ป. คู่มือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานการกีฬาแห่ง
ประเทศไทย พ.ศ.2551-2554. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2548. การคิดเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย

คาราเต้แห่งประเทศไทย, สมาคม. 2554. แผนยุทธศาสตร์กีฬาคาราเต้เพื่อความป็นเลิศ
(พ.ศ.2554-2558).

จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547. การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทาง
ปกครอง. กรุงเทพฯ: ศาลปกครอง.

จักรยานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. 2553. แผนยุทธศาสตร์กีฬาจักรยาน
(พ.ศ.2553-2557).

เฉลียว ฤกษ์จุฬิมล. 2523. ตัวแบบของสังคมในการวิเคราะห์ทางสังคมวิทยา. วารสาร
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 10 (8): 34-49.

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์. 2546. การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของ
อาจารย์ส่วนวิชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
การประเมินการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ฐิติพร ชมพุดำ. 2547. (กรกฎาคม-กันยายน). การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญ
ขององค์กร. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 26 (101): 1-16.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2545. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ: Modern
Human Resources Management in Practice. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์
เซ็นเตอร์.

_____. 2547. มา รู้จัก Competency กันเถอะ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2545. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.

ดนัย เทียนพุฒ. 2540. **การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์ (Developing Human Capital Value)**.

กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.

_____. 2546. **พลวัตรการบริหารคน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543. “Competency-Based Human Resources Management.”
วารสารการบริหารคน 21 (4): 11-18.

ตะกร้อแห่งประเทศไทย, สมาคม. 2555. **แผนยุทธศาสตร์กีฬาตะกร้อ (พ.ศ.2555-2559)**.

นิสดารก์ เวชยานนท์. 2549. **ผลกระทบของการรีเอนวิเนียริงที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์**.
สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

_____. 2550. **Competency Model** กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
กราฟริก ซิสเต็มส์.

บรรจบ อิศดุลย์. 2521. “ตัวแบบ (MODELS).” รัฐศาสตร์นิเทศ. 13 (1): 197-211.

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). **รายงานประจำปี 2546**. กรุงเทพฯ: ปูนซิเมนต์ไทย
สำนักงานใหญ่.

ประมา ศาสตรระจุ. 2550. **การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา**. วิทยานิพนธ์สำนักบริหารงานการศึกษานอก
โรงเรียน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปราโมทย์ บุญเลิศ. 2545. **การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ
ข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2548. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. 2549. **การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)**. (Online).

http://iamstrategy.com/link/1_143_4.doc, 10 มกราคม 2554.

พยอม วงศ์สารศรี. 2545. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุภา.

พลสุข หิงคานนท์. 2540. **การพัฒนารูปแบบการจัดองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาพร ชันธหัตถ์. 2549. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

ฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. 2555. **แผนยุทธศาสตร์กีฬาฟุตบอล (พ.ศ.2555-2559)**.

มวยปล้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย, สมาคม. 2554. **แผนยุทธศาสตร์กีฬามวยปล้ำเพื่อความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2554-2558)**.

ยกน้ำหนักสมัครเล่นแห่งประเทศไทย, สมาคม. 2555. **แผนยุทธศาสตร์กีฬายกน้ำหนัก (พ.ศ. 2555-2559)**.

ยิงเป้าบินแห่งประเทศไทย, สมาคม. 2553. **แผนยุทธศาสตร์กีฬายิงเป้าบินสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2553-2557)**.

ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร. 2554. **นโยบายรัฐบาลด้านกีฬา (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร)**. (Online).

https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CD0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww2.narathiwat.go.th%2Fnarathiwat%2Fnews_goverment%2Fimages_upload%2F201195114561.pdf&ei=oLEpUcu4Pla4rAeC2YC4Bw&usg=AFQjCNGJhHnsJdltcXengCgqHNGf4Xqtg&sig2=QlkCubteGpZQ8r7IUbFWsw, 10 ธันวาคม 2554.

ยูโดแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. 2553. แผนยุทธศาสตร์กีฬายูโด (พ.ศ.2553-2557).

เยาวดี (รางชัยกุล) วิบูลย์ศรี. 2546. การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. 2544. รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2549. “ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ปีที่ 32 (พ.ค.-ส.ค.2549).

ลอนเทนนิสสมาคมแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. 2555. แผนยุทธศาสตร์กีฬาลอนเทนนิส (พ.ศ.2555-2559).

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2546. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.

วัลภา พัวพงษ์พันธ์. 2547. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่มวิชาชีพเฉพาะของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ว่ายน้ำแห่งประเทศไทย, สมาคม. 2553. แผนยุทธศาสตร์กีฬาว่ายน้ำ กระโดดน้ำ โปโลน้ำ และระบำได้น้ำ (พ.ศ.2553-2557).

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. 2548. การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. สารนิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.

วิเชียร วิทยอุดม. 2551. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนธการพิมพ์ จำกัด.

ศศิธร เตชะมวไลวิทย. 2549. **การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าห้องผ่าตัด โรงพยาบาลรัฐ**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพฯ. ม.ป.ป. **โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สพข. สู่ความเป็นนักทรัพยากรบุคคล (Bangkok HRD Pro)**. กรุงเทพฯ.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2540. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. 2547. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.

สมนึก ทองเอี่ยม. 2550. **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมาน อัครภูมิ. 2537. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สวณีย์ แก้วมณี และรัตนาวดี บันสิทธิ์. 2549. **การจัดการพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร (Talent Management)**. วารสารการบริหารตน. 27 (4): 10-18.

สวัสต์ สุคนธรังสี. 2520. “โมเดลการวิจัย: กรณีตัวอย่างทางการบริหาร.” วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์. 45 (206).

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. 2545. **การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543-2544**. กรุงเทพฯ: โครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553. **คู่มือการประเมินสมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2553.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2537. **การบริหารบุคคลที่เหมาะสมสำหรับผู้ได้รับทุนไปศึกษาอบรมในต่างประเทศ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়รัฐมนตรี. ม.ม.ป. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559).** (Online). <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>, 15 พฤศจิกายน 2555.

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา. 2553. **คู่มือการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากร อย. (Core Competency and Management Competency Assessment Guideline Manual).** กรุงเทพฯ: กองแผนงานและวิชาการสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา.

สุณีย์ เวชพรหมณ์. 2546. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต การวิจัยและสถิติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุพานี สฤกษ์วานิช. 2546. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น

เสน่ห์ จัยโต. 2547. **องค์กรสมัยใหม่.** โครงการส่งเสริมการแต่งตำรามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และภาวนา สายชู. 2553. **MBA handbook: คู่มือสำหรับนักบริหารและนักศึกษาปริญญาโท.** กรุงเทพฯ: ปี คิว ไอ คอนซัลแตนท์.

อดิศักดิ์ แก้วใส. 2542. “โมเดลพลาสติก: สื่อนที่น่าสนใจ.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 9 (3): 60-64.

อารณ ภูวพิทยพันธุ์. 2550. HR for Non-HR. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

_____. 2550. กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น: Strategic Talent Management and Development. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

_____. 2553. ระบบการบริหารผลงาน Performance Management System. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

_____. 2553. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Strategic human resource development. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

_____. 2553. พจนานุกรมพฤติกรรมความสามารถ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

_____. 2553. Competency-based training road map (TRM). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อานวยวิทย์ ชูวงศ์. 2525. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินติ้ง.

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. 2543. “การใช้ Competency ในการบริหารบุคคล.” วารสารการบริหารคน. 21 (4): 19-22.

อุทัย บุญประเสริฐ. 2516. “ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล.” วารสารครุศาสตร์, 3 (4): 25-34.

ฮอกกี้แห่งประเทศไทย, สมาคม. 2555. แผนยุทธศาสตร์กีฬาฮอกกี้ (พ.ศ.2555-2559).

Abbott, A., D. Collins, R. Martindale and K. Sowerby. 2002. Talent Identification and Development: An Academic Review. Edinburgh: sportscotland.

- Afthinos, ID. 1993. "An analysis of perceived competencies of sports for all Managers in Greece [CD-ROM]." **Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts**
- Alexandra, T., M. Konstantionos, K. Pantelis, and T. Panagiotis. 2007. "The management competencies of the directors of youth centres and indoor facilities in the municipalities." **Journal Biology of Exercise** 3: 47-58. (Online). <http://www.biologyofexercise.com/4.pdf>, August 10, 2010.
- Allan, S. 2004. **Talent Management Systems : Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning**. Cannada: John Wiley & Sons Inc.
- Analoui, F. 2007. **Strategic Human Resource Management**. London: Thomson Learning.
- Armstrong, M. 2006. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page.
- _____. 2009b. **Strategic Human Resource Management**. 4th ed. London: Kogan Page.
- Arthur, D. 2001. **The Employee Recruitment and Retention Handbook**. New York: American Management Association.
- Athey, T. and M. Orth. 1999. "Emerging competency methods for the future." **Human Resource Management**. 38 (3): 215-226.
- Auld, C. J. 1997. "ProFessionalisation of Australian sport administration: The effects on organization decision making." **European Journal for Sport Management** 4 (2): 17-39.

Bardo, J. W. and J. J. Hardman. 1982. **Urban Sociology: A Systematic Introduction**. New York: F.E. Peacock Publishers, Inc.

Barney, J. B. 1986. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" **Academy of Management Review**. 11 (3): 656-665.

Bartol, K., D. Martin, M. Tein, and G. Matthews. 1998. **Management: A Pacific Rim Focus**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Inc.

Beardwell, J. and T. Claydon. 2007. **Human Resource Management: a contemporary approach, 5/E**. Financial Times Press.

Beerli, A., G. Diza, and P. J. Perez. 2002. The Configuration of The University Image and Its Relationship with the Satisfaction of Students. **Journal of Educational Administration**. 45 (3): 278-288.

Bennett, M and A. Bell. 2004. **Leadership and Talent in Asia**. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Berger, D. R. and L. A. Berger. 2004. **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**. New York: McGraw-Hill.

Bergeron, C. 2004. Aligned Talent Strategy. **Executive Excellence**. (Arl): 18-21.

Berman, E. M., J. S. Bowman, J. P. West, and M. V. Wart. 2001. **Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems**. London: Sage Publications Inc.

Brown, P. and A. Hesketh. 2004. **The Mismanagement of Talent**. Oxford: Oxford University Press.

Boxall, P. F. 1992. "Harvard Framework." Cited F. Analoui. 2007. **Strategic Human Resource Management**. CTPS, HK: Thomson.

Brown, B. W. and J. D. Moberg. 1980. **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons.

Buswell, J. 2004. "Sport and Leisure Service Encounter." In U. McMahon-Beattie, and I. Yeoman. (eds.). **Sport and Leisure Operations Management**. Oxon: CABI Publishing.

Cappelli, P. 2002. **Hiring and Keeping the Best People**. Boston: Harvard Business School Press.

Champoux, J. E. 2006. **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations**. 3rd. New York: Thomson.

Chandler, A. D. 1962. **Strategy and Structure**. Boston: MIT Press.

Chiok, F. L. J. 2001. "Leadership Behaviors : Effects on Job satisfaction, Productivity and Organizational Commitment." **Journal of Nursing Management**, (9): 191-204.

Clausewitz, C. V. 1782. **On War**. London: Kegan Paul.

Cunningham, W. C. and P. Cordeiro. 2003. **Educational administration:A problem-based approach**. Boston: Allyn and Bacon.

Cuskelly, G., R. Hoye, and C. Auld. 2006. **Working with Volunteers in Sport: Theory and Practice**. London: Routledge.

Daft, R. L. 1992. **Organization Theory and Design**. Singapore: Info Access.

David, S. 2003. **Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results through Market-Focused Staffing.**(Book Review). New York: AMACOM

Denison, D. R. 2000. "Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change.?" **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**. Chichester: John Wiley & Sons: 347-376.

_____. 1990. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: John Wiley Publisher.

Dessler, G. 2006. **A Framework for Human Resource Management**. 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Dibble, S. 1999. **Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource**. New York: John Wiley & Sons Inc.

Dyer, L. and G. W. Holder. 1988. **Strategic Human Resource Management and Planning**, in ed L Dyer, **Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities**. Washington DC: Bureau of National Affairs.

Fombrun, C. J., M. M. Tichy, and M. A. Devanna. 1984. **Strategic Human Resource Management** New York: John Wiley.

Forcese, D. P. and S. Richer. 1973. **Social Research Methods**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Frontiera, J. 2010. Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. 17 (1): 71-86.

- Glanz, A. B. 2002. **Handle with CARE: Motivating and retaining employees.** New York: McGraw-Hill.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, and M. Annie. 2002. **The New Leader.** London: Little, Brown,
- Gubman, L. E. 1998. **The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results.** New York: McGraw-hill.
- Henderson, B. 1989. "The Origin of Strategy." **Harvard Business Review** 67: 139-143.
- Hendry, C. and A. Pettigrew. 1986. The Practice of Strategic Human Resource Management. **Personnel Review.** 15 (5): 3-8.
- Hill, M. A., D. R. Ireland, and E. R. Hoskisson. 2005. **Strategic Management Competitiveness and Globalization.** South-Western College Publishing.
- Horch, H-D. and N. Schutte. 2003. **Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations management leisure** (8): 70-84.
- Industrial Relations Counselors. 2003. **IRC Survey of Global Talent Management Practices.** (Online). <http://www.ircinc.com/survey/ircgtm.html>, February 19, 2010.
- Israelite, L. 2009. **Talent Management: The Focus of Talent Management Activities.** Maryland: ASTD Press.
- Jamieson, L. M. 1980. **A competency analysis of recreational sport personnel in selected institutional settings.** Unpublished doctoral dissertation. Indiana University: Indiana.

- Kaplan, A. 1964. **The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science.** New York: Chandler Publishing.
- Kaye, L. B. 1997. **Up is not the only way: A guide to developing workforce talent.** California: Davies Black Publishing.
- Kaye, T. and P. Andy. 2007. **The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train and Retain the Best Employees.** Kogan Page Limited.
- Keeves, P. J. 1988. **Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook.** Oxford: Pergamon Press.
- Kermally, S. 2004. **Developing and Managing Talent.** India: Replika Press.
- Kesler, G. 2002. "Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development." **HR Planning Society Journal.** 25 (1): 1-28.
- Kikulis, L. M. 2000. "Continuity and change in governance and decision making in national sport organization: Institutional explanation." **Journal of Sport Management.** 14 (4): 293-320.
- Kim, H. 1997. "Sport management competencies for sport centers in the Republic of Korea [CD-ROM]." **Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts.**
- Kotler, P. 2000. **Marketing Management: Planning Implementation and Control.** New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. 2002. **The Major Tasks of Marketing Management.** Boston: Harper Collins.
- Kotler, P. and G. Zaltman. 1971. "Social marketing: an approach to planned social change." **Journal of Marketing,** 35: 3-12.

- Koustelios, A. 2003a. Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. **Managing Leisure**. (8): 145-153.
- _____. 2003b. "A study on the managerial competencies of sports club managers in Greece." **Int J Phys Ed**. 4: 130-4.
- Lambrecht, K. W. 1987. "An analysis of the competencies of sports and athletic club managers." **Journal of Sport Management**. (1): 116-128.
- Lance A. B. and R. B. Dorothy 2004. **The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people**. New York: McGraw-Hill.
- Lawrence R. J. and W. F. Glueck. 1987. **Strategic Management and Business Policy**. New York: McGraw-Hill College.
- Lengnick-Hall, M. L. and C. A. Lengnick-Hall. 2003. **Human Resource Management Knowledge Economy**. San Francisco: Berrett-Koeher Publishers Inc.
- Levin, R. and J. Rosse. 2001. **Talent Flow: A Strategic Approach to Keeping Good Employees, Helping Them Grow and Letting Them Go**. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
- Lin, W. 1998. **A model for a master's degree programming in sport management in Taiwan. Republic of China**. Unpublished doctoral dissertation. Alabama: US Sports Academy.
- Locke, E. A. and A. Latham. 1979. **A Theory of Goal Setting and Task Performance**. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Lunn, T. R. 1992. **The Talent Factor**. London: Kogan Page.

- Madaus, G. F., M. Scriven, and D. L. Stufflebeam. 2000. **Evaluation Models**. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Marquardt, M. 1996. **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill.
- McKinsey and Company. 1997. **The War for Talent Organization and Leadership Practice**. McKinsey & Company
- Michael, T. and W. Fred. 1995. **The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market**. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Michaels, E., H. Handfield-Jones, and B. Axelrod. 2001. **The War for Talent**. Boston: Harvard Business School Press.
- Mick, B. and B. Andrew. 2004. **Leadership and Talent in Asia: How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance**. Singapore: John Willey & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Milkovich T. G. and M. J. Newman. 2005. **Compensation**. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. **Harvard Business Review**. January-February: 7-14.
- Nagle and Holden. 1997. **The Strategy and Tactics of Pricing**. New York: Wiley-Inter.
- Noe, A. R., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, and M. P. Wright. 2006. **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. 5th ed. New York: McGraw-hill.

O' Reilly, A. C. and J. Pfeffer. 1992. **Hidden Value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people.** Boston: Harvard Business school press.

Oxford University. 2000. **Oxford Dictionary.** Oxford: Oxford University.

Paris, R. H and E. F. Zeigler. 2003. "Management competencies as viewed by selected educational administration in physical education and sport in Ontario." **CAHPER Journal.** 49: 27-30.

Parks, J. and L. Parra. 1994. "Job satisfaction of sport management alumnae/i." **Journal of Sport Management.** 8 (1): 49-56.

Perrin, T. 2001. **The Towers Perrin talent report 2001: new realities in today's workforce.** Cornell University.

Peter, F. D. 2002. **Managing in the Next Society.** Great Britain: Butterworth Heinemann Ltd.

Peters, T. and R. Waterman. 1982. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.** New York: Harper and Row.

Porter L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. Boulian. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians." **Journal of Applied Psychology.** 62 (1): 16-9.

Porter, E. M. 1980. **Competitive Strategy.** New York: Free Press.

_____. 1996. **What Is Strategy.** Boston: Harvard Business School.

_____. 2003. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining and Superior Performance." **Harvard Business Review.**

- Quain R. J. and R. J. Parks. 1986. "Curriculum perspectives." **JPERD**. 57 (4): 18-21.
- Quinn, J. B. 1980. **Strategies for Change Logical Incrementalism**. Ontario: Irwin Georgetown.
- Robert, J. L. 2010. "Managing change' in British Tennis 1990—2006: Unintended Outcomes of LTA Talent Development Policies." **International Review for the Sociology of Sport**. 45 (4): 474-490.
- Robertson, A. and G. Abby. 2003. **Managing Talented People: Getting on with-and Getting the Best from-Your High Performers**. Great Britain: First Public.
- Rogers, E. M. 2000. **Diffusion of Innovations**. New York: Free.
- Schuler. 2000. "The Internationalization of Human Resource Management". **Journal of International Management**. 6 (3): 239-260.
- Schweyer, A. 2004. **Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning**. Canada: John Wiley & Sons Canada Ltd.
- Senge, P. M. 1999. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday/Currency.
- Simerly, R. L. 1997. "Human Resource Management and Economic Performance: A Strategic Management Approach." **International Journal of Management**. 14 (12): 282-291.
- Smith, H. R., A. B. Carroll, A. Kefalas, and H. J. Watson. 1980. **Management: Making Organizations Perform**. New York: Macmillan.

Spellman. 1992. The status of theory and research in human resource management: where have we been and where should we go from here?" **Human Resource Management Review**. 17: 93-5.

Spencer, L. M. and M. S. Spencer. 1993. **Competence at Work: Models for Sales Performance**. New York: John Wiley & Sons.

Stark, J. S., M. A. Lowther, B. M. Hagerty, and C. Orczyk. 1986. "A conceptual framework for the study of pre service professional programs in colleges and universities." **Journal of Higher Education**. 57 (3): 231-257.

Steers, R. M. and L. W. Porter. 1983. **Motivation and Work Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw Hill Book.

Steiner, G. A. 1979. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: The Free Press.

Stoner, A. F. and C. Wankel. 1986. **Management**. New Delhi: Prentice-Hall.

Stoner, J. A. F., R. E. Freeman, and D. A. Gilbert. 2002. **Management**. New Delhi: Prentice-Hall.

Storeur, S., W. D. Hoore, and B. Vanden. 2001. Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion among Hospital Nursing Staff. **Journal of Advanced Nursing**. 35 (4): 533-542.

Summers, D. 2003. **Longman Dictionary of Contemporary English**. New York: Longman.

Taylor, T. and P. McGraw. 2006. Exploring human resource management practices in non-profit sport organizations. **Sport Management Review**. 9 (3): 229-251.

Taylor, T., B. Watt, and A. Bennett. 2004. "Strategic development of organisational talent: The use of succession management approaches." In **Australian Master Human Resource Guide**. 2nd ed. Sydney: CCH.

The Towers Perrin Talent Report. 2001. "New Realities in Today's Workforce", **Towers Perrin**. (online). <http://www.towersperrin.com>, February 4, 2011.

Thorne, K. 2004. **Coaching for Chang**. London: Kogan Page.

Thorne, K. and A. Pellant. 2007. **The Essential Guide to Managing Talent**. London: Kogan Page.

Towers, W. 2010. "Shaping the HR Service Delivery and Technology of Tomorrow Today." **HR Service Delivery and Technology Survey Research Report**. (Online). <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/2247/2247.pdf>, February 4, 2011.

Tsai, C. 1996. "A comparative analysis of the competencies of collegiate recreational sports directors in the United States and the Republic of China [CD-ROM]." **Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts**.

Wagner, S. and C. Hammond. 2003. **Organization Development Network. Demonstrating the ROI of OD**. Annual Conference October 14.

Walker, W. J. 2002. "Perspectives: Talent pools: The best and the rest HR." **Human Resource Planning**. 25 (March): 12-14.

Wheelen, T. L. and J. D. Hunger. 2002. **Strategic Management and Business Policy**. 8th ed. Upper Saddle River New Jersey: Prentice-Hall.

Willer, D. 1968. **Scientific Sociology: Theory and Method**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Williams, C. 2005. **Management**. 3rd ed. Ohio: South-Western Publishing.

Yoshio, T. and H. John. 2006. "Moving with the Bat and the Ball: Preliminary Reflections on the Migration of Japanese Baseball Labour." **International Review for the Sociology of Sport**. 41 (1): 79.







รายนามผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือ

1. ดร.มนตรี ไชยพันธุ์ การกีฬาแห่งประเทศไทย
2. นายนิวัฒน์ ลิ้มสุขนรินทร์ กรมพลศึกษา
3. ผศ. ดร.นิลมนี ศรีบุญ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
4. ดร.อิษฏี กุณอินทร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. ผศ. ดร.ประเสริฐไชย สุขสอาด มหาวิทยาลัยมหิดล



แผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬาที่นำมาศึกษา

1. สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. สมาคมกีฬาว่ายน้ำนักสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
3. สมาคมจักรยานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
4. สมาคมตะกร้อแห่งประเทศไทย
5. สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
6. สมาคมยิงเป้าบินแห่งประเทศไทย
7. สมาคมลอนเทนนิสสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
8. สมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย
9. สมาคมฮอกกี้แห่งประเทศไทย



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ดร.สมบัติ คุรุพันธ์ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
2. ดร.มนตรี ไชยพันธุ์ การกีฬาแห่งประเทศไทย
3. นายชัยภักดิ์ ศิริวัฒน์ นายกสมาคมฮอกกี้แห่งประเทศไทย
4. ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
5. ดร.สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
6. ผศ.ดร.กมลพร สอนศรี มหาวิทยาลัยมหิดล
7. ดร.อาภรณ์ ภูววิชัยพันธุ์ บริษัท ไทยสกีลส์พลัส



รายนามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. นายสงวน โฆษะวินทะ คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. นางสมคิด ปิ่นทอง การกีฬาแห่งประเทศไทย
3. นายกมล ตันกิมหงษ์ กรมพลศึกษา
4. นายชัยภักดิ์ ศิริวัฒน์ นายกสมาคมฮอกกีแห่งประเทศไทย
5. นายพัฒนาชาติ กฤติบวร นายกสมาคมวู๊ดบอลแห่งประเทศไทย
6. ผศ.รังสรรค์ สุฉันทบุตร นายกสมาคมมวยปล้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย



รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

1. นายปรีชา ต่อตระกูล อุปนายกสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย
2. นายณรงค์ศักดิ์ ภูมิศรีสอาด อุปนายกสมาคมกีฬาหมากล้อมแห่งประเทศไทย
3. นายสมควร รวีรัฐ เลขาธิการสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทย
4. พ.ต.อ.นรศักดิ์ เหมนิธิ เลขาธิการสมาคมแฮนด์บอลแห่งประเทศไทย
5. นายพัฒนา บุญสวัสดิ์ เลขาธิการสมาคมวินด์เซิร์ฟแห่งประเทศไทย
6. พ.อ.ประพัฒน์ เอกโพธิ์ เลขาธิการสมาคมลอนโบวล์สแห่งประเทศไทย
7. พ.ท.ธีระ ไกรพานนท์ เลขาธิการสมาคมลอนเทนนิสแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์
8. นายเลิศ นิตยธีรานนท์ เลขาธิการและนายทะเบียนสมาคมเทควันโด
แห่งประเทศไทย
9. น.อ.ปารัช รัตนไชยพันธ์ รองเลขาธิการสมาคมเรือพายแห่งประเทศไทย
10. ร.ท.ชาญฤทธิ์ วงษ์ประเสริฐ กรรมการบริหารสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทย
11. นายติณณ์ เผ่าวงศากุล ประธานฝ่ายเทคนิคสมาคมเทควันโด
แห่งประเทศไทย
12. นายสุรจิต อุดมสัจย์ ประธานฝ่ายเทคนิคสมาคมปันจักสีลัด
แห่งประเทศไทย
13. พ.อ.หญิงละเอียด วัฒนาภิตติกุล เหม่ญญิกสมาคมฮอกกี้แห่งประเทศไทย
14. นายชัย นิมากร เหม่ญญิกสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทย
15. นายอาณัติ ยอดบางเตย ฝ่ายวิชาการ/ต่างประเทศสมาคมยกน้ำหนักสมัครเล่น
แห่งประเทศไทย
16. พ.อ.หญิงจันทร์เพ็ญ ผลิตนันทเกียรติ รองเลขาธิการและปฏึกสมาคมยกน้ำหนักสมัครเล่น
แห่งประเทศไทย
17. นายอมรทัตต์ อัคระพู กรรมการและผู้ช่วยเลขาธิการสมาคมยูโด
แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
18. นางบัวโรย ประสพศักดิ์ กรรมการและปฏึกสมาคมวู้ดบอลแห่งประเทศไทย



ภาคผนวก ฉ
รายนามผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์รูปแบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ

รายนามผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์รูปแบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ

1. นายธนา ไชยประสิทธิ์ คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. ดร.มนตรี ไชยพันธุ์ การกีฬาแห่งประเทศไทย
3. ดร.ชาญวิทย์ ผลชีวิน กรมพลศึกษา
4. ผศ. ดร.ประเสริฐไชย สุขสอาด มหาวิทยาลัยมหิดล
5. ดร.อิษฎี ภูอินทร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

(The Construction of Talent Management of Sports Associations)

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา วิทยาศาสตร์การกีฬา (การจัดการการกีฬา) คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งได้ทำการวิจัยโดย นายพรเทพ ลีทองอิน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทัศนคติและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์หรือการจัดการคนเก่ง หรือการจัดการกีฬา และผู้บริหารที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง (Talent management) ภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งให้กับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ต่อไป

ลักษณะคำถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและทิศทางเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของคนเก่งของสมาคมกีฬา

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและข้อเสนอแนะ

จึงขอความร่วมมือจากท่านเพื่อให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริง โดยการให้สัมภาษณ์ดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน ซึ่งข้อมูลทุกอย่างจะถือเป็นความลับ และมีการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นจึงขอความกรุณาท่านในการให้สัมภาษณ์ และขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

พรเทพ ลีทองอิน

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา (การจัดการการกีฬา)

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิยามศัพท์

1. **รูปแบบ** หมายถึง การจำลองแนวความคิด ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ซึ่งแสดงให้เห็นถึง โครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการหรือตัวแปรของการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

2. **สมรรถนะ** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้ ผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยทำงานในความรับผิดชอบได้ดี สร้างผลงานที่โดดเด่น ส่งผลต่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์การ แบ่งออกเป็น 1) สมรรถนะหลักคือ ความสามารถและคุณลักษณะที่ บุคลากรในทุกๆ ระดับของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยต้องมี 2) สมรรถนะการบริหารจัดการ คือ ความสามารถและคุณลักษณะที่ผู้บริหารต้องมี และ 3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน คือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผล การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้สูงกว่ามาตรฐานและเกิดผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์การ

3. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์** หมายถึง กระบวนการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากร มนุษย์เข้ากับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยพิจารณาควบคู่กับ ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ การดำเนินงานการควบคุมและ ประเมินผลอย่างเป็นระบบ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

4. **คนเก่ง** หมายถึง คณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหารสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย นายกหรืออุปนายก เภรัณญิก ปฏิคม นายทะเบียน ประชาสัมพันธ์ และเลขาธิการ ที่มีความรู้ ความ สามารถ แสดงออกซึ่งความสำเร็จในงาน สร้างแรงดลใจให้คณะกรรมการบริหารอื่น และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ รวดเร็ว น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้อื่น และแสดงออกซึ่งขีดความ สามารถหลักและค่านิยมขององค์การ

5. **การจัดการคนเก่ง** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารที่ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนดว่าเป็นคนเก่ง เริ่มจากการระบุคนเก่งพัฒนาคนเก่ง ให้รางวัลคนเก่ง และรักษาคคนเก่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้คนเก่งทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6. **ปัจจัยสนับสนุนการจัดการคนเก่ง** หมายถึง องค์ประกอบที่มีส่วนทำให้การจัดการคนเก่ง ของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความ ผูกพัน

7. **สมาคมกีฬา** หมายถึง สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นองค์การที่บริหารจัดการโดยผู้บริหาร สมาคมซึ่งเป็นกลุ่มอาสาสมัคร จำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน และไม่เกิน 19 คน มีวัตถุประสงค์หลักในการ บริหารจัดการกีฬาที่ตนเองรับผิดชอบ ให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของสมาคม เอง และพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์

☐ นายกสมาคม	☐ อุปนายกสมาคม
☐ เลขาธิการสมาคม	☐ เภรัญญิก
☐ ปฏิคม	☐ นายทะเบียน
☐ ประชาสัมพันธ์	☐ กรรมการสมาคม
☐ อื่นๆ (ระบุ)	
3. เพศ

☐ ชาย	☐ หญิง
---------------------------	----------------------------
4. อายุ

☐ ไม่เกิน 25 ปี	☐ 26-35 ปี	☐ 36-45 ปี
☐ 46-55 ปี	☐ 56-60 ปี	☐ 61 ปีขึ้นไป
5. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี	☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท	☐ ปริญญาเอก
6. วุฒิการศึกษา

☐ วิทยาศาสตร์การกีฬา	☐ พลศึกษา
☐ บริหารหรือการจัดการ	☐ อื่นๆ (ระบุ)
7. อาชีพ

☐ พนักงานรัฐวิสาหกิจ	☐ รับราชการ (ระบุ)
☐ พนักงานเอกชน	☐ นักการเมือง (ระบุ)
☐ ธุรกิจส่วนตัว	☐ อื่นๆ (ระบุ)
8. ท่านมีประสบการณ์การทำงานกีฬามาแล้วกี่ปี

☐ ไม่เกิน 5 ปี	☐ 6-10 ปี	☐ 11-15 ปี
☐ 16-20 ปี	☐ 21-25 ปี	☐ 26 ปีขึ้นไป
9. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งในสมาคมเป็นวาระที่เท่าใด

☐ 1 วาระ	☐ 2 วาระ
☐ 3 วาระ	☐ มากกว่า 3 วาระ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและทิศทางเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

1. การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหาและมีวิธีการแก้ไขอย่างไร
2. ท่านคิดว่าคนเก่งของสมาคมกีฬาหมายถึงอะไร และมีคุณสมบัติอย่างไร
3. ท่านคิดว่าสาเหตุอะไรบ้างที่ทำให้คนเก่งลาออกจากสมาคมกีฬา
4. ผลกระทบจากความสูญเสียคนเก่งที่ลาออกจากสมาคมกีฬา
5. ใครควรดูแลในเรื่องการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา
6. ความคาดหวังต่อทิศทางการบริหารจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬา

1. สมรรถนะหลักของคนเก่งควรเป็นเช่นไร
2. สมรรถนะด้านบริหารของคนเก่งควรเป็นเช่นไร
3. สมรรถนะตามตำแหน่งงานของคนเก่งควรเป็นเช่นไร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

1. การระบุคนเก่งควรเป็นเช่นไร
2. การพัฒนาคนเก่งควรเป็นเช่นไร
3. การให้รางวัลคนเก่งควรเป็นเช่นไร
4. การรักษาคนเก่งควรเป็นเช่นไร

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและข้อเสนอแนะ

1. ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาควรเป็นเช่นไร
2. วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาควรเป็นเช่นไร
3. ความผูกพันที่สนับสนุนการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาควรเป็นเช่นไร
4. มีปัจจัยอื่นๆ อีกหรือไม่ ที่สนับสนุนการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬาควรเป็นเช่นไร
5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา

...ขอบคุณครับ...



คำชี้แจง

ปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ แล้วยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารที่มีขีดความสามารถและมีศักยภาพสูง (คนเก่ง) ก็ยิ่งทำให้การดำเนินงานขององค์กรในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลดียิ่งขึ้นไปด้วย

คู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยฉบับนี้ จัดทำขึ้นจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการคนเก่ง หรือการจัดการกีฬา หรือผู้บริหารสมาคมกีฬาที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากกรมพลศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (คนเก่ง) ที่ปฏิบัติงานในสมาคมกีฬา โดยมีรายละเอียดเนื้อหา ประกอบด้วย บทบาทหน้าที่ของคนเก่ง ความรู้ความสามารถของคนเก่ง ทักษะ ความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษของคนเก่ง สมรรถนะของคนเก่ง พจนานุกรมสมรรถนะของคนเก่ง และตารางแสดงความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะคนเก่งจำแนกตามตำแหน่ง

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำข้อคิดเห็น เอื้ออำนวยความสะดวก ให้ความร่วมมือ และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการสร้างแบบประเมินให้สมบูรณ์ ชัดเจน และครอบคลุม จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์และได้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งต่อการนำไปใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสมาคมกีฬา และนำไปสู่การพัฒนาการกีฬาของชาติให้บรรลุเป้าหมายทุกประการ

พรเทพ ลีทองอิน
ผู้วิจัย

คู่มือสมรรถนะคนเก่งสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

คู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยนี้ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลรับเข้าทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น หรือนำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) หรือนำไปใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน (Rotation) หรือใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล และใช้ในการให้รางวัล (Retention) โดยมีรายละเอียดของการประเมินดังต่อไปนี้

บทบาทหน้าที่ของคนเก่ง

สมาคมกีฬาได้จัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในตำแหน่งเดียวกัน โดยพิจารณาจากตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์หรือสัมฤทธิ์ใด ที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินงานของสมาคมกีฬาสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของสมาคมกีฬาทางด้านนั้นๆ โดยทั่วไปจะประกอบด้วย นายก อุปนายก เลขาธิการ เภรัญญิก ทะเบียน ปฏิคม ประชาสัมพันธ์ และประชาสัมพันธ์ แต่ก็มีบางสมาคมกีฬาได้เพิ่มตำแหน่งให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ เทคนิคกีฬา ตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์ และฝ่ายต่างประเทศ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจำแนกตามตำแหน่งงานดังนี้

นายก: เป็นหัวหน้าในการบริหารกิจการของสมาคม เป็นตัวแทนของสมาคมในการติดต่อกับบุคคลภายนอก และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมต่างๆ ของสมาคม รวมทั้งเป็นผู้กำหนดนโยบายให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสมาคมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

อุปนายก: เป็นผู้ช่วยนายกสมาคมในการบริหารกิจการของสมาคม ปฏิบัติตามหน้าที่ที่นายกสมาคมได้มอบหมายและทำหน้าที่แทนนายกสมาคมเมื่อนายกสมาคมไม่อยู่หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ได้

เลขาธิการ: ประสานการปฏิบัติระหว่างคณะกรรมการต่าง ๆ และทำหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของสมาคม เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ของสมาคมในการปฏิบัติกิจการของสมาคม เป็นเลขานุการในการประชุมต่างๆ ของสมาคม ตลอดจนกิจการที่นายกและคณะกรรมการมอบหมาย

เหรียญกษาปณ์: ดูแลการเงินทั้งหมดของสมาคมกีฬา เป็นผู้จัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย บัญชีงบดุลของสมาคมกีฬา และเก็บเอกสารหลักฐานต่างๆ ของสมาคมกีฬา ไว้เพื่อตรวจสอบ ทำงานประสานกับกรรมการกีฬาสาขาต่างๆ และนายทะเบียนในการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงสมาคมกีฬาจากสมาชิก

นายทะเบียน: ดูแลงานทะเบียนสมาชิก สโมสร ทะเบียนประวัตินักกีฬา ตรวจสอบคุณสมบัติของสมาชิกและนักกีฬาให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสมาคม และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสานงานกับเหรียญกษาปณ์ในการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงจากสมาชิก

ปฎิคม: อำนวยความสะดวกและให้การต้อนรับ จัดเตรียมหรือประสานงานด้านสถานที่ประชุม อาหาร เครื่องดื่ม ยานพาหนะ ตลอดจนดูแลความเรียบร้อยของการจัดประชุมคณะกรรมการบริหาร การประชุมใหญ่ประจำปีและการประชุมอื่น ๆ และดูแลทรัพย์สินของสมาคม

ประชาสัมพันธ์: เผยแพร่กิจการ และชื่อเสียงเกียรติคุณของสมาคมกีฬา ให้สมาชิกและบุคคลโดยทั่วไปให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย ประสานการติดต่อกับสื่อต่างๆ และทำหน้าที่เป็นโฆษกของสมาคมกีฬา

เทคนิคกีฬา: ส่งเสริมและพัฒนา นักกีฬา การจัดการแข่งขัน และทรัพยากรทางการกีฬา ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

ตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์: วางแผน ประสานงานและดำเนินการเพื่อการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ และดูแลผลประโยชน์ สวัสดิการให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสมาคม

ฝ่ายต่างประเทศ: ติดต่oprสานงานกับองค์กรในต่างประเทศ ดูแลต้อนรับ ผู้มาเยี่ยมจากต่างประเทศ ตลอดจนการดำเนินการจัดทำเอกสารภาษาต่างประเทศต่างๆ

ความรู้ความสามารถของคนเก่ง

ความรู้ความสามารถแต่ละตำแหน่งงาน สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ จากการศึกษาความรู้ความสามารถของคนเก่ง จำแนกตามตำแหน่งงานได้ ดังนี้

นายก: ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาสมาคมกีฬาเชิงกลยุทธ์ ความรู้เรื่องธรรมชาติของกีฬา ความรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับสมาคมกีฬา

อุปนายก: ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาสมาคมกีฬาเชิงกลยุทธ์ ความรู้เรื่องธรรมชาติของกีฬา ความรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับสมาคมกีฬา

เลขาธิการ: ความรู้เรื่องการบริหารจัดการทั่วไป ความรู้เรื่องการจัดการกีฬา ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

เหรัญญิก: ความรู้เกี่ยวกับการเงินและบัญชี และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

นายทะเบียน: ความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ออกแบบ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ปฎิคม: ความรู้เรื่องของการบริการ ความรู้เรื่องการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ประชาสัมพันธ์: ความรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์ ความรู้การใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

เทคนิคกีฬา: ความรู้เรื่องวิทยาศาสตร์การกีฬา ความรู้เรื่องการพัฒนา นักกีฬา ความรู้เรื่อง การจัดการแข่งขัน ความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรกีฬา และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์: ความรู้เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจและการตลาด ความรู้เรื่อง การจัดกิจกรรมกีฬา ความรู้เกี่ยวกับผู้สนับสนุน และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ฝ่ายต่างประเทศ: ความรู้เรื่องวิเทศสัมพันธ์ และความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ทักษะความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษของคนเก่ง

ขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้แก่

การใช้คอมพิวเตอร์ (Computer literacy): เป็นความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความสะดวก รวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของยุคเทคโนโลยี

การใช้ภาษาอังกฤษ (English literacy): คือความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อ สื่อสาร ในอันที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และประสานงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การคำนวณ (Calculation skills): คือความสามารถในการทำความเข้าใจและคิดหาคำตอบของปัญหาจากข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

การจัดการข้อมูล (Information management skills): คือสามารถเก็บ รวบรวมข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประมวลผลและรายงานผลเพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ตลอดจนนำ ข้อมูลและสถิติต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายวางแผนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบและกำหนดงบประมาณและสามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลได้

การบริหารโครงการ (Project management): เป็นความสามารถในการวางแผน การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) และการจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในโครงการ โดยนำหลักการและวิธีการของศาสตร์วิทยาการจัดการ (Management science) เพื่อไปประยุกต์ ใช้ในแผนงานโครงการ (Implementation plan) ตลอดจนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการได้

การเขียนหนังสือ (Writing communication): คือความสามารถในการเขียน บันทึก รายงาน หรือจัดทำเอกสารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมถึงการตรวจสอบ แก้ไข และให้คำปรึกษา แนะนำผู้อื่น

การให้คำปรึกษา (Consulting): คือความสามารถในการสื่อสารให้ความรู้และข้อมูลต่างๆ มีจิตวิทยาในการรับฟัง เข้าใจผู้อื่น และพูดแนะนำแก่บุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง เพื่อกระตุ้นให้สามารถ คิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง นำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

การใช้และการบำรุงรักษาเครื่องมือ (Equipment Using): เป็นการจัดทำและเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์หรือเครื่องมือประเภทต่างๆ รวมถึงความสามารถในการใช้ การบำรุงรักษา และการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือประเภทต่างๆ เช่น อุปกรณ์ การฝึกซ้อม อุปกรณ์จัดการแข่งขัน เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ฯลฯ

สมรรถนะของคนเก่งในสมาคมกีฬา

1. วัตถุประสงค์ในการประเมินสมรรถนะคนเก่ง

เพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสมาคมกีฬา และใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสมาคมกีฬา

2. กรอบความคิดของการสร้างแบบประเมินสมรรถนะคนเก่ง

แบบประเมินสมรรถนะผู้บริหารสมาคมกีฬาที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ มีกรอบแนวคิดมาจากแนวคิดของ Spencer and Spencer ได้ศึกษาพบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล (Causal relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) ความสามารถที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความสามารถในด้านความรู้ (Knowledge) และด้านทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นความสามารถที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย และ 2) ความสามารถที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ สิ่งที่ไม่อาจมองเห็นหรือสังเกตได้ เช่น ความสามารถด้านแรงจูงใจ (Motive) และลักษณะนิสัย (Trait) ซึ่งเป็นความสามารถที่ยากต่อการวัดและพัฒนา ซึ่งคุณลักษณะของความสามารถเหล่านี้ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนเกิดความสามารถขึ้นมา สามารถใช้ทำนายทักษะ พฤติกรรมและการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานได้ต่อไป

3. องค์ประกอบสมรรถนะคนเก่ง

สำหรับองค์ประกอบสมรรถนะคนเก่ง สืบเคราะห์จากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้บริหารสมาคมและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ทางการกีฬา พิจารณาหาสมรรถนะขององค์กร (Core competency) จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยงานต่างๆ ของสมาคมกีฬา โดยพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น คนเก่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง จึงจะทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ คือ

สมรรถนะหลัก (Core competency): เป็นความสามารถและคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกัน เพื่อจัดการองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งสมาคมกีฬาควรมีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) จิตอาสา (Volunteering) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency): เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะจัดการงาน การวางแผน การวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ ซึ่งคนเก่งควรมีสมรรถนะด้านการบริหาร 5 สมรรถนะ คือ สภาวะผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ (Strategic orientation) การควบคุมตนเอง (Self control) และการสอนและการมอบหมายงาน (Coaching and empowering others)

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency): เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้สูงกว่ามาตรฐาน และเกิดผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งคนเก่งควรมีสมรรถนะตามตำแหน่งงาน 14 สมรรถนะ คือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and influencing) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring others) การสร้างเครือข่าย (Networking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking) ความเข้าใจองค์กร (Organizational awareness) ความถูกต้องของงาน (Concern for order) การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ความละเอียดรอบคอบ (Attention to details) การแก้ปัญหา (Problem solving) การยืดหยุ่นผ่อนปรน

(Flexibility) การเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) และการสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)

พจนานุกรมสมรรถนะของคนเก่ง

ในคู่มือสมรรถนะคนเก่งของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยนี้ได้จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency dictionary) เพื่อให้ทราบรายละเอียดเพิ่มขึ้น จำนวน 28 สมรรถนะ ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1–5 เป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์ เป็นพฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนพึงมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร ได้แก่

1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation): คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นหรือสูงกว่าให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. จิตอาสา (Volunteering): คือ เป็นผู้ที่มีจิตใจที่ไม่นิ่งดูเฉยและปรารถนาเข้าไปช่วย ด้วยการสละเวลา แรงกาย และสติปัญญา ด้วยจิตที่เป็นสุขที่ได้ช่วยผู้อื่นหรือสังคม อันได้แก่ นักกีฬา บุคลากรกีฬาสมัครสมัคร สมาชิกริ่ ตลอดจนหน่วยงานอื่นๆ ที่มาขอรับบริการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise): ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork): ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน โดยปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกในทีม ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity): การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม และวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของสมาคมกีฬามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

สมรรถนะที่ 6-10 เป็นสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial competency) เป็นความสามารถด้านบริหารจัดการที่องค์กรกำหนดขึ้นให้บุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานภารกิจได้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ได้แก่

6. สภาวะผู้นำ (Leadership): ความสามารถหรือความตั้งใจในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ ของสมาคมกีฬา

7. วิสัยทัศน์ (Visioning): ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจสมาคมกีฬابรรลุวัตถุประสงค์

8. การวางกลยุทธ์ (Strategic orientation): ความเข้าใจวิสัยทัศน์ และนโยบายของสมาคมกีฬา และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละงานได้

9. การควบคุมตนเอง (Self control): ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม การแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเมื่อมีการประสานงานกับผู้อื่น และเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา สถานการณ์ที่ยุ่งยาก หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน

10. การสอนและการมอบหมายงาน (Coaching and empowering others): ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่น จนเชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้

สมรรถนะที่ 11-24 เป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Functional competency) เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้สูงกว่ามาตรฐานและเกิดผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์กร ได้แก่

11. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable): การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้หมายรวมถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไป จนถึงการใช้อำนาจกับผู้ไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืน

12. ศิลปะการสื่อสารใจ (Communication and influencing): ความตั้งใจที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

13. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring others): ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่ เจตนาในการพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพื่อปฏิบัติไปตามหน้าที่

14. การสร้างเครือข่าย (Networking) สร้างหรือร่วมเครือข่าย เพื่อทำงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

15. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking): ความคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิด หรือแนวคิด รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหา หรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ ได้

16. ความเข้าใจองค์กร (Organizational awareness): ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสน้ำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในสมาคมกีฬา และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความสามารถคาดการณ์ว่าเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น นโยบาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ จะมีผลกระทบต่อสมาคมกีฬา และภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

17. ความถูกต้องของงาน (Concern for order): ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น

18. การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking): การทำความเข้าใจสถานการณ์ ปัญหาหรือสาเหตุต่างๆ โดยการแยกเป็นส่วนย่อยๆ ทีละขั้นตอน สามารถระบุเหตุและผลและที่มาที่ไปของปัญหาได้ สามารถวางแผนการแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

19. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity): ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และนวัตกรรม ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและสมาคมกีฬา

20. ความละเอียดรอบคอบ (Attention to details): ความละเอียดถี่ถ้วน ช่างสังเกต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล

21. การแก้ปัญหา (Problem solving): สามารถกำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาก็บุคคลและองค์กรได้

22. การยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility): ความสามารถในการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

23. การเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรม เพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างสมาคมกีฬากีฬานานาชาติประเทศ

24. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking): การแสวงหาความรู้ที่จำเป็นหรือที่เกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในงานที่ต้องปฏิบัติ ให้ถูกต้อง เหมาะสม และครบถ้วนสมบูรณ์

ตารางแสดงความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะคนเก่งจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	ความรู้ความสามารถ	ทักษะ	สมรรถนะ		
			หลัก	ทางการบริหาร	เฉพาะตามตำแหน่งงาน
นายกสมาคมกีฬา	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาสมาคมกีฬาเชิงกลยุทธ์ 2. ความรู้เรื่องธรรมชาติของกีฬา 3. ความรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4. ความรู้เรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬา 5. ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การบริหารโครงการ 4. การจัดการข้อมูล	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังคมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การส่งการตามอำนาจหน้าที่ 2. ศิลปะการสื่อสารใจ 3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น 4. การสร้างเครือข่าย
อุปนายก	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาสมาคมกีฬา 2. ความรู้เรื่องธรรมชาติของกีฬา 3. ความรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4. ความรู้เรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสมาคมกีฬา 5. ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การบริหารโครงการ 4. การจัดการข้อมูล	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังคมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การส่งการตามอำนาจหน้าที่ 2. ศิลปะการสื่อสารใจ 3. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น 4. การสร้างเครือข่าย
เลขาธิการ	1. ความรู้เรื่องการบริหารจัดการทั่วไป 2. ความรู้เรื่องการจัดภารกิจ 3. ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผล 4. ความรู้เรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดการข้อมูล 5. การเขียนหนังสือ	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังคมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การมองภาพองค์รวม 2. ความเข้าใจองค์กร 3. ศิลปะการสื่อสารใจ 4. ความถูกต้องของงาน

ตารางแสดงความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะคนเก่งจำแนกตามตำแหน่ง (ต่อ)

ตำแหน่ง	ความรู้ความสามารถ	ทักษะ	สมรรถนะ		
			หลัก	ทางการบริหาร	เฉพาะตามตำแหน่งงาน
เหรียญิก	1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเงินและบัญชี 2. ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดเก็บข้อมูล	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 3. ความถูกต้องของงาน
นายทะเบียน	1. ความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดเก็บข้อมูล	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. ความละเอียดรอบคอบ 3. ความถูกต้องของงาน
ปฎิคม	1. ความรู้เรื่องของการบริการ 2. ความรู้เรื่องการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก 3. ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดเก็บข้อมูล	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การแก้ปัญหา 3. การยืดหยุ่นผ่อนปรน
ประชาสัมพันธ์	1. ความรู้เรื่องของการประชาสัมพันธ์ 2. ความรู้การใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ 3. ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดเก็บข้อมูล	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การคิดวิเคราะห์ 2. ความถูกต้องของงาน 3. ศิลปะการสื่อสารจิตใจ

ตารางแสดงความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะคนเก่งจำแนกตามตำแหน่ง (ต่อ)

ตำแหน่ง	ความรู้ความสามารถ	ทักษะ	สมรรถนะ		
			หลัก	ทางการบริหาร	เฉพาะตามตำแหน่งงาน
ฝ่ายเทคนิคกีฬา	1. ความรู้เรื่องวิทยาศาสตร์การกีฬา 2. ความรู้เรื่องการพัฒนานักกีฬา 3. ความรู้เรื่องการจัดการแข่งขัน 4. ความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรกีฬา 5. ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การคำนวณ 4. การจัดการข้อมูล 5. การให้คำปรึกษา 6. การใช้และการบำรุงรักษาเครื่องมือ	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังเกตความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางแผนกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การสืบเสาะหาข้อมูล 3. การสร้างเครือข่าย
	ฝ่ายตลาดธุรกิจและสิทธิประโยชน์	1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจและการตลาด 2. ความรู้เรื่องการจัดกิจกรรมกีฬา 3. ความรู้เกี่ยวกับผู้สนับสนุน 4. ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังเกตความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางแผนกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การคิดวิเคราะห์ 2. การสืบเสาะหาข้อมูล 3. ศิลปะการสื่อสารใจ
ฝ่ายต่างประเทศ	1. ความรู้เรื่องวิเทศสัมพันธ์ 2. ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1. การใช้คอมพิวเตอร์ 2. การใช้ภาษาอังกฤษ 3. การจัดการข้อมูล	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตอาสา 3. สังเกตความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. การทำงานเป็นทีม 5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	1. สภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางแผนกลยุทธ์ 4. การควบคุมตนเอง 5. การสอนและการมอบหมายงาน	1. การเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 2. การสืบเสาะหาข้อมูล 3. ศิลปะการสื่อสารใจ

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นายพรเทพ ลีทองอิน
เกิดวันที่	20 มกราคม 2506
สถานที่เกิด	จังหวัดขอนแก่น
ประวัติการศึกษา	การศึกษาระดับบัณฑิต (พลศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม การศึกษาระดับบัณฑิต (พลศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร