

วารสาร

การจัดการกีฬา สมัยใหม่

Journal of
Modern
Sport Management

ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2565
Vol. 1 No. 1 January - June 2022

สมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย
Sport Management Association of Thailand



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ วารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่

รองศาสตราจารย์ ดร.นภาพร ทศนัยนา	มหาวิทยาลัยบูรพา
รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา สังขวดี	มหาวิทยาลัยนเรศวร
รองศาสตราจารย์ เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.สนธยา สีละมาด	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิ์ อีรสรณ์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณชลี โนริยา	มหาวิทยาลัยมหิดล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลมณี ศรีบุญ	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ	มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถนอมศักดิ์ เสนาคำ	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิษฏี กุฎอินทร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา อินทร์พงษ์พันธุ์	มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพจน์ ไชยนอก	มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวลี แก้วช่วย	มหาวิทยาลัยมหิดล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติพงษ์ สุขดี	มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนริศย์ ธนัยอุดมพัฒน์	มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยัน สมพงษ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ วันลา	มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนรติ นิ่มเนติพันธ์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษดา ตามประดิษฐ์	มหาวิทยาลัยพะเยา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธารินทร์ ก้านเหลือง	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรนภา ทศนัยนา	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
อาจารย์ ดร.กฤษฏา ปาณะเสรี	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



กองบรรณาธิการ
วารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่
(Journal of Modern Sport Management)

วัตถุประสงค์และขอบเขตของวารสาร

มุ่งเน้นเพื่อตีพิมพ์บทความด้านนวัตกรรมการแข่งขันประจักษ์ ทฤษฎี และปริทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับ (แต่ไม่จำกัดเพียง) การจัดการกีฬา เช่น กลยุทธ์และการจัดการ พฤติกรรมองค์กรและการจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการธุรกิจและนานาชาติ การท่องเที่ยว การจัดการเวลาว่างและการบริการ การตลาด สิ่งเกี่ยวข้องกับการอุตสาหกรรม และการศึกษา

ที่ปรึกษา	๑. ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.สมบัติ กาญจนกิจ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิตร สมานิติ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	๓. รองศาสตราจารย์ ดร.รัชนี ขวัญบุญจัน	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	๔. รองศาสตราจารย์ ดร.นภาพร ทัศนัยนา	มหาวิทยาลัยบูรพา
	๕. รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณชลี โนริยา	มหาวิทยาลัยมหิดล
บรรณาธิการ	รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐชัย สุขสอาด	มหาวิทยาลัยมหิดล
รองบรรณาธิการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิฐชัย จันทร์คุณา	มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
ผู้ทรงคุณวุฒิ ประจำกองบรรณาธิการ	๑. Professor Dr. James Zhang	University of Georgia
	๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา สังขวดี	มหาวิทยาลัยนเรศวร
	๓. รองศาสตราจารย์ เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	๔. รองศาสตราจารย์ ดร.สนธยา สีละมาด	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
	๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลมนิ ศรีบุญ	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
	๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ	มหาวิทยาลัยบูรพา
	๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิษฏี ภูมิอินทร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
กองบรรณาธิการ ฝ่ายจัดการ	๑. อาจารย์ ดร.อาชวิทธิ์ เจริญกลิ่นจันทร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
	๒. อาจารย์ ดร.วรวิทย์ นาคพนม	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
	๓. นางสาวชลธิชา บัวศรี	มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ



สารจากนายกสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย

จากจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งของสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2551 ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามีการดำเนินการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการทำงาน โดยมุ่งไปที่การให้ความสำคัญกับระบบนิเวศกีฬา (Sport Ecosystems) ของประเทศไทย ทั้งในส่วนที่เป็น **ต้นน้ำ** ซึ่งได้แก่กีฬาขั้นพื้นฐาน และกีฬาเพื่อมวลชน ไปพร้อมกับส่วน **กลางน้ำ** ที่ประกอบด้วยกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทุกระดับ ซึ่งจากการดำเนินการของสมาคมฯ ได้ทำให้เกิดผลกระทบต่องานในมิติที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนให้มวลชนมีการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ ไปพร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศทุกระดับผ่านการพัฒนาศูนย์กลางการจัดการกีฬาที่ได้มาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็น ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และผู้บริหารการกีฬา และด้าน **ปลายน้ำ** ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายนักกีฬาอาชีพและอุตสาหกรรมกีฬาที่ประกอบไปด้วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ทั้งในภาคการผลิต ภาคการค้าและภาคบริการด้านการกีฬารวมไปถึงการมุ่งหวังให้เกิดการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการจัดการกีฬาออกไปอย่างกว้างขวาง

ในฐานะ นายกสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย¹ คนที่ 4² ดำรงตำแหน่งระหว่าง ปี พ.ศ. 2565-2567 สิ่งที่เป็นความท้าทายและเป็นเป้าหมายในการขับเคลื่อนภายใน 2 ปี ต่อจากนี้ไป มุ่งนำพาสมาคมฯ **“เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการจัดการกีฬาสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาที่ยั่งยืน”** โดยมี 3 พันธกิจ ดังนี้ (1) สร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาสู่ความยั่งยืน (2) สร้างมูลค่าเพิ่มและผลักดันองค์ความรู้ด้านการจัดการกีฬาสู่สากล สู่สาธารณะทั้งในระดับชาติและนานาชาติ และ (3) มุ่งขับเคลื่อนและเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่บุคลากรอุตสาหกรรมกีฬาไทย ส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมกีฬา

ทั้งนี้การจัดทำ **“วารสารการจัดการกีฬาสัมัยใหม่”** มีวัตถุประสงค์เพื่อการรวบรวม เผยแพร่ และต่อยอดองค์ความรู้ด้านการจัดการกีฬาออกไปอย่างกว้างขวาง เพื่อให้วารสารเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยในการขับเคลื่อนการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทยในมิติสำคัญต่าง ๆ ทุกระดับ ตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ ไปจนถึง ปลายน้ำ และยังสามารถใช้เป็นพื้นที่ให้แก่ ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ผู้นำท้องถิ่น นักวิจัย นักวิชาการ นิสิต/นักศึกษาและผู้เชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกีฬาและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้นำประสบการณ์ด้านการจัดการกีฬาสัมัยใหม่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งความรู้นั้นจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ในการจัดการกีฬาที่จะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศต่อไปในอนาคต

¹ นายกสมาคมฯ คนที่ 1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิตร สมบัติโต, นายกสมาคมฯ คนที่ 2 ดร.ชัย นิมากร, นายกสมาคมฯ คนที่ 3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมทบ จิตะฐาน

² นายกสมาคมฯ คนที่ 4 รศ. ดร. วรณชลิ โนริยา



สมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย “ภายใต้แนวคิด SMAT^X (สแมท เอกซ์)” มุ่งยกระดับการขับเคลื่อนสมาคม ฯ แบบองค์รวมพร้อมสร้างกลไกการขับเคลื่อนแบบมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม อาทิ SMAT^X Uni การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ SMAT^X MOTS (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประเด็นการขับเคลื่อนแผนพัฒนากีฬาชาติฉบับที่ 7 และโครงการพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลสถิติการออกกำลังกาย (Calories Credit Challenge หรือ CCC)), SMAT^X SAT (การจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย ประเด็นการส่งเสริมให้สมาคมกีฬามุ่งเน้นการจัดการแข่งขันกีฬายภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจใหม่ BCG Model), SMAT^X WISDOM (สถาบันการจัดการกีฬาเพื่อองค์กรกีฬา ประเด็นการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาท้องถิ่นของประเทศไทย) เพื่อพัฒนาศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถ และสามารถสร้างมูลค่าของอุตสาหกรรมกีฬาท้องถิ่นของประเทศไทย

รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณชลี โนริยา

นายกสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย วาระ พ.ศ.2565-2567



บทบรรณาธิการ

วารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่ เป็นวารสารของสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย จัดทำขึ้น เพื่อให้การรวบรวมองค์ความรู้ด้านการจัดการกีฬามีความต่อเนื่องอีกครั้ง หลังจากที่วารสารสมาคมการจัดการกีฬา ยุติการตีพิมพ์ในปี พ.ศ. 2559 ทั้งนี้ เป้าหมายของการจัดทำวารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่ แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะแรก (พ.ศ. 2565) จัดทำวารสารวิชาการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai Citation Index: TCI) ระยะที่สอง (พ.ศ. 2566) พัฒนาบทความวิจัยและบทความวิชาการ ที่มีคุณภาพจำนวน 3 ปีๆ ละ 2 ฉบับๆ ละ 8 เรื่อง รวมบทความที่คาดหวัง 48 เรื่อง และระยะที่สาม (พ.ศ. 2568) ได้รับการรับรองคุณภาพจากฐานข้อมูล TCI กลุ่ม 2

สำหรับ วารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่ฉบับนี้ เป็นฉบับปฐมฤกษ์ คือ ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 ซึ่งเป็นผลจากการทำงานอย่างหนักของกรรมการบริหารสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย กองบรรณาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ และผู้เขียน เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย เช่น การออกวารสารตรงตามเวลาที่กำหนด เว็บไซต์ที่มีข้อมูลครบถ้วน รูปแบบการตีพิมพ์ที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งรูปแบบการอ้างอิงที่ถูกต้องตามมาตรฐาน เป็นต้น โดยบทความในฉบับนี้ประกอบด้วยบทความที่ผ่านกระบวนการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนตีพิมพ์ จำนวน 3 เรื่อง ประกอบด้วยบทความวิจัย 1 เรื่อง คือ รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย: การวิจัยเชิงคุณภาพโดยเทคนิคการสรุปใจความสำคัญ บทความวิชาการ 2 เรื่อง ได้แก่ เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมกับการจัดการกีฬายุคใหม่ และทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาทตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเริ่มต้นการรวบรวมองค์ความรู้ที่จะบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เขียน ผู้อ่าน นักวิชาการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละบริบท

ในโอกาสนี้ต้องขอขอบพระคุณนายกสมาคม คณะกรรมการบริหารสมาคม กองบรรณาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ และผู้เขียน ที่มีส่วนร่วมสนับสนุนและผลักดันให้วารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่ ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 นี้ สามารถตีพิมพ์เผยแพร่ได้ตามเป้าหมาย และท้ายที่สุดนี้ ขอเชิญชวนอาจารย์ นักวิชาการ นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมกีฬา เข้าร่วมสมัครเป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย อันจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการรวบรวมองค์ความรู้ด้านการจัดการกีฬาของวารสารการจัดการกีฬาสมัยใหม่และสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการสำหรับศาสตร์สาขาการจัดการกีฬาของประเทศไทยสืบไป

รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐไชย สุขสอาด

บรรณาธิการ

มิถุนายน 2565



สารบัญ

เรื่อง

หน้า

บทความวิชาการ

ทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬา ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570)
วรรณชลี โนริยา

1

เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมกับการจัดการกีฬายุคใหม่
สุทธิณี ศรีบุรี

17

บทความวิจัย

รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์
ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย: การวิจัยเชิงคุณภาพโดยเทคนิค
การสรุปใจความสำคัญ
อัศวิน จันทระสม และ กรรณิกา อินชนะ

29



ทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬา ตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570)

วรรณชลี โนริยา

นายกสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

บทคัดย่อ

บทความนี้ผู้เขียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ในประเด็นพัฒนาที่ 5 ว่าด้วย การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา โดยทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการที่จะพลิกโฉมอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศไทย ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมกีฬานั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับในการพัฒนากีฬาของประเทศ จำเป็นต้องมีการนำทิศทางของอุตสาหกรรมกีฬาของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง มาปรับในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ให้มีความครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา รวมถึงการสนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ และการจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชนและส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา วัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์เชิงพื้นที่อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศไทยสามารถบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมีแนวทางการดำเนินการที่มีความเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

โดยในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ให้ประสบความสำเร็จผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน ระดับปฏิบัติการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นอุตสาหกรรมกีฬา การจัดการกีฬาแบบองค์รวม และระบบนิเวศของอุตสาหกรรมกีฬา พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงนโยบายด้านกีฬาทุกระดับของประเทศสู่การปฏิบัติ และมีแนวคิดของการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินการ มีระบบติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

คำสำคัญ: การขับเคลื่อนอุตสาหกรรม; อุตสาหกรรมกีฬา; แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ



THE DIRECTION OF THE SPORTS INDUSTRY ACCORDING TO THE 7th NATIONAL SPORTS DEVELOPMENT PLAN (2023-2027)

Wanchalee Noriya

President of Sport Management Association of Thailand
Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

Abstract

In this article, the author aims to study the fifth issue of the direction of the sports industry according to the 7th National Sports Development Plan (2023-2027). The issue is promoting and supporting the development of the sports industry. The issue was studied by analyzing and synthesizing related documents. Thai sports industry can be transformed by creating added value through stakeholders at all levels. They must consider the changing direction of the world sports industry to develop the competitiveness of sports-related industry businesses so that it covers the manufacturing sector, trade sector, and sports service sector. They must also support national and international sports events, support the organization of the private sector's sports events, and constantly promote local identity sports tourism culture. This concrete approach ensures that the direction of the Thai sports industry will achieve its vision and goals.

To achieve the 7th National Sports Development Plan (2023-2027), stakeholders at the policy level, industry drive level, and implementation level must understand the issues in the sports industry, holistic sports management, and the sports industry ecosystem. They must be able to implement all the national sports policies, is strategy-oriented, and implements a continuous monitoring system to ensure the efficiency and effectiveness of set goals.

Keywords: Industry Driving; Sports Industry; The National Sports Development Plan

Corresponding Author: Associate Professor Dr. Wanchalee Noriya, President of Sport Management Association of Thailand, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University
E-mail: wanchalee.n@smatthailand.org, wanchalee.nor@mahidol.ac.th



1. หลักการและเหตุผล

อุตสาหกรรมการกีฬา (Sports Industry) เป็นคำที่ใช้เรียกกลุ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งในหลายประเทศทั่วโลกมีความมั่นคงจากการขยายตัวและการบริโภคอุตสาหกรรมด้านการกีฬา ซึ่งอุตสาหกรรมการกีฬา ประกอบด้วย การผลิตสินค้า การบริการ การขยายตัว และการหดตัวของอุตสาหกรรมซึ่งอาจส่งผลโดยตรงกับความมั่นคงของเศรษฐกิจของประเทศ ในปี ค.ศ. 2017 มีการประมาณการถึงรายได้ที่เกิดจากกีฬาทั่วโลกอยู่ที่ประมาณ 90,900 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (Wit Boon, 2022) โดยแนวโน้มและการขยายตัวดังกล่าวส่งผลต่อการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและการส่งเสริมของประเทศต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงความตื่นตัวของภาคธุรกิจประเทศไทยด้วย

ในประเทศพัฒนาแล้วการกีฬาได้กลายเป็นอุตสาหกรรมที่ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างสำคัญ โดยเรียกอุตสาหกรรมประเภทนี้ว่า Consumption Economy เป็นเศรษฐกิจที่เน้นการบริโภคภายในประเทศเป็นสำคัญและส่งผลกระทบต่อด้านอื่นในทางสังคมอีกเป็นจำนวนมาก (Export-Import Bank of Thailand, 2015) ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมการกีฬากลายเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ เนื่องจากขนาดของตลาด รายได้ และศักยภาพด้านอื่นของตลาดอุตสาหกรรมการกีฬาส่งผลดีต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาประกอบด้วยหลายมิติ อาทิ โครงสร้างของตลาด พฤติกรรมของผู้บริโภค บทบาทภาครัฐ กฎระเบียบ ซึ่งทั้งหมดถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตของตลาดอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศ และหากเปรียบเทียบกับต่างประเทศจะทราบว่าประเทศไทยมีตลาดอุตสาหกรรมการกีฬาที่ยังไม่ใหญ่มากนัก

อย่างไรก็ตาม ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการกีฬาทั้งในเรื่องรายได้ของกลุ่มกีฬาอาชีพที่มีการแข่งขันจำนวนมากขึ้น หรือการรับชมการแข่งขันกีฬาที่มีความตื่นตัวมากขึ้นอันเป็นผลให้รัฐบาลต้องหันมาให้ความสนใจต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมในกลุ่มนี้ โดยในการกำหนดแผนนโยบายข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา ปรากฏกฎหมายเพื่อให้การส่งเสริมกลุ่มบุคลากรกีฬาอาชีพ พระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทย ตามบทบัญญัติอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 9 ให้คณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้ (1) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ (2) เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการกีฬาของประเทศ รวมทั้งเสนอมาตรการแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคการปฏิบัติการตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการพัฒนาการกีฬาของชาติ (3) พิจารณาให้หน่วยงานของรัฐซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและอุตสาหกรรมการกีฬา รวมทั้งให้มีการจัดทำมาตรฐานโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬา (5) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (6) ติดตามและประเมินผลการดำเนินการของภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (7) เสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและติดตามการดำเนินการของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติตาม



กฎหมายว่าด้วยการกีฬาแห่งประเทศไทย และ (8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการ หรือตามที่นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (Government Gazette, 2013)

การส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬาเป็นประเด็นที่สภาปฏิรูปแห่งชาติได้ทำการศึกษาวิเคราะห์และจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนทั่วประเทศจนได้ข้อสรุปว่า ภาครัฐควรมีการส่งเสริมและสนับสนุน อุตสาหกรรมการกีฬาของไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ และได้บรรจุเรื่อง การส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬาไว้ในวาระปฏิรูปที่ 19 การกีฬาในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริม การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจากการกีฬา ทั้งนี้ ได้รับความเห็นชอบจากสภาปฏิรูปแห่งชาติ เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2558 ทั้งยังได้บรรจุไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ คือ ด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬา และได้รับความเห็นชอบจากสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2558 ซึ่งได้มีการเสนอให้ มีการส่งเสริมอุตสาหกรรมการกีฬาโดยการเพิ่มรายได้จาก 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ รายได้จากกีฬาเพื่อการอาชีพ (Professional Sports Revenue) และ รายได้จากกีฬาเพื่อความบันเทิงและนันทนาการ (Recreational Sports Revenue) รวมทั้งปรากฏเป็นแนวทางเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในเชิงธุรกิจของภาค บริการที่มีศักยภาพทั้งฐานบริการเดิมและฐานบริการใหม่เพื่อส่งเสริมให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตได้ อย่างเข้มแข็งตามแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) รวมไปถึงการกำหนดแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) โดยกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อต้องการให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละหน่วยงาน เพื่อช่วยผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนาตามแผนสู่การ ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งให้การกีฬาของประเทศไทยได้เครื่องมือในการสร้างสังคมสุขภาวะและความ มั่งคั่ง มั่นคง ยั่งยืน ทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป (Ministry of Tourism and Sports, 2022)

นอกจากนี้ จากผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2560-2564) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาเพื่อเป็นส่วนสำคัญในการสร้าง มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจพบว่า มีประเด็นที่ยังไม่บรรลุตัวชี้วัด 2 ประเด็น คือ (1) การขาดการกำหนดขอบเขต อุตสาหกรรมการกีฬาที่มีความชัดเจนตามรหัสมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย หรือ Thailand Standard Industrial Classification (TSIC) จึงส่งผลกระทบต่อประสานงานเพื่อการดำเนินการการลงทุนในอุตสาหกรรม การกีฬา และ (2) การขาดการจัดเก็บข้อมูลสถิติการส่งออกสินค้าการกีฬา มูลค่าการซื้อขายนักกีฬาที่ขาดการ เก็บรวบรวมข้อมูลเนื่องจากขาดผู้รับผิดชอบ นอกจากนั้นแล้วยังพบว่ามีปัญหาในเรื่องของการทำความเข้าใจ ในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาของหน่วยงานและไม่มีแนวทางในการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม (CA International Information, 2019)

ดังนั้นจากตัวชี้วัดที่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงส่งผลให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาตระหนักถึงและ เมื่อมีการจัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) จึงได้สอดแทรกแผนกลยุทธ์ที่มุ่งการ สร้างความรู้ ความเข้าใจในประเด็นการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาแบบองค์รวม



ผู้เขียนจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอแนวทางทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ในประเด็นพัฒนาที่ 5 ว่าด้วย การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา โดยมุ่งขับเคลื่อนใน 3 มิติ ได้แก่ (1) การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาที่ครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา สนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การกีฬาระดับชาติและนานาชาติ (2) การจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน (International Sports Events & Private Sports Events) เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว (3) การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จากอุตสาหกรรมการกีฬาให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดสำคัญทั้งสิ้น 5 ประเด็น ดังนี้ (1) นิยาม อุตสาหกรรมการกีฬา (2) 5 ประเด็นพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) (3) แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาสู่การปฏิบัติ (4) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬา และ (5) บทสรุป

2. นิยาม อุตสาหกรรมการกีฬา

การเติบโตของอุตสาหกรรมการกีฬา (Growth of the Sports industry) แชนก์ และลินเบอร์เกอร์ (Shank & Lyberger 2015) ได้กล่าวว่า กีฬาเป็นสถาบันที่มีความสำคัญและความเป็นสากลมากที่สุดแห่งหนึ่งตามรายงานของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการของสหรัฐอเมริกา เอ. ที. คาร์เนย์ (A. T. Kearney) ได้รายงานว่าการกีฬา (Sports Industry) ถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมสำคัญประเภทหนึ่งใน อุตสาหกรรมชั้นนำของโลกที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มีแนวโน้มและทิศทางที่จะพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการกีฬาสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศที่พัฒนาแล้วจำนวนมาก ทั้งนี้ เพราะมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับต้น ๆ ของโลก เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมสำคัญประเภทอื่น โดยในภาพรวมพบว่า เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากอุตสาหกรรมการกีฬามูลค่ารวมมากกว่า 400,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีพัฒนาการของอุตสาหกรรมการกีฬาใหญ่เป็นอันดับหนึ่งของโลก มีมูลค่าการตลาดมากกว่าปีละ 210,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นร้อยละ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP)

ส่วนในภูมิภาคเอเชีย สาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรมการกีฬาใหญ่ที่สุด มูลค่าทางเศรษฐกิจ ประมาณ 800,000 ล้านหยวน หรือคิดเป็นร้อยละ 0.2 ของ GDP และจากการวิจัยของพลังก์เก็ตท์ (Plunkett Research, 2009) พบว่า อุตสาหกรรมการกีฬานั้น มีขนาดใหญ่กว่าอุตสาหกรรมรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาถึง 2 เท่า และมีขนาดใหญ่กว่าอุตสาหกรรมภาพยนตร์ถึง 7 เท่า ซึ่งอุตสาหกรรมการกีฬานี้กำลังกลายเป็นสากลมากขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนด้วยสื่อสมัยใหม่และสื่อแบบดั้งเดิม โดยในแต่ละพื้นที่จะมีความหลากหลายของอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น ทั้งด้านการโฆษณา การให้การสนับสนุน ฯลฯ และขณะเดียวกันสถานีเคเบิลทีวีของอเมริกา Entertainment and Sports Programming Network (ESPN) ชี้ให้เห็นว่าเกมจะสนุกขึ้น นักกีฬาจะได้รับความนิยมมากขึ้น กีฬาได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ดังนั้นตัวชี้วัดความสำเร็จเติบโตของอุตสาหกรรมการกีฬา สามารถวัดได้จากจำนวนผู้ชมหรือแฟนคลับ จำนวนผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม



กีฬา ปริมาณของสื่อต่าง ๆ ปริมาณการขายสินค้ากีฬาและบริการที่เกี่ยวข้องกับกีฬา รวมทั้งอัตราการจ้างงานของอุตสาหกรรมกีฬาในตลาดโลก

อุตสาหกรรมกีฬาและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและกีฬาถือเป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจโลกและมีความเข้มแข็งที่จะสามารถเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจด้านอื่น ๆ อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูงในสังคมโลกเนื่องจากธุรกิจกีฬามีมากมาย เช่น ธุรกิจท่องเที่ยวกีฬา ธุรกิจผลิตและค้าปลีก ธุรกิจเครื่องแต่งกายกีฬา รวมถึงการแข่งขันกีฬาสมัครเล่นและกีฬาอาชีพ ธุรกิจนันทนาการ ธุรกิจการแข่งขันกีฬาทางน้ำ กีฬากลางแจ้งจากการเติบโตของอุตสาหกรรมที่ก้าวไปอย่างรวดเร็วและอย่างต่อเนื่องดังกล่าว สามารถสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างมาก จึงมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายของอุตสาหกรรมกีฬา ดังนี้

อุตสาหกรรมกีฬา หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีความหลากหลาย ทั้งกีฬาอาชีพ นักกีฬาในระดับมหาวิทยาลัย กีฬาเพื่อสุขภาพและการออกกำลังกาย กีฬาเพื่อนันทนาการและการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (Hums, Barr, & Gullion, 1999) พิตต์ และสต็อลล่า (Pitts & Stotlar, 2013) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมกีฬา หมายถึง กลุ่มของตลาดที่ประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์และบริการด้านการกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการซึ่งสามารถจะจัดให้อยู่ในรูปแบบของกิจกรรม สินค้า บริการ บุคลากร สถานที่ ตลอดจนแนวคิด ในปัจจุบันอุตสาหกรรมกีฬา ประกอบด้วย ภาคการดำเนินงานที่สำคัญ 2 ภาค คือ ภาคสินค้า และภาคบริการ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้ (1) ภาคสินค้าการกีฬา ได้แก่ อุปกรณ์กีฬา เสื้อผ้าและชุดกีฬา อุปกรณ์วิทยาศาสตร์การกีฬา การก่อสร้างสนามกีฬา เป็นต้น (2) ภาคบริการการกีฬา ได้แก่ การศึกษาเกี่ยวกับการกีฬา (สถาบันการพลศึกษา: หลักสูตร การบริหารจัดการการกีฬา) สโมสรกีฬาอาชีพ สโมสรกีฬาเพื่อบริการบุคคลทั่วไป โรงเรียนกีฬา (sport academy) นักวิทยาศาสตร์การกีฬา นักกายภาพบำบัด ผู้ประกอบการวิทยาศาสตร์การฟื้นฟูสุขภาพ เวชศาสตร์การกีฬา นักกีฬาอาชีพ ผู้บริหาร ทางการตลาดการกีฬา เอเยนต์ทางการกีฬา ผู้จัดการนักกีฬา ที่ปรึกษากฎหมายด้านการกีฬา การแข่งขันกีฬาอาชีพ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางการกีฬา การเป็นผู้สนับสนุนการกีฬา ผู้ประกอบการและเจ้าของสนามกีฬา ผู้สื่อข่าวกีฬา และผู้ผลิตรายการกีฬา ซึ่งมีความสอดคล้อง พิตต์ ฟิลด์ลิ่ง และมิลเลอร์ (Pitts, Fielding, & Miller, 1994) กล่าวว่า อุตสาหกรรมกีฬา เป็นกลุ่มของตลาดที่ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์และบริการด้านการกีฬา การออกกำลังกาย และนันทนาการ สามารถจัดให้อยู่ในรูปแบบของกิจกรรม สินค้า บริการ บุคลากร สถานที่ ตลอดจนแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจอุปกรณ์กีฬา ธุรกิจเพื่อการบริหาร ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร อาหารเสริมและเครื่องดื่ม ธุรกิจกิจกรรมการแข่งขันต่าง ๆ รวมถึงสถาบันพัฒนากีฬาอาชีพทุกระดับ ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์แตกต่างกันไปซึ่งสามารถแบ่งผู้บริโภคออกตามความต้องการแต่ละกลุ่มได้

นอกจากนี้ คณะกรรมาธิการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (National Reform Steering Committee, 2016) กล่าวว่า อุตสาหกรรมกีฬา ถือได้ว่าเป็นกลไกหนึ่งที่มีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยจะดำรงบทบาทในเรื่องการผลิต การสร้างและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการกีฬา นักกีฬา บุคลากรกีฬา และภาคธุรกิจต่าง ๆ อาทิ สโมสรกีฬา ลิขสิทธิ์และสิทธิประโยชน์ ผู้ผลิต จำหน่าย นำเข้าและส่งออก สถานบริการ ออกกำลังกาย ฟิตเนส และสอนกีฬา สถานศึกษา ซึ่งองค์พหุทั้งหมดย่อมจะมีการเกี่ยวข้อง



เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ในภาพรวม คือ ปริมาณเม็ดเงินจะเข้าสู่ระบบการเงิน การคลังของประเทศ นำมาสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อันเป็นผลสืบเนื่องจาก การดำเนินการกีฬาในภาพรวมของประเทศ สถาปนาเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปประเทศ ร่วมกับกระทรวง ท่องเที่ยวและการกีฬา สำนักงานสภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สถาบันการศึกษาทางการกีฬา และสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้มีการจัดหมวดหมู่ของกลุ่มที่มีลักษณะธุรกิจ ที่มีการประกอบกิจการอย่างใกล้ชิดและเชื่อมโยงกัน เป็นกลุ่มธุรกิจ (Cluster) จำนวน 5 กลุ่มธุรกิจ ประกอบด้วย (1) กลุ่มให้บริการสถานบริการออกกำลังกายและสันทนาการกีฬาสมัครเล่น (2) กลุ่มให้บริการสื่อสารมวลชน ลิขสิทธิ์ทางการกีฬาและกีฬาอาชีพ (3) กลุ่มวิทยากรทางการกีฬาและผู้ผลิตบุคลากรทางการกีฬา (4) กลุ่มกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว และการจัดการแข่งขัน และ (5) กลุ่มผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้นำเข้าและส่งออกทางการกีฬา โดยรวมไปถึง กลุ่มของตลาดที่ครอบคลุมภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการ โดยประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ ซึ่งสามารถจะจัดให้อยู่ในรูปแบบของสินค้า บริการ บุคลากร สถานที่ และกิจกรรม รวมถึงกิจกรรมกีฬาเชิงท่องเที่ยว (Sports Tourism)

จากความหมายของอุตสาหกรรมการกีฬาสามารถสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมการกีฬา เป็นอุตสาหกรรมที่มีการนำเสนอสินค้าและบริการทางการกีฬาให้กับผู้บริโภค โดยมีรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันออกไปตามประเภท หรือชนิดของอุตสาหกรรมการกีฬา เช่น ผลิตภัณฑ์และธุรกิจด้านกีฬา การออกกำลังกาย ธุรกิจอุปกรณ์กีฬา ธุรกิจเพื่อการบริการ ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร อาหารเสริมและเครื่องดื่ม ธุรกิจกิจกรรมการแข่งขันต่าง ๆ การ หรือผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับนันทนาการ กิจกรรมพักผ่อนหย่อนใจ การดูแลสุขภาพเพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้จากการกีฬารวมถึงสร้างอาชีพกับประชากรทุกกลุ่ม และยังเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิต จำหน่ายและให้บริการผลิตภัณฑ์กีฬาทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (Product and Service) ในกิจกรรมกีฬาและการออกกำลังกาย รวมถึงการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sports Tourism) และกีฬาเพื่อนันทนาการ (Recreational Sports) เป็นต้น

3. 5 ประเด็นพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570)

ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “คนไทย สุขภาพดี กีฬาเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจไทย” โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดทำแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางพัฒนา การกีฬาของประเทศตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยครอบคลุมทุกภาคส่วนและกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องของการกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ กีฬาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมพัฒนาการออกกำลังกายและพื้นฐาน การเล่นกีฬาสำหรับเด็กและเยาวชน กีฬาเพื่อมวลชนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการออกกำลังกายและพื้นฐานการเล่นกีฬาสำหรับประชาชนทุกกลุ่ม กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ เพื่อพัฒนานักกีฬาทุกระดับและบุคลากรทางการกีฬาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอุตสาหกรรม การกีฬาเพื่อส่งเสริมพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการกีฬา (Ministry of Tourism and Sports, 2022)



ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนของชาติที่จัดทำขึ้นโดยมีกฎหมายรองรับ คือ พระราชบัญญัตินโยบายการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2561 หรืออาจกล่าวได้ว่า ถือเป็นแผนที่จัดทำขึ้นตามกฎหมาย จึงมีสภาพบังคับต่อส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ระบุให้เป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ โดยจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาเพื่อรองรับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติและปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของบทบัญญัติตาม มาตรา 35 ของพระราชบัญญัตินโยบายการกีฬาแห่งชาติ โดยในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ประกอบไปด้วยสาระสำคัญของประเด็นในการพัฒนา 5 ประเด็นพัฒนา ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ 1: การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกคนเกิดการรับรู้และความตระหนักในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาอย่างถูกต้อง รู้กฎและกติกา มีทัศนคติที่ดี มีระเบียบวินัยและน้ำใจนักกีฬา รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมกีฬาและการแข่งขันกีฬาตามความถนัดหรือความสนใจเฉพาะบุคคลเพื่อให้เด็กและเยาวชนเกิดความต้องการในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการมีสุขภาพที่ดี รวมถึงสามารถพัฒนาการเล่นกีฬาเพื่อการต่อยอดสู่ความเป็นเลิศได้

ประเด็นการพัฒนาที่ 2: การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาเพื่อมวลชนให้เป็นวิถีชีวิต เพื่อสร้างการรับรู้ ความตระหนัก ความต้องการ และส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่ม (ประชาชนทั่วไป ผู้พิการ บุคคลกลุ่มพิเศษ และผู้ด้อยโอกาส) มีการออกกำลังกายและเล่นกีฬาให้เป็นวิถีชีวิตเพื่อการมีสุขภาพที่ดี มีสุขภาพพลานามัยแข็งแรง ลดอัตราการป่วยของประชาชนทุกกลุ่มในกลุ่มโรคไม่ติดต่อ ลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล โดยมีการปลูกฝังค่านิยมกีฬาในประชาชนทุกกลุ่ม ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สถานที่ออกกำลังกาย และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาของประชาชนทุกกลุ่ม

ประเด็นการพัฒนาที่ 3: การส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ ส่งเสริมความต้องการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา รวมทั้งนักกีฬาคณพิการเพื่อความเป็นเลิศ การสร้างและการพัฒนานักกีฬาของชาติให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริม การพัฒนาต่อยอดนักกีฬาที่มีความเป็นเลิศไปสู่การมีอาชีพทางการกีฬาที่ยั่งยืน โดยจัดให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ศูนย์ฝึกกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา ทั้งนักกีฬาคณพิการและนักกีฬาคณพิการ รวมทั้งการสนับสนุนการยกระดับกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ ให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

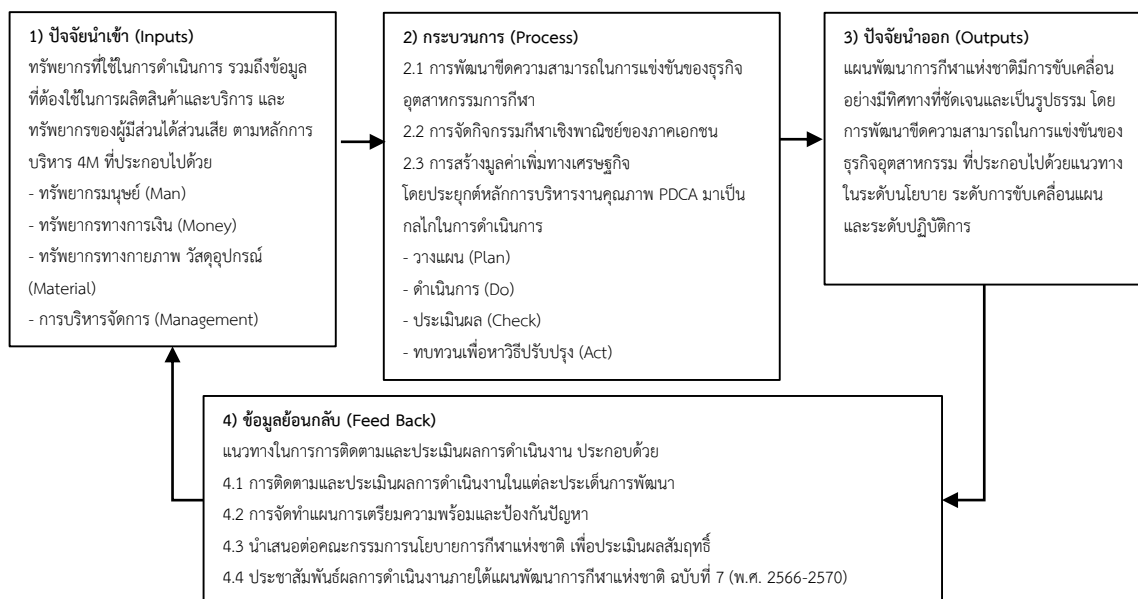
ประเด็นการพัฒนาที่ 4: การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการกีฬาเพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มในห่วงโซ่อุปทานของการกีฬา ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสำหรับการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรด้านการกีฬาทุกกลุ่ม ครอบคลุมครูผู้สอนพลศึกษา อาสาสมัครทางการกีฬา ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารการกีฬา และนักวิทยาศาสตร์การกีฬา รวมทั้งบุคลากรการกีฬาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกีฬา เช่น นักกฎหมายการกีฬา สถาปนิกการกีฬา สื่อมวลชนการกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรการกีฬาทุกกลุ่ม ได้รับการรับรอง

มาตรฐานในระดับสากล หรือเทียบเท่าในระดับสากล เพื่อให้สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับตั้งแต่กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ และอุตสาหกรรม การกีฬาของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นการพัฒนาที่ 5: การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาที่ครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา สนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การกีฬาระดับชาติและนานาชาติ และการจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน (International Sports Events & Private Sports Events) เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จากอุตสาหกรรมกีฬาให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาสู่การปฏิบัติ

การศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาสู่การปฏิบัติผู้เขียนได้นำแนวคิดและทฤษฎีระบบ (System Theory) มาใช้เป็นแนวคิดหลักสำคัญเพื่อการพัฒนาแนวทาง โดย Scott (1967) ได้อธิบายว่าการนำแนวคิดและทฤษฎีระบบเข้ามามีใช้ในการจัดการระบบขององค์การ โดยการจัดการบทบาท หน้าที่ที่จะนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด หลักการ วิธีการ และการบริหารขององค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นภาพรวมและมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น Montgomery and Oladapo (2014) ได้อธิบายว่าแนวคิดและทฤษฎีระบบ เป็นการวิเคราะห์ที่จะช่วยให้องค์การมีความเข้าใจถึงระบบที่มีความซับซ้อน หรือมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันซึ่งแต่ละองค์ประกอบนั้นมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน โดยระบบนั้นจะเริ่มต้นจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยนำออก และข้อมูลย้อนกลับที่นำไปสู่การตรวจสอบเป็นระบบที่หมุนเวียนเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาสู่การปฏิบัติตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ที่มา: จัดทำเมื่อ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2565



จากภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาสู่การปฏิบัติตามแนวคิดทฤษฎีระบบ ซึ่งในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) โดยเฉพาะในประเด็นประเด็นการพัฒนาที่ 5 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา ผู้เขียนเห็นควรที่จะนำเอาทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้มาใช้เพื่อกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬา (ภาพที่ 1) อันประกอบไปด้วย

1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในกระบวนการบริหารจัดการตามหลักการบริหาร 4M ที่ประกอบไปด้วย ทรัพยากรมนุษย์ (Man) ทรัพยากรทางการเงิน (Money) ทรัพยากรทางกายภาพ วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) และข้อมูลที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยในอุตสาหกรรมการกีฬานั้นจะประกอบไปด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่ต่างก็มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าของระบบ (Tubtimcharoon, 2019) อันได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) กองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ธนาคารของรัฐ สถาบันการศึกษา สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กรมศุลกากร กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

2) กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการที่ช่วยในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนใน (1) การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาที่ครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา สนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การกีฬาระดับชาติและนานาชาติ (2) การจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน (International Sports Events & Private Sports Events) เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว (3) การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จากอุตสาหกรรมกีฬาให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินการให้ประเด็นดังกล่าวนี้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ควรมีการวางแผน มีการลงมือปฏิบัติ มีการตรวจสอบติดตาม และมีการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหารงานคุณภาพ PDCA (Deming Cycle) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดของประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Moen, 2009)

วางแผน (Plan) กระบวนการในการวางแผนการดำเนินการ โดยกระบวนการทำสำคัญนี้ได้อาศัยตามพระราชบัญญัตินโยบายการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬา และปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570)

ดำเนินการ (Do) เป็นกระบวนการในการดำเนินการตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) อันจะประกอบไปด้วย ประเด็นในการพัฒนาต่าง ๆ โดยสำหรับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาของประเทศนั้นจะมีการดำเนินการตามแนวทางการขับเคลื่อนในระดับต่าง ๆ แบ่งเป็นระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน และระดับปฏิบัติการ



ประเมินผล (Check) เพื่อให้การดำเนินการตามแผนพัฒนาในประเด็นของการส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาเป็นไปตามแผนและบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ จำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบผ่าน ตัวชี้วัดซึ่งถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) จำนวน 10 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) จำนวนและมูลค่ารายได้ของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการกีฬา มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (2) มูลค่าการส่งออกทางการกีฬาโดยรวมมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (3) มูลค่าทางเศรษฐกิจในการจัดการแข่งขันกีฬาในประเทศเพิ่มขึ้น (4) จำนวนกิจกรรมกีฬาเชิงท่องเที่ยวทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ทุกจังหวัด เพิ่มขึ้น (5) มีกิจกรรมกีฬาเชิงท่องเที่ยวที่เป็นอัตลักษณ์ประจำจังหวัดทั่วประเทศ (6) มีมาตรการด้านการเงินและ/หรือภาษี เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา (7) การลงทุนจากภาครัฐ และ/หรือภาคเอกชนในการค้นคว้าและวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมการกีฬามีอัตราการเติบโตไม่น้อยกว่าอัตราการเจริญเติบโตของมูลค่าการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในภาพรวมของประเทศในแต่ละปี (8) การยื่นจดอนุสิทธิบัตร สิทธิบัตร หรือลิขสิทธิ์ นวัตกรรมทางการกีฬาเชิงพาณิชย์ เพิ่มขึ้น (9) การพัฒนา เมืองกีฬาให้สำเร็จและยั่งยืน และ (10) มีการจัดทำข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศด้านการกีฬา (Gross Domestic Sports Product: GDSP) และการประเมินผลตอบแทนทางสังคม (Social Return On Investment: SROI) ที่เกี่ยวข้อง

จากการประเมินตัวชี้วัด จะทำให้เห็นถึงโอกาสของการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจที่จะสามารถเชื่อมโยง หรือมีการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างอุตสาหกรรมการกีฬากับอุตสาหกรรมไมซ์ (Meeting Incentive Conferencing Exhibitions: MICE) โดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) ซึ่งเป็น อุตสาหกรรมการจัดงานที่มอบโอกาสและประสบการณ์ให้กับผู้เข้าร่วมงานได้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และสร้าง โอกาสทางธุรกิจเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนทุกอุตสาหกรรมของไทย ซึ่งถือเป็นกลไกในการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ มูลค่าของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและกีฬาของประเทศมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดการ สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาและลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การสร้างงาน และกระจายรายได้ไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องทุกภูมิภาคทั่วประเทศ

ทบทวนเพื่อหาวิธีปรับปรุง (Act) กระบวนการของการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการหรือ ทรัพยากร เพื่อกำหนดมาตรการแก้ไขและปรับปรุงแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติต่อไป

3) ปัจจัยนำออก (Outputs) ได้แก่ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการกีฬาที่ครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา สนับสนุนการจัด กิจกรรมและมหกรรม การกีฬาระดับชาติและนานาชาติ การจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน (International Sports Events & Private Sports Events) เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว และการ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จากอุตสาหกรรมกีฬาให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลผลิตซึ่ง เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกระบวนการอันเป็นทิศทางการส่งเสริมประเด็นอุตสาหกรรมกีฬาสู่การปฏิบัติ โดยควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยในการขับเคลื่อนนั้นควรที่ประกอบไปด้วย แนวทางในระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Ministry of Tourism and Sports, 2022)



3.1 ระดับนโยบาย โดยการมุ่งขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยมีคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือให้ความเห็น กำกับดูแลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกีฬา รวมทั้งเสนอมาตรการแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคของการปฏิบัติการตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการพัฒนาการกีฬาของชาติก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบและสั่งการต่อไป โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ โดยวิเคราะห์และเสนอแนะมาตรการเพื่อผลักดันและสนับสนุนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนพิจารณาเสนอแนะแนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ เสนอแนะแนวทางการจัดสรรและแสวงหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการกีฬาในทุกภาคส่วนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และรายงานผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ

3.2 ระดับการขับเคลื่อนแผน มุ่งประเด็นสำคัญไปที่การบูรณาการแผนงานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำและติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ภายใต้ คณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ เพื่อติดตามการดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และผลักดัน ขับเคลื่อน ให้ข้อเสนอแนะ การพัฒนาตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กรและหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยคณะอนุกรรมการแต่งตั้งคณะทำงานฯ รายงานประเด็นการพัฒนา เพื่อขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละประเด็นการพัฒนาเป็นรายไตรมาสและรายปี จนถึงสิ้นสุดแผน โดยสำนักงาน ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาทำหน้าที่ประสานงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และให้คำแนะนำแก่หน่วยงานของรัฐซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬา รวมทั้งจัดทำและพัฒนากลไกและระบบการประสานงานด้านการกีฬา เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการการกีฬาของประเทศ ตลอดจนร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง กับการกีฬาของประเทศในการปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัตินโยบายการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาและปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570)

3.3 ระดับปฏิบัติการ โดยการมุ่งไปที่การติดตามและประเมินผลการพัฒนาการกีฬาอย่างเป็นระบบและประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยให้หน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาและปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬา แห่งชาติ รวมทั้งแก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการพัฒนาการกีฬาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและ



ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการกีฬาของประเทศดำเนินการตามนโยบายที่คณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติมอบหมาย โดยการประสานงานและบูรณาการการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนา

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการดำเนินการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่าง ๆ ได้ อันประกอบด้วย แนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยให้คณะทำงานฯ รายงานประเด็นการพัฒนาดำเนินการ ดังนี้

4.1 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละประเด็นการพัฒนา รายไตรมาสและรายปีและระยะครึ่งแผน และระยะสิ้นสุดแผน

4.2 จัดทำแผนการเตรียมความพร้อมและป้องกันปัญหาที่เกิดจากโรคติดต่ออุบัติใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาและการขับเคลื่อนการกีฬา

4.3 นำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนากีฬาทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

4.4 ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ จำเป็นที่จะต้องมีการนำเอาแนวคิดและทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในอุตสาหกรรมการกีฬาสามารถมองเห็นภาพรวมของอุตสาหกรรมการกีฬาตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับระบบนิเวศของอุตสาหกรรมการกีฬา (Sports Ecosystem) เพื่อก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมการกีฬาอย่างเป็นระบบ

5. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬา

การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายและมีความเป็นรูปธรรม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน ระดับปฏิบัติการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นอุตสาหกรรมกีฬา การจัดการกีฬาแบบองค์รวม และระบบนิเวศของอุตสาหกรรมการกีฬา พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงนโยบายด้านกีฬาทุกระดับของประเทศสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนนโยบายควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาทั้ง 5 ประการ ดังนี้

1) กรอบความคิด (Mindset) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับมุมมองของหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกีฬาให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนนโยบายควรมีกรอบคิดแห่งความเป็นไปได้และมองเห็นภาพความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นในมิติของการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมพัฒนาการออกกำลังกายและพื้นฐาน การเล่นกีฬาสำหรับเด็กและเยาวชน กีฬาเพื่อมวลชนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการออกกำลังกายและพื้นฐานการเล่นกีฬาสำหรับประชาชนทุกกลุ่ม กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ เพื่อพัฒนานักกีฬาทุกระดับและบุคลากรทางการกีฬาที่เกี่ยวข้อง



รวมถึงอุตสาหกรรมการศึกษาเพื่อส่งเสริมพัฒนารุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้เมื่อมองเห็นเป้าหมายเดียวกันก็จะทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถเห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การจัดการการศึกษาแบบองค์รวม (Sports Management Holistic) ผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนควรมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบองค์รวม โดยสามารถเข้าใจถึงหลักการ แนวคิดการจัดการศึกษา อุตสาหกรรมกีฬา เพื่อส่งเสริมและพัฒนาโดยการตระหนักถึงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมของประเทศ การวิเคราะห์และประเมินแผนยุทธศาสตร์กีฬาและแผนสุขภาพของชาติ การพัฒนาคุณภาพของสังคมโดยใช้นโยบายส่งเสริมกีฬาและสุขภาพ และการส่งเสริมสาธารณสุขภาคด้านสุขภาพสำหรับชุมชน เพื่อให้เกิดการดำเนินการร่วมกันอย่างเข้าใจอันจะนำไปสู่การพัฒนาตามแผนในประเด็นที่เกี่ยวข้องที่เชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) การทำงานแบบบูรณาการโดยอาศัยความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในมิติของทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทุน และการดำเนินการ เพื่อมุ่งให้การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬามีประสิทธิภาพ โดยการสนับสนุนให้ภาคเอกชน ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบระบบ กลไก โครงสร้าง ในส่วนของการบริหารจัดการกีฬา เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้าง พัฒนา และปรับใช้นวัตกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยี ไอที และสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการรวมไปถึงการสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ

4) เทคโนโลยีการกีฬาดิจิทัล (Sports Digital Platform) โดยการมุ่งนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการศึกษา ในมิติด้านการผลิต การขาย การบริการ และการส่งเสริมการตลาด เพื่อการพัฒนาสินค้าและบริการทางการกีฬา เช่น (1) Sporting Events ในการจัดการแข่งขันกีฬา นักกีฬา สปอนเซอร์ เอเยนต์นักกีฬา การถ่ายทอดสด (2) Sporting Goods ที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ เสื้อผ้า รองเท้า ของสะสม และของที่ระลึก ที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ค้าปลีก-ส่งในอุตสาหกรรมการศึกษา (3) Sports Training Service ศูนย์สุขภาพศูนย์ออกกำลังกาย ยิม สนามกีฬา สโมสรกีฬา โดยมีเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำออกกำลังกาย โค้ชแคมป์กีฬา ผู้ให้คำแนะนำด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา/โภชนาการ/จิตวิทยา การเรียนการสอน และการฝึกอบรม (4) Sports Information ธุรกิจสื่อ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร พอดแคส รายการ TV และสื่อโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดสินค้าและบริการของอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพ ทันสมัย และตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

5) การขับเคลื่อนนโยบายบนฐานข้อมูลจริงของอุตสาหกรรมการศึกษา (Data Driven) โดยผู้นำทางการกีฬามีการนำข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการศึกษาจากบัญชีประชาชาติด้านการกีฬา (Sport Satellite Accounts: SSA) มาใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เห็นแนวโน้มและทิศทางหรือสถานการณ์ของอุตสาหกรรมการศึกษาในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีการจัดทำแพลตฟอร์มคลอว์เครดิตาเลนจ์เพื่อมุ่งหวังให้เป็นแพลตฟอร์มกลางของประเทศในการเชื่อมโยงเชื่อมและบูรณาการข้อมูลสถิติการออกกำลังกายของประชาชนทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยมีทิศทางการขับเคลื่อนภายใต้แนวคิดโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Model) เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการกีฬาเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน



6. บทสรุป

การที่จะพลิกโฉมประเทศไทยด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมกีฬาให้เป็นภาพอนาคตที่เกิดขึ้นจริงได้นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาการกีฬาของประเทศในทุกๆระดับ ควรต้องมีการนำเอาทิศทางของอุตสาหกรรมการกีฬาโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงมาทำการวิเคราะห์ผ่านแนวคิดที่เป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศ ที่มีความครอบคลุมทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการด้านการกีฬา พร้อมทั้งการสนับสนุนการจัดกิจกรรมและมหกรรม การกีฬาระดับชาติและนานาชาติ การจัดกิจกรรมกีฬาเชิงพาณิชย์ของภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างการกีฬาเชิงท่องเที่ยว และการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ผ่านแนวทางในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน และระดับปฏิบัติการ โดยการมุ่งไปที่การติดตามและประเมินผลการพัฒนาการกีฬาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม และเพื่อให้การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศไทยบรรลุซึ่งเป้าหมายและมีความเป็นรูปธรรม ผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนนโยบายควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จของการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาอันประกอบไปด้วย กรอบความคิด การจัดการการกีฬาแบบองค์รวม การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีการกีฬาดิจิทัล และการขับเคลื่อนนโยบายบนฐานข้อมูลจริงของอุตสาหกรรมการกีฬาที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายของการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2566-2570) นับเป็นเสมือนกับความท้าทายที่สำคัญที่ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อนแผน ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ของแผนที่ต้องการให้คนไทยได้มีสุขภาพที่ดี และการเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจไทยด้วยอุตสาหกรรมการกีฬาผ่านแนวทางที่เป็นระบบ มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรม

References

- CA International Information. (2019). *Summary report of the follow-up assessment Implementation of the 6th National Sports Development Plan (BE 2560 2021), the first half of the plan*. Bangkok: CA International Information.
- Export-Import Bank of Thailand. (2015). *Developing countries are not easy to move towards a consumer economy*. Retrieved from <https://www.ryt9.com/s/exim/2306106>
- Government Gazette. (2013). *Professional Sports Promotion Act B.E. 2013*. Volume 130.
- Hums, M. A., Barr, C. A., & Gullion, L. (1999). The ethical issues confronting managers in the Sports industry. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 51 - 66.
- Ministry of Tourism and Sports. (2022). *(Draft) National Sports Development Plan No. 7 (2023-2027)*. Bangkok: Ministry of Tourism and Sports.



- Moen, R. (2009). *Foundation and History of the PDSA Cycle*. In Asian network for quality conference. Tokyo.
- Montgomery, E. G., & Oladapo, V. (2014). Talent management vulnerability in global healthcare value chains: A general systems theory perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 173 - 189.
- National Reform Steering Committee. (2016). *Sports Industry Promotion*. Bangkok: Secretariat of the National Reform Steering Assembly.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of Sports marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Tech.
- Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry segmentation theory and the Sports industry: Developing a Sports industry segment model. *Sports Marketing Quarterly*, 3(1), 15 - 24.
- Plunkett Research. (2009). *Plunkett's Sports industry almanac 2009*. Houston, TX: Plunkett Research.
- Scott, D. (1967). Some definitional suggestions for automata theory. *Journal of Computer and System Sciences*, 1(2), 187 - 212.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective*. London: Routledge.
- Tubtimcharoon, N. (2019). Situation Analysis for the Business of Small Hotels in Digital Economy Age in Thailand. *WMS Journal of Management*, 8(1), 1 - 9.
- Wit Boon. (2022). *Why is it so difficult to 'career' athletes in Thailand? Look at examples and find inspiration from the sports industry in US-Japan-UK*. Retrieved from <https://plus.thairath.co.th/topic/spark/101558>

Received: May, 11, 2022

Revised: June, 22, 2022

Accepted: June, 27, 2022



เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมกับการจัดการกีฬายุคใหม่

สุทธินี ศรีบุรี

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการนำเทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการกีฬา โดยใช้วิธีศึกษาบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปความ ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการกีฬาในมิติต่าง ๆ เช่น การฝึกซ้อมนักกีฬา การตัดสินผลการแข่งขันกีฬา การถ่ายทอดสดการแข่งขันกีฬา เป็นต้น แต่ด้วยต้นทุนของเทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมที่มีมูลค่าสูงรวมถึงบุคลากรทางกีหายังขาดความรู้และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริม และด้วยข้อจำกัดของอุปกรณ์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จึงทำให้ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมมาใช้ในการจัดการกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นจากการศึกษาผู้เขียนสรุปได้ว่า ในอนาคตเทคโนโลยีนี้จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนวงการกีฬาทั้งในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและอุตสาหกรรมธุรกิจกีฬาไม่ทางตรงก็ทางอ้อม แม้ว่าเทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมจะมีประโยชน์มากมาย แต่ในขณะเดียวกันปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยีนี้ก็มีความสำคัญและไม่ควรละเลย ควรมีการศึกษาอย่างละเอียด และมีการทำงานร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใช้งานหรือผู้บริโภคเพื่อนำมาใช้ในการออกแบบและพัฒนาระบบ เพื่อให้ผลลัพธ์ออกมามีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการใช้งานเฉพาะทางในแต่ละประเภทมากที่สุด

คำสำคัญ: ความเป็นจริงเสริม; เทคโนโลยี; การจัดการกีฬา



AUGMENTED REALITY AND MODERN SPORT MANAGEMENT

Suttinee Sriburi

Faculty of Sports Science, Kamphaeng Saen Campus, Kasetsart University

Abstract

This article aims to present a concept of applying the Augmented Reality (AR) technology in sport management by synthesizing, analyzing, and summarizing previous related articles and researches. The results showed that the benefits of AR technology used in sport sectors are the developing athletes' performance, assisting referees' decision, improving marketing strategies and enhancing sport broadcasting experience. However, there are obstacles including high cost of software investment, lack of AR technology implementation, limitation of instruments and internet network, applying AR technology in sport management seems ineffectiveness. Therefore, it can be concluded that AR technology will plays an important role in developing both sport science and sport industry sectors directly or indirectly. Even though, there are a lot of benefits of applying AR in sport management, the obstacles cannot be neglect. In-deep research and teamworking have to be done as well as surveying the users' opinion and satisfaction for designing and developing the system to maximize the results and fit to the application of every purposes.

Keywords: Augmented Reality, Technology, Sport Management



บทนำ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในช่วงทศวรรษที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมทางกีฬา เช่น การเล่นกีฬากีฬา การชมกีฬา เป็นต้น ผู้บริโภคมีความต้องการใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเพื่อความสะดวกสบายและสัมผัสประสบการณ์ใหม่ ๆ (Ratten & Ferreira, 2016) องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงทางด้านการกีฬาจึงต้องมีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาและดึงดูดกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้าในการใช้บริการเพื่อก้าวให้ทันกับกระแสของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างประสบความสำเร็จและยั่งยืน (Rundh & Gottfridsson, 2015)

ปัจจุบันหนึ่งในเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีแนวโน้มได้รับความนิยมได้รับความสนใจมากที่สุดคือ เทคโนโลยี “ความเป็นจริงเสริม” (Augmented reality หรือ AR) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่แต่งเติมขึ้นด้วยเทคโนโลยี (Royal Society of Thailand, 2019) กล่าวคือ เป็นการผสานกันระหว่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโลกจริงกับวัตถุหรือเนื้อหาที่ถูกสร้างขึ้นมาเพิ่มและวางซ้อนทับกับโลกจริงบนจอภาพโดยผ่านอุปกรณ์ เช่น สมาร์ทโฟน (Smartphone) โดย AR จัดอยู่ในกลุ่มเทคโนโลยีเสมือนจริง (Immersive technology) ซึ่งประกอบด้วยความเป็นจริงเสมือน (Virtual reality หรือ VR) และความเป็นจริงผสม (Mixed reality) จากการศึกษาบทความและงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า AR ถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในหลากหลายอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมการผลิต การค้าปลีก การท่องเที่ยว สุขภาพ การศึกษา การทหาร ความบันเทิง เป็นต้น (Fan, Chai, Deng, & Dong, 2020)

ในอดีต ระบบ AR มีความซับซ้อนและมีต้นทุนในการพัฒนาสูงทำให้การเข้าถึงและการยอมรับการใช้งานมีข้อจำกัด แต่หลังจากที่เริ่มมีการพัฒนาระบบ AR บนสมาร์ทโฟนในช่วงที่ผ่านมาทำให้ AR มีการพัฒนาและเติบโตมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมือถือ แอปพลิเคชัน AR บนสมาร์ทโฟนจึงเข้าใช้งานได้ง่าย มีความคล่องตัว และเป็นที่นิยมมากขึ้น จนทำให้สมาร์ทโฟนเป็นอุปกรณ์ที่ผู้บริโภคให้นิยามมากที่สุดในการใช้งาน AR (Goebert, 2020) จะเห็นได้จากการที่ตลาดเทคโนโลยี AR และ VR ซึ่งมีมูลค่า 37 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2022 ถูกคาดการณ์ว่าจะเติบโตสูงถึง 114.5 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2027 (Mehra, 2022)

ความหมายและประเภทของ AR

เทคโนโลยี AR ช่วยให้ผู้ใช้สามารถรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมจริงในขณะที่มีวัตถุหรือภาพเสมือนซ้อนทับอยู่ข้างบนภาพนิ่งหรือภาพเคลื่อนไหวเดียวกัน ช่วยปรับมุมมองของผู้ใช้งานให้สามารถเห็นข้อมูลหรือวัตถุที่ไม่สามารถรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัสของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการรับรู้และประสบการณ์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในโลกแห่งความเป็นจริง (Azuma, 1997) ระบบจะแสดงการทำงานร่วมกันระหว่างลักษณะของฉากหลังทางกายภาพ เนื้อหาหรือวัตถุที่ถูกสร้างขึ้น และผู้ใช้งาน ในการแสดงภาพเสมือนจริงโดยยังคงความสามารถในการมองผ่านภูมิทัศน์ทางกายภาพ ตัวอย่างเช่น ผู้ชมสามารถดูการแข่งขันกีฬาผ่านอุปกรณ์ที่ใช้ระบบ AR โดยข้อมูลการแข่งขันที่เกี่ยวข้องจะแสดงผลซ้อนทับภาพฉากหลังสนามกีฬาที่มีการแข่งขันจริงบน



จอแสดงผล ผลลัพธ์ที่ได้คืออุปกรณ์จะแสดงข้อมูลแก่ผู้ใช้งานหรือผู้ชมโดยไม่ต้องละสายตาจากภาพหรือเหตุการณ์ตรงหน้า (Sporttechie, 2017)

การแสดงผลของเทคโนโลยี AR แบ่งออกเป็น 4 ประเภท (Schmalstieg & Hollerer, 2016) คือ

1. Head-mounted display AR เป็นการแสดงผลรูปแบบแรกและมีการศึกษาวิจัยมากที่สุดตั้งแต่ในอดีต โดยเริ่มมีการศึกษาวิจัยครั้งแรกในปี 1968 โดย Ivan Sutherland ผู้ใช้งานจะต้องสวมอุปกรณ์ที่มีจอภาพไว้บนศีรษะ ในช่วงแรกอุปกรณ์จะมีขนาดใหญ่ มีน้ำหนักมาก และลักษณะภายนอกไม่ดึงดูดการใช้งาน หลังจากนั้นมีการพัฒนาต่อมาเรื่อย ๆ จนมาถึงยุคของ Google glasses ที่พยายามแก้ไขข้อเสียต่าง ๆ ที่เคยมีมา แต่ด้วยราคาที่สูง ประโยชน์การใช้สอยน้อย และการออกแบบยังไม่ดีนัก ผลลัพธ์ขั้นนี้จึงถูกยุติการผลิตและยกเลิกการขาย จนมาถึงอุปกรณ์แว่นตาอัจฉริยะคือ Magic Leap และ Hololens ซึ่งเป็นเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดที่กำลังอยู่ในขั้นตอนการทดสอบ ผลิต และนำไปใช้ (Garcia, 2019)

2. Smartphone-based AR เป็นอุปกรณ์ระบบ AR ที่คนใช้งานมากที่สุด ส่งผลให้การใช้งานเทคโนโลยีนี้มีการเติบโตเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยสมาร์ทโฟนในปัจจุบันถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยี AR โดยเฉพาะ (Boland, 2017) และในอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมถึงวงการกีฬาใช้เทคโนโลยี AR โดยการใช้บนสมาร์ทโฟนเป็นหลัก (Haller, Billingham, & Thomas, 2007)

3. Broadcast AR เป็นเครื่องมือที่เข้าไปช่วยเสริมเนื้อหาการถ่ายทอดการแข่งขันกีฬาแบบปกติ โดยข้อมูลกราฟฟิคที่ปรากฏขึ้นบนหน้าจอที่รับสัญญาณถ่ายทอดจะช่วยให้ผู้ชมได้รับข้อมูลในรายการที่ดูอยู่ และเกิดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมหรือการแข่งขันกีฬาที่รับชมอยู่มากขึ้น และได้รับประสบการณ์การชมที่แตกต่างจากเดิม (Han, Farin, & With, 2007)

4. Projector-based AR เป็นการใช้เครื่องฉายแสงแสดงภาพจำลองเสมือนจริง ซึ่งจำเป็นต้องใช้พื้นที่ว่างในการตั้งจอภาพหรือฉายภาพบนวัตถุหรือพื้นที่ที่เหมาะสม ทำให้ตัวอุปกรณ์เคลื่อนย้ายได้ยากเมื่อเทียบกับการแสดงผลประเภทอื่น ๆ ส่งผลให้การแสดงผลประเภทนี้ไม่เป็นที่นิยมนักและมักถูกนำไปใช้งานเฉพาะด้าน เช่น การฝึกอบรมทางการแพทย์ การแสดงงานในพิพิธภัณฑ์ การแสดงงานทางสถาปัตยกรรม เป็นต้น (Haller et al., 2007)

การใช้เทคโนโลยี AR กับกีฬา

การนำ AR มาใช้ในการกีฬานั้นแรกเริ่มจะมุ่งเน้นไปที่การนำมาใช้กับนักกีฬาและการฝึกซ้อม โดยเฉพาะกับนักกีฬาในระดับอาชีพและเป็นเลิศโดยการสร้างภาพเสมือนจริงในการฝึกซ้อม นักกีฬาจะสามารถฝึกซ้อมได้ในสถานการณ์จำลองที่สร้างขึ้นตามเงื่อนไขสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เหมาะสมและควบคุมได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพจริงอาจมีความซับซ้อนและควบคุมได้ยาก และอาจต้องเดินทางไกล นอกจากนี้ยังเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดอาการบาดเจ็บ และช่วยลดความเสียหายหรือความเสื่อมของอุปกรณ์กีฬาที่มีราคาแพงในการฝึกซ้อมอีกด้วย เช่น กีฬามอเตอร์สปอร์ตนำเทคโนโลยี AR มาใช้ในการฝึกโดยใช้เครื่องจำลองภาพเสมือนที่ให้ประสบการณ์ใกล้เคียงกับสภาพแวดล้อมเส้นทางจริงควบคู่กับอุปกรณ์ที่สามารถเร่งความเร็วได้ และกำหนดให้รถอยู่บนเส้นทางได้ (Noury, Polman, Maloney, & Gorman, 2022)

ในการจัดการแข่งขัน เทคโนโลยี AR ถูกนำมาใช้ช่วยตัดสินคะแนนในระหว่างการแข่งขัน เรียกว่า ระบบฮอว์คอาย (Hawk-Eye) ในกีฬาเทนนิส วอลเลย์บอล และเบสบอล โดยจะใช้ช่วยตัดสินแต้มที่นักกีฬาโต้แย้งคำตัดสินของกรรมการ ซึ่งระบบนี้จะช่วยลดความผิดพลาดในการตัดสินของกรรมการได้ (Bozyer, 2015)

นอกจากนี้ AR เริ่มถูกนำมาใช้ประโยชน์ในด้านการสื่อสารและการตลาดอย่างแพร่หลาย (Rauschnabel, Felix, & Hinsch, 2019) โดยเข้ามามีส่วนสำคัญในวงการกีฬามากขึ้นเรื่อย ๆ เห็นได้จากการที่เทคโนโลยีนี้ได้รับเลือกให้เป็นหนึ่งในสุดยอด 5 เทรนด์การตลาดปี 2019 (Mulcahy, 2019) และมีการนำเทคโนโลยีนี้มาประยุกต์ใช้ในสโมสรหรือลีกกีฬาระดับโลก เช่น ในปี 2014 ทีม Sacramento Kings ในลีกบาสเก็ตบอล NBA เป็นทีมแรกที่ริเริ่มนำเทคโนโลยี AR มาใช้ในการสร้างทัวร์เสมือนจริง (Virtual Tour) ที่สนามกีฬา Golden 1 Center Arena โดยใช้งานผ่านสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ต (Tablet) และในปี 2017 เพิ่มฟังก์ชันให้ผู้ใช้สามารถทดลองใส่เสื้อทีมเสมือนจริงได้ นอกจากนี้เทคโนโลยี AR ที่มีการปรับปรุงล่าสุดที่ทีม Sacramento Kings นำมาประยุกต์ใช้คือการถ่ายภาพกับภาพเสมือนนักกีฬาในขณะที่ร่วมกิจกรรมตามล่าหาสมบัติรอบ ๆ สนามกีฬาโดยใช้ ระบบ AR ในแอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟน (Santana, 2019)



ภาพที่ 1 ภาพเสื้อทีมและนักกีฬาเสมือนจริงโดยใช้ระบบ AR บนแอปพลิเคชันทีม Sacramento Kings.

From *NBA's Sacramento Kings unveil new uniforms via augmented reality*, By Tommy Palladino, 2017, Retrieve from <https://mobile-ar.reality.news/news/nbas-sacramento-kings-unveil-new-uniforms-via-augmented-reality-0178863/>

Javornik (2014) แบ่งการใช้งานเทคโนโลยี AR เกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย: เทคโนโลยี AR ถูกนำมาใช้งานการตลาดเกี่ยวกับการโฆษณา การส่งเสริมการขาย และกิจกรรมเกมมากที่สุดในทุกอุตสาหกรรม เช่น College Football Playoff ร่วมมือกับ Nike ในการจัดกิจกรรมเกม โดยใช้เทคโนโลยี AR บนแอปพลิเคชัน CFP ตามหาภาพวาดของสี่ทีมที่เข้ารอบรองชนะเลิศที่อยู่กระจายตามจุดต่าง ๆ บนกำแพงในใจกลางเมืองนิวยอร์กซึ่งเป็นเมืองเจ้าภาพในการจัดการแข่งขันอเมริกันฟุตบอล 2020 College Football Playoff National Championship โดยผู้ที่ตาม



หาภาพวาดและเก็บตราสัญลักษณ์ของแต่ละทีมโดยใช้แอปพลิเคชัน CFB Playoff ได้ครบก่อน 100 คนแรก จะได้รับสิทธิ์รองเท้า CFB Nike Air Force 1s (College Football Playoff, 2020)

2. การจัดการผลิตภัณฑ์: การนำเทคโนโลยี AR มาใช้เกี่ยวกับการจัดการผลิตภัณฑ์หรือสินค้ามักจะเกี่ยวข้องกับการนำภาพเสมือนของสินค้าแสดงบนหน้าจอและส่องกล้องไปยังภาพฉากหลังที่ต้องการเพื่อทดลองสวมใส่หรือวางสินค้าแบบเสมือนจริงโดยมีภาพสถานที่ตั้งร้านค้าเป็นพื้นหลัง (Javornik, 2014)

นอกจากนี้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการออกอากาศรายการกีฬาและการดูหน้าจอในขณะชมการแข่งขัน (Goebert, 2020) ตัวอย่างเช่น เบสบอลเมเจอร์ลีกของประเทศสหรัฐอเมริกา (MLB) เปิดตัวแอปพลิเคชัน At Bat app ที่ผู้เข้าชมการแข่งขันในสนามสามารถเปิดแอปพลิเคชันและนำกล้องมือถือส่องไปที่แต่ละจุดในสนาม ข้อมูลทางสถิติของนักกีฬาและการแข่งขันก็จะแสดงขึ้นมาที่หน้าจอแอปพลิเคชัน ทำให้ผู้ชมในสนามได้รับข้อมูลที่ป็นเรียลไทม์ (Real-time) ซึ่งจะช่วยให้การรับรู้และประสบการณ์ในการชมได้ดียิ่งขึ้น และช่วยยกระดับประสบการณ์การชมกีฬาและระดับความผูกพันของแฟนกีฬาที่มีต่อทีมหรือสโมสร โดยเห็นตัวอย่างได้จากสถานีโทรทัศน์ เช่น ESPN และ FOX ที่ให้ความสำคัญและเริ่มนำเทคโนโลยี AR มาใช้ (Newman, 2017)

กลยุทธ์การตลาดเกี่ยวกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์โดยใช้เทคโนโลยี AR ที่มีการพูดถึงในวงการกีฬามากที่สุดที่ผ่านมา คือ กิจกรรม Pose with the Pros ซึ่งเป็นการที่ผู้เข้าชมกีฬาที่สนามกีฬา AT&T สามารถเลือกภาพเสมือนของนักกีฬาเพื่อมาใส่ที่หน้าจอสำหรับการถ่ายภาพร่วมกัน โดยภาพที่ได้สามารถพิมพ์ออกมาหรือเอาไปลงในโซเชียลมีเดีย (Social Media) ได้ ซึ่งในสัปดาห์แรกของกิจกรรมนี้ การมีส่วนร่วมบนโซเชียลมีเดียโดยการกดไลค์และแชร์มีมากถึง 50 ล้านครั้ง (Draper, 2019).

3. การบริการลูกค้า: การนำเทคโนโลยี AR มาใช้ในด้านบริการช่วยเหลือลูกค้า เช่น แอปพลิเคชัน StubHub ซึ่งใช้ AR ในการช่วยผู้เข้าชมการแข่งขัน Super Bowl หาเส้นทางด้านในและรอบ ๆ สนามกีฬา U.S. Bank โดยจะแสดงภาพโมเดลสามมิติและภาพเส้นทางในสนามกีฬาซึ่งจะทำให้เห็นแผนผังและเส้นทางไปสู่ที่นั่งและบริเวณโดยรอบ เช่น ทางเข้าออก ที่จอดรถ เป็นต้น (Bell, 2018)

ในประเทศไทยนั้น เทคโนโลยี AR เริ่มเข้ามามีบทบาทในหลายอุตสาหกรรม แม้ว่าในวงการกีฬาจะยังไม่มีพัฒนาหรือนำมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นกิจจะลักษณะ แต่ในภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมกีฬาได้เริ่มมีการนำ AR มาประยุกต์ใช้ ตัวอย่างเช่น ภาคการท่องเที่ยวมีแอปพลิเคชัน SEE THRU THAILAND บนสมาร์ตโฟน ซึ่งพัฒนาโดยสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ เป็นการนำ AR ในการนำเสนอข้อมูลสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญในประเทศไทยรูปแบบสามมิติผ่านโลกเสมือนจริง โดยเน้นไปที่การช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวในการค้นหาข้อมูลแผนที่นำทาง ข้อมูลร้านอาหาร ที่พัก ร้านค้า และสถานที่ท่องเที่ยวใกล้เคียง รวมถึงการนำเสนอภาพของสถานที่นั้น ๆ แบบภาพในอดีตและแบบภาพที่เป็นฉากประทับใจในภาพยนตร์ (Bangkokbiznews, 2016) เทคโนโลยีนี้มีความเชื่อมโยงกับการกีฬาโดยสามารถนำมาช่วยเสริมและเพิ่มประสบการณ์ในกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sport Tourism) ซึ่งมีอัตราการเติบโตเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ได้อีกด้วย โดยทิศทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในปัจจุบันจะเน้น



ไปที่การนำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น เทคโนโลยี AR และ VR เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นในการจัดงานหรือจัดการแข่งขัน (Thansettakij, 2022)

ประโยชน์ของการนำเทคโนโลยี AR มาใช้ในการกีฬา

1. ในการฝึกซ้อมของนักกีฬา AR นอกจากจะช่วยเพิ่มประสบการณ์การฝึกซ้อมและการแข่งขันในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเสมือนจริงในรูปแบบต่าง ๆ แล้ว ยังช่วยลดความเสี่ยงและอันตรายที่เกิดจากการฝึกซ้อมได้ อีกทั้งยังส่งผลดีต่อการฝึกซ้อมที่ต้องเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเนื่องจากไม่มีอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมจริง และยังช่วยลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเดินทางไปยังสถานที่จริงด้วย (Sawan et al., 2020)

2. ในด้านการส่งเสริมกลยุทธ์การตลาด AR ช่วยเพิ่มประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับแฟนกีฬา โดยใช้ระบบ AR ในแอปพลิเคชัน เช่น ฟีเจอร์เกี่ยวกับการฉายภาพของนักฟุตบอลชื่อดังบนหน้าจอกล้องโทรศัพท์มือถือทำให้แฟน ๆ สามารถถ่ายรูปพร้อมกับนักฟุตบอลที่ตัวเองชอบ ฟีเจอร์การลองใส่เสื้อผ้าหรือรองเท้าเสมือนจริง หรือแคมเปญเกี่ยวกับเกมตามล่าหาภาพวัตถุในบริเวณที่กำหนดเพื่อแลกรับของรางวัล เป็นต้น เป็นการเพิ่มการสื่อสารและความใกล้ชิดระหว่างแฟนบอลและสโมสรหรือระหว่างลูกค้ากับแบรนด์มากยิ่งขึ้นด้วย (Goebert, 2020)

3. เกิดการสื่อสารในการถ่ายทอดการแข่งขันกีฬารูปแบบใหม่ แฟนกีฬาหรือผู้ชมการแข่งขันได้รับประสบการณ์การชมการแข่งขันที่แตกต่างจากเดิม กล่าวคือการแสดงข้อมูลในรูปกราฟฟิก สัญลักษณ์ หรือภาพเคลื่อนไหวต่าง ๆ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี AR ที่แสดงบนหน้าจออุปกรณ์ที่มีฉากหลังเป็นภาพการแข่งขันจริง จะช่วยให้ผู้ชมเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตรงหน้ามากขึ้นและสามารถค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ เช่น สถิติการแข่งขัน ข้อมูลนักกีฬา โดยไม่ต้องละสายตาจากการแข่งขัน โดยวิธีนี้ได้ถูกนำไปใช้ทั้งระบบ AR ในการแข่งขันที่สนามกีฬาและการส่งสัญญาณถ่ายทอดสดไปยังที่ต่าง ๆ (Goebert, 2020)

4. ในการประเมินผลการแข่งขัน เทคโนโลยี AR ถูกนำมาใช้ในการช่วยผู้ตัดสินในระหว่างการแข่งขัน เช่น ระบบฮอว์คอาย (Hawk-Eye) ถูกนำมาใช้ตัดสินผลการแข่งขันในแต้มที่มีการโต้แย้งคำตัดสินของกรรมการในกีฬาเทนนิส ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดในการตัดสินของกรรมการ และยังช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในผู้ชมหรือแฟนกีฬาด้วย (Bozyer, 2015)

อุปสรรคของการนำเทคโนโลยี AR มาใช้ในการกีฬา

1. ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี AR ต้องใช้ความรู้และความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิภาพของเทคโนโลยี ความสามารถของตัวบุคคลผู้ใช้งาน และสภาพแวดล้อม หากการใช้ถูกออกแบบอย่างไม่เหมาะสมกับเงื่อนไขของผู้ใช้งาน อาจส่งผลกระทบในทางลบได้ เช่น หากภาพจำลองหรือภาพเสมือนมีความแตกต่างไปจากสภาพความเป็นจริงมากเกินไปจะส่งผลต่อความสามารถ ทักษะ และสมรรถภาพของนักกีฬาในการใช้เทคโนโลยีนี้ฝึกซ้อม (Noury et al., 2022)

2. ปริมาณการรับ-ส่งข้อมูล (Bandwidth) หรือความเร็วในการรับส่งข้อมูลอินเทอร์เน็ตในหลายพื้นที่ยังไม่เพียงพอในการรองรับระบบรับ-ส่งภาพเคลื่อนไหวแบบเรียลไทม์

3. สมาร์ทโฟนบางรุ่นในปัจจุบันยังมีข้อจำกัด เนื่องจากจำเป็นต้องรองรับระบบ AR มีการติดตั้งเซ็นเซอร์จับตำแหน่ง ส่วนความสามารถของแบตเตอรี่ในสมาร์ทโฟนจำเป็นต้องพัฒนาให้สามารถเก็บพลังงาน



และมีระยะเวลาใช้งานเพิ่มขึ้น เนื่องจากข้อมูลจากระบบ AR มีขนาดใหญ่ ใช้พื้นที่และพลังงานในสมาร์ทโฟนในปริมาณมาก

4. การพัฒนาโปรแกรมและอุปกรณ์ที่รองรับเทคโนโลยี AR มีต้นทุนสูง โดยเฉพาะอุปกรณ์แบบสวมใส่ที่ศีรษะมีราคาสูง ประโยชน์การใช้งานมีความจำกัด และการใช้งานบนร่างกายยังคงควบคุมได้ยากและอาจส่งผลต่อปัญหาด้านสุขภาพ (Splunk, 2022)

แนวโน้มการนำเทคโนโลยี AR ไปใช้ในการกีฬาในยุคอนาคต

แม้ว่าเทคโนโลยี AR ในปัจจุบันจะยังไม่ใช่เทคโนโลยีที่เป็นกระแสหลักและถูกใช้งานอย่างกว้างขวาง แต่ก็มีแนวโน้มในการนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในแต่ละอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในส่วนของการกีฬานั้น เทคโนโลยี AR เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น แม้ว่าในปัจจุบันจะยังเป็นเทคโนโลยีทางเลือกใหม่ของวงการกีฬา แต่ในอนาคตเทคโนโลยีนี้จะมีมีความสำคัญและเป็นส่วนสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนวงการกีฬาทั้งในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและอุตสาหกรรมธุรกิจกีฬา การนำเทคโนโลยีนี้มาประยุกต์ใช้กับ นักกีฬา สโมสร และองค์กรกีฬาด้านต่าง ๆ จะมีโอกาสเกิดขึ้นไม่ทางตรงก็ทางอ้อม (Sawan et al., 2020)

นอกจากนี้ตั้งแต่การระบาดของโควิด 19 เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทมากขึ้นโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมกีฬาซึ่งส่วนที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือการจัดการแข่งขันกีฬา ทำให้ผู้ชมกีฬาส่วนหนึ่งเปลี่ยนพฤติกรรมจากการเข้าชมที่สนามกีฬาเป็นการชมจากที่บ้านหรือผ่านช่องทางออนไลน์แทน (Majumdar & Naha, 2020) ทำให้องค์กรกีฬาที่ได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดการเพื่อเพิ่มปฏิสัมพันธ์ เพิ่มความน่าสนใจ และเพิ่มประสบการณ์ให้กับกลุ่มผู้ชมหรือแฟนกีฬาทีมตัวเอง การใช้เทคโนโลยี AR จึงมีความสำคัญในการนำมาช่วยในด้านการตลาดโดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์และมอบประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับแฟนกีฬา ดึงดูดให้ผู้ชมกีฬากลับเข้ามาชมการแข่งขันที่สนามมากขึ้น และในขณะเดียวกันก็เพิ่มประสบการณ์ให้กับแฟนกีฬาที่อยู่ห่างไกลโดยใช้ AR ควบคู่ไปกับการถ่ายทอดสดด้วย (Chang, Hsu, & Chen, 2022)

อีกหนึ่งพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงและเห็นได้อย่างเด่นชัดมากขึ้นจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด 19 คือ การเปลี่ยนจากการซื้อของที่หน้าร้านค้าเป็นการซื้อของแบบออนไลน์ เทคโนโลยี AR เข้ามามีบทบาทในแง่ของการตลาด โดยลูกค้าสามารถเลือกสินค้ามาทดลองใส่แบบเสมือนจริงได้จากแอปพลิเคชันหรือช่องทางออนไลน์ของร้านค้าผ่านกล้องบนสมาร์ทโฟน (Niu, 2020) ปัจจุบันมีแบรนด์สินค้าระดับโลกหลายรายที่นำระบบนี้มาใช้ รวมถึงแบรนด์เสื้อผ้ารองเท้ากีฬาและสโมสรกีฬาชื่อดังที่นำระบบนี้มาใช้ในการส่งเสริมการขายเสื้อทีม จึงถือเป็นโอกาสที่สโมสรหรือทีมกีฬานำ AR มาช่วยในการเพิ่มยอดขายเสื้อทีมมากขึ้น

แม้ว่าปัจจุบันการนำเทคโนโลยี AR มาใช้กับการกีฬาจะยังกระจุกตัวอยู่ที่การแข่งขันกีฬา สโมสรกีฬา และสื่อกีฬาระดับโลก แต่ก็ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการนำเทคโนโลยีนี้มาใช้ในการพัฒนาต่อยอดไปในอนาคตและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งเมื่อเกิดการรู้จักและการใช้งานมากขึ้นแล้ว อุปกรณ์ก็จะมีราคาลดลงและผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น ข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็จะค่อย ๆ ได้รับการแก้ไขและพัฒนา รวมถึงสมาร์ทโฟนซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการใช้โปรแกรม AR อุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ



และระบบเครือข่ายไร้สายก็มีการพัฒนาระบบและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง การใช้งานเทคโนโลยี AR ในปัจจุบันและอนาคตจึงมีแนวโน้มพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและแพร่หลาย

สรุปและข้อเสนอแนะ

บทความนี้นำเสนอเกี่ยวกับเทคโนโลยี AR ซึ่งเป็นเทคโนโลยีโลกเสมือนจริงที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขาวิชาและอุตสาหกรรม โดยการนำเสนอจะเน้นไปที่ความหมาย ลักษณะการทำงาน ประเภท การนำไปประยุกต์ใช้ในการกีฬา ข้อดีข้อเสีย และแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตของเทคโนโลยี AR ในวงการกีฬา

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือตัวบุคคลทุกเพศทุกวัย และทุกสาขาอาชีพ มีความจำเป็นต้องปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึง ซึ่งนอกจากเทคโนโลยีเหล่านี้ โดยเฉพาะเทคโนโลยี AR จะช่วยอำนวยความสะดวกและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันแล้ว ยังช่วยเพิ่มประสบการณ์และสร้างความบันเทิงให้กับผู้ใช้งานอีกด้วย ในอุตสาหกรรมกีฬาที่มีการนำ AR มาใช้ก็มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ทั้งในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เช่น การนำ AR มาใช้ในการช่วยนักกีฬาฝึกซ้อมในสถานการณ์เสมือนจริง ในด้านการเพิ่มประสบการณ์รับชมการแข่งขัน เช่น การพัฒนา AR บนแอปพลิเคชันเพื่อเข้าถึงข้อมูลเพิ่มเติมและข้อมูลสถิติแบบเรียลไทม์ ในด้านกลยุทธ์การตลาด เช่น การถ่ายภาพคู่กับนักกีฬาแบบเสมือนจริง การลองเสื้อผ้ากีฬาแบบเสมือนจริง และกิจกรรมเกมต่าง ๆ และในด้านการจัดการแข่งขันโดยใช้ระบบฮอว์คอายช่วยในการตัดสิน ซึ่งองค์กรกีฬาระดับนานาชาติเริ่มนำระบบนี้ไปใช้ในการจัดการแข่งขันมากขึ้น รวมถึงการเชื่อมโยงของเทคโนโลยี AR ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่นำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการท่องเที่ยวเชิงกีฬาอีกด้วย

ผู้เขียนเห็นว่า แม้ว่าเทคโนโลยี AR จะมีประโยชน์มากมาย แต่ในขณะเดียวกันปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยีนี้ก็มีความสำคัญและไม่ควรละเลย เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ ความซับซ้อนในการใช้งาน ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่สูง เป็นต้น จึงควรมีการศึกษาเรียนรู้อย่างละเอียด และมีการทำงานร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา เนื่องจากเทคโนโลยีมีความซับซ้อนและมีวัตถุประสงค์การใช้งานที่แตกต่างกันในแต่ละประเภท รวมถึงควรมีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใช้งาน (End-user) หรือผู้บริโภคเพื่อนำมาใช้ในการออกแบบและพัฒนาระบบเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมามีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการใช้งานเฉพาะทางในแต่ละประเภทมากที่สุด ซึ่งจะทำให้เทคโนโลยี AR ได้รับการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วในทิศทางที่เหมาะสมและมีการใช้งานอย่างแพร่หลายเพิ่มมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การใช้เทคโนโลยี AR ในการจัดการกีฬานั้น แม้ว่าจะยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นแต่ก็มีโอกาสในการพัฒนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการกีฬาด้านต่าง ๆ จึงควรมีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการวิจัยและพัฒนาการนำเทคโนโลยี AR ไปใช้ในการจัดการกีฬาอย่างเฉพาะเจาะจง และรวมถึงนำไปทดลองใช้และศึกษาประสิทธิภาพ เพื่อให้การนำเทคโนโลยี AR ไปใช้ในการจัดการกีฬาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



References

- Azuma, R. T. (1997). A survey of augmented reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 6(4), 355 - 385. doi: 10.1162/pres.1997.6.4.355
- Bangkokbiznews. (2016). *SEE THRU THAILAND* by SIPA. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/tech/724425>
- Bell, K. (2018). *StubHub is using augmented reality to help you buy Super Bowl tickets*. Retrieved from <https://mashable.com/2018/01/18/stubhub-augmented-reality-app-super-bowl/>
- Boland, M. (2017). *ARCore + ARkit = Half a billion devices by year-end (new report)*. Retrieved from <https://www.thevrara.com/blog2/2017/10/11/arcore-arkit-425b-devices-by-2020-new-report>
- Bozyer, Z. (2015). Augmented reality in sports: Today and tomorrow. *International Journal of Science Culture and Sport*, 3(12), 314 - 314. doi: 10.14486/ijscs392
- Chang, C., Hsu, B., & Chen, M. (2022). Viewing sports online during the COVID-19 pandemic: The antecedent effects of social presence on the technology acceptance model. *Sustainability*, 14(1), 1 - 12. doi: 10.3390/su14010341
- College Football Playoff. (2020). *College Football Playoff teams up with Nike for augmented reality experience at 2020 national championship game*. Retrieved from <https://collegefootballplayoff.com/news/2020/1/10/cfp-nike-ar-activation.aspx>
- Draper, L. (2019). *Fans excited to “pose with the pros”*. Retrieved from <https://www.dallascowboys.com/news/fans-excited-to-pose-with-the-pros>
- Fan, X., Chai, Z., Deng, N., & Dong, X. (2020). Adoption of augmented reality in online retailing and consumers' product attitude: A cognitive perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 1 - 10. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.101986
- Garcia, A. (2019). *Google Glass lives on in the workplace. The latest pair costs \$999*. Retrieved from <https://www.cnn.com/2019/05/20/tech/google-glass-enterprise-edition2/index.html>
- Goebert, C. (2020). Augmented reality in sport marketing: Uses and directions. *Sports Innovation Journal*, 1, 134 - 151. doi: 10.18060/24227
- Haller, M., Billinghurst, M., & Thomas, B. H. (2007). *Emerging technologies of augmented reality: Interfaces and design*. London: Idea Group Inc (IGI).



- Han, J., Farin, D., & With, P. (2007). A real-time augmented-reality system for sports broadcast video enhancement. In R. Lienhart & A. R. Prasad (Eds.), *Proceedings of the 15th ACM International Conference on Multimedia*, Augsburg, Germany: ACM. Retrieved from <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1291233.1291306>
- Javornik, A. (2014). Classifications of augmented reality uses in marketing. In H. Duh, J. Staddon, & C. Stapleton (Eds.), *Proceedings of IEEE International Symposium on Mixed and Augmented Reality 2014 Media, Art, Social Science, Humanities and Design*, Munich, Germany: IEEE. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/document/6935441>
- Majumdar, B., & Naha, S. (2020). Live sport during the COVID-19 crisis: Fans as creative broadcasters. *Sport in Society*, 23(7), 1091 - 1099. doi: 10.1080/17430437.2020.1776972
- Mehra, A. (2022). *Augmented reality (AR) and Virtual reality (VR) market worth 114.5 billion by 2027*. Retrieved from <https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/augmented-reality-virtual-reality.asp>
- Mulcahy, E. (2019). *5 of the biggest sports marketing trends of 2019*. Retrieved from <https://www.thedrum.com/news/2019/05/14/5-the-biggest-sports-marketing-trends-2019>
- Newman, M. (2017). *MLB takes AR to next level for fans at ballpark Augmented reality will enhance statcast data through iPhones, iPads*. Retrieved from <https://www.mlb.com/news/mlb-to-use-augmented-reality-to-enhance-data-c258179374>
- Niu, M. (2020). Application of intelligent virtual reality technology in clothing virtual wear and color saturation after COVID-19 epidemic situation. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 39(6), 8943 - 8951. doi: 10.3233/jifs-189292
- Noury, P., Polman, R., Maloney, M., & Gorman, A. (2022). A narrative review of the current state of extended reality technology and how it can be utilised in sport. *Sports Medicine*, 52, 1473 - 1489. doi: 10.1007/s40279-022-01669-0
- Palladino, T. (2017). *NBA's Sacramento Kings unveil new uniforms via augmented reality* [Picture]. Retrieved from <https://mobile-ar.reality.news/news/nbas-sacramento-kings-unveil-new-uniforms-via-augmented-reality-0178863/>
- Ratten, V., & Ferreira, J. (2016). *Sport entrepreneurship and innovation*. London: Routledge.



- Rauschnabel, P., Felix, R., & Hinsch, C. (2019). Augmented reality marketing: How mobile AR-apps can improve brands through inspiration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 43 - 53. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.03.004
- Royal Society of Thailand. (2019). *Computer terminology*. Retrieved from <https://coined-word.orst.go.th/>
- Rundh, B., & Gottfridsson, P. (2015). Delivering sports events: the arena concept in sports from a network perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 785 - 794. doi: 10.1108/jbim-06-2013-0131
- Santana, D. (2019). *Augmented reality has its limits, but is here to stay in sports*. Retrieved from <https://frontofficesports.com/augmented-reality-growth-in-sports/>
- Sawan, N., Eltweri, A., Lucia, C., Cavaliere, L., Faccia, A., & Mosteanu, N. (2020). Mixed and Augmented Reality Applications in the Sport Industry. In S. Liu (Ed.), *Proceedings of 2020 2nd International Conference on E-Business and E-commerce Engineering*, Bangkok, Thailand: ACM. Retrieved from <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3446922.3446932>
- Schmalstieg, D., & Hollerer, T. (2016). *Augmented reality: Principles and practice*. Addison-Wesley.
- Splunk. (2022). *What are augmented reality and virtual reality?*. Retrieved from https://www.splunk.com/en_us/data-insider/what-are-augmented-reality-and-virtual-reality.html
- Sporttechie. (2017). *Augmented reality in sports*. Retrieved from <https://www.sporttechie.com/augmented-reality-sports-examples/>
- Thansettakij. (2022). *The growth of sport tourism in Thailand: Global trends affecting private sector*. Retrieved from <https://www.thansettakij.com/business/521021>

Received: May, 6, 2022

Revised: June, 22, 2022

Accepted: June, 24, 2022



รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬา ประเทศไทย: การวิจัยเชิงคุณภาพโดยเทคนิคการสรุปใจความสำคัญ

อัศวิน จันทระสม¹ และ กรรณิกา อินชนะ²

¹สาขาการบริหารจัดการกีฬาและนันทนาการ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตชลบุรี

²สาขาการบริหารจัดการกีฬา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตชลบุรี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ อธิบายรูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบยิ่นย่นผลลัพธ์เชิงปริมาณโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าของกิจการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และผ่านเกณฑ์การคัดเลือก จำนวน 18 คน แบ่งเป็นเจ้าของธุรกิจ 7 ประเภท ได้แก่ 1) การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ 2) ร้านขายปลีกเสื้อผ้า 3) การขายส่งเสื้อผ้า 4) การผลิตชุดกีฬา 5) การผลิตอุปกรณ์กีฬาอื่น ๆ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น 6) ขายส่งเครื่องกีฬา และ 7) การดำเนินงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการแข่งขันกีฬา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการสรุปใจความสำคัญ ผลการศึกษาพบว่า มีใจความสำคัญ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) รูปแบบความสัมพันธ์ของของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุเพิ่มเติมสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ และ 3) รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ โดยรูปแบบการจัดการระบบรางวัลที่เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างระบบรางวัล ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ กระบวนการบริหารจัดการรางวัล และการพัฒนาเส้นทางอาชีพ

คำสำคัญ: ระบบรางวัล; ประสิทธิภาพ; ทุนมนุษย์; ธุรกิจอุปกรณ์กีฬา; เส้นทางอาชีพ



MODEL OF REWARD SYSTEM MANAGEMENT FOR ENHANCING HUMAN CAPITAL
MANAGEMENT EFFICIENCY OF THAI SPORTS EQUIPMENT BUSINESS:
QUALITATIVE RESEARCH WITH THEMATIC ANALYSIS

Assawin Chanthonsarasom¹ and Kannika Inchana²

¹Division of Sports and Recreation Management, Faculty of Liberal Arts,
Thailand National Sports University, Chon Buri Campus

²Division of Sports Management, Faculty of Liberal Arts,
Thailand National Sports University, Chon Buri Campus

Abstract

This research aimed to describe the model of reward system management for enhancing human capital management efficiency of Thai sports equipment business. Data – validation Variant of qualitative research with in – depth interview was operated. The sample was 18 sport equipment business owners who had registered with Department for Business Development and qualified the inclusion criteria. Sport equipment business owners consist of 7 types; 1) sports equipment retail in specific shop 2) sports apparel retail shop 3) sports wholesale shop 4) sports apparel manufacturer 5) other sports equipment manufacturer 6) sports equipment wholesale and 7) facility operation related sports competition. The Code technique was employed for data analysis. The results were found 3 thematics; 1) the relation of reward system and human capital management efficiency 2) additional casual factor for enhancing human capital management efficiency and 3) model of reward system management for enhancing human capital management efficiency. The model of reward system management for human capital management efficiency emerged from 4 components; Reward structure system, Reward management process, Human capital management performance, and Career path.

Keywords: Reward system, Efficiency, Human capital, Sports equipment business,
Career path



บทนำ

การบริหารจัดการทุนมนุษย์มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อสร้างหรือเสริมขวัญกำลังใจ อันจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยโครงสร้างระบบรางวัลมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณกีฬามีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งการจ่ายรางวัลความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล และประเภทของรางวัลส่งผลทางตรงต่อกระบวนการบริหารจัดการรางวัลและประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ ในขณะที่การให้พนักงานมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และความเป็นธรรมของการบริหารรางวัลก็มีผลทางตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ (Kannika Inchana and Assawin Chanthonsarasom, 2021) ผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณกีฬาจึงควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการโครงสร้างระบบรางวัล

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างระบบรางวัลดังกล่าวควรได้รับการค้นหาปัจจัยเชิงสาเหตุเพิ่มเติมสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ (Kannika Inchana and Assawin Chanthonsarasom, 2021, p. 172) อีกทั้งการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบให้อุตสาหกรรมกีฬาเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital transformation) ได้แก่ การเพิ่มความนิยมในกีฬาอีสปอร์ตที่มีมูลค่าสูงถึง 2.5 หมื่นล้านบาท และมีการขยายตัวประมาณร้อยละ 10 – 12 ในปี พ.ศ. 2563 (Dittachai Chankuna, Assawin Chanthonsarasom, Kannika Inchana, Thitipong Sukdee, & Nilmanee Sriboon, 2021, p. 271; Chankuna and Sriboon, 2022, p. 36; Kanchanat Udomsook, 2021, p. 137) ซึ่งน่าจะทำให้เกิดผลกระทบของโครงสร้างระบบรางวัลของพนักงานในธุรกิจอุปกรณกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจ่ายรางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน หรือ การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career path) เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความผูกพันกับองค์กร อันถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์สำหรับการบริหารธุรกิจกีฬา โดยเฉพาะกีฬาอีสปอร์ตซึ่งมีอุปกรณกีฬาที่หลากหลาย (Suradit Lohalaksanadech, Saowalee Kaewchuay, Pram Inprom, & Somthop Thithathan, 2021, p. 155) นั่นคือ ปัจจัยเชิงสาเหตุของโครงสร้างระบบรางวัลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณกีฬาควรได้รับการยืนยันให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ธุรกิจกีฬาใช้กลยุทธ์ลดขนาดองค์กร (Downsizing) เพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยลดต้นทุนการบริหารทุนมนุษย์ เช่น นายกสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยสั่งลดเงินเดือนผู้บริหารและพนักงานทุกคนในสมาคมฯ ร้อยละ 50 ในขณะที่ไม่มีการแข่งขันฟุตบอลลีก (Siamsport, 2021) ผู้บริหารสโมสรฟุตบอลท็อตแน่ม ฮ็อทสเปอร์ (Tottenham Hotspur) ตัดสินใจปลดพนักงานและลดเงินเดือนพนักงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับทีมฟุตบอล 550 คน ร้อยละ 20 แต่ภายหลังยกเลิกกลยุทธ์ดังกล่าว เนื่องจากเกิดการต่อต้านจากแฟนบอล (PPTV Online, 2021) หรือ บริษัทผู้ผลิตชุดกีฬาและอุปกรณกีฬาในสหรัฐอเมริกา ชื่อ อันเดอร์ อาร์เมอร์ (Under Armour) ประกาศปลดพนักงานทั่วโลก 600 คน หลังได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (Phumin Kidlerdlum, 2021) การลดต้นทุนการบริหารทุนมนุษย์เหล่านี้น่าจะต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทน โดยอาจจะนำไปสู่การลดการมีส่วนร่วมของพนักงาน การติดต่อสื่อสาร



กับพนักงาน และความเป็นธรรมของการบริหารรางวัล อีกทั้งมีความเป็นไปได้ที่จะเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ อันถือเป็นช่องว่างของการวิจัย

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งคำถามของการวิจัยว่า รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทยมีปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากโครงสร้างระบบรางวัล (การจ่ายรางวัล ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล และประเภทของรางวัล) กับ กระบวนการบริหารจัดการรางวัล (การให้พนักงานมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และความเป็นธรรมของการบริหารรางวัล) หรือไม่ โดยผลของการวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจอุปกรณ์กีฬามีข้อมูลในการตัดสินใจบริหารจัดการทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

อธิบายรูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบความสัมพันธ์ของของจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย ได้รับการพัฒนาเมื่อ ปี พ.ศ. 2564 โดยกรรณิกา อินชนะ กับ อัศวิน จันทรสระสม อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตชลบุรี ด้วยการวิเคราะห์ตัวแปรในสมการรูปแบบเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) และพบว่ามีค่าความเหมาะสมสูง (ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ เท่ากับ 0.986) (Kannika Inchana and Assawin Chanthonsarasom, 2021)

สำหรับตัวแปรรูปแบบความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปรแฝง ได้แก่ โครงสร้างระบบรางวัล (Reward structure system: SYS) กระบวนการบริหารจัดการรางวัล (Reward management process: PRO) และ ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ (Human capital management performance: PER) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้และมีความหมายดังนี้

โครงสร้างระบบรางวัล (SYS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การจ่ายรางวัล (LEV) ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล (FAIR) และประเภทของรางวัล (TYPE) ซึ่งเป็นการนำตัวชี้วัดโครงสร้างระบบรางวัลที่มีการใช้อย่างแพร่หลายในธุรกิจกีฬา ตัวแปรการจ่ายรางวัล เป็นการจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนจะมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับธุรกิจคู่แข่ง อีกทั้งมีความเหมาะสมกับคุณสมบัติของพนักงาน ตัวแปรความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการที่องค์กรมีระบบการจัดสรรรางวัลที่ตรวจสอบได้และมีความชัดเจน และมีวิธีกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการพร้อมกับมีหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับการจ่ายรางวัล และการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน ส่วนตัวแปรประเภทของรางวัล ต้องมีมูลค่าที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน ความต้องการของพนักงาน และมีคุณค่าเหมาะสมกับภาระงาน (Isabella and Haibo, 2021; Bartosz and Ireneusz, 2020; Rahman, 2020)



กระบวนการบริหารจัดการรางวัล (PRO) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วม (SHA) การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน (COMM) และความเป็นธรรมของการบริหารรางวัล (MNG) โดยกรณิกา อินชนะ และอัศวิน จันทรสระสม ทบทวนวรรณกรรมและสรุปได้ว่า ตัวแปรการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม เป็นการสนับสนุนขององค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทน และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำเสนอเกี่ยวกับค่าตอบแทน อีกทั้งยังรวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน ตัวแปรการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน เป็นการให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานของผู้บริหาร ซึ่งองค์กรต้องมีการชี้แจงและอธิบายเกี่ยวกับนโยบายการกำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนและมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ และตัวแปรความเป็นธรรมของการบริหารรางวัล เป็นการจัดสรรรางวัลที่ถูกต้องและเป็นธรรมตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีการจัดสรรรางวัลที่ถูกต้องและเป็นธรรมตามผลงานของพนักงาน (Kannika Inchana and Assawin Chanthonsarasom, 2021, p. 166)

ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ (PER) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร (ORG) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (CAP) และแรงจูงใจในการทำงาน (MOTI) โดยตัวแปรความผูกพันกับองค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความภูมิใจในองค์กร มีความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร ตัวแปรสมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายของพนักงาน การมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สำหรับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน รวมทั้งความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่และตำแหน่งของพนักงาน ทั้งนี้ ผลรวมของทั้ง 3 ตัวแปร จะเป็นผลลัพธ์ทางการจัดการทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรต่อไป (David, Russ, & Benjamin, 2021; Fatile and Hassan, 2020)

ความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ตัวแปรแฝงดังกล่าวเชื่อมโยงกันเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย โดยมีอิทธิพลเส้นทางตรงและอิทธิพลเส้นทางอ้อม (Kannika Inchana and Assawin Chanthonsarasom, 2021, pp. 169 - 170) ดังนี้

อิทธิพลเส้นทางตรง ประกอบด้วย 3 เส้นทาง ได้แก่

เส้นทางตรงที่ 1 โครงสร้างระบบรางวัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ นั่นคือ หากโครงสร้างระบบรางวัลเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะมีอิทธิพลทางตรงให้ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เส้นทางตรงที่ 2 โครงสร้างระบบรางวัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกระบวนการบริหารจัดการรางวัล นั่นคือ หากโครงสร้างระบบรางวัลเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะมีอิทธิพลทางตรงให้กระบวนการบริหารจัดการรางวัลเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

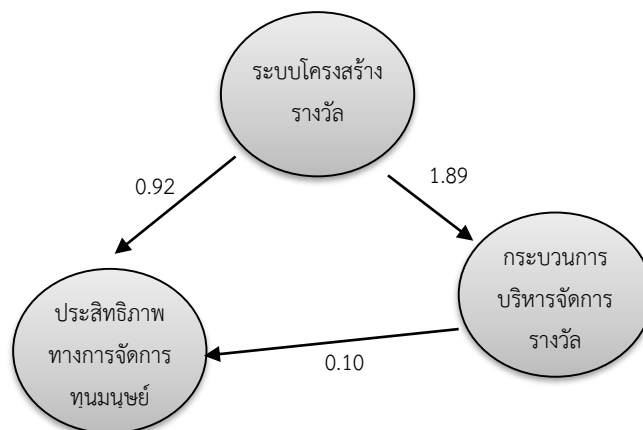
เส้นทางตรงที่ 3 กระบวนการบริหารจัดการรางวัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ นั่นคือ หากกระบวนการบริหารจัดการรางวัลเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะมีอิทธิพลทางตรงให้ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



อิทธิพลเส้นทางอ้อม ประกอบด้วย 1 เส้นทาง คือ โครงสร้างระบบรางวัลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ที่ส่งผ่านกระบวนการบริหารจัดการรางวัล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 1.94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับรูปแบบความสัมพันธ์ของของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1

ทั้งนี้ รูปแบบความสัมพันธ์ของของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทยดังกล่าวเป็นข้อค้นพบจากผลการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น การวิจัยเชิงผสมวิธี (Mix Method Research: MMR) ด้วยการค้นหาปัจจัยเชิงสาเหตุเพิ่มเติมสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ จะช่วยให้การอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร มีความละเอียดชัดเจนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณเพียงรูปแบบเดียว โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดการวิจัยเชิงผสมวิธีแบบคู่ขนาน (Convergent Parallel Design) ซึ่งเป็นการวิจัยที่ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพพร้อมกันกับเชิงปริมาณที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยทั้งสองรูปแบบเท่ากัน และใช้การแปลผลหรือการสรุปผลการวิจัยด้วยการรวมผล (Merge) แบบยืนยันผลลัพธ์เชิงปริมาณ (The Data – validation Variant) (Creswell, 2014; Kanokporn Krajangsaeng and Prasopchai Pasunon, 2019, pp. 132 - 133)



ภาพที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์กีฬาของประเทศไทย. ดัดแปลงจาก “การจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย,” โดย กรรณิกา อินชนะ และอัศวิน จันทระสม, 2564, *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ*, 13(3), น. 170.

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบยืนยันผลลัพธ์เชิงปริมาณ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อค้นหารูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้



1. ตั้งคำถามการวิจัย เกี่ยวกับการอธิบายอิทธิพลเส้นทางตรง 3 เส้นทาง อิทธิพลเส้นทางอ้อม 1 เส้นทาง และปัจจัยเชิงสาเหตุเพิ่มเติมสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ โดยคำถามการวิจัยเป็นคำถามแบบปลายเปิด และครอบคลุมตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร ประกอบด้วย โครงสร้างระบบรางวัล กระบวนการบริหารจัดการรางวัล และ ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์

2. เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์การคัดเลือก 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 เป็นเจ้าของกิจการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 และสามารถค้นหาได้จากฐานข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ชื่อ DBD Data Ware house (DBD Data Ware house, 2021) ข้อ 2 เป็นเจ้าของกิจการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาที่มีกำไรอันแสดงถึงประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ ข้อ 3 เป็นเจ้าของกิจการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาที่เปิดดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยไม่ได้ปิดหรือหยุดจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ข้อ 4 ยินยอมเปิดเผยข้อมูลของธุรกิจเพื่อการวิจัย ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act: PDPA) ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก มีจำนวนทั้งสิ้น 18 คน

3. เก็บข้อมูล ด้วยการยึดหลักความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) จากเหตุผล 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก ความเชี่ยวชาญของผู้สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 1 คน เป็นผู้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ทุกคน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติ คือ มีคุณวุฒิปริญญาเอกดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ อนุสาขาการจัดการการกีฬา และมีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกมาแล้วมากกว่า 50 คน ประการที่สอง วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นลำดับ (Step-by-step) โดยผู้วิจัยฝึกผู้ช่วยวิจัยให้ดำเนินการนัดหมายสัมภาษณ์ตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในห้องปรับอากาศที่เงียบสงบ มีการบันทึกการสนทนาทั้งภาพและเสียง ภาพเคลื่อนไหว และบันทึกชื่อกลุ่มตัวอย่างด้วยนามแฝง ซึ่งดำเนินการสัมภาษณ์ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2565 และประการที่สาม การถอดบทสัมภาษณ์ปราศจากอคติ โดยผู้วิจัยหลักเป็นผู้ถอดบทสนทนาจากนามแฝงของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนด้วยตนเอง

4. วิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการสรุปใจความสำคัญ (Thematic Analysis) ประกอบด้วยการจัดทำ รายละเอียดข้อมูล (Transcripts) และจัดกลุ่มแบ่งเนื้อหาใจความสำคัญ (Codes) ของรายละเอียดคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นี้มาเรียบเรียงและวิเคราะห์เชิงบรรยาย (Descriptive Analysis) และตีความแบบอุปนัย (Analytic Induction) วิเคราะห์ประเด็นสำคัญ ประเด็นย่อย หัวข้อย่อย ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลให้มีความแม่นยำ น่าเชื่อถือ และป้องกันความผิดพลาดด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูล (Data Triangulate) และนำเสนอด้วยวิธีการบรรยาย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยจำแนกเป็น 2 ส่วนได้แก่ ส่วนแรก ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่สอง การสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้



ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 18 คน เป็นเจ้าของธุรกิจ 7 ประเภท ได้แก่ การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ 7 คน ร้านขายปลีกเสื้อผ้า 1 คน การขายส่งเสื้อผ้า 2 คน การผลิตชุดกีฬา 1 คน การผลิตอุปกรณ์กีฬาอื่น ๆ ซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น 3 คน ขายส่งเครื่องกีฬา 3 คน และการดำเนินงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการแข่งขันกีฬา 1 คน ประเภทธุรกิจที่มีกำไรมากที่สุด คือ การผลิตอุปกรณ์กีฬาอื่น ๆ ซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น (เจ้าของธุรกิจ ง) และประเภทธุรกิจที่มีกำไรน้อยที่สุด คือ การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ (เจ้าของธุรกิจ ฎ) โดยข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามนามแฝงธุรกิจประเภทธุรกิจ และกำไรแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างธุรกิจอุปกรณ์กีฬา

คนที่	นามแฝงธุรกิจ	ประเภทธุรกิจ	กำไร (ล้านบาท)
1	ฎ	การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ	0.15
2	ก	การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ	0.35
3	ช	การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ	0.95
4	ช	การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ	2.24
5	ฐ	การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ	10.60
6	ข	การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ	16.40
7	ท	การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ	27.76
8	ค	ร้านขายปลีกเสื้อผ้า	0.30
9	ฎ	การขายส่งเสื้อผ้า	0.66
10	ฉ	การขายส่งเสื้อผ้า	0.88
11	ต	การผลิตชุดกีฬา	8.00
12	ณ	การผลิตอุปกรณ์กีฬาอื่น ๆ ซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น	1.42
13	จ	การผลิตอุปกรณ์กีฬาอื่น ๆ ซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น	10.00
14	ง	การผลิตอุปกรณ์กีฬาอื่น ๆ ซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น	51.00
15	ฉ	การขายส่งเครื่องกีฬา	0.40
16	ด	การขายส่งเครื่องกีฬา	0.89
17	ฒ	การขายส่งเครื่องกีฬา	0.95
18	ญ	การดำเนินงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการแข่งขันกีฬา	18.00

หมายเหตุ. จัดทำเมื่อ 1 มีนาคม พ.ศ.2565

การสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถจัดกลุ่มแบ่งเนื้อหาใจความสำคัญออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นที่ 1 ผลการอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของของจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทยตามอิทธิพลเส้นทางตรงและเส้นทางอ้อม ประเด็นที่ 2 ปัจจัยเชิงสาเหตุเพิ่มเติมสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ ประเด็นที่ 3 รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย ดังนี้



ประเด็นที่ 1 ผลการอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของของจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพ การจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทยตามอิทธิพลเส้นทางตรงและเส้นทางอ้อม พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นด้วยกับผลการวิจัยเชิงปริมาณสำหรับอิทธิพลเส้นทางตรง 3 เส้นทาง กับอิทธิพล เส้นทางอ้อม 1 เส้นทาง โดยมีคำอธิบายเพิ่มเติมได้แก่ อิทธิพลเส้นทางตรง 3 เส้นทาง มีความสอดคล้องกับ การประกอบธุรกิจในปัจจุบัน โดย (เส้นทางตรงที่ 2) โครงสร้างระบบรางวัลมีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารจัดการ รางวัลมากที่สุด เนื่องจาก การจ่ายรางวัลจะเป็นแรงดึงดูดใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน พนักงานจะเปรียบเทียบการจ่ายรางวัลของเจ้าของธุรกิจตนเองกับธุรกิจคู่แข่งได้จากการสืบค้นข้อมูลจาก สื่อสังคมออนไลน์ นอกจากนี้ (เส้นทางตรงที่ 1) โครงสร้างระบบรางวัลก็ยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการ จัดการทุนมนุษย์ ธุรกิจที่มีการจ่ายรางวัลตรงกับความต้องการของพนักงานมากจะทำให้เกิดความได้เปรียบ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ แต่ทั้งนี้ (เส้นทางตรงที่ 3) กระบวนการบริหารจัดการรางวัลมี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์น้อยที่สุด เนื่องจาก การจ่ายรางวัลเป็นสิ่งที่สร้างความ พึงพอใจให้พนักงานมากกว่าการให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ในช่วงสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้การมีส่วนร่วมระหว่างเจ้าของธุรกิจกับ พนักงานลดน้อยลง อีกทั้งในธุรกิจส่วนใหญ่มีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานด้วยสื่อสังคมออนไลน์ที่หลากหลาย เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว เช่น กลุ่มไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Facebook) หรือเว็บไซต์ (Website) เป็นต้น

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่ออิทธิพลเส้นทางอ้อมที่โครงสร้างระบบรางวัลมีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ผ่านกระบวนการบริหารจัดการรางวัล และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง มากกว่าอิทธิพลเส้นทางตรงของระบบโครงสร้างรางวัล เนื่องจาก เมื่อธุรกิจมีการบริหารจัดการโครงสร้าง ระบบรางวัลร่วมกับการบริหารจัดการรางวัลที่มีประสิทธิภาพ ย่อมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพทางการ จัดการทุนมนุษย์ เช่น การกำหนดประเภทของรางวัลที่ตรงกับความต้องการของพนักงานร่วมกับการบริหาร รางวัลด้วยความเป็นธรรมจะส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น หรือ การจัดสรรรางวัลและ การบริหารรางวัลที่มีความเป็นธรรมจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 ปัจจัยเชิงสาเหตุเพิ่มเติมสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคำตอบจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก จำนวน 13 คน ตอบว่าควรมีการกำหนดเส้นทาง อาชีพในโครงสร้างระบบรางวัล กลุ่มที่สอง จำนวน 5 คน ให้คำตอบว่า การจ่ายรางวัล ความเป็นธรรมของการ จัดสรรรางวัล และประเภทของรางวัล มีความครอบคลุมและเหมาะสมกับการบริหารจัดการโครงสร้างระบบ รางวัล ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง 13 คน มีเหตุผลที่สำคัญในการเพิ่มปัจจัยเชิงสาเหตุในโครงสร้างระบบรางวัลว่า “... พนักงานควรทราบว่าเขาจะมีอนาคตในธุรกิจของเราอย่างไรบ้าง...” (เจ้าของธุรกิจ จ) “...สภาพเศรษฐกิจใน ปัจจุบันไม่แน่นอน เจ้าของธุรกิจควรกำหนดอนาคตสำหรับลูกจ้างให้มีความมั่นคง เพื่อจะได้ไม่ต้องรับสมัคร พนักงานบ่อยๆ กว่าลูกจ้างจะเข้าใจระบบของบริษัทก็ต้องใช้เวลาพอสมควร...” (เจ้าของธุรกิจ ท) “...ตอน ผมไปหาสมัครงาน ผมก็อยากทำงานอยู่ในที่นั่นนานๆ และมีความก้าวหน้าเติบโตในธุรกิจนั้น ดังนั้น ผมจึง เห็นว่า เส้นทางอาชีพจะเป็นอีกสิ่งสำคัญที่เจ้าธุรกิจต้องคิดให้กับธุรกิจและพนักงานตัวเอง...” (เจ้าของธุรกิจ ด)

ประเด็นที่ 3 รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจ อุปกรณ์กีฬาประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นด้วยกับรูปแบบความสัมพันธ์ของจัดการระบบ

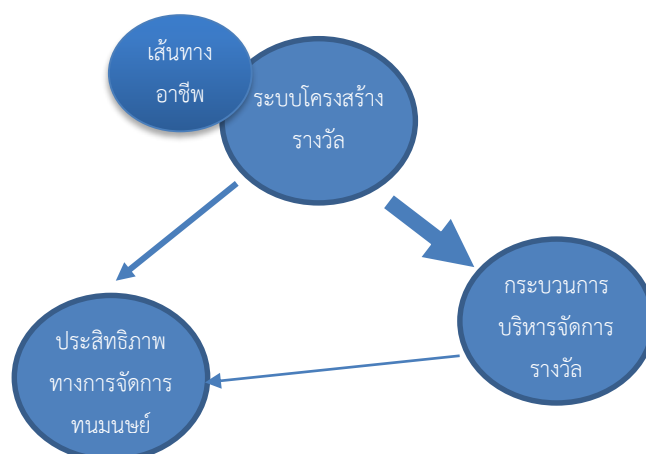


รางวัลกับประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทยที่พัฒนาโดย กรรณิกา อินชนะ กับ อัศวิน จันทระสม นอกจากนี้ ปัจจัยเชิงสาเหตุ “เส้นทางอาชีพ” ควรเพิ่มในระบบโครงสร้างรางวัล เนื่องจากเส้นทางอาชีพจะมีความสอดคล้องกับการจ่ายรางวัลมากที่สุด ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ประเภทของรางวัลสูงสุดในการประกอบอาชีพของพนักงาน คือ ความพอใจในงาน และส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรมชาติของการจัดสรรรางวัลได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของแต่ละคน

บทสรุป

รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการสรุปใจความสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของกิจการธุรกิจอุปกรณ์กีฬา จำนวน 18 คน พบว่า มี 4 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ระบบโครงสร้างรางวัลมีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารจัดการรางวัลมากที่สุด และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์เป็นลำดับรองลงมา โดยกระบวนการบริหารจัดการรางวัลมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์น้อยที่สุด ทั้งนี้ เส้นทางอาชีพเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุเพิ่มเติมในระบบโครงสร้างรางวัลสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ สำหรับรูปแบบการจัดการระบบรางวัลฯ สามารถแสดงระดับความมีอิทธิพลด้วยขนาดของลูกศร ดังภาพที่ 2

รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทยจากการวิจัยนี้ สร้างความเชื่อมั่นและเสริมความสมบูรณ์ให้กับโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจำหน่ายอุปกรณ์กีฬาของประเทศไทย (Kannika Inchana and Assawin Chanthonsarasom, 2021) ซึ่งถือเป็นข้อมูลสำคัญเชิงประจักษ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเกี่ยวกับทุนมนุษย์ต่อไป



ภาพที่ 2 รูปแบบการจัดการระบบรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ
ทุนมนุษย์ของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาประเทศไทย
ที่มา: จัดทำเมื่อ 1 เมษายน พ.ศ.2565



ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาควรพิจารณารูปแบบการจัดการระบบรางวัลไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง เช่น ประเภทธุรกิจ การขายปลีกเครื่องกีฬาในร้านค้าเฉพาะ อาจมีระบบการจ่ายรางวัลให้พนักงานตามความต้องการของที่เป็นสินค้าในร้านค้า ประเภทธุรกิจการผลิตชุดกีฬา อาจพัฒนาเส้นทางอาชีพด้วยการส่งเสริมให้พนักงานแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือประเภทธุรกิจการค้าเน้นงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการแข่งขันกีฬา อาจมอบอำนาจ (Empower) ให้พนักงานปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานประจำหรือควบคุมการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรอันจะนำไปสู่การสร้างความรู้ความผูกพันกับองค์กร เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยและนักวิชาการที่สนใจ ควรค้นหาช่องว่างสำหรับการทำวิจัยที่สามารถพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาได้ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณ์กีฬา รวมทั้งพิจารณาผลกระทบและอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของอุตสาหกรรมกีฬาและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในธุรกิจอุปกรณ์กีฬา

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณเจ้าของกิจการธุรกิจอุปกรณ์กีฬาทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เข้าร่วมการวิจัย และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิฐฐชัย จันทร์คุณา ที่ให้คำแนะนำอันมีคุณค่าจนงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างราบรื่น

References

- Bartosz, K., & Ireneusz, G. (2020). Gender and age as determinants of expected rate of return on human capital. *Journal of Management & Business Administration*, 28(4), 30 - 50. doi: 10.7206/cemj.2658-0845.33
- Chankuna, D., & Sriboon, N. (2022). Fitness center marketing in Thailand: Antecedents and consequences of COVID-19 pandemic. In: R. M. Crabtree & J. J. Zhang (Eds.). *Sport Marketing in a Global Environment: Strategic Perspectives* (pp. 34 - 50). Abingdon, United Kingdom: Routledge. doi: 10.4324/9781003270041-3
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- David, K., Russ, C., & Benjamin, C. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(2), 386 - 412. doi: 10.1002/smj.3226



- DBD Data Ware house. (2021). *Juristic person information*. Retrieved from <https://dataware.house.dbd.go.th/juristic/index>
- Dittachai Chankuna, Assawin Chanthonsarasom, Kannika Inchana, Thitipong Sukdee, & Nilmanee Sriboon. (2021). Impact of COVID-19 on Sport Industry in Thailand. *Academic Journal of Thailand National Sports University*, 13(2), 263 - 276.
- Fatile, J., & Hassan, K. (2020). Technological innovation and human capital development in Nigeria: A study of Ogun State Technological Hub. *BVMSR Journal of Management Research*, 12(2), 59 - 72.
- Isablella, H., and Haibo, Z. (2021). Health as human capital in entrepreneurship: Individual, extension, and substitution effects on entrepreneurial success. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 45(1), 18 - 42. doi: 10.1177/1042258719867559
- Kanchanat Udomsook. (2021). The communications for development Esports in Thailand. *Dhurakij Pundit Communication Arts Journal*, 15(1), 128 - 160.
- Kannika Inchana and Assawin Chanthonsarasom. (2021). Reward system management and human capital management efficiency of Thai sports equipment business. *Academic Journal of Thailand National Sports University*, 13(3), 161 - 174.
- Kanokporn Krajangsaeng, & Prasopchai Pasunon. (2019). The research methodology convergent parallel design in management research. *Journal of Humanities and Social Science Thonburi University*, 13(1), 130 - 138.
- Phumin Kidlerdlum. (2021). *Under Armour Prakat Plot Phanakngan Thua Lok 600 Khon Sen Phonkrathop COVID*. Retrieved from <https://www.efinancethai.com/LastestNews/LastestNewsMain.aspx?ref=A&id=UkovZ3p1TTZQZnM9>
- PPTV Online. (2021). *"Spur" KlapLam Mai Plot Phanakngan Tae Lot Ngoenduean Bot Borihan*. Retrieved from <https://www.pptvhd36.com/sport/news/123512>
- Rahman, U. Y. (2020). Utilization of Indonesia's digital economy to invest in human capital and provide socio-economic support to stimulate economic growth. *International Journal of Business & Administrative Studies*, 6(6), 312 - 322. doi: 10.20469/ijbas.6.10003-6
- SiamSport. (2021). *Phit Wairat Rabat Nayok Sang Lot Ngoenduean Phanakngan 50%*. Retrieved from <https://www.siamsport.co.th/football/thaipremierleague/view/180519>
- Suradit Lohalaksanadech, Saowalee Kaewchuay, Pram Inprom, & Somthop Thithathan. (2021). The synthesis of Esports administration in Thailand. *Journal of Health, Physical Education and Recreation*, 47(1), 150 - 160.

Received: April, 25, 2022

Revised: June, 15, 2022

Accepted: June, 17, 2022



Sport Management Association of Thailand