การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ

ปริญญานิพนธ์
ของ
เสาวลี แก้วช่วย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว
มีนาคม 2557

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ

ปริญญานิพนธ์
ของ
เสาวลี แก้วช่วย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว
มีนาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ

บทคัดย่อ

ของ

เสาวลี แก้วช่วย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว
มีนาคม 2557

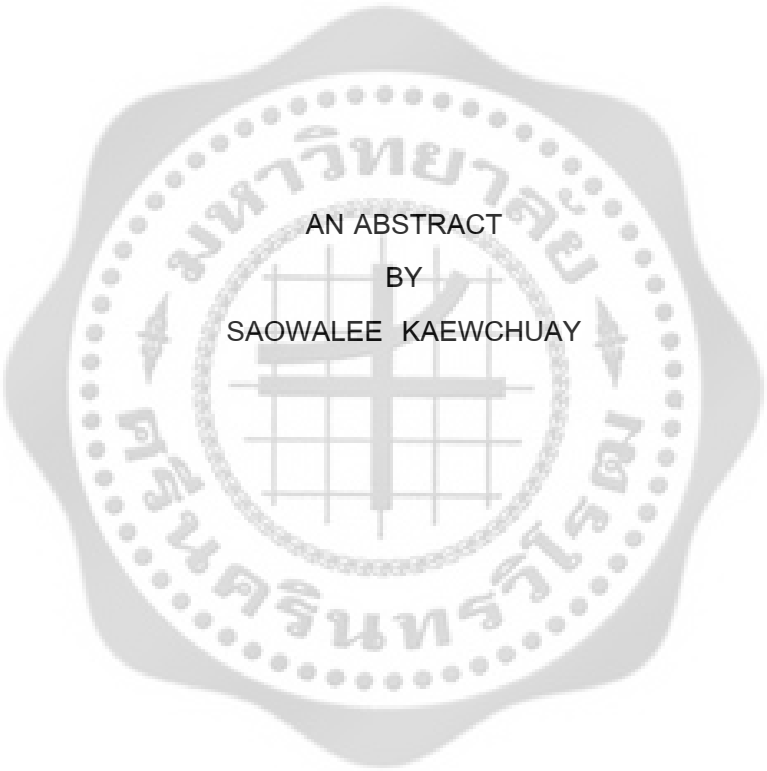
เสาวลี แก้วช่วย. (2557). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ*. ปริญญานิพนธ์ ปร.ด. (การกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์: อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์, อาจารย์ ดร.เพ็ชรน้อย ศรีผุดผ่อง, อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช.

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย 1). เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ 2). เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับภารกิจของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในกลุ่มผู้บริหารของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 3 คน และใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในกลุ่มผู้บริหารสมาคมกรีฑา ผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ และนักกรีฑาทีมชาติ จำนวน 13 คน ด้วยแนวการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อค้นหาและจัดทำรายละเอียดการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตาม กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ ใน 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ ต้องมีการวิเคราะห์งานออกมาใช้อย่างชัดเจน เรื่องของกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงาน หน้าที่ต้องปฏิบัติ 2). การสรรหาคัดเลือกบุคลากรทั้งสามกลุ่มจากภายนอก ภายในรูปแบบมีอยู่แล้วการดำเนินงานสิ่งที่ต้องปฏิบัติ คือ ควรมีระเบียบและเกณฑ์การคัดเลือกประกาศใช้อย่างเป็นทางการ 3). การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบมีอย่างชัดเจนแล้วแต่สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นให้ทั้งสามกลุ่มมีด้านแรงจูงใจในการมาทำงานมากขึ้น และรักในตัวองค์กรนี้มากขึ้น 4). การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารผู้ฝึกสอน สมาคมกรีฑาฯ ยังไม่เคยมีโครงการฝึกอบรม แต่ได้ปฏิบัติตามแบบแผนของการกีฬาแห่งประเทศไทยในการฝึกอบรมและพัฒนานักกีฬาของสมาคมกรีฑาให้มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา 5). ความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร ทั้งสามกลุ่มสมาคมกรีฑาฯ ควรมีรูปแบบให้ความสำคัญในส่วนของการลดความตึงเครียดจากงาน 6). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสามกลุ่มมีการประเมินผลแบบภาพรวมองค์กรในการทำงานทุกด้านมีรูปแบบที่ชัดเจน ควรวางระเบียบการบังคับใช้และประเมินผลอย่างเป็นระบบ 7). การพ้นจากงานของบุคลากรทั้งสามกลุ่ม การพ้นสภาพจะมีระเบียบการบังคับใช้อย่างชัดเจน

2. รูปแบบในการบริหารจัดการที่เหมาะสม คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย แบ่ง 3 ส่วน คือ ผู้มีบารมี ผู้เชียวชาญ/มีความรู้ ผู้มีประสบการณ์ การสรรหาคัดเลือกผู้ฝึกสอนต้องมีจิตใจสาธารณะ ทำงานเพื่อส่วนร่วม การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ สมาคมกรีฑาฯ ควรมีนักกีฬาเข้าร่วมฝึกซ้อมกับทีมชั้นนำของวงการกรีฑาในต่างประเทศ การฝึกอบรมและพัฒนา สมาคมกรีฑาฯ ควรมีหลักสูตรอบรมทักษะการใช้ภาษาสากลกับนักกีฬา ความปลอดภัยและสุขภาพ สมาคมกรีฑาฯ ควรจัดด้านสุขภาพเพิ่มเติมด้านการประกันชีวิต/สุขภาพให้ตลอดทั้งปี การประเมินผลการปฏิบัติงาน สมาคมกรีฑาฯ ควรมีรูปแบบการประเมินผลแบบวัดสมรรถนะของบุคลากร

THE DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL FOR THE ATHLETICS ASSOCIATION OF THAILAND ACCORDING TO THE IAAF



AN ABSTRACT

BY

SAOWALEE KAEWCHUAY

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Philosophy program in Sport, Leisure and Tourism
at Srinakharinwirot University
March 2014

Saowalee Keawchuay. (2014). *The Development of a Human Resource Management Model for the Athletics Association of Thailand According to the IAAF*. Dissertation, Ph.D. (Sport, Leisure and Tourism). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Pichit Muangnapho, Dr.Petchnoi Sriphudphong, Dr.Usakorn Punvanich.

The objectives of this research were: 1) to study the human resource management approach of the Athletics Association of Thailand under His Majesty the King(AAT) and. 2) To develop a human resource management model that is appropriate for the mission of the Athletics Association of Thailand under His Majesty the King.

This was a qualitative research that collected data by using the research documents, electronic documents, in-depth interviews, and focus group on developing a human resource management model. The in-depth interviews were semi-structured and conducted with three administrators from the Athletics Association of Thailand under His Majesty the King. The focus group was conducted with the administrators of the Athletics Association of Thailand under His Majesty the King, the national coaches, and thirteen national athletes. In the present study, the results revealed that:

1. The human resource management approach according to the Athletics Association of Thailand under His Majesty the King is composed of seven steps as following: 1) The association human resource planning could clearly analyze the work process, scope of the work, and roles. 2) In selecting individuals from outside, the association could strictly follow the requirements that were announced. 3) There was a model for human resources retention, however; the three groups should work more on the work motivation and loyalty towards the association. 4) The association did not possess training and development programs for administrators and coaches, but the association acts according to the planning set by the Sports Authority of Thailand. The association should conduct raining for athletes on sports science. 5) In terms of health and safety, the association should prioritize reducing work stress and medical care. 6) Three groups contain a clear evaluation model for all aspects, but they should seriously enforce evaluations. Furthermore, they should formally and systematically use the evaluation forms and capabilities forms. 7) The association should set up retirement regulations and systematically enforce the regulations.

2. An appropriate model is human resource planning. The association management board is divided into three parts, which are people with power, experts, and

people with experience in selecting coach who is civic-minded. In terms of human resource retention, AAT should send athletes aboard to train with famous athletes from other countries. In terms of training and development, the association should have programs to train athletes in using foreign languages. In terms of safety and health, the association should provide life insurance and health insurance that covers the whole year. In terms of performance evaluation, AAT should have an evaluation model that measures competence.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ
ของ
เสาวลี แก้วช่วย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2557

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

.....ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.เพ็ชรน้อย ศรีผุดผ่อง)

.....ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ภาคภูมิ รัตนโรจนากุล)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เพ็ชรน้อย ศรีผุดผ่อง)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โรม วงค์ประเสริฐ)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.เพ็ชรน้อย ศรีผุดผ่อง และอาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ พร้อมทั้งตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างดียิ่งในการทำปริญญานิพนธ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และมีคุณค่าทางวิชาการ อีกทั้งยังทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์จากการทำวิจัยซึ่งเป็นสิ่งมีค่าเหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบูรพาจารย์ สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ อบรมสั่งสอนลูกศิษย์ให้เป็นคนดีมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ด้วยความเมตตากรุณาผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ พลตำรวจตรีสุรพงษ์ อาริยะมงคล และพลตำรวจตรีศุภวณัฏฐ์ อาริยะมงคล ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์สถานที่และอนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ รวมทั้งช่วยเหลือติดต่อประสานงานผู้ให้ข้อมูล ตลอดจนผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนทีมชาติและนักกีฬาทีมชาติ ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณและซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเหล่านี้ที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาผู้ที่อบรมสั่งสอนให้เป็นคนดี มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและเป็นผู้สนับสนุนหลักทั้งแรงกายแรงใจ พร้อมทั้งกำลังทรัพย์เพื่อวางรากฐานการศึกษาที่ดีให้กับผู้วิจัย คุณความดีของปริญญานิพนธ์เล่มนี้มอบแด่ผู้ให้การสนับสนุนในการวิจัย ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านซึ่งมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนงานวิจัยนี้ในด้านต่างๆ จนทำให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีทุกประการ

เสาวลี แก้วช่วย

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	**1**
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	8
	ความสำคัญของการวิจัย	8
	ขอบเขตของการวิจัย	8
	นิยามศัพท์เฉพาะ	9
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**23**
	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ	23
	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	35
	แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	59
	การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย	71
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	79
	งานวิจัยในต่างประเทศ	79
	งานวิจัยในประเทศไทย	83
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**90**
	ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ	91
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	93
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	93
	การวิเคราะห์ข้อมูล	95
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	**96**
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	96
	รูปแบบที่นำเสนอเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ	149

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	**156**
สรุปผลการวิจัย	156
อภิปรายผล	165
ข้อเสนอแนะ	179
บรรณานุกรม	**182**
ภาคผนวก	**189**
ภาคผนวก ก	190
ภาคผนวก ข	196
ภาคผนวก ค	206
ประวัติย่อผู้วิจัย	**209**

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 สรุปแนวคิดที่นำมาบูรณาการในการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์..... 19

2 บริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)..... 97

3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)..... 133

4 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Dimension) การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative Dimension)..... 136

5 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance)..... 138

6 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)..... 140

7 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)..... 143

8 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)..... 145

9 ด้านการพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of the Employee)..... 147

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 18
2 โครงสร้างสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย..... 72
3 สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย..... 93
4 รูปแบบที่นำเสนอด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์..... 149
5 รูปแบบที่นำเสนอด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์..... 150
6 รูปแบบที่นำเสนอด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์..... 151
7 รูปแบบที่นำเสนอด้านการฝึกอบรมและพัฒนา..... 152
8 รูปแบบที่นำเสนอด้านความปลอดภัยและสุขภาพ..... 153
9 รูปแบบที่นำเสนอด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน..... 154
10 รูปแบบที่นำเสนอด้านการพ้นจากงานของพนักงาน..... 155

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ในการดำเนินการงานขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชนนั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่นๆ และคนเป็นผู้ที่ทำให้การบริการสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Stuart Crainer.1998: 125) ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กร การบริหารจัดการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหาร 4 ประการ คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทุนทรัพย์ วัสดุหรืออุปกรณ์และการบริการจัดการ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526: 7) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จัดได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว คือ ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การนั้นเอง การเอาใจใส่ต่อทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารขององค์การต้องให้ความสำคัญเป็นอำดับแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ควรจะต้องการะทำให้บุคลากรขององค์การเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

กีฬากรีฑาเป็นกีฬาหลัก ทุกรายการในการจัดการแข่งขันขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับเอเชียและอาเซียน และความสำเร็จของแต่ละครั้งในการแข่งขันได้พบว่า ในช่วง 10–15 ปีที่ผ่านมากรีฑาในระดับนานาชาติได้มีการพัฒนาไปอย่างกว้างขวางทุกๆ ด้าน และมีการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้เต็มรูปแบบ สถิติต่างๆ ถูกทำขึ้นใหม่อย่างหลากหลาย การจัดการแข่งขันมีอุปกรณ์รูปแบบใหม่ที่ทันสมัยช่วยให้ตัดสินได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนและละเอียดถี่ถ้วน เช่น อุปกรณ์ตัดสินเส้นชัยด้วยภาพถ่าย อุปกรณ์วัดระยะทางการตัดสินประเภทลานและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทำให้การจัดการแข่งขันได้มาตรฐานสากล ในทวีปเอเชียหลายประเทศสามารถจัดการแข่งขันระดับโอลิมปิกมาแล้ว เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และสาธารณรัฐประชาชนจีน ส่วนประเทศไทยได้จัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยโลกมาแล้ว ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดกระแสความตื่นตัวในการพัฒนากีฬาในภูมิภาคต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

ผลจากการพัฒนาด้านกรีฑาอย่างกว้างขวางทำให้เกิดการแข่งขันกันทำสถิติประเภทต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง (เช่น ปี พ.ศ. 2549) กีฬาเอเชี่ยนเกมส์ ครั้งที่ 15 ที่เมืองโดฮา ประเทศการ์ต้า กรีฑาประเภทวิ่ง 100 เมตร เหรียญทองชายจากประเทศซาอุดิอาระเบีย สถิติ 10.32 วินาที และเหรียญทองหญิงจากประเทศอุซเบกิสถาน สถิติ 11.27 วินาที ประเภทวิ่งผลัด 4x100 เมตร เหรียญทองจากประเทศไทย สถิติ 39.21 วินาที เหรียญทองหญิงจากประเทศจีน สถิติ 44.33 วินาที ด้านกรีฑาประเทศไทยในระดับเอเชีย ประเทศไทยจัดอยู่อันดับที่ 7 (สถิติล่าสุดในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 26 กรุงเวียงจันทน์ ประเทศลาว พ.ศ. 2554) กรีฑาประเภทวิ่ง 100 เมตร เหรียญทองชายจากประเทศอินโดนีเซีย สถิติ 10.17 วินาที และเหรียญทองหญิงจากประเทศอินโดนีเซีย สถิติ

11.34 วินาที ประเภทวิ่งผลัด 4x100 เมตร เหรียญทองจากประเทศไทย สถิติ 39.34 วินาที เหรียญทองหญิง จากประเทศไทย สถิติ 44.54 วินาที

สรุปได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบสถิติแต่ละประเภทเมื่อ 10 ปี ที่ผ่านมากับสถิติปัจจุบันทำให้แต่ละประเภทของกรีฑามีการพัฒนาสถิติดีขึ้นมาอย่างต่อเนื่องส่วนทางด้านกรีฑาประเทศไทยในระดับซีเกมส์ ประเทศไทยจัดอยู่อันดับที่ 1 (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ. 2553: 11) และสมาคมกรีฑามีความคาดหวังที่จะเป็นเจ้าเหรียญทองในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ ที่ประเทศเมียร์มาครั้งต่อ ไป สำหรับประเทศไทยแล้วเมื่อเปรียบเทียบการแข่งขันระดับซีเกมส์แล้วจัดอยู่ในระดับต้น แต่ในระดับเอเชีย และระดับโลกนั้นยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสมาคมกรีฑาจะโดดเด่นในเอเชียแต่สถานการณ์การแข่งขันของระดับโลกระดับทวีปสมาคมยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติม

จากความท้าทายและสภาพการแข่งขันซึ่งมีตั้งแต่ระดับโลก ระดับทวีป และเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยมีโครงการพัฒนากีฬาภายในประเทศอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง จากการส่งเสริมของภาครัฐในหลากหลายรูปแบบ และการที่องค์กรมองว่าการพัฒนาบุคลากรดีจะทำให้อย่างอื่นดีขึ้นมานั้นเป็นตัวบ่งชี้สำคัญถึงคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของสมาคมคือ เป็นองค์กรด้านกีฬาองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่พัฒนาการกรีฑาของชาติให้ก้าวไปสู่ระดับสากล เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision) ที่สมาคมกรีฑาฯ ได้กำหนดไว้ คือ “การจัดการมาตรฐาน วิทยาการก้าวไกล ภูมิภาคเข้มแข็ง สู่ความเป็นเลิศระดับโลก” (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย. 2553: 1)

จากวิสัยทัศน์จะเห็นว่าสมาคมกรีฑาฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานเพื่อก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล และเมื่อพิจารณาไปถึงเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานได้พบว่า เป้าประสงค์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย คือ 1) สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย มีระบบการบริหารจัดการและการจัดการแข่งขันที่มีมาตรฐานสากล กล่าวคือ การแข่งขันจะมีคุณภาพที่ดีได้นั้นจะต้องมีการบริหารจัดการ วางแผนและพัฒนาระบบการบริหารจัดการการจัดการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งบุคลากรฝ่ายการจัดการแข่งขัน และมีระบบการจัดการแข่งขันให้มีความถูกต้องได้มาตรฐานตามหลักสากล ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับจากนานาประเทศและได้การรับรองมาตรฐานจากสหพันธ์กรีฑาฯ (IAAF) ให้เป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขัน รวมทั้งภาคส่วนต่างๆ ในประเทศมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในกีฬากรีฑา ทำให้เกิดความร่วมมือและให้การสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ และ 2) บุคลากรกรีฑามีความเป็นมืออาชีพและทำให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ตามแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง องค์กรจะต้องมีการวางแผนเพื่อรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านครบทุกองค์ประกอบ จึงสามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป การวางระบบการบริหารจัดการ ของสมาคมกรีฑาให้ได้มาตรฐานตามแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง สมาคมกรีฑาจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มี

ประสิทธิภาพทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ นอกจากนั้นยังพบว่ายุทธศาสตร์ ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นพัฒนาเพื่อความเป็นสากลและพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา ดังนี้

1. มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีขีดสมรรถนะและสร้างผลงานสูง (High Performance)
2. เสริมสร้างความเข็มแข็งและยกระดับมาตรฐานกรีฑาส่วนภูมิภาค
3. สร้างและพัฒนาศักยภาพนักกรีฑาเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน
4. ผลักดันให้มีศูนย์ฝึกกรีฑาที่เป็นศูนย์ฝึกชั้นนำของเอเชีย

นอกจากวิสัยทัศน์ในการพัฒนายุทธศาสตร์แล้ว การบริหารงานของสมาคมกรีฑาฯ ยังได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยได้กำหนดนโยบายปรากฏดังนี้ (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ. 2551: 12)

1. จะเสริมสร้างที่ทำการของสมาคมและที่พักนักกีฬา ให้มีความสะดวก ทันสมัย ตลอดจนมีอุปกรณ์ฝึกซ้อมพร้อมด้วยเทคโนโลยี และวิทยากร ให้ทัดเทียมอารยประเทศและมีโครงการที่จะสร้างที่ทำการสมาคมที่พักนักกีฬาและสนามฝึกซ้อมทางเทคนิคเป็นของตนเองอย่างถาวร
2. จะปรับปรุงพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสมาคม ผู้ฝึกสอนและนักกรีฑา ในด้านความรู้ความสามารถ เสริมสร้างสวัสดิการโดยเฉพาะนักกีฬาในเรื่องรางวัลตอบแทนการเรียนการศึกษาตลอดจนหน้าที่การงาน
3. พัฒนาการกรีฑาของชาติให้ก้าวไปสู่ระดับสากล โดยจัดเพิ่มผู้ฝึกสอน ทั้งผู้ฝึกสอนไทยและผู้ฝึกสอนต่างประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของนักกรีฑาทีมชาติให้ดียิ่งขึ้น ขยายการพัฒนาการกรีฑาของชาติในด้านวิทยากรให้กับผู้ฝึกสอนในส่วนภูมิภาคเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างเยาวชนทั่วประเทศ แสวงหาเยาวชนที่มีความสามารถทางด้านกรีฑาจากทั่วประเทศมาเข้าโครงการเยาวชนทีมชาติ เพื่อพัฒนาไปสู่ทีมชาติในอนาคต
4. พื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ในการแข่งขันให้กับนักกรีฑาทีมชาติ จึงมีนโยบายที่จะจัดส่งนักกรีฑาทีมชาติและเยาวชนทีมชาติไปร่วมการแข่งขันและเก็บตัวฝึกซ้อมในต่างประเทศ
5. เพื่อเป็นการส่งเสริมให้กีฬากรีฑาของชาติให้เป็นที่สนใจของประชาชน และเยาวชนทั่วประเทศ จึงมีนโยบายที่รับเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันในระดับนานาชาติ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

จากแนวนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารงานของสมาคมกรีฑาฯ ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม สมาคมฯ ยังไม่ได้มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลายลักษณ์ชัดเจน นอกจากนี้ได้พบว่า ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จึงพบว่ามีปัญหาที่เป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ การสนับสนุนจากรัฐบาล/การกีฬาแห่งประเทศไทยยังไม่เพียงพอ ขาดความ

ต่อเนื่องชัดเจน การขาดแคลนงบประมาณในภาพรวมที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนานักกีฬา และการเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การจัดการแข่งขัน จำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติมจำนวนมาก ดังนั้นแม้จะมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน แต่ขาดการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง จึงทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะพบว่ามีรูปแบบอยู่หลากหลายที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร นักทฤษฎีได้กล่าวถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างตัวแปรด้านองค์การ อันประกอบด้วย เป้าหมาย เทคนิควิทยาการ และโครงสร้าง รวมถึงตัวแปรด้านมนุษย์ ประกอบด้วยความสามารถ ทัศนคติ ค่านิยม ความต้องการ และเชื้อชาติ ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบสังคมเทคนิควิทยาการ (Sociotechnological System) (พยอม วงศ์สารศรี. 2545: 3; อ้างอิงจาก Koontz; & Weihrich. 1989; citing Miles. 1975) นอกจากนั้น พยอม วงศ์สารศรี (2545: 5) ยังกล่าวไว้ว่า ในขณะที่แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพเกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ในการศึกษาตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้บูรณาการความรู้จากแนวคิดของนักทฤษฎีดังกล่าวมาศึกษาใน 7 ด้าน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of The Employee) โดยคาดว่ากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีรูปแบบที่ชัดเจนและมีการพัฒนาไปในรูปแบบที่ถูกต้องและครอบคลุมและทราบปัญหาและอุปสรรคของสมาคมกรีฑาฯ จะทำให้สมาคมกรีฑาฯเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเจตจำนงต่างๆ ที่กำหนดไว้ในการศึกษาการบริหารจัดการสมาคมกรีฑาฯ ได้ศึกษาการดำเนินงานของสมาคมกรีฑาฯ ตามโครงสร้างการบริหารงาน และพบว่าการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารระดับสูงดังนี้มีนายกสมาคมกรีฑาฯ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดและแบ่งการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายต่างประเทศ ฝ่ายกิจการพิเศษ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยสภากรรมการบริหาร จำนวน 19 คน โดยมีเลขาธิการสมาคมกรีฑาฯ เป็นผู้ควบคุมดูแลงาน ฝ่ายทะเบียน ปฏิคม เหรัญญิก การประชาสัมพันธ์ และรายงานการดำเนินงานต่างๆ แก่ฝ่ายบริหาร และแบ่งกลุ่มการทำงานย่อยออกเป็น 4 ฝ่าย ในส่วนของนโยบายด้านการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่มีการจัดทำแผนอย่างชัดเจน จึงทำให้สมาคมกรีฑาฯ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสนับสนุนมนุษย์ (Human Capital Building) ใส่ใจเรื่องสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในหน่วยงานและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าจะเน้นการจับคู่มนุษย์ให้เหมาะสมกับงานและกลยุทธ์ขององค์การแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ

ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับความสนใจทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าองค์การจะอยู่ได้ถ้าผู้นำมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การที่ตระหนักถึงสิ่งดังกล่าวจึงถือว่าพนักงานคือทรัพยากรชนิดหนึ่งไม่ใช่ลูกจ้างในทัศนะแต่องค์การหลายแห่งจึงได้ทุ่มเทงบประมาณเพื่อพัฒนาและฝึกอบรมให้เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะอันจะส่งผลการทำงานของเขาที่มีต่อองค์การ (ชาญชัย อภิสมาจารย์. 2546) ซึ่ง ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2547) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารที่มีคุณภาพ แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยอาจารย์ที่มีคุณภาพแต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้อย่างมีคุณภาพย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การกล่าวคือผู้บริหารไม่สามารถสรรหาบุคลากร ที่มีคุณภาพรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานได้หรือไม่สามารถดึงศักยภาพที่เด่นของบุคลากรให้มาสร้างสรรค์ผลงานได้ รวมทั้งต้องสูญเสียงบประมาณ เพื่อพัฒนาบุคลากรอีกจำนวนมากเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจทำงานในองค์การสำหรับ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2547) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความซับซ้อนและต้องเปลี่ยนแปลง ให้ทันต่อเหตุการณ์ด้วยเหตุที่ว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีการเคลื่อนไหวและรับรู้ในเรื่องต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ประกอบกับความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งที่หาขอบเขตอันเป็นข้อยุติได้ยากที่สุด จึงทำให้เกิดปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดในองค์การ ส่วนวิจิตร ศรีสอ้าน (2547) ได้กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารงานในสถาบันหรือองค์กร หากผู้บริหารสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีคุณภาพย่อมส่งผลให้องค์กรแห่งนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารโดยรวมอีกด้วย

ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว คือ ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การนั้นเอง การเอาใจใส่ต่อทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารขององค์การต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ควรต้องกระทำเพื่อให้บุคลากรขององค์การเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับความสนใจจากนักวิชาการและมีผู้นำไปปฏิบัติใช้จริงตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” แต่เดิมเคยใช้คำว่าการบริหารงานบุคคล (Personal Management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงานและการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีการ

ให้ความสำคัญว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิดและมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติและการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้ (พิชญาภา ยืนยาว. 2552) แนวคิดของการจัดการมนุษย์ในองค์การที่เห็นได้ชัดเจนคือ ต้องมีระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เริ่มเข้มงวดในตอนต้นศตวรรษที่ 20 เพราะนักบริหารงานบุคคลได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดจากการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเชื่อว่าคนเรานั้นยังไม่ดีพอ ไม่ชอบทำงาน ไม่รับผิดชอบ จึงต้องสร้างกรอบคือ ระเบียบให้เดินตามนอกเหนือจากการมีระเบียบและมีการควบคุมแล้วยังต้องพยายามหาแรงจูงใจกระตุ้นให้ทำงานได้ผลผลิตมากขึ้น โดยการนำรายได้มาล่อใจ มีการจ้างงานเป็นชิ้นไม่จ้างตามเวลา (ธงชัย สมบูรณ์. 2549)

จากความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้นภายในสมาคมกรีฑาฯ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) เนื่องจากสหพันธ์กรีฑาฯ เป็นองค์กรที่ดูแลสมาคมกรีฑาทั่วโลก ทำหน้าที่ในการรวบรวมกฎข้อบังคับของกีฬาประเภทลู่และลาน (กีฬากลางแจ้งและกีฬาในร่ม) การวิ่งข้ามประเทศ การวิ่งบนถนนและการแข่งเดินในการแข่งขันทั้งของผู้ชาย ผู้หญิงและเยาวชนทำหน้าที่ปกครองดูแลจัดตั้งกฎเพื่อการแข่งขันกีฬารวมทั้งให้คำรับรองและเก็บรักษารายการบันทึกสถิติโลก เพื่อจัดการแข่งขันกรีฑาระดับโลกและการแข่งขันหลักอื่นๆ และรับผิดชอบเรื่องเทคนิคการแข่งขันกรีฑาในโอลิมปิกเกมส์ รวมทั้งจัดสร้างความร่วมมืออย่างมีมิตรภาพและความจงรักภักดีระหว่างสมาชิกทั้งหมดเพื่อผลประโยชน์ของนักกรีฑา ความสันติสุขและความเข้าใจระหว่างชาติ สร้างความน่าเชื่อในมาตรฐานไม่มีการเลือกปฏิบัติหรือมีอุปสรรคของการกรีฑาในเรื่องการแข่งขัน ศาสนา การเมืองอายุหรือเพศ ให้ความอุปถัมภ์เพื่อการพัฒนานักกรีฑาทั่วโลก ปัจจุบันสหพันธ์กรีฑาฯ มีสมาชิกถึง 200 ประเทศ และเป็นหนึ่งในองค์การกีฬาที่ใหญ่ที่สุดและได้รับความเชื่อถือมากที่สุดในโลกหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของสหพันธ์กรีฑาฯ ได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ส่วน (International Amateur Athletic Federation. 2000) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำสำหรับสหพันธ์กรีฑาฯนั้นมีการคัดเลือกผู้นำจากระบบประชาธิปไตยคือมีการเลือกตั้งจากสมาชิกที่อยู่ภายในสหพันธ์กรีฑาฯอำนาจและหน้าที่ในการสั่งการจะขึ้นอยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียว การปฏิบัติงานของผู้นำจะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ เมื่อ

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่ดีหรือปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ผู้นำจะต้องคอยสนับสนุนและให้กำลังใจเมื่อมีการปฏิบัติงานผิดพลาด เมื่อมีการประชุมผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ และการมีวิสัยทัศน์ใช่ว่าจะเก่งเพียงอย่างเดียว ฉลาดอย่างเดียวคงจะไม่ได้ แต่ต้องมีความเฉลียวด้วย เพราะวิสัยทัศน์นี้กว่าจะมีได้ ต้องประกอบไปด้วยประสบการณ์และการเรียนรู้ ประสบการณ์ใหม่ๆ จึงจะสร้างวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มองเห็นความจริงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การทำงานเป็นทีมหมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดีดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องเลือกทีมจากกลุ่มบุคคลที่มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อเข้าร่วมการทำงานทีม เช่น คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยเหลือทีมได้ในทันที มีการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน มีความสามารถทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงาน สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นต้น

3. การทำงานร่วมกับอาสาสมัครสหพันธ์กรีฑาฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่สนใจเข้าร่วมการดำเนินงานโดยการเข้ามาปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งในการเป็นอาสมัครนั้นจะไม่ได้รับสวัสดิการหรือผลตอบแทนใดๆ นอกจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน อาสาสมัครทุกคนที่เข้ามาทำงานที่สหพันธ์กรีฑาฯ จะต้องผ่านการคัดเลือกจากสหพันธ์กรีฑาฯ ตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวมาบูรณาการเข้ากับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมสำหรับสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ (Athletic Association of Thailand, Patron: His Majesty The King: AAT)

คำถามการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นเช่นไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร

2. แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) เป็นอย่างไร

3. รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมในการการบริหารจัดการบุคลากร ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

2.เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับภารกิจของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

2. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดการบริหารจัดการของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations :IAAF) โดยมีการบรูณาการแนวคิดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุยษย์โดยทั่วไปเข้ากันเพื่อเสนอรูปแบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับภารกิจของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ดังนี้

1.1 วิเคราะห์สภาพทั่วไป ข้อมูลพื้นฐานและโครงสร้างการบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยและศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการบูรณาการความรู้ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) 4)การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 5) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) และ 7) การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of The Employee)

1.2 ศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) ทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกับอาสาสมัคร

2. ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯ จำนวน 3คน ผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ จำนวน 5 คน และนักกรีฑาทีมชาติ จำนวน 5 คน

3. ขั้นตอนการวิจัย

3.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ รายงานและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดขอ 'IAAF และสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

3.2 เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือผู้บริหารของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้ฝึกสอนและนักกีฬากรีฑา จำนวน 13 คน

3.3 วิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มารวบรวมจัดเก็บให้เป็นระเบียบ หมวดหมู่ แล้วทำการวิเคราะห์และสรุปรวบรวมความหมายที่ได้จากการสังเกต การจดบันทึก การถอดเทปการสัมภาษณ์ และการสนทนา โดยประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของแพ็ตตัน (Michael Quinn Patton)

ก) นำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วจัดทำสรุปและอภิปรายผล

ข) การเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการนำผลที่ได้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย หมายถึง สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นองค์กรด้านกีฬาองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่พัฒนาการกรีฑาของชาติให้ก้าวไปสู่ระดับสากล เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision) ที่สมาคมกรีฑาฯ ได้กำหนดไว้คือ "การจัดการมาตรฐานวิทยาการก้าวไกล ภูมิภาคเข้มแข็ง สู่ความเป็นเลิศระดับโลก"

2. สหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) หมายถึง องค์กรที่ดูแลสมาคมกรีฑาทั่วโลก ทำหน้าที่ในการรวบรวมเอากฎข้อบังคับของกีฬาประเภทลู่และลาน (กีฬากลางแจ้งและกีฬาในร่ม) การวิ่งข้ามประเทศ การวิ่งบนถนนและการแข่งเดินในการแข่งขันทั้งของผู้ชาย ผู้หญิงและเยาวชน ทำหน้าที่ปกครองดูแลจัดตั้งกฎเพื่อการแข่งขันกีฬารวมทั้งให้คำรับรองและเก็บรักษารายการบันทึกสถิติโลก เพื่อจัดการแข่งขันกรีฑาระดับโลกและการแข่งขันหลักอื่นๆ และรับผิดชอบเรื่องเทคนิคการแข่งขันกรีฑาในโอลิมปิกเกมส์รวมทั้งจัดสร้างความร่วมมืออย่างมีมิตรภาพและความจงรักภักดีระหว่างสมาชิกทั้งหมดเพื่อผลประโยชน์ของนักกรีฑา

3. แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) หมายถึง แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกับอาสาสมัคร (International Amateur Athletic Federation. 2000)

3.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อำนาจในการนำอย่างมีเหตุและมีผล พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมายซึ่งประกอบด้วย 1) การใช้อำนาจเด็ดขาดโดยการสั่งการอย่างชัดเจนและตัดสินปัญหาได้อย่างแม่นยำ 2) การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ ผู้นำโดยทั่วไปเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความอดทนรวมไปถึงประสบการณ์ในการบังคับบัญชาคน หากการทำงานโดยเอาใจเขามาใส่ใจเราแล้วผลงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไป 3) การใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ เป็นลักษณะของการใช้อำนาจวิธีการหนึ่งซึ่งใช้กันอย่างมากมาย เพราะผู้บริหารที่เปิดใจกว้างย่อมได้รับการยอมรับของผู้ร่วมงานด้วยกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ และการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วม บางคนอาจจะบอกว่าการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วมถือเป็นประชาธิปไตยมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารเปิดใจกว้าง ผลผลิตที่ได้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดแต่จะต้องขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละคน ในทางทฤษฎีแล้ว 4) การใช้อำนาจให้เป็นประโยชน์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมรวมถึงลักษณะของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมนั้นๆ

3.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนทำงานร่วมกันโดยมีความพึงพอใจในการร่วมกันทำงาน สมาชิกทุกคนในทีมนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การทำงานร่วมกับอาสาสมัคร หมายถึง การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่อาสาเข้ามาทำในสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ ซึ่งในการเป็นอาสมัครนั้นจะไม่ได้รับสวัสดิการหรือผลตอบแทนใดๆ นอกจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน อาสาสมัครทุกคนที่เข้ามาทำงานที่สหพันธ์กรีฑาฯ จะต้องผ่านการคัดเลือกจากสหพันธ์กรีฑาฯ ตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

4. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (7ด้าน) หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์การฝึกอบและพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หมายถึง การวางแผนงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ รูปแบบการวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนกำลังคนและกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานโดยมีการมอบหมายงานให้บุคลากร การวิเคราะห์งาน จัดทำคำบรรยายลักษณะงานและ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะในการสั่งการ การมอบหมายงาน และเหมาะสมกับลักษณะคน การทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้เกิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด ซึ่งมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

4.2 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) หมายถึง กระบวนการชักจูงบุคลากร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน นักกีฬา ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ให้มาร่วมอยู่ในองค์กรสมาคมกรีฑาฯ เช่น ผู้ฝึกสอนการสรรหาพิจารณาจากการเป็นนักกีฬาที่ประสบความสำเร็จ คุณสมบัติเบื้องต้นผ่านการเป็นนักกีฬาทีมชาติและต้องพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบด้วย เพื่อเข้าสู่กระบวนการของสมาคมกรีฑาฯและระบบการทำงานของสมาคมกรีฑาฯ โดยมีรูปแบบของการสรรหาและคัดเลือกในตำแหน่งต่างๆทั้ง 2 แบบจาก การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) ในที่นี้หมายถึง สำหรับการพิจารณาคัดเลือกและสรรหา นักกีฬาได้มอบหมายให้ทีมงานออกไปสำรวจและค้นหาจากภายนอกเป็นหลัก การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Dimension) ในที่นี้หมายถึง การพิจารณาคุณสมบัติหรือความเหมาะสมในการคัดเลือก ผู้ฝึกสอน พิจารณาจากบุคคลภายในที่เคยเป็นนักกีฬามาก่อนและเคยปฏิบัติงานร่วมกับสมาคมกรีฑาฯ อยู่แล้ว

4.3 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) หมายถึง การให้สวัสดิการต่างๆ หรือค่าตอบแทนแก่ผู้ฝึกสอน/นักกีฬาเพื่อสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงาน เช่น การสร้างขวัญและกำลังใจโดยการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เพิ่ม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่ดี การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นต้น

4.4 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง และมีรูปแบบที่เสริมสร้างปรับเปลี่ยนผู้ฝึกสอนและนักกีฬาให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการทำงาน ร่วมทั้งที่สำคัญคือการฝึกอบรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของการ ส่งผู้ฝึกสอน และนักกีฬาไปต่างประเทศ

4.5 ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) หมายถึง รูปแบบการให้ความปลอดภัยแก่ ผู้ฝึกสอน/นักกีฬาในการปฏิบัติงาน และการดูแลสุขภาพ โดยเน้นสภาพความเป็นอยู่ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมการสร้างโปรแกรมที่ลดความตึงเครียด และข้อขัดแย้งจากการทำงานและรูปแบบการสร้างสิ่งแวดล้อมและเงื่อนไขต่างๆ ที่ส่งผลต่อความปลอดภัยของผู้ฝึกสอน นักกีฬา ที่ส่งผลต่อนักกีฬา เช่น การจัดปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับนักกีฬาในช่วงฝึกซ้อม มีการเฝ้าระวังการบาดเจ็บจากการใช้อุปกรณ์หรือเทคนิคจากการฝึกซ้อมความปลอดภัย ในกรณีเรื่องของค่ายพัก กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยต้องมีกฎระเบียบการ เข้า- ออก ซึ่งทางสมาคม

กรีฑาฯจะต้องป้องกันสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะกับร่างกายและจิตใจบุคลากร

4.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึง การประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างชัดเจนและประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วไปซึ่งเกณฑ์นี้ได้นำมาใช้กับสมาคมกรีฑาได้กำหนดไว้และผลการประเมินมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแรงจูงใจ ค่าตอบแทนที่จัดสรรให้บุคลากรจากเกณฑ์ปกติ

4.7 การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of The Employee) หมายถึง การพ้นจากสภาพจากการทำงานร่วมกันกับสมาคมกรีฑาฯ ของผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา เมื่อถึงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในชีวิตการทำงานของบุคลากร เช่น รูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์การกำหนดการพ้นสภาพจากงานที่สมาคมกรีฑานำมาใช้ คือ การลาออก เกษียณอายุ การปลดออก เป็นต้น โดยสมาคมมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพ้นสภาพของบุคลากรดังกล่าว

5. ผู้บริหารระดับสูงของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย หมายถึง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุด และแบ่งการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายต่างประเทศ ฝ่ายกิจการพิเศษ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยคณะกรรมการบริหาร จำนวน 19 คน โดยมีเลขาธิการสมาคมกรีฑาฯ เป็นผู้ควบคุมดูแลงาน ฝ่ายทะเบียน ปฏิคม เหรัญญิก การประชาสัมพันธ์ และรายงานการดำเนินงานต่างๆ แก่ฝ่ายบริหาร และแบ่งกลุ่มการทำงานย่อยออกเป็น 4 ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย คณะอนุกรรมการ 9 คน มีหน้าที่ควบคุมดูแล ผู้ฝึกสอน ฝ่ายจัดการแข่งขัน ผู้ตัดสิน ฝ่ายอบรมผู้ฝึกสอน และฝ่ายอบรมผู้ตัดสิน

6. ผู้ฝึกสอน หมายถึง ผู้ฝึกสอนกีฬากรีฑาของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เป็นผู้ที่มีหน้าที่สอน ฝึก ให้คำแนะนำเพื่อเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และการรู้และเข้าใจตนเองของนักกีฬา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือความสำเร็จในอนาคต ทำให้ผู้สอนจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านในหลายด้านนอกเหนือจากความรู้ด้านกีฬานั้นๆ อาทิ เช่น ด้านจิตวิทยา ด้านสังคมวิทยา ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านสรีระวิทยา ด้านโภชนาการ รวมถึงต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน

7. นักกีฬาประเภทลู่และลาน หมายถึง กรีฑาประเภทลู่ (Track) หมายถึงการวิ่งในลู่วิ่ง มีการจับเวลา แข่งขันครั้งเดียวก็ถือผลแพ้ชนะได้ มีการเสมอกัน คือเวลาเท่ากันอาจตัดสินด้วยภาพหรือจับสลากเพื่อหาผู้เข้าแข่งขันในรอบต่อไป ถ้ามีนักกีฬาสมัครเข้าแข่งขันมากคน ก็ใช้วิธีการคัดเลือกหลายๆ รอบ ในรอบชิงชนะเลิศนั้น เฉพาะอันดับที่ 1 อาจให้แข่งขันกันใหม่ก็ได้ หรือให้เป็นไปตามผลคือเสมอกัน จัดเป็นการแข่งขันในด้านความเร็ว และความอดทน

กรีฑาประเภทลาน (Field) หมายถึง กีฬาที่แข่งขันบนลานสนาม ไม่มีการจับเวลาในการแข่งขัน แต่จะมีการประลองเท่านั้น ไม่มีการเสมอกัน จัดเป็นการแข่งขันในด้านความไกล และความสูง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดการบริหารจัดการของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการวางแผนงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มอบหมายและแจกจ่ายงานให้กับทีมงาน การคาดคะเนเวลาที่ต้องใช้กับงานใดๆ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนดโดยการกำหนดกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้มอบหมายไว้ ดังเช่นที่ คาสซิโอ (สุนันทา เลาหนันท์. 2546: 86; อ้างอิงจาก Wayne F. Casio. 1995: 142) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อจัดให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว และ มอนดี้, โนอ์ และ พรีม็อกซ์ (Mondy, Noe; & Premeaux. 1999: GL-5) ได้ให้ความเห็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ นอกจากนั้น อำนวย แสงสว่าง (2544: 67) ได้อธิบายสรุปได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่าองค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของธุรกิจ และสามารถทำให้แต่ละบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้ามาร่วมงาน โดยมีวิธีการสรรหาและคัดเลือก ดังนี้

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544: 20-23) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาพอสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภทการกำหนดนโยบายการสรรหา (Recruitment Policy) มี 2 แนวทาง

1. การสรรหาจากภายนอก กระทำได้ด้วยรูปแบบการติดต่อสำนักงานจัดหางาน การประกาศรับสมัคร การติดต่อสถาบันการศึกษา การออกรับสมัครงานนอกสถานที่และการเปิดโอกาสให้มาสมัครงานที่องค์กรด้วยตนเอง

2. การสรรหาจากภายใน กระทำได้ด้วยรูปแบบการโอนย้ายภายใน (Transfer) และการเกลี่ยกำลังคน

กิ่งพร ทองใบ (2543: 287-288) ได้ให้ความหมายการคัดเลือกว่าการคัดเลือก (Selection) หมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อทำให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้น ได้แก่

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นตอน
2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน
3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก
4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน
5. การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติ
6. การตรวจสุขภาพ
7. การตัดสินใจคัดเลือก

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) การธำรงรักษาพนักงานมีคุณค่าเป็นพิเศษ ทำให้องค์การมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญจัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อยๆ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการสอนงานพนักงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน พนักงานที่มีทักษะในงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าพนักงานที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาน้อยมาก เพราะพนักงานจะมีความชำนาญมากกว่าพนักงานเข้าใหม่ องค์การจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีพนักงานที่รู้งานเป็นงานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ๆ ได้ ทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความติดขัดหยุดชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานรักงานที่ทำและรักองค์การ เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์การเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่าองค์การให้ความเป็นอยู่ที่ดีมีความอบอุ่นมั่นคงเป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่มาก โดยอาศัยพนักงานเก่าช่วยแนะนำกันมา (สมิต สัชฌุกร. 2550) ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย หิรัญโต (พรทิพา สุกใส. 2546: 161-165, อ้างอิงจาก อุทัย หิรัญโต. 2531) ได้กล่าวถึงขวัญและการบำรุงรักษาขวัญไว้ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี หลักการบำรุงรักษาขวัญไว้ดังนี้

ขวัญ หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมายของขวัญ แบ่งออกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ

(Group Morale) ขวัญทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นขวัญของบุคคลแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนขวัญของหมู่คณะต่ำที่นั่น ขวัญของบุคคลแต่ละคนก็ต่ำด้วยความสำคัญของ “ขวัญ” คือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน ช่วยเกื้อหนุนให้เจ้าหน้าที่อยู่ในระเบียบวินัย สร้างความสามัคคีต่อหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งยังช่วยจูงใจให้เจ้าหน้าที่องค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานในองค์กรได้ยาวนานขณะที่ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2547: 214-217) ได้กล่าวถึง ความหมายและปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน ไว้ดังนี้

ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย ค่าโบนัส ค่าเงินรางวัลพิเศษหรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสองสิ่งคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่ ค่างานเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ความอาวุโส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรประสบการณ์ ความสามารถ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ เช่น การเมืองในองค์กรและปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ระดับค่าจ้างทั่วไป ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ค่าครองชีพ องค์กรด้านแรงงานอิทธิพลของภาครัฐ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น เช่น วิทยาการสมัยใหม่หรือประสิทธิภาพการผลิต

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ตามแนวคิดสมัยใหม่ การฝึกอบรมย่อมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคล 3 ฝ่ายด้วยกันคือ องค์การ ตัวผู้รับการอบรมเอง และหน่วยงานฝึกอบรม การฝึกอบรมยังเป็นออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม ซึ่งระยะต่างๆ นั้นมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมด้วยกัน การฝึกอบรมทำให้เกิดการพัฒนาตามมา กล่าวคือ เมื่อมีการบรรจุพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานใหม่จำเป็นต้องต้องได้รับการพัฒนาให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากพนักงานเหล่านี้อาจจะมีความเหมาะสมไม่เพียงพอหรือมีนิสัยที่ไม่ดีติดตัวมาจากการทำงานในอดีต หรือแม้แต่พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วในองค์การเองก็ตาม จำเป็นต้องเพิ่มพูนความสามารถให้พนักงานสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งก็คือการใช้การพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรมมาเป็นตัวเปลี่ยนแปลงบุคคลนั่นเอง (พยอม วงศ์สารศรี. 2545: 165-168) โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดประสงค์สามประการดังต่อไปนี้ (Wexley; & Latham. 1991)

4.1 เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self – Awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนะที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

4.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

4.3.เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามรถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจำไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

5 ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงานปัจจุบัน มันดี้, โนว์ และเพอร์มาร์ซ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Mondy, Noe; & Premeaux. 1999: 8) กล่าวว่า สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม ซึ่งความปลอดภัยและสุขภาพนั้นมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าบุคคลมีร่างกายไม่แข็งแรง อ่อนแอ ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานใดๆ ให้ลุล่วงไปได้ ในทำนองเดียวกันถ้าภาวะจิตใจของบุคคลอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง มีทุกข์ทางใจก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้เช่นกัน นอกจากนั้นองค์การควรเพิ่มความปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้วยการหลีกเลี่ยงอันตรายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตามซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่างๆ

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างานโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกันได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังที่ พอตา บุตรสุทธิวงศ์ และปราชญา กล้าผจัญ (2550: 91-94) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ดีในการใช้จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันตั้งใจทำงาน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กับองค์กร
2. เตรียมบุคลากรไว้สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. นำผลที่ได้จากการประเมินไปเปรียบเทียบกับระดับเงินเดือนที่เขาได้รับอยู่มุ่งปรับปรุงให้บุคลากรได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ
4. เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น หากบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามหรือสูงกว่ามาตรฐาน จะทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานของงานสูงขึ้นได้เรื่อยๆ

5. เพื่อปรับปรุงระบบวิธีทำงานและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงาน ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้น ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการประเมินให้เป็นแนวทางและแบบแผนเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น ประเมินเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงไร ใครรับผิดชอบการประเมิน เกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ มีอะไรบ้าง

2. ผู้ประเมินเตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บประวัติเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรแต่ละคนเอาไว้

3. ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. นำผลการประเมินมาแจ้งให้บุคลากรทราบ เปิดโอกาสให้เขาซักถามทำความเข้าใจ

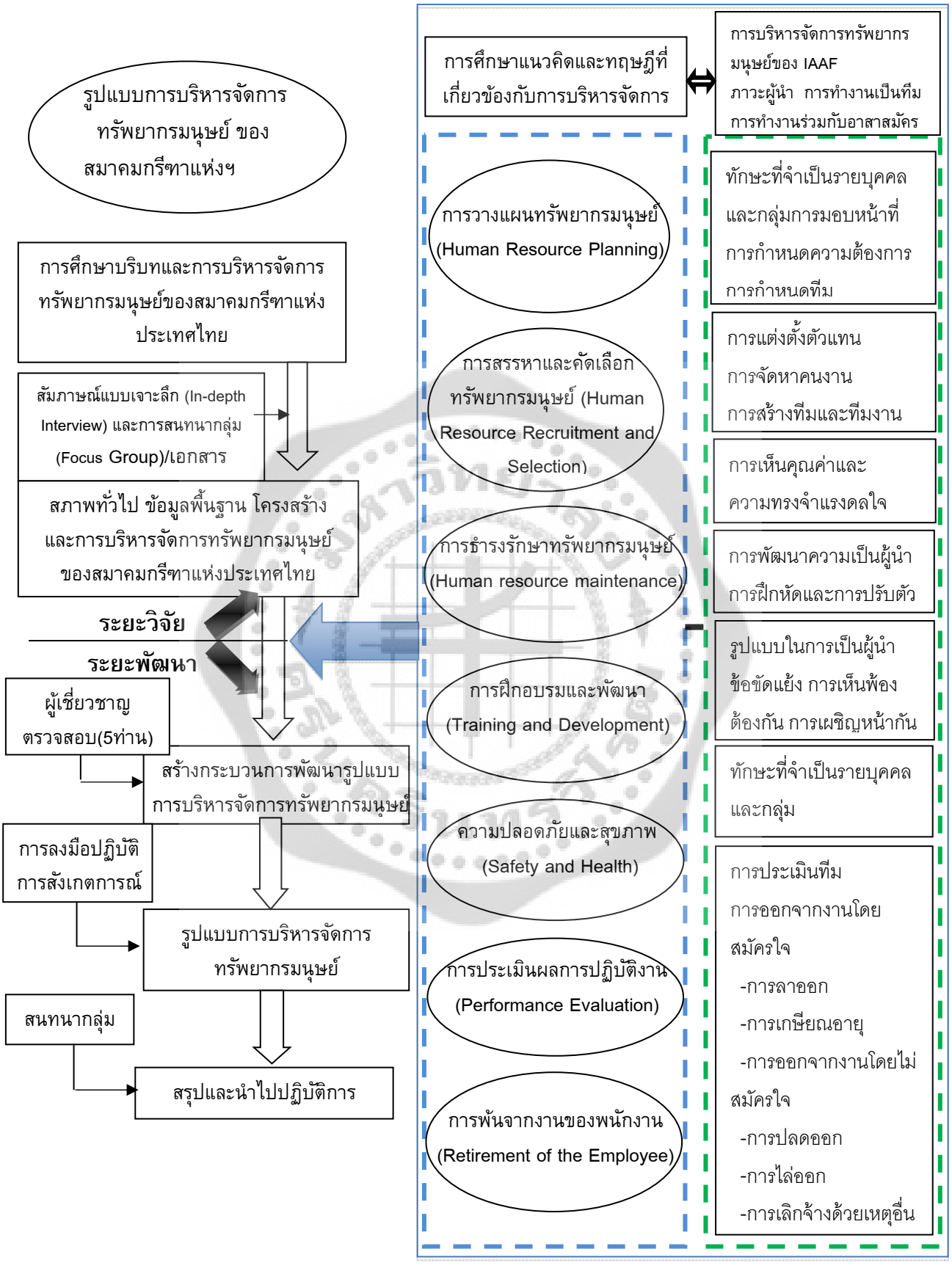
5. ใช้เกี่ยวกับการประเมิน พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทน

7. การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of The Employee) เมื่อบุคคลทำงานให้กับองค์การหรือหน่วยงานแล้ว สักช่วงเวลาหนึ่งพนักงานหรือบุคลากรที่ทำงานให้กับองค์การ ก็จะต้องพ้นจากองค์การไปในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ออกโดยสมัครใจของบุคคลเอง เช่น ลาออก
2. ออกเพราะองค์กรไม่มีเงินจ้าง
3. ออกตามวาระเมื่อครบสัญญาจ้าง
4. ออกเพราะมีความผิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ
5. ตาย

การลาออกพนักงานมีสิทธิที่จะลาออกจากงานเมื่อไรก็ได้ตามที่เขาต้องการ เมื่อคนงานลาออกองค์กรจะต้องตอบแทนผลประโยชน์ต่างๆ ให้กับคนงาน เช่น เงินค่าทดแทนในรูปบำเหน็จหรือบำนาญที่จะต้องจ่ายให้คนงาน องค์กรไม่ควรปล่อยให้คนงานลาออกโดยไม่ทราบสาเหตุ องค์กรจะต้องสนใจและหาเหตุผลว่าเพราะเหตุใดพนักงานจึงลาออก เพราะจะกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานในอนาคตสาเหตุของการลาออกมีหลายอย่างซึ่งองค์กรไม่อาจรู้ได้ทุกอย่างแต่ผลของการที่คนงานลาออกจะทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการรับพนักงานใหม่ การฝึกอบรมและอื่นๆ จนกว่าจะได้คนมาทำงานแทนโดยเฉพาะหากผู้ลาออกเป็นผู้มีความสามารถสูงก็จะมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์กรได้

จากแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำความรู้มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตาราง 1 สรุปแนวคิดที่นำมาบูรณาการในการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

กระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ IAAF	รูปแบบที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้
1.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) คำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Job Specification)	ลักษณะที่จำเป็นรายบุคคลและกลุ่ม การมอบหน้าที่ การกำหนดความต้องการ ลักษณะของทีม	รูปแบบการวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนกำลังคนและกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานโดยมีการมอบหมายงานให้บุคลากร การวิเคราะห์งานจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะในการสั่งการ การมอบหมายงาน และเหมาะสมกับลักษณะคน การทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้เกิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้อง
2.การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Dimension) การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative Dimension)	การแต่งตั้งตัว แทนการจัดหาคนงานการสร้างทีมและทีมงาน	รูปแบบของการสรรหาและคัดเลือกผู้ฝึกสอนและนักกรีฑาโดยมีการแต่งตั้งทีมงานหรือคณะกรรมเป็นผู้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกหรือใช้การคัดเลือกสรรหาโดยมีผู้แทนที่ทำหน้าที่คัดเลือกมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไปและกำหนดให้มีการพิจารณาคุณสมบัติหรือความเหมาะสมจากภายในมีการใช้เทคนิค (ผู้ฝึกสอนที่ช่วยปฏิบัติงานอยู่แล้วและเป็นนักกีฬาที่เก็บตัวฝึกซ้อม)และมีการค้นหาผู้ฝึกสอนและนักกีฬาจากภายนอกโดยมอบหมายให้ทีมงานออกไปสำรวจและค้นหาโดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติหรือวิธีการ

ตาราง 1 (ต่อ)

กระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ IAAF	รูปแบบที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้
		อื่นๆ เช่น การชักจูงบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ จากภายใน คือ นักกีฬา-ทีมชาติ-หัวหน้าทีม- ผู้ฝึกสอนภายนอก คือ ผู้ฝึกสอน/นักกีฬา-ภูมิภาค-ทีมชาติ-หัวหน้าทีม ใช้สองรูปแบบประสานกิจกรรมการสรรหาคัดเลือกทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรกลั่นกรองผู้ที่มีความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน
3.การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) - ขวัญของบุคลากร การให้ค่าตอบแทน การที่องค์กรให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร	การเห็นคุณค่าและความทรงจำแรงจูงใจ	รูปแบบการให้สวัสดิการต่างๆ แก่ ผู้ฝึกสอน/นักกีฬา เพื่อสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดี การชมเชยให้รางวัล ในด้านการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรคือค่าจ้างเงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล เงินชดเชย โบนัส การสร้างขวัญและกำลังใจโดยการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เพิ่ม การสร้างแรงจูงใจจากภายในเพื่อให้บุคลากร (ผู้ฝึกสอน/นักกีฬา)เห็นคุณค่าและเกิดแรงบันดาลใจทุ่มเททำงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

กระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ IAAF	รูปแบบที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้
4.การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) - องค์การ ตัวผู้รับการอบรมเองและหน่วยงานฝึกอบรม - การพัฒนา (Development) เน้นที่องค์การ เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมาย ขององค์การที่ สังกัดเสริมสร้างคุณภาพและความก้าวหน้าของบุคคล	การพัฒนาความเป็นผู้นำ การฝึกหัดและการปรับตัว	รูปแบบที่เสริมสร้างปรับเปลี่ยนผู้ฝึกสอนและนักกีฬาให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการทำงาน และที่สำคัญคือการฝึกอบรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของการ ส่งผู้ฝึกสอนและนักกีฬาไปต่างประเทศและวิธีการอื่นๆการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ (Employee)และทัศนคติให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้มากที่สุด ดังนั้นในการฝึกอบรมหลักสูตรของผู้นำที่ใช้ต้องก่อให้ เกิดการพัฒนาโดยการฝึกอบรมแบ่ง ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม
5.ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงานปัจจุบันทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม	รูปแบบในการเป็นผู้นำ ข้อขัดแย้ง การเห็นพ้องต้องกัน การเผชิญหน้ากัน เพื่อลดความตึงเครียดและการสร้างสุขภาพจิตที่ดี	รูปแบบการให้ความปลอดภัยแก่ผู้ฝึกสอน/นักกีฬาในการปฏิบัติงานและการดูแลสุขภาพ โดยเน้นสภาพความเป็นอยู่ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสังคม การสร้างโปรแกรมที่ลดความตึงเครียด และข้อขัดแย้งจากการทำงาน -การออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรมเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน - การให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

กระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ IAAF	รูปแบบที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้
6.การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) - กำหนดนโยบายการประเมินให้เป็นแนวทางและแบบแผนเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น ประเมินเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงไร ใครรับผิดชอบ ผู้ประเมินเตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บประวัติเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรแต่ละคนเอาไว้ - ประเมินเตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บประวัติเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรแต่ละคนเอาไว้ - นำผลการประเมินมาแจ้งให้บุคลากรทราบ เปิดโอกาสให้เขาซักถามทำความเข้าใจ - ใช้เกี่ยวกับการประเมินพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทน	ทักษะที่จำเป็นรายบุคคลและกลุ่ม	รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างชัดเจนและประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วไปซึ่งเกณฑ์นี้นำมาใช้ อาจการประเมินสมรรถนะเป็นรายบุคคลและกลุ่ม สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือเกณฑ์การประเมินอื่นๆ ที่สมาคมกรีฑาได้กำหนดไว้และผลการประเมินมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแรงจูงใจ ค่าตอบแทนที่จัดสรรให้บุคลากรจากเกณฑ์ ปกติ
7.การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of The Employee) - สาเหตุที่มาจากองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เหตุมาจากเหตุผลส่วนตัวพนักงาน เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัวการศึกษาต่อ	การออกจากงานโดยสมัครใจ -การลาออก -การเกษียณอายุ การออกจากงานโดยไม่สมัครใจ -การปลดออก -การไล่ออก -การเลิกจ้างด้วยเหตุอื่นๆ	รูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์การกำหนดการพ้นสภาพจากงานที่สมาคมกรีฑานำมาใช้ คือรูปแบบที่ใช้เกณฑ์ในการกำหนดการพ้นสภาพ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ การปลดออก ที่สมาคมนำมาใช้ในการพิจารณาหรือวางหลักเกณฑ์และมีการประกาศให้บุคลากรรับทราบ

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพื่อทำงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงข้อมูลและทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนงานวิจัย ซึ่งมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF)
   - 1.1 ประวัติความเป็นของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ
   - 1.2 บทบาทและข้อตกลงของสมาชิกสหพันธ์กรีฑานานาชาติ
   - 1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
   - 2.1 ความเป็นมาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
   - 2.2 ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
   - 2.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
   - 2.4 กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
   - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
   - 3.2 ประเภทและองค์ประกอบของรูปแบบ
   - 3.3 การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ
4. การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
   - 4.1 ประวัติสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
   - 4.2 บทบาทหน้าที่ โครงสร้าง
   - 4.3 แผนยุทธศาสตร์ของสมาคมกรีฑา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 5.1 งานวิจัยในต่างประเทศ
   - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

1.แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF)

ประวัติความเป็นมาของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ

สหพันธ์กรีฑาฯ เป็นองค์กรที่ดูแลสมาคมกรีฑาทั่วโลก ทำหน้าที่ในการรวบรวมกฎข้อบังคับของกีฬาประเภทลู่และลาน (กีฬากลางแจ้งและกีฬาในร่ม) การวิ่งข้ามประเทศ การวิ่งบนถนนและการแข่งเดินในการแข่งขันทั้งของผู้ชาย ผู้หญิงและเยาวชน ทำหน้าที่ปกครองดูแลจัดตั้งกฎ

เพื่อการแข่งขันกีฬารวมทั้งให้คำปรึกษาและเก็บรักษารายการบันทึกสถิติโลก เพื่อจัดการแข่งขันกรีฑาระดับโลกและการแข่งขันหลักอื่นๆ ร่วมทั้งรับผิดชอบเรื่องเทคนิคการแข่งขันกรีฑาในโอลิมปิกเกมส์รวมทั้งจัดสร้างความร่วมมืออย่างมีมิตรภาพและความจงรักภักดีระหว่างสมาชิกทั้งหมดเพื่อผลประโยชน์ของนักกรีฑา ความสันติสุขและความเข้าใจระหว่างชาติ สร้างความน่าเชื่อในมาตรฐานไม่มีการเลือกปฏิบัติหรือมีอุปสรรคของการกรีฑาในเรื่องการแข่งขัน ศาสนา การเมืองอายุหรือเพศให้ความอุปถัมภ์เพื่อการพัฒนานักกรีฑาทั่วโลก

ปัจจุบันสหพันธ์กรีฑาฯ มีสมาชิกถึง 200 ประเทศ และเป็นหนึ่งในองค์การกีฬาที่ใหญ่ที่สุดและได้รับความเชื่อถือมากที่สุดในโลกในปี ค.ศ. 1800 ทางสหพันธ์กรีฑาฯ มีความต้องการที่จะรณรงค์การออกกำลังไปยังทั่วโลก จึงทำให้หลายๆ ประเทศเกิดการตื่นตัวในการเล่นกีฬาทุกประเภท ซึ่งกีฬาประเภทการวิ่งนั้นมีนั้นมีผู้ให้ความสนใจเนื่องจากเป็นกีฬาที่สามารถฝึกฝนได้ง่ายและสามารถเล่นได้ด้วยตัวเองจึงทำให้ได้รับความนิยมไปทั่วโลกและในไม่ช้าได้กลายเป็นองค์ประกอบของการออกกำลังกายในระบบการศึกษาแห่งชาติ และได้รับความนิยมทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย โรงเรียน หรือองค์กรทางด้านการทหารและสโมสรเอกชนต่างๆ

วันที่ 17 กรกฎาคม ค.ศ. 1912 ได้มีการประชุมครั้งแรกร่วมกันในระดับนานาชาติ ซึ่งมีตัวแทนจาก 17 ชาติเข้าร่วมประชุม ณ กรุงสต็อคโฮล์มประเทศสวีเดน เพื่อเจรจาเรื่องความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการเข้าร่วมเป็นสหพันธ์นานาชาติ และให้ทุกองค์กรหรือทุกหน่วยงานที่เข้าร่วมปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับ โดยให้ทำการเก็บรักษาสถิติทุกครั้งที่ทำการแข่งขันกรีฑาพร้อมทั้งมีการลงทะเบียนรับรองความถูกต้องจากทางสหพันธ์ฯหนึ่งปีต่อมาได้มีการประชุมสภาครั้งที่สอง โดยจัดขึ้นที่กรุงเบอร์ลินประเทศเยอรมันในการประชุมครั้งได้มีการยอมรับข้อตกลงต่าง ๆ ของทางสหพันธ์กรีฑาฯ ในการประชุมครั้งนี้ได้มีสมาชิกร่วมประชุมด้วยทั้งหมด 34 ชาติ ซึ่งมีเจซิกฟริดได้รับเลือกเป็นประธานและคริสเตียน เฮลสตอม (ชาวสวีเดน) ได้รับเลือกเป็นเลขานุการและเหรัญญิก หลังจากนั้นสหพันธ์กรีฑาฯ ก็ได้มีการก่อตั้งอย่างเสร็จสมบูรณ์ในปี ค.ศ. 1914 และมีการประชุมครั้งที่สามตามมาที่เมืองลีอองประเทศฝรั่งเศส โดยมีชาติตัวแทนเข้าร่วมประชุมจากการประชุมครั้งแรกในปี ค.ศ.1912 เข้าร่วมประชุมด้วย ประกอบด้วย ออสเตรเรียออสเตรียเบลเยี่ยมแคนนาดา ชิลี เดนมาร์ก อียิปต์ ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน กรีซ ฮังการี นอร์เวย์รัฐเซียสวีเดน สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกาในการประชุมสภาครั้งที่สามที่เมืองลีอองประเทศฝรั่งเศสนั้นทางสหพันธ์กรีฑาฯ ได้ออกกฎทางเทคนิคสำหรับการแข่งขันนานาชาติและเริ่มทำบันทึกรายการอย่างเป็นทางการที่ได้รับรับรองโดยสมาชิกของสหพันธ์กรีฑาฯ อย่างเป็นทางการ

บทบาทและข้อตกลงของสมาชิกสหพันธ์ประกอบด้วย

1. บทบาทเกี่ยวกับการปกครองดูแลเพื่อรับผิดชอบการกรีฑาทุกชนิด ในประเทศนั้นๆ โดย

- ส่งเสริมการกรีฑาและพัฒนาวัฒนธรรมของการกรีฑา

- เพื่อจัดให้มีโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมเพื่อทำหน้าที่ของสหพันธ์และการกีฬาและการบริการ

- เพื่อรักษาบันทึกสถิติแห่งชาติอย่างเป็นทางการ

- เพื่อจัดการกับพฤติกรรมของนักกรีฑาที่ละเมิดกฎของสหพันธ์

- เพื่อกำหนดบทลงโทษความรับผิดชอบของการกรีฑาทุกประเภท

2. บทบาทในการจัดหาแหล่งทรัพยากร โดยทำหน้าที่

- เพื่อให้ได้มาซึ่งบริหารจัดการการเงิน มนุษย์และทรัพยากรทางเทคนิคเพื่อการปฏิบัติงานของสหพันธ์

- เพื่อตั้งงบประมาณและการบันทึกทางด้านการเงิน

- เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย

- เพื่อจัดให้มีการตรวจสอบหลักฐานทางการเงิน

3. บทบาททางด้านการสื่อสาร โดยทำหน้าที่

- เพื่อรักษาความสำพันธ์อันดีและการจัดหาข้อมูลที่เหมาะสมกับนักกรีฑา และสมาชิกคนอื่นๆ ในสหพันธ์

- เพื่อรักษาความสำพันธ์อันดีกับหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบกับกีฬาและองค์กรอื่นๆ ที่มีความสนใจในเรื่องกรีฑาหรืออาจช่วยงานของสหพันธ์ได้

- เพื่อรักษาความสำพันธ์อันดีกับสื่อเพื่อค้ำประกันการส่งเสริมกีฬาและกิจกรรมต่างๆ ของสหพันธ์

4. บทบาทในเกี่ยวกับการแข่งขัน โดยทำหน้าที่

- เพื่อส่งเสริมการพัฒนารายการต่างๆ ของการแข่งขันรวมทั้งการชิงชนะเลิศในระดับชาติ

- เพื่อเลือกและจัดทีม เพื่อมีส่วนร่วมในการแข่งขันในระดับนานา ชาติ

- เพื่อจัดทำปฏิทินการแข่งขันกรีฑาแห่งชาติ

- เพื่อจัดให้มีบทลงโทษเพื่อการแข่งขันรวมทั้งการแข่งขันที่จัดโดยฝ่ายอื่นๆ

5. บทบาทในการอำนวยการ โดยทำหน้าที่ เพื่อรับประกันว่าสถานที่ๆ ใช้ที่ทำการแข่งขันและอุปกรณ์มีคุณสมบัติตรงตามกฎข้อบังคับแห่งชาติและนานาชาติ และเพื่อรับประกันคุณภาพของการวัดและความถูกต้องของเส้นทางถนนที่ใช้สำหรับวิ่งแข่งและการแข่งเดินต่างๆ

6. บทบาทในฐานะเป็นเจ้าหน้าที่และผู้ฝึก โดยทำหน้าที่

- เพื่อดูแลจัดหาคน ฝึกอบรม การออกใบรับรอง การเลิกจ้างและการควบคุมเจ้าหน้าที่ทางการกรีฑาและผู้ฝึกสอนต้องปฏิบัติตามรายการและกิจกรรมของแต่ละประเภทกีฬา

7. บทบาทเกี่ยวกับการดูแลทางด้านวิทยาศาสตร์และการแพทย์ โดยทำหน้าที่

- เพื่อวางแผนและให้ความร่วมมือเพื่อทำให้การบริการทางการแพทย์ของการกีฬาเข้าถึงนักกีฬา

- เพื่อวางแผนและให้ความร่วมมือเพื่อทำให้การบริการทางวิทยาศาสตร์เข้าถึงผู้ฝึกสอนและนักกรีฑา

- เพื่อค้ำประกันว่าการควบคุมการใช้ยากระตุ้นได้รับการดูแลเพื่อให้เป็นไปตามกฎของไอเอเอเอฟ และสอดคล้อง

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ

จากกระบวนการประวัติความเป็นมาของสหพันธ์กรีฑานานาชาติที่กล่าวมาข้างต้นทั้งนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของแนวคิดการบริหารจัดการสหพันธ์กรีฑานานาชาติ 3 ประเด็นใหญ่ ประกอบด้วย การพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การทำงานกับอาสาสมัคร ดังมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

1. การพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จะประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ รูปแบบในการเป็นผู้นำ ทักษะที่จำเป็นรายบุคคลและกลุ่ม

รูปแบบการเป็นผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ สหพันธ์กรีฑานานาชาติให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในเนื้อหาสามารถใช้วิธีที่ปฏิบัติได้และคำนึงความเป็นผู้นำในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของธรรมนูญ ได้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำจะช่วยในการทำงาน และการแข่งขันต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจาก ภาวะผู้นำมีความสำคัญสามารถนำมาช่วยในการบริหารจัดการแข่งขันและเรื่องของวางแผนต่างๆเพื่อทำงานให้เสร็จเรียบร้อย มองว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจริงๆ แล้วต้องมีการกำหนดแเป็นหลักสูตรที่ชัดเจน ภาวะผู้นำมองว่าผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเป็นแบบนี้ ความมั่นคง ซื่อสัตย์ ความรู้ กระตือรือร้น มีความอดทน แบบนี้จะทำให้ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตามความรู้และทักษะที่ช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำจะต้องค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่บางคนก็เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ คนส่วนใหญ่รวมทั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำอยู่แล้ว ถ้ามีแรงจูงในที่ได้ผลดีมากพอก็สามารถพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำได้ สิ่งที่สามารถทำได้โดยการศึกษาหลักการที่เป็นรากฐานและการฝึกฝนให้กระทำในสิ่งจะทำให้เป็นผู้นำที่ดี แนะนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ส่วนตน เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำอย่างประสิทธิผล จำเป็นต้องศึกษาบุคลิกลักษณะหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่ดี เช่น การตัดสินใจ การมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และการมีแรงกระตุ้นและการพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติเหล่านั้นโดยการฝึกฝนอย่างแน่วแน่ รอบคอบ ตั้งเป้าหมายที่ถูกต้องโดยการกระทำ

ด้านแนวคิดของ เรดดิน (William J. Reddin. 1967) เกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้นจะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน เช่น ผู้นำแบบเข้มแข็ง บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลาสถานการณ์สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

ดังนั้นแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของสหพันธ์กรีฑานานาชาติมองว่าการสร้างแบบจำลองที่ชัดเจนของภาวะผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย ความมั่นคงและความซื่อสัตย์ให้ตนเองปฏิบัติตาม ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการสื่อสารและทักษะการสื่อสาร สร้างสามัญสำนึกในการให้คุณค่าและตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จ และเพื่อสร้างความเชื่อให้คนอื่น ๆและสร้างวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรที่มีมาตรฐานสูงเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ พัฒนาบรรยากาศของความมีศรัทธาเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนทำงานออกมาได้ดี การใฝ่หาความสมบูรณ์แบบ รวมทั้งการเคารพตนเองและการแสดงบทบาทอย่างสมบูรณ์ในการทำตามเป้าหมายขององค์กรโดยรวมแยกแยะว่าอะไรเป็นแรงกระตุ้นให้แต่ละคนทำงานสิ่งกระตุ้นที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าประสงค์และมาตรฐาน ให้ความสำคัญต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น กำหนดความรับผิดชอบและโครงสร้างให้ชัดเจนเพื่อยกระดับความพยายามให้สูงขึ้นไม่ใช่เพื่อให้กลายเป็นอุปสรรค์เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้รับกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเช่น สหพันธ์ซึ่งคนเรามีตัวเลือกไม่ว่ามันเกี่ยวข้องโดยตรงกับเราหรือไม่พลังที่จะนำมาจากคนที่เคยเป็นผู้นำมาก่อนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเห็นชอบ ความคาดหมายและ การมอบหมายงาน

ด้านวิสัยทัศน์ ลักษณะที่ชัดเจนของความเป็นผู้นำ คือ มีทัศนคติในการมองความจริงมีความเชื่อถือและมีอนาคตที่น่าชื่นชมขององค์กรซึ่งจะต้องดีกว่าปัจจุบันรวมทั้งสิ่งที่องค์กรจะต้องทำสำเร็จผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญในการแยกแยะและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร เหนือสิ่งอื่นใดนั้นผู้นำต้องเน้นความสำคัญของอนาคต ว่าจะเป็นรูปแบบใดและกระตุ้นให้ทุกคนทำงานโดยมุ่งไปยังความสำเร็จในอนาคตองค์กรที่ปราศจาก วิสัยทัศน์สิ่งที่พัฒนาได้คือความขัดแย้งและสูญเสียทรัพยากรแต่อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ที่ผ่านการสื่อสารอย่างเหมาะสมจะจุดประกายให้เกิดการยกระดับองค์กรกระตุ้นให้พนักงานลูกจ้างและอาสาสมัครมี พลังและได้ใจมหาชนองค์กรที่มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ดูเหมือนจะเปลี่ยนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้โดย ไม่ต้องสงสัย

ด้านรูปแบบในการเป็นผู้นำ ในอดีตคนในองค์กรกีฬาอาจยอมรับว่ามันเป็นบทบาทของผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในโลกยุคสมัยใหม่มนุษย์แสดงวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น โดยเฉพาะอาสาสมัครที่มีทางเลือกในการทำกิจกรรมและความสงสัยของทุกคน เรื่องนี้ไม่จำเป็นต้องเห็นเป็นเรื่องท้าทายในตำแหน่งของท่านแต่ให้ถือเป็นสิ่งน่ารู้ที่ดีต่อสุขภาพ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรจะต้องศึกษาอย่างใกล้ชิดในรูปแบบของผู้นำที่บุคลากรจะนำมาใช้ในการทำงานในชีวิตประจำวัน กล่าวอย่างง่ายๆ มีลักษณะที่โดดเด่น คือ ผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ / ผู้สั่งการ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาตัดสินว่าจะต้องทำอะไรและบอกทุกคนว่าจะต้องทำ ผู้นำแบบประชาธิปไตยผู้นำเกี่ยวข้องกับทุกคนในการตัดสินใจว่าควรทะอย่างไร ผู้นำแบบมีส่วนร่วม/ผู้ส่งเสริมผู้นำเสนอคำแนะนำกับทุกคนว่าอะไรจำเป็นต้องทำเพื่อว่าทุกคนจะได้ปฏิบัติตามบทบาทที่จัดให้กับตนเอง ผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำปล่อยให้กลุ่มสมาชิกตัดสินใจว่าอะไรควรทำและจะใช้ทักษะอย่างไรด้วยตนเองท่านอาจคิดว่ารูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด คือ รูปแบบที่ใช้ได้ดีดับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ตรงกับบุคลิกภาพของท่าน ลักษณะของคนแต่ละคนในกลุ่มและเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น อย่างไรก็ตามไม่มีสูตรตายตัวอย่างใดอย่างหนึ่งในการเป็นผู้นำที่สามารถนำมาใช้ได้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ดังนั้น

รูปแบบทที่วิเคราะห์ความเป็นผู้นำอาจนำเสนอกรอบกว้างๆ เพื่อตรวจสอบการเป็นผู้นำซึ่งก็เป็นการแบ่งอย่างง่ายๆ และความไม่แม่นยำนัก

ด้านทักษะที่จำเป็นรายบุคคลและกลุ่ม วิธีที่ใช้ได้และมีประโยชน์อาจได้รับการพิจารณาในหลายสถานการณ์ในที่ทำงานของท่านและหน้าที่การงานที่ท่านต้องปฏิบัติถ้ากลุ่มที่ท่านนำอยู่ปฏิบัติงานอย่างได้ผลดีในแต่ละสถานการณ์มีความต้องการที่ต้องสมดุลกัน รูปแบบจำลองนี้อธิบายได้เป็นวงกลมที่เหลื่อมกันอยู่ดังนี้

เพื่อปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จถ้ากลุ่มไม่ทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จก็จะเสื่อมเสียหรือผิดหวัง ผู้นำจะต้องค้ำประกันว่าเกณฑ์ของความสำเร็จมีความสำคัญต่อบุคคลและกองกำลังที่เกี่ยวข้อง (อาสาสมัคร เพื่อนร่วมงาน ผู้เล่น) สำหรับตัวบุคคลทุกคน ความจำเป็นของบุคคลทรัพย์สินอย่างหนึ่งที่ผู้นำทุกคนต้องมีคือผู้ติดตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้นำประสบความสำเร็จตามลำพังคนเดียวไม่ได้จำเป็นต้องมีผู้สนับสนุนและผู้รับมอบงานไปทำให้เพื่อแบ่งปันวิสัยทัศน์และทักษะการทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นผู้นำจะต้องสามารถกระตุ้น เช่น การทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลอื่นๆ ซึ่งหมายความว่าจะต้องรู้วิธีว่าทำอย่างไรเพื่อจะให้คนที่รอคอยความหวังพอใจ ความจำเป็นและเป้าหมายของแต่ละคนที่ประกอบกันเป็นกลุ่มและยังหมายถึงการแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับทักษะโดยรวมเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนรู้ความรับผิดชอบเฉพาะและจัดให้มีผลตอบกลับในการปฏิบัติงานของแต่ละคน ความจำเป็นของกลุ่ม-สิ่งเหล่านี้รวมทั้งอาคาร การประสานงานและการรักษากลุ่มเพื่อว่างานจะประสบความสำเร็จ กลุ่มควรจะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีมผู้นำจำเป็นต้องดำเนินการต่อความขัดแย้งใดๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้ช่วยเหลือหรือเลิกล้มเป้าหมายรวมและทักษะการทำงานสู่เป้าประสงค์คงจะต้องมีความ เครียดระหว่างขอบเขตเหล่านี้เพื่อจะให้ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงในฐานะผู้นำจะต้องระวังความจำเป็นของทุกบุคคลทั้งสามแบบและทำให้ผสมกลมกลืนกันไปได้ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะความเป็นผู้นำที่มีมาแต่เดิมหรือรูปแบบของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปการปรับตัวของท่านต่อสถานการณ์จะได้ผลดีที่เกิดขึ้นขณะที่นำหลักการมาใช้ตามวิธีการเป็นผู้นำที่ดีตามที่แสดงไว้ข้างต้น

สรุป ภาวะผู้นำ จะแบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ วิสัยทัศน์ รูปแบบในการเป็นผู้นำ ทักษะที่จำเป็นรายบุคคลและกลุ่ม จะเห็นได้ว่าส่วนสำคัญของภาวะผู้นำจะช่วยส่งเสริมกระตุ้นในการทำงาน และการแข่งขันกรีฑาต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำมีความสำคัญสามารถนำมาช่วยในการบริหารจัดการแข่งขันและเรื่องของวางแผนการทำงานของสหพันธ์กรีฑาต่างๆเพื่อทำงานให้เสร็จเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ จึงมองว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ในการทำงาน เช่น ด้านของวิสัยทัศน์ ลักษณะที่ชัดเจนของความเป็นผู้นำจะต้องมีทัศนคติในการมองความจริง มีความเชื่อถือและมีอนาคตที่น่าชื่นชมขององค์กร รวมทั้งสิ่งที่องค์กรจะต้องทำให้สำเร็จ ผู้นำต้องมองเรื่องวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร เหนือสิ่งอื่นใดนั้นผู้นำต้องเน้นความสำคัญของอนาคตขององค์กร รวมทั้งรูปแบบของผู้นำที่บุคลากรจะนำมาใช้ในการทำงานในชีวิตประจำวัน จะต้องมีลักษณะที่โดดเด่น คือ รูปแบบผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบมีส่วนร่วม/ผู้ส่งเสริม ผู้นำเสนอคำแนะนำกับทุกคนว่าอะไรจำเป็นต้องทำ

เพื่อว่าทุกคนจะได้ปฏิบัติตามบทบาทที่จัดให้กับตนเอง และพัฒนาบุคลากรของสหพันธ์กรีฑานานาให้เป็นรูปแบบมีระบบในการทำงาน สิ่งสำคัญผู้นำจะต้องสามารถกระตุ้นด้านทักษะที่จำเป็นรายบุคคลและกลุ่ม ของการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลอื่นๆซึ่งจะต้องรู้วิธีว่าทำอย่างไรเพื่อจะให้คนที่รอคอยความหวังพอใจ ความจำเป็นและเป้าหมายของแต่ละคนที่ประกอบกันเป็นกลุ่มและการแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับทักษะโดยรวมเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนรู้ความรับผิดชอบเฉพาะของงานความจำเป็นของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้รวมทั้งการประสานงานและการรักษากลุ่มเพื่อว่างานจะประสบความสำเร็จ

2. การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ลักษณะของทีม การสร้างทีมและทีมงาน แรงจูงใจ การแต่งตั้งตัวแทน การประเมินทีม การทำงานเป็นทีมจาการทบทวนแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ พบว่า สหพันธ์กรีฑาแบ่งการทำงานเป็นทีมออกเป็น 5 ขั้นตอน

ในทางการกีฬามีแนวโน้มที่จะใช้คำว่าทีมเพียงเพื่ออ้างถึงผู้เล่นหรือเกม อย่างไรก็ตามทีมมีอยู่จริงในทุกองค์กรส่วนใหญ่เพื่อให้โครงสร้างในการทำงานและกิจกรรม พนักงานในสำนักงานคณะกรรมหรือกลุ่มโครงงานสามารถทำงานรวมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีมทำให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียวหรือกลุ่มที่ต่างคนต่างทำงาน ในทางตรงกันข้ามทีมที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพก็เพราะว่ามี ความหลากหลายและความต้องการคุณภาพในการทำงานกับสหพันธ์กรีฑาแห่งชาติหมายความว่าไม่มีทางที่การทำงานคนเดียวจะดำเนินการให้สหพันธ์ทำตามมาตรฐานของตนเองได้ การพัฒนาและการจัดการทีม คือ บทสรุปของปัญหานี้และดังนั้นเป็นการท้าทายต่อผู้นำสหพันธ์กรีฑา

2.1 ลักษณะของทีมคือ ทีมแข็งแกร่งกว่ากลุ่มทีมเป็นมากกว่าการรวมคนแต่ละคนที่มีทักษะบางอย่างมารวมกัน ความแตกต่างระหว่าทีมและกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของจิตใจเป็นพฤติกรรมและวิธีการทำงานโดยร่วมมือกับคนอื่นซึ่งมักเรียกว่าการทำงานเป็นทีม ในทางการกีฬาทีมที่ไม่ค่อยมีจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมก็แค่คนแต่ละคนที่มาอยู่รวมกันโดยหวังว่าจะประสบความสำเร็จสมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพมักมีบทบาทแตกต่างกันที่เชื่อมโยงกับงานของทีม แต่มีการแบ่งปันวัตถุประสงค์และเห็นภาพใหญ่ของทีมที่ต้องประสบความสำเร็จทั้งทีมเข้าใจและให้คุณค่า ของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สนับสนุนกัน แบ่งปันข้อมูลความรับผิดชอบงาน การเห็นคุณค่าและการให้รางวัลซึ่งกันและกัน ด้วยการรวมคนซึ่งมีประสบการณ์และความคิดเห็นที่แตกต่างกันทีมมีศักยภาพที่จะส่งผลอย่างมากต่อผู้ที่ทำงานคนเดียวตามลำพังมีบทสรุปที่สร้างสรรค์ การตัดสินใจที่ดีกว่าและการเพิ่มผลผลิตยิ่งกว่านั้นการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จนำไปสู่การพัฒนาทักษะให้กับสมาชิกทั้งหมดในทีมและการขยายการพัฒนาออกไปสู่องค์กรทั้งหมด

ในเนื้อหาของสหพันธ์การพัฒนาทีมของพนักงานที่รับค่าจ้างและ/หรืออาสาสมัครที่ทำงานวันต่อวันและโครงการพิเศษที่จำเป็นคือการเข้าถึงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสมบูรณ์ด้วยผลประโยชน์ขององค์กรทั้งในระยะยาวและระยะสั้น จุดประสงค์ คือการสร้างกลุ่มที่มีอยู่ให้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแต่ไม่ใช่กลุ่มหรือเพื่อสร้างทีมนั่นเอง อย่างไรก็ตามการสร้างทีมและทีมงานไม่ใช่

อะไรที่ทำได้เร็ว หรือไร้ผลต่อสหพันธ์ใช้เวลาและจะต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ และการมอบหมายงานที่จะเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้นำและสมาชิกของทีมยิ่งกว่านั้น ทีมที่ประสบความสำเร็จจะต้องการระดับของความเป็นอิสระซึ่งหมายความว่าผู้นำเลิกใช้โครงสร้างของการควบคุมและบังคับซึ่งใช้ได้ดีในอดีตที่จริงแล้ว “ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบมีส่วนร่วม/สนับสนุน” ตามปกติแล้วจะเข้าถึงความต้องการของแต่ละคนหรือกลุ่มและทักษะการทำงานเป็นกลุ่มอันเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของผู้นำองค์กรตามธรรมชาติ เช่น มีนักวางแผนกลยุทธ์ทางการทหารผู้ได้รับการยกย่องมาก ผู้มีชีวิตมากว่า 2,600 ปีมาแล้ว บรรยายลักษณะกองทัพที่ประสบความสำเร็จว่าเป็น “องค์กรตามธรรมชาติ หมายความว่ามีการแบ่งปันลักษณะพื้นฐานทั้งสามคือเพื่อรับใช้จุดประสงค์ที่แยกแยะแล้ว ค้นหาความเฉลียวฉลาดอันเป็นพื้นฐานของการพิจารณาตัดสินใจลงมือปฏิบัติ ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว การปรับใช้และการปล่อยให้ไหลไปตามอุปสรรคและความท้าทายที่เกิดขึ้นและมักค้นหาวิธีที่ได้ผลดีที่สุดนักทฤษฎีการจัดการได้บันทึกความคล้ายคลึงระหว่างองค์กรตามธรรมชาติของซันซู่และทีมชั่วคราวในโครงการของธุรกิจสมัยใหม่ทีมเหล่านี้นำทรัพยากรมนุษย์และวัตถุดิบมารวมกันเพื่อทำงานให้สำเร็จโดยแยกแยะชุดของวัตถุประสงค์และเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์แล้วก็จะเลิกใช้งานซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลทำให้ได้ผลดีขึ้นโดยรับประกันว่ามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างและบริหารการตัดสินใจอย่างที่ได้รับข้อมูล ให้ข้อมูลตนเองตามความต้องการที่แสดงในวัตถุประสงค์ และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหนทางที่สิ่งต่าง ๆ ได้กระทำไปแล้วจะถูกลดลง แบบลองซันซู่เพื่อการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพอาจมาจากการบริหารหนังสือพิมพ์ ในปัจจุบันลักษณะในท่ามกลางความร่วมมือกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จที่มีอยู่ปัจจุบัน

2.2 การสร้างทีมและทีมงาน ไม่ได้เพิ่งเกิดมีขึ้นแต่ละทีมคือระบบความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและมีพลังขับเคลื่อนความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยพื้นฐานของความชำนาญด้วยเวลายาวนานพร้อมกับความตั้งใจและแรงกระตุ้นการเป็นผู้แทนกลุ่มและการบริหารความขัดแย้ง การสร้างทีมที่ประสบความสำเร็จเริ่มที่ผู้นำทีม บทบาทนี้เป็นบทบาที่สำคัญโดยเฉพาะการในตอนนี้เริ่มต้น ผู้นำจะต้องเห็นความสำคัญและทำให้ความจำเป็นทั้งสามแบบผสมกลมกลืนทันเพื่อให้งานบรรลุผล การบำรุงรักษาทีมและสมาชิกของทีมรายบุคคลผู้ทำให้เกิดทีมที่เข้มแข็งในกลุ่มบุคคลที่สามารถคัดตัวเลือกไปทำทีมจะต้องมีบางคนผู้ซึ่งเป็นนักคิดผู้มีมโนคติที่คลุมเครือ บางคนที่ทำงานหนัก บางคนจำเป็นต้องมีทักษะที่ใช้เฉพาะสำหรับพวกเขาและบางคนสร้างความคิดได้ไม่รู้จบ ในฐานผู้นำทีมท่านต้องพยายามเลือกคนที่มีความเข้มแข็งและความอ่อนแอพอ ๆ กัน การทำทีมที่ดีท่านจะต้องมีคนเช่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานให้เสร็จ สื่อสารได้ดี มีความสามารถทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงาน ควบคุมงานได้ สามารถประเมินผลอย่างมีเหตุผล อ่านและเขียนได้ดีท่านต้องพิจารณาว่าท่านต้องการสัดส่วนเท่าไรในความจำเป็นที่จะใช้ทักษะเหล่านี้เพื่อทำงานและเลือกสมาชิกของทีมตามนั้น ถ้าท่านได้เป็นเจ้าของทีมแบบสำเร็จรูปท่านควรย้อนกลับไปดูว่าท่านจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือเสริมเพิ่มกำลังให้เข้มแข็งขึ้น

ท่านควรเข้าใจในเรื่องเทคนิคและทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมีบทบาทที่ไม่เป็นทางการที่ต้องทำอย่างมีพลังซึ่งสมาชิกเห็นว่าเป็นหน้าที่ของทีมจำนวนและประเภทของบทบาท

แตกต่างกันไปตามสถานการณ์แต่ที่พบโดยทั่ว ๆ ไปมี เช่น นักปั้นผลักดันทีมให้ก้าวไปข้างหน้าโดยการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ก่อนหน้านี้ มองหาผลลัพธ์ที่จะออกมา นักพัฒนาพัฒนาความคิดใหม่ ๆ และหาทางแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น คนทำงานเป็นทีม สนับสนุนและเสริมแรงกระตุ้นคนอื่นๆ ปรับปรุงการสื่อสาร และพยายามทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งทีม คนสมบูรณ์แบบทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดเป้าหมายแต่แรกของท่านคสรจะดีที่สุดและผสมผสานกับทีมได้ซึ่งไม่ได้หมายความว่าจำเป็นที่แต่ละคนจะต้องเป็นคนสมบูรณ์แบบเพื่อจะมีบทบาทใดโดยเฉพาะที่จริงท่าอาจไม่มีทางเลือกแต่การที่จะต้องทำงานกับกลุ่มตามที่เป็นอยู่และพยายามพัฒนาบทบาทซึ่งเหมาะสมกับความสามารถและตรงกับความต้องของทีมและงาน ของท่านควรเป็นในเรื่องความเข้มแข็งของแต่ละบุคคล ความอ่อนแอควรถูกมองเป็นโอกาสที่สามารถพัฒนาได้ อย่างไรก็ตามในทุกกรณีการมุ่งเน้น เมื่อตั้งได้แล้วทีมจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์แก้ปัญหาและตัดสินใจซึ่งต้องการความพยายามของท่านในการคิดพิจารณาตารางข้างบนทำให้เห็นกรอบที่มีประโยชน์อันเป็นกุญแจของการลงมือปฏิบัติของผู้นำทีม

2.3 แรงจูงใจ เป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ได้รับค่าจ้างหรืออาสาสมัครและดังนั้นจึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาทีมและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงกระตุ้น หรือการเชิญชวนคนเรื่องของการแจกแจงความสำคัญของแต่ละคนและความพยายามที่ได้มาจากสิ่งที่ต้องการจากความเกี่ยวข้องของคนเป็นเรื่องของความต้องการและความสนใจของแต่ละคนกับผลประโยชน์และโอกาสในการทำงานในฐานะผู้นำทีมเป็นความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจคนได้ แน่นอนมนุษย์ทุกคนย่อมไม่มีใครเหมือนกันเลยและการเปลี่ยนแปลงก็เกิดขึ้นตลอดเวลาตามกาลเวลา อย่างไรก็ตามสามารถเริ่มสร้างความเข้าใจนี้เพื่อสืบค้นให้รู้ว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระลึกถึงงานของบุคลากรในสหพันธ์สิ่งนี้จะช่วยให้บุคลากรวิเคราะห์ว่าอะไรจูงใจคนให้บุคลากรมีความรับผิดชอบอยู่

2.4 การแต่งตั้งตัวแทน การแต่งตั้งตัวแทนที่เป็นผลดีเพิ่มเวลาให้บุคลากรทำงานที่สำคัญอื่นๆ ได้และยังเป็นเครื่องกระตุ้นอย่างดีที่ช่วยพัฒนาทีมของบุคลากรและสมาชิกแต่ละคนของทีมแน่นอนคงจะต้องมีความเสี่ยงอยู่บ้างและการแต่งตั้งตัวแทนนั้นคงไม่ง่าย อย่างไรก็ตามถ้าเป็นไปได้ด้วยดี เป็นผลดีขององค์กร และแต่ละบุคคลมักจะมีความสำคัญเกินความเสี่ยงยิ่งกว่านั้นการแต่งตั้งตัวแทนที่ประสบความสำเร็จเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความเป็นผู้นำที่ดี ในฐานะผู้นำทีมบุคลากรควรเตรียมการแต่งตั้งตัวแทนที่มีความรับผิดชอบตรงกันกับงานและอำนาจหน้าที่ จะต้องบรรลุผลสำเร็จและบุคลากรไม่สามารถหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบได้ เป็นส่วนสำคัญที่จะเข้าใจความแตกต่างระหว่างคำสามคำนี้ความรับผิดชอบ การอ้างถึงการกระทำหรือการทำอะไรหลายๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทในเนื้อหาที่ให้หมายความ ว่างานนั้นได้รับการแต่งตั้งให้ไปทำแทนแล้ว เช่น อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิ์หรืออำนาจในการควบคุม ออกคำสั่ง ตั้งกฎ พิพากษาหรือพิจารณาตัดสินใจในเรื่องของการแต่งตั้งตัวแทน คนที่ได้รับการคัดเลือกแต่งตั้งต้องได้รับมอบอำนาจเพื่อว่าความรับผิดชอบที่มอบหมายไปจะได้ประสบความสำเร็จ ความไว้วางใจ หมายความของความรับผิดชอบที่มากที่สุดหรือความล้มเหลวของงานในบางองค์กรขึ้นอยู่กับคนที่อยู่ในตำแหน่งของความ

รับผิดชอบไม่สมัครใจเหล่านี้ คือมีความเป็นไปได้ที่งานที่มอบหมายให้ไปทำนั้นเกิดความผิดพลาดและไม่มีใครทำงานนั้นได้ดีเท่าตัวผู้นำ เอง โอกาสที่จะไปดูแลการทำงานใช้เวลามากกว่าผู้นำทำงานนั้นเสียเอง ความรู้สึกว่าการแต่งตั้งตัวแทนลดความสำคัญส่วนบุคคลของผู้นำไป ความปรารถนาของผู้นำที่จะยังคงมีความรับผิดชอบและตื่นเต้นต่องานของตน ความกลัวที่สนับสนุนความคิดที่ว่าผู้ที่ไปทำงานแทนจะได้รับความมีชื่อเสียงและอาจแย่งงานของผู้นำไป ข้อขัดแย้งต่อกัน การเห็นพ้องต้องกัน การเผชิญหน้ากัน ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่จริง ความขัดแย้งในระดับหนึ่งก็เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ได้อย่างดีและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลดีในทีม

อย่างไรก็ตามเพื่อเป็นการเห็นคุณค่าความขัดแย้งจะต้องได้รับการจัดการและแยกแยะอย่างดีแม้ว่าจะเข้าถึงโดยตรงน้อยไปแต่เทคนิคต่อไปนี้ก็ยังเป็นวิธีที่มีประโยชน์ในการเข้าถึงอาสาสมัครที่มีศักยภาพ คือ ความดึงดูดใจจากสื่อ – (โฆษณาทางหนังสือพิมพ์การแถลงข่าว โฆษณาทางวิทยุ โฆษณาทางโทรทัศน์) การจัดงานเป็นพิเศษ – (การจัดการแข่งขัน การจัดนิทรรศการ การเข้าค่าย) สิ่งพิมพ์ – (จดหมายแจ้งข่าว แผ่นพับ ป้ายประกาศของชุมชน) คำปราศรัยหรือการแสดงเพื่อแนะนำตัว – โรงเรียนสโมสร กลุ่มที่สนใจพิเศษ การแสดงผลงาน – เช่นที่งานแสดง ศูนย์การค้า ทุกคนที่เคยเป็นอาสาสมัครแล้วควรมีความสัมพันธ์ภาพในการจัดหาอาสาสมัครของสหพันธ์และควรมีอิทธิพลต่ออาสาสมัครให้หาสมาชิกมาเป็นอาสาสมัครเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม

2.5 การประเมินทีม ในฐานะผู้นำทีมบุคลากรควรแน่ใจว่าทุกวิธีการของการทำงานในทีมของท่านคือการควบคุม และประเมินผลเป็นตัวแปรกระตุ้นที่เข้มแข็ง รูปแบบซึ่งควรรวมไว้ในการประเมินผล คือ การทำให้วัตถุประสงค์ชัดเจน ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ความเชื่อใจและการสนับสนุน การใช้กระบวนการที่ทำเป็นประจำ การใช้รูปแบบของการเป็นผู้นำที่เหมาะสม การจูงใจ การแต่งตั้งตัวแทน การจัดการกับข้อแย้งและการหาข้อสรุป การอยู่ในองค์กรเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของทั้งองค์กร บทเรียนนี้ควรจะให้เรียนรู้การประเมินทีมกันหมด ถ้าจะให้ดีควรให้ทีมอื่นเรียนรู้ด้วย

สรุป การทำงานเป็นทีมจากการทบทวน โดย 5 ขั้นตอน สหพันธ์กรีฑาฯให้ความสำคัญกับองค์กรในโครงสร้างการทำงานและกิจกรรม ของพนักงาน คณะกรรมหรือกลุ่มโครงงานความสามารถของทำงานรวมกันเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้ง่ายกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียวหรือกลุ่มที่ต่าง คนต่างทำงานทั้งนี้สหพันธ์กรีฑาจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสร้างการทำงานเป็นทีม ลักษณะของทีมที่เด่นชัดเจนคือสมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพมักมีบทบาทแตกต่างกันที่เชื่อมโยงกับงานของทีมแต่จะมีการแบ่งปันวัตถุประสงค์และให้เห็นภาพใหญ่ของทีมที่ต้องประสบความสำเร็จทั้งทีมเข้าใจและให้คุณค่า ของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สนับสนุนกัน แบ่งปันข้อมูลความรับผิดชอบงาน การเห็นคุณค่าและการให้รางวัลซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการเข้าถึงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสมบูรณ์ด้วยผลประโยชน์ขององค์กรทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

การสร้างทีมและทีมงาน ที่ประสบความสำเร็จเริ่มที่ผู้นำทีม บทบาทนี้เป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะในตอนนี้เริ่มต้น ผู้นำจะต้องเห็นความสำคัญเพื่อให้งานบรรลุผล รวมทั้งการบำรุงรักษาทีมและสมาชิกของทีมรายบุคคลผู้ทำที่ให้เกิดทีมที่เข้มแข็งในกลุ่มบุคคลที่สามารถคัดตัวเลือกไปทำงานกับทีม ในฐานผู้นำทีมต้องพยายามเลือกคนที่มีความเข้มแข็งและความอ่อนแอพอ ๆ กัน การทำทีมที่ดีท่านจะต้องมีคนเช่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานให้เสร็จ สื่อสารได้ดี มีความสามารถทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงาน ควบคุมงานได้ สามารถประเมินผลอย่างมีเหตุผล แรงดลใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ได้รับค่าจ้างหรืออาสาสมัครและดังนั้นจึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาทีมและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงกระตุ้น ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบงานมากขึ้น การแต่งตั้งตัวแทนที่จะให้ประสบความสำเร็จเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความเป็นผู้นำที่ดี ในฐานะผู้นำทีมบุคลากรควรเตรียมการแต่งตั้งตัวแทนที่มีความรับผิดชอบ มอบหมายไปจะได้ประสบความสำเร็จได้รับความไว้วางใจ และตรงกับงานที่มีความถนัดแต่ละบุคคลมีอำนาจหน้าที่จะทำให้องค์กรสหพันธ์กรีฑาฯบรรลุผลสำเร็จและบุคลากรไม่สามารถหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่ตัวเองได้รับการแต่งตั้งได้ การประเมินทีมและการประเมินผล การทำให้วัตถุประสงค์ของการทำงานดังกล่าวมีความชัดเจน ทั้งส่วนปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ความเชื่อใจและการสนับสนุน การใช้กระบวนการที่ทำเป็นประจำ การใช้รูปแบบของการเป็นผู้นำที่เหมาะสม การจูงใจ การแต่งตั้งตัวแทน จะเป็นการดูภาพรวมของการทำงานว่าประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงเพื่อจะได้ ปรับปรุงแก้ไขขององค์กร

3. การทำงานกับอาสาสมัคร จากการทบทวนแนวคิดสหพันธ์กรีฑานานาชาติ ได้แบ่งการทำงานกับอาสาสมัครเป็น 2 องค์ประกอบย่อยได้แก่ การกำหนดความต้องการ การจัดหาคนงาน ในสหพันธ์กรีฑาแห่งชาติทรัพยากรมนุษย์หลักคืออาสาสมัครสหพันธ์ได้ใช้พนักงานเต็มเวลาหรือ บางเวลามากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ความสำเร็จของการทำกิจกรรมส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและการสนับสนุนของอาสาสมัคร ดังนั้นความสามารถในการจัดหาคนงานและรักษาอาสาสมัครไว้กำลังน่าวิตกเป็นความรับผิดชอบของสำนักงานสหพันธ์ที่จะรับประกันว่าการดำเนินการที่ได้ผลดีของอาสาสมัครและความช่วยเหลือที่มีต่อองค์กรกีฬา เช่น สโมสรและโรงเรียนเพื่อพัฒนาทักษะการจัดการอาสาสมัคร แผนที่คิดไว้ดีแล้วในเรื่องการจัดการพัฒนาอาสาสมัครจะช่วยให้คนเติบโตและสมบูรณ์ต่อองค์กร ดังนั้นจึงเท่ากับพบความต้องการของทั้งสองฝ่าย

3.1 การกำหนดความต้องการ การกำหนดความต้องการของสหพันธ์กรีฑาฯ หมายถึง การตอบคำถามพื้นฐานว่า “อาสาสมัคร” ทำอะไรเพื่อทำให้เป้าหมายสมบูรณ์ บ่อยมากไปที่องค์กรเริ่มจัดรับอาสาสมัครสำหรับโครงการหรือกิจกรรมโดยปราศจากความต้องการที่แน่วแน่ว่าต้องการได้อาสาสมัครแบบใดและองค์กรต้องการได้อาสาสมัครไปทำงานประเภทใด การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญของการวางแผนขบวนการซึ่งครอบคลุมไว้ดีแล้วได้นำไปปฏิบัติจึงเป็นการง่ายที่จะทำแผนได้สมบูรณ์ และจัดให้มีการจัดหาคนงานโดยตรงตามความต้องการ

3.2 การจัดหาคนงาน มีเป้าหมายที่จะค้นหาคนที่ตรงกับงานแต่ทั้งนั้นการทำให้แน่ใจว่าสหพันธ์กรีฑาฯถูกมอง ด้วยความดึงดูดใจจากการจัดหาคนที่มีประสิทธิภาพ สิ่งนี้สามารถเริ่มด้วยการพูดคุยกับอาสาสมัครปัจจุบันเกี่ยวกับสหพันธ์ในเชิงบวก เป็นการง่ายกว่ามากที่จะจัดหาคนให้กับองค์กร ซึ่งถูกมองในเชิงบวกและดึงดูดใจ นักกรีฑามีภาพลักษณ์เป็นเชิงบวกมากมายที่เกี่ยวเนื่องกับความเป็นเลิศ การพัฒนาเยาวชน สุขภาพและร่างกายที่แข็งแรง เป็นต้น และคุณค่าที่สามารถดึงดูดอาสาสมัครใหม่ ๆ เข้ามาไม่ควรถูกมองข้ามเพื่อเป็นการจัดหาคนงาน การคัดเลือกบุคคลหรือทีมควรทำอย่างมีความรับผิดชอบงานหลักรวมทั้ง การเตรียมรายละเอียดของงานหรือทักษะที่ใช้ทำงาน (รวมทั้งการคาดหมายเวลาที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน) แจกแจงเรื่องผลประโยชน์และรางวัล กำหนดที่ตั้งของคนที่ค้นหามาได้ที่ตรงกับความต้องการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจโดยการทำงานหรือการใช้ทักษะ ได้รับการไว้วางใจจากอาสาสมัคร ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักกันเป็นส่วนตัวเป็นวิธีการที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ในการจัดหาคนงาน การจัดหาคนงานเฉพาะอย่างประสบความสำเร็จมากกว่าการจัดหารคนงานโดยทั่ว ๆ ไป ทั้งรายการตรวจสอบช่วยให้มีวิธีการที่มีประโยชน์ในการติดต่อกับบุคคลโดยตรงกับอาสาสมัครที่มีศักยภาพ

สรุป สหพันธ์กรีฑานานาชาติมองว่าการทำงานของอาสาสมัครต้องมีการกำหนดความต้องการคุณสมบัติของอาสาสมัครที่จะเข้ามาปฏิบัติงานและจัดให้มีการจัดหาคนงานโดยตรงตามความต้องการของงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าให้อย่างชัดเจน มีเป้าหมาย เพื่อมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมทั้งให้ได้บุคลากร เช่น ผู้ฝึกสอน ผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพ แต่ว่าจะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจน อาสาสมัครคนที่จะมาช่วยงานอาจจะเป็นทั้งพนักงานเต็มเวลาก็ได้ แต่กระบวนการได้มาคนเหล่านี้ คือจะเป็นเกี่ยวข้องอยู่กับกระบวนการสรรหาคัดเลือกซึ่งให้ได้บุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเข้ามา ในส่วนลักษณะการทำงานของสมาคมกรีฑาไม่ได้เป็นแบบทางการ ไม่มีค่าจ้างตอบแทน เพราะฉะนั้นต้องมีกระบวนการให้ได้มาซึ่งอาสาสมัคร จึงเริ่มจากกระบวนความต้องการ ว่าองค์กรอยากได้อาสาสมัครระเภทใดเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อจะได้ทำงานให้ตรงกับสายงานที่ต้องการ ก็จะได้ทำงานรวมกันทั้งที่เป็นรูปแบบที่เต็มเวลาหรืออาสาสมัครที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว

การจัดหาคนงาน เป็นการคัดเลือกบุคคลหรือทีมงานควรทำอย่างมีความรับผิดชอบรวมทั้ง การเตรียมรายละเอียดของงานหรือทักษะที่ใช้ทำงาน กำหนดที่ตั้งของคนที่ค้นหามาได้ที่ตรงกับความต้องการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการจัดหาคนงาน เฉพาะอย่างจะประสบความสำเร็จมากกว่าการจัดหารคนงานโดยทั่วๆเพื่อให้องค์กรได้คนมาตรงตามเป้าหมาย

สรุป ประเด็น ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การทำงานกับอาสาสมัคร จากการทบทวนการเป็นภาวะผู้นำ ให้ประสิทธิผลจำเป็นต้องศึกษาบุคลิกลักษณะหลายๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่ดี เช่น การตัดสินใจ การมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และการมีแรงกระตุ้นและการพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่ดี ด้านของวิสัยทัศน์ ลักษณะที่ชัดเจนของความเป็นผู้นำ จะต้องมีทัศนคติในการมองความจริง มีความเชื่อถือวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร รูปแบบของผู้นำที่บุคลากรจะนำมาใช้ในการทำงานในชีวิตประจำวัน คือ รูปแบบผู้นำแบบใช้อำนาจ

หน้าที่ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบมีส่วนร่วม/ผู้ส่งเสริมด้านทักษะที่จำเป็นรายบุคคลและกลุ่ม ความจำเป็นและเป้าหมายของแต่ละคนที่ประกอบกันเป็นกลุ่มและการแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับทักษะโดยรวมเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนรู้ความรับผิดชอบเฉพาะของงาน การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้ดีกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียวหรือกลุ่มที่ต่าง คนต่างทำงานทั้งนี้สหพันธ์กรีฑาจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสร้างการทำงานเป็นทีม ลักษณะของทีมที่เด่นชัดเจนคือสมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพมักมีบทบาทแตกต่างกันทำให้เห็นภาพใหญ่ของทีมที่ต้องประสบความสำเร็จทั้งทีมจะต้องเข้าใจและให้คุณค่า ของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลความรับผิดชอบงาน การเห็นคุณค่าและการให้รางวัลซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการเข้าถึงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสมบูรณ์ด้วยผลประโยชน์ขององค์กรทั้งในระยะยาวและระยะสั้น การสร้างทีมและทีมงาน ที่ประสบความสำเร็จเริ่มที่ผู้นำทีม ผู้นำจะต้องเห็นความสำคัญเพื่อให้งานบรรลุผล แรงดลใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ได้รับค่าจ้างหรืออาสาสมัครและดังนั้น จึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาทีมและการทำงานเป็นทีม การแต่งตั้งตัวแทนที่จะให้ประสบความสำเร็จเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความเป็นผู้นำที่ดี ในฐานะผู้นำทีมบุคลากรควรเตรียมการแต่งตั้งตัวแทนที่มีความรับผิดชอบ การประเมินทีมและการประเมินผลจะเป็นการดูภาพรวมของการทำงานว่าประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงเพื่อจะได้ ปรับปรุงแก้ไขขององค์กร การทำกับอาสาสมัครต้องมีการกำหนดความต้องการคุณสมบัติของอาสาสมัครที่จะเข้ามาปฏิบัติงานและจัดให้มีการจัดหาคนงานโดยตรงตามความต้องการของงาน การจัดหาคนงานเป็นการคัดเลือกบุคคลหรือทีมงานควรทำอย่างมีความรับผิดชอบรวมทั้งทักษะที่ครอบคลุมกับความต้องการขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความเป็นมาของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

นับเป็นเวลาหลายทศวรรษที่ความรับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระต่อกัน และมักจะเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของการจัดหาคนให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงานภายใต้ชื่อที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” (Personnel Management) ซึ่งแนวคิดเดิมได้มองทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของค่าใช้จ่าย (Cost) เพียงอย่างเดียว ต่อมาได้มีความเคลื่อนไหวนำไปสู่กรอบแนวคิดที่กว้างออกไป มีการขยายขอบเขตภารกิจหลักให้กว้างขวางขึ้น สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์เชิงระบบของภารกิจเหล่านั้น เพื่อยังผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดเริ่มต้นสำคัญของการขยายกรอบแนวคิดเกิดขึ้นในปี ค.ศ.1989 โดยสมาคมเพื่อการบริหารงานบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Personnel Administration: ASPA) ได้ลงมติเปลี่ยนชื่อสมาคมจากเดิมเป็น “สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management :SHRM) จึงนับเป็นครั้งแรกที่ได้มีการใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management : HRM) ในวงการบริหารและได้แพร่หลายเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ถึงแม้ว่าทั้งสองคำจะกล่าวถึงกระบวนการเดียวกัน และยอมรับว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนเป็น

ทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุด แต่แนวความคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สะท้อนให้เห็นการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ และการเปลี่ยนบทบาทเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การจัดระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียวเท่านั้น แต่เป็นภารกิจร่วมกันของทั้งองค์กรนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งรับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะรับผิดชอบในการสนับสนุนส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะมวลรวมที่เป็นระบบ ในขณะเดียวกันบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแรงงานเท่านั้นแต่เป็นทุนทางสังคม (Social Capital) และสินทรัพย์ขององค์กร (Organizational Assets) ที่มีผลต่อการสร้างโอกาสของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานสำคัญที่จะปรับองค์การให้สามารถโต้ตอบกับสิ่งท้ายทายต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมั่นใจ (สุนันทา เลาหนันท์. 2546: 1)

ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้ความหมายที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันออกไปดังนี้

มอนดี้ และ โนอ์ (สุนันทา เลาหนันท์. 2546; อ้างอิงจาก R. Wayne Mondy; & Robert M. Noe. 1996) ได้ให้ความหมายและคำนิยามว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กร ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดสส์เลอร์ (สุนันทา เลาหนันท์. 2546: 3; อ้างอิงจาก Gary, Dessler. 1997: 2) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การสรรหาการกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัลและผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

บาร์โทล และ มาร์ติน (Bartol; & Martin. 1994: 343) กล่าว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การปฏิบัติตามนโยบายในการใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมที่วางแผนจัดทำขึ้น เพื่อการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของพนักงานและองค์การ

คาสเทตเตอร์ (Castetter. 2000:19) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า กิจกรรมเกี่ยวกับบุคคล อันรวมถึงความสำเร็จส่วนบุคคลกลุ่มและจุดมุ่งหมายขององค์การโดยใช้ระบบทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์

ดาฟท์ (Daft. 2000: 390) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า การบริหารจัดการคนในหน่วยงานหรือในองค์กรทั้งในด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์กรให้ได้สูงสุด

นอกจากนี้ยังครอบคลุมไปถึงการบริหารให้บุคลากรได้รับสิทธิประโยชน์ที่สมควรและเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร

ม็อดเกทท์ (Modgetts. 1999: 487) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานโดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการอันประกอบด้วย ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resource) ทรัพยากรเงิน (Financial Resource) และทรัพยากรมนุษย์

ไอแวนวิช (Ivancevich. 2004: 13) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจาการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

แม็ทธิส และ แจ๊คสัน (Mathis; & Jackson. 2004: 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบในองค์การที่ออกแบบมาเพื่อให้แน่ใจว่าทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้บุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

โนอ์ และ พรีม็อกซ์ (Mondy Noe; & Premeaux. 1999: GL-5) ให้ความหมายไว้ต่างๆ ดังนี้

1. เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
4. เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจาการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

ทอร์ริงตัน และ ฮอลล์ (Derk Torrington; & Laura Hall. 1995: 11) กล่าว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรโดยมุ่งเน้นไปที่การจัดการที่จำเป็นสำหรับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นคนงานเท่านั้นส่วนใหญ่จะเน้นการวางแผนและการควบคุมตรวจสอบมากกว่าการเป็นตัวกลาง การแก้ไขดำเนินการโดยฝ่ายจัดการด้านบุคลากรมากกว่าฝ่ายคนงานหรือตัวแทน จึงมีลักษณะของการจัดการเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานในทางทฤษฎีเป็นการกำหนดบทบาทของฝ่าย จัดการด้านบุคลากรเพื่อให้มีอิทธิพลมากขึ้นขณะที่คนงานจะได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นก็ต่อเมื่อการจัดการในภาพรวมมีประสิทธิภาพเท่านั้น

จิลเลย์ และ เอ็ดแลนด์ (Jerry W. Gilley; & Steven A. Eggland. 1989: 7) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัคร การเลือกสรรการธำรงรักษาการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ตลอดจนการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการชาวต่างประทศสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย การประเมินผล การออกจากงาน และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนของนักวิชาการในประเทศไทย ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละท่านได้เสนอประเด็น 5-6 ประเด็น หรือบางท่านได้กล่าวถึง 7 ประเด็น ทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันออกไปดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2547: 15) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงการบำรุงรักษาและพัฒนาตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันเมื่อบุคคลนั้นต้องพ้นจากงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงาน มีการธำรงรักษา เพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถและทำงานด้วยความสุขกายสบายใจ

วรนารถ แสงมณี (2543: 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 179) ได้อธิบายกรอบแนวคิดว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการออกแบบ เพื่อจัดหาและร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลาหนันท์ (2546: 5) สรุปไว้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล

สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวินิจฉัยด้านทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2544: 8) ได้สรุปสั้นๆ ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการชักชวน การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเป็นที่พึงประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการชาวไทยสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการตัดสินใจและปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการต่างๆที่ใช้ ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผล และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันเมื่อบุคคลนั้นต้องพ้นจากงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547: 14) กล่าวว่า ทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการหรือที่เรียกว่า “4Ms” ได้แก่ บุคคล (Man) เงินทุน (Man) วัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์กรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในอัตราส่วนที่เหมาะสมได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่ คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีคนมากมีวัตถุดิบที่ดีและมีราคาถูกกว่าผู้แข่งขัน มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถและทัศนคติเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจจะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 113) กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการจัดการ หากคนไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถที่จะจัดงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ การจะได้บุคคลที่ดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่และยุ่งยากของผู้บริหาร

นพ ศรีบุญนาค (2546: 47-48) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่างๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545: 52-57) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ช่วยนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยสร้างองค์กรให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจูงใจบุคลากรอย่างดีพอ
4. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของบุคลากร
5. ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์องค์กร
6. ช่วยสื่อวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกคน
7. ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมบุคลากรให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม
8. ช่วยก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงการจัดการ

จากการศึกษาความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดในองค์กร เนื่องจากมนุษย์คือบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่จะช่วยผลักดันและปฏิบัติงานให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพอย่างสูง ถึงแม้องค์กรนั้นจะมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ดีและทันสมัยเพียงไรแต่หากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ย่อมก่อให้ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กร

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นไปในแนวทางเดียวกับภารกิจในขอบเขตการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้อย่างมีคุณภาพนั้นจะต้องมีการวางแผนที่ดีเพราะการวางแผนที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องและตรงตามเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

คาสซิโอ (สุนันทา เลาหนันท์. 2546: 86; อ้างอิงจาก Wayne, F. Casio. 1995: 142) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อจัดให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

มอนดี้ และ โนอ์ (สุนันทา เลาหนันท์. 2546: 86; อ้างอิงจาก R. Wayne, Mondy; & Robert M. Noe. 1996: 146) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อเวลาที่องค์กรต้องการ

มอนดี้ โนอ์ และพรีม็อกซ์ (Mondy Noe; & Premeaux. 1999: GL-5) ได้ให้ความเห็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้

สมศักดิ์ คงเที่ยง และ อัญชลี โพธิ์ทอง (2542: 57) กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า การคาดคะเนความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้คนในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไรและจะสรรหาคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

อำนวย แสงสว่าง (2544: 67) ได้อธิบายสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่าองค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรม และสามารถทำให้แต่ละบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 113) ได้อธิบายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานประเภทต่างๆ การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคน ที่มีอยู่ในปัจจุบันและกำหนดจำนวนคุณสมบัติของคนที่จะรับเข้ามาในช่วงเวลาต่างๆ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543: 121) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์พอสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการตระเตรียมชุดของการตัดสินใจสำ หรับการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงานที่เป็นอยู่ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือจะขยายในอนาคตเนื่องจากงานหรือกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่เปลี่ยนไป หรือนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544: 22-23) ได้อธิบายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะกำหนดนโยบายการบริหารอัตรากำลัง จะต้องมีการพยากรณ์กำลังคนให้ชัดเจน ด้วยวิธีการที่ถูกต้องสมเหตุผล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคตก็จะทราบแน่ชัดว่า แนวนโยบายอัตรากำลังคนเป็นอย่างไรต่อไปก็พัฒนาไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ วางแผนงานแต่ละด้าน และจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารอัตรากำลัง เพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาคนได้ตามจำนวนและประเภทที่ต้องการขององค์กร สิ่งที่ต้องพิจารณาทบทวนในการวางแผนอัตรากำลัง คือ ข้อมูลสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขขององค์กร ข้อมูลกำลังคนที่เคลื่อนไหว เอกสารการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Job Specification) ที่ชัดเจนถูกต้องตรงตามเนื้องานจริงและโครงสร้างอัตรากำลังที่ต้องได้รับการอนุมัติ

สมยศ นาวีการ (2544: 451) ได้กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อเป็นหลักประกันว่าความต้องการกำลังคนขององค์กร จะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง และการขยายและการลดขนาดของแผนกงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 165) ได้อธิบายความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และองค์กรได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า ด้วยวิธีการสมเหตุผล การวางแผนงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มอบหมายและแจกจ่ายงานให้กับทีมงาน การคาดคะเนเวลาที่ต้องใช้กับงานใดๆ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนดโดยการกำหนดกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้มอบหมายไว้ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) เมื่อองค์กรมีความต้องการบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรเพิ่มขึ้นก็จำเป็นต้องใช้กระบวนการในการนำคนเข้าสู่องค์กร ซึ่งเรียกกระบวนนี้ว่าการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายสำคัญ และหลักที่ใช้ในการกำหนดนโยบายไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 87-91) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์กรใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะยิ่งมีผู้มาสมัครจำนวนมากก็จะมีโอกาสในการคัดเลือกได้มาก มีวิธีการสรรหา ได้แก่ วิธีการสรรหาจากภายใน (Method used in Internal Recruitment) และวิธีการสรรหาจากภายนอก (Method used in External Recruitment)

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542: 65-66) กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นการรวบรวมบุคลากรจำนวนหลายๆ คน หรือจำนวนมากๆ ที่สามารถจะทำหรือพร้อมที่จะทำและตั้งใจที่จะทำงานในตำแหน่งของหน่วยงานนั้นๆ เพื่อทำการคัดเลือกต่อไป

2.1 วิธีการสรรหาบุคลากร

1. การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) เป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรให้มาสมัครเข้าทำงานมากๆ โดยยึดหลักว่ายิ่งมีคนสมัครมากยิ่งดีเพื่อกระบวนการขั้น

ต่อไปคือ การคัดเลือกจะได้มีโอกาสเลือกมากขึ้นที่จะได้คนมีคุณภาพสูงกระบวนการสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีเทคนิคอยู่ 5 ประการ

1.1 โดยวิธีโฆษณาทางสื่อมวลชน

1.2 โดยการสัมภาษณ์ร่วมกับคณาจารย์ในหน่วยงานหลัก

1.3 โดยผ่านตัวแทนจัดหาบุคลากร

1.4 การบริการรับผู้สมัครโดยมีหน่วยงานให้บริการ

1.5 โดยผ่านสมาคมวิชาชีพต่างๆ

2. การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Dimension) เป็นการสรรหาด้วยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างหรือตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวนี้เกี่ยวข้องกับการโอน การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายในด้วย

3. การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative Dimension) เป็นการประสานกิจกรรมการสรรหาทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาบุคลากรเข้าด้วยกัน กิ่งพร ทองใบ (2543: 226-267) ได้อธิบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการชักจูงบุคลากรให้มาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้เหมาะสมเข้าทำงานต่อไป แหล่งที่จะสรรหาแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 การสรรหาภายในองค์กร คือ การพิจารณาบรรจุตำแหน่งที่ว่างจากบุคลากรภายในด้วยวิธีการโอน โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการวางแผน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องหรือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

3.2 การสรรหาภายนอกองค์กร คือ การพิจารณารับสมัครบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 111) ได้กล่าวถึงการสรรหาพอสรุปได้ว่าการสรรหาเป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตลอดจนกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงที่สุดกับคุณลักษณะของงานจะได้รับการคัดเลือก ดังนั้นการสรรหาได้บุคลากรที่ดีที่สุดย่อมมาจากวิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหา

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544: 20-23) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาพอสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภทการกำหนดนโยบายการสรรหา (Recruitment Policy) มี 2 แนวทาง

1. การสรรหาจากภายนอก กระทำได้ด้วยรูปแบบ การติดต่อสำนักงานจัดหางาน การประกาศรับสมัคร การติดต่อสถาบันการศึกษา การติดต่อสหภาพแรงงาน การออกรับสมัครงานนอกสถานที่ และการเปิดโอกาสให้มาสมัครงานที่องค์กรด้วยตนเอง

2. การสรรหาจากภายใน กระทำได้ด้วยรูปแบบการโอนย้ายภายใน (Transfer) และการเกลี่ยกำลังคน

สมยศ นาวีการ (2544: 451) ได้กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าการสรรหา (Recruitment) การสรรหาเกี่ยวพันกับการสรรหากำลังคนที่เป็นไปตามแผนงานกำลังคนขององค์กร โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์และวารสารวิชาชีพต่างๆ การสรรหาจากสำนักจัดหางาน และสถาบันการศึกษา

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 166) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่าการสรรหา (Recruiting) คือ กระบวนการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหรือมีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความต้องการมาสมัครเป็นจำนวนที่มากพอ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าต้องการจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การค้นหาบุคคลต่างๆ ที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จะเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กร โดยการสรรหาจะพิจารณาจากความต้องการขององค์กรและตำแหน่งงานที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2.2 การคัดเลือก (Selection) การจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์กรมาปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการคัดเลือกซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงความต้องการมากที่สุด ซึ่งจะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ได้มีผู้แสดงความเห็นไว้ ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 112) ได้กล่าวถึงการคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะเป็นบุคลากรที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

กิ่งพร ทองใบ (2543: 287-288) ได้ให้ความหมายการคัดเลือกว่าการคัดเลือก (Selection) หมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อทำให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้น ได้แก่

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นตอน
2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน
3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก
4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน
5. การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติ

6. การตรวจสุขภาพ
7. การตัดสินใจคัดเลือก

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 142) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกพอสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัครสำหรับงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะ กระบวนการคัดเลือกมักจะเริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองผู้สมัคร เพื่อเอาคนที่ไม่มีคุณลักษณะที่ชัดแจ้งตามความต้องการของตำแหน่งงานออกไปขั้นต่อไปคัดเลือกให้ได้บุคลากรจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการคัดเลือกควรได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงานข้อมูลที่ได้จึงควรเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน หรือสามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 125-149) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับงาน จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรนั้นเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำเป็นการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน และการฝึกบุคลากรเพื่อให้ทำงาน ทำให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานพอใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นๆ ได้นานการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคลากร แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้อง โดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากรกระบวนการคัดเลือก (Selection Process) หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัคร การสรรหาโดยการทดสอบ สัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการสรรหา
   1.1 ต้อนรับผู้มาสมัคร
   1.2 ทำการสัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ
   1.3 รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว
   1.4 ทำการทดสอบ
   1.5 สัมภาษณ์
   1.6 ทำการสืบประวัติ
   1.7 ทำการเลือกขั้นแรกโดยหัวหน้างาน
   1.8 เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน
   1.9 ตรวจสอบสุขภาพ
   1.10 บรรจุทดลองงาน / แต่งตั้ง
2. วิธีการคัดเลือกมีหลายวิธี ได้แก่
   2.1 วิธีการทดสอบรายตัว
   2.2 วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ

2.3 วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน

2.4 การคัดเลือกจากสถานศึกษา

2.5 การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

2.6 การผ่านสหภาพแรงงาน

สมยศ นาวีการ (2544: 456) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกไว้ว่า กระบวนการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการประเมินและการคัดเลือกผู้สมัครงาน ใบสมัครงาน ประวัติการสัมภาษณ์ และการตรวจสอบการอ้างอิง เป็นเครื่องมือของการคัดเลือกที่ใช้กันโดยทั่วไป

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 166) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าการคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เทคนิควิธีการและเครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา (Recruitment) โดยจะทำการคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร และจะคัดเลือกบุคคลที่ไม่มีคุณลักษณะที่ชัดเจนตามความต้องการของตำแหน่งงานออกไป

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource maintenance) เมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร ต้องมีการติดตามดูและทั้งในด้านของการทำงาน และในด้านการดำรงชีวิตของบุคลากรองค์กรควรมีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจและทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุขทั้งในทางกายและทางจิตใจโดยใช้กระบวนการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังจะกล่าวถึงในต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 218-219) กล่าวถึง ความหมายและความสำคัญของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้คือ “การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางกายและจิตที่อาจเกิดในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรทั้งกายและทางจิตใจ”การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญในการทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นกำลังงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาของคนภายนอก ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงต่อประเทศชาติ เพราะไม่มีปัญหาการประท้วงหรือการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลต้องประกอบไปด้วยปัจจัยใน หลายๆ ด้าน เช่น ขวัญของบุคลากร การให้ค่าตอบแทน การที่องค์กรให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร และสุดท้าย คือ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร

อุทัย หิรัญโต (พรทิพา สุกใส. 2546: 161-165; อ้างอิงจาก อุทัย หิรัญโต. 2531) ได้กล่าวถึง ขวัญและการบำรุงรักษาขวัญ ไว้ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี หลักการบำรุงรักษาขวัญ สภาพของขวัญ สภาพของขวัญไมและวิธีการประเมินขวัญ ไว้ดังนี้ ขวัญ หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้น

จะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมายของขวัญแบ่งออกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ขวัญทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นขวัญของบุคคลแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนขวัญของหมู่คณะต่ำที่นั่น ขวัญของบุคคลแต่ละคนก็ต่ำด้วย ความสำคัญของ “ขวัญ” คือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน ช่วยเกื้อหนุนให้เจ้าหน้าที่อยู่ในระเบียบวินัยสร้างความสามัคคีต่อหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งยังช่วยจูงใจให้เจ้าหน้าที่องค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานในองค์กรได้ยาวนาน ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาการมอบหมายงานให้บุคคลรับผิดชอบต้องมีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ การจัดสภาพการทำงาน ระบบการวัดผลสำเร็จของงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังรวมถึงการให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษสภาพของขวัญพิจารณาได้จาก ระดับความสม่ำเสมอของงาน การขาดงานของบุคลากรการแจ้ง คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ รวมไปถึงมีการวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่นวิธีการประเมินขวัญสามารถทำ ได้โดย การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามและการเก็บประวัติหลักการบำรุงรักษาขวัญมีดังนี้คือ มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว สร้างเครื่องวัดผลในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดี การชมเชยให้รางวัล สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวังความก้าวหน้า ให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมกันในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสัดส่วนของผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีเมตตา กรุณา สามารถเข้าถึงตัวได้ และส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอค่าตอบแทน ในด้านการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะกล่าวความหมาย ปัจจัย และหลักในการจ่ายค่าตอบแทนดังต่อไปนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2547: 214-217) ได้กล่าวถึงความหมายและปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนไว้ว่า หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้างเงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสองสิ่งคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่ ค่างานเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงาน ความอาวุโส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ประสบการณ์ ความสามารถ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น การเมืองในองค์กร และปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ระดับค่าจ้างทั่วไป ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ค่าครองชีพ องค์กรด้านแรงงาน อิทธิพลของภาครัฐ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น เช่น วิทยาการสมัยใหม่ หรือประสิทธิภาพการผลิต

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 256-261) ได้กล่าวสรุปถึง หลักการจ่ายตอบแทนและหลักการบริหารค่าตอบแทนว่า หลักการจ่ายค่าตอบแทนควรยึดหลักการการจ่ายอย่างเป็นธรรม

จ่ายอย่างพอเพียงกับการดำเนินชีวิต ต้องมีความสมดุลกับการปฏิบัติงานและไม่เกินความสามารถของหน่วยงานสามารถจ่ายได้ องค์กรต้องมีความมั่นคงสม่ำเสมอในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจกับบุคลากร และสิ่งสำคัญคือการจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับกับทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใช้หลักการบริหารค่าตอบแทนสำหรับยึดเป็นแนวปฏิบัติโดยคำนึงถึงความยุติธรรมทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการบริหารอัตราค่าจ้างและเงินเดือน

การให้ประโยชน์และการบริการ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องมอบให้แก่บุคลากรในการทำงาน ซึ่งจะกล่าวถึงในที่นี้ ได้แก่ สวัสดิกา นอกจากปัจจัยในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมาแล้วยังมีเรื่องของการจัดสวัสดิการที่องค์กรต้องมีการจัดให้แก่บุคลากร โดยจะกล่าวถึงการจัดสวัสดิการ ดังต่อไปนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547: 240) ได้กล่าวสรุปถึงประเภทและชนิดของการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้ คือประเภทของสวัสดิการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สวัสดิการตามกฎหมาย สวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายกำหนด ส่วนชนิดของสวัสดิการ ได้แก่ บริการด้านสุขภาพบริการด้านความปลอดภัย บริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาตบริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการด้านนันทนาการ บริการด้านให้คำปรึกษา โบนัสและสวัสดิการบริการอื่น ๆอย่างไรก็ตาม หลักการจัดสวัสดิการ ต้องคำนึงถึงหลักการที่ ตอบสนองความต้องการการมีส่วนร่วม ความสามารถในการจ่าย ความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพของการทำงาน

จากแนวความคิดของนักวิชาการพอสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์คือการให้สวัสดิการต่างๆ แก่บุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงาน เช่น การสร้างขวัญและกำลังใจโดยการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เพิ่ม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่ดี การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นต้น

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Human Resource Development) ตามแนวคิดสมัยใหม่การฝึกอบรมย่อมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคล 3 ฝ่ายด้วยกันคือ องค์การ ตัวผู้รับการอบรมเอง และหน่วยงานฝึกอบรม การฝึกอบรมยังเป็นออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระหว่างและหลังการอบรม ซึ่งระยะต่างๆ นั้นมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมด้วยกัน การฝึกอบรมทำให้เกิดการพัฒนาตามมา กล่าวคือ เมื่อมีการบรรจุพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานใหม่จำเป็นต้องต้องได้รับการพัฒนาให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ อาจจะมีความเหมาะสมไม่เพียงพอหรือมีนิสัยที่ไม่ดีติดตัวมาจากการทำงานในอดีต หรือแม้แต่พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วในองค์การเองก็ตาม จำเป็นต้องเพิ่มพูนความสามารถให้พนักงานสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งก็คือการใช้การพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรมมาเป็นตัวเปลี่ยนแปลงบุคคลนั่นเอง (พยอม วงศ์สารศรี. 2545: 165-168) โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดประสงค์ 3 ประการดังต่อไปนี้

4.1 เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self – Awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนะที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

4.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

4.3 เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วบุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามรถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจำไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงานปัจจุบัน โนอ์ และพรีม็อกซ์ มอนดี้ (Mondy; & Noe. 1996: 326) สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคมซึ่งความปลอดภัยและสุขภาพนั้นมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าบุคคลมีร่างกายไม่แข็งแรง อ่อนแอก็ไม่สามารถปฏิบัติงานใดๆ ให้ลุล่วงไปได้ ในทำนองเดียวกันถ้าภาวะจิตใจของบุคคลอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง มีทุกข์ทางใจก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้เช่นกัน นอกจากนั้นองค์การควรเพิ่มความปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้วยการหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตามซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่างๆ

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) มีไว้เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานในองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือมีไว้กระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความขยันในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 202-217) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจให้คำจำกัดความว่าเป็นกระบวนการที่ 1) วางมาตรฐานการทำงาน 2) ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของบุคลากรที่สัมพันธ์กับมาตรฐานเหล่านั้น 3) จัดให้มีการป้อนกลับข้อมูลสู่บุคลากร โดยมีเป้าหมายที่

จะกระตุ้นบุคลากรให้ตัดการปฏิบัติงานที่บกพร่องออกไป หรือรักษาการปฏิบัติงานที่ดีเหนือค่าเฉลี่ยต่อไป

สาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สาเหตุที่ควรทำการประเมินผลได้แก่ 1) การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่งและตัดสินเกี่ยวกับเงินเดือน 2) เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง ซึ่งกระทำได้ 2 ทาง คือ ทำการพัฒนาแผนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้ถูกต้อง และเพื่อเป็นการเสริมแรงในสิ่งที่ลูกน้องทำถูกต้องแล้ว 3) การประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของบุคลากร เพราะจะเป็นการให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนแผนอาชีพซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน พอตา บุตรสุทธิวงศ์ และปราชญา กล้าผจัญ (2550: 91-94) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ดีในการใช้จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันตั้งใจทำงาน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กับองค์กร
2. เตรียมบุคลากรไว้สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. นำผลที่ได้จากการประเมินไปเปรียบเทียบกับระดับเงินเดือนที่เขาได้รับอยู่มุ่งปรับปรุงให้บุคลากรได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ
4. เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น หากบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามหรือสูงกว่ามาตรฐาน จะทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานของงานสูงขึ้นได้เรื่อยๆ
5. เพื่อปรับปรุงระบบวิธีทำงานและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้น ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการประเมินให้เป็นแนวทางและแบบแผนเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น ประเมินเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงไร ใครรับผิดชอบการประเมิน เกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ มีอะไรบ้าง
2. ผู้ประเมินเตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บประวัติเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรแต่ละคนเอาไว้
3. ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. นำผลการประเมินมาแจ้งให้บุคลากรทราบ เปิดโอกาสให้เขาซักถามทำความเข้าใจ
5. ใช้เกี่ยวกับการประเมิน พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทน

ปัจจัยต่างๆ ที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ความไว้วางใจได้ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความสามารถในการปรับตัวความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ การปรับปรุงงาน ความกระตือรือร้น ทัศนคติต่องานที่ปฏิบัติ การร่วมมือ

และประสานงาน การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำปริมาณงาน ความเคารพกฎระเบียบและข้อบังคับ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสม่ำเสมอในการทำงาน ความถูกต้องแม่นยำในการทำงน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถทำงานร่วมกันกับบุคลากรอื่น และสุขภาพร่างกายและจิตใจ ฯลฯ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 174) ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรอบระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรผู้นั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด โดยการบันทึกและลงความเห็นของผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมิน ซึ่งเป็นกิจกรรมแรกสุดของการบริหาร ผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปขยายผลใช้ในกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ ได้อีกมาก

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545: 76) ได้ให้คำอธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่กำหนดให้บุคลากรทำงานอย่างมีผลสำเร็จโดยเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนา การให้รางวัล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจูงใจ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินต้องมีความน่าเชื่อถือ ความเกี่ยวพันกับผลลัพธ์ ความรู้สึกในความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับสูงกับผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับต่ำ และสามารถปฏิบัติได้

มอนดี้ และโนอ์ (Mondy; & Noe. 1996: 326) ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลา ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคลากร หรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เครื่องมือที่มีหน้าที่ในการวัดผลการทำงานของบุคลากรในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยการประเมินจะต้องอาศัยขั้นตอนและวิธีการประเมินอย่างชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสุดในการประเมินและเพื่อการพัฒนาการให้รางวัล หรือผลตอบแทนแก่บุคลากรที่ได้รับการประเมินผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

7. การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of the Employee) เมื่อบุคคลทำงานให้กับองค์การหรือหน่วยงานแล้ว สักช่วงเวลาหนึ่งพนักงานหรือบุคลากรที่ทำงานให้กับองค์การ ก็จะต้องพ้นจากองค์การไปในลักษณะต่างๆ ดังนี้คือ

7.1 ออกโดยสมัครใจของบุคคลเอง เช่น ลาออก

7.2 ออกเพราะองค์กรไม่มีเงินจ้าง

7.3 ออกตามวาระเมื่อครบสัญญาจ้าง

7.4 ออกเพราะมีความผิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ

7.5 ตาย

ความหมายของการลาออกจากงาน

การออกจากงาน หมายความรวมถึง การออกจากงานทุกเหตุผล รวมถึงการลาออก การถูกให้ออก ออกโดยมีความผิด การลดกำลังคนเนื่องจากลดขนาดเกษียณอายุและเสียชีวิต สถานประกอบการบางแห่งในต่างประเทศอาจรวมการหยุดระยะยาว การลาออกจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กรโดยที่บุคลากรสามารถที่จะลาออกจากงานให้ตามความต้องการของตนเอง การออกจากงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในที่ทำงาน เป็นต้น การออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง บุคลากรสามารถออกจากงานได้ในหลายลักษณะโดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงานจนต้องปลดคนงานหรือการลาออกพนักงานมีสิทธิที่จะลาออกจากงานเมื่อไรก็ได้ตามที่เขาต้องการ เมื่อคนงานลาออกองค์กรจะต้องตอบแทนผลประโยชน์ต่างๆ ให้กับคนงาน เช่น เงินค่าทดแทนในรูปบำเหน็จหรือบำนาญที่จะต้องจ่ายให้คนงาน องค์กรไม่ควรปล่อยให้คนงานลาออกโดยไม่ทราบสาเหตุ องค์กรจะต้องสนใจและหาเหตุผลว่าเพราะเหตุใดพนักงานจึงลาออก เพราะจะกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานในอนาคตสาเหตุของการลาออกมีหลายอย่างซึ่งองค์กรไม่อาจรู้ได้ทุกอย่างแต่ผลของการที่คนงานลาออกจะทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการรับพนักงานใหม่ การฝึกอบรมและอื่นๆ จนกว่าจะได้คนมาทำงานแทน โดยเฉพาะหากผู้ลาออกเป็นผู้มีความสามารถสูงก็จะมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์กรได้

นอกจากนี้ยังได้มีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมาย ประเภทการลาออกแนวคิดกระบวนการลาออกเกี่ยวการลาออกไว้ดังนี้

มอบเลย์ (Mobley. 1982) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่าหมายถึง การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ซึ่งการสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ คือ การสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกองค์กร โดยพนักงานเป็นผู้ที่จัดการเอง
2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ คือ การสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยองค์กรเป็นผู้จัดการ และหมายถึง การเกษียณอายุ และการตาย

ประเภทของการลาออกจากงาน

เฮนนีแมน และจัดจ์ (Heneman; & Judge. 2000) ได้กล่าวถึงประเภทของการออกจากงานว่าการออกจากงานแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การออกจากงานโดยสมัครใจ (Voluntary Tumover) ซึ่งเป็นความประสงค์ของพนักงาน และการออกจากงานโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Tumover) จะเป็นความประสงค์ขององค์ก โดยการออกจากงานโดยสมัครใจแบ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ซึ่งเป็นสำหรับพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร และพนักงานที่ไม่มีคุณค่าต่อองค์กรและการออกจาก

งานโดยสมัครใจ ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ การกลับภูมิลำเนา การต้องการดูแลบุตร เป็นต้น และสำหรับการออกจากงานโดยไม่สมัครใจนั้นจะเกี่ยวข้องกับการปลดพนักงานออกและการลดขนานขององค์กร

พีเจอร์ และไมเยอร์ (Pigors; & Myer. 1973) ได้แบ่ง การลาออกของพนักงานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่พนักงานที่มีความรับผิดวินัยออก หรือ การไล่ออกเพราะต้องการลดอัตรากำลังแรงงาน

2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงาน

3. การปลดเกษียณ หมายถึง การลาออกของพนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดว่าต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร

4. การตาย

โรว์แลนด์ เฟอร์ริส และเชอร์แมน (Rowland, Ferris; & Sherman. 1993: 191) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุที่มาจากองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสความก้าวหน้าในงาน หรือความท้าทายในงาน เป็นต้น

2. เหตุมาจากเหตุผลส่วนตัวพนักงาน เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัวการศึกษาต่อเป็นต้น

แนวคิดของการกระบวนการลาออกจากงาน

ไพรซ์ (Mobley.1982; อ้างอิงจาก Price. 1997) กล่าวว่า ค่าตอบแทนการมีส่วนในองค์กรของพนักงาน เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการลาออก แต่การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการลาออก นอกจากนี้ไพรซ์ได้อธิบายว่าตัวแปรมีผลต่อการตัดสินใจในการลาออก ได้แก่ ระดับของค่าตอบแทน การมีส่วนในองค์กร เครื่องมือและรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และลักษณะการบังคับบัญชาแบบรวมอำนาจจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการเลือกงานใหม่ของบุคลากรเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่าวการตัดสินใจลาออก

นอกจากนั้น มอบเล่ย์ และคณะ ซึ่งประกอบด้วย แฮนด์ (Hand) กิฟเฟทท์ (Griffeth) และเมกลิโน (Meglino) (Mobley, Hand; &Meglino. 1978: 517) ได้สร้างแบบจำลองการลาออก โดยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับการลาออกที่ได้มีผู้ศึกษาไว้แล้ว และพยายามที่จะอธิบายให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้านของการลาออก ไม่ว่าจะเป็นด้านองค์กร สภาพแวดล้อมและตัวแปรส่วนบุคคลซึ่งในแต่ละด้านจะมีตัวแปรที่เข้ามาเกี่ยวข้องดังนี้

1. ด้านองค์กร ได้แก่ เป้าหมาย ค่านิยม นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ ค่าตอบแทน ลักษณะงาน การควบคุมบังคับบัญชา กลุ่มทำงาน สภาพงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และขนาดขององค์กร เป็นต้น

2. ด้านสภาพแวดล้อม โดยเน้นที่สภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน ได้แก่ ภาวะการว่างงาน ตำแหน่งงานที่มีอยู่ การโฆษณา การคัดเลือก การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

3. ด้านตัวแปรส่วนบุคคล แบ่งเป็น 2 ประเด็นคือ ด้านอาชีพ ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ระดับความชำนาญงาน สถานภาพ และความเป็นวิชาชีพ และด้านบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา บุคลิกภาพ ผลประโยชน์ที่ได้รับ สภาพเศรษฐกิจและสังคม ความรับผิดชอบต่อครอบครัว เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การพ้นจากงานของพนักงานคือ การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ การลาออกโดยสมัครใจ คือ การสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกองค์กรโดยพนักงานเป็นผู้ที่จัดการเอง กับการลาออกโดยไม่สมัครใจคือการสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรเป็นผู้จัดการ การเกษียณอายุ และการตาย

นอกจากกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 ขั้นตอนแล้ว ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการคนอื่นๆ ดังนี้

ชูชัย สมิทธิไกร (2547) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร 5 บทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) บทบาทหน้าที่สำคัญประการแรกของการจัดการบุคลากรคือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การ การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ กระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อบุคคลได้รับการติดต่อและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครเข้าทำงานกับองค์การ ดังนั้น ผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากรคือ กลุ่มผู้สมัครงานซึ่งจะได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานต่อไปสำหรับการคัดเลือกบุคลากรคือ กระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้เลือกสรรไว้

2. การพัฒนาบุคลากร (Development) คือการดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การเพื่อส่งเสริม สนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) คือการจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นทุ่มเทพลังกายและใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ กลยุทธ์

การจูงใจบุคลากรสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่นการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การให้รางวัลตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรม เป็นต้น

4. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) คือการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน (Termination) คือการยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงานเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออกหรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไปวิธีการที่มักใช้ได้แก่ การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานใหม่

เกรียงไกร เจียงบุญศรี และและจักร อินทจักร (2544) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป มีบทบาทหน้าที่และหลักพื้นฐานอยู่ 5 ประการ คือ

1. การสรรหา (Recruitment) เพื่อการสรรหาและเลือกทรัพยากรบุคคลให้เข้ามาทำงานให้องค์การอย่างเพียงพอและตรงกับความต้องการ หลักการ คือ เลือกคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดให้มาทำงานให้องค์การ มิใช่เลือกคนที่วุฒิการศึกษาหรือค่าตัวสูงที่สูงสุดมาทำงานเสมอไป แต่จุดที่เหมาะสมน่าจะอยู่ที่ตำแหน่งดังกล่าวมีภารกิจและความคาดหวังอย่างไร หากได้คนเช่นนั้นเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าวได้ถือว่า หน่วยงานสรรหา/ว่าจ้างได้ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามเจตนารมณ์แล้ว

2. การพัฒนา (Development) เพราะภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน พนักงานจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การให้ได้อย่างตรงตามที่คาดหวัง จึงต้องมีการพัฒนาบุคคลอยู่ตลอดเวลาภายใต้หลักการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดีของแผนกฝึกอบรมฯ โดยทั่วไป หลักการพัฒนาคน คือ พัฒนาคนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีขีดความสามารถที่จะรองรับภารกิจหน้าที่มากยิ่งขึ้น

3. การรักษาพนักงาน (Retention) เมื่อได้คนที่เหมาะสมมาทำงานแล้ว องค์การจะต้องมีมาตรการในการรักษาคนให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด หลักการ คือ ให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อองค์การให้มากที่สุด โดยใช้มาตรการทางด้านการบริหารระบบค่าตอบแทน การพนักงานสัมพันธ์ และการสรรหา/ว่าจ้าง ที่เหมาะสมมาเป็นพื้นฐานให้ประสานสอดคล้องกัน

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หลักการโดยทั่วไปของทุกองค์การคาดหวังเสมอว่าสามารถจ้างคนมาทำงานให้อย่างคุ้มค่าที่สุด องค์การไม่ควรจะขาดทุนด้านแรงงาน อันเกิดจากการจ้างคนผิดมาทำงาน หรือสร้างปัญหาให้กับองค์การแทนที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ต้องการ

5. ธุรการทั่วไป (Administration) เป็นภารกิจที่ได้รับการมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลางรับผิดชอบอยู่เสมอ เพื่อทำหน้าที่บริหารหรือธุรการทั่วไปโดยสภาพการปฏิบัติงานจะเป็นงานธุรกิจ หรืองานที่ไม่มีผู้ใดรับผิดชอบโดยตรง หลักการคือบริการแผนกต่างๆ อย่างรวดเร็วเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้แผนกอื่นๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดเวลา ในปัจจุบันภาระกิจนี้เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดลของ โนว์ และพรีม็อกซ์ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Mondy, Noe; & Premeaux. 1999: 5) กล่าวว่ามีกิจกรรมในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การในอนาคต อิวานเซวิส (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Ivancevich. 2004: 708) กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ 2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน 3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่ต้องออกจากงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญคือ 1) การวางแผนจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (More Effective and Efficient and of People at Better Developed Employees) 2) การวางแผนจะสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (More Effective Equal Employment Opportunity (EEO) Planning) ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการออกแบบและการวิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Byars; & Rue. 1997:84)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Ivancevich. 2004: 708) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Mondy, Noe; & Premeaux. 1999: 5)

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Ivancevich. 2004: 711)

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Mondy, Noe & Premeaux. 1999: 8)

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Byars & Rue. 1997: 712) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Mondy, Noe & Premeaux. 1999: 9) ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการ

จัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Ivancevich. 1998: 705) ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Byars & Rue. 1997: 531) เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงานปัจจุบัน (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Mondy, Noe & Premeaux. 1999: 8) สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ) (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Ivancevich. 1998: 709)

8. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546) ได้กล่าวว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ถือว่าเป็นหัวใจหลักขององค์การที่จะต้องจัดให้ตอบสนองต่อนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society of Human Resource Management) แห่งสหรัฐอเมริกาได้แบ่งภารกิจหลักไว้ 6 ด้าน รวมทั้งกิจกรรมสำคัญของภารกิจหลักดังกล่าวมีดังนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; อ้างอิงจาก Mondy, Noe & Premeaux. 1999: 6-9)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection)

1.1 จัดทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงานแต่ละงานภายในองค์การ

1.2 พยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

1.3 จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้

1.4 สรรหาทรัพยากรมนุษย์ตามที่องค์การต้องการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

1.5 คัดเลือกและดำเนินการจ้างพนักงานเพื่อบรรจุในงานต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในองค์การ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

2.1 ปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน

2.2 ออกแบบและปฏิบัติตามโครงการพัฒนาองค์การและการบริการ

2.3 ช่วยเหลือพนักงานในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ

3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefit) ออกแบบและปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลมีความยุติธรรมเสมอภาค และพอเพียง

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

4.1 ออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรม เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

4.2 ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

5 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์การและสหภาพแรงงาน โดยออกแบบระบบการปฏิบัติงาน ระเบียบ วินัยและการร้องทุกข์

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)

6.1 จัดทำสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

6.2 ออกแบบระบบการสื่อสารของพนักงานและนำระบบไปปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 40-44) ได้สรุปหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล (The Personnel Management Process) ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวพัน ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่ง (Task Specialization Process)

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal Process)

5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development)

6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process)

7. การทะนุบำรุงรักษาด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relations)

8. การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process)

หน้าที่งานของการบริหารงานบุคคลทั้ง 8 ประการดังกล่าว ได้แสดงลำดับซึ่งในทางปฏิบัตินั้น การปฏิบัติหน้าที่ประการใดหนึ่งในบางกรณีอาจต้องมีการปฏิบัติงานด้านอื่นพร้อมกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะการปรับปรุงประสิทธิภาพงานด้านการบริหารงานบุคคลนั้นจำเป็นที่จะต้องทำต่อเนื่องและสัมพันธ์กันครบถ้วนทุกด้านและการดำเนินการในเรื่องใดๆ นั้น ก็จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องพร้อมกันไปด้วยเสมอ

จากการศึกษาแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ด้านผู้วิจัยได้นำความรู้มาบูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ 3 ด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกับอาสาสมัคร โดยแบ่งแนวคิดในการศึกษาออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการวางแผนกำลังคนและกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานโดยมีการมอบหมายงานให้บุคลากร การวิเคราะห์งานจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) กระบวนการชักจูงบุคลากร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ให้มาร่วมอยู่ในองค์กรสมาคมกรีฑาฯ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) การให้สวัสดิการต่างๆ หรือค่าตอบแทนแก่ผู้ฝึกสอน/นักกีฬาเพื่อสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงาน 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) กระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรมในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง 5) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) การให้ความปลอดภัยแก่ผู้ฝึกสอน/นักกีฬาในการปฏิบัติงาน และการดูแลสุขภาพโดยเน้นสภาพความเป็นอยู่ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) การประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน และ 7) การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of the Employee) การทำงานร่วมกันกับสมาคมกรีฑาฯ ของผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา เมื่อถึงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในชีวิตการทำงานของบุคลากร ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมาเป็นแบบวัดนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของรูปแบบ

ในแวดวงวิชาการโดยทั่วไปมักได้ยินคำว่า โมเดล (Model) กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในกลุ่มวิชาการบริหาร เศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ และสาขาวิชาอื่นๆ คำศัพท์ดังกล่าวมีการเรียก

แตกต่างกันไปในภาษาไทย บ้างก็เรียกว่า “รูปแบบ” หรือบางกลุ่มเรียกว่า “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางคนอาจเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ก็มี ลักษณะคำที่เรียกใช้ส่วนใหญ่แตกต่างกันตามลักษณะที่มาใช้ เช่น ในวงการวิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิศวกรรม มักใช้คำว่า “หุ่นจำลอง” จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งได้อย่างดี เป็นต้น ในวงการวิชาการมีการใช้คำว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ แต่ในที่นี้ขอใช้คำว่า รูปแบบ เพื่อการทำความเข้าใจและนำไปสู่การศึกษาถึงหลักการพัฒนารูปแบบคุณลักษณะของนักเรียนต่อไป คำว่ารูปแบบ (Model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น

กู๊ด (Good. 1973: 15) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ
3. เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้ายภาษาก็ได้

สโตเนอร์ และ แวงเกล (Stoner; & Wankel. 1998: 559) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

โทสิ และ คาร์โรลล์ (Tosi; & Carroll. 1982:163) ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง รูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบศึกษาและพัฒนา ขึ้นมาเพื่ออธิบายหรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

ทิศนา แขมมณี (2551: 220) ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย ปกติในการศึกษาวิจัยในเรื่องใดๆ ก็ตาม ผู้ศึกษาจะต้องตั้งคำถามที่ต้องการคำตอบ ซึ่งในกระบวนการ วิจัยจะมีการตั้งสมมติฐานขึ้นมา ซึ่งก็คือคำตอบที่คาดคะเนไว้ล่วงหน้า สมมติฐานเหล่านี้มักจะได้มาจากข้อความรู้ หรือข้อค้นพบที่ผ่านมา หรืออาจจะเกิดจากประสบการณ์หรือการหยั่งรู้ (Intuition) ของผู้ศึกษาวิจัย หรืออาจจะเกิดจากทฤษฎีหลักการต่างๆ สมมติฐานเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ของเรื่องหรือสถานการณ์ปัญหานั้นๆ ซึ่งจะยังเป็นเพียงเครื่องมือในการแสวงหาคำตอบเท่านั้น จนกว่าจะได้รับการนำไปพิสูจน์ทดสอบ หากสมมติฐานเป็นจริง ข้อความนั้นก็จะสามารถนำไปใช้ในการทำนาย หรืออธิบาย

ปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ รูปแบบก็เช่นเดียวกันกับสมมติฐานที่บุคคลอาจสร้างขึ้นจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎีและหลักการต่างๆ ได้ แต่รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี

สรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษาอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เป็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยง มีความเป็นเหตุผลซึ่งกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบอาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

ประเภทและองค์ประกอบของรูปแบบ

สำหรับประเภทของรูปแบบมีนักวิชาการจำแนกไว้หลายแนวทางแตกต่างกัน ดังนี้

ฮิวเซ่น; และโพส์เลท์เวท (Husen; & Postlethwaite. 1994: 3866-3872) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 5 ประการดังนี้

1. รูปแบบเชิงอุปมาหรือเปรียบเหมือน (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่ใช้หลักการคิดหาเหตุผล รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพ รูปแบบนี้ไม่ค่อยใช้ในสาขาสังคมและพฤติกรรมศาสตร์ ตัวอย่างของรูปแบบประเภทนี้ใช้ทางการศึกษา คือ ขนาดของโรงเรียนหรือจำนวนของนักเรียนในโรงเรียน เช่น ตามเกณฑ์อายุ ตามเขตพื้นที่ ตามการย้ายเข้ามาอยู่ของผู้ปกครอง รูปแบบนี้มีประโยชน์ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงและการทำนายในอนาคต ซึ่งสามารถใช้ในการวางแผนและการกำหนดนโยบายได้

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงออกด้วยการใช้คำพูด ภาษาท่าทาง รูปแบบ เป็นหลัก แต่รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขาดความชัดเจนแน่นอนที่ยากต่อ การทดสอบ ฉะนั้นรูปแบบนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการใช้ภาษา

3. รูปแบบเชิงแบบแผน (Schematic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงแผนที่หรือแผนภูมิที่จะพยายามเชื่อมโยงหน่วยงาน และกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามาสัมพันธ์กัน รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาจิตวิทยา

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Models) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์นี้มีประโยชน์ที่สามารถทำให้ข้อสันนิษฐานได้มีการพิจารณาด้วยเชิงปริมาณ และทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์สามารถเขียนความสัมพันธ์ได้ในรูปสูตร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ได้

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Casual Models) รูปแบบนี้เริ่มได้รับความสนใจในช่วงหลัง ปี ค.ศ. 1970 และนิยมใช้ในการวิจัยมากขึ้น เชื่อกันว่ารูปแบบนี้เริ่มใช้ในสาขาพันธุศาสตร์ ซึ่งมี การนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบเชิงเหตุผลนี้ จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมการโครงสร้างอย่างง่ายของสาเหตุกับตัวแปรต่างๆ ภายใต้การให้เหตุผลการตัดสินใจ

คีฟส์ (Keeves. 1998: 386-387) กล่าวว่ารูปแบบ (Model) ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมี 5 แบบ คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Models) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Models) ได้แก่ ความคิดที่แสดงอกผ่านทางการใช้ภาษา (พูดและเขียน) รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว

4. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Models) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Models) ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์หรือปัญหาใดๆ รูปแบบด้านการศึกษาศาสตร์มักจะเป็นแบบนี้เป็นส่วนใหญ่

คีฟส์ กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ / เรื่องนั้นได้

3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

จ๊อยซ์; และเวยล์ (Joyce; & Weil. 1985) ได้จัดแบ่งประเภทรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบคือ

1. Information – Processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล และการพัฒนาบุคคลเฉพาะรายโดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

สรุปได้ว่าการใช้รูปแบบ (Model) เป็นกลไกที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย รูปแบบต้องเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่างๆ สนับสนุนและเป็นหลักการเพื่อเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น องค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร รูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่าอะไรเป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา

การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบที่ใช้ในการศึกษาหรือวิจัย ซึ่ง คีฟส์ (Keeves. 1998: 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ ในการสร้างรูปแบบไว้ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้แนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง มโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

ในการพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนใหญ่ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ หากเป็นการพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ก็อาจมีขั้นตอนในการดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ

การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบนั้นด้วย หากจะนำการสร้างรูปแบบที่ดีเพื่อการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ในรูปแบบที่สร้างต้องระบุให้เห็นเด่นชัดว่า มีตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สำคัญอย่างใดบ้าง บ่งให้เห็นถึงความสัมพันธ์ว่าแต่ละตัวแปร

จะเป็นผลแก่กันอย่างไร ความสัมพันธ์เหล่านั้น ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบหรือไม่อย่างไร ในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนการพิสูจน์รูปแบบ ข้อมูลจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ มีเหตุผลของความเชื่อถือได้เพียงพอ ข้อเท็จจริงตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ประกอบ จะต้องเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

ซีลส์; และริชชี่ (Seels; & Richey. 1994: 21) กล่าวว่าการพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์เรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปใช้ (Utilization) การดำเนินการ (Management) และการประเมินผล (Evaluation)

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analysis) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจ รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการออกแบบการสอน ได้แก่ วิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) วิเคราะห์งาน (Task Analysis) วิเคราะห์ผู้เรียน (Learner Analysis) และการวิเคราะห์ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง (Resource Analysis)

2. ขั้นตอนการออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการตั้งวัตถุประสงค์การกำหนดเนื้อหาความรู้ การจัดกิจกรรม สื่อ และการวัดผล

3. ขั้นพัฒนา (Development) เป็นการสร้างแผนการพัฒนาและสื่อ รวมทั้งการตรวจสอบและทดสอบขั้นต้นของแผนการพัฒนาและสื่อที่สร้างขึ้น

4. ขั้นการนำไปทดลองใช้ (Implementation) เมื่อกระบวนการการออกแบบและพัฒนารูปแบบได้ดำเนินไปถึงขั้นที่ได้ผลผลิตที่จะนำไปทดลองใช้ได้แล้วก็ถึงขั้นการนำไปใช้ในขั้นการนำไปใช้นี้ต้องทำควบคู่กันไปกับขั้นการประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไขโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพ

5. ขั้นการประเมินผล (Evaluation) เป็นการวัดว่าวงจรของการออกแบบและพัฒนาระบบการสอนนั้นสมบูรณ์แล้วหรือยัง การประเมินผลจำแนกเป็น 2 ประเภทคือ

5.1 การประเมินผลเพื่อปรับปรุง (Formative Evaluation) เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงนั้นจะต้องดำเนินการไปในแบบสร้างสรรค์ การประเมินผลเพื่อปรับปรุงมี 4 ขั้นตอน การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ การประเมินรายบุคคล การประเมินผลกลุ่มเล็ก และการประเมินภาคสนาม

5.2 ขั้นการประเมินผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ (Summative Evaluation) การประเมินผลลัพธ์ของรูปแบบ การรวบรวมข้อมูล และการตีความหมาย เพื่อเป็นการประเมิน ว่ารูปแบบนั่นมีคุณค่าเพียงใด

ในการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโมเดล กาญจนา จันทร์ประเสริฐ (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน 2552: 14; อ้างอิงจาก กาญจนา จันทร์ประเสริฐ 2550) กล่าวไว้พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโมเดลการออกแบบวิจัย การพัฒนารูปแบบหรือโมเดล เป็นการจัดทำแผนหรือโครงการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งในทางทฤษฎีและจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ในอดีต หรือเป็นการวางแผนวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ในเชิงเหตุและผล จากทฤษฎีและองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานที่มีผู้ศึกษาไว้ในอดีต เพื่อจัดระบบโครงสร้างรูปแบบหรือกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ตามทฤษฎี และองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามาโดยสามารถพิสูจน์ได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ว่า ระบบโครงสร้าง รูปแบบหรือกระบวนการที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากบริบทของสังคมที่เป็นอยู่หรือไม่

2. ความสำคัญและประโยชน์ของการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ

2.1 ความสำคัญของการออกแบบเพื่อพัฒนารูปแบบคือ การยอมให้นำตัวแปรที่ได้ศึกษาย้อนหลังและพบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลมาบูรณาการกับทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรทั้งหลายที่พบและนำมาจัดระบบ สร้างแบบแผน โครงสร้าง ให้เห็นเป็นโมเดลของความสัมพันธ์และผลของความสัมพันธ์นั้นต่อปรากฏการณ์ในสังคม

2.2 ประโยชน์ของการออกแบบเพื่อพัฒนารูปแบบ มีดังต่อไปนี้

ก) ช่วยทำให้เกิดแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงเหตุและผล โดยไม่ต้องใช้การทดลอง

ข) ช่วยให้มีการนำผลการวิจัยในอดีตมาบูรณาการและใช้ประโยชน์

ค) ทำให้ได้โมเดลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ด้วยการทดลองใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์

ง) ช่วยให้แนวทางในการวิจัยที่เชื่อถือได้ และได้ผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงในการนำไปใช้ในบริบทที่เป็นธรรมชาติ

3. หลักการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ ในการออกแบบการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโมเดลมีหลักการที่สำคัญของผู้วิจัยต้องมีความรู้ความสามารถในการออกแบบการวิจัย ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยต้องรู้จักประเภทและเข้าใจธรรมชาติของตัวแปรในการวิจัยเป็นอย่างดี

3.2 ผู้วิจัยต้องมีความรู้เป็นอย่างดีในตัวแปรที่นำมาใส่ในแผนแบบการวิจัย

3.3 ผู้วิจัยต้องมีความรู้ในเรื่องของรูปแบบหรือโมเดล

3.4 ผู้วิจัยต้องมีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการตรวจสอบโมเดล

3.5 ผู้วิจัยต้องมีความเปิดกว้างยอมรับทฤษฎีใหม่ๆ และงานวิจัยใหม่ๆ

3.6 งานวิจัยต้องมีตัวแปรเกินและตัวแปรกลางที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรตามที่ศึกษาและทฤษฎีและองค์ความรู้จากการวิจัยรองรับในความเชื่อมโยง และความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรทั้งหลาย

3.7 ต้องมีการออกแบบการวิจัยที่สามารถควบคุมความแปรปรวนได้อย่างเหมาะสม

3.8 ต้องมีขั้นตอนในการตรวจสอบความถูกต้อง (Validate) ของโมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือวิธีการอื่นใดที่เหมาะสมกับโมเดลที่พัฒนาขึ้น

4. กระบวนการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ ในการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโมเดลมีกระบวนการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

4.1 กำหนดชื่อเรื่องงานวิจัย

4.2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา

4.3 ศึกษางานวิจัยหรือสภาพปัจจุบันของสิ่งที่ศึกษา

4.4 ตั้งสมมุติฐานการวิจัย

4.5 กำหนดวิธีตรวจสอบความเชื่อถือได้หรือความกลมกลืนของโมเดล ซึ่งอาจใช้ วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีดังต่อไปนี้

ก) การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ข) ทดลองนำโมเดลไปใช้

ค) การทดลองด้วยข้อมูลที่จำลองขึ้น

ง) การทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติจากแบบแผนการวิจัยที่ได้นำเสนอไว้

4.6 การกำหนดกรอบประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.7 ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.8 วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำตารางหุ่น (Crummy Table)

4.9 ปรับปรุงและนำเสนอโมเดลที่ปรับปรุงแล้ว

ทาคาโอะ (เบญจพร ยิฐธรรม 2542: 92-93; อ้างอิงจาก Takaoh. 1986: 15) กล่าวไว้ว่า การสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ที่ตามมา ซึ่งสามารถรวบรวมได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษา ได้อย่างชัดเจน

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ ในการสร้างรูปแบบนั้น มีขั้นตอนในการสร้าง 5 ขั้นตอน คือ

5.1 ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง

5.2 ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ทำภายหลังที่รวบรวมปัญหาต่างๆ ได้แล้ว ในการสร้างต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างรูปแบบ ต้องรู้ถึงคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการสร้างรูปแบบ ควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้าง และเป็นที่น่าสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงมากกว่าปัญหาที่ต้องการ

แก้ไข มักไม่ได้รับการสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสร้างได้ เช่นเดียวกัน ถ้ารูปแบบไม่ดึงดูดความสนใจและมีความสลับซับซ้อนมาก อาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้ ดังนั้น ข้อมูลที่รวบรวมมาเพื่อสร้างรูปแบบ อาจมีโอกาสบกพร่องได้ในระหว่างการดำเนินงานขั้นต่างๆ ควรมีการจำกัดความหมายของสภาพการที่จะถือว่าตัวแปรหนึ่งๆ มีความสำคัญ การสุ่มตัวอย่าง ควรทำตามหลักวิชาอย่างเคร่งครัดและควรมีการประเมินค่าความแปรปรวนของการสุ่มตัวอย่างเสมอ และควรพิจารณาอย่างระมัดระวังว่าสมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง เมื่อสร้างเสร็จแล้วควรพิจารณาอีกว่าได้ละเลยตัวแปรใดบ้าง ข้อบกพร่องอันเกิดกับรูปแบบในแง่ ของการรวบรวมข้อมูลมี 3 ประการ คือ

ก) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผิดพลาด คือ มีการจับคู่ตัวแปรตาม (Dependent Variable) และตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variable) ผิดไป

ข) ละลายตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ทำให้รูปแบบมีลักษณะไม่สมบูรณ์

ค) กำหนดลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ไม่ตรงกับความเป็นจริง เช่น ตัวแปรทั้งสองไม่ได้สัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรง

5.3 การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างเสร็จแล้วควรทำการทดสอบโดยคำนึงถึง 2 เรื่อง คือ

ก) มีความตรงกับสถานการณ์จริง (Valid) ถ้ารูปแบบยิ่งมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากเท่าใดก็จะยิ่งดีมากเท่านั้น เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น และการนำไปใช้งานควรสะดวกไม่ยุ่งยาก และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหาด้วย

ข) จัดให้มีการทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าการใช้ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพในทางปฏิบัติอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตกับการทดลองใช้ในปัจจุบัน (Present)

5.4 การทำให้สำเร็จเมื่อนำไปประยุกต์ใช้จริง (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วก็พร้อมที่จะนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ แชนนอน (Channon) อธิบายไว้ว่า ไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้จริง ดังนั้น ผู้ที่ต้องใช้รูปแบบหรือผู้บริหารควรมีส่วนในการวิเคราะห์ปัญหาและวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งควรได้รับคำแนะนำในการใช้รูปแบบในเรื่องหน้าที่ ศักยภาพ และความจำกัดของรูปแบบที่นำเสนอนั้นด้วย

5.5 การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบความสำเร็จแล้วก็ตาม แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์เท่าที่มีความต้องการ ซึ่งอาจปรับตามวัตถุประสงค์ขององค์การปรับจากแรงดันภายนอก เช่น เทคโนโลยี ซึ่งอาจมีส่วนทำให้รูปแบบไม่เที่ยงตรงได้

คีฟส์ (Keeves (1998: 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการคือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้น ก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ยังใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ด้วย

4. รูปแบบความเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้เรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) อาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่แตกต่างกันไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นด้วยการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบต่อไป และการสร้างรูปแบบ ที่ดีควรมาจากแนวคิดทฤษฎี ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ เพื่ออธิบายถึงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้ครอบคลุม และชัดเจน

ปัญหาในการสร้างรูปแบบ

1. รูปแบบไม่แม่นตรงต่อสิ่งที่คาดการณ์ไว้ (Invalid Assumption) พบว่า สาเหตุหลักเนื่องจากเป็นการสร้างบนสิ่งที่คาดหวังไว้ว่า จะเกิดขึ้นล่วงหน้าที่ไม่ได้มาจากความเป็นจริง

2. ความจำกัดของข้อมูลที่ได้รับ (Information Limitation) จะเกิดผลทั้งในการสร้างรูปแบบ และการใช้รูปแบบ ควรต้องปรับปรุงข้อมูลดังกล่าวให้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์เสมอ แต่ในบางครั้งก็อาจจะพบว่า ในการสร้างรูปแบบไม่ได้ให้ความสนใจต่อปัญหาอย่างตรงๆ บางครั้งก็เป็นการยากในการสร้างรูปแบบให้ตรงกับสภาพการณ์ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

3. ผู้ใช้รูปแบบกลัวการใช้ (Fear by User) เหตุผลประการแรกที่ผู้ใช้ไม่สนับสนุนการใช้รูปแบบ คือ การไม่เข้าใจเหตุผลของการใช้อย่างเพียงพอ หรืออาจกลัวการใช้รูปแบบนั้นจึงควรมีการแนะนำถึงวิธีการใช้และประโยชน์ที่ได้รับ

4. การนำไปประยุกต์ใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ (Poor Implementation) พบว่าการที่ผู้ใช้ขาดความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบ ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการใช้รูปแบบอีกทั้ง ไม่สามารถนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างเต็มที่อีกด้วย

5. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย (Cost) ต้องพยายามสร้างให้เกิดประโยชน์มากกว่าเสียค่าใช้จ่าย ในการคิดค่าใช้จ่ายนี้ควรคิดรวมไปถึงเรื่องของการเสียเวลาในการใช้รูปแบบ ค่าฝึกอบรมเวลา การฝึกอบรม ตลอดรวมถึงการเสียเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ด้วย

6. วิธีการทดสอบรูปแบบ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ ได้แก่การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นมาว่ามีความถูกต้อง สอดคล้อง เหมาะสม กับการนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ต่อไปหรือไม่ซึ่งมีผู้กล่าวถึงวิธีการในการทดสอบรูปแบบดังต่อไปนี้

2.6.1 การทดสอบด้วยการประเมิน สไครเวน และ สตัฟเฟิลบีม (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.2552: 20; อ้างอิงจาก Madaus, Scriven and Stufflebeam. 1983: 399-402) ได้เสนอการนำเสนอมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบเอาไว้ดังต่อไปนี้

ก) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

ข) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

ค) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

ง) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามกรอบต้องการอย่างแท้จริง

ไอส์เนอร์ (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2552: 21; อ้างอิงจาก Eisner. 1976) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ความเห็นว่า การวิจัยทางการศึกษาบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วนำมาสรุปผล เขาเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้น เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มิได้เป็นการประเมินที่เน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ในเรื่องที่จะ ประเมินโดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขาวิชานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นๆ จริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการอุดมศึกษา จึงนิยมนำเอารูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่น กระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นไปตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

นอกเหนือจากหลักการพัฒนาหรือสร้างรูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น การทดสอบหรือประเมินรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบ ในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพรูปแบบต้องมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เที่ยงตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือประเมินรูปแบบอาจกระทำได้หลายลักษณะ ดังนี้

1. การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. การประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา
4. การประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

ส่วน ไอส์เนอร์ (Eisner. 1976: 192–193) ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณโดยเฉพาะในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็น ที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเสมอไป แต่จะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำ การประเมิน
2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษาซึ่งนิยมนำรูปแบบมาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้ง และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง
3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยใช้ความเชื่อถือผู้ทรงคุณวุฒิว่าเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ
4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน

โดยสรุป จากที่ผู้วิจัยทบทวนเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบของการนำมาใช้ในการทำงานเรื่องของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากมนุษย์ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ เริ่มจากการพัฒนารูปแบบที่มีคุณภาพต้องทำความเข้าใจถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบของรูปแบบ ลักษณะที่ดีของรูปแบบ หลักการในการสร้างและพัฒนาตลอดจนการทดสอบหรือประเมินรูปแบบที่ดีของรูปแบบ หลักการในการสร้างและพัฒนาตลอดจนการทดสอบหรือประเมินรูปแบบที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้อ้างอิงแนวคิดมาจากนักวิชาการมาจากบุคคลหลาย

คนด้วยกันที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อนำมาประยุกต์และพัฒนาโมเดลกับงานวิจัยในครั้งนี้ นำมาพัฒนารูปแบบให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นรูปแบบที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนารูปแบบการจำลองแนวความ ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงคิด เพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์ ซึ่งโครงสร้างของรูปแบบนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์ และมีเชื่อมโยงและมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน
ดังนี้ ของ คีฟส์ (Keeves. 1988: 560) ใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนา รูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ประเภท นั้นคือ รูปแบบเสมือนจริง และรูปแบบเชิงลักษณ์ซึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ได้ใช้รูปแบบเชิงลักษณ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างระหว่างตัวแปรโดยใช้การบรรยาย

การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย

ประวัติสมาคมสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย

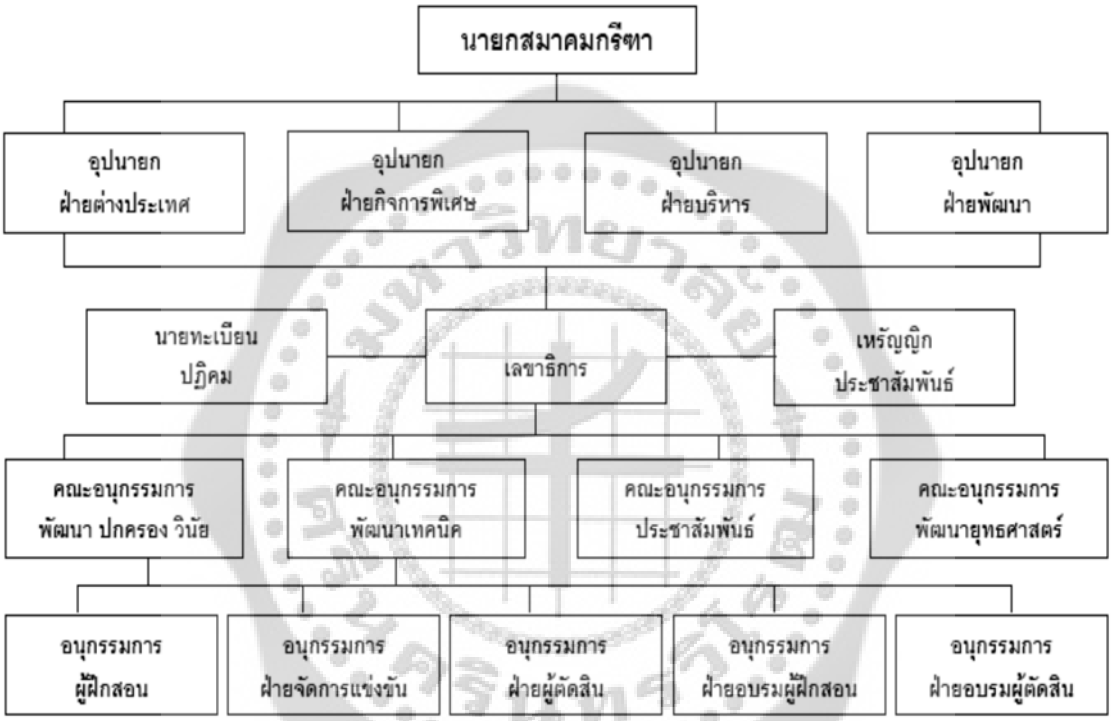
ในการทบทวนเกี่ยวประวัติของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยได้ทบทวนเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา โครงสร้างการบริหารงานและประเภทของกีฬากรีฑา โดยจะนำเสนอพอสังเขปดังต่อไปนี้

กรีฑาในประเทศไทยถือกำเนิดในสมัยรัชกาลที่ 5 โดยครูชาวอังกฤษนำมาสอนนักเรียนไทยฝึกเล่นในโรงเรียนพระตำหนักวังสวนกุหลาบ และได้เริ่มแพร่หลายมากขึ้นเมื่อกระทรวงธรรมการเริ่มดำเนินการเกี่ยวกับการพลศึกษา การจัดการแข่งขันกรีฑาในประเทศไทยเริ่มขึ้นเมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 เสด็จนิวัตกลับสู่ประเทศไทยหลังจากเสด็จประพาสยุโรปครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2440 (ร.ศ.116) กระทรวงธรรมการ คณะครูนักเรียนและประชาชน ได้มีจัดการแข่งขันกรีฑานักเรียนและประชาชนเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2440 ณ ท้องสนามหลวง (ทุ่งพระเมรุ) เพื่อเป็นการเฉลิมฉลองและเทิดพระเกียรติ นับได้ว่าเป็นการแข่งขันกีฬาครั้งแรกของประเทศไทย

สมาคมกรีฑาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2491 โดยท่านมหาเสวกโท พระยาจินดารักษ์ อธิบดีกรมพลศึกษา (พ.ศ. 2489–2490) เป็นนายกสมาคมกรีฑาฯ ต่อมาเพื่อเป็นการรองรับระบบการจัดการแข่งขันของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) จึงได้ทำการตัดคำว่า “สมัครเล่น” (Amateur) ออกและมีชื่อในปัจจุบันว่า “สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์” มีชื่อในภาษาอังกฤษว่า Athletic Association of Thailand, Patron: His Majesty The King หรือชื่อย่อ AAT ปัจจุบันตั้งอยู่ที่ศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต (ศูนย์กีฬาเอเชี่ยนเกมส์) ถนนเชียงราก ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ. 2551: 13-14)

บทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และการบริหารงานของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ

มีนายกสมาคมกรีฑาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุด และแบ่งการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายต่างประเทศ ฝ่ายกิจการพิเศษ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยสภากรรมการบริหาร จำนวน 19 คน โดยมีเลขาธิการสมาคมกรีฑาฯ เป็นผู้ควบคุมดูแลงานฝ่ายทะเบียนปฏิคม เหรัญญิก การประชาสัมพันธ์ และรายงานการดำเนินงานต่างๆ แก่ฝ่ายบริหาร และแบ่งกลุ่มการทำงานย่อยออกเป็น 4 ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย คณะอนุกรรมการ 9 คน มีหน้าที่ควบคุมดูแลผู้ฝึกสอน ฝ่ายจัดการแข่งขัน ผู้ตัดสิน ฝ่ายอบรมผู้ฝึกสอน และฝ่ายอบรมผู้ตัดสิน



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย

ในส่วนของบุคลากรกีฬากรีฑาในปัจจุบันที่ปฏิบัติอยู่ในภาคส่วนต่างๆ ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหาร 19 คน
2. ผู้ฝึกสอนทีมชาติ 16 คน
3. วิทยากรอบรมผู้ฝึกสอนนานาชาติ 1 คน
4. วิทยากรอบรมผู้ฝึกสอนระดับนานาชาติ 17 คน
5. ผู้ตัดสินนานาชาติ 2 คน
6. ผู้ฝึกสอนส่วนภูมิภาค
   - 6.1 กรมปกครองท้องถิ่น
     - โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) 400 คน
   - 6.2 โรงเรียนกีฬา / สถาบันการพลศึกษา 100 คน

6.3 โรงเรียนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) 450 คน
สำนักงานการศึกษาเอกชน 150 คน
7. สำนักงานสมาคมกรีฑาฯ เจ้าหน้าที่ 6 คนและแม่ครัว 4 คน
8. นักกรีฑาทีมชาติไทย
8.1 นักกรีฑาทีมชาติ ประจำตลอดปี 60 – 70 คน
8.2 นักกรีฑาอนุชน เยาวชน ประจำตลอดปี 40 – 50 คน

หมายเหตุ: จำนวนผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามแต่ละช่วงของการฝึกซ้อม และการเก็บตัว

แผนยุทธศาสตร์ของสมาคมกรีฑาฯ (พ.ศ. 2553-2557)

วิสัยทัศน์ พันธกิจและศักยภาพทางยุทธศาสตร์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ

วิสัยทัศน์

"การจัดการมาตรฐาน วิทยาการก้าวไกล ภูมิภาคเข้มแข็ง สู่ความเป็นเลิศระดับโลก"

พันธกิจ

1. พัฒนาสมาคมกรีฑาฯ ให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
2. เสริมสร้างความเข้มแข็ง และยกระดับมาตรฐานกรีฑาส่วนภูมิภาค
3. พัฒนาศักยภาพนักกรีฑาสู่ความเป็นเลิศในระดับเอเชีย และระดับโลก
4. สร้างศูนย์ฝึกกรีฑาให้เป็นศูนย์ฝึกชั้นนำของเอเชีย

ศักยภาพทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

ศักยภาพทางยุทธศาสตร์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ. 2553: 49-52)

จุดแข็ง (Strength)

1. นักกีฬาที่ประสบความสำเร็จมีผลตอบแทน
2. นักกีฬามีโอกาสเข้าแข่งขันกรีฑาในระดับโลก เช่น กรีฑาชิงแชมป์โลก กรีฑาในการแข่งขันโอลิมปิก
3. นักกรีฑาส่วนใหญ่มีความรู้ และพื้นฐานทางการศึกษาดี มีระบบรุ่นพี่ดูแลรุ่นน้อง
4. มีผู้ฝึกสอนระดับชาติมีประสบการณ์จากการเป็นนักกรีฑาทีมชาติมาก่อน และมีการใช้ผู้ฝึกสอนชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน
5. ผู้ฝึกสอนส่วนภูมิภาคมีเพิ่มมากขึ้น และมีการยกระดับผู้ฝึกสอนจากภูมิภาคมาเป็นผู้ฝึกสอนระดับชาติ

6. ผู้ตัดสินระดับนานาชาติมีจำนวนเพียงพอ และมีโอกาสได้เข้าร่วมในการตัดสินระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น

7. ผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และทีมงานมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน

8. มีการจัดการแข่งขันในทุกภูมิภาค และการจัดการแข่งขันในระดับประเทศได้รับการ ยอมรับในระดับสากล

9. สนามในการแข่งขัน และฝึกซ้อมมีครอบคลุมทุกจังหวัด

จุดอ่อน (Weakness)

1. จำนวนผู้ฝึกสอนไม่เพียงพอ และส่วนใหญ่ขาดความรู้ และทักษะด้านการฝึกสอนในขั้นสูง

2. บุคลากรการกรีฑา (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักกรีฑา และเจ้าหน้าที่) ยังขาดความรู้และทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ

3. ผู้ฝึกสอนมีภารกิจประจำ ไม่สามารถทุ่มเทเวลาในการฝึกสอน และดูแลนักกีฬาได้อย่างเต็มที่

4. ผู้ตัดสินขาดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

5. จำนวนผู้ตัดสินในระดับนานาชาติที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตัดสินของสหพันธ์กรีฑาแห่งเอเชีย (AAA) มีน้อย รวมทั้งผู้ตัดสินส่วนภูมิภาคที่ผ่านการอบรมไม่พอเพียง

6. การบริหารจัดการของสมาคมฯ ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ผู้บริหารไม่สามารถทำงานได้เต็มเวลา ขาดการวางแผนที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร และนักกรีฑา

7. นักกรีฑาขาดความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการเล่นกีฬา เช่น สรีระวิทยา วิทยาศาสตร์กีฬา เทคนิคและวิทยาการที่ทันสมัย ทักษะด้านภาวะผู้นำ เป็นต้น

8. ไม่มีศูนย์ฝึกเป็นของตนเอง ทำให้นักกีฬาไม่ได้ฝึกซ้อมตามตาราง เมื่อมีหน่วยงานต่างๆมาขอใช้สนามจัดกีฬา/กิจกรรม และช่วงหน้าฝนๆตกบ่อยครั้ง

โอกาส (Opportunity)

1. เป็นกีฬาที่มีการแข่งขันในระดับสากล เช่น โอลิมปิกเกมส์ เอเชี่ยนเกมส์ ซีเกมส์

2. เทคโนโลยี วิทยาการใหม่ๆ รวมทั้งหลักสูตรการฝึกอบรม และผู้ฝึกสอนที่มีทักษะเชี่ยวชาญในต่างประเทศ มีอยู่อย่างหลากหลาย

3. นโยบายของ AAA, IAAF เปิดโอกาสให้ส่งผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน เข้ารับการฝึกอบรม/ทดสอบ

4. การกีฬาแห่งประเทศไทยมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเป็นเลิศและมีแนวทางการสนับสนุนที่ชัดเจนขึ้น

5. ภาคส่วนต่างๆ องค์กรภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้สนับสนุน และภาคีเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรมกรีฑา มีส่วนร่วม และสนับสนุนการดำเนินงานมากขึ้น

อุปสรรค (Threat)

1. ขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และนักกรีฑาที่ต่อเนื่อง
2. ระบบจัดการแข่งขันทั้งภายใน และภายนอกประเทศน้อยเกินไป ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาศักยภาพนักกรีฑา
3. บุคลากรที่ความชำนาญเฉพาะประเภทของกีฬาภายในประเทศมีน้อย เช่น นักวิทยาศาสตร์กีฬา อาทิ โภชนาการ จิตวิทยากีฬา นักกายภาพ
4. สภาพปัญหาทางเศรษฐกิจ ทำให้ผู้ให้การสนับสนุนลดลง และลดวงเงินค่าใช้จ่ายที่ให้การสนับสนุน
5. กฎระเบียบของการกีฬาแห่งประเทศไทยไม่เอื้อต่อการจ่ายค่าตอบแทน และเบี้ยเลี้ยงแก่นักกีฬา ทำให้นักกีฬาขาดแรงจูงใจ และความมุ่งมั่นในการเป็นนักกีฬา
6. สภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปมีสิ่งยั่วยุ ล่อใจหลากหลาย ทำให้เยาวชนให้ความสนใจกิจกรรมกีฬาลดลง
7. นโยบายการพัฒนากีฬาขาดความชัดเจน และต่อเนื่อง เนื่องจากการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และบางรัฐบาลไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการพัฒนากีฬา

ประเภทกีฬากรีฑา

กรีฑา (Athletics) ได้มีการพัฒนาความเจริญก้าว ตั้งแต่สมัยก่อนจนถึงปัจจุบันและได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม การแข่งขันกรีฑาก็ยังถือว่าเป็นรายการแข่งขันหลักของการแข่งขันทั่วๆ ไป อาทิเช่น การแข่งขันกีฬาโอลิมปิก การแข่งขันกีฬามหาลัยโลก การแข่งขันกีฬากีฬาของกลุ่มทวีปต่างๆ การแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์และการแข่งขันซีเกมส์ เป็นต้น

กีฬากรีฑาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) กลุ่มกรีฑาประเภทลู่ (Track) หมายถึง การวิ่งในลู่วิ่ง มีการจับเวลา แข่งขันครั้งเดียวก็ถือผลแพ้ชนะได้ มีการเสมอกันคือเวลาเท่ากันอาจตัดสินด้วยภาพหรือจับสลากเพื่อหาผู้เข้าแข่งขันในรอบต่อไป ถ้ามีนักกีฬาสมัครเข้าแข่งขันมากคน ก็ใช้วิธีการคัดเลือกหลายๆ รอบ ในรอบชิงชนะเลิศนั้น เฉพาะอันดับที่ 1 อาจให้แข่งขันกันใหม่ก็ได้หรือให้เป็นไปตามผลคือเสมอกัน จัดเป็นการแข่งขันในด้านความเร็วและความอดทน 2) กรีฑาประเภทลาน (Field) หมายถึง กีฬาที่แข่งขันบนลานสนาม ไม่มีการจับเวลาในการแข่งขัน แต่จะมีการประลองเท่านั้น ไม่มีการเสมอกัน จัดเป็นการแข่งขันในด้านความไกล และความสูง

1. กรีฑาประเภทลู่ (Track) ประกอบด้วย

1.1 การวิ่งระยะสั้น (Sprint) หมายถึง การวิ่งในทางวิ่งหรือลู่วิ่งที่เรียบ ซึ่งมีระยะทาง 100 เมตร 200 เมตร และ 400 เมตร

1.2 การวิ่งระยะกลาง (Middle Distance) หมายถึง การแข่งขันวิ่งในระยะทาง 800 เมตร และ 1,500 เมตร

1.3 การวิ่งระยะไกล (Long Distance) หมายถึง การแข่งขันวิ่งในระยะทาง 5,000, 10,000 เมตร การวิ่งข้ามเครื่องกีดขวาง (Stepplechase) ระยะทาง 3,000 เมตร และการวิ่งมาราธอน

1.4 การวิ่งผลัด (Relays) หมายถึง การวิ่งแข่งขันตามระยะทางที่กำหนดเป็นช่วงๆ โดยมีผู้เข้าแข่งขันเป็นชุดๆ แต่ละชุดมีจำนวนผู้เข้าแข่งขันเท่าๆ กันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การวิ่งแต่ละช่วงจะมีการรับส่งสิ่งของ หรือไม้คฑา (Relay Batons) ต่อเนื่องกันไปจนหมดระยะทางที่กำหนดไว้ และจะต้องรับไม้ในเขตรับไม้ของตนเอง ต้องถือไม้ตลอดเวลาถ้าทำไม้ตกจะต้องกลับมาเก็บด้วยตนเอง ประกอบด้วยการวิ่งผลัดประเภท 4x100 เมตร ชาย-หญิง, 4X400 เมตร ชาย-หญิง และ 4X200 เมตร หญิง

1.5 การวิ่งข้ามรั้ว (Hurdles) หมายถึง การวิ่งที่ต้องวิ่งไปตามลู่วิ่งและกระโดดข้ามรั้วตามระยะทาง และความสูงของรั้วที่กำหนดไว้ ซึ่งระยะทางมาตรฐานที่ใช้ในการแข่งขัน แบ่งเป็นการวิ่งชาย 110 เมตร และ 400 เมตร หญิง 100 เมตร และ 400 เมตร แต่ละรั้วจะมีน้ำหนัก 10 กิโลกรัม การกระโดดข้ามทำให้รั้วล้มไม่มีผลต่อการตัดสิทธิ์จากการแข่งขันและการทำสถิติ

1.6 การเดิน นักกีฬาคนใดรับน้ำหรือผ้าเย็น จากที่อื่นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ จะต้องถูกปรับแพ้และออกจากการแข่งขันทันที

2. กรีฑาประเภทลาน (Field) ประกอบด้วย

2.1 กระโดดไกล (Long Jump) คือ การสปริงเท้าจากพื้นไปในอากาศ โดยใช้การเหยียดขาแบ่งออกเป็น 3 ระยะ จะกระโดดแบบตีลังกาไม่ได้และจะวัดรอยที่หลุมทรายด้านใกล้กับกระดานกระโดดมากที่สุด รอยนั้นอาจจะเกิดจากส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายก็ได้ ผู้ที่กระโดดได้ไกลที่สุดเป็นผู้ชนะ

2.2 กระโดดสูง (High Jump) คือ การที่ผู้กระโดดวิ่งมาแล้วสามารถกระโดดขึ้นและลอยตัว ข้ามไม้พาดที่อยู่สูงไปและไม่ทำให้ไม้พาดหล่น โดยใช้ท่าที่เหมาะสมกับรูปร่าง ความถนัดและเป็นท่าที่ตนเองกระโดดได้สูงที่สุด ถ้ากระโดดไม่ผ่าน 3 ครั้ง ถือว่าหมดสิทธิ์ในการแข่งขัน ต้องออกจากการแข่งขัน

2.3 กระโดดค้ำ (Pole Vault) หมายถึง ผู้เข้าแข่งขันจะใช้สารเกาะติดทามือหรือไม้ก็ได้ ห้ามใช้แถบยางพันมือหรือนิ้ว

2.4 เขย่งก้าวกระโดด (Tipple Jump) หมายถึง จะต้องเขย่งแล้วเหยียบพื้นด้วยเท้าเดียวกันกับที่เหยียบกระดานกระโดด แล้วก้าวโดยใช้อีกเท้าข้างหนึ่งต่อไป จึงทำการกระโดด

2.5 ทุ่มน้ำหนัก (Shot Put) คือ การที่ผู้เล่นหรือผู้แข่งขันแต่ละคนจะต้องทุ่มลูกน้ำหนักที่มีน้ำหนักเท่าๆ กัน ภายในพื้นที่วงกลมที่ราบเรียบตามกติกากำหนดไว้ โดยทุ่มตรงออกไปข้างหน้า ลูกที่ทุ่มไปจะต้องตกภายในรัศมีที่กำหนดผู้ที่ทุ่มได้ไกลที่สุดเป็นผู้ชนะ

2.6 ขว้างจักร (Discus Throw) คือ การที่ผู้เข้าแข่งขันแต่ละคนจะต้องขว้างจักรออกจากพื้นที่ภายในวงกลมด้วยมือข้างเดียว ให้จักรไปตามทิศทางและตกภายในรัศมีที่กำหนดผู้ที่ขวางได้ไกลที่สุดเป็นผู้ชนะ

2.7 พุ่งแหลน (Javelin Throw) คือ การที่ผู้เข้าแข่งขันแต่ละคนจะต้องพุ่งแหลนที่มีน้ำหนักเท่าๆ กัน ขณะที่พุ่งแหลนต้องเคลื่อนที่ไปบนทางวิ่งและพุ่งแหลนออกไปข้างหน้า ผลของการพุ่งวัดจากหัวของแหลนที่ตกถึงพื้นดิน ผู้พุ่งได้ไกลที่สุดเป็นผู้ชนะ

2.8 ขว้างค้อน (Hammer Throw) จะยืนขว้างออกจากวงกลมที่มีเส้นผ่านศูนย์กลาง 2.135 เมตร ต้องขว้างในกรงรูปตัวยู เริ่มจากท่านิ่ง ค้อนที่ขว้างจะต้องตกภายในรัศมีที่กำหนด

สหพันธ์กรีฑาฯ(International Association of Athletics Federation = IAAF ได้ให้คำจำกัดความของกรีฑา (Athletics) ประกอบด้วย 6 ประเภท ตามเกณฑ์การแบ่งของ IAAF (การกีฬาแห่งประเทศไทย.2550: 1) คือ

1) ประเภทลู่ (Track Events)
2) ประเภทลาน (Field Events)
3) การแข่งขันประเภทรวม (Combined Events (Competitions)
4) การแข่งขันเดิน (Race Walking)
5) การแข่งขันบนถนน (Road Races)
6) การแข่งขันวิ่งข้ามทุ่ง (Cross Country Races)

บริบทและขอบข่ายของการบริหารจัดการสมาคมกรีฑาฯ

ด้านการวางแผน

ทำได้โดยรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาและจัดทำเป็นรายงานประจำปี พิจารณาทบทวนรายงานประจำปีโดยผู้เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศสตร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนปฏิบัติการของสมาคมกรีฑาฯ ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสมาคมกรีฑาฯกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของสมาคมโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาของจังหวัดโดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน วางแผนการพัฒนากีฬาของจังหวัดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน และแผนเร่งด่วนตามนโยบายของรัฐบาล กำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของสมาคมกรีฑาฯ แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน กำหนดแผนการส่งเสริม พัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีแผนงานโครงการส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนกีฬาระดับเยาวชน เพื่อเป็นตัวแทนนักกีฬาสมาคมกรีฑาฯจังหวัด กำหนดแผนฝึกอบรมการพัฒนาการฝึกฝนทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสำหรับผู้ฝึกสอนนักกีฬา ผู้ตัดสินกรีฑา และบุคลากร วางแผนการจัดการแข่งขันกีฬาภายในจังหวัดอย่างเป็นระบบ จัดทำ

ข้อมูลนักกีฬา และบุคลากรและองค์กรเครือข่ายของสมาคมกรีฑาฯเข้าสู่ระบบสารสนเทศอย่างเป็นปัจจุบัน สร้างและพัฒนาองค์กรเครือข่ายกีฬาให้ครอบคลุมถึงระบบอำเภอและตำบล นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ในการพัฒนาการกีฬา บริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง โปร่งใส มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ ทบทวนและปรับกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ด้านการจัดองค์การ

ทำได้โดยกำหนดแผนภุมิโครงสร้างการบริหารจัดการไว้อย่างชัดเจน มีสำนักงานสมาคมกรีฑาฯ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารที่เหมาะสม มีการออกแบบองค์การการตามหน้าที่ (Functional Organization) คณะกรรมการบริหารสมาคมกรีฑาฯประกอบด้วยนายกสมาคม อุปนายก เลขาธิการ เหรัญญิก ปฏิคม นายทะเบียน ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายผู้ฝึกสอน ฝ่ายจัดการแข่งขัน ผู้ตัดสิน ฝ่ายอบรมผู้ฝึกสอน และฝ่ายอบรมผู้ตัดสิน กำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนและสัมพันธ์ คณะกรรมการบริหารสามคมกรีฑาฯมีความรู้ ประสบการณ์และมีวิสัยทัศน์ด้านการกีฬา สมาคมกรีฑาฯมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม คณะกรรมการบริหารสมคมกรีฑาอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี มีคู่มือการปฏิบัติงานของสมาคมกรีฑาฯ มีข้อบังคับของสมาคมกรีฑาฯที่ทันสมัย มีการมอบหมายแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีอาสาสมัคร (Voluntee) ช่วยงานในกิจกรรมต่างๆ ที่สมาคมกรีฑาจัดขึ้น แต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาและเตียมการฝึกซ้อมของนักกีฬา จัดให้มีบุคลากรในการติดตาม ประเมินผลการฝึกซ้อมและการแข่งขันของนักกีฬา แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากีฬาจังหวัด จัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาเฉพาะทางในจังหวัด

ด้านการปฏิบัติการ

ทำได้โดยคณะกรรมการบริหารสมาคมกรีฑาฯใช้ระบบการนำในการบริหารจัดการ มีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสมาคมกรีฑาฯที่ชัดเจน ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่นักกีฬาและบุคลากรของสมาคมกรีฑาฯยกย่องเชิดชูเกียรติแก่นักกีฬาและบุคลากรของสมาคมกรีฑาฯ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งและความเครียดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการดำเนินงาน จัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติการตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ จัดประชุมใหญ่สามัญประจำปีตามข้อบังคับ จัดระบบสวัสดิการให้แก่นักกีฬาและบุคลากรตามเกณฑ์ที่กำหนด มีบันทึกข้อมูลนักกีฬาและบุคลากรแะองค์กรเครือข่ายของสมาคมเข้าสู่ระบบสารสนเทศของสมาคมกรีฑา พัฒนาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯ ผู้ฝึกสอนกรีฑา ผู้ตัดสินกรีฑาและนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดหา/ประสานงานด้านสถานที่อุปกรณ์กีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกซ้อมและการแข่งขัน มีโครงการความร่วมมือในการพัฒนาการกีฬาและการศึกษากับสถาบันการศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมภาคเอกชนต่างๆ ที่ให้การการสนับสนุนของสมาคมกรีฑาฯ ประสานความร่วมมือด้านงบประมาณ

จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำเว็บไซต์ของสมาคมกรีฑาประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ของผู้ให้การสนับสนุนในสื่อต่าง ๆ ของสมาคมกรีฑาฯ

ด้านการควบคุม

ทำได้โดยสมาคมกรีฑาฯ มีการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และแผนที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ สมาคมกรีฑากำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน จัดทำงบดุลทุก 3 เดือน และประจำปี สมาคมมีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ กำหนดมิติในการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพประสิทธิผล เวลาและงบประมาณ มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ มีการแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศประเมินผลงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง จัดประชุมเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ วิธีการควบคุมเป็นกัลยาณมิตร นำผลการรายงานผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือการปฏิบัติงานต่อไป ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

วรูม (Vroom. 1974: 328) ได้ทำการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สามารถแบ่งชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม กลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์กรและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์กรในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติของ เพศ อายุ แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าออก การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวพนักงาน ผู้บริหาร และระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา คงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่ นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมาก

ขึ้น ส่วนในด้านประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา คือ ในกระบวนการสรรหาควรทำการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรม จัดทำโครงสร้าง เงิน เดือน สร้างแรงจูงใจด้านการเงินเพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน และปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรของลูกจ้างที่สำคัญที่สุด การใช้ข้อได้เปรียบจากการเป็นโรงแรมขนาดเล็กในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โทเวย (Tovey. 1996) ได้วิจัยศึกษากลุ่มผู้อำนวยการด้าน HR วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุดของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)ในอีก 5 ข้างหน้า ผลวิจัยพบว่าองค์กรและแรงงานที่ยืดหยุ่น การจัดการด้านการเปลี่ยนปลงและพัฒนาองค์การโลกาภิวัฒน์และอิทธิของยุโรป การลงทุนที่มากมายในการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินและทบทวนวิชาการด้านค่าตอบแทน กำหนดหน้าที่งาน HR ให้ใกล้ชิดกับธุรกิจ การจูงใจความมุ่งมั่นต่อหน้าที่ และความจงรักภักดีของพนักงาน ผลกระทบด้านการสื่อสาร ภายในและภายนอกของ HR การใช้เทคโนโลยีเพิ่ม การลดขนาดหน่วยงานและการบริหารอาชีพ มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) มีความเป็นผู้ใหญ่ ทนต่อความดกดันสูง เก็บความลับได้ดี

แม็คคินเซย์; และคอมปานี (McKinsey; & Company. 1997) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “The War for Talent” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าจะเก็บรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรได้ยาวนาน โดยวิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจประกอบกับสัมภาษณ์โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทในอเมริกาจำนวนมากกว่า 100 บริษัท งานวิจัยชิ้นนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรักษาคนเอาไว้ในองค์กร และบทบาทผู้นำองค์กร ผู้บริหารสูงสุด CEO ที่มีผลต่อคนเก่ง

แอนสารี และ ล็อควูด (Ansari, A. And Lockwood, D. 1999) ได้ศึกษาการสรรหาคนเก่งในสายงาน IT ในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น เงินและโอกาสก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งสำคัญในการสรรหาและรักษาผู้เชี่ยวชาญ IT ขององค์กร หากองค์กรไม่มีปัจจัยสุขอนามัยจะก่อให้เกิดความไม่พอใจของพนักงาน ถึงแม้ว่าองค์การจะมีปัจจัยสุขอนามัย แต่ถ้าไม่มีปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors) เช่น งานที่ท้าทาย การฝึกอบรม การชื่นชม ยอมรับและเงื่อนไขในการทำงาน องค์การก็ไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้ และถึงแม้ว่าองค์การจะมีปัจจัยกระตุ้น แต่หากพนักงานรู้สึกว่าปัจจัยสุขอนามัยมีไม่เพียงพอองค์กรก็ไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้เช่นกัน

แฟรงค์ และ เทเลอร์ (Fredric D. Frank; & Craig R. Taylor. 2000) ได้ศึกษาปัจจัยที่ลดการลาออกและรักษาพนักกงาน พบว่า มีปัจจัย 8 ประการ ดังนี้

1. การรักษาพนักงานจะต้องเป็นนโยบายหลักของฝ่ายบริหารงานบุคคล
2. ต้องระบุอัตราการรักษาพนักงานไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท
3. ผู้นำระดับสูงในองค์การ จะต้องรับผิดชอบต่อการรักษาพนักงาน และผู้จัดการทุกระดับจะได้รับรางวัลจากการประสบความสำเร็จในการรักษาพนักงาน

4. ต้องมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเพื่อรักษาพนักงาน

5. ในเลือกผู้นำจะต้องพิจารณาถึงความสามารถในการดูแลรักษาพนักงานได้

6. พนักงานในทีมต้องร่วมกันดูแลรักษาซึ่งกันและกัน เพื่อลดการลาออก

7. ระบบการให้รางวัลขององค์การจะต้องไม่อ้างอิงปัจจัยทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาการมีส่วนร่วมของพนักงาน

8. การวัดศักยภาพของพนักงานจะต้องอ้างอิงจากเอกสารที่มีผลกระทบต่อการลาออก และ รักษาพนักงาน

นิโคลัส คินนี่, ซู อัทชินสัน, จอฮ์น เพอร์เซลล์, บรูซ เรย์ตัน; และคนอื่นๆ (Nicholas Kinnie, Sue Hutchinson, John Purcell, Bruce Rayton; & et al. 2005) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจต่อวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลกับการปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับองค์กร โดยรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดการและพนักงานทั่วไป พบว่า ความพึงพอใจต่อวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับองค์กร ทั้ง 3 กลุ่ม แต่ความเชื่อมโยงในเรื่องอื่นๆ มีความแตกต่างกันไปใน 3 กลุ่ม ซึ่งจากการค้นพบจะเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบวิธีปฏิบัติการจัดการทรัพยากรบุคคลให้พนักงานปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับองค์กร

เทรซี่ เทเลอร์; และ ซินเทีย โฮ (Tracy Taylor, Cynthia Ho. 2005: 3) ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าทั่วโลกมีอิทธิพลต่อองค์กรกีฬาในระดับท้องถิ่น ดังนั้นความถูกต้องตามทำนองคลองธรรมได้เปลี่ยนแปลงจากแห่งชาติไปเป็นนานาชาติและทั่วโลก และโลกเข้าสู่ความเป็นหนึ่งเดียวเพิ่มขึ้น ปัจจุบันพบว่า องค์กรกีฬาหลายแห่งตกอยู่ภายใต้ความกดดันที่จะเข้าสู่ความเป็นหนึ่งเดียวของชาวโลกด้วยกระบวนการและระบบการจัดการที่ยั่งยืน จากทุกสถานที่ของการปฏิบัติงานจากเรื่องการเงินจนถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) องค์กรกีฬาบางแห่งได้ใช้ทุกวิถีทางในกระบวนการโลกาภิวัฒน์ เพื่อสร้างสรรค์โอกาสใหม่ๆ เพื่อขยายการเจริญเติบโตขณะที่องค์กรกีฬาอีกส่วนหนึ่งยังไม่เต็มใจหรือขัดขวางการส่ง เสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เราประเมินการปรับนำมาใช้ให้ปฏิบัติได้ดีที่สุด การใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในอัตราการเป็นสมัครเล่นและอาชีพขององค์กรกีฬาเพื่อที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความกดดันที่มาบรรจบกัน เรื่องนี้เหมาะสมกับการโต้แย้งกันที่กว้างขวางกว่าเรื่องการบรรจบกัน-หรือแตกต่างกัน ซึ่งเกี่ยวกับผู้วิจัยหลายคนที่ทำการวิจัยเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมผลลัพธ์จากการสังเกตของเราชี้ให้เห็นว่านโยบายของรัฐบาลได้กระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนสู่ระบบที่ กว้างใหญ่ไพศาลของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) องค์กรกีฬาสองสามแห่งได้ปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) อย่างเป็นทางการและการปฏิบัติตามอย่างกว้างขวางทั่วองค์กรต่างๆ

ทริช แบร็ดเบอรี่ (Trish Bradbury. 2007) ได้ทำการศึกษากระบวนการดำเนินการทรัพยากรมนุษย์เพื่อคัดเลือกนักกรีฑา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสืบค้นกระบวนการคัดเลือกนักกรีฑาที่ดำเนินการโดยผู้ฝึกสอน พบว่า การประยุกต์ใช้กระบวนการคัดเลือกดังกับบริบทกีฬาอาจจะมีลักษณะโดยโค้ชจะทบทวนผลการดำเนินงานของนักกีฬาในแง่ของการวิเคราะห์นักกีฬา/ตำแหน่งรายละเอียดเพื่อให้แน่ใจว่านักกีฬาคัดเลือกของแต่ละบุคคลที่ดีที่สุดตรงตามความต้องการของตำแหน่งที่เฉพาะเจาะจงและทีมงานกระบวนการดังกล่าวจะสร้างการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้มันอาจจะช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรกีฬาและโค้ชให้ขั้นตอนการเลือกยุติธรรมและเท่าเทียมกันตามเกณฑ์ที่เลือกในที่นักกีฬามีความเชี่ยวชาญสามารถเพิ่มประสิทธิภาพความาสามารถในการโค้ชเพื่อปรับปรุงการเลือกนักกีฬาในทางปฏิบัติอย่างไรหลักฐานแสดงให้เห็นว่าโค้ชหลายคนดูเหมือนจะคาดหวังว่านักกีฬาจะเข้าใจสิ่งที่สังเกตเกณฑ์การคัดเลือกเป็นในทำนองเดียวกันหลักฐานแสดงให้เห็นว่านักกีฬาหลายคนทำไม่ได้ตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายจะมีการสื่อสารมากขึ้นอย่างชัดเจน

อลิน่า เพเทรสกู; และซิมม่อนส์ (Alina Ileana Petrescu; & Rob Simmons. 2008) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานในการทำงานและความพึงพอใจต่อค่าจ้างในการทำงาน ซึ่งใช้ข้อมูลจากชาวอังกฤษที่วิเคราะห์ข้อมูลต่างกันสองแบบ หลังจากที่ได้ควบคุมเรื่องลักษณะของพนักงาน การทำงานและการดำเนินงานของหน่วยงาน พบว่า วิธีการอย่างหลากหลายที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล ทำให้ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานในการทำงานสูงขึ้น รวมถึงความพึงพอใจในค่าจ้างที่ได้รับ แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้มีผลต่อพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสหภาพแรงงาน ความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีระบบผลการตอบแทนค่าจ้างสูงในเรื่องของการทำงานดีหรือความอาวุโสในการทำงาน โครงสร้างระบบค่าจ้างที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานในสหภาพแรงงานกับพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสหภาพแรงงาน จะมีความพึงพอใจที่แตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจโดยรวมและค่าจ้างของพนักงาน ถึงแม้ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะใช้แนวทางการปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้านายจ้างจ่ายค่าจ้างไม่เท่าเทียมกัน ก็จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสหภาพแรงงานลดลง

แอนดรู บราวน์, คริส โฟรด, สเปนเซอร; และชาร์ลวูด (Andrew Brow, Chris Forde, David Spence; & Andy Charlwood. 2008) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจในการทำงาน ทำการศึกษาระหว่างปี ค.ศ. 1998–2004 โดยใช้หลักฐานจากผลการสำรวจความสัมพันธ์การจ้างงานในสถานที่ทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในความสำเร็จของงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปี 1998-2004 และคุณภาพของงานก็เพิ่มสูงขึ้นในช่วงนี้เช่นกัน ส่วนวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นทางการลดลง ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างต่ำระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นทางการบวกกับความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในความสำเร็จของ

งาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในความสำเร็จของงานที่เพิ่มสูงขึ้นมีผลมาจากภาวการณ์ตกงานที่สูงขึ้นในช่วงที่ทำการศึกษา จึงส่งผลให้พนักงานมีการปรับปรุงในการทำงานอย่างมีคุณภาพมากขึ้น

งานวิจัยในประเทศ

ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2542) ได้ศึกษาความสามารถในการจัดการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ พบว่า องค์กรธุรกิจข้ามชาติแห่งนี้นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ คือ การสรรหา และการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน คำบรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานใช้ในงานดังกล่าวทำให้องค์การสามารถวางเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การต้องการนอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์การใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

นริสา จิตรสมนึก (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานในภาพรวม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องการพิจารณาคุณลักษณะส่วนบุคคลเฉพาะด้าน ถึงแม้ว่าในภาพรวมความคาดหวังจะอยู่ในระดับมากก็ตาม และค่าตอบแทนและสวัสดิการต้องไม่น้อยกว่าเดิม รวมทั้งการให้มีความสำเร็จในการทำงาน มีระบบบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง มีระบบการประเมินที่เป็นธรรมจะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ส่วนด้านการปรับตัวนั้นบุคลากรพร้อมที่จะกระตือรือร้นมากขึ้น ทำงานเร็วขึ้นแม้ว่าจะมีบทบาทการทำงานมากขึ้นก็ตาม นอกจากนี้ ยังได้ให้ทัศนะว่า งานทุกอย่างย่อมเกี่ยวข้องกับคนเสมอ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานในการแก้ปัญหาบุคลากรและความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กร ดังนั้น การบริหารบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนมาทำงานและใช้ศักยภาพของคนในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งการพัฒนาคน รักษาคนดีเอาไว้เพื่อให้คนที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถอยู่ในองค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสมเป็นศิลปะในการคัดเลือกคนที่เหมาะสม พัฒนาคนให้มีคุณภาพ และใช้คนให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งบำรุงรักษาคนให้สามารถทำงานให้องค์กรได้ผลงานสูงสุด ยังพบว่า บุคลากรมหาลัยมหาสารคามมีความคาดหวังให้บุคลากรมีเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่มากขึ้น ซึ่งการพิจารณาค่าตอบแทนผู้บังคับบัญชามีบทบาทอย่างมากในการพิจารณาตัดสินอย่างยุติธรรมว่าใครเป็นผู้มีความเหมาะสมมากว่า นอกเหนือจากดูผลการปประเมิน การปฏิบัติงาน

นรา ขำคม (2544) ได้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยมยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจน โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง การจัดองค์การในการบริหารอย่างง่ายๆ ไม่มีความสลับซับซ้อนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีทางเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัยและภูมิลำเนา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อยส่วน ส่วนความสัมพันธ์เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านประโยชน์ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการทดสอบความสัมพันธ์เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การกับโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังปัญหาในด้านการเข้าการออกจากงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่างพนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนาสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน ปัญหาทั้งหมดนี้มีสาเหตุมาจากทั้งตัวพนักงานผู้บริหารและระบบการบริหารงาน สำหรับแนวโน้มในด้านการสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่นอกจากจะมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่วนด้านประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม

วริฏฐา กัลยาศิริ (2544) ได้ศึกษาการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ: กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดัทเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์การที่มีการบริหารงานเป็นเลิศมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติ บุคลากรกับความต้องการขององค์การและให้ความสำคัญของการรักษาบุคลากร โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสมและคำนึงถึงสุขภาพความปลอดภัยให้กับพนักงานส่วนนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น พบว่า ทั้งองค์การและผู้บริหารองค์การให้การสนับสนุนมีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนเป็นที่น่าสังเกตว่าองค์การดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบายแนวคิด คุณภาพชีวิตการทำงานและตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยเน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อม การทำงานที่สะอาดปลอดภัย ตลอดจนคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญมีการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมและเป็นกระบวนการโดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการแล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงาน มีการติดตามประเมินผลทุกครั้งที่จัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากนี้องค์การทั้ง 2 ยังมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ คือ มีระบบการจัดการที่ดีไว้นำคนลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการสั่งการหรือการควบคุมโดยบริษัทแม่

สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพามีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน

ด้านหลักการบริหารงานบุคคลและองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และทฤษฎีแรงจูงใจ เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลมีขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา จากความคิดเห็นของคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 15 คน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยหลักการบริหารงานบุคคล 8 หลักการ ได้แก่ 1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความยุติธรรม 3) หลักความมั่นคง 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 5) หลักการพัฒนา 6) หลักการศึกษาวิจัย7) หลักการเข้ายาก ออกง่าย 8) หลักความคล่องตัว และองค์ประกอบการบริหารงานบุคคล 7องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างการบริหารงานบุคคล 2) การกำหนดตำแหน่ง 3) การสรรหาและการคัดเลือก 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การประเมินการปฏิบัติงานและ 7) วินัย การอุทธรณ์และร้องทุกข์

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบจำลองของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน ในฐานะผู้ตรวจสอบ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยได้นำความเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงสาระสำคัญของรูปแบบให้ชัดเจนขึ้น และได้พิจารณาตัดหลักการบริหารงานบุคคลออก 1 หลักการคือ หลักความเป็นกลางทางการเมืองโดยใช้เกณฑ์ความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเพื่อการเป็นมหาวิทยาในกำกับของรัฐที่ปรับปรุงจากขั้นตอนที่ 2 ไปสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 396 คน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของการนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลไปใช้และนำผลการศึกษามาปรับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้สมบูรณ์และปฏิบัติได้สถิติที่ใช้ ได้แ ก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเห็นว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้น 1 ข้อ คือ ข้อ 3.4 เกี่ยวกับการรับสมัครโดยไม่กำหนดเวลาในด้านการสรรหาและการคัดเลือก ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อที่มีความเหมาะสม คือ ค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ไว้เป็นสาระสำคัญของรูปแบบ ได้จำนวน 65 ข้อ

อรนุช ศรีสุรางค์ (2545) ได้การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ บริษัท สยามอาซาฮี เทคโนกลาส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของบริษัท สยามอาซาฮี เทคโนกลาส จำกัด 2) นำเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแก่บริษัท สยามอาซาฮี เทคโนกลาส จำกัด 3) เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การอื่นๆ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าองค์การโดยรวมของบริษัทฯ มีลักษณะผสมผสานระหว่างองค์การที่มุ่งอำนาจกับองค์การที่มุ่งสนับสนุนโดยมีลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงาน กล่าวคือฝ่ายผลิตจะเน้นการบริหารและใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ฝ่ายบริหารจะเป็นประชาธิปไตยมากกว่าในขณะที่ฝ่ายคุณภาพจะอยู่ในลักษณะผู้นำกึ่งเผด็จการ จากลักษณะขององค์การทำให้สามารถสรุปถึงองค์การที่มีความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้คือ 1) มีลักษณะโครงสร้างการบริหารองค์การในรูปแบบมุ่งสนับสนุน 2) มีการใช้ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ 3) มีการปรับองค์การเข้าสู่ระดับสากล 4) มีการพัฒนาคุณภาพงาน 5) มีการสร้างเสริมบรรยากาศการทำงานร่วมกัน 6) มีการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ 7) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และในขณะเดียวกันองค์การที่มีความล้มเหลวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ 1) โครงสร้างการบริหารองค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบมุ่งอำนาจ 2) ขาดประสิทธิภาพทางการสื่อสาร 3) ผู้บริหารเข้าไม่ถึงจิตใจของพนักงาน 4) ไม่ติดตามผลหลังการฝึกอบรม 5) ขาดมุมมองร่วมกันของคนทั้งองค์การ การจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้บริหารจำต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อความสำเร็จรวมไปถึงการสร้าง วิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การมองให้ไกลออกไปในอนาคต และเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดรับกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

มรกต โกมลดิษฐ์ (2546) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับความสัมพันธ์การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และระดับการศึกษาสถานภาพประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาและการป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกันและปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงานและควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน

จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกับทางด้านวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านเงินลงทุน จำนวนพนักงาน ประเภทกิจการ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

สมพร ใจคำปัน (2547) ได้ศึกษาการบริหารงานของบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำ เภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในเรื่องการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยการมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน การประชุมชี้แจงก่อนการเริ่มปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรขาดการวางแผนการ ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ให้นำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม และความโปร่งใสมาใช้ในการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งนั้นประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลและค่าตอบแทน และรักษาคน โดยการพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งนั้น จะต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การสูงสุด ซึ่งผู้บริหารขององค์การเองนับเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่งบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

กมเลศน์ สันติเวชชกุล; และพัชสิรี ชมภูคำ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ: มาตรฐานการพัฒนาคน CU” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการของประเทศไทยและพัฒนาแนวทางการออกแบบระบบมาตรฐานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถานประกอบการในประเทศไทย รวมไปถึงการเสนอแนะแนวทางสนับสนุนรัฐบาลในการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาน

ประกอบการ เพื่อยกระดับการแข่งขันของประเทศ โดยในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาจากทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในและต่างประเทศ การจัดประชุมกลุ่ม รวมถึงการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากองค์การ จากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันองค์การต่างๆ กำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แต่ในทางกลับกันก็พบว่าการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ขององค์การต่างๆ นั้นยังคงไม่เป็นระบบอย่างครบรอบด้าน อีกทั้งยังคงขาดแนวทางที่จะใช้เป็นหลักปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นการศึกษานี้ยังได้กำหนดมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการที่เหมาะต่อสถานประกอบการในประเทศไทยซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ได้ทั้งหมด 8 ด้าน ซึ่งสามารถจัดให้อยู่ภายใต้กรอบ 3 อย่าง คือ 1) การคิด (Envision) ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติทางด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ และการจัดสรรทรัพยากร 2) การปฏิบัติ (Execution) ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติทางด้านการสื่อสารและการแนะนำ และ 3) การประเมิน (Evaluation) ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติทางด้านการติดตามตรวจสอบ การประเมิน และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งหากว่ามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากงานวิจัยชิ้นนี้ จะได้มีการนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์การต่างๆ ก็จะสามารถช่วยยกระดับทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในการที่แข่งขันในระดับนานาชาติต่อไป

พิชญาภา ยืนยาว (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา 2) เสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา วิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา 2) การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา 3) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษานั้น ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี

2. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเสี่ยง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี กับกลุ่มตัวแปรตามได้แก่ การจัดการองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาถึงงานวิจัยต่าง ๆ ของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และทำให้ทราบถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจสรุปได้ คือ กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 7 ด้าน ส่วนใหญ่การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา ความปลอดภัยและสุขภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพ้นจากงานของพนักงานจะทำให้พนักงานได้เตรียมความพร้อมและพัฒนาตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องตลอดช่วงชีวิตการทำงานเพื่อที่จะได้ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปรับปรุงตนเองเพื่อที่จะพัฒนางานพัฒนาคุณภาพของงานที่ทำอย่างต่อเนื่องและได้ตระหนักถึงคุณค่าของการเป็นทรัพยากรมนุษย์ยิ่งกว่าการเป็นเพียงบุคคลที่ทำงานตามที่ต้องการขององค์กรหรือบังคับบัญชากำหนดหรือสั่งการให้ทำเท่านั้น แต่พนักงานพร้อมที่จะเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นต่อไปแล้วได้นำมาใช้เป็นแบบอย่างที่มีคุณค่าในการพัฒนาองค์กร

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิด IAAF สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ครั้งนี้เป็นวิจัยดำเนินงาน (Operation Research) ที่ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในผู้บริหารของสมาคมกรีฑาฯ และแนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง(Semi-structure Interview) และใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group)เพื่อค้นหาและจัดทำรายละเอียดการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในบทนี้ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนของดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระยะในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาบริบทโดยทั่วไป โดยการทบทวนจากเอกสาร (Document Study) และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)การศึกษาจากเอกสารเป็นการศึกษาเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา สภาพแวดล้อม โครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดทำกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการทำงาน ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ศึกษาเอกสารในเรื่องหลักการ แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านบทบาทการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการศึกษาบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์HRM (แบบเดิม) ใช้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารโดยมีแนวคำถามด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั่วไป โครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดทำ กลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการทำงาน

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติตามกรอบแนวคิดที่ระบุไว้ในหน้าที่ 18 ซึ่งมีเนื้อโดยสังเขปดังนี้

1. รูปแบบการวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนกำลังคนและกำหนดกิจกรรม การ ดำเนินงานโดยมีการมอบหมายงานให้บุคลากร การวิเคราะห์งานจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน

2. รูปแบบของการสรรหาและคัดเลือกผู้ฝึกสอนและนักกรีฑาโดยมีการแต่งตั้งทีมงานหรือคณะกรรมเป็นผู้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกหรือใช้การคัดเลือกสรรหาโดยมีผู้แทนที่ทำหน้าที่คัดเลือกมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไปและกำหนดให้มีการพิจารณาคุณสมบัติ

3. รูปแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ฝึกสอน/นักกีฬา เพื่อสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดี การชมเชยให้รางวัลในด้านการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรคือ ค่าจ้างเงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล เงินชดเชย โบนัส

4. รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่เสริมสร้างปรับเปลี่ยนผู้ฝึกสอนและนักกีฬาให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการทำงานและที่สำคัญคือการฝึกอบรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของการส่งผู้ฝึกสอน และนักกีฬา

5. รูปแบบการให้ความปลอดภัยและสุขภาพแก่ ผู้ฝึกสอน/นักกีฬาในการปฏิบัติงาน และการดูแลสุขภาพ โดยเน้นสภาพความเป็นอยู่ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสังคม

6. รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างชัดเจนและประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วไป

7. รูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์การกำหนดการพ้นสภาพจากงานที่สมาคมกรีฑานำมาใช้ คือ รูปแบบที่ใช้เกณฑ์ในการกำหนดการพ้นสภาพ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ การปลดออก โดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ดำเนินการที่สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ในการดำเนินการสนทนา ผู้วิจัยแบ่งการสนทนากลุ่มออกเป็น 2 ช่วงๆ ละ 2 ชั่วโมง เนื่องจากผู้ร่วมสนทนาเป็นกลุ่ม ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ซึ่งต้องรับผิดชอบจาการทำงานประจำและการฝึกซ้อมตามแผนการฝึกซ้อม ทำให้ต้องแบ่งการสนทนาออกเป็น 2 ช่วง โดยช่วงเช้าเป็นเวลาที่ว่างจากการฝึกซ้อม (10.30 – 12.30 น.) และช่วงเย็นหลังการฝึกซ้อม (18.00 – 20.00 น.) ในการสนทนากลุ่มในภาคเช้าให้ผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ (Moderator) และผู้วิจัยเป็น ผู้จดบันทึก (Note Taker) รวมทั้งใช้เครื่องบันทึกเสียง เพื่อบันทึกการสนทนาร่วมด้วย ส่วนในภาคเย็นได้สลับให้ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ (Moderator) ส่วนผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้จดบันทึก (Note Taker)

ทั้งนี้ แนวคำถามในการสัมภาษณ์และแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม ได้ผ่านการตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ จากอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่ พลตำรวจตรี ศุภวณัฏฐ์ อาริยะมงคล ผศ.ดร.ประเสริฐไชย สุขสะอาด ดร.อริศรา เล็กสรรเสริญ ดร.พรธิดา วิเศษปานนท์ และ ดร. ภัทรียา กิจเจริญ

ระยะที่ 3 สรุปสาระของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหาร ใช้เทคนิคตรวจสอบโดยการกลับไปดูและตรวจสอบอีกครั้งและได้ให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่เป็นกลุ่มผู้ฝึกสอนและนักกีฬาช่วยตรวจสอบร่วมด้วยสุดท้ายได้นำข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองเรียบร้อยแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาช่วยตรวจสอบซ้ำ เพื่อให้ตีความได้ตรงตามที่ผู้ถูกสอบถามให้ข้อมูลมา

ระยะที่ 4 นำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมการจากพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ (IAAF) เพื่อนำสู่การประยุกต์ใช่ต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 13 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารงานสมาคมฯ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย เลขาธิการ รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายจัดการแข่งขัน เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลในการคัดเลือก เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและรับผิดชอบงานและไปใช้กับภายในองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจและบรรลุวิสัยทัศน์ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549: 28) โดยเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารงานสมาคมที่เป็นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญพิจารณาจากการมีบทบาทในการบริหารงาน และมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรมกับสมาคมอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้ฝึกสอน จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอนกรีฑาประเภทวิ่งระยะกลาง 1 คน ผู้ฝึกสอนกรีฑาประเภทวิ่งระยะสั้น 2 คน และผู้ฝึกสอนกรีฑาประเภทลาน 2 คน โดยเกณฑ์การคัดเลือกผู้ฝึกสอนเพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักพิจารณาจาก 1) ประสบการณ์การทำงานเป็นผู้ฝึกสอนทีมชาติไม่น้อยกว่า 3 ปีขึ้นไป และ 2) ครอบคลุมประเภทของกีฬากรีฑา คือ ประเภทวิ่งระยะสั้น ระยะกลาง-ไกล และประเภทลาน

3. นักกีฬากรีฑา จำนวน 5 คน ประกอบด้วย นักกรีฑาทีมชาติประเภทวิ่งระยะสั้น (100ม., 400 ม., 4x100ม., 4x400ม.) จำนวน 2 คน นักกรีฑาทีมชาติประเภทวิ่งระยะกลาง จำนวน 1 คน นักกรีฑาทีมชาติประเภทลาน ทุ่ม พุ่ง ขว้าง เขย่งก้าวกระโดด จำนวน 2 คน โดยเกณฑ์การคัดเลือกผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก พิจารณาจาก

3.1 มีประสบการณ์เป็นผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติไม่น้อยกว่า3 ปีขึ้นไป

3.2 มีประสบการณ์เป็นนักกรีฑาทีมชาติไม่น้อยกว่า 8 ปีขึ้นไป

3.3 ครอบคลุมสำหรับกลุ่มผู้ฝึกสอนและนักกีฬากรีฑา คัดเลือกเพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลและใช้วิธีการสนทนากลุ่ม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างหลากหลายจากกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ เพราะได้คัดเลือกจากกลุ่มผู้ฝึกสอน และนักกรีฑาที่มีประสบการณ์ร่วมกับสมาคมกรีฑาฯ มาระยะหนึ่งแล้ว (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549: 62) ประเภทของกีฬากรีฑา คือ ประเภทวิ่งระยะสั้น ระยะกลาง-ไกล และประเภทลานทั้งนี้ในทุกกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลหลักสมัครใจ และยินดีให้ข้อมูล

สถานที่ที่ศึกษา

สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ศูนย์กีฬามหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ รังสิต จังหวัดปทุมธานี

ภาพประกอบ 3 สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แนวการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ใช้สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบบันทึกที่ใช้ในจดบันทึกการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และเครื่องบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดทำรายละเอียดของแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ

2. แนวคำถามในการสนทนากลุ่มแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-interview Guide) แบบบันทึกที่ใช้บันทึกการสนทนากลุ่มในกลุ่ม ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนทีมชาติ และตัวแทนนักกรีฑาทีมชาติ และเครื่องบันทึกเสียงทั้งนี้ แนวคำถามในการสัมภาษณ์ และแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม ได้ผ่านการตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ จากอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประสานสมาคมกรีฑาฯ เพื่อขออนุญาตในการจัดเก็บข้อมูล และรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น สำหรับการวิจัย เช่น ข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ข้อมูลบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนทีมชาติ และนักกรีฑาทีมชาติ และข้อมูลเพื่อจัดทำร่างการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น

2. กำหนดวัน เวลาและนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ทั้งนี้ได้มีการอธิบายวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอความยินยอมในการเข้าร่วมงานวิจัย

3. จัดเตรียมเครื่องมือวิจัย ตามรายละเอียดที่กล่าวไว้ข้างต้น

4. ผู้วิจัยตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก ในกลุ่มผู้บริหารงานสมาคม จำนวน 3 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) พร้อมทั้งอัดเทปสัมภาษณ์โดยขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลอีกครั้งทางวาจา การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณคนละ 1 – 2 ชั่วโมง หลังสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะทำการบันทึกภาคสนาม (Field Note) ทุกครั้ง พร้อมกับนำบทสัมภาษณ์มาถอดเทปเพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีความต่อเนื่องกัน จากนั้นนำสาระของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตรวจสอบอีกครั้ง และได้ให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่เป็นกลุ่มผู้ฝึกสอนช่วยตรวจสอบร่วมด้วย

6. ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group)แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-interview Guide) ในกลุ่มผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ จำนวน 5 คน และนักกรีฑาทีมชาติ จำนวน 5 คน โดยใช้แนวการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยจัดทำไว้เป็นประเด็นการสนทนา ในการดำเนินการสนทนาผู้วิจัยแบ่งการสนทนากลุ่มออกเป็น 2 ช่วงๆ ละ 2 ชั่วโมง เนื่องจากผู้ร่วมสนทนาเป็นกลุ่มผู้ฝึกสอนและนักกีฬาซึ่งต้องรับผิดชอบการฝึกซ้อมตามแผนการฝึกซ้อม ทำให้ต้องแบ่งการสนทนาออกเป็น 2 ช่วง โดยช่วงเช้าเป็นเวลาที่ว่างจากการฝึกซ้อม (10.30 – 12.30 น.) และช่วงเย็นหลังการฝึกซ้อม (18.00 – 20.00 น.) ในการสนทนากลุ่มในภาคเช้าให้ผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ (Moderator) และผู้วิจัยเป็นผู้จดบันทึก (Note Taker) รวมทั้งใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกการสนทนาร่วมด้วย ส่วนในภาคเย็นได้สลับให้ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ (Moderator) ส่วนผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้จดบันทึก (Note Taker) หลังการสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นเจ้าหน้าที่สมาคมกรีฑาฯ ที่มีประสบการณ์ในการบันทึกรายงานการประชุม และมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ให้แก่สมาคมกรีฑาฯ จากนั้นผู้วิจัยได้นำสาระข้อมูลจากการจดบันทึก พร้อมกับนำบทสนทนากลุ่มมาถอดเทปเพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีความต่อเนื่องกัน จากนั้นนำสาระของข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มให้กลุ่มผู้บริหารช่วยตรวจสอบข้อมูลจำนวน 2 ท่าน ได้แก่ เลขาธิการสมาคมฯ และรองเลขาธิการสมาคมฯ และอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน และนักกีฬาช่วยตรวจสอบอีกครั้ง สุดท้ายได้นำข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองเรียบร้อยแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาช่วยตรวจสอบซ้ำ

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคำนึงถึงการยินยอมของกลุ่มตัวอย่างเป็นสำคัญ โดยในการบันทึกชื่อสกุล และที่อยู่ของผู้ให้ข้อมูลได้ขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ วิธีการและขั้นตอนในการเก็บข้อมูล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย ให้กลุ่มตัวอย่างรับทราบ ในระหว่างเก็บข้อมูลหากมีคำถามใดไม่สะดวกใจที่จะตอบก็มีอิสระที่จะไม่ตอบ และสามารถซักถามข้อข้องใจเพิ่มเติมจนมีความกระจ่างได้ รวมทั้งสามารถยุติการให้ความร่วมมือได้ตลอดเวลา และสามารถขอข้อมูลกลับคืนได้โดยไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น

การสร้างความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยใช้วิธีการ “การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า” (Triangulation) ดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ตรวจสอบโดยใช้แหล่งข้อบมูลแตกต่าง แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ แหล่งบุคคลใช้การตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัย กับผลการวิจัยจากแหล่งอื่นๆ ว่ามีความเหมือนกันหรือไม่ รวมทั้งมีการสอบถามในประเด็นเดียวกันหลายๆครั้ง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันคำตอบ ซึ่งถ้าทุกแหล่งข้อมูลพบว่าได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย(Investigator Triangulation) โดยการตรวจสอบจากผู้เก็บข้อมูลต่างคนกันว่าได้ค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งถ้าผู้วิจัย หรือผู้ช่วยวิจัยเก็บรวบรวบรวมข้อมูล พบว่าข้อค้นพบที่ได้มามีความเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ผู้ช่วยในการวิจัย ดังนั้นในการตรวจสอบจึงได้ขอความร่วมมือจากผู้ช่วยผู้วิจัยในการตรวจสอบความถูกต้อง และได้ขอความอนุเคราะห์จากประธานฝ่ายยุทธศาสตร์ของสมาคมกรีฑาฯ ช่วยตรวจสอบข้อมูล เนื่องจากเป็นผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์ด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาเก็บให้เป็นระบบระเบียบ ให้ความหมายกับข้อมูล จัดหมวดหมู่ความหมายของข้อมูล วิเคราะห์และสรุปรวบรวมความหมาย ที่ได้จากการสังเกต การจดบันทึกและการถอดเทปการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ แพ็ตตัน (Michael Quinn Patton. 1990: 464-466) ซึ่งมีลำดับดังต่อไปนี้

1. การใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) เพื่อให้ได้ความเที่ยงตรงในการบรรยายความ

2. ในการตีความ การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ใช้ทั้งวิธีการยกคำพูดโดยตรง (Direct Quote) และการยืนยันจากผู้ให้ข้อมูล (Participant Feedback) เพื่อให้ตีความได้ตรงตามที่ผู้ถูกสอบถามให้ข้อมูลมา ผู้วิจัยได้ส่งผลของการสัมภาษณ์กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มตรวจสอบความถูกต้องและได้ปรับ แก้ตามข้อคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางและพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนนี้ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการวิเคราะห์จากเอกสาร (Document Study) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้จากศึกษาบริบทโดยทั่วไป โดยการทบทวนจากเอกสารในเรื่องหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านบทบาทการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนการศึกษาบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีการดำเนินงานทั้งสิ้น 7 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 5) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) 7) การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of the Employee) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบตารางจากเอกสารว่าผู้วิจัยได้ไปค้นพบทั้ง 7 ด้าน ที่สมาคมกรีฑาฯ ได้มีการจัดทำขึ้นเกี่ยวกับประเด็นของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑา ผลการศึกษาจากเอกสารพบว่า

ตาราง 2 บริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

ขั้นตอนของการบริหารจัดการ (HRM)	รายละเอียดตามเอกสาร	รายการเอกสารอ้างอิง/ที่มา
1. การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Planning) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) คำพรรณนา ลักษณะงาน (Jobdescription) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Job Description)	1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีเอกสารที่ แสดงให้เห็นในส่วนนี้คือ (*1) โครงสร้างสมาคมกรีฑาฯและการบริหารงานของสมาคมกรีฑาฯ มีโครงสร้างอย่างชัดเจนออกมา คณะทำงานมี ดังนี้ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุด และแบ่งการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายต่างประเทศ ฝ่ายกิจการพิเศษ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยสภากรรมการบริหาร จำนวน 19 คน โดยมีเลขาธิการสมาคมฯ เป็นผู้ควบคุมดูแลงานฝ่ายทะเบียน ปฏิคม เหรัญญิก การประชาสัมพันธ์ และรายงานการดำเนินงานต่างๆ แก่ฝ่ายบริหาร และแบ่งกลุ่มการทำงานย่อยออกเป็น 4 ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย คณะอนุกรรมการ 9 คน มีหน้าที่ควบคุมดูแลผู้ฝึกสอน ฝ่ายจัดการแข่งขัน ผู้ตัดสิน ฝ่ายอบรมผู้ฝึกสอน และฝ่ายอบรมผู้ตัดสิน รวมถึง (*2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีคำสั่งออกมาอย่างชัดเจนในส่วนที่นำมาใช้ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ จะเป็นในส่วนของฝ่ายเลขาธิการ เหรัญญิก ฝ่ายปกครองและวินัย นายทะเบียนและการบริหารทั่วไปได้นำมาใช้ สรุปจากเอกสารของการกำหนดบทบาทหน้าที่เลขาธิการ บทบาทหน้าที่จัดทำนโยบายยุทธศาสตร์ แผนงาน งบประมาณ การติดตามประเมินผลงาน และจัดทำรายงานประจำปีและดำเนินงานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับโครงสร้างอัตรากำลัง การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการจัดสรรสวัสดิการ เหรัญญิกควบคุม ดูแล ตรวจสอบ การรับ-จ่าย เก็บรักษาเงินและทรัพย์สินของสมาคมฯ ฝ่ายปกครองและวินัย บทบาทหน้าที่กำหนดระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ควบคุม กำกับให้บุคลากร ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ นายทะเบียนและการบริหารทั่วไป บทบาทหน้าที่จัดทำทะเบียนต่างๆ ของสมาคม ได้แก่ ทะเบียนสโมสรสมาชิก ทำเนียบนักกีฬา สถิติประวัติการแข่งขัน ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากนายกสมาคมหรือ เลขาธิการ 2. จากเอกสารพบว่ามี (*3) การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหาร โดยการได้จากการเลือกตั้งของคณะกรรมบริหารสโมสรเป็นคนเลือกเข้ามา บุคลากรท่านใดเหมาะสมกับตำแหน่งใด ในส่วนของผู้สอนและนักกีฬาไม่ปรากฏเอกสารเป็นลายลักษณะอักษรที่ชัดเจนออกมา สรุปเนื้อหาได้จากการเลือกตั้ง	(*1) แผนโครงสร้างและการบริหารงานของสมาคม กรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (*2) การประชุมสามัญใหญ่ประจำปี (*3) ข้อบังคับ สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ หมวดที่ 2 สมาชิก

ตาราง 2 (ต่อ)

ขั้นตอนของการบริหารจัดการ (HRM)	รายละเอียดตามเอกสาร	รายการเอกสารอ้างอิง/ที่มา
	ของคณะกรรมการบริหารสโมสร อยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี และให้ปฏิบัติหน้าที่จนกว่าคณะกรรมการชุดใหม่ จะรับมอบหน้าที่ แต่ไม่เกิน 30 วัน หลังจากการประชุมใหญ่สามัญประจำปี	
2.การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Dimension) การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative Dimension)	ด้านการสรรหาและคัดเลือกจากเอกสารของ สมาคมกรีฑาฯ ที่ปรากฏจะเป็นในส่วนของนักกีฬาดังนี้ (*4) จะมีเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกนักกีฬาทีมชาติ (กีฬาที่ใช้สถิติ) การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท) ร่วมกับสมาคมกรีฑาฯ ได้จัดทำเกณฑ์ฐานมาตรการคัดเลือกนักกีฬาไปติดทีมชาติซึ่งมีระบบเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกนักกีฬาทีมชาติ โดยแบ่งออกเป็น 3 รุ่น 1.ยูธทีมชาติ (Youth) (กลุ่มอายุ 14-16) ชาย หญิง 2. เยาวชนทีมชาติไทย (Jumior) (กลุ่มอายุ 17 ปี แต่ไม่เกิน 20) ชาย หญิง คัดเลือกจากการแข่งขันรายการทั่วไป (*5) ตามที่สมาคมกรีฑาฯ ได้มีภารกิจในการดำเนินกิจกรรมส่งนักกรีฑาทีมชาติไปร่วมการแข่งขันกรีฑาในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายจึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาทีมชาติการสรรหาคัดเลือก (*6) สมาคมกรีฑาได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอนการสรรหาคัดเลือกภายนอกของผู้ฝึกสอนได้มีออกไปสรรหาคัดเลือกนักกีฬาโดยมีการมอบหมายงาน แต่งตั้งให้ผู้ฝึกสอนออกไปสรรหา คัดเลือกนักกีฬาจากผู้ฝึกสอนที่อยู่ภายในองค์กรภายใน การสรรหาคัดเลือกผู้ฝึกสอนจะมาจากพลตำรวจตรีศุภวณัฏฐ์ อาริยะมงคล หัวหน้าผู้ฝึกสอนเป็นผู้สรรหาคัดเลือกผู้ฝึกสอนในส่วนของผู้บริหารจากเอกสาร (Document study) ปรากฏเอกสารลายลักษณะที่ชัดเจนในการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารจะทำการเลือกตั้งในวันประชุมใหญ่ สามัญประจำปีโดยสรรหาและคัดเลือกสมาชิกสโมสรเป็นผู้เลือกในวันประชุมใหญ่สามัญ สรุป ผู้บริหารการสรรหาและคัดเลือกจะมาจากการประชุมใหญ่สามัญประจำปีเลือกโดยสมาชิกสโมสร คัดเลือก 2 ปี ครั้ง ในส่วนการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬามีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกนักกีฬาทีมชาติ (กีฬาที่ใช้สถิติ) ของนักกีฬามาใช้คัดเลือกและมีคำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกตัวนักกีฬาทีมชาติสมาคมกรีฑาได้มีคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอนเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในการออกไปสำรวจคัดเลือก นักกีฬาภายนอกองค์กรภายในการสรรหาคัดเลือกผู้ฝึกสอนจะมาจากหัวหน้าผู้ฝึกสอนเป็นคนสรรหาคัดเลือกโดย	(*4) เกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกนักกีฬาทีมชาติ (กีฬาที่ใช้สถิติ) ของนักกีฬาโครงการพัฒนากีฬาจังหวัด Sports Hero (*5) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกตัวนักกรีฑาทีมชาติ (*6) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน (*7) การประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2556

ตาราง 2 (ต่อ)

ขั้นตอนของการบริหารจัดการ (HRM)	รายละเอียดตามเอกสาร	รายการเอกสารอ้างอิง/ที่มา
3.การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) - ขวัญของบุคลากร การให้ค่าตอบแทน การที่องค์กรให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร	ส่วนมากเป็น อดีตนักกีฬาทีมชาติที่ผ่านการมีประสบการณ์ ในส่วนนี้จากเอกสารที่ปรากฏในเรื่องของการให้สวัสดิการต่างๆ หรือค่าตอบแทนแก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬาเพื่อสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงานและสร้างขวัญและกำลังใจ (*8) จะมีเอกสารลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนของเรื่องเงินเดือนที่จ่ายให้แก่ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาระหว่างระยะเวลาของการเก็บตัวฝึกซ้อมเป็นแต่ละรายการแข่งขันและมีโบนัสให้หลังจากชนะจากการแข่งขันในแต่ละรายการ (*9) การส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเรียนของนักกีฬาจะมีการทำหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียน และทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยเพื่อขอให้นักกีฬาได้เข้าชั้นเรียนเพื่อรับฟังการสอนและขอการสนับสนุนเวลาเรียนร่วมทั้งทำหนังสือขอตัวเพื่อไปแข่งขันปฏิบัติหน้าที่มชาติไทย ในแต่ละครั้งเพื่อไม่เสียชั่งโมงในการเรียนหนังสือ ส่วนของผู้บริหารเอกสารไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร สรุปเนื้อหา เช่น ด้านแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจ พบว่า สมาคมกรีฑามีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการทำลายสถิติ ทั้งในและต่างประเทศ ในประเทศทำลายสถิติจะได้รับโบนัส 5,000 บาทของแต่ละประเภท ต่างประเทศ 10,000 บาทและร่วมทั้งผู้ฝึกสอนจะมีโบนัสให้แต่ละรายการแข่งขันที่มีเงินรางวัลเข้ามา	(*8) แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินกิจกรรมของสมาคมกีฬาประจำปี 2555 (*9) เรื่องขออนุญาตให้นักกีฬาทีมชาติเข้าชั้นเรียนเพื่อรับฟังการสอนและขอสนับสนุนเวลาเรียน
4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)	ด้านเอกสารที่ปรากฏเป็นลายลักษณะอักษรที่ชัดเจน (*11) มีการวางแผนฝึกอบรมและการพัฒนาผู้ฝึกสอนแต่ละประเภท (*12) การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ฝึกสอนเพื่อเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของผู้ฝึกสอนให้ดียิ่งขึ้นด้วยการให้ผู้ฝึกสอนเข้าฝึกอบรมในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง เช่น อบรมผู้ฝึกสอนกรีฑาประเภททุ่ม พุ่ง ขว้าง อบรมสัมมนาผู้ฝึกสอน ผู้ชำนาญการ มีการทำหนังสือเชิญผู้ฝึกสอนเป็นวิทยากรให้กับสถานการศึกษาและการพัฒนาโดยส่งผู้ฝึกสอน (Coaching) หรือมีหนังสือเชิญเพื่อศึกษาดูงานต่างประเทศต่างจังหวัด เป็นการอบรมและพัฒนาแลกเปลี่ยน ส่วน Counselling Mentoning ทางด้านนี้ไม่ปรากฏเอกสารและบันทึกไว้ ส่วนผู้บริหารมีการไปอบรมและพัฒนาศึกษาการดูงานต่างประเทศส่วนเอกสารที่ไม่ปรากฏอย่างชัดเจนของนักกีฬา สรุป จากเอกสารที่เจอในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา	(*11) รายงานของงาน (Job Description) (*12) การประชุมใหญ่สามัญประจำปี และหนังสือนำส่งหรือหนังสือเชิญ

ตาราง 2 (ต่อ)

ขั้นตอนของการบริหารจัดการ (HRM)	รายละเอียดตามเอกสาร	รายการเอกสารอ้างอิง/ที่มา
	สมาคมกรีฑาได้มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า ส่วนใหญ่ยังไม่เป็นตามเป้าหมายและบางรายการยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน เนื่องจากปัญหาการขาดแคลนงบประมาณเพื่อสนับสนุนการฝึกอบรม ส่วนเรื่องของการพัฒนาสมาคมได้มีการดำเนินพัฒนา เช่นระบบพี่เลี้ยง คำว่าพัฒนามีหลายตัวแต่ที่ทางสมาคมใช้ (Coaching) เป็นส่วนมาก รายละเอียดของการพัฒนา HR เจอแต่เอกสารแต่ไม่ปรากฏรายละเอียด	
5. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)	ด้านนี้เอกสารที่ปรากฏการให้ความปลอดภัยแก่นักกีฬา ในการปฏิบัติงานและการดูแลสุขภาพ โดยเน้นสภาพความเป็นอยู่ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมในส่วนของนักกีฬาที่ปรากฏลายลักษณะอักษรที่ ชัดเจนจะเป็นใน (*13) เรื่องของการรักษาพยาบาลทางสมาคมจะเป็นคนรับผิดชอบและตั้งเบิกจากการกีฬาแห่งประเทศ (กกท) รายการเบิกจ่ายที่มีรายการเรื่องค่ารักษาและรายการ สนับสนุน ช่วยเหลือครอบครัวส่วนผู้ฝึกสอน (*14) เอกสารที่ปรากฏภาพมีกองทุนเงินช่วยเหลือผู้ฝึกสอนที่ไม่ได้อยู่ในโครงการและหลังจากหมดโครง จ่ายเก็บตัวนักกีฬาจะใช้เงินกองทุนนี้ในการจ่ายเงินผู้ฝึกสอน ใบเสร็จถ่ายค่ารักษาพยาบาลที่ ไม่ตั้งเบิกกับการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท) และรายการสนับสนุน ช่วยเหลือครอบครัว มีแต่ไม่ได้ประกาศเป็นนโยบายที่ชัดเจน ลักษณะไม่ปรากฏเป็นนโยบายจะมีเป็นลักษณะใบเสร็จและมีรูปถ่ายไปช่วยเหลืองาน มอบเป็นพวงรีด ทำบุญ (*15) ในส่วนผู้บริหารและผู้ฝึกสอนยังไม่มีนโยบายในการให้ความปลอดภัยและสุขภาพ จะเป็นการช่วยเหลือเกี่ยวกับเมื่อการทำบุญเนื่องในโอกาสต่างๆ แต่จะเป็นในลักษณะรูปแบบการรูปถ่าย เช่น พวงรีด เงินทำบุญใส่ซอง สรุป ในส่วนของนักกีฬาการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลนักกีฬาท่านใดที่ไม่สามารถเบิกจ่ายทางต้นสังกัดในการทำงานได้ทางสมาคมจะทำการตั้งเบิกกับ การกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้ฝึกสอนจะมีการจัดตั้งกองทุนไว้สำหรับเบิกจ่ายให้กับผู้ฝึกสอนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการและกองทุนนี้จะใช้เมื่อหมดจากโครงการเพราะทางสมาคมกรีฑาฯตั้งเบิกกับหน่วย งาน การกีฬาแห่งประเทศไทยได้แค่ 8 เดือน หลังจากนั้น 4 เดือน ที่เหลือจะมาต้องใช้เงินกองทุนทดแทนเพื่อเป็นเรื่อง ของการเยียวยาจิตใจในการเบิกจ่ายจะใช้ใบเสร็จเพื่อเป็นหลักฐาน	(*13) แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินกิจกรรมของสมาคมกีฬา ประจำปี 2555 (*14) การประชุมผู้ฝึกสอนประจำเดือนและรายงานสรุปค่าใช้จ่ายของกองทุนร่วมทั้งภายถ่าย (*15) อ้างอิงมาจากภาพถ่ายเมื่อไปร่วมงานต่างๆ

ตาราง 2 (ต่อ)

ขั้นตอนของการบริหารจัดการ (HRM)	รายละเอียดตามเอกสาร	รายการเอกสารอ้างอิง/ที่มา
6.การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)	จากเอกสารที่ปรากฏ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีทั้งรายบุคคลกับภาพรวมองค์กร (*16) การประเมินผลงานของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาจะประเมินจากการแข่งขันการได้รับเหรียญรางวัลในแต่ละรายการแข่งขัน รวมทั้งการทำลายสถิติจากการแข่งขัน ในส่วนของผู้บริหารการประเมินจะอยู่ในกลุ่มภาพรวมขององค์กรที่ประเมิน (*17) ประเมินระบบการบริหารระบบการพัฒนานักกีฬา ระบบการพัฒนาบุคลากรกีฬา ระบบการจัดการแข่งขัน (*18) มีการกำหนดกลไกหรือโครงสร้างการบริหารที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน มีการจัดทำรายงานประจำปีตามข้อบังคับเสนอกรรมการบริหารและกกท ภายในเวลากำหนด มีการติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน สรุป การประเมินตนเองของนักกีฬาและผู้ฝึกสอนจากการ ได้เหรียญรางวัลเกณฑ์เป้าหมายที่วางไว้ระดับซีเกมส์ 10 เหรียญ ระดับเอเชีย 2 เหรียญ ผลงาน นักกีฬาที่สร้างสถิติใหม่ 5 รายการ ระบบการบริหารการจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากที่ กกท สนับสนุนได้เกิน 50 % ขึ้นไป มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการบริหารงานด้านผู้ฝึกสอนที่ผ่านการอบรมจากองค์กรกีฬาควรมีหรือใช้หลักสูตรอบรมผู้ฝึกสอนระดับสูงให้กับสโมสรสมาชิกหรือระดับภูมิภาคระบบการจัดการแข่งขัน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการเฉพาะด้าน/บุคลากรมีความสับสนในภารกิจที่ได้รับมอบมายรายบุคคลของที่เห็นชัดเจนจะเป็นในกลุ่มของนักกีฬาและผู้ฝึกสอนส่วนรูปแบบการประเมินยังไม่ได้ใช้การวัดแบบสมรรถนะที่ชัดเจน	(*16) แบบฟอร์ม: ติดตามความก้าวหน้ามาตรฐานการบริหารจัดการของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้ลงนามคำรับรองตามแนวทางการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ (*17) แบบฟอร์ม: ติดตามความก้าวหน้ามาตรฐานการ บริหารจัดการของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้ลงนามคำรับรองตามแนวทางการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ (*18) การประเมินสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยตามรูปแบบการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
7.การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of The Employee)	จากเอกสารที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน การพ้นสภาพจากการเป็นผู้ฝึกสอนและนักกีฬา (*19) โดยมีแต่งตั้งคณะกรรมฝ่ายปกครองและวินัยมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และถ้าทำผิดทางวินัยฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบตามที่สมาคมกรีฑาประกาศไว้ถือว่าให้ พ้นสภาพจากการเป็นผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ส่วนของผู้บริหารการพ้นจากงานสมาคมกรีฑาฯ มีการปรากฏเป็นเอกสารที่ชัดเจน (*20) คณะกรรมการแต่ละบุคคลพ้นจากตำแหน่งเมื่อ ตาย ลาออกโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรออกตามวาระ ออกตามวาระ ที่ประชุมใหญ่หรือคณะกรรมการสมาคม ลงมติให้ออกจากตำแหน่ง	(*19) การแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายการปกครองและวินัย (*20) ข้อบังคับ สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

ตาราง 2 (ต่อ)

ขั้นตอนของการบริหารจัดการ (HRM)	รายละเอียดตามเอกสาร	รายการเอกสารอ้างอิง/ที่มา
	สรุป การพ้นสภาพของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา จะมีคณะกรรมชุดฝ่ายวินัยและการปกครองจะมีการแต่งตั้งจากผู้บริหารมีชื่อและคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็น ทางการ ประกอบด้วย 7-8 ท่าน หน้าที่ควบคุม กำกับให้บุคลากรได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ถ้ามีความผิดครั้งแรกจะมีการเรียกไปตักเตือนและ หลังจากนั้นจะมีการทำโทษ สุดท้ายจะมีการเชิญออกส่วนคณะกรรมการสมาคมพ้นจากตำแหน่งเมื่อลาออกเองโดยสมัครใจ ออกตามวาระ ที่ประชุมใหญ่ มีมติให้ออกโดยคะแนนเสียง 2 ใน 3กรรมการที่ประสงค์จะลาออกจากตำแหน่ง ให้ยื่นใบลาออกเป็นลายลักษณะอักษรต่อคณะกรรมการและให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อคณะกรรมการสมาคมมีมติให้ออก	

ตอนที่ 2 การจากสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) ของผู้บริหารความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั่วไป โครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดทำกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการทำงาน ผลการดำเนินการที่ผ่านมา พบว่า

"โครงสร้างที่ผ่านมาสมาคมกรีฑาฯแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนหนึ่งคือ การบริหารจัดการ การสร้างทีม การพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าทั้งด้านการอบรมผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ทั้งภายในประเทศ ส่วนท้องถิ่น และต่างประเทศ โครงสร้างการบริหารจัดการสมัยก่อนกรรมการบริหารระบบเก่าส่วนใหญ่ได้นำงบประมาณบ้างส่วนมาช่วยเหลือสมาคมกรีฑาและพบว่า เป็นเจ้าหนี้สมาคมกรีฑาฯ ไม่ได้เอามาลงทุนให้จริงๆ ทำให้สมาคมกรีฑาฯ เป็นลูกหนี้ แต่ในยุคปัจจุบันหรือสมัยใหม่ทางสมาคมกรีฑาได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากทางภาครัฐและเอกชน และบริษัทใหญ่ๆ ปีละ 1-2 ล้านบาท บางส่วนเป็นของบริษัท CP Food ให้การสนับสนุนอาหารปีละ 6 เดือน จัดส่งให้ฟรี และเวลามีการแข่งขัน จัดกิจกรรมต่างๆ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ก็ให้การสนับสนุนด้านน้ำดื่มมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบันนี้ ระบบต่างๆ ก็ปรับมาเรื่อยๆ จากเมื่อก่อน แต่ถามว่าทุกวันนี้งบประมาณเพียงพอหรือไม่ ทุกวันนี้งบประมาณยังไม่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการสมาคมทุกด้าน แต่ถ้าเทียบกับสมัยก่อนกับปัจจุบันก็ได้งบประมาณเพิ่มเติมขึ้นมาจากเมื่อก่อน โครงสร้างสมัยก่อนลักษณะเป็นทุนหมุนเวียนมันน้อย การสนับสนุนจากรัฐก็น้อย จากการบริหารจัดการสิบปีหลังการจัดกิจกรรมก็เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ การบริหารจัดการเกิดขึ้นเป็นทีมใหญ่จากเมื่อก่อนแข่งขันซีเกมส์ สมาคมกรีฑาฯ สู้ไม่ได้ แต่ปัจจุบันสมาคมกรีฑาฯ เป็นเจ้าซีเกมส์ 6 สมัยติดต่อกันและสมาคมกรีฑาก็ได้มีเด็กใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาหมุนเวียนกันไป การแข่งขันเอเชียนเกมส์ก็ได้รับเหรียญมาทุกครั้ง 2-3 เหรียญ และสมาคมได้รับชัยชนะมาตลอดในระดับอาเซียน มองว่า

สมาคมกรีฑาฯ 10 ปีหลัง กรรมการบริหารชุดใหญ่ยังมีให้กับสมาคมน้อย แต่ชุดของอนุกรรมการบริหารจัดการเข้ามาดูแลโดยตลอด มีการประชุมในกรรมการชุดนี้อยู่ตลอด การจัดการกับนักกีฬามีบทลงโทษต่างๆ อนุกรรมการจะเข้ามาช่วยบริหารส่วนย่อยๆ ปัจจุบันการทำงานมีความหลากหลาย ผู้บริหารมีสองส่วน ส่วนหนึ่งเพื่อบริหารระดับบน การบริหารจัดการเบื้องต้นเราต้องคิดสำนึกอยู่เสมอว่าองค์กรนี้เราไม่ได้เป็นเจ้าของและเป็นองค์กรของคนไทยทุกคน และเมื่ออาสาสมัครเข้ามาต้องทำให้ดีตรงไปตรงมา ให้นึกถึงประโยชน์ของส่วนร่วมเป็นหลัก การบริหารจัดการให้องค์กรเดินไปได้ดีต้องได้ทีมงานที่ดี ต้องโปร่งใสตรงไปตรงมา ต้องแยกเรื่องส่วนตัวเรื่องส่วนรวมให้ออกแล้วงานก็จะเดิน รวมทั้งการดูแลคนรอบข้างให้ครบภูมิภาคต่างๆ กว้างลึกลงไปเยอะ ส่วนภูมิภาคมีนักกีฬามาติดทีมชาติไปแข่งซีเกมส์กับสมาคมกรีฑาฯ แล้วได้รางวัลกับมา ทางสมาคมกรีฑาจะจัดสรรแบ่งให้ส่วนภูมิภาคที่ส่งนักกีฬามาเข้าสมาคมกรีฑาฯ แล้วได้เรียน หนังสือถือว่าเขามีส่วนร่วมกับสมาคมกรีฑาฯ สมาคมกรีฑาฯ ไม่ได้เป็นของใครคนหนึ่งแต่เป็นของคนไทยทุกคนโดยเฉพาะอาจารย์ทุกคนที่ส่งนักกีฬาเข้ามา เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เพราะเราต้องเดินหน้าไปด้วยกัน ให้เข้าใจตรงกันและให้ช่วยกันทำงานให้เขามองว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของเรา ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรของเราบวกกับให้ทุกคนมีความสามัคคีคนรอบข้างและสุดท้ายได้มีนโยบายกระบวนการสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่เข้ามาตอนนี้มีการปรับไปเรื่อยๆ สมาคมกรีฑาฯ จะมองว่าคนไหนดูแลทีมได้ เป็นผู้ฝึกสอนได้ดูแลค่ายพักได้และให้มาช่วยฝ่ายบริหารได้ก็ต้องมีการแยกตามความสามารถ เป็นบุคคลต้องดูวิธีคิดการแก้ปัญหาแก้ปัญหาให้ได้ตรงจุดมากน้อยเพียงใดเพื่อผลักดันองค์กรให้มีความมั่นคงยิ่งขึ้นไป" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

"สภาพแวดล้อมทั่วไปของการบริหารสมาคมกรีฑาฯ มีการจัดการเป็นขั้นตอนตามนโยบายของสมาคมกรีฑาฯ เพราะนักกีฬามีการเก็บตัวฝึกซ้อมทั้งปี มีคณะผู้ฝึกสอนทำหน้าที่ โดยมีคณะกรรมการป้องครองวินัยรับผิดชอบวางแผนอยู่ข้างบน จากสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการสมาคมกรีฑาฯถือเป็นความโชคดี เราเป็นองค์กรไม่ใหญ่ แค่เล็กๆ สร้างแค่ทีม 4x100 ชาย หญิง เมื่อปี 2519 เริ่มงานตรงนั้นทีมเล็กการบริหารงานก็แบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน เอเชี่ยนเกมส์ ปี 2522 ทีมเริ่มขยาย Event ขึ้นมาแล้วก็ขยายผู้ฝึกสอน เริ่มจากการก่อร่างสร้างตัวแบบองค์กรเล็กๆ แล้วมาจัดตั้งเป็นสามาคมกรีฑาฯ การบริหารจัดการก็ขยายตัวออกไปเรื่อยๆ บวกกับต้องศึกษารูปแบบปรับเปลี่ยนตามธรรมชาติของมัน โครงสร้างของสมาคมกรีฑาฯเมื่อก่อนไม่ซับซ้อน บุคลากรไม่เยอะ ใช้ระบบการบริหารจัดการแบบครอบครัวเครือญาติ ช่วยกันตั้งแต่ไม่มีเงินเดือน เมื่อขยายไปเรื่อยๆทำให้สมาคมกรีฑาฯมีโครงสร้างขององค์กรเอง แล้วมีการขยายออกไปเป็นการเรียนรู้แบบธรรมชาติยังไม่ได้ใช้เทคนิคๆใหม่ตามแบบองค์กรอื่นที่ใช้กัน ไม่ได้ใช้กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อก่อนมีงบประมาณต่อปีแค่ -300,000-400,000 บาท ปัจจุบันต้องใช้งบประมาณถึง 20-30 ล้านบาท

"โครงสร้างปัจจุบันของสมาคมกรีฑาฯ ยังไม่มีความมั่นคง ตราบใดองค์กรไม่มีรายได้เป็นขององค์กรเอง ที่องค์กรเรายังเดินได้อยู่เพราะได้รับความเมตตาจากผู้หลักผู้ใหญ่ที่ให้การสนับสนุน บริษัทต่างๆ ทำให้เรายังดูแลและบริหารจัดการได้สมาคมกรีฑาฯ เรามีรูปแบบไม่เหมือนกับสมาคมกีฬาอื่นๆ สมาคมกรีฑาฯ มีการเก็บตัวฝึกซ้อมทั้งปีมีค่าใช้จ่ายทั้งปี

ส่วนทางด้านยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ สมาคมกรีฑาฯ เมื่อก่อนยังไม่มีการทำเพิ่งมาเริ่มทำเมื่อ 5 ปีที่ผ่านมา เพราะก่อนหน้านั้นทางการกีฬาแห่งประเทศก็ยังไม่มีการจัดทำ เพิ่งมาเริ่มจัดทำเมื่อ 5 ปีที่ผ่านมา เมื่อการกีฬาจัดทำขึ้นมาก็ต้องมีนโยบายสานต่อไปให้สมาคมกรีฑาฯ จัดทำขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องเมื่อการกีฬาแห่งประเทศไทยมีแผนยุทธศาสตร์ก็เป็นเรื่องของธรรมชาติปกติขององค์กรกีฬาต้องรับคำสั่งจากบนลงมาล่างของสมาคมกรีฑาฯ เพื่อการกีฬาแห่งประเทศไทยจะจัดสรรงบประมาณให้

สมาคมกรีฑาฯ ถามว่าสมาคมกรีฑาฯ มีแผนไม่ เมื่อมีแผนแล้วนำงบประมานมาใช้แล้วผลเป็นอย่างไง ค่อยๆ มีระบบผลงานเป็นอย่างไงก็ต้องมีการติดตามผลประเมินตามขั้นตอน ก็ต้องเข้าไปใช้ตามแผนยุทธศาสตร์และสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ไม่ องค์กรขาดส่วนไหนจะพัฒนาอย่างไร แล้วที่ตั้งเป้าหมายไว้ตามแผนสำเร็จไม่มันจะมีการลงลึกไปเรื่อยๆ จากไม่มีอะไรเลยก็เหมือนหลักของธรรมชาติเริ่มเดินไปที่ละก้าว โครงสร้างรูปแบบสมัยก่อนกับปัจจุบันมีความแตกต่างกันมาก ทุกสมาคมไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนทุกวันนี้การกีฬาแห่งประเทศไทยสนับสนุนเงินมาการกีฬาแห่งประเทศไทยเองก็ไปทำแผนกับงบ ประมาณลักษณะถ่ายทอดกันทุกรูปแบบ พอรัฐบาลประเมินผลงานการกีฬาแห่งประเทศไทย การกีฬาก็มาประเมินผลกับสมาคมกีฬา สมาคมกรีฑาฯไม่มีผลงานการกีฬาแห่งประเทศไทยก็ไม่มีผลงานใช้ เมื่อเทียบกับสมัยก่อนสมาคมกรีฑาฯไม่มีการวางแผนการสรรหา คัดเลือก การประเมิน ใช้การดูจากผลงานว่าได้กี่เหรียญ ใครได้เหรียญเยอะถือว่าสำเร็จ เดียวนี้ไม่ใช้เขาลงมาดูละเอียดว่าการบริหารจัดการมีอะไรบ้าง งานส่งครบตามแผนไม่ ตรงตามเวลาที่วางแผนไว้ไม่" (อุปนายกและเลขาธิการ*)*

โดยสรุปภาพรวมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับเรื่องของ สภาพปัจจุบันของสมาคมกรีฑาฯ ทางด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดทำกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์รวมทั้งบริบททั่วไปของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย การดำเนินงานที่ผ่านมาของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เป็นดังนี้

โครงสร้างที่ผ่านมาสมาคมกรีฑาฯแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนหนึ่งคือ การบริหารจัดการ การสร้างทีม การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างปัจจุบันของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย มีความชัดเจนออกมาเป็นลายลักษณะอักษร มีการทำหน้าที่ตามโครงสร้าง แบบแผน และตามบทบาทที่กำหนดไว้ ปัจจุบันการทำงานของสมาคมกรีฑาฯมีความหลากหลาย ผู้บริหารมีสองส่วน ส่วนหนึ่งเพื่อบริหารระดับบน การบริหารจัดการเบื้องต้น แต่กรรมการส่วนใหญ่ไม่ได้มีการทำหน้าที่ทุกตำแหน่งที่วางไว้ เพราะกรรมการส่วนใหญ่มีงานประจำ ที่มาช่วยบริหารแบบอาสาสมัครดังนั้นการสมาคมได้หาแนวทางในการแก้ไขโดยมีการจัดสรร กรรมชุดย่อยขึ้นมาช่วยในการบริหารงานแทน

ส่วนทางด้านยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เมื่อก่อนไม่มีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ เพิ่งมาดำเนินการจัดทำเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ได้มีการทำจัดออกมาเป็นลายลักษณะอักษรที่ชัดเจน ปัจจุบันมีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ แต่ทางสมาคมกรีฑาไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานทุกแผน เพราะประสบปัญหาและอุปสรรคเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอจึงไม่สามารถดำเนินตามขั้นตอนทุกแผนงานได้

สภาพแวดล้อมทั่วไป พบว่า สมาคมกรีฑายังขาดความมั่นคงทางด้านการเงิน บุคลากร อุปกรณ์สิ่งของต่างๆ เนื่องจากว่าสมาคมกรีฑายังไม่มีรายได้เป็นของตนเองดังนั้นสมาคมกรีฑาฯยังดำเนินงานอยู่ได้เพราะ ได้รับการสนับสนุน ภาคเอกชนและจากบริษัทต่างๆ ทำให้สมาคมกรีฑาฯยังดูแลและบริหารจัดการได้

ตอนที่ 3 ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)ครั้งนี้ เพื่อศึกษาการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน กลุ่มเป้าหมายของการศึกษาประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน นักกีฬา ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบของหัวข้อในการสนทนากลุ่ม 11 ข้อคำถาม โดยครั้งนี้การสนทนากลุ่มทั้ง 3 กลุ่ม จะทำการสนทนากลุ่มโดยพร้อมเพรียงกัน เพราะในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์บุคลากรทุกตำแหน่งจะเป็นการสัมภาษณ์วันและเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ผู้บริหารของสมาคมกรีฑา และผู้ฝึกสอนและนักกีฬาซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดจะไม่เหมือนองค์กรที่เป็นทางการและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ตั้งแต่เป็นนักกีฬามาเป็นผู้ฝึกสอนจนมาเป็นผู้บริหารจะรู้กระบวนการทำงานเดียวกันและในขณะฝึกซ้อมหรือร่วมงานต่างๆ ทั้งสามกลุ่มสามารถพูดคุย ปรึกษากันได้ทุกเรื่อง ซึ่งจะไม่ส่งผลต่อความรู้สึกคับข้องใจของผู้ฝึกสอน นักกีฬาและไม่กระทบต่อปัญหาของการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาของการทำงานร่วมกันกับผู้ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ซึ่งต้องรับผิดชอบการทำงานประจำและการฝึกซ้อมตามแผนการฝึกซ้อม ทำให้ต้องแบ่งการสนทนาออกเป็น 2 ช่วงๆ ละ 2 ชั่วโมง โดยช่วงเช้าเป็นเวลาที่ว่างจากการฝึกซ้อม (10.30–12.30 น.) และช่วงเย็นหลังการฝึกซ้อม (18.00–20.00 น.) ในการสนทนากลุ่มในภาคเช้าให้ผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ (Moderator) และผู้วิจัยเป็น ผู้จดบันทึก (Note Taker) รวมทั้งใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกการสนทนาร่วมด้วย ส่วนในภาคเย็นได้สลับให้ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ (Moderator) ส่วนผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้จดบันทึก (Note Taker)ในการนำเสนอผลจึงลำดับคำถามจะเริ่มจากผู้บริหารเสร็จต่อมาด้วยผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ประเด็นแต่ละข้อคำถามที่เกิดขึ้นทั้งสามกลุ่มสามารถเสนอความคิดเห็นได้ทั้งหมดของการสนทนากลุ่มครั้งนี้ไม่มีการปิดกั้นเป็นการสนทนากลุ่มแบบเปิดกว้างเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาที่ควรนำไปใช้

ในการศึกษาครั้งนี้ จะมีวิเคราะห์การบริหารจัดทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน โดยใช้เทคนิคตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล Data Triangulation ตรวจสอบโดยใช้แหล่งบุคคลที่แตกต่างกันประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา โดยมีรายละเอียด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน ดังนี้

ดังนั้นได้นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มในผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ทั้ง 13 ท่าน มาสรุปการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย

มีการจัดตั้งประเด็นข้อคำถามการสนทนากลุ่มหลักๆ ไว้ 3 เรื่องด้วยกันคือ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Job Specification) ในส่วนของการวางแผนส่วนใหญ่ที่ให้ความคิดเห็น 2-3 ท่าน ในประเด็นนี้เรื่องของการบริหารจัดการโดยทั่วไปจะมีผู้บริหารเพียงไม่กี่ท่านที่เข้าร่วมการสนทนา กลุ่มที่สามารถให้ข้อมูลได้ เนื่องจากว่าท่านอื่นๆ ที่เข้ามาส่วนใหญ่ไม่ได้รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ดังนั้น ไม่มีข้อคิดเห็นในประเด็นนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 กลุ่มผู้บริหาร

จากการสนทนากลุ่ม พบว่า สภาพความเป็นจริงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ทางด้านการวิเคราะห์งาน ตรงนี้ยังไม่มีการวิเคราะห์งาน คำพรรณาลักษณะงาน ส่วนนี้ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ออกมาแต่ยังไม่มีการนำมาใช้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนทุกหน้าที่ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นผู้หลักผู้ใหญ่และผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯ ไม่สามารถไปเลือกตามลักษณะงาน ทางสมาคมยังไม่มีการจัดทำเนื่องว่าบุคลากรไม่ได้มาตามระบบการปฏิบัติงาน (Performance)

ในกลุ่มผู้บริหาร ยังไม่ได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารอย่างชัดเจน แต่มีเกณฑ์การพิจารณาที่สำคัญคือต้องเป็นผู้ที่มีเครือข่ายทางด้านการเงินและมีตำแหน่งทางด้านการงานที่มีอำนาจในสังคม เช่น ตำรวจ ทหาร เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยกลุ่มบุคคล 3 ประเภทดังนี้

1.1.1 กลุ่มผู้ที่เคยเป็นอดีตนักกีฬากรีฑา

จากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯ ควรเป็นอดีตนักกีฬาทีมชาติ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

"กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เคยเป็นอดีตนักกีฬาเยาวชนของสมาคมมาก่อน และเมื่อปี พ.ศ. 2502 สมาคมกรีฑาฯ อยู่ภายใต้การดูแลของกรมการศึกษา กรมพลศึกษา และมหาวิทยาลัย ซึ่งสมัยนั้นการส่งนักกีฬาออกไปแข่งขันยังต่างประเทศนั้นไม่มี และไม่มีค่าใช้จ่ายที่จะพอส่งนักกีฬาออกไปแข่งขันได้ ซึ่งในสมัยก่อนใน 1 ปี จะมีการจัดแข่งขันกีฬาซีเกมส์ 1 ครั้ง หรืออาจไม่มีโปรแกรมการแข่งขัน และในบางทีที่มีจัดแข่งเอเชี่ยนเกมส์ โอลิมปิกก็ได้ไปร่วมแข่งขันบ้างตามโอกาสจากจากในสมัยนั้นยังมีการคลอลิไฟล์ ดังนั้นในสมัยก่อนการวางแผนของสมาคมจะอยู่ที่งบประมาณเป็นสำคัญ..."

ผู้เข้าร่วมสนทนาได้กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสมาคมแบบภาพรวมกลุ่มผู้บริหาร ดังนี้

"...อย่างน้อยควรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกรีฑา เพื่อให้รู้ว่ากรีฑาคืออะไร ต้องการอะไร รูปแบบการเล่นทีมหรือเล่นเดียว คืออะไร ให้รู้นอกจากคำว่า นักวิ่งและบางคนมองว่าผู้บริหารที่เป็นผู้ใหญ่ให้เวลา ให้โอกาสที่จะเข้ามาร่วมงานกับสมาคม ดังนั้น ถึงแม้ไม่มีความรู้เรื่องกรีฑามากมาย แต่ไม่มีอำนาจหรือบารมีในการติดต่อประสานก็คิดว่าไม่จำเป็น เพราะในมุมมองผู้ที่มีความรู้เรื่องกรีฑาในกลุ่มนี้ก็มีอยู่แล้วยอมรับว่าในเมืองไทยจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจบารมี..."

"...กลุ่มผู้บริหารบางคนอาจจะไม่มีความรู้ในเรื่องกรีฑา เนื่องจากบุคคลที่เชิญมาเข้าร่วมทีมกับทางสมาคมเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอยู่แล้ว คือ กับที่ทำงานนั้นเป็นประธานหรือมีตำแหน่งที่เกี่ยวกับกรีฑา นอกจากกลุ่มที่เป็นสปอนเซอร์(Sponsor) ที่ไม่มีความรู้เรื่องกรีฑา ดังนั้นอาจจะแก้ไขโดยมีระบบพี่เลี้ยงเพื่อการทำงานจะได้รวดเร็ว และชัดเจนมากยิ่งขึ้น และกรรมการที่รับผิดชอบทั้ง 19 คน ส่วนใหญ่ทราบว่าต้องเข้ามาสนับสนุนสมาคมดูแลในเรื่องสปอนเซอร์ (Sponsor) แต่ลงลึกๆ ในกิจกรรมอื่นๆ นั้นทางสมาคมใช้คณะอนุกรรมการเพื่อพัฒนาสมาคม..."

"...กลุ่มที่มีความรู้เรื่องกรีฑา ซึ่งกลุ่มนี้จะมีความรู้ที่ลึกและลงมาช่วยดูแลกลุ่ม Staff ผู้ฝึกสอนและการตัดสินการแข่งขันของสมาคม และกลุ่มนี้จะดูแลโดยสมาคมหรือองค์กรภายนอก ในกลุ่มนี้บางคนก็มีตำแหน่งเป็นกรรมการบริหาร และบางคนก็เป็นผู้ช่วยกรรมการบริหาร และเป็นอนุกรรมการในฝ่ายต่างๆ ของสมาคมด้วยเช่นกัน เช่น เป็นผู้ตัดสิน ฝ่ายผู้ฝึกสอน ฝ่ายพัฒนาบุคลากรผู้ฝึกสอน โดยในแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่และภาระกิจ หน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกันไป เช่น ฝ่ายจัดการแข่งขัน จะดูแลในเรื่องการจัดการแข่งขัน ฝ่ายพัฒนาบุคลากร จะดูแลในส่วนการอบรมผู้ฝึกสอน การอบรมผู้ตัดสิน เป็นต้น..." (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

1.1.2. กลุ่มผู้มีอำนาจบารมี

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีอำนาจบารมีเป็นประเด็นที่ผู้ให้การสัมภาษณ์ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้จะช่วยในการผลักดันให้สมาคมทำงานได้อย่างง่ายและรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

"จากกลุ่มซึ่งเป็นสายการศึกษาก็ได้เปลี่ยนมาเป็นสายทหาร มีอาชีพรับราชการทหารในตำแหน่งข้าราชการทหารชั้นผู้ใหญ่ที่มีอำนาจบารมีและเป็นที่รู้จักในวงสังคมเข้ามาบริหารดูแลสมาคม และสิ่งนี้ได้ขึ้นและเป็นเรื่องจริงและในสมัยท่าน พลเอกเปรม ผลเศรษฐี เข้ามาบริหารดูแลสมาคมถึง 16 ปี สมาคมก็มีการบริหาร การวางแผนที่ดีในระดับหนึ่ง จนกระทั่งปี พ.ศ.2522" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

"กลุ่มที่มีอำนาจบารมี หมายถึง กลุ่มนายทหารชั้นผู้ใหญ่และกลุ่มนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่ที่สามารถประสานงานกับองค์กรภายนอกได้ ยกตัวอย่างในสมัยก่อน เมื่อปี พ.ศ. 2521 สมาคมมีโครงการจะพาทีมไปฝึกซ้อมที่ประเทศเยอมัน แต่ในขณะนั้นทางสมาคมไม่มีงบประมาณที่เพียงพอ จึงให้อุปนายกของสมาคมดำเนินการและประสานงานกับกรรมการผู้จัดการบริษัทการบินไทยซึ่งสมัยนั้นก็เป็นนายทหาร พลอากาศตรีชูศักดิ์ สุทธิโชติ ไปเจรจาขอส่วนลดเปอร์เซ็นให้กับสมาคม โดยขอให้ลด 10% แต่บอกว่าราคา 10% ไม่ได้เพราะเป็นราคา Staff 25% ก็สามารถลดให้ได้ และลดได้ในราคาเต็มคือ 25% โดยจากราคาเดิมคือ 10% และจากนั้นกลุ่มอุปนายกก็ช่วยกันหางบประมาณเข้ามาสมาคมเพื่อสนับสนุนและส่งทีมไปแข่งขัน ดังนั้นกลุ่มที่มีอำนาจบารมีและกลุ่มที่เป็นสปอนเซอร์(Sponsor) สนับสนุนในกิจกรรมสมาคมกรีฑาณ วันนี้ ก็ปรับมาเรื่อยๆ" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

"บุคลากรที่เข้ามาทำงานให้กับสมาคมนั้น กลุ่มแรกผู้มีบารมีจะออกแรงมากน้อยอยู่ที่ว่าอยู่ในตำแหน่งอะไร ขณะที่มีอำนาจบารมีนั้น ทำงานในกับสมาคมเต็มที่มากน้อยหรือไม่ ประสานงานหรือขอความสนับสนุนความต้องการตามที่สมาคมต้องการมากน้อยเพียงใด และมีส่วนผลักดันสมาคมหรือไม่ และในขณะเดียวกันหากอำนาจบารมีหมดลง บุคคลนั้นก็จะมีการติดต่อประสานงานยากตามมาด้วย" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

1.1.3. กลุ่มผู้ให้การสนับสนุน

กลุ่มผู้สนับสนุนกิจกรรมของสมาคม คือกลุ่มที่สำคัญเป็นกลุ่มที่ผลักดันให้สมาคมสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาคมกรีฑาฯ เป็นสมาคมที่ใหญ่และมีสมาชิกอยู่ตลอดทั้งปี จำนวนไม่ต่ำกว่า 60-70 คน

"สปอนเซอร์ (Sponsor) สนับสนุนในกิจกรรมสมาคมทุกวันนี้ บริษัท ซีพีเอฟ จำกัด(มหาชน) (CPF) สนับสนุนอาหารในกับทางสมาคมปีละ 6-7 เดือน และขณะนี้ยังประสานงานกับบริษัทอื่นที่สามารถสนับสนุนอาหารให้กับทางสมาคมทั้งปีได้ เพราะสมาคมมีความต้องการในส่วนนี้เพื่ออยากมีอาหารดูแลสมาคมตลอดทั้งปี และอย่างรอบการแข่งขันทางสมาคมได้รับการสนับสนุนน้ำดื่มจากบริษัทช้าง ซึ่งในส่วนนี้ทางสมาคมได้รับการสนับสนุนมาโดยตลอดและในกิจกรรมที่ต้องการใช้เต้นท์ ก็ได้รับการสนับสนุนเช่นกัน ส่วนเสื้อผ้ากีฬาก็ได้รับการสนับสนุนและในกลุ่มนี้ไม่มีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรในการช่วยเหลือสมาคม ที่ผ่านมาเป็นการพูดโดยวาจา และทางสมาคมได้รับการสนับสนุนมาโดยตลอด เป็นระยะเวลากว่า 10 ปี และมีตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริหารร่วมกับสมาคม" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

นอกจากนี้ยังมีผู้ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริหารว่าการทำงานในตำแหน่งบริหารควรมีประสบการณ์ทำงานและมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านดังนี้

"การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้วางแผนตามภาระหน้าที่ของสมาคม ประกอบด้วย สมาคมมีภาระหน้าที่และภารกิจที่จะต้องทำในด้านใดบ้าง และดูว่าแต่ละภาระหน้าที่ต้องการคนที่จะมาทำงานแบบไหนเพื่อให้ตรงกับตำแหน่งในด้านนั้นๆ ซึ่งโดยภาพ สมาคมดูจากประสบการณ์การทำงาน ..."

"....การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มผู้บริหารโดยทางสมาคมวางแผนการรับบุคลากรจากภาระงาน และดูตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้านและดูจากแผนภูมิใหญ่ลงมา โดยเริ่มจาก นายกสมาคม..."

"...นายกสมาคมต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีอำนาจบารมีพอที่จะช่วยเหลือสมาคมได้ เนื่องจากสมาคมไม่มีรายได้เป็นของตนเอง เนื่องจากสมาคมได้รับการสนับสนุนมาจากการกีฬาแห่งประเทศไทย ประมาณ 35% นอกจากนั้นเป็นความ สามารถของนายกสมาคม ที่มาจากเครือข่ายของนายกสมาคม และอุปนายกสมาคมเอง..."

"...อนุกรรมการมาจากอดีตนักกีฬาทีมชาติเพื่อช่วยในการหารือหรือปกครองวินัยนักกีฬาในสมาคม การตัดสินใจอาจจะขัดแย้งกับข้อเท็จจริง เพื่อช่วยให้นักกีฬาสามารถอยู่ในทีมต่อได้ ซึ่งลักษณะงานของฝ่ายนี้ประกอบด้วย ฝ่ายเคร่งครัดวินัยที่จะรักษากฎวินัยของนักกีฬาในสมาคม ผู้ที่รู้กฎระเบียบข้อกฎหมาย ที่จะสามารถรอบรู้ทุกด้าน คนกลางที่มาจากภายนอก เช่น สื่อมวลชน เพื่อให้ภาพลักษณ์ของสมาคมออกมาในรูปแบบที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสังคม และต้องตรงไปตรงมา เปรียบเสมือนเป็นองค์กรอิสระ..." (อุปนายกและเลขาธิการ)

ส่วนทางด้านการสนทนากลุ่มการเสนอประเด็นของการวางแผนกำลังคน โดยกล่าวคือ

"...ควรทำความรู้จักหรือมองหาคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะผู้บริหารที่สามารถสานต่อการทำงานได้

สามารถดึงบุคลากรที่เคยร่วมงานกับทางสมาคมให้กลับมาร่วมงานอีกครั้ง เช่น บุคลากรของสมาคมที่มีอาชีพรับราชการทหารอากาศ กลุ่มบุคลากรที่มาจากภาคเอกชน เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายอย่าง

ต่อเนื่อง ควรปลูกฝังคนรุ่นใหม่ให้รู้จักการสร้างเครือข่ายกับรุ่นพี่ที่เคยร่วมงานกับสมาคม..." (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"...จัดตั้งทีมงานหรือระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยเหลือและประสานงานกับทีมผู้บริหาร (นายก,อุปนายก)..." (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-3)

สรุปประเด็นของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คำพรรณาลักษณะงาน (Job Description) การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และด้านขั้นตอนการดำเนินการ และการวางแผนกำลังคนของผู้บริหาร

ด้านการวิเคราะห์งาน ตรงนี้ยังไม่มีการวิเคราะห์งานออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร คำพรรณาลักษณะงานส่วนนี้ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ออกมา แต่ยังไม่มีการนำมาใช้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนทุกหน้าที่ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้วางแผนตามภาระหน้าที่ของสมาคมกรีฑาฯ ดูว่า แต่ละภาระหน้าที่ต้องการบุคลากรที่จะมาทำงานมีความเหมาะสมเพื่อให้ตรงกับตำแหน่งในด้านนั้นๆ ซึ่งโดยภาพรวมสมาคมกรีฑาฯ สมาคมดูจากประสบการณ์การทำงาน

กลุ่มผู้บริหารโดยทางสมาคมกรีฑาฯ วางแผนการรับบุคลากรจากภาระงาน และดูตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้านและดูจากแผนภูมิใหญ่ลงมา โดยเริ่มจากนายกสมาคมต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีอำนาจบารมีพอที่จะช่วยเหลือสมาคมได้ เนื่องจากสมาคมไม่มีรายได้เป็นของตนเอง สมาคมได้รับการสนับสนุนมาจากการกีฬาแห่งประเทศไทยประมาณ 35% นอกจากนั้นเป็นความสามารถของนายกสมาคมที่มาจากการช่วยเหลือเครือข่ายของนายกสมาคม ส่วนการกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารประกอบด้วย กลุ่มผู้ที่เคยเป็นอดีตนักกีฬากรีฑา กลุ่มผู้มีอำนาจบารมี กลุ่มผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor)

การวางแผนกำลังคนของผู้บริหารควรทำความรู้จักมองหาคนรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ที่สามารถสานต่อการทำงานได้ดึงบุคลากรที่เคยร่วมงาน เช่น บุคลากรของสมาคมที่มีอาชีพรับราชการ กลุ่มบุคลากรที่มาจากภาคเอกชน เข้ามาทดแทนผู้บริหารที่หมดวาระ

1.2 กลุ่มผู้ฝึกสอน

สำหรับกลุ่มผู้ฝึกสอนในด้านการวางแผนกำลังคน การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง การวิเคราะห์งาน คำพรรณนาลักษณะงานกำหนดบทบาทหน้าที่ ยังไม่ได้มีรูปแบบที่ชัดเจนและมีจำนวนกำลังคนยังไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามสมาคมกรีฑาฯมีนโยบายที่จะสรรหาผู้ฝึกสอน โดยการสร้างเครือข่ายกับผู้ฝึกสอนต่างจังหวัดและอดีตนักกรีฑาทีมชาติ ในประเด็นนี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอน ดังต่อไปนี้

"...เป็นอดีตทีมชาติที่มีความรู้ ความเข้าใจในการสร้างนักกีฬา มีใจรักในงานที่รับผิดชอบ" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"...ต้องการฝึกสอนที่มีความรู้ใหม่ๆเนื่องจากสมัยก่อนได้ดึงตัววิทยาการเก่งๆ เข้ามาร่วมงานและได้เปลี่ยนแปลงไป (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

"...อยากได้ผู้ฝึกสอนที่จะมาร่วมงานกับสมาคมกรีฑาฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีประสบการณ์มาก่อ และมีผลงานกระรันตีมาอย่างเพียงพอและเหมาะสม" (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

ด้านของการวางแผนกำลังคนหาคนทดแทนเพื่อให้มีความเหมาะสมมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ ให้ข้อคิดเห็นต่อไปนี้

"...ผู้ฝึกสอนทุกวันนี้มีน้อยเกินไป เก็บตัวไปแข่งปลายปีซีเกมส์ปลายปียังไม่มีความเพียงพอ และถ้ายังไม่มีเพียงพอ แล้วยังหานักกีฬาไม่ได้ต้องวางแผน โดยรุ่นพี่ต้องดูแลรุ่นน้องและควรมีโค้ชมาเพิ่มเติมขึ้นในอนาคตอันใกล้" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"...สัดส่วนของผู้ฝึกสอน ที่มีความเหมาะสม คือ ผู้ฝึกสอน 1ท่าน ต่อนักกีฬา 6 ท่านเพื่อให้สามารถทำงานด้วยกันได้ดี" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

"...ดึงบุคลากรที่เคยร่วมงานกับทางสมาคมให้กลับมาร่วมงานอีกครั้ง เช่น บุคลากรของสมาคมที่มีอาชีพรับราชการทหารอากาศ กลุ่มบุคลากรที่มาจากภาคเอกชนเพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง.."

"...ประกอบกับทุกวันนี้การให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่องกับโค้ชต่างจังหวัด โดยในเรื่องการสร้างเครือข่ายนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ ปลูกฝังคนรุ่นใหม่ให้รู้จักการสร้างเครือข่ายกับรุ่นพี่ที่เคยกับงานกับการทำงานกับสมาคมกรีฑา..." (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"ผู้ฝึกสอนในภูมิภาคต่างๆ ที่สร้างนักกีฬาอย่างต่อเนื่องและสอนดีได้ดึงตัวมาช่วยสอนให้มีส่วนร่วมกับสมาคมกรีฑา..." (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

การสนทนากลุ่มได้เสนอประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดบาบาทหน้าในการทำงาน ให้มีการมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนเพื่อที่จะสะดวกในการทำงานมากยิ่งขึ้น ดังนี้

"...การปฏิบัติงานควรมีลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนหากไม่มีลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนผู้ฝึกสอน ทำให้ความเชื่อมั่นและขาดความเชื่อถือในตัวบุคคลได้ นักกีฬาจะไม่ปฏิบัติตาม..."(ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

"...ผู้ฝึกสอนควรชี้แจงกับนักกีฬาอย่างชัดเจน เช่น กิจกรรมงานรับน้อง นักกีฬาที่เข้ามาในสมาคมต้องเคารพรุ่นพี่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่สมาคมกำหนดไว้..." (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

"...เนื่องจากผู้ฝึกสอนบางคนไม่ทราบบทบาทที่ชัดเจนของหัวหน้าผู้ฝึกสอน ทำให้ขาดความเชื่อมั่นและขาดความเชื่อถือในตัวบุคคลได้..." (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

สรุปจากการสนทนากลุ่ม พบว่า ในส่วนของผู้ฝึกสอนการวิเคราะห์งานคำพรรณาลักษณะงานยังไม่การจัดทำเป็นลายลักษณะอักษร กำหนดบทบาทหน้าที่ยังไม่ได้มีรูปแบบที่ชัดเจนตามความคิดเห็นของผู้สนทนากลุ่มนั้น สิ่งสำคัญคือ การปฏิบัติงานควรมีลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนหากไม่มีลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนผู้ฝึกสอนสั่งการนักกีฬาจะไม่ปฏิบัติตามเนื่องจากผู้ฝึกสอนบางท่านไม่ทราบบทบาทที่ชัดเจนของหัวหน้าผู้ฝึกสอน ทำให้ขาดความเชื่อมั่นและขาดความเชื่อถือในตัวบุคคลได้ผู้ฝึกสอนควรชี้แจงกับนักกีฬาอย่างชัดเจน เช่น การร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ที่สมาคมกรีฑาฯจัดขึ้น และนักกีฬาที่เข้ามาในสมาคมกรีฑาฯต้องเคารพรุ่นพี่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่สมาคมกรีฑาฯกำหนดไว้

กำหนดคุณสมบัติต้องเป็นอดีตทีมชาติที่มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างนักกีฬา มีใจรักในงานที่รับผิดชอบต้องการฝึกสอนที่มีความรู้ใหม่ๆ เนื่องจากสมัยก่อนได้เชิญวิทยาการเก่งๆ เข้ามาร่วมงานและได้เปลี่ยนแปลงไป และอยากได้ผู้ฝึกสอนต่างประเทศที่จะมาร่วมงานกับสมาคมกรีฑาฯที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญเฉพาะทางจริงๆ บวกกับมีการสร้างผลงานมาแล้วอย่างเหมาะสม

การวางแผนกำลังคนและการหาทดแทนปัจจุบันมีจำนวนกำลังคนยังไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามสมาคมกรีฑาฯมีนโยบายที่จะมองหาผู้ฝึกสอนโดยการสร้างเครือข่ายกับผู้ฝึกสอนต่างจังหวัดและอดีตนักกรีฑาทีมชาติ สัดส่วนของผู้ฝึกสอน ที่มีความเหมาะสม คือ ผู้ฝึกสอน 1 ท่าน ต่อนักกีฬา 6 ท่านเพื่อให้สามารถทำงานด้วยกันได้ดีขอความร่วมมือกับบุคลากรที่เคยร่วมงานกับทางสมาคมกรีฑาฯให้กลับมาร่วมงานอีกครั้ง เช่น บุคลากรของสมาคมกรีฑาฯที่มีอาชีพรับราชการ กลุ่มบุคลากรที่มาจากภาคเอกชน เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง มาทดแทนบุคลากรที่เกษียนต่อไป

1.3 กลุ่มนักกีฬา

การวางแผนกำลังคนของนักกีฬาและการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของนักกีฬาในปัจจุบัน สมาคมกรีฑาฯใช้ทีมงานผู้ฝึกสอนทั้งประเภทลู่และประเภทลานในการสำรวจนักกีฬาจากรายการแข่งขันต่างๆ โดยมีเกณฑ์พื้นฐานในการพิจารณาคือ พื้นฐานครอบครัว โครงสร้างสรีระร่างกายที่สามารถพัฒนาเพื่อทดแทนรุ่นพี่ที่จะปลดระวางในอนาคต

“ส่วนของนักกีฬาในอดีต เมื่อ 30 ปีก่อน เมื่อมีการแข่งขันกีฬาเขต ทางสมาคมต้องไปสังเกตการแข่งขันและสังเกตนักกีฬา เพื่อทาบทามนักกีฬาที่มีผลการแข่งขันที่ดีเข้ามาเล่นให้กับสมาคม และมา 20 ปี หลัง ที่มีการจัดดาวรุ่งซึ่งได้มีการจัดการแข่งขันทั่วประทศนั้น ทางสมาคมได้มีการเครือข่ายกับโค้ชที่อยู่ในภูมิภาค เพื่อทำการคัดเลือกนักกีฬาเด็กที่มีอายุระหว่าง 14-15 ปี “(อุปนายกและเลขาธิการ)

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้เปิดประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติของนักกีฬา ดังนี้

“คุณสมบัติของนักกีฬาผู้ฝึกสอนจะเป็นผู้กำหนดเพื่อให้ได้มาตามข้อจำกัดของนักกีฬา” (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

“ดูเบื้องหลังของครอบครัวว่ามีการให้สนับสนุนและส่งเสริมในการเป็นนักกีฬาบวกกับตัวนักกีฬามีความมุ่งมั่นตั้งใจรับผิดชอบที่จะเป็นนักกีฬาที่ดีเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในอนาคต” (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

สรุป สำหรับกลุ่มนักกีฬาในด้าน การวิเคราะห์งาน คำพรรณาลักษณะงานกำหนดบทบาทหน้าที่ยังไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนและเป็น ลายลักษณะอักษร ดังนั้นในส่วนของการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของนักกีฬาที่พบเจอ คุณสมบัติของนักกีฬาผู้ฝึกสอนจะเป็นผู้กำหนดเพื่อให้ได้มาตามข้อจำกัดของนักกีฬาที่มีความ เหมาะสมและความสามารถเฉพาะด้านของกรีฑา

ประเภทนั้นๆ และดูเบื้องหลังของครอบครัวว่ามีการให้สนับสนุนและส่งเสริมในการเป็นนักกีฬาบวกกับตัวนักกีฬามีความมุ่งมั่นตั้งใจรับผิดชอบที่จะเป็นนักกีฬาที่ดีเพื่อให้ประสบความ สำเร็จในอนาคต

การวางแผนกำลังคนของนักกีฬาในปัจจุบัน สมาคมกรีฑาฯใช้ทีมงานผู้ฝึกสอนทั้งประเภทลู่และประเภทลานในการออกไปสำรวจนักกีฬาจากรายการแข่งขันกีฬาต่างๆ โดยมีเกณฑ์พื้นฐานในการพิจารณาคือ พื้นฐานครอบครัว โครงสร้างสรีระร่างกาย ที่สามารถพัฒนาเพื่อทดแทนนักกรีฑาซึ่งจะปลดระวางในอนาคตได้

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย

จากนี้ประเด็นมีการตั้งข้อคำถามในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกของผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกรีฑา ใช้วิธีการและมีการดำเนินการทั้งภายในและภายนอกองค์กรข้อค้นพบสำหรับรูปแบบส่วนใหญ่มีการแต่งตั้งทีมงานหรือคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โดยมีผู้แทนที่ทำหน้าที่คัดเลือกมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป และการพิจารณาคุณสมบัติหรือความเหมาะสมในการคัดเลือกผู้ฝึกสอน พิจารณาจากบุคคลภายในที่เคยเป็นนักกีฬามาก่อนและเคยปฏิบัติงานร่วมกับสมาคมกรีฑาฯอยู่ก่อน สำหรับการพิจารณาคัดเลือกและสรรหานักกีฬา ได้มอบหมายให้ทีมงานออกไปสำรวจและค้นหาจากภายนอกเป็นหลัก

2.1 กลุ่มผู้บริหาร

ในการสนทนากลุ่มส่วนใหญ่ไม่ทราบเรื่องนี้ของผู้บริหารก็เลยมีผู้ให้ข้อคิดเห็นจำนวนเพียง 2 ท่าน การคัดเลือกผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯ ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักคือ ต้องเป็นบุคคลที่มีบารมีและเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของสมาคมกรีฑาฯได้ดี อีกทั้งควรมีประสบการณ์ด้านต่างๆ ที่เหมาะกับตำแหน่ง โดยการคัดเลือกจะใช้วิธีการเลือกตั้งตามระบบเลือกตั้งที่เป็นประชาธิปไตย ตามการสนทนากลุ่มที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ดังนี้

> *"...สำหรับกลุ่มผู้บริหาร ใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก ตามเกณฑ์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้กำหนดคุณสมบัติไว้ อีกทั้งยังใช้กระบวนการชักจูง พูดคุยทาบทาม บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารสมาคมฯไว้ก่อนด้วย"* (อุปนายกและเลขาธิการ)
>
> *"...อย่างผู้บริหารต้องเลือกตั้งเข้ามาถ้าเป็นคณะกรรมการบริหารจะเลือกตั้งหมดการเลือกตั้งในแต่ละครั้ง ส่วนใหญ่องค์กรเลือกโดยสมาชิกสโมสร ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นบุคคลที่คุ้นเคยกัน ขอคะแนนเสียงกันเพื่อให้ได้กลุ่มงานที่ทำงานด้วยกันได้และทุก 4 ปี ต้องมีการเลือกตั้งเพื่อเลือก บุคลากรเหล่านี้เข้ามาทำงาน ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ ระดับบนคือ ผู้หลักผู้ใหญ่ อยู่ในราชการ ต่อมากลุ่ม Sponsor"* (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

โดยสรุปด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารในครั้งนี้ใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก ตามเกณฑ์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยหรือตาม พรบ กีฬาที่ได้กำหนดคุณลักษณะไว้ อีกทั้งยังใช้กระบวนการชักจูง พูดคุยติดต่อกันไว้ก่อนล่วงหน้า บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯและผู้บริหารคณะกรรมการบริหารจะได้มาโดยการเลือกของ สมาชิกสโมสรจะมีการเลือกตั้งทุก 4 ปี เพื่อเลือกบุคลากรเหล่านี้เข้ามาทำงาน

2.2 กลุ่มผู้ฝึกสอน

ในส่วนประเด็นของผู้ฝึกสอนจะใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกทั้งภายในและภายนอก องค์กรผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้มีการเสนอแนะแนวคิดต่างๆ ไว้มากมาย เช่น ผู้ฝึกสอนต้องมีความสามารถในการรับผิดชอบงานในฐานะที่เป็นผู้ฝึกสอน การตรงต่อเวลา การมีระเบียบวินัยในการดูแลนักกีฬา ความสามารถในการวางแผนและกำหนดการฝึกซ้อม ควบคุมการฝึกซ้อมของนักกีฬาให้เป็นไปตามตารางที่กำหนดได้การอุทิศเวลาในการทำงานทั้งในและนอกสนามได้ เป็นต้น

"...หากเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอนที่ไม่มีประสบการณ์ มีเฉพาะทฤษฎีที่เรียนมาและบางทีได้ศึกษาจากความสำเร็จของต่างชาติ ซึ่งได้ค้นคว้ามาแล้วว่าสำเร็จจริง ควรนำการศึกษานั้นมาปรับประยุกต์ใช้แล้วต่อยอดผลการศึกษานั้นให้เหมาะสมกับสภาพที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับเมืองไทย และโค้ชหรือผู้ฝึกสอนที่จะสามารถสร้างนักกีฬาที่ดีได้ ต้องผู้ที่มีประสบการณ์เบื้องต้นและมีความรู้เรื่องกรีฑามาก่อน ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ด้านการเรียนและด้านการเรียนยังไม่เท่ากับผู้ที่เคยเป็นนักกีฬาทีม ชาติมาก่อนเพราะประสบการณ์ตรงจากการได้ลงมือปฏิบัติจริงนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการเป็นโค้ชที่ดีและอยู่ที่ว่าสามารถสร้างนักกีฬาได้หรือไม่ซึ่งโค้ชบางคนไม่สามารถสร้างนักกีฬาได้ก็มีนักกีฬาที่อยู่ในวัยเด็กนั้นเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ที่ที่สุดเพราะไม่มีผลกระทบข้างเคียงหรือสภาวะแวดล้อมรอบข้าง นักกีฬาที่อยู่ในวัยเด็ก จะเชื่อฟัง อยู่ในกรอบที่ดี เมื่อฝึกซ้อมเสร็จ จะดูแลโดยผู้ปกครอง ส่วนนักกีฬาที่โตแล้ว มีโอกาสเที่ยว ดื่มเหล้า หรือปฏิบัติตนในทางที่เสี่ยงสูง เมื่อให้ความรู้หรือสอนไปแล้วไม่ปฏิบัติตามก็ไม่รู้ได้ว่า สิ่งที่สอนไปนั้นได้ผลจริงหรือไม่ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ หากโค้ชที่ไม่ควบคุมความประพฤตินักกีฬาได้ก็ไม่สามารถสร้างนักกีฬาที่ดีได้เช่นกัน ฉะนั้นการเป็นโค้ชที่ดี ต้องเกาะติดนักกีฬาอยู่ตลอดเวลา อาจจะโดยการเฝ้าสังเกต การควบคุมความประพฤติ เป็นต้น" (อุปนายกและเลขาธิการ)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าผู้ฝึกสอนควรเป็นอดีตนักกรีฑาทีมชาติที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้ฝึกสอนของสมาคมฯ ด้วย

"...ผู้ฝึกสอนนี่ส่วนใหญ่จะผ่านการเป็นทีมชาติมา และเรามีการอบรมโค้ชเป็นช่วงๆ ซึ่งมีทั้งหลักสูตรทั่วไปและการอบรมหลักสูตรผู้ฝึกสอนที่สมาคมจัด หรือส่งไปอบรมที่ต่างประเทศก็มี ที่อินโดนีเซีย แต่มีสิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ ผู้ฝึกสอนต้องมีคาแรกเตอร์พิเศษ ต้องมีจิตสาธารณะให้ประโยชน์แก่องค์กร ความสำเร็จมันอยู่ตรงนี้ด้วยนะแต่ถ้าดูไปทำหน้าที่ตรงนี้แล้วไม่มีจิตให้ มันก็ยากเพราะว่าเวลาทำจริงๆ เนี้ย เอ็งก็ไปดูแลลูกศิษย์กลุ่มหนึ่ง หรือแล้วแต่ ไม่ใช่แค่พ่อแม่นะ เอ็งเป็นทั้งหมอ ทั้งครู ทั้งคนใช้ด้วยนะ ทำทุกอย่าง ใครมีปัญหานะขับรถพาไปเลย มันจิปาถะเยอะ" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

ผู้มีเข้าร่วมสนทนากลุ่มได้เพิ่มเติมประเด็นข้างต้นดังที่มีส่วนคล้ายคลึงกับกล่าวข้างต้น และมีหลักเกณฑ์ ที่ควรจะเป็น ดังต่อไปนี้

"...ผ่านการเป็นทีมชาติ คือเป็นนักกีฬาทีมชาติมาแล้ว ผ่านการอบรม ตามระดับที่สมาคมฯ กำหนดไว้ ต้องมีจิตสาธารณะ ทำงานเพื่อส่วนรวม มีกรรมการกลาง 3 คน และกรรมการจากผู้ฝึกสอนเดิม 2 คน และกรรมการต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่ชัดเจน " (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

สรุปในส่วนของรูปแบบการคัดเลือกและสรรหากลุ่มผู้ฝึกสอน ใช้การสรรหาจากภายในและภายนอก มีหลักเกณฑ์ ที่ควรจะเป็น ดังต่อไปนี้ผ่านการเป็นทีนักกีฬาทีมชาติมาก่อนแล้วบวกกับต้องมีประสบการณ์ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ทั้งผ่านการอบรมตามระดับที่สมาคมกรีฑาฯ กำหนดไว้ ต้องมีจิตใจสาธารณะ ทำงานเพื่อส่วนรวมเสียสละมีกรรมการกลาง 3 คน และกรรมการจากผู้ฝึกสอนเดิม 2 คน และกรรมการต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่ชัดเจนในการนำมาใช้

2.3 กลุ่มนักกีฬา

การที่จะสรรหาคัดเลือกนักกีฬา พิจารณาจากนักกีฬาที่มีความเหมาะสมทั้งโครงสร้าง รูปร่างและมีความมุ่งมั่นซึ่งการเป็นนักกีฬาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติตาม ระเบียบ กฎเกณฑ์อีกด้วย โดยมีทีมงานจากสมาคมกรีฑาฯไปสรรหานักกีฬาจากภายนอก โดยมีผู้ให้ความคิดเห็นในประเด็นนี้ คือ

"...หากจะดูการพัฒนานักกีฬานั้น ต้องมีการสรรหาตั้งแต่ระดับยุวชน อายุระหว่าง 14-16 ปี และเยาวชนอายุตั้งแต่ 17-19 ปี โดยทั้ง 2 กลุ่มนี้ จะพัฒนามาสู่ทีมชาติต่อไป ฉะนั้นโค้ชจะเห็นการพัฒนาการตั้งแต่แรกเริ่มจนพัฒนาการมาเป็นน้อง ๆทีมชาติได้ ซึ่งปัจจุบันนี้การพัฒนานักกีฬาระดับเยาวชนได้พัฒนาตัวเองไม่แพ้รุ่นพี่นักกีฬาทีมชาติ มีพัฒนาการที่ใกล้เคียงกันมาก ดังนั้นสะท้อนให้เห็นว่าโค้ชภูมิภาค ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้ว เมื่อ 5 ปีก่อน มีโครงการ Special Talent โดยเลือกจากนักกีฬาที่มีโครงสร้างดี และปัจจุบันปัจจัยนี้ก็มีส่วนสำคัญมากเพราะเมื่อทางสมาคมได้ส่งนักกีฬาลงไปแข่งต่างประเทศ รูปร่าง หรือโครงสร้างของนักกีฬา ต้องดีด้วย ฉะนั้นในเรื่องรูปร่าง และโครงสร้างของนักกีฬาจึงเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนานักกีฬาในปัจจุบัน" (อุปนายกและเลขาธิการ)

"...มันมีความโปร่งใส ประมาณนี้ไม่ได้ว่าต้องเข้าใจ อันนี้เป็นการคัดเลือกผู้ฝึกสอน ตัวนักกีฬาเท่าที่พอทราบคือส่วนใหญ่เราจะมีโครงการ คือส่วนใหญ่ได้มาจากผู้ฝึกสอนหรือไปเอาดาวรุ่ง หรือไปเอาเขตระดับเยาวชนมา หรือออกไปเซอเวร์ไอ้วิธีการที่เราทำอยู่ทุกวันนี้เนี่ยเรามีทีมที่เข้ามาพิจารณานักกีฬาเหมือนกันในลักษณะโค้ช หรือเรามีทีมงาน หรืออะไรที่ถูกต้องชัดเจนในการที่จะคัดเลือกตรงนี้ สรรหานักกีฬาที่จะเข้ามาในโครงการนี้มีทีมออกไปสำรวจต่างจังหวัดเวลาเด็กออกไปแข่งเขตการศึกษาอะไรประมาณนี้นะค่ะ เออเนี่ยยังกับการไปสอนเด็ก อาจจะไม่ได้ไปทุกพื้นที่ แล้วแต่ละประเภทของกีฬานะที่เกี่ยวกันเนี่ยได้ไปดูไหม" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

"...มีทีมงานออกไปสำรวจนักกีฬาต่างจังหวัดเช่นในการแข่งขันกีฬาระดับเยาชนแห่งชาติ การคัดเลือกนักกีฬาดาวรุ่ง ต้องมีรูปร่าง สรีระ ที่เหมาะสมกับกีฬาประเภทนั้นๆ เช่น นักกีฬาประเภทลาน ต้องหานักกีฬาที่มีรูปร่างใหญ่ เป็นต้น" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

"...ใช้ดุลยพินิจของผู้ฝึกสอน ในการมองนักกีฬาที่มีความสามารถที่จะมาฝึกซ้อมได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชนะที่ได้อันดับที่ 1 เสมอ เพราะนักกีฬาที่ได้อันดับ 3 หรือ 4 นั้น อาจเกิดจากการฝึกซ้อมที่ไม่ถูกต้องดังนั้นหากนำนักกีฬาเหล่านี้เข้ามาฝึกซ้อมอาจจะเป็น นักกีฬาที่เก่งในอนาคตก็ได้" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

"...ดูเกณฑ์เรื่องอายุ และโครงสร้างร่างกาย เป็นปัจจัยสำคัญ ในการพัฒนานักกีฬา เช่น นักกีฬาที่มีโครงสร้างดีมาจาก ภาคใต้ และภาคอีสานเป็นต้นและหากเป็นนักกีฬาลูกครึ่งหรือต่างชาติต้องถือสัญชาติไทยเท่านั้นส่วนในกรณีมีนักกีฬาที่ผู้ ปกครองนำมาฝากฝึกซ้อม นักกีฬาคนนั้นต้องเก่งและมีความสามารถในการพัฒนาได้" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

สรุปประเด็นด้านการสรรหาและคัดเลือกสำหรับกลุ่มนักกีฬา ใช้กระบวนการสรรหาจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1. ใช้ดุลยพินิจของผู้ฝึกสอน ในการมองนักกีฬาที่มีความสามารถที่จะมาฝึกซ้อมได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชนะที่ 1 แต่อาจจะเป็นอันดับต่อมาก็ได้หากได้ฝึกซ้อมแล้วจะพัฒนาเป็นนักกีฬาที่ดีและเก่งได้
2. ทางผู้ฝึกสอนจะดูเกณฑ์เรื่องอายุ และโครงสร้างร่างกาย เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนานักกีฬา และหากเป็นนักกีฬาลูกครึ่งหรือต่างชาติต้องถือสัญชาติไทยเท่านั้น
3. สมาคมกรีฑาฯ มีทีมงานออกไปสำรวจนักกีฬาต่างจังหวัด ในการคัดเลือกนักกีฬาต้องมีสรีระที่เหมาะสมกับกีฬาประเภทนั้นๆ เช่น นักกีฬาประเภทลานต้องหานักกีฬาที่มีรูปร่างใหญ่เป็นต้น
4. โดยเลือกจากนักกีฬาที่มีโครงสร้างดีและปัจจุบันปัจจัยนี้ก็มีส่วนสำคัญมากเพราะเมื่อทางสมาคมกรีฑาฯได้ส่งนักกีฬาลงไปแข่งขันกับต่างประเทศทำให้นักกีฬาเสียเปรียบรูปร่าง หรือโครงสร้างของนักกีฬาต้องดีด้วยฉะนั้นในเรื่องรูปร่างและโครงสร้างของนักกีฬาจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนานักกีฬาในปัจจุบัน

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance)

ในส่วนทางด้านการธำรงรักษาสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ได้มีเทคนิควิธีการ การให้สวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ฝึกสอน/นักกีฬาที่สมาคม ที่ปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอเพื่อสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงาน ได้แก่ การชมเชย การให้รางวัล การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรด้วยค่าจ้างหรือเงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล เงินชดเชย โบนัสพิเศษ การจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ก้าวหน้าในหน้าที่งานงาน การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากร (ผู้ฝึกสอน/นักกีฬา) เห็นคุณค่าและเกิดแรงบันดาลใจทุ่มเททำงานเป็นต้น

จากประเด็นการสนทนากลุ่มของผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา เกี่ยวกับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ในปัจจุบันในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินและค่าชดเชยมีจำนวนน้อย อีกทั้งผู้บริหารยังไม่เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจโดยการขอเลื่อนขั้น ยศ ตำแหน่งงาน ให้กับผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเท่าที่ควร จากการสนทนากลุ่มผู้วิจัยได้หยิบยกประเด็นดังกล่าวมาอธิบาย ดังนี้

3.1 กลุ่มผู้บริหาร

ด้านผู้บริหาร มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม 2 ท่าน ได้ให้ความคิดเห็นว่า เพราะว่า 2 ท่านนี้จะมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารมากกว่าบุคคลท่านอื่นที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ส่วนใหญ่ผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯเป็นอาสาสมัครจากบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีเงินเดือนอยู่แล้วมาช่วยทำงาน โดยไม่มีสวัสดิการ

"...ผู้บริหารบุคลากรส่วนมากเป็นอาสาสมัครต้องอาศัยบุคลากรที่เป็นข้าราชการที่มีเงิน เดือนอยู่แล้ว มาทำงานส่วนใหญ่ไม่มีสวัสดิการ เพราะถือว่าเป็นอาสาสมัคร เจ็บป่วยต้องดูแลตัวเอง" (อนุกรรมการฝ่ายจัดการแข่งขัน)

"...ในส่วนผู้บริหารจะเป็นแบบอาสาสมัครไม่มีค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน สมาคมฯ จะจ่ายเฉพาะในส่วนของการเดินทางมาปฏิบัติงาน เท่านั้น" (อุปนายกและเลขาธิการ)

สรุปประเด็นด้านการธำรงรักษาของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะเป็นแบบอาสาสมัคร ไม่มีค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนหรือโบนัสพิเศษ ค่ารักษาพยาบาล ค่าชดเชย สมาคมกรีฑาฯ จะจ่ายเฉพาะในส่วนของการเดินทางมาปฏิบัติงาน เท่านั้น

3.2 กลุ่มผู้ฝึกสอน

สำหรับด้านสวัสดิการของผู้ฝึกสอน ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นตรงกันว่า สมาคมกรีฑาฯ ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล ค่าชดเชยจากการการทุ่มเทให้กับงานที่ตัวเองได้ลงมือปฏิบัติ และมีการอบรมพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จากบทสนทนากลุ่ม ต่อไปนี้

"...ผู้ฝึกสอนได้แบ่งเป็นระดับ 1-3 ซึ่งผู้ฝึกสอนคิดว่าน่าจะได้เพิ่มอีกนิดหน่อย เพราะในการทำงานจริงๆ ได้ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ก็ลงมือทำเอง เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป" (อุปนายกและเลขาธิการ)

"...ค่าตอบแทนผู้ฝึกสอน หากได้รับเพิ่มจะเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น หากเงินเดือนไม่เพียงพอผู้ฝึกสอนจะเกิดความบั่นทอนในงานที่ทำ และจะไปรับงานนอก" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

"...พอดีผมรู้จักกับอาจารย์เก่งๆ หลายๆ คนที่ตอนเรียนเป็นดอกเตอร์หลายคน อันนี้เค้าบอกว่าจริงๆ เขาอยากเข้ามาช่วยทีมกรีฑาเรา เพราะว่าเรามีสิทธิ์ที่จะชนะหลายๆ กีฬา เอเชี่ยนเกมส์ถ้าจะดีกว่าเขาก็เก่งเขาก็อยากมาช่วย แต่มันไม่อำนวย ไม่อำนวยตรงที่ว่าเข้ามาแล้วค่าตอบแทนพูดตรงๆ

มันเป็น Feedback จากข้างนอก ค่าตอบแทนที่สมาคมเราให้มันน้อย น้อยในแบบที่เขาจะได้มาจริงๆ ถ้าจะเอาคนเก่งๆ เข้ามา" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"...ถ้าพูดถึงทุกวันนี้ ทำงาน 10 วันเงินเดือนมันไม่พอหรอก เขาบอกว่าน้อย ไม่ได้มันน้อยมาก ถ้าไม่ทำไม่ได้ แต่สิ่งหนึ่งที่เขาต้องทำคือ หาสปอนเซอร์ แล้วเอาส่วนนั้นมาสนับสนุนการทำงานและแนวทางในตอนนี้ก็คือพยายามมองหาสปอนเซอร์อยู่ เอามาใช้ในการต่อรองกีฬาของสมาคมกรีฑา" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"...หากผู้ฝึกสอนอยู่หน่วยงานราชการ ทางสมาคมจะทำหนังสือเพื่อขอความดีความชอบกลับไปที่หน่วยงานนั้น หรือขอเลื่อนชั้นยศให้กับผู้ฝึกสอนคนนั้น" (อุปนายกและเลขาธิการ)

"...ส่วนใหญ่จะรับราชการ คือจริงๆ มีแนวทางคือ เมื่อเป็นนายตำรวจ ทหาร แล้วใน ช่วงวันหยุด วันพักต้องมาช่วยทำงานให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า เออเราไม่ได้ทิ้ง ชั่วโมงนี้คือลูกน้องผมจะซ้อมเสาร์อาทิตย์ อย่างวันพุธซ้อมเช้าเสร็จ บ่ายว่างไปทำงานได้ วันพฤหัสไปทำงานบ่ายกลับมาเร็วหน่อยได้ และในตอนกลางคืนอีกที่เป็นวันพักก็ไปได้ นักเรียนก็อาจจะมีเวลาไปพบผู้บัญชา นี่คือแนวคิดอีกอันหนึ่งที่ว่า เข้ามารวมตัวกันให้ได้มากที่สุด เพื่อวันหนึ่งเผื่อโตๆ กันไปแล้ว วันหนึ่งกลายไปเป็นสารวัตร ไม่มีเวลามาคุมแบบนี้หรอก ภารกิจมันเยอะขึ้นก็อาจจะไปทำหน้าที่อื่นนอกจากโค้ช" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

"...ในส่วนของโบนัสที่ผ่านมาหากได้เงินรางวัลจะโอนกลับไปให้ภูมิภาคด้วยส่วนหนึ่ง และบางส่วนให้ผู้ฝึกสอนส่วนกลางเพื่อไม่เกิดความน้อยใจ ซึ่งทางสมาคมมองว่าไม่มีเขาก็ไม่มีเรา ต้องทำงานร่วมกันผลสำเร็จจึงเกิดขึ้น" (อุปนายกและเลขาธิการ)

"...ค่ารักษาพยาบาลถ้าเป็นข้าราชการอยู่แล้วส่วนที่เบิกไม่ได้จากต้นสังกัดทางสมาคมจะออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน นักกีฬา" (อุปนายกและเลขาธิการ)

นอกจากนี้ มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มให้ความคิดที่แตกต่างกันออกไปในด้านของค่าตอบแทนที่ได้รับจำนวนน้อย เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ คือ เรื่องงบประมาณจากภาครัฐที่มาสนับสนุนสมาคมกรีฑาฯ

"...ที่ค่าตอบแทนเขาน้อย ปัญหาใหญ่ไม่ได้อยู่ที่งบประมาณ งบมีเยอะแต่เงินหมดไปกับค่าก่อสร้าง 70 – 80 % ผมประชุมสหพันธ์เพิ่งนินทากระทรวงกีฬาไปเยอะมากว่ามันแย่ไปกองสลากไป 2 พันล้าน สร้างไปแล้ว 700 ล้าน แล้วไม่มีการชี้แจงเมื่อหลายปีผ่านมา เงินส่วนหนึ่งอยู่ไหนไม่มีใครชี้แจง มันหลายอย่าง" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

"ผมก็ว่าจริงๆ แล้ว เรทนี้นะมันเป็นเรทที่ กกท. จ่ายให้ทางสมาคม และทีนี้การที่สมาคมจะจ่ายเพิ่มหรือไม่มันเป็นเรื่องยาก เพราะว่าเงินที่ได้ต้องใช้บริหารส่วนอื่นในสมาคม และถ้าเกิดเราเห็นว่าน้อยจริงๆ เราอาจมีวิธีอื่น เช่น เราเบิก กกท. ออกมาเป็นรูปลักษณ์ว่าโค้ชที่เรามีอยู่ เหมือนโค้ชต่างชาติที่เรามี เราก็สามารถผลักดันให้โค้ชของเราอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ กกท. สามารถจ่ายให้เราแพงได้ในวุฒิที่เราเป็นอยู่ สมมุติว่าเราจ้างคนต่างชาติมาจากประเทศอะไรเราก็ไปดูกฎระเบียบ ไอ้ที่เขาจ้างโค้ชแพงได้เพราะอะไร เราก็ไปดูระเบียบตัวนี้ที่เขาจ้างกันในระดับนี้ เราต้องทำอย่างไรให้โค้ชอยู่ในระดับนั้นเพื่อให้เกรดในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับคนที่ยังทำงานอยู่" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

"...ในเรื่องค่าตอบแทนนั้น ควรจะได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเนื่องจากในการทำงานจริงๆ นั้น ผู้ฝึกสอนได้ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจในการทำงานและถือเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป สำหรับการพิจารณาค่าตอบแทนนั้น จะมีการเขียนพันธกิจหรือหน้าที่ที่ชัดเจนว่าได้ปฏิบัติงานอะไรบ้าง มีหน้าที่

รับผิดชอบอะไร เพื่อความสำเร็จในองค์กร เช่น นักกีฬาเข้าสนามกี่โมง กี่คน และมีการเซ็นรับรองจากผู้ใหญ่ โดยมีการระบุสิ่งที่จะสอนที่ชัดเจน และทำเป็นรายงานตลอด 1 เดือน เพื่อความเป็นระบบ ดังนั้นเมื่อนำมาชี้แจงเป็นรายงานเอกสารจะเห็นได้ว่านักกีฬาหรือผู้ฝึกสอนได้พัฒนาตนเองใน ด้านใดบ้างจึงควรเห็นว่าในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้ฝึกสอนนั้นควรพิจารณาจากการเขียนรายงานการพัฒนานักกีฬา เป็นต้น" (อุปนายกและเลขาธิการ)

"...ในเรื่องของภาพรวมที่คุยกันว่าใน 3 หมื่น ถึงหมื่นห้า นั่นคือในโครงการของซีเกมส์ นั่นคือในกรณีที่มีโครงการ แต่ในกรณีนอกโครงการความจริงทางสมาคมจัดสรรมาคือ ต้องรับรองให้เค้าอีกไหมกับการที่ว่าเขาอยู่ในโครงการได้รับหมื่นห้า แต่ถ้ากลับมาอยู่ในโครงการปกติคือไม่ได้อยู่ในโครงการ คือเรทครึ่งต่อครึ่ง ควรให้สมาคมพิจารณาการสร้างแรงจูงใจตรงนี้ไว้ด้วย" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-3)

"...คือส่วนหนึ่งเมื่อกี้ที่คุยกันมา คือ โค้ชอยากให้เป็นมาตรฐานเดียวกันหมดทั้งปี ใจเย็นนิดหนึ่ง คือ จะทำโครงการหลายโครงการร่วมกับหลายสมาคม หาเงินเข้ามา ถ้าได้มาเราช่วยในส่วนหนึ่ง คืออย่างน้อยๆ เราก็คือนี่เป็นปัญหาใหญ่ที่เราขยับอะไรไม่ได้ คือ กทท. รัฐบาลดูแลจัดการของท่าน คือเงินเอาไปก่อสร้าง เยอะมากเลย ผู้หลักผู้ใหญ่ประชุมกันเมื่อวานซึ่งคุยกันว่าการกีฬาแห่งชาติ มันไม่ได้มาพัฒนาบุคลากร มันไม่ได้สร้างตึก มันสร้างอะไรของมันเรื่อยเปื่อยไปหมด" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

สรุปจากภาพรวมของสมาคมกรีฑาฯ ที่กล่าวมาข้างต้นได้ข้อเสนอรูปแบบที่ควรจะเป็นในด้านการธำรงรักษาของผู้ฝึกสอนดังต่อไปนี้

กลุ่มผู้ฝึกสอน ในเรื่องค่าตอบแทนนั้นควรจะได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น เนื่องจากในการทำงานจริงๆ นั้นผู้ฝึกสอนได้ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจในการทำงานและถือเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป สำหรับการพิจารณาค่าตอบแทนนั้น จะมีการเขียนพันธกิจหรือหน้าที่ที่ชัดเจนว่าได้ปฏิบัติงานตามรายละเอียด มีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อความสำเร็จในองค์กร และมีการเซ็นรับรองจากผู้บริหาร โดยมีการระบุสิ่งที่จะสอนที่ชัดเจนเพื่อความเป็นระบบ ดังนั้นเมื่อนำมาชี้แจงเป็นรายงานเอกสารจะเห็นได้ว่านักกีฬาหรือผู้ฝึกสอนได้พัฒนาตนเองใน ด้านใดบ้างจึงควรเห็นว่าในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้ฝึกสอนนั้นควรพิจารณาจากการเขียนรายงานการพัฒนานักกีฬา เป็นต้น

ในส่วนของโบนัสหากได้เงินรางวัลจะโอนกลับไปให้ภูมิภาคด้วยส่วนหนึ่ง และบางส่วนให้ผู้ฝึกสอนส่วนกลางเพื่อไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นค่ารักษาพยาบาลถ้าเป็นข้าราชการอยู่แล้วส่วนที่เบิกไม่ได้จากต้นสังกัดทางสมาคมกรีฑาจะออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด

3.3 กลุ่มนักกีฬา

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์สำหรับกลุ่มนักกีฬา มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มผู้ฝึกสอน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าโบนัส และการสร้างคุณค่าแรงบันดาลใจ คุณค่าในตนเองพร้อมทุ่มเทในการฝึกซ้อม อีกทั้งการสร้างแรงจูงใจในการให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษา ค่าตอบแทนแต่ละเดือน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ประกอบอาชีพอยู่ และที่สำคัญมีความต้องการกำลังใจ

จากผู้บริหาร โดยเฉพาะในช่วงการฝึกซ้อม เป็นต้น ทั้งนี้จากการระดมความคิดเห็นในการสนทนากลุ่มได้ข้อคิดเห็นต่างๆ ของผู้เข้าร่วมสนทนาดังนี้

"...ในส่วนค่าตอบแทนเงินเดือนของนักกีฬาจะคล้ายกันมาก ผู้ฝึกสอนโดยการกีฬาแห่งประเทศไทย มีระเบียบกำหนดไว้อยู่แล้ว ค่ารักษาพยาบาลก็จะใช้เกณฑ์เดียวกับผู้ฝึกสอนและหากนักกีฬาอยู่หน่วยงานราชการทางสมาคมจะทำหนังสือเพื่อขอความดีความชอบกลับไปที่หน่วยงานนั้น หรือขอเลื่อนชั้นยศให้กับนักกีฬาคนนั้น" (อุปนายกและเลขาธิการ)

"ด้านแรงจูงใจจากนักกีฬาและผู้ฝึกสอนมีความต้องการให้หลังจากการแข่งขันให้ส่งผลงานเพื่อผลักดันความก้าวหน้าของนักกีฬาและอยากให้ผู้ใหญ่/ผู้บริหารเข้ามาดูการฝึกซ้อม แค่การทักทาย / การให้โอวาทก็เกิดกำลังใจ..."

"...นโยบายด้านการศึกษาชัดเจน ถือว่าเป็นอันดับหนึ่งเพราะกีฬาเหมือนทางผ่าน และการศึกษาถือว่าเป็นทั้งชีวิต ดังนั้นสมาคมถือว่าเป็นเรื่องที่มาก่อน โดยนักกีฬาที่เข้ามานั้น สมาคมได้หาที่เรียนให้และได้กำชับโค้ชว่านักกีฬาที่เรียนหนังสืออยู่ เช่น ตอนเช้ามีรถตู้ไปส่ง หรือใครติดขัดเรื่องการเข้าเรียนก็ได้ฝากให้..."

"...ปัจจุบันทางสมาคมได้มีนโยบายที่ชัดเจนต้องการให้นักกีฬามีการศึกษาที่สูงสุด และดีที่สุด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นอยู่ที่ตัวนักกีฬาเอง ว่าจะมีความรับผิดชอบต่อชีวิตตัวเองได้แค่ไหน เพราะถือว่าการศึกษาอยู่กับตัวบุคคลทั้งชีวิต ดังนั้นอยากให้ผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ฝึกสอน อยากให้ปลูกฝังเรื่องการศึกษาให้กับนักกีฬา ไม่ใช่ว่าได้เรียนฟรีแต่ไม่ไปเรียน เมื่อจบออกมาจะไม่มีความภาคภูมิใจและไม่มีความรู้ในสาขาที่เรียน อยากจะฝากให้นักกีฬาหรือผู้ฝึกสอน เมื่อไม่ได้เป็นนักกีฬาหรือผู้ฝึกสอนแล้ว เมื่อไปประกอบอาชีพที่เรียนมาแล้วจะได้สามารถทำได้จริง การศึกษาโดนชักจูงตามรุ่นพี่ พอเรียนจบงานไม่มีหรือเลิกเล่นกีฬาแล้วไม่สามารถประกอบอาชีพได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาอยากให้รุ่นพี่มาช่วยอธิบาย ถือว่าเป็นโอกาสที่ดีของนักกีฬาที่จะเลือกคณะ สาขาที่เรียนหรือแม้กระทั่งจบปริญญาตรี ต้องการต่อปริญญาโทหรือไม่" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"...ด้านแรงจูงใจ ทางสมาคมได้มีการวางแผน โดยการเก็บตัวยาวมากกว่าปกติ และแยกการเก็บตัว โดยประเภทที่มีความหวังได้เก็บตัวที่ดี เก็บตัวยาวขึ้น ส่วนประเภทที่ไม่เป็นความหวังก็ได้เก็บตัวแบบปกติ และจากเดิมจะให้โบนัส 5,000 บาท จะเพิ่มเป็น 10,000 บาท เป็นต้น และมีระเบียบที่ชัดเจน" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

"...คือแบบนี้ดีกว่าเราน่าจะทำกฎเกณฑ์แบบนี้ไว้ในองค์กร พวกควอลิไฟล์ไปแข่งมันน่าจะเป็นเรื่องแรก ตั้งกฎควอลิไฟล์ในกลุ่มที่น่าจะไปสู้ 1 ใน 3 ของเอเชี่ยนเกมส์ คือตั้งเกณฑ์ไปเลย คือไอ้เกณฑ์ที่เป็นอย่างนี้ คือ วิ่งได้เท่าไหร่เอาไปเลย แล้วก็ในเกณฑ์ที่ว่าเราทำไม่ได้ คือว่าถ้าไม่ได้เกมส์นี้จะทำยังไงเพื่อให้ได้โบนัสเพิ่ม ต้องมีความหวังไง คือคนทั้งหลายต้องคุยกัน พวกที่หวังโอลิมปิกก็จะได้มีแรงขึ้นมา" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"...อันนี้มันจะเป็นแรงจูงใจ เป็นลักษณะประเมินหรือค่าตอบแทน ทีนี้แรงจูงใจภายใน คือทางสมาคมจะจัดให้ผู้ฝึกสอนและนักกีพายังไงบ้างเพื่อเป็นแรงจูงใจภายในให้เขามาทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เขาทำผลงานได้ดี ให้เขาไปซ้อม ตั้งใจสอน เออแรงจูงใจจากตัวเราเองนะ ที่อยู่ข้างในคิดว่าน่าจะมีที่ทางสมาคมน่าจะจัดให้โค้ชหรือว่านักกีฬาเพื่อให้เขามีแรงจูงใจฝึกซ้อมทั้งคู่ อย่างเช่นให้โบนัสควบคู่กันไปทั้งสอง จะได้ทำงานเป็นทีมเดียวกัน" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"อยากให้มีผู้ที่พูดให้เกิดแรงจูงใจ เช่นหากไปได้มากกว่านี้ จะรู้สึกว่าเกิดแรงกระตุ้นมาก ทำให้เกิดคุณค่าทางจิตใจเพิ่มมากขึ้น หรือหากมีการแข่งขัน ควรติดประกาศระเบียบการได้รับโบนัสไว้ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

"สำหรับนักกีฬาควรพิจารณาค่าตอบแทน เงินเดือน จากสถิติการแข่งขันระดับนานาชาติในระยะเวลาหนึ่งปีการแข่งขัน ในเรื่องของการศึกษา ให้รุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ความสำเร็จในด้านการศึกษาและด้านการเล่นกีฬามาช่วยอธิบายและถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรงให้กับรุ่นน้องหรือแนะแนวการศึกษาต่อในอนาคต" (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

นอกจากนี้ได้มีประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องการเห็นคุณค่าในตนเอง คือ

"การส่งนักกีฬาไปฝึกซ้อมต่างประเทศ ได้มีการคัดเลือกโดยเลือกนักกีฬาที่มีความหวังและสามารถเล่นได้ในระยะที่ยาวนาน เหมือนกับการลงทุนโดยเลือกนักกีฬาที่มีความหวัง" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

สรุปประเด็นของการธำรงรักษาของนักกีฬาในส่วนค่าตอบแทนเงินเดือนของนักกีฬาจะมีคล้ายกันมาผู้ฝึกสอนโดยการกีฬาแห่งประเทศไทย มีระเบียบกำหนดไว้อยู่แล้ว ค่ารักษาพยาบาลก็จะใช้เกณฑ์เดียวกับผู้ฝึกสอน และ

ด้านแรงจูงใจ หากมีการแข่งขันควรติดประกาศระเบียบการได้รับโบนัสไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นการสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจหากนักกีฬาอยู่หน่วยงานราชการทางสมาคมกรีฑาฯจะทำหนังสือเพื่อขอความดีความชอบกลับไปที่หน่วยงานนั้น หรือขอเลื่อนชั้นยศให้กับนักกีฬาคนนั้น เพื่อจะได้ผลักดันความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของนักกีฬาและอยากให้ผู้บริหารเข้ามาดูการฝึกซ้อมแค่การทักทาย การให้โอวาทก็เกิดกำลังใจแล้วการเห็นคุณค่าในตนเอง คือการส่งนักกีฬาไปฝึกซ้อมต่างประเทศ โดยเลือกนักกีฬาที่มีความหวัง และสามารถเล่นได้ในระยะที่ยาวนาน เพื่อให้นักกีฬามีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่ฝึกซ้อมมองเห็นว่าตัวนักกีฬาเองมีคุณค่า

ทางสมาคมกรีฑาฯมีนโยบายด้านการศึกษาอย่างชัดเจน ถือว่าเป็นอันดับหนึ่งต้องการให้นักกีฬามีการศึกษาที่สูงสุด และดีที่สุด และการศึกษาถือว่าเป็นทั้งชีวิต ดังนั้นสมาคมกรีฑาฯถือว่าเป็นเรื่องที่มาก่อน โดยนักกีฬาที่เข้ามานั้น สมาคมกรีฑาฯได้หาที่เรียนให้และให้รุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ความสำเร็จในด้านการศึกษาและด้านการเล่นกีฬามาช่วยอธิบายและถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรงให้กับรุ่นน้องหรือแนะแนวการศึกษาต่อในอนาคต

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

ในปัจจุบันของการสร้างรูปแบบที่จะเสริมสร้างปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงาน โดยการส่ง ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน นักกีฬาฝึกอบรม ไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในต่างประเทศ รวมทั้ง การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ (Employee) และทัศนคติให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้มากที่สุด ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้งผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการ

เป็นผู้นำ ไว้ว่า ต้องเปิดโอกาส ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีมติเห็นชอบร่วมกันเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมกรีฑาฯ ให้มุ่งสู่เป้าหมายหลักขององค์กร ดังตัวอย่างความคิดเห็น ดังนี้

4.1 กลุ่มผู้บริหาร

" จะรับแผนการฝึกอบรมและพัฒนาจากการกีฬาแห่งประเทศไทย แต่ยังไม่มีแผนจากสมาคมโดยตรง ดังนั้นมองว่า ทางสมาคมควรมีแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจน ประกอบกับต้องมีงบประมาณในการฝึกอบรมด้วย" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

ทางด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะในส่วนของผู้บริหาร มีดังนี้

*"...ภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีต้องมีบุคลิกดี มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องมีความรู้พื้นในเรื่องการบริหารจัดการ ต้องมี IQ EQ มี MQ (การจัดการ) และผู้นำที่ดีจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้มีพลังในการสร้างกำลังใจให้กับทีมงาน และกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จได้บวกกับผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอมีความเข้าใจลูกน้องมีผลงานไม่ดี และพยายามที่จะพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานมากขึ้น" (*รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

"...ผู้นำของผู้บริหารจำไว้ตามธรรมชาติบ้างอย่างก็เรียนรู้และสอนกันได้ บ้างอย่างก็สอนกันไม่ได้ เป็นเรื่องของเฉพาะคนไม่ใช้ทุกอย่างจะเลียนแบบกันได้ และทางสมาคมได้ส่งไปพัฒนาอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ RDC ของ IAAF ที่จากาตาร์ คือ ทางสหพันธ์ของโลกจะมาตั้งศูนย์ของแต่ละภูมิภาคตามที่ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาด้านผู้นำ" (อุปนายกและเลขาธิการ)

สรุปประเด็นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวความคิดเห็นของว่า สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาสมาคมกรีฑาฯยังไม่มีโครงการในการฝึกอบรมแต่ได้ปฏิบัติตามแบบแผนของการกีฬาแห่งประเทศดังนั้นทางสมาคมควรมีแบบแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนและจะต้องมีงบประมาณในการฝึกอบรมด้วย

การพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีต้องมีบุคลิกดี มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องมีความรู้พื้นในเรื่องการบริหารจัดการ ต้องมี IQ EQ มี MQ (การจัดการ)และทางสมาคมกรีฑาฯได้ส่งไปพัฒนาอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ RDC ของ IAAF ที่จากาตาร์ คือทางสหพันธ์ของโลกจะมาตั้งศูนย์ของแต่ละภูมิภาคตามที่ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาด้านผู้นำ

4.2 กลุ่มผู้ฝึกสอน

การแสดงความคิดเห็นในการสนทนากลุ่มครั้งนี้ทางด้านการอบรมพัฒนาของผู้ฝึกสอน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การฝึกอบรมส่งไปต่างประเทศและอบรมในประเทศบวกกับ การไปดูงานการฝึกซ้อมต่างประเทศของผู้ฝึกสอนรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอน มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงประเด็นต่าง ๆ คือ

"...ในเชิงพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยโค้ช ได้ส่งไปพัฒนาเฉพาะทางของโค้ช และอีกกลุ่มหนึ่งสามารถอบรมเพื่อเป็นวิทยากร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. วิทยากรที่จะอบรมโค้ช 2. วิทยากรที่จะอบรมผู้ตัดสิน (โดยต้องผ่าน Never One ของผู้ตัดสินก่อน) เมื่อได้วิทยากรเหล่านี้มาแล้วได้มาเปิดอบรมโค้ชต่างๆ ในภูมิภาค ซึ่งได้ติดต่อกับองค์กรภายนอก ประกอบด้วย 1. การกีฬาแห่งประเทศไทย 2. กรมพลศึกษา หรือส่วนกลางก็ดี เพื่อสร้างองค์ความรู้ทั้งโค้ชและผู้ตัดสิน เพื่อช่วยให้พัฒนาควบคู่กันไป เพราะการพัฒนากีฬานั้น นอกจากโค้ชที่มีฝีมือในการพัฒนานักกีฬาให้มีความก้าวหน้าแล้ว ระบบการแข่งขันก็ต้องพัฒนาด้วย ต้องมีการอบรมโค้ชบ่อยๆ รวมทั้งอบรมผู้ตัดสิน ซึ่งแยกเป็นระดับ ดังนี้ อบรมระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค ระดับเขต และระดับการตัดสินกีฬาแห่งชาติได้ ในกลุ่มนี้ซึ่งดูแล้วเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากมีการตัดสินแคล่วคล่อง มีการตัดสินที่ดี กติกาแม่นยำก็มาเข้าอบรมคอร์ส NTO ในระดับซีเกมส์ ระดับนานาชาติต่อไป และหากใครมีความรู้ภาษาอังกฤษดี ก็ส่งไปสอบ ATO และ ITO ตามลำดับ ซึ่ง ITO สามารถตัดสินชิงแชมป์โลก กังปรีโลก โอลิคปิกเกมส์ ซึ่งแต่ละประเทศต้องไปสอบแข่งขัน เป็นการจัดสอบแบบโควตา และจะคัดเลือกไปทำหน้าที่ตัดสินในเกมส์ใหญ่ๆ เช่น การแข่งขันชิงแชมป์โลก" (อุปนายกและเลขาธิการ)

อีกทั้งผู้ให้สัมภาษณ์ยังมีมุมมองเพิ่มเติม กล่าวคือ

"...ผู้ฝึกสอนหากจะไปฝึกสอนที่ต่างประเทศก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละ บุคคลและมีผลงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และมีหลักสูตรผู้ฝึกสอนนานาชาติ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จากอดีตแบ่งเป็น 3 ระดับ ต่อมาได้เปลี่ยนเป็น 5 ระดับ และปัจจุบันยังไม่แน่ใจว่าจะเปลี่ยนกลับมาเป็น 3 ระดับ เหมือนในอดีตหรือไม่ IAFF ทุกวันนี้ มีสมาชิกอยู่ 212 ประเทศ มากที่สุดและมากที่สุดของทุกสมาคมกีฬา" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

"...ทุกปีจะมีการอบรมที่ IF ของ RTC ที่จากาต้าร์ วิทยากรมาจากยุโรป แต่คนที่ไป ปัญหาหนึ่งคือติดเรื่องภาษา โดยต้องพูดได้ บันทึกได้ เป็นภาษาอังกฤษ เพื่ออบรมเสร็จมีการสอบจะได้สอบผ่าน ดังนั้นใครที่เป็นโค้ช 1วันให้อ่านภาษาอังกฤษมาอ่านสัก 1 ชั่วโมง ง่ายๆ โดยให้หัดเขียน หัดอ่าน และเป็นนักกีฬาอยู่ให้ฝึกก่อน ดังนั้นโค้ชทุกคนควรปรับปรุงตัวเอง เพื่อจะได้ไปรับความรู้ใหม่ๆ"

"...การเป็นผู้ฝึกสอนที่ได้ผ่านการฝึกอบรมที่จากาต้าร์ โดยสหพันธ์ได้ใช้หลักสูตรเดิมที่ใช้อยู่แล้ว และมีหลักสูตรใหม่ๆ ของเนปาล แต่ไม่ถือว่าเป็นไปตามสหพันธ์ ต้องเป็นไปตามทฤษฎีของสหพันธ์จึงไม่ผ่านดังนั้นส่วนตัวคิดว่าไม่ควรไปยึดตามรูปแบบการสอนของสหพันธ์หรือยึดตามรูปแบบของสหพันธ์มากเกินไปการสอบข้อเขียนให้เป็นไปตามสหพันธ์ แต่การสอนต้องมีข้อแตกต่าง" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปในเรื่องการพัฒนาทักษะของผู้ฝึกสอนจากประสบการณ์ของตนเอง

"...ในเรื่องของการพัฒนาทักษะและระเบียบการสอน ผมว่าไม่จำเป็นต้องอบรมในแต่ละหลักสูตร ผมว่าใช้การฝึกตัวต่อตัวหรือประสบการณ์ดีกว่า อย่างเช่นว่าพี่จิ๋วเป็นโค้ชของขว้างค้อน ไม่จำเป็นต้องเข้าไปอบรม เพราะว่ามันเป็นแพทเทิร์นเดียวกันหมดเลย ตั้งแต่สมัยไหนก็ไม่รู้ คือเราไม่ได้รับอะไรใหม่ๆ เลย ถ้าเกิดอยากจะให้ได้ของใหม่ คืออาจจะต้องส่งพี่จิ๋วไปศูนย์ฝึกที่พร้อมที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะหรืออาจจะหาโค้ชคนใดคนหนึ่งที่มีเทคนิคมาฝึก แต่ไม่ใช่ว่าเอามาอบรมภายในห้องสี่เหลี่ยม บางทีทุก

อย่างรูปแบบมันเป็นแบบเดิมๆ เพื่อที่จะให้ความสัมพันธ์เพื่อให้มันผ่านไปซักอย่าง แต่ว่าสิทธิเอามาใช้จริงๆ บางทีไม่ได้เลยมันเป็นเทคนิคเดิม เทคนิคเก่าๆ" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

ผู้ให้การสนทนากลุ่มได้ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้างต้นว่า

*"คือปัญหาที่ประสบมา คือประธาน IF มันก็ทำงาน นอกจากประเด็นที่เราเรียนรู้กับคนที่เขารู้เฉพาะเรื่อง เราก็เอามาต่อยอดได้ อย่างผมเมื่อก่อนเอาทีมไปซ้อมเยอรมัน ไปแข่งแต่ละครั้ง ไปเจอโค้ชแต่ละประเทศ แต่ละทวีป เรานั่งกินเบียร์แล้วคุยกัน แล้วก็มีคุยกันแบบนี้นะ คืออันที่เป็นพื้นฐานและการอบรมนี้นะ มันต้องมีและในอันที่เป็น Specific นี้เราจะได้ ส่วนเรื่องการอบรมนี้ การกีฬาเขาให้เราอบรมปีละ 2 ครั้ง เราต้อง Specific แต่ละ Event ทีนี้อีกตัวหนึ่งที่เราต้องทำควบคู่กันไปคือ เราต้องให้โอกาสเขาเข้ามา นี้เป็น Event ที่เป็น Specific ที่ได้ลองจากแชมป์โลกเพราะฉะนั้นเราก็คิดว่าน่าจะได้เทคนิคใหม่ๆ จากเขาที่จะนำมาพัฒนา กลุ่มนักกีฬาและโค้ชของเขา" (*รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

ผู้เข้าสนทนากลุ่มได้กล่าวถึงในส่วนของการจัดการอบรมในแต่ละปีของสมาคมกรีฑาฯ มีแบบแผนการฝึกอบรมของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ดังนี้

"หลักสูตรอบรมภายในประเทศ Kids Athletics AAT level I, AAT level II, AAT Level III, ระดับนานาชาติ AAT level, AAT level II, AAT level III, AAT level IV, AAT level V, Pecific Course *วิทยาศาสตร์การกีฬา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยมีแผนการอบรม โดยมีการระบุเป็นรายเดือน และควรเพิ่มการอบรมให้มากกว่านี้อีกทั้งควรแก้ไขปัญหาเรื่องงบประมาณให้เพิ่มขึ้นกว่าเดิม ผู้ฝึกสอนไม่จำเป็นต้องเข้าอบรมในเรื่องเดิมๆ จากที่เคยการเข้าอบรมมาแล้ว เนื่องจากจะไม่ได้ความรู้เพิ่มขึ้นและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องเข้าอบรมเนื่องจากเป็นพื้นฐานในการผ่านระดับการเป็นผู้ฝึกสอนของสมาคมฯควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในภาษา มาร่วมบรรยายพร้อมกับวิทยากรที่รับเชิญจากต่างประเทศ เพื่อจะได้เข้าใจภาษาอย่างถูกต้อง"* (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอประเด็นและมีมุมมองต่างๆ เกี่ยวภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอน กล่าวคือ

"ภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนที่ควรมีคือ รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในหลากหลารูปแบบ และเป็นตัวอย่างให้คนอื่นๆ ทำตามในเรื่องหนึ่งๆ หรือสภาวะหนึ่งๆ อีกทั้งคุณลักษณะผู้นำต้องก่อให้เกิดการรวมใจ ความสามัคคี ความริเริ่ม และการแก้ปัญหาที่นอกเหนือจากหน้าที่ เป็นต้น" (อนุกรรมการฝ่ายจัดการแข่งขัน)

" การสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้ฝึกสอน มีแนวทางการสร้างผู้ฝึกสอนที่ดี ต้องเริ่มจากการสร้างผู้ฝึกสอนให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยวิธีการเลือกบุคลากรที่ดีเข้ามาทำงาน และพัฒนาให้ดีขึ้น โดยมีเทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ เช่น พูดแล้วให้รับฟัง สั่งแล้วปฏิบัติตาม การมอบหมายงานตามความเหมาะสม" (อุปนายกและเลขาธิการ)

"ผู้ฝึกสอนเปรียบเสมือนแบบอย่างที่ดีในการฝึกซ้อมและในการดำเนินชีวิตสำหรับนักกีฬา" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ประเภทลาน-2)

"นักกีฬามองว่าผู้ฝึกสอนโดยภาพรวมต้องทำได้จริง หากขอความช่วยเหลือ และสามารถสื่อสารได้จริง เมื่อทำได้จริงแล้ว ในมุมมองนักกีฬาถือว่าสามารถเป็นผู้นำได้ จะเกิดความมั่นใจในตัวผู้ฝึกสอนคนนั้น" (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

"ในส่วนของหัวหน้าผู้ฝึกสอน ถ้าได้ปรับปรุงค่ายพักโดยให้รุ่นพี่อยู่เป็นหลัก และให้รุ่นน้องเข้ามาอยู่เพื่อให้รุ่นพี่สอนน้อง ทำเป็นตัวอย่างน้องรุ่นใหม่ เป็นผู้นำในกลุ่มเล็กๆ ถ้ารุ่นพี่บางคนปกครองน้องไม่ได้ ต้องแก้มาจากหัวหน้าผู้ฝึกสอน ควรมีการพูดคุยกับนักกีฬาทุกๆ เดือน โดยต้องดูแล้วว่ารุ่นพี่คนนั้นสามารถดูแลน้องๆ ได้ เป็นตัวอย่างให้กับรุ่นน้องด้วย" (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

"พูดถึงผู้ฝึกสอนตัวอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอน โดยทำเป็นตัวอย่าง แบบอย่างที่ดี" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

สรุปประเด็นการฝึกอบรมและพัฒนา และการพัฒนาผู้ฝึกสอนเพื่อให้มีภาวะผู้นำในกลุ่มผู้ฝึกสอนตามความคิดเห็นว่า ด้วยสมาคมกรีฑาฯมีแผนการอบรม โดยมีการระบุเป็นรายเดือน และควรเพิ่มการอบรมให้มากกว่านี้ อีกทั้งควรแก้ไขปัญหาเรื่องงบประมาณให้เพิ่มขึ้นกว่าเดิม ผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องเข้าอบรมเนื่องจากเป็นพื้นฐานในการผ่านระดับการเป็นผู้ฝึกสอนของสมาคมกรีฑาฯ ควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจในภาษามาร่วมบรรยายพร้อมกับวิทยากรที่รับเชิญจากต่างประเทศ เพื่อจะได้เข้าใจภาษาอย่างถูกต้อง

สำหรับหลักสูตรการอบรมผู้ฝึกสอน สมาคมกรีฑาฯ ได้แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

1. การกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนรัฐบาลให้งบประมาณมาพัฒนาสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
2. องค์กรภายนอก เช่น กรมพลศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ต้องการพัฒนากีฬาในจังหวัด ได้มีการติดต่อเข้ามา ทางสมาคมกรีฑาฯส่งผู้ฝึกสอนไปให้ความรู้
3. จัดอบรมขึ้นมาเอง ในกรณีที่สมาคมกรีฑาฯมีงบประมาณ

ในเชิงพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอน ได้ส่งไปพัฒนาเฉพาะทางของผู้ฝึกสอน และอีกกลุ่มหนึ่งสามารถอบรมเพื่อเป็นวิทยากร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1.วิทยากรที่จะอบรมผู้ฝึกสอน 2.วิทยากรที่จะอบรมผู้ตัดสิน

ผู้ฝึกสอนหากจะไปฝึกสอนที่ต่างประเทศก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลและมีผลงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และมีหลักสูตรผู้ฝึกสอนนานาชาติ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จากอดีตแบ่งเป็น 3 ระดับ ต่อมาได้เปลี่ยนเป็น 5 ระดับควรจัดการอบรมในระดับนานาชาติกับการกีฬาแห่งประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้ฝึกสอน มีแนวทางการสร้างผู้ฝึกสอนที่ดี ต้องเริ่มจากการสร้างผู้ฝึกสอนให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยวิธีการเลือกบุคลากรที่ดีเข้ามาทำงาน และพัฒนาให้ดีขึ้น โดยมีเทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ เช่น พูดแล้วให้รับฟัง สั่งแล้วปฏิบัติตาม การมอบหมายงานตามความเหมาะสม

4.3 กลุ่มนักกีฬา

การอบรมพัฒนานักกีฬา ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้เปิดประเด็นให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา

"การฝึกอบรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และตอบความรู้ให้แก่น้องๆ ได้ โดยปัจจุบันสอนตามความเชื่อและควรให้นักกีฬาเข้าอบรมพร้อมกับผู้ฝึกสอนในบางเรื่องที่นักกีฬาสามารถเข้าร่วมได้" (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

"การฝึกอบรมและพัฒนาของนักกีฬาสมาคมกรีฑา ควรจัดการอบรมให้นักกีฬามีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการการกีฬา เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง ส่วนในด้านการพัฒนานักกีฬา ควรจัดให้มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬา อีกทั้งสมาคมกรีฑา ควรมีโครงการจัดการแข่งขันจากนักกีฬาตั้งรุ่นยุวชน เยาวชน (รุ่นเล็ก) อย่างต่อเนื่อง" (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

"ในการอบรมผมไม่รู้ว่าโค้ชต้องการจะสื่ออะไร สิ่งที่โค้ชบอกให้ทำตามคืออะไร การฝึกในช่วงแรกและช่วงสุดท้ายคืออะไรก็จะดูจากความเจริญ แต่ผมก็จะบอกว่าผมติดทีมชาติมา 10 กว่าปี แต่แรกๆ ผมก็ เชื่อฟังคำสั่งโค้ชทุกอย่าง เราควรจะจับโค้ชว่าโค้ชพูดอะไร" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-3)

ผู้สนทนากลุ่มได้เพิ่มเติมประเด็นข้างต้นดังนี้

" การวางแผนที่จะพัฒนาเด็กให้เข้ามาสู่กรีฑา จะทำในแบบที่เราชอบ แต่จริงๆ มันเป็นพื้นฐานของกีฬาทุกประเภท ที่นี้คนก็จะมองว่ามันเป็นพื้นๆ เรามีแนวทางที่จะพัฒนาเหมือนให้กีฬาเราพัฒนาตั้งแต่เด็ก เหมือนเราจะสร้าง ไม่ใช่สร้างตอนเด็กโตเราสร้างตั้งแต่เล็กๆมีวางระบบเป็นแนวทางในรูปแบบในอนาคตได้ขณะนี้ เสนอเลขาแล้ว เราน่าจะจัดการแข่งขันแบบเด็กเล็ก แล้วพัฒนาไปสู่แชมป์โลก" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้เสนอประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมของนักกีฬาประกอบด้วย คือ

"สำหรับเรื่องภาวะผู้นำสำหรับนักกีฬา ต้องเริ่มต้นจากการเป็นนักกีฬาที่ดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ ประพฤติปฏิบัติตัวที่ดีเป็นแบบอย่างให้กับรุ่นน้องๆ ในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะด้านการกีฬา การเรียน หน้าที่ในการทำงานต้องแสดงศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้" (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-4)

กล่าวโดยสรุปรูปแบบที่ควรจะเป็นในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาร่วมทั้งการพัฒนานักกีฬาเพื่อให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีดังต่อไปนี้

กลุ่มนักกีฬา การฝึกอบรมและพัฒนาของนักกีฬาสมาคมกรีฑาฯควรจัดการอบรมให้นักกีฬามีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการการกีฬา เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง ส่วนในด้านการพัฒนานักกีฬา ควรจัดให้มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬา อีกทั้งสมาคมกรีฑาฯ ควรมีโครงการจัดการแข่งขันจากนักกีฬาตั้งรุ่นยุวชน เยาวชน(รุ่นเล็ก) อย่างต่อเนื่อง

สำหรับเรื่องภาวะผู้นำสำหรับนักกีฬา ต้องเริ่มต้นจากการเป็นนักกีฬาที่ดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ ประพฤติปฏิบัติตัวที่ดีเป็นแบบอย่างให้กับรุ่นน้องต่อๆ ไป

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

รูปแบบของการให้ความปลอดภัยและการดูแลสุขภาพโดยเฉพาะด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม แก่ผู้ฝึกสอน/นักกีฬา ในการปฏิบัติงานของการสร้างโปรแกรมที่ลดความตึงเครียด และข้อขัดแย้งจากการทำงาน พบว่า สมาคมกรีฑาฯ มีการออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรมเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ฝึกสอน นักกีฬามีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ทั้งยังการให้ความช่วยเหลือนักกีฬาที่มีปัญหาส่วนตัวเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน โดยปรากฏจากคำให้สัมภาษณ์ที่ดังต่อไปนี้

ผู้บริหาร

ในส่วนของผู้บริหารการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของผู้บริหารทางสมาคมกรีฑาฯยังไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบออกมาใช้ที่ชัดเจนและเหมาะสมเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่มาทำงานเป็นอาสาสมัครไม่ได้ดำเนินงานอยู่ในสมาคมกรีฑาฯเป็นประจำจะเข้าเมื่อมีการประชุมหรือมีการจัดการแข่งขันจะมีก็ในส่วนของเรื่องเกี่ยวกับโปรแกรมการลดความตึงเครียดในการบริหารจัดการสมาคมกรีฑาฯเช่นการจัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ และงานเลี้ยงเกษียนอายุราชการ มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มให้ความคิดเห็น 1 ท่าน ดังนี้

“งานเลี้ยงสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ที่มีการเลี้ยงรับรองทีมผู้บริหารควรจัดตามโรงแรม และสำหรับงานเลี้ยงที่มีความเป็นกันเอง อาจจะจัดตามชายทะเล หรือสถานที่อื่นๆ ตามความเหมาะสม”
(นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

สรุปในส่วนขอการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพสมาคมกรีฑาฯยังไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบออกมาใช้ปฏิบัติ ผู้บริหารส่วนนี้จะเป็นทางด้านการลดความตึงเครียด เช่นงานเลี้ยงสมาคมกรีฑาฯ ที่มีการเลี้ยงรับรองทีมผู้บริหารควรจัดตามโรงแรม และสำหรับงานเลี้ยงที่มีความเป็นกันเอง

ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา

ทางด้านความปลอดภัยและสุขภาพของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาในส่วนนี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันไปในทิศทางและรูปแบบเดียวกันทั้ง 2 กลุ่ม ทั้งนี้สมาคมกรีฑาฯมีวิธีการดำเนิน เพื่อส่งเสริมด้านร่างกายจิตใจและการดูแลความปลอดภัย เช่น โปรแกรมการลดความตึงเครียด การขัดแย้ง การให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัว การกำหนดกฎระเบียบ เพื่อสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้กล่าวถึงประเด็นนี้

“จัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันขึ้นมา หรือเป็นกิจกรรมละลายพฤติกรรม เช่น กิจกรรมเที่ยวนอกสถานที่ การไปทำบุญร่วมกันการร่วมสร้างโครงการกิจกรรมที่เกี่ยวกับอาสาสมัครเพื่อ การกุศล เป็นต้น ซึ่งกิจกรรม เหล่านี้ ถือว่าเป็นจุดเล็กๆ ที่จะทำให้เกิดความสามัคคีในสมาคมกรีฑาได้เป็นอย่างดี” (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-4)

“จัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่มให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความสามัคคี โดยช่วงเวลาที่จะทำกิจกรรมควรเป็นช่วงพักฤดูกาลแข่งขัน เช่น หลังการแข่งเอเชี่ยนเกมส์ ซีเกมส์ ซึ่งทุกคนจะต้องไปทำกิจกรรมร่วมกัน ห้ามขาด ห้ามลาเป็นอันขาด ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมควรใช้เวลาถึงประมาณ 24.00 น. เพราะถ้าหากกิจกรรมจบเร็วกว่านี้นักกีฬาจะไปสังสรรค์ในสถานที่อื่น กิจกรรมที่จัดขึ้นจะไม่มีประโยชน์เลย สุดท้ายส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรตัวแทนของประเทศชาติต่อไป” (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-1)

"ในเรื่องของความปลอดภัย ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมโดยครั้งแรกมีการเซ็นสัญญารับทราบข้อกำหนดต่างๆ และต้องปลูกฝังรุ่นพี่ให้ทำเป็นตัวอย่างรุ่นน้อง ให้รู้จักใช้ รู้จักประหยัด ในทุกๆ เรื่อง และให้คอยสอดส่องความประพฤติ" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

"เมื่อเกิดความตึงเครียดเหตุผลหลักๆ คือเป็นความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างโค้ชกับนักกีฬา โดยจะให้หัวหน้าผู้ฝึกสอนเข้าไปไกลเกลี่ยให้” (นักกรีฑาทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

"ถ้าพูดถึงการช่วยเหลือเรื่องส่วนตัว ส่วนมากจะพูดคุยกับผู้ฝึกสอนมากกว่า เป็นการระบายเรื่องส่วนตัว" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-3)

กล่าวโดยสรุป ด้านความปลอดภัยและสุขภาพโดยเฉพาะในเรื่องการดูแลด้านจิตใจของนักกีฬา สมาคมกรีฑาฯ มีแนวทางลดความตึงเครียดหรือลดความขัดแย้ง ตามแผนการดังนี้

1. จัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันขึ้นมา หรือเป็นกิจกรรมละลายพฤติกรรม เช่น กิจกรรมเที่ยวนอกสถานที่ การไปทำบุญร่วมกัน การร่วมสร้างโครงการกิจกรรมที่เกี่ยวกับอาสาสมัครเพื่อการกุศล เป็นต้น ซึ่งกิจกรรม เหล่านี้ ถือว่าเป็นจุดเล็กๆ ที่จะทำให้เกิดความสามัคคีในสมาคมกรีฑาฯได้เป็นอย่างดี

2. จัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่มให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความสามัคคี โดยช่วงเวลาที่จะทำกิจกรรมควรเป็นช่วงพักฤดูกาลแข่งขัน เช่น หลังการแข่งเอเชี่ยนเกมส์ ซีเกมส์ ซึ่งทุกคนจะต้องไปทำกิจกรรมร่วมกัน ห้ามขาด ห้ามลา เป็นอันขาด

4. สุดท้ายส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของสมาคมกรีฑาฯ ซึ่งเป็นองค์กรตัวแทนของประเทศชาติต่อไป

ในเรื่องของความปลอดภัยต้องมีการสังเกตพฤติกรรมโดยครั้งแรกมีการเซ็นสัญญารับทราบข้อกำหนดต่างๆ และต้องปลูกฝังรุ่นพี่ให้ทำเป็นตัวอย่างรุ่นน้อง ให้รู้จักใช้รู้จักประหยัด ในทุกๆ เรื่องและให้คอยสอดส่องความประพฤติเมื่อเกิดความตึงเครียดเหตุผลหลักๆ คือ เป็นความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา โดยจะให้หัวหน้าผู้ฝึกสอนเข้าไปไกลเกลี่ยให้

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติของผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา สมาคมกรีฑากรีฑาฯ มีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างชัดเจน และประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วกัน ซึ่งเกณฑ์นี้นำมาใช้ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือเกณฑ์การประเมินอื่นๆ ที่สมาคมกรีฑาฯได้กำหนดไว้ สำหรับผลการประเมินนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแรงจูงใจ ค่าตอบแทนที่จัดสรรให้บุคลากรจากเกณฑ์ปกติ

6.1 กลุ่มผู้บริหาร

จากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นในการประเมินผลงานของผู้บริหาร ยังไม่มีรูปแบบการประเมินสมรรถนะที่จัดทำให้มาใช้ในการประเมินผล ของบุคลากรของสมาคมกรีฑาฯ และเพื่อค้นหารูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรของสมาคมกรีฑาฯต้องมียึดถือร่วมกันอย่างแท้จริง โดยครั้งนี้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพียงท่านเดียวเพราะส่วนนี้ผู้บริหารจะมีความรู้จริงในด้านนี้เท่านั้น คือ

“การประเมินผู้บริหาร ประเมินจากความเอาใจใส่ การดูแลผู้ฝึกสอน ดูแลนักกีฬา ดีหรือไม่ สิ้นเดือนพนักงานได้รับเงินเดือนหรือไม่ ผู้ฝึกสอนทะเลาะกันหรือไม่ ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้หรือไม่ ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ...

... ในอดีตการประเมิน ประเมินด้วยผลงานเป็นหลักถ้าไม่มีเหรียญเลยก็ตก มันจะผูกติดกันตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน นักกีฬา ปัจจุบันฝ่ายบริหารต้องแยก เช่นทำตามแผนงานได้ไม่ที่เขียนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ทำตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ไม่ จากการกีฬาแห่งประเทศไทยมีการตั้งการเบิกจ่ายเกิดความล่าช้าไม่ และมีความสามารถในการติดต่อกับองค์กรภายนอก ในการจัดสรรงบประมาณมาให้สมาคมกรีฑาฯอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด” (อุปนายกและเลขาธิการ)

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร ประเมินจากความเอาใจใส่ การดูแลผู้ฝึกสอนดูแลนักกีฬาดีมากน้อยเพียงใด สิ้นเดือนพนักงานได้รับเงินเดือนตรงตามเวลา และปัจจุบันการประเมินผลฝ่ายบริหาร ต้องประเมินตามแผนงานได้ไม่ที่เขียนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ทำตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ไม่ การกีฬาแห่งประเทศไทยมีการตั้งการเบิกจ่ายเกิดความล่าช้าไม่ และมีความสามารถในการติดต่อกับองค์กรภายนอก ในการจัดสรรงบประมาณมาให้

6.2 กลุ่มผู้ฝึกสอนและนักกีฬา

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติของผู้ฝึกสอนและนักกีฬายังไม่มีรูปแบบการประเมิน สมรรถนะที่จัดทำมาใช้กับการประเมินผลของผู้ฝึกสอนกับนักกีฬาดังนั้นได้มีสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางและรูปแบบที่สอดคล้องกันทั้งสองกลุ่ม คือ

“มีการประเมิน แต่ไม่มีการประเมินสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม กล่าวคือ ประเมินเฉพาะที่ได้เหรียญ แต่สถิติไม่ได้รับการประเมิน เป็นต้น ซึ่งสมาคมมีระเบียบในเรื่องนี้อยู่แล้ว และรูปแบบการประเมินในรูปแบบที่เอื้อต่อกัน คือให้ผู้ฝึกสอนอยู่ได้และนักกีฬาอยู่ได้” (อุปนายกและเลขาธิการ)

"ไม่มีการประเมินในรูปแบบเอกสาร แต่ได้ประเมินเบื้องต้น คือ มีความตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบหรือไม่ และการประเมินความก้าวหน้าของนักกีฬา เพื่อประเมินสมรรถนะของผู้ฝึกสอน และประเมินจากผลการแข่งขัน โดยไม่มีลายลักษณ์อักษร เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นการดูว่าผู้ฝึกสอนเอาใจใส่หรือไม่ ประเมินระหว่างการฝึกซ้อม เป็นระยะๆ และประเมินผลงานหลังการแข่งขันที่เป็นตัวชีวัดผู้ฝึกสอน" (อนุกรรมการฝ่ายจัดการแข่งขัน)

“เป้าหมายที่วางไว้ให้กับผู้ฝึกสอนหรือดูจากผลงานนักกีฬาเป็นหลัก ประเมินผลจากแผนปฏิบัติการฝึกซ้อมของนักกีฬา เนื่องจากสามารถสะท้อนกลับแผนการฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอนได้ด้วย ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการช่วยในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินนักกีฬาหลักๆ ประเมินจากการเก็บตัว ซึ่งสิ่งแรกที่ประเมินคือ ความมีระเบียบวินัย หากวินัยดีเป็นตัวบ่งชี้วัดเบื้องต้นของความสำเร็จ" (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

“การประเมินผลสำหรับนักกีฬาจะขึ้นอยู่กับการมุ่งมั่น ตั้งใจฝึกซ้อมของนักกีฬาและผลการแข่งขันจากเหรียญรางวัลที่ได้ในแต่ละปี อีกทั้งพิจารณาว่านักกีฬามีการพัฒนาเท่าเทียมคู่แข่งมาก น้อยเพียงใด” (อุปนายกและเลขาธิการ)

นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมประเด็นการประเมินเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตที่อยากจะให้เกิดขึ้น

“อยากให้มีอย่างแน่นอน เพราะในอนาคตอยากให้สมาคมมีรูปแบบต่อไปเรื่อยๆ โดยมีรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เพื่อการดูแลองค์กรต่อไปในอนาคต" (ผู้ฝึกสอนทีมชาติ-ระยะสั้น-2)

สรุปประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 2 กลุ่มที่กล่าวมาข้างต้น จากผลการศึกษา พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ฝึกสอนจะใช้วิธีการประเมินจากผลงานที่ผู้ฝึกสอนดูแลนักกีฬาแต่ละกลุ่ม และยังไม่มีเกณฑ์การประเมินที่เป็นระบบ รวมทั้งยังไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน สำหรับผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ฝึกสอน ในที่นี้จะเป็นผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากปัจจัย ต่อไปนี้

1. เป้าหมายที่วางไว้ให้กับผู้ฝึกสอนหรือดูจากผลงานนักกีฬาเป็นหลัก
2. ประเมินผลจากแผนปฏิบัติการฝึกซ้อมของนักกีฬา เนื่องจากสามารถสะท้อนกลับแผนการฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอนได้ด้วย
3. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการช่วยในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลสำหรับนักกีฬาจะขึ้นอยู่กับการมุ่งมั่น ตั้งใจฝึกซ้อมของนักกีฬาและผลการแข่งขันจากเหรียญรางวัลที่ได้ในแต่ละปี อีกทั้งพิจารณาว่านักกีฬามีการพัฒนาเท่าเทียมคู่แข่งมากน้อยเพียงใด

7. การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of the Employee)

ลักษณะการพ้นจากงานของพนักงานของสมาคมกรีฑาฯ มีรูปแบบที่เป็นเกณฑ์การกำหนดการพ้นสภาพจากงานที่สมาคมกรีฑาฯนำมาใช้คือ การลาออก การเกษียณอายุ การปลดออก โดยมีการประกาศให้ผู้ฝึกสอนและนักกีฬารับทราบ และมีเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬาจากผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

ในส่วนของผู้บริหารการพ้นจากงาน จากการสนทนากลุ่มมีเพียงผู้บริหารท่านเดียวที่มีความรู้และเข้าใจในกระบวนพ้นสภาพจากงานของผู้บริหารโดยได้กล่าวถึง ประเด็นนี้ว่า

"การได้ผู้บริหารมาทำงานให้กับองค์กรมาจากการเลือกตั้ง ใช้รูปแบบเหมือนกับนักการเมืองถ้ามีประชาชนเลือกบุคคลนั้นอยู่ก็สามารถเป็นสมาชิกของสภาได้อยู่ สมาคมก็เหมือนกันถ้ามีการเลือกให้บุคคลอยู่ต่อไปก็สามารถยังเป็นผู้บริหารได้ต่อ ของการเลือกตั้งเมื่อหมดวาระก็จะทำการเลือกตั้งใหม่ขึ้นมา จะดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี" (อุปนายกและเลขาธิการ)

สรุปการพ้นจากงานของผู้บริหารได้มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสโมสรดังนั้นเมื่อหมดวาระการทำงานจะดำรงตำแหน่งได้ครั้งละ 4 ปีหลังจากนั้นก็ถือว่าพ้นจากการเป็นผู้บริหารของสมาคมกรีฑาฯ

กลุ่มผู้ฝึกสอนและนักกีฬา

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้เปิดประเด็นในส่วนการกำหนดหลักเกณฑ์ของการพ้นจากงานของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาและการลาออกโดยสมัครใจ การออกโดยไม่สมัครใจ มาจะใช้กระบวนการเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันบวกกับมีความคล้ายคลึงสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

"หากไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจะให้พ้นสภาพการเป็นบุคลากรของสมาคมกรีฑาให้พ้นสภาพจากการเป็นผู้ฝึกสอนและนักกีฬาโดยคณะกรรมการจะมีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานและมีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรออกไปให้ทราบเมื่อมีความทางผิดวินัย และในกรณีที่นักกีฬาไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง...

...นักกีฬาจะวัดจากความสามารถ และออกจากทีมชาติได้เอง อายุ ตำแหน่งหน้าที่การงาน การบาดเจ็บ มีความผิดวินัยร้ายแรง ซึ่งหลักเกณฑ์นี้มีการประกาศเป็นบางอย่าง เช่น เรื่องอายุ นักกีฬาจะรู้ตัวเอง และออกจากการเป็นทีมชาติโดยปริยาย โดยทางสมาคมไม่ได้บอกเป็นหลักเกณฑ์ เป็นต้น ส่วนโค้ชดูจากภาระหน้าที่ เช่นภาระหน้าที่ที่เป็นข้าราชการไม่สามารถเป็นโค้ชได้ " (รองเลขาธิการและอนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน)

" ถ้ามีความยินยอมที่จะต้องการพ้นสภาพเองโดยทั้งผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ปรารถนาจะพ้นสภาพจากสมาคมกรีฑาเองจะไม่มีผลใด ๆถ้าเกิดเหตุการณ์ทำผิดร้ายแรง จะตักเตือน และให้ลาออก หรือห้ามปฏิบัติหน้าที่ทั้งผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเป็นระยะเวลา 1 ปี โดยมีการชี้แจงเป็นรายบุคคลในกรณีที่เข้ามาปฏิบัติงานไม่พร้อมกัน (อนุกรรมการฝ่ายจัดการแข่งขัน)

"มีการเซ็นรับทราบข้อตกลง กฎ ระเบียบของสมาคม เพื่อสร้างความเข้าใจในข้อตกลงของระเบียบโดยต้องมีรูปถ่าย สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน และต่อไปควรมีแฟ้มการจัดแข่งขัน แฟ้มส่วนตัวของแต่ละคน" (อุปนายกและเลขาธิการ)

"ในกรณีที่ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาลาออก (เกษียณ) ควรจะมีสิ่งตอบแทนให้บุคคลที่จะพ้นสภาพจากงาน เช่น สมาคมได้มีการจัดตั้งกองทุนของนักกีฬาทั้งอดีต ปัจจุบัน ขึ้นมา เพื่อช่วยเหลือในกรณีเกิดการเจ็บป่วยหรือการบาดเจ็บขณะฝึกซ้อมและเพื่อชดเชยขณะที่พ้นสภาพจากการปฏิบัติงานร่วมกับสมาคม ซึ่งมีแบบแผนและกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนขึ้นมา" (นักกรีฑาทีมชาติ-ประเภทลาน-1)

สรุป นอกจากนี้การพ้นสภาพของผู้ฝึกสอนและนักกีฬากรีฑา สมาคมกรีฑาฯได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนจากผลการศึกษา ต่อไปนี้

1. หากไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจะให้พ้นสภาพการเป็นบุคลากรของสมาคมกรีฑาฯ
2. ให้พ้นสภาพจากการเป็นผู้ฝึกสอนและนักกีฬาโดยคณะกรรมการจะมีการประเมินจากผลการปฏิบัติงาน
3. มีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรออกไปให้ทราบเมื่อมีความทางผิดวินัย และในกรณีที่นักกีฬาไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. ถ้ามีความยินยอมที่ปราถนาจะพ้นสภาพเองโดยทั้งผู้ฝึกสอนและนักกีฬาปรารถนาจะพ้นสภาพจากสมาคมกรีฑาฯเองจะไม่มีผลใดๆ
5. ถ้าเกิดเหตุการณ์ทำผิดร้ายแรง จะตักเตือน และให้ลาออก หรือห้ามปฏิบัติหน้าที่ทั้งผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเป็นระยะเวลา 1 ปี โดยมีการชี้แจงเป็นรายบุคคลในกรณีที่เข้ามาปฏิบัติงานไม่พร้อมกัน
6. มีการเซ็นรับทราบข้อตกลง ข้อระเบียบของสมาคมกรีฑาฯ เพื่อสร้างความเข้าใจในข้อตกลงของระเบียบ โดยต้องมีรูปถ่าย สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน และต่อไปควรมีแฟ้มการจัดแข่งขัน แฟ้มส่วนตัวของแต่ละคน

ในกรณีที่ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาลาออก (เกษียณ) ควรจะมีสิ่งตอบแทนให้บุคคลที่จะพ้นสภาพจากงาน เช่น สมาคมได้มีการจัดตั้งกองทุนของนักกีฬาทั้งอดีต ปัจจุบันขึ้นมา เพื่อช่วยเหลือในกรณีเกิดการเจ็บป่วยหรือการบาดเจ็บขณะฝึกซ้อม และเพื่อชดเชยขณะที่พ้นสภาพจากการปฏิบัติงานร่วมกับสมาคมกรีฑาฯ ซึ่งมีแบบแผนและกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

สรุปผลจากการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 3 วิธีการ คือ การวิเคราะห์จากเอกสาร (Document Study) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและการสนทนากลุ่มของผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา รวมทั้งสิ้น 13 ท่าน จะนำเสนอแบบตาราง ดังนี้

บริบททั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ พบว่า ภาพรวมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯเกี่ยวกับเรื่องของสภาพปัจจุบันของสมาคมกรีฑาฯ ทางด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดทำกลยุทธ์

บริบททั่วไปโครงสร้างที่ผ่านมาสมาคมกรีฑาฯ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนหนึ่งคือการบริหารจัดการ การสร้างทีม การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างปัจจุบันของสมาคมกรีฑาฯมีความชัดเจนออกมาเป็นลายลักษณะอักษร มีการทำหน้าที่ตามโครงสร้าง แบบแผนและตามบทบาทที่กำหนดไว้ ปัจจุบันการทำงานของสมาคมกรีฑาฯมีความหลากหลาย ผู้บริหารมีสองส่วน ส่วนหนึ่งเพื่อบริหารระดับบน การบริหารจัดการเบื้องต้น แต่กรรมการส่วนใหญ่ไม่ได้มีการทำหน้าที่ทุกตำแหน่งที่วางไว้ เพราะกรรมการส่วนใหญ่มีงานประจำ ที่มาช่วยบริหารแบบอาสาสมัคร ดังนั้นการที่สมาคมกรีฑาฯได้หาแนวทางในการแก้ไขโดยมีการจัดสรรกรรมการชุดย่อยขึ้นมาช่วยในการบริหารงานแทน

ส่วนทางด้านยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ สมาคมกรีฑาฯ เมื่อก่อนไม่มีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ เพิ่งมาดำเนินการจัดทำตั้งแต่ปี พ.ศ.2553 ได้มีการจัดทำออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ปัจจุบันมีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ แต่ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานทุกแผน เพราะประสบปัญหาและอุปสรรคเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอจึงไม่สามารถดำเนินตามขั้นตอนทุกแผนงานได้

สภาพแวดล้อมทั่วไป พบว่า สมาคมกรีฑาฯยังขาดความมั่นคงทางด้านการเงิน บุคลากร อุปกรณ์สิ่งของต่างๆ เนื่องจากว่าสมาคมกรีฑาฯยังไม่มีรายได้เป็นของตนเอง ดังนั้นสมาคมกรีฑาฯยังดำเนินงานอยู่ได้เพราะได้รับการสนับสนุนภาคเอกชนและจากบริษัทต่างๆ ทำให้สมาคมกรีฑาฯยังดูแลและบริหารจัดการได้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า มีเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของสมาคมกรีฑาฯ ในประเด็นที่ศึกษา 7 ด้าน ดังปรากฏตามตาราง 3 - 9 ต่อไปนี้

ตาราง 3 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
จากเอกสารของการกำหนด บทบาท หน้าที่ เลขาธิการ บทบาทหน้าที่จัดทำนโยบายยุทธศาสตร์ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย งบประมาณ การติดตามประเมินผลงาน และจัดทำรายงานประจำปี และดำเนินงานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับโครงสร้างอัตรากำลังการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรรวมทั้งการจัดสรรสวัสดิการ เหรัญญิก ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ การรับจ่าย เก็บรักษาเงินและทรัพย์สิน ของสมาคม ฝ่ายปกครองและวินัย บทบาทหน้าที่ กำหนดระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ควบคุมกำกับให้บุคลากรได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้	1. ด้านการวิเคราะห์งาน พบว่า ยังไม่มีการวิเคราะห์งานออก มาเป็นลายลักษณะอักษร คำพรรณลักษณะงานส่วนนี้ได้มีการ กำหนดบทบาทหน้าที่ออกมา แต่ยังไม่มีการนำมาใช้เป็นรูป แบบที่ชัดเจนทุกหน้าที่ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ วางแผนตามภาระหน้าที่ของ สมาคมดูว่าแต่ละภาระหน้าที่ต้อง การคนที่จะมาทำงานมีความเหมาะสมเพื่อให้ตรง กับตำแหน่ง ในด้านกลุ่มผู้บริหารโดยทางสมาคม วางแผนการรับบุคลากรจากภาระงานและดูตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้านและดู จากแผนภูมิใหญ่ลงมา 2. ส่วนการกำหนดคุณสมบัติที่ สำคัญของผู้บริหาร ประกอบด้วย กลุ่มผู้ที่เคยเป็นอดีตนักกีฬาทีมชาติ กลุ่มผู้มีอำนาจบารมี กลุ่มผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor) ในส่วนของผู้ฝึกสอน 1. กำหนดบทบาทหน้าที่ยัง ไม่ได้มีรูปแบบที่ชัดเจน การ ตามความคิดเห็นที่ได้ สิ่งสำคัญ คือ การปฏิบัติงาน ควรมีลายลักษณ์ อักษรที่ชัดเจนหากไม่มีลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนผู้ฝึกสอนสั่งการ นักกีฬาจะ ไม่ปฏิบัติตาม	จากภาพร่วมทั้งหมดในการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของส่วนผู้บริหารสมาคมต้องมีการวิเคราะห์งานออกมาใช้อย่าง ชัดเจน 1. เรื่องของกระบวนการ กำหนดลักษณะขอบเขตของ งาน ต่างๆ ให้เหมาะสมกับตัว บุคคลนั้นๆ ทั้งนี้โดยมีการสำรวจและ ศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคลากรทำงานจำต้องมีอยู่อย่างครบ ถ้วน คือ ทั้งในแง่ความชำนาญที่ต้องการ (Skills) ความรู้ที่ต้องใช้ (Knowledges) ความสามารถที่ต้องมี (Abilities) และความรับผิดชอบที่ต้องมี อยู่ (Responsibilities) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานจนสำเร็จผลลงได้ 2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีไว้อย่างชัดเจน 3. การกำหนดคุณสมบัติที่ กำหนดไว้ คือต้องเป็นกลุ่มผู้ที่เคยเป็นอดีตนักกีฬา ทีมชาติกลุ่มผู้มีอำนาจบารมีกลุ่มผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor) 4. การวางแผนรับบุคลากรดู จากภาระงานและดูตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และดูจากแผนภูมิใหญ่ลงมา 5. การวางแผนกำลังคนของผู้บริหารควรทำความรู้จักมองหาคนรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารที่สามารถสานต่อการทำงานได้เข้ามาทดแทนผู้บริหารที่หมดวาระ

ตาราง 3 (ต่อ)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
นายทะเบียนและการบริหารทั่วไป บทบาทหน้าที่ จัดทำทะเบียนต่างๆ ของสมาคม ได้แก่ ทะเบียนสโมสรสมาชิก ทำเนียบนักกีฬา สถิติประวัติการแข่งขัน ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก นายกสมาคมหรือเลขาธิการ ในส่วนผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ไม่ปรากฏเอกสารที่ชัดเจนด้านของการกำหนดบทบาทหน้าที่ การกำหนดคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง ของผู้บริหารจะ ค้นเจอจากเอกสารคือ การได้จากการเลือกตั้งของคณะ กรรมการบริหารสโมสรอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี และให้ปฏิบัติหน้าที่จน กว่าคณะ กรรมการชุดใหม่ จะรับมอบหน้าที่ แต่ไม่เกิน 30 วัน หลังจากการประชุมใหญ่ สามัญประจำปี ในส่วนผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ไม่ปรากฏเอกสารที่ชัดเจน	2. กำหนดคุณสมบัติผู้ฝึกสอนต้องเป็นอดีตทีมชาติที่มีความรู้ ความเข้าใจในการสร้างนักกีฬา มีใจรักในงานที่รับผิดชอบ 3. การวางแผนกำลังคนและการหาคนทดแทนปัจจุบันมีจำนวนกำลัง คนยังไม่เพียงพอ กลุ่มนักกีฬา การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ คือ 1. กำหนดบทบาทหน้าที่ยังไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนและ เป็นลายลักษณ์อักษร 2. การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของนักกีฬาที่พบเจอคุณสมบัติของนักกีฬา ผู้ฝึกสอนจะเป็นผู้กำหนดเพื่อให้ได้มาตามข้อจำกัดของนักกีฬาที่มีความเหมาะสมและความสามารถ เฉพาะด้านของกรีฑาประเภทนั้นๆ 3. การวางแผนกำลังคนของนักกีฬาในปัจจุบันสมาคมกรีฑา ใช้ทีมงานผู้ฝึกสอนทั้งประเภทลู่และ ประเภทลานในการออกไปสำรวจนักกีฬาจากรายการแข่งขันกีฬาต่างๆ โดยมีเกณฑ์พื้นฐานในการพิจารณาคือ พื้นฐานครอบครัวต้องให้การสนับสนุน ที่สามารถพัฒนาเพื่อทดแทนรุ่นพี่ที่จะปลดระวางในอนาคตได้	ในส่วนของผู้ฝึกสอนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดบทบาทยังไม่มีการประกาศออกมาใช้อย่างเป็นทางการดังนั้น สมาคมควรมี 1. การกำหนดบทบาทให้ชัดเจนหน้าที่ต้องปฏิบัติของผู้ฝึกสอนคือ วางแผนกำหนดเป้าหมายและวิธีในการฝึกซ้อม การเก็บตัวเพื่อเตรียมความพร้อมแก่นักกีฬากรีฑาประเภทต่างๆ 2. คิดค้นวิธีการรวมทั้งการนำ วิทยาศาสตร์การกีฬา และเทคโนโลยีทางการกีฬามาใช้ในการสร้างและพัฒนากีฬาอย่างต่อเนื่อง 3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนต้องเป็นอดีตทีมชาติและแต่สิ่งที่สมาคมกรีฑาอยากได้ และให้เกิดขึ้นจริง เช่น ผู้ฝึกสอนต่างประเทศที่จะมาร่วมงานกับสมาคมกรีฑาที่มีประสบการณ์และเชียวชาญเฉพาะทางจริงๆ บวกกับมีการสร้างผลงานมาอย่างเหมาะสม 4. การวางแผนกำลังคนของผู้ฝึกสอนปัจจุบันยังไม่มีความเหมาะสม ดังนั้นมีนโยบายที่จะมองหาผู้ฝึกสอนโดยการสร้างเครือข่ายกับผู้ฝึกสอนต่างจังหวัดและอดีตนักกรีฑาทีมชาติเพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่องมาทดแทนคนรุ่นหลัง 5. สัดส่วนของผู้ฝึกสอนที่มีความเหมาะสม คือ ผู้ฝึกสอน 1 ท่าน ต่อนักกีฬา 6 ท่านเพื่อให้สามารถทำงานด้วยกันได้ดี

ตาราง 3 (ต่อ)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
		การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของนักกีฬา ในเรื่องของ 1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ต้อง ถือปฏิบัติ คือ ต้องมีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา กับตารางการฝึกซ้อมอย่างมุ่งมั่น และพร้อมที่จะรับแนวคิด ทักษะวิธีการฝึกซ้อมของผู้ฝึก สอนอยู่ตลอดอย่างตั้งใจ 2. มีการกำหนดเป้าหมายให้นัก กีฬาที่ประสบความสำเร็จระดับนานาชาติ 3. การกำหนดคุณสมบัติของนัก กีฬาประเด็นหลักที่ต้องมอง คือเรื่องของโครงสร้างสรีระร่างกาย ต้องมีความเหมาะสมกับ กีฬาประเภทนั้นเพื่อจะง่ายในการ พัฒนากีฬาต่อไป 4. การวางแผนกำลังคนของนัก กีฬามีรูปแบบการทำงานกันอย่างชัดเจน คือ มีทีมงาน จากการแต่งตั้งผู้ฝึกสอนทั้งประเภทลู่และประเภทลานใน การออกไปสำรวจนักกีฬาจากรายการแข่งขันกีฬาต่างๆ เพื่อมากำลังมาทดแทนคนรุ่นหลังต่อไปในอนาคต

ตาราง 4 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Dimension) การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative Dimension)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
ผู้บริหารการสรรหาและคัดเลือกจะมาจากการประชุมใหญ่สามัญประจำปี เลือกโดยสมาชิกสโมสร คัดเลือก 2 ปี ครั้งในส่วนการสรรหาและคัดเลือก สมาคมกรีฑา ได้มีคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ในการออกไปสำรวจคัดเลือกนักกีฬา ภายนอกองค์กรภายในการสรรหาคัดเลือกผู้ฝึกสอนจะมาจากหัวหน้าผู้ฝึก สอนเป็นคนสรรหาคัดเลือกโดยส่วน มากเป็นอดีตนักกีฬาทีมชาติที่ผ่านการ มีประสบการณ์ และจะมีการขึ้นทะเบียนบุคลากรกีฬา ผู้ฝึกสอนกับการกีฬาแห่งประเทศไทย	**กลุ่มผู้บริหาร** 1. ใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก ตามเกณฑ์ของการกีฬาแห่งประ เทศไทย หรือตาม พรบ กีฬาที่ได้กำหนดคุณลักษณะไว้ 2. บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารสมาคมฯ และผู้ บริหารคณะกรรมการบริหารจะได้ มา โดยการเลือกของสมาชิกสโมสรจะมีการ เลือกตั้งทุก 2 ปี กลุ่มผู้ฝึกสอน รูปแบบการคัดเลือกและสรรหา กลุ่ม ผู้ฝึกสอนใช้การสรรหาจากภายใน และ ภายนอก มีหลักเกณฑ์ ที่ควรจะเป็น ดังต่อไปนี้ 1.ผ่านการเป็นทีนักกีฬาทีมชาติ มีประสบการณ์ทั้งภาคทฤษฎีและ ปฏิบัติ 2. ผ่านการอบรมตามระดับที่ สมาคมฯ กำหนดไว้	การบริหารจัดการด้าน การสรรหาคัดเลือก 1. รูปแบบการสรรหาคัดเลือกใช้ ตามเกณฑ์การกีฬาแห่งประเทศไทยโดยให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งให้ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ แต่อาจจะเพิ่มเติมคุณสมบัติที่ แต่งตั้งการดำเนินงานการบริหาร เช่น ผู้บริหาร ควรมีอำนาจ บารมี 2.กระบวนการสรรหาและคัด เลือกใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ก่อนเข้าสู่ระบบการคัดเลือก เช่น ใช้กระบวนการชักจูง พูดคุย ทาบทามติดต่อกันไว้ก่อนล่วง หน้าในการให้มาปฏิบัติงาน และต้องเป็นบุคคลมีความรู้ การบริหารจัดการรูปแบบการสรรหาและคัดเลือกที่สำคัญสมาคมกรีฑาฯต้องมีการจัดการดังนี้ 1. เลือกคุณสมบัติที่จำเป็น เช่น ผ่านการเป็นนักกีฬาทีมชาติ ผ่านการอบรมต่างๆ 2. การสรรหาและคัดเลือกต้องมีจิตใจสาธารณะ ทำงานเพื่อส่วนร่วม เสียสละร่วมทั้งต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการสรรหาคัดเลือกผู้สอน ฝึกสอนออกมาใช้อย่างเป็นทางการ

ตาราง 4 (ต่อ)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
นักกีฬามีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐาน การคัดเลือกนักกีฬาทีมชาติ(กีฬาที่ใช้ สถิติ)ของนักกีฬามาใช้คัดเลือก และมีคำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการคัดเลือกตัวนักกีฬาทีมชาติ และจะมีการขึ้นทะเบียนบุคลากรกีฬานักกีฬากับการกีฬาแห่งประเทศไทย	กลุ่มนักกีฬาสรุปประเด็นด้านการสรรหาและคัดเลือกสำหรับกลุ่มนักกีฬา ใช้กระบวนการสรรหาจากภายในและภาย นอกองค์กร ดังนี้ 1. ใช้ดุลยพินิจของผู้ฝึกสอน ในการมองนักกีฬาที่มีความสามารถที่จะ มาฝึกซ้อมได้ 2. ทางผู้ฝึกสอนจะดูเกณฑ์เรื่องอายุ และโครงสร้างร่างกาย เป็นปัจจัยสำคัญ ในการพัฒนานักกีฬา 3. สมาคมกรีฑาฯมีทีมงานออกไป สำรวจ นักกีฬาต่างจังหวัด ในการคัดเลือกนักกีฬา ต้องมีโครงสร้างสรีระ	การบริหารจัดการรูปแบบการสรรหาและคัดเลือกที่สำคัญสมาคมกรีฑาฯต้องมีการจัดการดังนี้ 1.ควรมีการประกาศเกณฑ์การคัด เลือกนักกีฬาล่วงหน้าพร้อมปฏิทินการคัดเลือกตัวนักกีฬา ให้กับสมาชิก ชมรม สโมสร สถาบันการศึกษาและนักกีฬา ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือนก่อนวันคัดเลือก 2. ดูเกณฑ์เรื่องอายุ และโครงสร้างร่างกาย สรีระเป็นปัจจัยสำคัญ ในการพัฒนานักกีฬา

ตาราง 5 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
ส่วนของผู้บริหาร เอกสารไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เอกสารที่ปรากฏของผู้ฝึกสอนจะมีโบนัสให้ แต่ละ รายการ แข่งขันที่มีเงินรางวัลเข้ามา จากเอกสารด้านแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจ พบว่า สมาคมกรีฑามีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการทำลายสถิติ ทั้งในและต่างประเทศ ในประเทศทำลายสถิติจะได้รับโบนัส 5,000 บาท ของแต่ละประเภท ต่างประเทศ 10,000 บาท สมาคมกรีฑาจะมีการ จัดสวัสดิการอำนวยความสะดวกในการเดินทางไปเรียนหนังจะมีบริการรถรับ-ส่ง และเมื่อมีการเดินทางไปแข่งขันจะมีการทำ หนังสือถึงสถาบันศึกษาเพื่อความอนุเคราะห์ขอเวลาเรียนหนังสือแก่นักกีฬา	ผู้บริหารจะเป็นแบบอาสาสมัครไม่มีค่าตอบ จะจ่ายเฉพาะในส่วนของการเดิน ทางมาปฏิบัติงาน เท่านั้น ผู้ฝึกสอนการธำรงรักษา คือ ในส่วนค่าตอบแทนเงินเดือน ผู้ฝึกสอนโดยการกีฬาแห่งประ เทศไทย มีระเบียบกำหนดไว้อยู่แล้ว ในส่วนของโบนัสหากได้เงินรางวัล จะโอนกลับไปให้ภูมิภาคด้วยส่วนหนึ่งและบางส่วนให้ผู้ฝึกสอนส่วนกลางเพื่อไม่ เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ค่ารักษาพยาบาลถ้าเป็นข้าราชการอยู่แล้วส่วนที่เบิกไม่ได้จากต้นสังกัดทางสมาคมจะ ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด **นักกีฬา** 1.ในส่วนค่าตอบแทนเงินเดือนของนักกีฬา จะคล้ายกันมาผู้ฝึกสอนโดยการกีฬาแห่งประ เทศไทย มีระเบียบกำหนดไว้อยู่แล้ว ค่ารักษาพยาบาลก็จะใช้เกณฑ์เดียวกับผู้ฝึกสอนและ 2. ด้านแรงจูงใจหากมีการแข่งขัน สมาคมจะมีโบนัสให้ทุกครั้ง รวมถึงการทำลายสถิติ	การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาฯเกี่ยวกับการธำรงรักษา คือ 1.มีการส่งเสริมด้านแรงจูงใจใน การมาทำงาน มากขึ้น 2. ความรักใน ตัวองค์กรนี้มากขึ้น คือมีการกิจกรรมให้ผู้บริหารได้พบพูดคุยในการทำงานกับ สมาคมอย่างน้อยเดือนละ ครั้งมีการอำนวยความสะดวกใน การเดินทางมีรถ รับ-ส่ง การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาฯเกี่ยวกับการธำรงรักษา คือแต่สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นและยึดถือปฏิบัติ คือ 1.ในเรื่องค่าตอบแทนนั้นควร จะได้ค่าตอบ แทนเพิ่มขึ้น เนื่องจากในการทำงานจริงๆ นั้นผู้ฝึกสอนได้ทุ่มเททั้งแรง กาย แรงใจ ในการทำงานและถือเป็น ขวัญกำลังใจใน การทำงานต่อไป 2. สำหรับการพิจารณาค่าตอบ แทนนั้นพิจารณาจากการเขียนรายงานการพัฒนา นักกีฬา และจะมีการเขียนพันธกิจหรือ หน้าที่ที่ชัดเจนและมีการเซ็นรับ รองจากผู้บริหารโดยมีการระบุสิ่งที่จะสอนที่ชัดเจน เพื่อความเป็นระบบ ดังนั้นเมื่อนำมาชี้แจงเป็น รายงานเอกสารจะเห็นได้ว่านักกีฬาหรือผู้ฝึกสอนได้ พัฒนาตน 3.แรงจูงใจควรมีการจัดโบนัสให้ แต่ละรายการแข่งขัน 4.ค่ารักษาพยาบาลถ้าเป็นข้าราชการอยู่แล้วส่วนที่เบิกไม่ได้จากต้นสังกัดทางสมาคมจะ ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด

ตาราง 5 (ต่อ)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
	3.หากนักกีฬาอยู่หน่วยงานราชการทาง สมาคมกรีฑาจะทำหนังสือเพื่อขอความ ดีความชอบกลับไปที่หน่วยงานนั้น หรือขอเลื่อนชั้นยศให้กับนักกีฬาคนนั้น เพื่อจะได้ผลักดันความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของนักกีฬา 4. การเห็นคุณค่าในตนเอง คือการส่งนักกีฬาไปฝึกซ้อมต่าง ประเทศ โดยเลือกนักกีฬาที่มีความหวังและสามารถเล่นได้ในระยะที่ยาวนาน เพื่อให้นักกีฬามีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่ฝึกซ้อมมองเห็นว่าตัวนักกีฬาเองมีคุณค่า	การบริหารจัดการของสมาคม กรีฑาฯเกี่ยวกับการธำรงรักษา คือ 1. เงินเดือนค่าตอบแทนจะเป็นรูปแบบที่ใช้จะเหมือนกันกับผู้ฝึกสอน 2. ด้านแรงจูงใจหากมีการแข่งขันควรติดประกาศระเบียบ การได้รับโบนัสไว้ อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ 3. หากนักกีฬาอยู่หน่วยงานราช การทางสมาคมกรีฑาจะทำหนังสือเพื่อขอความ ดีความชอบกลับไปที่หน่วยงาน นั้นหรือขอเลื่อนชั้นยศให้กับ นักกีฬา 4.สมาคมกรีฑาควรจะมีนโยบายด้านการศึกษาออกมาอย่างอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณะอักษรถือ ว่าเป็นอันดับหนึ่งต้องการให้นักกีฬามี การศึกษาที่สูงสุด และดีที่สุด 5. การเห็นคุณค่าในตนเอง คือ การส่งนักกีฬาไปฝึกซ้อมต่างประเทศ โดยเลือกนักกีฬาที่มีความหวัง และสามารถเล่นได้ในระยะที่ยาวนาน

ตาราง 6 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
ส่วนของผู้บริหารเอกสารไม่ปรากฏเป็นลายลักษณะอักษรที่ชัดเจน จากเอกสารที่เจอใน เรื่องของการฝึก อบรม และพัฒนา สมาคมกรีฑาได้มีการ จัดทำแผนการ ฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า ส่วนใหญ่ยังไม่เป็นตามเป้าหมายและบางราย การยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน เนื่องจากปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการฝึกอบรม นักกีฬาการอบรมเอกสารไม่ปรากฏเป็นลายลักษณะอักษรที่ชัดเจน ส่วนเรื่องของการพัฒนาสมาคมได้มี การดำเนินพัฒนา เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoning)	**ผู้บริหาร** 1. สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา สมาคมกรีฑาฯ ยังไม่มีโครงการในการฝึกอบรมแต่ได้ปฏิบัติตามแบบแผนของ การกีฬาแห่งประเทศ 2. การพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีภาวะผู้นำ *ผู้บริหารมีต้องมีบุคลิกดี* มีภาวะความเป็นผู้นำสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องมีความรู้พื้นในเรื่องการบริหารจัด การ ต้องมี IQ EQ มี MQ (การจัดการ) และทางสมาคมกรีฑาฯได้ส่งไปพัฒนาอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ RDC ของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ ที่จากาตาร์ **ผู้ฝึกสอน** ผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องเข้าอบรมเนื่องจาก เป็นพื้นฐานในการผ่านระดับการเป็นผู้ฝึกสอนของสมาคมฯควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในภาษา มาร่วมบรรยายพร้อมกับวิทยากรที่รับเชิญ จากต่างประเทศ เพื่อจะได้เข้าใจภาษา อย่างถูกต้องสำหรับหลักสูตรการอบรมผู้ฝึกสอน สมาคมฯ ได้แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย	การบริหารจัดการของสมาคม กรีฑาฯเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา คือ 1. สมาคมควรมีแบบแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนและจะต้องมี การจัดสรรงบประมาณในการ ฝึกอบรมขึ้นมาด้วยเพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนที่สำคัญสมาคมต้องจัดโปรแกรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้ที่มาใช้กับผู้บริหารอย่างน้อย 6 เดือนครั้ง เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากร การบริหารจัดการของสมาคม กรีฑาฯเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีการบริหารจัดการ ใน 3 ประเด็น 1. มีการจัดทำแผนการฝึกอบรม และพัฒนาที่ชัดเจนเป็นลาย ลักษรอักษร โดย ให้ตามลักษณะของแผนปฏิบัติ การที่มีรายละเอียดเป็นรายเดือน 2. ขอบเขตเนื้อหาของแผนให้ ความสำคัญกับการจัดทำหลัก สูตรที่สอดคล้องกับสหพันธ์กรีฑานานาชาติรวมทั้งการบรรจุหลักสูตร เช่นจัดหลักสูตรการอบรมเพื่อเตรียม ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้ กับผู้ฝึกสอนร่วมทั้งควรให้มีหลักสูตรการอบรมด้าน IT ให้กับผู้ฝึกสอน

ตาราง 6 (ต่อ)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
	1. การกีฬาแห่งประเทศไทยซึ่งถือว่า เป็นตัวแทนรัฐบาลให้งบประมาณมาพัฒนา สมาคมกรีฑาฯ 2. องค์กรภายนอก เช่น กรมพลศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ต้องการพัฒนา กีฬาในจังหวัด ได้มีการติดต่อเข้ามาทาง สมาคมกรีฑาฯ ควรส่งผู้ฝึกสอนไปให้ความรู้ 3. จัดอบรมขึ้นมาเอง ในกรณีที่สมาคมฯ มีงบประมาณ 4. ในเชิงพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย ผู้ฝึกสอนได้ส่งไปพัฒนาเฉพาะทางของผู้ฝึกสอนและอีกกลุ่มหนึ่งสามารถอบรมเพื่อเป็นวิทยากร แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1.วิทยากรที่จะอบรมโค้ช 2. วิทยากรที่จะอบรมผู้ฝึกสอน หากจะไปฝึกสอนที่ต่างประเทศก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลและมีผลงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และมีหลักสูตรผู้ฝึกสอนนานาชาติ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จากอดีตแบ่งเป็น *3* ระดับ ต่อมาได้เปลี่ยนเป็น 5 ระดับควรจัดการอบรมในระดับนานาชาติ กับการกีฬาแห่งประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3. ภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนควรมีการสร้างโครงการพัฒนา ให้ดีขึ้นโดยมีเทคนิคการสร้าง ภาวะผู้นำ เช่น พูดแล้วให้รับฟัง สั่งแล้วปฏิบัติตาม การมอบหมายงานตามความ เหมาะสม การบริหารจัดการของสมาคม กรีฑาฯเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีการบริหารจัดการ คือ 1. มีหลักสูตรหรือมีกิจกรรมเพิ่ม ทักษะการใช้ภาษาสากล แก่นักกีฬาและมีหลักสูตรหรือมีกิจกรรมส่ง เสริมคุณธรรมจริยธรรมให้นักกีฬา 2. อบรมด้านความรู้ด้านวิทยา ศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการการกีฬา 3.เรื่องของการพัฒนาสมาคมได้มี การดำเนินพัฒนา เช่นระบบพี่เลี้ยง (Mentoning) โดยนักกีฬาที่เข้ามานั้น ให้รุ่นพี่ที่มี ประสบการณ์ความสำเร็จในด้านการศึกษาและด้านการเล่นกีฬา มาช่วยอธิบายและถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรง ให้กับรุ่นน้องหรือแนะแนวการ ศึกษาต่อและการเล่นกีฬาให้ ประสบความสำเร็จในอนาคต 4. ภาวะผู้นำนักกีฬาสมาคมควรมีหลักสูตรการสร้าง นักกีฬาให้มีคุณสมบัติที่เหมาะ สมในการเป็นผู้นำและมีกิจกรรมการพัฒนาให้เป็นนักกีฬาที่ดีมี ความเป็นผู้นำที่ดีร่วมทั้งการเป็นผู้ตามที่ถูกต้องของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย

ตาราง 6 (ต่อ)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
	5. การสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้ฝึกสอน มีแนวทางการสร้างผู้ฝึกสอนที่ดี ต้องเริ่มจากการสร้างผู้ฝึกสอนให้มีมาตร ฐาน เดียวกันโดยวิธีการเลือกบุคลากรที่ดีเข้ามาทำงาน **กลุ่มนักกีฬา** 1. การฝึกอบรมและพัฒนาของนัก กีฬาสมาคมกรีฑา ควรจัดการอบรมให้นักกีฬามี ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการการกีฬา เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง ส่วนในด้านการพัฒนานักกีฬา ควรจัดให้มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬา อีกทั้งสมาคมกรีฑา ควรมีโครงการจัดการแข่งขันจากนักกีฬาตั้งรุ่นยุวชน เยาวชน(รุ่นเล็ก) อย่างต่อเนื่อง 2. สำหรับเรื่องภาวะผู้นำสำหรับนัก กีฬาต้องเริ่มต้นจากการเป็นนักกีฬาที่ดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ ประพฤติปฏิบัติตัวที่ดีเป็นแบบอย่างให้กับรุ่นน้องต่อๆ ไป	

ตาราง 7 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
จากเอกสารที่ปรากฏที่เกี่ยวข้องจะเป็นการช่วยเหลือ เกี่ยวกับเมื่อการทำบุญเนื่องในโอกาสต่างๆ แต่จะเป็นในลักษณะรูปแบบการรูปถ่าย เช่น พวงรีด เงินทำบุญใส่ซอง จากเอกสารที่ปรากฏเกี่ยวข้องจะมีการจัดตั้งกองทุนไว้สำหรับเบิกจ่ายให้กับผู้ฝึกสอนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการและกองทุนนี้จะใช้เมื่อหมดจากโครงการเพราะทางสมาคมกรีฑาตั้งเบิกกับหน่วยงาน การกีพาแห่งประเทศไทยได้แค่ 8 เดือน หลังจากนั้น 4 เดือน ที่เหลือจะมาต้องใช้เงินกองทุนทดแทนเพื่อเป็นเรื่องของการเยียวยาจิตใจในการเบิกจ่ายจะใช้ใบเสร็จเพื่อเป็นหลักฐาน ในส่วนของนักกีพาการ เบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลนักกีพาท่านใดที่ไม่ สามารถเบิกจ่ายทางต้นสังกัดในการทำงานได้ ทางสมาคมจะทำการตั้งเบิกกับ การกีพาแห่งประเทศไทย	**ผู้บริหาร** ในส่วนขอการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยยังไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพโดยเฉพาะในเรื่องการดูแลด้านจิตใจของผู้ฝึกสอน สมาคม มีแนวทางลดความตึงเครียดหรือลดความขัด แย้งตามแผนการดังนี้ จัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันขึ้นมา หรือเป็นกิจกรรมละลายพฤติกรรม เช่น กิจกรรมเที่ยวนอกสถานที่ การไปทำบุญร่วมกัน การร่วมสร้างโครงการกิจกรรมที่เกี่ยวกับอาสาสมัครเพื่อ การกุศล เป็นต้น ซึ่งกิจกรรม เหล่านี้ ถือว่าเป็นจุดเล็กๆ สุดท้ายส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของสมาคมกรีฑาฯซึ่งเป็นองค์กรตัว แทนของประเทศชาติต่อไป .เมื่อเกิดความตึงเครียดเหตุผล หลักๆคือเป็น ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างโค้ชกับนักกีพาโดยจะให้หัวหน้าผู้ฝึกสอนเข้าไปไกลเกลี่ยให้	การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับความปลอกภัยและสุขภาพ ควรมีการบริหารจัดการ คือ 1. สมาคมควรมีรูปแบบให้ความสำคัญในส่วนของการลดความตึงเครียดจากงาน เช่น งานเลี้ยงสมาคม ที่มีการเลี้ยงรับรองทีมผู้บริหารควรจัดตามโรงแรมหรือสถานที่ สะดวกเหมาะสมกับการผ่อนคลายและสำหรับงานเลี้ยงที่มีควรความ เป็นกันเอง การบริหารจัดการของสมาคม กรีฑาฯเกี่ยวกับความปลอกภัย และสุขภาพ ควรมีการบริหารจัด การ คือ 1. การักษาพยาบาลและเงินกอง ทุนจะมีรูปแบบสำหรับการเบิกจ่ายให้กับผู้ฝึกสอนที่ไม่เข้าร่วม โครงการและให้กับผู้ที่เสร็จสิ้นภาระกิจจากโครงการในการเบิก 2. รูปแบบที่ควรจะมีในด้านความตึงเครียด ลดความขัดแย้ง เช่น จัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่มให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความสามัคคี โดยช่วงเวลาที่จะทำกิจกรรมควร เป็นช่วงพักฤดูกาลแข่งขัน เช่น หลังการแข่งเอเชี่ยนเกมส์ ซีเกมส์ ซึ่งทุกคนจะต้องไปทำกิจกรรมร่วมกัน ห้ามขาด ห้ามลา เป็นอันขาดที่จะทำให้เกิดความสามัคคีในสมาคมได้เป็นอย่างดี

ตาราง 7 (ต่อ)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
	ด้านความปลอดภัยและสุขภาพโดยเฉพาะในเรื่องการดูแลด้านจิตใจของนักกีฬา สมาคมมีแนวทางลดความตึงเครียดหรือลดความขัดแย้งตามแผนการดังนี้ จัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันขึ้นมา หรือเป็นกิจกรรมละลายพฤติกรรม เช่น กิจกรรมเที่ยวนอกสถานที่ การไปทำบุญร่วมกัน การร่วมสร้างโครงการกิจกรรมที่เกี่ยวกับอาสาสมัครเพื่อการกุศล เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นจุดเล็กๆ สุดท้ายส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของสมาคมซึ่งเป็นองค์กรตัวแทนของประเทศชาติต่อไป เมื่อเกิดความตึงเครียดเหตุผลหลักๆคือเป็นความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างโค้ชกับนักกีฬาโดยจะให้หัวหน้าผู้ฝึกสอนเข้าไปไกลเกลี่ยให้	3.สมาคมควรจัดด้านสุขภาพเพิ่มเติมในเรื่องของการประกันชีวิต/สุขภาพ การบริหารจัดการของสมาคม กรีฑาฯเกี่ยวกับความปลอกภัย และสุขภาพ ควรมีการบริหารจัด การ คือ 1. รูปแบบที่ควรจะมีในด้าน ความตึง เครียด ลดความขัดแย้ง เช่น จัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่มให้มากขึ้นหรือเป็นกิจกรรมละลายพฤติกรรม กิจกรรมเที่ยวนอกสถานที่ การไปทำบุญร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี โดยช่วงเวลาที่จะทำกิจกรรมควร เป็นช่วงพักฤดูกาลแข่งขัน เช่น หลังการแข่งเอเชี่ยนเกมส์ ซีเกมส์ ซึ่งทุกคนจะต้องไปทำกิจกรรมร่วม กัน ห้ามขาด ห้ามลา เป็นอันขาดที่จะทำให้เกิดความสามัคคีในสมาคมกรีฑาได้เป็นอย่างดี 2. ในเรื่องของความปลอดภัยต้องมีการสังเกต พฤติกรรมโดยครั้งแรกมีการเซ็น สัญญารับ ทราบข้อกำหนดต่างๆ และต้องปลูกฝังรุ่นพี่ให้ทำเป็นตัว อย่างรุ่นน้อง ให้รู้จักใช้ รู้จักประหยัด ในทุกๆเรื่องและให้คอยสอดส่อง ความประพฤติ 3. สมาคมควรจัดด้านสุขภาพ เพิ่มเติมในเรื่องของการประกันชีวิต/สุขภาพ

ตาราง 8 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
ประเมินแบบภาพรวมองค์กรระบบการบริหารการจัดหางบประมานเพิ่มเติม จากที่การกีฬาแห่งประเทศไทย สนับสนุนได้เกิน 50 % ขึ้นไปมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน ด้านผู้ฝึกสอนที่ผ่านการอบรมจากองค์กรกีฬาควรมีหรือใช้หลักสูตรอบรมผู้ฝึกสอนระดับสูงให้กับสโมสรสมาชิกหรือระดับภูมิภาค ระบบการจัดการแข่งขัน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการเฉพาะด้าน/ บุคลากรมีความสับสน ในภารกิจที่ได้รับมอบ หมายรายบุคคลของที่เห็นชัดเจน ผู้ฝึกสอนการประเมินตนเองส่วนรูปแบบ การประเมินยังไม่ได้ใช้ การวัดแบบสมรรถนะที่ชัดเจน ส่วนของนักกีฬาเอกสารไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน	การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร ประเมินจากความเอาใจใส่ การดูแลผู้ฝึกสอนดูแลนักกีฬาดีมากน้อยเพียงใด สิ้นเดือนพนักงานได้รับเงินเดือนตรงตามเวลา และปัจจุบันการประเมินผลฝ่ายบริหาร ต้องประเมินตามแผนงานได้ไม่ที่เขียนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ทำตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ไม่ จากการกีฬาแห่งประเทศไทยมีการตั้งการเบิก จ่ายเกิดความล่าช้าไม่ และมีความสามารถในการติดต่อกับองค์กรภายนอก ในการจัดสรรงบประมาณมาให้ **กลุ่มผู้ฝึกสอน** การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ฝึก สอนจะใช้วิธีการประเมินจากผลงานที่ผู้ฝึกสอนดูแลนักกีฬาแต่ละกลุ่ม สำหรับผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ฝึกสอนในที่นี้จะเป็นผู้บริหาร เป็นผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากปัจจัย ต่อไปนี้ 1. เป้าหมายที่วางไว้ให้กับผู้ฝึกสอนหรือดู จากผลงานนักกีฬาเป็นหลัก	การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการบริหารจัดการ คือ 1. จะมีการประเมินผลแบบภาพรวมองค์กรในการทำงานทุกด้านที่ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น การดูแลผู้ฝึกสอนดูแลนักกีฬา ดีมากน้อยเพียงใด สิ้นเดือนพนักงานได้รับเงินเดือนตรงตามเวลา ปัจจุบันการประเมินผลฝ่ายบริหารต้องประเมินตามแผนงานที่ได้ไม่ที่เขียนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ 2. ควรมีรูปแบบการประเมินผล ปีละ2 ครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานของผู้บริหาร 3. รวมทั้งควรนำแบบประเมินผล แบบวัดสมรรถนะมาใช้ให้เป็นระบบอย่างเป็นทางการ การบริหารจัดการของสมาคม กรีฑาฯเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติควรมีการบริหารจัดการ คือ 1. จะมีรูปแบบการประเมินตนเองเป็นหลัก มีเกณฑ์ที่ชัดเจนเป้าหมายที่วางไว้ให้กับผู้ฝึกสอนหรือดูจากผลงานนักกีฬาเป็นหลัก 2. ประเมินผลจากแผนปฏิบัติการฝึกซ้อมของนักกีฬา เนื่องจากสามารถสะท้อนกลับแผนการฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอนได้ด้วย 3. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการช่วยในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 8 (ต่อ)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
	2. ประเมินผลจากแผนปฏิบัติการฝึกซ้อมของ นักกีฬา เนื่องจากสามารถสะท้อนกลับแผนการ ฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอนได้ด้วย 3. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการช่วยในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานนักกีฬา การประเมินผลการปฏิบัติงานของนักกีฬาจะใช้วิธีการประเมินจากผล ขึ้นอยู่กับการมุ่งมั่นตั้งใจฝึกซ้อมของนักกีฬาและผลจากการแข่งขันจากเหรียญ รางวัล สถิติที่ได้ในแต่ละปี อีกทั้งพิจารณาว่านักกีฬามีการ พัฒนาเท่าเทียมคู่แข่งมากน้อย เพียงใดควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ช่วยในการพิจารณาการประเมินผล การปฏิบัติงานนักกีฬา	4. ผู้ฝึกสอนควรมีรูปแบบการประเมินผลแบบวัดสมรรถนะอย่างจริงจังขึ้นมา การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการบริหารจัดการ คือ จะเป็นการประเมินตนเองเป็นหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน 1. การประเมินผลสำหรับนักกีฬาจะขึ้นอยู่กับการมุ่งมั่นตั้งใจฝึกซ้อมของนักกีฬา 2. ผลจากการแข่งขันจากเหรียญรางวัล สถิติที่ได้ในแต่ละปี อีกทั้งพิจารณาว่านักกีฬามีการพัฒนาเท่าเทียมคู่แข่งมากน้อยเพียงใด

ตาราง 9 ด้านการพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of The Employee)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
ส่วนคณะกรรมการผู้บริหารสมาคม พ้นจากตำแหน่งเมื่อลาออกเองโดยสมัครใจ ออกตามวาระที่ประชุมใหญ่มีมติให้ออกโดยคะแนนเสียง 2 ใน 3 กรรมการที่ประสงค์จะลาออกจากตำแหน่งให้ยื่นใบลาออกเป็นลายลักษณ์อักษรต่อคณะกรรมการและให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อคณะกรรมการสมาคมมีมติให้ออก การพ้นสภาพของผู้ฝึกสอนจะมีคณะกรรมชุดฝ่ายวินัยและการปกครองจะมีการแต่งตั้งจากผู้บริหารมีชื่อและคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย 7-8 ท่าน หน้าที่ควบคุม กำกับให้บุคลากร ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ถ้ามีความผิดครั้งแรกจะมีการเรียกไปตักเตือนและหลังจากนั้นจะมีการทำโทษทัศน์บน สุดท้ายจะมีการเชิญออก	**กลุ่มผู้บริหาร** การพ้นจากงานของผู้บริหารได้มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสโมสร ดังนั้นเมื่อหมดวาระการทำงานจะดำรงตำแหน่งได้ครั้งละ 2 ปี หลังจากนั้นก็ถือว่าพ้นจากการเป็นผู้บริหารของสมาคม **กลุ่มผู้ฝึกสอน** การพ้นสภาพของผู้ฝึกสอนกรีฑา สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยได้กำหนดรูปแบบว่า 1. หากไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจะให้ พ้นสภาพการเป็นบุคลากรของสมาคม กรีฑา 2. ให้พ้นสภาพจากการเป็นผู้ฝึกสอนโดยคณะกรรมการจะมีการประเมินจากผลการปฏิบัติงาน **กลุ่มนักกีฬา** การพ้นสภาพของนักกีฬา จะเป็นรูปแบบเดียวกันกับผู้ฝึกสอนกรีฑาสมาคมกรีฑาฯ ได้กำหนดรูปแบบว่า 1. หากไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจะให้ พ้นสภาพการเป็นบุคลากรของสมาคม	การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการบริหารจัดการ คือ 1. การพ้นสภาพมีรูปแบบการดำเนินตามกฎเกณฑ์วาระการทำงานจะดำรงตำแหน่ง ได้ครั้งละ 2 ปี หลังจากนั้นก็ถือว่าพ้นจากการเป็นผู้บริหารของสมาคม 2. กรรมการที่ประสงค์จะลาออกจากตำแหน่งให้ยื่นใบลาออกเป็นลายลักษณ์อักษรต่อคณะกรรมการและให้พ้นจากตำแหน่ง การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการบริหารจัดการ คือ 1. มีการประกาศเป็นลายลักษณ์ อักษรออกไปให้ทราบเมื่อมีความทางผิดวินัยและในกรณีที่ผู้ฝึกสอน ไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2. การพ้นสภาพจะมีระเบียบออกมาใช้อย่างชัดเจนมีการเซ็นรับทราบข้อตกลงข้อระเบียบของสมาคมกรีฑาฯเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อตกลงของระเบียบโดยต้องมีรูปถ่ายสำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน 3. ต้องควรมีแฟ้มการจัดการแข่งขัน แฟ้มส่วนตัวของแต่ละบุคคล

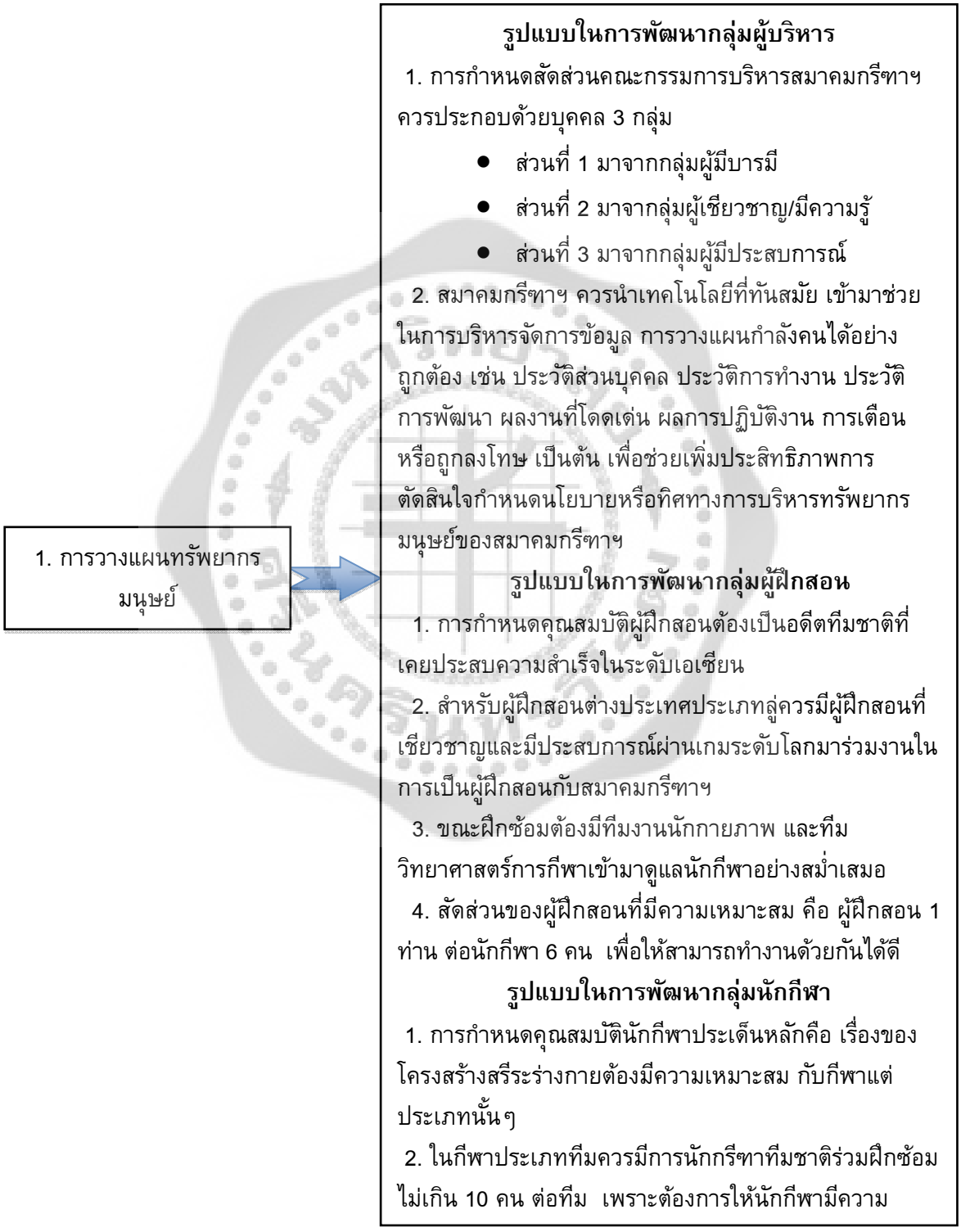
ตาราง 9 (ต่อ)

การศึกษาจากเอกสาร	การสนทนากลุ่ม	แนวทางการพัฒนา/ รูปแบบที่ควรนำไปใช้
การพันสภาพของนักกีฬาจะเป็นรูปแบบเดียวกันกับผู้ฝึกสอน จะมีคณะกรรมชุดฝ่ายวินัยและการปกครองจะมีการแต่งตั้งจากผู้บริหารมีชื่อและคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย 7-8 ท่าน หน้าที่ควบคุม กำกับให้บุคลากร ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ถ้ามีความผิดครั้งแรกจะมีการเรียกไปตักเตือนและหลังจากนั้นจะมีการทำโทษทัศน์บน สุดท้ายจะมีการเชิญออก	2. ให้พันสภาพจากการเป็นผู้ฝึกสอน และนักกีฬาโดยคณะกรรมการจะมีการ ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน 3. มีการประกาศเป็นลายลักษณ์ อักษรออกไปให้ทราบเมื่อมีความ ทางผิดวินัยและในกรณีที่นักกีฬาไม่มีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง 4. ถ้ามีความยินยอมที่จะพันสภาพโดยสมัครใจเอง	การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการบริหารจัดการ คือ 1. ให้พันสภาพจากการนักกีฬาโดยคณะกรรมการจะมีการ ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน 2. มีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรออกไปให้ทราบเมื่อมีความทางผิดวินัยและในกรณีที่นักกีฬา ไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. มีการเซ็นรับทราบข้อตกลงข้อระเบียบของสมาคมเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อตกลงของระเบียบ โดยต้องมีรูปถ่าย สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน 4. ต้องควรมีแฟ้มการจัดการ แข่งขันแฟ้มส่วนตัวของแต่ละบุคคล

#

รูปแบบที่นำเสนอเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ

สรุปข้อมูลจากประเด็นที่ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ 7 ด้าน รูปแบบที่นำเสนอเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาฯ ดังต่อไปนี้ (ภาพประกอบ 4 – 10)



ภาพประกอบ 4 รูปแบบที่นำเสนอด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์#

#

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้บริหาร

1. การสรรหาคัดเลือกผู้บริหารจะต้องให้มีคุณสมบัติตามมาตรฐานได้รับการสนับสนุนจากนายกสมาคม มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์ในงานและเห็นความสำคัญการบริหารจัดการองค์กร

2. กระบวนการสรรหาและคัด เลือกใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการก่อนเข้าสู่ระบบการคัดเลือก เช่นใช้กระบวนการชักจูงพูดคุย ทาบทามติดต่อกันไว้ก่อนล่วง หน้าในการให้มาปฏิบัติงาน และต้องเป็นบุคคลมีความรู้

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้ฝึกสอน

1. การสรรหาคัดเลือกผู้ฝึกสอนต้องมีจิตใจสาธารณะทำงานเพื่อส่วนร่วม

2. สมาคมกรีฑาฯควรมีผู้ฝึกสอนหญิงที่เป็นอดีตนักกีฬาทีมชาติ เนื่องจากสมาคมกรีฑาฯยังขาดส่วนนี้

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มนักกีฬา

สมาคมกรีฑาฯควรมีการประกาศเกณฑ์การคัดเลือกนักกีฬาล่วงหน้าพร้อมปฏิทินการคัดเลือกตัวนักกีฬาให้กับสมาชิกชมรม สโมสร สถาบันการศึกษาและนักกีฬา ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน ก่อนวันคัดเลือก

ภาพประกอบ 5 รูปแบบที่นำเสนอด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากร

#

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้บริหาร

1. ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและส่งเสริมด้านแรงจูงใจในการมาทำงานมากขึ้น รวมทั้งจัดผู้บริหารให้ไปศึกษาดูงานนอกองค์กรในการเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้บริการ

2. การสร้างความศรัทธา ทุ่มเทความรักในตัวองค์กรนี้มากขึ้น คือมีการจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารได้พบพูดคุยในการทำงานกับสมาคมกรีฑาฯอย่างน้อยเดือนละครั้ง มีการอำนวยความสะดวกในการเดินทางมีรถรับส่ง

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้ฝึกสอน

1. ในเรื่องค่าตอบแทนรายเดือนนั้น ควรจะได้ค่าตอบ แทนเพิ่มขึ้น เนื่องจากในการทำงานจริง ๆ ผู้ฝึกสอนได้ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ ในการทำงานและถือเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

2.มีเกณฑ์มาตรฐานการส่งผู้ฝึกสอนไปอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงานต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันกรีฑาเป็นประจำ ปีละ 2-3 ครั้ง

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มนักกีฬา

1. ด้านแรงจูงใจหากมีการแข่งขัน ควรติดประกาศระเบียบการได้รับโบนัสไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงกระตุ้นแรงจูงใจให้กับนักกีฬา

2. จัดโบนัสให้แต่ละรายการแข่งขันเป็นแรงจูงใจ

3. มีเกณฑ์มาตรฐานการส่งนักกีฬาเข้าร่วมฝึกซ้อมกับทีมชั้นนำของวงการกรีฑาในต่างประเทศ

ภาพประกอบ 6 รูปแบบที่นำเสนอด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์#

#

4. การฝึกอบรมและพัฒนา

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้บริหาร

1. การจัดทำแบบแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนและจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมขึ้นมาด้วย เพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่สมาคมกรีฑาฯ ต้องจัดโปรแกรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างน้อย 6 เดือนครั้ง เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากร

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้ฝึกสอน

1. จัดขอบเขตเนื้อหาของแผน ให้ความสำคัญกับการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับสหพันธ์กรีฑานานาชาติ รวมทั้งการบรรจุหลักสูตร เช่น จัดหลักสูตรการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้กับผู้ฝึกสอน รวมทั้งควรให้มีหลักสูตรการอบรมด้าน IT ให้กับผู้ฝึกสอน

2. ภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนเป็นส่วนสำคัญ สมาคมกรีฑาฯ ต้องจัดโปรแกรมอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างสม่ำเสมอไม่น้อยกว่า 3 เดือนต่อครั้ง

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มนักกีฬา

1. มีหลักสูตรหรือมีกิจกรรมเพิ่มทักษะการใช้ภาษาสากลแก่นักกีฬาและมีหลักสูตรหรือมีกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้นักกีฬา การรักและศรัทธาต่อองค์กรไม่ทำให้องค์เสียหาย

2. จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา การบาดเจ็บทางการกีฬา โภชนาการการกีฬา

3. เรื่องของการพัฒนาสมาคม ได้มีการดำเนินพัฒนา เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยนักกีฬาที่เข้ามานั้น ให้รุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ความสำเร็จในด้านการศึกษาและด้านการเล่นกีฬามาช่วยอธิบายและถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรงให้กับรุ่นน้องหรือแนะแนวการ ศึกษาต่อและการเล่นกีฬาให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

4. ภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอนเป็นส่วนสำคัญ ต้องจัดโปรแกรมอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างสม่ำเสมอไม่น้อยกว่า 3 เดือนต่อครั้ง

ภาพประกอบ 7 รูปแบบที่นำเสนอด้านการฝึกอบรมและพัฒนา#

#

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้บริหาร

ส่งเสริมให้มีรูปแบบให้ความสำคัญในส่วนของการ ลดความตึงเครียดจากงาน เช่น จัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ ควรจัดตามโรงแรมหรือสถานที่ที่สะดวกเหมาะสมกับการผ่อนคลายและสำหรับงานเลี้ยงที่มีควรความเป็นกันเอง

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้ฝึกสอน

1. การักษาพยาบาลและเงินกองทุนควรจะมีรูปแบบสำหรับการเบิกจ่ายให้กับผู้ฝึกสอนที่ไม่เข้าร่วมโครงการซีเกมส์ เอเซียนเกมส์และให้กับผู้ที่เสร็จสิ้นภารกิจจากโครงการในการเบิก

2. รูปแบบที่ควรจะมีในด้านความตึงเครียด ลดความขัดแย้ง เช่น จัดกิจกรรม พบปะสังสรรค์นักกีฬาทีมชาติทุกรุ่นเพื่อให้เกิดความสามัคคี

3. ส่งเสริมจัดการด้านสุขภาพเพิ่มเติมในเรื่องของการประกันชีวิต/สุขภาพให้ตลอดทั้งปี

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มนักกีฬา

1. ในเรื่องของความปลอดภัย ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมโดยครั้งแรกมีการเซ็นสัญญารับ ทราบข้อกำหนดต่างๆ

2. ส่งเสริมจัดการด้านสุขภาพเพิ่มเติมในเรื่องของการประกันชีวิ การให้ความรู้เรื่องสุขภาพตลอดทั้งปี

ภาพประกอบ 8 รูปแบบที่นำเสนอด้านความปลอดภัยและสุขภาพ#

#

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้บริหาร

1. จัดการรูปแบบการประเมินผล ปีละ 6 ครั้ง หรือ 2 ปีครั้ง เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานของผู้บริหาร รวมทั้ง

2. นำแบบประเมินผล แบบวัดสมรรถนะมาใช้ให้เป็นระบบอย่างเป็นทางการ

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้ฝึกสอน

1. ประเมินผลจากแผนปฏิบัติการฝึกซ้อมของนักกีฬา เนื่องจากสามารถสะท้อนกลับแผนการฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอนได้ด้วย

2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการช่วยในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานภายนอก

3. ผู้ฝึกสอนควรมีรูปแบบการประเมินผลแบบวัดสมรรถนะอย่างจริงจังขึ้นมา

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มนักกีฬา

1. ประเมินจากเหรียญรางวัลที่ได้จากการแข่งขัน สถิติที่นักกีฬาทำได้ในแต่รายการ/แต่ละปี อีกทั้งพิจารณาว่านักกีฬามีการพัฒนาเท่าเทียมคู่แข่งมากน้อยเพียงใด

2. มีกำหนดเกณฑ์มาตราฐานในการแบ่งเกรดนักกีฬาในการให้เงินรายเดือนของนักกีฬาแต่ละเกรดให้ไม่เท่ากัน

ภาพประกอบ 9 รูปแบบที่นำเสนอด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน#

7. การพ้นจากงานของพนักงาน

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้บริหาร

1. การกำหนดหลักเกณฑ์การพันสภาพมีรูปแบบการดำเนินตามกฎเกณฑ์ วาระการทำงานจะดำรงตำแหน่งได้ครั้งละ 2 ปี หลังจากนั้นก็ถือว่าพ้นจากการเป็นผู้บริหารขอ สมาคมกรีฑาฯ

2. กรรมการที่ประสงค์จะลาออกจากตำแหน่งให้ยื่นใบลาออกเป็นลายลักษณ์อักษรต่อคณะกรรมการและให้พ้นจากตำแหน่ง

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มผู้ฝึกสอน

1. การกำหนดหลักเกณฑ์การพันสภาพที่เป็นลายลักษณะอักษรที่ชัดเจนจะต้องมีระเบียบมีการประกาศออกมาใช้ให้ทราบเมื่อมีความทางผิดวินัย และในกรณีที่ผู้ฝึกสอนไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การจัดทำระบบเซ็นรับทราบข้อตกลง ข้อระเบียบของสมาคมกรีฑาฯเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อตกลงของระเบียบโดยต้องมีรูปถ่ายสำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน

3. การจัดทำแฟ้มสำหรับผลงานของการแข่งขัน และแฟ้มส่วนตัวของแต่ละบุคคล

รูปแบบในการพัฒนากลุ่มนักกีฬา

1. การให้พันสภาพจากการเป็นนักกีฬา จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะกรรมการ

2. มีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรออกไปให้ทราบเมื่อมีความทางผิดวินัย และในกรณีที่นักกีฬาไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดทำระบบเซ็นรับทราบข้อตกลงข้อระเบียบของสมาคมกรีฑาฯเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อตกลงของระเบียบโดยต้องมีรูปถ่าย สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน

ภาพประกอบ 10 รูปแบบที่นำเสนอด้านการพ้นจากงานของพนักงาน#

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯตามแนวคิดการบริหารจัดการของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF)เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในผู้บริหารของสมาคมกรีฑาฯ ในพระบรมราชูปถัมภ์ และใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group)เพื่อค้นหาและจัดทำรายละเอียดการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ และทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร ข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยวิธี Content Analysis สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษามีประเด็นดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ ได้พบว่า สมาคมกรีฑาฯทางด้าน โครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดทำกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมทั่วไปโครงสร้างที่ผ่านมาสมาคมกรีฑาฯ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนหนึ่งคือ การบริหารจัดการ การสร้างทีม การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างปัจจุบันของสมาคมกรีฑาฯ มีความชัดเจนออกมาเป็นลายลักษณะอักษร มีการทำหน้าที่ตามโครงสร้าง แบบแผน และตามบทบาทที่กำหนดไว้ ปัจจุบันการทำงานของสมาคมกรีฑาฯมีความหลากหลาย ผู้บริหารมีสองส่วน ส่วนหนึ่งเพื่อบริหารระดับบน การบริหารจัดการเบื้องต้น แต่กรรมการส่วนใหญ่ไม่ได้มีการทำหน้าที่ทุกตำแหน่งที่วางไว้ เพราะกรรมการส่วนใหญ่มีงานประจำ ที่มาช่วยบริหารแบบอาสาสมัครดังนั้นการสมาคมได้หาแนวทางในการแก้ไขโดยมีการจัดสรร กรรมชุดย่อยขึ้นมาช่วยในการบริหารงานแทน

ด้านยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ สมาคมกรีฑาฯ เมื่อก่อนไม่มีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์พึ่งมาดำเนินการจัดทำเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ได้มีการทำจัดออกมาเป็นลายลักษณะอักษรที่ชัดเจน ปัจจุบันมีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ แต่ทางสมาคมกรีฑาฯไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานทุกแผน เพราะประสบปัญหาและอุปสรรคเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอจึงไม่สามารถดำเนินตามขั้นตอนทุกแผนงานได้

ปัญหา อุปสรรค พบว่า สมาคมกรีฑาฯยังขาดความมั่นคงทางด้านการเงิน บุคลากร อุปกรณ์สิ่งของต่างๆ เนื่องจากว่าสมาคมกรีฑาฯยังไม่มีรายได้เป็นของตนเอง ดังนั้นสมาคมกรีฑาฯยังดำเนินงานอยู่ได้เพราะ ได้รับการสนับสนุน ภาคเอกชน และจากบริษัทต่างๆ ทำให้สมาคมกรีฑาฯยังดูแลและบริหารจัดการได้

2. กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯประกอบด้วยกัน 7 ขั้นตอน ปรากฏดังนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการพิจารณาจากเอกสารเรื่องของการวางแผน โดยพบว่า สมาคมกรีฑาฯไม่มีเอกสารที่ระบุออกมาอย่างชัดเจน ในการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะแฝงอยู่ร่วมในแผนยุทธศาสตร์เป็นประเด็นที่บรรจุไว้ในกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ของสมาคมกรีฑาฯ

ทางด้านการวิเคราะห์งาน ตรงนี้ยังไม่มีการวิเคราะห์งานออก มาเป็นลายลักษณะอักษร คำพรรณาลักษณะงานส่วนนี้ได้มีของผู้บริหารการกำหนดบทบาทหน้าที่ออกมา แต่ยังไม่มีการนำมาใช้เป็นรูป แบบที่ชัดเจนทุกหน้าที่ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ วางแผนตามภาระหน้าที่ของ สมาคมกรีฑาฯมองดูว่าแต่ละภาระหน้าที่ต้องการบุคลากรที่จะมาทำงานมีความเหมาะสมเพื่อให้ตรง กับตำแหน่งโดยทางสมาคมกรีฑาฯ วางแผนการรับบุคลากรดูจากแผนภูมิใหญ่ลงมา

ผู้ฝึกสอน กำหนดบทบาทหน้าที่ยัง ไม่ได้มีรูปแบบที่ชัดเจนการ ตามความคิดเห็นที่ได้ สิ่งสำคัญ คือ การปฏิบัติงานควรมีลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนหากไม่มีลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนผู้ฝึกสอนสั่งการนักกีฬาจะ ไม่ปฏิบัติตามการวางแผนกำลังคนและการหาคนทดแทนปัจจุบันมีจำนวนกำลังคนยังไม่เพียงพอ

นักกีฬา กำหนดบทบาทหน้าที่ยังไม่ได้มี การกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนและ เป็นลายลักษณ์อักษร การวางแผนกำลังคนของนักกีฬา ใน ปัจจุบันสมาคมกรีฑาฯใช้ทีมงาน ผู้ฝึกสอนทั้งประเภทลู่และ ประเภทลานใน การออกไปสำรวจนักกีฬาจากรายการแข่งขันกีฬาต่างๆโดยมีเกณฑ์พื้นฐานในการพิจารณาคือ พื้นฐานครอบครัวต้องให้การสนับสนุนที่สามารถพัฒนาเพื่อทดแทนรุ่นพี่ที่จะปลดระวางในอนาคตได้

ส่วนการกำหนดคุณสมบัติในแต่ละกลุ่มสำคัญของผู้บริหารประกอบด้วย กลุ่มผู้ที่เคยเป็นอดีตนักกีฬาทีมชาติกลุ่มผู้มีอำนาจบารมีกลุ่มผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor)

กำหนดคุณสมบัติผู้ฝึกสอนต้องเป็นอดีตทีมชาติที่มีความรู้ ความเข้าใจในการสร้างนักกีฬา มีใจรักในงานที่รับผิดชอบ

การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของนักกีฬาที่พบเจอคุณสมบัติของนักกีฬา ผู้ฝึกสอนจะเป็นผู้กำหนดเพื่อให้ได้ มาตามข้อจำกัดของนักกีฬาที่มี ความเหมาะสมและความสามารถ เฉพาะด้านของกรีฑาประเภทนั้นๆ

สรุป จากภาพรวมทั้งหมดในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์งานออกมาใช้อย่างชัดเจน เช่น เรื่องของกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับตัวบุคคลนั้นๆซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานจนสำเร็จผลลงได้ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งด้านการกำหนดคุณสมบัติแต่สมาคมกรีฑาฯ ต้องมีการดำเนินงาน คือการบังคับให้ใช้อย่างจริงจังและประกาศออกมาอย่างเป็นทางการ การวางแผนกำลังคนของผู้บริหารควรทำความรู้จักมองหาคนรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารที่สามารถสานต่อการทำงานได้ เข้ามาทดแทนผู้บริหารที่หมดวาระ

การกำหนดบทบาทผู้ฝึกสอนยังไม่มีการประกาศออกมาใช้อย่างเป็นทางการ ดังนั้น สมาคมกรีฑาฯควรมีการกำหนดบทบาทให้ชัดเจน หน้าที่ต้องปฏิบัติของผู้ฝึกสอนคือ วางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีในการฝึกซ้อม การเก็บตัว เพื่อเตรียมความพร้อมแก่นักกีฬากรีฑาประเภท ต่างๆ คิดค้นวิธีการ รวมทั้งการนำวิทยาศาสตร์การกีฬา และเทคโนโลยีทางการกีฬามาใช้ในการ สร้างและพัฒนากีฬาอย่างต่อเนื่องการกำหนดคุณสมบัติของผู้ ฝึกสอนมีมีอย่างชัดเจนแต่สิ่งที่ สมาคมกรีฑาฯอย่างได้ และให้เกิดขึ้นจริง เช่นผู้ฝึกสอนต่างประเทศที่จะมา ร่วมงานกับสมาคม กรีฑาฯที่มี ประสบการณ์และเชียวชาญ เฉพาะทางจริงๆบวกกับมีการสร้างผลงานมาอย่าง เหมาะสมการวางแผนกำลังคนของผู้ฝึกสอนปัจจุบันยังไม่มีความเหมาะสม ดังนั้นมีนโยบายที่จะมอง หาผู้ฝึกสอน โดยการสร้างเครือข่ายกับผู้ฝึกสอนต่างจังหวัดและอดีตนักกรีฑาทีม

การกำหนดบทบาทหน้าที่นักกีฬา ต้องถือปฏิบัติ คือ ต้องมีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา กับตารางการฝึกซ้อมอย่างเคร่งครัด และพร้อมที่จะรับแนวคิด ทักษะวิธีการฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอน มี การกำหนดเป้าหมายให้นักกีฬาที่ประสบความสำเร็จระดับนานาชาติ ต้องกำหนดคุณสมบัติของ นักกีฬาเรื่องของโครงสร้างสรีระร่างกาย ต้องมีความเหมาะสมกับกีฬาประเภทนั้นเพื่อจะง่ายในการ พัฒนากีฬาต่อไปการวางแผนกำลังคนของนักกีฬามีรูปแบบการทำงานกันอย่างชัดเจน แต่สิ่งที่ต้อง ทำคือ การบังคับใช้ให้อย่างจริงจัง

2.2 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) เป็นการสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External Dimension) และบุคลากรภายใน (Internal Dimension) รวมถึงการสรรหาแบบบูรณาการ (Intergrative Dimension) สามารถสรุปจาก แหล่งข้อมูล 3 เส้า ได้ดังนี้

การสรรหาและคัดเลือกจากเอกสารพบว่าผู้บริหารจะมาจากการประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี เลือกโดยสมาชิกสโมสร คัดเลือก 2 ปี ครั้ง ในส่วนการสรรหาและคัดเลือกนักกีฬามีการ จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน การคัดเลือกนักกีฬาทีมชาติ(กีฬาที่ใช้ สถิติ)ของนักกีฬามาใช้คัดเลือก และมี คำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการคัดเลือกตัวนักกีฬาทีมชาติ สมาคมกรีฑาฯ ได้มีคำสั่ง แต่งตั้ง คณะกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ในการออกไปสำรวจคัดเลือก นักกีฬา ภายนอกองค์กรภายในการสรรหาคัดเลือก

ผู้ฝึกสอนจะมาจากหัวหน้าผู้ฝึกสอนเป็นคนสรรหาคัดเลือกโดยส่วนมากเป็นอดีต นักกีฬาทีมชาติที่ผ่านการมีประสบการณ์ และจะมีการขึ้นทะเบียนบุคลากรกีฬา ผู้ฝึกสอนและ นักกีฬากับการกีฬาแห่งประเทศไทย

จากการสนทนากลุ่มพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการสรรหาจากภายนอกตามเกณฑ์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทย หรือตาม พรบ. กีฬาที่ได้กำหนดคุณลักษณะไว้ บุคคลที่จะเป็นผู้บริหาร สมาคมกรีฑาฯ และผู้บริหารคณะกรรมการบริหารจะได้มาโดยการเลือกของสมาชิกสโมสรจะมีการ เลือกตั้งทุก 2 ปี

กลุ่มผู้ฝึกสอนรูปแบบการคัดเลือกและสรรหากลุ่ม ผู้ฝึกสอนใช้การสรรหาจากภายในและภายนอก มีหลักเกณฑ์ ที่ควรจะเป็น คือ ผ่านการเป็นทีนักกีฬาทีมชาติ มีประสบการณ์ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผ่านการอบรมตามระดับที่สมาคมกรีฑาฯกำหนดไว้

กลุ่มนักกีฬาด้านการสรรหาและคัดเลือก สำหรับกลุ่มนักกีฬา ใช้กระบวนการสรรหาจากภายในและภายนอกองค์กรใช้ดุลยพินิจของผู้ฝึกสอนในการมองนักกีฬาที่มีความสามารถที่จะมาฝึกซ้อมได้ ทางผู้ฝึกสอนจะดูเกณฑ์เรื่องอายุ และโครงสร้างร่างกาย เป็นปัจจัยสำคัญ ในการพัฒนานักกีฬา สมาคมกรีฑาฯมีทีมงานออกไปสำรวจ นักกีฬาต่างจังหวัด ในการคัดเลือกนักกีฬาต้องมีโครงสร้างสรีระดี

สรุป จากภาพรวมในการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารจากภายนอกรูปแบบมีอยู่แล้ว การดำเนินงานสิ่งที่ต้องปฏิบัติ คือ การบังคับใช้อย่างจริงจังส่วนภายใน การสรรหาและคัดเลือกใช้กระบวนการชักจูง พูดคุยติดต่อกันไว้ก่อนล่วง หน้าในการให้มาปฏิบัติงาน ผู้ฝึกสอนการสรรหาและคัดเลือกสมาคมมีรูปแบบและหลักเกณฑ์อย่างชัดเจน แต่สิ่งที่ต้องทำ คือ การบังคับใช้และสิ่งที่สำคัญที่ในตัวผู้ฝึก สอนต้องมีในการสรรหาและคัดเลือกมา คือ ต้องมีจิตใจสาธารณะ ทำงานเพื่อส่วนร่วม เสียสละร่วมทั้งต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการสรรหาคัดเลือกผู้สอนออกมาประกาศใช้ อย่างเป็นทางการ นักกีฬา การสรรหาและคัดเลือกมีรูปแบบอย่างชัดเจนแต่สิ่งที่อยากให้เพิ่มเติมในการใช้อย่างเป็นทางการ คือ ควรมีการประกาศเกณฑ์การคัดเลือกนักกีฬาล่วงหน้าพร้อมปฏิทินการคัดเลือกตัวนักกีฬา ให้กับสมาชิก ชมรม สโมสร สถาบันการศึกษาและนักกีฬา ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน ก่อนวันคัดเลือก

2.3 การธำรง รักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) จากเอกสารที่พบ ด้านแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจ พบว่า สมาคมกรีฑาฯมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ในการทำลายสถิติทั้งในและต่างประเทศ ในประเทศทำลายสถิติจะได้รับโบนัส 5,000 บาทของแต่ละประเภท ต่างประเทศ 10,000 บาทและร่วมทั้งผู้ฝึกสอนจะมีโบนัสให้แต่ละรายการแข่งขันที่มีเงินรางวัลเข้ามา สมาคมกรีฑาฯจะมีการจัดสวัสดิการอำนวย ความสะดวกในการเดินทางไปเรียนหนังสือจะมีบริการรถรับ-ส่ง และเมื่อมีการเดินทางไปแข่งขันจะมีการทำหนังสือถึงสถาบันศึกษาเพื่อความอนุเคราะห์ขอเวลาเรียนหนังสือแก่นักกีฬาส่วนของผู้บริหารเอกสารไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

จากการสนทนากลุ่ม ผู้บริหารจะเป็นแบบอาสาสมัครไม่มีค่าตอบจะจ่ายเฉพาะในส่วนของการเดินทางมาปฏิบัติงานเท่านั้น

ผู้ฝึกสอนในส่วนค่าตอบแทน เงินเดือน ผู้ฝึกสอนโดยการกีฬาแห่งประเทศไทย มีระเบียบกำหนดไว้อยู่แล้วในส่วนของโบนัสหากได้เงินรางวัลจะโอนกลับไปให้ภูมิภาคด้วยส่วนหนึ่งและบางส่วนให้ผู้ฝึกสอนส่วนกลางเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นค่ารักษาพยาบาลถ้าเป็นข้าราชการมีอยู่แล้ว ส่วนที่เบิกไม่ได้จากต้นสังกัดทางสมาคมกรีฑาฯจะออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด

นักกีฬา ในส่วนค่าตอบแทนเงินเดือนของนักกีฬาจะคล้ายกันมาผู้ฝึกสอนโดยการกีฬาแห่งประเทศไทย มีระเบียบกำหนดไว้อยู่แล้ว ค่ารักษาพยาบาลก็จะใช้เกณฑ์เดียวกับผู้ฝึกสอน และ ด้านแรงจูงใจหากมีการแข่งขัน สมาคมกรีฑาฯจะมีโบนัสให้ทุกครั้ง รวมถึงการทำลายสถิติ หากนักกีฬาอยู่หน่วยงานราชการทาง สมาคมกรีฑาฯจะทำหนังสือเพื่อขอความดีความชอบกลับไปที่หน่วยงานนั้นหรือขอเลื่อนชั้นยศให้กับนักกีฬาคนนั้นเพื่อจะได้ผลักดันความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของนักกีฬาการเห็นคุณค่าในตนเอง คือการส่งนักกีฬาไปฝึกซ้อมต่างประเทศ โดยเลือกนักกีฬาที่มีความหวัง และสามารถเล่นได้ในระยะที่ยาวนาน เพื่อให้นักกีฬามีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่ฝึกซ้อม มองเห็นว่าตัวนักกีฬาเองมีคุณค่า

สรุป จากภาพรวมบุคลากรของสมาคมกรีฑาฯทั้งสามกลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารรูปแบบมีอย่างชัดเจนแล้วแต่สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นให้ผู้บริหารมีด้านแรงจูงใจในการมาทำงานมากขึ้นและรักในตัวองค์กรนี้มากขึ้น คือ มีการกิจกรรมให้ผู้บริหารได้พบพูดคุยในการทำงานกับ สมาคมกรีฑาฯอย่างน้อยเดือนละ ครั้งมีการอำนวยความสะดวกในการเดินทางมีรถ รับ-ส่ง

ผู้ฝึกสอนมีรูปแบบอยู่แล้ว ต้องบังคับใช้จริงจังแต่สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นและยึดถือปฏิบัติ คือในเรื่องค่าตอบแทนนั้นควรจะได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น เนื่องจากในการทำงานจริงๆ นั้นผู้ฝึกสอนได้ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ ในการทำงานและถือเป็น ขวัญกำลังใจใน การทำงานต่อไป สำหรับการพิจารณาค่าตอบแทนนั้นพิจารณาจากการเขียนรายงานการพัฒนานักกีฬา และจะมีการเขียนพันธกิจหรือ หน้าที่ที่ชัดเจนและมีการเซ็นรับ รองจากผู้บริหาร โดยมีการระบุสิ่งที่จะสอนที่ชัดเจน เพื่อความเป็นระบบ ดังนั้นเมื่อนำมาชี้แจงเป็น รายงานเอกสารจะเห็นได้ว่านักกีฬาหรือผู้ฝึกสอนได้พัฒนาตน

นักกีฬาเงินเดือนค่าตอบแทนจะเป็นรูปแบบที่ใช้จะเหมือนกันกับผู้ฝึกสอน ด้านแรงจูงใจหากมีการแข่งขัน ควรติดประกาศระเบียบการ ได้รับโบนัสไว้ อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจสมาคมกรีฑาฯควรจะมี นโยบายด้านการศึกษาออกมาอย่างอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรถือ ว่าเป็นอันดับหนึ่งต้องการให้นักกีฬามี การศึกษาที่สูงสุด และดีที่สุดส่วนรูปแบบอื่นๆที่มีระบบมาตรฐานอยู่แล้วควรมีการบังคับใช้อย่างจริงจัง

2.4 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) จากเอกสารที่พบเจอในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา สมาคมกรีฑาฯ ได้มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า ส่วนใหญ่ยังไม่เป็นตามเป้าหมายและบางรายการยังไม่ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน เนื่องจากปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการฝึกอบรม การพัฒนาสมาคมกรีฑาฯได้มี การดำเนินพัฒนา เช่นระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) คำว่าพัฒนามีหลายประเด็น แต่ที่ทางสมาคมกรีฑาฯใช้ (Coaching) เป็นส่วนมาก

จากการสนทนากลุ่มของผู้บริหารสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา สมาคมกรีฑาฯยังไม่มีโครงการในการฝึกอบรมแต่ได้ปฏิบัติตามแบบแผนของการกีฬาแห่งประเทศ การ

พัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีต้องมีบุคลิกดี มีภาวะความเป็นผู้นำสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง ไกลต้องมีความรู้พื้นในเรื่องการบริหารจัดการ ต้องมี IQ EQ มี MQ(การจัดการ)และสมาคมกรีฑาฯได้ส่งไปพัฒนาอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของ IAAF ที่จากาตาร์

ผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องเข้าอบรมเนื่องจากเป็นพื้นฐานในการผ่านระดับการเป็นผู้ฝึกสอนของสมาคมกรีฑาฯควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในภาษา มาร่วมบรรยายพร้อมกับวิทยากรที่รับเชิญจากต่างประเทศ เพื่อจะได้เข้าใจภาษาอย่างถูกต้อง ในเชิงพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ผู้ฝึกสอนได้ส่งไปพัฒนาเฉพาะทางของผู้ฝึกสอนและอีกกลุ่มหนึ่งสามารถอบรมเพื่อเป็นวิทยากร

อย่างไรก็ดีหากผู้ฝึกสอนต้องการไปฝึกสอนที่ต่างประเทศก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลและมีผลงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และมีหลักสูตรผู้ฝึกสอนนานาชาติ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถจากอดีตแบ่งเป็น 3ระดับต่อมาได้เปลี่ยนเป็น 5 ระดับควรจัดการอบรมในระดับนานาชาติกับการกีฬาแห่งประเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อนำความรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้ฝึกสอน มีแนวทางการสร้างผู้ฝึกสอนที่ดี ต้องเริ่มจากการสร้างผู้ฝึกสอนให้มี มาตรฐานเดียวกันโดยวิธีการเลือกบุคลากรที่ดีเข้ามาทำงาน

นักกีฬา การฝึกอบรมและพัฒนาของนักกีฬาสมาคมกรีฑาฯควรจัดการอบรมให้นักกีฬามีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการการกีฬา เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง ส่วนในด้านการพัฒนานักกีฬา ควรจัดให้มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพนักกีฬา อีกทั้งสมาคมกรีฑาฯควรมีโครงการจัดการแข่งขันจากนักกีฬาตั้งรุ่นยุวชน เยาวชน (รุ่นเล็ก) อย่างต่อเนื่อง

สำหรับเรื่องภาวะผู้นำสำหรับนักกีฬา ต้องเริ่มต้นจากการเป็นนักกีฬาที่ดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ ประพฤติปฏิบัติตัวที่ดีเป็นแบบอย่างให้กับรุ่นน้องต่อๆ ไป

สรุป จากภาพรวมการฝึกอบรมและการพัฒนาของสมาคมกรีฑาฯผู้บริหารยังไม่มีแบบแผนของสมาคมกรีฑาฯดังนั้นทางสมาคมกรีฑาฯควรมีแบบแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนและจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณในการ ฝึกอบรมขึ้นมาด้วยเพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนที่สำคัญสมาคมกรีฑาฯต้องจัดโปรแกรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้ที่มาใช้กับผู้บริหารอย่างน้อย 6 เดือนครั้งเพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากร

ผู้ฝึกสอนการฝึกอบรมและพัฒนาสมาคมกรีฑาฯควรมีแผนการ อบรมโดยมีการระบุเป็นรายเดือน และควรเพิ่มการอบรมให้ มากกว่านี้อีกทั้ง ควรแก้ไขปัญหาเรื่องงบประมาณให้เพิ่มขึ้นกว่าเดิมสมาคมควรมีหรือจัดหลักสูตร การอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้กับผู้ฝึก สอนร่วมทั้งควรให้มีหลักสูตรการอบรมด้าน IT ให้กับผู้ฝึกสอนภาวะผู้นำของผู้ฝึกสอน

ควรมีการสร้างโครงการพัฒนา ให้ดีขึ้นโดยมีเทคนิคการสร้าง ภาวะผู้นำ เช่น พูดแล้วให้รับฟัง สั่งแล้วปฏิบัติตาม การมอบหมายงานตามความ เหมาะสม

นักกีฬา การฝึกอบและพัฒนามีรูปแบบที่ชัดเจนออกมาอยู่แล้วแต่ควรนำไปปฏิบัติใช้อย่าง จริงจังและรูปแบบที่อยากให้เกิดขึ้นและนำไปใช้เพิ่มเติม คือ มีหลักสูตรหรือมีกิจกรรมเพิ่ม ทักษะการใช้ภาษาสากลแก่นักกีฬามีหลักสูตรหรือมีกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้นักกีฬาเรื่องของการพัฒนาสมาคมกรีฑาฯได้มีการดำเนินพัฒนา เช่นระบบพี่เลี้ยง (Mentoning)โดยนักกีฬาที่เข้ามานั้นให้รุ่นพี่ที่มี ประสบการณ์ความสำเร็จในด้านการศึกษาและด้านการเล่นกีฬามาช่วยอธิบายและ ถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรง ให้กับรุ่นน้องหรือแนะแนวการศึกษาต่อและการเล่นกีฬาให้ ประสบความสำเร็จในอนาคตคำว่าพัฒนามีหลายประเด็นแต่ที่ทางสมาคมกรีฑาฯใช้ (Coaching) เป็นส่วนมากดังนั้นสมาคมควรให้ความสำคัญกับระบบพัฒนาด้วยเป็น สำคัญเพราะระบบพัฒนาต่างหากที่ทำให้นักกีฬาสมบรูณ์แบบได้

ภาวะผู้นำนักกีฬา สมาคมกรีฑาฯควรมีหลักสูตรการสร้างนักกีฬาให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำและมีกิจกรรมการพัฒนาให้เป็นนักกีฬาที่ดีมีความเป็นผู้นำที่ดีร่วมทั้งการเป็นผู้ตามที่ถูกต้องของสมาคมกรีฑาฯ

2.5 ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) จากเนื้อหาเอกสารในส่วนของนักกีฬาการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลนักกีฬาท่านใดที่ไม่สามารถเบิกจ่ายทางต้นสังกัดในการทำงานได้ทางสมาคมกรีฑาฯจะทำการตั้งเบิกกับการกีฬาแห่งประเทศไทย

ผู้ฝึกสอนจะมีการจัดตั้งกองทุนไว้สำหรับเบิกจ่ายให้กับผู้ฝึกสอนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการและกองทุนนี้จะใช้เมื่อหมดจากโครงการเพราะทางสมาคมกรีฑาฯตั้งเบิกกับหน่วยงาน กกท. ได้แค่ 8 เดือน หลังจากนั้น 4 เดือนที่เหลือจะมาต้องใช้เงินกองทุนทดแทนเพื่อเป็นเรื่องของการเยียวยาจิตใจในการเบิกจ่ายจะใช้ใบเสร็จเพื่อเป็นหลักฐาน

ผู้บริหารจะเป็นการช่วยเหลือเกี่ยวกับเมื่อการทำบุญ เนื่อง ในโอกาสต่างๆ แต่จะเป็นในลักษณะรูปแบบการรูปถ่าย เช่น พวงรีด เงินทำบุญใส่ซอง

การสนทนากลุ่มผู้บริหารในส่วนขอการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพสมาคมกรีฑาฯยังไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบ

ผู้สอนและนักกีฬาด้านความปลอดภัยและสุขภาพโดยเฉพาะในเรื่องการดูแลด้านจิตใจ ของนักกีฬา สมาคมกรีฑาฯ มีแนวทางลดความตึงเครียดหรือลดความขัด แย้งตามแผนการดังนี้จัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันขึ้นมา หรือเป็นกิจกรรมละลายพฤติกรรม เช่น กิจกรรมเที่ยวนอกสถานที่ การไปทำบุญร่วมกัน การร่วมสร้างโครงการกิจกรรมที่เกี่ยวกับอาสาสมัครเพื่อ การกุศลเป็นต้น ซึ่งกิจกรรม เหล่านี้ ถือว่าเป็นจุดเล็กๆ สุดท้ายส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของสมาคมกรีฑาฯซึ่งเป็นองค์กรตัว แทนของประเทศชาติต่อไป.เมื่อเกิดความตึงเครียดเหตุผล หลักๆคือเป็น ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬาโดยจะให้หัวหน้าผู้ฝึกสอนเข้าไปไกล่เกลี่ยให้

สรุป จากภาพรวมด้านความปลอดภัยและสุขภาพผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯ ควรมีรูปแบบให้ความสำคัญในส่วนของการลดความตึงเครียดจากงาน เช่นงานเลี้ยงสมาคมกรีฑาฯ ที่มีการเลี้ยงรับรองทีมผู้บริหารควร จัดตามโรงแรมหรือสถานที่สะดวกเหมาะสมกับการผ่อนคลายและสำหรับงานเลี้ยงที่มีควรความเป็นกันเอง

ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ความปลอดภัยและสุขภาพการักษาพยาบาลและเงินกองทุนจะมีรูปแบบที่ชัดเจนแต่ต้องมีการบังคับใช้อย่างจริงจังรูปแบบที่ควรจะมีในด้านความตึง เครียด ลดความขัดแย้ง เช่นจัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่มให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความสามัคคี โดยช่วงเวลาที่จะทำกิจกรรมควรเป็นช่วงพักฤดูกาลแข่งขัน เช่น หลังการแข่งเอเชี่ยนเกมส์ ซีเกมส์ ซึ่งทุกคนจะต้องไปทำกิจกรรมร่วม กัน ห้ามขาด ห้ามลา เป็นอันขาดที่จะทำให้เกิดความสามัคคีใน สมาคมกรีฑาฯได้เป็นอย่างดีในเรื่องของความปลอดภัยต้องมีการสังเกต พฤติกรรมโดยครั้งแรกมีการเซ็นสัญญารับทราบข้อกำหนดต่างๆ และต้องปลูกฝังรุ่นพี่ให้ทำเป็นตัว อย่างรุ่นน้อง ให้รู้จักใช้ รู้จักประหยัด ในทุกๆเรื่องและให้คอยสอดส่อง ความประพฤติ สมาคมควรจัดด้านสุขภาพเพิ่มเติมในเรื่องของการประกันชีวิต/สุขภาพ

2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) จากเนื้อหาเอกสารการประเมินตนเองของนักกีฬาและผู้ฝึกสอนจากการ ได้เหรียญรางวัลเกณฑ์เป้าหมายที่วางไว้ระดับและผลงานนักกีฬาที่สร้างสถิติใหม่ 5 รายการ

ระบบการบริหาร การจัดหางบประมานเพิ่มเติมจากที่การกีฬาแห่งประเทศไทยสนับสนุนได้เกิน 50 % ขึ้นไปมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการบริหารงานด้านผู้ฝึกสอนที่ผ่านการอบรมจากองค์กรกีฬาควรมีหรือใช้หลักสูตรอบรมผู้ฝึกสอนระดับสูงให้กับ สโมสรสมาชิกหรือระดับภูมิภาคระบบการจัดการแข่งขัน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการเฉพาะด้าน/บุคลากรมีความสับสนในภารกิจที่ได้รับมอบหมายรายบุคคลของที่เห็นชัดเจนจะ เป็นในกลุ่มของนักกีฬา และผู้ฝึกสอนส่วนรูปแบบการประเมินยังไม่ได้ใช้การวัดแบบสมรรถนะที่ชัดเจน

จากการสนทนากลุ่มของการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร ประเมินจากความเอาใจใส่ การดูแลผู้ฝึกสอนดูแลนักกีฬาดีมากน้อยเพียงใด สิ้นเดือนพนักงานได้รับเงินเดือนตรงตามเวลา และปัจจุบันการประเมินผลฝ่ายบริหาร ต้องประเมินตามแผนงานได้ไม่ที่เขียนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ทำตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ไม่ จากการกีฬาแห่งประเทศไทยมีการตั้งการเบิกจ่ายเกิดความล่าช้าไม่ และมีความสามารถในการติดต่อกับองค์กรภายนอก ในการจัดสรรงบประมาณมาให้

กลุ่มผู้ฝึกสอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ฝึกสอนจะใช้วิธีการประเมินจากผลงานที่ผู้ฝึกสอนดูแลนักกีฬาแต่ละกลุ่ม สำหรับผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ฝึกสอน ในที่นี้จะเป็นผู้บริหาร เป็นผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากปัจจัย ต่อไปนี้

1. เป้าหมายที่วางไว้ให้กับผู้ฝึกสอนหรือดูจากผลงานนักกีฬาเป็นหลัก

2. ประเมินผลจากแผนปฏิบัติการฝึกซ้อมของ นักกีฬา เนื่องจากสามารถสะท้อนกลับแผนการ ฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอนได้ด้วย

3. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการช่วยในการ พิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานนักกีฬา กลุ่มนักกีฬา การประเมินผลสำหรับนักกีฬาจะขึ้นอยู่กับการมุ่งมั่นตั้งใจฝึกซ้อมของนักกีฬาและผลจากการแข่งขันจากเหรียญ รางวัล สถิติ ที่ได้ในแต่ละปี อีกทั้งพิจารณาว่านักกีฬามีการ พัฒนาเท่าเทียมคู่แข่งมากน้อยเพียงใด

สรุป จากภาพรวมในส่วนของผู้บริหารจะมีการประเมินผลแบบภาพรวมองค์กรในการทำงานทุกด้านที่ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องผู้บริหารจะมีรูปแบบที่ชัดเจนอยู่แล้วแต่ต้องมีการบังคับใช้ให้จริงจังและควรมีรูปแบบการประเมินผล ปีละ2 ครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานของผู้บริหาร รวมทั้งควรนำแบบประเมินผลแบบวัดสมรรถนะมาใช้ให้เป็นระบบอย่างเป็นทางการ

ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาจะมีรูปแบบการประเมินตนเองเป็นหลัก เกณฑ์ที่ชัดเจนออกมา แต่ควรยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังผู้ฝึกสอนและนักกีฬาควรมีรูปแบบการประเมินผลแบบวัดสมรรถนะอย่างจริงจังขึ้นมา

2.7 การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of the Employee) จากเอกสารที่พบว่า การพ้นสภาพของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา จะมีคณะกรรมชุดฝ่ายวินัยและการปกครองจะมีการแต่งตั้งจากผู้บริหารมีชื่อและคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็น ทางการ ประกอบด้วย 7-8 ท่าน หน้าที่ ควบคุมกำกับให้บุคลากรได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ถ้ามีความผิดครั้งแรกจะมีการเรียกไปตักเตือนและหลังจากนั้นจะมีการทำโทษทัณฑ์บน สุดท้ายจะมีการเชิญออกส่วนคณะกรรมการสมาคมกรีฑาฯ พ้นจากตำแหน่งเมื่อลาออกเองโดยสมัครใจ ออกตามวาระ ที่ประชุมใหญ่ มีมติให้ออกโดยคะแนนเสียง 2 ใน 3กรรมการที่ประสงค์จะลาออกจากตำแหน่ง ให้ยื่นใบลาออกเป็นลายลักษณะอักษรต่อคณะกรรมการและให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อคณะกรรมการ สมาคมกรีฑาฯมีมติให้ออก

ส่วนผู้บริหาร ไม่พบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนของการพ้นสภาพของพนักงาน

จากการสนทนากลุ่มของผู้บริหารพบว่า การพ้นจากงานของผู้บริหารได้มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสโมสร ดังนั้นเมื่อหมดวาระการทำงานจะดำรงตำแหน่งได้ครั้งละ 2 ปี หลังจากนั้นก็ถือว่าพ้นจากการเป็นผู้บริหารของสมาคมกรีฑาฯ

ผู้ฝึกสอนนักกีฬาการพ้นสภาพของผู้ฝึกสอนและนักกีฬากรีฑาสมาคมกรีฑาฯ ได้กำหนดรูปแบบว่า

1. หากไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจะให้พ้นสภาพการเป็นบุคลากรของสมาคมกรีฑา

2. ให้พ้นสภาพจากการเป็นผู้ฝึกสอน และนักกีฬาโดยคณะกรรมการจะมีการประเมินจากผลการปฏิบัติงาน

3. มีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรออกไปให้ทราบเมื่อมีความทางผิดวินัย และในกรณีที่นักกีฬาไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. ถ้ามีความยินยอมที่ปรารถนาจะพ้นสภาพเอง โดยทั้งผู้ฝึกสอนและนักกีฬาปรารถนาจะพ้นสภาพจากสมาคมกรีฑาฯเองจะไม่มีผลใดๆ

5. ถ้าเกิดเหตุการณ์ทำผิดร้ายแรงจะตักเตือน และให้ลาออกหรือห้ามปฏิบัติหน้าที่ทั้งผู้ฝึกสอนและนักกีฬา เป็นระยะเวลา 1 ปี โดยจะมีการชี้แจงข้อตกลงเป็นรายบุคคลในกรณีที่เข้ามาปฏิบัติงานไม่พร้อมกัน

สรุป จากภาพรวมการพ้นสภาพของผู้บริหารมีรูปแบบการดำเนินกฎเกณฑ์และขั้นตอนที่มีความชัดเจน ดังนั้น การดำเนินต้องมีการบังคับใช้ให้จริงจังมากขึ้น

ฝึกสอนและนักกีฬา การพ้นสภาพจะมีระเบียบออกมาใช้อย่างชัดเจน แต่ทั้งนี้สมาคมกรีฑาฯควรมีการบังคับใช้ให้เป็นระบบและในส่วนที่อยากให้เป็นระบบ แบบแผนมากขึ้น ควรมีการเซ็นรับทราบข้อตกลงข้อระเบียบของสมาคมกรีฑาฯเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อตกลงของระเบียบโดยต้องมี รูปถ่าย สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน และต้องควรมีแฟ้มการจัดแข่งขัน แฟ้มส่วนตัวของแต่ละบุคคล

ในกรณีที่ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาลาออก (เกษียณ) ควรจะมีสิ่งตอบแทนให้บุคคลที่จะพ้นสภาพจากงาน เช่น สมาคมกรีฑาฯได้ควรมีการจัดตั้งกองทุนของ นักกีฬาทั้งอดีต เพื่อชดเชยขณะที่พ้นสภาพจากการปฏิบัติ งานร่วมกับสมาคม ซึ่งควรมีแบบแผนและกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนออกมาประกาศใช้ให้รับทราบโดยทั่วกัน

อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลตามแนวคิดการบริหารจัดการของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) ใน 7 ประเด็นดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

พบว่า สมาคมกรีฑาฯ ไม่มีการวางแผนสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนสำหรับการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร แผนสำหรับผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ซึ่งสมาคมใช้แนวทางปฏิบัติสืบทอดกันมาในลักษณะอาศัยประสบการณ์ของคณะกรรมการ ผู้บริหารสมาคมกรีฑาฯพิจารณาตามความเหมาะสมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร แม้กระทั่งผู้ฝึกสอนและนักกีฬา

ที่มีความเหมาะสมและมีคุณสมบัติ มีความรู้ มีทักษะ สมรรถนะที่เหมาะสม พร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้กับสมาคมกรีฑาฯได้ ดังนั้นสมาคมกรีฑาฯจึงไม่ได้เขียนแผนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบที่เป็นทางการ ทั้งนี้เนื่องจากสมาคมกรีฑาฯ มีข้อจำกัดหลายอย่าง อาทิเช่น สมาคมกรีฑาฯ เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากรไม่มากไม่สามารถจำแนกหน้าที่เฉพาะให้แก่บุคลากรแต่ละคนแต่ละหน้าที่ได้ อาศัยบุคลากรคนหนึ่งสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ ซึ่งจะทำให้สมาคมกรีฑาฯขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีงบประมาณจำกัด สายการบังคับบัญชาสั้น รูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นไปอย่างคล่องตัว แต่ไม่ใช่รูปแบบการบริหารอย่างเป็นทางการ ซึ่งสภาวการณ์เช่นนี้ จึงส่งผลให้สมาคมกรีฑาฯไม่มีความจำเป็นในการใช้แผนงานเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ หากพิจารณาถึงจุดแข็งของสมาคมกรีฑาฯจะทำให้พบว่า องค์กรขนาดเล็กมีความคล่องตัวสูงในการติดต่อสื่อสาร การสั่งการ การประสานงาน การปรับ ยุบ เลิก กฎ ระเบียบต่าง ๆ ได้สะดวกกว่าองค์กรขนาดใหญ่ แต่ขณะเดียวกันก็จะส่งผลในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นรูปแบบไม่เป็นทางการ ไม่สามารถคาดการณ์ในอนาคต กำหนดคุณสมบัติ กำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมให้กับสมาคมกรีฑาฯได้ ทั้งนี้หากพิจารณาในภาพรวมแล้ว สมาคมกรีฑาฯควรเริ่มจัดทำแผนเป็นระยะไม่ว่าจะระยะสั้น หรือระยะยาว ซึ่งการจัดทำแผนมีข้อดีในด้านการลดอัตราความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น การวางแผนอัตรากำลังในระยะ 5 ปี รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละปี เพื่อให้วิเคราะห์สถานการณ์ของสมาคมกรีฑาฯ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตามคุณสมบัติที่สมาคมกรีฑาฯต้องการได้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ดังที่ คาสซิโอ (สุนันทา เลาหนันท์. 2546: 86, อ้างอิงจาก Wayne, F. Casio. 1995: 142) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อจัดให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว และโนอ์; และพรีม็อกซ์ (Mondy, Noe; & Premeaux. 1999: GL-5) ได้ให้ความเห็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ นอกจากนั้น อำนวย แสงสว่าง (2544: 67) ได้อธิบายสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่าองค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของธุรกิจ และสามารถทำให้แต่ละบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรูม (Vroom.1984: 328) ได้ทำการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็กเพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน อุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สามารถแบ่งชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม กลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์กรและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์กรในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติของเพศ อายุ แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection)

พบว่า สมาคมกรีฑาฯ มีการสรรหาแบบผสมผสานระหว่างเป็นรูปแบบและไม่เป็นรูปแบบ แล้วแต่กรณี อาทิเช่น การสรรหาผู้บริหาร เป็นการสรรหาแบบไม่เป็นทางการไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ทั้งนี้โครงสร้างการบริหารของสมาคมกรีฑาฯ เป็นการสรรหาและคัดเลือกจากบุคคลภายนอกของสมาคมกรีฑาฯฯ กลุ่มเป้าหมายที่จะมาเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้มีบารมี มีชื่อเสียงในวงการกีฬา วงการข้าราชการ วงการเอกชน วงการการเมืองเป็นต้น ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้เมื่อเข้ามาเป็นผู้บริหารที่สมาคมกรีฑาฯ แล้วนั่นหมายถึงการนำภาพลักษณ์ การนำผู้สนับสนุน การนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่นของสมาคมกรีฑาฯ ขณะเดียวกันการสรรหานักกีฬาและผู้ฝึกสอนทั้งในและต่างประเทศก็เช่นเดียวกัน หากคณะกรรมการบริหารสมาคมกรีฑาฯ ได้พิจารณาและเล็งเห็นถึงบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นนักกีฬาหรือผู้ฝึกสอนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจริง สามารถสร้างผลงานชื่อเสียงให้กับสมาคมกรีฑาฯได้ บุคคลเหล่านี้สมาคมกรีฑาฯ สามารถเชิญเข้าร่วมทำงานได้เลย เช่น การสรรหาผู้ฝึกสอนดี ๆ โดยไม่จำเป็นต้องมีการสอบคัดเลือก หรือใช้วิธีประกาศรับสมัครอย่างเป็นรูปแบบหรือทางการให้เสียเวลา เพราะบางกรณีหากมัวแต่เสียเวลาใช้รูปแบบแบบทางการอาจทำให้เสียโอกาสในการได้คนเก่ง ๆ เข้ามาทำงานให้กับสมาคม เช่นเดียวกันการรับสมัครผู้ฝึกสอนหรือนักกีฬาในรูปแบบที่เป็นทางการได้ในกรณีต้องการนำบุคคลที่ผ่านการสมัครเข้ามาฝึกอบรม บ่มเพาะเพื่อให้เกิดคนคุณภาพตามที่สมาคมต้องการก็ย่อมต้องใช้รูปแบบอย่างเป็นทางการในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่สมาคมกรีฑาฯ เช่นเดียวกับการศึกษาของ แบร็ดเบอรี่(Trish Bradbury. 2007) ที่ได้ทำการศึกษากระบวนการดำเนินการทรัพยากรมนุษย์เพื่อคัดเลือกนักกรีฑา การศึกษานี้สืบค้นกระบวนการคัดเลือกนักกรีฑาที่ดำเนินการโดยผู้ฝึกสอน ในการนี้สรุปแล้วการประยุกต์ใช้กระบวนการคัดเลือกกับบริบทกีฬาอาจมีลักษณะโดยโค้ชจะทบทวนผลการดำเนินงานของนักกีฬาในแง่ของการวิเคราะห์นักกีฬา/ตำแหน่งรายละเอียดเพื่อให้แน่ใจว่านักกีฬาคัดเลือกของแต่ละบุคคลที่ดีที่สุดตรงตามความต้องการของตำแหน่งที่เฉพาะเจาะจงและทีมงานกระบวนการดังกล่าวจะสร้างการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้มันอาจจะช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรกีฬาและโค้ชให้ขั้นตอนการเลือกยุติธรรมและเท่าเทียมกันตามเกณฑ์ที่เลือกในที่นักกีฬามีความเชี่ยวชาญสามารถเพิ่มประสิทธิภาพความาสามารถในการโค้ชเพื่อปรับปรุงการเลือกนักกีฬาในทางปฏิบัติอย่างไรหลักฐานแสดงให้เห็นว่าโค้ชหลายคนดูเหมือนจะคาดหวังว่านักกีฬาจะเข้าใจสิ่งที่กำหนดกณฑ์การคัดเลือกเป็นในทำนองเดียวกันหลักฐานแสดงให้เห็นว่านักกีฬาหลายคนทำไม่ได้ตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายจะมีการสื่อสารมากขึ้นอย่างชัดเจน

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance)

พบว่า สมาคมกรีฑาฯ มีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นทางการด้วยกัน 2 รูปแบบได้แก่

การสร้างแรงจูงใจ ทำให้นักกีฬาอยู่กับสมาคมกรีฑาฯสร้างผลงานให้กับสมาคมกรีฑาฯโดยการจ่ายค่าตอบแทน โบนัส ซึ่งสมาคมมีการส่งเสริมด้านแรงจูงใจในการมาทำงานมากขึ้นโดยกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การแข่งขันเมื่อมีการทำลายสถิติ ทั้งในและต่างประเทศ ในประเทศจะได้รับโบนัส 5,000 บาท ของแต่ละประเภท ส่วนต่างประเทศมีโบนัสให้ 10,000 บาท สำหรับนักกีฬาและผู้ฝึกสอนในแต่ละการแข่งขัน ทั้งนี้เนื่องจากสมาคมกรีฑาฯได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้บริจาคหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้สมาคมกรีฑาฯ สามารถนำเงินเหล่านั้นมาอัดฉีดนักกีฬาให้เกิดขวัญและกำลังใจในการแข่งขันในแต่ละช่วงการแข่งขันได้ ซึ่งค่าตอบแทนเป็นเงิน โบนัสเหล่านี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้นักกีฬาสามารถอยู่กับสมาคมกรีฑาฯได้อย่างมีความสุขมากขึ้น เนื่องจากลำพังรายได้ประจำของนักกีฬาหากไม่มีการแข่งขันแล้วจะทำให้นักกีฬาขาดรายได้ นั่นก็หมายถึงจะต้องส่งผลกระทบต่อการฝึกซ้อมรวมถึงการแข่ง จริงอยู่หากมองถึงประเด็นค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นทำให้นักกีฬาอยู่ได้แต่ไม่มีความสุข ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับนักกีฬาของต่างประเทศแล้ว นักกีฬาของไทยเรายังไม่สามารถสร้างรายได้ถึงความร่ำรวย ดังนั้นหากนักกีฬาจะได้รับโบนัส ค่าตอบแทนเล็กๆ น้อยๆ เพื่อให้นักกีฬารวมถึงผู้ฝึกสอนทุกคนในสมาคมกรีฑาฯได้รับยังถือได้ว่าเป็นปริมาณที่น้อยมาก ซึ่งมีความสอดคล้องเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานในงานวิจัยของ เพเทรสคู; และซิมม่อนส์ (Alina Ileana Petrescu; & Rob Simmons. 2008) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานในการทำงานและความพึงพอใจต่อค่าจ้างในการทำงาน ซึ่งใช้ข้อมูลจากชาวอังกฤษที่วิเคราะห์ข้อมูลต่างกันสองแบบ หลังจากที่ได้ควบคุมเรื่องลักษณะของพนักงาน การทำงานและการดำเนินงานของหน่วยงาน พบว่า วิธีการอย่างหลากหลายที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล ทำให้ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานในการทำงานสูงขึ้น รวมถึงความพึงพอใจในค่าจ้างที่ได้รับ แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้มีผลต่อพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสหภาพแรงงานความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีระบบผลการตอบแทนค่าจ้างสูงในเรื่องของการทำงานดีหรือความอาวุโสในการทำงาน โครงสร้างระบบค่าจ้างที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานในสหภาพแรงงานกับพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสหภาพแรงงาน จะมีความพึงพอใจที่แตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจโดยรวมและค่าจ้างของพนักงาน ถึงแม้ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะใช้แนวทางการปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้านายจ้างจ่ายค่าจ้างไม่เท่าเทียมกัน ก็จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสหภาพแรงงานลดลง

การสร้างขวัญและกำลังใจ สมาคมกรีฑาฯ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในสมาคมกรีฑาฯโดยมีระบบพี่เลี้ยง สร้างสายสัมพันธ์ความเป็นพี่น้อง ความรัก ความ

ผูกพัน ปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้สึกรักหวงแหนสมาคมกรีฑาฯ ทำให้บุคลากรบางคนมีความตระหนักที่ตนเองเติบโตมีชื่อเสียงมาได้เพราะสมาคมเป็นองค์กรที่สร้างเขาขึ้นมา ขณะเดียวกันทางสมาคมยังมีการสนับสนุนกิจกรรมดีๆ ในการสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น มีกิจกรรมให้ผู้บริหารได้พบปะพูดคุยกันในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน นักกีฬา รวมถึงทีมงานให้เกิดความใกล้ชิด สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นอย่างน้อยเดือนละครั้งมีการอำนวยความสะดวกในการเดินทางมีรถรับ-ส่งขณะเดียวกันสมาคมกรีฑาฯยังวางแนวปฏิบัติ คือเพิ่มค่าตอบให้สูงขึ้นเนื่องจากการทุ่มเทของผู้ฝึกสอนทั้งแรงกาย แรงใจในการทำงานซึ่งถือเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป รวมถึงสมาคมกรีฑาฯยังมีพิจารณาค่าตอบแทนให้สูงขึ้นโดยพิจารณาจากรายงานการพัฒนานักกีฬาพันธกิจหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับรองจากผู้บริหารโดยระบุสิ่งที่ฝึกสอนได้ชัดเจน ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากรายงานจะได้เห็นถึงความก้าวของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเป็นลำดับ และยังมีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น สำหรับข้าราชการ จะจ่ายเงินส่วนต่างที่ใช้สิทธิค่ารักษาพยาบาลที่เบิกไม่ได้จากต้นสังกัดชดเชยให้ทั้งหมด ข้อค้นพบทั้งหมดนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า สมาคมกรีฑาฯให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรเป็นอันดับต้นๆ ทั้งนี้ขวัญและกำลังใจถือเป็นหัวใจสำคัญในการส่งบุคลากรเข้าสู่การแข่งขัน นั่นก็หมายถึงภาพลักษณ์ของสมาคมกรีฑาฯเช่นกัน หากนักกีฬาหรือผู้ฝึกสอนขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผลเสียที่เกิดขึ้นกับสมาคมกรีฑาฯ และประเทศชาติมันเสียหายมากและยากที่กรอบกู้คืนมาได้ และอีกประเด็นสำคัญหนึ่งสมาคมกรีฑาฯจะต้องตระหนักเสมอก็คือ หากสมาคมกรีฑาฯไม่สามารถสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีได้ เม็ดเงินสนับสนุนจากกลุ่มผู้สนับสนุนต่างๆ ก็อาจจะลดลงและไม่มีเงินสนับสนุนได้ในที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องคล้ายคลึงการวิจัยของนริสา จิตรสมนึก (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานในภาพรวม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องการพิจารณาคุณลักษณะส่วนบุคคลเฉพาะด้าน ถึงแม้ว่าในภาพรวมความคาดหวังจะอยู่ในระดับมากก็ตาม และค่าตอบแทนและสวัสดิการต้องไม่น้อยกว่าเดิม รวมทั้งการให้มีความสำเร็จในการทำงาน มีระบบบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง มีระบบการประเมินที่เป็นธรรม จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ส่วนด้านการปรับตัวนั้น บุคลากรพร้อมที่จะกระตือรือร้นมากขึ้น ทำงานเร็วขึ้น แม้ว่าจะมีบทบาทการทำงานมากขึ้นก็ตาม นอกจากนี้ นริสา จิตรสมนึก (2543:7) ยังได้ให้ทัศนะว่า งานทุกอย่างย่อมเกี่ยวข้องกับคนเสมอ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานในการแก้ปัญหาบุคลากรและความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กร ดังนั้น การบริหารบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนมาทำงานและใช้ศักยภาพของคนในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งการพัฒนาคน รักษาคนดีเอาไว้เพื่อให้คนที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถอยู่ในองค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสมเป็นศิลปะในการคัดเลือกคนที่เหมาะสม พัฒนาคนให้มีคุณภาพ และใช้คนให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งบำรุงรักษาคนให้สามารถทำงานให้องค์กรได้ผลงานสูงสุด และนริสา จิตรสมนึก (2543: 64) ยังพบว่า บุคลากรมหาลัยมหาสารคามมีความคาดหวังให้บุคลากรมีเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่มากขึ้น ซึ่ง

การพิจารณาค่าตอบแทนผู้บังคับบัญชามีบทบาทอย่างมากในการพิจารณาตัดสินอย่างยุติธรรมว่าใครเป็นผู้มีความเหมาะสมมากกว่า นอกเหนือจากดูผลการประเมิน การปฏิบัติงาน

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาฯ เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่ามีการบริหารจัดการ อันได้แก่ 1) มีการจัดทำแผนการฝึกอบรม แต่ว่าในส่วนของแผนที่เป็นแบบลักษณะของแผนปฏิบัติการจะเป็นแบบแผนปีต่อปี สมาคมกรีฑาฯยังไม่ได้ดำเนินการแยกแผน HR ออกมาอย่างชัดเจน คือดำเนินการเป็นแบบแผนคร่าวๆ อยู่ในยุทธศาสตร์ 2) สมาคมกรีฑาฯมีแผนการฝึกอบรมแต่ไม่ได้ดำเนินการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ทั้งแผนแบบระยะกลางและยาวส่วนใหญ่เป็นแบบปีต่อปี ในยุทธศาสตร์จะกำหนดไว้ แต่ไม่ได้ทำตามยุทธศาสตร์ของ 5 ปี มีการกำหนดว่าให้อบรมตามนี้ แต่สมาคมกรีฑาฯยังได้ทำเป็นต่อปีเป็นแบบไม่ต่อเนื่อง เพราะต้องจำกัดเรื่องงบประมาณ ส่วนในแต่ละปีไม่ได้ตั้งงบประมานด้วยว่าควรจะใช้งบประมาณต่อปีเท่าไร บุคลากรที่รับผิดชอบไม่ได้คำนึงถึงเป้าหมายทำให้ขาดความต่อเนื่อง แผนมีความต่อเนื่องว่าจะสร้างบุคลากรได้อย่างไรพัฒนาบุคลากรได้ครบถ้วนทุกประการ เช่นปีนี้เริ่มอบรม 30 ท่าน ปีถัดมา 50 ท่าน แต่จริงแผนวางไว้นั้นมีเป็นแบบแผนปีต่อปีที่มีอยู่อย่างชัดเจน แต่ขาดความต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์ เช่น ในปีนี้มีศักยภาพทำได้แค่นี้ สมาคมควรดูตามมาฐานการสร้างคนความก้าวหน้าทางอาชีพต้องมีแบบแผนต่อเนื่อง แบบก้าวกระโดดก้าวพัฒนาขึ้นไป สมาคมกรีฑาฯทำลักษณะแก้ปัญหาแบบปีต่อปี มีความชัดเจนแต่เป็นแบบแผนระยะสั้นไม่ได้คำนึงถึงความต่อเนื่องแผนการฝึกอบรมกับตัวหลักสูตรยังไม่มีความต่อเนื่อง โดยได้กำหนดรายละเอียดของแผนที่ควรปฏิบัติเป็นรายเดือน มีขอบเขตเนื้อหาของแผนให้ความสำคัญกับการจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับ IAFF รวมทั้งบรรจุเป็นหลักสูตรกรีฑาตาม Level และจัดหลักสูตรการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ หลักสูตรการอบรมด้าน IT หรือมีกิจกรรมเพิ่มทักษะการใช้ภาษาสากลแก่ ผู้ฝึกสอน นักกีฬาและมีหลักสูตรหรือมีกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้นักกีฬา 3) อบรมความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการการกีฬา ให้กับผู้ฝึกสอนและนักกีฬา หลักสูตรยังไม่ได้ดำเนินการและแผนการฝึกอบรมไม่ได้เป็นไปตามแผนระยะกลางที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณทำให้ไม่สามารถจัดอบรม แผนไม่ได้วางในลัษณะของความก้าวหน้า ลักษณะของสมาคมกรีฑาฯไม่ได้เป็นแบบนั้น ซึ่งลักษณะที่สมาคมกรีฑาฯทำแบบนั้น พบปัญหาเพราะสมาคมกรีฑาฯยังไม่มีบุคลากรที่จะรับผิดชอบ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้สมาคมมองภาพไม่ออกว่าบุคลการที่มาทำหน้าที่ฝึกอบรมเป็นผู้ฝึกสอนที่ได้รับมอบหมายผ่านการเป็นวิทยากรจะมองแต่ว่าจากสิ่งที่เจอมาจากประสบการณ์จะทำเป็นลักษณะงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน ไม่ได้คำนึงเรื่องของการพัฒนาก้าวไปข้างหน้า 4) แต่ว่าระบบการพัฒนาที่สมาคมมีจุดเด่นคือ มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoning) โดยนักกีฬาที่เข้ามานั้น ให้รุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ความสำเร็จในด้านการศึกษาและด้านการเล่นกีฬามาช่วยอธิบายและถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรง ให้กับรุ่นน้องหรือแนะแนวการศึกษาต่อและการเล่นกีฬาให้ประสบความสำเร็จ

ในอนาคต และส่งนักกีฬาไปฝึกซ้อมต่างประเทศแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทั้งนี้จากแนวคิดในการสร้างภาวะผู้ต้องมีการสร้างภาวะผู้นำสมาคมกรีฑาฯยังไม่มีการจัดทำแบบชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเป็น ผู้ฝึกสอน ผู้บริหารในเรื่องของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ IAFF จะให้ความสำคัญกับเรื่องภาวะผู้นำ แต่พบประเด็นตรงสมาคมกรีฑาฯยังไม่ได้สร้างให้เกิดความเข้มแข็ง

ทั้งนี้ จากแนวคิดในการสร้างภาวะผู้นำแก่นักกีฬาสมาคมกรีฑาฯควรมีหลักสูตรการสร้างนักกีฬาให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำและมีกิจกรรมการพัฒนาให้เป็นนักกีฬาที่ดีมีความเป็นผู้นำที่ดีร่วมทั้งการเป็นผู้ตามที่ถูกต้องและมีการจัดทำที่มีแผนต่อเนื่อง แนวคิดที่จะทำให้ผู้นำมีความเข้มแข็ง แต่ทั้งนี้ได้สอดคล้องทำนองเดียวกับตามแนวคิดของเรดดิน (William J. Reddin. Xx) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้นจะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้การสร้างภาวะผู้นำเพื่อให้มีประสิทธิภาพให้เป็นผู้นำที่ดี จากผลการศึกษาครั้งนี้ของสมาคกรีฑาฯจึงไม่สอดคล้องกับทฤษฎีและอาจสอดคล้องเป็นบางประเด็นของ กมเลศน์ สันติเวชชกุล; และพัชสิรี ชมภูคำ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ: มาตรฐานการพัฒนาคน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการของประเทศไทยและพัฒนาแนวทางการออกแบบระบบมาตรฐานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถานประกอบการในประเทศไทย รวมไปถึงการเสนอแนะแนวทางสนับสนุนรัฐบาลในการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ เพื่อยกระดับการแข่งขันของประเทศ โดยในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาจากทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในและต่างประเทศ การจัดประชุมกลุ่ม รวมถึงการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากองค์การ จากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันองค์การต่างๆ กำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แต่ในทางกลับกันก็พบว่าการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ขององค์การต่างๆ นั้นยังคงไม่เป็นระบบอย่างครบรอบด้าน อีกทั้งยังคงขาดแนวทางที่จะใช้เป็นหลักปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นการศึกษานี้ยังได้กำหนดมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการที่เหมาะต่อสถานประกอบการในประเทศไทยซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ได้ทั้งหมด 8 ด้าน ซึ่งสามารถจัดให้อยู่ภายใต้กรอบ 3 อย่าง คือ 1) การคิด (Envision) ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติทางด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ และการจัดสรรทรัพยากร 2) การปฏิบัติ (Execution) ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติทางด้านการสื่อสารและการแนะนำ และ 3) การประเมิน (Evaluation) ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติทางด้านการติดตามตรวจสอบ การ

ประเมิน และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งหากว่ามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากงานวิจัยชิ้นนี้ จะได้มีการนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์การต่างๆ ก็จะสามารถช่วยยกระดับทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในการที่แข่งขันในระดับนานาชาติต่อไป

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

พบว่า สมาคมกรีฑาฯ มีการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล โดยจัดตั้งกองทุนสำหรับผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเพื่อเป็นการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในลักษณะเยียวยา ดูแลสภาพจิตใจ ลดความตรึงเครียดเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสมาคมกรีฑาฯ จ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม ร่วมกันทำบุญ เข้าร่วมโครงการอาสาสมัครเพื่อการกุศล ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ กองทุนนี้จะชดเชยค่าใช้จ่ายให้เมื่อไม่สามารถนำค่าใช้จ่ายไปเบิกจาก กกท. ให้นำค่าใช้จ่ายมาเบิกกับกองทุนนี้ได้ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลที่ค้นพบทำให้สะท้อนภาพของสมาคมกรีฑาฯได้ทั้งทางบวกและลบ การที่สมาคมจัดหาสวัสดิการต่างๆ โดยการจัดตั้งกองทุนสำหรับผู้ฝึกสอน และนักกีฬา มีการเยี่ยวยา ดูแลสภาพจิตใจ ลดความตรึงเครียดให้กับบุคลากรในองค์กรนั้นย่อมเป็นสิ่งที่ดี หากบุคลากรไม่ประสบกับปัญหาเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลที่มากจนเกินไป บุคลากรมีภาวะความเครียดที่สามารถควบคุมได้ หรือแม้กระทั่งการจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่สามารถเบิกจาก กกท.ได้ ซึ่งสมาคมพยายามแบกรับค่าใช้จ่ายตรงนี้ให้นั้นเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อสมาคมกรีฑาฯ เป็นการซื้อใจจากนักกีฬาและผู้ฝึกสอนได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่สมาคมกรีฑาฯ ควรตระหนักถึงด้วยบริบทของผู้แข่งขันที่ไม่แตกจากคำว่า “สุนัขล่าเนื้อ” การซื้อตัวของนักกีฬาจากองค์กรอื่นแม้กระทั่งองค์กรต่างประเทศที่ยอมจ่ายค่าตัวนักกีฬาและผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความสามารถ มีสถิติการแข่งขันที่เรียกได้ว่า “เข้าตากรรมการ” สมาคมกรีฑาฯจะประสบปัญหาขาดมือดีสำหรับสมาคมกรีฑาฯไปอย่างน่าเสียดาย เนื่องจากกว่านักกีฬาหรือผู้ฝึกสอนเหล่านี้จะมีความเชี่ยวชาญ ขึ้นมาได้ สมาคมจะเป็นศูนย์บ่มเพาะมีส่วนทำให้เขาเหล่านั้นเติบโตขึ้นมาได้เช่นกัน ซึ่งคล้ายคลึงในธรรมนองเดียวของการวิจัยที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรูปแบบเป็นทางการของปรางชดา สุคนธ์พานิช (2542) ได้ศึกษาความสามารถในการจัดการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ พบว่า องค์กรธุรกิจข้ามชาติแห่งนี้นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ คือ การสรรหา และการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง ความปลอดภัยและสุขภาพและการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน คำบรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานใช้ในงานดังกล่าวทำให้องค์การสามารถวางเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่

องค์การใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วยและเช่นเดียวกับการวิจัยของวริฎฐา กัลยาศิริ (2544) ได้ศึกษาการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ: กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดัทเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด(มหาชน) พบว่า องค์การที่มีการบริหารงานเป็นเลิศมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติ บุคลากรกับความต้องการขององค์การและให้ความสำคัญของการรักษาบุคลากร โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสมและคำนึงถึงสุขภาพความปลอดภัยให้กับพนักงานส่วนนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น พบว่า ทั้งองค์การและผู้บริหารองค์การให้การสนับสนุนมีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนเป็นที่น่าสังเกตว่าองค์การดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบายแนวคิด คุณภาพชีวิตการทำงานและตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยเน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อม การทำงานที่สะอาดปลอดภัย ตลอดจนคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญมีการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมและเป็นกระบวนการโดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการแล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงาน มีการติดตามประเมินผลทุกครั้งที่จัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้องค์การทั้ง 2 ยังมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ คือ มีระบบการจัดการที่ดีไว้นำคนลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการสั่งการหรือการควบคุมโดยบริษัทแม่

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

พบว่า การบริหารจัดการของสมาคมกรีฑาฯ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการบริหารจัดการ คือมีการประเมินผลแบบภาพรวมองค์กรในการทำงานทุกด้านที่ ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น การดูแลผู้ฝึกสอนดูแลนักกีฬาพนักงานได้รับเงินเดือนตรงตามเวลาการประเมินผลงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของสามาคมกรีฑาฯ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติมีรูปแบบการประเมินคือมีรูปแบบการประเมินตนเองเป็นมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตามเป้าหมายที่วางไว้

แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าสมาคมกรีฑาฯจะมีการวางหลักเกณฑ์การประเมิณผลงานแต่ยังไม่มีในส่วนของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบที่ชัดเจนออกมา สำหรับการประเมินที่ใช้ขณะนี้ในส่วนของนักกีฬากับผู้ฝึกสอนโดยพิจารณาจากผลงาน ส่วนในผู้บริหารยังไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ จึงได้มีการวางหลักเกณฑ์ตรงนี้ แต่ระบบที่ชัดเจน คือ ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาดูจากผลงานเป็นหลักการประเมินผลจากแผนปฏิบัติการฝึกซ้อมของนักกีฬา เนื่องจากสามารถสะท้อนแผนการฝึกซ้อมของผู้ฝึกสอนได้ด้วยรวมถึงการประเมินผลสำหรับนักกีฬาจะขึ้นอยู่กับการมุ่งมั่นตั้งใจฝึกซ้อมของนักกีฬา ซึ่งจะเห็นได้จากผลจากการแข่งขันจากเหรียญรางวัล สถิติ ที่ได้ในแต่ละปีอีกทั้งพิจารณาว่านักกีฬามีการพัฒนาเท่าเทียมคู่แข่งมากน้อยเพียงใด ในส่วนของการ

ประเมินผลสมรรถนะก็ยังไม่มีการวางรูปแบบที่ชัดเจนคณะกรรมที่เข้ามาจัดการในส่วนสมรรถนะยังไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณา รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใส พร้อมทั้งยังไม่มีรูปแบบการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรการประเมินผลยังไม่มีกระบวนที่ครบถ้วนและขาดการแต่งตั้งคณะกรรมการภายนอกเข้าร่วมการประเมินและใช้แต่ในองค์กรเดียวกันอาจจะต้องมีบุคลากรภายนอกเพื่อให้ความโปร่งใสยุติธรรม ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรของสมาคมกรีฑาฯ จากปัญหาที่ได้กล่าวมา 3-4 ประเด็น สมาคมกรีฑาฯยังเป็นขนาดเล็กยังใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ สมาคมกรีฑาฯยังไม่ได้ให้ความสำคัญในรูปแบบที่เป็นทางการมากนัก รวมทั้งยังขาดผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มผู้บริหารการประเมินผลเนื่องจากกระบวนการได้มาของผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งและการทาบทาม สมาคมไม่สามารถไป Feedback ประเมินผลโดยตรงของกลุ่มผู้บริหารกลุ่มผู้บริหารไม่มีการประเมินผลแบบนี้โดยตรงบุคลากรมาเป็นอาสาสมัครเป็นส่วนใหญ่และอาศัยสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งการประเมินจะส่งผลกับการปฏิบัติงานตามมา สมาคมกรีฑาฯเลยไม่มีการประเมินผลในกลุ่มของผู้บริหารจะมีในกลุ่มของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาแต่ในสองกลุ่มนี้ยังขาดคณะกรรมการจากภายนอกกับผลสัมฤทธิ์ของการวัดสมรรถนะในรูปแบบที่เป็นทางการชัดเจนตามทฤษฎีในการประเมินผลทำให้เกิดรูปแบบสัมฤทธิ์ที่ดีจะประกอบด้วยกี่มิติอาจจะขาดไปซึ่งจะไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ใจคำปัน (2547) ได้ศึกษาการบริหารงานของบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในเรื่องการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยการมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน การประชุมชี้แจงก่อนการเริ่มปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรขาดการวางแผนการ ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ให้นำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม และความโปร่งใสมาใช้ในการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

7. การพ้นจากงานของพนักงาน (Retirement of the Employee)

พบว่า การพ้นจากงานของพนักงานของสมาคมกรีฑาฯ เป็นรูปแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิเช่น การพ้นสภาพตามระเบียบ สมาคมกรีฑาฯมีระเบียบประกาศออกมาอย่างชัดเจน พนักงานทุกคนเซ็นรับทราบข้อตกลงเกี่ยวกับระเบียบของสมาคมกรีฑาฯ เพื่อสร้างความเข้าใจในข้อตกลงของระเบียบ ส่วนการพ้นจากงานของพนักงานก่อนครบวาระคณะกรรมการที่ประสงค์จะลาออกจากตำแหน่ง ให้ยื่นใบลาออกเป็นลายลักษณ์อักษรต่อคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการจะพิจารณาตามความเหมาะสมก็จะให้พ้นจากตำแหน่งได้ก่อนครบ

วาระ สำหรับผู้ฝึกสอนและนักกีฬา จะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายวินัยและการปกครอง ประกอบด้วยคณะกรรมการจำนวน 7-8 คน ทำหน้าที่ควบคุม กำกับให้บุคลากร ได้แก่ นักกีฬา ผู้ฝึกสอน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ หากพบว่าบุคลากรมีความผิดครั้งแรกจะทำการตักเตือน และทำทัณฑ์บน และในกรณีมีความผิดร้ายแรงคณะกรรมการจะมีมติโดยคะแนนเสียง 2 ใน 3 ให้ออกตามข้อบังคับมีประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร ทางสมาคมกรีฑาฯได้ออกไปให้ทราบเมื่อมีความผิดทางวินัย และในกรณีที่ผู้ฝึกสอนไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการพ้นสภาพจากการไม่ผ่านการประเมินโดยคณะกรรมการจะประเมินผลการปฏิบัติ หากพบว่านักกีฬาไม่ผ่านการประเมินตามที่ตกลงกันไว้ อาจพิจารณาให้ออก ซึ่งการพิจารณานี้คณะกรรมการมีเอกสารประกอบการพิจารณาเช่น แฟ้มการจัดแข่งขัน แฟ้มส่วนตัวของแต่ละบุคคล เป็นต้นมีการจัดทำข้อตกลงตามระเบียบของสมาคมกรีฑาฯเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อตกลงของระเบียบ จัดทำระหว่างบุคลากรกับสมาคมกรีฑาฯ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีหลักฐานบัตรประชาชน ทะเบียนบ้านประกอบการทำข้อตกลง ซึ่งจากข้อค้นพบนี้ เมื่อพิจารณาถึงข้อดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบกึ่งรูปแบบนี้ ทำให้สมาคมกรีฑาฯ มีความคล่องตัวสูงในการบริหารจัดการ ลำดับขั้นตอนไม่ยุ่งยาก บุคลากรในสมาคมกรีฑาฯ สามารถพูดคุยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานหากประสงค์จะลาออกก่อนเกษียณอายุ ทั้งก่อนวาระหรือครบวาระ ซึ่งเป็นข้อดีต่อการเข้าออกของบุคลากรในสมาคมกรีฑาฯ หากเมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากรที่จะพ้นสภาพก่อนครบวาระหรือพ้นสภาพก่อนเกษียณอายุงานนั้น จะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของสมาคมกรีฑาฯ ถึงความมั่นคงของสมาคมกรีฑาฯ รวมถึงสมาคมกรีฑาฯอาจจะขาดอัตรากำลังและไม่สามารถหาอัตรากำลังมาทดแทนได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งมีทฤษฎีและแนวคิดของการลาออกจากงาน ของนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและความสำคัญไว้หลายประเด็น เช่น การออกจากงานทุกเหตุผล รวมถึงการลาออก การถูกให้ออก ออกโดยมีความผิด การลดกำลังคนเนื่องจากลดขนาดเกษียณอายุและเสียชีวิต สถานประกอบการบางแห่งในต่างประเทศอาจรวมการหยุดระยะยาว การลาออกจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร โดยที่บุคลากรสามารถที่จะลาออกจากงานให้ตามความต้องการของตนเอง การออกจากงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในที่ทำงาน เป็นต้น การออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง บุคลากรสามารถออกจากงานได้ในหลายลักษณะโดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงานจนต้องปลดคนงาน ซึ่งมอบเลย์ (Mobley. 1982) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่าหมายถึง การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ซึ่งการสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1.การลาออกโดยสมัครใจ คือ การสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกองค์กร โดยพนักงานเป็นผู้ที่จัดการเอง 2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ คือ การสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยองค์กรเป็นผู้จัดการ และหมายถึงการเกษียณอายุ และการตาย เป็นต้น ซึ่งขณะที่ ฮีจีแมน; และจัจ (Heneman; & Judge. 2000) ได้กล่าวถึงประเภทของการออกจากงานว่าการออกจากงานแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การออกจาก

งานโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) ซึ่งเป็นความประสงค์ของพนักงาน และการออกจากงานโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) จะเป็นความประสงค์ขององค์กร โดยการออกจากงานโดยสมัครใจแบ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ ซึ่งเป็นสำหรับพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร และพนักงานที่ไม่มีคุณค่าต่อองค์กรและการออกจากงานโดยสมัครใจ ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ การกลับภูมิลำเนา การต้องการดูแลบุตร เป็นต้น และสำหรับการออกจากงานโดยไม่สมัครใจนั้นจะเกี่ยวข้องกับการปลดพนักงานออกและการลดขนานขององค์กร

อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ ตามแนวคิดการบริหารจัดการของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) ทั้ง 7 ประเด็น สะท้อนการบริหารที่เป็นรูปแบบอย่างชัดเจนในบางประเด็น อาทิเช่น การมีโครงสร้างการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ การมีแผนยุทธศาสตร์ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักกีฬา และผู้ฝึกสอน การสรรหาและคัดเลือกของพนักงานในระดับต่างๆ เช่น การได้มาของผู้บริหาร การได้มาของผู้ฝึกสอนในลักษณะการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ฝึกสอนที่มีอดีตเป็นนักกีฬาทีมชาติมาก่อน เป็นต้น แต่ทั้งนี้ยังสะท้อนให้เห็นจุดอ่อนของศักยภาพทางด้านงบประมาณที่สมาคมยังขาดแคลนหรือไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม อาทิเช่น การจัดหาผู้ฝึกสอนจากต่างประเทศที่ค่าตัวแพง รวมถึงการจ่ายค่าตอบให้นักกีฬาและผู้ฝึกสอนในแต่ละรอบการแข่งขัน ซึ่งประเด็นเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างนักกีฬาและผู้ฝึกสอนให้อยู่กับสมาคมกรีฑาฯ ซึ่งนั่นหมายถึงอัตราการเข้า-ออก ของพนักงานมีสูงซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการสร้างพนักงาน ผู้ฝึกสอน รวมถึงนักกีฬาที่ทางสมาคมกรีฑาฯต้องสูญเสียโอกาสในการสร้างคนคุณภาพ เก่งและดี ให้อยู่กับสมาคมกรีฑาฯต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรูม (Vroom. 1984: 328) ได้ทำการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็กเพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน อุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่ายังไม่สามารถแบ่งชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม กลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์กรและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์กรในการบริหารอย่างง่ายๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติของเพศ อายุ แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าออก การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวพนักงาน ผู้บริหาร และระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา

คงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่ นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคือ ในกระบวนการสรรหาควรทำการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรม จัดทำโครงสร้าง เงิน เดือน สร้างแรงจูงใจด้านการเงินเพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน และปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรของลูกจ้างที่สำคัญที่สุด การใช้ข้อได้เปรียบจากการเป็นโรงแรมขนาดเล็กในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเช่นเดียวกับแบร็ดเบอรี่ (Trish Bradbury. 2007) ได้ทำการศึกษากระบวนการดำเนินการทรัพยากรมนุษย์เพื่อคัดเลือกนักกรีฑา การศึกษานี้สืบค้นกระบวนการคัดเลือกนักกรีฑาที่ดำเนินการโดยผู้ฝึกสอน ในการนี้สรุปแล้วการประยุกต์ใช้กระบวนการคัดเลือกกับบริบทกีฬาอาจจะมีลักษณะโดยโค้ชจะทบทวนผลการดำเนินงานของนักกีฬาในแง่ของการวิเคราะห์นักกีฬา/ตำแหน่งรายละเอียดเพื่อให้แน่ใจว่านักกีฬาคัดเลือกของแต่ละบุคคลที่ดีที่สุดตรงตามความต้องการของตำแหน่งที่เฉพาะเจาะจง และทีมงานกระบวนการดังกล่าวจะสร้างการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้มันอาจจะช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรกีฬาและโค้ชให้ขั้นตอนการเลือกยุติธรรมและเท่าเทียมกันตามเกณฑ์ที่เลือกในที่นักกีฬามีความเชี่ยวชาญสามารถเพิ่มประสิทธิภาพความาสามารถในการโค้ชเพื่อปรับปรุงการเลือกนักกีฬาในทางปฏิบัติอย่างไรหลักฐานแสดงให้เห็นว่าโค้ชหลายคนดูเหมือนจะคาดหวังว่านักกีฬาจะเข้าใจสิ่งที่สังเกตเกณฑ์การคัดเลือกเป็นในทำนองเดียวกันหลักฐานแสดงให้เห็นว่านักกีฬาหลายคนทำไม่ได้ตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายจะมีการสื่อสารมากขึ้นอย่างชัดเจน เทรซี่ เทเลอร์; และ ซินเทีย โฮ(Tracy Taylor; & Cynthia Ho. 2005: 3) ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าทั่วโลกมีอิทธิพลต่อองค์กรกีฬาในระดับท้องถิ่น ดังนั้นความถูกต้องตามทำนองคลองธรรมได้เปลี่ยนแปลงจากแห่งชาติไปเป็นนานาชาติและทั่วโลก และโลกเข้าสู่ความเป็นหนึ่งเดียวเพิ่มขึ้น ปัจจุบันพบว่า องค์กรกีฬาหลายแห่งตกอยู่ภายใต้ความกดดันที่จะเข้าสู่ความเป็นหนึ่งเดียวของชาวโลกด้วยกระบวนการและระบบการจัดการที่ยั่งยืน จากทุกสถานที่ของการปฏิบัติงานจากเรื่องการเงินจนถึงกระบวนการบริหารทรัพยาการ มนุษย์ (Human Resource Management) องค์กรกีฬาบางแห่งได้ใช้ทุกวิถีทางในกระบวนการโลกาภิวัฒน์ เพื่อสร้างสรรโอกาสใหม่ๆ เพื่อขยายการเจริญเติบโตขณะที่องค์กรกีฬาอีกส่วนหนึ่งยังไม่เต็มใจหรือขัดขวางการส่ง เสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เราประเมินการปรับนำมาใช้ให้ปฏิบัติได้ดีที่สุด การใช้การบริหารทรัพยาการมนุษย์ (Human Resource Management) ในอัตราการเป็นสมัครเล่นและอาชีพขององค์กรกีฬาเพื่อที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความกดดันที่มาบรรจบกัน เรื่องนี้เหมาะสมกับการโต้แย้งกันที่กว้างขวางกว่าเรื่องการบรรจบกัน-หรือแตกต่างกัน ซึ่งเกี่ยวกับผู้วิจัยหลายคนที่ทำการวิจัยเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมผลลัพธ์จากการสังเกตของเราชี้ให้เห็นว่านโยบายของรัฐบาลได้กระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนสู่ระบบที่ กว้างใหญ่ไพศาลของกระบวนการบริหารทรัพยาการมนุษย์ (Human Resource Management) องค์กรกีฬาสองสามแห่งได้ปรับกล

ยุทธ์การบริหารทรัพยาการมนุษย์ (Human Resource Management) อย่างเป็นทางการและการปฏิบัติตามอย่างกว้างขวางทั่วองค์กรต่างๆ รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของในประเทศของ อรนุช ศรีสุรางค์ (2545) ได้การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ บริษัท สยามอาซาฮี เทคโนกลาส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของบริษัท สยามอาซาฮี เทคโนกลาส จำกัด 2) นำเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแก่บริษัท สยามอาซาฮี เทคโนกลาส จำกัด 3) เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การอื่นๆ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าองค์การโดยรวมของบริษัทฯ มีลักษณะผสมผสานระหว่างองค์การที่มุ่งอำนาจกับองค์การที่มุ่งสนับสนุนโดยมีลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงาน กล่าวคือฝ่ายผลิตจะเน้นการบริหารและใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ฝ่ายบริหารจะเป็นประชาธิปไตยมากกว่าในขณะที่ฝ่ายคุณภาพจะอยู่ในลักษณะผู้นำกึ่งเผด็จการ จากลักษณะขององค์การทำให้สามารถสรุปถึงองค์การที่มีความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้คือ 1) มีลักษณะโครงสร้างการบริหารองค์การในรูปแบบมุ่งสนับสนุน 2) มีการใช้ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ 3) มีการปรับองค์การเข้าสู่ระดับสากล 4) มีการพัฒนาคุณภาพงาน 5) มีการสร้างเสริมบรรยากาศการทำงานร่วมกัน 6) มีการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ 7) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และในขณะเดียวกันองค์การที่มีความล้มเหลวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ 1) โครงสร้างการบริหารองค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบมุ่งอำนาจ 2) ขาดประสิทธิภาพทางการสื่อสาร 3) ผู้บริหารเข้าไม่ถึงจิตใจของพนักงาน 4) ไม่ติดตามผลหลังการฝึกอบรม 5) ขาดมุมมองร่วมกันของคนทั้งองค์การ การจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้บริหารจำต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อความสำเร็จรวมไปถึงการสร้าง วิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การมองให้ไกลออกไปในอนาคต และเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดรับกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ ตามแนวคิดการบริหารจัดการของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ (International Association of Athletics Federations: IAAF) ทั้ง 3 ประเด็นนี้ จะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมต้องอาศัยผู้บริหารที่วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไม่หยุดยั้ง สามารถครองคน ครองตน ครองงาน มีวุฒิภาวะ อดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีดีพอและเหมาะสมที่จะนำพาสมาคมไปได้อย่างปลอดภัย และเติบโตอย่างมั่นคง รวมถึงบุคลากรทุกคนจะต้องเข้าใจและขับเคลื่อนภารกิจของสมาคมเสมือนหนึ่งเป็นภารกิจของตน ทั้งนี้การบริหารกายที่ยากนั้นยังไม่เท่าการบริหารใจของพนักงานทุกคน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.1 สมาคมกรีฑาฯควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลการวางแผนกำลังคนได้อย่างถูกต้อง เช่น ประวัติส่วนบุคคล ประวัติการทำงาน ประวัติการพัฒนา ผลงานที่โดดเด่น ผลการปฏิบัติงาน การเตือนหรือถูกลงโทษ เป็นต้น เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาฯ

2.2 สมาคมกรีฑาฯ ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ออกมาให้ชัดเจนของทุกกลุ่มของบุคลากรและ ประกาศออกมาใช้อย่างเป็นรวมทั้งให้รับรู้โดยทั่วกันทั้งองค์กร

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

2.1 การสรรหาและคัดเลือกของสมาคมกรีฑาฯ ยังไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตามโครงสร้าง อย่างเช่น ประเด็นของผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นแบบอาสาสมัครไม่ได้มาทำงานเป็นประจำ สมาคมกรีฑาฯควรอิงแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ (IAFF) ผนวกด้วยกันของการทำงานกับอาสาสมัครต้องมีการกำหนดความต้องการคุณสมบัติของอาสาสมัครที่จะเข้ามาปฏิบัติงานและจัดให้มีการจัดหาคนงานโดยตรงตามความต้องการของงาน ตรงนี้ถือว่าสมาคมกรีฑาฯยังเป็นจุดอ่อน ดังนั้นควรมีการจัดคณะกรรมการการบริหารชุดย่อยขึ้นมาเพื่อมาทำงานทดแทนบุคลากรที่ถูกเลือกมาบริหาร

2.2 ควรเพิ่มเกณฑ์คุณสมบัติของสมาคมกรีฑาฯ ของการสร้างเกณฑ์ขึ้นมา บุคลากรที่สมาคมกรีฑาฯคัดเลือกควรเป็นบุคลากรที่มีความรู้เรื่องกีฬา หรือเกณฑ์เลือก 50/50 เช่นอยากได้บุคลากรที่มีบารมีก็เอาไปครึ่งหนึ่งอีกครึ่งหนึ่งเอาบุคลากรที่ทำงานจริงๆ เข้ามาเป็นกรรมการตัวแทนจริง

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

3.1 สมาคมกรีฑาฯควรจะมีนโยบายด้านการสร้างความมั่นคงทางอาชีพการงานให้กับนักกรีฑาที่ประสบความสำเร็จทางด้านกีฬาเนื่องจากเป็นแรงจูงใจให้นักกีฬามุ่งมั่นตั้งใจฝึกซ้อมได้อย่างเต็มที่

3.2 สมาคมกรีฑาฯควรประยุกต์ใช้แนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ (IAFF) ในเรื่องของการดลใจการสร้างแรงจูงใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็นบุคลากรของสมาคมกรีฑาฯ ที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนหรืออาสาสมัคร และดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาทีมและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงกระตุ้น ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร

มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น และสมาคมกรีฑาฯต้องผลักดันให้บุคลากรของท่านมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จเช่นจัดกิจกรรมที่สร้างแรงจูงในการรักองค์กรร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

3.3 สมาคมกรีฑาฯควรจัดงานประจำปีเนื่องในโอกาสตอบแทนกลุ่มผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาและมอบรางวัลประกาศเกียรติคุณแก่ทั้ง 3 กลุ่มเป็นประจำทุกปี

4. การฝึกอบรมและพัฒนา

4.1 จัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นลักษณะของแผนการฝึกอบรมประกอบด้วย แผนระยะกลางและแผนระยะยาวและรวมทั้งลักษณะแผนของความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เช่น หลักสูตรคอมพิวเตอร์ รวมทั้งจะต้องมีบุคลากรที่จะรับผิดชอบ มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกำหนดแบบแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมขึ้นมาด้วยเพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

4.2 ควรมีการส่งนักกีฬาไปฝึกซ้อมต่างประเทศตลอด โดยต้องเลือกนักกีฬาที่มีความหวังและสามารถเล่นได้ในระยะที่ยาวนาน มีความมุ่งมั่น

4.3 สมาคมกรีฑาฯควรมีแบบแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนและจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมขึ้นมาด้วยเพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

4.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาเป็นส่วนที่สำคัญสมาคมต้องจัดโปรแกรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้ นำที่มาใช้กับอย่างน้อย 6 เดือนครั้ง สมาคมกรีฑาฯควรประยุกต์แนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ (IAFF) ของการเป็นภาวะผู้นำ มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและต้องศึกษาบุคลิกลักษณะหลายๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่ดี เช่น การตัดสินใจการมีคุณธรรมความซื่อสัตย์รวมทั้งการมีแรงกระตุ้นและการพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่ดีในการกำหนดทีมงานไปสู่ความสำเร็จ

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ

5.1 สมาคมกรีฑาฯควรมีรูปแบบการจัดกิจกรรมต่างๆ และให้ความสำคัญในส่วนของการลดความตึงเครียดจากงาน และการฝึกซ้อม เช่น จัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ ระหว่างผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ทานข้าว เล่นเกม ร้องเพลงด้วยกัน

5.2 สมาคมกรีฑาฯควรมีห้องปฐมพยาบาลและอุปกรณ์ปฐมพยาบาล เบื้องต้นในกรณีฉุกเฉินและควรมีนักจิตวิทยาอยู่ประจำค่ายพักเพื่อดูแลและเยียวยาจิตใจนักกีฬา

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.1 ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการช่วยในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อความโปร่งใส ยุติธรรมพร้อมทั้งต้องมีรูปแบบการประเมินแบบข้าราชการในการประเมินการ

ปฏิบัติงานและต้องมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นผู้ประเมินจากภายนอกร่วมด้วย

6.2 ควรมีรูปแบบการประเมินผล ปีละ2 ครั้ง เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานของผู้บริหารรวมทั้งควรนำแบบประเมินผลแบบวัดสมรรถนะมาใช้ให้เป็นระบบอย่างเป็นทางการ

6.3 สมาคมกรีฑาฯควรอิงแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ (IAFF) ในการประเมินทีมและการประเมินผล โดยประเมินผลจากวัตถุประสงค์ของการทำงาน มีผลงานออกมาให้มีความชัดเจน ทั้งส่วนปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มความเชื่อใจและการสนับสนุนจะเป็นการดูภาพรวมของการทำงานว่าประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงเพื่อจะได้ ให้รางวัลจูงใจในการทำงาน รวมทั้งดูประเมินผลจากการทำงานเพื่อไปสอดคล้องกับการให้พันสภาพของพนักงานต่อไป

6.4 สมาคมกรีฑาฯควรมีฐานข้อมูลของบุคลากรทุกฝ่ายตั้งผู้บริการ ผู้ฝึกสอน นักกีฬา โดยจัดทำแฟ้มส่วนบุคคลจัดทำขึ้นมาอย่างเป็นทางการเพื่อสะดวกในกการดูลายละเอียดต่างๆ ของแต่ละบุคคลเมื่อเกิดปัญหาของการพันสภาพจากงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยแบบผสมผสานทั้งปริมาณและคุณภาพมีการนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

2. ควรนำข้อค้นพบจากการศึกษาไปสร้างเกณฑ์ชี้วัดเชิงปริมาณเพื่อใช้เป็นฐานงานวิจัยและพัฒนาต่อยอดในการประเมินผลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งนำผลที่เกิดขึ้นไปใช้เพื่อปรับปรุงโมเดลต่อไป

3. ควรมีการศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเจาะลึกไปในกระบวนแต่ละกระบวนว่า ปัญหาที่แท้ต้องเป็นแบบใดหรือศึกษาเฉพาะด้าน เช่น ศึกษาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ก็ให้ลงรายละเอียดเจาะลึกแต่ละด้านของบุคลากรไปเลยโดยใช้แนวทางเดียวกันกับการศึกษาในครั้งนี้

4. ควรนำเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปประยุกต์กับแนวคิดทฤษฎีอื่นๆ ที่นอกเหนือจากแนวคิด ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้านนี้ กับสหพันธ์กรีฑานานาชาติ (IAFF) เพื่อให้ข้อมูลที่ครอบคลุมเพียงพอและมีความสมบูรณ์มากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมเลศน์ สันติเวชชกุล และพัชสิรี ชมภูคำ. (2549). *การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ: มาตรฐานการพัฒนาคน CU*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์หาวิทยาลัย.

กาญจนา จันทร์ประเสริฐ. (2550). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.

การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2550). คู่มือการฝึกกรีฑา. กรุงเทพฯ: รำไทยเพรส.

กิ่งพร ทองใบ. (2543). *การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. เอกสารประกอบการบรรยาย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กุลธน ธนาพงศธร. (2539). *การพัฒนาบุคลากร*. เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 20. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เกรียงไกร เจียมบุญศรี; และจักร อินทจักร. (2544). *การบริหารทรัพยากรบุคคล*.กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ□ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.

จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

จำเริญ จิตรหลัง. (2548, เมษายน-มิถุนายน). การจัดการศึกษาเพื่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์. *นักบริหาร*. 2(25): 102-108.

ชาญชัย อาจินสมาจารย์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: K & Books.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2547). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2547). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซี เอ็ด ยูเคชั่น.

----------. (2549). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2545). *หลักการจัดการหลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ธนธัช.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2552). *รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน. (2552). *ทฤษฎีองค์การ: พัฒนาการและความท้าทายในอนาคต.* 50 ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.

ทิศนา แขมมณี. (2551). *รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.

ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

----------. (2542). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

----------. (2546). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธีรยุทธ พึ่งเพียร; และสุรพล สุยะพรหม. (2543). *การบริหารงานบุคคล และความถนัดเชิงวิเคราะห์*. กรุงเทพฯ: สูตรไพศาล.

นพ ศรีบุญนาค. (2546). *การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน*. กรุงเทพฯ: สูตรไพศาล.

นรา ขำคม. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสากรรมโรงแรมขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นริสา จิตรสมนึก. (2543). *การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคล(การจัดการทรัพยากรมนุษย์)*.กรุงเทพฯ: อมรพิมพ์.

เบญจพร ยิฐธรรม. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

ปรางชดา สุคนธ์พานิช. (2542). *ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ*. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สุภา.

พรทิพา สุกใส. (2546). *การบริหารงานบุคคลของสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ : ธรรกมล.

พรพิมล รวีวงศ์ไพบูรณ์. (2553). *การศึกษาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ส่วนสำนักงานกรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

พอตา บุตรสุทธิวงศ์; และปราชญา กล้าผจัญ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

พิชญาภา ยืนยาว. (2552). *รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

มรกต โกมลดิษฐ์ .(2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช. ถ่ายเอกสาร.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยฯ.

วรนารถ แสงมณี. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: งานตำรา และเอกสารการพิมพ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีโดยการงานเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วริฎฐา กัลยาศิริ .(2544). *การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เซมิ คอนดัคเตอร์ (ประเทศไทยจำจัด) และบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548). *การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร*. สารนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรงุเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

วิจิตร ศรีสอ้าน. (2547). *วิกฤตอุดมศึกษา*. เอกสารสัมมนาเรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทหารผ่านศึก.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ม.ป.ป.:ม.ป.ท.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

----------. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซแท็กซ์.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2533). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สมพร ใจคำปัน .(2547). *แนวคดิ และหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ นาวีการ. (2544). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สมศักดิ์ คงเที่ยง; และอัญชลี โพธิ์ทอง. (2542). *การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. (2545). *รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. (2553). *แผนยุทธศาสตร์กีฬากรีฑา (พ.ศ.2553-2557)*. ปทุมธานี: สมาคมฯ.

----------. (2551). *111 ปี กรีฑาไทย 60 ปี สมาคมกรีฑาฯ*. ปทุมธานี: ปทุมธานี: สมาคมฯ.

สมิต สัชฌุกร. (2550). *การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2555, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=2&bookID=348&read=true&count=true.

สรวง นิลดี. (2538). *การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6*. วิทยานิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุนันทา เลาหนันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ*. นนทบุรี :มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อรนุช ศรีสุรางค์. (2545). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ บริษัทสยามอาซาฮี เทคโนกลาส จำกัด*. ปัญหาพิเศษการศึกษาปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

อิศเรศร์ ไชยะ. (2553). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา*. ปริญญานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). พระนครศรีอยุธยา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

อำนวย แสงสว่าง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

Ansari, A. And Lockwood, D. (1999). *Recruiting and Retaining Scarce Information Technology Talent: A Focus Group Study*. Retire from Available at Emerald – Library.

Bartol, K. Martin, D. (1994). *Management.* (2nd ed). New York: McGraw-Hill.

Castetter, W.B., & Young, I.P. (2000). *The Human Resource Function in Education Administration*. (7 ed.) New Jersey : Prentice – Hall.

Crainer, S. (1998), *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage,* Pitman Publishing, London.

Daft, R. L. (2000) *Management*. 5th ed. New york: The Dryden Press a division of Harcourt College Publishers.

Derek Torrington; &Laura Hall. (1995). *Human Resource Management*.New York: Teacher College Press.

Duke, Daniel, L. (2004). *The Challenges of Educational Change*.Pearson Education,Inc.

Eisner E. (1976). *Education connoisseurship and criticism*: Their form and functions in education. N.p.

FredricD.Frank,CraigR.Taylor. (2000) *TalentManagement:TrendsthatWillShapetheFuture*. http://www.talentkeepers.com/PressRelease/TalentManagement.pdf.

Gaey,Dessler.(1997). *Human Resource Management*. 7th ed. Upper Saddle River.New Jersey : Prentice-Hall.

Good C.V.(1973). *Dictionary of Education*. 3ed. New York: McGraw-Hill.

Heneman; & Judge. (2000). an Satisfaction. In Rowland. Kendrith M. and Ferris,Gerald, eds. *Research in Personnel and Human Resource Management*.(Vol.3, pp.115-139). Greenwich, CN: JAI Press.

Husen I. & Postlethwaite N. T. (1994). *The international encyclopedia of education*. 2ed. New York: Paramon.

International Amateur Athletic Federation. (2000). *IAAF Member Federation Management and Administration Manual A Practical Guide*. Retire November 25, 2012. From http://www2.iaaf.org/insideiaaf/Development/ MemFedManual/Intro.html.

Ivancevich. (2004). *Organization behavior and management* 6th ed. New York: McGraw-Hill.

Jerry W.Gilley and Eggland, Steven A. (1989). *Principle of Human Resource Development.Reading*. Mass: Perseus.

Joyce B. & Weil M. (1985). *Model of teaching*. 2ed. New Dellhi: Prentice-Hill of Imdia Private limited.

Keeves P.J. (1998). *Model and model building educational research methodlogy and measurement:AN international handbook.* Oxford:Pargamon.

Leonard, Nadler, & Garland D. Wiggs. (1989). *Managing Human Resources Management Development*. San Francisco- : Jossey-Bass. Kogan.

McKinsey; & Company. (1997). *The War for Talent Organization and Leadership Practice.* McKinsey & Company.

Mathis, Robert L.; & Jackson, John H. (2004). *Human Resource Management.* 10 ed. International Student Edition. South – Western: Thomson.

Mobley, H. H. (1982). *Employee Turnover Case Consequences and Control.*Texas: Addison-Wesley.

Mondy; & Noe. (1996). *Human Resource Management*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Mondy, Noe; & Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. Upper Saddle River NJ: Simon and Schuster.

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage Pubications.

Pigors; & Myers. (1973). *Personnel Adminisstration: A Point of View and aMethod.* 8th ed. New Delhi: McGraw-Hill.

Price, J. J. (1997). *Human Resource Management in a Business Context***.** 3rd ed. London: Thomson Learning.

R. Wayne, Mondy; & Robert M. Noe. (1996). *Human Resources Management*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Reddin, William J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *î Training and Development Journal*. 21(4): 8-17.

Rowland, Ferris; & Sherman. (1993). *Nursing administration handbook.* 3rd ed. Gaithersburg : An Aspen.

Seels B.; & Richey R. (1994). *Instructional technology: The definitions and domains for the field*. Washington D.C.: Association for Educational Communications and Technology.

Stoner A. F.; & Wankel C. (1998). *Mangement*. 3rd ed. New Delhi: Prentice-Hill.

Tosi H. L.; & Carroll S.J. (1982). *Management*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.

Tovey, F. W. (1996). *Principles of scientific management*. New York: Harper & Row.

Tracy Taylor; & Cynthia Ho. (2005).

Trish Bradbury. (2007). *Human Resource Management*. New York: Routledge.

Vroom, V. H. (1984). *Work and Motivation.* New York: John Willey & son.

Wayne, F. Casio. (1995). *Managing Human Resourses : Productivity*. Quality of Work Life Profiles. 4th ed. New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หัวข้อการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ หัวข้อการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์
ผู้บริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

.....

สัมภาษณ์ผู้บริหารโดยมีแนวคำถามด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั่วไป โครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดทำกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการทำงาน

ข้อคำถามในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
ตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติและตัวแทนนักกรีฑาทีมชาติ
สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

หัวข้อ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ

และการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	สภาพปัจจุบัน	รูปแบบที่ควรจะเป็น
1. สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทฯ มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในเรื่องต่อไปนี้มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง - การวิเคราะห์งาน (Job analysis) - คำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) - การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่ง (Job Specification) และในด้านขั้นตอนการดำเนินการหรือกระบวนการเป็นอย่างไร		
2. สมาคมกรีฑาฯมีการวางแผนกำลังคนโดยมี การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการ คัดเลือกผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาเข้ามามีอย่างไร - ด้านเชิงปริมาณผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน นักกีฬามีจำนวนเพียงพอกับความต้องการหรือ หากไม่พอสมาคมมีการวางแผนหาคนทดแทนอย่างไร บ้าง - ด้านเชิงคุณภาพผู้บริหารผู้ฝึกสอนควรมีคุณ สมบัติอย่างไร นักกีฬาควรมีสมบัติอย่างไร		
3. สมาคมกรีฑาฯมีรูปแบบที่ใช้ในการสรรหา และคัดเลือกผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา ใช้วิธีการใดบ้างและมีการดำเนินการในเรื่อง ต่อ ไปนี้อย่างไร - การแต่งตั้งทีมงานหรือคณะกรรมการ - ภายใน คือ นักกีฬา-ทีมชาติ-หัวหน้าทีม - ผู้ฝึกสอน - ภายนอก นักกีฬาคือ -คัดตัวเข้ามา -และเข้ามาสู่ทีม - ภายนอก ผู้ฝึกสอนคือ-ภูมิภาค หัวหน้าทีมผู้ฝึกสอน - อื่นๆ		

หัวข้อ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ

และการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	สภาพปัจจุบัน	รูปแบบที่ควรจะเป็น
4. สมาคมกรีฑาฯมีเทคนิคหรือวิธีการอย่างไร ในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหารผู้ฝึกสอน และนักกีฬาในด้านการจัดการสวัสดิการการดำเนินอย่างไรบ้าง -การสนับสนุนด้านการ ศึกษา - ค่าตอบแทนเงินเดือน -ความก้าวหน้าในอาชีพและการงาน - ค่ารักษาพยาบาล - เงินชดเชย - ค่าโบนัส -การอบรมพัฒนา - การสร้างคุณค่าและเกิดแรงบันดาลใจทุ่มเททำงาน และมีด้านอื่นๆอีกหรือไม่อย่างไรบ้างสมาคม กรีฑาจัด สรรในการบริหารอย่างไร		
5.สมาคมกรีฑาฯมีการวางแผนการพัฒนา แต่ละกลุ่ม (ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน นักกีฬา) อย่างไรบ้าง และมีวิธีการดำเนินการ อย่างไร เช่น การฝึกอบรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของการส่งผู้ฝึกสอนและนักกีฬาไปต่างประเทศ และวิธีการอื่นๆ อย่างไรบ้าง - เชิงปริมาณ เช่น จำนวนครั้งของการ ดำเนิน การฝึกอบรมส่งไปต่างประเทศ ดูงานการฝึกซ้อมและแลกเปลี่ยนผู้ฝึกสอน - เชิงคุณภาพ เช่น การกำหนดหลักสูตร วิทยากร วิธีการ/เทคนิค		
6.ในการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มเพื่อให้มี ภาวะผู้นำที่เหมาะสม สมาคมกรีฑามีการ ดำเนินการอย่างไรบ้าง - ผู้บริหาร - ผู้ฝึกสอน - นักกีฬา		

หัวข้อ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ

และการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	สภาพปัจจุบัน	รูปแบบที่ควรจะเป็น
7. ในแต่ละปีสมาคมมีแผนการฝึกอบรมผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาอย่างไรบ้าง ในแต่ละระยะของการฝึกอบรม คือ - ระยะก่อนอบรม - ระยะระหว่างอบรบ - ระยะหลังจากอบรม สมาคมกรีฑามีการดำเนินการฝึกอบรม ตามระยะ เช่นนี้หรือไม่อย่างไรในแต่ละระยะของการฝึกอบรม		
8. หลักสูตรการฝึกอบรมที่ผ่านมา มีความเหมาะสมหรือ ไม่อย่างไรบ้าง หากยังท่านคิดว่ายังต้องการหลักสูตรการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง ที่จะพัฒนาผู้ฝึกสอน และนักกีฬาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น		
9. สมาคมกรีฑามีวิธีการดำเนินการอย่างไร เพื่อส่งเสริมด้านร่างกายจิตใจและการดูแล ความปลอดภัยให้แก่ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและ นักกีฬา - โปรแกรมการลดความตึงเครียด - วิธีการข้อขัดแย้ง - มีวิธีการการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วน ตัว อย่างไร - การนำวิทยาศาสตร์กีฬามาใช้ - การกำหนด กฎระเบียบ เพื่อสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน - วิธีการดำเนินการอื่นๆ ที่จะช่วยสร้างสุขภาพจิตที่ดี และลดความ ตึงเครียด หรือดูแลด้านความปลอดภัย		
10. ในการประเมินผลงานของผู้บริหาร ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา สมาคมกรีฑาได้ใช้รูปแบบในการประเมินผลงานของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาอย่างไร - มีการใช้การประเมินสมรรถนะที่จัดทำให้มาใช้ในการประเมินผลบุคลากร หรือไม่อย่างไร - มีการจัดทำเกณฑ์การประเมินผลอย่างไรบ้าง - มีการประกาศหลักเกณฑ์การประเมินผล ให้กับบุคลากรทราบหรือไม่ อย่างไร		

หัวข้อ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ

และการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	สภาพปัจจุบัน	รูปแบบที่ควรจะเป็น
11. สมาคมกรีฑามีการกำหนดหลักเกณฑ์ใน การพ้นสภาพของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาอย่าง ไรบ้าง - การลาออกโดยสมัครใจ - การลาออกโดยไม่สมัครใจ - มีการประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้ บุคลากรรับทราบโดยทั่วกันหรือไม่ อย่างไร		

ภาคผนวก ข

รายการเอกสาร อ้างอิง/ที่มา

สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์
****
คำสั่งที่ 6 /2556
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน

ตามที่ สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีภารกิจในการฝึกซ้อมนักกรีฑาส่งเข้าร่วมในการแข่งขันในระดับกรีฑานานาชาติ ในรอบปี 2556 เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุเป้าหมาย สมาคมกรีฑาฯ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในรอบปี 2556 ดังนี้

1. พล.ต.ต. ศุภวณัฏฐ์	อาริยะมงคล	ประธาน
2. พ.อ. รัฐพล	การุณยปราชญ์	รองประธาน
3. นายเอกวิทย์	แสวงผล	รองประธาน
4. นายวิทยา	ปัทมะรางกูร	กรรมการ
5. ร.อ. วิษณุ	โสภานิช	กรรมการ
6. Mr. Vyacheslav	Kovitskiy	กรรมการ
7. Mr. Sergey	Voynov	กรรมการ
8. น.ท. สังวร	ทวีเฉลิมดิษฐ์	กรรมการ
9. จ.อ. เหรียญชัย	สีหะวงษ์	กรรมการ
10. ร.อ. สิทธิชัย	สุวรประทีป	กรรมการและเลขานุการ
11. จ.ส.ต. กิตติศักดิ์	สุคนธ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ทั้งนี้ให้ประธานฝ่ายผู้ฝึกสอนเป็นผู้รับผิดชอบ กำกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ฝึกสอน และเจ้าหน้าที่ทีมอย่างเคร่งครัด

สั่ง ณ วันที่ 28 มีนาคม 2556

พลตำรวจเอก

(สันต์ ศรุตานนท์)
นายกสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์

สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์

****

คำสั่งที่ / 2556

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกตัวนักกรีฑาทีมชาติ ปี 2556

ตามที่ สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีภารกิจในการดำเนินกิจกรรมส่งนักกรีฑาทีมชาติ ไปร่วมการแข่งขันกรีฑาในระดับต่างๆ ในรอบปี 2556 เพื่อให้การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกตัวนักกรีฑาทีมชาติ ประจำปี 2556 ดังนี้ :-

1.	พลตำรวจตรีสุรพงษ์	อาริยะมงคล	ประธาน
2.	พลตำรวจตรีศุภวัฒน์	อาริยะมงคล	รองประธาน
3.	พลตรีอาณัติ	รัตนพล	รองประธาน
4.	นายสุวิช	ชูตระกูล	รองประธาน
5.	นาวาอากาศเอกสมศักดิ์	บุญทัต	กรรมการ
6.	นายเทพไชย	วิไนทัย	กรรมการ
7.	นายวิทยา	ปัทมรางกูล	กรรมการ
8.	นายวิโรจน์	กิจกูลอนันตเอก	กรรมการ
9.	นายสุชาติ	แจสุรภาพ	กรรมการและเลขานุการ
10.	พันเอก(พิเศษ)หญิง รัตนใจ	ยืนยาว	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
11.	เรือเอกสิทธิชัย	สุวรประทีป	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ทั้งนี้คณะทำงานติดตามประเมินผลการเก็บตัวและการพัฒนานักกรีฑา มีหน้าที่ติดตามประเมินผลการเก็บตัวของนักกรีฑา ในรอบปี 2556 ให้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของสมาคมฯ

สั่ง ณ วันที่ 28 มีนาคม 2556

พลตำรวจเอก

(สันต์ ศรุตานนท์)

นายกสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย

ในพระบรมราชูปถัมภ์

สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์

การประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี 2556

วันอาทิตย์ที่ 31 มีนาคม 2556 เวลา 10.00 น.

ณ ห้องจรัสเมือง 2 โรงแรม เดอะ ทวิน ทาวเวอร์ ถ.พระราม 6 เขตปทุมวัน กทม.

วาระการประชุม

วาระที่ 1 เรื่อง ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

วาระที่ 2 เรื่อง รับรองรายงานการประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี 2555

วาระที่ 3 เรื่อง รายงานผลงานในรอบปี 2555

วาระที่ 4 เรื่อง รับรองงบดุล ประจำปี 2555

วาระที่ 5 เรื่อง แต่งตั้งผู้ตรวจสอบบัญชี ประจำปี 2556

วาระที่ 6 เรื่อง ภารกิจในรอบปี 2556

- การเตรียมทีมกรีฑาทีมชาติไทยเพื่อกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 27 ณ ประเทศสหภาพพม่า (พ.ศ.2556)
- การเตรียมเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน Asian Grand Prix Series 2013

วาระที่ 7 เรื่อง อื่นๆ

- โครงการ 1 สมาคมกีฬา 1 รัฐวิสาหกิจ
- การลดหย่อนภาษีสองเท่าให้กับผู้บริจาคปี พ.ศ. 2556 – 2558

สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์

******

วันที่ 5 มกราคม 2556 ณ สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
เวลา 10.00 น.

****

วาระที่ 1 เรื่อง ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ
วาระที่ 2 เรื่อง รับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว
รายงานสถานะการเงินสมาคม
วาระที่ 3 เรื่อง พิจารณารับรองปฏิทิน 2556
วาระที่ 4 เรื่อง โครงการเก็บตัวนักกรีฑาซีเกมส์ 2013
วาระที่ 5 เรื่อง กำหนดระเบียบการเก็บตัวนักกรีฑาเพิ่มเติม
วาระที่ 6 เรื่อง อื่นๆ ถ้ามี

****

สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์

******

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2556 ณ สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
เวลา 10.00 น.

****

วาระที่ 1 เรื่อง ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ
วาระที่ 2 เรื่อง รับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว
รายงานสถานะการเงินสมาคม
วาระที่ 3 เรื่อง พิจารณาเสนอการแต่งตั้งกรรมการฝ่ายต่างๆ
วาระที่ 4 เรื่อง กำหนดแผนการอบรมผู้ฝึกสอน
วาระที่ 5 เรื่อง กำหนดแผนการอบรมผู้ตัดสิน
วาระที่ 6 เรื่อง อื่นๆ ถ้ามี

****

สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์

****

คำสั่งที่ / 2556

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลการเก็บตัวฝึกซ้อมและการพัฒนานักกรีฑา

ตามที่ สมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีภารกิจในการดำเนินกิจกรรมสมาคมฯ ส่งในการเก็บตัวนักกรีฑาเพื่อส่งไปร่วมการแข่งขันกรีฑาในระดับต่างๆ ในรอบปี 2556 เพื่อให้การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย สมาคมกรีฑาฯ จึงขอแต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลการเก็บตัวและการพัฒนาของนักกรีฑา ประจำปี 2556 ดังนี้ :-

1.	พลตำรวจตรีสุรพงษ์	อาริยะมงคล	ประธาน
2.	พลตรีอาณัติ	รัตนพล	รองประธาน
3.	นายสุชาติ	แจสุรภาพ	กรรมการ
4.	นายเทพไชย	วิไนทัย	กรรมการ
5.	พันเอก(พิเศษ)หญิง รัตนใจ	ยืนยาว	กรรมการ
6.	นายวิทยา	ปัทมรางกูล	กรรมการ
7.	เรือเอก สิทธิชัย	สุวรประทีป	เลขานุการ

ทั้งนี้คณะทำงานติดตามประเมินผลการเก็บตัวและการพัฒนานักกรีฑา มีหน้าที่ติดตามประเมินผลการเก็บตัวของนักกรีฑา ในรอบปี 2556 ให้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของสมาคมฯ

สั่ง ณ วันที่ 28 มีนาคม 2556

พลตำรวจเอก

(สันต์ ศรุตานนท์)

นายกสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย

ในพระบรมราชูปถัมภ์

แบบฟอร์ม : ติดตามความก้าวหน้า

มาตรฐานการบริหารจัดการของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

ที่ได้ลงนามคำรับรองตามแนวทางการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ

(Model Monitoring Phase)

1.2 สถานะของผลผลิตและเป้าหมายของโครงการ

☑ 1. ผลผลิตและเป้าหมายของโครงการบรรลุตามที่กำหนดไว้

☐ 2. ผลผลิตและเป้าหมายของโครงการอยู่ระหว่างการดำเนินการยังไม่บรรลุตามที่กำหนดไว้

☐ 3. ผลผลิตและเป้าหมายของโครงการยังไม่ได้มีการดำเนินการใดๆ

ผลผลิต / เป้าหมายของโครงการ	ค่าเป้าหมายประจำปี..... (Target)	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (Baseline Data)	สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	ผลต่างที่ต้องดำเนินการต่อ
ผลผลิต 1.ผู้ฝึกสอนมีความรู้และทักษะในการฝึกสอนเพิ่มขึ้น				
1) ฝึกอบรมหลักสูตรภายในประเทศ				
- อบรม Kid's Athletics	150	-	150	-
- อบรม AAT Level I	100	980	100	-
- อบรม AAT Level II	30	40	30	-
- อบรม AAT Level III	20	-	20	-
2) ฝึกอบรมหลักสูตรนานาชาติ				
- อบรม IAAF Level I	24	-	-	เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นใหม่
- อบรม IAAF Level II	24	672	-	24
- อบรม IAAF AAT Level III	1	-	-	1
- อบรม IAAF Level IV	-	45	-	-
- อบรม IAAF Level V	-	3	-	-
- อบรม Specific Course High Level Seminar	40	10	40	-
3) อบรมวิทยาศาสตร์กีฬา	40	-	40	-
2.ผลงานของนักกีฬาดีขึ้น				

MF4Version1:15/7/2556

ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย

เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและใบยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-012/56 X

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ

ชื่อผู้วิจัยหลัก: นางสาวเสาวลี แก้วช่วย

สังกัด: คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารที่รับรอง:
1. ข้อเสนอโครงการวิจัย
2. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย
3. เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับอาสาสมัครผู้เข้าร่วมการวิจัย

เอกสารที่พิจารณาทบทวน

1.	ข้อเสนอการวิจัย	ฉบับที่ 1 วัน/เดือน/ปี 1 ส.ค. 2556
2.	เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับอาสาสมัครผู้เข้าร่วมการวิจัย	ฉบับที่ 1 วัน/เดือน/ปี 1 ส.ค. 2556
3.	หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย	ฉบับที่ 1 วัน/เดือน/ปี 1 ส.ค. 2556

(ลงชื่อ).....

(อาจารย์ แพทย์หญิงจันทร์ทรา ตนันท์ยุทธวงศ์)

เลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X-008/2556

วันที่ให้การรับรอง : 29/08/2556

วันหมดอายุใบรับรอง : 28/08/2557

ภาคผนวก ค
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงานปัจจุบันและความเชี่ยวชาญ
ผศ.ดร.ประเสริฐไชย สุขสอาด	- ค.บ. (พลศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ค.ม. (พลศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ค.ด. (พลศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	หัวหน้าภาคศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทางการกีฬา
พลตำรวจตรี ศุภวณัฏฐ์ อาริยะมงคล	ปริญญาโท พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ นิด้า	*รองเลขาธิการและ อนุกรรมการฝ่ายผู้ฝึกสอน* ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสมาคมกรีฑาฯและผู้ฝึกสอนกรีฑาทีมชาติ
ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์	- ปร.ด. (ประชากรศึกษา) มหาวิทยาลัยมหิดล - ศศ.ม (สิ่งแวดล้อมศึกษา) มหาวิทยาลัยมหิดล - วทบ.(พยาบาลและผดุงครรภ์) มหาวิทยาลัยมหิดล	อาจารย์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเชี่ยวชาญด้านการงานวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ
ดร.อริศรา เล็กสรรเสริญ	- ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) - ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ประชากรศึกษา) - การศึกษาบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ)	อาจารย์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเชี่ยวชาญด้านการงานวิจัยเชิงคุณภาพ
ดร. ภัทรียา กิจเจริญ	- PhD. In health and social study. Warwick University. - Master of Art in training and human development, Warwick University. - Bachelor of art, Chulalongkorn University.	อาจารย์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเชี่ยวชาญด้านการงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ที่ ศธ 0519.12/1945

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

23 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

เนื่องด้วย นางสาวเสาวลี แก้วช่วย นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการกีฬานันทนาการและการท่องเที่ยว(การจัดการทางการกีฬา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยตามแนวคิดของสหพันธ์กรีฑานานาชาติ" โดยมี อาจารย์ ดร.พิชิต เมืองนาโพธิ์ อาจารย์ ดร.เพ็ชรน้อย ศรีผุดผ่อง และ อาจารย์ ดร.อุษากร พันธุ์วานิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐไชย สุขสะอาด อาจารย์ ดร. พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ อาจารย์ ดร. อริศรา เล็กสรรเสริญ และ อาจารย์ ดร.ภัทรียา กิจเจริญ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้นางสาวเสาวลี แก้วช่วย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-682-6162

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวเสาวลี แก้วช่วย
วัน เดือน ปีเกิด	12 ธันวาคม 2524
สถานที่เกิด	นครศรีธรรมราช
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 79/365 ตำบลบางแม่นาง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี 11140

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2546	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จากมหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2550	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชาการจัดการทางการกีฬา จากมหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว (การจัดการทางการกีฬา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ