

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมในหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดการออกกำลังกาย
2. กระบวนการจัดการ (Management Process)
3. การบริหารจัดการสโมสรกีฬา
4. การจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป (General Principles of Management)

ตามทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol ที่ได้นำมาปรับใช้กับสโมสรกีฬา

5. พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 หมวดที่ 4 การบำรุงรักษาสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะ
6. ทักษะเกี่ยวกับความจริงและสิ่งที่เป็นจริงและทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

แนวคิดการออกกำลังกาย

ความหมายการออกกำลังกาย

การออกกำลังกายเป็นกระบวนการตามธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ให้อยู่อย่างปกติ การดำเนินชีวิตในสมัยโบราณมนุษย์ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมโดยอาศัยการออกกำลังกาย เช่น การสร้างที่อยู่อาศัย การแสดงหาอาหาร และการต่อสู้กับภัยธรรมชาติ ปัจจุบัน ท่ามกลางความเจริญของเทคโนโลยีทำให้มีความสะดวกสบายมากขึ้น การออกกำลังกายยังเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญสำหรับมนุษย์ดังมีผู้สนใจให้ความหมายไว้ดังนี้

หลักการออกกำลังกาย

การออกกำลังกายเป็นประจำ ถ้าจะให้ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง จะต้องปฏิบัติตัวให้ถูกต้องตามหลักและวิธีการ มิฉะนั้น การออกกำลังกายอาจจะไม่ได้รับผลประโยชน์ แต่อาจจะเป็นโทษก็ได้ กรมพลศึกษา (2539 อ้างถึงใน สีวาณี เจริญ, 2542) ได้สรุปขั้นตอนของการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพไว้ดังนี้

1. ก่อนออกกำลังกายทุกครั้ง ต้องตรวจสอบสุขภาพโดยทั่วไป และทดสอบสมรรถภาพ เพื่อให้ทราบว่าร่างกายมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด

1.1 รวบรวมประวัติทางสุขภาพ และการออกกำลังกายส่วนตัวของแต่ละบุคคล

1.2 ชั่งน้ำหนัก – วัดส่วนสูง

1.3 วัดความดัน และชีพจรขณะพัก

1.4 วัดปริมาณไขมันในร่างกาย

1.5 ผู้ที่มีปัญหาทางสุขภาพ ควรปรึกษาแพทย์ก่อน

สำหรับขั้นตอนที่ 1 ผู้ที่ไม่เคยออกกำลังกาย หรือมีปัญหาทางสุขภาพเป็นขั้นตอนที่จำเป็นมาก ควรปรึกษาแพทย์ทุกครั้ง

2. กำหนดความต้องการในการออกกำลังกายให้กับตนเอง โดยกำหนดความต้องการพร้อมความสนใจ และความพร้อมของสภาพแวดล้อมโดยกำหนดดังนี้

2.1 ถ้าความสมบูรณ์ของร่างกายอยู่ในเกณฑ์ดี ออกกำลังกายเพื่อรักษาสุขภาพไว้

2.2 ความสมบูรณ์ของร่างกายอยู่ในเกณฑ์พอใช้ออกกำลังกายเพื่อปรับปรุง เสริมสร้างให้ร่างกายอยู่ในเกณฑ์ดี

2.3 ความสมบูรณ์ของร่างกายอยู่ในเกณฑ์ต่ำออกกำลังกายเพื่อป้องกันโรคภัยไข้เจ็บ และเสริมสร้างให้อยู่ในเกณฑ์พอใช้และดีต่อไป

2.4 สำหรับกลุ่มที่มีสุขภาพไม่ดี ควรกำหนดดังนี้

2.4.1 กลุ่มที่มีโรคและใช้ยารักษาอยู่ ออกกำลังกายเพื่อประกอบการรักษาโรค

2.4.2 กลุ่มที่มีโรคแต่ไม่ใช้ยาแล้วออกกำลังกายเพื่อฟื้นฟูร่างกายให้สมบูรณ์ อยู่ในเกณฑ์ของคนปกติ

3. เลือกชนิดของการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพให้เหมาะสมกับเพศและวัยและสภาพร่างกายของตนเอง

3.1 ชนิดออกกำลังกายที่แบ่งตามวัตถุประสงค์หลัก

3.1.1 ออกกำลังกายเพื่อความสนุกสนานเพลิดเพลินเป็นการพักผ่อนคลายเครียด

3.1.2 ออกกำลังกายโดยทั่ว ๆ ไปเพื่อเสริมสร้างความแข็งแรงของร่างกายในด้านความอดทน ความคล่องตัว และความอ่อนตัว

3.1.3 ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของหัวใจ ปอด การออกกำลังกายชนิดนี้ คือ การออกกำลังกายแบบแอโรบิก

3.2 การออกกำลังกายแบ่งตามลักษณะการเคลื่อนไหว

3.2.1 การบริหารทั่วไปให้ผลดีกับความคล่องตัวและการเคลื่อนไหวพวกข้อต่อ กระดูกกล้ามเนื้อ เหมาะกับเด็กเล็ก ผู้สูงอายุ ผู้ฟื้นฟูร่างกายหลังเจ็บป่วย และผู้ป่วยที่อยู่ในความดูแลของแพทย์ และยังใช้เป็นการอุ่นร่างกายก่อนออกกำลังกาย หรือผ่อนคลายร่างกายหลังออกกำลังกายหนักได้ดีอีกด้วย

3.2.2 การบริหารพิเศษ ให้ผลดีตามกิจกรรมที่ใช้ เช่น ทำให้กล้ามเนื้อแข็งแรง และอดทนขึ้น ระบบหายใจ ระบบไหลเวียนเลือดและความอ่อนตัวดีขึ้น เป็นการบริหารที่มีวัตถุประสงค์มากกว่าการบริหารทั่วไป โดยเน้นด้านจังหวะการหายใจ ความหนักในการออกกำลังกายและทางจิตใจ โดยเฉพาะสมาธิด้วยเหมาะสมกับทุกเพศทุกวัน ได้แก่ โยคะ รำมวยจีน หรือแกว่งแขน การออกกำลังกายแต่ละครั้ง ถ้ากระทำโดยไม่มีการระมัดระวัง หรือไม่ได้กระทำตามหลักการออกกำลังกายก็อาจจะก่อให้เกิดอันตรายได้ ดังนั้น ผู้ที่ออกกำลังกายจึงควรคำนึงถึงข้อควรระวังต่าง ๆ เพื่อที่จะได้รับผลประโยชน์จากการออกกำลังกายอย่างเต็มที่ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อร่างกาย การกีฬาแห่งประเทศไทย (2538) ได้รวบรวมปัจจัยต่าง ๆ รวม 10 ประการ สำหรับการเล่นกีฬาและออกกำลังกายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า บัญญัติ 10 ประการ ประกอบด้วย

1. การประมาณตน

สภาพร่างกายและความเหมาะสมกับกีฬานั้นต่างกัน ของแต่ละคนไม่เหมือนกัน แม้ในคนคนเดียวก็ในช่วงเวลาหนึ่งกับอีกช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้ การจะได้ผลเพิ่มของสมรรถภาพจากการฝึกซ้อมหรือออกกำลังกายก็จะต้องเป็นไปตามความเหมาะสมกับสภาพร่างกาย หากการฝึกซ้อมเบาเกินไปก็ได้ผลน้อยหรือไม่ได้ผล แต่การฝึกซ้อมหนักเกินไปนอกจากไม่ได้ผลแล้วยังเป็นอันตรายแก่สุขภาพอย่างยิ่งด้วย มีข้อสังเกตที่สำคัญว่า การฝึกซ้อมหนักเกินไปหรือไม่โดยสังเกตจากความเหนื่อยคือ หากออกกำลังกายถึงขั้นเหนื่อยแล้วยังสามารถฝึกต่อไปได้ด้วย ความหนักเท่าเดิมโดยไม่เหนื่อยเพิ่มขึ้น และเมื่อพักแล้วไม่เกิน 10 นาทีก็รู้สึกหายเหนื่อย แม้จะมีความอ่อนเพลียอยู่บ้าง แต่ในวันรุ่งขึ้นก็หายอ่อนเพลียกลับสดชื่นเช่นเดิม หรือกว่าเดิม แสดงว่าการฝึกซ้อมหรือการออกกำลังกายนั้นไม่หนักเกินไปแต่ถ้ารู้สึกเหนื่อยแล้วพอฝึกต่อไปกลับเหนื่อยมากขึ้นจนหอบ แม้พักแล้วเป็นชั่วโมงก็ยังไม่หายเหนื่อย และในวันรุ่งขึ้นก็ยังอ่อนเพลียอยู่ แสดงว่าการฝึกซ้อมหรือการออกกำลังกายนั้นหนักเกินไป การจะฝึกซ้อมใหม่จะต้องรอให้ร่างกายกลับมาสู่สภาพเดิมก่อนแล้วเริ่มใหม่ด้วยความหนักที่น้อยกว่าเดิม

2. การแต่งกาย

มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในด้านการเคลื่อนไหว ความอดทนและจิตวิทยา กีฬาแต่ละอย่างย่อมมีแบบเครื่องแต่งกายที่เหมาะสมทั้งเสื้อ กางเกงแดง และรองเท้า ในด้านการเคลื่อนไหว เสื้อผ้าที่รุ่มร่าม รองเท้าที่ไม่เหมาะสมกับเท้าหรือสภาพของสนาม ย่อมทำให้การเคลื่อนไหวไม่คล่องตัวเท่าที่ควร และยังเป็นต้นเหตุให้เกิดอุบัติเหตุด้วย ในด้านความอดทน ต้องคำนึงถึงการระบายความร้อนออกจากร่างกายเป็นสำคัญ เพราะในระหว่างที่ออกกำลังกายจะมีความร้อนเกิดขึ้นมาก หากระบายออกไม่ทัน ความร้อนที่สะสมขึ้นจะเป็นตัวจำกัดการออกกำลังกาย

ต่อไปและทำอันตรายต่อระบบต่าง ๆ ในร่างกายด้วย ในกรณีนี้ เสื้อผ้าที่มิดชิดเกินไปหรือเสื้อผ้าที่ทำด้วยวัสดุสังเคราะห์ที่มีคุณสมบัติในการจับเหงื่อได้น้อย จะทำให้การระบายความร้อนออกจากร่างกายเป็นไปด้วยความลำบากยิ่งขึ้น

เรื่องที่ปฏิบัติกันผิดอยู่เสมอ คือ การใช้ชุดวอร์มโดยพร่ำเพรื่อ จุดประสงค์หลักในการใช้ชุดวอร์ม คือ ทำให้ร่างกายอบอุ่นเร็ว (Warm up) เมื่อความอบอุ่นของร่างกายสูงถึงขนาดหนึ่งการทำงานของร่างกายจะได้สมรรถภาพสูงสุด แต่ถ้าอบอุ่น (ร้อน) เกินไป สมรรถภาพกลับลดลงสำหรับสภาพอากาศในประเทศไทย การใช้ชุดวอร์มเกือบจะไม่มีควมจำเป็นเลย เพราะอากาศร้อนอยู่แล้ว ถ้าจะใช้ก็ไมควรจะใช้ในระหว่างฝึกซ้อมหรือออกกำลังกายที่ใช้ความอดทน

3. เลือกเวลา ดิน ฟ้า อากาศ

ทุกคนควรกำหนดเวลาฝึกซ้อมที่แน่นอนไว้ แต่ควรเป็นเวลาเดียวกันทุกวัน เพราะมีผลต่อการปรับตัวของร่างกาย การฝึกซ้อมตามสะดวกโดยไม่มีการกำหนดเวลาแน่นอน ทำให้การปรับตัวของร่างกายสับสน อาจไม่ได้ผลจากการฝึกซ้อมเท่าที่ควร ในอากาศร้อนการฝึกซ้อมจะทำให้เหนื่อยเร็ว และได้ปริมาณน้อยกว่าในอากาศเย็น จึงไม่เหมาะอย่างยิ่งสำหรับการฝึกความอดทน การเลือกอากาศอาจทำได้ยากหรือทำไม่ได้ แต่การเลือกเวลาทุกคนทำได้ โดยเฉพาะเวลาเช้านี้ และตอนเย็นอุณหภูมิต่ำกว่ากลางวัน จึงเหมาะสำหรับการฝึกซ้อมความอดทน ส่วนการฝึกซ้อมด้านแรงกล้ามเนื้อและความเร็วระยะสั้น ๆ อาจทำในอากาศร้อนได้ แต่ทำในช่วงเวลาสั้น อย่างไรก็ตาม ในการฝึกซ้อมเพื่อแข่งขันจะต้องคำนึงถึงเวลาที่ใช้แข่งขันด้วย แต่ไม่จำเป็นต้องฝึกซ้อมในเวลานั้นทุกครั้งไป

4. สภาพของกระเพาะอาหาร

ในเวลาอิมจัด กระเพาะอาหารซึ่งอยู่ใต้กระบังลมจะเป็นตัวทำให้การขยายของปอดเป็นไปไม่ได้ดีเท่าที่ควร เพราะกระบังลมไม่อาจหดตัวต่ำลงได้มาก ในขณะเดียวกันการไหลเวียนเลือดจะต้องแบ่งเลือดส่วนหนึ่งไปใช้ในการย่อยและดูดซึมอาหาร ทำให้เลือดที่ไปเลี้ยงกล้ามเนื้อลดลง จึงเป็นผลเสียต่อการออกกำลังกายยิ่งกว่านั้น ในกีฬาที่มีการกระทบกระแทกกระเพาะอาหารที่เต็มแน่นจะแตกได้ง่ายกว่ากระเพาะอาหารที่ว่าง หลักทั่วไปจึงให้งดอาหารหนักก่อนการออกกำลังกาย 3 ชั่วโมง อย่างไรก็ตาม ในกีฬาที่ใช้ความอดทนเป็นชั่วโมง ๆ เช่น วิ่งมาราธอนและจักรยานทางไกล ร่างกายต้องใช้พลังงานมาก การที่ท้องว่างอยู่นานอาจทำให้พลังงานสำรองหมดไป ดังนั้น ก่อนการแข่งขันและระหว่างการแข่งขันอาจเติมอาหารที่ย่อยง่ายในปริมาณไม่ถึงอิมได้เป็นระยะ ๆ

5. การดื่มน้ำ

น้ำไม่ใช่อาหารแต่มีความจำเป็นมากในการออกกำลังกาย เพราะถ้าร่างกายสูญเสียไอน้ำไปมากถึงปริมาณหนึ่ง สมรรถภาพจะลดต่ำลง เนื่องจากกระบวนการระบายความร้อนออกจากร่างกาย

ขัดข้องและถ้าเสียมากต่อไปก็จะเป็นอันตรายต่อร่างกาย จากการทดลองทั้งในห้องปฏิบัติการและในสนามเกี่ยวกับสมรรถภาพของร่างกายที่ขาดน้ำและไม่ขาดน้ำ และได้ข้อสรุปตรงกันว่า การขาดน้ำทำให้สมรรถภาพลดลง การให้น้ำชดเชยส่วนที่ขาดทำให้สมรรถภาพเพิ่มขึ้น แต่ในร่างกายของทุกคนมีน้ำสำรองอยู่ ซึ่งจะเสียไปได้โดยสมรรถภาพไม่ลดลง น้ำสำรองนี้มีปริมาณประมาณร้อยละ 2 ของน้ำหนักตัว (เช่น คนที่หนัก 50 กิโลกรัม มีน้ำสำรองสำหรับเสียได้ 1 กิโลกรัม) ดังนั้น การเล่นกีฬาใด ๆ ก็ตามที่มีการเสียน้ำไม่เกินกว่าร้อยละ 2 ของน้ำหนักตัว และก่อนการแข่งขันร่างกายอยู่ในสภาพที่ไม่ขาดคลุน้ำหรือในระหว่างเล่นไม่เกิดความกระหาย ผู้เล่นไม่จำเป็นต้องเติมน้ำในระหว่างนั้น

ในอากาศร้อน การเล่นกีฬาชั่วโมงหนึ่งอาจทำให้ร่างกายเสียน้ำ 2 ลิตร หรือกว่านั้น ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการชดเชย ความกระหายเป็นเครื่องบอกอย่างหนึ่งว่าร่างกายกำลังขาดน้ำ ถ้าไม่สามารถคำนวณได้แน่นอนว่าจะดื่มเท่าไร อาจใช้ความกระหายเป็นเกณฑ์ ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะดื่มในครั้งเดียวจนหมดความกระหาย จะต้องค่อย ๆ เติลี่ยปริมาณออกไป จากการทดลองของสถาบันกีฬาเวชศาสตร์แห่งเบอร์ลิน ได้พบว่า การให้น้ำชดเชยในปริมาณเท่ากับที่สูญเสียในการออกกำลังกายจะทำให้สมรรถภาพดีที่สุด แต่จะต้องแบ่งการชดเชยออกไปเป็นจำนวนร้อยละ 25 ใน 1 ชั่วโมง ก่อนการเล่นกีฬาอีก ร้อยละ 75 เติลี่ยไปตามระยะเวลาการออกกำลังกาย จากการศึกษาการฝึกซ้อมของนักกีฬาบาสเก็ตบอลมหาวิทยาลัยบูรพาเพศชาย 9 คน เพศหญิง 10 คน พบว่า นักกีฬาชายขาดน้ำ ร้อยละ .98 นักกีฬาหญิงขาดน้ำ ร้อยละ .68 ซึ่งเป็นภาวะการขาดน้ำในระดับปานกลาง (Mild Dehydration) การออกกำลังกายแล้วได้น้ำไม่พอทำให้ปริมาณเลือด (Plasma Volume) และปริมาณของเลือดที่หัวใจสูบฉีดสู่หลอดเลือดใน 1 นาที (Cardiac Output) ลดลง เพิ่มความร้อนในอุณหภูมิของร่างกายเป็นผลให้ความสามารถของร่างกายลดลง และอาจเป็นตะคริว แดก (Heat Cramp) หมดสติจากลมร้อน (Heat Exhaustion) และลมแดดขั้นรุนแรง (Heat Stroke) ที่ทำให้เสียชีวิตอย่างรวดเร็วเพราะความล้มเหลวของระบบไหลเวียนโลหิต การออกกำลังกายที่นานกว่า 45 นาที จึงควรได้น้ำทดแทนโดยดื่มน้ำ 500 มิลลิลิตร 30 นาที ก่อนการแข่งขัน หากนานกว่านี้ร่างกายอาจขับออกในลักษณะน้ำปัสสาวะ ในระหว่างการแข่งขันควรดื่มทดแทนราว 100 – 200 มิลลิลิตร ทุก ๆ 10 – 15 นาที หากต้องมีการทดแทนเกลือ ควรต้องใช้เกลือผสมลงไป ในน้ำ อัตราส่วนที่ปลอดภัย คือ ใช้เกลือ 1/4 ช้อนชาต่อน้ำ 2 แก้ว (ขนาดแก้วบรรจุ 240 มิลลิลิตร) การทดแทนเกลือโดยไม่ดื่มน้ำด้วยอาจเป็นอันตรายต่อร่างกาย เพราะอาจส่งผลสะท้อนให้เลือดมีความหนืดซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการไหลเวียนโลหิต และทำให้อุณหภูมิของร่างกายสูงขึ้นด้วย (Muengmee,

Rojroongsasition, Othan, & Ragchana, 2003)

6. ความเจ็บป่วย

ความเจ็บป่วยทุกชนิดที่ทำให้สมรรถภาพของร่างกายลดลง และร่างกายต้องการการพักผ่อนอยู่แล้ว การออกกำลังกายที่เคยทำอยู่ย่อมเป็นการเกินกว่าที่สภาพร่างกายจะรับได้ และอาจทำให้เกิดอันตรายร้ายแรงต่อชีวิต เฉพาะอย่างยิ่งการเป็นไข้ซึ่งร่างกายมีอุณหภูมิสูงกว่าปกติ และหัวใจต้องทำงานมากกว่าปกติเพื่อระบายความร้อน เมื่อไปออกกำลังกายเข้าอีกการระบายความร้อนและหัวใจจึงต้องทำงานหนักอย่างยิ่ง จนแม้แต่งานเบา ๆ ก็อาจเป็นงานหนักเกินไป นอกจากนั้น หากเป็นไข้ที่เกิดจากเชื้อโรค การไหลเวียนเลือดที่เพิ่มขึ้นจากการออกกำลังกายอาจทำให้เชื้อโรคแพร่ไปตามส่วนต่าง ๆ ของร่างกายและทำให้เกิดอีกเสบทั่วร่างกาย หรือในอวัยวะที่สำคัญซึ่งเป็นอันตรายต่อชีวิต สำหรับการเป็นไข้หวัด แพ้อากาศ ถ้าไม่มีอาการอื่นร่วม เช่น ไข้ เจ็บคอ ไอ อ่อนเพลีย สามารถฝึกซ้อมและออกกำลังกายได้ตามปกติ

7. ความเจ็บป่วยระหว่างการออกกำลังกาย

ระหว่างการออกกำลังกายใด ๆ ก็ตาม โอกาสจะเกิดอุบัติเหตุมีได้มากกว่าการอยู่เฉย ๆ ยิ่งเป็นการเล่นกีฬาที่มีการปะทะกัน โอกาสเกิดอุบัติเหตุยิ่งมีมากขึ้น แต่ถึงแม้จะออกกำลังกายคนเดียวถ้าหากมีการเปลี่ยนสถานที่ ปริมาณและความหนักของการออกกำลังกายก็อาจมีอุบัติเหตุหรือความเจ็บป่วยเกิดขึ้นได้ ความรู้สึกไม่สบาย อึดอัด การเคลื่อนไหวบังคับไม่ได้เป็นสัญญาณที่แสดงว่ามีความผิดปกติเกิดขึ้น ถ้าฝืนออกกำลังกายต่อไป โอกาสที่จะเจ็บป่วยมากขึ้นจนถึงขั้นร้ายแรงย่อมมากขึ้นตามลำดับ ดังนั้น เมื่อเกิดความเจ็บป่วยหรืออุบัติเหตุขึ้นในระหว่างออกกำลังกาย ควรหยุดพักผ่อน ความเจ็บป่วยเล็กน้อยบางครั้งเมื่อพักชั่วคราวก็หายไปเป็นปกติ อาจเล่นกีฬาหรือออกกำลังกายต่อไปแล้ว อาการเดิมกลับเป็นมากขึ้นก็ต้องหยุด ข้อนี้สำคัญมากสำหรับผู้เล่นกีฬาหรือออกกำลังกายที่มีอายุเกิน 35 ปีขึ้นไป โดยเฉพาะอาหารหายใจขัด ๆ จุกแน่น เจ็บบริเวณหน้าอก ซึ่งอาจจะเป็นอาการของการขาดเลือดหล่อเลี้ยงหัวใจ การฝืนต่อไปอาจทำให้หัวใจวาย และเป็นอันตรายถึงชีวิตได้

8. ด้านจิตใจ

ในระหว่างการออกกำลังกาย จำเป็นต้องทำจิตใจให้ปลอดโปร่ง คิดถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกซ้อมหรือออกกำลังกาย ตั้งใจปฏิบัติตามท่าทางเทคนิคต่าง ๆ และคิดแก้ไขการปฏิบัติที่ผิด จะต้องพยายามขจัดเรื่องรบกวนจิตใจในระหว่างนั้นออกไป หากขจัดไม่ได้จริง ๆ ก็ไม่ควรฝึกซ้อมหรือออกกำลังกายต่อไป เพราะทำให้เสียสมาธิและเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย ตามหลักทางจิตวิทยาการออกกำลังกายมีผลต่อจิตใจในการลดความเคร่งเครียดอยู่แล้ว

9. ความสม่ำเสมอ

ผลเพิ่มของสมรรถภาพต่าง ๆ นอกจากจะขึ้นอยู่กับปริมาณความหนักเบาของการฝึกซ้อม

และออกกำลังกายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความสม่ำเสมอด้วย ดังนั้น การฝึกซ้อมเพื่อแข่งขันหรือเพื่อสุขภาพ ก็ต้องพยายามรักษาความสม่ำเสมอไว้ การฝึกหนักติดต่อกันหนึ่งเดือนแล้วหยุดไป 2 อาทิตย์ จะมาเริ่มใหม่ จะเริ่มเท่ากับการฝึกครั้งสุดท้ายไม่ได้ จะต้องลดความหนักให้ต่ำกว่าครั้งสุดท้าย ที่ฝึกอยู่แล้วค่อย ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการเสียเวลามาก ข้อนี้นักกีฬาของไทยเราเป็นอยู่เสมอเมื่อหยุด การแข่งขันก็หยุดฝึกซ้อมและต้องตั้งต้นกันใหม่เมื่อจะเริ่มแข่งขันอีก โอกาสที่จะเพิ่มสมรรถภาพ ให้สูงกว่าเดิมจึงไม่มี

10. การพักผ่อน

หลังการฝึกซ้อมและออกกำลังกายเสียพลังงานสำรองไปมากจำเป็นต้องมีการชดเชย รวมทั้งต้องซ่อมแซมสิ่งสึกหรอและสร้างเสริมให้แข็งแรงยิ่งขึ้น ขบวนการเหล่านี้ จะเกิดขึ้นใน ระหว่างการพักผ่อน หลังการฝึกซ้อมและการออกกำลังกายหนักจึงจะต้องพักผ่อนให้เพียงพอ

ประโยชน์การออกกำลังกาย

1. เสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย ได้แก่

มีความสามารถในการทำงานและการเคลื่อนไหวร่างกายได้ยาวนาน ไม่เหนื่อยง่าย เมื่อต้องใช้พลังงาน ร่างกายสามารถฟื้นตัวได้รวดเร็ว เป็นผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพ การทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องผลของแอโรบิคดันทซ์ ที่มีต่อสมรรถภาพทางกายบางอย่าง และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนแปลงได้ (SEVIER, 1979 อ้างถึงใน ศักดิ์ฐาพงษ์ ไชยสร, 2541) ผู้เข้ารับ การทดลองเป็นหญิงวัยผู้ใหญ่ จำนวน 60 คน ไม่เคยได้รับการฝึกแอโรบิคดันทซ์มาก่อน ฝึกแอโรบิคดันทซ์ 2 ครั้งต่อสัปดาห์ เป็นเวลา 6 สัปดาห์ ทดสอบสมรรถภาพทางกายโดยใช้ แบบทดสอบสมรรถภาพทางกายวาย.เอ็ม.ซี.เอ.แห่งชาติ (National Y.M.C.A., Physical Fitness Test) ผลปรากฏว่า สมรรถภาพทางกายมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี อย่างมีนัยสำคัญ 5 ประการ คือ ด้านระบบไหลเวียนโลหิต สัดส่วนของร่างกาย ความอ่อนตัว ความแข็งแรง ของกล้ามเนื้อ และนอกจากนี้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่อบุคลิกภาพอีกด้วย และ ในการศึกษาเปรียบเทียบผลการออกกำลังกายโดยการวิ่งเหยาะ กับภารกิจจักรยานอยู่กับที่ ที่มีต่อ สมรรถภาพทางกาย โดยฝึกที่ความหนักร้อยละ 70 ของอัตราการเต้นสูงสุดของหัวใจ ฝึกครั้งละ 20 นาที 3 ครั้งต่อสัปดาห์ เป็นเวลา 8 สัปดาห์ พบว่า การฝึกจักรยานอยู่กับที่และการฝึกวิ่งเหยาะ ๆ มีผลทำให้อัตราการเต้นของหัวใจขณะพัก สัดส่วนไขมันในร่างกายและความดันขณะหัวใจบีบตัว ลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ขนิษฐา พูลสวัสดิ์, 2527)

ผู้มีสมรรถภาพทางร่างกายดี จะช่วยให้มีบุคลิกลักษณะสง่าผ่าเผย สามารถที่จะเดิน หรือเคลื่อนไหวได้ด้วยความสะดวกคล่องแคล่ว และกระฉับกระเฉงเป็นไปตามจังหวะหรือลีลา

ของเคลื่อนไหวหรือการเดินนั้น ๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นการประหยัดแรงงานได้อย่างดี แล้วยังเป็นการส่งเสริมสุขภาพของตนเองได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

รูปร่างได้สัดส่วน การออกกำลังกายแบบแอโรบิคในระดับปานกลางอย่างต่อเนื่อง ร่างกายจะใช้แป้งและไขมันเป็นพลังงาน ทำให้มีการนำไขมันที่สะสมในร่างกายมาใช้และ นอกจากนี้สมองส่วนที่สั่งความรู้สึกอยากอาหารจะปรับตัวในการรับปริมาณอาหาร และการใช้พลังงานออกไปให้เหมาะสม การออกกำลังกายสม่ำเสมอจึงเป็นการควบคุมน้ำหนักของร่างกาย โดยให้ปริมาณอาหารที่รับประทานเข้าไปเท่ากับปริมาณพลังงานที่ใช้ในแต่ละวัน

2. ส่งเสริมสุขภาพ การออกกำลังกายจะทำให้การจับถ่ายดีขึ้น และเพิ่มสมรรถภาพทางเพศ ส่งผลให้มีสุขภาพจิตดี จึงทำให้มีอายุยืนยาว ผู้ที่ศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจังเป็นนักกระโดดตบจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ได้ศึกษาการใช้ชีวิตประจำวัน การออกกำลังกายและความยืนยาวของอายุของนักเรียนเก่าของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จำนวน 16,936 คน โดยใช้เวลาติดตามอยู่นานกว่า 20 ปี ศึกษาจากประวัติที่เก็บไว้ ใบมรณบัตร เพื่อดูสาเหตุการเสียชีวิตของนักเรียนเก่า สำหรับผู้ที่ยังมีชีวิตอยู่ได้ส่งแบบสอบถามให้ตอบ มีผู้ตอบกลับมาร้อยละ 71 ผลการวิจัยสรุปว่า พบความสัมพันธ์ระหว่างการมีอายุยืนยาวกับการใช้ชีวิตประจำวัน รวมถึงการออกกำลังกาย และพบความสัมพันธ์ระหว่างโรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง กับการใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียนเก่าเหล่านี้ ซึ่งสรุปได้ว่า ผู้ที่ออกกำลังกายหรือมีชีวิตที่ค่อนข้างเคลื่อนไหวบ่อย ๆ มีโอกาสเป็นโรคหัวใจหรือโรคความดันโลหิตสูงน้อยกว่าผู้ที่ใช้ชีวิตที่เคลื่อนไหวน้อยกว่า (ดำรง กิจกุลศล, 2537) สอดคล้องกับการศึกษาของเขาและคณะในเวลาต่อมา (Paffenbarger et al., 1993 อ้างถึงใน เบญจมาศ จรรยาวัฒน์, 2544) โดยศึกษานักศึกษาฮาร์วาร์ด กลุ่มใหม่ จำนวน 10,629 คน ติดตามผลในเวลา 8 ปี พบว่า การเพิ่มระดับการออกกำลังกายระดับปานกลางสามารถเพิ่มอายุได้ประมาณ 0.72-0.79 ปี และจากการศึกษาของคูเปอร์ (Cooper, 1981) พบว่า การวิ่งสัปดาห์ละ 11 ไมล์ สามารถเพิ่มคอเลสเตอรอลในไลโปโปรตีนที่มีความหนาแน่นสูง (HDL-C) ให้แก่ร่างกายได้มากขึ้น ร้อยละ 35 นอกจากนั้น คูเปอร์ยังได้อธิบายว่า ความสมบูรณ์ของร่างกายมีค่าสหสัมพันธ์กับอัตราส่วนของเอชดีแอล-คอเลสเตอรอล (HDL-C) ก่อนข้างสูง ในผู้ป่วยโรคซึมเศร้า เพราะการออกกำลังกายทำให้มีการหลั่งสารเบต้า-เอนโดर्फิน (Beta-Endorphine) มากขึ้น ซึ่งสารนี้ นอกจากจะช่วยลดความเจ็บปวดได้แล้ว ยังเป็นสารต่อต้านความซึมเศร้า (Antidepressant) ด้วย ในการศึกษาผลของการบริหารผ่อนคลายแนวซิงก์ต่อความเครียดและความดันโลหิตในผู้ป่วยโรคความดันโลหิตสูงชนิดไม่ทราบสาเหตุ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ป่วยโรคความดันโลหิตสูงชนิดไม่ทราบสาเหตุ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ป่วยโรคความดันโลหิตสูงชนิดไม่ทราบสาเหตุ จำนวน 40 คน ทำการทดลองโดยการฝึกบริหารผ่อนคลายแนวซิงก์ เป็นเวลา 12 สัปดาห์ และสัมภาษณ์ความเครียด ผลการวิจัย

พบว่ากลุ่มทดลองมีคะแนนความเครียดต่ำกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระดับความดันโลหิตก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ตั้งแต่สัปดาห์ที่ 4-12 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (อมรรัตน์ ภิราธร, 2539)

3. เพิ่มศักยภาพทางจิต

การออกกำลังกายทำให้มีสมรรถภาพแข็งแรง สุขภาพดี ย่อมส่งผลถึงจิตใจไปตามกัน การมีรูปร่างดี บุคลิกดีย่อมเป็นเสน่ห์แก่ผู้พบเห็น โดยเฉพาะเพศตรงข้ามทำให้บุคลิกมีความรู้สึกดีต่อชีวิต (Sense of Well-being) เพิ่มการรับรู้ในทางบวก มีอารมณ์มั่นคง มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมากขึ้น มีสมาธิมากขึ้น เพิ่มความจำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยลดความเครียดความวิตกกังวลหรือพฤติกรรมชนิดเอ (Type A) ได้ (Taylor, 1985; Hughes et al., 1995; Myers & Roth, 1997)

4. ปฏิสัมพันธ์ในสังคม

การออกกำลังกายทำให้จิตใจแจ่มใส มีอารมณ์เยือกเย็น ช่วยลดความตึงเครียดจากงานประจำ สามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานและผู้อื่นได้ การออกกำลังกายร่วมกันเป็นหมู่มาทำให้เกิดความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์ และสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (ศิริรัตน์ หิรัญรัตน์, 2533) วัยและเพศกับการออกกำลังกาย

วัยกับการออกกำลังกาย

สมรรถภาพร่างกายมนุษย์เสื่อมไปตามอายุที่มากขึ้น ตั้งแต่หัวใจ ปอด กล้ามเนื้อ ฯลฯ ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อจะเริ่มลดลงตั้งแต่อายุ 30-40 ปี ความยืดหยุ่นของเอ็น จะเริ่มลดลงตั้งแต่อายุ 30 ปี ความแข็งแรงของกระดูกจะลดลงตั้งแต่อายุ 50 ปี การออกกำลังกายจะช่วยชะลอความเสื่อมตามธรรมชาติทำให้ชีวิตมีคุณภาพมากขึ้น (พินิจ กุลละวณิชย์, 2535) การออกกำลังกายตั้งแต่เด็ก ร่างกายจะผลิตฮอร์โมนที่กระตุ้นให้อวัยวะต่าง ๆ เจริญพร้อมกัน ทั้งขนาดรูปร่างและการทำงาน ทำให้มีรูปร่างที่ดีเมื่อเป็นผู้ใหญ่ (วิชัย วนดรงค์วรรณ, 2548) วัยรุ่นไทย อายุ 15-24 ปี ใช้เวลาว่างในการออกกำลังกายไม่ถึงร้อยละ 15 โดยเฉพาะเพศหญิงออกกำลังกายไม่ถึงร้อยละ 5 ที่เหลืออีกร้อยละ 85 ใช้เวลาว่างจากการดูทีวี ฟังวิทยุ อ่านสิ่งพิมพ์ อ่านการ์ตูน และนอนซึ่งในร้อยละ 85 นี้ มีเยาวชนที่ใช้เวลาว่างในการดูทีวี วิดีโอ มากกว่าร้อยละ 30 (สถาบันวิจัยประชากรและสังคมมหาวิทยาลัยมหิดล, ม.ป.ป อ้างถึงใน วรณี เจริญวงศ์, 2547)

สมทรง อินสว่าง (2539) กล่าวว่า การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอมีประโยชน์ต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต เนื่องจากร่างกายมนุษย์แต่ละช่วงมีอายุการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การออกกำลังกายที่เหมาะสมกับแต่ละช่วงอายุ มีดังนี้

1. เด็กก่อนวัยเรียน อายุระหว่าง 1-6 ปี ควรเป็นการออกกำลังกายตามสมควรและให้เด็กมีการพักผ่อน

2. เด็กวัยเรียน ควรจัดให้มีการบริหารร่างกายโดยครูพลศึกษาเป็นประจำ หากกิจกรรมออกกำลังกายมีการแข่งขันควรจัดให้มีความสนุกสนานแม้มีความกดดัน และควรเปลี่ยนความกดดันจากการแข่งขันเป็นการท้าทายความสามารถ มุ่งเน้นที่ความพยายาม ให้บรรลุจุดหมายที่มีความก้าวหน้าหรือพัฒนาการที่สูงขึ้นจะเป็นการตั้งจุดหมายในการแข่งขันที่ดีกว่าต้องชนะหรือแพ้ (สืบสาย บุญวิบุต, 2541)

3. วัยทำงาน ควรจัดกิจกรรมออกกำลังกายที่มีการนันทนาการ เช่น ฟุตบอล บาสเก็ตบอล เป็นต้น

4. ผู้สูงอายุ ควรเป็นกิจกรรมเบา ๆ ไม่หักโหม

วิชัย วนดุรงค์วรรณ และเจริญทัศน์ จินตุนเสรี (2534) กล่าวว่า การออกกำลังกายในวัยต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. เด็กที่อยู่ในวัยเจริญเติบโต ร่างกายมีความทนทานกว่าผู้ใหญ่ การออกกำลังกายจึงไม่ต้องหักโหม เด็กที่อายุต่ำกว่า 8 ขวบ สมรรถภาพกล้ามเนื้อยังต่ำ การเล่นต่าง ๆ จึงต้องเป็นเรื่องง่าย ๆ การเล่นที่ยากและต้องการการทำงานของกล้ามเนื้อควรทำภายหลังอายุ 10 ขวบ ไปแล้ว ไม่ควรให้เด็กเล่นกีฬาชนิดเดียว เพราะจะทำให้ร่างกายเจริญเฉพาะส่วน เกิดการผิดรูปร่าง อาจฝึกกีฬาที่ใช้เทคนิคตั้งแต่อายุน้อย แต่ไม่ให้ฝึกความอดทนอย่างเคร่งครัด จนกว่าจะเติบโตเต็มที่

2. วัยผู้ใหญ่ สมรรถภาพด้านความแข็งแรง ความเร็ว และความคล่องตัว จะฝึกได้ดีเมื่ออายุไม่เกิน 25-30 ปี ส่วนความอดทนอาจฝึกได้ถึงขีดสูงสุดได้แม้อายุจะเลย 30 ปีไปแล้ว อย่างไรก็ตาม เมื่ออายุเกิน 35-40 ปี ขีดความสามารถในการฝึกสมรรถภาพทางกายทุกอย่างจะลดต่ำลงตามลำดับ

3. วัยชรา การเล่นกีฬาหรือการออกกำลังกายไม่ใช่ข้อห้าม ตรงกันข้ามการเล่นกีฬาช่วยให้ร่างกายแข็งแรงสดชื่นขึ้น ข้อสำคัญ คือ ต้องเลือกประเภทและกำหนดความหนักให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล หลักทั่วไปสำหรับผู้สูงอายุ คือ ไม่หนักมาก ไม่เร็วมาก ไม่มีการเบ่งกลั้นลมหายใจ กระแทก เหวี่ยง ถ้าเล่นนานต้องมีการพักเป็นระยะ และควรเป็นการเล่นเพื่อออกกำลังกาย และสนุกสนานมากกว่าแข่งขันอย่างจริงจัง

ผู้สูงอายุมีการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาในทางที่เสื่อม ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์และสังคม (นารีรัตน์ สังวรพงษ์พนา, 2548) ดังนี้

1. การสูญเสียคู่ชีวิต ทำให้ผู้สูงอายุได้รับการกระทบกระเทือนทางจิตใจ หรือเพื่อนวัยเดียวกันที่ตายจากไปทำให้จิตใจหดหู่

2. ภาวะสุขภาพที่เจ็บป่วยไม่เอื้อต่อการเข้าร่วมกิจกรรมกับบุคคลภายนอกหรือกลุ่มของสังคมทำให้ต้องอยู่คนเดียว โดดเดี่ยว เกิดความวิตกกังวล เครียด ซึมเศร้า

3. การสูญเสียสัมพันธภาพในครอบครัว จากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมไทย ลักษณะครอบครัวเปลี่ยนจากครอบครัวขยายเป็นครอบครัวเดี่ยว ผู้สูงอายุถูกทอดทิ้งให้อยู่ตามลำพัง จรรยาพร ธรณินทร์ (2535) ได้สรุปการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมตามระดับอายุ ดังนี้

1. อายุ 1-10 ปี ควรเป็นกิจกรรมที่ปลูกฝังนิสัยการออกกำลังกาย ส่งเสริมทักษะการเคลื่อนไหวเบื้องต้น เช่น กายบริหาร วิ่ง ว่ายน้ำ เป็นต้น

2. อายุ 11-16 ปี เป็นกิจกรรมเพิ่มความแคล่วคล่องว่องไว เน้นทักษะเฉพาะ เช่น ว่ายน้ำ ฟุตบอล เทนนิส ตะกร้อ เป็นต้น

3. อายุ 17-35 ปี เป็นกิจกรรมที่ใช้ทักษะมาก เป็นการออกกำลังกายระดับสูง เนื่องจากเป็นช่วงที่ร่างกายแข็งแรงเต็มที่

4. อายุ 55 ปีขึ้นไป เป็นกิจกรรมรักษาและฟื้นฟูสุขภาพ เช่น เดิน จักรยาน เปดอง เป็นต้น

กระบวนการจัดการ (Management Process)

กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำหรือการสั่งการ (Leading or Directing)
4. การควบคุม (Controlling)

ซึ่งทั้งหมดเป็นกระบวนการต่อเนื่องถึงกัน และจะมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อการแก้ไขปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและกำหนดแนวทางหรือทางเลือกในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าว่าจะปฏิบัติอย่างไร ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่ต้องการการวางแผนไม่ใช่การตัดสินใจในอนาคต แต่การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่มีผลต่ออนาคตการวางแผนเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจะทำอะไร (What to do) ทำอย่างไร (How to do) ทำเมื่อใด (When to do) ให้ใครทำ (Who is to do it) ต้องการทรัพยากรอะไร (What is needed to do it) เป็นความพยายาม

ในเชิงสติปัญญาของผู้บริหารสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของฝ่ายบริหารกระบวนการในการวางแผน ประกอบด้วย

2. การจัดองค์การ (Organizing)

องค์การ (Organization) หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลอย่างมีระบบ มีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงาน การประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

รูปแบบขององค์การ

1. Formal Organization มีการรวมตัวอย่างมีระบบมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายงานที่ชัดเจน

2. Informal Organization เป็นองค์การนอกแบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่มีกฎเกณฑ์ ระเบียบที่แน่นอน มักตั้งขึ้นเฉพาะกิจ

ประเภทขององค์การ

1. Profit Organization ตั้งขึ้นเพื่อผลประโยชน์ ในการประกอบการได้แก่องค์การทางธุรกิจทั่วไป

2. Non-profit Organization ตั้งขึ้น โดยมีเป้าหมายหลักในการบริการแก่สมาชิกแก่สังคม ไม่มุ่งผลประโยชน์ หรือผลกำไร เช่น องค์การกุศล มูลนิธิ

หลักในการจัดองค์การ

1. การทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ว่าองค์การตั้งขึ้นเพื่ออะไร ต้องการอะไร

2. กำหนดภารกิจหรืองานที่ต้องปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง เพื่อนำมาจัดแบ่งส่วนงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ

3. กำหนดความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคล (Specialization) ที่จะมารับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน

4. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) เพื่อการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบ อาจออกเป็นคำสั่ง

5. กำหนดสายการบังคับบัญชา (Line of Authority) เพื่อให้รู้ว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร

โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างสายการปฏิบัติงาน เป็นการตอบสนองทั่ว ๆ ไปของกิจกรรมที่สำคัญเพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์อันดับแรกขององค์การงานของพนักงานทั้งหมดในทุกแผนจะสัมพันธ์โดยตรงกับการผลิต การเงินและการตลาดของสินค้า และผลิตภัณฑ์ด้านการบริการ สินค้า และการบริการเป็นการออกแบบจากการตลาด และในการศึกษาของธุรกิจหาผลกำไรผลลัพธ์ คือ

รายได้ที่เกิดขึ้นตามแผนที่วางไว้ซึ่งจะครอบคลุมต้นทุนและกำไรในการผลิต กำไรเริ่มจาก
วัตถุประสงค์ขั้นแรกของธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจสามารถคงอยู่ได้

ในองค์กรซึ่งไม่มีผลกำไรเป็นเป้าหมายหลัก เรียกว่า ไม่มุ่งหวังผลกำไรหรือองค์กร
ไม่หวังผลกำไรมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่งพนักงานทั้งหมดและลูกค้าหรือผู้บริโภค
ทั้งหมด (บางทีอาจจะเป็นผู้สนับสนุน, สมาชิก, ผู้ใช้บริการ, อาสาสมัคร ฯลฯ) รู้ว่าทำไมองค์กร
ยังจะคงอยู่และอะไรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ข้อดีของโครงสร้างสายการปฏิบัติงานคือ ความเชื่อมโยงที่ชัดเจนกับอำนาจในการ
สั่งการที่ชัดเจนและความรับผิดชอบ การตัดสินใจสามารถตอบสนองปัญหาได้อย่างรวดเร็วและ
มีความรับผิดชอบชัดเจนสำหรับผลที่เกิดขึ้น ข้อเสียคือสายการปฏิบัติงานของผู้บริหารอาจไม่มี
ความสามารถในทักษะเฉพาะด้านที่สำคัญทั้งหมดในการดำเนินองค์กร ความสามารถพิเศษและ
ความสามารถของสายการปฏิบัติงานผู้บริหารบ่อยครั้งมีข้อจำกัด แต่สายการปฏิบัติงานเป็น
ความต้องการเพื่อปฏิบัติงานไม่ว่ามีคุณสมบัติที่จะทำทั้งหมดหรือไม่

สายการปฏิบัติงานและคณะที่ปรึกษา คณะที่องค์กรมีความเจริญเติบโตและมีความซับซ้อน
คณะที่ปรึกษาและแผนกย่อย ๆ พัฒนา หน้าที่คณะที่ปรึกษาสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขั้นแรก
ขององค์กร ก่อนที่จะสร้าง “คณะที่ปรึกษา” สายการปฏิบัติงานผู้บริหารหรือสายการปฏิบัติงาน
การทำงานของพนักงานปัจจุบันหน้าที่คณะที่ปรึกษา รูปแบบหน้าที่ของคณะที่ปรึกษาเป็นฝ่าย
บุคคล อุตสาหกรรมที่มีความสัมพันธ์กันงานวิจัยและการพัฒนาฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายควบคุม
การปฏิบัติงานและผู้ช่วยฝ่ายเทคนิค หรือตำแหน่งที่สอนหรืออธิบายวิธีการทำการคาดหวังใน
ปัญหาเป็นข้อยกเว้น บุคคลที่เป็นที่ปรึกษาไม่มีอำนาจโดยตรงในสายการปฏิบัติงานของพนักงาน
งานของบุคคลที่เป็นที่ปรึกษาคือการสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร โดยให้คำแนะนำช่วยเหลือ
ข้อคิดเห็น คำปรึกษา ประสานงานความเชี่ยวชาญเฉพาะหรือทักษะด้านเทคนิค

ตำแหน่งที่ปรึกษาเป็นการสร้างโดยสายการปฏิบัติผู้บริหารระดับสูง เพื่อส่งเสริมความรู้
ทักษะในขอบเขตที่เฉพาะด้าน ตำแหน่งที่ปรึกษาเป็นการเพิ่มในตำแหน่งสายการปฏิบัติงาน
โครงสร้างองค์กรเริ่มสายการปฏิบัติงานและที่ปรึกษา องค์กรส่วนมากเริ่มจากโครงสร้างองค์กร
ที่มีขนาดเล็ก

หน้าที่ของคณะที่ปรึกษา ความพิเศษเล็กน้อยของตำแหน่งที่ปรึกษาหรือแผนกคือ
บางครั้งจะสร้างสายการปฏิบัติผู้บริหารระดับสูงและให้อำนาจในการสั่งการที่จำกัด เรียกว่า
ภาระหน้าที่หรือที่ปรึกษาเฉพาะด้าน ตัวอย่างที่ปรึกษาพิเศษเฉพาะด้านเป็นผู้ตรวจสอบในการ
ควบคุมคุณภาพ เจ้าหน้าที่แผนกบำรุงรักษาโรงงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยและเจ้าหน้าที่

รักษาความปลอดภัย พวกเขาจะทำงานเป็นที่ปรึกษาอย่างเดียว แต่ในสถานการณ์พิเศษพวกเขาสามารถใช้อำนาจหน้าที่ “การสั่งการที่มีจำกัด” ผู้ฝึกสอนกีฬาในโปรแกรมกีฬาเป็นหน้าที่ของที่ปรึกษาฝ่ายบุคคล ผู้ฝึกสอนทำงานภายใต้ความดูแลของแพทย์ สามารถพูดคุยกับผู้ฝึกสอนนักกีฬา ไม่ใช่ทางการแพทย์เข้ามามีส่วนร่วม ความปลอดภัยและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยจะมีอำนาจหน้าที่อันดับแรกในการแข่งขัน ซึ่งเป็นการต่อสู้หรือเกิดการจลาจลขณะกระทำการสั่งให้ฟื้นฟูซ้อมแซม

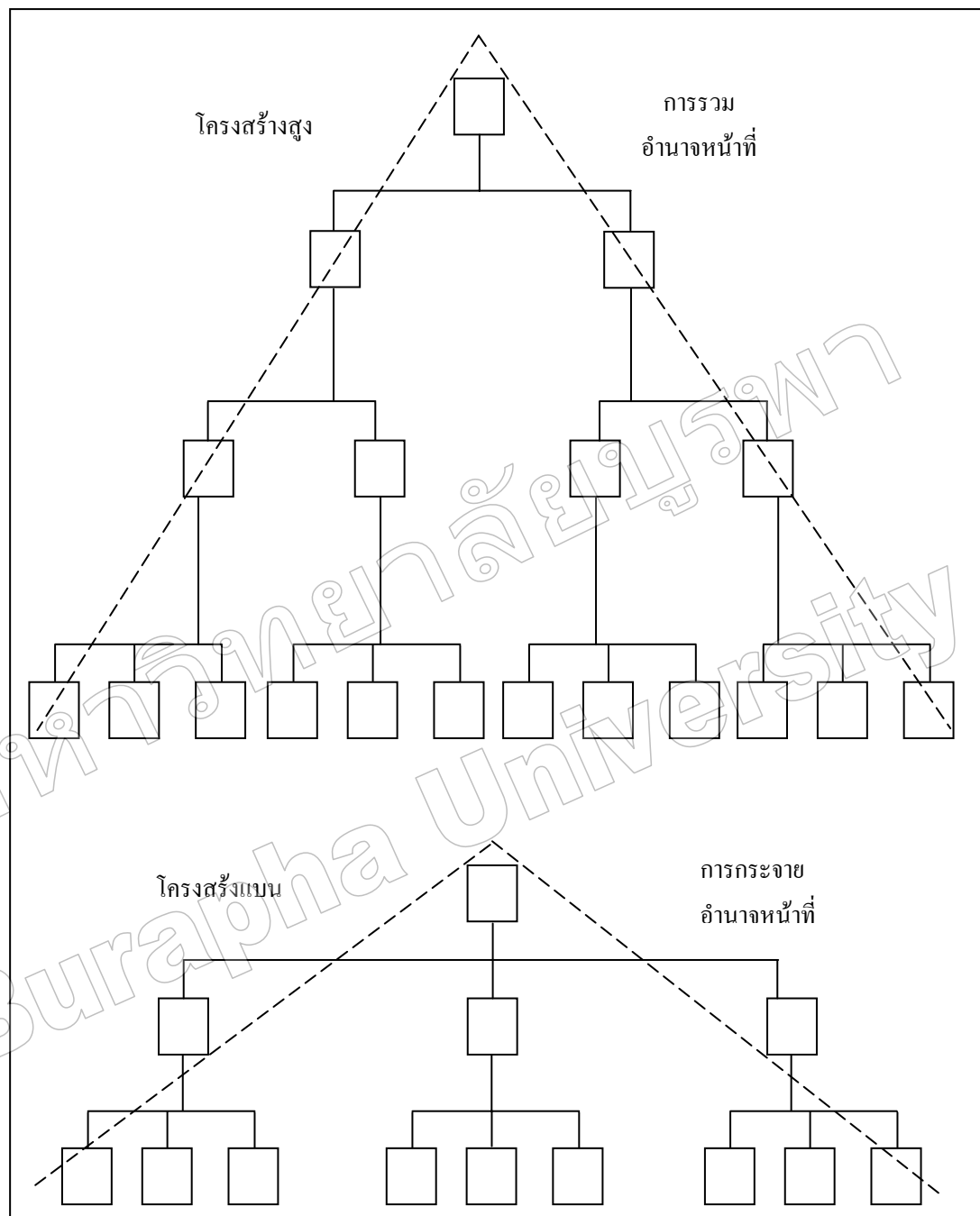
โครงสร้างองค์กรเชิงซ้อน จะมี 2 ทิศทางอยู่บนพื้นฐานความคิดทางคณิตศาสตร์ของเชิงซ้อน (แถวของทั้งสองแถวแนวตั้งและแนวนอน) บริษัทที่มีขนาดใหญ่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ โครงการ บ่อยครั้งโครงสร้างส่วนหนึ่งขององค์กรจะเป็นโครงสร้างเชิงซ้อน

ต่อไปนี้เป็นลักษณะขององค์กรเชิงซ้อน

1. พนักงานจะได้รับมอบหมายงานของโครงการในขณะที่ต้องทำหน้าที่ในแผนกต่อไป
2. พนักงานจะมีการรายงานหัวหน้ามากกว่า 1 คน
3. ความเชี่ยวชาญ ความรู้ และทักษะใช้ประโยชน์ได้มาก เพื่อช่วยในโครงการของงาน
4. การสื่อสารจะเปิดกว้างเพื่อรับข้อมูลต่าง ๆ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นมากและ

มีความสามารถที่ดีเพื่อปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการตลาด

การทำงานประสานกันมีความจำเป็น เมื่อการทำงานประสานกันคือการพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่มของแผนก ถ้างานหนึ่งขององค์กรส่งผลกระทบต่ออื่น ๆ โดยตรงในรูปแบบต่อเนื่องกัน การสื่อสารที่ดีคือกุญแจเพื่อได้ผลการทำงานประสานกัน การให้ความรู้เกี่ยวกับตารางการทำงาน คุณภาพที่คาดหวัง ต้นทุน ปัญหา ฯลฯ เพื่อการพึ่งพาอาศัยกันในแต่ละแผนกเป็นความจำเป็น เรียกถึงเหล่านี้ว่าการพึ่งพาอาศัยที่ต่อเนื่องกัน



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรแนวตั้งและแนวนอน แสดงให้เห็นความแตกต่างขอบเขตของการบริหาร
(Bridges & Roquemoire, 2004, p. 200)

แผนผังองค์กร

แผนผังองค์กรมีประโยชน์ต่อองค์กรมากเพราะแผนผังองค์กรจะนำเสนอภาพของโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางและแสดงให้เห็นดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งของความรับผิดชอบ (ใครมีหน้าที่อะไร)
2. สายของอำนาจหน้าที่ (ใครมีอำนาจในการทำอะไร)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ระดับของการบริหารจัดการ)
4. รูปแบบช่องทางสื่อสาร
5. สายการรายงาน (ความสามารถรายงาน)
6. การจัดกลุ่มของความสัมพันธ์การทำงาน

แผนผังองค์กรมีวิธีการหลายวิธีการที่จะสร้างแผนผังองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นข้อมูล แต่ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่เลิศสถานที่ตั้งของตำแหน่งและหน้าที่บนแผนผังอาจเปลี่ยนแปลงบริษัทไปถึงบริษัท เนื่องจากความสำคัญที่มีความสัมพันธ์เชื่อมกับการทำงานและเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ขาดแคลนทรัพยากรรวมทั้งบุคลากร ถึงอย่างไรก็ตามยังมีจุดอ่อน แผนผังองค์กรมีคุณค่าถ้าแผนผังองค์กรเขียนอย่างถูกต้อง ทำให้ชัดเจนและทำให้เป็นปัจจุบัน

ขั้นตอนในการสร้างแผนผังองค์กร

1. กำหนดวัตถุประสงค์ขั้นแรกขององค์กรอย่างชัดเจน
2. เขียนงานทั้งหมดโดยหัวข้อและหน้าที่
3. แยกแยะแต่ละงานคือ “สายการทำงาน” หรือ “ที่ปรึกษา
4. รวมงานที่มีการทำงานคล้ายกันเอาไว้ด้วยกัน
5. เขียนแผนผังสอดคล้องกับเหตุผล

ประสบการณ์และการแสดงสามัญสำนึกมีบทบาทสำคัญในการสร้างแผนผังองค์กร โดยเฉพาะการเรียนรู้ความแตกต่างสายการปฏิบัติงานและการทำงานที่ปรึกษา และความเข้าใจเมื่อแต่งตั้งตำแหน่งที่ปรึกษา หรือแผนกบนแผนผังสร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

3. การนำ (Leading)

การนำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) หรือการนำ เป็นหน้าที่หลักของผู้จัดการทุกคน ในการใช้คนอื่นทำงานให้แก่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้จัดการทุกคนทั้งนี้ เพราะผู้จัดการได้ทำหน้าที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้แก่องค์กร จากสภาพเช่นนี้

สามารถบ่งชี้ได้ว่า คุณลักษณะด้านสถานะผู้นำ การใช้หลักการจูงใจ การประสานงานและการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งที่กำหนดความมีประสิทธิภาพในการทำงานในหน้าที่นี้ได้เป็นอย่างดี (พยอม วงศ์สารศรี, 2548)

ภาวะผู้นำ

ความสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการช่วยกลุ่มและองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์มีให้เห็นหลายครั้งในประวัติศาสตร์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทางการเมือง การทหารและธุรกิจปรากฏออกมาในฐานะเป็นคนที่กำหนดลักษณะและอนาคตของชาติ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพบ่งชี้ได้ง่ายจากผลงานจากความพยายามและมุ่งมั่นที่พวกเขาสร้างขึ้นในหมู่ผู้ตาม คุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันไปแต่ละบุคคล ไม่มีลักษณะร่วมกันที่ได้รับการบ่งชี้ใดที่สามารถนำมาใช้เมื่อเลือกคนมาเป็นผู้นำ

จอร์จ เทอร์รี่ (Jorn Terry) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้ต่อสู้อย่างเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

สโตนอร์ (Stoner) นิยามผู้นำทางการบริหารจัดการว่าเป็น “กระบวนการอำนาจการและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของสมาชิกกลุ่ม”

รูธและไบอาร์ส นิยามภาวะผู้นำว่าเป็น “ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้ทำตามคำแนะนำหรือยึดมั่นการตัดสินใจของใครคนหนึ่งอย่างเต็มใจ”

สิ่งที่เหมือนกันในคำนิยามเหล่านี้คือ ผู้นำต้องมีความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มใจ

เราจะนิยามภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการในการบันดาลใจหรือมีอิทธิพลเหนือสมาชิกของกลุ่มให้ทำหน้าที่อย่างกระตือรือร้นและเต็มความสามารถ

เราขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ คนส่วนใหญ่เห็นพ้องด้วย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้ององค์กรทุกประเภทในทุกระดับ

คำว่า “ผู้นำ” และ “ผู้จัดการ” มักถูกใช้เสมือนว่ามันสามารถใช้แทนกันได้หรือเป็นคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน ผู้จัดการทั้งหลายควรเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพหลายคนไม่ได้อยู่ในตำแหน่งทางการบริหาร ผู้จัดการมี “คนงาน” ที่ทำงานภายใต้การอำนาจการและต้องรับผิดชอบพวกเขา ทั้งยังต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบของพวกเขาด้วย ผู้นำมี “ผู้ตาม” ที่ซื่อสัตย์ คนงานได้รับค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานที่ได้รับมอบหมายภายใต้การดูแลของผู้จัดการ ผู้ตามได้รับความพึงพอใจส่วนตัวและมีความรู้สึกมีคุณค่าจากการได้เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มของผู้นำขณะที่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. การควบคุม (Controlling)

เป็นกระบวนการในการกำกับและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติได้ทำถูกต้องตามแผนหรือมาตรฐานที่กำหนด

ความต้องการในการควบคุม (The Need for Control)

ความต้องการสำหรับการควบคุม ขึ้นอยู่กับคำตอบของปัญหา เราจะเป็นอย่างไรถ้า ไม่มีการควบคุมองค์กรแสดงต่าง ๆ ควบคุมกิจกรรมอาจจะมีข้อมูลและไม่มีแผนขนาดใหญ่ ผู้จัดการดำเนินการเมื่อเกิดปัญหา แต่การจัดการในองค์กร การควบคุมกิจกรรมเป็นแผน เครื่องมือ กฎเกณฑ์ และการเปลี่ยนแปลงเมื่อต้องการรับรอง

การวางแผนและการควบคุม (Planning and Control)

จุดประสงค์ของการวางแผนเพื่อเป็นแนวทางไปถึงจุดประสงค์ในช่วงเวลาที่สมควร มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปได้ มีปัญหาน้อย มันเป็นสิ่งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นมากที่จะไม่มี แผนการควบคุม ผู้จัดการควรตื่นตัวตลอดเวลา สืบหาจุดบกพร่องของลูกจ้าง เช็กปัญหาต่าง ๆ ในทางตรงข้าม สมรรถภาพที่ดีจะ เป็นตัวชี้วัดในทางบวก บ่งบอกถึงคุณค่าของผู้จัดการและ เป็นผลที่เกิดจากการใช้การควบคุม

การวางแผนเป็นการกำหนดถึงความสำคัญของการควบคุม การวางแผนต้องเผชิญกับ ความเสี่ยง ความไม่แน่นอน การควบคุมจะเป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งทั้งการวางแผนและการควบคุม จะต้องมีความสมดุลกัน

ชนิดของการควบคุม (Types of Control)

ผู้จัดการสามารถการควบคุมได้ทุก ๆ เวลาในการทำงาน ตั้งแต่เริ่มระหว่างทำงานหรือ เมื่อจบการทำงานแล้วก็ตาม การควบคุมทุกตำแหน่ง ทุกจุดจะสัมพันธ์กับของงาน กิจกรรมและความสำคัญแต่สัดส่วนงาน

1. ควบคุมก่อนการรับเข้ามา (Incoming or Screening Control)

ถ้าการควบคุมอยู่ที่จุดเริ่มต้น จะเรียกว่า (Incoming or Screening Control) จุดประสงค์ ในการควบคุมเพื่อควบคุมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการควบคุมในทางบวก ตรวจสอบ ทุกอย่างของอุปกรณ์ เช่น การตรวจสอบรถยนต์ก่อนที่จะซื้อ และตรวจสอบระบบก่อนที่จะเริ่ม ดำเนินการจริงเรียกว่า Pre Limitary Control

2. การควบคุมในกระบวนการ (In-process Control)

เมื่อมีการผลิต จะต้องมีการตรวจสอบมาตรฐานระหว่างขบวนการผลิต ผู้จัดการจะใช้ การควบคุมขบวนการการควบคุมแบบนี้จะบอก ปัญหากับเวลาที่สูญเสียไป คุมการผลิต และ สมรรถภาพของลูกค้า แต่มันเป็นจุดเบี่ยงเบนจากมาตรฐานก่อนการทำงานให้สมบูรณ์ การควบคุม

ขบวนการเป็นการเปิดโอกาส ในการปรับสมรรถภาพและมาตรฐานก่อนที่จะเกิดปัญหาใหญ่ขึ้น เช่น ถ้าการควบคุมขบวนการตรวจสอบไม่มีการประชุมมาตรฐานของคุณภาพของผลผลิต ถ้าคุณภาพของการควบคุมในขบวนการแสดงให้เห็นว่าทั้ง 2 ส่วนไม่เป็นไปด้วยกัน มันไม่มี สิ่งคุกคามข่มขวัญคนข้างเบสบอล วิ่งหนึ่งก้าวและเดินสองก้าว มันจะแย่มาก และในการข้าง 3 ครั้ง ข้างตรงที่ใบหน้า 3 ครั้ง เสียโอกาสที่จะทำเต็ม เขาอาจจะถูกไล่ออกจากเกมนี้ เป็นตัวอย่างในการควบคุม ซึ่งมากที่เรียกว่า Concurrent Controls (การควบคุมที่เห็นพ้องกัน)

3. การควบคุมขั้นสุดท้าย หรือการควบคุมภายหลัง (Final Stage)

การควบคุมในขั้นสุดท้าย จะทบทวนผลที่เกิดจากกระบวนการผลิตขั้นสุดท้ายหรือ ผลของการบริการ ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปจากมาตรฐานหรือแผนที่วางไว้ สามารถที่จะนำมาใช้ เป็นตัวควบคุมหรือส่งเสริมสมรรถภาพในโอกาสต่อไป การควบคุมขั้นสุดท้ายสามารถที่จะเตรียม ข้อมูลในการสนับสนุน ในการตัดสินใจในการจัดการ เช่น ยกเลิกการสนับสนุนการโฆษณา การขึ้น ๆ ลง ๆ ความไม่แน่นอน ความไม่ต่อเนื่องของผลผลิต หรือการเห็นด้วยกับทำงานต่อเนื่อง จากส่วนที่ผ่านมา

แรงต้านของลูกจ้างที่มีต่อการควบคุม (Employee Resistance to Control)

เป็นเรื่องธรรมดาในควบคุมลูกจ้างที่เกิดความวุ่นวาย หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะการควบคุม ซึ่งลูกจ้างจะมีแรงต้านทานโดยธรรมชาติ ลูกจ้างหลายคนไม่พอใจเกี่ยวกับ วิธีการใหม่ ๆ หรือระบบใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานในระยะยาวหรือหยุดนิ่ง ชะงักงัน ในส่วนของการบังคับบัญชา ซึ่งจะมีคำถามและเกิดความไม่ชัดเจนในมาตรฐาน ผลที่เกิดจากการควบคุมอาจทำให้เกิดความผิดปกติและการชะงัก การขาดความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Japer and Baliga ผู้ป็นสามารถนำการควบคุมแบบระบบราชการ และวัฒนธรรมในการควบคุม ประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสร้างคุณภาพได้โดยเขามีการพัฒนาวัฒนธรรมและเทคโนโลยี ในการควบคุม การทำงาน ผู้จัดการในญี่ปุ่นเห็นว่าผลที่เกิดกับลูกจ้างจะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติการ ควบคุม จะมีการต่อต้านของลูกจ้างน้อยลง และการเข้าร่วมในการวางแผนงานและการดำเนินการ ควบคุม การดำเนินการในลักษณะนี้กลับมามีผลมากในอเมริกาทุกองค์กร

องค์กรและการควบคุม (Organization and Control)

ผู้จัดการระดับสูงจะมีความรับผิดชอบสูงสุดหรือรับผิดชอบคนสุดท้ายสำหรับการควบคุม ในองค์กรเล็ก ๆ ลูกจ้างแต่ละคน อาจมีการจัดแบ่งหน้าที่ การควบคุมงานของเขาอย่างเหมาะสม โดยการแนะนำของผู้จัดการองค์กรก็เจริญยิ่งใหญ่มาก ทีมงานในตำแหน่งต่าง ๆ ก็จะกำหนดเป็นสายงาน ในการช่วยลูกจ้างให้เกิดสมรรถภาพที่ดี บ่อยครั้งบุคคลภายนอกหรือผู้จัดการจะเข้าร่วมควบคุม

โดยตรง เช่น การตรวจสอบบัญชี ความปลอดภัย คุณภาพและแผนกำหนดการ ในการเจริญเติบโต ที่ต่อเนื่อง และสมบูรณ์ การควบคุมแต่ละส่วน อาจเป็นแนวคิดของแต่ละหน่วย ส่วนมากจะเป็น การร่วมมือกันในเรื่อง คุณภาพ รายการสินค้า งบประมาณ ผลผลิต การพยากรณ์ล่วงหน้า การดูแล รักษาและความปลอดภัย ทีมงานควบคุมจะเป็นที่ปรึกษาที่สำคัญ

การควบคุมของการควบคุม (Controlling Controls)

มีความจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมในการควบคุมขององค์กร ซึ่งสามารถที่จะควบคุม ให้ได้ทั้งหมด การควบคุมที่เกิดมาจากความยุ่งเหยิง เป็นความยุ่งยากในการจัดการ การควบคุม ควรที่เป็นรูปแบบวิธีการที่เคร่งครัดตามกฎระเบียบ ควรตรวจสอบบัญชีทั้งหมด ซึ่งจะทำให้ แน่ใจ และวิธีการควบคุมที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จของการควบคุมที่มีประสิทธิภาพของผู้จัดการ

วิธีการควบคุมการเงิน (Financial Control Methods)

มีเทคนิคมากมายที่จะช่วยให้การจัดการเกิดประสิทธิภาพ ในเรื่องของการควบคุมการเงิน และทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กรหนึ่งมีกิจกรรมมากมายที่เป็นระบบการควบคุม ไม่สามารถที่จะใช้การควบคุม ได้ทุกส่วน และ ผู้จัดการจะบอกเพียงวัตถุประสงค์การควบคุม กิจกรรมเฉพาะในรายการที่ต้องทำ การควบคุมผลและประสิทธิภาพเท่านั้น

สถานการณ์ทางการเงิน (Financial Statement) เป็นเรื่องของการแจ้งยอดทางการเงิน ซึ่งจะแสดงสภาพคล่อง เงื่อนไขทางการเงินและภาวะที่ได้ผลกำไร ให้ประโยชน์ในแต่ละช่วงเวลา Statement ใช้เป็นสิ่งที่ควบคุมและใช้ในการตัดสินใจที่คืออย่างหนึ่ง คือ Balance Sheet ซึ่งแสดงให้เห็นมูลค่าทรัพย์สิน หนี้สิน ขององค์กรในเวลานั้น Income Statement หรือ Profit and Loss Statement แสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์หรือการสูญเสียผลประโยชน์ ผลกำไรขององค์กร งบประมาณประจำปี เดือน หรือ ช่วงเวลา

การจัดการใช้รูปแบบ Financial Statement เป็นเหมือนกับการพัฒนารูปแบบในการควบคุม และการตัดสินใจตามรูปแบบและโครงการ บ่อยครั้งจะคาดการณ์ผลกำไร ขาดทุน รูปแบบในการ ป้องกันบางครั้งก็มีความจำเป็น การจัดลำดับจะเป็นการเตรียมป้องกันที่ดีในโครงการ สามารถที่จะ นำไปสู่การควบคุมที่ดี และการตัดสินใจที่ดีด้วย

อัตราส่วน (Ratio) อัตราแลกเปลี่ยนจะช่วยให้ผู้จัดการควบคุมขบวนการได้มา ในเรื่องของผลกำไร หนี้สินต่าง ๆ ประโยชน์จะการคำนวณผลกำไรที่จะได้รับกลับมาเกี่ยวกับการลงทุน (Return on Investment; ROI) ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้จัดการต้องสนใจลงทุน โดยเลือกทางเลือกหลากหลาย เช่น อุปกรณ์ใหม่ เครื่องจักรใหม่ คำนวณการลงทุนแต่ละส่วน ซึ่งจะเป็นเตรียมหรือจัดหาองค์กร ความสำคัญของอัตราของแลกเปลี่ยนส่วนมากทางธุรกิจ

จะเกี่ยวกับมูลค่าและความถูกต้อง มันเป็นการวัดประเมิณองค์กร ในการบริหารจัดการ สมรรถภาพขององค์กร และพิจารณาว่าจะสามารถส่งเสริม โดยการเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น หรือตลอดจนการแบ่งปันส่วนแบ่งตลาด และทางการเงิน

ขบวนการแลกเปลี่ยนเป็นตัวที่บ่งบอกถึงส่วนต่าง เช่น การขาย การผลิต การดำเนินการราคาขาย เปอร์เซนต์ในการขาย เปรียบเทียบข้อมูลในปีที่ผ่านมา ขั้นตอนกระบวนการแลกเปลี่ยนมีมาตรฐานมีความสำคัญกับการควบคุม ขบวนการการส่งเสริมสมรรถภาพในโอกาสต่อไป อธิบายในภาพ 3 ซึ่งผู้จัดการทั้งหมดควรเรียนรู้ ความรู้เรื่อง อัตราส่วน

การเงินในกีฬาอาชีพ ผู้จัดการสามารถที่จะปรับเปลี่ยนอัตรา และส่งผลต่อผู้เล่นในความมั่นใจถึงมูลค่า คุณค่าของผู้เล่นในทีมได้ เช่น กีฬาเบสบอลสามารถประเมินความสนใจและการขายตัวในแต่ละวัน จะมีผลต่อรายได้ของทีมต่อไป โดยเฉพาะการตัดสินใจเรื่องเงินเดือนผู้เล่น

การวิเคราะห์รายรับและรายจ่าย (Break -even Analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์การควบคุมการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างราคาต้นทุนและรายรับของการขาย ดูภาพ 4 ในกีฬาอาชีพได้รับสิทธิพิเศษ สามารถวิเคราะห์ให้รายรับรายจ่าย เพื่อตัดสินใจจะขายบัตรอย่างไร ในฤดูกาล สปากลับ โปรแกรมกิจกรรมนั้นธนาคาร สามารถวิเคราะห์รายรับรายจ่ายจากจำนวนสมาชิกหรือคนที่เข้าร่วม

การบริหารจัดการสโมสรกีฬา

กระบวนการจัดการสโมสร เป็นการวิเคราะห์ ให้เห็นว่าผู้จัดการสโมสรมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรที่จะต้องทำและควรจะทำอะไรก่อนหลังนับเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง สำหรับผู้จัดการสโมสรจะได้ ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)

การเตรียมการก่อนการวางแผน มีกิจกรรมที่ต้องทำ

1. ศึกษานโยบายขององค์กรต้องการอะไร
2. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และความพร้อมขององค์กรว่าพร้อมที่จะปฏิบัติตามแผนหรือยัง

ตามแผนหรือยัง

3. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

4. กำหนดลักษณะข้อมูลที่ต้องการ บุคคล สิ่งของ อุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับแผน และระยะเวลาที่ต้องการ

การสร้างแผน คือ การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน มีกิจกรรม ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานหรือคุณภาพของงานที่ต้องทำ
2. กำหนดทางเลือก และกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ
3. กำหนดวิธีการแก้ไขหากมีปัญหาอุปสรรคข้อจำกัด
4. ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด
5. กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
6. กำหนดทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนตามแผน
7. เขียนแผนให้ชัดเจน กำหนดเวลาและผู้ที่รับผิดชอบ

การปฏิบัติตามแผน คือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติและการควบคุม
2. ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจก่อนมอบหมายงาน
3. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง/ เพียงพอ
4. การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน

การประเมินผลแผน หมายถึงการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อการ Feedback กลับไป

ยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผน

1. ประเมินว่าผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด
2. ประเมินถึงปัญหาและอุปสรรคที่พบใหม่ ๆ
3. ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน
4. ประเมินว่าสมควรที่จะมีการทบทวนแผน หรือการปรับแผนใหม่ หรือไม่ อย่างไร

2. การจัดองค์การ (Organizing)

หลักในการจัดองค์การ

1. การทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ว่าสโมสรตั้งขึ้นเพื่ออะไร ต้องการอะไร
2. กำหนดภารกิจหรืองานที่ต้องปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง เพื่อนำมาจัดแบ่งส่วนงาน

เป็นฝ่ายต่าง ๆ

3. กำหนดความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคล (Specialization) ที่จะมารับผิดชอบ

ในแต่ละส่วนงาน

4. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) เพื่อการ

มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบ อาจออกเป็นคำสั่ง

5. กำหนดสายการบังคับบัญชา (Line of Authority) เพื่อให้รู้ว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร

โครงสร้างองค์กร

ในองค์กรซึ่งไม่มีผลกำไรเป็นเป้าหมายหลัก เรียกว่า ไม่มุ่งหวังผลกำไรหรือองค์กรไม่หวังผลกำไรมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่งพนักงานทั้งหมดและลูกค้าหรือผู้บริโภคทั้งหมด (บางทีอาจจะเป็นผู้สนับสนุน สมาชิก ผู้ใช้บริการ อาสาสมัคร ฯลฯ) รู้ว่าทำไมองค์กรยังจะคงอยู่และอะไรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนในการจัดองค์กร

ปัจจุบันได้มีการอภิปรายความสำคัญของการจัดองค์กร มีการทบทวนประวัติบางเรื่องของการจัดองค์กร ตัวอย่างทฤษฎีองค์กรและการเรียนรู้โครงสร้างหลักองค์กร คำถามที่เกิดขึ้นคือ คุณจะจัดระบบการทำงานของกลุ่มให้เหมาะสมอย่างไร กระบวนการของการจัดองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับ 5 ขั้นตอน คือ

1. การแบ่งงาน
2. การรวมงาน
3. การเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
4. การกำหนดขอบเขตของการจัดการ
5. การทำงานประสานกันของทรัพยากรขององค์กร

แผนผังองค์กร

แผนผังองค์กรมีประโยชน์ต่อองค์กรมากเพราะแผนผังองค์กรจะนำเสนอภาพของโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางและแสดงให้เห็นดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งของความรับผิดชอบ (ใครมีหน้าที่อะไร)
2. สายของอำนาจหน้าที่ (ใครมีอำนาจในการทำอะไร)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ระดับของการบริหารจัดการ)
4. รูปแบบช่องทางสื่อสาร
5. สายการรายงาน (ความสามารถรายงาน)
6. การจัดกลุ่มของความสัมพันธ์การทำงาน

ขั้นตอนในการสร้างแผนผังองค์กร

1. กำหนดวัตถุประสงค์ขั้นแรกขององค์กรอย่างชัดเจน
2. เขียนงานทั้งหมดโดยหัวข้อและหน้าที่
3. แยกแยะแต่ละงานคือ “สายการทำงาน” หรือ “ที่ปรึกษา
4. รวมงานที่มีการทำงานคล้ายกันเอาไว้ด้วยกัน

5. เขียนแผนผังสอดคล้องกับเหตุผล

ประสบการณ์และการแสดงสามัญสำนึกมีบทบาทสำคัญในการสร้างแผนผังองค์กร โดยเฉพาะการเรียนรู้ความแตกต่างสายการปฏิบัติงานและการทำงานที่ปรึกษา และความเข้าใจเมื่อแต่งตั้งตำแหน่งที่ปรึกษา หรือแผนกบนแผนผังสร้างความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

3. การนำ (Leading)

อำนาจ อำนาจสั่งการ

การเข้าใจว่าผู้จัดการมีอิทธิพลเหนือการทำงานคนงานได้อย่างไรจำเป็นต้องเข้าใจที่มาของอำนาจก่อน อำนาจหมายถึง ความสามารถของผู้จัดการในการมีอิทธิพลเหนือความคิดและพฤติกรรมของคนงาน อำนาจอาจมีเหนือสิ่งของก็ได้แต่เราจะเน้นการมีอำนาจเหนือคน

ลักษณะและทัศนคติของผู้นำ

ผู้นำที่มีบาร์มี บางคนที่มีบาร์มีจะมีพลังและความสามารถพิเศษในการที่จะได้รับความนิยมนจากคนจำนวนมาก ตัวอย่างเช่น อดีตประธานาธิบดีจอห์น เคนเนดี และโรนัลด์ เรแกน บาร์มีเป็นคุณสมบัติที่ยากจะให้คำนิยามแต่ก็บ่งชี้ได้ง่ายหากมีใครสักคน มีบ่อยครั้งที่ผู้นำที่มีบาร์มีไม่ได้มีตำแหน่งทางการบริหารจัดการแต่จะมีอิทธิพลเหนือคนที่คนเคารพและมั่นใจในตัวเขา และผู้นำพวกนี้จะฟังบุคคลิกและทักษะส่วนบุคคลอย่างมากในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ตาม

ผู้นำเชิงลบ เป็นลักษณะที่สัมพันธ์กับความเห็นของผู้นำที่มีต่อผู้คน ผู้นำเชิงลบสงสัยในความปรารถนาที่จะทำงานของคนงานจึงใช้อำนาจและเทคนิคสร้างความกลัวเพื่อจูงใจและมักจะ “เพ่งเล็ง” กิจกรรมการทำงานของคนงาน ผู้นำพวกนี้มักมองว่าคนงานเป็นพวกมองตนเป็นที่ตั้งและให้ความสนใจต่อเป้าหมายขององค์กรน้อย

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องกับการอนุญาตให้คนงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เมื่อเป็นเรื่องที่มีผลต่อพวกเขา ผู้นำฯ เข้าใจว่าเมื่อคนงานมีส่วนร่วม (P) ในการตัดสินใจแล้วพวกเขาจะรู้ว่า (I) จะเกิดอะไรขึ้น ซึ่งหากมีแรงต่อต้านผลลัพธ์ก็จะมีเพียงเล็กน้อย ซึ่งแนวความคิด P – I นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของคนงาน (EI) ผู้นำประเภทนี้เรียกได้อีกชื่อว่าผู้นำประชาธิปไตย ซึ่งมีนัยว่าหากคนเห็นงานเป็นเรื่องธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อนแล้วก็จะเต็มใจทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเมื่อพวกเขารู้วัตถุประสงค์โดยตรง

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเกี่ยวข้องกับการแบ่งอำนาจกับผู้ตาม ซึ่งมีคำทางการบริหารจัดการว่า ให้อำนาจ

การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำไม่ได้กระบวนการคาดการณ์ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้ตรงนัก และก็ไม่ได้ให้หลักเกณฑ์สำหรับการฝึกอบรมผู้จัดการให้กลายเป็นผู้นำ/ ผู้จัดการ

ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพด้วย

การฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจมีคุณค่าในการช่วยผู้จัดการให้รู้ถึงสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำ และในการเสนอแนะทางเลือกสำหรับการนำ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะ และต้องพึ่งพาอย่างมากต่อ ความฉลาด ประสบการณ์ บุคลิกและความรู้ของบุคคลที่อยู่ในบทบาทผู้นำ

คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำ การศึกษาของมหาวิทยาลัยเยลได้จัดรายการ คุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำที่เป็นปัจจัยต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

- อุดมคติ ต้องไม่ตื่นเต้นในช่วงวิกฤติ
- ส่งเสริมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม
- ไม่ล้าสมัย ต้องมองหาแนวความคิดใหม่ หาและจัดซื้อผลิตผลของตัวเอง
- แข่งขันอย่างยุติธรรมและมีมารยาท แข่งขันอย่างไม่มีลัทธิเป็นศัตรู
- ระวังแรงกระตุ้นที่จะแก้แค้น
- จงเป็นผู้ชนะที่ดี แบ่งปันชัยชนะกับผู้ตาม/ คนงาน
- เพื่ออย่างสง่างาม ยอมรับความรับผิดชอบของตนและไม่โทษคนอื่น เรียนรู้จาก

ความล้มเหลวและข้อผิดพลาด

- ปฏิบัติตามข้อบังคับทางกฎหมาย
- จงซื่อสัตย์กับเพื่อนร่วมงาน
- กำหนดเป้าหมายในระดับของความเป็นเลิศ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีอิทธิพลเหนือคนอื่นเพื่อให้พวกเขาพยายามอย่างเต็มที่ ดังนั้น ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพต้องใช้เทคนิคและข้อปฏิบัติของการเป็นผู้นำเพื่อสามารถยกระดับ ทัศนคติของคนให้มีเป้าหมายที่ใหญ่กว่าเดิม

ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อโอกาสที่คุณสมบัติของภาวะผู้นำ จะเกิดขึ้นให้เห็น เช่น 1) หากองค์กรเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจก็จะไม่ยืดหยุ่นต่อการกระทำของ บุคคล ในขณะที่หากองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจ ผู้จัดการก็มีโอกาสดำเนินการในวิธีการของ ตัวเองและได้ใช้ทักษะความเป็นผู้นำ 2) กลุ่มมีบุคลิกลักษณะเฉพาะ เช่น หากคนงานส่วนใหญ่เป็น พวกวิชาชีพแล้ว รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมก็จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่หากคนงาน เป็นประเภทไม่ดิ้นรนและพอใจทำเฉพาะงานของตนและกลับบ้านตรงเวลา ผู้จัดการคนเดิมก็จะต้อง ใช้รูปแบบอื่น เช่น ใช้อำนาจเด็ดขาด ซึ่งลักษณะนี้จะเรียกว่าเป็น ภาวะผู้นำตามสถานการณ์และ เกี่ยวข้องกับการประเมินธรรมชาติของคนหรือบุคลิกของกลุ่มก่อนที่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำลักษณะใด

4. การควบคุม (Controlling)

ขบวนการควบคุม (The Control Process)

ขบวนการควบคุมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดมาตรฐาน
2. ประเมินผลที่สอดคล้องกับตามมาตรฐาน
3. ทำการแก้ไขให้เหมาะสมหรือปรับปรุงกิจกรรมถ้ามาตรฐานไม่ดี

1. กำหนดมาตรฐาน

มาตรฐานเป็นจุดเริ่มต้นจากการวางแผนจากวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรมาตรฐานอาจเกี่ยวข้องกับทุกอย่างที่เป็นคุณภาพ ผลผลิต ขบวนการในการผลิต การขายราคาปัจจุบัน รายการสินค้า สำหรับมาตรฐานจะต้องสามารถวัดได้ และเข้าใจเป็นการยอมรับของคนทั่วไป เช่น ถ้าอเมริกาไม่ยอมรับ ถ้าลูกจ้างประจำทำงาน 30 นาที พักมากกว่า 15 นาที มาตรฐานจะต่ำ มาตรฐานควรมีวัตถุประสงค์ที่วัดง่าย เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร การจัดการต่าง ๆ และการตัดสินใจ ควรจะกำหนดในเรื่องมาตรฐาน วัดคุณูปกรณ์และมาตรฐานควรจะแสดงในคุณภาพ องค์กรควรมีปรัชญา แนวคิด เช่น พวกเราจะเดินไปด้วยคุณภาพและบริการในยุคอุตสาหกรรมเป็นเป้าหมาย แต่ไม่ได้มาตรฐานที่ดี เพราะว่า วัดผลที่เกิดขึ้นได้ยาก

The International Olympic Committee (IOC) มีรายงานการได้เสียงและดำเนินการสอบสวนความไม่แน่นอนไม่สม่ำเสมอ ในการให้รางวัลแข่งเกม IOC มีมาตรฐานที่ชัดเจน มีการกำหนดเป็นเงินดอลลาร์ มีคณะกรรมการชัดเจน เกี่ยวกับการถ่ายทอดจะทำได้โดยการประมูล ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ก็จะเปิดเผยออกมาให้ทราบรายการต่าง ๆ การบริการ ของขวัญหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความรื่นรมย์ต่าง ๆ ที่มีมากกว่านี้เป็นมาตรฐานที่กำหนด ถ้าเกิดเรื่องอื่นต่าง ๆ จะนำไปสู่การลาออก ผลที่เกิดขึ้นจะเครียดมากกว่า และมีขบวนการทางกฎหมายก่อนเรื่องจะจบลง

2. ประเมินผลที่สอดคล้องกับตามมาตรฐาน

บางครั้งเรียกว่าการตรวจสอบ การประเมินการปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน เป็นขั้นตอนที่ 2 เป็นการวัดสมรรถภาพเปรียบเทียบกับมาตรฐาน การวัดสมรรถภาพเป็นการตัดสินใจมาตรฐาน อย่างไรก็ตามการวัดสมรรถภาพจะมีการควบคุม ทั้งประสิทธิภาพและราคา การจัดการต้องอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ บ่อยครั้ง การควบคุมจำทำซ้ำ ๆ ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานหรือกิจกรรมของการควบคุม

วิธีการวัดสมรรถภาพในทางด้านปริมาณและคุณภาพหรือการผสมผสานกันทั้ง 2 อย่าง การวัดผลผลิตของงานก็จะวัดทั้งคุณภาพและปริมาณ การวัดความสามารถของคนจะวัดการประสานงาน

โดยการสังเกต และการเป็นปฏิสัมพันธ์ สมรรถภาพของทีม โดยอาจวัดโดยบันทึกผล แพ้ ชนะ แต่ละปี แต่การวัดแบบนี้ก็จะเป็มาตรฐานเชิงปริมาณและคุณภาพ

ในขั้นที่ 2 ก็จะประเมินความเป็นไปได้ตามมาตรฐาน อาจจะสอดคล้องกับมาตรฐาน หรือไม่ หรืออาจจะเหนือกว่ามาตรฐาน ความต้องในการแก้ไข ขึ้นอยู่กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง จากมาตรฐาน เมื่อองค์กรยินยอม ยอมรับได้ เช่น ให้ลูกจ้างมีวันป่วย 6 วันต่อปี ที่ปราศจาก ใบรับรองแพทย์ มันเป็นการกระทำที่ไม่จำเป็นจนในที่สุดลูกจ้างขาดงาน 7 วัน

ก่อนปี ค.ศ. 2000 โค้ชที่มีชื่อเสียงในวิทยาลัยเขาจะอภิปรายนักกีฬาของเขาตลอดเวลา และผู้จัดการการกีฬาก็จะแก้ไขการกระทำของโค้ชเหล่านั้น

3. การแก้ไขให้เหมาะสมหรือปรับปรุงกิจกรรมถ้ามาตรฐานไม่ดี

ถ้ามาตรฐานเป็นที่พอใจก็ไม่ต้องมีขั้นที่ 3 แต่มาตรฐานอาจมีการแก้ไขเช่นเมื่อก่อน อนุญาตให้ขับรถด้วยความเร็วเกิน 55 ไมล์/ ชั่วโมง ไม่เกินเป็น 70 ไมล์/ ชั่วโมง ก็ควรแก้ไขเพราะ อาจทำให้เกิดปัญหา (ความเร็วไม่เหมาะสม เพราะมีมาตรฐานสูงเกิน) การแก้ไขการเปลี่ยนแปลง จากมาตรฐาน ต้องประเมินโดยผู้จัดการ ผู้จัดการจะต้องเน้นไปที่แผน (ทำไมจึงล้มเหลว ทำไมจึง ไม่เป็นจริง) เกิดปัญหาอะไร และจะเกิดต่อเนืองอย่างไร เลือกการแก้ไขอย่างไร การควบคุมเป็น การจัดการกิจกรรมที่เริ่มจากความต้องการ ผู้จัดการต้องการที่จะแน่ใจในงานที่มีประสิทธิภาพ และ เหมาะสม ราคาที่เป็นจริง มีคุณภาพของผลผลิต หน้าที่ของการควบคุม ผู้จัดการต้องมีข้อมูลสำหรับ การตัดสินใจ การกิจกรรมการควบคุม เป็นความต้องการขององค์กรที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ของลูกค้า ในการบริการ ผลผลิตและราคา ถ้าปราศจากการควบคุม ก็จะมีผลทำให้ผู้จัดการมอง ไม่เห็นหนทาง “Flying Blind” หรือไปไม่มีทิศทาง

มันเป็นความสำคัญของการจัดการที่จะต้องพัฒนาวิธีการ วัตถุประสงค์ การกิจต่าง ๆ ความชัดเจนในองค์กร กำหนดการต่าง ๆ ถ้ากิจกรรมการควบคุมเกิดสับสนจะทำให้ให้มั่นใจ ในการบรรลุจุดประสงค์ตามที่วางไว้ การควบคุมไม่ควรมองไปในทางลบ เช่นการกักขัง การลงโทษ หยุดพัก จำกัดความคิด แต่การควบคุมมีจุดประสงค์ในทางบวก และทำให้เกิดความมั่นใจในการ ดำเนินกิจกรรม

ความต้องการในการควบคุม (The Need for Control)

ความต้องการสำหรับการควบคุม ขึ้นอยู่กับคำตอบของปัญหา ราคาจะเป็นอย่างไรถ้า ไม่มีการควบคุมองค์กรแสดงต่าง ๆ ควบคุมกิจกรรมอาจจะมีข้อมูลและไม่มีแผนขนาดใหญ่ ผู้จัดการดำเนินการเมื่อเกิดปัญหา แต่การจัดการในองค์กร การควบคุมกิจกรรมเป็นแผน เครื่องมือ กฎเกณฑ์ และการเปลี่ยนแปลงเมื่อต้องการรับรองต่อเมื่อ

ปัจจัย 3 ประการที่มีผลต่อการควบคุม

1. โครงสร้างองค์กร
2. ชนิดของลูกจ้างและธรรมชาติของงาน
3. การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก

1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

องค์กรมีการรวมอำนาจสูง (ที่เป็นศูนย์กลางการรับผิดชอบ) การควบคุม การตัดสินใจจะเป็นลำดับขั้น องค์กรเหล่านี้ส่วนมากจะเป็นองค์กรทางราชการทำงานแบบยึดติดระเบียบขั้นตอน (Red Tape) มากกว่าองค์กรที่กระจายอำนาจ (โครงสร้างแนวราบ) ยิ่งกว่านั้นการควบคุมที่เข้มงวดจะมีอยู่ในองค์กรที่มีการรวมอำนาจ เช่น ธนาคาร จะต้องมั่นใจ ลูกจ้างทั้งหมดสามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน ตามกฎและนโยบาย เมื่อพูดถึงการจัดการ ก็จะตัดสินใจโดยเอกสาร (By the Book) หน้าที่การควบคุมในองค์กร จะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน เช่น องค์กรที่มีศูนย์รวมระดับสูง ซึ่งจะต้องมีการควบคุมเข้มแข็ง เช่น ธนาคาร รัฐบาล

องค์กรที่มีการกระจายอำนาจสูง (Flat Structures) จะมีความต้องการในเรื่องการควบคุมจากผู้บริหารระดับสูงน้อยกว่า การควบคุมจะกระทำโดยระดับผู้จัดการ เช่น การควบคุมหลัก ๆ ที่ผู้จัดการจะควบคุมงบประมาณ เวลา ความสำเร็จให้เป็นไปตามมาตรฐาน

2. ชนิดของลูกจ้างและชนิดของงาน (Type of Employees and Their Work)

ลูกจ้างที่มีฝีมือสูง เช่น นักวิจัยทางด้านเภสัชกร ต้องการการควบคุมน้อยกว่าการควบคุมกิจกรรมที่จะผลผลิตออกมาจะต้องออกมามีคุณภาพชัดเจน ก่อนนี้ธรรมชาติของงานมีผลต่อการควบคุมประเภทของลูกจ้าง ถ้าทีมที่มีการสร้างสรรค์ผลงาน เช่น งานโฆษณา หรือ งานรายการ อาจต้องการการควบคุมน้อย ขณะที่การสร้างบ้านอาจต้องควบคุมมากและเลือกสรรช่างที่มีฝีมือดีสำหรับโครงการนั้น

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม (Change in Environment)

การเปลี่ยนแปลงที่มีสามารถควบคุมได้ หรือสามารถรักษาไว้ได้ ผู้จัดการจะต้องตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ใช้เปลี่ยนแปลงไปทางด้านกิจกรรม เป็นการควบคุมตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงภายในสภาพแรงงาน งบประมาณขั้นต่ำ ค่าใช้จ่ายในการดูแลอุปกรณ์ การเปลี่ยนแปลงเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูง จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงปรัชญาใหม่หรือความแตกต่างของการบริหารในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่นการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ เศรษฐกิจตกต่ำ การขยายตัว ภาวะเงินเฟ้อ เงินใจที่ผิดปกติ การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนดอกเบี้ย หรือการขาดแคลนพลังงานเชื้อเพลิง ในการบริหารจัดการสโมสรกีฬา

นั่นจะมีหนทางที่แตกต่างกันมากมายที่โครงสร้างของตัวสโมสรกีฬาและหลักการปฏิบัติการของตัวสโมสรกีฬาโดยใช้หลักที่ว่าพยายามใช้เนื้อที่ของสโมสรให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

ยกตัวอย่างเช่น สโมสรกีฬาที่มีสนามกีฬาที่ใช้ในการแข่งขันควรจะสร้างตัวสโมสรกีฬาให้อยู่ข้าง ๆ กับสนามแข่งขัน

สโมสรกีฬาอาจจะมีการเปิดให้เข้าสถานที่เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจากบุคคลภายนอกได้

ในการสร้างสโมสรกีฬานั้นควรจะคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อสังคมให้มากที่สุด กล่าวคือ ไม่ควรที่จะไปก่อความรำคาญหรือสร้างความเดือดร้อนให้กับผู้อยู่อาศัยรอบข้าง

สโมสรกีฬาที่ดีควรจะต้องมีสาธารณูปโภคที่เพียงพอ ถ้าสโมสรกีฬานั้น มีทีมกีฬาเป็นของตัวเองก็ควรที่จะมีชั้นวางโชว์ผลงานของทีมกีฬาของตัวเอง สิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้คือวิธีการที่จะทำให้พื้นที่ของสโมสรกีฬาได้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

1. จัดแบ่งการใช้ประโยชน์ห้องต่าง ๆ ภายในสโมสรกีฬา ยกตัวอย่างเช่น ถ้าสโมสรนั้นมีทีมกีฬาของตัวเอง ก็ควรจะจัดห้องหนึ่งไว้สำหรับขายของที่ระลึกของทีมกีฬาของตนเอง เช่น เสื้อเชิ้ต หมวก เป็นต้น
2. ใช้การตกแต่งสโมสรด้วยรูปภาพและถ้วยรางวัล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้มาเยือนและให้ผู้มาเยือนได้รับรู้ถึงประวัติความเป็นมาของสโมสร
3. ทำป้ายเตือนต่าง ๆ ในสโมสรของคุณ ถึงแม้ว่าจะมีป้ายเตือนเหล่านั้นแล้วก็ตามอยู่ในห้องแต่งตัว
4. เพิ่มรายได้ของสโมสรด้วยการเปิดสถานที่ให้บุคคลภายนอกเข้ามาเช่าทำประโยชน์ในสโมสร
5. คำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

ในสมัยก่อนสโมสรอาจจะให้ความสำคัญกับการขายแอลกอฮอล์ แต่ ณ ปัจจุบันนี้ สโมสรกีฬาควรที่จะหาวิธีการสร้างรายได้สำหรับสโมสรในทางอื่นเช่น ขายเครื่องดื่มจำพวกสปอร์ตดริงค์ และอาหาร ในกรณีที่สโมสรกีฬานั้นไม่มีห้องครัวควรนำอาหารสำเร็จรูปมาจำหน่าย

ผู้บริหารสโมสรจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบเป็นพิเศษ มีความสามารถในการทำบัญชี และมีความสามารถในการพยากรณ์ถึงฐานะทางการเงินของสโมสรในอนาคตได้ ระบบบัญชีที่เหมาะสมควรจะทำเป็นระบบรายงานของการตรวจสอบและเพื่อป้องกันโอกาสที่จะเกิดการทุจริตได้ ขั้นต่ำที่สุดการรายงานทางการเงินควรมีการรายงานในทุก ๆ 4 เดือน ภายในหนึ่งปีเป็นมาตรฐาน แต่ถ้าจะรายงานเป็นรายเดือนได้ก็จะยิ่งดี ผลลัพธ์ทางการเงินควรจะนำไปเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า

วิธีการตลาด

โดยปกติสโมสรกีฬาจะมีวิธีการทางการตลาดที่คล้ายคลึงกันในวงกว้าง ข้อมูลที่จะให้ต่อไปนี้อาจจะใช้ไม่ได้กับทุก ๆ สโมสรกีฬา แต่ข้อมูลเหล่านี้คือข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสูงในการตลาด

1. เว็บไซต์
2. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
3. แผ่นพับ (เกี่ยวกับข่าวสารของสโมสร)
4. แผ่นโปสเตอร์
5. ลงโฆษณาหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น
6. ทำเสื้อยืดของสโมสร
7. ทำรายการส่งเสริมการขาย
8. ลงประกาศในบอร์ดของโรงเรียนในท้องถิ่น
9. เข้าร่วมหรือส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น

ในการสร้างเว็บไซต์และใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ควรจะต้องเป็นสิ่งที่ให้ความสนใจเป็นพิเศษ ทุก ๆ สโมสรกีฬาควรมีเว็บไซต์เป็นของตัวเองโดยมีรายละเอียด ยกตัวอย่าง เช่น ความเป็นมาของสโมสรกีฬา ข้อมูลกิจกรรมต่าง ๆ ของสโมสร ข้อมูลในการติดต่อกับสโมสรกีฬา สโมสรถึงสมาชิก ข้อดีชมจากบุคคลทั่วไป เป็นต้น

สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการสร้างเว็บไซต์คือ ผู้เข้าชมเว็บไซต์ทุก ๆ คนจะต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ภายใน 5 คลิกหรือน้อยกว่านั้น

เว็บไซต์สโมสรกีฬาของคุณคือส่วนหนึ่งของหน้าตาของคุณที่มีต่อสังคมเช่น ผู้คนจะเข้ามาในเว็บไซต์ของคุณบ่อย ๆ ถ้าเว็บไซต์ของคุณมีข้อมูลที่พวกเขาต้องการ พยายามอัปเดตเว็บไซต์โดยสม่ำเสมอ โดยมอบหมายให้มีผู้ดูแลเว็บไซต์

ถ้าสโมสรกีฬาของคุณได้ใช้การเก็บรายชื่อของสมาชิกโดยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ คุณต้องมั่นใจว่าสมาชิกทุกคนได้รับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของคุณ ถ้าคุณใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือด้านการตลาด เป็นที่เห็นได้ว่าโดยปกติแล้วจะมีบางคนที่มีความสนใจในการได้ข่าวสารของข้อมูลของสโมสรกีฬาของคุณ และมีบางคนที่ไม่สนใจ ฉะนั้นแล้วคุณควรที่จะมีข้อความเขียนเอาไว้ในล่างสุดของข่าวสาร เพื่อที่บุคคลเหล่านั้นจะสามารถเอาจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของเขาออกจากในรายชื่อของสโมสรกีฬา

สโมสรกีฬาสามารถจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ได้มากมายในแต่ละปี เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี งานประกาศรางวัล การแข่งขัน งานเทศกาล เป็นต้น ซึ่งการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะนำมาซึ่งรายได้ให้กับสโมสร

การจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป (General Principles of Management)

ตามทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol ที่ได้นำมาปรับใช้กับสโมสรกีฬา

Fayol (1916) มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่เราจะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative Sciences) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล และแม้แต่ในสโมสรกีฬา Fayol ได้สรุปสาระสำคัญตามแนวความคิดของตนไว้ดังนี้ คือ

1. เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management Functions) Fayol ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการงานว่า ประกอบด้วยหน้าที่ (Functions) ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

(1) การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต เช่น ในการบริหารสโมสรกีฬา สามารถกำหนดให้สอดคล้องการดำเนินงาน ในแต่ละฝ่ายดังนี้

งานธุรการ

1. พัฒนาระบบสารบรรณให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ
2. พัฒนาระบบการบริการและอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานภายในและภายนอกให้มีประสิทธิภาพ
3. ดูแลและพัฒนาระบบการเงินภายในสโมสรให้เกิดประสิทธิผล
4. ควบคุม ดูแล การบริหารงานบุคคลตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ดี
5. ตรวจสอบ ควบคุม ดูแลการเบิกจ่าย ยืมคืน พัสดุประจำหน่วยงานให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

งานพัฒนาธุรกิจ

1. สร้างเครือข่ายสมาชิกสัมพันธ์กันสโมสรต่าง ๆ
2. กำหนด กรอบ หลักเกณฑ์ และสิทธิประโยชน์ ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ
3. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ สร้างความเข้าใจ และให้ความรู้แก่พนักงาน สมาชิกและบุคคลทั่วไป

4. จัดกิจกรรมมวลชนสัมพันธ์ เพื่อสร้างความร่วมมือและภาคีเกี่ยวกับงานด้านกีฬา
5. กำหนดแผนการตลาด กีฬาและสุขภาพเพื่อจูงใจให้คนมาใช้บริการ

งานสนามและอุปกรณ์กีฬา

1. ดูแล ควบคุม รักษา ปรับปรุงสนาม อาคารกีฬาและภูมิทัศน์ให้เกิดความสวยงาม

ร่วมรื้อน พร้อมใช้ได้มาตรฐาน และยั่งยืน

2. จัดหา ดูแล ควบคุม รักษา ปรับปรุงอุปกรณ์กีฬาให้เพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเสมอ

3. ให้บริการสนามและอุปกรณ์

งานส่งเสริมกีฬาและสุขภาพ

1. จัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนวิชาชีพออกกำลังกายและนันทนาการ

2. จัดกิจกรรมกีฬาพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพและกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

งานส่งเสริมนันทนาการ

1. จัดส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศิลปหัตถกรรมให้กับพนักงาน สมาชิกและบุคคลทั่วไป

2. จัดส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศิลปะการแสดง นาฏศิลป์ ดนตรีให้กับพนักงาน สมาชิก

และบุคคลทั่วไป

(2) **การจัดองค์การ (Organizing)** หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ เช่น ในสโมสรกีฬาอาจแบ่งส่วนงานออกเป็น 5 ฝ่ายประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายสนามและอุปกรณ์กีฬา ฝ่ายส่งเสริมกีฬา ฝ่ายส่งเสริมนันทนาการ และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น โดยมีรายละเอียดงานต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบดังนี้

งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. พัฒนาระบบสารบรรณให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2. พัฒนาระบบการบริการและอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานภายในและภายนอกให้มีประสิทธิภาพ

3. ดูแลและพัฒนาระบบการเงินภายในสโมสรให้เกิดประสิทธิผล

4. ควบคุม ดูแล การบริหารงานบุคคลตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เกิด

ประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ดี

5. ตรวจสอบ ควบคุม ดูแลการเบิกจ่าย ยืมคืน พัสดุประจำหน่วยงานให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

งานพัฒนาธุรกิจ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. สร้างเครือข่ายสมาชิกสัมพันธ์กับสโมสรต่าง ๆ

2. กำหนดกรอบ หลักเกณฑ์ และสิทธิประโยชน์ ให้กับสมาชิกและผู้ใช้บริการ

3. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ สร้างความเข้าใจ และให้ความรู้ แก่พนักงาน สมาชิกและบุคคลทั่วไป

4. จัดกิจกรรมมวลชนสัมพันธ์ เพื่อสร้างความร่วมมือและภาคีเกี่ยวกับงานด้านกีฬา

5. กำหนดแผนการตลาด กีฬาและสุขภาพเพื่อจูงใจให้คนมาใช้บริการ

งานสนามและอุปกรณ์กีฬา มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. ดูแล ควบคุม รักษา ปรับปรุงสนาม อาคารกีฬาและภูมิทัศน์ให้เกิดความสวยงาม ร่มรื่น พร้อมใช้ได้ตามมาตรฐาน และยั่งยืน

2. จัดหา ดูแล ควบคุม รักษา ปรับปรุงอุปกรณ์กีฬาให้เพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเสมอ

3. ให้บริการสนามและอุปกรณ์

งานส่งเสริมกีฬาและสุขภาพ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. จัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนวิชาชีพออกกำลังกายและนันทนาการ

2. จัดกิจกรรมกีฬาพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพและกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

งานส่งเสริมนันทนาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. จัดส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศิลปหัตถกรรมให้กับพนักงาน สมาชิกและบุคคลทั่วไป

2. จัดส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศิลปะการแสดง นาฏศิลป์ ดนตรีให้กับพนักงาน สมาชิก

และบุคคลทั่วไป

(3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน

(4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของ ทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

(5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถ ประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว ทั้ง 5 หน้าที่ ที่ Fayol ได้วิเคราะห์แยกแยะไว้นี้ ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่จะให้ผู้บริหารทุกคน สามารถบริหารงาน ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ใจไหวพริบ

การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ Fayol แยกแยะให้เห็นว่าคุณสมบัติ ทางด้านเทคนิควิธีการทำงาน นั้น สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไป กว่านั้น ความสามารถทางด้านบริหาร จะเพิ่มความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุด

ในระดับผู้บริหารชั้นสุดยอด (Top Executive) ควรจะได้มีการอบรม (Training) ความรู้ทางด้านบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

3. เกี่ยวกับหลักจัดการ (Management principles) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร หลักทั่วไปดังกล่าว มีดังนี้คือ

1. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปนั้นด้วย

2. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) คือ ในการกระทำใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงาน และระหว่างบุคคลในองค์การให้หมดไป

3. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of Direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน

4. หลักของการสร้างไ้วซึ่งสายงาน (Scalar Chain) สายงานอันนี้ คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

5. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work or Specialization) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นงานด้านบริหารหรือด้านเทคนิค

6. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้น เกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้ จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุด และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา

7. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest) หลักข้อนี้ ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้น ผลประโยชน์ส่วนตัวได้เสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญเหนืออื่นใดทั้งหมด

8. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

9. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) หมายถึง ว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี

10. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือหลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง

11. หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

12. หลักของความมีเสถียรภาพของการจ้างทำงาน (Stability of Tenure) กล่าวว่าทั้งผู้บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

13. หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง

14. หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (Communication) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มทำงานที่ดี

หลักการจัดการของ Fayol ข้างต้นนี้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาแยกแยะดู ก็จะเห็นว่างานบริหารขององค์การเหล่านี้ มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารไว้ใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่ Fayol ได้แบ่งแยกเอาไว้

ผลงานที่ Taylor และ Fayol ได้คิดค้นขึ้นมาในช่วงสมัยการจัดการที่มีหลักเกณฑ์นั้น ทั้งสองกรณีมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน นักบริหารทั้งสองคนนี้ต่างมีความเชื่อตรงกันว่า ถ้าได้มีการจัดการด้านที่เกี่ยวกับบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างถูกต้องแล้ว ก็จะเป็นกุญแจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ และทั้งสองก็ได้ใช้วิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ในการจัดการด้วย จะมีที่เป็นข้อแตกต่างแต่ไม่เป็นการขัดแย้งกันก็คือ Taylor ใช้วิธีเริ่มพิจารณาจากระดับปฏิบัติการจากข้างล่าง และมุ่งสนใจพิจารณาในระดับงานที่เป็นงานปฏิบัติการที่ฐาน ส่วน Fayol นั้นเนื่องจากได้ใช้เวลาส่วนมากคิดว่าหลักทฤษฎี จากตำแหน่งงานบริหารในระดับสูงที่ทำงานอยู่

สรุปพระราชบัญญัติหมู่บ้านจัดสรร พ.ศ. 2543 ในเรื่องของการจัดตั้งนิติบุคคล

หลักทั่วไปในการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

1. การบำรุงรักษาสาธารณูปโภคของผู้จัดสรรที่ดิน

พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 มาตรา 43 บัญญัติให้สาธารณูปโภคในโครงการจัดสรรที่ดินตกอยู่ในภาระจำยอมเพื่อประโยชน์แก่ที่ดินจัดสรร และให้เป็นหน้าที่ของผู้จัดสรรที่ดินที่จะบำรุงรักษาสาธารณูปโภคดังกล่าวไว้คงสภาพเดิมโดยผู้จัดสรรที่ดินจะกระทำการใดอันเป็นเหตุให้ประโยชน์แห่งภาระจำยอมลดไปหรือเสื่อมความสะดวกมิได้ นอกจากนี้ยังกำหนดให้ผู้จัดสรรที่ดินต้องจัดหาธนาคาร หรือสถาบันการเงินมาทำสัญญาค้ำประกันการบำรุงรักษาสาธารณูปโภคซึ่งผู้จัดสรรที่ดินได้จัดให้มีขึ้น (ร้อยละ 7 ของราคาค่าก่อสร้างกลางของทางราชการ ตามประกาศคณะกรรมการจัดสรรที่ดินกลาง เรื่อง กำหนดขั้นตอน หลักเกณฑ์ และวิธีการพิจารณาแผนผัง โครงการ และวิธีการในการจัดสรรที่ดิน และการขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงแผนผังโครงการ ข้อ 4)

2. การพ้นหน้าที่ในการบำรุงรักษาสาธารณูปโภคของผู้จัดสรรที่ดิน

พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 มาตรา 44 กำหนดว่า ภายหลังจากครบกำหนดระยะเวลาที่ผู้จัดสรรที่ดินรับผิดชอบการบำรุงรักษาสาธารณูปโภคผู้จัดสรรที่ดินจะพ้นจากหน้าที่บำรุงรักษาสาธารณูปโภคเมื่อได้มีการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามลำดับ

2.1 ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่นเพื่อรับโอนทรัพย์สินดังกล่าว ไปจัดการและดูแลบำรุงรักษา

2.2 ผู้จัดสรรที่ดินได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการให้ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค

2.3 ผู้จัดสรรที่ดินจดทะเบียนโอนทรัพย์สินดังกล่าวให้เป็นสาธารณประโยชน์
ขั้นตอนในการจัดตั้ง

1. โครงการจัดสรรที่ดินที่ได้รับอนุญาตตามพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543

ก) ผู้จัดสรรที่ดิน

จะพ้นจากหน้าที่บำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ได้จัดให้มีขึ้นเพื่อการจัดสรรที่ดินตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการ เมื่อครบกำหนดระยะเวลาที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องบำรุงรักษาสาธารณูปโภคตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ (ม.23 (5)) แล้วและมีผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนแปลงย่อยตามแผนผังโครงการจัดสรรที่ดิน ต้องดำเนินการดังนี้ (ระเบียบว่าด้วยการจัดตั้งนิติบุคคล ฯ ข้อ 5, 11)

1. จัดทำบัญชีทรัพย์สินที่เป็นสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะ (ถ้ามี) ตามแผนผังและโครงการจัดสรรที่ดินที่ได้รับอนุญาต ประกอบด้วยรายละเอียด (ตัวอย่าง 2)

1.1 หนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2 จำนวนเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องรับผิดชอบ ซึ่งต้องไม่น้อยกว่าเงินที่ทำสัญญาค่าประกันการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค (ร้อยละเจ็ดของประมาณการค่าจัดทำสาธารณูปโภคทั้งโครงการตามราคาค่าก่อสร้างกลางของทางราชการในขณะทำสัญญาค่าประกันการบำรุงรักษาสาธารณูปโภคซึ่งไม่รวมค่าจัดทำระบบไฟฟ้าและประปา

1.3 ระบุบริการสาธารณะใดบ้างที่ประสงค์จะโอนให้

2. แจ้งให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรทุกรายทราบ พร้อมบัญชีทรัพย์สินตามข้อ 1 เพื่อดำเนินการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่นเพื่อรับโอนทรัพย์สินดังกล่าวไปจัดการดูแลบำรุงรักษา โดยกำหนดระยะเวลาให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรต้องจัดตั้งนิติบุคคล ฯ และรับโอนทรัพย์สินตามบัญชีให้แล้วเสร็จ ซึ่งต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยแปดสิบวัน นับแต่วันที่ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรรายสุดท้ายได้รับแจ้ง การแจ้งดังกล่าวให้ทำเป็นหนังสือส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนไปยังภูมิลำเนาของผู้ซื้อที่ดินจัดสรร

3. ประกาศในหนังสือพิมพ์ซึ่งแพร่หลายในท้องถิ่นนั้น ไม่น้อยกว่าสามวัน

4. ปิดประกาศสำเนาหนังสือแจ้งผู้ซื้อที่ดินจัดสรรและบัญชีทรัพย์สินที่เป็นสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะไว้ในที่เปิดเผย ณ บริเวณที่ทำการจัดสรรตามกำหนดระยะเวลาที่ระบุในหนังสือแจ้ง โดยต้องมีผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจำนวนไม่น้อยกว่าห้าคนลงลายมือชื่อเป็นพยาน ทั้งนี้ให้ถือว่าผู้ซื้อที่ดินจัดสรรได้รับแจ้งจากผู้จัดสรรที่ดินในวันที่ผู้จัดสรรที่ดินได้ดำเนินการดังกล่าวทั้ง 3 ประการ คือ ส่งหนังสือทางไปรษณีย์ลงทะเบียน ประกาศในหนังสือพิมพ์ และปิดประกาศครบถ้วนแล้ว

5. อำนวยความสะดวกในด้านเอกสารบัญชีรายชื่อผู้ซื้อที่ดินจัดสรรและสถานที่ประชุมตามสมควรแก่ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรในการดำเนินการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่น

ข) ผู้ซื้อที่ดินจัดสรร

เมื่อได้รับหนังสือแจ้งจากผู้จัดสรรที่ดินให้จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร หรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่น เพื่อรับโอนทรัพย์สินตามที่ระบุไว้ในบัญชีทรัพย์สิน ฯ ไปจัดการดูแลและบำรุงรักษา จะต้องดำเนินการดังนี้ (ระเบียบว่าด้วยการจัดตั้งนิติบุคคล ฯ ข้อ 6, 7) จัดให้มีการประชุมผู้ซื้อที่ดินจัดสรร (ตัวอย่าง 4) เพื่อมีมติจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรและแต่งตั้งตัวแทนยื่นคำขอจดทะเบียนนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรพร้อมด้วยข้อบังคับนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร (มติดังกล่าวต้องมี

ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนแปลงย่อยที่จัดจำหน่ายตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาตลงคะแนนเสียงให้จัดตั้ง และในการลงคะแนนเสียง ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรแต่ละแปลงมีเสียงเท่ากับหนึ่งคะแนนเสียงและหากได้แบ่งแยกที่ดินแปลงย่อยตามแผนผังโครงการที่ได้รับอนุญาตออกไปอีก ให้ถือว่าผู้ถือกรรมสิทธิ์แปลงคงเหลือและแปลงที่ได้แบ่งแยกออกไปมีเสียงรวมกันเท่ากับหนึ่งคะแนนเสียง เช่นเดียวกับเจ้าของรวม)

1. จัดทำข้อบังคับที่มีรายการตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ว่าด้วยการจัดตั้ง การบริหาร การควบคุม และการยกเลิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร พ.ศ. 2545 ข้อ 3 ซึ่งผู้ซื้อที่ดินจัดสรรมีมติให้ความเห็นชอบในที่ประชุม ซึ่ง ข้อบังคับอย่างน้อยต้องมีรายการดังนี้ (ตัวอย่าง 5)

1.1 ชื่อนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

1.2 วัตถุประสงค์

1.3 ที่ตั้งสำนักงาน

1.4 ข้อกำหนดเกี่ยวกับจำนวนกรรมการ การเลือกตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง การเริ่มดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง และการประชุมของคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรร ซึ่งต้องประชุมอย่างน้อยปีละสองครั้ง

1.5 ข้อกำหนดเกี่ยวกับการดำเนินงาน การบัญชี และการเงิน

1.6 ข้อกำหนดเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก

1.7 ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประชุมใหญ่

1.8 ข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับ

1.9 ข้อกำหนดเกี่ยวกับการยกเลิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

2. จัดทำรายงานการประชุมครั้งที่มีการประชุม (ตัวอย่าง 6)

3. ตัวแทนผู้ได้รับแต่งตั้ง ยื่นคำขอจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรต่อเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดหรือเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสาขาแห่งท้องที่ซึ่งที่ดินนั้นตั้งอยู่พร้อมด้วยเอกสารหลักฐาน ดังนี้ (กฎกระทรวง ข้อ 2)

3.1 รายงานการประชุมของผู้ซื้อที่ดินจัดสรร จำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนแปลงย่อยตามแผนผังโครงการ ที่มีมติให้จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร เห็นชอบข้อบังคับ และแต่งตั้งตัวแทนในการยื่นคำขอจดทะเบียน

3.2 สำเนาข้อบังคับ (ตามข้อ 2)

3.3 หลักฐานการรับแจ้งให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรและระยะเวลาที่ ผู้จัดสรรที่ดินกำหนดให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรดำเนินการ

3.4 บัญชีที่ดินอันเป็นสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะที่ผู้จัดสรรที่ดินได้จัดให้มีขึ้น

เพื่อการจัดสรรที่ดิน ตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาตพร้อมสำเนาหนังสือแสดงสิทธิ
ในที่ดินที่เกี่ยวข้อง

4. เมื่อผู้ซื้อที่ดินจัดสรรสามารถดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร
ได้แล้ว ให้ดำเนินการดังนี้ (ระเบียบว่าด้วยการจัดตั้งนิติบุคคล ฯ ข้อ 9, 12)

4.1 แจ้งให้ผู้จัดสรรที่ดินทราบพร้อมกำหนดวันจดทะเบียนโอนทรัพย์สินและ
ส่งมอบเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องรับผิดชอบตามบัญชีทรัพย์สิน ซึ่งการ
ดำเนินการดังกล่าวทั้งหมดต้องให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ผู้จัดสรรที่ดินกำหนดในหนังสือ
แจ้งและผู้จัดสรรที่ดินจะพ้นจากหน้าที่การบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ได้จัดให้มีขึ้นเพื่อการจัดสรร
ที่ดิน ตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาต เมื่อได้จดทะเบียนโอนทรัพย์สิน และส่งมอบ
จำนวนเงินค่าบำรุงรักษา ฯ ตามบัญชีทรัพย์สินดังกล่าวให้แก่นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรแล้ว

4.2 ให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรทุกราย (ผู้ไม่เห็นชอบและไม่เห็นชอบให้จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้าน
จัดสรร) เป็นสมาชิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร กรณีที่ดินจัดสรรแปลงย่อยที่ยังไม่มีผู้ใดซื้อ หรือได้โอน
กลับมาเป็นของผู้จัดสรรที่ดิน ให้ผู้จัดสรรที่ดินเป็นสมาชิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร (มาตรา 47)

4.3 ให้แสดงหนังสือสำคัญการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร (ตัวอย่าง 10)
ไว้ในที่เปิดเผยเห็นได้ง่าย ณ สำนักงานนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร (กฎกระทรวง ฯ ข้อ 8 วรรคท้าย)

2. ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรที่มีความประสงค์จะจัดตั้งนิติบุคคลตามกฎหมายอื่น

เมื่อได้รับแจ้งจากผู้จัดสรรที่ดิน ให้จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคล
ตามกฎหมายอื่น เพื่อรับโอนทรัพย์สินตามที่ระบุไว้ในบัญชีทรัพย์สิน ฯ ไปจัดการดูแลและบำรุงรักษา
จะต้องดำเนินการดังนี้ (ระเบียบข้อ 10, 12)

1. จัดตั้งนิติบุคคลตามกฎหมายอื่นตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนด
ในกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องและต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อรับโอนทรัพย์สินที่เป็นสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรร
ที่ดินได้จัดให้มีขึ้นเพื่อการจัดสรรที่ดินตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาตไปจัดการดูแลและ
บำรุงรักษา ทั้งนี้ นิติบุคคลตามกฎหมายอื่นนั้นจะต้องมีสมาชิก ผู้ถือหุ้น หรือผู้เป็นหุ้นส่วนซึ่งเป็น
ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรเท่านั้น และในการลงคะแนนเสียง ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรแต่ละแปลงมีเสียงเท่ากับ
หนึ่งคะแนนเสียง และหากได้แบ่งแยกที่ดินแปลงย่อยตามแผนผังโครงการที่ได้รับอนุญาต
ออกไปอีก ให้ถือว่าผู้ถือกรรมสิทธิ์แปลงคงเหลือ และแปลงที่ได้แบ่งแยกออกไป มีเสียงรวมกัน
เท่ากับหนึ่งคะแนนเสียงเช่นเดียวกับเจ้าของรวม (ระเบียบว่าด้วยการจัดตั้งนิติบุคคล ฯ ข้อ 7)

2. เมื่อสามารถจัดตั้งนิติบุคคลตามกฎหมายอื่นแล้ว ให้นิติบุคคลดังกล่าวดำเนินการให้มี
สมาชิกผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนแปลงย่อยที่จัดจำหน่ายตามแผนผัง
โครงการ

3. แจ้งให้ผู้จัดสรรที่ดินทราบพร้อมกำหนดวันจดทะเบียนโอนทรัพย์สินและส่งมอบจำนวนเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องรับผิดชอบตามบัญชีทรัพย์สิน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวทั้งหมดต้องให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ผู้จัดสรรที่ดินกำหนดในหนังสือแจ้ง

4. ผู้จัดสรรที่ดินจะพ้นจากหน้าที่บำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ได้จัดให้มีขึ้นเพื่อการจัดสรรที่ดินตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาต เมื่อได้จดทะเบียนโอนทรัพย์สินและส่งมอบจำนวนเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องรับผิดชอบตามบัญชีทรัพย์สิน ฯ ให้แก่ นิติบุคคลตามกฎหมายอื่นแล้ว

3. ขั้นตอนการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรของโครงการจัดสรรที่ดินที่ได้รับอนุญาตตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 286 (พ.ศ. 2515)

ก. กรณีผู้จัดสรรที่ดิน หรือผู้รับโอนใบอนุญาต หรือผู้รับโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินอันเป็นสาธารณูปโภคประสงค์จะพ้นจากหน้าที่ในการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค ผู้จัดสรรที่ดิน ผู้ซื้อที่ดินจัดสรร และพนักงานเจ้าหน้าที่ ใช้หลักการเกี่ยวกับการดำเนินการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรของโครงการจัดสรรที่ดินที่ได้รับอนุญาตตามพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 ทุกประการ ยกเว้นจำนวนเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคส่วนหนึ่ง เนื่องจากการจัดสรรที่ดินตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฯ ดังกล่าวมิได้กำหนดให้ผู้จัดสรรที่ดินจัดทำสัญญาค้ำประกันการบำรุงรักษาสาธารณูปโภคไว้

ข. กรณีผู้จัดสรรที่ดิน หรือผู้รับโอนใบอนุญาต หรือผู้รับโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินอันเป็นสาธารณูปโภคไม่บำรุงรักษาสาธารณูปโภคผู้ซื้อที่ดินจัดสรรสามารถยื่นขอจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรได้เองโดยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจำนวนไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนที่ดินแปลงย่อยตามแผนผังโครงการที่ได้รับอนุญาตยื่นคำขอต่อเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดหรือเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาแห่งท้องที่ซึ่งที่ดินทำการจัดสรรตั้งอยู่

2. หลักฐานที่ใช้ประกอบในการยื่นคำขอ ได้แก่

2.1 รายงานการประชุมของผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนแปลงย่อยที่มีมติให้จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร เห็นชอบข้อบังคับและแต่งตั้งตัวแทนในการยื่นคำขอจดทะเบียน

2.2 สำเนาข้อบังคับ

2.3 บัญชีที่ดินอันเป็นสาธารณูปโภค สำเนานางสือแสดงสิทธิในที่ดิน

3. การพิจารณาจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

3.1 เมื่อเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดหรือเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาได้รับคำขอ

จดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรแล้ว ให้พิจารณาความถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย
ของคำขอและเอกสารหลักฐาน สำเนาข้อบังคับ และวัตถุประสงค์ของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

3.2 ปิดประกาศคำขอ 30 วัน และแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้จัดสรรที่ดินทราบ

3.3 กรณีผู้จัดสรรที่ดินคัดค้านการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรให้เจ้าพนักงานที่ดิน
จังหวัดหรือเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสาขาส่งเรื่องให้คณะกรรมการจัดสรรที่ดินจังหวัดพิจารณา
ถ้าคณะกรรมการจัดสรรที่ดินจังหวัดเห็นว่าผู้จัดสรรที่ดินไม่บำรุงรักษาจริงต้องให้ผู้จัดสรรทำ
สัญญาค้ำประกันการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค แต่ถ้าคณะกรรมการจัดสรรที่ดินจังหวัดเห็นว่า
ผู้จัดสรรที่ดินยังบำรุงรักษาสาธารณูปโภคอยู่ ให้ยกเลิกการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

3.4 ถ้าผู้จัดสรรที่ดินไม่คัดค้านหรือไม่ทำสัญญาค้ำประกันการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค
ตามที่คณะกรรมการจัดสรรที่ดินจังหวัดสั่งให้จดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรได้

ผลของการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

1. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดสรรที่ดินผู้ซื้อที่ดินจัดสรรและนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร
ผู้จัดสรรที่ดินพ้นจากหน้าที่ในการบำรุงรักษาที่ดินอันเป็นสาธารณูปโภคโดยต้องมีการ โอนทรัพย์สิน
และส่งมอบเงินบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรต้องรับผิดชอบแล้ว

1.1 เป็นสมาชิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรในส่วนที่ดินที่ยังไม่จำหน่าย

1.2 ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรทั้งในส่วนที่ลงคะแนนเสียงเห็นชอบและไม่เห็นชอบให้จัดตั้ง
นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรเป็นสมาชิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

2. นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

2.1 มีฐานะเป็นนิติบุคคล

2.2 มีคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรเป็นผู้ดำเนินการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร
ตามกฎหมายตามข้อบังคับโดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของที่ประชุมใหญ่สมาชิก

2.3 คณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรเป็นผู้แทนของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร
ในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก

อำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

1. จัดการและดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินที่รับโอนจากผู้จัดสรรที่ดิน
2. กำหนดระเบียบการใช้ประโยชน์สาธารณูปโภค การอยู่อาศัยและการจราจร
3. เรียกเก็บเงินค่าใช้จ่าย
4. เป็นโจทก์แทนสมาชิก (ตั้งแต่ 10 รายขึ้นไป)
5. จัดให้มีบริการสาธารณะ
6. ดำเนินการอื่นตามกฎหมาย

สิทธิและหน้าที่ของสมาชิกนิตินุคคลหมู่บ้านจัดสรร

1. ชำระค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและการจัดการสาธารณูปโภค ทั้งนี้ การกำหนดอัตราค่าใช้จ่าย ต้องได้รับความเห็นชอบจากมติที่ประชุมใหญ่โดยอาจกำหนดค่าใช้จ่ายให้แตกต่างกันตามประเภทการใช้ประโยชน์ที่ดินหรือขนาดพื้นที่ที่ได้
2. นิตินุคคลหมู่บ้านจัดสรรมีหน้าที่จัดเก็บโดยให้จัดเก็บเป็นรายเดือนจากสมาชิก
3. สิทธิและหน้าที่ของสมาชิกนิตินุคคลอื่นตามที่กำหนดในข้อบังคับ

ทัศนะเกี่ยวกับความจริงและสิ่งที่เป็นจริง

ความจริง (Truth) หรือ “สัจจะ” มีลักษณะเป็นนามธรรม เมื่อเราพูดถึงความจริงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเรามักหมายถึง หลักการที่มีอยู่แน่นอนมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงของสิ่งนั้น เช่น “ชีวิตเป็นทุกข์” “สังขารเป็นของไม่เที่ยง” “ไม่มีอะไรเกิดจากความว่างเปล่า” ล้วนแต่เป็นการบอก “ความจริง” ทั้งสิ้นความจริงเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความรู้ เพราะเมื่อเราบอกว่าเรามีความรู้ ก็คือเรารู้ความจริงหรือเข้าถึงความจริงของสิ่งที่เป็นจริง (แต่อย่าลืมว่า ความจริงก็มีหลายระดับ) ดังนั้นการจะเข้าใจว่า สิ่งที่เป็นจริง หรือ Reality คืออะไร และการเข้าถึงสิ่งที่เป็นจริงหรือสิ่งที่มีอยู่จริงนั้น ต้องเข้าใจก่อนว่า สิ่งที่มีอยู่ (Being) ในจักรวาลมีอยู่ 2 สถานะ คือ

1. สถานะที่ปรากฏ (Appearance) หรือ มายาภาพ คือ สิ่งที่มีมนุษย์รับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5
2. สถานะความเป็นจริง (Reality) หรือ สัจจะภาวะ คือ สิ่งที่เป็นจริงที่อยู่เบื้องหลังสถานะที่ปรากฏโดยไม่บิดเบือนหรือผันแปรไปตามการรับรู้ของบุคคล ดังนั้น การรู้ “ความจริง” ก็คือ การรู้ที่ตรงกับสถานะความเป็นจริง ไม่ใช่รู้เพียงสถานะที่ปรากฏ การรู้ความจริงของสถานะความเป็นจริงเท่านั้นที่จะเรียกได้ว่าเป็น “ความรู้” (ในขณะที่การรู้สถานะที่ปรากฏ เป็นเพียงการเห็น หรือข้อมูล)

ทัศนะแบบจิตนิยม (Idealism)

เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าสิ่งที่เป็นความจริงเนื้อแท้ นั้น มิได้มีเพียง สสารหรือวัตถุเท่านั้น หากแต่ยังมี อสสาร (Immaterial) อีกด้วย กล่าวคือ อสสาร เป็นสิ่งไม่กินที่ ไม่กินเวลา อยู่พ้นโลก วัตถุออกไป มีอยู่ด้วยตนเอง ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่ถูกจำกัดด้วยกาละ (Time) และเทศะ (Space) เป็นหลักการสำคัญที่ทำให้โลก มนุษย์และสรรพสิ่งมีระบบ ระเบียบ มีกฎเกณฑ์ มีความสม่ำเสมอ

นอกจากนี้สิ่งเหนือธรรมชาติเหนือประสาทสัมผัส (Unseen World) ก็จัดเป็น อสสารตามกรอบแนวคิดแบบจิตนิยมด้วย ในขณะที่ ค่านิยม (Values) เช่น ความดี ความงาม ความถูกต้อง ความยุติธรรม ที่ปรากฏอยู่ในโลก นักจิตนิยมก็เห็นว่ามิได้มีต้นกำเนิดอยู่ที่ อสสาร นั่นเอง ดังนั้น ทัศนะแบบจิตนิยมจึงทำที่ต่อค่านิยม เช่น ความดี ว่ามีคุณค่าในตัวเอง แม้ไม่มีใครรู้เห็น คุณค่าเหล่านั้น

ก็ไม่ได้สูญหายไป ขณะเดียวกันก็มีท่าทีต่อการแสวงหาความสุขทางกาย ว่าเป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ นักคิดในลัทธิจิตนิยมเห็นว่าโลก มนุษย์และสรรพสิ่งล้วนแต่ไม่สมบูรณ์ ไม่เที่ยง มีการผันแปรเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เทศะ แต่ก็ยังมีอีกโลกหนึ่งที่จริง สมบูรณ์ คงอยู่นิรันดร์ ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ดังเช่น “แบบ” และ “ทฤษฎีแบบ” ของพลาโต (Plato)

ทฤษฎีแบบของพลาโต (Theory of Ideas)

พลาโตเห็นว่า ยังมีอีกโลกหนึ่งที่เรียกว่า โลกแห่งแบบ (World of Ideas) ที่สมบูรณ์ ดีงามจริงแท้ ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่สูญสลาย ไม่ถูกทำลาย ดำรงอยู่ได้ด้วยตัวเอง และเป็นต้นกำเนิดของสรรพสิ่งในโลกมนุษย์ แต่แบบและโลกแห่งแบบนี้ ไม่อาจสัมผัสหรือรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัส เพราะเป็น “อัสสาร” “แบบ” เป็นความจริงสูงสุดในทัศนะของพลาโต ซึ่งแบบจะอยู่แยกออกไปจากโลกมนุษย์ คือ อยู่ใน โลกแห่งแบบ นั่นเอง

พลาโตเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างมีแบบ ซึ่งก็คือลักษณะร่วมทั้งทางคุณภาพและโครงสร้างของสิ่งหนึ่ง ๆ แบบทำให้เรามีความเข้าใจและคิดถึงสิ่งหนึ่ง ๆ ได้ตรงกัน เช่น “แมว” แม้ว่าจะมีหลากหลายพันธุ์ แต่สิ่งที่ทำให้เรายกย่องว่ามีชีวิตนั้นคือ “แมว” ก็คือสิ่งที่พลาโตเรียกว่า “แบบ” ของแมว จึงเห็นว่าแบบของแมวทำให้เราเข้าใจแมวตรงกันเราจะเห็นได้ชัดขึ้นเมื่อเราจะเปรียบเทียบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เราก็มักจะใช้แบบของสิ่งนั้น ๆ เป็นมาตรฐานในการตัดสิน เช่น การเปรียบเทียบว่าเสื้อตัวใด “ขาว” กว่ากัน คนที่จะตัดสินได้ก็ต้องมี “แบบของความขาว” เป็นแบบมาตรฐานอยู่แล้ว

พลาโตยืนยันว่าแบบของแมว แบบของความขาว แบบของความกลม แบบของคน ฯลฯ ล้วนแต่มีอยู่อย่างแท้จริงในโลกของแบบ มนุษย์จะเข้าใจได้ก็ต้องอาศัยเหตุผลและภูมิปัญญา หากใช้เพียงประสาทสัมผัส มนุษย์ก็จะรู้เพียงภาพสะท้อนหรือ “เงา” ของความเป็นจริงเท่านั้น กล่าวได้ว่า พลาโตเสนอปรัชญาของเขาว่า “สรรพสิ่งในโลกมนุษย์เป็นเพียงภาพจำลองของแบบหรือภาพสะท้อนของแบบ” แม้ว่าสิ่งเฉพาะในโลกจะสูญหาย/เปลี่ยนแปลงไป แต่แบบซึ่งเป็นสิ่งสากลยังคงดำรงอยู่ตลอดไป

ทัศนะแบบวัตถุนิยม (Materialism)

ความจริงที่นักวัตถุนิยมเสนอก็คือ สสารและปรากฏการณ์ของสสารเท่านั้นเป็นสิ่งที่มีความจริง สิ่งใดไม่สามารถสัมผัส และต้องมองเห็นได้ สิ่งนั้นไม่มีอยู่จริง ลักษณะสำคัญ ๆ ของแนวคิดแบบจิตนิยม คือ

1. สิ่งที่เป็นจริงจะต้องสามารถค้นหาและตรวจสอบได้ด้วยวิธี ปรนัย หรือ ภาววิสัย หรือ วัตถุวิสัย (Objective) คือ มีความแน่นอนตายตัว ไม่ขึ้นอยู่กับผู้ค้นหา (แนวคิดนี้สอดคล้องกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์)

2. เป็นแบบนิยัตินิยม (Determinism) คือ เชื่อว่าทุกเหตุการณ์เกิดขึ้นอย่างมีสาเหตุ ไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้นโดยบังเอิญ
3. ปฏิเสธความจริงในสิ่งเหนือธรรมชาติ ไม่ยอมรับว่า อสสารมีอยู่จริง
4. ยอมรับการทอนลง (Reductionist) เชื่อว่าทุกสิ่งสามารถทอนหรือย่อยลงจนเป็นสิ่งที่เล็กที่สุดได้ การเข้าใจส่วนย่อยจะทำให้เข้าใจส่วนใหญ่ได้ สรรพสิ่งแตกต่างกันเพียงปริมาณหรือความซับซ้อนของธาตุพื้นฐาน แต่คุณภาพไม่ต่างกัน
5. เห็นว่าค่านิยมต่าง ๆ เป็นสิ่งสมมติ ความดี ความงาม ไม่มีอยู่จริงอาจกล่าวได้ว่า ความจริง ในทัศนะของนักวัตถุนิยมคือ ไม่มีอะไรเกิดขึ้นใหม่ ไม่มีอะไรหายไป มีแต่การเปลี่ยนแปลง จำนวนและถิ่นที่อยู่ของวัตถุหรือสสารเท่านั้น

ทฤษฎีปรมาณู (อะตอม): Atomic Theory

เดโมคริตัส (Democritus) เสนอว่า สรรพสิ่งในโลกสามารถทอนลงไปทีละครั้ง ๆ จนถึงสิ่งที่เล็กที่สุดซึ่งไม่สามารถแบ่งแยกต่อไปได้ สิ่งนั้นถือเป็นความจริงสูงสุด มีลักษณะเป็นวัตถุหรือสสาร ที่เรียกว่า ปรมาณู หรือ “อะตอม” (Atom) อะตอมเป็นมวลที่มีความอึดตัวเต็มที่ ไม่สามารถสร้างหรือทำลายลงได้ มีพลังขับเคลื่อนในตัวเองซึ่งขึ้นอยู่กับกฎของจักรกลอันเป็นธรรมชาติในตัวอะตอมเอง ทุกสิ่งทุกอย่างจึงเป็นไปตามกฎจักรกล (Mechanical Law) ไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้นโดยไร้เหตุผล สรรพสิ่งเป็นไปตามเหตุปัจจัยและความจำเป็น เนื่องจากโลกและสรรพสิ่งเกิดขึ้น ดำรงอยู่และดำเนินไปอย่างไม่มีจุดมุ่งหมาย ไม่มีเจตจำนงเสรี แต่เป็นไปตามแรงผลักดันจากกฎของสสารและการเคลื่อนที่ ทำให้เราไม่สามารถตั้งคำถามได้ว่าโลกเกิดมาเพื่ออะไร จุดมุ่งหมายสูงสุดของมนุษย์คืออะไร เป็นต้นแต่เราก็ไม่อาจเรียก เดโมคริตัส ว่าเป็นนักวัตถุนิยมได้อย่างสมบูรณ์นัก เพราะแม้อะตอมจะเป็นสสาร แต่วิธีการเข้าถึงความจริงนั้นไม่สามารถกระทำได้ด้วยประสาทสัมผัส แต่ทำได้ด้วยการใช้ชีวิตให้เป็นหนึ่งเดียวกับกฎธรรมชาติซึ่งเป็นกฎเหตุผล การใช้ชีวิตที่สอดคล้องกับเหตุผลจะทำให้เรารู้ว่าความสุขที่แท้จริงนั้นเป็นความสุขภายในที่ไม่อิงอาศัยวัตถุภายนอกใด ๆ

ทฤษฎีอะตอมไม่ได้รับความนิยมมากนัก เพราะประชาชนสมัยกรีกให้ความสนใจปัญหาเรื่องการมีชีวิตที่ดีและการดำรงอยู่ในสังคมตามแนวคิดของปรัชญาอย่างโสกราตีส เพลโตและอริสโตเติล มากกว่า รวมทั้งตลอดสมัยกลางของยุโรป ปรัชญาที่เวียนอยู่ที่เรื่องของพระเจ้าและประสบการณ์ทางศาสนาที่อาศัยความศรัทธาและการค้นพบทางจิตวิญญาณตามแนวของศาสนาคริสต์เป็นหลัก กล่าวได้ว่าสมัยกลางก็ไม่ได้สนใจปรัชญาวัตถุนิยมเท่าที่ควรเช่นกันจนกระทั่งศตวรรษที่ 16 - 17 เกิดในปฏิวัติในวิชาฟิสิกส์และดาราศาสตร์ โดยเฉพาะการค้นพบว่าโลกไม่ใช่ศูนย์กลางของเอกภพ การค้นพบดังกล่าวเป็นการลดความสำคัญของมนุษย์ในแนวคิดของศาสนาคริสต์อย่างมาก นอกจากนี้การค้นพบทางวิทยาศาสตร์หลาย ๆ ครั้งทำให้ผู้คนเห็นคล้อยตามว่า

ธรรมชาติก็คือระบบจักรวาลสรรพสิ่งสามารถแยกออกมาเป็นส่วนย่อย ๆ แล้วศึกษาหาความจริงจากคุณสมบัติย่อย ๆ เหล่านั้น

นักปรัชญาชาวฝรั่งเศสคือ เรอเน เดส์การ์ตส์ (Rene Descartes) พยายามแบ่งอาณาจักรสองอาณาจักร คือ จิตใจ (ซึ่งเป็นตัวคิด) กับ วัตถุ (ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกคิด) เป็นสองสิ่งที่เป็นอิสระแยกขาดจากกัน

เดส์การ์ตส์ เป็นผู้ทำให้มนุษย์กับสิ่งแวดล้อม จิตกับกาย ผู้รู้กับสิ่งที่ถูกรู้ อารมณ์กับเหตุผล เป็นสองสิ่งที่แยกจากกันอย่างชัดเจนมากขึ้นขณะเดียวกัน นักปรัชญาชาวอังกฤษ คือ โทมัส ฮอบบส์ (Thomas Hobbes) เห็นว่าวัตถุเท่านั้นที่เป็นสิ่งจริงขั้นสุดท้าย ทุกสิ่งทุกอย่างคือวัตถุ ภาวะของจิตก็คือภาวะของสมอง (Mental States Were Brain States) ปรากฏการณ์ทางจิตวิญญาณเป็นเพียงการแสดงออกของวัตถุ

โลกคือเครื่องจักร

เมื่อการปฏิบัติวิทยาศาสตร์ รวมเข้ากับแนวคิดในสมัยภูมิธรรม ที่เชื่อในกระบวนการใช้เหตุผล ที่เมื่อผนวกกับการปฏิบัติอุตสาหกรรม ได้นำโลกเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (Paradigm = การเปลี่ยนแปลงอย่างถึงรากถึงแก่นในทางความคิดความเชื่อ ความรู้ การปฏิบัติ และการให้คุณค่าต่าง ๆ) ที่สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เกิดความเชื่อว่า วิธีการทางวิทยาศาสตร์และเหตุผลเท่านั้นที่จะทำให้เรารู้ถึงความเป็นจริงหรือสิ่งที่มีอยู่จริงได้
2. มองจักรวาลว่าเป็นระบบกลไกที่แยกออกเป็นส่วนย่อย ๆ ได้ แต่ละส่วนเป็นวัตถุที่ไม่สามารถแยกย่อยได้อีก (ยอมรับแนวคิดแบบ ปริมาณนิยม - Atomism และจักรกลนิยม - Mechanism)
3. มองชีวิตและสังคมว่า การต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ผู้แข็งแกร่งคือผู้ชนะ ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้ครอบครอง (The Winner Takes All)
4. เกิดความเชื่อและความศรัทธาในความก้าวหน้าทางวัตถุอย่างไม่สิ้นสุด และเชื่อมั่นว่าความสุขเกิดขึ้นได้เมื่อมีวัตถุเพียบพร้อม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีจึงเป็นทั้งเครื่องมือและเป้าหมายของชีวิตมนุษย์ในเวลาเดียวกัน
5. เกิดแนวคิดเอาชนะธรรมชาติ มนุษย์เป็นนายธรรมชาติ และเป็นศูนย์กลางจักรวาล ทุกสิ่งในจักรวาลมิได้มีค่าในตัวเอง แต่ต้องดำรงอยู่เพื่อการพัฒนาของมนุษย์ ด้วยเหตุนี้โลกจึงถูกมองว่าเป็นเครื่องจักร ที่เกิดขึ้นและทำงานไปอย่างไม่มีจุดมุ่งหมาย แต่เป็นไปตามระบบและกลไกของเครื่องจักรที่ต้องดำเนินไปอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง ความเป็นไปของชิ้นส่วนแต่ละชิ้นเกิดจากแรงผลักดันนอก หรือสาเหตุภายนอก ไม่ใช่เกิดจากเจตนาของชิ้นส่วนแต่ละชิ้นที่ต้องการให้เกิดความเป็นไปต่าง ๆ นักปรัชญาจักรกลนิยมเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่าง “เป็น” อย่างที่มัน “ต้องเป็น”

ตามจังหวะ ตามระบบจักรกล ไม่มีอะไรเกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่ก็ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะมีความจงใจ หรือมีเจตนาไม่มีการตัดสินใจอย่างเสรี แนวคิดจักรกลนิยมปฏิเสธเจตจำนงเสรี (Free Will) ซึ่งมีนัยสำคัญต่อเรื่องจริยธรรม เพราะความรับผิดชอบทางจริยธรรมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการกระทำนั้น เกิดจากการตัดสินใจเลือกอย่างเสรี หากเกิดข้อผิดพลาดเพราะมีเจตนาหรือไม่มีการเลือกด้วยตัวเอง แล้ว ก็มักจะปฏิเสธความรับผิดชอบ แล้วโยนความรับผิดชอบนั้นไปให้ระบบหรือสาเหตุภายนอก เช่น สังคม เพื่อน พ่อแม่ ครูอาจารย์ รัฐบาล เศรษฐกิจ ดินฟ้าอากาศ ฟ้าผ่าทวดา หรือแม้แต่ IMF แต่สิ่งที่ไม่ต้องรับโทษและความผิดก็คือ ตัวเอง

ทัศนะแบบลัทธิองค์รวม (Holism)

ภาวะองค์รวม หรือ โลกทัศน์แบบองค์รวม (Holistic View of Universe) เป็นวิธีการมองความเป็นจริงแบบบูรณาการ มองที่ทั้งหมด (The Whole) แยกออกจากกันไม่ได้ ปรากฏการณ์ทุกอย่างทุกด้านล้วนมีความเชื่อมโยงกัน เป็นเหตุ-ปัจจัยแก่กัน

ลัทธิเต๋า (Taoism)

“เต๋าที่สามารถนำมาเล่าขานได้นั้นยังไม่ใช่เต๋าซึ่งเป็นอมตะ สิ่งที่ยังมีการเรียกขานนามได้ ยังไม่ใช่นามอมตะ นิรันดร์ นั้นเป็นรากฐานแห่งสวรรค์และดิน การเกิดมีนามขึ้น จึงเป็นมารดาของสิ่งทั้งหลาย ดังนั้น ขอให้ไม่มีแต่สิ่งที่ไม่มี (Non-being) เกิด เพื่อเราจะ ได้เห็นความละเอียดของมัน ขอให้มามีสิ่งที่มี (Being) เพื่อเราจะ ได้เห็นผลของมัน ทั้งสองอย่างนี้เป็นสิ่งเดียวกัน...” แนวคิดในคัมภีร์เต๋า-เต๋อ-จิง (Tao Te Ching) บอกความสำคัญของ เต๋า ว่าเป็นสิ่งอมตะ ไม่มีนามเรียกขาน (นิรันดร์) เต๋า คือ ความว่าง (ว่างจากความเป็น) นาม (สมมติบัญญัติ) เป็นสิ่งปรุงแต่ง หากความจริงไม่ได้ เราไม่ควรยึดมั่นถือมั่น ไม่ควรแบ่งแยกความแตกต่าง เพราะเต๋า คือ เอกภาวะ หรือ เอกภาพ ระหว่างสิ่งที่มียู่กับสิ่งที่ไม่มีอยู่ รวมกันเป็นหนึ่งเดียวกับเต๋าจะปราศจากการแบ่งแยก ไม่เกิดสภาพที่เรียกว่า ทิวภาวะ (Dualism)

เต๋าเชื่อในพลวัต (Dynamic) ระหว่างภาวะสองอย่างที่ไม่เหมือนกัน คือ หยิน (Yin) กับ หยาง (Yang) ที่รวมตัวกันทำให้เกิดเอกภาพ แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่เหมือนกันแต่รวมตัวอยู่ในสิ่งเดียวกัน เมื่อมีการแบ่งแยก เต๋าจึงไม่มีคำว่ากำไร-ขาดทุน ไม่มีเกียรติหรือความอับอาย ไม่มีความสมหวัง-ผิดหวัง ขณะเดียวกันเต๋ายินดีในความธรรมดา และยึดหลัก “อกรรม” หรือ หวู่เว่ย (Wu-Wei) คือ ปล่อยให้ธรรมชาติเป็นของตัวเอง เต๋าจึงพอใจที่จะอยู่กลมกลืนกับวิถีธรรมชาติมากกว่า

พุทธปรัชญา

คำสอนในศาสนาพุทธมีอยู่ว่า สรรพสิ่งประกอบด้วย รูปกับนาม จิตกับกาย และหลักการของ “อิทัปปัจจตา” หรือหลักที่ว่าทุกสิ่งเป็นไปเช่นนั้นเอง เป็นธรรมชาติของโลก ขณะที่โลกเคลื่อนที่

ไปด้วยเหตุผลที่พอจะอธิบายได้ แต่ก็เกินกว่าความสามารถทางเหตุผลที่จะอธิบายได้ “ผู้รู้ย่อมเข้าใจและปล่อยวาง”

ควอนตัมฟิสิกส์ (Quantum Physics)

นักฟิสิกส์พบสังขรณ์ว่า “ควาร์ก” (Quark) ซึ่งเป็นสารก่อนอนุภาคนั้น มีภาวะสลับไปมาระหว่างมวลสารที่หาตัวตนได้ กับภาวะที่ไม่มีมวลจึงทำให้หาตัวตนไม่พบ เปลี่ยนแปลงระหว่างความมีกับความไม่มี จนทำให้เกิดเป็นทฤษฎีไร้ระบบ (Chaos) หรือความไม่แน่นอนของสรรพสิ่ง ในจักรวาลทฤษฎีไร้ระเบียบ ขอมริบปรากฏการณ์ที่เรียกว่า Butterfly Effect คือ สิ่งเล็ก ๆ ที่ดูไร้ความหมาย สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ได้ หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจุดที่ห่างไกล ที่ดูเผิน ๆ แล้วเหมือนไม่เกี่ยวข้องกัน แนวคิดแบบองค์รวมจะไม่สามารถมองและเข้าใจได้ว่า สิ่งแวดล้อมทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตแยกออกจากมนุษย์ และไม่คิดวามมนุษย์แต่ละคน แต่ละครอบครัว แต่ละเผ่าพันธุ์ แต่ละภูมิภาค แต่ละประเทศ หรือแต่ละเชื้อชาติ แยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด โลกในทัศนะแบบองค์รวมจึงเป็นความสัมพันธ์และการผสานเข้าด้วยกันของสรรพสิ่ง ระบบต่าง ๆ คือองค์รวมที่ผสานเป็นหนึ่งเดียว การมองโลกต้องมองทั้งหมด เพราะความเป็นจริงทั้งหมดของสิ่งใด ย่อมมีคุณสมบัติพิเศษสำคัญเฉพาะตน ซึ่งไม่อาจเข้าใจได้หากจะแยกออกเป็นหน่วยย่อยแล้วศึกษา กล่าวได้ว่ากระบวนทัศน์แบบนี้เป็นวัฒนธรรมอุดมคติ ก่อให้เกิดความสมดุล ความประสานสอดคล้องกันในทางศิลปะ ปรัชญา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระบวนทัศน์แบบองค์รวม พบได้ในปรัชญามนุษนิยมใหม่ (Neo-humanism) นิเวศเชิงลึก (Deep Ecology) ที่มีลักษณะสอดคล้องกับปรัชญาพุทธศาสนา ปรัชญาฮินดู ปรัชญาเต๋า และที่รู้จักกันมากในปัจจุบันก็คือ วิถีชีวิตแบบธรรมชาติบำบัด แต่น้อยคนนักจะเข้าใจว่าเนื้อหาจริง ๆ ของแนวคิดและวิถีชีวิตดังกล่าวคืออะไร ส่วนมากมักจะติดอยู่ที่รูปแบบ (การดื่มน้ำ RC ปฏิเสธอาหารขยะ การออกกำลังกายด้วยวัสดุอุปกรณ์และท่าทางต่าง ๆ การดื่มน้ำผัก-ผลไม้ เท่านั้น) ในแง่ปรัชญา “ชีวิต” เชื่อว่ามนุษย์มีกาย-ใจ (จิตวิญญาณ) เป็นหนึ่งเดียวกัน การดำรงอยู่จึงต้องทำให้กาย-ใจพัฒนาไปพร้อมกัน ฝึกคิดในแง่บวก มองโลกในแง่ดี และการฝึกจิต เช่น การทำสมาธิ ฝึกโยคะ ซึ่งถือเป็นการให้อาหารใจ ซึ่งมีความสำคัญพอ ๆ กับการให้อาหารกาย

ทัศนะแบบปฏิบัตินิยม (Pragmatism)

เป็นปรัชญาร่วมสมัยของอเมริกา ผู้นำคนสำคัญของทัศนะแบบนี้คือ วิลเลียม เจมส์ (William James) ซี.ดี. เพียร์ส (C.D. Peirce) และ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) แนวคิดแบบนี้มักจะไม่ได้รับการกล่าวถึงบ่อยนัก แต่ก็เป็นมุมมองความจริงและสิ่งที่มีอยู่จริงในอีกแง่มุมหนึ่ง แนวคิดนี้เห็นว่าไม่มีสิ่งจริงแท้สูงสุดที่เป็นสากล หากแต่สิ่งจริงแท้มีอยู่มากมาย (Pluralistic) และเราสามารถยืนยันความจริงได้จากการปฏิบัติ ฉะนั้นความรู้ในสิ่งใดจึงต้องเป็นความรู้ที่ปฏิบัติได้และ

ให้ผลดี ทักษะแบบ “ความรู้เพื่อความรู้” อาจใช้ไม่ได้กับนักปรัชญาแนวปฏิบัตินิยม เพราะเขาไม่สนใจแสวงหาความจริง ทางอภิปรัชญาเพียงเพื่อให้รู้และเข้าใจเท่านั้น หากแต่จะสนใจในสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ และที่สำคัญ สิ่งนั้นต้องสามารถนำไปสู่ผลทางการปฏิบัติได้ นักคิดกลุ่มนี้ไม่สนใจที่จะถกเถียง ได้แข่งเพียงเพื่อให้รู้ว่าความจริงสูงสุดเป็นจิตหรือวัตถุ เพราะการรู้เหล่านั้นไม่มีอะไรใหม่และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

วิลเลียม เจมส์ ให้คำนิยามคำว่า ปฏิบัตินิยม ว่า “คือ ทักษะที่ไม่แยแสต่อสิ่งที่เป็นปฐม สิ่งที่เป็นหลักการ ประเภท หรือความจำเป็นที่คาดหมายกัน หากแต่ให้ความสนใจในสิ่งสุดท้าย ผล สิ่งที่เกิดขึ้นต่อเนื่องและข้อเท็จจริง” ลัทธินี้เป็นปฏิกิริยา (Reaction) ต่อระบบปรัชญาเก่า 2 ระบบ คือ วัตถุนิยม และ จิตนิยม ที่มัวแต่ถกเถียงเรื่องสิ่งสากล สิ่งสมบูรณ์ ที่ไร้ความหมาย เพราะเห็นว่า แม้ถกเถียงกันไปก็ได้เพียงข้อมูลที่ไม่มีความหมายอะไร หากไม่สามารถนำไปสู่ผลทางการปฏิบัติ ได้อย่างจริงจังและมีประสิทธิผล

กล่าวได้ว่า ปรัชญาปฏิบัตินิยม เป็นปรัชญาของคนเดินถนน เพราะเกิดขึ้นจากการตระหนัก ในปัญหาสังคมและปัญหาจริยธรรม เกี่ยวข้องกับความพยายามจะแก้ปัญหามนุษย์ในสังคม ไม่ใช่ปรัชญาแห่งท้องฟ้าและดวงดาว ไม่ใช่ปรัชญาที่จะตอบสนองความต้องการทางปัญญา อันบริสุทธิ์ ดังที่จอห์น ดิวอี้ กล่าวว่า “ปรัชญาหรือแนวคิดใด ๆ จะมีค่าก็ต่อเมื่อสามารถช่วยผู้คน แก้ปัญหาสังคมและจริยธรรมของเขาได้”

ปัญหาปรัชญาจึงมีได้อยู่ที่ว่า “ความจริงคืออะไร สิ่งใดคือสิ่งที่เป็นจริงสูงสุด เราจะรู้จัก โลกที่เป็นจริงได้อย่างไร” แต่ปัญหาของนักปรัชญาปฏิบัตินิยมคือ “เราจะเรียนรู้วิธีที่จะควบคุม และสร้างสิ่งเหล่านั้นขึ้นมาใหม่และใช้มันให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร?” มากกว่า

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

ความหมายของความคาดหวัง ชัยฉกร พรภาณุวิชญ์ (2540, หน้า 6) อธิบายว่า ความคาดหวังหมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็น การรับรู้ การตีความ หรือการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดขึ้นของบุคคลอื่น ที่คาดหวังในบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตน โดยคาดหวังหรือต้องการให้บุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตนต้องการหรือคาดหวังเอาไว้ พจนานุกรมออกซ์ฟอร์ด (Oxford Advanced Learner's Dictionary: 2000) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังเป็นความเชื่อ เป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่คาดการณ์ล่วงหน้า ต่อบางสิ่งบางอย่างว่าควรจะเป็นหรือควรเกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 อ้างถึงใน อัญชลี อานวรุพพานิช, 2539) ได้กล่าวถึงความคาดหวังของผู้รับบริการว่าเมื่อผู้รับบริการมาติดต่อกับองค์กรหรือธุรกิจบริการใด ๆ ก็มักจะคาดหวังว่าจะได้รับการบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้ให้บริการจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้

เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐาน และรู้จักสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการ เพื่อสนองบริการที่ตรงกับ ความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ หรืออาจเกิดความประทับใจขึ้นได้หากการบริการนั้นเกินความสรีรวิธ อัสวกุล (2528, หน้า 1) อธิบายว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความคาดหวังของมนุษย์เป็นการคิดล่วงหน้าไว้ก่อน ซึ่งอาจจะไม่เป็นไปตามที่คิดไว้ แต่มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล (Clay, 1988, p. 252) ได้กล่าวถึงความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์ว่าเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตที่ดี เป็นความมุ่งหวังที่ดีงาม เป็นระดับหรือค่าความน่าจะเป็นของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่หวังไว้

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์วรูม (Vroom) มีองค์ประกอบของทฤษฎีที่สำคัญคือ (อัญชลี อ่านวรุพหาวณิช, 2539, หน้า 53) Valence หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์

Instrumentality หมายถึง เครื่องมือ อุปกรณ์ วิธีทางที่จะไปสู่ความพึงพอใจ

Expectancy หมายถึง ความคาดหวังในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลมีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้น จึงพยายามค้นหาหรือกระทำด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการ หรือสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ตามความคาดหวังของบุคคลจะได้รับ ความพึงพอใจขณะเดียวกันก็คาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ส่วนเบอรี่และพาราสุราแมนได้อธิบายว่าความคาดหวังของผู้รับบริการแบ่งได้เป็น 2 ระดับ ที่มีความแตกต่างกันระหว่างระดับบริการที่ปรารถนาหรือคาดหวัง และระดับบริการที่เคยได้รับรู้จริง คือ ระดับแรกเกิดจากการที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้ว่าควรจะได้รับ หรือควรจะเป็น ส่วนระดับที่สอง คือการที่ผู้รับบริการได้รับบริการเหมือนที่ผ่านมาในครั้งก่อน ๆ ก็จะยอมรับบริการนั้นได้ (Berry, & Parasuraman, 1991, pp. 58-59) ในเรื่องเดียวกันนี้โอลิวเวอร์ก็ได้อธิบายว่า ผู้รับบริการจะประเมินคุณภาพบริการโดยการเปรียบเทียบบริการที่ได้รับจากประสบการณ์เดิมกับบริการที่คาดหวัง ถ้าเท่ากับหรือสูงกว่า ความคาดหวังก็จะมีความรู้สึกทางบวกทำให้เกิดความพึงพอใจ และประเมินว่า บริการนั้นมีคุณภาพ แต่ถ้าบริการที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวังก็จะมีความรู้สึกทางลบทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และจะประเมินว่าบริการนั้นไม่มีคุณภาพ (Oliver, 1980, pp. 460-469)

สรุปได้ว่า ความคาดหวัง คือความรู้สึกความต้องการที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปจนถึงอนาคตข้างหน้า เป็นการคาดคะเนถึงสิ่งที่จะมากระทบต่อการรับรู้ของเราโดยใช้ประสบการณ์การเรียนรู้เป็นตัวบ่งบอก

ลักษณะความคาดหวัง

ความคาดหวังเป็นตัวบ่งชี้แห่งความสำเร็จซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจของแต่ละคนในการเลือกการกระทำไว้ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล และสภาพแวดล้อม

ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ ที่จะทำให้ความคาดหวังนั้นเป็นจริงขึ้นมาได้ เกทเซนและคณะ (2517, หน้า 132) ได้กล่าวไว้ว่า "ความคาดหวังของบุคคลย่อมแตกต่างกันเพราะคนเราต่างก็มี ความคิดและความต้องการแตกต่างกัน"

วูม (Vroom, 1964, p. 103) ได้มีมติฐานความเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นมีระบบ มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการทางจิตใจได้แก่ การรับรู้ ความเชื่อ เจตคติ โดยเกิดจากแรงจูงใจ

ศรีนิตย์ (2521, หน้า 10) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมทางสังคมของบุคคลจึงแตกต่างกัน ตามที่บุคคลได้กำหนดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่ง ความรู้สึกนึกคิดหรือคาดการณ์นั้น ๆ ประเมินโดย มาตรฐานของ ตนเองเป็นเครื่องวัดความคาดการณ์ของแต่ละบุคคล

การกำหนดความคาดหวัง

นวลจันทร์ เพิ่มพูนรัตนกุล (2540, หน้า 11) กล่าวถึง การกำหนดความคาดหวัง ตามความคิดของเดอเช็คโค ว่าการกำหนดความคาดหวังของบุคคลนอกจาก ขึ้นอยู่กับ ระดับ ความยากง่ายของงานแล้ว ยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมาในครั้งนั้น ๆ ด้วยดังที่ เดอเช็คโค ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลเคย ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น ๆ มาก่อน ก็จะกำหนด ความคาดหวังในการทำงาน ในคราวต่อไปสูงขึ้น และใกล้เคียงกับ ความสามารถจริงมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามระดับความคาดหวังต่ำลงมา เพื่อป้องกันมิให้ตนเกิดความรู้สึกล้มเหลว จากการที่วางระดับความคาดหวังไว้สูงกว่าความสามารถจริง สมลักษณ์ เพชรช่วย (2540, หน้า 12) ได้สรุปความคาดหวังไว้ว่า การที่บุคคลจะกำหนดความคาดหวังของคนนั้นจะต้องประเมิน ความเป็นไปได้ด้วย ทั้งนี้เพราะความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิด และคาดการณ์ของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยสิ่งนั้น ๆ อาจจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรม ก็ได้ความรู้สึกนึกคิด หรือ คาดการณ์นั้น ๆ จะมีลักษณะเป็นการประเมินค่าโดยมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดการคาดการณ์ ของแต่ละบุคคล แม้จะเป็นการให้ต่อสิ่งที่เป็รูปธรรม หรือนามธรรมชนิดเดียวกัน ก็อาจจะแตกต่าง ออกไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์ความสนใจและการเห็นคุณค่าความสำเร็จของสิ่ง นั้น ๆ การที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากน้อยแค่ไหน จึงขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือระดับความเข้มข้นของความต้องการรางวัลนั้น และความคาดหวังของบุคคลนั่นเองที่จะมองว่า ความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดในการได้รับการตอบสนองความต้องการในสิ่งนั้น ถ้าเห็นว่ารางวัล ที่จะได้จาก ความพยายามนั้นมีคุณค่ากับตนมาก และเป็นไปได้สูง บุคคลก็จะทุ่มเทความสามารถ ให้มากขึ้น แต่ถ้าคิดว่าความเป็นไปได้มีน้อย หรือรางวัลที่ได้น้อย ก็จะไม่พยายามเพราะคิดว่าเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า

ปัจจัยกำหนดความคาดหวัง

ปัจจัยที่กำหนดความคาดหวังมี 3 ประการ ได้แก่

1. กับลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล และสภาพแวดล้อม ความคาดหวังและการแสดงออกจึงแตกต่างกัน เพราะความคิดความต้องการของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน

2. ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน และประสบการณ์ที่ผ่านมาในครั้งนั้น ๆ กล่าวได้ว่า ถ้าบุคคลเคยประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นมาก่อน ก็จะทำให้มีการกำหนดระดับความคาดหวังในการทำงานในคราวต่อไปสูงขึ้น และใกล้เคียงสภาพความเป็นจริงมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม จะกำหนดความคาดหวังลงมา ก็เพื่อป้องกันมิให้เกิดความรู้สึกล้มเหลวจากระดับความคาดหวังที่ตั้งไว้สูงกว่าความสามารถจริง

3. ขึ้นอยู่กับการประเมินความเป็นไปได้ เพราะความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิดและการคาดการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยสิ่งนั้น ๆ อาจเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ จะเป็นการประเมินค่าโดยมีมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดของแต่ละบุคคลซึ่งการประเมินค่าของแต่ละคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งชนิดเดียวกัน ก็อาจแตกต่างกันได้ ด้วยขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์ ความสนใจการให้คุณค่าแก่สิ่งนั้น ๆ ของแต่ละบุคคลจากที่ได้กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ความคาดหวังของมนุษย์คาดหวังเกิดจากสภาพแวดล้อมที่บุคคลได้รับกับความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ตามความรู้ ประสบการณ์และความต้องการ แล้วบุคคลจะตัดสินใจ