

# บทที่ 1

## การจัดการการกีฬา

### (Sport Management)

#### ความหมายดั้งเดิม

การจัดการการกีฬา คือ การรวบรวมบุคลากร วัสดุ เทคโนโลยี และแหล่งการเงินที่ด้อยใช้เพื่อให้องค์กรกีฬามีประสิทธิภาพได้

ผู้บริหารอาจเป็นในรูปของบุคคล หรือคณะกรรมการมีหน้าที่รวบรวมทรัพยากร บุคลากร เงิน และเครื่องมือที่จะใช้ในการทำงานและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย “ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดงานและสั่งการ”

#### ความหมายในยุคปัจจุบัน

เป็นการนำแนวคิดทางบริหารธุรกิจมาผสมผสานกับคุณสมบัติเฉพาะของการกีฬาและประสบการณ์ในทุกบริบทของผู้บริหาร เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังในระดับสูง

คำว่าผู้บริหารในที่นี้มีได้หมายถึง รัฐมนตรี หรือนายกสมาคมกีฬาหรือผู้จัดการทีมกีฬาเท่านั้น ครูพลศึกษาและครูผู้ทำทีมกีฬาที่จัดเป็นผู้บริหารทีมกีฬาในโรงเรียน กล่าวคือ เป็นทั้งผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอน จัดหาผู้สนับสนุนและที่สำคัญเป็นผู้สรรหาเยาวชนที่มีความสามารถเชิงกีฬาเพื่อนำมาเจียรไนให้ได้นักกีฬาที่มีพรสวรรค์และสามารถขึ้นไปสู่ดวงดาวได้ งานการบริหารและการจัดการการกีฬาจึงเป็นงานที่ทำทลายความสามารถของบุคลากรในวงการกีฬา

ผู้บริหาร ผู้จัดการการกีฬาในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องมีความรู้ ศึกษาค้นคว้าพื้นฐานขององค์กรกีฬาอย่างละเอียด ความรู้ในสาขาการจัดการการกีฬา (Sport Management) การตลาดกีฬา (Sport Marketing)

และการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development) ทั้งแนวคิดและทฤษฎี เพื่อให้มีความมั่นใจในความคิด (Ideas) ซึ่งจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative) เพื่อที่จะนำไปสู่แนวทาง (Approaches)

ที่เป็นระบบ (System) ประกอบกับความ มุ่งมั่นที่จำเป็นของปรัชญาการกีฬา เป็นพื้นฐานและคุณลักษณะสำคัญของการกีฬา

#### การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management)

การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง

**การจัดการ (Management)** หมายถึง ชุดหน้าที่ต่างๆ (A set of function) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) และคุ้มค่า (Cost effective) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

การบริหาร คือ การชี้นำ เป็น Big Boss เป็นผู้บังคับบัญชา ส่วนคำว่า Management แปลว่า การจัดการ การมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกัน การจัดการมีองค์ประกอบ (Management Function) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำนโยบายไปปฏิบัติ การควบคุม การประเมินผล เป็นต้น การจัดการการกีฬา (Sport Management) จึงเป็นการนำทฤษฎีทางการจัดการมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการองค์กรกีฬา รวมถึง การจัดการการแข่งขัน ผลลัพธ์ และการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกีฬา

เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้จัดการต้องทำงานหลัก 5 ประการ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่

การวางแผน : การวางแผนงานที่ต้องการให้ทำ

การจัดการ : ดำเนินงานและสถานที่ทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าผลงานจะดี

การสั่งงาน : ออกคำสั่ง หรือชี้นำให้ปฏิบัติงาน

การประสานงาน : ทำให้ทุกคนมีความพยายามร่วมมือกันในการทำงาน

การควบคุมงาน : ควบคุมและสอดส่องเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานตรงตามแผนการที่วางไว้

การจัดการการกีฬา จึงเป็นการนำแนวคิดทางบริหารธุรกิจ มาผสมกับคุณลักษณะของการกีฬา และประสบการณ์ในทุกบริบทของผู้บริหาร เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด สามารถนำไปปฏิบัติให้ได้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังในระดับสูง

### หน้าที่ของการจัดการการกีฬา (Sport Management Function)

การจัดการ มีหน้าที่ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสม คุ้มค่าและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และผลที่ได้ควรอธิบายให้เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม หน้าที่ในการดำเนินงานหรือหน้าที่ในการจัดการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ

Drucker กล่าวว่า หน้าที่ในการจัดการ คือ งานที่ผู้บริหาร ผู้จัดการหรือ ผู้นำองค์กร จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มี 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การอำนวยความสะดวก หรือการนำไปปฏิบัติ (Implementing)
4. การควบคุม (Controlling)

1. **การวางแผน (Planning)** คือ การกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินการขององค์กร การกำหนดรูปแบบในการวางแผนจะมีลักษณะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผน ได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาระยะสั้น แผนระยะยาว หรือแผนเฉพาะกิจ เป็นต้น

2. **การจัดองค์กร (Organizing)** คือ การนำแผนงานที่ได้จากการวางแผนมาสู่การปฏิบัติ เป็นการออกแบบโครงสร้าง เป็นการจัดระบบการทำงาน กำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การวางกฎระเบียบ การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) การสรรหาบุคลากร ฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. **การอำนวยการ หรือการนำไปปฏิบัติ (Implementing)** คือ กระบวนการแปลแผนงานเพื่อให้เป็นงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ (Action Assignment) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานที่มอบหมายนั้น สามารถนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้การนำ (Leading) การสั่งการ การจูงใจ กับผู้ปฏิบัติทุกระดับ (Staffing)

4. **การควบคุม (Controlling)** เป็นหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานขององค์กรและการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรให้มีความสอดคล้องในทุกระดับ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินผลบุคลากร ปฏิบัติงานและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กรที่ดีเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**การจัดการการแข่งขัน (Event Management)** เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการกีฬา (Sport Management)

หน้าที่ของการจัดการกีฬา มีความหลากหลายและกว้างขวางมากแต่เป้าหมาย คือ การคิดให้ถูก ทำให้เป็น ด้วยความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนความสามัคคีร่วมมือกันทำงานเป็นทีมตั้งแต่ระดับนานาชาติจนถึงระดับท้องถิ่น การจัดการกีฬามีขอบข่าย 3 ระดับใหญ่ๆ ได้แก่

1. การจัดการองค์กร(Organization Management)
2. การจัดการแข่งขัน (Event Management)
3. กระบวนการจัดการ (Process Management)

การบริหารและการจัดการนั้น ขึ้นอยู่กับองค์กรที่มีผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเข้าถึงการทำงานในทุกระดับ มีระบบการจัดการที่เป็นระบบโดยมีกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อน

**การมีวิสัยทัศน์ (Vision)** คือ การคาดถึงอนาคตที่ทุกสิ่งเป็นไปได้การมองอนาคตที่สามารถติดต่อสื่อสารกับคนอื่นๆ สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่มีและข้อมูลต่างๆ

**พันธกิจ (Mission)** คือ ภาระหน้าที่การสนับสนุนและเพิ่มมูลค่าขององค์กร การทำให้องค์กรมีบริการเป็นที่หนึ่ง มีคุณภาพและเป็นทางเลือกของผู้บริโภคเป็นอันดับหนึ่งอยู่เสมอ

**เป้าหมาย (Goals)** คือ ผลที่ต้องการได้รับ อันเกิดจากพันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินการ

การวางแผนนโยบายระดับนานาชาติ การจัดทำนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายพัฒนากีฬาชาติ ตลอดจนถึงนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทย รวมถึงทิศทางของหลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษา มีความละเอียดอ่อนที่ต้องสอดคล้องและเหมาะสม เป็นเสมือนเข็มทิศที่สำคัญยิ่ง ควรต้องเป็นการสร้าง (Build) การคิดค้น (Create) สามารถนำไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในทุกระดับ ยังเป็นปัจจัยที่สร้างโอกาส และเป็นสิ่งเกื้อกูลให้เกิดผลทางธุรกิจที่สำคัญ การบริหารและการจัดการมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท การบริหารและการจัดการกีฬาจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรกีฬาที่ต้องการความสำเร็จในการบริหารงานเช่นกัน

## บทที่ 2

### นวัตกรรมการจัดการการกีฬา (Sport Management Innovation)

นวัตกรรมในการจัดการการกีฬาจึงหมายถึงความถึงการสร้างใหม่ การพัฒนาศักยภาพ รวมถึงการมีผลิตภัณฑ์ บริการที่ดีกว่ามีความแตกต่าง หรือหาหนทางที่ทำให้ดีกว่า เช่น พิธีเปิด-ปิดการแข่งขัน สัญลักษณ์นำโชค (Mascot) เหยี่ยวธนูรางวัล ของที่ระลึก ชุดแข่งขันเข้ารูปของ นักกีฬาฟุตบอล ชุดว่ายน้ำแบบใหม่เหล่านี้คือ ตัวอย่างของนวัตกรรมกีฬา

นวัตกรรม มีรากศัพท์มาจากคำว่า “innovare” ในภาษาละติน แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547)

โทมัส ฮิวส์ (Thomas Hughes) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับ และมีความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

หน้าที่ของนวัตกรรม การจัดการการกีฬา ในการจัดการแข่งขันทั้งระดับนานาชาติ ระดับชาติ มีส่วนสำคัญสองด้าน คือ การสร้าง (Build) และการพัฒนาค้นคิด (Develop / Create) แล้วนำไปพัฒนาการจัดการ (Management Development)

การสร้างที่ดี ต้องสร้างสรรค์อย่างทันสมัย ทำได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร การวางกลยุทธ์ในการจัดการการแข่งขันและนำเอาเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ การเริ่มต้นสร้างต้องคิดถึง ความรวดเร็ว ราบรื่น ประหยัด เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จ โดยการพัฒนาปรับปรุงเครือข่าย นำความรู้และบุคลากร ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดให้เต็มศักยภาพ

การจัดหน้าที่ จะมีการจัดโครงสร้างง่ายๆ ซึ่งเป็น รูปแบบมาตรฐานของการจัดการการแข่งขันกีฬาในประเทศไทย กล่าวคือ เริ่มต้นจากการแบ่งหน้าที่ กระจายความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการการแข่งขันฝ่ายต่างๆ เพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการในแต่ละฝ่าย เช่น

1. คณะกรรมการอำนวยการ
2. คณะกรรมการที่ปรึกษา
3. คณะกรรมการจัดการแข่งขัน
  - ฝ่ายเทคนิคกีฬา
  - ฝ่ายเลขานุการจัดการแข่งขัน
  - ฝ่ายประชาสัมพันธ์
  - ฝ่ายสิทธิประโยชน์

- ฝ่ายที่พัก อาหาร และการขนส่ง
- ฝ่ายการแพทย์

ในการบริหารและการจัดการแข่งขันเทนนิสอาชีพมีระบบ ขั้นตอนในการจัดการที่ละเอียด ในการขอรับเป็นเจ้าภาพ (Bidding) นั้นจะต้องปฏิบัติตามกฎที่ ITF (International Tennis Federation) วางไว้ ดังนี้ คือ

1. การแจ้งความประสงค์ที่จะจัดการแข่งขันเทนนิสอาชีพ โดยการกำหนดปฏิทินการแข่งขัน ของสหพันธ์เทนนิสนานาชาติ (International Tennis Federation : ITF) ในการที่จะให้ ผู้ใดได้สิทธิ์ในการจัดการแข่งขันเทนนิสอาชีพ จะเป็นไปตามการร้องขอของผู้ที่มีความประสงค์จะ จัดการแข่งขัน ซึ่งคณะกรรมการจัดการแข่งขันจะต้องแจ้งความจำนงในแบบฟอร์มที่ สหพันธ์ เทนนิสนานาชาติ (International Tennis Federation : ITF) กำหนด

2. การได้สิทธิ์เป็นผู้จัดการแข่งขันในระดับอาชีพจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียม ในการอนุมัติให้ เป็นผู้จัดการแข่งขัน

3. ในการแข่งขันประเภทชายเดี่ยวและประเภทหญิงเดี่ยวทั่วไป การจัดการแข่งขันจะต้อง จัดโดยสมาคมเทนนิสของประเทศนั้นๆ โดยต้องแจ้งความประสงค์ล่วงหน้าอย่างน้อย 4 เดือน

4. การขอจัดการแข่งขันที่ล่าช้า (Late Applications) การสมัครขอจัดการแข่งขันไม่ทัน ตามเวลาที่กำหนด การจะได้รับอนุมัติจะพิจารณาโดย ITF เป็นกรณีไปตามเกณฑ์

5. การยกเลิก (Cancellation) เมื่อมีการสมัครขอเป็นผู้จัดการแข่งขันและได้รับการตอบ รับอนุมัติโดย ITF แล้วโดยมีการยืนยันสถานที่แข่งขันไม่น้อยกว่า 3 เดือน การกำหนดวันเวลาใน การแข่งขันจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ การยกเลิกการแข่งขันจะถูกปรับเงินประกันตามที่ได้จ่ายมาก่อนหน้านี้ กรณีการยกเลิกการจัดการการแข่งขันไม่น้อยกว่า 60 วัน ก่อนการแข่งขันจะเริ่มขึ้นจะถูก ปรับเป็นเงิน 5,000 ดอลลาร์ การปรับเงินประกันที่ได้จ่ายมาก่อนหน้านี้จะไม่ได้รับการคืนหรือ ชดเชยในการสมัครขอจัดการแข่งขันในภายหลัง

6. ระเบียบการแข่งขัน สหพันธ์เทนนิสนานาชาติ ได้ประกาศระเบียบการแข่งขัน เพื่อ วัตถุประสงค์ในการกำหนดกติกาที่เป็นกลางและเหมาะสม สำหรับวิธีการและรูปแบบการปฏิบัติ ในการแข่งขันเทนนิสนานาชาติที่อนุมัติโดยสหพันธ์เทนนิสนานาชาติ (ITF)

#### แนวคิดทางนวัตกรรมจัดการ

ในยุคสื่อสารมวลชนก้าวหน้า การสื่อสารมีความสำคัญที่สุดสำหรับการจัดการแข่งขัน การ โฆษณาประชาสัมพันธ์ การเสนอข่าว การถ่ายทอดสด จะต้องเป็นผู้มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ด้านการตลาดกีฬา บริษัทตัวแทนนักกีฬา (Sport Agency) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถด้าน การจัดการชีวิต เวลา จะประสานงานกับบุคคลต่างๆ แทนนักกีฬาทั้งในและต่างประเทศ รวมถึง

การสร้างเครือข่าย การบริหารงบประมาณที่มีควา มละเอียดยและสลับซับซ้อนอย่างยิ่งซึ่งเป็น เอกลักษณะเฉพาะของธุรกิจกีฬา เป็นต้น

หากจะพัฒนาการบริหารและการจัดการการกีฬาสสมัยใหม่ให้รวดเร็วและสามารถก้าว กระโดดไปให้ทันนานาอารยะประเทศ ควรต้องมีการพัฒนาค้นคิดการนำเอาวิสัยทัศน์และนโยบาย ของผู้บริหารมาแปลง (Change)

### รูปแบบการวางกรอบแนวคิดทางนวัตกรรมจัดการ

Past / อดีต	Present / ปัจจุบัน	Future / อนาคต
การนำบทเรียนต่างๆในอดีตมาพิจารณา ประสพการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ	การกระตุ้นเพื่อการพัฒนา การปรับปรุง การรวบรวมข้อมูล การสร้างความพึงพอใจ	การคาดหวังในอนาคต ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดมาแปลงให้เป็นรูปธรรม สร้างกลุ่มพันธมิตร

กล่าวคือเมื่อได้รับการแต่งตั้งมอบหมายแล้วควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติต้องมีการประชุมร่วมกันพิจารณาแบ่งงานเป็นลำดับขั้น (Group Infrastructure)
2. เลือกและใช้บุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความสามารถ (Human Resource Management) ให้ทำงานโดยอิสระเต็มความสามารถในแต่ละตำแหน่ง การคัดเลือกบุคคลเป็น ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างองค์กร ในการคัดสรรคนที่มีความเป็นมาตรฐานและวางใจได้ เชื่อสัจย์ และให้ใจในการทำงาน เพื่อที่จะแก้ปัญหาในส่วนของขั้นตอนการดำเนินงานไป ด้วยรวดเร็วตาม เป้าหมาย
3. การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา (Technology Development) การใช้เครือข่าย (Network) และซอฟต์แวร์ (Software) เพื่อปรับกระบวนการ ทำงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพสูงสุดด้วยระบบออนไลน์ (Online) เพื่อสามารถเข้าถึงข้อมูลเดียวกันได้จากทุกที่
4. สื่อสารกันโดยเน้นหลักการทำงานเป็นทีม (Team Management)

การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างดีแล้วเปรียบเสมือนเข็มทิศให้ทุกคน มุ่งสู่จุดหมายในทิศทางเดียวกัน แต่ จุดที่ยากที่สุดของ การจัดการนวัตกรรม คือ “จุดเริ่มต้น” ของการเปลี่ยนแปลง