ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2567
Vol. 3 No. 1 January - June 2024

Journal of Modern Sport Management
by Sport Management Association of Thailand

# ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

**วิศิษฐ์ กาญจโนภาศ*, คณาธิป จิระสัญญาณสกุล, สัจจวัฒน์ จารึกศิลป์, ประจักษ์ อินทร์โต และ ธิษณะ ชอบธรรม**
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

---

**บทคัดย่อ**

บทความนี้เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการระบบพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศนั้น ควรต้องได้รับการพัฒนาในทุกมิติ โดยเริ่มตั้งแต่ การพัฒนาทางด้านการบริหารจัดการขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นเลิศของนักกีฬาอันได้แก่ สมาคมกีฬาต่าง ๆ รวมไปถึงหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในด้านนี้ ซึ่งควรจะต้องเริ่มต้นจากการบริหารจัดการองค์จากภายในทั้งในด้าน การบริหาร การจัดการด้านบุคลากรในองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับระบบการพัฒนานักกีฬาอันได้แก่ ระบบการสนับสนุน สวัสดิการช่วยเหลือนักกีฬา ระบบการคัดเลือกนักกีฬาเข้าสู่การพัฒนาความเป็นเลิศ การสนับสนุนในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในต่างประเทศ ระบบการจัดการแข่งขันกีฬาที่เอื้อต่อการพัฒนาและคัดเลือกนักกีฬาที่เหมาะสม อีกทั้งยังต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยเหล่านี้ควรจะเป็นแนวทางพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรกีฬาเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ปัจจัย, ความสำเร็จ, การพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

---

*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ: อาจารย์ ดร.วิศิษฐ์ กาญจโนภาศ, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก.
*Email: wisit_ka@rmutto.ac.th*

ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2567
Vol. 3 No. 1 January - June 2024

Journal of Modern Sport Management
by Sport Management Association of Thailand

# FACTORS AFFECTING SUCCESS IN ADMINISTRATION OF ELITE ATHLETE DEVELOPMENT

**Wisit Karnchanopart*, Khanathip Jirasanyansakul, Satjawat Jarueksil, Prajak Into and Titsana Choptham**
Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Tawan-ok

**Abstract**

This paper showed the principle and concept of factors affecting success in administration of elite athlete development. The factors affecting the management of elite athlete development system should be developed in every dimension, Starting from the management development of organizations involved in developing of elite athletes, including: Various sports associations as well as government agencies involved in development in this area should managing the organization from within both in terms of Administration, Personnel management, Organization operation system and other factors related to the athlete development system. There are also including: Support system Benefits to help athletes, System of selecting athletes to develop, Participation of athletes in international sports competitions, A sports competition management system that facilitates the development and selection of appropriate athletes and the knowledge in sports science to be more up-to-date. These factors should be considered as guidelines in determining strategies of sports organizations to be used to effectively develop elite athletes.

**Keywords:** Factors, Success, Elite Athlete Development

*Corresponding Author: Dr. Wisit Karnchanopart, Lecturer, Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Tawan-ok. Email: wisit_ka@rmutto.ac.th

**บทนำ**

การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยขึ้นเพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมการกีฬาของประเทศเพื่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเป็นเลิศ ซึ่งจะมีคณะกรรมการบริหารสมาคมทำหน้าที่บริหารและดำเนินกิจการของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย การดำเนินงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างนักกีฬาไทยไปสู่ความเป็นเลิศโดยเฉพาะ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศและมีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของรัฐบาล ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จากผลการดำเนินงานของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย จะเล็งเห็นได้ว่าสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินงานทางด้านการบริหารจัดการแล้วปรากฏว่า บางสมาคมประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน แต่บางสมาคมก็ยังไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Paiboon Srichaisawat et al, 2014)

ที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติไปแล้ว 7 ฉบับ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งผลการดำเนินการในแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ ยังพบว่าการพัฒนาส่วนใหญ่ยังไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจาก สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และเมื่อวินิจฉัยความสามารถในการแข่งขัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพของประเทศไทยนั้น ยังขาดการบูรณาการการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยยังขาดหน่วยงานที่ดูแลระบบเพื่อเชื่อมโยงเส้นทางการพัฒนาความเป็นเลิศทางกีฬาสู่กีฬาอาชีพ และการลงทุนเชิงบูรณาการระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพ และลดการพึ่งพางบประมาณจากทางภาครัฐเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ประเทศไทยยังขาดแนวทางการพัฒนากีฬาที่ชัดเจนในเรื่องของการเฟ้นหา การสร้าง การพัฒนานักกีฬา และการส่งเข้าร่วมการแข่งขัน เพื่อพัฒนานักกีฬาจากกีฬาเยาวชนมาสู่เส้นทางกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ รวมไปถึงปัจจัยสนับสนุนอันได้แก่ สนามกีฬาสำหรับนักกีฬาที่มีมาตรฐาน ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬานั้นยังมีไม่เพียงพอ และผลจากสถานการณ์ COVID – 19 นั้นทำให้ไม่สามารถดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรกีฬานันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา จนส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้ได้รับการรับรองมาตรฐานที่มีแนวโน้มลดลง และขาดการบูรณาการในการรวบรวมและวิเคราะห์ฐานข้อมูลที่ใช้ร่วมกันภายในและภายนอกองค์อย่างเป็นระบบ เช่น ฐานข้อมูลบุคลากรการกีฬา (Ministry of Tourism and Sports, 2023)

จากผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศนั้นยังอยู่ในช่วงการพัฒนา ทั้งในด้านบุคลากร ทรัพยากร ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นบทความวิชาการฉบับนี้จะขอนำเสนอแนวคิดและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพิจารณาดำเนินการเพื่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเลิศทั้งทางด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

**ทฤษฎีและแนวคิดระบบการจัดการ**

Natepanna Yavirach (2022) ได้กล่าวว่า การจัดการหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรและบุคลากรในการบริหาร ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวมจะเห็นได้ว่าการจัดการจะประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) เป็น

กระบวนการที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน 2) เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 3) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร

Chanongkorn Kuntonbutr (2017) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการไว้ว่า ในแต่ละองค์การนั้นมีภารกิจหลายด้าน ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนงานล่วงหน้า การประสานทุกภารกิจซึ่งเกิดขึ้นร่วมกันให้องค์การสามารถเคลื่อนตัวไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีระบบงานที่ดีซึ่งได้แก่ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน จึงจะประสานหน้าที่ต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ยังต้องมีผู้รับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ และมีการติดตามจนปรากฏความสำเร็จตามที่ต้องการ โดยต้องเชื่อมโยงกับการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และ การควบคุม (Controlling) รวมไปถึงส่วนของผู้บริหารที่จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านแนวความคิด (Conceptual skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) และทักษะความรู้เฉพาะด้าน (Technical skills) เพื่อทำให้การดำเนินการขององค์การนั้นมีประสิทธิภาพ

Natnicha Hasoontree (2015) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การว่า การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ คือตัวบุคคลและหน้าที่การงานเพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานซึ่งมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ เป็นกระบวนการกิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นผู้ที่จะบริหารจัดการทรัพยากรทั้งปวงที่มีอยู่ในหน่วยงานเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการ จะเป็นการดำเนินการขององค์การหรือองค์กรเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผ่านการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการจัดการ การอำนวยการ การควบคุม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวอยู่ภายใต้การดำเนินการของผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่ในการจัดการทั้งบุคลากร และทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่เพื่อให้การดำเนินการประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกเหนือจากนั้นการบริหารจัดการบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้องค์การ หรือองค์กรดำเนินการไปได้

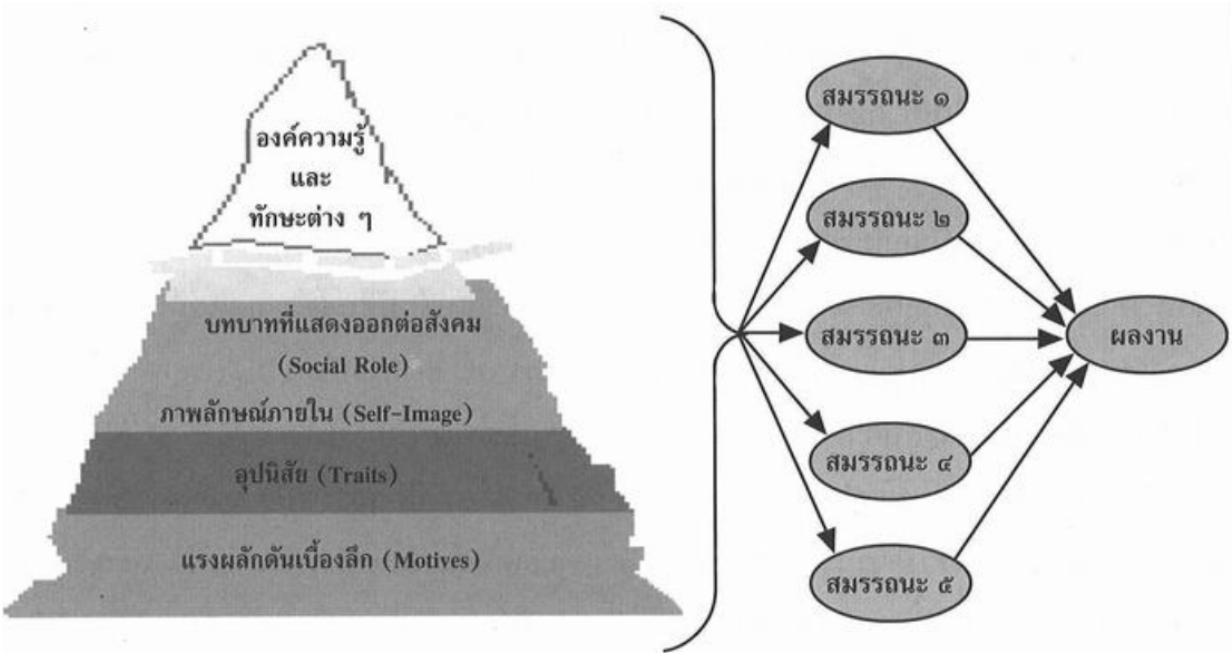
**แนวคิดเรื่องสมรรถนะที่อธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)**

สำหรับการบริหารจัดการ ปัจจัยทางด้านบุคลากร ถือเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การบริหารจัดการในองค์กรต่าง ๆ สามารถดำเนินการไปได้ รวมไปถึงองค์กรกีฬาที่จำเป็นต้องพึงพาบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรไปยังเป้าหมาย ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีสมรรถนะ (Competency) จำเป็นและเหมาะสม โดย McClelland (1975) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังภาพที่ 1

**ภาพที่ 1** โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)
Applying competency in human resource management (p. 12),
by Ratchaneewan Wanichtanom, 2005, *Civil Service Journal*,
*50*(2), p.12

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (Nachita Hiranphicha, 2018)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ในน้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ ดังภาพที่ 2




**ภาพที่ 2** ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะ และผลงาน
Applying competency in human resource management (p. 14),
by Ratchaneewan Wanichtanom, 2005, *Civil Service Journal*,
*50*(2), p.14

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่แต่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ว่ายังไม่เพียงพอ แต่ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ในน้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เพียงแต่เรื่องความรู้และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (Ratchaneewan Wanichtanom, 2005)

**กระบวนการบริหารจัดการ โดยใช้แนวคิด POSDCoRB**

สำหรับแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการโดยใช้แนวคิด POSDCoRB นั้นถูกเสนอขึ้นจาก ลูเธอร์ กูลิค และลินดัล เออร์วิคค์ (Luther Gulick & Lyndall Urwick) ผ่านบทความ เรื่อง Paper on the Science of Administration: Notes on the Theory of Organization อันเป็นหลักการแนวคิดเกี่ยวกับภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 7 ประการดังนี้ (Pimolchan Namwat, 2001)

1. P – Planning การวางแผน คือ หน้าที่หรือบทบาทในการกำหนดการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้ทำ จะใช้งบประมาณเท่าไร

2. O – Organizing คือ การจัดองค์การที่เกี่ยวกับเรื่องการกำหนดภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

3. S – Staffing คือ หน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสั่งการ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น ลดขั้น การโยกย้าย และการให้พ้นจากงาน

4. D – Directing คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะสั่งการด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้

5. Co – Coordinating คือ หน้าที่ในการประสานกับหน่วยย่อยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การ ให้ทำงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการประสานงานนั้นอาจทำได้โดยการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงาน การจัดโครงสร้างองค์การให้มีความชัดเจน การใช้วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

6 R – Reporting คือ การรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน

7. B – Budgeting คือ หน้าที่ในการจัดสรร การวางแผนงบประมาณให้กับองค์การ และหน่วยย่อยต่าง ๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน

โดยแนวคิดดังกล่าวสามารถนำเสนอเป็นภาพเพื่อความเข้าใจได้ดังภาพที่ 3

**การบริหารจัดการตามแนวคิด POSDCoRB**

**P = Planning** การวางแผน **Co = Coordinating** การประสานงาน
**O = Organizing** การจัดองค์การ **R = Reporting** การรายงาน
**S = Staffing** การจัดคนเข้าทำงาน **B = Budgeting** การจัดทำงบประมาณ
**D = Directing** การสั่งการ

**ภาพที่ 3** กระบวนการบริหารจัดการ โดยใช้แนวคิด POSDCoRB
ที่มา : ผู้เขียน

จากแนวคิดข้างต้นในแง่ของการบริหารจัดการด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ต้องอาศัยทั้งการบริหารจัดการทั้งในแง่ของการบริหาร รวมไปถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความสามารถจึงจะสามารถพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในการพัฒนานักกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ**

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศการกีฬาแห่งประเทศไทยได้เสนอแนะสำหรับการดำเนินการเพื่อให้ประเทศไทยประสบความสำเร็จในด้านนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศไว้ดังนี้ (Sport Authority of Thailand, 2021)

1. การสรรหาและพัฒนานักกีฬาอย่างเป็นระบบ
2. การเก็บตัวนักกีฬาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
3. การสร้างนักกีฬาหน้าใหม่เพื่อทดแทนนักกีฬาทีมชาติที่ปลดระวาง
4. การพัฒนาวิเคราะห์และกำหนดชนิดกีฬาเป้าหมายในแต่ละระดับให้ชัดเจน
5. การสนับสนุนให้สมาคมกีฬาเข้มแข็ง มีธรรมาภิบาลและมีแผนพัฒนากีฬาชนิดนั้น ๆ อย่างชัดเจน
6. การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาเข้ามาใช้เพิ่มมากขึ้นโดยการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและเทคโนโลยี ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้กระจายทั่วทั้งส่วนกลางและภูมิภาค
7. การพัฒนาบุคลากรกีฬาและบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อรองรับการพัฒนากีฬาทุกระดับ
8. การสร้างและพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ (National Training Center) ที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance) เพื่อรองรับการเก็บตัวฝึกซ้อมของนักกีฬาทีมชาติทั้งในส่วนกลางและภูมิภาครวมทั้งศูนย์เฉพาะทางและ/หรือเฉพาะชนิดกีฬา
9. สนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง
10. การพัฒนาการให้บริการทางการกีฬา รวมทั้งการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการเล่นกีฬาและออกกำลังกายให้กับประชาชน
11. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รองรับการฝึกซ้อมของนักกีฬาและการเล่นกีฬาและออกกำลังกายของประชาชน นอกจากนี้ในด้านการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจควรผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกีฬาของอาเซียนหรือเอเชีย (Sports Hub) โดยร่วมกับการท่องเที่ยวในการพัฒนาการจัดการแข่งขันกีฬาให้มีความน่าสนใจ สามารถดึงดูดผู้ชมกีฬาให้เข้ามาชมและท่องเที่ยวในสถานที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย (Sports Tourism) รวมทั้งการพัฒนาเมืองกีฬา (Sports City) ให้มีความสำเร็จและยั่งยืน

จากข้อเสนอแนะดังกล่าวทั้ง 11 ประการนั้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศนี้จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการของผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ในระดับบริหาร จนถึงระดับปฏิบัติการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวขับเคลื่อนให้การดำเนินการเหล่านี้ประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการศึกษาวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาได้ดังนี้

Kannaporn Churee (2024) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลเพื่อความเป็นเลิศทางการกีฬา ในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ กลุ่มภาคเหนือ ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลเพื่อความเป็นเลิศทางการกีฬาประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ซึ่งต้องกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับโครงสร้างและด้านอื่น ๆ ในองค์การ โดยต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและวางแผนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 2) ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการติดต่อสื่อสาร การเก็บรวบรวมความรู้ ประมวลผล การสืบค้น และแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงยิ่งขึ้น 3) ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ที่ต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การ

แก้ไขปัญหาร่วมกัน รวมถึงการให้คำปรึกษาแก่พนักงานอย่างเป็นกันเอง และ 4) ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ซึ่งต้องปลูกฝังค่านิยมขององค์การแก่บุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ

Kritsada Panaseri and Wirach Thanomsub (2023) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสมาคมกีฬาวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นสมาคมที่ถือได้ว่าเป็นสมาคมที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผลการวิจัยประกอบไปด้วย 8 ปัจจัยได้แก่1) การอำนวยการ เป็นการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ มีแนวทางที่ชัดเจน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ มีการควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา 2) การสนับสนุน จะช่วยให้การดำเนินการของสมาคมทั้งในการสนับสนุนช่วยเหลือนักกีฬาทั้งเก่าและใหม่อย่างสม่ำเสมอ การให้ภาครัฐและเอกชนได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนสมาคมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างเป็นประจำและสม่ำเสมอ 3) ด้านบุคลากร ทั้งด้านผู้บริหารที่ต้องมีศักยภาพในการบริหารจัดการสมาคมเป็นอย่างดี มีการวางแผนที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรและนักกีฬา มีผู้ฝึกสอนนักกีฬาระดับชาติและมีประสบการณ์ในการฝึกสอน และบุคลากรในสมาคมใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4) ระบบงบประมาณ จะช่วยในการส่งเสริมการบริหารจัดการสมาคมที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีงบประมาณสนับสนุนทั้งผู้ตัดสิน นักกีฬา ในการเข้าร่วมการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ รวมไปถึงงบประมาณสำหรับการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสมาคม 5) การพัฒนานักกีฬา โดยสมาคมเปิดโอกาสให้นักกีฬาเข้าร่วมกับสโมสรกีฬาต่างประเทศ มีการพัฒนาทักษะให้นักกีฬาสม่ำเสมอ ส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติในทุกรายการที่สามารถทำได้ 6) ระบบการจัดการแข่งขัน ซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ มีระบบจัดการแข่งขันเป็นอย่างดี มีบุคลากรที่สามารถจัดการแข่งขันได้ในระดับสากล และมีการแบ่งการแข่งขันออกเป็นรุ่นอายุ ซึ่งส่งผลดีทำให้มีนักกีฬาหน้าใหม่เพิ่มขึ้น และส่งผลต่อการคัดเลือกนักกีฬาตัวแทนทีมชาติต่อไป 7) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ช่วยทำให้ได้รับทราบความรู้และเทคนิคใหม่ของการแข่งขันกีฬา มีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีเทคโนโลยีสำหรับการจัดการแข่งขันที่ทันสมัย ตลอดจนมีเทคโนโลยีด้านเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และมีอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอ และ 8) กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งสมาคมมีการจัดทำ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการดำเนินการอย่างชัดเจน สมาชิกของสมาคมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเป็นอย่างดี

ดังแนวคิดและผลการวิจัยดังกล่าว ที่เป็นงานวิจัยที่ดำเนินการกับทั้งหน่วยงานของรัฐในระดับชาติรวมไปถึงหน่วยงานสมาคมกีฬาระดับชาตินั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ควรจะต้องพัฒนาในทุกมิติทั้งมิติทางด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร การสนับสนุน รวมไปถึงด้านนักกีฬาด้วย โดยอาจเริ่มต้นจากต้นทางของการพัฒนานั่นคือผู้ที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ องค์กรที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านการวางแผนดำเนินการ การคัดเลือกนักกีฬา บุคลากรภายในที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถ มีกฎ ระเบียบในการดำเนินการต่าง ๆ ที่ชัดเจนเป็นระบบจากสมาคมกีฬาและหน่วยงานทางการกีฬาต่าง ๆ อีกทั้งยังต้องได้รับสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ ระบบโครงสร้างขั้นพื้นฐาน ระบบการฝึกซ้อม สวัสดิการนักกีฬา รวมไปถึงการใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาที่ทันสมัย ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องมีบทบาทร่วมกันในด้านการพัฒนาให้เกิดขึ้น และการดำเนินการยังคงต้องควบคู่ไปกับการสร้างประสบการณ์ให้กับนักกีฬาผ่านการสนับสนุนให้เข้าร่วมการแข่งขันทั้งภายในรวมไปถึงต่างประเทศเพื่อให้นักกีฬามีประสบการณ์ในการแข่งขันมากยิ่งขึ้นควบคู่กันไป ก็จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

**บทสรุป**

ในการพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ จากงานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความเป็นเลิศของนักกีฬา โดยเริ่มตั้งแต่ การพัฒนาทางด้านการบริหารจัดการขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นเลิศของนักกีฬาอันได้แก่ สมาคมกีฬาต่าง ๆ รวมไปถึงหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในด้านนี้ ซึ่งควรจะต้องเริ่มต้นจากการบริหารจัดการองค์จากภายในทั้งในด้านการบริหาร การจัดการด้านบุคลากรในองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับระบบการพัฒนานักกีฬาอันได้แก่ ระบบการสนับสนุน สวัสดิการช่วยเหลือนักกีฬา ระบบการคัดเลือกนักกีฬาเข้าสู่การพัฒนาความเป็นเลิศ การสนับสนุนในการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในต่างประเทศ ระบบการจัดการแข่งขันกีฬาที่เอื้อต่อการพัฒนาและคัดเลือกนักกีฬาที่เหมาะสม อีกทั้งยังต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาให้เป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยเหล่านี้ควรจะเป็นแนวทางในการพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรกีฬาที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศได้ นอกจากนี้อาจจะต้องส่งเสริมหรือสนับสนุนในด้านการวิจัยควบคู่ไปกับการพัฒนาตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ที่จะเป็นส่วนช่วยในการค้นหาแนวทาง หรือวิธีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ และนักกีฬาเหล่านี้ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จจากการแข่งขันให้กับประเทศไทยได้มากขึ้น และหากการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศนี้สามารถสร้างความสำเร็จให้กับนักกีฬาที่ลงทำการแข่งขันได้มากขึ้น ก็จะยิ่งส่งผลให้เกิดแรงกระเพื่อมให้กับวงการกีฬาไทย ที่อาจทำให้มีผู้สนใจเข้าร่วมการแข่งขันและเข้าร่วมการคัดเลือกนักกีฬามากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการสร้างนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศในรุ่นถัดไปได้ และส่งผลดีระยะยาวต่อการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศได้อีกด้วย

**References**

Chanongkorn Kuntonbutr. (2017). *Principle of Management* (9th ed.). Chulalongkorn University.

Kannaporn Churee. (2024). Administration factors affecting effectiveness for sport excellence in Thailand National Sports University northern group. In Tasanee Pratan (Eds.), *The 15th Hatyai National and International Conference* (pp. 1293-1309). Hatyai University.

Kritsada Panaseri and Wirach Thanomsub. (2023). A study of factor affect the success management of Thailand volleyball association. *Journal of Social Science and Cultural*, *7*(7), 67-78.

McClelland, D. C. (1975). *A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Mcber.

Ministry of Tourism and Sports. (2023). *National sports development plan No. 7 (2023 - 2027)*. Ministry of Tourism and Sports.

Natepanna Yavirach. (2022). *Modern management and innovation management* (12th ed.). Triple Group.

Natnicha Hasoontree. (2015). *Change management and organization development in public and private sector organizations*. BPK Printing.

Nachita Hiranphicha. (2018). *Perceptions of administrators toward work performance competency of secretaries in Rajamangala University of Technology Thanyaburi* (research report). Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

Paiboon Srichaisawat, Pimpa Moungsirithum, Songpol Tornee, and Chanchai Intaraprawat. (2014). The administrative model of Athletics Association of Thailand Patron: His Majesty
The King. *Journal of Faculty of Physical Education*, *17*(1), 98-110.

Pimolchan Namwat. (2001). *General knowledge about business administration* (5th ed.). Text and journal publication.

Ratchaneewan Wanichtanom. (2005). Applying competency in human resource management. *Civil Service Journal*, *50*(2), 10-24.

Sport Authority of Thailand. (2021). *Strategic plan of Sport Authority of Thailand (2021-2027)*. Sport Authority of Thailand.

---

Received: November 16, 2023
Revised: June 29, 2024
Accepted: June 30, 2024