

**กระบวนการทัศน์เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศในองค์กรกีฬา
กรณีศึกษสมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ**

ชัยนัท สุขไชยะ

วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม, มหาวิทยาลัยรังสิต

E-mail: Chainat.s65@rsu.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) 8 พฤษภาคม 2568

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 26 มกราคม 2569

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 20 กุมภาพันธ์ 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการทัศน์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม 2) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และ 3) เสนอแนวทางในการสร้างนโยบายต่อยอดนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศในองค์กรกีฬาของสมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของสมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการทัศน์ของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ มีลักษณะสำคัญคือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถปรับตัวและนำพาองค์กรสู่การพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว มีการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนภายนอก เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเพิ่มโอกาสในการพัฒนากีฬากรีฑาไทยให้ก้าวหน้าไปในระดับสากล การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทำให้สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ ปรับกระบวนการทัศน์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ แม้ว่ามีพื้นฐานที่มั่นคงและครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกรีฑา แต่ยังคงต้องลดขั้นตอนที่ซับซ้อน ปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้คล่องตัวขึ้น ซึ่งจะทำให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศในองค์กรกีฬาได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กระบวนการทัศน์ นวัตกรรม สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ

PARADIGM FOR DRIVING INNOVATION TOWARDS EXCELLENCE IN SPORT ORGANIZATIONS: A CASE STUDY OF ATHLETICS ASSOCIATION OF THAILAND

Chainat Sukchaiya

College of Leadership & Social Innovation, Rangsit University, Thailand

Abstract

This research aims to: 1) study the paradigm for driving innovation, 2) analyze problems and obstacles in the innovation process, and 3) propose policy recommendations to enhance innovation towards excellence within the sports organization of the Athletics Association of Thailand. This study employed a qualitative research methodology, including document analysis and in-depth interviews with individuals involved in the operations of the Athletics Association of Thailand. The findings reveal that the paradigm within the Athletics Association of Thailand is characterized by innovative leadership among the association's executives. These leaders demonstrate adaptability and the ability to rapidly guide the organization through developmental changes. The association actively fosters collaboration with external sectors to strengthen its capabilities and create opportunities to advance Thai athletics on the global stage. Such collaborative networking has enabled the Athletics Association of Thailand to shift its paradigm and generate new innovations. Despite the association's strong, comprehensive structural foundation across all aspects of athletics management, it still needs to streamline overly complex procedures and improve organizational structures and processes for greater agility. These improvements would enhance responsiveness to current conditions and effectively support sustainable innovation development toward excellence in sports organizations.

Keywords: Paradigm, Innovation, Athletics Association of Thailand

ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย

“กรีฑา” หรือภาษาอังกฤษคือ “Athletic” คือกีฬาประเภทหนึ่งที่คนทุกเพศทุกวัยสามารถมีส่วนร่วมได้ กรีฑาเป็นทั้งการกีฬาเพื่อออกกำลังกายเพื่อการสันทนาการ จนถึงต่อยอดเป็นกิจกรรมที่สร้างรายได้ให้กับนักกีฬา ทั้งการแข่งขันในระดับรายการต่าง ๆ จนถึงการแข่งขันระดับนานาชาติ กรีฑาถือเป็นกีฬาพื้นฐานในการสร้างสมรรถภาพทางด้านร่างกาย และเป็นกีฬาหลักที่นิยมเล่นและแข่งขันทั้งในและระหว่างประเทศ จากรายละเอียดกติกากรีฑาของสหพันธ์กรีฑาสมัครเล่นนานาชาติ สามารถแบ่งประเภทของกรีฑา ได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้ กรีฑาประเภทลู่ (Track Events) กรีฑาประเภทลาน (Field Events) กรีฑาประเภทเดิน (Walking Events) กรีฑาประเภทถนน (Road Races) และ กรีฑาประเภทวิ่งข้ามทุ่ง (Cross Country Races) (สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทย, 2560) ข้อมูลจากเว็บไซต์ Sportsbrief ระบุว่า กรีฑา เป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 15 ของโลก และบริษัท GWI เป็นบริษัทวิจัยที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผู้ชม แก่ผู้เผยแพร่

เอเจนซีสื่อ และนักการตลาดทั่วโลก ได้ทำการวิจัยกีฬาที่มีผู้ชมสูงสุดในปี 2023 ซึ่งกรีฑาเป็นกีฬายอดนิยมในลำดับที่ 9 ที่มีผู้ติดตามรับชมกว่า 24% จากทั่วโลก

การเล่นกรีฑาในประเทศไทย เริ่มในสมัยรัชกาลที่ 5 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยครูชาวอังกฤษนำมาสอนนักเรียนไทยฝึกเล่นในโรงเรียนพระตำหนักวังสวนกุหลาบและแพร่หลายมากขึ้น เมื่อกระทรวงธรรมการเริ่มดำเนินการเกี่ยวกับการพลศึกษา โดยการจัดการแข่งขันกรีฑาในประเทศไทย เริ่มเมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 เสด็จนิวัตกลับสู่ประเทศไทยหลังจากเสด็จประพาสยุโรปครั้งแรก เมื่อพุทธศักราช 2440 (ร.ศ. 116) กระทรวงธรรมการ คณะครูนักเรียนและประชาชน ได้จัดการแข่งขันกรีฑานักเรียน และประชาชนเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2440 ณ ท้องสนามหลวง (ทุ่งพระเมรุ) เพื่อเป็นการเฉลิมฉลองและเทิดพระเกียรติ นับได้ว่าเป็นการแข่งขันกีฬาครั้งแรกของประเทศไทย นำมาสู่การจัดตั้งสมาคมกรีฑาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย เมื่อปี พุทธศักราช 2491 เพื่อบริหารจัดการกรีฑาในประเทศไทยให้เป็นระบบ จนมาสู่ “สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์” ซึ่งเป็นสมาคมที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 (สุพงษ์ อริยะมงคล และศุภณัฐ อริยะมงคล, 2551)

จากการเล่นกีฬาเพื่อสันทนาการ สู่การแข่งขันกีฬา นำมาสู่การจัดตั้งองค์กรกีฬา เพื่อพัฒนากีฬาอย่างเป็นระบบระเบียบแบบแผน และให้เกิดความเป็นสากล จึงเห็นได้ว่า องค์กรกีฬานั้นเป็นส่วนสำคัญ ในการร่วมพัฒนากีฬาของประเทศ ดังเช่นที่ สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนานักกีฬาและกิจกรรมกรีฑา สนับสนุนการเล่นกรีฑาสมัครเล่น ให้เป็นกรีฑาอาชีพ สนับสนุนกรีฑาไทยอย่างเป็นระบบและเป็นศูนย์กลางประสานงานของไทยกับนานาชาติในด้านกรีฑา รวมถึงสนับสนุนการจัดการแข่งขันที่สามารถสร้างชื่อให้กับประเทศได้

นับตั้งแต่การเข้ามาของกรีฑาในประเทศไทย และการก่อกำเนิดสมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ มีช่วงเวลาที่เป็นที่สนใจและได้รับความนิยมจากประชาชน ตลอดจนช่วงเวลาที่สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ รวมถึงนักกรีฑาไทย อาจไม่ได้รับความนิยม หรือประสบความสำเร็จในการแข่งขันครั้งนั้น ๆ แต่จะเห็นได้ว่าในขณะนี้ สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ และนักกรีฑาไทยได้กลับมาเป็นที่นิยมอีกครั้ง ทั้งในเรื่องของผลงานในระดับประเทศและในระดับนานาชาติของนักกรีฑาไทย และเมื่อสมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดการแข่งขันมหกรรมกีฬาในระดับนานาชาติก็สามารถจัดการแข่งขันได้อย่างราบรื่นจนได้รับความเชื่อมั่นในระดับนานาชาติ ดังนั้น จากพัฒนาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงอาจต้องมาทบทวนว่า หากจะให้ความสำเร็จและความเชื่อมั่นที่ได้รับในปัจจุบันยังคงอยู่และเติบโตมากขึ้น นั้น ควรมีทิศทางในการดำเนินการต่อไปอย่างไร ซึ่งการทบทวนระบบวิธีคิดและแนวปฏิบัติดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษา “กระบวนการทัศน์” ซึ่งหมายถึง กรอบความคิดหรือแนวทางทั่วไปที่ใช้ในการมองโลก หรือหมายถึงระบบคิด วิธีคิด หรือแบบของการคิดที่ใช้เป็นแนวในการศึกษาวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเป็นแนวในการจัดระบบในสังคม (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2550)

ศตวรรษที่ 20 นี้ สิ่งที่สังคมให้ความสนใจมากขึ้น คือ “นวัตกรรม” หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549)

ในสังคมปัจจุบัน องค์กรหรือบุคคลใดก็ตามที่ยึดติดกับรูปแบบเดิมอาจถูกทิ้งไว้ข้างหลังอย่างรวดเร็ว “นวัตกรรม” จึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ “กระบวนการทัศน์” หรือความไม่หยุดนิ่งทางความคิด คือแรงขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดการคิดค้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อไปสู่

“ความเป็นเลิศ” อย่างยั่งยืน โดยความเป็นเลิศ คือการทำทุกอย่างที่มุ่งคุณภาพสูงสุด ยอดเยี่ยม มีคุณค่า และคุ้มค่า (DePorter, 2000) ดังนั้น “นวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ” จึงอาจกล่าวได้ว่า คือกระบวนการสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ (ทั้งแนวคิด วิธีการ กระบวนการ หรือเทคโนโลยี) อย่างต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการทัศน์ที่เปิดกว้างและไม่หยุดนิ่ง เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานและผลลัพธ์ให้มีมาตรฐานสูงสุด เกิดคุณค่าอย่างแท้จริง คุ้มค่า และยั่งยืน ทั้งต่อองค์กร บุคลากร และสังคมโดยรวม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศไทย การส่งเสริมให้สมาคมกีฬาต่าง ๆ โดยเฉพาะ สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรกีฬาในระยะยาว ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมในบริบทของการจัดการองค์กรกีฬา จึงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับสมาคมกีฬาให้มีความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล อีกทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรกีฬาอื่น ๆ ในการพัฒนาระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

การใช้นวัตกรรมในองค์กรกีฬาเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือขับเคลื่อนสิ่งที่อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้วิจัยเกิดแนวคิดในการศึกษากระบวนการทัศน์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนองค์กรกีฬาให้สามารถสร้างแนวทางหรือแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ทั้งการบริหารองค์กร การบริหารบุคลากร การบริหารด้านการจัดการแข่งขัน การบริหารงบประมาณ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากีฬาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่กีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชน กีฬาเพื่ออาชีพสู่ความเป็นเลิศ หากมีการจัดการองค์กรกีฬาที่ดี มีระเบียบแบบแผนและนวัตกรรมที่จะพัฒนาองค์กรกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ก็จะสามารถส่งเสริมให้นักกีฬาสามารถสร้างชื่อเสียงและเกียรติภูมิในแต่ละประเภทกีฬาได้

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. ศึกษากระบวนการทัศน์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ฯ
2. วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนนวัตกรรม
3. เสนอแนวทางในการสร้างนโยบายของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ฯ ต่อยอดสู่การเป็นสมาคมด้านกีฬาในประเทศไทยในการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์

กระบวนการทัศน์ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Paradigm หมายถึง กรอบความคิดหรือแนวทางทั่วไปที่ใช้ในการมองโลก หรือหมายถึง ระบบคิด วิธีคิด หรือแบบของการคิดที่ใช้เป็นแนวในการศึกษาวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเป็นแนวในการจัดระบบในสังคม (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2550) คำว่า Paradigm นั้น ได้ปรากฏขึ้นในปี ค.ศ. 1962 ในหนังสือเรื่อง The Structure of Scientific Revolutions โดยนักฟิสิกส์ชาวอเมริกันชื่อ Thomas S. Kuhn กระบวนการทัศน์คือการสร้างความเชื่อที่เกิดขึ้นใหม่ เข้าไปในประชาคม คือชุดของความคิด ที่โยงใยทฤษฎี ความรู้ สมมติฐานและความสำเร็จต่าง ๆ ของความรู้ทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างปervasal (Normal Science) จนกลายเป็นตัวแบบ (แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อ) ในการมองปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาของชุมชน ซึ่งตามแนวคิดดังกล่าว หมายถึงชุมชนทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Community) กระบวนการทัศน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก ส่งผลต่อวิถีคิดของมนุษย์ เพราะเป็นวิถีแห่งการเปลี่ยนแปลง

ความคิด ความเชื่อของวิธีการทั้งทางวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ ต่อมาการให้คำนิยามต่อกระบวนทัศน์ใหม่ และการเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของคูห์น ได้รับความสนใจและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ วิธีวิทยาของศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ จากนั้นก็มีการขยายตัวอย่างกว้างขวางในแวดวงการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ของศาสตร์ ต่าง ๆ (สินธุ์ สโรบล, 2548)

Fritjof Capra นักฟิสิกส์ชาวอเมริกัน เห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ใหม่และการเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์ มีความจำเป็นที่จะต้องให้คำนิยามใหม่ที่ขยายขอบเขตจาก บริบททางวิทยาศาสตร์มาสู่พื้นที่ทางสังคม คาปรา ได้อธิบายคำว่า กระบวนทัศน์เชิงสังคม (Social Paradigm) ไว้ในหนังสือ The Concept of Paradigm and Paradigm Shift ที่สะท้อนความหมายว่า "มโนทัศน์ (Concepts) ค่านิยม (Value) การรับรู้ (Perceptions) และ การปฏิบัติ (Practices) ที่ชุมชน (Community) หนึ่งมีหรือกระทำร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ (Vision) แห่งความเป็นจริง ที่เป็นพื้นฐานของการ จัดระบบตนเองของชุมชนนั้น" (Capra, 1986)

โจเอล อาร์เธอร์ บาร์เกอร์ (Joel Arthur Barker) ผู้เขียนหนังสือ Paradigm และ Future Edge กล่าวว่า กระบวนทัศน์คือชุดของกฎและกติกาทั้งในรูปแบบที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีหน้าที่และองค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนทัศน์มีหน้าที่วางหรือกำหนดกรอบและกติกากระบวนทัศน์มีหน้าที่ในการกำหนดลักษณะและแนวทางวิธีปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จ รวมถึงการวัดความสำเร็จ (Barker, 1992)

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยีการแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์และการฝึกอบรมที่นำมาใช้ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจการลงทุนผู้ประกอบการหรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่รวมทั้งการจ้างงานใหม่ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549)

Joseph Schumpeter แบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท (4Ps of Innovation) ประกอบด้วย (นลินี ณ นคร รักธรรม, 2562)

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นนวัตกรรมการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในเชิงพาณิชย์ให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจเป็นของใหม่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ถูกแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product)

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นนวัตกรรมการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้าหรือบริการให้มีรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น การบริหารงานคุณภาพองค์กรรวม (Total Quality Management: TQM)

3. นวัตกรรมตำแหน่ง (Position Innovation) เป็นการเปลี่ยนตำแหน่งนวัตกรรมสินค้า หรือบริการที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้วให้รับรู้ใหม่

4. นวัตกรรมทางความคิด (Paradigm Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์นวัตกรรมองค์กรให้เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Change in Mental Model)

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม

การจัดการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการจะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ (Christiansen, 2000) (อ้างถึงใน วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า, 2554)

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) วิสัยทัศน์จะกำหนดแนวทางการพัฒนา และบทบาทขององค์กรในอนาคต กลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) ซึ่งได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) และระดับหน้าที่รับผิดชอบในกลยุทธ์ (Responsibility for Strategy)

2. ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการความสามารถที่จะทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กรหรือบุคลากรภายในที่มีอยู่ ในการสนับสนุนนวัตกรรมนั้นระบบการจัดการความสามารถจะต้องสนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Information) และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร

3. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมนั้น ต้องระบุไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับทีมงาน และระดับบุคคล

4. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) แบบดั้งเดิมนั้นจะแบ่งตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization) และมีหัวหน้างานที่ทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional) โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่การทำงานนี้ก็ยังคงมีอยู่ทั้งในองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งนี้ ยังสามารถแบ่งตามผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบหรือผลิต (Product Line) และการแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geography) ต่อมา มีการแบ่งแบบ เมตริก (Matrix) คือ ให้งานผลการดำเนินงานไปยังหัวหน้างานตามหน้าที่ การรวมทีมงานที่เน้นในเรื่องที่แตกต่างกันเข้าไว้ นั้น ได้รับการยอมรับและถูกเรียกว่าองค์กรที่มีการทำงานแบบ โครงการ (Project-based Organization) ซึ่งจะไวต่อการเปลี่ยนแปลงมีความยืดหยุ่น และมีความเป็นนวัตกรรมได้มากกว่า โครงสร้างองค์กรแบบอื่น

5. ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communications Systems and Information Management) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร องค์กรนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญเพราะการสื่อสาร กับลูกค้าจะทำให้ได้รับข้อมูลที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กรในด้านการจัดการข้อมูล (Information Management)

6. วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์กรควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการให้มีการมีส่วนร่วมของหลายบุคคล การใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้แสดงความคิดเห็น และควรยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

7. สิ่งจูงใจ (Incentives) องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลาย เพื่อจะได้ตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างกันของนวัตกรรม ซึ่งสามารถแบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่ รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary Rewards) สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentives รางวัลทางสังคม (Social Rewards) รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards)

8. ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) ระบบการจัดการบุคคลส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงต้องมียุทธศาสตร์การจัดการบุคคลที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหาและการจ้างงาน และการพัฒนาบุคลากร

9. วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้นแล้วองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม คือ มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง วัฒนธรรมที่เปิดโอกาส และ รับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ

10. ผู้นำ (Leader) ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร Christiansen เน้นว่า ผู้นำในองค์กรนวัตกรรมควรมีคุณสมบัติในการสนับสนุนและส่งเสริมการทดลอง ความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องสามารถปรับโครงสร้างและกระบวนการภายในองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาและการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ (Christiansen, 2000)

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ

DePorter (2000) นิยามความเป็นเลิศไว้ว่าความเป็นเลิศหมายถึงการทำทุกอย่างที่มุ่งคุณภาพสูงสุด ยอดเยี่ยม มีคุณค่า และคุ้มค่า เมื่อเราทำสิ่งใดด้วยความเป็นเลิศ เราจะทำได้อย่างยอดเยี่ยม (Extremely Well) โชติช่วง (Shine) และโดดเด่น (Stand Out)

รูปแบบการบริหารเรียกว่า “McKinsey 7-S Model” ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบคือ มีสาระ โดยสรุปดังนี้ (Peters and Waterman, 1982)

1. Structure (โครงสร้างการจัดองค์การ) โครงสร้างการจัดองค์การเป็นแบบไหน กลุ่มงานเป็นอย่างไร ใครขึ้นตรงและรายงานต่อใคร
2. Strategy (ยุทธศาสตร์องค์การ) แผนในการรักษาจุดยืนและเป็นจุดแข็งขององค์การเพื่อชนะคู่แข่ง
3. Systems (ระบบการทำงาน) กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่บุคลากรในองค์การใช้ในการดำเนินงานประจำวันเพื่อให้งานสำเร็จ
4. Style of Management (แนวการบริหาร) แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน
5. Skills-Corporate Strengths (ทักษะงาน) ทักษะและความสามารถในการทำงานของบุคลากร
6. Staff (บุคลากร) บุคลากรและความสามารถทั่วไปของบุคลากร
7. Shared Values (ค่านิยมร่วมกัน) เป้าหมายสูงสุดในการตั้งองค์การซึ่งเป็นค่านิยมหรือคุณค่าที่องค์การทำที่สะท้อนจากวัฒนธรรมและจริยธรรมขององค์การนี้คือสิ่งที่องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องใส่ใจ และสร้างขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ดังนั้นแล้ว เมื่อพิจารณาจากแนวคิดต่าง ๆ กระบวนทัศน์เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศในองค์กรกีฬา คือความคิด กระบวนการที่น่าสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของการจัดการกีฬา พัฒนาสิ่งที่อยู่แล้วในองค์กรกีฬาให้ดีขึ้นกว่าเดิมในสภาวะก้าวหน้า รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กรกีฬา โดยเริ่มต้นจากการสำรวจโครงสร้างในองค์กรในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้นวัตกรรมมาเป็นกระบวนการในการสร้างคุณค่าในมิติต่าง ๆ ทั้งในด้านการจัดการองค์กรและการจัดการแข่งขัน รวมถึงประโยชน์ในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรกีฬา โดยนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นทั้งในด้านโครงสร้างการจัดองค์การ ยุทธศาสตร์องค์การ ระบบการทำงาน แนวการบริหาร ทักษะงาน รวมถึงบุคลากร เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรกีฬาอย่างยิ่ง

ขอบเขตของงานวิจัย

ศึกษาโครงสร้างการบริหารงานของสมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ การจัดการระบบบริหารงานในสมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทยฯ นวัตกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ ระบบการจัดการแข่งขัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ แผนงาน ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อศึกษากระบวนการทัศน์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม กระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ลักษณะเด่นของกระบวนการนวัตกรรมในองค์กร การเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการทัศน์และปัจจัยที่เอื้อต่อความเป็นเลิศ

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเริ่มต้นจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลแบบตัวต่อตัวมีการสื่อสารตอบโต้กันทั้งสองฝ่าย (Two-way Communication) เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญของการวิจัย คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการปฏิบัติงานของสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ เพื่อให้ได้มุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์แนวทางการดำเนินงาน กลไกการพัฒนา และแนวทางนำนวัตกรรมไปสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬา โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิด้านกีฬา กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ (เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการจัดการ) กลุ่มนักกีฬา กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้สนับสนุน เช่น ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ สื่อมวลชน และอินฟลูเอนเซอร์ที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยเลือกเครื่องมือหลักในการวิจัยคือ การสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยผู้วิจัยเตรียมชุดคำถามไว้เบื้องต้นและได้สร้างชุดคำถามเพิ่มเติมจากการสนทนาและรับฟังคำตอบจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item-Objective Congruence) และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) ประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ รายงานการศึกษาวิจัยและผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึกรวมทั้งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนประกอบ ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากรีการวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) ประกอบกับดำเนินการถอดเทปข้อมูลที่บันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญ และดำเนินการตรวจสอบข้อมูล จำแนกและจัดระเบียบข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเรียบเรียงใหม่ และอภิปรายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลยุทธ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลายประกอบกัน (Mixed method)

ผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษาประวัติและโครงสร้างของการบริหารสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า สมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทย มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจนและเป็นระบบ เริ่มจากการกำหนด วิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง วิสัยทัศน์ดังกล่าวไม่เพียงแต่บ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรเท่านั้น แต่ยังสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในทุกระดับ รวมถึงการกำหนด พันธกิจที่ตอบโจทย์ความรับผิดชอบหลักขององค์กรอย่างครบถ้วน ทำให้สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการวาง ประเด็นยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ ที่เชื่อมโยงกันเป็นลำดับขั้นอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยให้สามารถติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ปัจจุบันผู้บริหารของสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทย ในระดับการตัดสินใจ คือผู้อาวุโสที่มีประสบการณ์ทำงานมากมาย ผ่านมาหลายยุคหลายสมัย แต่ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและนายกสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทย จะเห็นได้ว่า มีกระบวนการที่พร้อมจะขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรที่จะให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น และมีการจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction)

โครงสร้างและองค์กรบริหารเกี่ยวกับการกีฬาในประเทศไทยนั้น มีกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นหน่วยงานหลักในระดับนโยบาย ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ และนโยบายการพัฒนากีฬาในระดับประเทศ ภายใต้กระทรวงฯ มี การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) เป็นหน่วยงานสำคัญในระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกิจกรรมด้านกีฬา การจัดการแข่งขัน รวมถึงการสนับสนุนสมาคมกีฬาแต่ละประเภท ขณะเดียวกันยังมี คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทในด้านการประสานงานกับองค์กรกีฬาระดับสากล รวมถึงการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในเวทีระดับนานาชาติ ด้าน สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย แต่ละสมาคม ทำหน้าที่ดูแลกีฬาประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะ เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาในระดับล่างถึงระดับชาติ โดยมีความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรระดับท้องถิ่น รวมถึงการมีกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเพื่อสนับสนุนและพัฒนากีฬาในประเทศไทย ซึ่งทั้งหมดนี้ทำงานร่วมกันเป็นระบบ

ข้อค้นพบจากการศึกษากระบวนการทัศนในการขับเคลื่อนนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทย บุคลากรภายในองค์กร นักกีฬา รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอก ผู้สนับสนุนภาคเอกชน และสื่อกีฬา พบว่า กระบวนการทัศนเดิมของสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทย ดำเนินงานภายใต้กระบวนการแบบรวมศูนย์อำนาจและยึดติดกับโครงสร้างแบบราชการ ลักษณะการบริหารในรูปแบบนี้เน้นลำดับขั้น การตัดสินใจจากส่วนกลาง และมีข้อจำกัดในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคใหม่ แม้จะมีจุดเด่นในเรื่องของความเป็นระเบียบและการควบคุม แต่กลับขาดความยืดหยุ่นและไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์หรือพัฒนานวัตกรรมอย่างแท้จริง

สมาคมกีฬากีฬาฯ มีลักษณะการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralized Bureaucratic Model) โดยเน้นการพึ่งพาทุนจากภาครัฐ และใช้ระบบอาวุโสเป็นกลไกหลักในการตัดสินใจ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันว่า “การตัดสินใจมักจะอยู่ในมือของกลุ่มคนเพียงไม่กี่คน” และ “องค์กรเคยอยู่ในสภาวะที่เชื่องช้า ไม่ตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว” การเปลี่ยนผ่านเริ่มขึ้นในช่วงหลังปีพ.ศ. 2564 เมื่อผู้นำใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่เน้น “ผลสัมฤทธิ์” (Performance-Based) และ “การบริหารจัดการ

สมัยใหม่” มีการปรับวิสัยทัศน์องค์กรใหม่เป็น “พัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศระดับเอเชีย ก้าวสู่เวทีโลก” และกำหนดพันธกิจชัดเจน

ข้อค้นพบเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนนวัตกรรม

การขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรกีฬา โดยเฉพาะสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ นั้น แม้จะมีวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนจากผู้บริหารในการปรับโครงสร้างและพัฒนาแนวคิดบริหารจัดการสมัยใหม่ แต่ก็ยังเผชิญกับอุปสรรคและข้อจำกัดหลายประการที่ซับซ้อน ทั้งในระดับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมภายใน และปัจจัยแวดล้อมจากภายนอก ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหาร โค้ช นักกีฬา และบุคลากรในองค์กร ตลอดจนผู้สนับสนุนจากภาคเอกชน พบอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ อุปสรรคเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ข้อจำกัดด้านทรัพยากรมนุษย์และงบประมาณ ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโอกาสและการพัฒนา การดูแลสวัสดิการ และการบูรณาการกับภาคส่วนภายนอก

สมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ ยังมีโครงสร้างที่สะท้อนแบบแผนของระบบราชการซึ่งมักจะยึดติดกับระเบียบและลำดับชั้น ทำให้การตัดสินใจล่าช้า และขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ เช่น กระบวนการอนุมัติงบประมาณ หรือการปรับเปลี่ยนแผนงานที่ต้องใช้เวลานาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัญหาเชิงโครงสร้างของสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ ยังคงอยู่ที่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน การรายงานผลไม่เป็นระบบ ระบบภายในยังขาดการประสานงานที่ชัดเจนในการนำนวัตกรรมมาใช้ ขาดกลไกเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติจริงอย่างเป็นทางการ วัฒนธรรมภายในองค์กรยังคงยึดถือความเป็นทางการ (Formality) และความเคารพต่อ “อาวุโส” มากกว่าการให้คุณค่าแก่ “ความคิดใหม่” ทำให้แนวคิดริเริ่ม (Initiative) จากคนรุ่นใหม่ไม่ถูกสนับสนุนเท่าที่ควร โครงสร้างองค์กรของสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ ยังคงยึดรูปแบบสายการบังคับบัญชาแบบดั้งเดิม (Hierarchy) ที่แบ่งตามหน้าที่การทำงาน (Functional Structure)

ข้อค้นพบจากกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ ไม่ได้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเฉียบพลัน แต่เป็น “กระบวนการที่ค่อย ๆ พัฒนา สั่งสมความรู้ สร้างความเข้าใจ และทดลองนำมาใช้จริง” ภายใต้ข้อจำกัดเชิงระบบที่หลากหลาย

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมของสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ เป็นตัวอย่างสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรกีฬาในบริบทไทยที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดทางโครงสร้าง งบประมาณ และวัฒนธรรม แต่สามารถสร้างสรรค์รูปแบบนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทตนเอง โดยอาศัยทั้งวิธีคิดใหม่ การเปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป เกิดจากการสั่งสมความรู้ ความเข้าใจ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางข้อจำกัดเชิงระบบที่สมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ ต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากร บุคลากร หรือโครงสร้างภายใน แนวทางการพัฒนานี้เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงเพื่อรองรับนวัตกรรมในระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการทัศนและปัจจัยที่เอื้อต่อความเป็นเลิศ

การขับเคลื่อนสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ ให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการปรับเปลี่ยนเฉพาะในระดับโครงสร้างหรือนโยบายเท่านั้น แม้การปรับโครงสร้างองค์กรให้คล่องตัวมากขึ้น หรือการกำหนดนโยบายที่ทันสมัยจะเป็นสิ่งจำเป็น แต่สิ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง คือ

“การเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนทัศน์” (Paradigm Shift) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการรับรู้ และค่านิยมร่วมของคนในสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะ และวิธีการทำงานในทุกระดับ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

กระบวนทัศน์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ฯ ได้เริ่มต้นกระบวนการปรับเปลี่ยนจากการบริหารแบบราชการดั้งเดิม สู่ระบบการจัดการเชิงนวัตกรรม โดยมีลักษณะสำคัญคือการเปิดกว้างทางความคิด การยอมรับแนวทางใหม่ ๆ และการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้เกิดจากการสั่งการจากบนลงล่างเท่านั้น หากแต่เกิดจากการผลักดันของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในระบบอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ฯ ยังเผชิญข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ โครงสร้างระบบราชการที่แข็งตัว ข้อจำกัดของงบประมาณ ความเหลื่อมล้ำทางภูมิศาสตร์ และความไม่เชื่อมั่นในความต่อเนื่องของนโยบาย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าการสร้าง “พื้นที่ใหม่” ทั้งในเชิงกายภาพ ความคิด และวัฒนธรรมภายในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

โครงสร้างการบริหารงานขององค์กรกีฬาหลักและสมาคมกีฬากีฬาฯ ความเป็นทางการและครอบคลุมทุกด้านของการพัฒนากีฬา แต่การดำเนินงานขององค์กรกีฬาของไทยมักมีขั้นตอนทางราชการที่ซับซ้อนทำให้การปรับตัวต่อสถานการณ์รวดเร็วไม่เท่าที่ควร แม้ว่าโครงสร้างโดยรวมจะเป็นระบบ แต่การปรับตัวให้ทันกับการแข่งขันระดับนานาชาติยังเป็นความท้าทาย ดังนั้น โครงสร้างสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ มีพื้นฐานที่มั่นคงและครอบคลุม แต่ยังต้องปรับปรุงให้คล่องตัวขึ้นและสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ดียิ่งขึ้น

แนวทางในการสร้างนโยบายของสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย ฯ ต่อยอดสู่การเป็นสมาคมด้านกีฬาในประเทศไทยในการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ เมื่อพิจารณาข้อค้นพบเหล่านี้ควบคู่กับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อาทิ Paradigm Shift ของ Kuhn, นวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมของ Schumpeter ทำให้เห็นว่าสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ กำลังอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการปรับเปลี่ยนจาก “องค์กรกีฬาแบบดั้งเดิม” ไปสู่ “องค์กรแห่งนวัตกรรม” อย่างชัดเจน และมีแนวโน้มพัฒนาไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยโครงสร้างยุทธศาสตร์ ระบบการทำงาน บุคลากร ทักษะ สไตล์การบริหาร และค่านิยมร่วมกัน โดยเฉพาะค่านิยมใหม่ที่เน้นการเรียนรู้ ความโปร่งใส และความเป็นมืออาชีพ ถือเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในอนาคต โดยนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาการจัดการองค์กรกีฬา โดยเฉพาะในสมาคมกีฬากีฬาแห่งประเทศไทยฯ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารและฝึกซ้อม นักกีฬาก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระดับนานาชาติ นอกจากนี้ การปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้คล่องตัวขึ้นจะทำให้สมาคมสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ หากมีกระบวนทัศน์ที่ดีในการพัฒนานวัตกรรมในการจัดการแข่งขัน จะนำไปสู่ประโยชน์และมิติการพัฒนาหลายด้าน ซึ่งจะช่วยยกระดับวงการกีฬาไทยให้สามารถแข่งขันในเวทีระดับโลกได้

ข้อเสนอแนะและ/หรือ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการวิจัย

ระดับองค์กร

องค์กรกีฬาควรปรับแนวทางการบริหารจากรูปแบบแนวตั้งแบบราชการ ไปสู่ “โครงสร้างแบบเครือข่าย” (Network-based Structure) ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การทำงานแบบข้ามสายงาน และการใช้

ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ควรจัดให้มี “พื้นที่นวัตกรรมภายใน” เช่น ห้องวิเคราะห์ข้อมูลกีฬา หรือศูนย์ ถอดบทเรียนประจำไตรมาส เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุน “การสร้างความเป็นมืออาชีพ” ที่ครอบคลุมทั้งนักกีฬา เจ้าหน้าที่ และฝ่ายบริหาร โดยเน้นการพัฒนาอย่าง สมดุล ทั้งในมิติทักษะ ความคิด และค่านิยม เช่น การฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ด้านจิตวิทยาการ กีฬา และการสร้างแรงจูงใจเชิงบวก การปรับเปลี่ยนแนวทางบริหารภายในองค์กรกีฬาไม่ควรจำกัดอยู่แค่ ผู้บริหารระดับสูง แต่ควรแผ่ขยายไปยังทุกตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการสะท้อนคิด (reflection) อีกทั้งควรออกแบบระบบให้รางวัลที่ยืดหยุ่นและเป็นธรรม การส่งเสริมให้แต่ละบุคคลเห็นคุณค่า ในบทบาทของตน จะเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรที่เข้มแข็งจากภายใน รวมถึงการออกแบบโครงสร้าง องค์กรแบบยืดหยุ่น พัฒนา ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรการบริหารแบบเครือข่าย ให้สามารถรองรับการทดลอง นวัตกรรมอย่างคล่องตัว จัดสรรงบประมาณเชิงรุก ประเมินผลที่วัดผลลัพธ์จริงของนวัตกรรมที่นำมาใช้ เช่น การวัดการลดเวลาทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกซ้อม หรือการเพิ่มความพึงพอใจของนักกีฬา

ระดับระบบกีฬาแห่งชาติ

ควรมีการจัดตั้ง “ศูนย์ข้อมูลกีฬาแห่งชาติ” ที่ทำหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์ และเผยแพร่ข้อมูลด้านกีฬา แบบครบวงจร รวมถึงข้อมูลพัฒนาการของนักกีฬาแต่ละคนในระยะยาว เพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงบทบาทของหน่วยงานกลาง เช่น การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ควร ปรับปรุงจาก “ผู้กำกับดูแล” ไปสู่ “ผู้อำนวยความสะดวกเชิงระบบ” โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ท้องถิ่น และสถาบันการศึกษา สนับสนุนงบประมาณสำหรับการพัฒนานวัตกรรมกีฬา และ จัดระบบการวัดผลที่ไม่เน้นเพียงเหรียญรางวัล แต่รวมถึงกระบวนการเรียนรู้และคุณภาพชีวิตของนักกีฬา

การยกระดับระบบกีฬาแห่งชาติควรเริ่มต้นจากการสร้างระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่รวบรวมเอกสาร แต่สามารถวิเคราะห์แนวโน้มและคาดการณ์ผลลัพธ์ในอนาคตได้ เช่น ระบบ AI ที่ ติดตามพัฒนาการด้านสมรรถภาพของนักกีฬาดังแต่ระดับเยาวชน นอกจากนี้ควรมีการตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจ ที่ทำหน้าที่พัฒนานโยบายกีฬาแบบบูรณาการ โดยมีผู้แทนจากทุกภาคส่วน รวมถึงตัวแทนนักกีฬาและผู้ ฝึกสอนร่วมออกแบบระบบ เพื่อให้แนวนโยบายไม่หลุดจากความเป็นจริงและสร้างความเป็นเจ้าของร่วมในทุก ฝ่าย และเพิ่มความร่วมมือกับภาคเอกชนและองค์กรระหว่างประเทศ และปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินและ การสนับสนุนจากภาคเอกชน ผ่านโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน เช่น Sponsorship, Crowdfunding และสิทธิพิเศษ ทางภาษี รวมถึงการส่งเสริมแนวคิด Sports Economy

ระดับนโยบายรัฐ

รัฐควรมอง “กีฬา” ในฐานะระบบที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาคน เศรษฐกิจ และสังคม มากกว่าการ แข่งขันหรือนันทนาการเท่านั้น ควรบูรณาการกีฬาเข้ากับนโยบายสาธารณสุข การศึกษา และนโยบายเยาวชน เช่น สนับสนุนการจัดตั้ง “เขตนวัตกรรมกีฬา” (Sports Innovation Zone) ในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อพัฒนา เยาวชนในท้องถิ่น และสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนากำลังคนกับการกระจายโอกาส นอกจากนี้ รัฐควรจัดสรร งบประมาณแบบยืดหยุ่นและมุ่งผลลัพธ์ หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องควรปรับระบบจัดสรรงบประมาณให้องค์กร กีฬาสามารถทดลองสิ่งใหม่ได้ โดยไม่ถูกผูกติดกับรูปแบบรายงานเดิมที่ไม่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงควร สนับสนุนให้องค์กรกีฬาที่มีศักยภาพกลายเป็นพื้นที่ต้นแบบของการพัฒนานวัตกรรมด้านกีฬา โดยการให้ทุน สนับสนุนงานวิจัย พัฒนาเทคโนโลยี และเชื่อมโยงเพื่อขยายผลไปยังระดับชาติ

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือการพัฒนาโมเดลธุรกิจองค์กรกีฬา ด้วยการลดการพึ่งพางบประมาณจาก ภาครัฐ โดยใช้ Sports Marketing และ Digital Monetization สร้างรายได้จาก คอนเทนต์กีฬา (Media Rights), Sponsorship และ NFT ในวงการกีฬา การใช้แพลตฟอร์มการสื่อสารแบบบูรณาการ ระบบ Virtual

Meeting และ Cloud Collaboration ทำให้สามารถบริหารงานข้ามประเทศได้สะดวกขึ้น ใช้ Social Media และ Streaming ในการขยายฐานแฟนกีฬาและผู้สนับสนุน เพิ่มการเชื่อมโยงกับภาคเอกชนและเครือข่ายระดับโลก ด้วยการสร้าง Sports Business Ecosystem ช่วยดึงดูดการลงทุนจากภาคเอกชน การพัฒนาพันธมิตรระดับนานาชาติ ช่วยให้ไทยสามารถใช้ทรัพยากรด้านกีฬาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมจัดทำนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการสนับสนุนทุนวิจัยด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรกีฬาไทย

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564) . แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย.

<https://www.sat.or.th/wp-content/uploads/2024/09/ยุทธศาสตร์กกท.-2564-2570> 2564-2570.pdf

นลินี ณ นคร รักธรรม. (2562). นวัตกรรมจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชนด้านธุรกิจการบินยุคประชาคมอาเซียน. (ดุสิตนิพนธ์ปริญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต)

วุฒิพงษ์ รักดีเลลา. (2554). การศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้าน นวัตกรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทย. (2560). ประเภทของกรีฑา.

http://www.aat.or.th/home/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=8&Itemid=114

สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทย. (2560). แผนยุทธศาสตร์สมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (พ.ศ. 2565 - 2570)

สินธุ์ สโรบล. (2548). “การจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน”. *ประชาคมวิจัย*, 10(57), 15–21.

สุรพงษ์ อริยะมงคล และศุภณัฐ อริยะมงคล. (2551) 111 ปีกรีฑาไทย 60 ปี สมาคมกรีฑา.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). องค์ความรู้ด้านนวัตกรรม. <https://www.nia.or.th/service/innovation-intelligence>

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2550). พจนานุกรมศัพท์กฎหมายไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน.

<https://dictionary.orst.go.th/>

Barker, J. A. (1992). *Future edge: Discovering the new paradigms of success*. William Morrow.

Bazhal, I. (2016). *The theory of economic development of J. A. Schumpeter: Key features* (MPRA Paper No. 69883). Munich Personal RePEc Archive. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69883/>

Capra, F. (1996). *The Web of Life A New Scientific Understanding of Living Systems*. New York Anchor Books.

Christiansen, J.A. (2000). *Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation*. Hampshire: MacMillan.

DePorter, Bi. (2000). *The 8 Keys of Excellence: Principles to Live By*. FL: Forum Learning.

Holder, B. J., & Matter, G. (2008). *The innovative organization*.

<http://www.geocities.com.CollegePark/Library/1048/innova.html>.

Joel Arthur Barker. (1992). *Future edge : discovering the new paradigms of success*. Retrieved June 15, 2024, from <https://search.worldcat.org/th/title/24174606>.

Joseph Schumpeter. (1934). *The Theory of Economic Development*. Retrieved June 15, 2024, from https://mpira.ub.uni-muenchen.de/69883/1/MPRA_paper_69883.pdf

Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). Harvard University Press.

Sportsbrief. (2023). *Most watched sport in the world in 2023*. Retrieved June 14, 2024, from <https://blog.gwi.com/chart-of-the-day/worlds-most-popular-sports/>