

ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DESIRABLE MANAGEMENT SKILLS OF FOOTBALL THAI PREMIER LEAGUE TEAM MANAGERS

Miss Anootsara Rungruang



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science Program in Sports Science

Faculty of Sports Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทย

พรีเมียร์ลีก

โดย

นางสาวอนุสราร รุ่งเรือง

สาขาวิชา

วิทยาศาสตร์การกีฬา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.จุฑา ดิงศภัทัย

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ ดร.จุฑา ดิงศภัทัย)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พราม อินพรม)

อนุสรณ์ รุ่งเรือง : ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก (DESIRABLE MANAGEMENT SKILLS OF FOOTBALL THAI PREMIER LEAGUE TEAM MANAGERS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร.จุฑา ดิงศรัทิตย์, หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย ซึ่งได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการทีมฟุตบอล จำนวน 17 ท่าน มีการดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามปลายเปิดในรอบที่ 1 และใช้แบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 และ 3 จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลของรอบที่ 3 โดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าสัมบูรณ์ความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม ซึ่งมีการกำหนดว่าทักษะที่นำไปใช้ต้องมีค่ามัธยฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 3.50 มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 และมีค่าสัมบูรณ์ความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยมน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.00

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก มีรายละเอียด 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านความคิด ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ($Md = 4.50$, $|Md-Mo| = 0.50$, $IR = 0.88$) โดยต้องมีทักษะเกี่ยวกับการวางแผนงาน การตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ และการวางแผนการฝึกซ้อมและการแข่งขัน

2. ทักษะด้านเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 1.00$, $IR = 0.75$) โดยต้องมีทักษะเกี่ยวกับการจัดการทีม การควบคุมทีม และการเลือกสรรทีมงาน

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.63$) โดยต้องมีทักษะเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารภายนอกองค์กร การทำงานเป็นทีม การเจรจาธุรกิจ และบุคลิกภาพ

สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การกีฬา

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5678339739 : MAJOR SPORTS SCIENCE

KEYWORDS: MANAGEMENT SKILLS / FOOTBALL THAI PREMIER LEAGUE / FOOTBALL
MANAGER

ANOOTSARA RUNGRUANG: DESIRABLE MANAGEMENT SKILLS OF FOOTBALL THAI
PREMIER LEAGUE TEAM MANAGERS. ADVISOR: JUTA TINGSABHAT, Ph.D., pp.

The purpose of this study was examined the desirable management skills of Thai premier league team manager. Data was analyzed using Delphi technique. Questionnaires were gather opinions from 17 experts who had knowledge and experience in managing football club. The data were collected by open-ended questionnaires in the first round and the five point scale rating close-ended questionnaires in the second and the third round. Subsequently, the opinions were calculated to find median, interquartile range and absolute value of the difference between median and mode to conclude the experts' consensus. Management skills were the median value was equal to or more than 3.50 in value, the interquartile range was equal to or less than 1.50 in value and the absolute value of the difference between median and mode was equal to or less than 1.00.

It was found that the details of the desirable management skills of Thai premier league team manager were

1. Conceptual skill, the experts had highest level of consistent agreement with 4.50 in median, 0.50 in absolute value of the difference between median and mode and 0.88 in interquartile range. Conceptual skills consist of planning skill, decision making skill, analyzing skill and training and strategy plan.

2. Technical skill, the experts had highest level of consistent agreement with 5.00 in median, 0.00 in absolute value of the difference between median and mode and 0.75 in interquartile range. Technical skills consist of organizing skill, controlling skill, recruiting staff.

3. Human skill the experts had highest level of consistent agreement with 5.00 in median, 0.00 in absolute value of the difference between median and mode 0.63 in interquartile range. Human skills consist of leadership, inside and outside communication the organization, teamwork, negotiating business and personality.

Field of Study: Sports Science

Student's Signature

Academic Year: 2016

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.จุฬา ดิงศรัทธี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาตลอดการทำวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พราหม อินพรม กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ในการสอบวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณคณาจารย์และบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนดูแลเอาใจใส่แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณในบุญคุณของบิดามารดา ซึ่งเป็นผู้อุปการคุณที่มีพระคุณอย่างใหญ่หลวงต่อผู้วิจัย และขอบคุณเพื่อน ๆ รุ่นพี่ รุ่นน้อง ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้คุณประโยชน์ที่ได้จากการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ครู อาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอน บิดามารดา ผู้ให้กำเนิด และคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถานศึกษาที่ให้ความรู้ สร้างระเบียบวินัย และความรับผิดชอบจนทุกวันนี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
คำจำกัดความ	4
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
1. การจัดการ	6
ความหมายของการจัดการ	6
กระบวนการจัดการ	9
1. การวางแผน (Planning).....	10
2. การจัดองค์กร (Organizing)	12
3. การนำ (leading).....	17
4. การควบคุม.....	19
2. ผู้จัดการและผู้นำ.....	21
ความหมายของผู้จัดการและผู้นำ.....	21
ระดับของผู้บริหาร.....	24

3. ทักษะของผู้จัดการ	25
1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills).....	26
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills).....	27
3. ทักษะด้านความคิด (conceptual Skills).....	28
4. บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการกีฬา.....	29
บทบาทของการจัดการ	29
คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร	33
บทบาทของผู้จัดการกีฬา.....	37
5. การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก	40
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ.....	44
กรอบแนวคิดการวิจัย	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
1. ประชากร.....	46
2. กลุ่มตัวอย่าง	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามปลายเปิดในรอบที่ 1	53

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3	54
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	72
สรุปผลการวิจัย	74
อภิปรายผลการวิจัย	79
ข้อเสนอแนะ	87
รายการอ้างอิง	88
ภาคผนวก	93
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	94
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	112



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 บทบาทของผู้จัดการ	30
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ	53
ตารางที่ 3 แสดงค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกในทักษะด้านเทคนิค.....	55
ตารางที่ 4 แสดงค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์.....	59
ตารางที่ 5 แสดงค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกในทักษะด้านความคิด	65

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กีฬาฟุตบอลเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมแพร่หลายมากที่สุดทั่วโลก มีการแข่งขันฟุตบอลอาชีพรายการสำคัญ ๆ ของแต่ละประเทศ เช่น ประเทศอังกฤษจัดการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก ประเทศเยอรมันจัดการแข่งขันบุนเดสลีกา ประเทศญี่ปุ่นจัดการแข่งขันเจลีก ประเทศอิตาลีจัดการแข่งขันกัลโช่เซเรียอา (ฝ่ายพัฒนากีฬาอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2549) และประเทศไทยมีการจัดการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งเป็นลีกอันดับสูงสุดของประเทศ (บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด, 2557)

ประวัติความเป็นมาของการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกเริ่มจากในปี พ.ศ. 2539 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้จัดการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพขึ้น โดยใช้ชื่อว่า จอห์นนิวอลล์เกอร์ไทยแลนด์ชอกเกอร์ลีก และในปี พ.ศ. 2541 ได้เปลี่ยนชื่อการแข่งขันเป็น คาลเท็กซ์ไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก หลังจากนั้นการแข่งขันในปีต่อ ๆ มา ก็มีการเปลี่ยนชื่อการแข่งขันไปตามผู้สนับสนุนหลัก ในช่วงระยะแรกของการจัดการการแข่งขันพบว่ามีความสำคัญคือ สโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร เป็นผลให้ประชาชนในจังหวัดอื่น ๆ ไม่มีโอกาสรับชมการแข่งขัน ในปี พ.ศ. 2542 การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงร่วมกับสมาคมฟุตบอลฯ แก้ไขปัญหานี้ โดยจัดแข่งขันฟุตบอลอาชีพระบบลีกในส่วนภูมิภาค โดยใช้ชื่อว่า โปรวินเชียลลีก ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 การกีฬาแห่งประเทศไทยย้ายการแข่งขันไปร่วมกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น โปรเฟสชันนัลลีก ปี พ.ศ. 2549 มีการนำทีมแชมป์และรองแชมป์จากโปรเฟสชันนัลลีก คือ ชลบุรี และ สุพรรณบุรี เลื่อนขึ้นมาแข่งขันในไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก และเมื่อจบการแข่งขันปีนี้ไม่มีทีมตกชั้น ปี พ.ศ. 2550 เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของวงการฟุตบอลอาชีพของไทย คือการยุบการแข่งขันโปรเฟสชันนอลลีกรวมกับไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก โดยให้สโมสร 4 อันดับแรกของโปรวินเชียลลีกเข้ามาแข่งขันในไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก กลางปี พ.ศ. 2551 สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชียได้ประกาศวิสัยทัศน์เอเชีย (Vision Asia) โดยมีเป้าหมายคือให้ฟุตบอลเอเชียทั้งทวีปมีความเป็นมืออาชีพและเติบโตใหญ่เทียบมาตรฐานยุโรป ซึ่งนำมาสู่การออกระเบียบว่าด้วยความเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพอย่างสมบูรณ์แบบ และมีการประเมินผลลีกอาชีพของแต่ละประเทศ ซึ่งประเทศไทยได้คะแนนจากการประเมินอยู่ที่ 221 คะแนน จากคะแนนเต็ม 500 คะแนน และอยู่ในอันดับที่ 12 จาก

21 ประเทศ ทำให้ทีมสโมสรจากประเทศไทยได้รับสิทธิ์ในการเข้าไปแข่งขัน เอเอฟซี แชมเปียนส์ลีก เพียงทีมเดียว และต้องแข่งขันรอบคัดเลือกก่อนจึงจะเข้าไปแข่งขันในรอบแบ่งกลุ่มได้ ในปีนั้นสมาคมฟุตบอลฯ จึงต้องดำเนินการจัดตั้ง บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ขึ้นเพื่อเป็นผู้ดำเนินการจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกภายในประเทศ โดยคุณแลร์รับผิดชอบจัดการแข่งขัน ไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก (เปลี่ยนชื่อเป็นไทยพรีเมียร์ลีก ในปี พ.ศ. 2552) และลีกดิวิชั่น 1 และออกระเบียบให้ผู้บริหารสโมสรฟุตบอลอาชีพ ต้องจัดตั้งในรูปนิติบุคคล (บริษัท) เพื่อดำเนินการบริหารสโมสร ตั้งแต่นั้นวงการฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยก็มีการพัฒนาเรื่อยมาจนปัจจุบันสโมสรจากประเทศไทยได้รับสิทธิ์ในการเข้าไปแข่งขัน เอเอฟซี แชมเปียนส์ลีก 3 สโมสร (1 สโมสร ได้สิทธิ์อัตโนมัติ 2 สโมสร ได้สิทธิ์แข่งขันรอบคัดเลือก) ซึ่งสิทธิ์ในการเข้าไปแข่งขัน เอเอฟซี แชมเปียนส์ลีก นี้จะขึ้นอยู่กับคะแนนจากการประเมินผลลีกอาชีพในแต่ละปีด้วย

ในการบริหารสโมสรฟุตบอล จะต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่ผู้แทนทีมในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้แทนทีมในประเทศไทยมักจะถูกแต่งตั้งในตำแหน่งผู้จัดการทีม สมาคมฟุตบอลของประเทศอังกฤษได้นิยามคำว่า ผู้จัดการทีม ไว้ว่า มีความแตกต่างจากโค้ช โดยให้ขอบเขตความรับผิดชอบคล้ายหัวหน้าโค้ชหรือผู้จัดการนักกีฬาในสหรัฐอเมริกา ตามธรรมเนียมดั้งเดิมโค้ชมีบทบาทหน้าที่หลายประการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรวมถึงการวางแผนการเล่น ออกแบบโปรแกรมการฝึกซ้อมให้นักกีฬา (Baker, Horton, Robertson-Wilson and Wall, 2003; Lyle, 2002; Pyke, 1992; Sabock, 1985; Woodman, 1993 อ้างถึงใน Crust and Lawrence, 2006) ในทางกลับกันผู้จัดการทีมสมัยใหม่ต้องมีความรู้และรับบทบาทเกี่ยวกับด้านธุรกิจด้วย (Perry, 2000)

ในขณะที่นักวิชาการบางคนพยายามระบุความแตกต่างระหว่างผู้จัดการทีมและหัวหน้าผู้ฝึกสอนโดยใช้เกณฑ์เรื่องบทบาทของผู้จัดการทีมในแต่ละองค์กร และ วิทยาลัยน์ของผู้นำ (Weinberg & Gould, 2015) บทบาทของผู้จัดการทีมที่นั้นรวมหลายองค์ประกอบไว้ด้วยกัน ผู้จัดการทีมทุกคนต้องมีความเป็นผู้นำ แต่ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่จะเป็นผู้จัดการทีม Blair (1996 อ้างถึงใน Crust and Lawrence, 2006) แนะนำว่าบทบาทของผู้จัดการทีมที่นั้นจะช่วยดึงศักยภาพขององค์กรออกมาได้สูงสุดผ่านการจัดการ วางแผน ผู้ช่วยสต๊าฟ การบริหารและควบคุม และความเป็นผู้นำเป็นเพียงอีกหนึ่งองค์ประกอบของการบริหารเท่านั้น เนื่องจากผู้จัดการทีมฟุตบอลมีบทบาทสำคัญซึ่งต้องรับหน้าที่ของความเป็นผู้นำและหน้าที่ของโค้ช Crust and Lawrence (2006) กล่าวว่า ตำแหน่งของผู้จัดการทีมเป็นตำแหน่งที่เต็มไปด้วยความกดดัน เพราะเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบผลงานของทีมทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการทีมที่จัดว่าประสบความสำเร็จถือว่าหาตัวจับได้ยาก อย่งไรก็ตามผู้จัดการทีมที่จะ

ประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการรู้เลือก รู้รักษา และ รู้พัฒนาคนที่มีคุณภาพ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานของผู้จัดการทีม สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ศึกษาคำว่า “ผู้จัดการ” แตกต่างจากโค้ช โดยให้ขอบเขตความรับผิดชอบ คล้าย หัวหน้าโค้ช หรือ ผู้จัดการนักกีฬา ในสหรัฐอเมริกา กระบวนการบริหารคนไม่ว่าจะในวงการกีฬา หรือ ในวงการธุรกิจ ถือเป็นงานที่ซับซ้อนและต้องการความเข้าใจในหลายมิติ

สำหรับบทบาทของผู้จัดการทีมในประเทศไทยนั้น มีทั้งบทบาทด้านการบริหาร และความเป็นผู้นำ ฝ่ายพัฒนากีฬาอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทย (2549) ได้กำหนดภารกิจและความรับผิดชอบของผู้จัดการทีมไว้ว่า ทำหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลการฝึกซ้อม การเตรียมทีม การวางแผน การฝึกซ้อมและการแข่งขัน การบริหารทีมของสโมสรให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน นอกจากนี้ เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย (2555) ยังได้อธิบายเกี่ยวกับผู้จัดการทีมหรือผู้ควบคุมทีมไว้ว่า ผู้ควบคุมจัดการทีมหรือผู้ควบคุมทีมเป็นผู้จัดดำเนินการกิจการต่าง ๆ ทุก ๆ ด้าน รวมทั้งธุรการ และการติดต่อกับภายนอก จะต้องรับผิดชอบกิจกรรมทั้งหมดของการเตรียมและการจัดส่งนักกีฬาเข้าทำการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการทีมคือบุคคลที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของทีมทั้งในด้านผลการแข่งขันและด้านธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลในไทยพรีเมียร์ลีกส่วนใหญ่นั้น ผู้จัดการทีม คือผู้ที่เป็นตัวแทนของคณะผู้บริหาร ดังนั้นในระบบโครงสร้างของทีม ผู้จัดการทีมเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก เพื่อนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการทีมของสโมสรฟุตบอลในไทยพรีเมียร์ลีก

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษาทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

สโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันโตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558

2. ขอบเขตด้านประชากร

ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ และมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทีม สโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้จัดการทีม ผู้ช่วยผู้จัดการทีม และผู้ฝึกสอน

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งประกอบด้วย ทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) ตามแนวคิดของ Katz (1974)

คำจำกัดความ

ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ หมายถึง ความรู้ความสามารถซึ่งเป็นที่ต้องการในการ ปฏิบัติงาน รวมถึงอุปนิสัยและบุคลิกภาพของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยแบ่งเป็น ทักษะ ด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด ตามแนวคิดของ Katz (1974)

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะในการใช้ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับกระบวนการ บริหารจัดการในด้านการจัดองค์กร และการควบคุม เพื่อผลสำเร็จของงาน เป็นทักษะที่เกิดจาก การศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการในด้านการเป็นผู้นำ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้าใจในตัวบุคคล และทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

ทักษะด้านความคิด หมายถึง ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการในด้านการวางแผน มีความสามารถในการตัดสินใจเพื่อการขึ้นำในการดำเนินงาน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความสามารถในการมององค์กรอย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์

ผู้จัดการทีม หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการทีม ของสโมสรฟุตบอลที่ เข้าร่วมการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558 มีบทบาทหน้าที่ในการดูแลควบคุมทีมในการฝึกซ้อม และเข้าร่วมการแข่งขัน เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระหว่างการแข่งขัน

ผู้ช่วยผู้จัดการทีม หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทีม ของสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558 มีบทบาทหน้าที่ในการดูแลควบคุมทีมในการเข้าร่วมการแข่งขัน และมีอำนาจตัดสินใจในกรณีที่ผู้จัดการทีมไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

ผู้ฝึกสอน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าผู้ฝึกสอน ของสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558 โดยมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนการฝึกซ้อม วางแผนการแข่งขัน รวมถึงการดูแลควบคุมทีมในการฝึกซ้อมและเข้าร่วมการแข่งขัน และมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระหว่างการแข่งขัน

ไทยพรีเมียร์ลีก หมายถึง การแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพสูงสุดของประเทศไทย ดำเนินการจัดการแข่งขันโดย บริษัทไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด การจัดการแข่งขันในแต่ละครั้งจะเปลี่ยนชื่อการแข่งขันตามผู้สนับสนุนหลัก ซึ่งในฤดูกาลปัจจุบัน (2558) บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) เป็นผู้สนับสนุนหลัก การแข่งขันในครั้งนี้จึงมีชื่อว่า โตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้ทราบถึงทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก
2. เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการทีมของสโมสรฟุตบอลในไทยพรีเมียร์ลีก
3. เป็นแนวทางในการวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมในชนิดกีฬาอาชีพอื่น ๆ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อดังนี้

1. การจัดการ
2. ผู้จัดการและผู้นำ
3. ทักษะของผู้จัดการ
4. บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการกีฬา
5. การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการ

ความหมายของการจัดการ

มีผู้ให้คำนิยามและความหมายเกี่ยวกับการจัดการแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับทัศนะและแนวทางการศึกษาของแต่ละท่าน ดังต่อไปนี้

Hutchinson (1967) ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถในการรวมวัตถุประสงค์และกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

Koontz and O'Donnell (1972) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น

Simon (1957) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า คือการทำงานต่าง ๆ ให้เสร็จลุ่่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ โดยมีทรัพยากรด้านบุคคลเข้าร่วมทำงานในองค์กร ซึ่งผู้ใช้ทรัพยากรด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุดิบ เงินทุน และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ

ณรงค์ นันทวรรณ (2536) ได้เสนอความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นการดำเนินงานหรือกระบวนการของบุคคลทั้ง 2 คนขึ้นไป มาร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) กล่าวว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดตั้งองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจกรรมให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพที่สุด

Dale (1973) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดองค์กรและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า”

Drucker (2006) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ การทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำ

Certo and Certo (2009) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารจัดการมีลักษณะพิเศษ 3 ประการ ได้แก่

1. การบริหารจัดการเป็นกระบวนการหนึ่งหรือหลาย ๆ กระบวนการของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง
2. การบริหารจัดการรวมถึงและเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. การบริหารจัดการสามารถมุ่งสู่เป้าหมายเหล่านั้นได้โดยการทำงานร่วมกันและโดยการทำงานผ่านบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร

จากความหมายทั้ง 3 ข้อนี้ เห็นได้ว่า การบริหารและการจัดการเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานจะต้องกระทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากหลีกเลี่ยงหรือละเลยหน้าที่ในการบริหารจัดการจะทำให้งานต่าง ๆ กระจัดกระจายและไม่เกิดผลสำเร็จ ดังนั้น โดยสรุปแล้ว การบริหารจัดการจึงเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานของนักบริหาร เพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยอาศัยการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น

ปิยธิดา ตรีเดช และศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช (2530) ได้กล่าวถึงการบริหารงาน (Administration) และการจัดการ (Management) ว่าเป็นคำที่ใช้แทนกันได้ แต่มีผู้รู้บางท่านพยายามแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างสองคำนี้ เช่น การบริหารนั้นมุ่งเน้นเกี่ยวกับนโยบาย ส่วนการจัดการเป็นการนำเอา

นโยบายไปปฏิบัติ หรือบางครั้งแบ่งแยกทั้งสองคำเพื่อสื่อความหมายเดียวกัน เป็นการบริหารจัดการ และได้สรุปความหมายของการบริหาร คือ กระบวนการร่วมกันระหว่างหัวหน้า (ผู้บริหาร) และ ผู้ปฏิบัติงานในอันที่จะทำให้งานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันนั่นเอง และเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ในอันจะกระทำการใด ๆ ให้มีการร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถโดยใช้ ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

Foller (1989 อ้างถึงใน กรองแก้ว อยู่สุข พิมพา ศรายุทธ และจิระพันธ์ นุตาคม, 2532) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และเราจะเห็นได้จากความจริงที่ว่าผู้จัดการหรือผู้บริหารจะบรรลุถึงเป้าหมายของเขาโดย “เตรียมการให้ผู้อื่นทำงาน มิใช่ให้ ตนเองทำงานโดยลำพัง”

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ที่บุคคล กำหนดร่วมกัน โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคที่เหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการเพื่อทำให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน และทรัพยากรข้อมูลขององค์กรและนอกองค์กร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้สรุปว่า “การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลปะ นำเอาทรัพยากร (Administration Resources) มาประกอบตามกระบวนการ (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ”

วิเชียร วิทยอดม (2552) กล่าวว่า การจัดการจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) การจัดการย่อมมี วัตถุประสงค์ 2) การจัดการต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยที่จำเป็นในการจัดการ 3) การจัดการมี ลักษณะเป็นการดำเนินการเป็นกระบวนการ

เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย (2557) การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการหรือ วิธีการปฏิบัติงานร่วมกันโดยใช้หลักการทฤษฎีต่าง ๆ มาดำเนินงานเป็นกระบวนการให้ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตาม สถานภาพของบุคคลอย่างเหมาะสม มีลักษณะดังนี้ คือ มีระบบเป็นกระบวนการหนึ่งหรือหลาย ๆ

กระบวนการของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและการจัดการจะบรรลุเป้าหมายโดยอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรขององค์กร

จากความหมายของการจัดการทั้งหมดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การมีศิลปะในการดำเนินงานอย่างมีกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่นในการทำงาน และต้องมีการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม

กระบวนการจัดการ

Henry (1957) ได้กล่าวไว้ว่า หากวันหนึ่งคุณต้องอยู่ในสถานะที่ต้องใช้คนจำนวนมาก ๆ ในการดำเนินงาน หัวใจของการบริหารเพื่อให้ทุกคนมาสารททำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบด้วยกัน 5 ปัจจัย ทฤษฎีของ Fayol มักถูกเรียกว่า POCCC ได้แก่

การวางแผน (Planning) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนการทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้า

การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร

การบังคับบัญชา (command) หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชาให้พนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง

การประสานงาน (coordinating) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน

การควบคุม (controlling) หมายถึง การที่ผู้บริหารควบคุมและกำกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

Griffin (2013) กล่าวว่า การบริหาร หรือการจัดการ หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effective) หมายถึง การตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการจัดการต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป ซึ่งแนวทางกระบวนการจัดการดังกล่าว

เป็นหลักการเบื้องต้นที่ได้รับความนิยมตลอดมา จนกระทั่งในปัจจุบัน ได้สรุปปัจจัยดังกล่าวเหลือ 4 อย่างคือ POLC ได้แก่

การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และจัดทำแผนงานเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำในอนาคต เป็นการเตรียมการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการพิจารณางานที่จะต้องกระทำ ใครเป็นผู้ทำงานนั้น ๆ ต้องจัดกลุ่มงานอย่างไร ใครต้องรายงานใคร และใครเป็นผู้ตัดสินใจ นั่นคือการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดสายการบังคับบัญชา

การนำ (Leading) เป็นการนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และการขจัดความขัดแย้ง หรือเป็นการกระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กระทำไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้รวมทั้งแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องอีกด้วย

(Chelladurai, 1985) กล่าวว่า ผู้จัดการก็จะต้องทำหน้าที่ทางการจัดการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน โดยมีการอธิบายขอบเขตของหน้าที่ไว้ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluating)

โดยสรุปแล้ว กระบวนการจัดการเป็นสิ่งที่ผู้จัดการในแต่ละองค์กรต้องปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอน เพื่อให้การทำงานของแต่ละฝ่ายที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการจัดการที่นักวิชาการส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้สรุปไว้มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การขึ้นนำหรือการนำ และการควบคุม

1. การวางแผน (Planning)

ธงชัย สันติวงษ์ (2545) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้และหนทางที่จะทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติในการวางแผน ผู้บริหารจะทำการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และจะมีการคิดวิเคราะห์เพื่อ

กำหนดเป้าหมายผลงานต่าง ๆ และจะกำหนดแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

วิเชียร วิทญ์อุตม (2552) กล่าวว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่แห่งการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร และเป็นข้อจำกัดที่คาดหวังว่าจะปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร และเป็นข้อกำหนดที่คาดหวังจะปฏิบัติในอนาคต และถ้ามีการวางแผนดีแล้วจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่การบริหารงานขององค์กรได้อย่างมาก ซึ่งความสำคัญของการวางแผนอาจจะกล่าวได้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานสอดคล้องกันในการปฏิบัติงานทำให้เกิดการประหยัดเงิน กำลังคน และเวลา
2. ช่วยให้มีการตรวจสอบ ประเมินผล และควบคุมงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงาน โดยเฉพาะการใช้เทคนิคในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
4. เป็นการรวบรวมกำลังคนและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรนำมาใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง
5. ช่วยให้การอำนวยความสะดวก การแบ่งงาน การประสานงาน การตรวจสอบ และการควบคุมงานให้สอดคล้องและมีความเหมาะสม
6. ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์กรเนินไปได้โดยสะดวกรวดเร็ว
7. ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน

วัตถุประสงค์ของการวางแผน

Robbin and Coulter (2016) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวางแผนจะครอบคลุมประเด็นสำคัญ 4 ประการ คือ

1. แผนช่วยกำหนดทิศทางให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรู้ว่า จะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร แผนจึงทำหน้าที่ประสานงานและทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หากปราศจากแผน การทำงานขององค์กรอาจเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

2. แผนช่วยลดความไม่แน่นอน โดยทำให้ผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้า ทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง และปรับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

3. แผนช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน หากมีกิจกรรมที่ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเห็นและปรับปรุงแก้ไขได้

4. แผนช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม ในการวางแผนจะมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารเปรียบเทียบกับปฏิบัติงานจริง สิ่งที่ยั่งยืนไปจากแผนจะมีการปรับแก้ หากไม่มีแผนก็จะมีมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม

2. การจัดองค์กร (Organizing)

เมื่อผู้บริหารได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กร และผู้บริหารได้กำหนดพันธกิจ ตั้งเป้าหมาย และจัดทำแผนงานหรือวิธีการที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายแล้ว ผู้บริหารต้องดำเนินกิจกรรมหลักประการต่อไปคือ การจัดองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า การจัดองค์กร คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์กรจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบ ว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

สมคิด บางโม (2552) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งองค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์กร พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่น ๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2551) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว การจัดองค์กร หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจัดองค์กร

ศาสตราจารย์ (2555) สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาต่อจากกระบวนการวางแผนคือ ผู้บริหารจะกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานอย่างไร จะจัดกลุ่มงานหรือจัดโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในแต่ละระดับขององค์กรอย่างไร ผู้จัดการแต่ละคนควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรมีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และจะมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรสามารถทำงานอย่างประสานสอดคล้องรวมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้มากที่สุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2545) กล่าวว่า การจัดองค์กรที่ดีจะมีความสำคัญโดยตรงที่จะช่วยให้การจัดการมีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้เพราะเหตุผลต่าง ๆ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภารกิจต่าง ๆ
2. ช่วยในการประสานหน้าที่งานต่าง ๆ โดยกำหนดขอบเขตและจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันให้อยู่ในหน่วยเดียวกัน
3. ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
4. ช่วยลดการสับสนในการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
5. ช่วยลดข้อขัดแย้งและความอึดอัดใจระหว่างคนงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยให้ขวัญกำลังใจในการทำงานให้ดีขึ้น

ศาสตราจารย์ (2555) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ไม่ทำหน้าที่ด้านการจัดองค์กรให้ดีหรือไม่ครบถ้วนจะประสบปัญหาทางการบริหารจัดการมากมาย อาทิ พนักงานไม่ทราบขอบเขตภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจนจึงอาจทำงานซ้ำซ้อนกันจนเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร งานบางประเภทอาจไม่มีผู้จัดทำให้เรียบร้อยเนื่องจากพนักงานเข้าใจว่าไม่ใช่หน้าที่ของตนและอาจเกี่ยงงานกัน องค์กรที่ไม่กระจายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมอาจเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา เกิดภาวะคอขวดจากการตัดสินใจของผู้บริหารบางคน ย่อมทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่จนเกิดความสูญเสียในด้านต่าง ๆ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรได้มีการจัดการที่ดีก็จะส่งผลให้เกิดประโยชน์และความสำเร็จกับองค์กรอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กร

การจัดองค์กรที่ดีจะเอื้อให้พนักงานทำงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ เกิดการพัฒนาทักษะในการทำงาน เกิดความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบ และเมื่อทำงานสำเร็จก็ย่อมนำไปสู่ความมั่นใจในการทำงาน ตลอดจนความภาคภูมิใจที่สมาชิกในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

2. ความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานของสมาชิกในองค์กร

เมื่อสมาชิกทำงานได้ดีมีผลงาน องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามประสงค์ ผลลัพธ์ถัดไปที่ย่อมเกิดแก่สมาชิกในองค์กรคือ มีโอกาสก้าวหน้าได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานของตน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

การจัดองค์กรที่ดีย่อมจะส่งเสริมให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสาร การสั่งการ การรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนการนำเสนอปัญหาเพื่อการพิจารณาตัดสินใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างชัดเจนราบรื่นไม่ติดขัด การประสานงาน การขอความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมส่งเสริมและเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

4. ความสำเร็จขององค์กร

การที่พนักงานแต่ละคนสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมาะสมย่อมนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้นนั่นคือ องค์กรใช้ทรัพยากรคุ้มค่ากับผลสำเร็จ และด้านประสิทธิผลคือ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ การจัดองค์กรและการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมยังช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

กระบวนการจัดองค์กร

Child (1977) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง การออกแบบงาน การจัดแผนงาน การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สาคกร สุขศรีวงศ์ (2555) ได้สรุปว่าการจัดองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ประการ ได้แก่

1. การออกแบบงาน (Job Design) หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน การที่ผู้บริหารจะสามารถกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงานได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องนำรายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จากการวางแผนมาเป็นกรอบในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน

2. การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) หมายถึง การจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์กร การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และได้รับผลตามเป้าหมายขององค์กร การออกแบบโครงสร้างขององค์กรเป็นขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการจัดองค์กร ต่อจากการออกแบบงาน กล่าวคือเมื่อผู้บริหารได้ดำเนินการออกแบบงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาว่าตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่กำหนดไว้นั้นจะสามารถนำมาจัดกลุ่มเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่อย่างไรจึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสะดวก รวดเร็ว และได้รับผลตามเป้าหมายขององค์กร

3. การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation) หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารแต่ละคนสามารถใช้อำนาจหน้าที่ของตนกับใครในองค์กรได้บ้างนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสายบังคับบัญชา (Chain of Command) ซึ่งจะระบุว่าผู้บริหารคนหนึ่งจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนเท่าใดและใครบ้างที่ขึ้นตรงกับตนเอง โดยจะเรียงลำดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงไปจนถึงพนักงานระดับล่างสุดขององค์กร

4. การประสานงาน (Coordination) เมื่อผู้บริหารออกแบบงาน ออกแบบโครงสร้างองค์กร ตลอดจนจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว การประสานงานถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดองค์กร เพื่อให้ทราบว่าทำอะไรจึงจะทำให้บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความร่วมมือที่จะดำเนินงานต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่น

ผู้บริหารจำเป็นต้องวางกรอบของการประสานงานไว้ให้ชัดเจนเพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กรอบของการประสานงานที่จำเป็นมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้ประสานงาน (Coordinator) เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ หรือบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรจำเป็นต้องประสานงานกัน ผู้บริหารควรกำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ประสานงาน โดยกำหนดเพียง 1 คน เพื่อทำหน้าที่ประสานงานในส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันหรือกำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีบุคคลทำหน้าที่เป็นจุดติดต่อ (Contact Point) ระหว่างหน่วยงาน หรือในกรณีที่หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องติดต่อประสานงาน ตลอดจนแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและหาข้อสรุปร่วมกัน องค์กรอาจจำเป็นต้องกำหนดให้แต่ละหน่วยงานตั้งตัวแทนทำหน้าที่เป็นกรรมการประสานงาน (Coordinating Committee) เพื่อจัดการงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่กำหนดเป็นครั้งคราว หรือหากในกรณีที่หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการประสานงานเป็นประจำ องค์กรอาจตั้งหน่วยงานขึ้นเป็นการเฉพาะก็ได้

2. บทบาทและความรับผิดชอบ (Role and Responsibilities) ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้กับผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตัดสินใจแก้ปัญหา และผู้ประสานงานเข้าใจบทบาทของแต่ละบุคคล ส่วนใหญ่ผู้ประสานงานจะทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนด้านข้อมูล ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานหรือตัดสินใจแก้ปัญหา หากผู้บริหารประสงค์ให้ผู้ประสานงานทำหน้าที่อื่นนอกจากการประสานงานจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน

3. กฎและระเบียบที่จำเป็น (Rules and Regulations) การประสานงานแนวตั้ง (Vertical Coordination) ภายในองค์กร มักเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เนื่องจากผู้บริหารแต่ละลำดับชั้นจะทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเองในการรับคำสั่ง หรือรายงานการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปอย่างชัดเจน แตกต่างจากการประสานงานแนวราบ (Horizontal Coordination) ซึ่งบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องประสานงานกันต่างไม่มีอำนาจหน้าที่เหนือหน่วยงานอื่น ๆ ดังนั้นการจะทำให้การประสานงานแนวราบเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารควรกำหนดกฎหรือระเบียบตลอดจนมอบอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นให้แก่ผู้ประสานงาน เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. การนำ (leading)

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545) กล่าวว่า การชี้นำ เป็นภารกิจทางด้านการจัดการอีกประการหนึ่งในการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในองค์กร โดยการชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจ ตลอดจนการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ, การดูแลสั่งการในกิจกรรมของผู้อื่น, การเลือกช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ให้ประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการพยายามแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร

Masteralexis, Barr, and Hums (2012) กล่าวว่า การนำ มักจะถูกกล่าวถึงว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ ผู้จัดการก็หาคือผู้ที่มีบทบาทโดยตรงต่อการจัดการกับกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน โดยที่ผู้จัดการต้องพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการนำ ผู้จัดการจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลาย รวมทั้ง การมอบหมายงาน การจัดการความขัดแย้ง การจัดการความเปลี่ยนแปลง และการจูงใจพนักงาน ในการปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้ผู้จัดการจะต้องใช้ทักษะหลายอย่าง

ความสำคัญของการนำ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2555) กล่าวว่า การชี้นำเป็นกิจกรรมหลักประการที่ 3 ของกระบวนการจัดการ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ทางการบริหารในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องทำหน้าที่ประการแรก คือ การวางแผน (Planning) เพื่อให้องค์กรทราบถึงเป้าหมายทิศทาง ตลอดจนวิธีการในการดำเนินงาน เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนด จากนั้นผู้บริหารต้องทำหน้าที่ทางการจัดการประการที่ 2 คือ การจัดองค์กร (Organizing) ซึ่งครอบคลุมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กร การกำหนดภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนกำหนดวิธีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร จากนั้นคำถามต่อไปที่ผู้บริหารจะต้องหาคำตอบเพื่อให้การทำหน้าที่ทางการบริหารของตนเองประสบความสำเร็จ นั่นคือจะทำอย่างไรจึงจะทำให้สมาชิกภายในองค์กรทุ่มเททำงานตามภาระหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ผู้บริหารที่ละเลยการทำหน้าที่ด้านการชี้นำให้ดีหรือไม่ครบถ้วนในสิ่งที่ควรจะทำย่อมประสบปัญหามากมายทางการบริหารจัดการ อาทิ พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานหรือทำงานไม่เต็มที่ตามความรู้ความสามารถของตนเอง ผู้บริหารเองอาจไม่ได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร

ขาดความเชื่อถือและไม่มีคนปฏิบัติตาม จึงไม่สามารถผลักดันกลยุทธ์และแผนงานที่กำหนดไว้ให้เป็นผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังอาจสร้างความสูญเสียเปล่าและสิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์กรในกรณี que ผู้บริหารทุ่มเทเงินทองจ่ายค่าจ้างและค่าตอบแทนให้แก่พนักงานแต่ในที่สุดก็ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นได้ ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารได้ทำหน้าที่ในการชี้นำที่ดีจะส่งผลให้เกิดประโยชน์และความสำเร็จกับองค์กร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 ด้าน คือ

1. ผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้นกับตนเอง สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ และสามารถเลือกวิธีการชี้นำที่มีประสิทธิผลต่อการชี้นำองค์กรภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ จนกระทั่งตนเองเป็นผู้นำที่ดี ได้รับการยอมรับนับถือและความสำเร็จตามเป้าหมายที่ประสงค์

2. พนักงาน การที่พนักงานมีผู้นำที่ดียอมทำให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ การที่ผู้นำได้สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ย่อมทำให้พนักงานร่วมมือร่วมใจและทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะก่อให้เกิดการแสวงหาและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และริเริ่มในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. องค์กร องค์กรใดมีผู้นำที่ดีและพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานย่อมสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เกิดบรรยากาศที่นำทำงาน ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน สามารถผลักดันแผนงาน และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กระบวนการชี้นำ

Robbin and Coulter (2016) กล่าวว่า การชี้นำ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2555) ได้สรุปว่า การชี้นำประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ให้เกิดประโยชน์ และผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาว่าจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนได้อย่างไร พร้อมกับศึกษาว่าจะสามารถจูงใจผู้อื่นได้อย่างไร จึงจะทำให้การทำหน้าที่ของตนในฐานะผู้นำองค์กรประสบความสำเร็จได้สูงสุด

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้นำจะทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามดังที่กล่าวได้มากน้อยหรือประสบผลสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ อาทิ ผู้นำคนดังกล่าวมีอำนาจ (Power) อะไร และเลือกใช้อำนาจใดในการทำงาน ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีครบสมบูรณ์หรือไม่ มีคุณลักษณะใดที่ยังบกพร่องอยู่และต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไรและแสดงพฤติกรรมได้เหมาะสมเพียงไร และผู้นำเลือกวิธีที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ได้ถูกต้องหรือไม่ ดังนั้น ผู้ที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตน จำเป็นต้องเรียนรู้ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ และ นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับตนเองให้มากที่สุด

2. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมดังที่ต้องการสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ การชักจูงโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้น ๆ การสร้างความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร การทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดเป้าหมายหรือความหวังแล้วผลักดันให้บุคคลนั้น ๆ ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการบรรลุเป้าหมายหรือความหวังที่ตั้งไว้ ฯลฯ ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการจูงใจจึงจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ แล้วเลือกใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละ สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

Mintzberg (1973) กล่าวว่า การศึกษาเรื่องการชี้นำ (Leading) ให้ได้รับผลสำเร็จสูงสุดนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องอำนาจประเภทต่าง ๆ การเลือกใช้อำนาจแต่ละประเภท ตลอดจนผลของการเลือกใช้อำนาจต่อสมาชิกขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากอำนาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งผู้บริหารสามารถใช้เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ตนต้องการ อย่างไรก็ตามผู้บริหารแต่ละคนมีอำนาจแตกต่างกันไป ผู้บริหารบางคนอาจมีอำนาจครบทุกประเภทขณะที่ผู้บริหารบางคนอาจมีอำนาจเพียงบางประเภทเท่านั้น

4. การควบคุม

การควบคุม เป็นกระบวนการสุดท้ายในการบริหารงาน องค์กรใดที่ไม่มีกระบวนการควบคุม การดำเนินงาน ก็จะไม่สามารถบอกได้ว่าผลการดำเนินการเป็นอย่างไร รวมทั้งผลที่ได้รับจะเป็นไปได้ตามแนวทางของแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยทั่วไปในการจัดการที่ตื้นนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการควบคุมมีทั้งบทบาทและความสำคัญต่อหน้าที่ทางการ

จัดการในด้านอื่น ๆ อีกด้วย เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนทำงาน การประสานงาน การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้หากผู้บริหาร ได้เตรียมการในการควบคุมที่มีประสิทธิภาพแล้วการจัดการด้านอื่น ๆ ก็จะมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม พบว่า กระบวนการทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์กันและต้องดำเนินการควบคู่กันไป โดยกระบวนการวางแผนจะเป็นกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการนำไปปฏิบัติเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนกระบวนการควบคุมจะเป็นกระบวนการในการกำกับติดตามให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งการควบคุมเป็นกระบวนการที่ช่วยจะป้องกันไม่ให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในระหว่างการดำเนินงานตามแผนนั้นองค์กรอาจถูกผลกระทบที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกที่เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ และสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้เกิดขึ้น จึงอาจเกิดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมจนกระทั่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้จนส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างราบรื่นด้วย

วันชัย มีชาติ (2555) กล่าวว่า การควบคุมประกอบด้วยลักษณะสำคัญคือ 4 ประการ คือ

1. การควบคุมเป็นกระบวนการ
2. เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งไว้
3. การควบคุมมีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. การควบคุมมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมหรือสิ่งที่เบี่ยงเบนในองค์กร

สรุป การควบคุม หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ และแก้ไขปรับปรุงในบางส่วนที่ผิดพลาดให้เป็นไปตามมาตรฐาน

สำหรับแนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทราบว่าผลการดำเนินงานนั้นได้เบี่ยงเบนออกไปหรือไม่ คือ ต้องทำการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ด้วยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จ ในการควบคุมอาจจะมีกรอบของเวลาในการดำเนินการ ซึ่งในการวัดผลงานขึ้นอยู่กับข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมทั้งพิจารณาปัจจัยที่มา กระทบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรด้วย ทั้งนี้กระบวนการควบคุมต้อง

กระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที่ การรอคอยให้ถึงเวลาตามที่ถูกกำหนดในแผนอาจก่อให้เกิดความเสียหายจนแก้ไขไม่ทันการณ์ก็ได้

2. ผู้จัดการและผู้นำ

ความหมายของผู้จัดการและผู้นำ

พัชสิรี ชมพุกำ (2552) กล่าวว่า ผู้จัดการคือบุคคลที่ทำหน้าที่จัดการ ผู้จัดการเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการวางแผน ตัดสินใจ จัดองค์กร นำ และควบคุมทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สินทรัพย์ถาวร และข้อมูล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออีกนัยหนึ่ง ผู้จัดการ คือ บุคคลที่ทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้จัดการไม่ใช่คนที่ทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง แต่จะเป็นผู้วางแผน แบ่งงาน จัดสรรคน และดูแลการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน

ด้าน เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำและผู้บริหารไว้ดังนี้ ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ส่วนผู้บริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น เนตรพัฒนา ยาวีราช ยังให้ความหมายของ ผู้จัดการ ว่าหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำในองค์กร โดยมีการดำรงตำแหน่งที่ได้มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบโดยการควบคุมดูแลและประสานงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้จัดการเป็นผู้มีหน้าที่กำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้กำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การควบคุม ดูแลประสานงานให้เกิดผลตามความต้องการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร หน้าที่ของผู้จัดการจึงเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบทั้งในด้านปริมาณงานและคุณภาพของงาน เป็นผู้กำหนดทิศทางและเป็นผู้รักษาทิศทางเป้าหมายขององค์กรและกลุ่มบุคคลในองค์กร จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

ผู้นำ Leader	ผู้จัดการ Manager
ทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ควรทำ (Do the right things)	ทำงานให้สำเร็จถูกต้อง (Do things right)
เน้นที่การจะทำอะไรให้บรรลุผลสำเร็จ (Focus on what can be accomplished)	เน้นที่การทำงานให้สำเร็จ (Focus on how things should be done)
สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation)	มีการทำงานตามแบบแผน (Conformity)
มีข้อผูกพันสัญญา (Commitment)	มีการควบคุม (Control)
เน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome oriented)	เน้นที่ผลการทำงาน (Result oriented)
มีการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป (Transformational)	มีการสื่อสาร การให้รางวัลแก่ผลสำเร็จ (Transactional)
มีระบบการสร้างพลัง (Energize the system)	มีระบบการทำงาน (Ensure stability of the system)
มีวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ (Vision, Inspiration, Courage)	มีกฎระเบียบ กลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์ (Procedure, Strategy, Objective)
นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Create change take followers from one place to another)	มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing - ensure the ability to handle it)

ที่มา : (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552)

พัชสิริ ชมพุกา (2552) อธิบายต่อว่า ผู้นำและผู้จัดการเป็นคำที่มีถูกกล่าวถึงเสมือนเป็นสิ่งเดียวกันอยู่เสมอ แต่ในความเป็นจริงแล้วทั้งสองคำนี้มีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การเป็นผู้นำคือการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การเป็นผู้จัดการคือการดูแลให้งานดำเนินไปตามปกติ ผู้จัดการมีอำนาจสั่งการโดยเป็นอำนาจที่มาจากตำแหน่ง ดังนั้น ผู้จัดการจึงต้องถูกแต่งตั้งขึ้นมาอยู่ในตำแหน่งนั้น งานที่ผู้จัดการต้องทำคือ การวางแผนรับมือกับความยุ่งยากซับซ้อน การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งผู้จัดการยังต้องคอยติดตามตรวจสอบว่างานได้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ รวมทั้งการแก้ไขปรับปรุงงานเมื่อจำเป็น ในขณะที่ผู้นำมีอำนาจที่ทำให้คนทำตาม แต่อำนาจของผู้นำมักมาจากอำนาจที่คนชื่นชมชื่นชอบและอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ดังนั้น ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งที่ได้จากการแต่งตั้ง แต่อาจจะมาจากการที่คนให้การยอมรับ หัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของการเป็นผู้นำ คือ การมีวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลไปข้างหน้า และกำหนดทิศทาง รวมทั้งยังสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นสู่คนในองค์กรให้คล้อยตาม จูงใจให้คนทุ่มเท เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้คนอยากที่จะทำ

Hanson (1985) กล่าวว่า คำว่า ผู้นำ (leader) ผู้จัดการ (manager) และผู้บริหาร (administrator) ได้มีการใช้แทนกันตลอดเวลา แม้จะยอมรับมีความแตกต่างกัน ผู้จัดการและ

ผู้บริหารค่อนข้างจะมีความหมายใกล้เคียงกัน ในอดีตผู้จัดการจะดูมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหาร ซึ่งมักปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่เป็นงานประจำมากกว่า ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะไปในทิศทางใดและต้องใช้ความสามารถในการชักจูง ทำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการจนประสบความสำเร็จ

กมล ฉายาวัดนะ (2554) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่มีผู้อื่นเป็นผู้ตาม บุคคลใดก็ตามที่ปราศจากผู้ตามไม่สามารถจะเรียกว่าผู้นำได้ ส่วนภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือของกลุ่ม ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบเผด็จการ หรือแบบอัตตาธิปไตย
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือแบบมีส่วนร่วม
3. ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์
4. ผู้นำแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์
5. ผู้นำแบบค้ำจุน
6. ผู้นำแบบทำตามหน้าที่
7. ผู้นำที่ยึดความเป็นจริง

ผู้นำกับความสำเร็จของงาน ผู้นำกับผู้บริหารแตกต่างกันคือ ผู้บริหารมีตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่ง แต่ผู้นำอาจมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ ผู้บริหารมักเป็นผู้รักษาหรือบริหารในรูปแบบเดิม ๆ ส่วนผู้นำมักเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมักสนใจสิ่งที่เผชิญหน้าอยู่ในปัจจุบันและปฏิบัติงานในสิ่งที่จะเป็นผลในระยะสั้น แต่ผู้นำสนใจสิ่งที่เผชิญหน้าอยู่ในปัจจุบันเหมือนกัน ในขณะที่สนใจและปฏิบัติงานในสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลแก่องค์กรในระยะยาว ภารกิจของผู้นำมักเป็นการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ทำงานโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ มีวิสัยทัศน์ต่างจากผู้บริหาร

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้จัดการไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้จัดการ แต่ผู้จัดการที่ดีควรจะต้องมีความเป็นผู้นำ เพื่อจะได้แสดงบทบาทในตำแหน่งผู้นำของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมาก

ระดับของผู้บริหาร

Kinicki and Williams (2012) กล่าวว่า การแบ่งระดับขั้นและขอบเขตของการจัดการแบ่งออกเป็น 3 ระดับ เพื่อใช้ในการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง มักจะมีคำขึ้นต้นตำแหน่ง เช่น ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ ท่านประธาน หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม การตัดสินใจในแผนการระยะยาวที่เกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหา และการให้คำแนะนำในการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมด ซึ่งผู้บริหารต้องใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารในระดับนี้จะต้องสามารถคาดการณ์อนาคตเพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือสามารถจัดการกับสภาพการแข่งขันที่สูง

2. ผู้บริหารระดับกลาง ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ซึ่งผู้บริหารมักจะถูกเรียกเป็นผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าศูนย์ ส่วนองค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อหวังผลกำไรนั้น ผู้บริหารระดับนี้มักถูกเรียกว่าผู้จัดการแผนก ผู้จัดการโครงการ หรือหัวหน้าสายงาน เป็นผู้ที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนการ และเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายต่าง ๆ กับผู้จัดการระดับล่าง เพื่อพัฒนาและนำแผนไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องสามารถแปลแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจนเพื่อสื่อสารลงไปยังระดับล่าง สามารถร่วมงานกับทุกส่วนในองค์กรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ตำแหน่งนี้ในปัจจุบันได้กลายมาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ หากสูญเสียพนักงานที่ดีเหล่านี้ไป องค์กรก็อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ

3. ผู้บริหารระดับต้น การทำงานส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามแผนที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้กำหนดไว้ มักจะมีคำนำหน้าของตำแหน่งในระดับนี้คือ หัวหน้าแผนก หัวหน้าคนงาน หัวหน้าทีม หรือผู้ดูแลควบคุม เช่น ผู้ควบคุมพนักงาน ผู้ควบคุมผลิตภัณฑ์ ผู้ควบคุมการวิจัย ผู้ดูแล ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารระดับต้นทำการตัดสินใจในระยะสั้นที่ครอบคลุมการดำเนินงานประจำวัน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และรับผิดชอบต่อตรงกับผู้ที่ทำการปฏิบัติงานในแผนกของตนเองเท่านั้น ดังนั้น งานในระดับนี้เป็นการเริ่มต้นของการจัดการ ซึ่งถือว่าเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ามาก เพราะเสมือนเป็นการอบรมและการทดสอบแนวคิดการจัดการเบื้องต้น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับเหล่านี้ต่างมีภารกิจหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีความรับผิดชอบต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบต่อข้อกำหนดทิศทางนโยบายอนาคตของหน่วยงาน รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ลงมือปฏิบัติรายละเอียดของงาน เป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับผลผลิต หรือบริการโดยตรง ใช้เทคนิคและทักษะในการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยผู้บริหารแต่ละระดับจะใช้ทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ใช้ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skills) ในการคิดเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการ ทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ผู้บริหารระดับต้น (Supervisor Manager) ใช้ทักษะทางด้านปฏิบัติ (Operational Skills) เช่น การปฏิบัติด้วยความชำนาญ ทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดการปฏิบัติขั้นตอนการปฏิบัติ ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน และผลการทำงานของพนักงาน

สรุปได้ว่า ในการจัดการสโมสรฟุตบอลนั้น ผู้จัดการทีมเทียบได้กับบริหารระดับสูง โดยมีทักษะที่ต้องใช้คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด ตามลำดับ

3. ทักษะของผู้จัดการ

Chelladurai (1985) กล่าวว่า แนวคิดของการจัดการไม่ใช่แค่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการประเมินผล เท่านั้น แต่ยังต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดทักษะที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการ ซึ่ง Katz (1974 อ้างถึงใน Chelladurai, 1985) ได้เสนอแนวคิดทักษะที่จำเป็นในการจัดการ 3 ประการ คือ ด้านเทคนิค (Technique) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human) และด้านความคิด (Conceptual)

นอกจากนี้ Katz ยังเสนออีกว่า ในแต่ละทักษะนั้นจะมีความสำคัญที่ลดหลั่นกันไป โดย ทักษะด้านเทคนิคเป็นขั้นพื้นฐาน ตามด้วยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดเป็นขั้นสูงสุด ในมุมมองแบบดั้งเดิมนั้นเชื่อว่าทักษะทั้ง 3 ประการสามารถพัฒนาได้ ต่อมาภายหลัง Katz ได้แก้ไขว่า ทักษะด้านความคิดไม่ยากที่จะพัฒนาในวัยรุ่น

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

ตามการศึกษาของ Katz ทักษะด้านเทคนิคนั้นเกี่ยวกับความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในแต่ละกิจกรรม โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการทำงาน วิธีปฏิบัติ และเทคนิคต่าง ๆ Katz กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิคมีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์กร แต่อย่างไรก็ตามมีทักษะบางประการที่ใช้ที่ร่วมกันได้ในทุกองค์กร (Chelladurai, 1985) ด้าน วิทยา ด้านอารมณ์ (2546) ก็ได้อธิบายถึงทักษะด้านเทคนิคของ Katz ไว้เช่นเดียวกันว่า เป็นทักษะด้านงาน คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น นักบัญชี วิศวกร นักวิจัยต้องมีความรู้หรือทักษะด้านงานที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อให้งานสำเร็จ และยังครอบคลุมถึงการเข้าใจในวิธีการตลอดจนการใช้ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน แก้ปัญหาในงานด้วย นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2552) ให้ความหมายว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติ ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ สำหรับปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่ง โดยเฉพาะ ผู้จัดการระดับต้นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้จัดการระดับกลาง และ ระดับสูง เพราะผู้จัดการระดับต้นมักจะต้องให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ อยู่เสมอ หรือบางครั้งอาจจะต้องสาธิตการปฏิบัติงานให้แก่คนงานหรือลงมือปฏิบัติงานเองในบางกรณี

Kinicki and William (2006) ได้อธิบายถึงทักษะด้านเทคนิคว่า เป็นทักษะด้านการปฏิบัติ คือ ความสามารถในการทำงานเฉพาะที่เกี่ยวกับสายงานอาชีพโดยตรงที่จำเป็นต่อการทำงานในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ

วิเชียร วิทยอดม (2552) อธิบายว่า ทักษะทางด้านเทคนิคนี้ครอบคลุมถึงความสามารถที่จะนำความรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาประยุกต์ใช้ โดยทักษะทางด้านเทคนิคนี้เกิดจากการศึกษาเรียนรู้อย่างเข้มข้น อันได้จากประสบการณ์ และการฝึกฝน ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดจากการเรียนในโรงเรียนหรือเกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสมอไป ทั้งนี้เพราะงานทุกประเภทต้องการทักษะ

ความชำนาญพิเศษเพียงบางประการ และคนส่วนมากจะมีการพัฒนาทักษะทางด้านเทคนิคของตนจากการปฏิบัติงานของตนเอง

โดยสรุปแล้ว ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยทักษะด้านเทคนิคนี้เกิดจากการฝึกฝน และการเรียนรู้จากประสบการณ์จนเกิดเป็นความชำนาญ ซึ่งทักษะด้านเทคนิคนี้เป็นทักษะที่จำเป็นในกระบวนการจัดการในขั้นการจัดองค์กร (Organizing) และการควบคุม (Controlling)

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

ตามข้อเสนอแนะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของศูนย์ผู้จัดการเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้คน Katz ได้เน้นที่จุดนี้เมื่อเขากำหนดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มและสร้างความร่วมมือในทีม ภายใต้การนำของตนเอง ทักษะด้านเทคนิคนี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องข้องกับการทำงานกับสิ่งต่าง ๆ (กระบวนการหรือวัตถุทางกายภาพ) ดังนั้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Chelladurai, 1985) และ วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ยังได้อธิบายถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ Katz ไว้ว่า คือ ทักษะด้านคน เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานเป็นทีมได้ ความสามารถนี้ครอบคลุมไปถึงความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร ประสานงาน และแก้ไขข้อขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงจะต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2552) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดี และสร้างความจริงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับคนงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นสำหรับผู้จัดการทุกระดับ เพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งผู้ที่อยู่เหนือกว่า ต่ำกว่า และบุคคลภายนอกอีกด้วย

เสนาะ ตีเยาว์ (2551) อธิบายว่า ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง คนที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นี้จะต้องรู้จักตัวเองอย่างดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริง

อำนาจ แสงสว่าง (2545) อธิบายไว้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหาเพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นผลก่อให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้

Davis and Newstrom (1989) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีความพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคม มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล ตลอดจนองค์กรต่อองค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเข้าใจและความสนใจในการจูงใจผู้อื่นทั้งรายบุคคลและกลุ่มบุคคล มีผู้บริหารจำนวนมากที่มีทักษะในด้านเทคนิคแต่กลับไม่มีความรู้เพียงพอในการสื่อสารระหว่างบุคคล อันส่งผลให้ผู้บริหารดังกล่าวกลายเป็นผู้ฟังที่ลืมหูลืมตา ไม่สามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่นและอาจประสบกับความยากลำบากเมื่อต้องทำการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ที่สำคัญคือผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยการประสานงานร่วมกันของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ จึงเป็นผลให้ต้องมีทักษะในด้านมนุษย์สัมพันธ์เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า บุคคลที่มีทักษะในด้านมนุษย์นั้น จะเป็นคนที่สร้างความเป็นมิตร หรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่น มีการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คอยรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่เสมอ เข้าใจถึงความแตกต่างและการให้เกียรติบุคคลอื่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นปัจจัยความสามารถในด้านหนึ่งที่ทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ โดยทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์นี้เป็นทักษะที่จำเป็นในการบวนการจัดการในขั้นการนำ (Leading)

3. ทักษะด้านความคิด (conceptual Skills)

ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะที่มีความซับซ้อนมากที่สุด ซึ่ง Katz ได้กำหนดไว้ว่า เป็นความสามารถในการดูแลทุกภาคส่วนขององค์กร รวมถึงการตระหนักถึงความหลากหลายของกระบวนการจัดองค์กร และการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีผลต่อส่วนอื่น ๆ และขยายไปถึงการแสดงภาพความสัมพันธ์ของแต่ละธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรม, ชุมชน, การเมือง, สังคม และพลังทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม (Chelladurai, 1985) ด้านวิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ได้ อธิบายถึงทักษะด้านความคิดของ Katz (1975) ไว้ว่า เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์

แยกแยะเหตุและผลในปัญหาต่าง ๆ ด้วยทักษะนี้ ผู้บริหารจะสามารถแยกปัญหาออกเป็นประเด็น มองเห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงของปัญหาในองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถมององค์กรในภาพรวมในฐานะส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์คือคิดกว้าง และคิดไกล นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางความคิดไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2552) ทักษะด้านความคิด หรือความคิดรวบยอด มีความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็วฉับไว เข้าใจขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขและตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ผู้จัดการระดับสูงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก สำหรับผู้จัดการระดับกลางและระดับต้นก็ใช้ทักษะด้านนี้น้อยลงตามลำดับ

Kinicki and Williams (2006) ได้อธิบาย ทักษะทางด้านความคิดไว้ว่าเป็นทักษะด้านความคิดและประกอบไปด้วย การคิดแบบวิเคราะห์ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละส่วนที่ต้องทำร่วมกัน

เสนาะ ตีเขาว์ (2551) อธิบายถึงทักษะทางด้านความคิดไว้ คือ ความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้อง แก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ หรือเรื่องต่าง ๆ ได้ สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทักษะทางด้านความคิดนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สรุปได้ว่า ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นทักษะที่ต้องใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ในการมองภาพรวมขององค์กรอย่างมีเหตุผล ต้องมีความใจในองค์กรเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมองการณ์ไกล โดยทักษะด้านความคิดนี้เป็นทักษะที่จำเป็นในกระบวนการจัดการในขั้นการวางแผน (Planning)

4. บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการศึกษา

บทบาทของการจัดการ

Mintzberg (1973) ได้เสนอว่า บทบาทของการจัดการแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อด้วยกันคือ ข้อมูลข่าวสาร (Information) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) และการตัดสินใจ (Decisional) ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 บทบาทของผู้จัดการ

บทบาทของผู้จัดการ		
ประเภท	บทบาท	กิจกรรม
ข้อมูลข่าวสาร (Information)	ติดตามดูแลใกล้ชิด (Monitor)	เสาะแสวงหาและรับข้อมูลข่าวสาร ตรวจตราและรายงาน รักษา ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
	การกระจายข่าวสาร (Disseminator)	ช่วยส่งข้อมูลข่าวสารไปยังองค์กรอื่น ๆ ส่งงาน บันทึก และส่งรายงาน เป็น ผู้ติดต่อทางโทรศัพท์
	โฆษก (Spokesperson)	มีการจัดการแถลงข่าวสารข้อมูลไปยัง บุคคลภายนอก มีการรายงานผลการ ประชุม รายงานการบันทึกต่าง ๆ
ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (Interpersonal)	หัวหน้าในนามหรือหัวหน้าที่ทำงานใน งานเฉพาะด้านนั้น ๆ (Figurehead)	การจัดงานพิธีที่เป็นทางการ หน้าที่ เกี่ยวกับสัญลักษณ์ ดังเช่น พิธีการ ต้อนรับบุคคล พิธีการลงนามองค์กร
	ผู้นำ (Leader)	ผู้อำนวยการและจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกอบรม ให้ คำแนะนำปรึกษาและการ ติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
	ประชาสัมพันธ์ (Liasion)	การเก็บรักษาข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยง กันทั้งองค์กร โดยใช้การส่งทาง ไปรษณีย์ ทางโทรศัพท์ และโดยการ เรียกประชุม
การตัดสินใจ (Decisional)	ผู้บริหารกิจการ (Entrepreneur)	มีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงโครงการ ให้ดีขึ้น ชี้ให้เห็นถึงความคิดใหม่ ๆ มอบหมายความคิดในการรับผิดชอบ ไปยังคนอื่น ๆ

บทบาทของผู้จัดการ		
ประเภท	บทบาท	กิจกรรม
	ผู้ที่แก้ไขความยุ่งยาก (Disturbance Handler)	ทำในสิ่งที่ถูกต้องที่จะแก้ไขเหตุการณ์วิกฤติหรือข้อถกเถียง แก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับตัวเข้ากับสภาพวิกฤติของสิ่งแวดล้อม
	ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator)	ตัดสินใจว่าใครจะเป็นผู้ที่ได้รับทรัพยากรนั้น ๆ จัดตารางเวลา จัดทำงบประมาณ และจัดลำดับก่อนหลัง
	ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)	เป็นตัวแทนของแผนกในระหว่างการต่อรองกับสหภาพแรงงาน การซื้อขาย การจัดทำงบประมาณ และตัวแทนผลประโยชน์ให้กับฝ่ายของตน

ที่มา : (Mintzberg, 1973)

1. บทบาทให้ข้อมูลข่าวสาร (Information Roles)

ผู้จัดการทุกคนจะมากบ้างน้อยบ้างก็ตาม จะต้องเก็บข้อมูลจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก โดยทั่วไปข้อมูลที่ได้นั้นจะมาจากการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หรือจากการพูดคุยกับคนอื่น เพื่อที่จะเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงหรือนิยมของคนทั่วไป รู้ว่าคู่แข่งกำลังวางแผนอย่างไร เป็นต้น

Mintzberg เรียกกิจกรรมนี้ว่าบทบาทการติดตาม ทั้งนี้ผู้จัดการยังต้องทำหน้าที่เหมือนกับท่อน้ำ เพื่อถ่ายข้อมูลไปยังสมาชิกในองค์กร อันคือบทบาทการเป็นผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator role) และยังคงมีบทบาทเป็นผู้แถลงข่าวในกรณีที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้แทนขององค์กร เมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก

2. บทบาทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles)

ผู้จัดการต้องปฏิบัติงานอันมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับพิธีการและการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร และผู้จัดการยังมีบทบาทของการเป็นผู้นำอันรวมถึงการว่าจ้างการฝึกอบรม การจูงใจและการจัดระเบียบ

วินัยให้กับพนักงาน และอีกบทบาทหน้าที่ในการทำหน้าที่ในบทบาทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างหน่วยงานที่คนรับผิดชอบกับบุคคลหรือองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decision Roles)

ในตอนท้าย Mintzberg ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาท 4 ประการ ซึ่งหมุนเวียนอยู่ในกระบวนการตัดสินใจ อันได้แก่ บทบาทของการเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้จัดการต้องทำหน้าที่เสนอแนะและมองหาโครงการใหม่ ๆ ในอันที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ส่วนบทบาท ของผู้แก้ไขความวุ่นวายหรือปัญหาต่าง ๆ นั้น ผู้จัดการจะต้องดำเนินการแก้ไขในทันทีที่เกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดหมายขึ้นมา และในบทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดสรรบุคลากร อุปกรณ์ต่าง ๆ และเงินทุน สุดท้ายคือผู้จัดการต้องทำหน้าที่เป็นผู้ต่อรอง ซึ่งต้องทำการถกเถียง ถึงประเด็นต่าง ๆ และต่อรองกับบุคคลในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อจะให้ได้และนำมาซึ่งประโยชน์กับหน่วยงาน ของตนเอง

Mintzberg (1973) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการของผู้บริหาร โดยสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่มและรวมทั้งสิ้น 10 บทบาท ดังนี้

กลุ่มที่ 1 บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เนื่องจากผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่และต้องทำงานกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กร จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในรูปแบบต่าง ๆ บทบาทที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่

1. บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ (Figurehead Role)
2. บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader Role)
3. บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison Role)

กลุ่มที่ 2 บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล (Informational Roles) ข้อมูล คือ ทรัพยากรหนึ่งขององค์กรและเป็นสิ่งทีองค์กรจะต้องใช้ในการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในแง่ต่าง ๆ บทบาทที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่

4. บทบาทการเฝ้าสังเกต (Monitor Role)

5. บทบาทการเผยแพร่ข้อมูล (Disseminator Role)

6. บทบาทการเป็นผู้แถลงข่าว (Spokesperson Role)

กลุ่มที่ 3 บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles) ในบทบาทการตัดสินใจ คือ ผู้บริหารจะต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร รวมทั้งความคิดและความกล้าที่จะรับความเสี่ยงจากการตัดสินใจ โดยบทบาทที่อยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่

7. บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role)

8. บทบาทของการเป็นผู้รับมือกับความยุ่งยาก (Disturbance Handler Role)

9. บทบาทการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role)

10. บทบาทการเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator Role)

คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร

นักบริหารคือผู้ทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น ๆ ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน (ถวิล อนุรักษ์เวศ, 2547) ดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจถือว่าเป็นหัวใจของการบริหาร
2. ไวต่อข้อมูล นักบริหารยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะต้องไวต่อข้อมูล และติดตามการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทุกวัน
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารที่ดีจะต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองเห็นภาพฝันในอนาคต
4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน นักบริหารที่ดีจะต้องใจซื่อมือสะอาด บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีการสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ปรากฏอยู่เสมอ
5. ประสานสัมพันธ์ นักบริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับหน่วยงาน หรือ บุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ นักบริหารมืออาชีพ ต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่อยู่เสมอ ๆ

7. จูงใจเพื่อร่วมงาน นักบริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค นักบริหารที่ดีจะต้องมีความอดทนต่อกรกับปัญหา

9. รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ นักบริหารที่ดีจะต้องยืดหยุ่น ยืดหลักสายกลางไม่ตึงเกินไป หรือไม่หย่อนเกินไป แต่บางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาดเพื่อแก้ไขปัญหาให้สงบเรียบร้อย

10. บริหารแบบมีส่วนร่วม นักบริหารที่ดีจะต้องบริหารงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมประเมินผล และร่วมรับผิดชอบ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ศึกษารวบรวมคุณสมบัติของผู้นำไว้ว่าประกอบด้วยคุณสมบัติหลายด้าน คือ

1. ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) ในด้านของการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่อง ให้เป็นผู้นำโดยที่มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการและการสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติตามแนวความคิดหรือตอบสนองความต้องการของกลุ่ม สำหรับผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดนั้น อาจจะได้โดยการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง

2. ด้านการยอมรับ (Acceptance) ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลหรือกลุ่มคนให้เป็นในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน แต่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ดำรงฐานะในตำแหน่งอย่างเป็นทางการ โดยได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งอาจได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ได้ ผู้บริหารอาจได้รับการยอมรับจากกลุ่มบางกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันอาจได้รับการต่อต้านจากกลุ่มอื่น หากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้วยก็จะทำให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม

3. ด้านศักยภาพมีขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency) หมายถึง ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert) และประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความสามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้สมาชิกยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้นำพาไป

ในทิศทางต่าง ๆ ในด้านความสามารถ ผู้นำจึงมีความสามารถที่เกิดจากตนเอง มีคุณสมบัติส่วนตัว หรือคุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำมาได้

4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skills) นอกจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่นใจลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่าง ๆ

ตามการศึกษาของ Drucker (2006) พบว่า ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพควรมีพฤติกรรม 9 ประการ ดังนี้

1. รู้ว่าจะต้องทำอะไร พร้อมจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำว่าควรทำอะไรก่อนหลัง
2. ดูว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรในภาพรวม ไม่ใช่เป็นเพียงผลประโยชน์ของตนเองหรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. สร้างแผนปฏิบัติการ เพื่อให้แผนที่วางไว้เกิดผลขึ้นจริง
4. รับผิดชอบในการตัดสินใจ
5. รับผิดชอบในการสื่อสารแผนที่วางไว้ และอธิบายให้ข้อมูลเพื่อให้คนทำงานสำเร็จ
6. มองหาโอกาสมากกว่าอุปสรรค
7. ดำเนินการประชุมที่เกิดประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์
8. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเห็นว่าคุณเองเก่งอยู่เพียงผู้เดียว
9. ฟังก่อน พูดทีหลัง

Davis and Newstrom (1989) ได้ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความสามารถทางด้านสังคม
3. มีแรงจูงใจภายในที่ต้องการความสำเร็จ
4. มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

Barnard (1968) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหาร ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตดี
2. มีความรู้ความชำนาญพิเศษ
3. มีความสามารถรับเรื่องราวต่าง ๆ เป็นอย่างดี
4. มีความจำดี
5. มีการจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์
6. มีความสามารถในการตัดสินใจดี รวดเร็ว ถูกต้อง
7. มีความอดทน กล้าหาญ อดทนต่อการทำงานและการถูกตำหนิ กล้า เสนอ แนวความคิดใหม่ ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545) กล่าวว่า นักบริหาร หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า หรือผู้นำในองค์กร และที่ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้โดยอาศัย บุคคลอื่นเป็นพนักงานให้เสร็จด้วยดี โดยนักบริหารต้องมีหน้าที่หลายอย่างด้วยกันคือ

1. การเป็นนักคิดวิเคราะห์ สามารถคิดโดยมีวิสัยมองกว้างและไกล โดยสามารถ วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน จนเห็นถึงสาระส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ถึง กันทั้งนี้หมายความว่ามีความสามารถในการคิดหาหนทางที่ใช้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วย

2. การเป็นนักการทูตที่รู้ว่าอะไรควรพูด อะไรควรทำ หรือควรหลีกเลี่ยงในสถานที่ ต่างกันที่อาจกำลังมีข้อขัดแย้งและความเข้าใจผิดเกิดขึ้น

3. การเป็นนักการเมืองหรือนักการปกครอง นั่นคือ การรู้จักสร้างความร่วมมือและ สามารถเอาชนะใจคน ทั้งโดยการจูงใจและประสานความเข้าใจ

สุบรรณ พงษ์จันโอ (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่เป็นสัตบุรุษ นำเอาหลักสัปปุริสธรรม 7 ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งด้านบริหารตนเอง บริหารทีมงาน

บริหารงานให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ เวลาที่วางไว้ บริหารชุมชน บุคคลที่เกี่ยวข้องกับเราด้วยความยึดมั่นในธรรม ไม่ประมาท มีสัมมาทิฐิ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีขึ้น

หวน พันธุ์พันธ์ (2548) กล่าวว่า นักบริหาร คือ ผู้ที่ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการในทุกหน่วยงาน ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีนักบริหารซึ่งบางแห่งเรียกว่า ผู้บริหาร

พรพิมล นิยมพันธุ์ (2550) กล่าวว่าผู้บริหารมีอาชีพนั้น หมายถึง ผู้บริหารที่มีการใช้หลักวิชาประยุกต์กับความสามารถมีการศิลปะหรือประยุกตศิลป์ควบคู่กับยุทธศาสตร์หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย

ถวิล อรัญเวศ (2545) ได้อธิบายลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์
4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน
5. ประสานสิบทิศ
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ
7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน
8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค
9. รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์
10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม

บทบาทของผู้จัดการศึกษา

บทบาทของผู้จัดการศึกษาสามารถที่จะมีความแตกต่างกันอย่างมากขึ้นอยู่กับการแต่งตั้ง แต่หน้าที่ที่เฉพาะเจาะจงจะเป็นไปตามกระบวนการจัดการทั่วไปและการทำงานพวกเขาจะเป็นไปตามการแต่งตั้งในทางศึกษา กระบวนการจัดการทั้งหมดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันและในช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้ ผู้จัดการที่มีความสามารถจะรู้ได้ว่าเมื่อไหร่ที่ควร

ประยุกต์ใช้แต่ละกระบวนการที่เหมาะสม มันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารการกีฬาที่จะตระหนักว่าพวกเขา กำลังจัดการอยู่ในสถานการณ์ของการกีฬาและพวกเขาควรจะใช้หลักการทางธุรกิจที่ถูกต้อง และการปฏิบัติตามความเหมาะสมและมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของการกีฬา

Watt (2003) กล่าวว่า บทบาทของผู้จัดการกีฬามีมากมายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แต่บทบาทหลักคือ การจัดการระบบและการแสดงศักยภาพของการจัดการในสถานการณ์ต่าง ๆ ระบบการจัดการนี้สามารถที่จะปรับใช้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ ดังนั้น ผู้จัดการที่มีความสามารถที่แท้จริงจะรู้ว่าเมื่อไหร่ที่ควรปรับเปลี่ยนและสามารถใช้วิธีการจัดการได้อย่างเหมาะสม ผู้จัดการกีฬา จำเป็นจะต้องรู้ว่ากำลังจัดการกับสถานการณ์ของกีฬาชนิดใด และสามารถนำหลักการทางธุรกิจและวิธีการฝึกซ้อมมาใช้ให้เหมาะสมและสัมพันธ์กับสถานการณ์

เทพประสิทธิ์ กุศลวิชชัย (2555) ได้อธิบายเกี่ยวกับผู้จัดการทีมหรือผู้ควบคุมทีมไว้ว่า ผู้ควบคุมจัดการทีมหรือผู้ควบคุมทีมเป็นผู้จัดดำเนินการกิจการต่าง ๆ ทุก ๆ ด้าน รวมทั้งธุรการ และการติดต่อกับภายนอก จะต้องรับผิดชอบกิจกรรมทั้งหมดของการเตรียมและการจัดส่งนักกีฬาเข้าทำการแข่งขัน ซึ่งสรุปหน้าที่และคุณสมบัติของผู้จัดการทีมหรือผู้ควบคุมทีมได้ดังนี้

1. เป็นที่ยอมรับของทุกคนในทีม และบุคคลทั่วไป
2. ควบคุมพฤติกรรมของนักกีฬา และสมาชิกทีมทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มารยาท การแต่งกาย ฯลฯ
3. บริหารและจัดการกิจกรรมของทีมให้ดำเนินไปด้วยดี เช่น การจัดการเมื่อมีการเดินทางไปทำการแข่งขัน, การเก็บตัว
4. ควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยความสะดวก
5. อำนวยความสะดวกตลอดจนจัดการกิจการต่าง ๆ ของทีม เช่น งบประมาณ ธุรการ การสื่อสาร การฝึกซ้อม ฯลฯ
6. ออกกฎระเบียบต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกของทีมปฏิบัติ
7. เป็นตัวแทนของทีมในการเข้าประชุม หรือตกลงกันระหว่างทีมอื่น ๆ
8. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ และกล้าตัดสินใจ
9. ประสานงานกับผู้ฝึกหัด และนักกีฬาในการทำปฏิทินกิจกรรมของทีม

10. เป็นที่ปรึกษาของสมาชิกในทีมถึงปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนถึงแนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้ด้วย

11. สรุปรประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนถึงเก็บข้อมูล รายงานเอกสารต่าง ๆ

Perry (2000) ได้จำแนกบทบาทของผู้จัดการทีมฟุตบอลไว้ ดังนี้

1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก

1.1 คัดเลือกสมาชิกทีม

1.2 รูปแบบการเล่น

1.3 การรวมทีม การรักษาสภาพทีม

2. หน้าที่ในทีม

2.1 การเข้าอบรมนโยบายของโค้ช

2.2 การฝึกสมรรถภาพทางกาย และ ระเบียบวินัยของผู้เล่น การฝึกฝน

2.3 การพัฒนาผู้เล่น

2.4 การนัดหมายประชุมกับเจ้าหน้าที่

2.5 เข้าร่วมประชุมบอร์ด

2.6 ให้สัมภาษณ์กับสื่อ

3. หน้าที่อื่น ๆ

3.1 ดูแลเรื่องเงินเดือนและสัญญาซื้อขายผู้เล่น

3.2 ดูแลนโยบายด้านการสอดแนมผู้เล่น

3.3 ดูแลนโยบายเกี่ยวกับทีมเยาวชน

3.4 เตรียมการบันทึกการแข่งขัน

3.5 การประชาสัมพันธ์ทั่วไป/ ติดต่อกับผู้สนับสนุน

ชีวิตความเป็นอยู่

ประโยค สุทธิสง่า (2541) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไว้ว่า มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. อำนวยความสะดวกทีมในทุกด้านทั้ง 4M
2. การประสานงานทุกด้านเกี่ยวกับการวางแผนการฝึกซ้อมและแผนการแข่งขัน
3. รู้และเข้าใจเกี่ยวกับกติกาฟุตบอล ระเบียบการแข่งขันแต่ละทัวร์นาเมนต์ ข้อบังคับ ลักษณะปกครองของสมาคมและสิ่งแวดล้อมให้กันสมยอมอยู่เสมอ
4. ทำหน้าที่ผู้จัดการทีมให้สมบูรณ์แบบ
5. เชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านผู้ตัดสินฟุตบอลมาอธิบายด้านกติกาฟุตบอล ให้ผู้บริหาร ทีมและนักฟุตบอลได้รู้และเข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ทีมมาก
6. ประสานการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. การวัดและประเมินผลทีม

5. การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

ฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก เป็นการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพ ระดับสูงสุดของประเทศไทย บริหารงานโดย บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ซึ่งถือหุ่นโดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ร่วมกับสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันทั้ง 18 ทีม ตามปกติจะดำเนินการจัดแข่งขัน ระหว่างเดือนมีนาคมถึงตุลาคมของ ทุกปี โดยแต่ละทีมจะแข่งขันแบบพบกันหมด สองนัดเหย้าเยือนรวม 34 นัดต่อทีมต่อฤดูกาล รวมทั้งหมด 306 นัดต่อฤดูกาล ซึ่งการแข่งขันส่วนมาก จะมีขึ้นในวันเสาร์และวันอาทิตย์ แต่บางนัดอาจแข่งขันในวันอังคารหรือวันพุธ ทั้งนี้ ในฤดูกาลปัจจุบัน (พ.ศ. 2556) เป็นการแข่งขันครั้งที่ 18 และมีผู้สนับสนุนหลัก คือ บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงมีชื่อเรียกว่า โตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก เมื่อปี พ.ศ. 2539 สมาคมฟุตบอลฯ ปรับปรุงระบบการแข่งขันฟุตบอลในประเทศไทย จากวัตถุประสงค์เพื่อความเป็นเลิศ มาเป็นรูปแบบอาชีพ โดยเริ่มก่อตั้งฟุตบอลลีกสูงสุดขึ้น ซึ่งมีสโมสรฟุตบอลเข้าร่วมแข่งขัน เริ่มแรกที่ 10 ทีม ก่อนที่จะเพิ่มเป็น 12 ทีมในเวลาต่อมา โดยในปี พ.ศ. 2550 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ การยุบโปรวินเชียลลีกโดยให้สโมสร 4 อันดับแรก เข้าแข่งขันในไทยแลนด์พรีเมียร์ลีกแทน รวมจำนวนสโมสรในไทยแลนด์พรีเมียร์ลีกเป็น 16 ทีม พร้อมทั้งเพิ่มเงื่อนไขให้สโมสรซึ่งอยู่ใน 3 อันดับสุดท้ายเมื่อจบฤดูกาล ต้องตกชั้นไปสู่ไทยลีกดิวิชั่น 1 โดยมีทีมชนะเลิศ กับอันดับ 2 และ 3 ของไทยลีกดิวิชั่น 1 ขึ้นชั้นมาสู่ไทยพรีเมียร์ลีก

เป็นการทดแทน ทั้งนี้ สโมสรฟุตบอลชลบุรี กลายเป็นทีมแรกซึ่งเพิ่งเข้ามาจากโปรวินเชียลลีก แล้วชนะเลิศไทยพรีเมียร์ลีกได้ในฤดูกาลเดียวกัน ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย ออกระเบียบว่าด้วยความความเป็นสโมสรฟุตบอลอาชีพอย่างสมบูรณ์แบบ เป็นผลให้สมาคมฯ ต้องดำเนินการจัดตั้ง บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด ขึ้นเพื่อเป็นผู้จัดการแข่งขัน ฟุตบอลลีกภายในประเทศ อย่างเป็นทางการอาชีพที่แท้จริง โดยมี ดร.วิจิต แยมบุญเรือง เป็นประธานกรรมการ และออกระเบียบให้ผู้บริหารสโมสรฟุตบอลอาชีพ ต้องจัดตั้งในรูปนิติบุคคล (บริษัท) เพื่อดำเนินการบริหารสโมสร ส่งผลให้มีการแข่งขันเชิงรูปแบบ การบริหารจัดการให้เป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น รวมทั้งแพร่หลายออกไปยังส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ จากเดิมที่สโมสรฟุตบอลต่าง ๆ จะกระจุกตัวอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น จึงกลับมาเป็นที่นิยมของแฟนฟุตบอลไทยอีกครั้ง โดยในฤดูกาล 2554 สมาคมฟุตบอลฯ ประกาศเพิ่มจำนวนสโมสรที่ได้สิทธิ เลื่อนชั้นขึ้นจากลีกดิวิชั่น 1 เป็นผลให้ไทยพรีเมียร์ลีก มีสโมสรที่เข้าแข่งขันรวมเป็น 18 ที่ สืบเนื่องจากกรณีที่ สโมสรฟุตบอลอีซานยูไนเต็ด ยื่นคำร้องต่อศาลปกครองเพื่อขอให้พิจารณาว่า สโมสรฟุตบอลศรีสะเกษ มีสิทธิทำการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2556 หรือไม่ หลังจากแข่งขันผ่านไปได้ 3 นัด ซึ่งระหว่างการพิจารณา ศาลปกครองมีคำสั่งให้คุ้มครองชั่วคราว เป็นผลให้ บจก.ไทยพรีเมียร์ลีก ต้องลงมติให้พักการแข่งขันของสโมสรฟุตบอลศรีสะเกษ ตามคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวดังกล่าว โดยเมื่อศาลปกครองวินิจฉัยให้สโมสรฟุตบอลศรีสะเกษ มีสิทธิทำการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกได้ต่อไป สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ จึงประชุมร่วมกับ บจก.ไทยพรีเมียร์ลีก สโมสรฟุตบอลศรีสะเกษ และสโมสรสมาชิกทั้งหมด โดยที่ประชุมลงมติให้การแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก เพิ่มสมาชิกเป็น 20 สโมสรฟุตบอล ตั้งแต่ฤดูกาล 2557 เป็นต้นไป ด้วยการให้สโมสรอันดับที่ 17 ลงไปแข่งขันในไทยลีกดิวิชั่น 1 เพียงแห่งเดียว และให้ทีมชนะเลิศ, อันดับที่ 2 และอันดับที่ 3 ของไทยลีกดิวิชั่น 1 ขึ้นมาแข่งขันในไทยพรีเมียร์ลีกตามเดิม โดยในฤดูกาล 2558 นี้ มีจำนวนสโมสรที่เข้าแข่งขันในไทยพรีเมียร์ลีก 18 สโมสร ได้แก่

1. สโมสรการทำเรือไทย เอฟซี
2. สโมสรชลบุรี เอฟซี
3. สโมสรชัยนาท
4. สโมสรเชียงราย ยูไนเต็ด
5. สโมสรทีโอที เอสซี

6. สโมสรนครราชสีมา มาสด้า เอฟซี
7. สโมสรบางกอกกล๊าส เอฟซี
8. สโมสรบีอีซี เทโรศาสน
9. สโมสรบุรีรัมย์ ยูไนเต็ด
10. สโมสรแบงค็อก ยูไนเต็ด
11. สโมสรราชนาวิ
12. สโมสรราชบุรี มิตรผล เอฟซี
13. สโมสรศรีสะเกษ เอฟซี
14. สโมสรสุพรรณบุรี เอฟซี
15. สระบุรี เอฟซี
16. อาร์มี่ ยูไนเต็ด
17. เอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด
18. โอเอสสกา เอ็ม-150 สระบุรี

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

รุ่งโรจน์ พรขุนทด (2553) ได้ศึกษาการจัดการสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมแข่งขันในรายการ สปอนเซอร์ไทยพรีเมียร์ลีก 2010 ตามมาตรฐานสหพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย ผลการวิจัย พบว่า 1. ทรัพยากรในการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์และสถานที่ และการจัดการ อยู่ในระดับดี 2. การจัดการสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมแข่งขันใน รายการสปอนเซอร์ไทยพรีเมียร์ลีก 2010 ได้แก่ โครงสร้างการแข่งขัน มาตรฐานทางเทคนิค จำนวน ผู้ชม ธรรมชาติบาลและการจัดการ การตลาดและการส่งเสริมการตลาด ขนาดของธุรกิจ การจัดการ แข่งขัน สื่อมวลชน มาตรฐานสนามที่ใช้แข่งขัน สโมสรฟุตบอลและองค์ประกอบพื้นฐาน อยู่ในระดับดี 3. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ด้านการเมือง อยู่ในระดับน้อย ด้านเศรษฐกิจ อยู่ในระดับมาก และด้าน

สังคม อยู่ในระดับน้อย 4. ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมแข่งขันในรายการสปอนเซอร์ไทยพรีเมียร์ลีก 2010 ระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่า จำนวนผู้ชม ธรรมชาติและการจัดการ การตลาดและการส่งเสริมการตลาด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน 5. ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมแข่งขันในรายการสปอนเซอร์ไทยพรีเมียร์ลีก 2010 ระหว่างสโมสร ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ขนาดของธุรกิจ ไม่แตกต่างกัน

ศิยาพร อารมณสุขโช (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพนักบริหารจัดการกีฬาของกรมพลศึกษา โดยใช้เทคนิควิธีวิจัยแบบเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพนักบริหารจัดการกีฬาของกรมพลศึกษา ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 3 ด้านมาตรฐาน 148 ข้อ คือ 1. มาตรฐานด้านความรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับระหว่างมากถึงมากที่สุดจำนวน 45 ข้อ (Md=4.00-4.88, IMd-Mol=0.00-0.62, IR=0.53-1.29) 2. มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับระหว่างมากถึงมากที่สุด จำนวน 84 ข้อ (Md=3.88-4.79, IMd-Mol=0.04-0.67, IR=0.04-1.44) 3. มาตรฐานการปฏิบัติตน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 19 ข้อ (Md=4.67-5.00, IMd-Mol=0.00-0.33, IR=0.50-1.08)

ปิยนิษฐา วิเศษ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย สอดคล้องกับผลการวิจัยในภาพรวมทุกประการ ดังนั้น ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่จำเป็นด้านทักษะทางมนุษย์ในระดับมากที่สุด สำหรับทักษะด้านเทคนิค และทักษะทางความคิดมีในระดับมาก 2. บุคลากรมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับสูง มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่จำเป็นโดยรวมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารระดับสูงมีทักษะทางความคิด และทักษะทางมนุษย์ในระดับมากที่สุด และทักษะด้านเทคนิคในระดับมาก 3. บุคลากรมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับกลาง มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่จำเป็นโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารระดับกลางมีทักษะทางมนุษย์ในระดับมากที่สุด ทักษะทางความคิด และทักษะด้านเทคนิคในระดับมาก 4. บุคลากรมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับต้น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่จำเป็นโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารระดับต้นมีทักษะทางมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะทางความคิดในระดับมาก

เทวิล ศรีสองเมือง (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายการจัดการเรียน การสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างของ เครือข่าย วัตถุประสงค์ของเครือข่าย บทบาทหน้าที่ของสมาชิกเครือข่าย กิจกรรมของเครือข่าย ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากเครือข่าย และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย 2) บทบาทหน้าที่ของแต่ละ องค์ประกอบของเครือข่าย ประกอบด้วย (1) กำหนดกรอบการประสานงานและความร่วมมือของ สมาชิกเครือข่าย (2) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของเครือข่าย (3) กำหนดภารกิจหรืองานที่สมาชิกในเครือข่ายร่วมกันทำ (4) กำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมของ เครือข่าย (5) กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้ เกิดขึ้นกับเครือข่าย และ (6) กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของเครือข่าย ซึ่งองค์ประกอบของเครือข่ายทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและ กัน 3) รูปแบบเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้น พื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 มีความ เป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 โดยด้านที่มีความเหมาะสมมาก ที่สุดคือ ด้านวัตถุประสงค์ของเครือข่าย รองลงมาคือด้านผลลัพธ์ของเครือข่าย และด้านโครงสร้าง ของเครือข่ายกับด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่ายซึ่งมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมเท่ากับ 4.07, 4.02, และ 3.94 ตามลำดับ ด้านที่มีความเป็นไปได้มาก ที่สุดคือ ด้านวัตถุประสงค์ของเครือข่าย รองลงมาคือ ด้านผลลัพธ์ของเครือข่าย และด้านโครงสร้าง ของเครือข่าย ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้เท่ากับ 3.68, 3.63, และ 3.56 ตามลำดับ

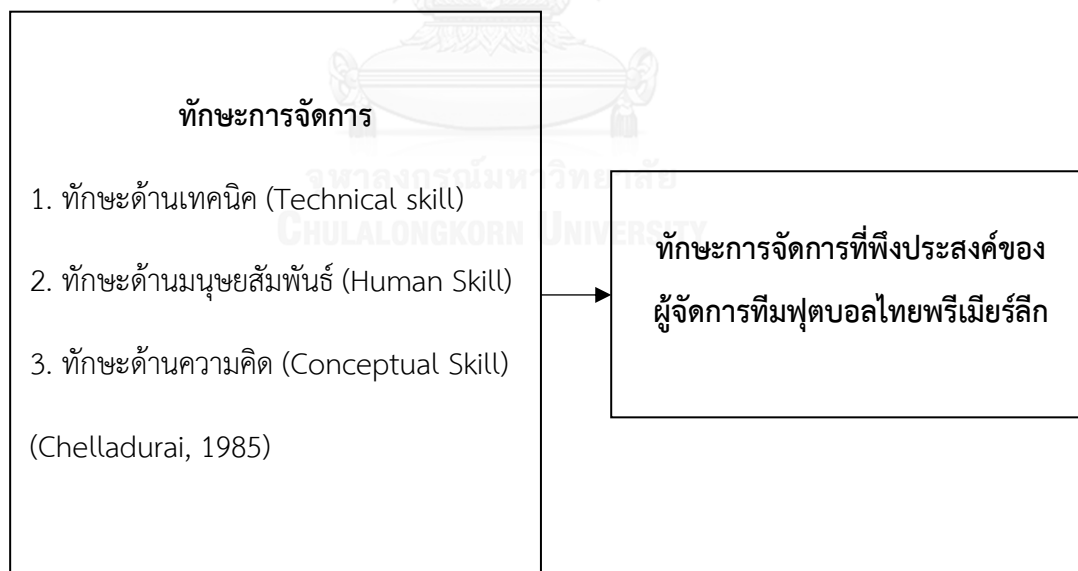
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

Crust and Lawrence (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทวิเคราะห์ความเป็นผู้นำเชิงกีฬาศึกษา จากการจัดการกีฬาฟุตบอล งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเชิงกีฬา และพิจารณา จากสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาผ่านการจัดการกีฬาฟุตบอลที่มีประสิทธิภาพ เราได้อภิปรายและทดลอง ใช้รูปแบบโมเดลของพฤติกรรม อุปนิสัย และ การทำงานร่วมกันแบบผู้นำในการจัดการกีฬาฟุตบอล ซึ่งรูปแบบโมเดลและการวิจัยเกี่ยวกับกีฬาที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก มีการอภิปราย เกี่ยวกับการพัฒนาการฝึกฝนและการเพิ่มบริการที่สนับสนุนให้แก่ผู้จัดการทีมฟุตบอล อีกทั้งยังศึกษา ถึงคุณสมบัติที่ผู้จัดการกีฬาฟุตบอลพึงมี และเนื่องจากไม่ค่อยมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับแง่มุมทางด้านจิตวิทยา

ของผู้จัดการทีมฟุตบอลเท่าใดนัก ในงานวิจัยจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับแง่มุมทางด้านจิตวิทยา และ แรงบันดาลใจที่ช่วยกระตุ้นผู้จัดการทีมฟุตบอลอีกด้วย

Kelly (2008) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในการเข้าใจถึงบทบาทของผู้จัดการทีมฟุตบอลในสหราชอาณาจักร โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับนักฟุตบอล 22 คน และผู้จัดการทีม 18 คน งานวิจัยนี้ใช้งานของ Max Weber ในการสำรวจบทบาทของผู้จัดการทีมฟุตบอลอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเขียนของ Max Weber ใน legitimate authority ถูกใช้ในการสำรวจลักษณะดั้งเดิมของผู้จัดการทีมฟุตบอลร่วมสมัย ผลการวิจัยนี้เน้นที่การขาดการฝึกอบรมการจัดการอย่างเป็นทางการและสมมติฐานที่แพร่หลายในกีฬาฟุตบอลว่าประสบการณ์การเล่นที่ผ่านมาเป็นการเตรียมความพร้อมเพียงพอสำหรับการเข้าสู่การจัดการ ในขณะที่หลาย ๆ ด้านของการบริหารจัดการของสโมสรฟุตบอลมีความเป็นมืออาชีพและเป็นระบบมากขึ้น บทบาทของผู้จัดการได้พิสูจน์อย่างน่าทึ่งทนต่อกระบวนการเหล่านี้ อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการทีมฟุตบอลยังคงเป็นไปตามรูปแบบดั้งเดิมและนี่จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถกำหนดบทบาทของตนเองและบทบาทของทีมผู้ช่วยได้

กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย โดย เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นเทคนิควิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการศึกษาปัญหาพร้อมสมัยและปัญหาในอนาคตที่เน้นความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก เทคนิคเดลฟายตั้งอยู่บนพื้นฐานว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ถูกต้องในการพยากรณ์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2551) การวิจัยแบบนี้เป็นการระดมความคิดโดยผู้ที่ให้ข้อคิดไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน ดังนั้นจึงสามารถป้องกันมิให้ผู้ใดผู้หนึ่งมีอิทธิพลครอบงำการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อคิดเห็นสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริงและเหตุผลอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2553)

1. ผู้เข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาวิจัยไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่เข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่ทราบว่าผู้อื่นมีความเห็นอย่างไรในประเด็นที่ศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้เชี่ยวชาญทุกคนจะตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยจะกำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนในเวลาใกล้เคียงกัน
2. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการวิจัยจะต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยกำหนดให้ครบทุกขั้นตอน ซึ่งอาจเป็น 2-4 รอบ ทั้งนี้โดยที่การสอบถามครั้งแรกจะเป็นคำถามปลายเปิด ส่วนคำถามในรอบต่อ ๆ ไปจะอยู่ในลักษณะมาตราประเมินค่า ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบของตนได้ทุกขั้นตอน มีโอกาสกลั่นกรองคำตอบของตนอย่างละเอียดรอบคอบ จนกระทั่งมีความมั่นใจในคำตอบและสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากร ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ได้แก่ ผู้จัดการทีม ผู้ช่วยผู้จัดการทีม และผู้ฝึกสอน ของสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันโตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558 จำนวนทั้งหมด 54 ท่าน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการทีม หรือผู้ช่วยผู้จัดการทีม หรือผู้ฝึกสอน

ของสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันโตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558 จำนวน 17 ท่าน จากทั้ง 18 สโมสร (สโมสรละ 1 ท่าน ยกเว้น 1 สโมสร เนื่องจากมีคุณสมบัติไม่ครบตามเกณฑ์ที่ได้ กำหนดไว้) ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามการศึกษาของ Macmillan (อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522) ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ระดับความคลาดเคลื่อนจะลดลง อย่างคงที่ และมีความคลาดเคลื่อนน้อยมาก เท่ากับ 0.02 เริ่มที่จำนวนกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 17-21 คน ขึ้นไป การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดย กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือกมีดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทีมสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการทีม ผู้ช่วยผู้จัดการทีม หรือผู้ฝึกสอน ของสโมสรฟุตบอลที่ เข้าร่วมการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีกอย่างน้อย 3 ปี โดยมีบทบาทหน้าที่ในการดูแลควบคุมทีมในการ ฝึกซ้อมและเข้าร่วมการแข่งขัน เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระหว่างการ แข่งขัน

2. มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นอย่างน้อย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จึงมีการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 รอบ ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่พัฒนามา จากแนวคิดและทฤษฎีในบทที่ 2 และได้ปรับแก้ไขตามความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา

2. แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตร ประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยข้อความทั้งหมดพัฒนาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจาก การตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 และปรับแก้ไขตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบ เครื่องมือ จำนวน 5 ท่าน

3. แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตร ประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยข้อความคล้ายกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 แต่แตกต่างกัน

ตรงที่ในข้อคำถามแต่ละข้อจะมีการระบุค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญ และส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อทบทวนคำตอบของตนเองว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก มีการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ โดยรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิด และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดโดยมีข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 แต่มีการระบุค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และค่าตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1. แบบสอบถามรอบที่ 1

1.1 ผู้วิจัยศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทักษะการจัดการของผู้จัดการทีมฟุตบอล จากบทความ วารสาร ตำรา อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.2 สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษา

1.3 สร้างแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยมีประเด็นคำถามครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัย ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.4 นำแบบสอบถามปลายเปิดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่านตอบแบบสอบถาม เพื่อนำคำตอบที่ได้มาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2

2. แบบสอบถามรอบที่ 2

2.1 รวบรวมคำตอบที่ได้จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่านที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอท์ (Likert Scale) โดยแต่ละระดับคะแนนมีความหมายดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยน้อยที่สุด

2.2 นำแบบสอบถามปลายปิดที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจคุณภาพของเครื่องมือ

2.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และเสนอเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำคำตอบที่ได้มาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3

3. แบบสอบถามรอบที่ 3

3.1 นำคำตอบได้จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน มาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ในแต่ละข้อคำถาม เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3

3.2 สร้างแบบสอบถาม โดยใช้ข้อคำถามเหมือนแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่มีการแสดงค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ที่คำนวณได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ลงในแบบสอบถาม

3.4 นำแบบสอบถาม ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบของตนเองอีกครั้งว่าจะยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้วางแผนและกำหนดขั้นตอนการเก็บข้อมูลดังนี้

1. วางแผนการดำเนินงานเก็บข้อมูลและกำหนดช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลให้อยู่ในระหว่างการแข่งขันฟุตบอลโตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558 และได้ดำเนินการจัดทำหนังสือขอ

ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งออกโดยคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะออกจดหมายขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 17 ท่าน

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามรอบที่ 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์

3. ผู้วิจัยรวบรวมคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 1 และสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์

5. ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามรอบที่ 3 ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. รอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบของแบบสอบถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยนำมาจัดเป็นข้อย่อยและตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

2. รอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ และกำหนดให้เป็นเกณฑ์ในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำค่าที่ได้ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

3. รอบที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาข้อที่ได้รับฉันทามติคือต้องมีค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50 มีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 (Dalkey and helmer, 1963 อ้างถึงใน เทวิล ศรีสองเมือง, 2551) อีกทั้งคำตอบจากรอบ

นี้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง คำตอบจากรอบที่แล้วไม่เกินร้อยละ 15 จึงจะถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Limestone and Turoff, 1975 อ้างถึงใน ศิริพร ลวณะสกุล, 2552) แล้วจึงนำผลที่ได้มาสรุปเป็นทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต่อไป

การคำนวณและแปลความหมายของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามรอบที่ 2 และแบบสอบถามรอบที่ 3 มีดังนี้คือ

1. ค่ามัธยฐาน (Median: Md) มีสูตรการคำนวณ คือ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2536)

$$Md = \frac{N + 1}{2}$$

เมื่อ Md คือ มัธยฐาน
N คือ จำนวนคนทั้งหมด

การแปลความหมายของค่ามัธยฐานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้ (ประคอง วรรณสูตร, 2542)

4.50 – 5.00	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อนี้มากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อนี้มาก
2.50 – 3.49	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อนี้ปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อนี้น้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อนี้น้อยที่สุด

2. ค่าฐานนิยม (Mode: Mo) คือ ค่าที่มีความถี่สูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับค่าอื่นในข้อมูลชุดเดียวกัน

3. ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม ($|Md - Mo|$) เป็นค่าที่แสดงความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งกำหนดว่าจะต้องมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.00 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR) เป็นค่าที่ใช้พิจารณาความกระจายของความคิดเห็น หากข้อใดมีค่าพิสัยกว้างแสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาก และถ้า

ข้อใดมีค่าพิสัยแคบจะแสดงถึงความสอดคล้องกันของความคิดเห็น ซึ่งอาจนำข้อนั้นมาเป็นข้อสรุปของการวิจัยได้ (ศิริพร ลวณะสกล, 2552) โดยมีสูตรการคำนวณ คือ

$$IR = Q_3 - Q_1$$

เมื่อ IR คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

Q_3 คือ ค่าควอไทล์ที่ 3

Q_1 คือ ค่าควอไทล์ที่ 1

โดยคำนวณหา Q_3 และ Q_1 จากสูตร (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2536)

$$Q_r = \frac{r}{4}(N + 1)$$

เมื่อ N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

Q_r คือ ตำแหน่งของควอไทล์ที่กำหนด

การแปลความหมายของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่ามากกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อข้อนั้นไม่สอดคล้องกัน

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อข้อนั้นสอดคล้องกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการทีมสโมสรฟุตบอลในการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก จำนวน 17 ท่าน หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบความเรียง ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามปลายเปิดในรอบที่ 1

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	17	100.00
	รวม	17	100.00
2. อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	2	11.76
	30 - 39 ปี	3	17.65
	40 - 49 ปี	10	58.82
	50 - 59 ปี	2	11.76
	รวม	17	100.00
3. วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	9	52.94
	ปริญญาโท	8	47.06
รวม	17	100.00	
4. ตำแหน่งในสโมสร	ผู้จัดการทีม	16	94.12
	ผู้ฝึกสอน	1	5.88
รวม	17	100.00	
5. ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ ด้านการจัดการทีม	3-5 ปี	8	47.06
	6-10 ปี	7	41.18
	11-15 ปี	2	11.76
รวม	17	100.00	

จากตารางที่ 2 พบว่า

ผู้เชี่ยวชาญเป็นเพศชายทั้งหมด 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่อายุ 40 – 49 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 รองลงมาคือ 30 - 39 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 และลำดับสุดท้ายต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 เท่ากับ 50-59 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการทีม จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมาคือ ผู้ฝึกสอน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านการจัดการทีมฟุตบอล 3-5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมาคือ 6 – 10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 และ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.76

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบที่ 3 เกี่ยวกับทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)

จากผลตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median : Md) ค่าฐานนิยม (Mode : Mo) ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม ($|Md-Mo|$) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range : IR) โดยแสดงรายละเอียดเป็นรายชื่อดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีกในทักษะด้านเทคนิค

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)	Md	Mo	Md-Mo	IR	ระดับ	ความ
					ความ	สอดคล้อง
					คิดเห็น	ของผู้เชี่ยวชาญ
1. การจัดการทีม						
1.1 ปฏิบัติตามนโยบายของ ผู้บริหารทีมระดับสูง	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.2 มีความสามารถในการมอบ งานที่เหมาะสมกับบุคคล	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3 มีความสามารถจัดการ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
1.4 มีความสามารถในการ กำหนดเป้าหมายของทีมร่วมกับ ผู้บริหารระดับสูงทั้งในเชิงธุรกิจ และการแข่งขัน	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
1.5 อำนาจความสะดวกให้กับ ทีมงานทั้งในช่วงฝึกซ้อมและ ช่วงแข่งขัน	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
1.6 มีความสามารถในการสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีของทีม	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.7 มีความสามารถในการ จัดการเกี่ยวกับการ ประชาสัมพันธ์ทีม	4.00	4.00	0.00	0.50	มาก	สอดคล้อง

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)	Md	Mo	Md-Mo	IR	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
2. การควบคุม						
2.1 มีความสามารถในการ ควบคุมการปฏิบัติงานของ ทีมงาน	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2 มีความสามารถในการ ติดตามการดำเนินงานของ ทีมงาน	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.3 มีความสามารถในการ ประเมินผลการทำงานของทีม	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.4 สามารถให้คำแนะนำเมื่อ เกิดปัญหาในการทำงาน	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การเลือกสรรทีมงาน						
3.1 มีความสามารถในการ คัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.2 มีความสามารถในการ คัดเลือกนักกีฬา	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
3.3 มีความสามารถในการ คัดเลือกบุคลากรในฝ่ายจัดการ แข่งขันของสโมสร	4.00	4.00	0.00	0.50	มาก	สอดคล้อง
รวมรายชื่อ	5.00	5.00	1.00	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมรายชื่อของทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ด้านทักษะด้านเทคนิค ซึ่งมีจำนวนรายชื่อทั้งสิ้น 14 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 1.00$, $IR = 0.75$)

ผลการวิจัยจำแนกตามรายชื่อ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1.1 ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารทีมระดับสูง ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 1.2 มีความสามารถในการมอบงานที่เหมาะสมกับบุคคล ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 1.6 มีความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของทีม ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 2.1 มีความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงาน ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 2.2 มีความสามารถในการติดตามการดำเนินงานของทีมงาน ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 2.3 มีความสามารถในการประเมินผลการทำงานของทีม ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 3.1 มีความสามารถในการคัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1.3 มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 1.4 มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของทีมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงทั้งในเชิงธุรกิจและการแข่งขัน ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 1.5 อำนาจความสะดวกให้กับทีมงานทั้งในช่วงฝึกซ้อมและช่วงแข่งขัน ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 1.7 มีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ทีม ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 3.2 มีความสามารถในการคัดเลือกนักกีฬา ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.00$)

ข้อ 3.3 มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรในฝ่ายจัดการแข่งขันของสโมสร ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)



ตารางที่ 4 แสดงค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีกในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)	Md	Mo	Md-Mo	IR	ระดับ	ความ
					ความ คิดเห็น	สอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. การเป็นผู้นำ						
1.1 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.2 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับจิตวิทยาในการเป็นผู้นำ	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3 เป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.4 มีความคิดริเริ่มในการวางแผนงานของทีม	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
1.5 เป็นตัวแทนทีมในการสื่อสารกับผู้บริหารทีมระดับสูง	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.6 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีม	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การสื่อสารภายในและภายนอก						
2.1 มีความสามารถในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องถึงเป้าหมายของทีม	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)	Md	Mo	Md-Mo	IR	ระดับ	ความ
					ความ คิดเห็น	สอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
2.3 มีจิตวิทยาการพูดเพื่อ กระตุ้น และสร้างความมุ่งมั่นให้ ทีม	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.4 มีความสามารถในการพูด เพื่อสร้างกำลังใจให้ทีมในขณะ แข่งขัน	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.5 มีความสามารถในการพูด ชมเชยหรือตำหนิการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาที่เหมาะสม	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การสื่อสารภายนอก						
3.1 มีความน่าเชื่อถือในการ แถลงข่าว	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.2 มีปฏิภาณไหวพริบในการ สัมภาษณ์	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.3 มีทักษะในการติดต่อ ประสานงานกับบุคคลภายนอก	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.4 มีความสามารถในการสื่อ การกับแฟนคลับของทีม	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
3.5 มีความจริงใจในการสื่อสาร กับบุคคลภายนอก	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การทำงานภายในทีม						
4.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.2 ให้เกียรติทีมงาน	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.3 รับฟังความคิดเห็นของ ทีมงาน	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)	Md	Mo	Md-Mo	IR	ระดับ	ความ
					ความ คิดเห็น	สอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
4.4 สามารถโน้มน้าวให้คำแนะนำใน การทำงานแก่ทีม	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.5 มีความสามารถในการ ควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ ของตนเอง	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.6 มีความสามารถในการ ควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ ของทีมงาน	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
5. การเจรจาธุรกิจ						
5.1 มีความสามารถในการ เจรจาเกี่ยวกับสัญญาการซื้อขาย นักกีฬา	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.2 มีความสามารถในการ เจรจาเกี่ยวกับสัญญาของทีมผู้ ฝึกสอน	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
5.3 มีความสามารถในการหา ผู้สนับสนุนทีม	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. บุคลิกภาพของผู้จัดการทีม						
6.1 มีการวางตัวดี	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.2 พุดจาสุภาพ	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.3 มีคุณธรรมและจริยธรรม	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.4 มีความน่าเชื่อถือ	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.5 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.6 มีความสุขุม รอบคอบ	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.7 มีความเป็นมิตร	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)	ระดับ				ความ	
	Md	Mo	Md-Mo	IR	ความเห็น	สอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
6.8 มีความเป็นผู้นำ	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.9 มีความจริงใจ	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
รวมรายด้าน	5.00	5.00	0.00	0.66	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมรายชื่อของทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ด้านทักษะด้านเทคนิค ซึ่งมีจำนวนรายชื่อทั้งสิ้น 34 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.66)

ผลการวิจัยจำแนกตามรายชื่อ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 31 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1.1 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.00)

ข้อ 1.2 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับจิตวิทยาในการเป็นผู้นำ (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.50)

ข้อ 1.3 เป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.00)

ข้อ 1.5 เป็นตัวแทนทีมในการสื่อสารกับผู้บริหารที่ระดับสูง (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.00)

ข้อ 1.6 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีม (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.00)

ข้อ 2.1 มีความสามารถในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องถึงเป้าหมายของทีม (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 2.2 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.50)

ข้อ 2.3 มีจิตวิทยาการพูดเพื่อกระตุ้น และสร้างความมุ่งมั่นให้ทีม (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 2.4 มีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีมในขณะแข่งขัน (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.50)

ข้อ 2.5 มีความสามารถในการพูดชมเชยหรือตำหนิการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 3.1 มีความน่าเชื่อถือในการแถลงข่าว (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.00)

ข้อ 3.2 มีปฏิภาณไหวพริบในการสัมภาษณ์ (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.00)

ข้อ 3.3 มีทักษะในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 3.5 มีความจริงใจในการสื่อสารกับบุคคลภายนอก (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 4.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 4.2 ให้เกียรติทีมงาน (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.50)

ข้อ 4.3 รับฟังความคิดเห็นของทีมงาน (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 4.4 สามารถโน้มน้าวคำแนะนำในการทำงานแก่ทีม (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 4.5 มีความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเอง (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 5.1 มีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับสัญญาการซื้อขาย นักกีฬา (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 5.3 มีความสามารถในการหาผู้สนับสนุนทีม ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 6.1 มีการวางตัวดี ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 6.2 พุดจาสุภาพ ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 6.3 มีคุณธรรมและจริยธรรม ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 6.4 มีความน่าเชื่อถือ ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 6.5 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 6.6 มีความสุขุม รอบคอบ ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 6.7 มีความเป็นมิตร ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 6.8 มีความเป็นผู้นำ ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 6.9 มีความจริงใจ ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1.4 มีความคิดริเริ่มในการวางแผนงานของทีม ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 3.4 มีความสามารถในการสื่อสารกับแฟนคลับของทีม ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.00$)

ข้อ 4.6 มีความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของทีมงาน ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.00$)

ข้อ 5.2 มีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับสัญญาของทีมผู้ฝึกสอน ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ตารางที่ 5 แสดงค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทย พรีเมียร์ลีกในทักษะด้านความคิด

ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)	Md	Mo	Md-Mo	IR	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. ด้านการวางแผนงาน						
1.1 มีความรู้ในการวางแผนงานที่เหมาะสมกับทีม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.2 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการซื้อขายนักเตะ	4.00	4.00	0.00	1.50	มาก	สอดคล้อง
1.3 มีความรู้ในการวางระบบงานของสโมสร	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.4 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนด้านการเงินของสโมสร	4.00	4.00	0.00	0.50	มาก	สอดคล้อง
1.5 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการตลาดของสโมสร	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
1.6 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของสโมสร	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การตัดสินใจ						
2.1 รู้จักรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และมีการตัดสินใจที่ฉับไว	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)	Md	Mo	Md-Mo	IR	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
2.2 กล้าตัดสินใจเด็ดขาดและ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของ ตนเอง	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.3 ผู้จัดการทีมควรมีอำนาจ เต็มในการตัดสินใจเกี่ยวกับทีม	4.00	5.00	1.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
2.4 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการซื้อ-ขายนักกีฬา	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
2.5 มีการตัดสินใจที่อยู่บน พื้นฐานของความถูกต้อง และ ความยุติธรรม	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.6 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
3. การคิดวิเคราะห์						
3.1 สามารถคาดการณ์ถึง ผลกระทบจากการตัดสินใจ ต่าง ๆ	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
3.2 มีการคิดวิเคราะห์อย่างมี เหตุผลก่อนการตัดสินใจ กระทำการใด ๆ	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.3 มีความเข้าใจและวิเคราะห์ ปัญหาของบุคลากรได้	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)	Md	Mo	Md-Mo	IR	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
3.4 ช่วยเหลือและส่งเสริม บุคลากรในทีมเพื่อให้เกิด ปัญหาน้อยที่สุด	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.5 มีความสามารถในการ วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และ จัดการปัญหาได้อย่างเหมาะสม	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.6 มีความสามารถในการ วิเคราะห์ความสามารถของ นักศึกษา	4.00	4.00	0.00	0.50	มาก	สอดคล้อง
3.7 มีความสามารถในการ วิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ของ ทีมตนเองและคู่แข่ง	4.00	4.00	0.00	0.50	มาก	สอดคล้อง
3.8 มีความสามารถในการ วิเคราะห์กลยุทธ์ของทีมตนเอง และคู่แข่ง	4.00	4.00	0.00	0.50	มาก	สอดคล้อง
3.9 มีความสามารถในการ วิเคราะห์แผนงานของสโมสร	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การวางแผนการฝึกซ้อม และการแข่งขัน						
4.1 มีความรู้เกี่ยวกับกติกาการ แข่งขัน	5.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด	สอดคล้อง

ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)	Md	Mo	Md-Mo	IR	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
4.2 มีความรู้เกี่ยวกับกฎและ ระเบียบการแข่งขัน	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.3 มีความรู้เกี่ยวกับการวาง แผนการฝึกซ้อมของทีม	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
4.4 มีความรู้เกี่ยวกับการวาง แผนการเล่นของทีมในระหว่าง ทำการแข่งขัน	4.00	4.00	0.00	1.50	มาก	สอดคล้อง
4.5 มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิค และแทคติกการเล่นกีฬา ฟุตบอล	4.00	5.00	1.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
รวมรายชื่อ	4.50	5.00	.50	0.88	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมรายชื่อของทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ในด้านทักษะทางความคิด ซึ่งมีจำนวนรายชื่อทั้งสิ้น 26 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ($Md = 4.50$, $|Md-Mo| = 0.50$, $IR = 0.88$)

ผลการวิจัยจำแนกตามรายชื่อ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด จำนวน 13 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1.1 มีความรู้ในการวางแผนงานที่เหมาะสมกับทีม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 1.3 มีความรู้ในการวางระบบงานของสโมสร ($Md = 5.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 1.6 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของสโมสร (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 2.1 รู้จักรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และมีการตัดสินใจที่ฉับไว (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 2.2 กล้าตัดสินใจเด็ดขาดและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 2.5 มีการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และความยุติธรรม (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.50)

ข้อ 3.2 มีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลก่อนการตัดสินใจกระทำใด ๆ (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 3.3 มีความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรได้ (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 3.4 ช่วยเหลือและส่งเสริมบุคลากรในทีมเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.50)

ข้อ 3.5 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และจัดการปัญหาได้อย่างเหมาะสม (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 1.00)

ข้อ 3.9 มีความสามารถในการวิเคราะห์แผนงานของสโมสร (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.50)

ข้อ 4.1 มีความรู้เกี่ยวกับกติกาการแข่งขัน (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.50)

ข้อ 4.2 มีความรู้เกี่ยวกับกฎและระเบียบการแข่งขัน (Md = 5.00, |Md-Mo| = 0.00, IR = 0.00)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากจำนวน 12 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1.2 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการซื้อ-ขายนักกีฬา ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.50$)

ข้อ 1.4 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนด้านการเงินของสโมสร ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 1.5 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการตลาดของสโมสร ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 2.4 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อ-ขายนักกีฬา ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 2.6 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 3.1 สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบจากการตัดสินใจต่าง ๆ ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 3.6 มีความสามารถในการวิเคราะห์ความสามารถของนักกีฬา ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 3.7 มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ของทีมตนเองและคู่แข่ง ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 3.8 มีความสามารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์ของทีมตนเองและคู่แข่ง ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 0.50$)

ข้อ 4.3 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการฝึกซ้อมของทีม ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 4.4 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการเล่นของทีมในระหว่างทำการแข่งขัน ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 0.00$, $IR = 1.00$)

ข้อ 4.5 มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและเทคนิคการเล่นกีฬาฟุตบอล ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 1.00$, $IR = 1.00$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน จำนวน 1 ข้อ ดังนี้

ข้อ 2.3 ผู้จัดการทีมควรมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจเกี่ยวกับทีม ($Md = 4.00$, $|Md-Mo| = 1.00$, $IR = 2.00$)



บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยการศึกษาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในด้านการเป็นผู้จัดการทีมสโมสรฟุตบอลในการแข่งขันไทยพรีเมียร์ลีก หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ครบถ้วนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงนำมาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทีม ผู้ช่วยผู้จัดการทีม และผู้ฝึกสอน ของสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันโตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทีม และผู้ฝึกสอน ของสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขันโตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558 สโมสรละ 1 ท่าน จำนวนทั้งหมด 17 ท่าน โดยเป็นผู้จัดการทีม 16 ท่าน และ ผู้ฝึกสอน 1 ท่าน

เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีในบทที่ 2

2. แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยพัฒนาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1

3. แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งคล้ายกับในรอบที่ 2 แต่ในข้อคำถามแต่ละข้อจะมีการระบุค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ผ่านมา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อนัดหมายกับผู้เชี่ยวชาญ และดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามรอบที่ 1 ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามรอบที่ 3 ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบของแบบสอบถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยนำมาจัดเป็นข้อย่อยและตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2
2. รอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยกำหนดให้เป็นเกณฑ์ในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำค่าที่ได้ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง
3. รอบที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาข้อที่ได้รับฉันทามติคือต้องมีค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50 มีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน และค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 (Dalkey and helmer, 1963 อ้างถึงใน เทวิล ครสองเมือง, 2551) อีกทั้งคำตอบจากรอบนี้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง คำตอบจากรอบที่แล้วไม่เกินร้อยละ 15 จึงจะถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Limestone and Turoff, 1975 อ้างถึงใน ศิริพร

ลวงสะกอล, 2552) แล้วจึงนำผลที่ได้มาสรุปเป็นทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต่อไป

สรุปผลผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งหมด 17 คน เป็นเพศชายทั้งหมด ส่วนใหญ่ อายุ 40-49 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท จำนวนใกล้เคียงกันคือ 9 คน และ 8 คน ตามลำดับ ตำแหน่งหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่คือ ผู้จัดการทีม และมีประสบการณ์ด้านการจัดการทีมฟุตบอลอย่างน้อย 3-5 ปี เป็นส่วนใหญ่

2. ทักษะของผู้จัดการทีม

จากการศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยการหาค่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 เกี่ยวกับทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)

จากผลการศึกษาทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ทำให้ได้ข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันในระดับมากถึงมากที่สุดจำนวนทั้งสิ้น 73 ข้อ ที่สามารถนำไปสู่ข้อสรุปของทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

1.1 การจัดการทีม

1.1.1 ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารทีมระดับสูง

- 1.1.2 มีความสามารถในการมอบงานที่เหมาะสมกับบุคคล
- 1.1.3 มีความสามารถจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล
- 1.1.4 มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของทีมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงทั้งในเชิงธุรกิจและการแข่งขัน

- 1.1.5 อำนวยความสะดวกให้กับทีมงานทั้งในช่วงฝึกซ้อมและช่วงแข่งขัน
- 1.1.6 มีความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของทีม
- 1.1.7 มีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ทีม

1.2 การควบคุม

- 1.2.1 มีความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงาน
- 1.2.2 มีความสามารถในการติดตามการดำเนินงานของทีมงาน
- 1.2.3 มีความสามารถในการประเมินผลการทำงานของทีม
- 1.2.4 สามารถให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

1.3 การเลือกสรรทีมงาน

- 1.3.1 มีความสามารถในการคัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน
- 1.3.2 มีความสามารถในการคัดเลือกนักกีฬา
- 1.3.3 มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรในฝ่ายจัดการแข่งขันของสโมสร

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

2.1 การเป็นผู้นำ

- 2.1.1 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
- 2.1.2 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับจิตวิทยาในการเป็นผู้นำ
- 2.1.3 เป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม

2.1.4 มีความคิดริเริ่มในการวางแผนงานของทีม

2.1.5 เป็นตัวแทนทีมในการสื่อสารกับผู้บริหารทีมระดับสูง

2.1.6 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีม

2.2 การสื่อสารภายในองค์กร

2.2.1 มีความสามารถในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องถึงเป้าหมายของทีม

2.2.2 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ

2.2.3 มีจิตวิทยาการพูดเพื่อกระตุ้น และสร้างความมุ่งมั่นให้ทีม

2.2.4 มีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีมในขณะแข่งขัน

2.2.5 มีความสามารถในการพูดชมเชยหรือตำหนิการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่

เหมาะสม

2.3 การสื่อสารภายนอกองค์กร

2.3.1 มีความน่าเชื่อถือในการแถลงข่าว

2.3.2 มีปฏิภาณไหวพริบในการสัมภาษณ์

2.3.3 มีทักษะในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก

2.3.4 มีความสามารถในการสื่อสารกับแฟนคลับของทีม

2.3.5 มีความจริงใจในการสื่อสารกับบุคคลภายนอก

2.4 การทำงานภายในทีม

2.4.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2.4.2 ให้เกียรติทีมงาน

2.4.3 รับฟังความคิดเห็นของทีมงาน

2.4.4 สามารถในให้คำแนะนำในการทำงานแก่ทีม

2.4.5 มีความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเอง

2.4.6 มีความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของทีมงาน

2.5 การเจรจาธุรกิจ

2.5.1 มีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับสัญญาการซื้อขาย นักกีฬา

2.5.2 มีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับสัญญาของทีมผู้ฝึกสอน

2.5.3 มีความสามารถในการหาผู้สนับสนุนทีม

2.6 บุคลิกภาพของผู้จัดการทีม

2.6.1 มีการวางตัวดี

2.6.2 พูดจาสุภาพ

2.6.3 มีคุณธรรมและจริยธรรม

2.6.4 มีความน่าเชื่อถือ

2.6.5 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว

2.6.6 มีความสุขุม รอบคอบ

2.6.7 มีความเป็นมิตร

2.6.8 มีความเป็นผู้นำ

2.6.9 มีความจริงใจ

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)

3.1 ด้านการวางแผนงาน

3.1.1 มีความรู้ในการวางแผนงานที่เหมาะสมกับทีม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3.1.2 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการซื้อขายนักกีฬา

3.1.3 มีความรู้ในการวางระบบงานของสโมสร

- 3.1.4 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนด้านการเงินของสโมสร
- 3.1.5 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการตลาดของสโมสร
- 3.1.6 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของสโมสร

3.2 การตัดสินใจ

- 3.2.1 รู้จักรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และมีการตัดสินใจที่ฉับไว
- 3.2.2 กล้าตัดสินใจเด็ดขาดและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
- 3.2.3 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อ-ขายนักกีฬา
- 3.2.4 มีการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และความยุติธรรม
- 3.2.5 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน

3.3 การคิดวิเคราะห์

- 3.3.1 สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบจากการตัดสินใจต่าง ๆ
- 3.3.2 มีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลก่อนการตัดสินใจกระทำใด ๆ
- 3.3.3 มีความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรได้
- 3.3.4 ช่วยเหลือและส่งเสริมบุคลากรในทีมเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด
- 3.3.5 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และจัดการปัญหาได้อย่าง

เหมาะสม

- 3.3.6 มีความสามารถในการวิเคราะห์ความสามารถของนักกีฬา
- 3.3.7 มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ของทีมตนเองและคู่แข่ง
- 3.3.8 มีความสามารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์ของทีมตนเองและคู่แข่ง
- 3.3.9 มีความสามารถในการวิเคราะห์แผนงานของสโมสร

3.4 การวางแผนการฝึกซ้อมและการแข่งขัน

3.4.1 มีความรู้เกี่ยวกับกติกาการแข่งขัน

3.4.2 มีความรู้เกี่ยวกับกฎและระเบียบการแข่งขัน

3.4.3 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการฝึกซ้อมของทีม

3.4.4 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการเล่นของทีมในระหว่างทำการแข่งขัน

3.4.5 มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและแทคติคการเล่นกีฬาฟุตบอล

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผล เป็นดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

1.1 การจัดการทีม จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารทีมระดับสูง มีความสามารถในการมอบงานที่เหมาะสมกับบุคคล และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของทีม ดังที่ Mintzberg (1973) ได้เสนอว่า บทบาทของการจัดการแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อด้วยกันคือ ข้อมูลข่าวสาร (Information) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) และการตัดสินใจ (Decisional) ในบทบาทผู้จัดการยังต้องทำหน้าที่เหมือนกับท่อน้ำ เพื่อถ่ายข้อมูลไปยังสมาชิกในองค์กร อันคือบทบาทการเป็นผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator role) และยังต้องมีบทบาทเป็นผู้แถลงข่าวในกรณีที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้แทนขององค์กร เมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ผู้จัดการต้องปฏิบัติงานอันมีหน้าที่เกี่ยวกับพิธีการและการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร และผู้จัดการยังมีบทบาทของการเป็นผู้นำอันรวมถึงการว่าจ้างการฝึกอบรม การจูงใจและการจัดระเบียบวินัยให้กับพนักงาน และอีกบทบาทหน้าที่ในการทำหน้าที่ในบทบาทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างหน่วยงานที่คนรับผิดชอบกับบุคคลหรือองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสรี วงษ์มณฑา (2546) ได้จัดองค์ประกอบของภาพลักษณ์องค์กรเป็นหมวดหมู่ไว้ในส่วนของภาพลักษณ์ผู้บริหาร (Executive) ต้องเป็นที่ยอมรับ เป็นทั้งคนเก่งคนดี มีจริยธรรมใน การทำงาน ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้อุทิศเจริญก้าวหน้า พร้อมกันนี้ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสำคัญของ

ภาพลักษณ์ เพราะภาพลักษณ์ที่ดีจะ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bellows, Gilson, and Odiorne (1962) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์หรือข่าวสาร เพื่อให้สมาชิก ในองค์กรหนึ่งได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ได้ซึ่งถ้าพิจารณาในทางการบริหาร องค์กรอาจจะกล่าวให้ชัดเจนขึ้นได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การกระจายหรือสื่อความหมายเกี่ยวกับ นโยบาย และคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับมาด้วยนั่นเอง

1.2 การควบคุม จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงาน การติดตามการดำเนินงานของทีมงาน และการประเมินผลการทำงานของทีมดังที่ Chelladurai (1985) กล่าวว่า ผู้จัดการกีฬาจะต้องทำหน้าที่ทางการจัดการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน โดยมีการอธิบายขอบเขตของหน้าที่ไว้ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluating) ในการตอบสนองความต้องการของงานของพวกเขา บางส่วนของพื้นที่ใช้สอยที่ใช้อธิบายอะไรที่ผู้จัดการทำ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการประเมินผล ดังเช่นการจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นวิธีการจัดการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม Draff (2008, อ้างถึงใน จิตติมา ใจสุข, 2558) เพื่อให้สามารถที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด โดยพิจารณาองค์กรในลักษณะระบบนั้นจะก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาขององค์กรทั้งระบบ ยกตัวอย่างเช่น สมคิด บางโม (2551) ได้อธิบายว่า การวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และ สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า การจัดการเพื่อให้องค์กรดำเนินกิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจตั้งเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การจัดองค์กร (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคคล แบ่งแผนงาน และจัดสรร ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตาม

แผนที่ได้วางไว้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3. การนำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวกับการชักจูง หรือการ กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4. การควบคุมองค์กร (Controlling) เป็นการควบคุมองค์กรให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด

1.3 การเลือกสรรทีมงาน จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความสามารถในการคัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน ดังที่ จุฑา ดิงศภทัย (2547) กล่าวว่า การบริหารหรือการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามจะต้องมีการสนับสนุน (Support) ที่ดีไปยังองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน (4 M's) การบริหารหรือการดำเนินงานนั้น ๆ จึงประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดแม้ว่าองค์กรจะมีเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีราคาแพงเพียงใดก็ตาม ถ้าหากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว เครื่องจักรและอุปกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด และถึงแม้จะใช้ดำเนินงานได้บ้าง ประสิทธิภาพเครื่องจักรก็คงอยู่ในระดับต่ำ ด้วยเหตุผลข้างต้น การจัดคนเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคลจึงถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารงานและการเพิ่ม ผลผลิตทำได้ดีขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย (2555) ได้กล่าวว่า ผู้ฝึกสอน คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับด้านเทคนิคต่าง ๆ ของขบวนการจัดเตรียมทีมหรือนักกีฬาในเวลาทำการแข่งขัน เป็นผู้ที่ต้องรับภาระมากมายพอสมควร

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

2.1 การเป็นผู้นำ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ จิตวิทยาในการเป็นผู้นำ เป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม เป็นตัวแทนทีมในการสื่อสารกับผู้บริหารทีมระดับสูง และเข้าใจเกี่ยวกับทีม ดังที่ Davis and Newstrom (1989) ได้ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 4 ประการ ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถทางด้านสังคม มีแรงจูงใจภายในที่ต้องการความสำเร็จ มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership Skills) คือ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับผู้ผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้ผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่อการยอมรับของคนในองค์กรอันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของการสื่อสารความให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสื่อสารที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) ในที่สุด (ประพนธ์ ภาสขยัต, 2541)

2.2 การสื่อสารภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกมีความสามารถในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องถึงเป้าหมายของทีม การสร้างแรงจูงใจ มีจิตวิทยาการพูดเพื่อกระตุ้น และสร้างความมุ่งมั่นให้ทีม การพูดเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีมในขณะแข่งขัน และการพูดชมเชยหรือตำหนิการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเป็นกระบวนการและระบบงานภายใน เพราะระบบการสื่อสารภายในที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ในการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กร ประเพณีในองค์กร และการติดต่อระหว่างคณะกรรมการบริหาร ทีมผู้ฝึกสอน นักกีฬา บุคลากร และสมาชิกของสโมสร (De Knop, Hoecke, & De Bosscher, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วนาวัลย์ ดาดี (2553) ได้ให้ความหมายของ การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการ แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดและทัศนคติในองค์กร ของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันแต่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ทั้งนี้ก็เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นอกจากนั้นแล้ว ยังช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ด้วยวิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ เช่น การสั่งการ การควบคุม ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจในการระบุงสิ่งทีสมาชิกในองค์กรต้องกระทำเพื่อให้ได้รับ ผลประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและองค์กร เพื่อส่งเสริมการยอมรับเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจ ถ้าหากได้รับข้อมูลทีถูกต้องตรงตามความเป็นจริง ทั้งหมดนี้จะ ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ พิเชษฐ บัญมี (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรองค์กร: ศึกษากรณีธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารสามารถทำให้เกิดสัมพันธภาพ เกิดความเข้าใจ เกิดการประสานงาน และเกิดประสิทธิผลสูงในการทำงาน

2.3 การสื่อสารภายนอกองค์กร จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องความน่าเชื่อถือในการแถลงข่าว มีปฏิภาณไหวพริบในการสัมภาษณ์ มีทักษะในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก มีความจริงใจในการสื่อสารกับ

บุคคลภายนอก ดังที่ นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2542) กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารว่า “เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง” และแนวคิดของ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) ที่กล่าวว่า “การสื่อสารคือการถ่ายโอน (transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (organization communication)” และแนวคิดของ จิตทิพย์ ชยธวัช (2548) กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งมีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ” และสอดคล้องกับงานแนวคิดของ วรวงษ์ เอี่ยมสำอางค์ (2558) การติดต่อสื่อสารภายนอก (External Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างองค์กรกับบุคคลหรือองค์กรภายนอก ได้แก่ ประชาชนทั่วไป กลุ่มลูกค้า คู่แข่งชั้น ประชาชนในท้องถิ่น เพื่อให้กลุ่มประชาชนภายนอกองค์กรเหล่านี้รู้และเข้าใจพร้อมทั้งให้การสนับสนุนการดำเนินกิจการขององค์กร เนื่องจากการติดต่อสื่อสารภายนอกเป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มประชาชนภายนอกซึ่งมีจำนวนมาก ดังนั้น การสื่อสารภายนอกจึงมักนิยมใช้ สื่อมวลชน (Mass Communication) เป็นช่องทางในการสื่อสารภายนอก เช่น วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ซึ่งต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการค่อนข้างสูง

2.4 การทำงานภายในทีม จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติทีมงาน รับฟังความคิดเห็นของทีมงาน และสามารถโน้มน้าวคำแนะนำในการทำงานแก่ทีม พร้อมกันนี้ต้องรู้จักควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเองด้วย ดังที่ วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึงการรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ประสานงานกัน โดยร่วมกันดึงศักยภาพสูงสุดของสมาชิกในทีมแต่ละคนออกมาเพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ และการที่บุคคลรวมกลุ่มกันจะก่อให้เกิดพลัง และความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการรวมตัวเป็นกลุ่มจะก่อให้เกิดการกระตุ้นซึ่งกันและกัน ร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้าของงานรวมถึงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มส่งผลให้สมาชิกมีความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรได้สูงกว่าการทำงานเพียงลำพัง รวมถึงก่อให้เกิด

การรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Luecke (2004) กล่าวว่าผู้นำทีม (team leader) หมายถึง บุคคลซึ่งมีส่วนสำคัญที่ขาดไม่ได้ของทีม มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบในการทำงานของสมาชิกในทีม มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถประสานงาน และเป็นตัวแทนของทีมเพื่อติดต่อกับบุคคล หรือองค์กรอื่น ๆ นอกทีมได้ สามารถเจรจากับผู้สนับสนุนทีม และเจรจาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ สามารถกำหนดทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อทีม และสามารถกำหนดเกณฑ์ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของทีมได้ ให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ในการทำงานแก่สมาชิกในทีม รับผิดชอบผลประโยชน์จากการทำงานของสมาชิกในทีม และสามารถดูแลทีมให้ไปสู่เป้าหมายในการดำเนินงานได้ ประกอบกับมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม

2.5 การเจรจาธุรกิจ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับสัญญาการซื้อขาย นักกีฬา และการหาผู้สนับสนุนทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นายสมพล วิจิธรรม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับสัญญานักกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และสรุปไว้ว่า สัญญาจ้างนักกีฬาฟุตบอลอาชีพมีลักษณะทางกฎหมายเป็นสัญญาจ้างแรงงานพิเศษ โดยข้อกำหนดในสัญญาจ้างนักฟุตบอลอาชีพขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันของคู่สัญญา ซึ่งในที่นี้คือสโมสรกับตัวนักฟุตบอล และมีสัญญาอีกประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กับสัญญาจ้างนักฟุตบอลคือสัญญาโอนย้าย สัญญาโอนย้ายนี้ก่อให้เกิดการสิ้นสุดสัญญากับสโมสรเก่าและเป็นการเริ่มต้นสัญญากับสโมสรใหม่โดยไม่มีการโอนสิทธิและหน้าที่จากสโมสรเก่ามาสู่สโมสรใหม่แต่อย่างใด และ Howie (2004) ได้กล่าวว่า การหาแหล่งเงินทุนและการตลาด ซึ่งกระบวนการให้การสนับสนุน หมายถึง สโมสรได้สปอนเซอร์เข้ามาและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือทั้งสองฝ่ายจะต้องได้ประโยชน์ร่วมกันจนสปอนเซอร์เห็นด้วยนำไปสู่การลงทุนในสัญญาและมีความสุขในการเข้ามาสนับสนุนสโมสร เช่น การตลาดจะทำให้เห็นมุมมองหรือภาพลักษณ์ของสโมสร การประชาสัมพันธ์ สื่อ และกิจกรรมต่าง ๆ สิ่งที่สปอนเซอร์จะได้รับจากการตลาดดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น คุณสมบัติของสโมสรและสิทธิของสปอนเซอร์ที่ได้รับในการติดแบรนด์ของสปอนเซอร์ เช่น สปอนเซอร์สโมสรโปรแกรมการแข่งขัน การโฆษณา เสื้อกีฬา บอร์ดในการติดสแตนด์ ทางเข้า สถานที่ในแมตซ์การแข่งขัน อาหารและเครื่องดื่ม สิ่งอำนวยความสะดวก รางวัล และดินเนอร์หลังจบฤดูกาล เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านั้นเป็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นเมื่อสปอนเซอร์เข้ามาสนับสนุนสโมสร และการหาสปอนเซอร์ คือ การยื่นข้อเสนอไปยังหน่วยงานที่เราขอรับการสนับสนุนจากรายชื่อบริษัทยักษ์ใหญ่ในภูมิภาค ซึ่งจะต้องมีการเจรจาตกลงผลประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่ายให้ชัดเจน เช่น ระยะเวลาของสัญญา ช่วงการต่อสัญญาใหม่ จำนวนเงิน

ช่วงระยะเวลา สิ่งที่สπονเซอร์จะได้รับประกอบด้วยอะไรบ้าง โลโก้ของสπονเซอร์ติดที่ไหนได้บ้าง ข้อกำหนดของสπονเซอร์ การยกเลิกสัญญาจ้าง การออกจากสัญญา สิทธิและข้อผูกมัด ก่อนที่จะดำเนินขั้นตอนถัดไปคือการตกลงเรื่องสัญญา

2.6 บุคลิกภาพของผู้จัดการทีม จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องวางตัวดี พุดจาสุภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ มีความคล่องแคล่ว ว่องไว มีความสุขุม รอบคอบ เป็นมิตร มีความเป็นผู้นำ และมีความจริงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่งทิพา จักรกร (2526) ที่ได้ศึกษาและรวบรวมคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำไว้ว่า ควรประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 7 ประการ ได้แก่ มีความสามารถในการจูงใจคน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีความขยัน เสียสละ ความกระตือรือร้น และอดทน มีความเป็นประชาธิปไตย มีความฉลาดและไหวพริบดี และมีบุคลิกภาพที่ดี

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)

3.1 ด้านการวางแผนงาน จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความรู้ในการวางแผนงานที่เหมาะสมกับทีม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการวางระบบงานของสโมสร รวมถึงการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของสโมสร ดังที่ Robbin and Coulter (2016) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการวางแผนจะต้องนำไปสู่แผนที่ช่วยกำหนดทิศทางให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้รู้ว่า จะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยทำให้ผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้าหรือทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง และปรับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อนำวัสดุหรือทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Howie (2004) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการของสโมสร ต้องมีวิธีดำเนินการ และการวางแผนการบริหารจัดการสโมสร ยกตัวอย่างเช่น การจัดการนักกีฬา การจดทะเบียน การประเมินความเสี่ยง การฝึกซ้อม การลงทะเบียนเข้าร่วมการแข่งขัน การแข่งขันนัดกระชับมิตร การประชุม และผลลัพธ์ในการแข่งขัน โดยจะแบ่งเป็นช่วง ๆ ประกอบด้วย การเตรียมก่อนเปิดฤดูกาล ช่วงกลางฤดูกาล และสิ้นฤดูกาล นอกจากนี้ การวางแผนประชาสัมพันธ์จะเป็นการทำให้เห็นมุมมองหรือภาพลักษณ์ของสโมสรในรูปแบบของ สื่อ และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะดึงสπονเซอร์เข้ามาสนับสนุนสโมสรได้ต่อไป

3.2 ด้านการตัดสินใจ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องรู้จักรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า มีการตัดสินใจที่ฉับไว

กล้าตัดสินใจเด็ดขาดและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และความยุติธรรม ดังที่ พัทสิรี ชมพุดำ (2552) ได้กล่าวว่า ผู้จัดการคือบุคคลที่ทำหน้าที่จัดการ ผู้จัดการเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการวางแผน ตัดสินใจ จัดองค์กร นำ และควบคุมทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สินทรัพย์ถาวร และข้อมูล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออีกนัยหนึ่ง ผู้จัดการ คือ บุคคลที่ทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้จัดการไม่ใช่คนที่ทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง แต่จะเป็นผู้วางแผน แบ่งงาน จัดสรรคน และดูแลการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน

3.3 ด้านการคิดวิเคราะห์ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลก่อนการตัดสินใจกระทำการใด ๆ มีความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรได้ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมบุคลากรในทีมเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด และมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และจัดการปัญหาได้อย่างเหมาะสมตามแผนงานของสโมสร ดังที่ วิทยา ตำนธำรงกุล (2546) ได้อธิบายถึงทักษะด้านความคิดของ Katz (1975) ไว้ว่า เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ แยกแยะเหตุและผลในปัญหาต่าง ๆ ด้วยทักษะนี้ ผู้บริหารจะสามารถแยกปัญหาออกเป็นประเด็น มองเห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงของปัญหาในองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถมององค์กรในภาพรวมในฐานะส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์คือคิดกว้าง และคิดไกล และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ตีเยาว์ (2551) อธิบายถึงทักษะทางด้านความคิดไว้ คือ ความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้อง แก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ หรือเรื่องต่าง ๆ ได้ สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทักษะทางด้านความคิดนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

3.4 ด้านการวางแผนการฝึกซ้อมและการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความรู้เกี่ยวกับกติกา กฎและระเบียบการแข่งขันฟุตบอล ดังที่ Howie (2004) ได้เขียนไว้ในคู่มือการจัดตั้งสโมสรอย่างเป็นทางการว่าทุกสโมสรในประเทศนั้นต้องเข้าไปเป็นสมาชิกของสมาคมก่อน และต้องยอมรับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่สมาคมกำหนดไว้ เพื่อให้ทุกทีมปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกันตามมาตรฐานที่ถูกต้อง แต่ถ้าทีมไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกถอดทีมหรือพักการแข่งขันที่อยู่ภายใต้ระเบียบของสมาคม เพื่อความเข้าใจได้อย่างถูกต้องและทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองในสโมสร ยกตัวอย่างเช่น กฎระเบียบการควบคุม

การขึ้นทะเบียนของนักกีฬา เรื่องสัญญาจ้าง ค่าจ้างต้องมีความเหมาะสม การร้องเรียน การไล่ออก และลาออก การจัดการนักกีฬา การจดทะเบียน การประเมินความเสี่ยง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่องทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เห็นถึงรายละเอียดของทักษะการจัดการที่ควรมีของผู้จัดการทีมฟุตบอล ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สโมสรฟุตบอลในประเทศไทยสามารถนำทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลในไทยพรีเมียร์ลีกที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางคัดเลือกผู้จัดการทีมและพัฒนาทักษะของผู้จัดการทีมของแต่ละสโมสรได้
2. สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สามารถนำผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นหลักสูตรอบรมผู้จัดการทีมของสโมสรฟุตบอลภายใต้การกำกับดูแลของสมาคมได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนามาตรฐานของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก
2. ควรศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำรูปแบบทักษะการจัดการของผู้จัดการทีมฟุตบอล
4. ควรมีการจัดการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทักษะการจัดการของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก
5. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะด้านการประชาสัมพันธ์ทีมของผู้จัดการทีมฟุตบอล เนื่องจากกีฬาอาชีพต้องประกอบไปด้วย คนดู (Fans) สื่อมวลชน (Media) และผู้สนับสนุน (Sponsors) (Mullin, Hardy, & Sutton, 2000)

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมล ฉายาวัฒน์. (2554). **บริหารคนและงาน ด้วยวิธีการของพระพุทธเจ้า**. กรุงเทพมหานคร: เกี๊ย ไอเดีย.
- กรองแก้ว อยู่สุข พิมพา ศรายุทธ และจิระพันธ์ นุตาคม. (2532). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ประยูรวงศ์.
- เกษม บุญอ่อน. (2522). เดลฟาย:เทคนิคในการวิจัย. **คຸຣຸປຣິທ໌** (10), 26-28.
- จิตติมา ใจสุข. (2558). **การวิเคราะห์ปัญหาการจัดการสโมสรวอลเลย์บอลในประเทศไทยโดยแนวคิด Tqm**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ).
- ณรงค์ นันทวรรณ. (2536). **การจัดการทั่วไป**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ตุลา มหาพสุธา. (2545). **หลักการจัดการหลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). นักบริหารมืออาชีพ : ในยุคเขตพื้นที่การศึกษา. **วารสารวิชาการ**, 4(2), 15-19
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2553). **เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพประสิทธิ์ กุลธวัชชัย. (2555). **เทคนิคและทักษะกีฬาเทเบิลเทนนิสขั้นสูง** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทวิล ศรีสองเมือง. (2551). **การพัฒนาารูปแบบเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). **หลักการจัดการ**. ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). **การจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธิดิภพ ชยธวัช. (2548). **แม่ไม้บริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2542). **การสื่อสารองค์กรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้นการ เจาะจงกลุ่ม**. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ริ้วเขียว.
- นายสมพล วิจิธรรม. (2556). **ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับสัญญานักกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย**. (นิติศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership And Strategic Leader** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด. (2557). **ข้อบังคับและระเบียบว่าด้วยการจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพของประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: บริษัท ไทยพรีเมียร์ลีก จำกัด.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2536). **สถิติวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: พิชญา เพรส.
- ประคอง กรรณสูตร. (2542). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2541). **ทางเลือก ทางรอด**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสร้างเสริมไทยและ Ar Business Press.
- ประโยค สุทธิสง่า. (2541). **การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโค้ชฟุตบอล Strategic Management For Excellence Of Football Coach**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปิยธิดา ตริเดช และศักดิ์สิทธิ์ ตริเดช. (2530). **การบริหารงานสาธารณสุข** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปิยนิษฐา วิเศษ. (2556). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในการกีฬาแห่งประเทศไทย**. (วิทยาสาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ฝ่ายพัฒนากีฬาอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2549). **คู่มือการจัดตั้งสโมสรฟุตบอลอาชีพ**. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย
- พรพิมล นิยมพันธุ์. (2550). **คุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1**. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- พัชสิรี ชมพุกา. (2552). **องค์การและการจัดการ= Organization And Management**. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิเชษฐ์ บุญมี. (2544). **การสื่อสารภายในองค์กร:ศึกษารณิศนาครไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่**. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- รุ่งทิวา จักรกร. (2526). **การมัธยมศึกษา**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- รุ่งโรจน์ พรขุนทด. (2553). การศึกษาการจัดการสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมแข่งขันในรายการ **สปอนเซอร์ไทยพรีเมียร์ลีก 2010 ตามมาตรฐานสมาพันธ์ฟุตบอลแห่งเอเชีย.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วนาวลัย ดาดี. (2553). **กลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กร: กรณีศึกษา บริษัทประกันชีวิต. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.**
- วรพงษ์ เอี่ยมสำอางค์. (2558). **การศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสาร ภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพฯ.** (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). **การทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันชัย มีชาติ. (2555). **การบริหารองค์การ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2552). **องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). **การบริหาร.** กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศิยาพร อารมณสุขโช และเทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย. (2556). การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพนักบริหารจัดการกีฬาของกรมพลศึกษา. **วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ, 14(1), 65-77.**
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 6).** กรุงเทพฯ: แผนกพัสดุ สำนักการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริพร ลวณะสกุล. (2552). **บทบาทที่คาดหวังของพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา โรงพยาบาลรัฐ.** (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ชีระพิมพ์และไซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2551). **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม (พิมพ์ครั้งที่ 4).** กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2552). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2551). **หลักการบริหาร.** กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- สมยศ นาวิการ. (2536). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.** กรุงเทพฯ: ดวงกลม.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 10).** กรุงเทพฯ: จี. พี.ไซเบอร์พรินทร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ : การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- สุบรรณ พงษ์จันโอ. (2546). การนำระบบควบคุมภายในสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา. **วารสารข่าวครูศรีสะเกษ, 30(324), 4-5.**

- เสนาะ ดิยาวี. (2551). **หลักการบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2546). **สื่อประชาสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- หวน พันธุ์พันธ์. (2548). **การบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2545). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.

ภาษาอังกฤษ

- Barnard, C. I. (1968). **The Function Of Executive** (30 Ed.). Massachusettes: Harvard University.
- Bellows, R., Gilson, T. Q., & Odiorne, G. S. (1962). **Executive Skills: Their Dynamics And Development**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2009). **Modern Management: Concepts And Skills** (11 Ed.). Upper Saddle River, Nj: Pearson Education.
- Chelladurai, P. (1985). **Sport Management**. Ontario: Sports Dynamics.
- Crust, L., & Lawrence, I. (2006). A Review Of Leadership In Sport: Implications For Football Manager. *The Online Journal Of Sport Psychology*, 8(4).
- Dale, E. (1973). **Management: Theory And Practice** (3 Ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). **Human Behavior At Work: Organizational Behavior** (8 Ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- De Knop, P., Hoecke, J. V., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management In Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57-77.
- Drucker, P. F. (2006). **The Practice Of Management**. New York: Collins.
- Griffin, R. W. (2013). **Management : Principles And Practices** (11 Ed.). Singapore: South-Western/Cengage Learning.
- Henry, F. (1957). **General And Industrial Management**. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Howie, L. (2004). **The Official Fa Guide To Running A Club: Fa Learning**. London: Hodder & Stoughton.
- Hutchinson, J. G. (1967). **Organizations: Theory And Classical Concepts**. New York: Holt Rinehart Winston.

- Kelly, S. (2008). Understanding The Role Of The Football Manager In Britain And Ireland: A Weberian Approach. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 399-419.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2012). **Management: A Practical Introduction** (6 Ed.). New York: Mcgraw-Hill Education.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). **Principles Of Management: An Analysis Of Managerial Functions** (5 Ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (2012). **Principles And Practice Of Sport Management** (4 Ed.). Sudbury, Mass.: Jones & Bartlett Learning.
- Mintzberg, H. (1973). **The Nature Of Managerial Work**. New York: Harper & Row.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). **Sport Marketing** (2 Ed.).
- Perry, B. (2000). **Football Management As A Metaphor For Corporate Entrepreneurship?** Telford: Wolverhampton Business School.
- Robbin, S. P., & Coulter, M. (2016). **Management** (13 Ed.). Boston: Prentice Hall.
- Simon, H. A. (1957). **Administrative Behavior**. New York: The Free Press.
- Watt, D. C. (2003). **Sports Management And Administration**. London: Routledge.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). **Foundations Of Sport And Exercise Psychology** (6 Ed.). Champaign, Il: Human Kinetics.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

(เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1)

เรื่อง ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อมุ่งศึกษาทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งจำเป็นต้องมีรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยรวบรวมทั้งหมด 3 รอบ

รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ โดยระบุดูความคิดเห็นเดิมของท่านและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านยืนยันคำตอบอีกครั้ง

2. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามรอบที่ 1 จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามชุดนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ในรายละเอียดแต่ละด้าน แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทีมสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

4. ความคิดเห็นของท่านและข้อเท็จจริงที่ได้จากแบบสอบถามในครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับและจะใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยเท่านั้น

คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

ทักษะด้านความคิด หมายถึง ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการในด้านการวางแผน มีความสามารถในการตัดสินใจเพื่อการชี้้นำในการดำเนินงาน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความสามารถในการมององค์กรอย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะในการใช้ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการในด้านการจัดองค์กร และการควบคุม เพื่อผลสำเร็จของงาน เป็นทักษะที่เกิดจากการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการในด้านการเป็นผู้นำ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้าใจในตัวบุคคล และทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ต่าง ๆ และจัดทำแผนงานขององค์กร เป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

การจัดองค์กร หมายถึง การพิจารณาอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและองค์กร และการกำหนดสายบังคับบัญชา

การเป็นผู้นำ หมายถึง การนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และการขจัดความขัดแย้งหรือเป็นการกระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบงานต่าง ๆ ที่ได้มอบหมายไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้รวมทั้งแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องอีกด้วย

ติดต่อผู้วิจัย

นางสาวอนุสราร รุ่งเรือง

นิสิตระดับปริญญาโท แขนงวิชาการจัดการกีฬา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

เบอร์โทรศัพท์ 08-1421-2373 E-Mail: anootsara.r@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี
 40 – 49 ปี 50 – 59 ปี
 60 ปี ขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา (โปรดตอบเรียงตามลำดับ)
 - ปริญญาตรี สาขา.....
 - ปริญญาโท สาขา.....
 - อื่น ๆ.....
4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน.....
 สโมสร.....
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการทีมสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก
 - 3 – 5 ปี 6 – 10 ปี
 - 11 - 15 ปี มากกว่า 15 ปี
6. คุณวุฒิด้านการอบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทีมสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของ
ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก**

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีม
ฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ในด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

ด้านที่ 1 ทักษะด้านความคิด

1.1 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการในด้านการ
วางแผน (Planning) อย่างไร



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการฝึกซ้อมและวางแผนการแข่งขันหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

1.5 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดในประเด็นใดอีกบ้าง และเป็นอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ด้านที่ 2 ทักษะด้านเทคนิค

2.1 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการในด้านการจัดองค์กร (Organizing) และด้านการควบคุม (Controlling) อย่างไร

ด้านการจัดองค์กร (Organizing).....

.....
.....
.....

ด้านการควบคุม (Controlling).....

.....
.....
.....

2.2 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีหน้าที่ในการคัดเลือกสมาชิกของทีม (ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน และนักฟุตบอล) หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถในการควบคุมการฝึกซ้อมและการแข่งขันอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถในการพัฒนาทักษะของนักกีฬาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.6 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถที่เกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค ในประเด็นใดอีกบ้าง และเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านที่ 3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

3.1 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการในด้านการเป็นผู้นำ (Leading) อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถในการสื่อสารกับสมาชิกในทีม (เช่น การพูดโน้มน้าวจิตใจ การพูดกระตุ้นนักศึกษา การสร้างแรงจูงใจ และการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของทีม เป็นต้น) อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลภายนอก (เช่น การแลกเปลี่ยน การให้สัมภาษณ์ การติดต่อประสานงาน เป็นต้น) อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา) อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองและของ สมาชิกในทีมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3.6 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถในการเจรจาต่อรองธุรกิจ (เช่น การซื้อขาย นักกีฬา, การหาผู้สนับสนุน เป็นต้น) อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3.7 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกควรมีบุคลิกภาพอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.8 ท่านคิดว่าผู้จัดการทีมควรมีความสามารถเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในประเด็นใด
อีกบ้าง และเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

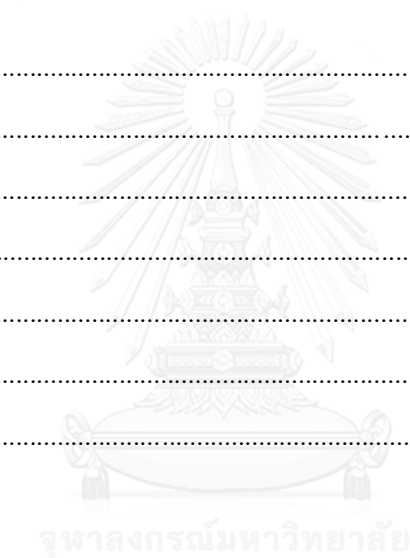
.....

.....

.....

.....

.....



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวอนุสราร รุ่งเรือง

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการจัดการการกีฬา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

(เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2)

เรื่อง ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อมุ่งศึกษาทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก
2. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ผู้เชี่ยวชาญกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน หากผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะ โปรดระบุลงในช่องข้อเสนอแนะข้างท้าย โดยมีการกำหนดระดับความคิดเห็นดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยน้อยที่สุด

4. เพื่อให้การวิจัยเรื่อง ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกในครั้งนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญโปรดกรอกข้อมูลให้ครบถ้วน

ติดต่อผู้วิจัย

นางสาวอนุสราร รุ่งเรือง

นิสิตระดับปริญญาโท แขนงวิชาการจัดการกีฬา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

เบอร์โทรศัพท์ 08-1421-2373 E-Mail: anootsara.r@gmail.com

ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

ทักษะ (Skills)	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)						
1. ด้านการวางแผนงาน						
1.1 มีความรู้ในการวางแผนงานที่เหมาะสมกับทีม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว						
1.2 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการซื้อ-ขายนักเตะ						
1.3 มีความรู้ในการวางระบบงานของสโมสร						
1.4 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนด้านการเงินของสโมสร						
1.5 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการตลาดของสโมสร						
1.6 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของสโมสร						
2. การตัดสินใจ						
2.1 รู้จักรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และมีการตัดสินใจที่ฉับไว						
2.2 กล้าตัดสินใจเด็ดขาดและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง						
2.3 ผู้จัดการทีมควรมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจเกี่ยวกับทีม						

ทักษะ (Skills)	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
2.4 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อ-ขายนักกีฬา						
2.5 มีการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และความยุติธรรม						
2.6 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน						
3. การคิดวิเคราะห์						
3.1 สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบจากการตัดสินใจต่าง ๆ						
3.2 มีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลก่อนการตัดสินใจกระทำการใด ๆ						
3.3 มีความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรได้						
3.4 ช่วยเหลือและส่งเสริมบุคลากรในทีมเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด						
3.5 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และจัดการปัญหาได้อย่างเหมาะสม						
3.6 มีความสามารถในการวิเคราะห์ความสามารถของนักกีฬา						
3.7 มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ของทีมตนเองและคู่แข่งชั้น						
3.8 มีความมาสารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์ของทีมตนเองและคู่แข่งชั้น						

ทักษะ (Skills)	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
3.9 มีความสามารถในการวิเคราะห์แผนงานของสโมสร						
4. การวางแผนการฝึกซ้อมและการแข่งขัน						
4.1 มีความรู้เกี่ยวกับกติกาการแข่งขัน						
4.2 มีความรู้เกี่ยวกับกฎและระเบียบการแข่งขัน						
4.3 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการฝึกซ้อมของทีม						
4.4 มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการเล่นของทีมในระหว่างทำการแข่งขัน						
4.5 มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและแทคติคการเล่นกีฬาฟุตบอล						
ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)						
1. การจัดการทีม						
1.1 ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารทีมระดับสูง						
1.2 มีความสามารถในการมอบงานที่เหมาะสมกับบุคคล						
1.3 มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล						
1.4 มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของทีมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงทั้งในเชิงธุรกิจและการแข่งขัน						

ทักษะ (Skills)	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.5 อำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน ทั้งในช่วงฝึกซ้อมและช่วงแข่งขัน						
1.6 มีความสามารถในการสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีของทีม						
1.7 มีความสามารถในการจัดการ เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ทีม						
2. การควบคุม						
2.1 มีความสามารถในการควบคุมการ ปฏิบัติงานของทีมงาน						
2.3 มีความสามารถในการติดตามการ ดำเนินงานของทีมงาน						
2.3 มีความสามารถในการประเมินผล การทำงานของทีม						
2.4 สามารถให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหา ในการทำงาน						
3. การเลือกสรรทีมงาน						
3.1 มีความสามารถในการคัดเลือกทีมผู้ ฝึกสอน						
3.2 มีความสามารถในการคัดเลือก นักกีฬา						
3.3 มีความสามารถในการคัดเลือก บุคลากรในฝ่ายจัดการแข่งขันของสโมสร						
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)						

ทักษะ (Skills)	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. การเป็นผู้นำ						
1.1 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ						
1.2 มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับจิตวิทยาในการเป็นผู้นำ						
1.3 เป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม						
1.4 มีความคิดริเริ่มในการวางแผนงานของทีม						
1.5 เป็นตัวแทนทีมในการสื่อสารกับผู้บริหารทีมระดับสูง						
1.6 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีม						
2. การสื่อสารภายใน						
2.1 มีความสามารถในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องถึงเป้าหมายของทีม						
2.3 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ						
2.4 มีจิตวิทยาการพูดเพื่อกระตุ้น และสร้างความมุ่งมั่นให้ทีม						
2.5 มีความสามารถในการพูดเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีมในขณะแข่งขัน						
2.6 มีความสามารถในการพูดชมเชยหรือดำเนินการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม						
3. การสื่อสารภายนอก						
3.1 มีความน่าเชื่อถือในการแถลงข่าว						

ทักษะ (Skills)	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
3.2 มีปฏิภาณไหวพริบในการสัมภาษณ์						
3.3 มีทักษะในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก						
3.4 มีความสามารถในการสื่อสารกับแฟนคลับของทีม						
3.5 มีความจริงใจในการสื่อสารกับบุคคลภายนอก						
4. การทำงานภายในทีม						
4.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี						
4.2 ให้เกียรติทีมงาน						
4.3 รับฟังความคิดเห็นของทีมงาน						
4.4 สามารถในการให้คำแนะนำ แต่ไม่ก้าวก่ายการปฏิบัติงานของทีมงาน						
4.5 มีความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเอง						
4.6 มีความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของทีมงาน						
5. การเจรจาธุรกิจ						
5.1 มีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับสัญญาการซื้อขาย นักกีฬา						
5.2 มีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับสัญญาของทีมผู้ฝึกสอน						
5.3 มีความสามารถในการหาผู้สนับสนุนทีม						

ทักษะ (Skills)	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
6. บุคลิกภาพของผู้จัดการทีม						
6.1 มีการวางตัวดี						
6.2 พุดจาสุภาพ						
6.3 มีคุณธรรมและจริยธรรม						
6.4 มีความน่าเชื่อถือ						
6.5 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว						
6.6 มีความสุขุม รอบคอบ						
6.7 มีความเป็นมิตร						
6.8 มีความเป็นผู้นำ						
6.9 มีความจริงใจ						

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวอนุสราร รุ่งเรือง

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการจัดการการกีฬา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ	นางสาวอนุสราร รุ่งเรือง
เกิดวันที่	6 มิถุนายน 2532
ภูมิลำเนา	จังหวัดฉะเชิงเทรา
ประวัติการศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนดัดรุณี ปีการศึกษา 2550 ระดับปริญญา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2554

