

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญดังนี้

1. การบริหารจัดการ

- 1.1 ความหมายของการบริหารจัดการ
- 1.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ
- 1.3 ทักษะทางการบริหารจัดการ
- 1.4 ระดับของผู้บริหาร
- 1.5 การบริหารจัดการองค์กร

2. ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา

- 2.1 การจัดตั้งศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
- 2.2 นโยบายการดำเนินงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
- 2.3 การดำเนินการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

3. การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา

4. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี แต่ถ้าองค์กรใดขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วจะทำให้องค์กรนั้นต้องล่มสลายไปหรือไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ การบริหารจัดการนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่น ให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Coulter, 1999, p. 5) มุ่งสู่เป้าหมายหลักขององค์กรจากการทำงานร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ที่มี

ความเกี่ยวข้องกัน (Certo, 2000, p. 555)

ความหมายของการบริหารจัดการ

ปัจจุบันในองค์กรต่าง ๆ มักใช้คำสองคำ คือ “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) สลับกันไปมา ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน จึงใช้

แทนกันได้ มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยตรงที่ประการแรก “การบริหาร” มักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการและใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในขณะที่ “การจัดการ” ใช้กันในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก และใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมาที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2537)

ในความหมายของการบริหารจัดการมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละคน อาทิเช่น การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการในการทำงานกับคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Robbings & Decenzo, 2004, p. 24) สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, ตุลา สุวรรณภิมย์ และชวลิต ประภาวนนท์ (2545) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาภาวะแวดล้อมซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Carroll & Gillen (1987) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ว่าเป็นกระบวนการใช้ความรู้ในส่วนต่าง ๆ เช่น การวางแผนงาน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม จะประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสำคัญคือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สู่ความสำเร็จ ข้อจำกัดของทรัพยากรและคน เป้าหมายของการจัดการงานและบทบาทของผู้จัดการจะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากความหมายของการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ มีความคล้ายคลึงกับความหมายของ Dubrin & Ireland (1993) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาศัยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางธุรกิจ รวมทั้งความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ

เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาสู่แนวคิดด้านการจัดการของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุว่าทำไมต้องจัดการหรือปฏิบัติเช่นนั้น รวมทั้งได้ทราบทัศนะที่มีคุณค่าสำหรับการจัดการในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งแนวคิดในการจัดการได้ถูกรวบรวมขึ้นอย่างเป็นรูปแบบและนำไปใช้อย่างกว้างขวางและพัฒนาเรื่อยมาจนกลายเป็นทฤษฎีสำคัญเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ผู้บริหารต้องคิดพิจารณาในการที่จะเลือกนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เนื่องจากการจัดการในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน

Stoner, Freeman & Gilbert (1995, pp. 31-32) ได้ให้เหตุผลในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการจัดการว่า เป็นเรื่องของความมั่นคงและความแน่วแน่ในเรืองการจัดการ โดยมุ่งให้ความเข้าใจจากประสบการณ์ที่มีทั้งสำเร็จและล้มเหลวจากประสบการณ์ของบุคคลสำคัญ ๆ ในอดีตที่ผ่านมา ทั้งนี้ทฤษฎีจะเป็นบรรทัดฐานใช้กำหนดในสิ่งที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาในเรื่องนี้จะช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงซ้อนกับบุคคลในองค์กรก่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีในการจัดการที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัยมีมากมายไม่อาจนำเสนอได้ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะนำเสนอเฉพาะแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการได้ ตามที่ อนิวัช แก้วจันทร์ (2550) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีการจัดการที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ 4 แนวคิดด้วยกันคือ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Approach) 2) แนวคิดแบบดั้งเดิม-ใหม่ (Neo-Classic Approach) 3) แนวคิดสมัยใหม่ (Modern Approach) และ 4) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีในแต่ละยุคสมัยมีนัยแห่งการนำเสนอที่แตกต่างกัน ในความแตกต่างพบว่ามียุคขององค์ประกอบที่คล้อยตามกันบ้าง โดยจุดร่วมของแนวคิดทฤษฎีดั้งเดิมต้องการค้นหาหลักวิธีการทำงานที่ดีที่สุดซึ่งมีเพียงวิธีเดียว และการทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยหลักการการทำงานอย่างมีเหตุผล ในปัจจุบันนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ออกมาชี้ให้เห็นจุดด้อยของแนวความคิดดั้งเดิมบ้างแต่อย่างไรก็ตามแนวคิดและทฤษฎีสมัยดั้งเดิมก็ยังคงใช้ได้และเป็นที่ยอมรับในการจัดการของหลาย ๆ องค์กรในปัจจุบัน เหตุผลหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีวิธีการในการแสวงหาจุดมุ่งหมายเพื่อการควบคุมผู้ปฏิบัติงานสำหรับบุคคลที่ไม่เต็มใจทำงาน หรือมีความสามารถในงานที่ทำ ผู้ที่มีความเชื่อในแนวคิดนี้จึงต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงความคาดหวังขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจและวิธีการทำงานแก่พวกเขาให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลร่วมกันได้

ส่วนแนวคิดทฤษฎีแบบดั้งเดิม-ใหม่ เป็นแนวคิดเพิ่มเติมในส่วนที่เห็นว่าเป็นจุดสำคัญ และมีความจำเป็นในการที่จะทำให้คนงานสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญด้านความรู้สึกโดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าในความเป็นมนุษย์รวมทั้งการยอมรับอิทธิพลทางสังคมที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน แนวคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้การผ่อนคลายและเอื้อประโยชน์ให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ดี สำหรับบุคคลที่มีชื่อเสียงในยุคนี้ ได้แก่ Munsterberg, McGregor, Herzberg และ Maslow เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีสมัยใหม่ได้รับการพัฒนาในช่วงปี 1950 โดยใช้ฐานความคิดมาจากสมัยดั้งเดิมและสมัยดั้งเดิม-ใหม่ โดยมีการรวมสาขาวิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้หลักแนวคิดและ

ทฤษฎีมีความน่าเชื่อถือและเพื่อแสดงให้เห็นว่าการจัดการมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับทุกวงการสาขาอาชีพ โดยบุคคลที่มีชื่อเสียงได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างกันไปจากแนวคิดเดิม ๆ และเป็นที่ยอมรับตัวอย่างเช่น Follet และ Barnard เป็นต้น

สำหรับแนวคิดทฤษฎีเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดทฤษฎีสมัยปัจจุบันที่เชื่อว่าองค์กรมีส่วนประกอบของหน่วยงานย่อยที่เป็นจักรสำคัญผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดทฤษฎีเชิงสถานการณ์จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบการควบคุมองค์กร ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ในลักษณะต่าง ๆ จึงอาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์หรือเหตุการณ์นั้น ๆ มักเชื่อมโยงถึงสภาพแวดล้อมนอกองค์กรที่มีส่วนกระทบต่อการดำเนินงานในองค์กร

ทักษะทางการบริหารจัดการ (Managerial Skills)

ทักษะเบื้องต้นของนักบริหารที่ดีต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยทักษะการบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ด้าน คือ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 23-24)

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นทักษะการกำหนดปัญหา การรวบรวมจัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศ การสรุปความรู้และความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ในการแสวงหาโอกาส การตัดสินใจ และการวางแผนในอนาคต การดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรที่จะต้องดำเนินงานอย่างมีดุลยภาพ ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ ที่จะต้อง “คิดอย่างเป็นระบบ” (System Thinking) มีการกำหนดปัญหาและแนวทางวิธีการแก้ไขอย่างถูกต้องและตรงประเด็น ซึ่งผู้บริหารจะต้อง “คิดเชิงกลยุทธ์” (Strategic Thinking) อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) เป็นทักษะความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะพื้นฐานของการมีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การฟัง การพูด ทักษะคิด และการเปิดรับต่อบุคคลอื่น การทำงานเป็นทีม และความสามารถทางอารมณ์

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

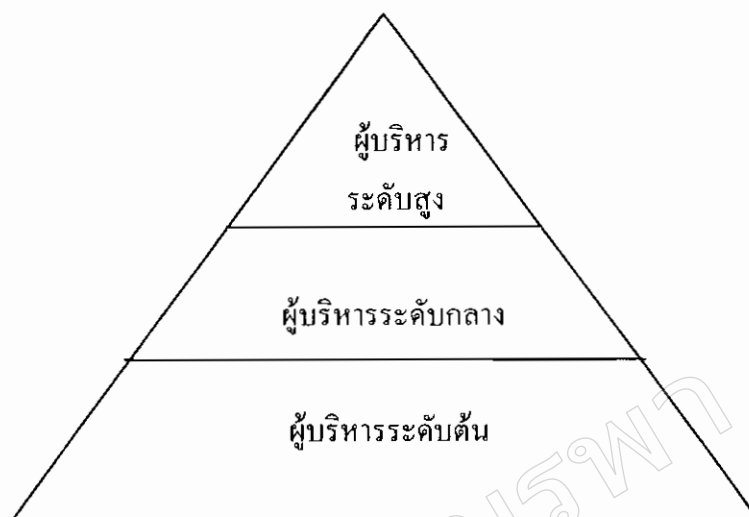
การบริหารจัดการระดับสูง (Top management)	การบริหารจัดการระดับกลาง (Middle management)	การบริหารจัดการระดับต้น (First-line management)
ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills)		
	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skills)	
		ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)

ภาพที่ 1 ทักษะและระดับการบริหารจัดการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 24)

ระดับของผู้บริหาร (Levels of Manager)

ในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะมีผู้บริหาร 3 ระดับ คือ (เสนาะ ตียาวี, 2546, หน้า 11-12)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร งานที่สำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธาน กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการอำนวยการ เป็นต้น
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น งานที่สำคัญคือ การแปลงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้นมาให้สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติงานจริง
3. ผู้บริหารระดับต้น (First-Level Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์กรและทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งที่เรียกทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ผู้ควบคุม หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าแผนก เป็นต้น งานที่สำคัญคือ การกำกับ ดูแล และสั่งการ โดยตรงต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน คัดสรรใจในระบะสั้น รับรายงาน โดยตรงจากพนักงานและเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและสูงต่อไป มีหน้าที่ในการนำแผนของผู้บริหารระดับกลางกำหนดไว้ไปใช้ให้เกิดผลปฏิบัติงานจริง



ภาพที่ 2 ระดับของผู้บริหาร (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 29)

การดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษานั้นผู้บริหารระดับสูงคือ รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต มีหน้าที่ในการบริหารกิจการของวิทยาเขตให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ข้อบังคับของทางสถาบัน และข้อบังคับของวิทยาเขต รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ อาคาร สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของวิทยาเขตให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ และข้อบังคับของวิทยาเขต (สถาบันการพลศึกษา, 2548, หน้า 13-14) ผู้บริหารระดับกลางคือ หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปและปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ อำนวยความสะดวกในการจัดการฝึกกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิทยาเขต จัดทำแผนงบประมาณกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในวิทยาเขต ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ส่วนผู้บริหารระดับต้นคือ ผู้ฝึกสอนกีฬา มีหน้าที่ฝึกสอนกีฬาและส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการฝึกสอนและการแข่งเป็นระยะตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบ (สถาบันการพลศึกษา, 2549)

การบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรมักจะมีลักษณะกระบวนการหรือวิธีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันขององค์กรและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ Bridges &

Roquemore (2001) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานโดยมีพื้นฐานกระบวนการจัดการ 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งสอดคล้องกับสิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 16) ได้กล่าวถึง หลักการของการบริหารจัดการที่เป็นสากลไว้ว่า หลักการของการบริหารจัดการที่เป็นสากลสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยใช้กิจกรรมของการบริหารจัดการแบบเดียวกันคือ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ (Leading) และการควบคุม และสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 26) ก็ได้กล่าวในลักษณะเดียวกันอีกว่ากิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุม โดยกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบันนี้ได้มีการพัฒนามาจากแนวคิดตั้งแต่สมัยของ Henri Fayol ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม ต่อมา ในปี 1937 Gulick และ Urwick เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) เรียกว่า POCD CORB และ Koontz & Weihrich (1998) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POCD ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ และการควบคุม จากหน้าที่การบริหารจัดการดังกล่าว ได้มีการพัฒนามาจนถึงสมัยปัจจุบันที่ผู้บริหารนิยมใช้คือ POLC เป็นหน้าที่ทางการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 69) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการคาดการณ์อนาคต เป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, หน้า 112) สรุปไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แล้วสร้างแผนหรือวิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบรรลุความสำเร็จในที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรันนันทน์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 60) สรุปว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถ

บรรลุเป้าหมายนั้น โดยพิจารณาตามลำดับ ในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงว่า ใครจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

ชำนาญ บูรณโอสถ (2547, หน้า 9) กล่าวว่า การวางแผนเป็นงานหลักที่สำคัญและจำเป็นควบคู่กับงานบริหาร โดยเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญของกระบวนการหรือภารกิจของการบริหารงาน ซึ่งหากมีการวางแผนที่ดีแล้วก็จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 136) อธิบายว่า การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและจำแนกหนทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ หมายถึง กระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตและตัดสินใจในงานรวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Vander Zwaag (1998) กล่าวว่า การวางแผนเกี่ยวข้องกับการเตรียมการสำหรับแนวทางปฏิบัติขององค์กรกีฬา

Dessler (1998, p. 680) กล่าวว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย และทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนากฎ และกระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต

Certo (2003, p. 126) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดว่าองค์กรจะสามารถเป็นในสิ่งที่ต้องการเป็นได้อย่างไร และจะทำอะไรเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

Williams (2005, p. 106) ให้ความหมายการวางแผนว่าเป็นการเลือกเป้าหมายและพัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการกำหนดทางเลือกของวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวางแผน

1. แผนช่วยกำหนดทิศทาง (Planning Gives Direction) ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมาย แผนจึงทำหน้าที่ประสานงาน และทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หากปราศจากแผนการทำงานขององค์กรอาจเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

2. แผนช่วยลดความไม่แน่นอน (Planning Reduces Uncertainty) โดยทำให้ผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้า ทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง และปรับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

3. แผนช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน (Planning Reduces Overlapping and Wasteful Activities) เมื่อแผนช่วยประสานงานขององค์กร จะสามารถประหยัดเวลา ทรัพยากร และจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อนได้ เมื่อการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติในแผนชัดเจน หากมีกิจกรรมที่ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเห็นได้และปรับปรุงแก้ไขได้

4. แผนช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม (Planning Sets the Standard Used in Controlling) ในการวางแผนจะมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารเปรียบเทียบกับปฏิบัติงานจริง สิ่งที่ยั่งยืนไปจากแผนจะมีการปรับแก้ หากไม่มีแผน ก็จะไม่มีความมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม (Robbins & Coulter, 2007, p. 80)

ความสำคัญของการวางแผน

อนิวัช แก้วจันทร์ (2550, หน้า 87-88) ได้สรุปถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ (Predictive) ในการวางแผนทุกครั้ง ผู้บริหารต้องพยากรณ์เพื่อคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ทั้งนี้เพื่อป้องกันหรือแก้ไขได้ทันทั่วทั้งก่อนที่ปัญหาเหล่านั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อแผนงานที่วางไว้

2. ช่วยลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) ในการวางแผนกว้างขวาง จะต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนที่ดีแล้ว นอกจากจะสามารถคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ได้จากความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในเชิงธุรกิจแล้ว การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาจะยังช่วยลดความไม่แน่นอนของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้

3. สะดวกและง่ายต่อการดำเนินการ (Efficiency of Action) ทั้งนี้เมื่อได้มีการวางแผน และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ จะช่วยให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอน บุคลากรได้รับรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน เพราะงานทุกอย่างได้มีการวิเคราะห์เป็นอย่างดีเป็นขั้นเป็นตอน

4. ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน (Reduction of Action) แผนงานที่มีการวางแผนไว้แล้วเป็นอย่างดีทำให้มองเห็นภาพการปฏิบัติงานตามแผน จึงเป็นการนำให้บุคคลได้ทำงานตามโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน การนำดังกล่าวช่วยให้บุคลากรไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน

5. ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ (New Concepts) การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดการระดมความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร การนำแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

6. การตัดสินใจ (Decision Making) การวางแผนที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารได้ค้นพบแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นทางเลือกในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร

7. การควบคุม (Controlling) เมื่อตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งแล้วจำเป็นต้องอย่างยั้งที่ผู้บริหารต้องทำการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ให้มากที่สุดเพื่อผลสำเร็จของงาน

ประเภทของการวางแผน

การวางแผนในองค์กรจะมีหลายประเภทและมีการแบ่งแยกประเภทของแผนแตกต่างกันออกไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภทของแผน สามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์การแบ่งเหล่านี้คือ

1. การแบ่งโดยคำนึงถึงระยะเวลา สามารถแบ่งประเภทของแผนออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 แผนระยะสั้น (Short Term Plan) เป็นแผนที่มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานครอบคลุมน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี

1.2 แผนระยะกลาง (Medium Range Plan) เป็นแผนที่มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานครอบคลุมระหว่าง 1-3 ปี จะมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่ชัดเจน

1.3 แผนระยะยาว (Long Term Plan) เป็นแผนที่มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานครอบคลุมตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และ จัตุยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 63)

2. การแบ่งตามการแผ่ขยายของแผน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นแผนที่นำมาใช้กับองค์กรโดยรวม กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ ครอบคลุมทั้งหมดขององค์กรและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นแผนระยะยาวที่มองภาพองค์กรโดยรวม (Robbins & Coulter, 2007, p. 82)

2.2 แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) เป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่ได้กำหนดไว้ (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 156) แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่เจาะจงในรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และ จัตุยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 63)

3. การแบ่งตามความเฉพาะเจาะจงของแผน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 แผนเฉพาะเจาะจง (Specific Plan) เป็นแผนที่กำหนดและอธิบายเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ไม่มีความคลุมเครือ โดยพยายามสร้างความเข้าใจระหว่างผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนใด ๆ แผนเฉพาะเจาะจงนี้จะกำหนดขึ้นมาได้ ผู้วางแผนจะต้องมีความสามารถในการมองการณ์ล่วงหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ จิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 64; Robbins & Coulter, 2007, p. 83)

3.2 แผนกำหนดทิศทาง (Directional Plan) เป็นแผนที่กำหนดนโยบายโดยทั่ว ๆ ไป และอาจมีการกำหนดจุดสนใจในการดำเนินงาน แต่ไม่ได้ถึงกับทำให้ผู้บริหารพุ่งความสนใจไปยังเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ เช่น ผู้บริหารจะกำหนดแผนเฉพาะเจาะจง โดยการลดต้นทุนลงร้อยละ 4 และเพิ่มรายได้ขึ้นอีกร้อยละ 6 ภายในระยะเวลา 6 เดือน แต่ถ้าเป็นแผนกำหนดทิศทาง ผู้บริหารอาจจะกำหนดให้มีการเพิ่มกำไรจากการดำเนินงานขึ้นประมาณร้อยละ 5-10 ภายในระยะเวลาครึ่งปี เป็นต้น (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ จิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 64)

4. การแบ่งตามความถี่ในการใช้งาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 แผนใช้ครั้งเดียว (Single Used Plan) เป็นแผนที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ครั้งเดียว โดยแผนนี้จะถูกพัฒนาขึ้นมาเฉพาะเจาะจงเพื่อความจำเป็นในสถานการณ์อย่างหนึ่ง เป็นแผนเฉพาะกิจที่ใช้งานเสร็จแล้วจะไม่สามารถนำมาใช้ใหม่ได้ เพราะจะมีเป้าหมายและการดำเนินงานที่เป็นเอกลักษณ์ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ จิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 65)

4.2 แผนที่ใช้ตลอดไป (Standing Plan) เป็นแผนที่กำหนดแนวทางสำหรับการปฏิบัติที่ต้องทำประจำต่อเนื่อง แผนที่ใช้ตลอดไป ได้แก่ นโยบาย (Policies) ระเบียบกฎเกณฑ์ (Rules) และวิธีการ (Procedures) (Robbins & Coulter, 2007, p. 84)

กระบวนการในการวางแผน

การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่องค์กรต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 157-160)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
3. การเสนอทางเลือก
4. การวิเคราะห์ทางเลือก
5. การเลือกทางเลือก

6. การกำหนดแผนในรายละเอียด

7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากทั้งในวงการธุรกิจเอกชน และหน่วยงานของรัฐ โดยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร และหาแนวทางหรือกลยุทธ์กับการทำงานในอนาคตของหน่วยงาน หรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขัน เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จะเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ (Robbins & Coulter, 1999, p. 257) ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีผู้เสนอหลักการและขั้นตอน การดำเนินงานไว้หลายลักษณะ อาทิ เช่น

Prince Edward Island Community and Cultural Affairs (2003, pp. 12-14) ได้เสนอขั้นตอนสำหรับการบริหารจัดการการวางแผนองค์กรกีฬา ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ
2. การกำหนดเป้าหมาย
3. การกำหนดวัตถุประสงค์
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. การจัดหางบประมาณ
6. การนำแผนไปปฏิบัติ
7. การทบทวนและประเมินผล

International Olympic Committee (2005, pp. 279-280) ได้เสนอหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด โครงการ

Slack (1997, p. 103) เสนอว่าขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์
 - 1.1 การกำหนดพันธกิจ
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
 - 1.3 การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
2. ขั้นปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรและระบบ

การควบคุม

CIDA (1997, p. 12) เสนอขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กรเอกชนไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
4. การประเมินความสามารถขององค์กร
5. การกำหนดวัตถุประสงค์
6. การนำแผนไปปฏิบัติ

Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1992, p. 3) กล่าวว่า รูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดขั้นการวางแผน
 - 1.1 การวางแผนจัดทำแผน
 - 1.2 การสร้างค่านิยม
 - 1.3 การกำหนดพันธกิจ
2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 รูปแบบกลยุทธ์ธุรกิจ
 - 2.2 การตรวจสอบผลงาน
 - 2.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง
3. การปฏิบัติการ
 - 3.1 การบูรณาการแผน
 - 3.2 การวางแผนตามสถานการณ์
 - 3.3 การปฏิบัติงาน

Kotler & Andreasen (1991, p. 69) ได้นำเสนอโมเดลแบบคลาสสิก ในการวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งผลกำไร ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์กร
 - 1.1 พันธกิจ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, วัฒนธรรม
 - 1.2 จุดแข็ง, จุดอ่อน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
 - 2.1 การบริการต่อชุมชน
 - 2.2 การแข่งขัน

2.3 สังคม การเมือง เทคนิค เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมระดับมหภาค

3. การกำหนดพันธกิจการตลาด วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
4. การกำหนดยุทธศาสตร์หลักการตลาด และส่วนประสมการตลาด
5. การกำหนดกลยุทธ์จำเพาะ และการเปรียบเทียบผลงาน
6. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
7. การประเมินการปฏิบัติงาน

Mintzberg (1994, p. 40) กล่าวว่า กิจกรรมที่นักวางแผนจะต้องรับผิดชอบ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การทำกลยุทธ์ให้เป็นแผนอย่างเป็นระบบ
4. การสื่อสารภายนอกองค์กรและการควบคุม
5. การสื่อสารภายในองค์กรและการควบคุม

Nutt & Backoff (1992, p. 167) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาบริบทในอดีต
2. การประเมินสถานการณ์
3. ประเด็นกลยุทธ์
4. การเลือกกลยุทธ์
5. การประเมินความเป็นไปได้
6. การปฏิบัติการ

Prince Edward Island Community and Cultural Affairs (2004) ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐบาลปรีนซ์ เอ็ดเวิร์ด ไอส์แลนด์ ระหว่างปี ค.ศ. 2004-2006 มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กร
 - 1.1 โครงสร้าง
 - 1.2 ทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 สมาชิกภาพ
 - 1.4 การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
 - 1.5 การประชุม
 - 1.6 การเงิน

2. การพัฒนาผู้ฝึกสอน

- 2.1 การรับสมัครและคัดเลือก
- 2.2 การศึกษาและการฝึกอบรม
- 2.3 การสนับสนุน
- 2.4 การประเมินผล

3. การพัฒนานักกีฬา

- 3.1 โปรแกรม
- 3.2 การฝึก
- 3.3 การแข่งขัน
- 3.4 การบำรุงรักษา

4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคลากร

- 4.1 การสรรหา
- 4.2 โปรแกรมสนับสนุน
- 4.3 การประเมินผล
- 4.4 การแข่งขัน
- 4.5 การบำรุงรักษา

Anthony & Govindarajan (2003) กล่าวว่ากระบวนการที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์มีดังนี้

1. การตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้ทันสมัยเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
2. การตัดสินใจบนสมมติฐานและการแนะนำ
3. ทบทวนครั้งที่ 1 ในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น
4. การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนอีกครั้งในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น
6. ตรวจสอบและอนุมัติ

Chappelet & Bayle (2005) กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการความสามารถในองค์กรประกอบด้วย

1. ระบบการบริหารจัดการ
 - การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ระบบปฏิบัติการ
 - การพัฒนา

- การตลาด
- การติดต่อสื่อสาร
- การประชาสัมพันธ์
- การบริหาร การเงิน
- กฎหมาย

3. ระบบการควบคุม

- การประเมินความสามารถที่ตรวจสอบได้และถูกต้อง

Australian Sports Commission (2004) ได้เสนอกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรกีฬาของประเทศออสเตรเลียไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน

- 1.1 การทบทวนแผนปีที่ผ่านมา
- 1.2 โครงสร้างบุคลากร

2. การกำหนดกลยุทธ์

- 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
- 2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
- 2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว
- 2.4 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์
- 2.5 การสร้างดัชนีตัวชี้วัด

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน

- 3.1 การจัดลำดับความสำคัญของแผนระยะสั้น
- 3.2 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ
- 3.3 การแผนมาปฏิบัติ

4. การประเมินกลยุทธ์

- 4.1 การติดตามผล การประเมินผลและทบทวนแผน
- 4.2 การสร้างตัวเปรียบเทียบ

กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2546) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทำแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ บุคลากรในองค์กรหรือ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องจะต้องมาตัดสินใจร่วมกันและยอมรับว่า ถ้ามีการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะ

ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการยอมรับแผนกลยุทธ์ในทุกระดับของบุคลากรในองค์กร และให้การยอมรับ มีการเตรียมการวางแผนในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.2 ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 1.3 กำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผน
- 1.4 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร และคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 1.5 การจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์
- 1.6 การตกลงในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis)

การวิเคราะห์พันธกิจ หมายถึง การทบทวน ตรวจสอบภารกิจหลัก หรือพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อการยืนยันหรือเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงภารกิจถ้าจำเป็น หรือเพื่อปรับเปลี่ยนของกิจการของธุรกิจหรือของการประกอบการนั้นใหม่ ให้เหมาะสมกับสภาพในอนาคต

พันธกิจ หรือภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏเป็นข้อความที่อยู่ในกฎหมาย ข้อบังคับ หน้าที่ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตามในการวางแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนนี้ จะต้องศึกษาพันธกิจขององค์กรดังกล่าว และอาจจะต้องมากำหนดให้ชัดเจนเข้าใจตรงกันในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพราะข้อความที่กำหนดเป็นภารกิจหลักที่มีความชัดเจน จะทำให้เห็นทิศทางขององค์กรและแสดงถึงขอบเขตความรับผิดชอบ หรือลักษณะขององค์กรที่พยายามดำเนินการเป็นการตอบคำถามหลักขององค์กรว่า พันธกิจหรือภารกิจหลักขององค์กรคืออะไร นอกจากนี้ การกำหนดภารกิจหลักที่ชัดเจน จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปพันธกิจหลักขององค์กรจะกำหนดมาแล้วตามกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ตั้งแต่เริ่มองค์กร แต่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องนำพันธกิจที่กำหนดไว้แล้วดังกล่าวมาทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ให้เหมาะสมกับการดำเนินการ ซึ่งในการกำหนดภารกิจหลัก หรือพันธกิจในการวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ควรเป็นข้อความที่กว้างและกำกวมจนเกินไป หรือจำกัดขอบเขตมากเกินไป ในการกำหนดพันธกิจดังกล่าวจะต้องคำนึงถึง จุดแข็ง และขีดจำกัดขององค์กรด้วย โดยเฉพาะที่สำคัญต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) ในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด พันธกิจ หรือภารกิจหลักด้วย

ในขั้นตอนนี้ ต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจนจากกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ สัญญา หรือข้อผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ว่ามีหน้าที่ต้องทำอะไร อะไรทำได้ ทำไม่ได้ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต (Environmental Scanning)

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต มีลักษณะคล้าย ๆ กับการมองกวาดไปในอนาคต เหมือนการมองกวาด (Scan) แบบที่ปรากฏบนจอเรดาร์ เป็นการตรวจวิเคราะห์ถึงสภาพที่เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรในอนาคต โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ค่านิยมประชากรที่เกี่ยวข้อง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือการประกอบการ ตลอดจนพิจารณาถึงสิ่งที่ อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือต่อองค์กร ในอนาคต ทั้งที่เป็นผลในทางบวก และทางลบ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน (Situation Analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร เรียกว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดดี จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการได้ในอนาคต ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ การวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้รู้ว่าองค์กรของเรามีอะไรเป็นจุดอ่อน อะไรเป็นจุดแข็ง และรู้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอะไรบ้างที่เป็นโอกาส และมีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัด หรือภาวะคุกคามที่จะเป็นอุปสรรคนั้น คือ ให้รู้เขารู้เรา ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Assessing the Organization's Internal Environments) หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้แบ่งเป็น 3 กลุ่มสำคัญ คือ
 - 1.1 ทรัพยากรการบริหารขององค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์การทำงาน ศักยภาพ ข้อมูลข่าวสาร และวัฒนธรรมขององค์กร
 - 1.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และระบบงาน เป็นต้น
 - 1.3 ผลงานที่ผ่านมาขององค์กร ได้แก่ งานที่ประสบความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ดังนี้

จุดแข็ง (S: Strength) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ขององค์กร วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารงานในปัจจุบันขององค์กรและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในส่วนที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือเป็นส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร

จุดอ่อน (W: Weakness) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ของสมาคมกีฬาที่เป็นข้อเสียเปรียบ หรือส่วนที่เป็นข้อด้อย หรือข้อจำกัดในสมาคมกีฬา ที่มีผลทำให้สมาคมไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การประเมินหรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Assessing the Organization's External Environments) หมายถึง การวิเคราะห์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสิ่งที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร แต่จำเป็นต้องทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มเหล่านั้น ซึ่งสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรรวม 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 อิทธิพลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เทคโนโลยี และความเจริญด้านวัตถุต่าง ๆ เป็นต้น

2.2 ผู้มีส่วนได้เสีย สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผู้ใช้บริการสมาชิกและผู้ออกกฎหมาย ข้อบังคับ เป็นต้น

2.3 คู่แข่งและพันธมิตร ได้แก่ องค์กรที่มีภารกิจคล้ายกัน หรือเหมือนกันที่จะต้องแข่งขันในการดำเนินการ และพันธมิตรที่มีการดำเนินการในลักษณะเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นต้น

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้ง 3 ประเด็น จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบโอกาส และข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์โอกาส (O: Opportunity) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเกื้อกูลเป็นปัจจัยบวกต่อการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นบวกด้านอิทธิพลและแนวโน้มการเปลี่ยนอนาคต ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญต่อการดำเนินการ และพันธมิตรที่มีส่วนเกื้อกูลการดำเนินการขององค์กร

2. การวิเคราะห์อุปสรรค (T: Threat) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 3 ด้าน คือ อิทธิพลและแนวโน้มในอนาคตที่มีผลต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการดำเนินการและคู่แข่งขององค์กร ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัด หรืออุปสรรค ขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหาย และผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรได้

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาสถานภาพโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันว่ามีอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน มีโอกาส และข้อจำกัดอะไรบ้าง รวมทั้งสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่ามีสถานภาพอย่างไร ตำแหน่งใด เพื่อเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด”

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสิ่งที่บุคคลหรือองค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต โดยระบุเป็นข้อความ (Statement) ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทาง จุดยืนในอนาคต ที่บุคคลหรือผู้นำองค์กรต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากความสามารถในการมองผ่านทะลุไปในอนาคต และคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร แล้วกำหนดสถานภาพที่ต้องการและพึงประสงค์จะให้เกิดขึ้นในระยะยาวเป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต”

การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น โดยอาศัยหลักการวางแผนกลยุทธ์แล้ว จะเน้นการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในอนาคต การวิเคราะห์ภารกิจและการวิเคราะห์องค์กรเป็นสำคัญ คือ เมื่อรู้ชัดว่าตัวองค์กรมีภารกิจหรือประกอบทำอะไร รู้ว่าตัวองค์กรนั้นต้องทำอะไรกันแน่ รู้ว่าโลกรอบ ๆ การประกอบกิจการของเราทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะในอนาคตจะเป็นอย่างไร จะมีผลกระทบกับการดำเนินงานหรือการประกอบกิจการของเราอย่างไร เมื่อรู้ก่อนข้างแน่ชัดแล้ว จึงกำหนดอนาคตภาพหรือสิ่งที่ต้องการจะให้เป็นไปในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดทางเลือกและพัฒนากลยุทธ์

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ต้องวางกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยพิจารณาการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าไปข้างหน้า โดยการขจัดจุดอ่อนหรือปรับวิกฤตให้เป็นโอกาส และใช้ข้อได้เปรียบเชิงโอกาสดำเนินการให้เกิดผลดีกับองค์กร ในการกำหนดยุทธศาสตร์โดยทั่วไปมีหลักการสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. หลักการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์

1.1 ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ไม่อยู่กับที่ และต้องดำเนินการตรวจสอบตนเองเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 กลยุทธ์นั้น ต้องตอบสนองสิ่งที่ เป็นความต้องการในอนาคตขององค์กรและจะต้องเริ่มทำ ณ ปัจจุบัน จึงจะบรรลุผลในอนาคต

1.3 การจัดทำกลยุทธ์ ต้องสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร ได้ทันที ซึ่งจะต้องไม่ใช่การทำงานในลักษณะงานประจำ

2. หลักการคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร 4 ประการ ดังนี้

2.1 การวางแผนดำเนินการที่จะให้เกิดผลทางตรงต่อภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์ พันธกิจ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

2.2 การวางแผนการดำเนินการให้เกิดผลทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรจะต้อง มีการระดมสมองผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานขององค์กร ในเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อเสริมจุดแข็ง และสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการ พร้อมทั้งจัดจุดอ่อน และข้อจำกัดที่มีให้เหลือน้อยที่สุด

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน ก่อนที่ผลลัพธ์ของการกระทำจะเกิด

2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จให้ชัดเจนและเป็นไปได้ก่อนที่จะดำเนินการ การพัฒนาและบริหารกลยุทธ์

เป็นการเสนอทางเลือกกลยุทธ์เพื่อตอบสนองพันธกิจ เป็นการระบุวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม หรือการจัดสรรทรัพยากร ให้องค์กร เพื่อดำเนินการว่าจะทำอะไร และทำเพื่ออะไร ยุทธศาสตร์โดยทั่วไปสามารถแบ่งระดับตามหน้าที่และตามระยะเวลาที่กำหนด ในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับปฏิบัติการ ต้องให้ความสำคัญ กับความต้องการของสมาชิกว่าต้องการอะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรเลือก อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำ และมีลำดับขั้นตอนอะไรบ้างในสิ่งที่จะทำ การกำหนดกลยุทธ์ให้ได้ผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ จะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ สามารถตอบคำถาม 4 ข้อได้ ซึ่งจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน อย่างสมเหตุสมผล ทั้ง 4 ข้อ ภายใต้ระดับขององค์กร อำนาจหน้าที่และระยะเวลา

ในขั้นตอนนี้ การจัดทำและพัฒนากลยุทธ์ จะต้องพิจารณากลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่า “เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ตามองค์กร” เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง สาเหตุที่ทำให้เกิดผล (Cause and Effect) หรือ เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 7 การเลือกกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ จะต้องนำกลยุทธ์และทางเลือกในขั้นตอนที่ 6 มาตรวจสอบ พัฒนา และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรและกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับแผนของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติและมีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดกิจกรรมสำคัญเฉพาะด้านทางกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นแผนงานให้เป็นรูปธรรม ให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ โดยนำกลยุทธ์มาแปลงเป็นกิจกรรม สำหรับการดำเนินงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยอยู่ในกรอบของแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 9 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหาร และระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหาร และระดับปฏิบัติการ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระดับองค์กรที่มีหลายระบบงานย่อยที่รับผิดชอบ ดังนั้นในการที่จะดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อไปดำเนินการ ซึ่งการปฏิบัติการจะต้องประกอบด้วย

1. ส่วนงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในฐานะผู้ปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ
2. วัตถุประสงค์เฉพาะของกิจกรรม ตามความคาดหวังที่จะเกิดและระยะเวลาดำเนินการ
3. ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนพร้อมรายละเอียด
4. ตารางปฏิบัติงาน
5. แหล่งและทรัพยากรที่ต้องการ
6. กระบวนการสื่อสาร
7. การทบทวน กำกับ ติดตาม ประเมินผล

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินกลยุทธ์

ในกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ บางครั้งจำเป็นต้องมีการทบทวนแผน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดล่วงหน้า อาจมีข้อจำกัดเกิดขึ้นในส่วนของ การนำแผนไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผน ซึ่งการทบทวนแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบวนการวางแผน

เพื่อประเมินกลยุทธ์ว่ายังเหมาะสมอยู่ในแผนการนั้น ๆ หรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงต้องมีการตรวจสอบ ทบทวนแผน มีการพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง และปรับกลยุทธ์ การดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน และสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ในครั้งต่อไป

จากความคิดเห็นต่าง ๆ ของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ขั้นตอนกระบวนการในการวางแผนเชิง กลยุทธ์ จะประกอบกิจกรรมหลัก ดังนี้ (Australian Sports Commission, 2004)

1. การเตรียมการวางแผน (Pre-plan Position)

การเตรียมการวางแผน เป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี และผลจากการ ทบทวนรายงานประจำปี ซึ่งจะรวมถึงเรื่องการเงิน สถิติ และข้อมูลต่าง ๆ ทั้งจากการดำเนินการ ภายในและอิทธิพลจากภายนอกองค์กร อันจะบอกถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

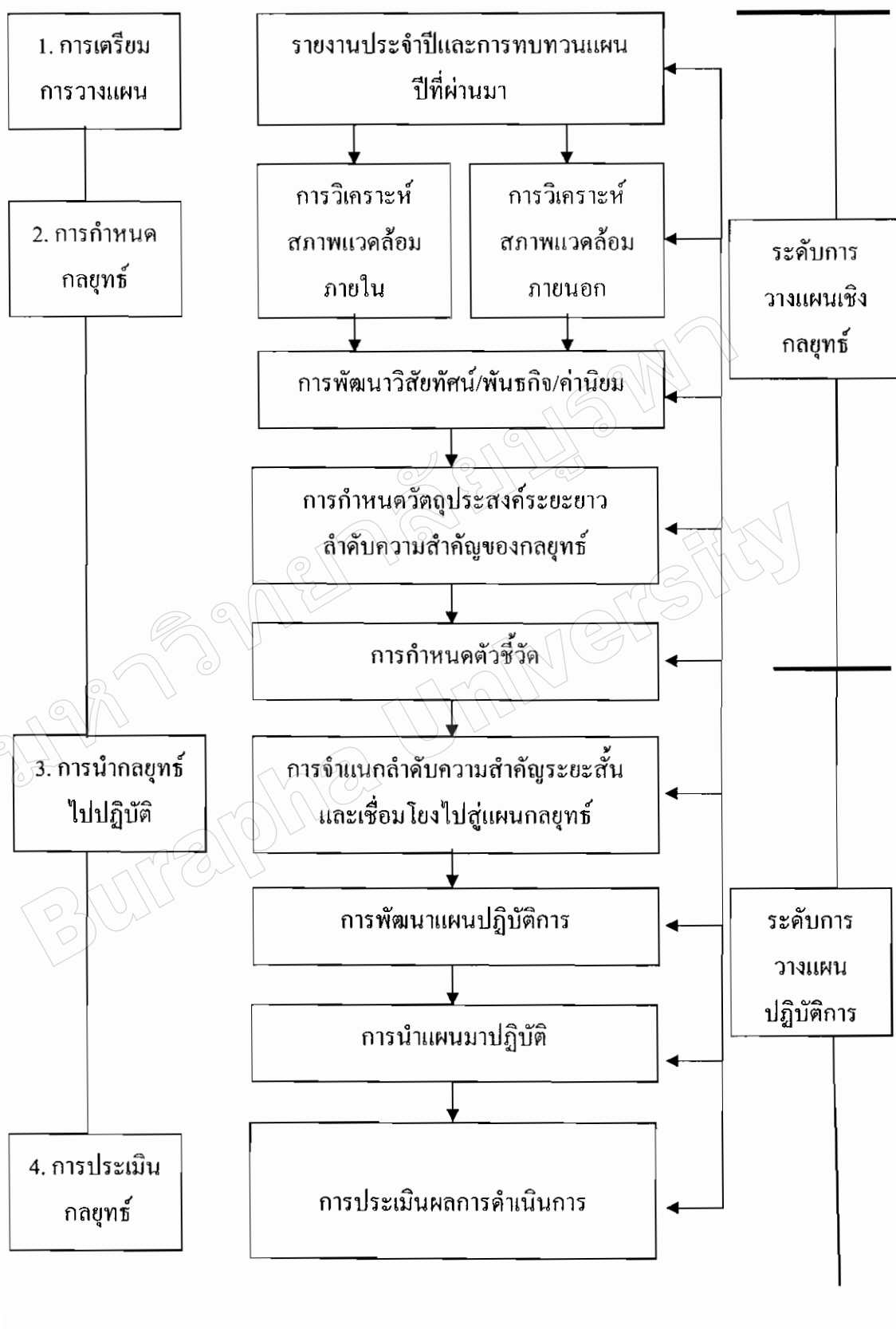
การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การทบทวนและพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงตัวชี้วัดจากแผนกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์เข้าสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ตามที่ปรารถนา เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

4. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

การประเมินกลยุทธ์ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติของกระบวนการวางแผน การประเมิน และทบทวนการปฏิบัติของแผน



ภาพที่ 3 กระบวนการวางแผน (Australian Sports Commission, 2004, p. 7)

การจัดองค์กร (Organizing)

ความหมายของการจัดองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแสดงทัศนะของการจัดองค์กรไว้หลายท่าน อาทิเช่น

Bridges & Roquemore (2001, p. 182) กล่าวว่า การจัดองค์กรหมายถึง ความพยายามในการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน ตามที่องค์กรมีความต้องการให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

Schermerhorn, Hunt & Osborn (2000, p. G-8) กล่าวว่า การจัดองค์กรหมายถึง การแบ่งงานและการจัดทรัพยากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

Bateman & Snell (1999, p. G-4) อธิบายว่า การจัดองค์กรหมายถึง หน้าที่ในการรวบรวมและประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Griffin (1999, p. 324) ให้ความหมายของการจัดองค์กรไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ

Samual & Trevis (2006, p. 228) กล่าวว่า การจัดองค์กรคือกระบวนการของการจัดระเบียบแบบแผนสำหรับการใช้ทรัพยากร โดยเน้นผลสำเร็จให้เกิดขึ้นในระบบการบริหารจัดการ

Robbins & Coulter (2007, p. 117) กล่าวว่า การจัดองค์กร คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

Koontz & Weihrich (1998, p. 174) การจัดองค์กร หมายถึง การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหน้าที่ และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 107) อธิบายว่า การจัดองค์กรหมายถึงความพยายามของผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้น ไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 113) สรุปว่า การจัดองค์กร เป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ของแผนการทำงานในองค์กร โดยกำหนดออกมาเป็นโครงสร้างที่แน่นอนและชัดเจนว่าหน่วยงานในองค์กรมีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันอย่างไร

จากทัศนะการให้ความหมายของการจัดองค์กร สรุปว่า การจัดองค์กรหมายถึง การจัดระเบียบภายในองค์กร โดยมีการจำแนกงาน การจัดกลุ่มงาน การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การประสานงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ขององค์กรนั้นและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

กระบวนการจัดองค์กร

การจัดองค์กร เป็นกระบวนการที่มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

Bridges & Roquemore (2001, p. 32) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดองค์กรไว้

5 ประการ คือ

1. การประสานทรัพยากร
2. การจัดคนเข้าทำงาน
3. การพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน
4. การมอบหมายงาน
5. การติดต่อสื่อสาร

Hodgetts (1990, p. 138) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์กรไว้ 3 ประการ คือ

1. การจัดแบ่งงาน
2. การจัดกลุ่มกิจกรรม
3. การจัดแผนกให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทาง

Koontz & Weihrich (1998, p. 174) ได้ให้ทัศนะกระบวนการจัดองค์กรว่าควร

ประกอบด้วย

1. การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น
2. การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์
3. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์กรอย่างเหมาะสม
4. การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและอำนาจให้ชัดเจน

Robbins (1985, p. 8) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดองค์กรไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การแบ่งงานกันทำ
2. การกำหนดกลุ่มของงาน
3. การจัดตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติ
4. การจัดลำดับของการใช้อำนาจ
5. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเสมอภาค

Kast & Rosenweig (1985, p. 404) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์ประกอบออกเป็น 3 ขั้นตอน

1. การจัดแบ่งงาน
2. การประสานความพยายามของบุคคล
3. การบูรณาการผลลัพธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 189-196) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดองค์ประกอบประกอบด้วย

1. สายการบังคับบัญชา
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่/ การมอบหมายงาน
3. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
4. ขนาดของการจัดการ/ ขนาดของการควบคุม

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 121-133) กล่าวว่า การจัดองค์ประกอบประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้คือ

1. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. การแบ่งเป็นแผนกงาน
3. สายการบังคับบัญชา
4. ขนาดของการควบคุม
5. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
6. การมอบหมายงาน

อนิวัช แก้วจันทร์ (2550, หน้า 115-116) สรุปกระบวนการจัดองค์ประกอบเพื่อการประยุกต์ใช้ได้จริง ดังนี้

1. การระบุงาน
2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ หน้าที่ และความรับผิดชอบ
3. การจัดความสัมพันธ์

กระบวนการในการจัดองค์ประกอบยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ได้แก่ ความชำนาญเฉพาะด้าน ระดับของตำแหน่งงาน การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ

จากความหมายของการจัดองค์ประกอบ ตามทัศนะของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เมื่อพิจารณาคำสำคัญของการจัดองค์ประกอบพบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญของการจัดองค์ประกอบที่จะต้องประกอบไปด้วยการจำแนกแยกแยะงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามที่องค์กรกำหนดไว้ การรวมกลุ่มงานเพื่อที่จะให้มีการจัดงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ และเป็นไปตามความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับองค์กร

การจัดสายการบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการในองค์กร และการควบคุมกำกับงาน การมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความร่วมมือและการประสานงานกันทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์กร (Organizational Tools)

เพื่อให้การจัดองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้มีหน้าที่ในการจัด องค์กรต้องสรรหาหรือสร้างเครื่องมือในการจัดองค์กร โดยเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญในการจัด องค์กรประกอบด้วย (อนิวัช แก้วจันทร์, 2550, หน้า 120-124)

1. พังโครงสร้างองค์กร (Organization Charts) เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นรายละเอียด ทั้งหมดขององค์กร ได้แก่ ประเภทของงานที่มีการแบ่งงานเป็นกลุ่ม มีการรวมกลุ่มเป็นสายบังคับ บัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้อย่างชัดเจน

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการบอกรายละเอียดของงานเพื่อเป็นแนวทางให้ บุคคลในองค์กร ได้ทราบหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง โดยมีมาตรฐานหรือบรรทัดฐาน ของแต่ละประเภทงานเป็นเกณฑ์

3. คู่มือองค์กร (Organization Manual) เป็นหนังสืออธิบายให้ทราบเกี่ยวกับการดำเนิน งานขององค์กรหรือเกี่ยวกับกฎ ระเบียบการปฏิบัติงานเมื่อเข้ามาร่วมงานกับองค์กร คู่มือองค์กร อาจแยกประเภทออกเป็น

คู่มือหน่วยงาน (Department Manual) เป็นคู่มือการทำงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้ บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบขอบเขตการทำงานและภารกิจของหน่วยงานตนและหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องจัดทำ คู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และแสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาอีก ทั้งช่วยในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

คู่มือปฏิบัติงาน (Operations Manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงาน ได้รับรู้ขั้นตอนและวิธีการในการทำงานในแต่ละตำแหน่งงานของหน่วยงานในองค์กร ซึ่งจะทำให้ บุคคลในองค์กรมีความชัดเจนและเข้าใจการปฏิบัติงานและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

คู่มือกฎระเบียบ (Rules and Regulations Manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วย ให้บุคคลในหน่วยงานได้รับทราบกฎระเบียบข้อบังคับทั้งในการทำงานในหน่วยงานและ การทำงานร่วมกับองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

โครงสร้างองค์กรเป็นระบบที่เป็นทางการขององค์กร ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง กฎ ระเบียบ งาน และอำนาจ เพื่อที่จะควบคุมบุคลากรในองค์กรให้ทำงานร่วมกัน และมีการใช้

ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และ ถัฏยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 100)

โครงสร้างองค์กรเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ในองค์กรที่สร้างขึ้นมา โดยมีจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (Kast & Rosenzweig, 1979) โดยมีสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์กร ดังนี้

1. โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์กรแบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) และการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง
2. โครงสร้างจะเป็นวิธีการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคล แบ่งลงไปฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความสามารถเฉพาะตามฝ่ายต่าง ๆ
3. โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความหลากหลายให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน
4. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายในองค์กร ซึ่งบอกถึงสถานภาพ อำนาจของตำแหน่ง และลำดับชั้นการบังคับบัญชา
5. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเป็นแนวทางของกิจกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานในองค์กร

จากการนิยามโครงสร้างดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญ 2 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของการจัดโครงสร้างในองค์กร คือ ประการแรก ความชำนาญเฉพาะ (Specialization) จะเป็นพื้นฐานประการแรกสุดของการกำหนดโครงสร้าง โดยองค์กรจะแยกบุคคลและกลุ่มงานในองค์กรโดยพิจารณาจากความชำนาญเฉพาะหรือความคล้ายคลึงกันของกิจกรรมต่าง ๆ รวมไว้ในฝ่ายงานเดียวกัน การดำเนินงานดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานของฝ่ายงานต่าง ๆ (Differentiation) เป็นผลให้แต่ละฝ่ายงานมีหน้าที่การทำงานแตกต่างกันไป ประการที่สอง คือ การประสานงาน (Coordination) เป็นการประสานงานฝ่ายงานที่มีความหลากหลายต่าง ๆ ข้างต้นจัดเชื่อมความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจซึ่งกันและกัน อันเป็นผลให้เกิดการบูรณาการ (Integration) ของกิจกรรมต่าง ๆ ในอันที่สนับสนุนการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

โครงสร้างขององค์กรจะทำให้เราสามารถเข้าใจลักษณะขององค์กร ในลักษณะของกิจกรรมหรือระบบงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี โครงสร้างขององค์กรจึงเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึง

ขนาดขององค์กร อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร ความก้าวหน้าในเทคโนโลยี ตลอดจน
ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในองค์กรนั้น ๆ ได้

โครงสร้างขององค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง
ความมากน้อยของการมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making) ในเรื่องต่าง ๆ ว่ามี มากน้อย
แค่ไหน โดยพิจารณาถึงระดับที่ทำการตัดสินใจ ถ้าระดับที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์กรแล้วรวม
อำนาจในการตัดสินใจ โดยสั่งการลงมาตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ไม่ให้ความเป็นอิสระ
ในการตัดสินใจแก่ในระดับล่างลงมา ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเพียงเดียว ถือว่าเป็น
การรวมอำนาจในการตัดสินใจ ส่วนการกระจายอำนาจนั้น อำนาจในการตัดสินใจได้รับการกระจาย
ไปตามชั้นของการบังคับบัญชาให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่าง ๆ
ลงมา ผู้บังคับบัญชาจะฟังความคิดเห็นและให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับชั้นได้มีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจไปตามโครงสร้างขององค์กรอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การกระจายหน่วยงานตาม
แนวนอน (Horizontal Differentiation) และการกระจายหน่วยงานตามแนวตั้ง (Vertical
Differentiation)

2. ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) หมายถึง การจัดให้มีการแบ่งงานกันทำตาม
ความถนัด (Division of Work) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในองค์กรได้ทำงานในหน้าที่
ที่ตนมีความถนัดตามลักษณะของงาน (Job Specialization) เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง
ของบุคคลและในการแบ่งงานกันทำนั้น ต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน โดยยึดหลัก
“Put the right Man in the right Job” (วางคนให้เหมาะกับงาน)

รูปแบบความชำนาญเฉพาะอย่างอาจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ความชำนาญ
เฉพาะอย่างตามหน้าที่ (Function Specialization) เชี่ยวชาญในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ ซึ่งได้แก่
งานประจำวัน (Routine) งานสำนักงาน (Office) และความชำนาญเฉพาะอย่างทางสังคม (Social
Specialization) เป็นความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะ
ความสามารถในการทำงานสูง เหมาะกับงานที่มีความหลากหลายและต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
ในทุก ๆ วัน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ได้แก่ งานวิชาชีพ (Professionals)

3. ลำดับสายของการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง ลำดับชั้นของ
การบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันไปตามลำดับ จากตำแหน่งที่สูงสุดจนถึงตำแหน่งที่ต่ำสุด และเป็น
เครื่องชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนขององค์กร กล่าวคือ ถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีมาก
องค์กรก็มีความซับซ้อนมาก ในทางตรงกันข้าม ถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีน้อย
องค์กรก็มีความซับซ้อนน้อย

4. ช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง ขนาดของจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นใดชั้นหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชามาก ก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชา แต่ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบ ช่วงกว้างของการบังคับบัญชาที่กว้างนั้นเหมาะกับลักษณะงานในวิชาชีพ (Professional Qualities) ที่ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก อาจารย์ ส่วนช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบนั้นเหมาะกับลักษณะของงานประจำ (Routine) ที่ต้องการให้งานแล้วเสร็จในวันหนึ่ง ๆ เช่น สำนักงาน (Office)

5. ขนาดขององค์กร (Organization Size) หมายถึง ขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหาร (Management Resource) ภายในองค์กรหนึ่ง ๆ หากองค์กรใดมีขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงาน และทรัพยากรในการบริหารมาก องค์กรนั้นก็จะมีขนาดใหญ่ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดมีขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงาน และทรัพยากรในการบริหารน้อย องค์กรนั้นก็จะมีขนาดเล็ก

ขนาดขององค์กรนั้น จะมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจเป็นอย่างมาก กล่าวคือ องค์กรมีขนาดใหญ่มากเท่าไร การกระจายอำนาจย่อมมีมากตามไปเท่านั้น

6. ขนาดของหน่วยทำงาน (Work Unit Size) หรือการแบ่งงานออกตามแผนงาน (Departmentation) หมายถึง การแบ่งงานไปตามหน้าที่นี้ ออกเป็นกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ โดยนำกลุ่มกิจกรรมเหล่านั้นเข้าด้วยกันเป็นแผนกหนึ่งที่ใหญ่ เป็นการรวมกิจกรรมที่มีลักษณะอย่างเดียวกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน อาศัยหลักแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ถือได้ว่าเป็นการแบ่งงานออกตามแผนงาน

ขนาดของแผนงานมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลผลิต (Output) ของแผนงานนั้นมาก ดังนั้น การเพิ่มขนาดของแผนงานจึงมีความสัมพันธ์ต่อการลดน้อยลงของความพอใจในงาน การเอาใจใส่ต่องาน และความสามารถในการธำรงรักษานักงานไว้ ผลผลิตขององค์กรตลอดจนถึงทำให้การโต้แย้งปัญหาแรงงานเพิ่มขึ้น

7. ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนดอย่างเฉพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นทางการ องค์กรที่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือควบคุมพฤติกรรมพนักงานมากเท่าไร องค์กรนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น

การออกแบบองค์กร (Organization Design)

การออกแบบองค์กร เป็นทัศนคติการออกแบบงาน ซึ่งพิจารณาทั้งระบบเทคนิคและระบบสังคมร่วมกัน (Rue & Byars, 2000, p. 451) ส่วน Hodge & Anthony (1998, p. 469) กล่าวว่า การออกแบบองค์กรหมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งนำไปสู่รูปแบบการจัดโครงสร้าง

และแบบแผนของกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้ Mintzberg (1994, pp. 66-67) ได้ให้ทัศนะความหมายในเรื่องนี้ว่า “ในการจัดองค์กร สิ่งที่ได้ นอกเหนือจากการพิจารณาในแง่ของโครงสร้างองค์กรแล้ว ก็ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องด้วย เช่น ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and Controlling System) แบบแผนของพฤติกรรม (Behavioral Formalization) และระบบของการตัดสินใจ (Decision-making) ในองค์กร”

การกำหนดรูปแบบขององค์กร

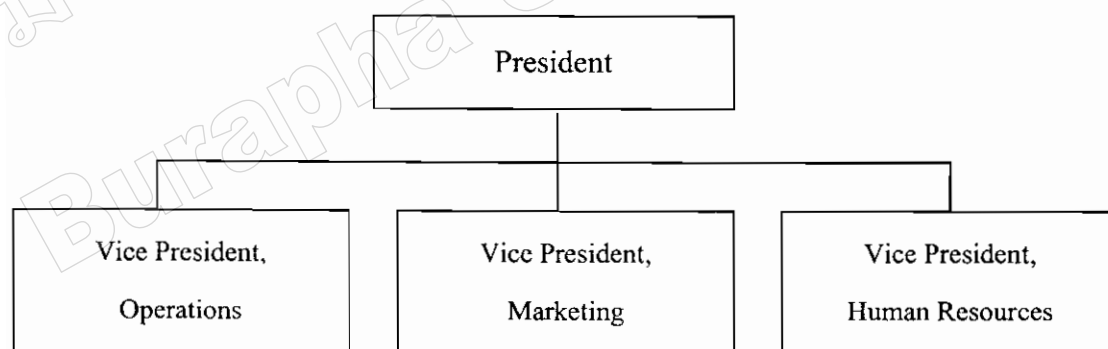
ในการกำหนดรูปแบบขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน จะต้องมีการจัดทำโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ปัจจัยโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบขององค์กรมีดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2548, หน้า 114-115)

1. กิจกรรม (Activity) หมายถึง หน้าที่ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ โดยองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงตัวงานว่า งานอะไรเป็นงานพื้นฐานหลัก งานอะไรเป็นงานที่สำคัญ และงานอะไรเป็นงานที่จะเป็นต้องกระทำ โดยให้ใช้หลักการวิเคราะห์ (Job Analysis) เพื่อศึกษาถึงงานขององค์กรนั้นเสียก่อนแล้วจึงค่อยจัดกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรนั้น
2. การตัดสินใจ (Decision-Making) ในการออกแบบองค์กรนั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับของการบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเฉพาะในเรื่องเป้าหมายขององค์กรมากกว่ามรรควิธีหรือการปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจในวัตถุประสงค์ที่แยกย่อยลงมาจากระดับองค์กรมาเป็นเป้าหมายระดับหน่วยงาน ผู้บริหารระดับล่างในการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะที่นำเอานโยบายขององค์กรที่ได้รับมาไปอำนวยความสะดวกให้ปฏิบัติ ดังนั้นรูปแบบขององค์กรจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่า ในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจเรื่องอะไรบ้าง ใครเป็นคนตัดสินใจ และการตัดสินใจเรื่องเรื่องแต่ละอย่างนี้ควรจะมอบหมายผู้บริหารระดับใดเป็นคนตัดสินใจจึงจะเหมาะสมที่สุด นอกจากนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาถึงเรื่องการรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรนั้น
3. ความสัมพันธ์ (Relationship) ในการกำหนดรูปแบบขององค์กรนั้น จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ ลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งจะต้องมีความเกี่ยวพันกันอย่างไร งานในระดับรอง ๆ ลงมามีความสัมพันธ์กับงานหลักงานใด ก็จะถูกจับโยงเข้าไปเกี่ยวพันกับงานนั้น หลักการที่สำคัญของการกำหนดรูปแบบองค์กรก็คือ ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์กร โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ เพื่อทำให้มีการประสานงานและป้องกันข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารงานได้

รูปแบบการออกแบบองค์กร

1. การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นโครงสร้างการจัดองค์กรซึ่งมีการออกแบบองค์กร โดยถือเกณฑ์หน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยการแบ่งตามหน้าที่หรือลักษณะงานที่จะต้องทำ โดยอาศัยหลักความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร (Rue & Byars, 2000, p. 445) หรือเป็นการจัดกลุ่มบุคคลตามทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และผลผลิตของงาน (Action yields (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000, p. G-5) เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการจัดการแข่งขันกีฬา ฝ่ายพัฒนาภูมิภาค เป็นต้น

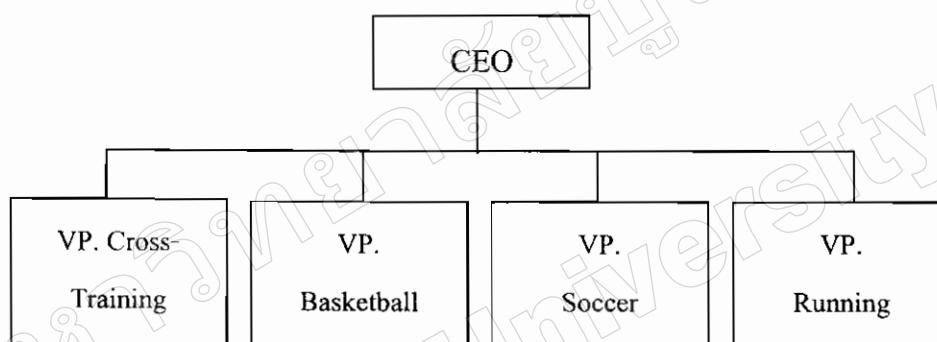
การออกแบบองค์กรตามหน้าที่มีข้อดีคือ บุคลากรแต่ละคนสามารถทำงานตามความรู้และความถนัด สามารถแก้ปัญหาได้ดีเพราะทุกคนมีความรู้ในงานอย่างลึกซึ้ง (เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 135; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 115) มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการควบคุมทำได้ง่าย ส่วนข้อเสีย คือ อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่าย เพราะแต่ละฝ่ายจะยึดถือเป้าหมายและความสำคัญของตนมากกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะเกิดการแบ่งแยกงานอย่างเด็ดขาด อาจทำให้มีทัศนคติต่องานที่ต่างกัน โดยพนักงานส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญและสนใจกับงานของตนมากกว่าการมองภาพรวมขององค์กร



ภาพที่ 4 การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Lussier & Kimball, 2004, p. 155)

2. การออกแบบองค์กรตามผลิตภัณฑ์ (Product Organization) เป็นการแบ่งกลุ่มงานในองค์กรตามประเภทสินค้า หรือบริการ ซึ่งจะพบเห็นกันมากในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสินค้าและบริหารหลายชนิด โดยผู้จัดการสินค้าแต่ละประเภทจะควบคุมการบริหารผลิตภัณฑ์ของตน และจะรายงานขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ขณะที่การจัดโครงสร้างของแต่ละแผนกตามประเภท

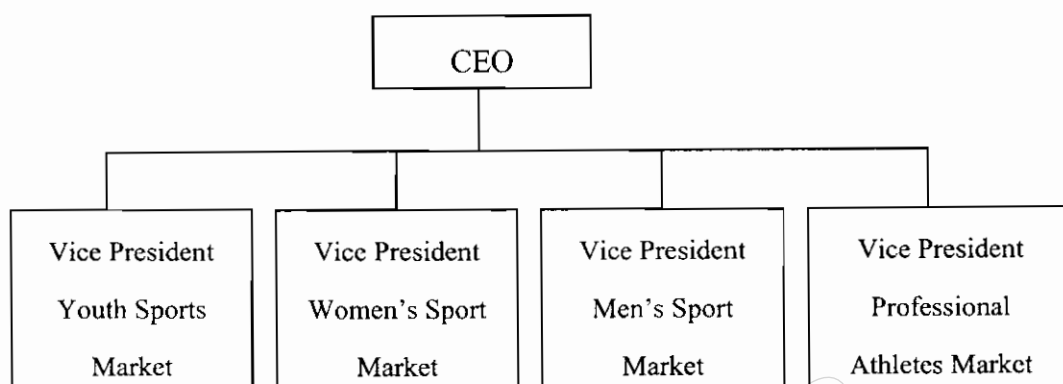
สินค้า จะมีการจัดแผนงานตามหน้าที่งาน เพื่อความคล่องตัวและอิสระในการดำเนินงานของตน โดยที่การออกแบบองค์กรตามผลิตภัณฑ์ มีข้อดีคือ ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ได้รับความสนใจเต็มที่ จากผู้บริหารผลิตภัณฑ์ เพราะมีผู้รับผิดชอบโดยตรง คอยทำให้มีการดำเนินงานและแก้ไขปัญหา อย่างตรงประเด็นและรวดเร็ว แต่มีข้อเสียคือ การแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดปัญหา ในการประสานงาน การทำงานซ้ำซ้อน และเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกันเอง ตลอดจนสร้างความสับสนเปลือง ในการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร เนื่องจากแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบสินค้าแต่ละกลุ่มจะมี โครงสร้างของงานต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกัน แต่แยกกันดำเนินงาน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 115)



ภาพที่ 5 การออกแบบองค์กรตามผลิตภัณฑ์ (Lussier & Kimball, 2004, p. 155)

3. การออกแบบองค์กรตามลูกค้า (Customer Organization) จะแบ่งกลุ่มการทำงาน โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก และพยายามให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์กีฬา อาจแบ่งตามลูกค้าที่เป็นเยาวชน ผู้หญิง ผู้ชาย หรือนักกีฬาอาชีพ เป็นต้น

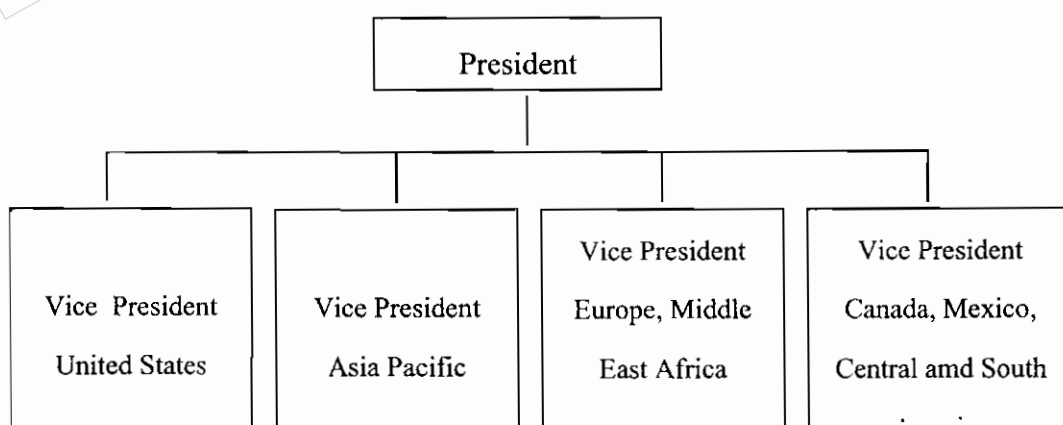
การออกแบบองค์กรตามลูกค้าจะมีข้อดีคือ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มต่าง ๆ ได้ดี ขณะที่จะมีข้อเสียคือ หากมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับระดับความสำคัญในกลุ่ม ลูกค้า ก็อาจทำให้การทำงานของบางแผนกลดลง และไม่คุ้มกับการทำงานต่อไป จึงต้องถูก ปรับเปลี่ยนหรือปิดตัวลง (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 117)



ภาพที่ 6 การออกแบบองค์กรตามลูกค้า (Lussier & Kimball, 2004, p. 155)

4. การออกแบบองค์กรตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Geographic Organization) เป็นการจัดหน่วยองค์กรตามกลุ่มลูกค้าที่ให้บริการ (Rue & Byars, 2000, p. 444) หรือเป็นการออกแบบองค์กรโดยแบ่งตามพื้นที่ โดยแต่ละพื้นที่จะมีผู้จัดการที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารงานและควบคุมการปฏิบัติงานทั้งหมด

การออกแบบองค์กรตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ จะมีข้อดีคือ ทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่น และสามารถแก้ไขปัญหาได้ตามข้อจำกัด ของแต่ละพื้นที่ แต่มีข้อเสียคือ โครงสร้างองค์กรของแต่ละพื้นที่จะมีลักษณะคล้ายกัน ทำให้มีงานที่ซ้ำซ้อนและมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 116)

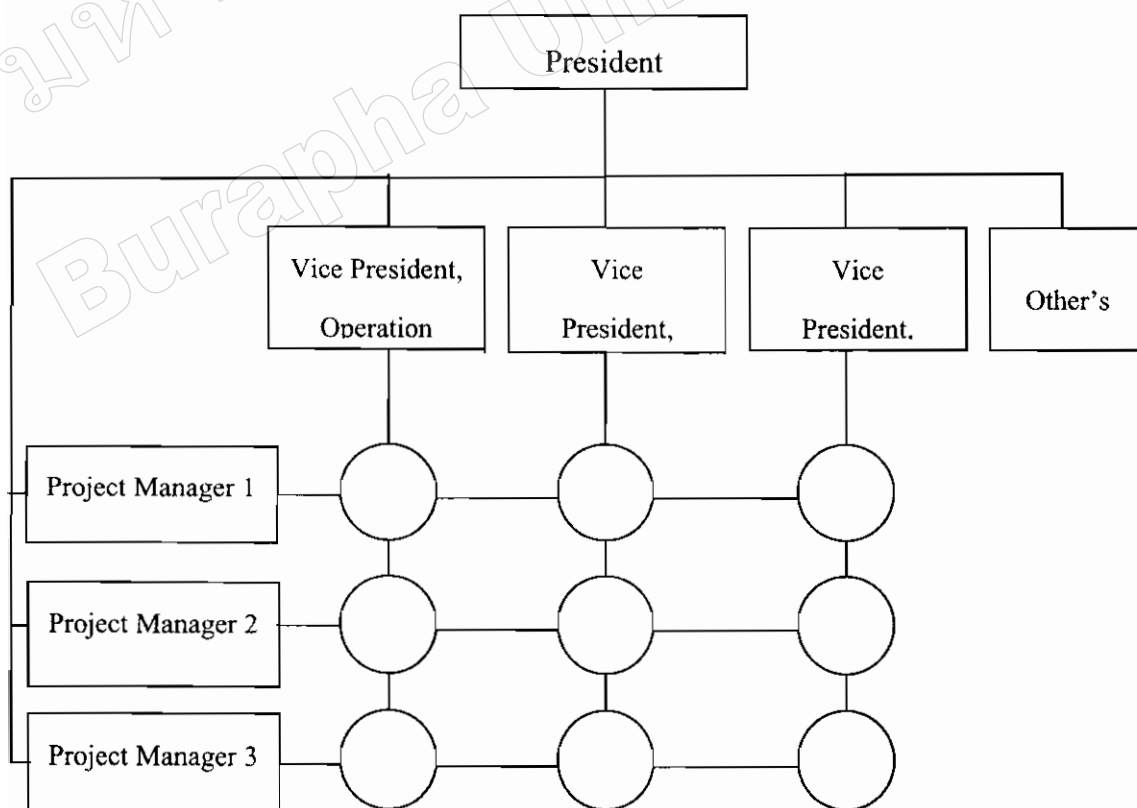


ภาพที่ 7 การออกแบบองค์กรตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Lussier & Kimball, 2004, p. 155)

5. การออกแบบองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดการในลักษณะแผนกแต่ขึ้นกับหน้าที่ขององค์กร โดยจะมีสายการบังคับบัญชา 2 สายที่เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ

(1) สายงานการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ (2) สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ แม้ว่า การบังคับบัญชาจะเกิดขึ้น 2 ทาง แต่ไม่ได้เกิดทุกแห่งในองค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กรแบบเมทริกซ์ จะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน คนหนึ่งจะเป็นผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามแนวตั้งขององค์กร ส่วนอีกคนหนึ่งจะเป็นสายการบังคับบัญชาตามแผนก ซึ่งจะอยู่ในแนวนอน และทั้งคู่ก็เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่เท่ากัน

การออกแบบองค์กรแบบเมทริกซ์มีข้อดี คือ องค์กรสามารถที่จะนำพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยทำงาน ทำให้ผลของงานออกมามีประสิทธิภาพ และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มและเป็นการทำให้พนักงานทำงานเต็มที่ ส่วนข้อเสียคือ อาจนำไปสู่ความสับสน และความยุ่งยากในการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ทำให้กำหนดความสำคัญของงานไม่ถูกว่าจะทำงานประจำก่อนหรือทำงานโครงการก่อน ผู้บังคับบัญชาอาจแย่งอำนาจกันในการบริหารจัดการ โครงสร้างนี้ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น เพราะจะต้องมีผู้จัดการโครงการเพิ่มขึ้น (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2547, หน้า 214)



ภาพที่ 8 การออกแบบองค์กรแบบเมทริกซ์ (Lussier & Kimball, 2004, p. 156)

การมอบหมายงาน (Delegation)

Dessler (1998, p. 675) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

Certo (2000, p. 552) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นขั้นตอนในการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กร

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 128) นิยามว่า การมอบหมายงานได้แก่กระบวนการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างได้ตัดสินใจในระดับหนึ่ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 191) กล่าวว่า เนื่องจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานทุกงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยลำพังได้ ผู้บริหารจึงต้องมีการใช้สายการบังคับบัญชาในการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกภายในองค์กร

การออกแบบงาน (Job Design)

การออกแบบงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงานได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องนำรายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จากการวางแผนมาเป็นกรอบในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน

การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์กรนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่อง มิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออก ถูกปลด เกษียณ หรือตาย ดังนั้นในการสรรหา แต่งตั้งหรือดำรงไว้ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดคนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคลากร และจัดให้มีความเหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่า จะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน

2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษา อายุ และ

ประสบการณ์ตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัคร หรือถ้าขาดแคลนคนงานอาจจะมีรางวัลสำหรับผู้นำพามาก็ได้

3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์กรอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคล ได้แก่ การสอบประวัติผู้สมัครทดสอบการปฏิบัติงานจริง ทดสอบทางจิตวิทยาและสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม บางครั้งองค์กรอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญ ๆ แล้วแต่ความต้องการของบุคคล

4. โยกย้ายและเลื่อนขั้น (Transfers and Promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขึ้นตอนสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้ง แต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดี หรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือบางทีทางบริษัทย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกัน สำหรับเรื่องการเลื่อนขั้นอาจจะเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง

5. การโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตายขึ้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติอยู่

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

คำนิยามของคำว่า “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้ในทัศนะที่ต่าง ๆ กัน ดังเช่น

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ (สมยศ นาวิการ, 2545)

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 165) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยหลักการ คือ มุ่งให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม ให้ทุกคนมีส่วนร่วม งานจึงประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สุเทพ เชาวลิต (2548, หน้า 148) กล่าวสรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ที่ผู้ปฏิบัติในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกับผู้บริหารเพื่อบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึงวิธีการบริหารของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารหรือรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการะงานและหน้าที่ทางการบริหารจัดการ

อาสาสมัคร (Volunteer)

การแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติทั่วโลก สิ่งสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้การจัดการแข่งขันดำเนินไปได้อย่างลุล่วง คือ อาสาสมัครร่วมการแข่งขันเพื่อช่วยงานในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และเป็นการปลูกฝังค่านิยมแก่เยาวชนและประชาชนของชาติในด้านการเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นเงินหรือสิ่งใด รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ จากการเป็นอาสาสมัคร เพื่อนำไปใช้ในวิชาชีพอื่น ๆ เช่น การท่องเที่ยว เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม อีกทั้งยังเป็นทูตประชาสัมพันธ์อีกด้วย (สถานีวิทย์ ชี.อาร์.ไอ. ปักกิ่งภาคภาษาไทย, 2548)

การปฏิบัติการ (Implementing)

Kaser & Brooks (2005, p. 121) อธิบายว่า การปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การปฏิบัติการ หมายถึง การนำแผนและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยบุคลากรในองค์กร (Bridges & Roquemore, 2001, p. 30) ในการปฏิบัติการ ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การปฏิบัติการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (Employee Motivation) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Efficient Work Teams) และการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operation Management) (Kaser & Brooks, 2005, pp. 121-122)

ระบบการนำ

ระบบการนำเป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันและกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน โดยสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นวิธีการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำ เช่น วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ การหาช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การผลักดันให้สมาชิกในองค์กรนำค่านิยม ทิศทาง และผลการดำเนินงานที่คาดหวังของหน่วยงานไปปฏิบัติ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 219; เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 183)

ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ เช่น

Schermerhorn, Hunt & Osborn (2000, pp. G-7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Drath & Palus (1994) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Richard & Engle (1986) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง การจูงประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กรรวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กร มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค (Macro Leadership) คือมีบทบาทที่ส่งผลกระทบในวงกว้างตลอดทั้งองค์กร จึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic Leaders)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อองค์กรโดยตรง เป็นบุคคลที่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันตามตำแหน่งขององค์กรนั้น ๆ เช่น ประธานบริษัท อธิการบดี ผู้อำนวยการ นายกสมาคมกิตา หัวหน้าสูงสุดฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer - CEO) หัวหน้าสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operating Officer - COO) นอกจากนี้ยังอาจอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์กร เช่น คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค (Micro Leadership) ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติ เป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบุคลากร เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้จะจัดวางกลยุทธ์เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ (Operating or Action Plan) ของตนขึ้นมารองรับแผนกลยุทธ์

คุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

ศรีทัตติม พานิชพันธ์ (2543, หน้า 76-77) เสนอว่าผู้นำควรมีจิตใจมุ่งมั่น กล้าหาญ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักแสวงหาความรู้และปฏิบัติงานได้ผล

สมชาย เทพแสง (2546, หน้า 11-16) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ รู้จักกระจายอำนาจ มุ่งมั่นในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ ดัดจริตใจอย่างรอบคอบ มีการสื่อสารดี รู้จักการจูงใจคน และ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ เชาวลิต (2546, หน้า 36) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ

ไพรัช เมฆอาภรณ์ (2545, หน้า 58) เสนอว่าผู้นำควรมีแรงจูงใจ รู้จักสถานการณ์ มีลักษณะผู้นำ มีความรู้และมีวิสัยทัศน์

สมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 11) เสนอว่าผู้นำควรมีลักษณะเป็นผู้นำ รู้จักการใช้อำนาจ รู้จักบทบาทของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีทักษะการบริหาร มีความรู้รอบตัว รู้จักการนำประสบการณ์มาใช้และเป็นคนทันต่อเหตุการณ์

สุวัจชัย เจียมจตุรงค์ (2545, หน้า 17) เสนอว่าผู้นำควรมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ใจกว้าง กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบ รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีหลักการและเหตุผล

อานวย แสงสว่าง (2545, หน้า 128) เสนอว่าผู้นำควรมีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้าน ความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม สร้างระบบการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมสนับสนุน ให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมทางสังคม

สุทิน ลีปิยะชาติ (2545-2546, หน้า 22-23) เสนอว่าผู้นำควรมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เป็นนักสื่อสาร ทำตัวน่าเชื่อถือ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักสร้างสรรค์ในงาน และมีความมั่นใจในตนเอง บรรจง อมรชีวิน (2547, หน้า 32) เสนอว่าผู้นำควรมีการสื่อสารที่ดี เป็นที่ไว้วางใจ รู้จัก การแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีบุคลิกภาพดี ทั้งทางกายและใจ

ประชุม โพธิกุล (2547) เสนอว่าผู้นำควรมีเทคนิคทางด้านวิชาชีพ รู้จักตัวเอง มีบุคลิกดี รับผิดชอบ ดัดจริตใจได้ดี ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม รู้จักการจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ตามและมีศักยภาพในการทำงาน

Field, Holden, & Lawlor (2000, p. 7) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการจูงใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความผูกพันในงานให้กับผู้ร่วมงาน และใช้ภาวะผู้นำ ในเชิงสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาจะพบว่าคุณสมบัติของผู้นำประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น มีคุณธรรมและจริยธรรม บุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดี รู้จักการทำงานเป็นทีม มีความสามารถทางการบริหารจัดการ

กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct Decisions)

การตัดสินใจโดยตรงของผู้นำองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์กรนั้น เช่น การตัดสินใจเลือกใน เรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานทุกหน้าที่ขององค์กร เพราะวิสัยทัศน์และพันธกิจจะมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวกับแนวคิดความเชื่อพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญ อะไรที่ต้องเลือกทำก่อนหลัง ตามลำดับและอะไรที่ไม่ควรทำ เพราะไม่มีประโยชน์ เป็นต้น ในทำนองเดียวกันการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์จึงถือเป็นงานสำคัญเป็นพิเศษของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างยิ่ง

นอกจากบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจโดยตรงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์แล้ว ยังรวมไปถึงการตัดสินใจที่จะใช้โครงสร้างใหม่หรือการปรับปรุงโครงสร้างที่มีอยู่เดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์กร ถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำระดับสูง โดยผู้นำอาจใช้วิธีเข้าไปเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเองโดยตรง หรือมอบนโยบายแนวคิดและข้อมูลให้ผู้อื่นรับไปดำเนินการแทนก็ได้

2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (Allocation of Resources)

นอกจากการตัดสินใจโดยตรงของผู้นำแล้ว วิธีที่มีพลังก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอีกประการหนึ่งคือ วิธีการจัดสรรทรัพยากรทั้งนี้ เพราะผู้นำสูงสุดคือผู้ตัดสินใจสุดท้ายที่จะเห็นชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร ถ้าหากหน่วยใดได้รับการจัดสรรทรัพยากร เป็นที่เหมาะสม ย่อมทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ในทางตรงกันข้ามหากขาดการสนับสนุนก็จะเกิดผลทางลบได้ (Kets De Vries & Miller, 1986)

3. ระบบการให้รางวัล (Reward System)

ระบบการให้รางวัลตอบแทนความคิดความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์กรและต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร (Schein, 1985) เช่น วิธีการให้ความคิดความชอบประจำปีของราชการ บางหน่วยงานใช้วิธีการหมุนเวียนไปตามลำดับจนกระทั่งได้ครบทุกคนในปีต่อ ๆ ไป วิธีการเช่นนี้จะทำให้ข้าราชการเกิดความเฉื่อยชา ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามขึ้นในองค์กร เพราะเกณฑ์ดังกล่าวมิได้เป็นการส่งเสริมคนเก่งที่ขยันและทำดี และไม่ได้ลงโทษคนไม่เก่ง เกียจคร้าน และไร้ผลงาน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงไม่ควรใช้เกณฑ์ดังกล่าว แต่ควรใช้การให้รางวัล

เพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กรแทน (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)

4. การคัดเลือกผู้บริหารระดับล่าง (Select Administrator)

ผลกระทบต่อองค์กรอีกประการหนึ่ง เกิดจากการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร หากผู้นำคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนดได้ แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่ด้อยความสามารถ ก็อาจจะนำองค์กรไปไม่ถึงเป้าหมาย

5. การส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion)

ผู้นำระดับสูงในองค์กรจะเป็นผู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร ส่วนมากผู้นำมักจะมีแนวโน้มที่จะเลือกส่งเสริมพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร แนวโน้มดังกล่าวของผู้นำระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง (Domino Effect) จนผลสุดท้ายทั้งองค์กรจะสะท้อนถึงแบบและจุดเน้น (Style and Preferences) ของผู้นำองค์กรนั้น (Nahavandi, 2000)

6. กระบวนการกำหนดปทัสถานและการทำแบบตัวอย่าง (Setting the Norms and Modeling)

ในขณะที่การตัดสินใจและระบบการให้รางวัล ถือได้ว่าเป็นมาตรการทางตรงของผู้นำ แต่การทำแบบตัวอย่างของพฤติกรรมและการกำหนดปทัสถานและมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับองค์กรนั้น ถือเป็นมาตรการทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำระดับสูง สามารถกำหนดกรอบการตัดสินใจอย่างกว้าง ๆ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างรับไปตัดสินใจ เช่น ผู้นำระดับสูงอาจให้กรอบนโยบายแก่ผู้ช่วยของตนเองเกี่ยวกับประเภทของการตลาดที่องค์กรคาดหวัง จากการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ ถึงแม้ผู้นำระดับสูงจะไม่ทำการตัดสินใจเองโดยตรงก็ตาม แต่ย่อมมั่นใจได้ว่าผู้ช่วยของตนจะตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง อีกมาตรการหนึ่งคือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่น เช่น ผู้นำระดับสูงเชื่อว่าการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำก็อาจแสดงความกระตือรือร้นในการออกกำลังกายให้ผู้อื่นเห็นและเชิญชวนสมาชิกในองค์กรเข้าร่วม เพื่อขยายผลแบบตัวอย่างลงสู่บุคลากรระดับล่างได้ปฏิบัติตามอย่างกว้างขวางต่อไป

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow มี 5 ขั้น ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 311-312)

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

3. ความต้องการการยอมรับหรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการยกย่อง (Esteem Needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนอง ความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self Actualization) มาสโลว์คำนึงว่าความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000, pp. G-7) การจูงใจจึงเป็นสิ่งที่เร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการ ได้ (Certo, 2000, p. 555)

อนิวัช แก้วจันทร์ (2005, หน้า 2060) กล่าวว่า การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลในการอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 242) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เทคนิคการจูงใจ

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วย ตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้พนักงาน นอกจากนี้ เงินยังหมายถึงสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) ผู้บริหารส่วนใหญ่และนักเศรษฐศาสตร์ ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อให้

พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ แต่นักวิทยาศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มองว่าเงินมีความสำคัญน้อย

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์กร

การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างระมัดระวัง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้ องค์กรจะต้องจัดโปรแกรมซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Bateman & Snell, 1999, pp. G-4)

การให้รางวัล (Rewards)

Carrell, Jennings & Heavrin (1997) สรุปว่า การให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ

Nahavandi & Malekzadeh (1988) เสนอว่า การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กร

เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นและได้ผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นบุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด

การให้รางวัลเป็นผลตอบแทนในทางบวกจากการปฏิบัติงานของบุคคล (Schermerhorn, 2005, p. 351) ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1. การให้รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในระหว่างการทำงานในองค์กร (Schermerhorn, 2005, p.352) เกิดขึ้นโดยตรงจากการทำงานซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ

2. การให้รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ให้เงินเป็นรางวัล เพื่อดึงใจให้พนักงานทำงาน เป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อจูงใจบุคคล โดยได้รับจากผู้บริหารหรือโดยระบบการทำงานในองค์กร

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Bateman & Snell, 1999, pp. G-0) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ (Dessler, 1998, p. 674)

อ้อม ประนอม (2547) กล่าวว่า ทีมงานควรมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Robbins (2005, pp. 137-138) สรุปว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อสามารถทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 201) สรุปว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการในการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำการถ่ายทอด (Transmit) ข่าวสาร ข้อมูล หรือสารสนเทศโดยใช้สื่อต่าง ๆ ถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 268) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ในองค์กร 6 ประการ คือ

1. เพื่อบอกข้อมูล
2. เพื่อประสานงาน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล
4. เพื่อควบคุม
5. เพื่อใช้อิทธิพล
6. เพื่อกระตุ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2529, หน้า 32-33) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหารนั้น เป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ผลการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีหลายประเภท เช่น

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การออกคำสั่ง การส่งคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน
2. การตีความคำสั่งและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
3. การมอบหมายงานและการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
5. การติดตาม ตรวจสอบงานที่มอบหมาย
6. การจูงใจ บำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจความตกลงในการทำงานและการประสานงาน
8. การแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประชุมพบปะผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

9. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง
 10. การแก้ไขความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนข่าวลือต่าง ๆ
 11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณีแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- Torrington & Weightman (1994) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรไว้ดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานทราบและเกิดการยอมรับและเกิดการปฏิบัติในทางเดียวกัน ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
 2. เพื่อให้ทราบผลเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ยังต้องการ
 3. เพื่อรักษาคติพจน์ในการทำงานและการพัฒนาความยึดมั่นต่อองค์กรและสมาชิกขององค์กร
 4. เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน
- การติดต่อสื่อสารขององค์กร**
- โดยทั่วไปองค์กรอาจมีการติดต่อสื่อสารเป็น 2 ด้าน ใหญ่ ๆ คือ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 343-347)

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อาจพิจารณาได้จากทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้

1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน การบอกเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) การประชุม (Meeting)

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ

2. การติดต่อสื่อสารกับองค์กรภายนอก โดยทั่วไปองค์กรจะต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคลากรภายนอก เช่น ลูกค้า หรือกับสาธารณชนโดยทั่วไป มีวัตถุประสงค์เพื่อให้

ข่าวสารหรือรับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภายนอก หรือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เหมาะสมในสายตาหรือการรับรู้ของบุคคลภายนอกองค์กร องค์กรกับหน่วยงานภายนอกสามารถติดต่อกันได้หลายลักษณะ เช่น

2.1 Press Release คือ การที่องค์กรแจกข่าว หรือฝากข่าวให้กับสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์องค์กร

2.2 Press Conference เป็นลักษณะของการเชิญผู้สื่อข่าวมาฟังการแถลงข่าว และแจกข่าวให้ช่วยประชาสัมพันธ์

2.3 Public Relation เป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสม

2.4 Toll Free เป็นการกำหนดเบอร์โทรศัพท์ให้โทรสายตรงเข้ามาได้ และไม่ต้องจ่ายค่าใช้บริการ หรือส่งอินเทอร์เน็ตมายังกิจการตามเบอร์ที่กำหนด

2.5 Opinion Survey เป็นการให้แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบความคิดเห็นหรือทัศนคติในเรื่องที่องค์กรต้องการทราบ

2.6 Advertising การโฆษณาจะเป็นการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ ไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายนั้น

การสื่อสารกับการบริหาร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจะทำให้องค์กรผ่านพ้นปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร การสื่อสารจะมีส่วนสำคัญกับหน้าที่ทางการบริหารจัดการทุกหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม หรือแม้แต่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรและจรรยาบรรณขององค์กรก็ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น

การทำงานเป็นทีม (Teams Works)

การทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในลักษณะของการเป็นทีมงานองค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน เพราะการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จได้ การทำงานเป็นทีมจะมีการกระจายอำนาจให้ทีมงานมีความรับผิดชอบในการดำเนินการมากขึ้น องค์กรสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะในอนาคตพนักงานระดับล่างจะมีความสามารถและความรับผิดชอบมากขึ้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2548, หน้า 143-144)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 273) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2547, หน้า 78) และ Cunningham & Cordeiro (2003, p. 137) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ อ้อม ประนอม (2547) เห็นว่า ทีมงานควรมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

หลักการของการทำงานเป็นทีม

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ในการอยู่ร่วมกันเดียวกัน
 2. ต้องทำงานนั้น โดยมีเป้าหมายเดียวกัน
 3. ต้องมองเห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน
 4. ต้องถือกฎ กติกา และกรอบการทำงานเดียวกัน
 5. ต้องกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน
 6. ต้องมีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าทีมคนเดียวกัน
 7. ต้องรับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวร่วมกัน (ปริญญา ดันสกุล, 2547, หน้า 8)
- นอกจากนั้น ทิศนา แจมมณี (2537) ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีม สรุปได้

ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน โดยบุคคลที่ทำงานเป็นทีมจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน เพื่อผลสำเร็จของงานเดียวกัน
2. มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยการให้สมาชิกในทีมงานมีบทบาทหน้าที่ในการทำงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. มีการติดต่อสื่อสารในทีมงาน ด้วยการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อจะได้ มีความเข้าใจตรงกันและทำงานด้วยกันได้
4. มีการร่วมมือประสานงานกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
5. มีผลประโยชน์ร่วมกัน ด้วยการจัดสรรผลตอบแทนให้แก่สมาชิกในทีมงาน อย่างยุติธรรม

6. มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

1. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสะดวกและรวดเร็ว
2. ทำให้การประกอบการขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จ
3. ทำให้เกิดเอกภาพหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน
4. สามารถนำความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. จัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน

6. มีการรวมพลังเพื่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง
7. สมาชิกของทีมงานมีความผูกพัน เป็นการสร้างสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน
8. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งรู้หนทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น
9. ช่วยลดอุบัติเหตุและความเสี่ยงต่าง ๆ ในการทำงานให้น้อยลง
10. ช่วยประหยัดเวลาและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน
11. สมาชิกของทีมงานมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน ทุกคนสามารถทำความรู้จักและสร้างความเข้าใจต่อกันได้เป็นอย่างดี

12. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรภายในทีมงาน

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 541) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่องค์กรจะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ หรือจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

สุเทพ เชาวลิตร (2548, หน้า 23) สรุปว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการ เทคนิค หรือระบบ ทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช้โครงสร้าง เช่น กระบวนการองค์กร การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน รวมถึงความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูง และลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลง

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Structure)
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technology)
3. การเปลี่ยนแปลงด้านคนหรือพฤติกรรม (People)
4. การเปลี่ยนแปลงด้านงาน (Task) (สุเทพ เชาวลิตร, 2548, หน้า 29-30)

ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง

1. ระดมกำลังและความมุ่งมั่น ด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์กร และแนวทางการแก้ไข

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ระบุตัวผู้นำ

4. มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม

5. เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานย่อย แล้วกระจายตัวไปยังหน่วยงานอื่น ๆ

โดยไม่ต้องผลักดันจากระดับบน

6. การกำหนดนโยบายที่เป็นทางการ ระบบและโครงสร้าง เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

7. การติดตาม และปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Beer, 2003, pp. 51-71)

ความขัดแย้ง (Conflict)

มีผู้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ความขัดแย้งเป็นความแตกต่างด้านความคิดระหว่าง 2 ฝ่าย ขึ้นไป ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน (Greenberg & Baron, 2003, p. 662)

ความขัดแย้งคือกระบวนการที่บุคคลไม่เห็นพ้องในประเด็นสำคัญ จึงทำให้เกิดความแตกต่างหรือการแบ่งแยกออกเป็นสองฝ่าย (Nahavandi & Malekzaheh, 1999)

รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง

1. ความร่วมมือกันและการแก้ปัญหา
2. การหลีกเลี่ยง
3. การสั่งการแบบเผด็จการ
4. การประนีประนอม
5. การประนีประนอม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 308)

กลยุทธ์การแก้ปัญหความขัดแย้ง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 309-310) ได้จำแนกกลยุทธ์การแก้ปัญหความขัดแย้งไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-lose Conflict)
 - 1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
 - 1.2 การประนีประนอมหรือความราบรื่น (Accommodation or Smoothing)
 - 1.3 การประนีประนอม (Compromise)
2. ความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win-lose Conflict)
 - 2.1 การแข่งขัน (Competition)
 - 2.2 การใช้อำนาจสั่งการแบบเผด็จการ (Authoritative Command)
3. ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (Win-win Conflict)
 - 3.1 ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Collaboration or Problem Solving)

ความเครียด (Stress)

มีผู้นิยามความหมายคำว่าความเครียด ไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 324) นิยามว่า ความเครียด หมายถึง สภาพทางอารมณ์ ที่บุคคลต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นการบังคับขู่เข็ญหรือความไม่แน่นอนต่าง ๆ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 482) กล่าวว่า ความเครียด หมายถึง สภาวะความกดดัน อันเนื่องมาจากที่คนเรามีปัญหา มีความกังวล ไม่สบายใจ ไม่พึงพอใจ หรือมีความต้องการแต่มี ข้อจำกัด ข้อขัดข้อง หรืออยู่ภายใต้สภาวะแห่งความไม่แน่นอน สภาวะที่ไม่ชัดเจน

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 236) กล่าวว่า ความเครียด ได้แก่ สถานการณ์ของความกดดัน ที่คนได้รับจากความต้องการ อุปสรรค และ โอกาสที่มีมากกว่าปกติ

กลยุทธ์การบริหารจัดการความเครียด

1. วิธีการในระดับบุคคล (Individual Approaches) เป็นวิธีที่บุคลากรในองค์กรสามารถ นำมาใช้เพื่อลดความเครียดจากการทำงาน มีหลายวิธีดังนี้

- 1.1 การบริหารเวลา
- 1.2 การออกกำลังกาย
- 1.3 การพักผ่อน
- 1.4 การเข้ากลุ่มทางสังคม

2. วิธีการในระดับองค์กร (Organizational Approaches) วิธีการที่องค์กรสามารถนำมาใช้ เพื่อบริหารความเครียดที่เกิดขึ้นในองค์กร มีหลายวิธีดังนี้

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน
- 2.2 การออกแบบงานใหม่
- 2.3 การให้บุคลากรมีส่วนร่วม
- 2.4 การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ
- 2.5 การสร้างโปรแกรมการพัฒนาสุขภาพ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 326-327)

การบริหารความเครียดนับว่าเป็นความสำคัญของทั้งองค์กรและส่วนตัว ผู้บริหารจะต้อง จัดสภาพองค์กร ออกแบบงาน ปรับปรุงโครงสร้าง เปลี่ยนแปลงกำหนดการทำงาน วิธีการบริการ และอื่น ๆ ให้เหมาะสม และให้อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่ปลอดจากความเครียด ในแง่ของ ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้จักวิธีและเทคนิคการทำงานที่ลดความเครียดให้เหลือน้อย รวมทั้งรู้วิธีการพัฒนา ตัวเองเพื่อสร้างพลังที่จะต่อต้านสภาพงานที่ทำให้เกิดความเครียด (เสนาะ ดิยาว, 2546, หน้า 244)

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินงานผิดพลาดเสียหาย ไม่ประสบความสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือความเป็นไปได้อันจะเกิดความสูญเสีย ขึ้น หรืออุปสรรคที่มากกระทบต่อองค์กร (เจนเนตร มณีนาถ, กรณก วงศ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง และ ครุณรัตน์ พึ่งตน, 2548, หน้า 5)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2546, หน้า 15)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ (จร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 152)

ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล มีแนวปฏิบัติที่เป็นสากล ดังนี้ (จร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 195)

1. ศึกษาและวางแผนนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
2. พัฒนาและปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
3. วางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเป็นแผนแม่บทให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. ติดตาม กำกับดูแล และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงของทุกกลุ่มงาน
5. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และกระตุ้นจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับ

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การควบคุมความเสี่ยง

การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง

จร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 197-209) ได้เสนอว่าองค์กรควรดำเนินการในการปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นปฏิบัติจริง 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินความเสี่ยงทั้งองค์กร

1. สำรวจความเสี่ยงในองค์กรทั้งหมด
2. ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร

3. การจัดอันดับความสำคัญของความเสี่ยง

4. การพิจารณาตัวควบคุมความเสี่ยง

5. การทำแผนปฏิบัติการ

6. การทำรายงานสรุปความเสี่ยง

ขั้นที่ 2 การออกแบบวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง

1. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือ การออกภาคสนามสำรวจปัญหาต่าง ๆ

2. วิเคราะห์ผลตามข้อ 1 และจัดทำตัวแบบ (Model) การบริหารจัดการความเสี่ยง

3. จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเตรียมไปปฏิบัติการ

ขั้นที่ 3 การทดลองและนำไปใช้จริง

ขั้นนี้เป็นการใช้ก่อนการใช้จริง ควรทดลองจนให้แน่ใจว่าใช้ได้แล้วจึง ดำเนินงานพัฒนา แผนงานในระดับที่จะนำไปใช้กับทั่วทั้งองค์กรและเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นที่ ตระหนักต่อบุคลากรในองค์กร จึงต้องทำการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจกัน

คุณธรรม (Morality) และจริยธรรม (Ethics)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548, หน้า 6); Cunningham & Cordeiro (2003, p. 124 cited in Kocham, Spencer & Matthews, 2000) กล่าวว่า มนุษย์ต้องได้รับการพัฒนา ด้านคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง เพราะคุณธรรมเป็นวิถีแห่งความดีงามในการดำเนินชีวิต เป็นเครื่อง ส่งเสริมความสุขความเจริญ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546, หน้า 273); วิเชษฐ์ ทิพย์กองลาด (2546-2547, หน้า 79) อธิบายว่า จริยธรรมหมายถึงหลักความประพฤติที่แสดงออกในลักษณะที่ดีงาม ถูกต้อง สอดคล้องกับค่านิยมและกฎเกณฑ์ทางสังคม เป็นหลักความประพฤติที่ควรแก่การยึดถือ เป็นระบบ ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องดีงามในสังคม

พระธรรมปิฎก (2545, หน้า 29) เห็นว่า จริยธรรมทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า จริยธรรม มีประโยชน์ต่อคนกลุ่มใหญ่ ผู้ที่มีจริยธรรมจะสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ได้บรรลุตามเป้าหมาย จริยธรรมเป็นรากฐานของความเจริญของสังคม

ขณะที่ จามจุรี จามเมือง (2548, หน้า 63-64) กล่าวว่า ผู้บริหารควรแสดงภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพด้านคุณธรรม ดังนี้

1. ปฏิบัติตามคุณธรรม

1.1 มีคุณธรรมด้านการครองตน ประพฤติตนอยู่ในความดีงาม มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยันหมั่นเพียร

1.2 มีคุณธรรมด้านการครองคน ทำให้ผู้อื่นศรัทธาเคารพนับถือ มีหลักธรรมยึดเหนี่ยว
 นำใจคน เช่น การใช้เหตุผล การใช้หลักการปกครอง มีมนุษยสัมพันธ์ เสียสละ เมตตากรุณา

1.3 มีคุณธรรมด้านการครองงาน บริหารงานจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 ด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ ใช้หลักประชาธิปไตย มีความใฝ่รู้

2. ปฏิบัติอย่างยุติธรรม

2.1 ให้ความยุติธรรมเมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยยึดกฎระเบียบเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน
 ปัญหา

2.2 ปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเสมอภาค ไม่ลำเอียง

2.3 พิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในหน่วยงานด้วยความยุติธรรม
 โดยพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก

3. ปฏิบัติตามจริยธรรม

3.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาตามกฎหมาย
 ของสังคม

3.2 ยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นที่ตั้ง อันประกอบด้วย การใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม
 ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการดังนี้ (สุเทพ เชาวลิท, 2548, หน้า 36)

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law)
2. หลักคุณธรรม (The Rule of Integrity)
3. หลักความโปร่งใส (The Rule of Transparency)
4. หลักความมีส่วนร่วม (The Rule of Participation)
5. หลักความรับผิดชอบ (The Rule of Accountability)
6. หลักความคุ้มค่า (The Rule of Value for Money)

การควบคุม (Controlling)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 318) ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุม ได้แก่ กระบวนการ
 ตรวจสอบการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

Schermerhorn, Hunt & Osborn (2000, pp. G-3) กล่าวว่า การควบคุมเป็นการติดตามผล
 การปฏิบัติงานและการแก้ไขสิ่งที่จำเป็น

Certo (2000, p. 551) อธิบายว่า การควบคุมเป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบ

เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือมาตรฐาน หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงกันไป

Lussier & Kimball (2004, p. 10) กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการกำหนดและวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

Kaser & Brooks (2005, p. 122) กล่าวว่า การควบคุมหมายถึง กระบวนการในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการควบคุมได้ว่าการควบคุมเป็นกระบวนการของการวัดผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการควบคุม (Control Process)

เป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการจัดการปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน ตลอดจนมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น

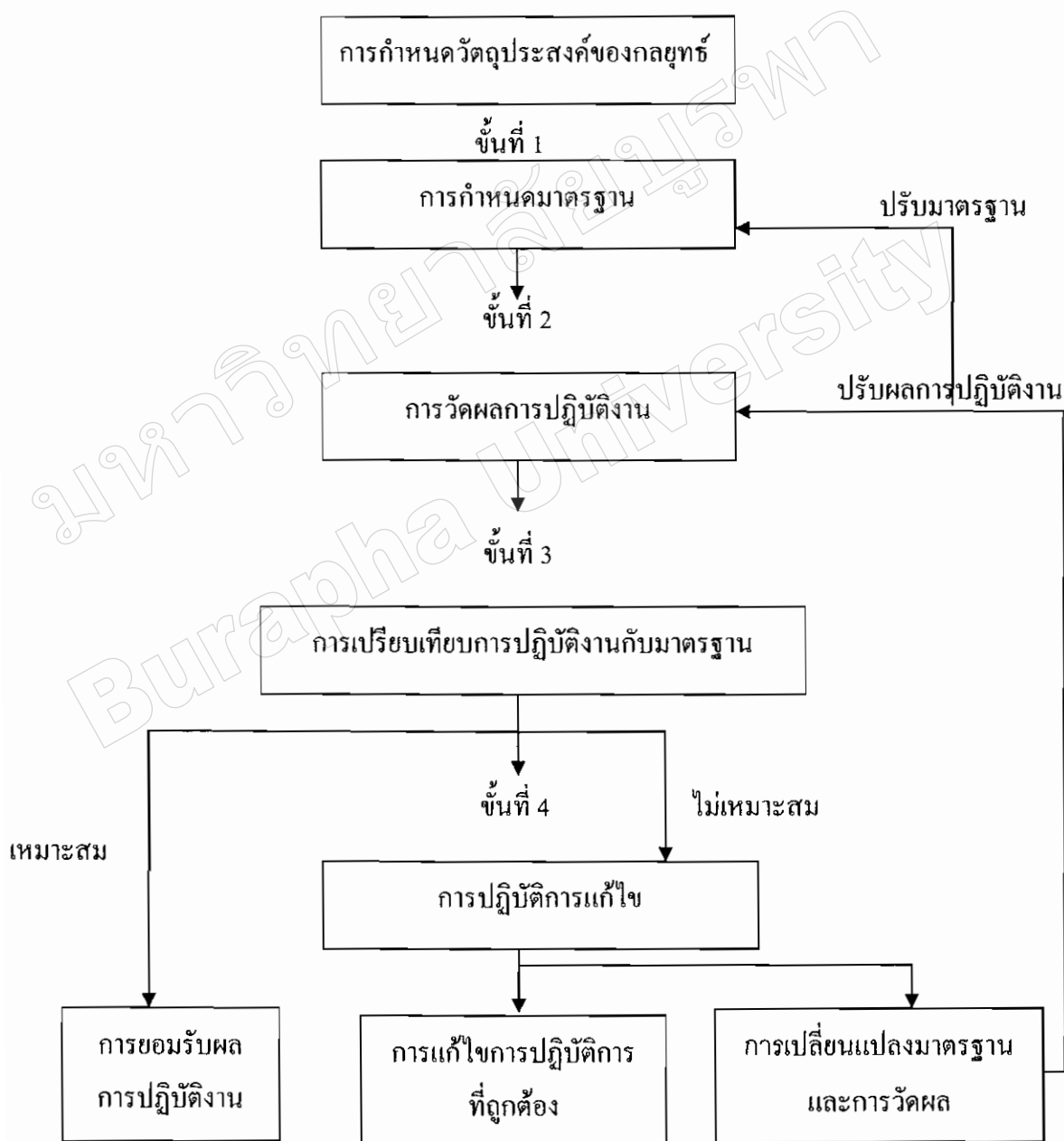
พิสนุ พองศรี (2549, หน้า 8) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งคือ การประเมินผลงาน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งเป็นกลไกเสนอสารสนเทศและตัดสินใจคุณค่า

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการเป็นวิธีหนึ่งในการเพิ่มความมีเหตุผลในการบริหารจัดการด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ของโครงการ

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 293-299) เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 319-320) Schermerhorn (1999, pp. G-2) เห็นพ้องว่ากระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การปฏิบัติการแก้ไข

ประสิทธิ์ หนูกิ่ง (2535) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบความก้าวหน้าของงานกับประสิทธิภาพว่าเกิดความประหยัลงประมาณหรือต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลารวดเร็ว ทันเวลา มีคุณภาพ จนกระทั่งได้ผลผลิตที่ดีเพียงใด รวมไปถึงความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานของสมาคมบรรลุมัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ



ภาพที่ 9 กระบวนการควบคุม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 375)

การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards)

การกำหนดมาตรฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน การเลือกประเด็นในโปรแกรมการวางแผน ซึ่งผู้บริหารใช้ในการวัดการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังดำเนินการอยู่โดยไม่จำเป็นต้องติดตามการบริหารตลอดเวลา แผนมาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่างซึ่งใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสม เพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์กรแล้ว จะคาดหวังการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและการจูงใจพนักงานด้วย

การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure Performance)

เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลา นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้สิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้น ตลอดจนเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานได้

การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards)

ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณ์ญาณเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร มาตรฐานสามารถแสดงถึงตำแหน่งที่แตกต่างกันในโครงสร้างองค์กร ถ้าสามารถวัดการปฏิบัติงานได้จะง่ายต่อการแก้ไขข้อแตกต่าง ซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการมอบหมายงานให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ

การปฏิบัติการแก้ไข (Take Action)

หลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐาน ในขั้นนี้ อาจต้องมีการแก้ไข การปฏิบัติ การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด

การแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการ และมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างนี้โดยการปรับแผนหรือปรับเป้าหมาย การมอบหมายงานใหม่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน หรือเพิ่มการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีการวัดการจัดบุคลากรเข้าทำงานอีกครั้ง หรืออาจจะแก้ไขโดยการนำที่ดีขึ้น การอธิบายถึงงาน ตลอดจนเทคนิคความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ในการควบคุมการปฏิบัติงานสามารถใช้หลักการควบคุมแบบกัลยาณมิตรที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา การเป็นตัวอย่างที่ดี (มนสภรณ์ วิฑูรเมธา, 2543) ซึ่งหลักกัลยาณมิตรในการควบคุมภายในนั้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยงานได้คู่และทบทวนตัวเองว่ายังมีข้อบกพร่องหรือความเสี่ยงในเรื่องใดบ้าง โดยเน้นที่การปรับปรุงและพัฒนา (กฤตยาดี เกตุวงศา, 2551)

สุนน อมรวิวัฒน์ (2547) เสนอรูปแบบกัลยาณมิตรว่าประกอบด้วย

1. การให้ใจ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องสร้างจิตอาสาที่จะปฏิบัติ
2. การร่วมใจ ในการทำงานในองค์กร ต้องมีการทำงานเป็นทีม
3. ความตั้งใจ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรทุกคนต้องมีความวิริยะ อุตสาหะ

บากัน พยายาม เพราะเมื่อเกิดปัญหาจากการทำงานต้องตั้งใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ให้กำลังใจกัน สร้างสิ่งที่ดี ส่งเสริมเพิ่มเติมสิ่งที่ขาด หักฉ้อฉล วิเคราะห์ สรุปข้อแก้ไขปัญหา

4. การเปิดใจ ใช้การประเมินเชิงบวก คือการตรวจสอบตนเอง การทบทวนตนเอง และการประเมินตนเอง

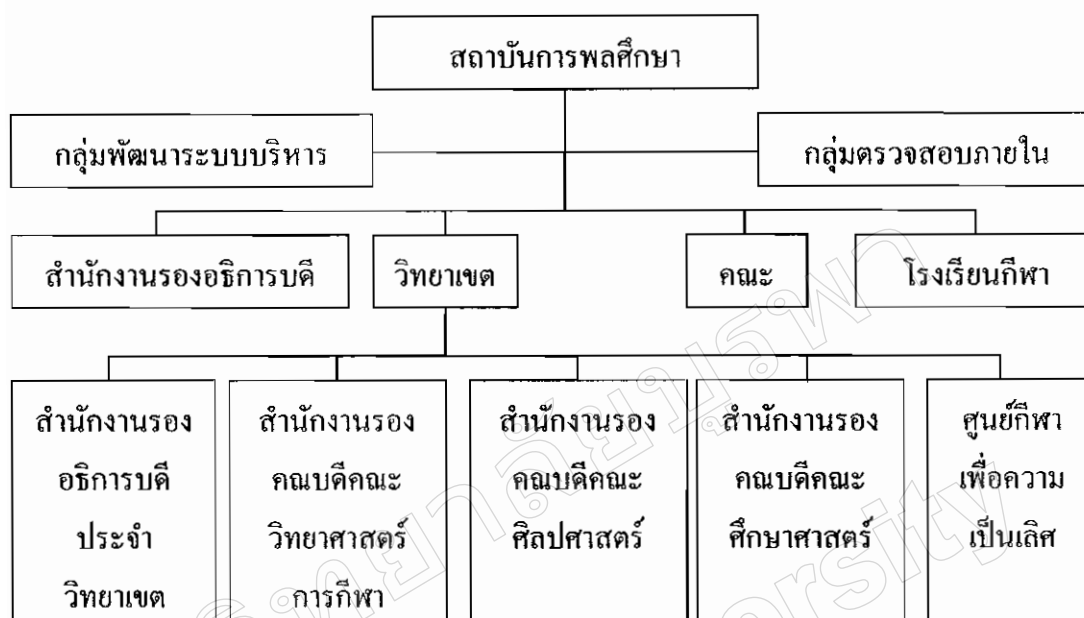
นอกจากนี้ คมเพชร ฉัตรสุกกุล (2546, หน้า 28) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 35-37) และ Lussier & Kimball (2004, p. 311) สรุปว่า ควรมีการจัดประชุม ปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ เพื่อเป็นการประสานงานเกี่ยวกับการทำกิจกรรมของกลุ่ม การมอบหมายงาน การหาวิธีแก้ปัญหา ทบทวน เปลี่ยนแปลง แก้ไขนโยบายในการบริหารงาน กำหนด/ทบทวนแผนงาน ติดตามความคืบหน้า ซึ่งแจ้งข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการพัฒนางาน

ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา

สถาบันการพลศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงสถานะจากวิทยาลัยพลศึกษา ในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 ดำเนินงานตามพันธกิจของอุดมศึกษา คือจัดการศึกษาทางด้านพลศึกษานันทนาการและวิทยาศาสตร์การกีฬา บริการวิชาการ วิจัย และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีวิทยาเขตทั้งหมด 17 วิทยาเขตทั่วประเทศ (สถาบันการพลศึกษา, 2548)

สถาบันการพลศึกษาได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมกีฬาทุกระดับ โดยเฉพาะกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษาได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศภายใต้ประกาศสถาบันการพลศึกษาว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการและการจัดตั้งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2549 เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาที่มีนโยบายให้สถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขต ให้พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศอย่างน้อย 2 ถึง 3 ชนิดกีฬา

ซึ่งศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศนั้นมีการะหน้าที่ที่จะต้องส่งเสริมสนับสนุนนักกีฬาที่เป็นนักศึกษา
สังกัดในสถาบันการพลศึกษาให้พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬา (สถาบันการพลศึกษา, 2549)



ภาพที่ 10 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขต
(สถาบันการพลศึกษา, 2549)

การจัดตั้งศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

จากนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) ส่งผลให้หน่วยงานในสังกัดมีการดำเนินการจัดทำนโยบาย และยุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามพันธกิจของแต่ละองค์กร สถาบันการพลศึกษาเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และได้รับมอบนโยบายจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงได้จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา อยู่บนพื้นฐานปรัชญาในการดำเนินงานคือ “พลศึกษาและกีฬา พัฒนาคน พัฒนาชาติ” และมีวิสัยทัศน์คือ “เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านพลศึกษา กีฬาและสุขภาพ สู่ความเป็นเลิศในระดับมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน” สถาบันการพลศึกษาจึงได้ออกประกาศสถาบันการพลศึกษา ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายใน พ.ศ. 2549 และจัดตั้งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษาขึ้นบริหารจัดการโดยจัดตั้งศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศขึ้นให้เป็นส่วนราชการภายในดำเนินการในวิทยาเขต 17 แห่งโดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศตามนโยบายของรัฐบาล และได้กำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์

ในการดำเนินงานไว้เป็นประเด็นที่ 4 ในยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันการพลศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ในการดำเนินงานดังนี้ (สถาบันการพลศึกษา, 2549, หน้า 50)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการฝึกซ้อมนักกีฬา ให้มีขีดความสามารถสูงสุดเข้าร่วมการแข่งขันระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติ มีเป้าหมายคือ

1. มีการฝึกซ้อมกีฬาตามหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา
2. ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
3. สรรหาผู้ฝึกสอนกีฬาที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อพัฒนานักกีฬา

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาระบบการคัดเลือกนักกีฬา มีเป้าหมายคือ

1. กำหนดคุณสมบัติของนักกีฬาให้สอดคล้องกับชนิดกีฬา
2. มีระบบการคัดเลือกเข้าเรียน
3. มีรูปแบบและวิธีการคัดเลือกเข้าเรียนต่อที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพผู้ฝึกสอน มีเป้าหมายคือ

1. ส่งเสริมพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาทั้งในและต่างประเทศ
2. จัดจ้างผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศ
3. จัดอบรมผู้ฝึกสอนกีฬาเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
4. มีโครงการศึกษา อบรม และงานต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 4 การจัดประเพณีในการแข่งขันกีฬา มีเป้าหมายคือ

1. จัดส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในระดับต่าง ๆ
2. ส่งเสริมประเพณีให้กับนักกีฬาทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก มีเป้าหมายคือ

1. จัดสรรงบประมาณด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของนักกีฬา

นโยบายการดำเนินงานศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

สถาบันการพลศึกษาได้มีนโยบายและวิธีที่ช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้เกิดประสิทธิภาพโดยมีการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาให้ความทันสมัย จัดส่งบุคลากรที่รับผิดชอบเข้ารับการอบรมวิชาการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การกีฬา จัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ ในศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา จัดฝึกอบรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาให้แก่ผู้ฝึกสอนกีฬาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จัดอบรมให้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาแก่นักกีฬา กำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา กำหนดแผนการฝึกซ้อมและการแข่งขันที่ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์

การกีฬา และมีการทดสอบประเมินด้านสมรรถภาพและทักษะ และสถาบันการพลศึกษายังได้จัดให้มีการพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาทุกระดับทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการส่งเสริมให้นักเรียน นักศึกษา ไปศึกษาด้านการฝึกสอนกีฬาในต่างประเทศ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าร่วมการแข่งขันในระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ และจัดหาผู้เชี่ยวชาญ ชาวต่างประเทศเข้าฝึกสอนกีฬาทุกปี (สถาบันการพลศึกษา, 2549, หน้า 103-105) และสถาบันการพลศึกษายังมีนโยบายที่จะผลิตนักกีฬาที่มีความสามารถส่งไปให้ สโมสรกีฬา สมาคมกีฬา และทีมชาติไทย เพื่อให้นักกีฬาประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียง มีงานทำที่มั่นคงต่อไป และนโยบายเน้นการบริหารจัดการงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ ผู้ฝึกสอนเพื่อเอื้อต่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ (สมพงษ์ ชาดะวิทย์, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2552)

การดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

การดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษามีเป้าหมายส่งเสริมสนับสนุนนักกีฬาที่เป็นนักศึกษาที่สังกัดในสถาบันการพลศึกษาเท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นระดับเยาวชน หรือที่เป็นตัวแทนทีมชาติที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อพัฒนาในขณะที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการพลศึกษาและส่งต่อให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบระดับนานาชาติต่อไป เป็นศูนย์ที่ดำเนินงานด้วยตนเองทุกขั้นตอนตั้งแต่การจดหานักกีฬา การฝึก การดูแลเรื่องสวัสดิการ การศึกษา ตลอดจนการส่งเข้าร่วมการแข่งขัน โดยใช้งบประมาณของสถาบันการพลศึกษาและได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักพัฒนาการกีฬาส่วนหนึ่ง ในการบริหารจัดการทั้งบุคลากร สถานที่วัสดุอุปกรณ์ และแต่ละศูนย์ฯ จะดำเนินการเฉพาะชนิดกีฬาที่มีความพร้อมเท่านั้น ซึ่งแต่ละศูนย์มีจำนวน 3 ชนิดกีฬา นักกีฬาที่อยู่ในโครงการของศูนย์ฯ แต่ละศูนย์ฯ ไม่เกิน 30 คน เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกจะพิจารณาจากผลงานในอดีตและปัจจุบัน แต่มีเงื่อนไขคือจะต้องเป็นนักกีฬาของสถาบันการพลศึกษาเท่านั้น โดยที่นักกีฬาศึกษาอยู่ในสังกัดคณะใด คณะนั้นจะต้องทำการยกเว้นค่าหน่วยกิตในการลงทะเบียนตลอดระยะเวลาที่เป็นนักกีฬา ในการดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนคือ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาให้มีขีดความสามารถสูงสุด เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความสามารถทางกีฬาของสถาบันการพลศึกษา และจากโรงเรียนกีฬาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเป็นการระดมทรัพยากรด้านการกีฬาของสถาบันการพลศึกษา สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยและการกีฬาแห่งประเทศไทยในการพัฒนากีฬาของชาติ นอกเหนือจากนี้การดำเนินงานของศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศยังได้ดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ และตามเกณฑ์ข้อตกลงร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ตามตัวชี้วัดคือ จำนวนนักกีฬาที่ได้เข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติอีกทางหนึ่ง (ประกิต หงษ์แสนยาธรรม, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2552)

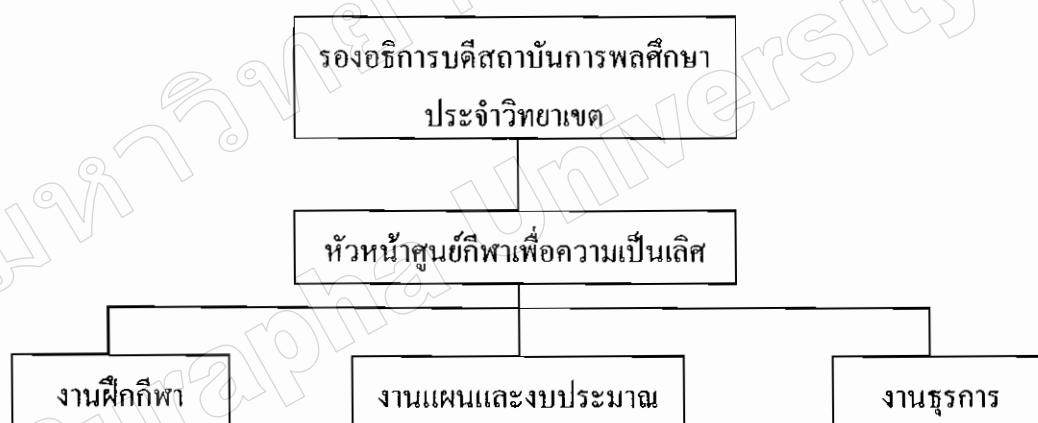
ตารางที่ 1 ชนิดกีฬาที่มีในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา 17 วิทยาเขต

วิทยาเขต	ชนิดกีฬา
กระบี่	แฮนด์บอล, กรีฑา, เนตบอล
กรุงเทพ	รักบี้ฟุตบอล, มวยปล้ำ, เนตบอล
ชลบุรี	ยกน้ำหนัก, ฟุตบอล, กรีฑา
ชัยภูมิ	แฮนด์บอล, เซปักตะกร้อ, มวยไทยสมัครเล่น
ชุมพร	มวยปล้ำ, ปั่นจักสีลัด, เปตอง
เชียงใหม่	ยกน้ำหนัก, ชูโม้, ลีลาศ
ตรัง	มวยปล้ำ, ปั่นจักสีลัด, กรีฑา
เพชรบูรณ์	ฟุตบอล, ยูโด, ลีลาศ
มหาสารคาม	เซปักตะกร้อ, ฟุตบอล, มวยสากลสมัครเล่น
ยะลา	ปั่นจักสีลัด, ยูโด, ฟุตบอล
ลำปาง	ฟุตบอล, ยิงธนู, เซปักตะกร้อ
ศรีสะเกษ	แฮนด์บอล, เซปักตะกร้อ, มวยปล้ำ
สมุทรสาคร	แฮนด์บอล, ปั่นจักสีลัด, ยิงธนู
สุโขทัย	กรีฑา, ยกน้ำหนัก, มวยสากลสมัครเล่น
สุพรรณบุรี	กรีฑา, มวยปล้ำ, ยกน้ำหนัก
อุดรธานี	กรีฑา, มวยสากลสมัครเล่น, มวยปล้ำ
อ่างทอง	ยกน้ำหนัก, เทควันโด, ฟุตบอล

งบประมาณได้รับตามกรอบที่ต้องการใช้คือ ค่าอาหารระหว่างการฝึกซ้อมคนละ 100 บาทต่อวัน ค่าอาหารระหว่างการแข่งขันคนละ 150 บาทต่อวัน ค่าที่พักนักกีฬาระหว่างการแข่งขันคนละ 150 บาทต่อวัน ค่าเล่าเรียนคนละ 2,500 บาทต่อภาคการศึกษา ค่าชุดฝึกซ้อมชุดแข่งขัน คนละ 2,000 บาทต่อปี และงบดำเนินงานของศูนย์ฯ 200,000 บาทต่อปี (ประกาศนียบัตร, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2552)

ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศได้มีการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานตามกลุ่มงานที่ได้กำหนดมาจากส่วนกลาง คือ หัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

งานฝึกกีฬา งานแผนและงบประมาณ และงานธุรการ โดยหัวหน้าศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศมี ภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการการดำเนินงานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และมีประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการกีฬา งานฝึกสอนกีฬามีภาระหน้าที่ในการฝึกสอนกีฬาและส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน รายงาน ความก้าวหน้าในการดำเนินการฝึกสอนและการแข่งเป็นระยะตามที่กำหนดอย่างเป็นระบบและ จะต้องเป็นผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเฉพาะกีฬา งานแผนและงบประมาณ มีภาระหน้าที่ในการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเสนอของบประมาณและรายงานติดตามผล การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามขั้นตอน ส่วนเจ้าหน้าที่ธุรการ มีภาระหน้าที่ในการดำเนินงานสำนักงาน งานเอกสารทุกประเภทและการอำนวยความสะดวก ในการดำเนินงานของศูนย์ฯ ด้านต่าง ๆ และจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านเอกสาร การจัดสำนักงานและการใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี (สถาบันการพลศึกษา, 2549)



ภาพที่ 11 โครงสร้างการบริหารงานภายในศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา

ผลการดำเนินโครงการในภาพรวม ที่ผ่านมา ระยะเวลา 3-4 ปี ผลงานเป็นที่น่าพอใจ ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีสิ่งที่จะต้องแก้ไขอีกมากมายประกอบด้วยเกณฑ์ที่ทำความตกลงกับ กพร. นั้น มีเกณฑ์ที่สูงขึ้นคือในปีต่อไปจะนำเรื่องเหรียญรางวัลเข้ามาประกอบกับการพิจารณาด้วย ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศนั้นพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคหลายประการเช่น ขาดนักกีฬาที่มีความสามารถ นักกีฬาที่ผ่านการคัดเลือกมาไม่ดีเท่าที่ควรจึงทำให้ การพัฒนาค่อนข้างช้า และยังขาดนักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่จะมาช่วยในการพัฒนานักกีฬา อย่างเพียงพอ ในส่วนของงบประมาณเมื่อนมองในภาพรวมจะถือว่าได้รับงบประมาณจำนวนมาก

แต่เมื่อจัดสรรไปสู่แต่ละศูนย์แล้วในการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณนั้นถือว่าน้อยมากกับปริมาณงานที่ต้องดำเนินการ เนื่องจากสถาบันฯ ไม่มีหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามาช่วยในการพัฒนาเลย เพียงแต่รอผลผลิตที่ทางสถาบันดำเนินการเท่านั้น แม้ว่าจะเคยทำความตกลงกันก็ตาม ซึ่งความตกลงหรือข้อหาเรียนนั้นเป็นเพียงแนวทางที่ไม่ชัดเจนเท่านั้น อีกประเด็นคือ ปัญหาเรื่องการฝึกซ้อมที่เวลาของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาไม่ค่อยจะตรงกันเท่าที่ควรเนื่องจากนักกีฬายู่ระบบการศึกษาจึงต้องรอเวลาหลังเลิกจากเรียนหนังสือก่อนจึงสามารถไปทำการฝึกซ้อมได้ ซึ่งทำให้เวลาในการฝึกซ้อมมีน้อยทั้งช่วงเช้าและช่วงเย็น ส่วนการเรียนนั้นสถาบันฯ ได้กำหนดเป็นแนวทางในการสอนซ่อมเสริมให้สำหรับนักกีฬาที่เรียนไม่ทันตามเวลาซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาที่นักกีฬาไม่มีเวลาเรียนจนนำไปสู่ผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ที่อุดมศึกษากำหนดไว้ และในส่วนของสถานที่ วัสดุอุปกรณ์การฝึกมีปัญหาบ้างเป็นบางชนิดกีฬา เช่น เรือพายที่ไม่มีสถานที่ซึ่งต้องไปขออนุญาตใช้อ่างเก็บน้ำในการฝึกซ้อม หรือเรือใบซึ่งต้องของความร่วมมือจากทางสมาคมในการฝึกซ้อม ซึ่งปัญหาทุกอย่างต้องช่วยกันแก้ไขต่อไป (สมพงษ์ ชาติะวิติ, สัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2552)

การบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษา

ในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการศึกษาวิชาการบริหารจัดการ แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งได้มีการพัฒนาความคิดหลักการที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จดังที่ สาคกร สุขศรีวงศ์ (2551) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจหน้าที่ทางการบริหารจัดการและนำเอาแนวคิดนั้นมาปฏิบัติในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จผ่านกิจกรรมหลักทางการจัดการ 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

การวางแผน เป็นกิจกรรมอันดับแรกของผู้บริหารที่จะเป็นกระบวนการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ การวางแผนที่ไม่ดีนั้นเป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลว และความสำเร็จขององค์กรจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแผนขององค์กรในปัจจุบัน แผนอาจจะไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่จะสะท้อนให้เห็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรแต่แผนเป็นสิ่งที่บอกถึงขั้นตอนของความสำเร็จในอนาคตขององค์กร (Bridges & Roquemoe, 2004, p. 122) การขาดการวางแผนที่ดีนั้นอาจจะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานตามมามากมาย ดังที่ นิกร สีเล (2551) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ สถาบันการพลศึกษา กระทรวงท่องเที่ยวและการกีฬา กรณีศึกษา

กลุ่มภาคกลาง พบว่า การวางแผนที่มีการกำหนดนโยบายจากส่วนกลางเกี่ยวกับเป้าหมาย และกรอบการดำเนินงานคร่าว ๆ ส่งผลให้การบริหารจัดการด้านการวางแผนไม่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ไม่มีเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาว มีเพียงแผนการดำเนินงานระยะสั้นที่ใช้ได้ ปีเดียวการดำเนินงานจึงเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายตามที่มีความรู้ และความเข้าใจของผู้บริหาร ในแต่ละวิทยาเขต ทำให้ทิศทางการดำเนินงานออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่นเดียวกันกับมงคลชัย บุญแก้ว (2551) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการในการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตน โกสินทร์ ในส่วนของการวางแผน นั้นพบว่ามหาวิทยาลัยไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ในหน่วยงานไม่มีการกำหนดพันธกิจไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพียงแต่หน่วยงานของมหาวิทยาลัย นั้นทราบถึงบทบาทและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จนถือว่าการส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันนั้นเป็นประเพณี หรือว่าเป็นกิจกรรมการแข่งขันกีฬาที่ระดับอุดมศึกษาควรเข้าร่วม เพื่อให้กีฬามหาวิทยาลัยคงอยู่ต่อไป ทำให้ขาดเป้าหมายและแผนงานในการพัฒนา กีฬาของมหาวิทยาลัย การส่งเสริมและพัฒนาขึ้นอยู่กับสภาพของทรัพยากรหรือปัจจัยในการดำเนินงานด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสนามและวัสดุอุปกรณ์ ด้านการจัดการ ซึ่ง เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ (2550) ได้กล่าวถึงเรื่อง ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ขององค์กร จะมีอิทธิพลในการสร้างบันดาลใจให้พนักงาน มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ ที่ได้วางไว้ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพราะวิสัยทัศน์ทำให้รู้ทิศทางในการทำงาน ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจน โอกาสที่จะประสบความสำเร็จจึงเกิดได้ง่าย และในทางตรงกันข้ามกันภาพที่ไม่ชัดเจนก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ

การจัดองค์กร เป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ของแผนการทำงานในองค์กรโดยกำหนดออกมาเป็นโครงสร้างที่แน่นอนและชัดเจนว่าหน่วยงานในองค์กรมีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันอย่างไร ทั้งนี้โครงสร้างที่กำหนดขึ้นต้องบ่งบอกได้ถึงกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์กรได้ การจัดโครงสร้างก็เพื่อให้แต่ละหน่วยงานดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานให้สอดคล้องเป็นระบบ สามารถประสานกิจกรรมและจัดระเบียบของความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดีโดยมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างละเอียดชัดเจน (อนิวัช แก้วจันทร์, 2550, หน้า 126) ผู้บริหารที่ไม่ทำหน้าที่ด้านการจัดองค์กรให้ดีหรือไม่ครบถ้วน จะประสบปัญหาทางการบริหารจัดการมากมาย อาทิเช่น พนักงานไม่ทราบของเขต ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน จึงอาจทำงานซ้ำซ้อนกันจนเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร งานบางประเภทอาจไม่มีผู้จัดทำให้เรียบร้อยเนื่องจากพนักงานเข้าใจว่าไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของตนและอาจเกี่ยงกันทำงาน เป็นต้น (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551, หน้า 126) ซึ่งในการศึกษาของ สราวุฒิ พงษ์พิพัฒน์ (2551) เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬาและศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา

ในมหาวิทยาลัยพบว่า มีความไม่เหมาะสมเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร และการมอบหมายงาน ในองค์กรไม่ครอบคลุมในเรื่องการอนุมัติเงินงบประมาณ ทำให้มีความล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งมีการสั่งการข้ามสายงาน มีการพัฒนางานในส่วนที่มีปัญหาอย่างไม่ชัดเจน มีการมอบหมาย ทั้งงานการสอนและงานปฏิบัติการ ทำให้ปริมาณงานความรับผิดชอบมีค่อนข้างมาก ส่งผลให้ บุคลากรไม่สามารถพัฒนางานให้ดีขึ้นได้ และเสาวนีย์ จักรวัฒนา (2540) ได้ศึกษาสภาพและปัญหา การดำเนินงานของสมาคมยิมนาสติกแห่งประเทศไทย พบว่า บุคลากรขาดการยอมรับการร่วมมือ ในการทำงานที่ดี สมาคมไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ ทราบบทบาท ภาระหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสมาชิกก็ขาดการมีส่วนร่วมในการ กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสมาคมส่งผลให้ขาดการเอาใจใส่ในหน้าที่ เนื่องจากคิดว่า ไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตนเอง

การชี้นำ เป็นการชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน โดยการจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หลักการจูงใจที่ดีและขณะเดียวกันก็ต้องมีการสั่งการ ที่เหมาะสมด้วย การนำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ให้เกิด ประโยชน์ คือภาวะผู้นำ และการจูงใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาว่าจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของ ตนได้อย่างไร พร้อมทั้งศึกษาว่าจะสามารถจูงใจผู้อื่นได้อย่างไรจึงจะทำให้การทำหน้าที่ของตน ในฐานะผู้นำองค์กรประสบความสำเร็จได้สูงสุด (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 219) และ การตัดสินใจของผู้นำในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างมากซึ่งกระบวนการตัดสินใจเป็นการ เลือกแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งการแก้ปัญหามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจ เพราะเหตุของ ปัญหาที่เกิดขึ้นมีวิธีการแก้ไขหลากหลายวิธี ซึ่งผู้แก้ปัญหามustตัดสินใจเพื่อเลือกวิธีที่ดีที่สุด การตัดสินใจในงานก็เพื่อแก้ไขปัญหาให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด (สุกัญญา โฉววิไลกุล, 2547, หน้า 21) จากการศึกษาของ สราวุธ พงษ์พิพัฒน์ (2551) เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์กีฬา และศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาในมหาวิทยาลัยด้านการนำองค์กรพบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการ ในการตัดสินใจโดยยึดเกณฑ์ขององค์กรเป็นสำคัญ ในการนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ในการ ตัดสินใจแต่ละเรื่องตามลำดับความสำคัญของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการบริการ แต่ก็พบอุปสรรค เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่ต้องใช้อำนาจคณะกรรมการ ทำให้เกิดความล่าช้าส่งผลให้ไม่ทันต่อ สถานการณ์ มีอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรที่ยังไม่มีเสถียรภาพ เท่าที่ควร และยังไม่มีแผนเผยแพร่และสื่อสารให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง การสื่อสารภายในองค์กร ที่มีเวลาทำงานไม่ตรงกันทำให้มีอุปสรรคในการสื่อสาร การจูงใจในองค์กรมีไม่มากนักโดยเฉพาะ อย่างยิ่งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และสถานะขององค์กรทำให้บุคลากรรู้สึกไม่มั่นคง และมองไม่เห็นความก้าวหน้าในสายงาน อีกทั้งยังมีปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินผล

การพิจารณาความดีความชอบที่มีความไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงบ่อยและซับซ้อนยุ่งยากดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การนำจะช่วยให้ทีมงานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสาร การมอบหมาย มาตรฐานการปฏิบัติ การให้รางวัล การยกย่อง การสรรเสริญ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้าง แรงจูงใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามดำเนินการหน้าที่หลักของ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคลากร เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

การควบคุม เป็นการติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด องค์กรที่มีระบบ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีกระบวนการควบคุมที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นเริ่มตั้งแต่การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องควบคุม การกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย การวัดผล การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน เป้าหมาย และหากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่กำหนด จึงต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงจัดเก็บข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการ พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการควบคุมในขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 146) และสาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 186) กล่าวว่าผู้บริหารที่ไม่ทำหน้าที่ในการควบคุมให้ดี มักประสบปัญหาในการบริหารจัดการ การดำเนินงานต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนงานและไม่ได้รับ ผลลัพธ์ตามความประสงค์ เกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยไม่มีใครทราบ และไม่สามารถ ปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง ขาดข้อมูลที่จำเป็นและขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการติดตาม ผลงาน ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการบริหารงานได้ นอกจากนี้การขาดกระบวนการควบคุมที่ดียังทำให้ผู้บริหาร ไม่สามารถกระจายงานและมอบหมายงานลงไปสู่ระดับล่างได้ เนื่องจากไม่สามารถติดตามการทำ หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และในทางตรงกันข้ามกันหากองค์กรใดมีระบบการควบคุมที่ดีก็จะ ส่งผลให้เกิดประโยชน์กับองค์กร จากที่ ัญญา ถือชื่อ (2542) ได้ศึกษาปัญหาการดำเนินงานของ ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด พบว่าในการรายงานผลการดำเนินการขาดแบบฟอร์มรายงานที่เป็น มาตรฐานเดียวกัน บุคลากรในองค์กรถนัดในเรื่องปฏิบัติงานมากกว่าการเสียเวลาในเรื่องของการ จัดทำเอกสารจึงทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการงาน ทำให้ บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย และไม่ได้นำเอาภาระงานมาวัดผลอย่างเต็มที่ จริงจัง มีการประชุม การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานแต่ปัญหาคือไม่ค่อยมีเวลาที่ตรงกัน บุคลากรในองค์กรยังต้องมึ การกระตุ้นและให้กำลังใจในการทำงาน ซึ่งจากปัญหาในส่วนนี้ก็คล้ายกับการศึกษาของรัตนากฤษ ฐประดม (2547) ที่ได้ศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสถานออกกำลังกายในเขต

กรุงเทพมหานคร ซึ่งก็พบว่า ขาดหลักเกณฑ์ในการควบคุมติดตามและประเมินผล วิธีในการประเมินผลไม่เหมาะสมไม่ครอบคลุมทั้งความรู้ เจตคติและการปฏิบัติ ส่งผลต่อการพัฒนาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว อีกทั้งยังไม่มีความต้องการในการดำเนินการนำผลการประเมินผลมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง ดังที่ หัสนีย์ ตั้งบุญเกษม (2551) ได้กล่าวว่า การควบคุมและประเมินผลจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์กรจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้

ในการที่จะบริหารจัดการศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานของศูนย์ฯ เพื่อให้ทราบและนำมาพัฒนา แก้ไขปรับปรุงส่วนที่บกพร่อง ถึงแม้ว่าปัญหาด้านการบริหารจัดการจะไม่ใช่วิธีหลักเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้ศูนย์ฯ ดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร แต่การบริหารจัดการก็เป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนให้ศูนย์สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการศึกษาสภาพและปัญหาในด้านการบริหารจัดการนี้จะช่วยให้มองเห็นแนวทางที่จะพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น และจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันการพลศึกษาก้าวไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่มีการใช้กระบวนการกลุ่มในการเก็บข้อมูล กำหนดบุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการ และกำหนดประเด็นวิจัยที่จะสนทนาร่วมกัน ระหว่างนักวิจัย และสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548 หน้า 342) ในปัจจุบัน วิธีการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม ได้พัฒนามาถึงจุดที่มีหลักการและมีทฤษฎีรองรับที่มั่นคงพอสมควร จึงได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการวิจัยหลายสาขาวิชา เนื่องจากมีลักษณะเด่นหลายประการ ดังต่อไปนี้ (ชาย โพธิ์สิตา, 2547, หน้า 212)

1. การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีที่ช่วยให้เก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวนหลายคนได้ในเวลาอันสั้น และสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด
2. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ในการศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ
3. นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามความต้องการ กล่าวคือ สามารถใช้เพื่อเสริมวิธีการวิจัยแบบอื่นก็ได้ เช่น ใช้ก่อนหรือหลังการวิจัยแบบสำรวจ หรือจะใช้เป็นการวิจัยที่มีความสมบูรณ์เบ็ดเสร็จ ในตัวเองก็ได้

4. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เป็นข้อมูลที่ผ่านการถกเถียง ได้ตอบกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเอง ทำให้มั่นใจได้ในความถูกต้องเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือ และความหลากหลายของข้อมูล

5. พลวัตของกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการสนทนา ทำให้ข้อมูลที่ได้มีชีวิตชีวา

6. การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีที่ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกมีอำนาจ คือสามารถดำเนินการสนทนาไปตามที่ตัวเองอยากจะพูด อยากจะแสดงออกได้มากกว่า โดยไม่รู้สึกรู้ว่า “ถูกกำกับ” มากนัก

ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่ม เริ่มด้วยการชี้แจงจุดมุ่งหมาย การเตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์กลุ่ม จากคำถามทั่วไปจนถึงคำถามเจาะลึก ใช้คำถามง่าย ไม่ลำเอียงแต่เจาะจง การกำหนดและเลือกผู้เข้าร่วมกระบวนการ การเตรียมสถานที่ประชุมที่มีความเงียบ ไม่ถูกรบกวนจากภายนอก จัดโต๊ะเก้าอี้ให้สมาชิกนั่งหันหน้าเข้าหากัน ระหว่างการดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่ม มีการบันทึกเทป ข้อควรระวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้ดำเนินการ คือ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่เข้าไปมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นกับสมาชิกอื่น หลีกเลี่ยงได้ข้อมูลแล้วก็ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดคำถามสำคัญ จัดกลุ่มข้อความที่เป็นประเด็นหลัก จัดกลุ่มคำตอบที่เป็นกลาง คำตอบทางลบ ทางบวก และข้อเสนอแนะแปลความหมาย ในการรายงานผลจะมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้เห็นด้วย และข้อมูลคุณภาพ เช่น การสะท้อนความรู้สึก อารมณ์ ประเด็นที่สำคัญคือ ต้องระวังเรื่องการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ไม่ควรระบุว่าความคิดเห็นที่น่าเสนอเป็นความเห็นหรือคำพูดของใคร

เพื่อให้การดำเนินงานมีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจน Stewart & Shamdasani, 1990 (อ้างถึงใน วิษณุ ทรัพย์สมบัติ, 2541) ได้กำหนดขั้นตอนในการใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 การนิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจจะเกิดมาจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่น่าสนใจ โดยย้ำประเด็นปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดเป็นตัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด

ขั้นที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนารั้งนั้นควรมีพอเหมาะ หากน้อยเกินไปจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อย และหากผู้เข้าร่วมสนทนามากเกินไป โอกาสที่จะได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงก็จะมีน้อย การเลือกตัวอย่างที่เข้าร่วมกระบวนการ ควรคำนึงถึงภูมิหลังของผู้ร่วมสนทนาให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ขั้นที่ 3 การกำหนดผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การกำหนดแนวทาง/คู่มือการสนทนาและทดลองใช้ โดยการศึกษาจุดมุ่งหมายและตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้า เป็นขั้นเป็นตอน ช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถดำเนินการสนทนาในขอบเขตที่เหมาะสม

ขั้นที่ 5 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการจัดสนทนากลุ่มเป็นแหล่งคัดเลือก อาจใช้วิธีการสุ่มเพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา โดยคำนึงถึงต้นทุนและคุณภาพของผู้ร่วมสนทนา ต้องระวังไม่ให้เกิดอคติในการเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา

ขั้นที่ 6 การดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมสนทนามีความคุ้นเคย มีการแนะนำตัว การเสนอจุดประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม การขออนุญาตบันทึกข้อมูล โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ความคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ชี้นำคำตอบที่ต้องการให้เกิด

ขั้นที่ 7 การวิเคราะห์แปลผลข้อมูล ข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอดออกมาเป็นบทสนทนา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย แต่ส่วนใหญ่มักใช้การทำเครื่องหมายในข้อความสำคัญ แล้วมีการจัดหมวดหมู่ ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เช่น “The Ethnograph” “Hyper Research” หรือ “Nudist” เป็นต้น

ขั้นที่ 8 การจัดทำรายงานผลการสนทนา การเขียนรายงานผลการจัดกลุ่มสนทนาก็เหมือนกับการจัดทำรายงานการวิจัยทั่วไป ศึกษาประเด็นวิจัย นำเสนอข้อมูลที่เป็นคำตอบในประเด็นวิจัย แล้วเขียนเป็นข้อค้นพบ

ประเด็นที่ต้องพิจารณาในกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา

การจัดกลุ่มสนทนาจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น คุณภาพของผู้เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มสนทนา การกำหนดสมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ ความร่วมมือของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม ความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น การจัดกระบวนการกลุ่มจึงมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา

เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาจะมีผู้ดำเนินงานหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้บันทึกการสนทนา และผู้อำนวยความสะดวก แต่ละฝ่ายอาจรวมอยู่ในบุคคลเดียวกันก็ได้ โดยเฉพาะผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิเคราะห์ข้อมูลและผู้จัดทำรายงาน โดยบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกันดังนี้

ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Moderator) เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการดำเนินการสนทนาจุดประเด็นคำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกถึงความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นต้น Krueger (1994) อธิบายถึงหลักการทำงานของผู้ดำเนินการอภิปราย ว่าต้องให้ความสนใจกับผู้เข้าร่วม มีความรู้สึกทางบวก แสดงบทบาทเป็น ผู้ดำเนินการอภิปราย ไม่ใช่ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งจะฟังสิ่งที่อาจจะไม่เป็นที่พอใจใช้ความสามารถเฉพาะตน และต้องเตือนตัวเองอยู่เสมอว่าไม่มีผู้ใดสามารถเป็นผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาได้ทุกเรื่องหรือกับทุกกลุ่ม บางครั้งคุณลักษณะประจำตัว เช่น เพศ อายุ ภาษา ฐานะทางเศรษฐกิจ ก็มีส่วนในการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้สึกสะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นหรือไม่แสดงความคิดเห็นก็ได้ นอกจากนี้ ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ทักษะการสื่อสาร ความเป็นมิตรและมีอารมณ์ขันความสนใจในกลุ่มคนทั่วไป การเป็นคนเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ทักษะการฟัง อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการเตรียมการเป็นอย่างดี แต่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในการจัดกลุ่มสนทนา ทั้งการมีผู้เข้าร่วมน้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดจากปัญหาเชิญแล้วไม่มา ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีการจดบันทึกรายละเอียดเหล่านี้เป็นข้อมูลประกอบถึงเหตุผลที่ไม่เข้าร่วมประชุม ว่าเนื่องจากปัญหาการเชิญ หรือความเหมาะสมของการให้แรงเสริมในการเข้าร่วมหรือเหตุผลอื่นใด Krueger (1994) ไม่แนะนำให้เชิญผู้เข้าร่วมเพื่อไว้เกินอัตราที่กำหนด เพราะอาจสร้างปัญหาอื่นตามมา เช่น ทำให้คนร่วมมากเกินไป ซึ่งก่อให้เกิดปัญหา อาจทำให้ข้อมูลลำเอียง หรือสมาชิกมากเกินไปจนไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ทั่วถึง ทั้งนี้ จำนวนคนเข้าร่วมที่มากเกินไปบางครั้งมาจากเพื่อน หรือสามี/ ภรรยา ที่มาเป็นเพื่อน แล้วถือโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มด้วย ทั้งที่จริงแล้วคนในกลุ่มนี้ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของการเก็บข้อมูล

ผู้บันทึกการสนทนา (Note Taker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่ม ผู้บันทึกต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย เช่น อารมณ์ ลักษณะท่าทาง ฯลฯ ของผู้ร่วมสนทนา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ สำหรับการวิเคราะห์ภายหลัง นอกจากนี้แล้วควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัว คือ ควรพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ดี และเข้าใจอย่างลึกซึ้งอีกด้วย นอกจากจะบันทึกคำสนทนาแล้ว ผู้บันทึกการสนทนายังมีหน้าที่ บันทึกเสียง บันทึกภาพของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน รวมทั้งการถอดเทปด้วย

ผู้อำนวยการจัดกลุ่มสนทนา (Facilitator) เป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการจัดกลุ่มสนทนา คอยอำนวยความสะดวก เช่น เตรียมสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดื่ม หรือของว่าง รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มต้องใช้

การกำหนดสมาชิกในกระบวนการสนทนากลุ่ม

งานที่สำคัญของกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา คือ การเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนา หลักการสำคัญของการใช้เทคนิคนี้ อยู่ที่เลือกสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกันหรืออยู่ในบริบทเดียวกัน ความคุ้นเคยกันหรือมีภูมิหลังคล้ายกัน ทำให้ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มไม่ต้องใช้เวลามากในการแนะนำตัวสมาชิกที่อยู่ในกระบวนการ ทำให้มีเวลากับการอภิปรายมากขึ้น นอกจากนี้การที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการมีภูมิหลังคล้ายกัน จะมีประสบการณ์ ความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาร่วมกัน มีความสะดวกใจที่จะเสนอความคิดเห็นของตนเอง ในขณะที่สมาชิกที่มีภูมิหลังต่างกัน ไม่คุ้นเคยกัน หรือไม่อยู่ในบริบทเดียวกัน อาจต้องใช้เวลาในการทำความคุ้นเคยกันนานกว่า ดังนั้น หากสมาชิกมีระดับการแสดงความคิดเห็นแตกต่างกันมาก ก็ควรจะแยกเป็น 2 กลุ่ม อีกระจากกัน มิฉะนั้นสมาชิกบางกลุ่มอาจแสดงบทบาท หรือความคิดที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน

มีผู้เสนอขนาดของสมาชิกในการสนทนาไว้หลายคน เช่น Gilmore & Campbell (1996) เสนอว่า สมาชิกในกลุ่มควรมีประมาณ 6-12 คน ในขณะที่ Morgan & Scannell (1998) เห็นว่าขนาดของการสนทนากลุ่ม โดยทั่วไปจะกำหนดขนาดไว้ที่ 6-10 คน แต่ขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับประเด็นที่กำหนดให้อภิปรายและเวลาที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ถ้ากลุ่มประกอบด้วยจำนวนสมาชิกน้อยคน ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องเข้าใจว่าอาจจะเป็นการกำหนดภาระงานให้กับสมาชิกมากเกินไป หรือหากสมาชิกมีจำนวนมาก เวลาที่แต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นก็จะน้อย ดังนั้นการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่มต้องพิจารณาว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีเวลาโดยเฉลี่ยได้แสดงความคิดเห็นคนละกี่นาที ถ้าใช้สมาชิกน้อย ประเด็นน้อย เวลามาก สมาชิกแต่ละคนต้องแสดงความคิดเห็นมาก หรือถ้าใช้สมาชิกมาก ประเด็นอภิปรายมาก เวลาประชุมน้อย สมาชิกจะมีโอกาสพูดน้อยมาก แต่ที่สำคัญผู้เข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มควรมีลักษณะที่คล้ายกันในภูมิหลัง และเป็นตัวแทนภาคหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของประชากร

การกำหนดเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง จะใช้เวลาประมาณ 1 ½ - 2 ½ ชั่วโมง (Popham, 1993) อ้างถึงใน วิษณุ ทรัพย์สมบัติ, 2541) ในขณะที่ Morgan (1998) เห็นว่า เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่มขึ้นอยู่กับขอบเขต และลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนาปฏิสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา ควรใช้เวลาในการประชุมประมาณ

หนึ่งชั่วโมงครึ่ง แต่เต็มที่ไม่เกิน ชั่วโมง และการประชุมกลุ่มควรจะต้องอยู่ภายใต้บรรยากาศที่สบาย ๆ ไม่เป็นทางการ โดยมีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่กำกับให้สมาชิกพูดคุยกันในประเด็นที่มีการกำหนดล่วงหน้า และสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ให้กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติร่วมกัน

บันทึกการสนทนากลุ่ม

Bertrand, Brow & Ward (1992) ได้กล่าวถึงการบันทึกการสนทนากลุ่มว่าสามารถกระทำ ได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การจดบันทึกและการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูด และบันทึกบรรยากาศ การสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มีเวลาเพียงพอ ไม่เร่งรีบ จุดประสงค์ ของการศึกษาต้องการรายละเอียดเพื่อใช้เปรียบเทียบให้ความเห็นแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ อายุ กลุ่ม สถานะทางสังคม ภูมิฐานะ เป็นต้น

2. การจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึก อย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีข้อสงสัยก็ฟังจากเทปประกอบเท่านั้น วิธีนี้เหมาะสำหรับ การวิจัยที่มีเวลาจำกัด การสนทนาใช้เวลานาน

3. การจดบันทึกอย่างผิวเผิน โดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลา น้อย ประเด็นในการวิจัยเป็นเรื่องที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาประกอบ เทคนิคอื่น ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

Krueger (1994) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ข้อมูลที่เป็นถ้อยคำหรือข้อความที่มาจากแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มซึ่งอาจใช้คำ ที่ต่างกัน แต่ทว่ามีความหมายเหมือนกัน เพราะฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลต้องมีการ เปรียบเทียบคำตอบว่ามีความคล้ายกัน เหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือไม่เกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมพูดในบริบทเดียวกันหรือไม่ และคำนึงถึงน้ำหนักของคำตอบ ความคงเส้นคงวาของคำตอบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก กระบวนการสนทนากลุ่ม ต้องกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

1) การจัดลำดับคำถามและการให้เวลาผู้ตอบคุ้นเคยกับประเด็นคำถามที่ใช้ในการสนทนา 2) การจับ ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มและมีการบันทึก 3) การลงรหัสข้อมูล 4) การตรวจสอบความ ถูกต้องของข้อมูลซ้ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในกระบวนการกลุ่มหรือเกิดขึ้นภายหลัง โดยการให้สมาชิก ตรวจสอบรายงานข้อเขียน 5) การตรวจสอบระหว่างผู้ดำเนินการอภิปรายกับผู้ช่วย หลังการสนทนา กลุ่มและ 6) การแลกเปลี่ยนรายงานระหว่างผู้เข้าร่วมในกระบวนการกับผู้เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจะมีระดับของการแปลความหมายที่เหมาะสม ซึ่งเป็นคำต่อเนื่องและเริ่มตั้งแต่ข้อมูลดิบ การบรรยายการตีความ และข้อเสนอแนะ ในส่วนของ การวิเคราะห์และรายงานผลนั้น มีวิธีการต่างกันตามแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บ ได้แก่ การวิเคราะห์จากทรานสคริปต์ (Transcript-based Analysis) การวิเคราะห์จากเทป (Tape-based Analysis) การวิเคราะห์จากการบันทึกย่อ (Note-based Analysis) การวิเคราะห์จากความจำ (Memory-based Analysis) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงแรก ควรดำเนินการโดยหลังการสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการอภิปรายจะสรุปประเด็นให้สมาชิกฟังทันที เป็นการตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของการสรุปความคิดเห็นของกลุ่ม เพื่อเป็นการหาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนา สามารถเพิ่มเติมประเด็นหรือแก้ไขข้อผิดพลาดจากการสรุปได้ก่อนสิ้นสุดการประชุมกลุ่ม หลังจากนั้น คณะผู้ทำงานต้องร่วมกันในการสรุปผลการจัดกลุ่มสนทนา เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนของกระบวนการจัดสนทนา ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาครั้งต่อไป ในกรณีที่ มีการประชุมกลุ่มมากกว่า 1 กลุ่ม หลังจากสิ้นสุดการสนทนากลุ่มแล้ว จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม แล้วสรุปเป็นข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูล โดยนำเสนอตามหัวข้อที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้

ข้อดีของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประโยชน์ต่อการระบุความต้องการ จำเป็น (Needs Identification) เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกจากสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ได้อย่างเต็มที่ และสามารถแสดงความรู้สึกออกมาทั้งใน ด้านคำพูด ท่าทาง สีหน้าได้โดยตรง ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้ทราบข้อคิดเห็น ปฏิกริยาได้ตอบ และความต้องการจำเป็นของกลุ่มทันที ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เกิดพลวัตในการกระตุ้นและส่งเสริมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการสนทนา ข้อมูลที่ได้จึงมีความ หลากหลายและลึกซึ้ง นอกจากนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลก็ใช้ระยะเวลาสั้น ไม่ต้องยุ่งยากในการ เตรียมวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสนทนา ค่าใช้จ่ายต่ำ ทำให้สะดวก บรรยายศาสตร์สร้างสรรค์ ง่ายต่อการทำความเข้าใจในความคิดของสมาชิก มีความยืดหยุ่นสูงในทางปฏิบัติ

ข้อจำกัดของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

เทคนิคการสนทนากลุ่ม มีข้อจำกัดเช่นเดียวกับเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบอื่น ๆ กล่าวคือ ในขั้นตอนของการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นเอกพันธ์และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากร เพื่อให้สามารถสรุปอ้างอิงผลการวิจัยได้นั้นค่อนข้างดำเนินการได้ยาก ต้องอาศัยทักษะ ความรู้

ความเข้าใจ และประสบการณ์จากผู้ดำเนินการ จึงจะทำให้การสนทนากลุ่มประสบความสำเร็จและ
ยิ่งถ้าผู้ดำเนินการสนทนามีความลำเอียงในการสนทนา ตั้งประเด็นคำถามในลักษณะการชี้นำ
มีการชักจูง สอดแทรกความคิดเห็นของตนเองในระหว่างการประชุมจะยิ่งทำให้คำตอบที่ได้รับ
จากการประชุมกลุ่มบิดเบือนไปจากความเป็นจริง ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการใช้เทคนิควิธีนี้
เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งมีความยากในการวิเคราะห์และสรุปผล ความสำเร็จของกระบวนการขึ้นอยู่กับ
กับทักษะความสามารถของผู้ดำเนินการอภิปราย ความพยายามในการกำหนดสมาชิกที่มีลักษณะ
ธรรมชาติคล้ายคลึงกัน ซึ่งไม่สามารถทำได้ง่ายนัก