ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2566
Vol. 2 No. 2 July - December 2023

Journal of Modern Sport Management
by Sport Management Association of Thailand

หลักการที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาสู่การเป็นองค์กรที่มีแนวคิดแบบลีน

กิตติคุณ แสงนิล*
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันมีความเข้าใจมากขึ้นถึงศักยภาพของการนำความคิดแบบลีน (Lean) ไปประยุกต์ใช้ในภาคส่วนต่างๆ ในหลายองค์กร ความตระหนักและความเข้าใจที่มากขึ้นได้กระตุ้นความสนใจมากยิ่งขึ้นในการที่จะนำแนวคิดแบบลีน ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรกีฬา อย่างไรก็ตามยังไม่มีความชัดเจนว่าแนวคิดแบบลีน นั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการแบบใดที่จะสามารถช่วยองค์กรกีฬาที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน เนื่องจากแต่ละองค์กรกีฬาล้วนมีบริบทที่แตกต่างกัน บทความนี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดของวิธีการคิดแบบลีน (Lean Thinking) และองค์กรที่มีแนวคิดแบบลีน (Lean Thinking Organization) ซึ่งผู้เขียนได้พยายามอธิบายแนวคิดแบบลีน และองค์กรกีฬาที่มีแนวคิดแบบลีน นั้นควรจะเป็นเช่นไร รวมถึงอธิบายหลักการที่สำคัญและหัวใจของกระบวนการของแนวคิดลีน เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรกีฬาไปสู่การเป็นองค์กรกีฬาที่มีแนวคิดแบบลีน อีกทั้งข้อคำถามที่เกิดขึ้นพร้อมคำตอบที่ยังไม่ชัดเจนล้วนเป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อมีการประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลีนต่อกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาในปัจจุบัน

คำสำคัญ: ความคิดแบบลีน; ภูมิปัญญาในกระบวนการ; องค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน

**ผู้ประพันธ์บรรณกิจ: กิตติคุณ แสงนิล คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต*
Email: kittikun.san@kbu.ac.th

ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2566
Vol. 2 No. 2 July - December 2023

Journal of Modern Sport Management
by Sport Management Association of Thailand

CRITICAL METHOD IN SPORTS ORGANIZATION DEVELOPMENT THROUGH "LEAN THINKING ORGANIZATION"

Kittikun Sangnin*
Faculty of Sport Science, Kasem Bundit University

Abstract

Presently, there is a greater understanding of the potential of applying Lean thinking in various sectors across many organizations. Awareness and understanding are becoming crucial to develop the concept of a Lean thinking organization. However, it is still unclear whether the Lean concept, which requires a process to assist interested organizations, can be achieved the goal. Each of these organizations has a different context. This article has reviewed the literature related to the concepts of Lean Thinking and Lean Thinking Organization. The author has attempted to explain what the concept of Lean and Lean Organization should be. Explaining the key principles and the core of the process, or the process wisdom in the Lean concept, is key for the process of organization development and transformation into a lean thinking organization. Raising the question for which the answer remains unclear is the real challenge for applying the Lean concepts to the organization development.

Keywords: Lean Thinking, Process Wisdom, Lean Thinking Organization

*Corresponding Author: Kittikun Sangnin, Faculty of Sport Science, Kasem Bundit University, Bangkok Campus. Email: kittikun.san@kbu.ac.th

บทนำ

แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ได้เติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในหลายปีที่ผ่านมา แนวคิดแบบลีน คือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งเน้นไปที่การลดความสูญเปล่าในกระบวนการดำเนินงาน การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนได้แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ในทางบวก ในแง่ของการทำกำไร ในแง่การตลาดระยะยาว และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Brandao, 2009) โดยภาคธุรกิจจำนวนมากที่ประสบปัญหาจากการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรที่เกินความจำเป็น ในรอบหลายปีที่ผ่านมา ด้านภาคธุรกิจทั้งภาคการบริการและภาคอุตสาหกรรมได้มีการนำแนวคิดแบบลีน (Lean) ไปประยุกต์ใช้ โดยวัตถุประสงค์คือเพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งเห็นได้เด่นชัดขึ้นในหลายภาคส่วนของธุรกิจต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ในภาคส่วนของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้า แบรนด์ซาร่า (Zara) การใช้หลักการควบคุมสินค้าคงคลังตามแนวคิดแบบลีน ทำให้มีช่วงเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการผลิตที่สั้นลงในการส่งมอบสินค้าใหม่ๆ ทำให้จำนวนครั้งในการส่งมอบสินค้าเหลือเพียงส่งมอบสินค้าแค่สองครั้งต่อสัปดาห์ ซึ่งจากกระบวนการผลิตและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพทำให้แบรนด์ซาร่า (Zara) สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกือบ 30,000 ชิ้นผลงานในแต่ละปี (Tokatli, 2007) และในส่วนภาคการบริการดูแลสุขภาพนั้นก็มีการประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลีน ซึ่งในรายงานได้แสดงผลการปรับปรุงที่สำคัญไม่ว่าจะเป็น การลดจำนวนของการรอคอยของผู้รับบริการ การใช้ประโยชน์ของพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและระยะเวลาในการทดสอบของห้องตรวจปฏิบัติการทางแล็ปลดลง (Brandao, 2009)

หากองค์กรกีฬาในประเทศไทยได้นำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้เพื่อการยกระดับการบริหารจัดการ เช่น สโมสรฟุตบอลอาชีพสามารถนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทีม การจัดการที่ลดสิ่งที่ไม่มีค่า ซึ่งอาจทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในทีมสโมสรได้ ถึงแม้การนำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ในองค์กรกีฬาในประเทศไทยอาจยังไม่ค่อยเป็นที่นิยม แต่ไม่สามารถกล่าวได้ว่า องค์กรกีฬาในปัจจุบันจะไม่มีการนำแนวคิดหรือหลักการลีนไปประยุกต์ใช้ แต่เป็นเพียงการนำไปใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งการนำแนวคิดแบบลีน ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรกีฬาหรือธุรกิจกีฬา สามารถนำเข้าไปเป็นในกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรได้ กระบวนการลดสิ่งที่ไม่มีค่า การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการการจัดการแข่งขัน การบริหารการเงิน และการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุง เป็นต้น การนำแนวคิดแบบลีน เข้ามาในองค์กรกีฬาอาจช่วยให้องค์กรมีความยั่งยืนมากขึ้นและสามารถให้บริการที่ดีแก่นักกีฬาและผู้ร่วมกิจกรรมกีฬาในระยะยาว (Smith, 2022) แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบของการพัฒนาองค์กรกีฬาที่เป็นนามธรรม มีรูปแบบที่เป็นแบบพลวัตและมีการพึ่งพาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องหลักในการใช้ข้อมูล สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายในการนำแนวคิดแบบลีน ไปประยุกต์ใช้ในแต่ละภาคส่วนขององค์กรกีฬาเพื่อการพัฒนาองค์กรกีฬา (Ebert, Abrahamsson, & Oza, 2012) หลายองค์กรกีฬาที่นำแนวความคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้สามารถเกิดข้อคำถามต่างๆ เช่น กระบวนการของแนวคิดแบบลีน ได้ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาอย่างไร ในหลักการของแนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ซึ่งความสามารถในการทำความเข้าใจของแต่ละองค์กรกีฬาอาจส่งผลถึงความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรกีฬาเช่นกัน โดยหลายองค์กรกีฬาที่ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้เพราะไม่มีความชัดเจนในความเข้าใจของกระบวนการนั่นเอง อาจรวมถึงองค์กรกีฬาที่อยู่ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มีการตีความหลักการของแนวความคิดแบบลีนอย่างไร และองค์กรกีฬาเหล่านั้นได้ใช้แนวคิดแบบลีน ในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาในทางปฏิบัติอย่างไร บทความนี้เป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในแนวคิดแบบลีน ตามบริบทของกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬา

ความคิดแบบลีน คืออะไร

การนำแนวคิดแบบลีนไปใช้ในการพัฒนาองค์กรกีฬานั้น เป็นการปรับปรุงหรือการพัฒนาระบบการจัดการและกระบวนการภายในบริบทนั้นๆ กล่าวได้ว่า มีการพัฒนาแนวคิดและวิธีการของเทคนิคต่างๆ ที่สามารถช่วยให้การบริหารจัดการขององค์กรกีฬาเกิดประสิทธิภาพ โดยผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรกีฬามีทิศทางบวก เช่น ในแง่ของการทำกำไร ในแง่การตลาดระยะยาว และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ แนวคิดแบบลีนมีการดำเนินการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดย โวแม็ค และ โจนส์ (Womack & Jones, 2003) ได้อธิบายถึง คำว่า “ลีน (Lean)” รายการองค์ประกอบ เช่น รูปแบบการผลิตแบบลีน วิธีการบริหารธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นที่เน้นการใช้น้อยกว่าในทุกๆ อย่าง ความพยายามของทุนมนุษย์ การลงทุน สิ่งอำนวยความสะดวก สินค้าคงคลัง เวลาที่ใช้ในการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดหาวัตถุดิบ และความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น องค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่า ทั้งนี้ หลักการสำคัญของแนวคิดแบบลีน ประกอบด้วย 5 หลักการ (Womack & Jones, 2003) ดังนี้

1. คุณค่า (Value) ถูกกำหนดให้เป็นทุกอย่างโดยที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่าย ซึ่งคุณค่าถูกเข้าใจจากมุมมองของลูกค้า และอีกอย่างที่มาคู่กันคือ “ของเสีย (ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า)” คือทุกอย่างที่มีการใช้ทรัพยากร แต่ผลิตออกมาแล้วไม่เกิดมูลค่าให้กับลูกค้า โดยลักษณะที่เด่นชัดของวิธีคิดแบบลีน คือความพยายามที่เกิดขึ้นในการหาวิธีการหรือแนวทางที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องในกระบวนการและเกิดวิธีการกำจัดของเสียในกระบวนการ

2. สายธารแห่งคุณค่า (Value stream) คือการเพิ่มประสิทธิภาพแบบต้นน้ำยังปลายน้ำ เป็นการรวบรวมของกิจกรรมต่างๆหรือการกระทำที่ต้องนำผลิตภัณฑ์ตั้งแต่จากกระบวนการสั่งซื้อของลูกค้าไปสู่กระบวนการบริการดูแลลูกค้าเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าในแต่ละกิจกรรมนั้นก่อให้เกิดคุณค่า

3. การไหล (Flow) หมายถึง การไหลของกิจกรรมต่างๆ ที่เป็น 'การไหล' อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการขจัดความไม่ต่อเนื่องในสายธารคุณค่า เพื่อทำให้เกิดการส่งมอบได้อย่างราบรื่น

4. การดึง (Pull) หมายความว่าทุกอย่างถูกสร้างขึ้นโดยจำเป็นเท่านั้น เมื่อมีความจำเป็นและเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้ลูกค้าสั่งซื้อ อีกทั้งเป็นแรงขับเคลื่อนในกระบวนการตัดสินใจหลักของตลาดที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีสินค้าคงคลัง สินค้าขั้นกลางและสินค้าที่ยังไม่เสร็จ โดยสินค้าที่อยู่ในกระบวนการเหล่านี้จะต้องถูกตัดออก

5. ความสมบูรณ์แบบ (Perfection) หรือแนวคิดแบบไคเซ็น (Kaizen) ในภาษาญี่ปุ่นคือการแสวงหาการปรับปรุงในทุกระดับขององค์กรกีฬาอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานแนวคิดที่มีความมุ่งมั่นเพื่อความสมบูรณ์แบบไม่มีที่สิ้นสุด มีแนวทางการปฏิบัติและเครื่องมือที่แตกต่าง เช่น คันบัน (Kanban), Poke-Yoke หรือ 5 Whys โดยเครื่องมือเหล่านี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ถูกออกแบบไว้สำหรับนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้แนวทางการปฏิบัติหรือรูปแบบการดำเนินงานเป็นไปตามหลักการเพื่อการปรับปรุงและการหาความสมบูรณ์แบบไม่มีที่สิ้นสุด

องค์กรกีฬาที่มีแนวคิดแบบลีน เป็นอย่างไร

ตามแนวคิดแบบลีนต้องให้ความสำคัญในสายธารแห่งคุณค่าที่มีการไหลผ่านจากหลายๆ หน่วยงานและการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรกีฬา การสร้างความเข้มแข็งของบริษัทโดยผ่านรูปแบบที่องค์กรกีฬาเกิดข้อตกลงร่วมกันกับองค์กรกีฬาอื่นๆ การตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรกีฬา กฎเกณฑ์สำหรับการแบ่งปันกำไรที่เหมาะสม และมีความพยายามในการพัฒนาและปรับปรุงผ่านกระบวนการออกแบบที่ไม่เกิดของเสียในผลิตภัณฑ์ จากลักษณะเฉพาะข้างต้นสามารถเรียกองค์กรกีฬาที่ดำเนินการข้างต้น หรือให้ความสำคัญ

กับองค์ประกอบเหล่านี้ได้ว่า “องค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน (Lean Thinking Organization)” โดยองค์กรกีฬาเหล่านี้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกีฬาทั้งภายในและภายนอก เป็นกระบวนการทางสังคม ที่จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก การรับรู้ ความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับทุกคน องค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน จำเป็นต้องมีการนำแนวคิดลีนไปใช้ในทุกๆ ภาคส่วนขององค์กรกีฬา โดยแนวความคิดแบบลีนกับเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ที่คอยสนับสนุน มีความหลากหลายของเครื่องมือและเทคนิคจำนวนมากที่มีความพร้อมที่สามารถสนับสนุนปรัชญาแนวคิดแบบลีนได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรกีฬาสามารถประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลีนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ดีขึ้นในองค์กรกีฬา (Warrick, 2017) ดังนั้นปัจจุบันจึงมีชุดเครื่องมือมากมายที่จะช่วยในการพัฒนาองค์กรกีฬาสู่การเป็นองค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน ยกตัวอย่าง เช่น 5ส. กล่าวคือ5 หลักการที่ขึ้นต้นด้วยตัวอักษร 'ส' ที่ใช้ในการสร้างสถานที่ทำงานที่เหมาะสมสำหรับการควบคุมภาพและการผลิตแบบลีน ในส่วนของ ไคเซ็น (Kaizen) อธิบายได้ถึง ในบริบทที่องค์กรกีฬามีการทำหน้าที่ในกระบวนการตามขั้นตอนที่มีการวางแผนและการสนับสนุนอย่างเข้มข้นในกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรกีฬา รวมถึงแผนที่ที่แสดงสายธารแห่งคุณค่าและการปรับใช้นโยบาย คือเครื่องมือการจัดการแบบที่เห็นได้ชัด (Visual Management) ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในการเลือกวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุด และเป็นแนวทางการดำเนินการระดมสมองเพื่อการพัฒนาออกมาเป็นโครงการที่มีความเฉพาะเจาะจงที่สามารถนำไปใช้ลงไปถึงระดับปฏิบัติการได้

แนวความคิดแบบลีนร่วมกับกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬา

กระบวนการทางสังคมกับหลักการสำคัญในกระบวนการ โดยรูปแบบในกระบวนทางสังคมเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาองค์กรกีฬามีความเข้าใจและทำงานร่วมกับกระบวนการได้ สามารถผสมผสานให้เหมาะสมและตรงกับสถานการณ์ต่างๆ กระบวนการทางสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นี้เป็นวิธีการที่อธิบายถึงสิ่งที่ เรียกว่าได้ว่า “หลักการสำคัญในกระบวนการ” คำแนะนำคือ “ความใส่ใจต่อการทำงานร่วมกับกระบวนการ” “การตระหนักถึงกระบวนการ” และ “ให้ความสนใจในการดำเนินการ” ประโยคเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ที่เป็นที่ปรึกษาใน การพัฒนาองค์กรกีฬาได้ใช้ตลอดเวลา (Henriksen, 2015) เมื่อเปรียบเทียบถึงการพัฒนาองค์กรกีฬาของประเทศไทยกับนานาชาติที่มีความก้าวหน้าในอุตสาหกรรมกีฬานั้น จะเห็นข้อแตกต่างที่ชัดเจน คือ ในบริบทของการพัฒนาองค์กรกีฬาในประเทศไทยนั้นผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์กรกีฬาให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ การอบรม หรือการอภิปรายโดยการพูดให้คำปรึกษาเท่านั้น ซึ่งการอภิปรายเป็นเพียงความคิดที่เป็นส่วนกลางของทัศนคติและการกระทำเหล่านั้น ความพยายามที่จะพูดในสิ่งที่ต้องการจะสื่อถึงและเป็นการค้นหาความคิดของการทำงานร่วมกับกระบวนการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรกีฬาในประเทศชั้นนำ จะให้ความสำคัญกับแนวทางการปฏิบัติที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรกีฬา กระบวนการดำเนินงานที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ และการเปลี่ยนแปลงทั่วไปในองค์กรกีฬา ดังนั้น แนวความคิดของภูมิปัญญาในกระบวนการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกับกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brandao, 2009) โดยมีอยู่ 4 หลักการพื้นฐานของแนวคิดแบบลีนในการพัฒนาองค์กรกีฬา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาไปสู่ความยั่งยืน (Ohno, 2008) ประกอบด้วยดังนี้

1) เน้นการกำจัดของเสีย (สิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า)

หลักการแรกในแนวคิดแบบลีนต่อการพัฒนาองค์กรกีฬา คือการทำความเข้าใจถึงสิ่งที่มีค่า กิจกรรมและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างมูลค่า รวมถึงการกำหนดถึงสิ่งที่ก่อเกิดคุณค่าและสิ่งที่จะเพิ่มมูลค่าซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำในระดับที่ค่อนข้างสูง เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยแนวคิดแบบลีน ขั้นตอนแรก คือ การเรียนรู้ที่จะมองเห็นของเสีย ถ้ามีสิ่งที่ไม่เพิ่มคุณค่าเกิดขึ้นโดยตรงแสดงว่าเป็นของเสีย โฮโน่ (Ohno, 2008) ผู้มีอิทธิพลต่อระบบการผลิตของโตโยต้าได้ระบุ 7 ประเภทของของเสียในกระบวนการผลิตไว้ดังนี้ 1) การผลิตที่มากเกินไป 2) สินค้าคงคลังมากเกินไป 3) ขั้นตอนการผลิตที่มากเกิน 4) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น 5) ของเสียที่เกิดขึ้น 6) มีการรอคอยในระบบ 7) การเคลื่อนที่ที่ไม่มีความจำเป็น (Ohno, 2008) ดังนั้น โครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ส่งมอบความรับผิดชอบในประเด็นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไปที่พนักงานทุกคน โดยสโลแกน "ทำมันให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก" พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจะรู้สึกถึงความรับผิดชอบในตัวผลิตภัณฑ์ ที่ลึกลงไปยังในระดับสายการผลิต เป็นการกระตุ้นให้พนักงานหยุดสายการผลิตและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทันทีซึ่งล้วนเป็นผลจากความตระหนักและการรับรู้ถึงความรับผิดชอบของพนักงานนั่นเอง (Womack & Jones, 2003)

2) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก

หลายองค์กรอ้างว่าคนมีความสำคัญ แต่ถ้าพนักงานเป็นหัวใจของกระบวนการเพิ่มมูลค่าอย่างแท้จริง หนึ่งในรูปแบบของกระบวนการพัฒนานี้ คือ การที่พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำหน้าที่ได้เต็มประสิทธิภาพ มีการนำข้อมูลที่เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสายการผลิตหรือแม้กระทั่งเสนอวิธีการปรับปรุงกระบวนการได้ พนักงานควรได้รับการฝึกฝนหรือได้รับการสนับสนุนให้ทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรกีฬาที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล คือ มีกระบวนการในการถ่ายโอนของงานและความรับผิดชอบไปยังพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีกระบวนการหรือระบบสำหรับการตรวจสอบข้อบกพร่องที่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว สามารถตรวจพบร่องรอยของปัญหาและค้นพบสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเสมอ (Smith, 2022) ในทำนองเดียวกัน ในองค์กรกีฬาแบบลีนควรให้ความสำคัญกับคนที่ได้สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น ในองค์กรกีฬาที่มีแนวความคิดแบบลีน จะมีโครงสร้างองค์กรกีฬาแบบที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นศูนย์กลางในกระบวนการไหลของสายธารแห่งคุณค่า กล่าวคือแนวคิดแบบลีน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันหรือทำงานแบบเป็นทีมผ่านกระบวนการตัดสินใจที่มีตรรกะในเหตุและผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในอีกด้านของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬา มีการพัฒนารูปแบบการจัดการไปสู่การสร้าง 'กระบวนการมาตรฐาน' ที่ถูกพัฒนาขึ้นให้เป็นขั้นตอน เพื่อให้พนักงานที่มีทักษะต่ำสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเป็นมาตรฐาน ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนตามกระบวนการที่มีมาตรฐาน อย่างไรก็ตาม แนวความคิดแบบลีนที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพในตัวบุคคลเพื่อที่ให้พนักงาน สามารถเพิ่มคุณค่าได้ในทุกภาคส่วนขององค์กรกีฬา (Parent & Hoye, 2018) ศูนย์กลางอยู่ที่คนที่มีศักยภาพในการเพิ่มมูลค่า หมายถึงมูลค่าที่เกิดจากการยกระดับทักษะของพนักงานให้กลายเป็นนักพัฒนาโดยผ่านการฝึกอบรมและการฝึกงาน กล่าวคือการสร้างทีมที่มีความสามารถในการออกแบบกระบวนการด้วยตนเองและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างสมบูรณ์

3) การไหลของสายธารแห่งคุณค่าจากความต้องการที่แท้จริง

แนวความคิดของการไหลเป็นพื้นฐานของหลักการพึ่งพาการผลิต องค์กรกีฬาควรเพิ่มคุณค่าในขณะที่มีการไหลอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่ทำได้ เพราะถ้าทำไม่ได้แล้วของเสียสามารถถูกสร้างขึ้นได้โดยอยู่ในรูปแบบของสินค้าคงคลังหรือเกิดขึ้นในระหว่างการขนส่งหรือขั้นตอนพิเศษอื่นๆ หรือการเคลื่อนไหวที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า

แนวความคิดที่ว่าการไหลควรเกิดจาก “การดึง” จากความต้องการที่ยังเป็นพื้นฐานของหลักการพึ่งพาการผลิต “การดึง” หมายความว่า ไม่มีอะไรจะทำจนกว่ากระบวนการปลายน้ำมีความต้องการ เป็นการบ่งชี้ถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริงๆ นั่นหมายถึงเกิดการสร้างหรือการผลิตขึ้นจำนวนมากของสินค้าคงคลังที่ตรงกับความคาดหมายในจำนวนการสั่งซื้อของลูกค้า แนวความคิดนี้สามารถทำให้เกิดกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว จึงสรุปได้ว่ากลไกเดียวที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับการดำเนินการพัฒนาองค์กรกีฬาตามแนวคิดแบบลีน คือการส่งมอบสินค้าที่มีการมูลค่าทางธุรกิจ โดยใช้ระยะเวลาสั้นลงในทุกๆ กิจกรรมและกระบวนการทางธุรกิจ ในส่วนบริบทขององค์กรกีฬาที่นำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและลดสิ่งที่ไม่จำเป็น (Parent & Hoye, 2018) เช่น การที่องค์กรธุรกิจกีฬาลดความยุ่งยากและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการในสนามกีฬา หรือสามารถจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดสินค้าและอุปกรณ์กีฬาที่ใช้ในสนามกีฬา เป็นต้น

4) การเพิ่มประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรกีฬา

อุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการนำแนวทางการปฏิบัติแบบลีนไปประยุกต์ใช้ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กรกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าแต่ละหน่วยงานมีแนวทางการวัดประสิทธิภาพการทำงานเป็นของตัวเองเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้องค์กรกีฬาแบบลีน มักจะมีโครงสร้างที่เน้นรักษาความรับผิดชอบต่อมูลค่าทางธุรกิจโดยรวม รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการรับรู้และรู้สึกกระตือรือร้น ว่าปลายน้ำคือลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยเหตุนี้การพัฒนาองค์กรกีฬาต้องมีโครงสร้างกระบวนการทำงานที่ดีที่สุด (Brandao, 2009) โดยครอบคลุมทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ เพราะฉะนั้นพนักงานทุกคนจำเป็นต้องมีทักษะที่จำเป็นหลายอย่าง เช่น ความเข้าใจลูกค้า รูปแบบโครงการขององค์กรกีฬา การออกแบบและการพัฒนาระบบบริหาร การพัฒนาฐานข้อมูล กระบวนการประเมินและการตรวจสอบองค์กรกีฬา เป็นต้น

กระบวนการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬา

แนวความคิดแบบลีนต้องมีการเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่องค์กรกีฬามองสิ่งต่างๆ สร้างมุมมองใหม่ที่มุ่งไปสู่กรอบความคิดในการพัฒนาองค์กรกีฬาแบบลีน ที่มีการมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้างมูลค่าหรือคุณค่าแก่ลูกค้า และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการดำเนินการตามแนวความคิดแบบลีน ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรกีฬาที่เปิดกว้าง ที่เป็นการรวบรวมของการมีส่วนร่วมและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และวัตถุประสงค์ของสิ่งที่จะต้องทำเพื่อนำพาองค์กรกีฬาไปสู่ความสำเร็จ จุดมุ่งหมายของแนวความคิดแบบลีน คือการสร้างกระบวนการที่สมบูรณ์แบบผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและเกิดกระบวนการปรับปรุงอย่างแท้จริง ตลอดกระบวนการการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงและเน้นความต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของทุกคน ดิคสัน, อังเกลอฟ, และ เวตอเทอริก (Dickson, Anguelov, & Vetterick, 2009) ได้เน้นให้เห็นว่า แนวคิดแบบลีนมีลักษณะพิเศษ คือเน้นการมีส่วนร่วม สำหรับการแสวงหาของกระบวนการที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่มีศักยภาพที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาไปสู่องค์กรกีฬาที่มีแนวคิดแบบลีนได้สำเร็จ ประกอบด้วย 9 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

1) กระบวนการเพื่อการเตรียมความพร้อมต่อทุกการเปลี่ยนแปลง

เฮนริกเซ่น (Henriksen, 2015) ได้กล่าวว่า ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงก่อนการดำเนินการควรจะมีการรับรู้ร่วมกันว่าปัญหามีอยู่และเข้าใจตรงกัน ว่ากระบวนการปรับปรุงหรือการพัฒนานั้นมีการ

ประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลีน อาจจะถูกมองว่าเป็นความพยายามที่สูญเปล่าหรือเกิดความสงสัยขึ้นได้ เช่น ระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่พยายามช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้เร็วขึ้นหรือไม่ หรือผู้บริหารต้องการลดค่าใช้จ่ายหรือไม่

2) กระบวนการที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาองค์กรกีฬา

การประยุกต์ใช้วิธีการที่ทรัพยากรบุคคลเป็นศูนย์กลาง ความตระหนักถึงคุณค่าของผู้คน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยการริเริ่มการประยุกต์ใช้ระบบลีนเท่าที่เป็นได้ (Ohno, 2008) การพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดกับพนักงานของระบบลีน ควบคู่กันไปกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เข้ากับความต้องการของผู้คน และการบริหารจัดการกับความกังวลหรือข้อสงสัยที่เกิดขึ้นและมีอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงองค์กรกีฬา เช่น วิธีการหรือกระบวนการใดที่สามารถช่วยตรวจสอบประสิทธิภาพของงาน

3) กระบวนการที่สนับสนุนการทำงานของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกและภายใน

ผู้เชี่ยวชาญภายนอกในระบบแบบลีน การจัดการการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงคุณภาพซึ่งผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ความรู้แก่ผู้มีส่วนได้เสียภายใน และช่วยอำนวยความสะดวกแก่ความพยายามครั้งแรกของเหล่าพนักงาน อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาเดียวกัน ผู้มีส่วนได้เสียภายใน เช่น พนักงานทุกระดับ ที่ไม่ใช่ที่ปรึกษาจะต้องใช้ความพยายามในการทำความเข้าใจแนวคิดแบบลีน เข้าใจถึงการใช้เครื่องมือต่างๆ ทั่วไปและหลักการของลีน โดยอยู่บนพื้นฐานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรกีฬานั้นๆ และเพื่อให้แน่ใจว่าการจัดกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาตามแนวคิดแบบลีน สามารถดำเนินการต่อได้หลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเสร็จสิ้นภารกิจของการให้คำปรึกษาลงหรือไม่ได้อยู่ในกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาแล้ว

4) กระบวนการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและการจัดสรรทรัพยากร

การนำแนวคิดแบบลีนมาประยุกต์ใช้ หากปราศจากการมีวัสดุและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรกีฬา และหากปราศจากการสนับสนุนและการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมแล้ว การพัฒนาองค์กรกีฬาตามแนวความคิดแบบลีนยากจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาควรจะต้องมีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการได้มา เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายที่ให้กับที่ปรึกษาและผู้ประสานงานภายใน ค่าใช้จ่ายในการอบรมและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนกระบวนต่างๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนผ่านทางนโยบาย แนวความคิดแบบลีนต่อกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬา เน้นย้ำให้เห็นว่าทุกกิจกรรมที่ทำนั้นต้องก่อให้เกิดคุณค่า โดยผ่านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน

5) กระบวนการที่มุ่งสร้างความเป็นผู้นำ

บุคคลหรือกลุ่มคนที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในการริเริ่มนำแนวความคิดแบบลีนมาใช้ในกระบวนการพัฒนาองค์กร บุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ อาจเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีในกลุ่มสังคมขององค์กร ผู้นำหรือบุคคลเหล่านี้จะไม่เพียงแต่กระตุ้นเพื่อนๆ พนักงาน แต่ยังนำไปสู่การพัฒนาโครงการต่างๆ ด้วย (Smith, 2022)

6) กระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรกีฬา

ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กรโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน ล้วนให้ความสำคัญการสร้างเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดวัฒนธรรมที่ดีขึ้น หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่

สามารถอำนวยความสะดวกตามแนวความคิดแบบลีน คือ กระบวนการพัฒนาระบบที่มีความมุ่งมั่นจะนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร (King, Ben-Tovim, & Bassham, 2006) ในทำนองเดียวกันกับแนวความคิดแบบลีน การให้ความสำคัญกับกลไกที่มีกระบวนการตัดสินใจที่ดีโดยยึดตามหลักฐานที่ปรากฏ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างเป็นเหตุและผลและเป็นสังคมทำงานแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงได้ในองค์กรกีฬา เป็นต้น

7) กระบวนการปรับเปลี่ยนแนวความคิดแบบลีน ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรกีฬา

การประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบลีนสร้างคุณค่า มุ่งเน้นการดำรงไว้ให้เกิดความต่อเนื่องและทำให้การเกิดขึ้นในทุกหน่วยๆ ของแต่ละองค์กรกีฬา อย่างไรก็ตาม อาจมีคำถามที่เกิดขึ้นที่จำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาต่อกระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้น เช่นใครคือลูกค้าของเราภายในหรือภายนอก เครื่องมือที่เราต้องใช้ทำคืออะไร และวิธีการใช้อย่างมีประสิทธิภาพควรดำเนินการอย่างไร สมิธ (Smith, 2022) ได้ให้ข้อชี้แนะว่าแนวความคิดแบบลีนจำเป็นต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทกับรูปแบบการทำงานและตามสภาพแวดล้อมองค์กรที่ได้มีการนำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งแนวคิดแบบลีนจำเป็นต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับการใช้งานในแต่ละบริบทขององค์กรกีฬานั้นๆ ซึ่งอาจจะมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพ เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ซึ่งการสนับสนุนกระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก

8) กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สมิธ (Smith, 2022) ได้กล่าวว่า ระบบลีนเน้นที่กระบวนการไหลเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องมากกว่าที่จะเน้นที่ประสิทธิภาพของกระบวนการ การให้ความสำคัญกับการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกระบวนการประเมินผลจากการเปลี่ยนแปลงก่อนหน้านี้ แล้วดำเนินการวางแผนต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งต่อไป กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญในหลักการของระบบลีน เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งแนวคิดแบบลีน เพื่อให้อยู่ในระบบการพัฒนาองค์กรกีฬาอย่างยั่งยืน

9) กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

ในเชิงปริมาณของจำนวนของคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะไม่สามารถถูกนำมาแทนที่สำหรับการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากบทเรียนต่างๆ อาจจะมีการใช้หรือเกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกันได้ใน "บทเรียน" ที่มีอยู่จากหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรกีฬาเดียวกัน การนำบทเรียนจากอดีตมาสู่กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรกีฬาเป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาองค์กรกีฬาตามแนวคิดแบบลีน

บทสรุป

กระบวนการทางสังคมที่เน้นให้เกิดการรับรู้ การทำงานร่วมกับกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ผู้ที่ทำงานร่วมกับกระบวนการจำเป็นต้อง “เกิดความตระหนักในกระบวนการ” “มีความใส่ใจและความสนใจต่อกระบวนการ” ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ที่ทำงานร่วมกับกระบวนการมีความเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง ความเข้าใจในกระบวนการอย่างลึกซึ้งจะช่วยให้ผู้ที่ทำงานร่วมกับกระบวนการสามารถเข้าใจถึงธรรมชาติของหลักการต่างๆ ได้อย่างแท้จริง และเกิดความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนหลักการหรือกรอบแนวคิดต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำแนวคิดแบบลีนเข้าไปประยุกต์ในการบริหารธุรกิจกีฬามีได้หลายแบบ และได้ผลดีในการปรับปรุงประสิทธิภาพและลดสิ่งที่ไม่จำเป็น

ตัวอย่างของ การนำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรธุรกิจกีฬา เช่น 1) การจัดการกระบวนการในสนามกีฬา หรือการจัดการกระบวนการที่เกิดขึ้นในสนามกีฬา เช่น การจัดการการแข่งขัน การบริหารทีม การติดตามสถานะผู้เล่น หรือการจัดการธุรกิจร้านค้ากีฬา สามารถช่วยให้องค์กรกีฬาลดความยุ่งยากและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน 2) การจัดการระบบการสร้างรายได้ ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ เช่น การจัดการร้านค้าขายของในสนามกีฬา การขายบัตรแข่งขัน หรือการจัดการสปอนเซอร์ชิพ ทำให้องค์กรกีฬาสามารถเพิ่มรายได้และลดต้นทุน 3) การจัดการคลังสินค้าและอุปกรณ์ จัดการคลังสินค้าและอุปกรณ์กีฬาให้มีการจัดเก็บและจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ ที่มีการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยงเรื่องการขาดสินค้า 4) การบริหารแผนงานกีฬาและการพัฒนานักกีฬา วางแผนการฝึกซ้อม การแข่งขัน และการพัฒนานักกีฬาที่มีการจัดสรรทรัพยากรและเวลาอย่างเป็นประสิทธิภาพ และ 5) การบริหารความร่วมมือระหว่างทีม สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกทีม และการสร้างการสื่อสารที่เปิดเผยและมีประสิทธิภาพในองค์กรกีฬา

References

Brandao, S. L. (2009). Trends and approaches in lean healthcare. *Leadership in health services*, *22*(2), 121-139. http://dx.doi.org/10.1108/17511870910953788

Dickson, E. W., Anguelov, Z., & Vetterick, D. (2009). Use of lean in the emergency department: a case series of 4 hospitals. *Annals of Emergency Medicine, 54*, 504-510.

Ebert, C., Abrahamsson, A., & Oza, N. (2012). Lean software development. *IEEE Software*, *29*(5), 22-25. https://doi.org/10.1109/MS.2012.116

Henriksen, K. (2015). Developing a high-performance culture: A sport psychology intervention from an ecological perspective in elite orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, *6*(3), 141-153. https://doi.org/10.1080/21520704.2015.1084961

King, D. L., Ben-Tovim, D. I., & Bassham, J. (2006). Redesigning emergency department patient flows: application of lean thinking to healthcare. *Emergency Medicine Australasia*, *18*, 391-397.

Ohno, T. (2008). *Workplace management*. Portland, OR: Productivity Press.

Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review, *Cogent Social Sciences*, *4*(1), 1-24. https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578

Smith, J. (2022). Lean culture in sports organizations: Analyzing methods for cultivating a learning and improvement culture. *Journal of Sports Management*, *45*(2), 123-136. https://www.journalsportsmanagement.com/lean-culture-in-sports-organizations

Tokatli, N. (2007). Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, *8*(1), 21-38.

Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, *60*(3), 395-404. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Received: November 05, 2023
Revised: December 26, 2023
Accepted: December 29, 2023