

**ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก****DESIRABLE MANAGEMENT SKILLS OF FOOTBALL THAI PREMIER LEAGUE****TEAM MANAGERS**

อนุสราร รุ่งเรือง\*

จุฑา ดิงศรัทธี\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย ซึ่งได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการทีมฟุตบอล จำนวน 17 ท่าน มีการดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามปลายเปิดในรอบที่ 1 และใช้แบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับในรอบที่ 2 และ 3 จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลของรอบที่ 3 โดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าสัมบูรณ์ความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม ซึ่งมีการกำหนดว่าทักษะที่นำไปใช้ต้องมีค่ามัธยฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 3.50 มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 และมีค่าสัมบูรณ์ความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยมน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.00

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก มีรายละเอียด 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านความคิด ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ( $Md = 4.50$ ,  $|Md-Mo| = 0.50$ ,  $IR = 0.88$ )
2. ทักษะด้านเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ( $Md = 5.00$ ,  $|Md-Mo| = 0.00$ ,  $IR = 0.79$ )
3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ( $Md = 5.00$ ,  $|Md-Mo| = 0.00$ ,  $IR = 0.63$ )

**คำสำคัญ:** ทักษะการจัดการ ฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ผู้จัดการทีมฟุตบอล

\*นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\*\*อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Abstract

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

It was found that the details of the desirable management skills of Thai Premier League team manager were

1. Conceptual skills, the experts had highest level of consistent agreement with 4.50 in median, 0.50 in absolute value of the difference between median and mode and 0.88 in interquartile range.

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

3. Human skills, the experts had highest level of consistent agreement with 5.00 in median, 0.00 in absolute value of the difference between median and mode and 0.66 in interquartile range.

**Keywords:** Management skills Football Thai Premier League Football manager

## บทนำ

ในการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอล จะต้องมีส่วนที่ทำหน้าที่ผู้แทนทีมในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้แทนทีมในประเทศไทยมักจะถูกแต่งตั้งในตำแหน่งผู้จัดการทีม สมาคมฟุตบอลของประเทศไทยได้เคยกล่าวไว้ว่า ผู้จัดการทีมไว้ว่า มีความแตกต่างจากโค้ช โดยให้ขอบเขตความรับผิดชอบคล้ายหัวหน้าโค้ชหรือผู้จัดการนักกีฬาในสหรัฐอเมริกา ตามธรรมเนียมดั้งเดิมโค้ช

มีบทบาทหน้าที่หลายประการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรวมถึงการวางแผนการเล่น ออกแบบโปรแกรมการฝึกซ้อมให้นักกีฬา (Baker, Horton, Robertson-Wilson and Wall, 2003; Lyle, 2002; Pyke, 1992; Sabock, 1985; Woodman, 1993 อ้างถึงใน Crust and Lawrence, 2006) ในทางกลับกันผู้จัดการทีมสมัยใหม่ต้องมีความรู้และรับบทบาทเกี่ยวกับด้านธุรกิจด้วย (Perry, 2000)

ในขณะที่นักวิชาการบางคนพยายามระบุความแตกต่างระหว่างผู้จัดการทีมและหัวหน้าผู้ฝึกสอน โดยใช้เกณฑ์เรื่องบทบาทของผู้จัดการทีมในแต่ละองค์กร และ วิสัยทัศน์ของผู้นำ (Weinberg & Gould, 2011) บทบาทของผู้จัดการทีมนั้นรวมหลายองค์ประกอบไว้ด้วยกัน ผู้จัดการทีมทุกคนต้องมีความเป็นผู้นำ แต่ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่จะเป็นผู้จัดการทีม Blair (1996 อ้างถึงใน Crust and Lawrence, 2006) แนะนำว่า บทบาทของผู้จัดการทีมจะช่วยดึงศักยภาพขององค์กรออกมาได้สูงสุดผ่านการจัดการ วางแผน ผู้ช่วยสต๊าฟ การบริหารและควบคุม และความเป็นผู้นำเป็นเพียงอีกหนึ่งองค์ประกอบของการบริหารเท่านั้น เนื่องจากผู้จัดการทีมฟุตบอลมีบทบาทสำคัญซึ่งต้องรับหน้าที่ของความเป็นผู้นำและหน้าที่ของโค้ช Crust and Lawrence (2006) กล่าวว่า ตำแหน่งของผู้จัดการทีมเป็นตำแหน่งที่เต็มไปด้วยความกดดัน เพราะเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบผลงานของทีมทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการทีมที่จัดว่าประสบความสำเร็จถือว่าหาตัวจับได้ยาก อย่างไรก็ตามผู้จัดการทีมที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการรู้เลือก รู้รักษา และ รู้พัฒนาคนที่มีคุณภาพ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานของผู้จัดการทีม สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยยังนิยามคำว่า “ผู้จัดการ” แตกต่างจากโค้ช โดยให้ขอบเขตความรับผิดชอบ คล้าย หัวหน้าโค้ช หรือ ผู้จัดการนักกีฬา ในสหรัฐอเมริกา กระบวนการบริหารคนไม่ว่าจะในวงการกีฬาหรือ ในวงการธุรกิจถือเป็นงานที่ซับซ้อนและต้องการความเข้าใจในหลายมิติ

สำหรับประเทศไทยนั้น บทบาทของผู้จัดการทีมใน มีด้านการบริหารและความเป็นผู้นำ ซึ่งการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้กำหนดภารกิจและความรับผิดชอบของผู้จัดการทีมไว้ว่า “ทำหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลการฝึกซ้อม การเตรียมทีม การวางแผนการฝึกซ้อมและการแข่งขัน การบริหารทีมของสโมสรให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน” (ฝ่ายพัฒนากีฬาอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2549) นอกจากนี้ เทพประสิทธิ์ กุลธวัชชัย (2555) ยังได้อธิบายเกี่ยวกับผู้จัดการทีมหรือ ผู้ควบคุมทีมไว้ว่า “ผู้ควบคุมจัดการทีมหรือผู้ควบคุมทีมเป็นผู้ดำเนินการกิจการต่าง ๆ ทุกด้าน รวมทั้งธุรการ และการติดต่อกับภายนอก จะต้องรับผิดชอบกิจกรรมทั้งหมดของการเตรียมการและการจัดส่งนักกีฬาเข้าทำการแข่งขัน”

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการทีมคือบุคคลที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของทีม ทั้งในด้านผลการแข่งขันและด้านธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานของสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกส่วนใหญ่นั้น ผู้จัดการทีม คือผู้ที่เป็นตัวแทนของคณะผู้บริหาร ดังนั้นในระบบโครงสร้างของทีม ผู้จัดการทีมเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญที่จะศึกษาเรื่อง “ทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก” เพื่อนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจ

ใจแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการทีมของสโมสรฟุตบอลในไทยพรีเมียร์ลีกต่อไป

## วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

## วิธีการศึกษา

### กลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ผู้จัดการทีม ผู้ช่วยผู้จัดการทีม และผู้ฝึกสอน ของสโมสรฟุตบอลที่เข้าร่วมการแข่งขัน โตโยต้าไทยพรีเมียร์ลีก ฤดูกาล 2558 จำนวนทั้งหมด 54 ท่าน และทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) มาเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 ท่าน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีในบทที่ 2 และได้ปรับแก้ไขตามความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา
2. แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยข้อความทั้งหมดพัฒนาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 และปรับแก้ไขตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 ท่าน
3. แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยข้อความคล้ายกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 แต่แตกต่างกันตรงที่ในข้อความแต่ละข้อจะมีการระบุค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญ และส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อทบทวนคำตอบของตนเองว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบของแบบสอบถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยนำมาจัดเป็นข้อย่อยและตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2
2. รอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ และกำหนดให้เป็นเกณฑ์ในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำค่าที่ได้ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

3. รอบที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาข้อที่ได้รับความเห็นชอบคือต้องมีค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50 มีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 (Dalkey and helmer, 1963 อ้างถึงใน เทวิล ศรีสองเมือง, 2551) อีกทั้งคำตอบจากรอบนี้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง คำตอบจากรอบที่แล้วไม่เกินร้อยละ 15 จึงจะถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Linestone and Turoff, 1975 อ้างถึงใน ศิริพร ลวงะสกุล, 2552) แล้วจึงนำผลที่ได้มาสรุปเป็นทักษะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต่อไป

## อภิปรายผลการวิจัย

### 1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill)

1.1 ด้านการวางแผนงาน จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความรู้ในการวางแผนงานที่เหมาะสมกับทีม ทั้งระยะสั้น และระยะยาวในการวางระบบงานของสโมสร รวมถึงการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของสโมสร ดังที่ Robbins and Coulter (2003) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการวางแผนจะต้องนำไปสู่แผนที่ช่วยกำหนดทิศทางให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้รู้ว่า จะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยทำให้ผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้าหรือทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงและปรับองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อนำวัสดุหรือทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Howie (2004) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการของสโมสร ต้องมีวิธีดำเนินการ และการวางแผนการบริหารจัดการสโมสร

1.2 ด้านการตัดสินใจ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องรู้จักรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า มีการตัดสินใจที่ฉับไว ถ้าตัดสินใจเด็ดขาดและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และความยุติธรรม ดังที่ พิชสิรี ชมพุดำ (2552) ได้กล่าวว่า ผู้จัดการคือบุคคลที่ทำหน้าที่จัดการ ผู้จัดการเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการวางแผน ตัดสินใจ จัดองค์การ นำ และควบคุมทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สินทรัพย์ถาวร และข้อมูล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3 ด้านการคิดวิเคราะห์ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลก่อนการตัดสินใจกระทำใด ๆ มีความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรได้ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมบุคลากรในทีม เพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด และมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และจัดการปัญหาได้อย่างเหมาะสมตามแผนงานของสโมสร ดังที่ วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ได้อธิบายถึงทักษะด้านความคิดของ

Katz ไว้ว่า เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ แยกแยะเหตุและผลในปัญหาต่าง ๆ ด้วยทักษะนี้ ผู้บริหารจะสามารถแยกปัญหาออกเป็นประเด็น มองเห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงของปัญหาในองค์กร นอกจากนั้นยังสามารถมององค์กรในภาพรวมในฐานะส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์คือคิดกว้าง และคิดไกล

1.4 ด้านการวางแผนการฝึกซ้อมและการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความรู้เกี่ยวกับกติกา กฎและระเบียบการแข่งขันฟุตบอล ดังที่ Howie (2004) ได้เขียนไว้ในคู่มือการจัดตั้งสโมสรอย่างเป็นทางการว่าทุกสโมสรในประเทศนั้นต้องเข้าไปเป็นสมาชิกของสมาคมก่อน และต้องยอมรับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่สมาคมกำหนดไว้ เพื่อให้ทุกทีมปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกันตามมาตรฐานที่ถูกต้อง แต่ถ้าทีมไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกถอดทีมหรือพักการแข่งขันที่อยู่ภายใต้ระเบียบของสมาคม เพื่อความเข้าใจได้อย่างถูกต้องและทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองในสโมสร ยกตัวอย่างเช่น กฎระเบียบการควบคุม การขึ้นทะเบียนของนักกีฬา เรื่องสัญญาจ้าง ค่าจ้างต้องมีความเหมาะสม การร้องเรียน การไล่ออกและลาออก การจัดการนักกีฬา การจดทะเบียน การประเมินความเสี่ยง เป็นต้น

## 2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill)

2.1 การจัดการทีม จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารทีมระดับสูง มีความสามารถในการมอบงานที่เหมาะสมกับบุคคล และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของทีม ดังที่ Mintzberg (1983) ได้เสนอว่าบทบาทของการจัดการแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อด้วยกันคือ ข้อมูลข่าวสาร (Information) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) และการตัดสินใจ (Decisional) ในบทบาทผู้จัดการยังต้องทำหน้าที่เหมือนกับท่อน้ำ เพื่อถ่ายข้อมูลไปยังสมาชิกในองค์กร อันคือบทบาทการเป็นผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator role) และผู้จัดการยังมีบทบาทของการเป็นผู้นำอันรวมถึงการว่าจ้างการฝึกอบรม การจูงใจและการจัดระเบียบวินัยให้กับพนักงาน และอีกบทบาทหน้าที่ในการทำหน้าที่ในบทบาทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานที่คนรับผิดชอบกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

2.2 การควบคุม จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงาน การติดตามการดำเนินงานของทีมงาน และการประเมินผลการทำงานของทีมดังที่ Chelladurai (1985) กล่าวว่าผู้จัดการทีมกีฬาจะต้องทำหน้าที่ทางการจัดการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน โดยมีการอธิบายขอบเขตของหน้าที่ไว้ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluating)

2.3 การเลือกสรรทีมงาน จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความสามารถในการคัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน ดังที่ จูทา ดิงศรัทีย (2547) กล่าวว่า การบริหารหรือการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามจะต้องมีการสนับสนุน (Support) ที่ดีไปยังองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน (4 M's) การบริหารหรือการดำเนินงานนั้น ๆ จึงประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดแม้ว่าองค์กรจะมีเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีราคาแพงเพียงใดก็ตาม

2.4 การเจรจาธุรกิจ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับสัญญาการซื้อขาย นักกีฬา และการหาผู้สนับสนุนทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพล วิจิธรรม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับสัญญานักกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย และสรุปไว้ว่า สัญญาจ้างนักกีฬาฟุตบอลอาชีพมีลักษณะทางกฎหมายเป็นสัญญาจ้างแรงงานพิเศษ โดยข้อกำหนดในสัญญาจ้างนักฟุตบอลอาชีพขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันของคู่สัญญา ซึ่งในที่นี้คือสโมสรกับตัวนักฟุตบอล และมีสัญญาอีกประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กับสัญญาจ้างนักฟุตบอลคือสัญญาโอนย้าย สัญญาโอนย้ายนี้ก่อให้เกิดการสิ้นสุดสัญญากับสโมสรเก่าและเป็นการเริ่มต้นสัญญากับสโมสรใหม่โดยไม่มีการโอนสิทธิและหน้าที่จากสโมสรเก่ามาสู่สโมสรใหม่แต่อย่างใด และ Howie (2004) ได้กล่าวว่า การหาแหล่งเงินทุนและการตลาด ซึ่งกระบวนการให้การสนับสนุน หมายถึง สโมสรได้สปอนเซอร์เข้ามาและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือทั้งสองฝ่ายจะต้องได้ประโยชน์ร่วมกันจนสปอนเซอร์เห็นด้วยนำไปสู่การลงทุนในสัญญาและมีความสุขในการเข้ามาสนับสนุนสโมสร

### 3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)

3.1 การเป็นผู้นำ จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ จิตวิทยาในการเป็นผู้นำ เป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม เป็นตัวแทนทีมในการสื่อสารกับผู้บริหารทีมระดับสูง และเข้าใจเกี่ยวกับทีม ดังที่ Davis (1972) ได้ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 4 ประการ ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถทางด้านสังคม มีแรงจูงใจภายในที่ต้องการความสำเร็จ มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership skill) คือ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2541)

3.2 การสื่อสารภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกมีความสามารถในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องถึงเป้าหมายของทีม การสร้างแรงจูงใจ มีจิตวิทยาการพูดเพื่อกระตุ้น และสร้างความมุ่งมั่นให้ทีม การพูดเพื่อสร้าง

กำลังใจให้ทีมในขณะแข่งขัน และการพูดชมเชยหรือตำหนิการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเป็นกระบวนการและระบบงานภายใน เพราะระบบการสื่อสารภายในที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ในการจัดการระบบการทำงานภายในองค์กร ประเพณีในองค์กร และการติดต่อระหว่างคณะกรรมการบริหาร ทีมผู้ฝึกสอน นักกีฬา บุคลากร และสมาชิกของสโมสร (Knop, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วนาวัลย์ ดาดี (2553) ได้ให้ความหมายของ การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการ แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดและทัศนคติในองค์กร ของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันแต่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ทั้งนี้ก็เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นอกจากนั้นแล้ว ยังช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ด้วยวิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ พิเชษฐ์ บุญมี (2544) ได้ทำการวิจัย เรื่องการสื่อสารภายในองค์กร: ศึกษากรณีธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารสามารถทำให้เกิดสัมพันธภาพ เกิดความเข้าใจ เกิดการประสานงาน และเกิดประสิทธิผลสูงในการทำงาน

3.3 การสื่อสารภายนอกองค์กร จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความน่าเชื่อถือในการแถลงข่าว มีปฏิภาณไหวพริบในการสัมภาษณ์ มีทักษะในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก มีความจริงในการสื่อสารกับบุคคลภายนอก ดังที่ นรินทรชัย พัฒนพงศา (2542) กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารว่า “เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง” และแนวคิดของ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) ที่กล่าวว่า “การสื่อสารคือการถ่ายโอน (transfer and understanding of meaning) แนวคิดของ ธิติภพ ชยรัช (2548) กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งมีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ”

3.4 การทำงานภายในทีม จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติทีมงาน รับฟังความคิดเห็นของทีมงาน และสามารถโน้มน้าวคำแนะนำในการทำงานแก่ทีม พร้อมกันนี้ต้องรู้จักควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเองด้วย ดังที่ วราภรณ์ ตระกูลสุชาติ (2549) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ประสานงานกัน โดยร่วมกันดึงศักยภาพสูงสุดของสมาชิกในทีมแต่ละคนออกมาเพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Luecke (2004) กล่าวว่าผู้นำทีม (team leader) หมายถึง บุคคลซึ่งมีส่วนสำคัญที่ขาดไม่ได้ของทีม มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบในการทำงานของสมาชิกในทีม มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถประสานงาน และเป็นตัวแทนของทีมเพื่อติดต่อกับบุคคล หรือองค์กรอื่น ๆ นอกทีมได้ สามารถเจรจากับผู้สนับสนุนทีม และเจรจากับความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้



## สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยการหาค่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 เกี่ยวกับการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน ดังนี้

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

จากผลการศึกษาทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย ทำให้ได้ข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน จำนวนทั้งสิ้น 73 ข้อ จาก 74 ข้อ และเมื่อพิจารณาคำตอบที่สอดคล้องกันในระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด พบว่ามีจำนวน 51 ข้อที่สามารถนำไปสู่ข้อสรุปของทักษะการจัดการที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill)

1.1 ด้านการวางแผนงาน ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความรู้ในการวางแผนงานที่เหมาะสมกับทีม ทั้งระยะสั้น และระยะยาวในการวางระบบงานของสโมสร รวมถึงการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ของสโมสร

1.2 ด้านการตัดสินใจ ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องรู้จักรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า มีการตัดสินใจที่ฉับไว กล้าตัดสินใจเด็ดขาดและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และความยุติธรรม

1.3 ด้านการคิดวิเคราะห์ ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลก่อนการตัดสินใจกระทำการใด ๆ มีความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรได้ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมบุคลากรในทีมเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด และมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา

ต่าง ๆ และจัดการปัญหาได้อย่างเหมาะสมตามแผนงานของสโมสร

1.4 ด้านการวางแผนการฝึกซ้อมและการแข่งขัน ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนฝึกซ้อมในแต่ละช่วง ความรู้ เกี่ยวกับกติกา กฎและระเบียบการแข่งขันฟุตบอล

## 2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill)

2.1 การจัดการทีม ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารทีมระดับสูง มีความสามารถในการมอบงานที่เหมาะสมกับบุคคล และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของทีม

2.2 การควบคุม ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงาน การติดตามการดำเนินงานของทีมงาน และการประเมินผลการทำงานของทีม

2.3 การเลือกสรรทีมงาน ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความสามารถในการคัดเลือกทีมผู้ฝึกสอน

2.4 การเจรจาธุรกิจ ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความสามารถในการเจรจาเกี่ยวกับสัญญาการซื้อขาย นักกีฬา และการหาผู้สนับสนุนทีม

## 3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)

3.1 การเป็นผู้นำ ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ จิตวิทยาในการเป็นผู้นำ เป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม เป็นตัวแทนทีมในการสื่อสารกับผู้บริหารทีมระดับสูง และเข้าใจเกี่ยวกับทีม

3.2 การสื่อสารภายในองค์กร ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกมีความสามารถในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องถึงเป้าหมายของทีม การสร้างแรงจูงใจ มีจิตวิทยาการพูดเพื่อกระตุ้น และสร้างความมุ่งมั่นให้ทีม การพูดเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีมในขณะแข่งขัน และการพูดชมเชยหรือตำหนิการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม

3.3 การสื่อสารภายนอกองค์กร ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีความน่าเชื่อถือในการแถลงข่าว มีปฏิภาณไหวพริบในการสัมภาษณ์ มีทักษะในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก มีความจริงใจในการสื่อสารกับบุคคลภายนอก

3.4 การทำงานภายในทีม ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกียรติทีมงาน รับฟังความคิดเห็นของทีมงาน และสามารถในให้คำแนะนำในการทำงานแก่ทีม พร้อมกันนี้ต้องรู้จักควบคุมพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเองด้วย

3.5 บุคลิกภาพของผู้จัดการทีม ผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกต้องวางตัวดี พุดจาสุภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ มีความคล่องแคล่ว ว่องไว มีความสุขุม รอบคอบ เป็นมิตร มีความเป็นผู้นำ และมีความจริงใจ

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการเลือกสรรผู้จัดการทีมของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศ

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย และจัดทำโมเดลของทักษะของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทักษะของผู้จัดการทีมฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก

## เอกสารอ้างอิง

- จุฑา ดิงศภักดิ์. (2547). เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการกีฬา. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ การกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพประสิทธิ์ กุลธวัชชัย. (2555). เทคนิคและทักษะกีฬาเทเบิลเทนนิสขั้นสูง. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทวิล ศรีสองเมือง. (2551). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธิดาภพ ชยธวัช. (2548). แม่ไม่บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์อาร์ต.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2542). การสื่อสารรณรงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้นการเจาะจงกลุ่ม. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ริ้วเขียว.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2541). ทางเลือก ทางรอด. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสร้างเสริมไทยและ Ar Business Press.
- ฝ่ายพัฒนากีฬาอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2549). คู่มือการจัดตั้งสโมสรฟุตบอลอาชีพ. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- พัชสิริ ชมพูนคำ. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล
- พิเชษฐ์ บุญมี. (2544). การสื่อสารภายในองค์กร: ศึกษากรณีธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วนาวลัย ดาดี. (2553). กลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัทประกันชีวิต มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- วรารณ ตระกูลสถิตย์. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). การบริหาร (Management). กรุงเทพฯ: เฮอร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น
- ศิริพร ล้วนสกุล. (2552). บทบาทที่คาดหวังของพยาบาลเวชปฏิบัติทางตา โรงพยาบาลรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมพล วิจิธรรม. (2556). **ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับสัญญานักกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Chelladurai, P. (1985). **Sport Management**. Ontario: Sports Dynamics.
- Crust, L., & Lawrence, I. (2006). **A Review Of Leadership In Sport: Implications For Football Manager**. The Online Journal Of Sport Psychology, 8(4).
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). **Human Behavior At Work: Organizational Behavior** (8 Ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Howie, L. (2004). **The Official Fa Guide To Running A Club: Fa Learning**. London: Hodder & Stoughton.
- Knop, P. D., Hoecke, J. V., & Bosscher, V. D. (2004). **Quality Management in Sport Clubs**. Free University of Brussels Belgium, Faculty of Education and Physiotherapy.
- Luecke, R. (2004). **Managing Projects Large and Small**. Massachusetts: Harvard Business School.
- Mintzberg, H. (1973). **The Nature Of Managerial Work**. New York: Harper & Row.
- Perry, B. (2000). **Football Management As A Metaphor For Corporate Entrepreneurship?** Telford: Wolverhampton Business School.
- Robbin, S. P., & Coulter, M. (2016). **Management** (13 Ed.). Boston: Prentice Hall.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). **Foundations Of Sport And Exercise Psychology** (6 Ed.). Champaign, Il: Human Kinetics.