

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่ง  
และผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา

The Development of Executive Competency in Sports Organization on  
Wholesalers and Retailers of Sports Equipment

ทวิศักดิ์ ประสิทธิ์อัน<sup>1</sup>

สุพิตร สมาหิโต<sup>1</sup>

พงษ์ศักดิ์ สวัสดิ์เกียรติ<sup>1</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสม ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสำรวจเอกสาร แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อยผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา

ผลการวิจัย สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะพิเศษ คือ ความน่าเชื่อถือ (2) ด้านความสามารถ คือ การเรียนรู้ (3) ด้านความรู้ คือ ผลิตภัณฑ์ (4) ด้านทักษะ คือ การบริหารเวลา ส่วนสมรรถนะที่คาดหวังอยู่ในระดับสูง ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะพิเศษ คือ ความ

เป็นผู้นำ (2) ด้านความสามารถ คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่น (3) ด้านความรู้ คือ การตลาด (4) ด้านทักษะ คือ การใช้ภาษาอังกฤษ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา พบว่า ควรใช้การฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญกับเรื่อง (1) การเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนต้องเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง (2) บรรยากาศการเรียนรู้ ต้องรู้สึกผ่อนคลาย สิ่งอำนวยความสะดวก (3) การวางแผน วางเป้าหมายชัดเจน (4) การวินิจฉัยความจำเป็น สร้างโอกาสที่ดีให้ผู้บริหาร (5) การกำหนดวัตถุประสงค์ เน้นองค์กรเป็นหลัก (6) การออกแบบแผนการเรียนรู้ เน้นความต้องการขององค์กรและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (7) กิจกรรมและวิธีการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาผู้บริหารเป็นหลัก (8) การประเมินผล มีกระบวนการประเมินผลที่เชื่อถือได้

<sup>1</sup> คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สรุปผลการวิจัย สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์กีฬาในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสมรรถนะที่คาดหวังอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ในขณะที่รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์กีฬาให้มีความสำคัญกับการฝึกอบรม การสัมมนา และการศึกษาต่อตามลำดับ

**คำสำคัญ :** การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร, อุตสาหกรรมกีฬา, ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์กีฬา

### **Abstract**

The purpose of the research were to study the competency and the model of competency development of sports industry managers in sports equipment retail and wholesale. Research Methodology: This research work uses the mixed method that incorporates both quantitative and qualitative research disciplines. Data are collected with documentary research technique, questionnaire survey technique, in-depth interviews and focus group interviews among executives of sport appliance wholesalers and retailers in sport industry.

Research Findings: All the categories of the competence of the studied executives are in the moderate level. The

categories are (1) special feature which is credibility, (2) capability which is learning ability, (3) knowledge which is the knowledge about products, and (4) skill which is time management. Meanwhile, the categories of competence that is highly expected are (1) (1) special feature which is charisma, (2) capability which is ability to work with others, (3) knowledge which is the knowledge about marketing, and (4) skill which is English language literacy.

As for the model to improve the competence of the executives, it is discovered that the most recommended method is training. The focus should be put on (1) the promptness of the trainees in the right time for trainees to improve themselves, (2) the ambience that is relaxing and incorporating all necessary facilities, (3) the planning with clearly defined targets, (4) the analysis on priorities to build good opportunities for the executives, (5) the setting of objectives that focus on the organizations, (6) the design of the learning plans that emphasize on the needs of the organizations and experience exchange, (7) activities and learning methods that concentrate on the improvement for the executives, and (8) the assessment with reliable assessment and evaluation methods.

Summary of Research Findings: The competences of the executives of sport appliance wholesalers and retailers in sport

industry in all categories are in the moderate level. As for the expected competencies, all the categories are highly expected. To improve the competence of the executives of sport appliance wholesalers and retailers in sport industry, the executives choose training, seminar arrangement and extended education (further study), respectively.

**Keywords:** The Development Competency of the Executives, Sport Industry, Wholesalers and Retailers of Sport Industry.

## บทนำ

อุตสาหกรรมกีฬา เป็นอุตสาหกรรมประเภทหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างสหรัฐอเมริกา อังกฤษ จีน และญี่ปุ่น เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ ส่วนแบ่งทางการตลาดคิดอันดับต้นๆ ของโลก หากเทียบกับอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ (Sport Business Journal :1999) ได้จัดอันดับอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาและประมาณมูลค่า ดังนี้ (1) ประเภทอสังหาริมทรัพย์มีมูลค่า 935.00 (2) การค้าปลีก 713.00 ล้านดอลลาร์ (3) สินค้าสุขภาพ 460.00 ล้านดอลลาร์ (4) การธนาคาร 266.00 ล้านดอลลาร์ (5) การขนส่ง 256.00 ล้านดอลลาร์ (6) ธุรกิจกีฬา 213.00 ล้านดอลลาร์ (7) การสื่อสาร 212.00 ล้านดอลลาร์ (8) สาธารณูปโภค 210.00 ล้านดอลลาร์ (9) การเกษตร 132.00 ล้านดอลลาร์ (10) การทำเหมืองแร่ 121.00 ล้านดอลลาร์ (11) อุปกรณ์

รถยนต์ 85.00 ล้านดอลลาร์ (12) ภาพการเคลื่อนไหว 31.00 ล้านดอลลาร์ จะเห็นได้ว่าธุรกิจกีฬามีมูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นอันดับที่ 6 ตามหลังเพียงธุรกิจประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การค้าปลีก สินค้าด้านสุขภาพ การธนาคาร และการขนส่งเท่านั้น

อุตสาหกรรมกีฬามีมูลค่าทางเศรษฐกิจรวมมากกว่า 400,000 ล้านดอลลาร์ มีการขยายตัวในอัตราส่วนร้อยละ 20 ต่อปี สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรมกีฬาใหญ่เป็นอันดับหนึ่งของโลก มูลค่าทางการตลาดมากกว่าปีละ 210,000 ล้านดอลลาร์ คิดเป็นร้อยละ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ส่วนในภูมิภาคเอเชีย สาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรมกีฬาใหญ่ที่สุด มูลค่าทางเศรษฐกิจประมาณ 800,000 ล้านดอลลาร์ หรือคิดเป็นร้อยละ 0.2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) (ไพจิตร วิบูลย์ธนสาร, 2007) ในประเทศไทยสามารถสร้างรายได้ประมาณ 140,000 ล้านบาทต่อปี มูลค่าทางการตลาดส่วนใหญ่มาจากการผลิต และการจำหน่ายอุปกรณ์การกีฬา อาทิเช่น เสื้อผ้ากีฬา รองเท้ากีฬาและอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งเติบโตไปพร้อมกับกีฬาของประเทศ (Wisetjung, 2013)

สำหรับอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก เป็นอุตสาหกรรมกีฬาอีกประเภทหนึ่งที่กำลังเจริญเติบโต มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์การกีฬาของประเทศ ปัจจุบันมีการรวมตัวกันในรูปแบบของสมาคมการค้าเครื่องกีฬา (ประเทศไทย)

มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ส่งเสริมการประกอบวิสาหกิจประเภทที่เกี่ยวกับผู้ผลิต และค้าเครื่องกีฬาทุกชนิด (2) ประสานความสามัคคี แลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสารการค้า รวมทั้งติดตามความเคลื่อนไหวของตลาดการค้าเครื่องกีฬาทั้งในและต่างประเทศ (3) อำนวยประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจ (4) รองรับเขตการค้าเสรีอาเซียนสมาคมจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ อีกทั้งจะพัฒนาเครือข่ายการค้าและผู้ผลิตเครื่องกีฬาเพิ่มขึ้นทั้งในและต่างประเทศ (5) ขยายอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศไทย ปัจจุบันมี นายชัย นิมากร ผู้บริหารจากบริษัทแกรนด์สปอร์ต กรุ๊ป จำกัด เป็นนายกสมาคมการค้าเครื่องกีฬา (ประเทศไทย) มีองค์กรที่เข้าร่วมสมาคมการค้าเครื่องกีฬา มากกว่า 100 องค์กร การบริหารจัดการธุรกิจประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์กีฬาในปัจจุบันยังประสบปัญหาค่อนข้างมากโดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร

ปัญหาการบริหารในอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศไทยโดยเฉพาะประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกพบว่าไม่เป็นมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ การบริหารจัดการไม่เป็นสากล ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่จะเป็นระบบครอบครัวมากกว่าไม่สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ รวมถึงปัญหาการใช้

ภาษาต่างประเทศในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ภาพรวมธุรกิจเกี่ยวกับผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาของไทยมีส่วนแบ่งการตลาดน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มเอเชียด้วยกัน (Samahito, 2013)

จากสถิติดังกล่าวข้างต้นเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจด้านการกีฬากำลังได้รับความสนใจจากคนทั่วโลกและมีแนวโน้มที่จะพัฒนามากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในทวีปยุโรป เอเชีย และทวีปอื่นๆ รวมทั้งในประเทศไทยด้วย ดังนั้น องค์กรที่เกี่ยวกับการกีฬาทุกประเภทจำเป็นต้องมีการวางแผนในทุกด้านเพื่อรองรับการขยายตัวด้านการกีฬา การวางแผนเพื่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรทุกประเภทให้ความสำคัญและไม่อาจมองข้ามได้เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร และเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีสมรรถนะสูง (high competency) ประกอบไปด้วย องค์ความรู้ (knowledge) มีทักษะ (skills) และความสามารถ (ability) โดยเฉพาะ บุคลากรระดับผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถรอบด้าน เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความพร้อมให้กับองค์กร

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์กร หากองค์กรใดมีผู้บริหารที่เก่งมีความสามารถรอบด้าน มีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน ย่อมจะส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จใน

การดำเนินงานด้วยเช่นกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาผู้บริหารองค์กรกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา และ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา

### วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา จำนวน 130 คน (จากบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนต่างๆ ที่อยู่ในสมาคมการค้าเครื่องกีฬาประเทศไทย)

2. กลุ่มการสนทนากลุ่มย่อย ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภท

ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา จำนวน 10 คน

3. กลุ่มการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกีฬาและผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา จำนวน 10 คน

### วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การสำรวจเอกสาร เป็นการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่เป็นหลักฐานสนับสนุนการวิจัยทั้งที่เป็นเอกสารทางการและไม่ทางการ ได้แก่ ตำรา เอกสาร วิชาการ บทความ วารสารต่างๆ ข้อมูลจากเว็บไซต์ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การสำรวจจากแบบสอบถาม เป็นการสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารฯ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารฯ 25 องค์กร จำนวน 130 คน

3. การสนทนากลุ่มย่อย เป็นการสนทนาเพื่อรับทราบข้อมูลจากผู้บริหารองค์กร อุตสาหกรรมกีฬาผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเฉพาะกลุ่มและใช้คำถามที่ได้ผ่านการเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว เพื่อต้องการทราบข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬา ประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง

กันและกันในกลุ่มย่อย ก่อนนำความคิดเห็นของกลุ่มย่อยทั้ง 2 กลุ่มมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อหาฉันทมติในการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาต่อไป

4. การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องด้าน การ กีฬา และ ผู้บริหาร องค์กร อุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและค้าปลีก อุปกรณ์การกีฬา ด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เพื่อต้องการข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร องค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา โดยใช้หลักความยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ดำเนินไปเสมือนเป็นการสนทนาในชีวิตประจำวัน สอดคล้องกับ ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน และสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 มาเป็นข้อคำถาม

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความชัดเจนของเครื่องมือ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำรายละเอียดจาก การสำรวจ

เอกสาร แบบสอบถาม สรุปผลจากการสนทนากลุ่มย่อย และสรุปผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งที่เป็นข้อมูลดิบ การบันทึกเทปมาถอดเทป ด้วยตัวเอง เพื่อจัดเรียงลำดับเนื้อหา ส่วนแบบสอบถามก็จะนำมาผ่านกระบวนการประเมินผลด้วยโปรแกรมทางด้านสถิติ SPSS แยกแยะ จัดกลุ่มความคิดเห็นที่คล้ายกันและแตกต่างกัน รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครอบคลุมทุกประเด็น แปรผลและสรุปผล รวมถึงการนำเสนอข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษาวิจัยและเสนอแนะข้อมูลเพื่อสร้างงานวิจัยในโอกาสต่อไปด้วย

#### ผลการวิจัย

1. สถานภาพทั่วไปของผู้บริหาร องค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา จำนวน 130 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 66.2 ส่วนเพศหญิงมีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.8 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท มีจำนวน 66 คน ระดับตำแหน่งในองค์กร ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งองค์กร เป็นผู้จัดการฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 39.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วน ใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 11-20 ปี คิดเป็น ร้อยละ 41.5 และประเภทขององค์กรส่วน ใหญ่เป็นประเภทองค์กรผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก คิดเป็นร้อยละ 48.5

2. ผลของการวิเคราะห์หาคำคิดเห็น ของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬา

ประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาในปัจจุบันและสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรที่คาดหวัง ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความสามารถ (ability) และคุณลักษณะพิเศษ (special characteristics) พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะพิเศษ (3.16) รองลงมา ด้านความสามารถ (3.07) ด้านความรู้ (2.94) และด้านทักษะ (2.92) ตามลำดับ สำหรับความคาดหวังมีสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะพิเศษ (4.26) รองลงมา ด้านความสามารถ (4.17) ด้านความรู้ (4.08) และด้านทักษะ (4.07) ตามลำดับ

โดยจำแนกสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาในปัจจุบันและสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรที่คาดหวังในแต่ละด้านได้ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านความรู้ (knowledge) ในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ เท่ากับ 3.07 (สมรรถนะสูงสุด คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (มีสมรรถนะปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.18) สำหรับความคาดหวังของผู้บริหารองค์กร

อุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา มีสมรรถนะในระดับสูง ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการตลาด เท่ากับ 4.19 (สมรรถนะสูงสุด คือ ปฏิบัติการทางการตลาด (มีสมรรถนะสูงมาก ค่าเฉลี่ย 4.21)

2.2 สมรรถนะด้านทักษะ (skills) ในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารเวลา เท่ากับ 3.06 (สมรรถนะสูงสุด คือ สามารถขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการบริหารเวลา (มีสมรรถนะปานกลาง, ค่าเฉลี่ย 3.09) สำหรับความคาดหวังของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ เท่ากับ 4.22 (สมรรถนะสูงสุด คือ สามารถพูดโต้ตอบภาษาอังกฤษได้ (มีสมรรถนะสูงมาก ค่าเฉลี่ย 4.28)

2.3 สมรรถนะด้านความสามารถ (ability) ในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ เท่ากับ 3.17 (สมรรถนะสูงสุด คือ สนใจเรียนรู้รายละเอียดของงาน (มีสมรรถนะปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.18)) สำหรับความคาดหวังของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในระดับสูงมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านทำงานร่วมกับผู้อื่น เท่ากับ 4.23

(สมรรถนะสูงสุด คือ ให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลง (มีสมรรถนะสูงมาก ค่าเฉลี่ย 4.24)

2.4 สมรรถนะด้านคุณลักษณะพิเศษ (special characteristic) ในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ เท่ากับ 3.24 (สมรรถนะสูงสุด คือ ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้อื่น (มีสมรรถนะปานกลาง, ค่าเฉลี่ย 3.27) สำหรับความคาดหวังของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในระดับสูงมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ เท่ากับ 4.39 (สมรรถนะสูงสุด คือ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และถ่ายทอดกลยุทธ์ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา (มีสมรรถนะสูงมาก ค่าเฉลี่ย 4.40)

3. จากการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา เห็นควรใช้รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุดคือการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 89.48 รองลงมา คือ การสัมมนา คิดเป็นร้อยละ 18.71 และ การศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 6.92

4. การประเมินความคาดหวังของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะอย่างเร่งด่วนในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านความรู้ ได้แก่ เข้าใจ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ด้านทักษะ ได้แก่ สามารถพูดโต้ตอบภาษาอังกฤษได้ ด้านความสามารถ

ได้แก่ เรียนรู้ระบบ IT อย่างต่อเนื่อง ด้านคุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ อธิบายทิศทางในการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร

5. ผลจากการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา สามารถสรุปสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาพร้อมคำอธิบายผลการศึกษาดังนี้

5.1 ตามความเห็นของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา สมรรถนะที่เร่งด่วนต้องรีบดำเนินการพัฒนาในด้านความรู้ ได้แก่ เข้าใจ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย การนำเข้าและส่งออก ปฏิบัติการทางการตลาด การปฏิบัติงานตามกฎหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด และการควบคุมทางการตลาด สมรรถนะที่เร่งด่วนต้องพัฒนาในด้านทักษะ ได้แก่ สามารถพูดโต้ตอบภาษาอังกฤษได้ เข้าใจภาษาอังกฤษในระดับสากล สามารถคาดเดาคำศัพท์ในเอกสารได้ สามารถอ่าน เขียนภาษาอังกฤษ และการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สมรรถนะที่เร่งด่วนต้องพัฒนาในด้านความสามารถ ได้แก่ เรียนรู้ระบบ IT อย่างต่อเนื่อง ใช้ระบบ IT เพื่อขยายเครือข่ายให้ ความสำคัญกับเครือข่าย ประเมินศักยภาพของเครือข่าย และนำระบบ IT มาพัฒนาการทำงาน สำหรับสมรรถนะที่เร่งด่วนต้องพัฒนาในด้านคุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ การอธิบายทิศทางในการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นภายในองค์กร การถ่ายทอดกลยุทธ์ จูง



ใจผู้ได้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การสร้างความไว้วางใจและคอยให้คำปรึกษา และการชี้แจงให้ข้อมูลเมื่อเกิดความขัดแย้ง

5.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬา ประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์กีฬา โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในระดับบุคคล และองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ คือ 1) การเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียน ควรมีการพูดคุยหารือกันก่อนล่วงหน้า พิจารณาถึงเหตุผลในการที่จะเข้าร่วมพัฒนาสมรรถนะ สอบถามความต้องการเฉพาะองค์ความรู้ที่ขาด วิเคราะห์ความชำนาญและความรู้ 2) การสร้างบรรยากาศ ควรเป็นบรรยากาศในระหว่างทำงานจริงที่ผ่อนคลาย อำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งทางกายภาพ เช่น การจัดห้องแสงสว่าง และอุณหภูมิของห้องให้พอเหมาะ มีบรรยากาศของการยอมรับในความแตกต่างในทางความคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละคน มีความเคารพซึ่งกัน และกัน วิทยากรเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและถ่ายทอดความรู้ได้ดีและน่าสนใจ มีมาตรการหรือนโยบายที่จูงใจจากภาครัฐ 3) การวางแผนการเรียนรู้ ต้องคำนึงถึงปริมาณและความเร่งด่วน ต้องมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้อบรม (ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ) หรือร่วมกันว่าเป้าหมายคืออะไร วิธีการ กลยุทธ์ที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ 4) การวินิจฉัยความจำเป็น ควรเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้บริหารและหัวหน้างานได้เห็นถึง

การปรับปรุงพัฒนาตนเอง คำนึงถึงนโยบายเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก การแข่งขันทางการค้าและวิเคราะห์เพื่อแยกแยะค้นหาปัญหา สาเหตุที่แท้จริง การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 5) การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ควรมีโอกาสให้ผู้เรียนได้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียน โดยการวิเคราะห์ความต้องการและวิธีการพัฒนา ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อเจรจาหรือ ต่อรองการกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 6) การออกแบบแผนการเรียนรู้ ควรเน้นตามความต้องการหรือกำหนดเป็น โครงการ มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีเป้าหมายชัดเจนที่เป็นรูปธรรม และทำทนาย แสดงเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างจากแบบธรรมดา เรื่องที่เรียนเป็นเรื่องที่สำคัญ และน่าสนใจต่อผู้เรียน สอดคล้องกับสถานการณ์จริงในชีวิตประจำวัน และมีความหมายต่อผู้เรียน เน้นให้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้เรียนใช้วิธีหลากหลายวิธีในการทำงาน ตามความสนใจของตนเอง เน้นการจัดประสบการณ์ใหม่ๆ แทนแบบเดิมๆ 7) กิจกรรม-วิธีการเรียนรู้ ควรใช้การ Workshop ตามโครงการที่ได้รับ มอบหมาย โดยการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติ หลังการประชุมฯ หรือจะมีการศึกษาดูงาน ควรเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมในการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์

การกีฬา ในการพัฒนาและฝึกอบรมควรใช้เวลา 3-5 วัน 8) การประเมินผลการเรียนรู้ ต้องประเมินอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ในการประเมินชัดเจน มีกระบวนการวัดที่สามารถวัดประเมินได้ ควรมีการทดสอบความรู้ก่อนและหลังจากการฝึกอบรม และรูปแบบการประเมินควรมีทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

### สรุปผลการวิจัย

สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะพิเศษ ด้านความสามารถ ด้านความรู้ และด้านทักษะ ในขณะที่สมรรถนะผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาที่คาดหวังอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ส่วนรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาส่วนใหญ่เลือกการฝึกอบรม การสัมมนา และการศึกษาต่อตามลำดับ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในระดับบุคคล และองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ คือ 1) การเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียน ควรมีการพูดคุยหารือกันก่อน

ล่วงหน้า 2) การสร้างบรรยากาศ ควรเป็นบรรยากาศในระหว่างทำงานจริงที่ผ่อนคลาย ส่งเสริมการเรียนรู้ และการยอมรับในความแตกต่างในทางความคิด 3) การวางแผนการเรียนรู้ ต้องมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้อบรม และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน 4) การวินิจฉัยความจำเป็น ควรเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเอง 5) การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ควรเป็นการผสมผสานเป้าหมายตนเองและองค์กร 6) การออกแบบแผนการเรียนรู้ ควรเป็นการออกแบบแผนการเรียนรู้ร่วมกัน 7) กิจกรรม-วิธีการเรียนรู้ ควรใช้ฝึกอบรม การ workshop และการศึกษาคูงาน 8) การประเมินผลการเรียนรู้ ต้องประเมินอย่างเป็นระบบ ควรมีการทดสอบความรู้ก่อนและหลังจากการฝึกอบรม และรูปแบบการประเมินควรมีทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

### อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะพิเศษ รองลงมา ด้านความสามารถ ด้านความรู้ และด้านทักษะ ตามลำดับ สำหรับความคาดหวังมีสมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง และเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะพิเศษ รองลงมา ด้านความสามารถ ด้านความรู้ และด้านทักษะ ตามลำดับ ตามที่ พิมพ์ลักษณ์ อยู่

วัฒนา (Yuwatthana, 2014) พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามาตรฐานการพัฒนาบุคลากรโดยเรียงลำดับความสำคัญ คือ ความรู้ และทักษะ

สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาในปัจจุบันและสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรที่คาดหวัง ในแต่ละด้านได้ดังนี้

สมรรถนะด้านความรู้ (knowledge) ในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ (สมรรถนะสูงสุด คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์) สำหรับความคาดหวังของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา มีสมรรถนะในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการตลาด (สมรรถนะสูงสุด คือ ปฏิบัติการทางการตลาด) สมรรถนะด้านทักษะ (skills) ในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารเวลา (สมรรถนะสูงสุด คือ สามารถขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการบริหารเวลา) สำหรับความคาดหวังของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ (สมรรถนะสูงสุด คือ สามารถพูดโต้ตอบภาษาอังกฤษได้) สมรรถนะด้านความสามารถ (ability) ในปัจจุบันมี

สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ (สมรรถนะสูงสุด คือ สนใจเรียนรู้รายละเอียดของงาน) สำหรับความคาดหวังของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในระดับสูงมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านทำงานร่วมกับผู้อื่น (สมรรถนะสูงสุด คือ ให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลง) สมรรถนะด้านคุณลักษณะพิเศษ (special characteristic) ในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ (สมรรถนะสูงสุด คือ ให้อข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้อื่น) สำหรับความคาดหวังของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในระดับสูงมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ (สมรรถนะสูงสุด คือ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และถ่ายทอดกลยุทธ์ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา) ตามที่ พรนารี โสภานบุตร (Sophabutr, 2012) พบว่า สมรรถนะในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านค่านิยม ด้านความรู้ และด้านทักษะ ความต้องการสมรรถนะเมื่อประเทศเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความต้องการสมรรถนะในระดับสูงทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านค่านิยม และด้านทักษะ ทั้งนี้ทักษะภาษาต่างประเทศเป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมให้ผู้ประกอบ

วิชาชีพวิศวกรรมมีความพร้อมต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และ อุดมพร บางท่าไม้ (Bangthamai, 2013) พบว่า สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ประกอบไปด้วย 7 สมรรถนะหลักดังนี้

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การบริหารที่ดี
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) ความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ จริยธรรม
- 5) การทำงานเป็นทีม
- 6) สมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ และ
- 7) สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของประชาชนในภูมิภาคอาเซียน และสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศมีส่วนช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ส่วนใหญ่เห็นควรใช้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ คือ การฝึกอบรม รองลงมา คือ การสัมมนา และการศึกษาต่อ ตามที่ พิมป์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (Yuwattana, 2014) พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าวิธีการพัฒนาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามลำดับความสำคัญ คือ เรื่อง การอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน และ จูรีพร บวรผดุงกิตติ (Bowornphadungkiti, 1999) พบว่า ความต้องการด้านวิธีการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการศึกษาดูงานเพิ่มเติม

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในระดับบุคคล และองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ คือ 1) การเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียน ควรมีการพูดคุยหารือกันก่อนล่วงหน้า พิจารณาถึงเหตุผลในการที่จะเข้าร่วมพัฒนาสมรรถนะ สอบถามความต้องการเฉพาะองค์ความรู้ที่ขาด วิเคราะห์ความชำนาญและความรู้ 2) การสร้างบรรยากาศควรเป็นบรรยากาศในระหว่างทำงานจริงที่ผ่อนคลาย อำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งทางกายภาพ เช่น การจัดห้อง แสงสว่าง และอุณหภูมิของห้องให้พอเหมาะ มีบรรยากาศของการยอมรับในความแตกต่างในทางความคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละคน มีความเคารพซึ่งกันและกัน วิทยากรเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและถ่ายทอดความรู้ได้ดีและน่าสนใจ มีมาตรการหรือนโยบายที่จูงใจจากภาครัฐ 3) การวางแผนการเรียนรู้ ต้องคำนึงถึงปริมาณและความเร่งด่วน ต้องมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้อบรม (ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ) หรือร่วมกันว่าเป้าหมาย คืออะไร วิธีการ กลยุทธ์ที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ 4) การวินิจฉัยความจำเป็น ควรเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้บริหารและหัวหน้างานได้เห็นถึงการปรับปรุงพัฒนาตนเอง คำนึงถึงนโยบายเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก การแข่งขันทางการค้าและวิเคราะห์เพื่อแยกแยะค้นหาปัญหา สาเหตุที่แท้จริง การค้นหาความ

จำเป็นในการฝึกอบรม 5) การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ควรมีโอกาสให้ผู้เรียนได้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียน โดยการวิเคราะห์ความต้องการและวิธีการพัฒนา ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อเจรจาหรือต่อรองการกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 6) การออกแบบแผนการเรียนรู้ ควรเน้นตามความต้องการหรือกำหนดเป็นโครงการ มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีเป้าหมายชัดเจนที่เป็นรูปธรรม และท้าทาย แสดงเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างจากแบบธรรมดา เรื่องที่เรียนเป็นเรื่องที่สำคัญ และน่าสนใจต่อผู้เรียน สอดคล้องกับสถานการณ์จริงในชีวิตประจำวัน และมีความหมายต่อผู้เรียน เน้นให้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้เรียนใช้วิธีหลากหลายวิธีในการทำงาน ตามความสนใจของตนเอง เน้นการจัดประสบการณ์ใหม่ๆ แทนแบบเดิมๆ 7) กิจกรรม-วิธีการเรียนรู้ ควรใช้การ workshop ตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย โดยการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุมฯ หรือจะมีการศึกษาดูงาน ควรเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมในการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ในการพัฒนาและฝึกอบรมควรใช้เวลา 3-5 วัน 8) การประเมินผลการเรียนรู้ ต้องประเมินอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ในการประเมินชัดเจน มีกระบวนการวัดที่

สามารถวัดประเมินได้ ควรมีการทดสอบความรู้ก่อนและหลังจากการฝึกอบรม และรูปแบบการประเมินควรมีทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการตามที่พรนารี โสภานุตร (Sophabutr, 2012) พบว่าการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสมรรถนะควรเริ่มต้นที่การอบรมให้ความรู้ในทางแนวทางปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิคและเชิงการบริหาร เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความต้องการสิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดความพร้อมจะเกิดจากแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและความพอใจในงาน บรรยากาศควรเป็นบรรยากาศการทำงานจริง การวางแผนควรเน้นการแลกเปลี่ยนกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การวินิจฉัยควรเน้นเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัย การกำหนดวัตถุประสงค์ ควรให้สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กร การออกแบบการเรียนรู้ควรเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการออกแบบ กิจกรรมการพัฒนาใช้ทั้งการฝึกอบรมในงาน การมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติ การประเมินผลควรประเมินทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และประเมินพฤติกรรมระหว่างการพัฒนา และ โบยาคิส ลีโอนาร์ด ลี และ วิลเลอร์ (Boyatzis, Leonard, Rhee and Wheeler, 1996) พบว่าสมรรถนะพัฒนาได้ภายใต้องค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การประเมินรายบุคคลเพื่อค้นหาโปรแกรมหรือกิจกรรมที่บุคคลนั้นจะสามารถพัฒนาตนเองได้ 2) บรรยากาศของความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สนับสนุนให้

บุคคลได้สำรวจ เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต 3) การได้รับโอกาสสำหรับทดลองแสดงพฤติกรรมและความรู้ต่างๆ ในงาน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

(1) การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาและองค์กรที่เกี่ยวข้องที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาสมรรถนะ และควรเร่งรัดทำความเข้าใจ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย การนำเข้าและส่งออก การปฏิบัติการทางการตลาด การพูดโต้ตอบ ภาษาอังกฤษ การเรียนรู้ระบบ IT อย่างต่อเนื่อง การอธิบายทิศทางในการทำงาน รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นภายในองค์กร และควรตระหนักถึงการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการ และสร้างความสมดุลของความรู้ในเชิงบริหารด้วย

(2) องค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาและองค์กรที่เกี่ยวข้อง สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารไปปรับใช้ได้ ตามความเหมาะสม โดยต้องคำนึงถึงสมรรถนะพื้นฐานของแต่ละองค์กร และสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้นต่อไป

(3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะองค์กรควรเลือกให้เหมาะสมกับรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่าง ไม่ควรกำหนดวิธีการเรียนรู้แบบเดียวกันทั้งหมด อาจใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการออกแบบและวางแผนร่วมกันเพื่อกำหนดหลักสูตรและรูปแบบกระบวนการเรียนรู้

(4) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมควรมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ และคำนึงถึงความแตกต่างในสายงาน ความรู้ ความชำนาญ การมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างความดึงดูดใจในกระบวนการเรียนรู้และลดแรงต้านในการพัฒนาสมรรถนะตามกระบวนการหรือหลักสูตรนั้นๆ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

(1) การศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬา ครั้งนี้ มุ่งเน้นให้ทราบถึงสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนาของผู้บริหารองค์กรเป็นหลัก ในการศึกษาครั้งต่อไปควรลงลึกถึงระดับผู้ปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนความต้องการการพัฒนาสมรรถนะแบบองค์รวมเป็นการร่วมมือแบบล่างสู่บนและสร้างทัศนคติจากภายใน รวมถึงเพื่อให้ทราบรูปแบบเชิงลึก

เฉพาะสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมากยิ่งขึ้น

(2) การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสมรรถนะหลังการพัฒนาเพื่อเปรียบเทียบ ปรับฐานสมรรถนะและสร้างสมรรถนะใหม่ที่เหมาะสมต่อไป

(3) การศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครั้งต่อไป อาจทำการวิจัยองค์กร

อุตสาหกรรมกีฬาประเภทผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกอุปกรณ์การกีฬาและองค์กรที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารของประเทศไทยกับต่างประเทศ และรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นสากล สามารถปรับใช้ได้กับนานาชาติต่อไปได้

### บรรณานุกรม

- Bangthamai. U., 2013. **Desirable Competencies for Immigration Police Officers for the Opening of AEC in 2015**. A Master Thesis of Public Administration. Chulalongkorn University.
- Boyatzis, R., Leonard D., Rhee K. and Wheeler J. 1996. Competency Can Be Developed, But Not in the Way We Thought, **Journal Capability**. Retrieved July 18, 2010
- Bowornphadungkitti. C., 1999. **Actual, problem, demand and competency development for staff of Khon Kaen Hospital** Khon Kaen Province, *Master Thesis, Graduate School, Khon Kaen University*
- Nadler, L. and Nadler, Z. 1990. **The Handbook of Human Resource Development**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley and Sons.
- Samahito, S., (2013). **Panel discussion on Thai Industry with Value Added Creation**. March 1, 2013 at Meeting Room No. 10, the National Economic and Social Advisory Council
- Sophabut. P., (2012). **Ways to Improve Competence of Professional Engineering Personnel in Industrial Field in the Level of Engineer Alliance for AEC**. A Master Thesis of Sciences, Human Resource and Organization Development. National Institute of Development Administration.
- Sport Business Journal. 1999. **Where the sport industry ranks compared to other industries**. December 20 -26

Swanson, Richard A. and Holton III, Edward F. 2001. **Foundation of Human Resource Development**. San-Francisco, Calif: Berret-Koehler Publishers.

Wiboonthanasarn, P., (2007). **The First Step of the Development of China's Sporting Towards the World Sport Industry**, Commercial Department of Royal Thai Consulate, Shanghai, Republic of China.

Wisetjung, T., (2013). **Panel discussion on Thai Industry with Value Added Creation**, March 1, 2013 at Meeting Room No. 10, the National Economic and Social Advisory Council.

Yuwatthana. P., (2014). **Ways to Improve Supportive Personnel for Public Health Service Network in Samut Songkhram Province**. General Administration Unit, Amphawa Hospital, Samut Songkhram Province. Office of Public Health of Samut Songkhram Province.