

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศลาว และต่างประเทศที่พอสรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นมาของการจัดการแข่งขันกีฬาระดับวิทยาลัยของนครหลวงเวียงจันทน์
2. ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการแข่งขันกีฬาระดับมหาวิทยาลัย
 - 2.1 หน้าที่การบริหารจัดการ
 - 2.2 ทรัพยากรการบริหารจัดการ
3. ทฤษฎีการบริหาร
4. แนวทางการพัฒนาการจัดการกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขัน
 - 4.1 รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬาของกรมพลศึกษาแห่งประเทศไทย
 - 4.2 รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬามัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬาแต่ละประเภท
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาของการจัดการแข่งขันกีฬาระดับวิทยาลัยของนครหลวงเวียงจันทน์

การแข่งขันกีฬาประจำปีระดับวิทยาลัยของนครหลวงเวียงจันทน์เป็นการแข่งขันต่อ ยอดจาก การแข่งขันกีฬานักศึกษาระดับโรงเรียน วิชาชีพอาชีวศึกษาของนครหลวงเวียง จันทน์ มี 10 โรงเรียนเข้าร่วมการแข่งขันคือ โรงเรียนสร้างครูพลศึกษาชั้นกลาง โรงเรียนสร้างครูคองคำช้างชั้นกลาง โรงเรียนสร้างครูศิลปศึกษาชั้นกลางโรงเรียนกลีกรรมคองคำช้างโรงเรียนการเงินคองคำช้าง โรงเรียนการช่างลาว-เยอรมัน โรงเรียนเทคนิคปากปาก โรงเรียนสาธารณสุขคุดคำ และโรงเรียนเอกชนสามแห่งคือ วิทยาลัยบริหารรัฐวิสาหกิจลาว-อเมริกัน วิทยาลัยคอมเซ็นเตอร์บริหารรัฐกิจ และวิทยาลัยรัตนะบริหารรัฐวิสาหกิจมีสามชนิดกีฬา คือ ฟุตบอลหญิง และชาย วอลเลย์บอลหญิง และชาย ตะกร้อชาย นับแต่นั้นมาจึงมีกระบวนการกีฬา กำเนิดขึ้นมาตามแต่ละสถาบัน โรงเรียนอุดมศึกษาจนมาถึงปัจจุบันนี้ การส่งเสริมกีฬาในประเทศลาว หลังจากกองประชุมผู้นำกีฬาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ครั้งที่สอง ในวันที่ 26 พฤษภาคม ปี ค.ศ. 1996 ณ นครหลวงเวียงจันทน์ เนื่องจากสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้เข้าเป็นสมาชิกอาเซียนเมื่อเดือนกรกฎาคม ปี ค.ศ. 1997 เป็นต้นมารัฐบาลจึงมีการส่งเสริม

กระบวนการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ และเตรียมนักกีฬาเข้าแข่งขันกีฬาแห่งชาติ ครั้งที่ 5 หลวงพระบางเกมส์ พุทธศักราชปี ค.ศ. 1997 รัฐบาลลาว จึงมุ่งที่จะใช้กีฬาในการพัฒนานิสิต นักศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสืบเนื่อง มาจากรัฐบาลมีมติให้ทุกกระทรวง ทบวงกรมถือเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งที่ส่งนักกีฬาเข้าการแข่งขัน และได้มีการกำหนดแผนพัฒนากีฬา ทุกระดับโดยมุ่งเน้นใส่ 5 ยุทธศาสตร์ ดังกล่าวมานี้ และจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนา (บุญทัน สุวันฉริก, 2552)

การแข่งขันกีฬาประจำปี ระดับวิทยาลัยของนครหลวงเวียงจันทน์ ซึ่งสืบต่อกันจากกีฬานิสิต นักศึกษาระดับโรงเรียนวิชาชีพอาชีวศึกษาของนครหลวงเวียงจันทน์ เริ่มต้นแข่งขันในครั้งที่ 11 กุมภาพันธ์ ถึง 10 เมษายน ปี ค.ศ. 2011 ณ สนามกีฬาเจ้าอาณูวง และ สนามกีฬามหาวิทยาลัย แห่ง ชาติงโคก นครหลวงเวียงจันทน์ มีสมาชิกเข้าร่วม 14 วิทยาลัย และ 2 มหาวิทยาลัย มีผู้เข้าร่วมการแข่งขันจำนวน (1,040 คน) มี 6 ชนิดกีฬา ผู้ดำเนินจัดการแข่งขันส่วนมากเป็นครูสอน พลศึกษา งบประมาณได้มาจากงบประมาณของรัฐ การสนับสนุนจากบริษัท ห้างร้าน และบุคคล การลงทะเบียนเข้าร่วมการแข่งขันของสถาบันต่าง ๆ ได้มาจากการประกอบส่วนขององค์การ จัดตั้งเยาวชนของสถาบันวิทยาลัยส่วนระเบียบการแข่งขันใช้ระเบียบของสมาคมกีฬาแห่งชาติลาว เป็นหลัก ทั้งนี้การแข่งขันระหว่างนิสิต นักศึกษาวิทยาลัยต่าง ๆ มีมานานแล้วการจัดการแข่งขัน มีความต่อเนื่องจนมาถึงปัจจุบันได้แก่การแข่งขันฟุตบอล วอลเลย์บอล และตะกร้อ ระหว่าง วิทยาลัยครูพลศึกษา วิทยาลัยครูศิลปศึกษา วิทยาลัย ครูดงคำซ้าง วิทยาลัย เทคนิคลาว-เยอรมัน วิทยาลัย เทคนิคปากป่าสัก และวิทยาลัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ ได้เริ่มจัดการแข่งขันมาแต่ปี ค.ศ. 1996-2005 โดยโรงเรียนสร้างครูพลศึกษาเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันมาโดยตลอดระยะ 9 ปี หลังจากนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้จัดการแข่งขันจึงได้เปลี่ยนชื่อเกมส์มาเป็นกีฬาวิทยาลัยของนครหลวง เวียงจันทน์ ในปัจจุบัน (เวียงไชย นววิไลย, 2554)

ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการแข่งขันกีฬาระดับมหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการ (Management)

การบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร การที่องค์กร จะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ ที่ดี แต่ถ้าองค์กรใดขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วจะทำให้องค์กรนั้นต้องล่มสลายไปหรือไม่สามารถ ดำเนินการต่อไปได้ การบริหารจัดการนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นและ ผ่านบุคคลอื่น ให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Coulter, 1998, p. 5) มุ่งสู่ เป้าหมายหลักขององค์กรจากการทำงานร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวพันกัน

ปัจจุบันในองค์กรต่าง ๆ มักนำคำสองคำนี้ คือ “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) ทั้งนี้ เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายใกล้เคียงกัน และสามารถใช้แทนกันได้ แต่มีข้อแตกต่างกันตรงที่ “การบริหาร” มักใช้ทั่ว ๆ ไป หรืองานราชการและใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในขณะที่ “การจัดการ” ใช้ในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลักและใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมาที่ทำหน้าที่นำนโยบายไปใช้ปฏิบัติ นอกจากนี้นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของบริหารจัดการไว้ดังนี้

ความหมายของการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารคืองานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีหมู่มาอยู่ร่วมกัน และร่วมกันทำเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิยาว (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารคือการทำงานให้เสร็จโดยใช้บุคคลอื่นคือการสั่งการให้คนอื่นทำการใช้ทรัพยากรขององค์การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมทรัพยากรบุคคลากร และทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมาย

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรีสม (2539, หน้า 6) ได้สรุปความหมายของการบริหารว่าเป็นการดำเนินงานหรือกระบวนการใด ๆ ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน การบริหารจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีเงื่อนไขอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. มีเป้าหมาย หรือมีวัตถุประสงค์ (Goals or objective)
2. มีทรัพยากรในการบริหาร (Resources)
3. มีการประสานงานระหว่างกันหรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interaction)

การบริหารจึงเท่ากับ “การทำให้งานขององค์กรสำเร็จโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ”

(Drucker, 1997) การบริหารของสหรัฐอเมริกาถือว่าไว้ว่า “Management is getting done through other people” (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 1)

การบริหารโดยการจัดการของมนุษย์เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และการรวบรวม และแจกแจงทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้ (Ernest, 1998, p. 2)

การบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดของผู้บริหารระดับสูงเป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจหรือ หน่วยงานราชการ ส่วนคำว่าผู้บริหารหมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร การจัดการ “Management” จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย หรือแผนที่วางไว้นิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ และคำว่าผู้จัดการจะหมายถึง บุคคล

ในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากร และกิจการอื่น ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Schermerhorn, 2000, p. 2)

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการบริหารเป็นหน้าที่ของ ผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บริหารที่ต้องมีศิลปะความสามารถในการทำให้งานในองค์กรโดยอาศัยผู้อื่นร่วมการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการจัดการ

การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และอาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 1)

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 33-35) ได้สรุปความหมายของการจัดการจากนักวิชาการต่าง ๆ แยกเป็น 3 ประเด็นดังนี้

1. การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลทำงานให้แก่องค์กร (Management is an art of getting done through other) โดยการสนองตอบความต้องการ ความคาดหวัง และจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

2. การจัดการเป็นกระบวนการ (Management is a process) กล่าวคือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่ต่อเนื่องกันดังนี้

2.1 การวางแผน

2.2 การจัดองค์กร

2.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน

2.4 การสั่งการ

2.5 การควบคุม

3. การจัดการคือกลุ่มของผู้จัดการ (Management as a group of managers) หมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่บริหาร หรือจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่ดำเนินการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและประสานงานให้สมาชิกในองค์กรดำเนินการไปทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้เพราะองค์กรต่าง ๆ จะมีระดับการบริหารหลายระดับได้แก่การจัดการระดับสูง (Top management) การจัดการระดับกลาง (Middle management) และการจัดการระดับต้น (Lower management) ซึ่งในแต่ละระดับก็จะมีบุคคลที่มีบทบาทเป็นผู้จัดการ จึงกลายเป็นคณะผู้จัดการ หรือคณะบริหารที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการคือกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และการตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่กันไปด้วยองค์กรจึงจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการได้พิจารณาว่าการบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องของการกำหนดนโยบาย ส่วนการจัดการ (Management) เป็นเรื่องของการนำไปปฏิบัติ และหมายถึงการบริหารงานใด ๆ ขององค์กรที่ต้องการทำอะไร โดยการบริหารจะต้องทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย คำว่า การจัดการ จึงมักใช้ในองค์กรธุรกิจ หรือองค์กรที่มุ่งกำไร ส่วนคำว่าการบริหาร จะหมายถึงการบริหารงานระดับนโยบาย การวางแผน การจัดหลักสูตรการบริหารงานของนักบริหารระดับประเทศ (พงศ์ศักดิ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรีมณี, 2539, หน้า 6)

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหมายถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาด และคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ผลสำเร็จของการบริหารจัดการ จึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 2002, p. 4)

การบริหารย่อมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การบริหารต้องใช้อย่างต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีปฏิบัติงานการบริหารมีลักษณะการดำเนินงานเป็นกระบวนการ (Process) คำว่ากระบวนการหมายถึงแนวทางของการกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยทั่วไปปัจจัยการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 4 ประการเรียกกันว่า 4M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, เขวลิต ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545) ดังนี้

Man	บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
Money	เงินงบประมาณที่เพียงพอ
Material	วัตถุดิบเครื่องอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอครบถ้วน
Management	การจัดการที่มีหลักการบริหาร และ มีการบริหารที่ดี

ทฤษฎีหลักการบริหารจัดการ

หลักการในการบริหารมีมากมายหลายสูตรที่คุ้นเคยกันเช่น POSDCORB หรือ PODC and POIC เพราะจะมีหลักสำคัญอันหนึ่งที่สำคัญมากและถือว่าขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการ ในปัจจุบันคือหน้าที่หลักในการทำหน้าที่ทางการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะบรรลุผลมีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-based)

2. การจัดองค์การ (Organizing) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

3. การปฏิบัติ (Implement) กระบวนการแปลแผนงานเพื่อให้เป็นงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ (Action assignment) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานที่มอบหมายนั้นสามารถนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยใช้การนำ (Leading) การสั่งการการจูงใจกับผู้ปฏิบัติทุกระดับ (Staffing)

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตาม (Monitoring) และประเมินผลงาน (Evaluation) ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่หลักทางการบริหารทั้ง 4 ประการข้างต้น ได้อย่างดีก็จะสามารถนำความสำเร็จและความสุขมาสู่องค์กรของตนเองได้

การจัดการการแข่งขันกีฬา (Sport event management)

เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการการกีฬาหน้าที่ของการจัดการการกีฬามีความหลากหลายและกว้างขวางมากแต่เป้าหมายคือการคิดให้ถูกทำให้เป็นด้วยความรู้ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญตลอดจนความสามัคคีร่วมมือกันทำงานเป็นทีมตั้งแต่ระดับนานาชาติจนถึงระดับท้องถิ่นการจัดการการกีฬามีขอบข่าย 3 ระดับใหญ่ ๆ ได้แก่

1. การจัดการองค์การ (Organization management)
2. การจัดการแข่งขัน (Event management)
3. กระบวนการจัดการ (Process management)

การบริหารและการจัดการนั้นขึ้นอยู่กับองค์กรที่มีผู้นำที่ดีมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเข้าถึงการทำงานในทุกระดับมีระบบการจัดการที่เป็นระบบโดยมีกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อน

หน้าที่การจัดการ (Management functions)

Fayol (1916) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการงานว่า ประกอบด้วยหน้าที่ (Functions) ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงของทุกคน ให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า

ทั้ง 5 หน้าที่ที่ Fayol (1916) ได้วิเคราะห์ไว้นี้ ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคน สามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

คุณลักษณะของผู้บริหาร

ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษา หาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ Fayol (1916) ให้ความเห็นว่าคุณสมบัติ ทางด้านเทคนิควิธี การนั้น สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้น ไปกว่านั้น ความสามารถทางด้านบริหาร จะเพิ่มพูนความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับ ผู้บริหารระดับสูง (Top executive) ควรจะได้มีการอบรม (Training) ความรู้ทางด้านบริหาร ควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

หลักการจัดการ (Management principles)

Fayol (1916) ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ (Guides) สำหรับผู้บริหาร หลักต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังนี้

1. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & responsibility) เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่ง ได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงาน ที่คนนำไปทำด้วย

2. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) ในการกระทำใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสน ในคำสั่งด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถขจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้ง ระหว่างแผนงานและระหว่างบุคคลในองค์กรให้หมดไป

3. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมาย อันเดียวกันจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเดียว ร่วมกัน

4. หลักของสายงาน (Scalar chain) คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันด้วย

5. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

6. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้น เกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้ จะทำได้โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุด และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

7. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่าส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อย เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้น ผลประโยชน์ส่วนตัวได้เสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญกว่า

8. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนที่ควรจะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดทั้งแก่ฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

9. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) หมายถึงในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี

10. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่าง ต้องมีระเบียบและรู้ว่าคนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือหลักพื้นฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของ และตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง

11. หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

12. หลักของความมั่นคง (Stability of tenure) ทั้งผู้บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

13. หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง

14. หลักของความสามัคคี (Esprit de corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (Communication) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มงานที่ดี

ทรัพยากรการบริหารจัดการ (Management resource) ดังนี้

Nadler (1980, pp. 4-5) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development หรือ HRD) ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดดำเนินการให้พนักงานได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของแนดเลอร์ มิได้หมายถึงเฉพาะการฝึกอบรม (Training) เท่านั้น แต่อาจจะมีจุดกำเนิดที่มาของการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเป็นประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง หรือเป็นกระบวนการของกลุ่มกิจกรรม ที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายของแนดเลอร์ ยังหมายถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning experience) ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง และได้รับการออกแบบที่จะไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ดณัย เทียนพุด (2541, หน้า 54) ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยใช้กิจกรรมการพัฒนา การพัฒนาจะต้องใช้ครอบคลุมทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านบุคคล จะต้องพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ และด้านองค์กร คือ นโยบายโครงสร้าง การจัดการ เพื่อนำไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้น และเกิดความพึงพอใจกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้จัดการ และสมาชิกในองค์กรมากขึ้น โดยมีเป้าหมาย คือ คุณภาพสูงสุดของพนักงาน ความสามารถในการผลิต บริการอย่างมีคุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร

ดณัย เทียนพุด (2541, หน้า 150-151) ยังได้อธิบายไว้ตรงกันว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เป็นการบูรณาการของการพัฒนาบุคคล (Individual development) การพัฒนาองค์กร (Organization development) และการพัฒนาอาชีพ (Career development) สำหรับปรับปรุงบุคคล กลุ่มหรือทีม และประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายกว้างไปจากเดิมโดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่จำกัด แต่เป็นการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาทั้งหมดทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงานอาชีพ และการพัฒนาในระดับบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2548, หน้า 193) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร สำหรับบุคลากรในภาครัฐ

ซึ่งมีอยู่ทั้งในกระทรวง ทบวง กรม ในส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ เป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลในการบริหารราชการแผ่นดิน และพัฒนาประเทศให้ประสบความสำเร็จทุกรัฐบาลจึงขอเป็นนโยบายสำคัญที่จะหาทางส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการและลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานด้วย

ด้วยแนวคิดและผลการค้นคว้าวิจัยข้างต้น สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า เป็นการส่งเสริม ปรับปรุงความรู้ความสามารถของบุคคลให้มีทักษะในการทำงานสูงขึ้นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในกลุ่ม และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530, หน้า 108) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กรโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว จะเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน
2. เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนาที่อยู่สามประการด้วยกัน ได้แก่ กำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการจัดการต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม และต้องมีการป้อนข้อมูลกลับให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รู้ด้วยตัวเองว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด
3. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ พนักงานในองค์กรปรารถนาที่จะควบคุมพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเอง ให้มีความใกล้เคียงหรือเป็นไปตาม มาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้
4. กิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นที่งานของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์กรสามารถพัฒนาตัวของเขาได้
6. การพัฒนามนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ การพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของเขา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย
7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ จึงจะทำให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ผล

การศึกษาพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของมนุษย์ พบว่ามีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยเริ่มมีการตื่นตัวเกี่ยวกับการทำงานของบุคคล เนื่องจากผลกระทบของการปฏิวัติอุตสาหกรรม สร้างความไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้ประกอบการ และคน

ในโรงงาน ทำให้มีการเริ่มให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานภายในโรงงาน และคุณภาพชีวิตของพนักงาน แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรม ยังไม่เห็นความสำคัญในแนวคิดนี้ เนื่องจากช่วงนั้นมีแรงงานจำนวนมากที่เข้าสู่ระบบการผลิตแบบอุตสาหกรรม ช่วงระยะเริ่มแรกของการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นช่วงเวลาที่มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพยายามหาวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมหรือวิธีการที่ดีที่สุด (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท, 2541, หน้า 29-30)

เมื่อการอุตสาหกรรมได้ขยายตัวเพิ่มมากขึ้น องค์กรบริหารงานมีขนาดใหญ่ขึ้น จึงได้เริ่มมีแนวคิดด้านการสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคลากรในองค์กร แรงจูงใจในเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัว กลุ่มสัมพันธ์ และภาวะผู้นำ จนกระทั่งปัจจุบัน ที่เน้นในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ โดยแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าอย่างยิ่งที่สามารถสร้างคุณูปการให้แก่องค์กรได้อย่างมหาศาล องค์กรจะต้องธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ผู้บริหารยุคปัจจุบันเชื่อว่าบุคคลในองค์กรล้วนมีความรู้ความสามารถและศักยภาพที่องค์กรจะต้องค้นหาเพื่อนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กร (พยอม วงศ์สารศรี, 2548, หน้า 1; ณัฐพันธุ์ เจริญนันท, 2541, หน้า 30)

ซึ่งจะเห็นได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะหากขาดกำลังคน ก็จะไม่มีความขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ ดังนั้น ทุกอย่างที่กำลังกล่าวนั้น ล้วนมีความสำคัญที่แตกต่างกันออกไปอย่างมาแต่ก็อยู่ในส่วนหัวข้อเดียวกันทั้งหมด 7S Model ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ระบบ (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง

2. กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไรและใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

3. โครงสร้าง (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือ

หมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจ้ององค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4. รูปแบบ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. พนักงาน (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง

6. ค่านิยมร่วม (Share value) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไป

7. ทักษะ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้าน หลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ

หลักการบริหารจัดการ

การบริหารราชการแผ่นดินหรือการปฏิบัติราชการทุกนโยบายทุกโครงการทุกกิจกรรมจะต้องบริหารจัดการกระบวนการหลัก 3 กระบวนการดังนี้

บริหารจัดการ In put บริหารจัดการ Process บริหารจัดการ Out put

การบริหารจัดการ In put = ปัจจัยนำเข้า คือการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้าซึ่งประกอบด้วย 4 M กล่าวคือ Man = คน Money = เงิน Material = วัสดุอุปกรณ์ Management = การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการปัจจัยนำเข้าคือการจัดการเรื่องคนเรื่องงบประมาณและเรื่องวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดการใช้อย่างคุ้มค่าสามารถนำส่งสู่ผลผลิต (Out put) ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษของหัวข้อนี้คือ “การบริหารจัดการคน”

การบริหารจัดการ Process = กระบวนการ

ในกรณีที่เป็นการบริหารจัดการภายในองค์กรใช้หลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public sector management quality award (PMQA)

1. หมวด 1 การนำองค์กร
2. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. หมวด 4 การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในกรณีที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลภายนอกหรือชุมชนใช้หลัก PA - POSBCORB

PA = Policy analysis = การวิเคราะห์นโยบาย

P = Planning = การวางแผนกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ

O = Organizing = การจัดองค์กรการแบ่งงานและการจัดสายบังคับบัญชา

S = Staffing = การทำงานเป็นทีม

D = Directing = การสั่งการให้ปฏิบัติ

CO = Co-operation = การประสานงานและการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

R = Reporting = การควบคุมด้วยการรายงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่

B = Budget = การควบคุมการใช้งบประมาณว่าเหมาะสมหรือไม่

การบริหารจัดการ (Out put)

การบริหารจัดการผลผลิต (Out put) หรือผลลัพธ์มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึง

2 องค์ประกอบหลักคือ

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. ประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิภาพหมายถึงการใช้ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยนำเข้า In put ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

ประสิทธิผลหมายถึงการทำให้กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างผลผลิตได้สอดคล้องกับเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นกระบวนการเปรียบเทียบ

ผลงาน (ผลผลิต + ผลลัพธ์) จริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้และเหมาะสมรวมถึงต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจและสร้างประโยชน์คุณค่าทางสังคมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการบริหารคนซึ่งเป็นพนักงานขององค์กรเพื่อให้คนสามารถร่วมกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามนโยบายและเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรในศตวรรษที่ 18 และ 19 นั้น เรียกการบริหารดังกล่าวว่า “Personnel management” (Torrington, Hall, & Taylor, 2004, pp. 8-11) ซึ่งในประเทศไทยได้แปลว่า “การบริหารงานบุคคล” หรือ “การบริหารบุคลากร” หรือ “การบริหารเจ้าหน้าที่” ทอริงตัน, ฮอลล์ และ เทเลอร์ ได้อธิบายว่า ในการบริหารงานบุคคลนั้น มุ่งเป้าหมายไปที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Workforce centered) โดยมุ่งความสนใจไปที่การบริหารความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Management of collective relationships at work) ที่มีฝ่ายบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ดูแล ทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนแก่ฝ่ายปฏิบัติการฝ่ายบุคคลจึงทำหน้าที่ดูแลพนักงานโดยการทำความเข้าใจพนักงานและฝึกอบรมพนักงาน ดำเนินการให้พนักงานได้รับค่าจ้าง ชี้แจงและให้ความกระจ่างในด้านความคาดหวังของฝ่ายจัดการ ทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการต่อมาในปลายศตวรรษที่ 20 และต้นศตวรรษที่ 21 การบริหารคนในองค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปให้ความสนใจที่ทรัพยากร (Resource centered) จึงเกิดฝ่ายงานที่ชื่อว่า “Human resource department” หรือ “ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายทรัพยากรบุคคล” ที่มุ่งเน้นไปที่ความต้องการและความจำเป็นที่ฝ่ายจัดการต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหมาะสมกับกิจกรรมและแผนงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่ง Guest (1987) ได้อธิบายไว้ในหนังสือเรื่อง “Human resource management and industrial relations” และ Legge (1995) ได้อธิบายไว้ในหนังสือเรื่อง “Human resource management: A critical analysis” ว่าหากจะเปรียบเทียบระหว่างการบริหารงานบุคคลกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ อธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Guest, 1987)

องค์ประกอบ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
1. เวลาและการวางแผน	ระยะสั้นเชิงตั้งรับเป็นการชั่วคราวและไม่ชัดเจน	ระยะยาวเชิงรุกด้วยแผนกลยุทธ์เชิงบูรณาการ
2. พันธะทางจิตวิทยา	การแก้ไขข้อร้องเรียนของพนักงานเป็นหลัก	สร้างพันธะผูกพันทางจิตให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. ระบบการควบคุม	ใช้กลไกภายนอก เช่น กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	ใช้กลไกกำกับดูแลกันเองเช่น การวางแผนและปฏิบัติร่วมกัน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	การรวมกลุ่มใช้ข้อตกลง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับต่ำ	มีน้ำใจและจิตวิญญาณร่วมกัน ในขณะที่แต่ละคนเป็นตัวของ ตัวเอง และไว้วางใจกันได้อย่าง สนิทใจ
5. ระบบและโครงสร้าง ในการทำงาน	ระบบศักดินา ควบคุมด้วย กลไกต่าง ๆ บริหารแบบ อำนาจอยู่ในศูนย์กลางและ มีการแบ่งแยกขอบเขตงาน อย่างชัดเจน	ความโปร่งใสส่งงานต่อกัน และมีความคล่องตัวในบทบาท หน้าที่งานที่จะต้องทำ
6. บทบาทหน้าที่	แยกผู้ชำนาญการและมีอาชีพ ออกจากกัน	บูรณาการความรู้ความชำนาญ และมีส่วนเข้าร่วมบริหาร จัดการไปด้วยกัน
7. เกณฑ์การประเมินผล	ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมให้ต่ำที่สุด	ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุด โดยให้ถือว่าคนเป็น สินทรัพย์ที่สำคัญ
8. สถานะของฝ่ายงาน ที่รับผิดชอบพนักงาน	เป็นฝ่ายสนับสนุนที่มีหน้าที่ใน การแนะนำให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนภารกิจของสาย ปฏิบัติการ	เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับฝ่าย ปฏิบัติการในการวางแผนและ กำหนดกลยุทธ์ในการใช้ ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

โสภณ ภูเก้าล้วน (2552, หน้า 18-22) ได้สรุปไว้ในหนังสือเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้จัดการในสายงาน” ว่า ความแตกต่างที่สำคัญที่สุดระหว่างการบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็คือเป้าหมายในการบริหารคนที่แตกต่างกันโดยเป้าหมายในการบริหารงานบุคคลคือ “การรักษาสันติสุขในองค์กร” (Maintain industrial peace) โดยให้เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นเรื่องรองลงมา ในขณะที่เป้าหมายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ “การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์อย่างมีคุณภาพสูงสุดในองค์กร” (Optimization of human resource utilization) ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นไป

พร้อม ๆ กับการพัฒนาองค์การอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นที่จะสามารถรับผิดชอบงานขององค์การได้มากขึ้นและประสบความสำเร็จได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หลักการจัดการแข่งขันกีฬา

ปรีชา ตันจริยานนท์ (2529) กล่าวว่า การแข่งขันกีฬาเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ช่วยพัฒนามาตรฐานการกีฬาของชาติตลอดจนเสริมสร้างและพัฒนามนุษย์ให้มีสุขภาพที่สมบูรณ์และมีจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา เพื่อที่จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไปการดำเนินการแข่งขันกีฬาจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ การจัดดำเนินการแข่งขันกีฬาทั่ว ๆ ไป หรือการจัดการแข่งขันมหกรรมกีฬาเป็นการจัดการแข่งขันกีฬาหลาย ๆ ประเภทในช่วงเวลาเดียวกัน เช่น โอลิมปิกเกมส์ เอเชียนเกมส์ เป็นต้นการดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬาเฉพาะอย่าง เป็นการแข่งขันกีฬาในแต่ละประเภทที่จัดการแข่งขันในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงเฉพาะอย่างเท่านั้น เช่น การแข่งขันมวยสากลลักษณะแม้ว่าจะมีวิธีการแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ในการเตรียมการเพื่อจัดการแข่งขันควรประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนการจัดการแข่งขัน

ขั้นตอนการวางแผน คือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารต้องมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำการอะไรบางอย่างในอนาคต การวางแผน จึงเป็นเรื่องของการตัดสินใจในปัจจุบันที่มีผลต่ออนาคตในเรื่องที่เกี่ยวข้องสิ่งต่อไปนี้จะทำอะไร ระบุงานที่จะต้องทำ ทำไม ระบุวัตถุประสงค์ของงานที่จะทำ ทำเมื่อไร ระบุระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่จะทำ ทำอย่างไร ระบุวิธีการปฏิบัติ ขั้นตอนของการทำงานจะทำให้ใคร ระบุผู้รับผิดชอบ ผู้ร่วมงานจะทำที่ไหน ระบุสถานที่ ที่จะทำใช้งบประมาณเท่าไร ระบุงบประมาณที่ใช้จ่าย ในการทำงานในการทำกิจกรรมถ้าเราได้เตรียมการตามขั้นตอนที่กล่าวแล้วข้างต้น ก็จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประหยัดทั้งเวลาและงบประมาณ แรงงานหรือที่เรียกว่าประหยัดทรัพยากรในการบริหาร

2. ขั้นตอนดำเนินการจัดการแข่งขัน

หลังจากที่ได้วางแผนเตรียมการจัดการแข่งขันเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อถึงกำหนดระยะเวลาการแข่งขันให้ดำเนินการแข่งขันไปตามโปรแกรมที่จัดไว้ตามที่กำหนดการจัดการแข่งขันกีฬาแม้ว่าผู้จัดหรือผู้ที่เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันจะมีการวางแผนดีเพียงใดก็ตาม บางครั้งอาจไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดควรกระทำสิ่งต่อไปนี้

ประสานกับคณะกรรมการฝ่ายการตัดสินและคณะกรรมการจัดการแข่งขัน ฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การจัดการแข่งขันตามโปรแกรมด้วยความสัมพันธ์สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมการแข่งขัน ก็คือ การตรวจสอบ ดูแลงานของคณะกรรมการจัดการแข่งขัน แต่ละฝ่ายว่า ทุกอย่างดำเนินไปสอดคล้องกับการจัดการแข่งขันที่เตรียมไว้หรือไม่เพื่อแก้ไขและ ป้องกันมิให้มีการแข่งขันกีฬา มีผลคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ฉบับที่ ๓ รวบรวมสถิติและผลการแข่งขันไว้ เพื่อรายงานผลการแข่งขันให้นักกีฬา ผู้ชม ผู้สื่อข่าวและบุคคลทั่วไปได้ทราบ และเพื่อเป็นข้อมูลและนำไปใช้ในขั้นตอนของ การสรุปประเมิน ผลการจัดการแข่งขันด้วย

3. ขั้นตอนสรุปประเมินผล

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของโครงการจัดการแข่งขันกีฬาที่ผู้จัดดำเนินการแข่งขันหรือ ผู้ที่เป็นเจ้าภาพต้องกระทำ โดยการเรียกประชุมคณะกรรมการจัดการแข่งขันและคณะกรรมการ อนุกรรมการจัดการแข่งขันทุกฝ่าย เพื่อสรุปผลการดำเนินงานเพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าทราบพร้อมกับส่งผลสรุปการแข่งขันกีฬานิตต่าง ๆ ไปยังหน่วยงานที่ส่งทีม เข้าร่วมแข่งขัน

ทฤษฎีการบริหาร (Gorge & Jonh, 1977)

ในการจัดทำแนวทางซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ความเป็นไปได้ด้านการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน ประกอบด้วย

2. คณะกรรมการที่ปรึกษาเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการแข่งขันกีฬา

3. คณะกรรมการดำเนินงานบริหารและอำนวยความสะดวกให้กิจกรรมต่าง ๆ

เป็นไปตามภารกิจหลักขององค์กร

4. ผู้ประสานงานจะประสานระหว่างเครือข่ายให้ทำกิจกรรมและแลกเปลี่ยน

องค์ความรู้ทั้งภายในและนอกองค์กร

5. เครือข่ายทางการกีฬากลุ่มต่าง ๆ ประกอบด้วยเครือข่ายกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เช่น ปราชญ์ในชุมชนศิลปินนักวิชาการนักบริหารจัดการแข่งขันกีฬาและเครือข่ายชาวบ้าน

ซึ่งเป็นผู้สร้างสรรค์สินค้า

แนวทางการพัฒนาการจัดการกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขัน

การบริหารจัดการกีฬา และ การเตรียมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันมันเป็นสิ่งสำคัญที่จะ ทำให้ไปตามแนวทางการจัดการ และ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันกีฬา ไม่ว่าจะแข่งขัน ในระดับใดก็ตามการเตรียมตัวของนักกีฬาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ หรือได้รับ

ผลดี นักกีฬาต้องมีแรงจูงใจ มีความตั้งใจจริง เอาจริงเอาจังต่อการฝึกซ้อมกีฬา (ชัยรัตน์ รุจิพงษ์, 2545) การที่จะเตรียมแผนการจัดการกีฬาไม่ใช่ของง่ายจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณ และใช้คนทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก ต้องมีผู้บริหารสถานที่ เบิกจ่าย และเก็บอุปกรณ์ฝึกซ้อมรักษา พร้อมทั้งอนามัย ในการทำงานร่วมกัน ตลอดทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้ร่วมงาน โดยได้รับความสะดวก ความปลอดภัย และ ความพึงพอใจ ในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพื่อให้เกิดผลตามที่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการจัดการเพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารจัดการกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันจริงจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี

การบริหารกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันระหว่างวิทยาลัย (สุรัช หุ่นทองกุล, 2545) กล่าวว่าในการทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในระดับใดจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานในส่วนของผู้รับผิดชอบในการเตรียมทีมนักกีฬาผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการกีฬาต้องวางแผนการจัดการบริหาร โปรแกรมอย่างถูกต้องสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้านดังนี้

1. ด้านบุคลากรแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายคือ

1.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคและทักษะกีฬา ผู้ที่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญกีฬาแต่ละประเภทจะช่วยกระตุ้นให้การถ่ายทอดทักษะกีฬาก้าวหน้าให้แก่ทีม ทั้งนี้จะต้องรู้วิธีการควบคุมทีม รู้จักถ่ายทอดทักษะมีจิตวิทยาในการฝึกสอนและเข้าใจหลักการต่าง ๆ ทางพลศึกษาได้เป็นอย่างดี

1.2 ผู้มีอุดมการณ์ทางการกีฬา การพัฒนาการกีฬาให้ก้าวหน้าต้องมีผู้รับผิดชอบการฝึกซ้อม และใกล้ชิดกับนักกีฬาดูแลเวลาคนที่มีความตั้งใจจะมีอุดมการณ์ทางการกีฬา และสามารถนำกลุ่มนักกีฬาให้ตื่นตัวในการฝึกซ้อมมีเวลาเฝ้าดูแลทีม ได้ตลอดเวลา

1.3 ผู้อุปถัมภ์ในการฝึกซ้อมตลอดปีนั้น บางโอกาสต้องแข่งขันโอกาสพิเศษงบประมาณของสถาบันอาจไม่เอื้ออำนวยให้ทำได้ การมีผู้อุปถัมภ์ซึ่งเป็นผู้ที่อาจจะพอมิเงินบริจาคให้เพื่อการศึกษา บริษัท ห้างร้านต่าง ๆ ซึ่งมีแนวทางที่จะออกทุนในการสมัครเข้าแข่งขันมีชุดกีฬา อุปกรณ์กีฬาพิเศษให้ จะช่วยกระตุ้นให้นักกีฬามีกำลังใจ และได้รับประสบการณ์ในการแข่งขันเพิ่มขึ้นอีกด้วย

1.4 ผู้นำในสถาบันการจัดการด้านกีฬาแม้ในสถาบันเดียวกันการติดต่อดำเนินการขั้นตอนการประสานงานทั้งสถานที่อุปกรณ์ในการฝึกซ้อมต้องได้รับความร่วมมือจากหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ การมีผู้นำในสถาบัน ในแต่ละหน่วยงานต้องช่วยทำให้เกิดความสะดวกในการกีฬามากขึ้น

2. ด้านสถานที่ และอุปกรณ์การแข่งขันกีฬาระหว่างสถาบันนี้เป็นการฝึกหัดทักษะกีฬาเพื่อให้มาตรฐานขั้นก้าวหน้า สถานที่ และอุปกรณ์ฝึกซ้อมจะต้องได้มาตรฐานปลอดภัยใช้ได้

สะดวกผู้บริหารสถาบันต้องมีทักษะที่ดี และส่งเสริมการกีฬาของสถาบันอย่างแท้จริง โดยจะต้องพิจารณากรอบทางด้านการสร้างการบำรุงตลอดจนการจัดตารางการใช้อย่างมีระบบนอกจากนั้น การบำรุงรักษา และซ่อมแซมจะต้องมีงบประมาณสนับสนุนต่อเนื่อง

3. การจัดโปรแกรมการฝึกซ้อมการพัฒนาทักษะในระดับวิทยาลัยจะต้องกำหนดให้เหมาะสมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการศึกษาของนักศึกษาการจัดตารางฝึกซ้อมจะต้องยืดหยุ่นให้เหมาะสมอย่างไรก็ตามการวางแผนโปรแกรมฝึกซ้อมตลอดปีก็ยังคงมีความจำเป็นอยู่การฝึกซ้อมควรจัดแบ่งเป็นช่วง ๆ ดังนี้

3.1 ระยะก่อนการแข่งขัน ระยะนี้เป็นระยะที่เตรียมตัวทางในด้านสมรรถภาพทางกาย และทักษะกีฬาผู้บริหารกีฬจะต้องร่วมมือกับผู้ฝึกสอนในการวางแผนการซ้อม และการพักผ่อนอย่างเพียงพอ หากมีการเก็บตัวนักกีฬาได้ยาวนานได้ประมาณ 2 เดือนก็จะจัดโปรแกรมการฝึกได้เป็นอย่างดี หลังจากนั้นการสร้างขวัญ และกำลังใจของนักกีฬาต้องจัดควบคู่กันไปในการฝึกซ้อมด้วย ระยะนี้ต้องมีการทดสอบสมรรถภาพทั้งก่อนการฝึกซ้อม และหลังการฝึกซ้อมนอกจากเป็นเครื่องวัดความสามารถทางกลไก และสมรรถภาพแล้ว ยังกระตุ้นให้นักกีฬาสนใจการซ้อมอีกด้วย

3.2 ระยะการแข่งขันเป็นระยะที่นักกีฬาต้องมีความสมบูรณ์แข็งแรงมากที่สุด มีทักษะกำลังใจดีที่สุด พร้อมทั้งจะทำการแข่งขัน ได้อย่างเต็มภาคภูมิ ควรมีการทดสอบสมรรถภาพครั้งสุดท้ายก่อน การแข่งขันเพื่อประเมินผลสมรรถภาพ และเป็นข้อมูลในการที่ผู้ฝึกสอน หรือผู้จัดการพิจารณาในการวางแผนของนักกีฬา การหาประสบการณ์ในการฝึกซ้อมกับทีมอื่น มีความจำเป็นมากเป็นการประเมินผลความสามารถ และได้พบจุดบกพร่องของทีมในการหาแก้ไข ปัญหา และการหาทางออกในจุดนั้น ๆ ต่อไป

3.3 ระยะหลังการแข่งขัน ระยะนี้ผู้บริหารกีฬา หรือ สถาบันจะต้องวางแผนโครงการต่อเนื่องในการเสริมกีฬาทั้งนี้เพื่อให้เตรียมเสริมทีมในการหาตัวนักกีฬามาทดแทนนักกีฬาที่จะจบการศึกษาและเพื่อให้นักกีฬาได้เล่นกีฬาต่อเนื่องนั้นผู้บริหารกีฬาอาจจัดโครงการส่งเสริมสมรรถภาพเพื่อป้องกันไม่ให้นักกีฬา ไม่สนใจในสุขภาพของตนซึ่งมีผลเสียต่อการที่จะมาเริ่มฟื้นฟูในภายหลังการฝึกนักกีฬาที่คัดตัวไว้แล้วก็ต้องฝึกให้พร้อมทุกอย่างมีการวางแผนการฝึกซ้อมล่วงหน้าเป็นราย 3 เดือน รายสัปดาห์ และแผนการฝึกประจำวัน จะต้องให้นักกีฬามีความพร้อมก่อนทำการแข่งขัน 1-2 สัปดาห์ แต่อย่าลืมว่าแผนการซ้อมต้องทำอย่างต่อเนื่องอาจทำในช่วงที่ไม่มีการแข่งขันก่อนทำการแข่งขัน ระหว่าง และหลังการแข่งขันเท่านั้น

รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬของกรมพลศึกษาแห่งประเทศไทย

เพื่อเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนนักศึกษาเยาวชน และประชาชน ได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันกีฬตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการออกกำลังกายมวลชนและ

ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่ออาชีพ รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการส่งเสริมกีฬาของกรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่จะช่วยเสริมสร้างพัฒนาสุขภาพพลานามัยนักเรียน นักศึกษา ให้แข็งแรงสมบูรณ์และเป็นการส่งเสริมกิจกรรมการกีฬาของนักเรียนนักศึกษา เยาวชนและประชาชนระดับท้องถิ่น ระดับอำเภอและระดับจังหวัดให้มีมาตรฐานสูงยิ่งขึ้น กรมพลศึกษาจึงได้กำหนดจัดให้มีการแข่งขันกีฬานักเรียน นักศึกษา แห่งชาติ ครั้งที่ 34 ประจำปี พ.ศ. 2556 ขึ้นภายใต้ข้อบังคับกรมพลศึกษาว่าด้วยการแข่งขันกีฬานักเรียน นักศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2553 ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเขตการแข่งขันกีฬานักเรียนที่จะส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับประเทศ ให้แบ่งเป็นเขตการแข่งขันกีฬา 10 เขต ดังนี้

เขต 1 มี 8 จังหวัด คือ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดปทุมธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดลพบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดอ่างทอง จังหวัดห้วยน้ำเขต คือ จังหวัดปทุมธานี

เขต 2 มี 9 จังหวัด คือ จังหวัดนครนายก จังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสระแก้ว จังหวัดห้วยน้ำเขต คือ จังหวัดฉะเชิงเทรา

เขต 3 มี 9 จังหวัด คือ จังหวัดยโสธร จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอำนาจเจริญ จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดห้วยน้ำเขต คือ จังหวัดศรีสะเกษ

เขต 4 มี 11 จังหวัด คือ จังหวัดนครพนม จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดบึงกาฬ จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดเลย จังหวัดสกลนคร จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัดอุดรธานี จังหวัดห้วยน้ำเขต คือ จังหวัดหนองบัวลำภู

เขต 5 มี 8 จังหวัดคือ จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดห้วยน้ำเขต คือ จังหวัดพะเยา

เขต 6 มี 9 จังหวัด คือ จังหวัดตาก จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดพิจิตร จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดห้วยน้ำเขต คือ จังหวัดพิจิตร

เขต 7 มี 8 จังหวัด คือจังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดราชบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดห้วยน้ำเขต คือ จังหวัดกาญจนบุรี

เขต 8 มี 7 จังหวัด คือ จังหวัดพังงา จังหวัดชุมพร จังหวัดระนอง จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดกระบี่ จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดภูเก็ต จังหวัดห้วยน้ำเขตคือ จังหวัดนครศรีธรรมราช

เขต 9 มี 7 จังหวัดคือ จังหวัดยะลา จังหวัดตรัง จังหวัดพัทลุง จังหวัดสงขลา จังหวัดปัตตานี จังหวัดสตูล จังหวัดนราธิวาส จังหวัดหัวหน้าเขต คือ จังหวัดพัทลุง

เขต 10 มี 1 จังหวัดคือกรุงเทพมหานคร

2. การกำหนดชนิดและการแข่งขันกำหนดไว้ 34 ชนิดกีฬา คือ 1) กรีฑา 2) กอล์ฟ 3) การเตะ-โด 4) จักรยาน 5) เซปักตะกร้อ 6) เทควันโด 7) เทนนิส 8) เทเบิลเทนนิส 9) เนตบอล 10) บาสเกตบอล 11) แบดมินตัน 12) เปตอง 13) ฟุตซอล 14) ฟุตบอล 15) มวยปล้ำ 16) มวยไทยสมัครเล่น 17) มวยสากลสมัครเล่น 18) ขกน้ำหนัก 19) ยิงปืนอัดลม 20) ยิมนาสติกศิลป์ 21) ยิมนาสติกลีลา 22) ยูโด 23) รักบี้ ฟุตบอล 24) ลีลาศ 25) วอลเลย์บอล 26) วอลเลย์บอลชายหาด 27) วายน้ำ 28) แอนด์บอล 29) วูตบอล 30) สุนัขเกอร์ 31) วูซู 32) ฮอกกี้ 33) หมากล้อม 34) แอนด์บอลชายหาด สำหรับประเภทการแข่งขันให้เป็นไปตามระเบียบการแข่งขันกีฬาแต่ละชนิดกำหนด

3. กำหนดแผนปฏิบัติการปฏิทินปฏิบัติงานการแข่งขันกีฬานักเรียน นักศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 34 ประจำปี พ.ศ. 2556 “เมืองแพร่เกมส์” ระหว่างวันที่ 1-9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 ณ จังหวัดแพร่

4. กำหนดวิธีจัดการแข่งขันกีฬาแต่ละชนิดฟุตบอล การแข่งขันระดับประเทศ (กีฬานักเรียนนักศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 33) กำหนดให้จับสลาก แบ่งสายการแข่งขันฟุตบอลทั้งประเภท ชาย และ ประเภท หญิง ดังต่อไปนี้

4.1 กรณีมี 12 ทีม ให้แบ่งการแข่งขันออกเป็น 4 สายสายละ 3 ทีมเอาทีมคะแนนอันดับหนึ่งและสองในสายเข้ารอบสอง 2 ทีม

4.2 ทีมชนะเลิศฟุตบอล กีฬานักเรียนนักศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่แล้ว (ชาย เขต รองเขต หญิง เขต รองเขต) ให้จับสลากเป็นทีมขึ้นในสายหนึ่งสายใดก่อน แต่ต้องไม่อยู่ร่วมสายกับทีมจังหวัดที่เป็นตัวแทนภายในเขตเดียวกัน

4.3 จับสลากแยกทีมชนะเลิศและรองชนะเลิศตัวแทนภายในเขตแต่ละเขตให้อยู่แยกสายกัน

4.4 ทีมจังหวัดเจ้าภาพกีฬานักเรียนนักศึกษาแห่งชาติ (เขต 3 จังหวัดแพร่) มีสิทธิที่จะเลือกเข้าอยู่ในสายหนึ่งสายใดได้

4.5 กรณี 11 ทีมให้แบ่งการแข่งขันออกเป็น 3 สาย เอาอันดับที่ 1 และอันดับที่ 2 และคะแนนดีอีก 2 ทีม เข้ารอบต่อไปรวม 8 ทีม

การจัดให้มีการแบ่งสาย และการแข่งขันแบบพบกันหมดในสาย เมื่อหมดเวลาแข่งขันในแต่ละคู่ ถ้ามีผลคะแนนเสมอกัน ให้ทำการเตะ จุดเตะโทษ เพื่อหาผู้ชนะ ตามกติกาให้ใช้วิธีนับคะแนนของการแข่งขันมารวมกัน ถ้าทีมที่เข้าแข่งขันมีคะแนนเท่ากัน ให้ใช้วิธีจับสลากเพื่อหาลำดับของทีมซึ่งจะดำเนินการ จับสลากหาลำดับของทีม เมื่อการแข่งขันคู่สุดท้ายของสายนั้น ๆ

ได้เสร็จสิ้นลง โดยให้คณะกรรมการจัดการแข่งขัน หรือคณะกรรมการดำเนินการแข่งขันเขต และเจ้าหน้าที่ซึ่งไปดำเนินการแข่งขันอยู่เป็นผู้ดำเนินการจับสลากหาลำดับของทีมต่อไป สำหรับทีมที่จะต้องจับสลาก หากไม่มีผู้แทนที่ได้รับมอบหมายมาทำการจับสลากให้คณะกรรมการจัดการแข่งขัน หรือ คณะกรรมการดำเนินการแข่งขันภาคหรือเจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการมีสิทธิที่จะเชิญบุคคลใด มาทำการจับสลากแทนก็ได้ และทีมนั้น ๆ จะต้องยอมรับผลการจับสลากนั้น

รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬามัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย

ด้วยสถาบันการศึกษา ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ให้เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 40 ปี พ.ศ. 2556 เพื่อให้การเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันดังกล่าว ประสบผลสำเร็จ สถาบันการศึกษาจึงแต่งตั้ง คณะกรรมการจัดการแข่งขัน กีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 40 มีองค์ประกอบด้วย 17 ฝ่าย

1. คณะกรรมการดำเนินการจัดการแข่งขันมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้จัดทำตารางการแข่งขันแต่ละชนิดกีฬาคัดต่อประสานงานประจำวันที่มีการแข่งขันประกอบด้วย

- 1.1 รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ประธาน
- 1.2 ประธานคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ กรรมการ
- 1.3 เลขานุการคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ กรรมการ
- 1.4 ผู้อำนวยการศูนย์กีฬาและสุขภาพ กรรมการและเลขานุการ
- 1.5 หัวหน้าส่วนกิจกรรมนักศึกษา กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2. คณะกรรมการแต่ละฝ่าย ประกอบด้วย

ฝ่ายแพทย์และอนามัย	ฝ่ายที่พักนักกีฬาและเจ้าหน้าที่
ฝ่ายกิจกรรมและนันทนาการ	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
ฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชี	ฝ่ายพิธีเปิด-ปิดและการแสดง
ฝ่ายจัดประชุมวิชาการ	ฝ่ายยานพาหนะและคมนาคม
ฝ่ายตกแต่งและประดับเมือง	ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและจราจร
ฝ่ายตรวจสอบสารต้องห้ามในนักกีฬา	ฝ่ายสิทธิประโยชน์
ฝ่ายต้อนรับและพิธีการ	ฝ่ายสถานที่และอำนวยความสะดวก
ฝ่ายรายงานผลและประมวลผล	ฝ่ายเทคนิคกีฬาฝ่ายเลขานุการ
คณะกรรมการจัดการแข่งขัน	คณะกรรมการอำนวยการ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬาแต่ละประเภท

การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเนื่องจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์กรต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอยู่เรื่อย ๆ เพื่อให้องค์กรของตนเองอยู่รอดและมีประสิทธิภาพทางด้านการดำเนินงาน การมีระบบการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้องค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพซึ่งในปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นที่นิยมในหมู่นักบริหารที่นำมารองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรกลยุทธ์ คือการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล กลยุทธ์ที่องค์กรต้องสร้างขึ้นมามีศักยภาพและมีพลังองค์กรที่เกิดจากการเป็นหนึ่งเดียวของทีมงานทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

กลยุทธ์ที่ดีต้องสร้างความโดดเด่นให้องค์กรของตนเองและพัฒนาให้มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์การบริหาร องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันและเข้าได้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรในการบริหารเพื่อสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งระบบขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของโลกทศวรรษใหม่ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ผู้นำต้องสามารถสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับทุก ๆ คนในองค์กรว่าพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและสร้างองค์กรใหม่ การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเป็นกลไกหลักสำคัญขององค์กรที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการผลักดันให้พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ที่เป็นกิจกรรมหลักขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย (สุดอนอม ดันเจริญ และบวร ประพฤติดี, 2552) ดังนั้นวิสัยทัศน์ขององค์กรจึงส่งผลกระทบโดยตรงในการกำหนดทิศทางเดินในการบริหารองค์กร การผลักดันวิสัยทัศน์จะเป็นรูปธรรมหรือประกาศเป็นนโยบายองค์กรที่ทุกฝ่ายต้องนำไปขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย ดังที่ทัศนีย์ ตั้งบุญเกษม (2551) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ประการคือ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่จะเป็นข้อความที่บ่งบอกทิศทางที่มุ่งไปสู่อนาคตการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นการระบุวาท้องค์กรต้องการอะไรในอนาคตการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นการปฏิบัติที่จะนำองค์กรไปสู่จุดที่ต้องการจากจุดที่อยู่ การนำกลยุทธ์ไปใช้โดยเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการและสุดท้ายคือการประเมินผลหรืออาจเรียกว่าการควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

ลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงควรมีการบริหารแบบเป็นทีม พนักงานมีความรับผิดชอบร่วมกันรู้และเข้าใจงานของตน มีขั้นตอนในการบริหารองค์กรงานบริหารสามารถทำได้โดยพนักงาน การทำงานต้องมีความยืดหยุ่นและรวดเร็ว ดังที่เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรว่าควรมีความชัดเจนและท้าทายของวิสัยทัศน์องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนมีผู้นำที่เป็นแบบอย่าง มีระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยได้อธิบายปัจจัยต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. ความชัดเจนและท้าทายของวิสัยทัศน์องค์กร ความชัดเจนในวิสัยทัศน์องค์กร

จะมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมุ่งมั่นสู่สัมฤทธิ์ผลที่ได้วางไว้และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพราะวิสัยทัศน์ทำให้พนักงานรู้ทิศทางในการทำงานว่า จะเริ่มเมื่อใดสำเร็จเมื่อไหร่ รวมทั้งสามารถวัดได้ด้วยว่าจะสำเร็จหรือไม่ ในทางตรงกันข้ามภาพที่ไม่ชัดเจน ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จเช่นกัน ดังนั้นวิสัยทัศน์ต้องตอบคำถามได้ว่าใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเหมือนเสาเข็มที่เป็นหลักปรัชญา

พื้นฐานที่ยึดถือในการทำงานร่วมกันของพนักงาน ที่เกิดจากการหล่อหลอมทางความเชื่อ วิถีชีวิต และประเพณี ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจากแบบอย่างของผู้นำ ประวัติความเป็นมาขององค์กร ระบบการให้รางวัล เป้าหมายขององค์กร เป็นต้น เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุ่มเททำงานทุ่มเทความสามารถเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยไม่ต้องใช้กฎระเบียบในการควบคุม แต่ใช้วัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นระบบการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการทำการควบคุมแทน เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งสะท้อนความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงานในการปฏิบัติงานที่แทรกซึมอยู่ทั่วทุกด้านขององค์กร

3. การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสื่อสารเป็นกลไกที่ช่วยให้การดำเนินงานในองค์กร

เป็นไปอย่างราบรื่น หลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักเกิดขึ้นจากการขาดความชัดเจนของการสื่อสารภายในองค์กรข้อมูลที่ต้องการสื่อสารขาดความครบถ้วน ทำให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจผิดต่อข้อมูลที่ได้รับส่งผลให้เกิดความผิดพลาดตามมา ฉะนั้นในแต่ละครั้งที่มีการสื่อสารควรกำหนดอย่างชัดเจนว่า ต้องการสื่อสารเรื่องอะไร ต้องการให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจในสิ่งใดเนื้อหาควรครอบคลุมเรื่องใดบ้าง มีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดหรือต้องการให้ผู้ฟังเปลี่ยน แปลงความคิดพฤติกรรมเรื่องใด เพราะการสื่อสารในแต่ละครั้งย่อมมีเป้าหมายแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าเป้าหมายที่แตกต่างกันย่อมนำไปสู่การเลือกวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกัน โดยการสื่อสารทุกครั้งควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางคือทั้งแบบบนลงล่าง (Top down) และล่างขึ้นบน (Bottom up) เพื่อความชัดเจนและลดความผิดพลาดในการสื่อสาร

4. ผู้นำที่เป็นแบบอย่าง แบบอย่างของผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลในองค์กร เพราะผู้นำเปรียบเหมือนคนที่คอยควบคุมหางเสือเรือในอันที่จะบังคับทิศทางเรือและพาลูกเรือไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นอย่างไรผู้ตามมักจะเลียนแบบไม่มากก็น้อย ถ้าหากผู้นำเป็นคนทำงานหนักเอาใจจริงเอาใจมักจะเป็นพนักงานเป็นคนทำงานหนักทุ่มเทกับงาน

แต่ถ้าผู้นำไม่สนใจในงาน สนใจแต่การประจบหัวหน้าที่เหนือกว่า พนักงานมักจะเป็นเช่นเดียวกัน
ฉะนั้น ผู้นำต้องสร้างแบบอย่างที่ดีทั้งในการทำงานและครอบครัวรวมทั้งลักษณะชีวิตส่วนตัว
ผู้นำจึงควรมีลักษณะ Walk the talk หมายถึงพูดแล้วทำตามสิ่งที่พูด

5. ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบัน
คนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสังคมและประเทศชาติให้ก้าวไปข้างหน้า
การมีเพียงวัสดุอุปกรณ์ครบถ้วนมีระบบบริหารที่ดีเลิศแต่ถ้าขาดบุคลากรที่มีลักษณะเหมาะสม
เพียงพอในการทำงานก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะสามารถไปถึงเป้าหมายได้คุณสมบัติ
ของบุคลากรที่เหมาะสมหมายความว่ามีความรู้มีระบบบริหารที่ดี แต่หากขาดคนที่เหมาะสมกับระบบแล้ว
ระบบนั้นอาจใช้ไม่ได้หรือล้มเหลวได้ ในทางตรงกันข้ามหากเรามีระบบที่บกพร่อง แต่มีบุคลากร
ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ยังมีโอกาสสูงที่คนนั้นจะสร้างและปรับปรุงระบบใหม่ให้ดีขึ้นได้ดังนั้น
บุคลากรในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารลงมาถึงพนักงาน จึงมีส่วนในการกำหนดความสำเร็จหรือ
ล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้

6. สินค้าและบริการที่มีคุณภาพคุณภาพของสินค้าและบริการนอกจากเป็นปัจจัย
กำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยังเป็นปัจจัยที่กำหนดความอยู่รอดขององค์กรในเวลา
เดียวกัน ถ้าองค์กรผลิตสินค้าและบริการที่ไม่มีคุณภาพ องค์กรจะไม่มีลูกค้าไม่มีรายได้ และ
ไม่มีธุรกิจในอนาคต โดยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเกิดจากระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ
กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพเกิดจากระบบการจัดการที่ดี ซึ่งระบบการจัดการที่ดีเกิดจากผู้บริหาร
ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพและการบริหารคุณภาพอย่างถูกต้อง
โดยทุกคนมีความเกี่ยวข้องกันจนแยกออกไม่ได้นอกจากนั้น คุณภาพของสินค้ามีผลสืบเนื่อง
ต่องบประมาณในการใช้จ่ายเพื่อแก้ไขความบกพร่องค่าใช้จ่ายในการประเมินผล ชื่อเสียงของ
องค์กร ความนิยมของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าและบริการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องเน้นการเพิ่มคุณภาพ
ของผลงานทุกขั้นตอนและเน้นการสร้างภาพพจน์ให้ลูกค้าผู้รับบริการเป็นสำคัญในการบริหาร
ทรัพยากรทำให้การดำเนินงานหรือผลผลิตที่ได้เกิดประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือไม่นั้น
ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยใช้หลักการบริหาร
ทรัพยากรและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารได้แก่ดังต่อไปนี้ (เสนาะ ดิยาว, 2546, หน้า 35)

1. ทฤษฎี 4 M's ในทฤษฎีนี้ได้แยกทรัพยากรออกเป็น 4 ประเภทได้แก่ บุคลากร (Man)
งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และวิธีการบริหารจัดการ (Management) ทฤษฎีนี้
นิยมใช้ในการบริหารภาครัฐ หรือภาคบริหารองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-profit orientation)

2. ทฤษฎีของศาสตราจารย์ William T. Greenwood เห็นว่าทรัพยากรนั้นสมควรมี
อย่างน้อย 7 ประการคือ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) อำนาจ

หน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ทฤษฎีนี้ใช้มากที่ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีทั้งแสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร

ปัจจัยที่วัดความสำเร็จของงาน จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงมีการจัดการเกี่ยวกับคน เงิน และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างมีคุณภาพมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถและความชำนาญของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสมตามหลักการสำคัญก่อนและหลังทำความพึงพอใจของทุกฝ่าย

2. ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงผลสำเร็จหรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้นประสิทธิผลของการบริหาร อาจวัดได้จากการเปรียบเทียบความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้ว กับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้ากับการบริหารที่มีประสิทธิผลไม่แน่ว่าจะมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น อาจต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้มากเกินไปจนความจำเป็น

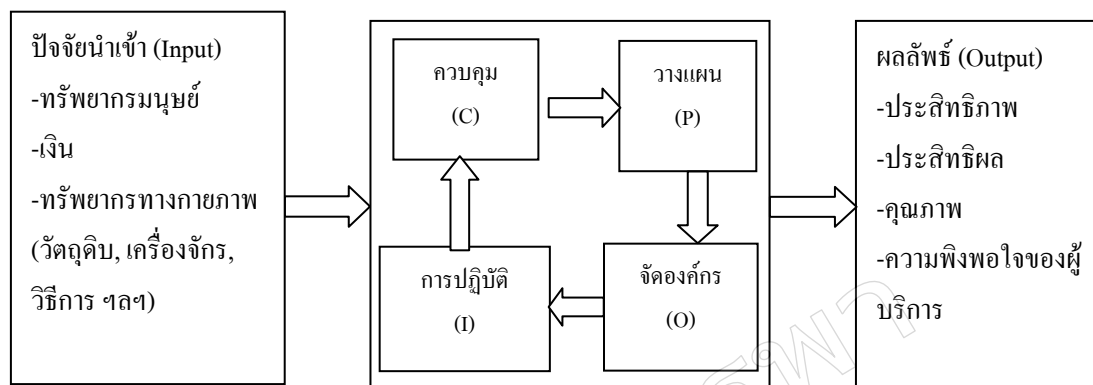
3. การประหยัด (Economy) เป็นการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารด้านกำลังคน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และเวลาที่เป็นปัจจัยร่วมด้วยเพราะงานที่มีประสิทธิผลแต่ต้องใช้เวลานานเกินไปก็ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารหรือการดำเนินงาน เช่นกัน

ดังนั้น การบริหารจัดการเพื่อให้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเข้ามาช่วยสนับสนุนเพื่อให้บรรลุมุ่งหมายขององค์กร โดยมีประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างกำไร หรือคุ้มค่า
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยวิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด และประสิทธิผล (Effectiveness) ที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด

4. การบริหารจัดการความสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

กระบวนการบริหาร (Process)



ภาพที่ 2 ระบบการบริหารโดยรวม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2554, หน้า 1)

ทักษะของการบริหารจัดการและลำดับขั้นขององค์กรมี 4 ด้านดังนี้ (Griffin, 2002)

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) หมายถึงความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ เช่น ช่างกล ทำงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถการสอนการใช้เครื่องมือเหล่านั้น นักบัญชีควรนำเทคนิคพิเศษมาใช้ในการงาน
2. ทักษะด้านมนุษย (Human skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกมั่นใจ และมีอิสระของบุคคล ในการแสดงความคิดเห็น
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) หมายถึงความสามารถในการมองภาพรวมขององค์ประกอบที่สำคัญในสถานการณ์ต่าง ๆ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ
4. ทักษะด้านการออกแบบ (Design) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความสามารถมากกว่าการมองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว ต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหในการทำงาน

การจัดการแข่งขันกีฬา

เทพประสิทธิ์ กุลธวัชชัย (2538) การเตรียมทีมเข้าร่วมการแข่งขันจำเป็นต้องมีการวางแผนระยะสั้น ระยะยาว ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้นักกีฬาประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย บุคลากร การจัดการโปรแกรม การฝึกซ้อม และสถานที่วัสดุอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก การฝึกฝน หรือ เตรียมนักกีฬาเพื่อทำการแข่งขันจำเป็นต้องมีการจัดการ และการวางแผนการฝึก ตลอดจนการเตรียมการด้านต่าง ๆ ซึ่งพอสรุปองค์ประกอบสำคัญได้ดังนี้

1. บุคลากรหมายถึงนักกีฬา ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการฝึกเพื่อทำการแข่งขัน และบุคลากรอื่น ๆ ได้แก่ผู้จัดการทีม โค้ช ผู้ให้การฝึก ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่อำนวยความสะดวกขณะฝึกซ้อมหรือทำการแข่งขัน

2. งบประมาณ

3. สถานที่อุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก

4. การจัดการ

ปัจจัยทั้ง 4 นี้มีความสำคัญ และสัมพันธ์กันอย่างดีจึงจะทำให้การดำเนินการจัด หรือฝึกนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันได้มีความสมบูรณ์แบบก่อนทำการแข่งขัน หรือ ขณะแข่งขัน และองค์ประกอบที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. บุคลากรนับว่าเป็นปัจจัยหลักสำหรับการจัดกระบวนการ หรือเตรียมการ สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้การฝึกนักกีฬาเป็นไปตามเป้าหมายภารกิจ (Job) ภาระหน้าที่ที่สามารถสำเร็จได้ ต้องอาศัยบุคลากร หรือ ทีมบุคลากร ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ขององค์กรกับงานที่คืบคลาน ควรมีการวางแผน และเลือกภารกิจ โดยการทำงานเป็นทีมทั้งนี้ แต่ละบุคคลต้องกำหนดบทบาท และหน้าที่เพื่อให้เกิดการประสานงานสัมพันธ์การระหว่างบุคคลด้วยกัน ดังที่ Brown and Harvey (2006) กล่าวว่าบางครั้ง ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการ ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยเพียงการทำงานเพียงอย่างเดียวจำเป็นต้องอาศัยการผสมผสานของเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยอาศัยความร่วมมือของคนในองค์กรและการประสานงานกันทั้งภายใน และภายนอก ตลอดจนความสัมพันธ์ของปัจจัยอื่น ได้แก่สถานที่ และอุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวก และโปรแกรมต่าง ๆ ดังที่ การกีฬาแห่งประเทศไทย (2537) บุคลากรทางการกีฬาเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญการชี้วัดหรือบ่งบอกให้เห็นสภาพและปัญหาทางการกีฬาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมเพราะการแข่งขันกีฬาทุกระดับต้องประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน และ ผู้จัดการทีมกีฬาการแข่งขันกีฬาย่อมจำเป็นต้องมีบุคลากร 4 ประเภทเป็นแกนนำในการแข่งขันกีฬา ถ้าหากขาดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งการแข่งขันจะเกิดขึ้นไม่ได้ ได้แก่

1. ผู้จัดการทีมเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทุกด้านรวมทางธุรการและติดต่อกับภายนอก ดังที่ต้องรับผิดชอบกิจกรรมทั้งหมดของการเตรียมและการจัดส่งนักกีฬาเข้าทำการแข่งขัน ซึ่งพอสรุปหน้าที่และคุณสมบัติของผู้จัดการทีมได้ดังนี้

1.1 เป็นที่ยอมรับของทุกคนในทีมและบุคคลทั่วไป

1.2 ควบคุมพฤติกรรมของผู้จัดการทีมโดยทั่วไปได้แก่มารยาทการแต่งกาย

1.3 บริหารจัดการกิจกรรมของทีมให้ดำเนินไปด้วยดี เช่น จัดการเมื่อเดินทางไปแข่งขันหรือเมื่อเก็บตัว

1.4 ควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปโดยสะดวก

1.5 อำนวยความสะดวกตลอดจนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมเช่น งบประมาณ ธุรการ การสื่อสารการฝึกซ้อมเป็นต้น

1.6 การออกกระเป๋ยต่าง ๆ ให้สมาชิกของทีมปฏิบัติ

1.7 เป็นตัวแทนเข้าประชุม หรือตกลงกันระหว่างทีมอื่น

1.8 เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและกล้าตัดสินใจ

1.9 ประสานงานกับโค้ช และนักกีฬาในการทำกิจกรรมของทีม

1.10 เป็นที่ปรึกษาของสมาชิกในทีมถึงปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา

1.11 สรุปประเมินผล กิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนถึงข้อมูลรายงานผลและเอกสารต่าง ๆ ผู้จัดการทีม (Team manager) เป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในทีม ทำหน้าที่บริหารทีม และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในทีมทำหน้าที่ตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในทีมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในทีม นอกจากนี้ยังเป็นการประสานงานกับทุก ๆ คนภายในทีมและภายนอกทีมผู้จัดการทีมจึงเป็นผู้สนับสนุนทีมในการวางนโยบายและการสนับสนุนทีม (ชาดิชชย อิศรัมย์, 2525 อ้างถึงใน วรวิฑู กุลวงษ์, 2547; ปัญญา อินทเจริญ, 2551, หน้า 26)

2. ผู้ฝึกสอนหรือโค้ชผู้ฝึกสอนเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการฝึกซ้อม ควบคุมดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกซ้อมและจัดตัวนักกีฬาเข้าแข่งขัน การเป็นผู้ฝึกสอนกีฬานั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตัวบุคคลรวมกันจัดก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม และพัฒนาการที่ดีให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความสามารถถ่ายทอดฝึกสอนจะต้องมีความรู้เสียสละ มีความอดทน และผู้ฝึกสอนมีบทบาทสำคัญที่จะพัฒนานักกีฬาไปสู่ความสำเร็จ (วิณา ศรีวิพัฒน์, 2546) ผู้ฝึกสอนหรือ โค้ชคือบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสอน การฝึกด้านเทคนิคต่าง ๆ และจัดการเกี่ยวกับกระบวนการเตรียมทีมนักกีฬาและในเวลาทำการแข่งขันตลอดการวางแผนฝึก ตลอดจนดูแลการฝึกซ้อมและแข่งขัน (ชาณชัย โพธิ์คลัง, 2532 อ้างถึงใน ภกภูมิ สุขเกษม, 2548) ได้กล่าวไว้ในหนังสือการฝึกกีฬาว่า “ถ้าองค์กรใดได้ผู้ฝึกสอนที่ดี และนักกีฬาที่ดีด้วยก็จะได้รับความสำเร็จมากกว่าร้อยละ 75 ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ถ้านักกีฬามีชัยชนะผู้ฝึกสอนและคณะจะได้รับการยกย่องด้วย แต่ถ้านักกีฬาแพ้ไม่เป็นระเบียบ หรืออ่อนวามผู้ฝึกสอนและคณะจะได้รับการตำหนิติเตียน” เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้ฝึกสอนนั้นมีความสำคัญ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลถึงความสำเร็จของนักกีฬา คุณสมบัติภาระหน้าที่ และทักษะของผู้ฝึกสอนหรือโค้ช มีดังนี้ (ปัญญา อินทเจริญ, 2551, หน้า 26)

2.1 คุณลักษณะของผู้ฝึกสอน

2.1.1 มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี

2.1.2 มีจิตวิทยาในการควบคุมทีม และจิตวิทยานักกีฬาที่ดี

2.1.3 เป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมด้านกีฬาทั่วไปและกีฬาเฉพาะเป็นอย่างดี

2.1.4 มีความรู้เรื่องกีฬาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี ในกติกา และทักษะกีฬานั้น ๆ

2.1.5 มีความรู้ และรู้จักวิธีการสอน ฝึกหัดเทคนิคและทักษะกีฬา

2.1.6 รู้จักวิธีการจัดโปรแกรมการฝึกซ้อมอย่างมีแบบแผน

2.1.7 รู้จักการใช้และสอนวิธีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่นำมาฝึกหัดให้กับนักกีฬา

ตลอดจนวิธีการเก็บรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ดี

2.2 หน้าที่ของผู้ฝึกสอน

2.2.1 ศึกษาจุดบกพร่องของนักกีฬาในทีมเพื่อนำไปฝึกหัดใหม่ให้ดีขึ้น

2.2.2 รับผิดชอบนักกีฬาในทีม และรักษาผลประโยชน์ของทีม

2.2.3 อำนวยความสะดวกให้นักกีฬาในการฝึกซ้อมและการแข่งขัน

2.2.4 ให้คำปรึกษาตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหให้กับนักกีฬา

2.2.5 แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ นอกเหนือจากทักษะการเล่น เช่น หัวหน้าทีม อุปกรณ์

และอุปกรณ์เป็นต้น

2.2.6 บริหารจัดการ 4M's สมบูรณ์แบบ

2.2.7 วางระเบียบข้อบังคับในการฝึกซ้อมและการแข่งขัน

2.2.8 ประสานงานใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.9 ประเมินผลและพัฒนาทีมต่อไป

2.3 ทักษะของผู้ฝึกสอนที่ควรมีได้แก่

2.3.1 ความรู้และความรู้เฉพาะกีฬา (Technical skill) มีความสนใจและมีความชอบในกีฬานั้น ๆ มีประสบการณ์ในเกมสับบ้างพอสมควร มีทักษะส่วนบุคคลในกีฬานั้น ๆ หรือสามารถแสดงหรือทำตัวอย่างให้นักกีฬาเป็นอย่างดี

2.3.2 ความคิดที่ดีในการทำทีม (Conceptual skill) ซึ่งต้องมีภาวะการณ์เป็นผู้นำ การวางแผน การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นและมองการณ์ไกลมีความสามารถในการจัดการ และชี้แนะที่จะพาทีมไปสู่เป้าหมายได้

2.3.3 ทักษะในเชิงบริหาร (Administrative or management skills) ผู้ฝึกจะต้องเป็นครูที่ดีและเป็นนักจัดการที่ดีเกี่ยวกับกาฝึกหัด จัดกลุ่มในการฝึก ให้กับนักกีฬาและผู้ร่วมงาน มีความสุขที่จะฝึกเต็มที่ รวมการเป็นหนึ่ง มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะนำทีมไปสู่ชัยชนะร่วมกันและจะต้องมีระบบคิด ตามผลที่ดี

2.3.4 ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal or human skill) มีความเป็นผู้นำ ยอมรับฟังความเห็นของผู้อื่น เข้าใจคนอื่น มีการให้กำลังใจ และทำงานร่วมกับคนอื่นได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศไทย

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2537) ได้ศึกษาการเตรียมทีมนักกีฬาทีมชาติไทยเข้าร่วมการแข่งขันกีฬากีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 12 มีข้อเสนอแนะจากการวิจัยว่าควรจัดตั้งงบประมาณในการเตรียมทีมให้เพียงพอต่อการดำเนินการ ทั้งนี้ควรพิจารณา ในเรื่องการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อันได้เบี่ยงงบประมาณล่าช้า และควรจัดงบประมาณในการเก็บตัวฝึกซ้อมให้ได้อย่างต่อเนื่อง

บุญเลิศ เอี้ยวเจริญ (2543) ได้ศึกษาเรื่องการเตรียมทีมนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยครั้งที่ 27 ของสถาบันการศึกษาภาครัฐ และเอกชน โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการทีมจำนวน 145 คน ผู้ฝึกสอนจำนวน 145 คน และนักกีฬาจำนวน 580 คน รวมทั้งสิ้น 870 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการเตรียมทีมนักกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬากีฬาครั้งนี้

เฉลิมชัย บุญรัตน์ (2545) ศึกษาสภาพ และการดำเนินงานกีฬาภายในจังหวัด ตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545-2549) ใน 8 ด้านปัญหาพบมากที่สุด แยกตามด้านต่าง ๆ คือ ด้านการวางแผน มีปัญหาในการดำเนินการแปร่งแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 ไปสู่ การปฏิบัติ ด้านการจัดองค์กรพบว่ามีปัญหาในการกำหนดหน่วยงานดูแลการกีฬาอย่างเป็นระบบ ด้านการจัดบุคลากรพบว่าจำนวนบุคลากรที่ทางกีฬาในการพัฒนากีฬาภายในจังหวัดมีไม่เพียงพอ ด้านงบประมาณพบว่ามีปัญหาด้านการเสนอของงบประมาณในการพัฒนากีฬา ด้านอำนวยการพบว่าขาดการจัดผู้นำทางกีฬา ด้านการประสานงานพบว่ามีปัญหาในการประสานงาน คณะกรรมการศูนย์กีฬา ตำบล และด้านการรายงานผลมีปัญหาในการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงาน

ปัญญา อินทเจริญ (2551) ศึกษาการบริหารจัดการทิวอลเลย์บอลหญิงที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยครั้งที่ 35 และเปลี่ยนเทียบสภาพการบริหารจัดการ ทิวอลเลย์บอลหญิงตามองค์ประกอบของทรัพยากรทางการบริหารทั้ง 4 ด้านตามความเห็นของผู้จัดการทีมผู้ฝึกสอนและนักกีฬาที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 35 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 159 คน ผู้จัดการทีม 15 คน ผู้ฝึกสอน 15 คน และนักกีฬา 129 คน เครื่องที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่า

ความเที่ยงตรง .85 และมีค่าความเชื่อมั่น .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย สามกลุ่มด้วยการทดสอบ ค่าเอฟ การวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว

มงคลชัย บุญแก้ว (2551) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ พบว่าในด้านการวางแผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไม่มีชัดเจนและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทางมหาวิทยาลัยฯ ทราบในบทบาทหน้าที่ในการส่งนักศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันในรายการต่าง ๆ การส่งเสริมและพัฒนาขึ้นอยู่กับสภาพของทรัพยากรหรือปัจจัยในการดำเนินงานในกิจกรรมซึ่งได้แก่ด้านบุคลากร ประกอบด้วย นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน และผู้จัดการทีม ด้านงบประมาณ ด้านสนามและวัสดุอุปกรณ์และด้านการจัดมืออยู่ในระดับหนึ่ง การจัดองค์กร มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนเพื่อให้การทำงานของบุคลากรเจ้าหน้าที่บรรลุถึงจุดมุ่งหมายโดยรวม หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การขึ้นนำ ด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในส่วนของ ผู้ฝึกสอนต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับนักกีฬา การควบคุมยังขาดหลักเกณฑ์และรูปแบบในการ ควบคุมติดตามและประเมินผล

เสาวนีย์ จักรวัฒนา (2540) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของสมาคมยิมนาสติก แห่งประเทศไทย พบว่า แผนงานขาดประสิทธิภาพ ขาดการยอมรับการร่วมมือในการทำงานที่ดี ขาดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสมาคมไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ของสมาคม ผู้ปฏิบัติงานขาดการทุ่มเทให้กับการทำงานเนื่องจากการจัดสวัสดิการให้ไม่เหมาะสม และเพียงพอ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสมาคมขาดแคลนเงินงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ และซ่อมแซมอุปกรณ์ งบประมาณมีไม่เพียงพอกับรายจ่ายของสมาคม ไม่มีสถานที่เก็บ รักษาอุปกรณ์ที่เป็นมาตรฐาน

วิวัฒน์ จิตตपालกุล (2541) ได้ศึกษา รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย แห่งประเทศไทย โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและหลักวิธีการเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีปัญหาอุปสรรค ในการจัดการแข่งขันกีฬาและตัวอย่างการจัดการแข่งกีฬาของสถาบันอื่น ๆ นำมาสร้างเป็น รูปแบบจำลองการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 17 คน เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย แห่งประเทศไทยที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิคแอลฟา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย โครงสร้าง 6 ด้าน คือ

ด้านปรัชญาของการจัดการแข่งขันกีฬา ด้านนโยบายในการจัดการแข่งขันกีฬาด้านวัตถุประสงค์ของการจัดการแข่งขันกีฬา ด้านองค์การการจัดการแข่งขันกีฬา ด้านวิธีการแข่งขันกีฬา

ด้านการประเมินผลการแข่งขันกีฬา ผลการศึกษาพบว่า 1) การจัดการแข่งขันควรกำหนดปรัชญาโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านกีฬาส่งเสริมให้นักศึกษาแสดงความสามารถสูงสุดทางด้านกีฬาและส่งเสริมความสามัคคีของนักศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัย 2) นโยบายในการจัดการแข่งขันกีฬาควรมุ่งเน้นการส่งเสริมให้นักศึกษาได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคมให้นักศึกษาแสดงความสามารถในการเล่นกีฬา 3) การจัดการแข่งขันควรมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสุขภาพ และพละนาฏของนักศึกษาเพื่อให้นักศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อการออกกำลังกายและให้นักศึกษาสนใจเข้าร่วมการแข่งขัน 4) การจัดองค์การการแข่งขันกีฬาประกอบด้วย 8 กลุ่มดังนี้คือ กลุ่มกิจกรรมกีฬา กลุ่มกำหนดการ กลุ่มรางวัลที่จัดในการแข่งขัน กลุ่มจัดบันทึกข้อมูลสถิติการแข่งขัน กลุ่มวางระเบียบคุณสมบัตินักกีฬา กลุ่มตรวจสอบสุขภาพ กลุ่มงบประมาณ กลุ่มประชาสัมพันธ์ 5) วิธีการจัดการแข่งขัน จัดให้เหมาะสมกับระยะเวลาจำนวนทีมที่เข้าแข่งขันและใช้กติกาของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย กำหนดชนิดกีฬาให้สอดคล้องกับกีฬาระดับนานาชาติ จัดกีฬาไม่มากกว่า 22 ชนิดกีฬา แบ่งกลุ่มชนิดกีฬาดังนี้ คือ กลุ่มชนิดกีฬายิงกับกลุ่มกีฬาสากล กลุ่มกีฬาท้องถิ่นและกลุ่มกีฬานันทนาการ 6) การประเมินผลการแข่งขันกีฬา ให้มีการประเมินทั้งกระบวนการแข่งขันประเมินก่อนการแข่งขัน ระหว่างการแข่งขัน และสิ้นสุดการแข่งขัน

นพพร สุวรรณโชติ (2543) ได้ศึกษาปัญหาการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 26 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย คณะกรรมการจัดการแข่งขันจำนวน 100 คน ผู้ฝึกสอนจำนวน 100 คน ผู้ควบคุมทีมจำนวน 100 คน และนักกีฬาจำนวน 200 คน ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาด้านแผนงบประมาณที่พบมากที่สุดคือความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินการปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการเกี่ยวกับการใช้เงินของฝ่ายต่าง ๆ และงบประมาณในการจัดการแข่งขัน 2) ปัญหาด้านการจัดการแข่งขันที่พบมากที่สุดคือความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ และการประสานงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ 3) ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ที่พบมากที่สุดคือ การกระจายเสียงเพื่อประชาสัมพันธ์ภายในสนามแข่งขันและการให้ข้อมูลด้านการแข่งขันในแต่ละวันของหน่วยประชาสัมพันธ์ 4) ปัญหาด้านสนามแข่งขันและอุปกรณ์ที่พบมากที่สุดคือ มาตรฐานของสนามและอุปกรณ์การแข่งขัน คุณภาพของอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกซ้อมกับอุปกรณ์ที่ใช้ในการแข่งขันและที่นั่งสำหรับผู้ชมในสนามแข่งขัน 5) ปัญหาด้านการรักษาพยาบาลที่พบมากที่สุด คือ การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาบาดเจ็บ 6) ปัญหาด้านที่พักและอาหารที่พบมากที่สุดคือบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ในสถานที่พักและสถานที่จำหน่ายอาหารและน้ำดื่ม

สรุป

การบริหารจัดการการแข่งขันกีฬาควรปฏิบัติตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ และหลักการการบริหารทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร ที่ได้กำหนดหน้าที่ตำแหน่งการทำงาน ให้ดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬาไปตามขั้นตอนเป็นระยะ ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ได้กำหนดสอดคล้องกับงานวิจัยของวิวัฒน์ จิตตपालกุล (2541) รูปแบบการจัดการ แข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย งานวิจัยการกีฬาแห่งประเทศไทย (2537) การเตรียมนักกีฬาเข้าทีมชาติ ไทยเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 12 และนพพร สุวรรณโชติ (2543) ปัญหา การจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ที่ได้กล่าวถึงหลักการบริหารจัดการการแข่งขันกีฬา ทุกระดับ

งานวิจัยต่างประเทศ

Cho (1990) ได้ทำการศึกษาเรื่องทัศนคติของนักกีฬาทีมชาติเกาหลี และ โค้ชที่มีต่อ การเตรียมนักกีฬาโดยใช้แบบสอบถามทัศนคตินักกีฬาการศึกษาครั้งนี้เป็นนักกีฬาทีมชาติเกาหลี จำนวน 35 คน และ โค้ชจำนวน 19 คนเป็น โค้ชกีฬาประเภททีม และอยู่ระหว่างการเตรียมนักกีฬาสําหรับ การแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ที่กรุงปักกิ่ง เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 6 ถึง 29 มีนาคม พ.ศ. 2533 การเก็บตัวฝึกซ้อมในศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาไท่หนันผลการวิจัยพบว่า 1) นักกีฬาทีมชาติเกาหลี และ โค้ชมี ทัศนคติเห็นพร้อมสนับสนุนการเก็บตัวฝึกซ้อมกีฬาก่อนการแข่งขัน 2) การเตรียมนักกีฬาด้านการรับรู้ ด้วยตัวเอง และการพัฒนาบุคลิกภาพ สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่โดยทั่วไป 3) นักกีฬาเกาหลีที่ไม่ ปะทะ และนักกีฬาประเภททีมเห็นด้วยอย่างมากในการเตรียมทีมเข้าร่วมแข่งขันมากกว่านักกีฬา ที่ต้องปะทะ และนักกีฬาประเภทบุคคล 4) นักกีฬาทีมชาติหญิงมีทัศนคติเห็นด้วยและให้การสนับสนุน ในการเตรียมทีมนักกีฬามาก กว่านักกีฬาเพศชาย 5) นักกีฬาทีมชาติเกาหลีมีโอกาสแข่งขันต่าง ๆ ทั่วโลกมีทัศนคติเห็นว่าการสนับสนุนการฝึกซ้อมมากกว่านักกีฬาที่ไม่เคยออกไปแข่งขันต่าง ๆ ทั่วโลก 6) โค้ชทีมชาติเกาหลีมีทัศนคติเห็นเป็นอย่างมากในการเตรียมทีมนักกีฬามากกว่านักกีฬา

Malete and Deborah (2000) ได้ทำการศึกษาเรื่องของโปรแกรมของโค้ชที่มีต่อประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพของโค้ช คือ The program for athletic coaches education (PACE) โดยใช้ The coaching education scales (CES) เป็นตัววัดซึ่งเนื้อหา ประกอบด้วย 1) บทบาทของโค้ช 2) กลยุทธ์ในเกมของโค้ช 3) แรงจูงใจ 4) ทักษะของโค้ช และ 5) บุคลิกภาพของโค้ช

Hoye (2002) ได้ทำการเปรียบเทียบการทำงานของคณะกรรมการในองค์กรกีฬา ที่ไม่ประสงค์ผลกำไร (Nonprofit voluntary sport organizations) ในประเทศออสเตรเลียจำนวน 7 องค์กร พบว่า องค์กรที่มีผลงานดี มี 4 องค์กร และองค์กรที่มีผลงานระดับปานกลางมี 3 องค์กร มีการสรุปผลการทำงานของคณะกรรมการในองค์กรกีฬาทั้ง 7 องค์กร

Gerrard (2005) ได้ศึกษารูปแบบการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพในกีฬาอาชีพโดยใช้ทรัพยากรทีมกีฬาของ F.A, P.L ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพของทีมฟุตบอล F.A, Premier league ในปัจจุบันพบว่ามีเป้าหมายของทีมที่ดี

Cunningham (2006) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าผู้ฝึกสอนกีฬา สรุปได้ว่าการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าผู้ฝึกสอนได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกฝนเป็นอย่างมาก จะต้องมีข้อเกี่ยวข้องเกี่ยวกับเชื้อชาติ ข้อจำกัด และโอกาสที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนความตั้งใจในการทำงานแบบมืออาชีพ

Cheng (1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการจัดการองค์การกีฬาให้ได้ผลดีและถ่ายทอดลักษณะ ความรู้ที่จำเป็นของผู้นำและการจัดการกีฬาสำหรับประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการกีฬาสู่ประเทศไต้หวัน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้จัดการกีฬาในไต้หวันรวม 334 คน เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจผู้ปฏิบัติงานของการจัดการกีฬาผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. สมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันเรียงลำดับจากสูงมาหาลำดับนี้ความรู้เกี่ยวกับกีฬา มนุษย์สัมพันธ์ การพูดต่อสาธารณชน การจัดการด้านบุคคลการเงิน การจัดการด้านการเงิน สมรรถภาพส่วนบุคคล และการจัดการด้านเวลา
2. การศึกษาสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันที่เป็นด้านสำคัญ 10 อันดับแรกคือการบริหารการกีฬา การวางแผนและการจัดการด้านอำนวยความสะดวก การใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ การบาดเจ็บการกีฬา การจัดการด้านบุคคล การจัดการ การจัดโปรแกรมสำหรับนักท่องเที่ยวและกีฬาเยาวชน การสื่อสารระหว่างบุคคล การตัดสินใจ และการสอนกิจกรรมกีฬา
3. มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยกานกีฬา ตัวแทนกีฬา องค์กรควบคุมระดับชาติและการกีฬาอาชีพ ในแง่ของการจัดการกีฬาในด้านต่อไปนี้ด้านการศึกษามาแล้วองค์การที่ทำหน้าที่เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาปริญญาโท จำนวนชั่วโมงรวมสำหรับการฝึกงานหน้าที่หลักของผู้จัดการกีฬา และการรับรองวุฒิสำหรับผู้จัดการกีฬา

Neilson (1979) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลการวิเคราะห์โปรแกรมการจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัยระดับสูงของรัฐในรัฐเทนเนสซีโดยใช้เครื่องมือสำรวจการวิเคราะห์ ซึ่งสร้างขึ้นโดย Christopher Alan Brown ข้อมูลทั้งหมดได้จากแบบสอบถามประกอบด้วย 9 หัวข้อคำถาม ได้แก่จุดมุ่งหมายในการจัดการแข่งขัน ตารางการแข่งขัน กำหนดการแข่งขัน สถานที่และอุปกรณ์ในการจัดการแข่งขันระบบการให้คะแนนและการให้รางวัลแก่ผู้ชนะการประชาสัมพันธ์และคณะกรรมการในการจัดการแข่งขันผลการวิจัยพบว่า

1. โดยทั่วไปการดำเนินการในแต่ละด้านของมหาวิทยาลัยกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากกระบวนการให้คะแนน การให้รางวัลและการประชาสัมพันธ์
2. การจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัยมีเหตุผลและจุดมุ่งหมายในการจัดทั้งสิ้น
3. ความคล้ายคลึงกันในการจัดการแข่งขันของแต่ละมหาวิทยาลัยคือการให้ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินการ
4. การบริหารงานกำลังมีการเปลี่ยนแปลงจากที่นักศึกษาเป็นผู้ดำเนินการมาเป็นการใช้ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการ
5. ขาดการจัดงบประมาณฉุกเฉิน
6. การสนับสนุนทางการเงินในการจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ นั้นมีเพียงพออยู่แล้ว
7. กฎระเบียบการแข่งขันมีความเที่ยงตรงและเหมาะสมดี
8. ระบบการให้คะแนนยังไม่เน้นหนักถึงระดับสูง
9. การจัดงานเลี้ยงฉลองรางวัลจากการแข่งขันไม่นิยมกระทำ

สรุป

การบริหารจัดการการแข่งขันกีฬาควรปฏิบัติตามหน้าที่การบริหารทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร ที่ได้กำหนดหน้าที่ตำแหน่งการทำงานให้ดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬาไปตามขั้นตอนเป็นระยะ ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ตามงานวิจัยของ Cheng (1993) ที่ได้กล่าวถึงการประเมินสมรรถนะ ในองค์กรการบริหารจัดการกีฬา และ Neilson (1979) ที่ได้กล่าวถึง องค์กรการบริหารจัดการกีฬาและโปรแกรมการจัดการแข่งขันกีฬา ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ