

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาดุริยางค์ศึกษาและพลศึกษา

กรกฎาคม 2559

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา

กรกฎาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาดุริยางค์ศึกษาและพลศึกษา

กรกฎาคม 2559

สมบุญ ศิลปรุ่งธรรม. (2559). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา*.

ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (สุขศึกษาและพลศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.สุปราณีวี ขวัญบุญจันทร์,

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงพล ต่อนี้.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศูนย์กีฬา ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการหรือการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษาหรือวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬาที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับศูนย์กีฬา บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬาและบุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬาหรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 ที่มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งเลือกมาแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) และการสนทนากลุ่มบุคลากรสังกัดงานกีฬา จำนวน 7 คน และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 จำนวน 7 คน ซึ่งเลือกมาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬา ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ซึ่งเลือกมาแบบเจาะจง โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย และระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประชาพิจารณ์ บุคลากรสังกัดงานกีฬา จำนวน 9 คน บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา จำนวน 16 คน บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 3 คน นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 233 คน และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 จำนวน 26 คน ซึ่งเลือกมาแบบเจาะจง

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสนทนากลุ่ม พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการประยุกต์แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการของบาร์โธลและมาร์ติน (Barthol & Martin) 4 ด้าน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

2. ผลการตรวจสอบขั้นต้นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย ตามเกณฑ์ประเมินด้านความถูกต้อง (Accuracy) และความเหมาะสม (Propriety) มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 ใน 4 ด้าน คือ การวางแผน จำนวน 33 ข้อ การจัดองค์การ จำนวน 28 ข้อ การนำ จำนวน 70 ข้อ และการควบคุม จำนวน 22 ข้อ

3. ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการระดมความคิดเห็น พบว่า บุคลากรสังกัดงานกีฬา บุคลากรสังกัดภาคีพลศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬานิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 และนิสิตสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 จำนวน 287 คน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ตามเกณฑ์ประเมินด้านการนำไปใช้ประโยชน์ (Utility) และความเป็นไปได้ (Feasibility) มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 ใน 4 ด้าน คือ การวางแผน จำนวน 4 ข้อ การจัดองค์การ จำนวน 4 ข้อ การนำ จำนวน 5 ข้อ และการควบคุม จำนวน 3 ข้อ



THE DEVELOPMENT OF A NEW PUBLIC MANAGEMENT MODEL
FOR SPORTS CENTERS



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Program in Health Education and Physical Education
at Srinakharinwirot University

July 2016

Somboon Silrungtham. (2016). *The Development of a New Public Management Model for Sports Centers*.

Dissertation, Ed.D. (Health Education and Physical Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Prof. Dr. Supranee Kawnboonchan, Assist. Prof. Dr. Songpol Tornee.

The purpose of this research was to develop a new public management model for sports centers. The subjects of this research consisted of specialists and experts who have knowledge & ability in sports center management, academic or physical education management and sports science; personnel in the sports center who have experience, knowledge or ability in management; personnel in the department of physical education and sports and personnel in the faculty of sports science who have experience in receiving service at sports centers or working with a sports center; physical or health education undergraduate students, in year 1-4, who have experience in attending or working with a sports center; and sports science and exercise undergraduate students, in year 3, who have experience in receiving service at sports centers. This research is divided into 3 phases: a study of a public management model for sports centers by in-depth interviews of 5 specialists who were selected using Snowball Sampling; focus groups, selected using purposive sampling to achieve the opinions on the new model. Phase 2 was construction and development of a new model by querying 17 experts who were selected using purposive sampling (Delphi Technique). Thirdly, verification of the model by public hearing, selected using purposive sampling.

The results were as follows.

The results of the in-depth interviews and focus group found that the opinions on the new public management model for sports centers can be defined by a framework for research using the 4 management process concept areas of Bartol & Martin, namely: planning, organizing, leading and controlling.

The preliminary verification found that the experts have opinions on a new public management model by application of the Delphi Technique according to criteria evaluating areas of accuracy and propriety with the median above 3.50 and the interquartile ranges below 1.50 respectively, in 4 areas: planning (33 items), organizing (28 items), Leading (70 items) and controlling (22 items).

The results of the verification of the new model by a public hearing found that the sports center personnel, the department of physical education and sports personnel, the faculty of sports

science personnel, and the undergraduate students, totaling 287 subjects, have opinions on a new public management model for sports centers according to criteria evaluating areas of utility and feasibility with the median above 3.50 and interquartile range below 1.50, in 4 areas: planning (4 items), organizing (4 items), leading (5 items) and controlling (3 items).



ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา
ของ
สมบุญ ศิลปรุ่งธรรม

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาสุศึกษาและพลศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธิทางกูร)
วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ คณะกรรมการสอบปากเปล่า
.....ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุปราณีวี ขวัญบุญจันทร์) (รองศาสตราจารย์ ดร.สบสันต์ มหานิยม)
.....ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงพล ต่อนี่) (รองศาสตราจารย์ ดร.สุปราณีวี ขวัญบุญจันทร์)
.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงพล ต่อนี่)
.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พิมพ์มา ม่วงศิริธรรม)
.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สาธิต ประจันบาน)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงด้วยดี โดยความกรุณาและเอาใจใส่ ให้คำแนะนำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี จากรองศาสตราจารย์ ดร.สุปราณีวี ขวัญบุญจันทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงพล ต่อนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาในโอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สบสันต์ มหานิยม ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาทำหน้าที่เป็น ประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.พิมพ์า ม่วงศิริธรรม และอาจารย์ ดร.สาธิต ประจันบาน ที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและพัฒนารูปแบบ

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการตอบแบบสอบถามในขั้นการตรวจสอบ รูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย รวมทั้งบุคลากรสังกัดงานกีฬาและนิติตสาขาศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ ที่ได้มีส่วนร่วมในการสนทนากลุ่ม ตลอดจนบุคลากรสังกัด ภาควิชาพลศึกษาและกีฬา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬา นิติตสาขาศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ และนิติตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่ได้ให้ความร่วมมือในการร่วมประชุมปรึกษาหารือและตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณคุณประเทือง ขาบขำ ที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ ให้กำลังใจและเป็นกัลยาณมิตรที่ดี จนปริญญานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันใดที่พึงบังเกิดจากปริญญานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่อง สักการะบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ทุกท่านที่ได้ อบรม เลี้ยงดู ชดเชลา ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ วางรากฐานทางด้านชีวิตและการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา

สมบุญ ศิลปรุ่งธรรม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	14
ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการ.....	22
กระบวนการบริหารจัดการ: ภาระหน้าที่ของการบริหารจัดการ.....	24
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ.....	120
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	131
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559).....	164
แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559).....	166
แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน (พ.ศ. 2556-2565).....	174
ศูนย์กีฬา กำแพงแสน.....	177
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	183
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	197
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	197
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	201
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	207
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	210
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	210

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	213
ผลการวิจัย.....	213
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	264
สรุปผล.....	264
อภิปรายผล.....	274
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	277
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	278
บรรณานุกรม.....	279
ภาคผนวก.....	286
ภาคผนวก ก.....	287
ภาคผนวก ข.....	289
ภาคผนวก ค.....	291
ภาคผนวก ง.....	298
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	353

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 เปรียบเทียบแนวความคิดร่วมสมัยเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมือง.....	132
2 การเปรียบเทียบการบริหารราชการแบบเดิมกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	146
3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามสถานภาพส่วนตัว.....	232
4 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการวางแผน.....	233
5 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการจัดองค์การ.....	237
6 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการนำ.....	240
7 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการควบคุม.....	246
8 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรและนิสิตจำแนกตามสถานภาพส่วนตัว.....	249
9 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ บุคลากรและนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการวางแผน.....	251
10 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ บุคลากรและนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการจัดองค์การ.....	254
11 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของบุคลากร และนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการนำ.....	256
12 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ บุคลากรและนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการควบคุม.....	261

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
2 การแปรสภาพทรัพยากรขององค์การ ให้เป็นสินค้าที่เสร็จสมบูรณ์ด้วย กระบวนการผลิต.....	23
3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทั้ง 4 ประการ.....	25
4 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ.....	27
5 ปัจจัยสำคัญของการวางแผน.....	30
6 ขั้นตอนในการวางแผน.....	34
7 วิธีการทำแผนในการทำงาน.....	35
8 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	38
9 ความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.....	40
10 แผนการดำเนินงานจำแนกตามความถี่ในการใช้งาน.....	43
11 ตัวอย่างแผนภูมิองค์การ.....	50
12 ตัวอย่างการจัดองค์การ.....	56
13 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่.....	59
14 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสายผลิตภัณฑ์.....	60
15 การแบ่งแผนงานโดยพิจารณาตามกลุ่มลูกค้า.....	61
16 การแบ่งแผนงานโดยพิจารณาตามเขตภูมิศาสตร์.....	62
17 การจัดโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์.....	63
18 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามอำนาจหน้าที่ของสายงานหลัก.....	66
19 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา.....	67
20 แบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยไอไอโอ.....	83
21 ตาข่ายการจัดการตามแนวคิดของเบลคและมูตัน.....	84
22 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของเฮอร์เชย์-เบลนชาร์ด.....	86
23 ภาวะผู้นำแบบวิถีสู่เป้าหมายตามแนวคิดของเฮาส์.....	89
24 แบบจำลองความคาดหวังอย่างง่าย.....	98
25 กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร.....	100
26 ความสัมพันธ์ของการควบคุมต่อหน้าที่อื่นในกระบวนการบริหารจัดการ.....	107

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
27 วัฏจักรการควบคุม.....	110
28 ประเภทของการควบคุม.....	112
29 หลักการแบบเดิม.....	118
30 ตารางเก็บข้อมูล.....	119
31 ตัวแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์.....	149
32 ตารางคะแนนวัดผลแบบสมดุล.....	154
33 ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	158
34 ตารางการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์.....	159
35 ตัวแบบ Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA.....	162
36 ตัวแบบ European Foundation for Quality Management หรือ EFQM.....	163
37 โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์กีฬา กำแพงแสน.....	180
38 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน.....	182
39 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	206

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ ในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยยังต้องเผชิญกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ผันผวน ซับซ้อนและคาดการณ์ผลกระทบได้ยาก แม้ว่าในภาพรวมสังคมไทยมีภูมิคุ้มกันเพิ่มขึ้น และมีภูมิคุ้มกันที่แข็งแกร่งแตกต่างกันไป ทั้งในระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน และสังคม แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จึงต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันเพิ่มขึ้นในมิติการพัฒนาต่างๆ เพื่อป้องกันปัจจัยเสี่ยงที่สังคมไทยต้องเผชิญ และเสริมรากฐานของประเทศด้านต่างๆ ให้เข้มแข็ง ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ซึ่งกระบวนการพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ โดยจะต้องเป็นการพัฒนาให้ประชาชนมีสุขภาพ พลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการเสริมสร้างสุขภาวะของประชาชนอย่างครบวงจรและมีคุณภาพมาตรฐาน การกำหนดกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการกีฬาเพื่อสร้างโอกาสให้เด็กและเยาวชนพัฒนาทักษะด้านกีฬาสู่ความเป็นเลิศ สร้างนิสัยรักกีฬา และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มุ่งเน้นการใช้กีฬาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม

ดังนั้น แนวคิดการพัฒนาการกีฬาให้มีความเจริญก้าวหน้า จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะทำให้ประชาชน ได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจแล้ว ความเจริญด้านการกีฬายังเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศด้วย ทั้งด้านคุณภาพของคนในสังคม และความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554: 7) ดังพระบรมราโชวาทในวันเปิดการแข่งขันกีฬานักเรียนประจำปี เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2504 ที่ว่า “...การกีฬานั้นนับเป็นอุปกรณ์การศึกษาที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการกลมเกลียวให้เด็กมีจิตใจอดทน กล้าหาญ รู้แพ้ รู้ชนะ ปลุกฝังพลานามัยให้แข็งแรง เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เด็กเป็นผู้มีสมรรถภาพ

ทั้งในทางจิตใจและร่างกาย เป็นผลสืบเนื่องไปถึงการเป็นพลเมืองของชาติ อันเป็นยอดแห่งความปรารถนา...” และมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของคน ให้มีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

รัฐบาลในสมัยของนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ได้เล็งเห็นความสำคัญของการกีฬา ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรบุคคลของประเทศ ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างเสริมสุขภาพ สมรรถภาพที่ดี ปลูกฝังความมีน้ำใจนักกีฬาให้เป็นค่านิยม เกิดความสมานฉันท์ของคนในชาติ การสร้างความภาคภูมิใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างรายได้ อาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554: ก) ดังคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี โดยนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันอังคารที่ 23 สิงหาคม 2554 โดยกำหนดนโยบายการพัฒนากีฬา ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกีฬาระดับภูมิภาคและของโลก จัดให้มีการแข่งขันกีฬาและกีฬาคอนฟิเดอเรชันระดับโลกที่สำคัญๆ ตลอดจนการประชุมเกี่ยวกับกีฬาระดับภูมิภาคและระดับโลก เพื่อเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว โดยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเป็น “ทีมไทยแลนด์”

2. จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬาให้เพียงพอ โดยเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สนามกีฬา วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย และจัดให้มีผู้ฝึกสอนและอาสาสมัครการกีฬาประจำศูนย์และสนามกีฬา รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนและการบริจาค เพื่อพัฒนาการกีฬาด้วยมาตรการจูงใจที่เหมาะสม เช่น มาตรการภาษี มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการการเงินภายใต้ความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล

3. จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนสนับสนุนแก่เด็กและเยาวชน ที่มีความสามารถและมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้มีความสามารถสูงด้านกีฬาในระดับนานาชาติ ให้สามารถพัฒนาเป็นนักกีฬาทีมชาติที่สร้างชื่อเสียงและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เยาวชนของประเทศ รวมทั้งปรับบทบาทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ให้สนับสนุนภารกิจในการพัฒนานักกีฬา ตั้งแต่ระดับเด็กและเยาวชน

4. พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ด้วยการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนากีฬาที่มีศักยภาพไปสู่กีฬาอาชีพ พร้อมไปกับการพัฒนาผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินให้ได้มาตรฐานสากล ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้ผู้ฝึกสอนเข้าถึงการกีฬาและการแข่งขันกีฬาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถในนามทีมชาติไทย ในการแข่งขันกีฬาและมหกรรมกีฬาต่างๆ

จากนโยบายดังกล่าว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในฐานะที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการกีฬาของประเทศ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-

2559) ขึ้น โดยมุ่งหวังให้คนไทยได้รับการส่งเสริมการออกกำลังกาย และเล่นกีฬาอย่างถูกต้องจนเป็นวิถีชีวิต มีสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีน้ำใจนักกีฬา เพื่อหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวสู่ความสามัคคีและสมานฉันท์ มีการบริหารจัดการกีฬาทุกมิติอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาพัฒนาศักยภาพนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศอย่างมีมาตรฐานระดับสากล รวมทั้งการสร้างรายได้ สร้างอาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

ในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
6. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อการบริหารจัดการและการออกกำลังกาย

การขับเคลื่อนแผนไปสู่ระดับปฏิบัติการ ได้กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและการกีฬา สมาคมกีฬา ชมรมกีฬา สโมสรกีฬา มหาวิทยาลัย สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับ เป็นผู้รับนโยบายจากคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ และคณะรัฐมนตรีไปปฏิบัติ โดยการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัด ผลักดันให้การพัฒนาการออกกำลังกายและการกีฬาไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัด และมีแผนยุทธศาสตร์พัฒนากีฬาของจังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยมีสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นหน่วยงานหลักในการประสานการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งผลักดันให้เขตพื้นที่การศึกษา สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย ในระดับภาค/จังหวัดในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554: ฏ)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) ไปสู่การปฏิบัติ จึงได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน (พ.ศ. 2556-2565) ยุทธศาสตร์ที่ 1 Smart Staff (เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร) กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพนิสิตและบุคลากร แนวทางการดำเนินงาน คือ ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อสุขภาพ สำหรับนิสิตและบุคลากร และส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับนิสิตและบุคลากร โดยมีงานกีฬาซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดกองบริการกลาง สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ทำหน้าที่รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมกีฬาของนิสิตและบุคลากร
2. ให้บริการและส่งเสริมทางด้านการกีฬาและการออกกำลังกาย
3. ปรับปรุง พัฒนา สถานที่ อุปกรณ์กีฬา ให้มีคุณภาพพร้อมใช้งาน
4. พัฒนาระบบของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการด้านการกีฬา สถานที่กีฬา และอุปกรณ์กีฬาเป็นเรื่องที่หน่วยงานหลักผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาการกีฬาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อให้บุคลากรด้านการกีฬาและประชาชนทั่วไป ได้มีสถานที่และวัสดุอุปกรณ์สำหรับการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา อย่างเพียงพอแก่ความต้องการ ศูนย์กีฬาจึงได้ให้ความสำคัญกับนโยบายการบริหารจัดการด้านธุรการ การเงิน บัญชี และพัสดุให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิชาพลศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ การให้บริการสถานที่กีฬา และอุปกรณ์กีฬาเพื่อการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของนิสิต บุคลากรและบุคคลทั่วไป และสนับสนุนกิจกรรมกีฬาที่เกี่ยวข้องกับนิสิต บุคลากร และชุมชน โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้การบริหารจัดการไปสู่ทิศทางที่กำหนด โดยมีคณะกรรมการบริหารศูนย์กีฬา ทำหน้าที่กำกับดูแลผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ

แต่การดำเนินงานตามนโยบายที่ผ่านมาของศูนย์กีฬา ยังคงมีปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ยังไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน รวมทั้งยังคงมีปัญหาในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม สอดคล้องกับคำกล่าวของสุพิตร สมานิต (2542: 19) ที่ว่า การพัฒนาการกีฬาในสถาบันอุดมศึกษาจะประสบผลสำเร็จและมีความรุ่งเรืองรุดหน้าไปได้มากน้อยเพียงใด หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด และจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไม่ได้เลย หากขาดเสียซึ่งความสามารถในการจัดการด้านกีฬา และการจัดการองค์กรต่างๆ ทางการศึกษา

สภาพปัญหาการบริหารจัดการของศูนย์กีฬาดังกล่าว ได้สะท้อนให้เห็นถึงการขาดรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เหมาะสม สำหรับนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายวางแผนในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมตอบสนองต่อบทบาทและพันธกิจ ที่ได้รับมอบหมายต่อไป

คำถามการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาที่พึงประสงค์ ควรมีองค์ประกอบอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อศูนย์กีฬา สำหรับนำไปปรับใช้ทางด้านการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และการวางแผนงาน เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์กีฬา มีความสอดคล้อง เหมาะสม ตอบสนองต่อบทบาทและพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการประหยัด ความเป็นประสิทธิภาพ และความเป็นประสิทธิผล ตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์การกีฬา และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย โดยมีเนื้อหาสาระและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์กีฬา ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาหรืองานกีฬา เคยดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์กีฬาหรือหัวหน้างานกีฬา ในมหาวิทยาลัย ทั้งในอดีตและปัจจุบัน

2. บุคลากรสังกัดงานกีฬา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สังกัดงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา จำนวน 9 คน

3. นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ 5 ปี สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 74 คน

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการและการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษาและกีฬา หรือวิทยาศาสตร์การกีฬา ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน จำนวน 30 คน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. บุคลากรสังกัดงานกีฬา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สังกัดงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา จำนวน 9 คน

2. บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา ได้แก่ อาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ และเจ้าหน้าที่ สังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 16 คน

3. บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่ อาจารย์ประจำสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 20 คน

4. นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ 5 ปี สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 294 คน แบ่งออกเป็น ชั้นปีที่ 1 จำนวน 75 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 73 คน ชั้นปีที่ 3 จำนวน 72 คน และชั้นปีที่ 4 จำนวน 74 คน

5. นิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต ภาคปกติ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย 4 ปี ชั้นปีที่ 3 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 69 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาหรืองานกีฬา เคยดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์กีฬา หรือหัวหน้างานกีฬา ประกอบด้วย อดีตผู้อำนวยการศูนย์กีฬา หรือหัวหน้างานกีฬา จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) เพื่อสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป
- มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาหรืองานกีฬา ไม่น้อยกว่า 4 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. บุคลากรสังกัดงานกีฬา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สังกัดงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยใช้เทคนิควิจัยแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3. นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ 5 ปี สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 7 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยใช้เทคนิควิจัยแบบการสนทนากลุ่ม โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- เป็นนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4
- เคยศึกษารายวิชาการบริหารและจัดการพลศึกษา (02170341)
- มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการและการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษา หรือวิทยาศาสตร์การกีฬา ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 17 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย (Application of The Delphi Technique) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่คุณผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป
- มีประสบการณ์ในด้านวิชาการหรือการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษาและกีฬา หรือวิทยาศาสตร์การกีฬา ไม่น้อยกว่า 4 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. บุคลากรสังกัดงานกีฬา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สังกัดงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการระดมความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่คุณผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา ได้แก่ อาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 16 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประชาพิจารณ์ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3. บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่ อาจารย์ประจำสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 3 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประชาพิจารณ์ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป
- มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4. นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ 5 ปี สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 233 คน แบ่งออกเป็น ชั้นปีที่ 1 จำนวน 58 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 47 คน ชั้นปีที่ 3 จำนวน 70 คน และชั้นปีที่ 4 จำนวน 58 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประชาพิจารณ์ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- เป็นนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1 ชั้นปีที่ 2 ชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4
- มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า

6 เดือน

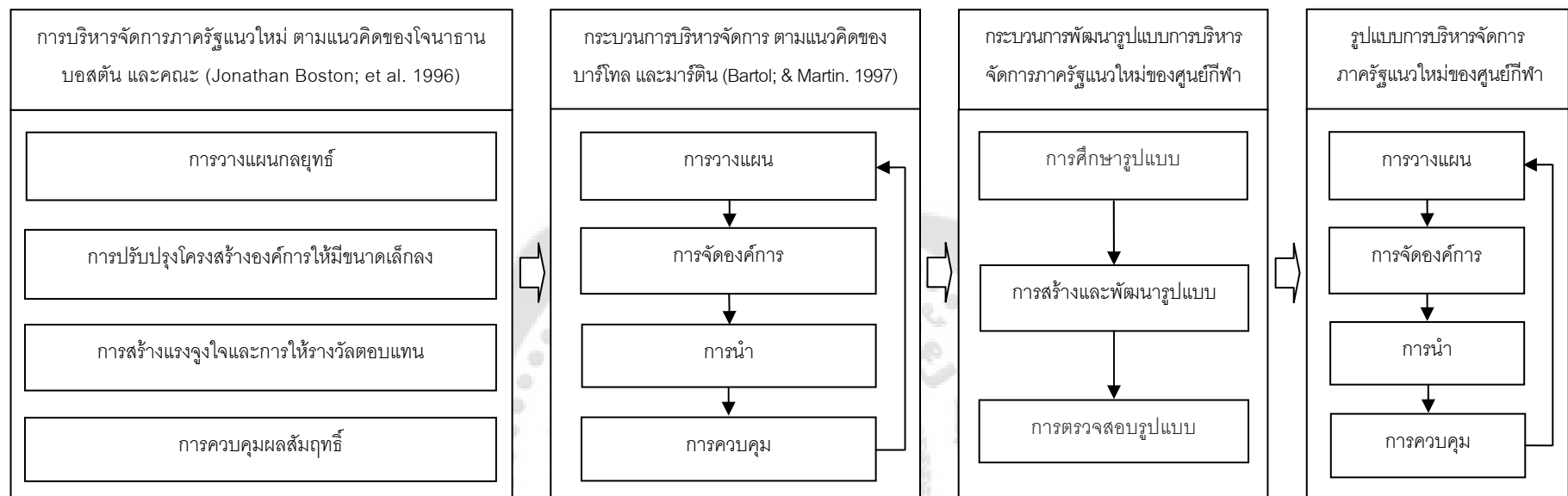
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

5. นิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต ภาคปกติ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย 4 ปี ชั้นปีที่ 3 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 26 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประชาพิจารณ์ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- เป็นนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3
- มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และทฤษฎีการบริหารจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัยดังกล่าว นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาสร้างเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ 1) การประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonathan Boston; et al. 1996) ร่วมกับแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการ ของบาร์โธล และมาร์ติน (Bartol; & Martin. 1997) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม 2) การสร้างและพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการ วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา นำข้อสรุปความคิดเห็นในภาพรวมมาสร้างเป็น รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา และทำการตรวจสอบขั้นตอนรูปแบบการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬากับผู้เชี่ยวชาญ โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย ทำการปรับปรุง รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 3) การตรวจสอบรูปแบบ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการระดมพิจารณาในรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬา กับบุคลากรสังกัดงานกีฬา บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะ วิทยาศาสตร์การกีฬา นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา และการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 ทำการเผยแพร่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาให้แก่ ผู้บริหารและหน่วยงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ผลที่ได้จากกระบวนการสร้าง พัฒนา และตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา คือ ได้รูปแบบการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นประโยชน์และมีความเป็นไปได้ สำหรับนำไปปรับใช้ทางด้านการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และการวางแผนงานให้กับศูนย์กีฬา ต่อไป รายละเอียดของกรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. **ศูนย์กีฬา** หมายถึง หน่วยงานสังกัดกองบริการกลาง สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ที่รับผิดชอบงานกีฬา

2. **ผู้ทรงคุณวุฒิ** หมายถึง บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ศูนย์กีฬาหรืองานกีฬา เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์กีฬา หรือหัวหน้างานกีฬาในมหาวิทยาลัย

3. **ผู้เชี่ยวชาญ** หมายถึง บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการ หรือการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษาและกีฬา หรือวิทยาศาสตร์การกีฬา ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

4. **บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา** หมายถึง อาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ และเจ้าหน้าที่สังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา

5. **บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา** หมายถึง อาจารย์ประจำสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา

6. **บุคลากรสังกัดงานกีฬา** หมายถึง เจ้าหน้าที่สังกัดงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา

7. **นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา** หมายถึง บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ 5 ปี สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา

8. **นิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย** หมายถึง บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต ภาคปกติ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย 4 ปี ชั้นปีที่ 3 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา

9. **การประชาสัมพันธ์** หมายถึง กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬา นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประชาสัมพันธ์และการตอบแบบสอบถาม

10. **การบริหารจัดการ** หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของศูนย์กีฬา

11. **รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่** หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารจัดการศูนย์กีฬา โดยยึดพันธกิจที่ศูนย์กีฬามุ่งหวังในอนาคต ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

12. **การวางแผน** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ เพื่อให้ศูนย์กีฬาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

13. **การจัดองค์การ** หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคลากรในรูปแผนภูมิของศูนย์กีฬา แสดงโครงสร้าง ตำแหน่ง และภารกิจ การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประสานงานที่แน่นอน ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์กีฬาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

14. **การนำ** หมายถึง การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว อำนาจ ผู้นำและภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่ศูนย์กีฬากำหนด

15. **การควบคุม** หมายถึง เครื่องมือการติดตามควบคุมกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุมงบประมาณ และวิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายของศูนย์กีฬา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
2. ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการ
3. กระบวนการบริหารจัดการ: ภาระหน้าที่ของการบริหารจัดการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่
6. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)
7. แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)
8. แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน (พ.ศ. 2556-2565)
9. ศูนย์กีฬา
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

“รูปแบบ” หรือ “โมเดล” เป็นคำที่สื่อความหมายได้หลายอย่าง โดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึง สิ่งของหรือวิธีการดำเนินงาน ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือกระบวนการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบจำลองของสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการบริหารองค์การ รูปแบบในการพัฒนาองค์การ เป็นต้น ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายรูปแบบไว้ ดังนี้

โทสิ และคาร์รอล (Tosi; & Carroll .1982: 163) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง นามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่าย ไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมากๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่น แบบจำลองอะตอม แบบจำลองเครื่องบิน เป็นต้น และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษา หรือสัญลักษณ์ต่างๆ

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman.1982: 70-71) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียด ทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่ระบุว่ารูปแบบใดๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงเหมาะสมกับรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบนั้น ว่าต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นอย่างไร

วิลเลอร์ (Willer. 1986: 15) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง การสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในนิยามความสัมพันธ์ และข้อเสนอของรูปแบบนั้นๆ

คีวิส (Keeves.1997: 386-389) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง โครงสร้าง หรือแบบจำลองที่มนุษย์ได้สร้างขึ้น เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการพื้นฐาน หรือแนวคิดในการศึกษาประยุกต์ของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงข้อความ จำนวน หรือภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์นั้นๆ นอกจากนี้ ยังเป็นการตรวจสอบแนวคิด ใช้อธิบายวิธีการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และแสดงความสัมพันธ์ของลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ

อุทัย บุญประเสริฐ (2516: 31) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

ส่วสดี สุคนธรังสี (2520: 206) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรม หรือลักษณะบางประการของสิ่งที่ปรากฏอย่างหนึ่ง

สมาน อัสวภูมิ (2537: 13) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง แบบจำลองของอย่างง่าย หรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น

พุดสุข หิงคานนท์ (2540: 50) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

ศักดิ์ดา สถาพรวงษา (2549: 14) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัย หรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่มีมา เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยอาจแสดงออกมาในรูปของแผนภาพทางความคิด หรือด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ โครงสร้างทางความคิด ความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือองค์ประกอบต่างๆ สร้างขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบไว้ ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้
เสรี ชัดแจ้ง (2538: 7) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ ออกเป็น 2 แบบได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ประกอบด้วย รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน และรูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริง ขึ้นมาก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ประกอบด้วย รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น รูปแบบการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น และรูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบาย ทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

คีวีส์ (Keeves. 1988: 61-65) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบที่ใช้ในทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท
ได้แก่

1. รูปแบบเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบหรือแบบจำลองโครงสร้างอะตอม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบ ให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ทำการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบาย ปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิด โครงสร้าง องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เหตุการณ์ และปรากฏการณ์ต่างๆ เช่น รูปแบบการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ เดิมรูปแบบนี้ใช้กับศาสตร์ทางด้าน วิทยาศาสตร์ แต่ปัจจุบันมีแนวโน้มในการนำไปใช้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น รวมทั้งการศึกษาด้วย โดยเฉพาะในการวัดผลการศึกษา รูปแบบแบบนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ และ สร้างเป็นทฤษฎี เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบหรือแบบจำลองเชิงคณิตศาสตร์มักพัฒนา มาจากรูปแบบเชิงอธิบาย

4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากรูปแบบเชิงอธิบาย โดยการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ ปัจจุบันมีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการวิจัยทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น รูปแบบแบบนี้จะเป็นการนำเอาตัวแปรมาเขียนเป็นสัญลักษณ์ หรือคำย่อแล้วใช้เส้นตรงและลูกศร แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล เช่น รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน สติปัญญาของผู้เรียนมีผลมาจากสภาพทางเศรษฐกิจของพ่อแม่และสิ่งแวดล้อมที่บ้าน เป็นต้น รูปแบบดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูลในสภาพที่เป็นจริง เพื่อทดสอบรูปแบบได้ด้วย

สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ 2) รูปแบบเชิงแนวคิด 3) รูปแบบเปรียบเทียบ 4) รูปแบบเชิงอธิบาย 5) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ และ 6) รูปแบบเชิงเหตุผล

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของคีวีส์ (Keeves. 1988) ในการจำแนกประเภทของรูปแบบ แล้วสร้างรูปแบบที่มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพเพื่อให้เห็นแนวคิด โครงสร้าง องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหตุการณ์ และปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้

สมาน อัครภูมิ (2537: 17) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า จะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษา หรือจะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

บาร์น และโมเบิร์ก (Brown; & Moberg. 1980: 16-17) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า รูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) และกระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman. 1982: 159) กล่าวว่า การที่จะระบุรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิดของไอแวนชีวิช และคณะ (Ivancevich, J. M; et al. 1989) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ

3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม รูปแบบในลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก

คีวีส์ (Keeves. 1997: 386-387) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ ตลอดจนการรวบรวมปัญหา ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาเป็นอันดับแรก นำไปสู่การทำนาย (Prediction) และการทดสอบ

2. การจัดร่างโครงสร้าง ต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ ได้

3. การนำไปทดลองเพื่อเปรียบเทียบผลการนำไปใช้ ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การทดลองย้อนหลัง โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ และการทดลองใช้ในปัจจุบัน

4. มีเงื่อนไข คือ มองเห็นภาพแห่งความสำเร็จ

กลุค (Gluck. 2004: 152) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ มี 2 ส่วน คือ

1. สถาบัน (Institution) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติหน่วยย่อยของสถาบัน แบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) บทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล เป็นการกล่าวถึงลักษณะของตำแหน่ง หน้าที่ และสถานะภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ส่วนความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานทางสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวัง จะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ในสถาบัน แนวคิดนี้ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่ เป็นไปตามลำดับขั้นทำให้การดำเนินงานของสถาบัน บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นรูปแบบของระบบสังคมที่มีองค์ประกอบย่อย ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการส่วนบุคคล (Need Disposition) บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการวางตัวของผู้สวมบทบาท และความคาดหวังในการทำงานของสถาบัน

สรุปได้ว่า รูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ องค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษา หรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก รูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการ การตัดสินใจสั่งการ ส่วนนำ การจัดร่างโครงสร้าง การนำไปทดลองเพื่อเปรียบเทียบผลการนำไปใช้ เงื่อนไข สถาบันและบุคคล

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ ดังต่อไปนี้

พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 53) ได้สรุปความเห็นของนักการศึกษาหลายท่านว่า รูปแบบที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องใดๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในเนวลึกต่อไป ซึ่งควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อทดสอบแล้วหากพบว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

คีวีส์ (Keeves, 1988: 560) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี ได้แก่ 1) ประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง 2) เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ สามารถตรวจสอบได้ 3) ต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา 4) เป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ 5) อธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน และ 6) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ

วิลเลอร์ (Willer. 1986: 83) ได้กล่าวว่า การสร้างหรือพัฒนารูปแบบนั้น อาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ๆ คือ การสร้าง (Construct) รูปแบบและการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ในส่วนของการศึกษาวิจัยในประเทศไทย พบว่า มีการสร้างหรือพัฒนารูปแบบหลายขั้นตอน เช่น งานวิจัยของสยาม สุ่มงาม (2552: 84) เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานวิจัยมีทั้งหมด 6 ขั้นตอนคือ 1) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความคาดหวังการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล 3) ร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ครั้งที่ 1 4) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เห็นความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และปรับปรุงเป็นร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2 5) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2 6) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานวิจัยของอำนาจ บัวศิริ (2539: 147) เรื่อง การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทย ได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบและภารกิจของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในปัจจุบัน และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2) การประชุมสัมมนาเรื่องรูปแบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทย 3) การตรวจสอบรูปแบบในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทยไปดำเนินการ 4) การเปรียบเทียบองค์ประกอบและภารกิจของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในปัจจุบัน กับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทย และพลสุข หิงคานนท์ (2540: 87) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัญหาการจัดองค์การ 3) การสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยในขั้นต้น 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

สรุปได้ว่า การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ในประเด็นที่ต้องการศึกษา 2) การร่างหรือการสร้างรูปแบบตามขั้นตอน และองค์ประกอบที่กำหนด 3) การตรวจสอบ ทดสอบ หาความตรง และความเป็นไปได้ของรูปแบบ

การตรวจสอบ หรือการทดสอบรูปแบบ

ไอสนอร์ (Eisner. 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่อง ที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินมิได้เน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่น ในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

คีวีล (Keeves, 1988: 589-569) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการตรวจสอบหรือการทดสอบรูปแบบนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริง รูปแบบทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบรูปแบบบางเรื่องนั้น ไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการตรวจสอบหรือการทดสอบรูปแบบนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การตรวจสอบประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการประเมินวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นเครื่องมือในการประเมิน และยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน

ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการ

ความหมาย

จุมพล หนิมพานิช (2548: 8) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการว่า หมายถึง การดำเนินการ หรือการปฏิบัติการ การควบคุมแนวทางการดำเนินการกิจการด้วยการกระทำของตนเอง อย่างมีความรับผิดชอบ

พัชนี นนทศักดิ์, ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์ (2552: 2) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

เซอร์โต (Certo. 2000: 555) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

จอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terry. 1979) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดการ การจูงใจและการควบคุม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ ที่มีอยู่

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุม โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ลักษณะการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ มีลักษณะพิเศษ 3 ประการ คือ (พัชนี นนทศักดิ์; ปิยะพันธ์ ปิงเมือง; และสมศรี ศิริไหวประพันธ์. 2552: 2)

1. การบริหารจัดการเป็นกระบวนการหนึ่งหรือหลายๆ กระบวนการ ของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง
2. การบริหารจัดการมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. การบริหารจัดการสามารถมุ่งสู่เป้าหมายเหล่านั้นได้ โดยการทำงานร่วมกันและโดยการทำงานผ่านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์การ

ภาระหน้าที่ของการบริหารจัดการ (The Management Task)

ผู้บริหารในอนาคตต้องรู้ถึงงานที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการบริหารจัดการ การแนะนำภาระหน้าที่ของการบริหารจัดการเบื้องต้น โดยพิจารณาถึงบทบาทของการบริหารจัดการ แนวทางการบริหารจัดการ ให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ รวมทั้งความจำเป็นที่ต้องบริหารทรัพยากรขององค์การ อย่างมี

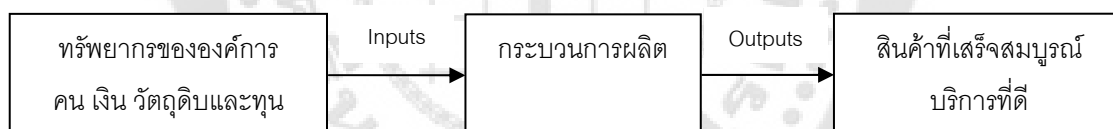
ประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ (พัชนี นนทศักดิ์; ปิยะพันธ์ ปิงเมือง; และสมศรี ศิริไหวประพันธ์. 2552: 2-6)

บทบาทของการบริหารจัดการ (The Role of Management)

บทบาทสำคัญของผู้บริหาร คือ การนำพาองค์กรให้ไปถึงเป้าหมาย องค์กรทุกแห่งจัดตั้งขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายบางอย่าง และผู้บริหารมีหน้าที่รวบรวมและใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ในการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ฝ่ายบริหารจัดการจำเป็นต้องมอบหมายงานให้กับสมาชิกขององค์กรไปปฏิบัติ ถ้าวางแผนงานดี ผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนจะสนับสนุนองค์กรให้ถึงเป้าหมายได้ ฝ่ายบริหารจัดการควรให้การสนับสนุนแก่กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และระงับกิจกรรมที่เป็นผลเสียต่อการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ผู้บริหารทั้งหลายจึงต้องยึดถือเป้าหมายขององค์กรไว้ตลอดเวลา

การบริหารจัดการและทรัพยากรขององค์กร (Management and Organizational Resource)

ผู้บริหารต้องทราบถึงสถานะและการใช้ทรัพยากรขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ทรัพยากรเหล่านี้รวมถึงทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งมีอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ มนุษย์ เงิน วัตถุดิบและทุน



ภาพประกอบ 2 การแปรสภาพทรัพยากรขององค์กร ให้เป็นสินค้าที่เสร็จสมบูรณ์ด้วยกระบวนการผลิต

ที่มา: พัทณี นนทศักดิ์; ปิยะพันธ์ ปิงเมือง; และสมศรี ศิริไหวประพันธ์. (2552). *การจัดการสมัยใหม่*. หน้า 5.

จากภาพประกอบ 2 แสดงการถ่ายโอนทรัพยากรขององค์กร โดยผ่านกระบวนการผลิต (Inputs) ให้เป็นสินค้าที่เสร็จสมบูรณ์ (Outputs) ทรัพยากรมนุษย์ คือ บุคคลที่ทำงานเพื่อองค์กร ทักษะที่พวกเขามีและความรู้เกี่ยวกับระบบงานของพวกเขา เป็นสิ่งที่มีค่ามากสำหรับผู้บริหาร ทรัพยากรทางการเงิน คือ ปริมาณเงินที่ผู้บริหารใช้ซื้อสินค้าและการบริการให้กับองค์กร วัตถุดิบเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการผลิตสินค้าโดยตรง ทรัพยากรทุน คือ เครื่องจักรกลที่ใช้ในกระบวนการผลิต เครื่องจักรหรือเครื่องมือที่ทันสมัย เป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยองค์กร ให้สามารถคงระดับการผลิตที่ต้องการไว้ได้ และเครื่องจักรกลที่เสื่อมสภาพ คงไม่สามารถช่วยให้องค์กรก้าวทันคู่แข่งได้ ฉะนั้นได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ (Managerial Effectiveness)

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร ถ้าองค์กรใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารก็จะได้ชื่อว่ามีประสิทธิผล แต่ในความเป็นจริงแล้วประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เป็นเรื่องของระดับความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย โดยเริ่มจากความไม่มีประสิทธิผลถึงว่ามีประสิทธิผล เมื่อใดที่องค์กรเข้าใกล้เป้าหมายมากเท่าไร ก็หมายความว่าผู้บริหารมีประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Managerial Efficiency)

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ หมายถึง สัดส่วนของทรัพยากรขององค์กรทั้งหมดที่ใช้ในกระบวนการผลิต ยิ่งสัดส่วนนี้มากก็หมายความว่า ผู้บริหารมีประสิทธิภาพมาก ยิ่งทรัพยากรสูญเสียไปหรือไม่ได้ใช้ในการผลิต ก็หมายความว่าผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพ ในกรณีนี้ทรัพยากรขององค์กรนั้นไม่ได้หมายถึงเฉพาะวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ยังหมายถึง น้ำพักน้ำแรงของพนักงานด้วย เช่นเดียวกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เป็นความต่อเนื่องโดยเริ่มจากความไม่มีประสิทธิภาพจนถึงความมีประสิทธิภาพ ความไม่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ทรัพยากรเพียงส่วนน้อยที่สามารถช่วยเพิ่มผลผลิตเท่านั้น และความมีประสิทธิภาพ หมายถึง มีทรัพยากรส่วนใหญ่ได้ช่วยเพิ่มผลผลิต ผู้บริหารอาจจะไม่มีประสิทธิผล ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุจากความด้อยประสิทธิภาพ หรือการใช้ทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสมในการผลิต ซึ่งผลที่ตามมาคือ องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เพียงเล็กน้อย ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารอาจมีประสิทธิผลในระดับหนึ่งได้ โดยที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าความต้องการในสินค้าสำเร็จรูปนั้น มีมากจนถึงขั้นที่ผู้บริหารสามารถขายสินค้าได้ในราคาสูงต่อชิ้น ทำให้ผู้บริหารผู้นี้สามารถรองรับต้นทุนของการไม่มีประสิทธิภาพของเขาได้

กระบวนการบริหารจัดการ: ภาระหน้าที่ของการบริหารจัดการ (The Management Process: Management Function)

ภาระหน้าที่ 4 ประการของการบริหารจัดการ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ กิจกรรม 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังต่อไปนี้

การวางแผน รวมถึงการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การร่างรูปแบบงานว่าควรดำเนินงานอย่างไร และกำหนดว่าจะดำเนินงานเมื่อไร กิจกรรมของการวางแผน เน้นที่การบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารวางแผนทางอย่างชัดเจนว่า องค์กรจะต้องทำอะไรเพื่อประสบความสำเร็จไว้ในแผนการดำเนินงานของพวกเขา การวางแผนครอบคลุมถึงความสำเร็จขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

การจัดองค์การ เป็นการมอบหมายงานอันเกิดจากการวางแผนงานให้บุคลากรภายในองค์การ จากนั้นการจัดการองค์การจะสร้างกลไกเพื่อให้แผนงานดำเนินการได้ เมื่อบุคลากรภายในองค์การได้รับมอบหมายงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ งานที่ได้รับการจัดการอย่างดีแล้ว จะส่งให้งานของพนักงานสนับสนุนความสำเร็จของแผน ซึ่งจะสนับสนุนความสำเร็จของฝ่าย และในที่สุดจะสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ

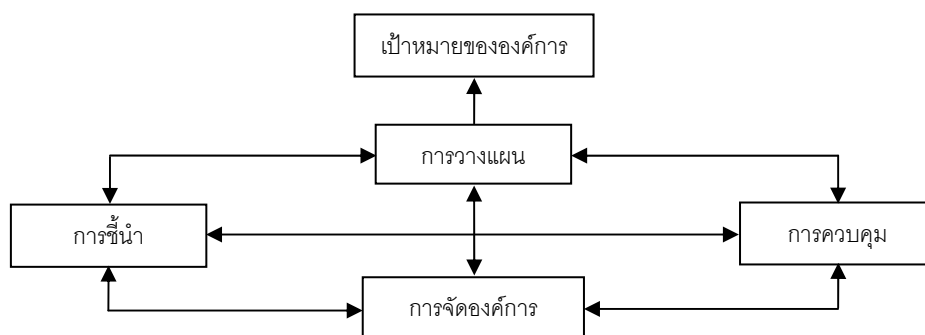
การชี้นำ เป็นภาระหน้าที่เบื้องต้นอีกประการหนึ่งภายในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งยังเป็นที่รู้จักในอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการจูงใจ การชักนำ การชี้นำ หรือการกระตุ้น ภาระหน้าที่นี้ให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายในองค์การเป็นอันดับแรก การชี้นำเป็นเหมือนการนำพากิจกรรมของสมาชิกองค์การให้ไปในทิศทางที่ควรจะเป็น ทิศทางที่ควรจะเป็น คือ ทิศทางที่จะช่วยให้องค์การดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมาย จุดมุ่งหมายสูงสุดของการชี้นำคือการเพิ่มผลผลิต โดยปกติแล้วภาวะงานที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดระดับของผลผลิตในระยะยาว ที่สูงกว่าภาวะงานที่มุ่งเน้นภาระหน้าที่ เพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงานในสถานการณ์หลัง

การควบคุม เป็นภาระหน้าที่การบริหารจัดการของผู้บริหาร

1. รวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาภายในองค์การ
2. เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้
3. จากการเปรียบเทียบนี้จะตัดสินใจว่า องค์การควรปรับปรุงเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่

การควบคุมเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ผู้บริหารเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องและทำการเปรียบเทียบ จากนั้นพยายามหาแนวทางใหม่ในการปรับปรุงองค์การเพื่อพัฒนาการผลิต

กระบวนการบริหารจัดการและการบรรลุเป้าหมาย (Management Process and Goal Attainment)



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทั้ง 4 ประการ

ที่มา: พิชนี นนทศักดิ์; ปิยะพันธ์ ปิงเมือง; และสมศรี ศิริไหวประพันธ์. (2552). *การจัดการสมัยใหม่*. หน้า 4.

จากภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทั้ง 4 ประการที่ผู้บริหารใช้เพื่อรองรับเป้าหมายขององค์กร ผลการทำงานของภาระหน้าที่หนึ่งขึ้นอยู่กับผลการทำงานของภาระหน้าที่อื่นๆ การจัดองค์การควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของแผนงานที่ได้จัดทำอย่างละเอียดแล้วในขั้นการวางแผน และระบบการจูงใจต้องออกแบบให้สอดคล้อง ทั้งแผนงานและโครงสร้างขององค์การที่ใช้ในการดำเนินแผนงานเหล่านี้ การควบคุมและการเปลี่ยนแปลงแผนงานที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การหรือระบบการจูงใจที่ใช้ เพื่อพยายามให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้น ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารไม่เพียงจะต้องรู้ถึงความหมายและความสัมพันธ์ของภาระหน้าที่ทั้ง 4 ประการนี้ แต่ยังต้องเข้าใจถึงวิธีการนำภาระหน้าที่ทั้ง 4 ประการเหล่านี้ไปปฏิบัติด้วย ดังคำแนะนำของปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ที่ว่า การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม ควรมุ่งเน้นที่การลงมือปฏิบัติ การใกล้ชิดกับลูกค้า ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและความเป็นผู้ประกอบการ การเพิ่มประสิทธิภาพโดยบุคลากร การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในเชิงปฏิบัติ และการเพิ่มคุณค่าการดำเนินธุรกิจในเรื่องที่เชี่ยวชาญ โครงสร้างที่เรียบง่ายและมีพนักงานน้อย และความสมดุลระหว่างความอิสระและการควบคุมในการดำเนินงาน

บาร์โธล และมาร์ติน (Bartol; & Martin. 1997: 7) ได้นำเสนอว่า กระบวนการบริหารจัดการประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ

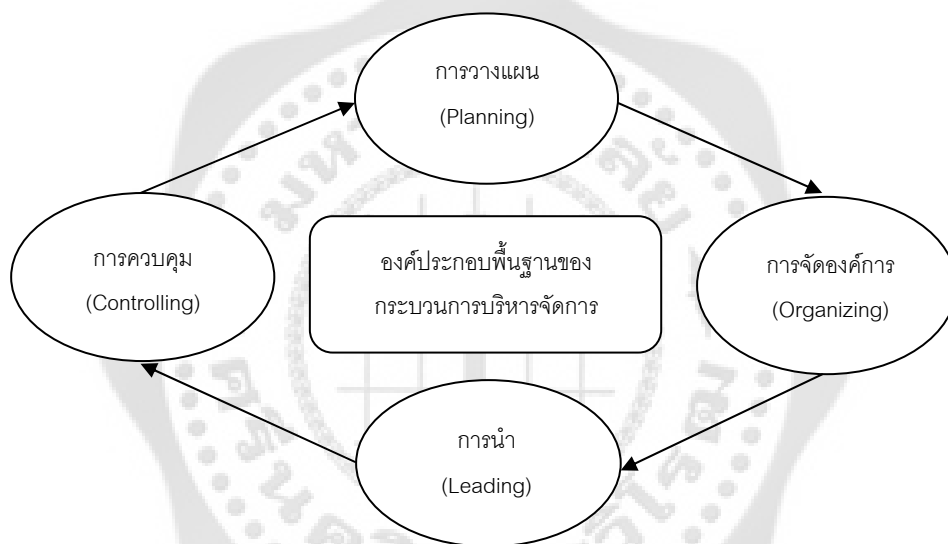
1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมด ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารงานนั้น จะต้องจัดทำทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ในการวางแผนนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When)

2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชา ในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานย่อย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วยการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

3. การนำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกองค์การปฏิบัติตามคำสั่งของตัวเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนั้นยังรวมถึงการติดต่อสื่อสาร การสั่งการ และการจูงใจภายในองค์การอีกด้วย

4. การควบคุม หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การว่า สมาชิกองค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยดูได้จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนในการทำงาน

องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารจัดการทั้ง 4 ประการดังกล่าว ต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถนำมาแสดงได้ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ

ที่มา: Bartol, K.; & Martin, D.C. (1997). *Management*. p. 7.

ในกระบวนการบริหารจัดการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเริ่มต้นจากการวางแผนแล้วไปจบลงที่การควบคุม ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตร เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายขององค์การในท้ายที่สุด

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการ มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือ กระบวนการที่เริ่มจากการวางแผน การบริหารจัดการองค์การ การนำ และจบลงที่การควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ

ตามสภาพแวดล้อมขององค์การ ดังนั้น นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การ เป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารจัดการของบาร์โธลและมาร์ติน (Bartol; & Martin. 1997) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยแต่ละองค์ประกอบ มีแนวคิดสำคัญดังนี้

การวางแผน

การดำเนินงานของทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน ได้นำหลักการบริหารจัดการมาปฏิบัติใช้ในการดำเนินงานอย่างเห็นได้ชัด โดยหลักการแรกที่ทุกองค์การลงความเห็นว่า มีความสำคัญมากที่สุด โดยนำมาใช้เพื่อความก้าวหน้าและสร้างอนาคตขององค์การ คือ การวางแผน จึงอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่แรกในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เนื่องจากผลที่จะได้รับจากการทำงานที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร ขึ้นอยู่กับความชัดเจนและรายละเอียดที่รัดกุมของแผนงานในเรื่องนั้นๆ การวางแผนอย่างเป็นทางการหรือเป็นขั้นตอน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางขององค์การ นั่นคือ องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้าได้เป็นอย่างดี

ความหมาย

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546: 112) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แล้วสร้าง “แผน” หรือวิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และบรรลุความสำเร็จในที่สุด

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 23) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะให้เกิดสิ่งใดขึ้นในอนาคต และมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ภาพร ชันธหัตถ์ (2549: 61) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า หมายถึง การตกลงใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำเท่าไร ทำทำไม ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ทำกับใคร ใครเป็นผู้ทำและทำอย่างไร โดยใช้ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลาและการจัดการมาประสานสัมพันธ์และจัดเป็นระบบขึ้น

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 99) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า หมายถึง การกำหนด พันธกิจ เป้าหมาย และแผนงาน เพื่อให้องค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ประสงค์

โจนส์ และฮิลล์ (Jones; & Hill. 2000: 231) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า หมายถึง ประสิทธิภาพของการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การ

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, JR. 2002: 135) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า หมายถึง รายงานของกระบวนการหรือขั้นตอนของกิจกรรม เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

เซอร์โต และเซอร์โต (Certo; & Certo. 2006: 234) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่า หมายถึง กระบวนการกำหนดว่า องค์การสามารถได้รับในสิ่งที่ต้องการได้อย่างไร และอะไรเป็นสิ่งที่องค์การต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน เพื่อให้องค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

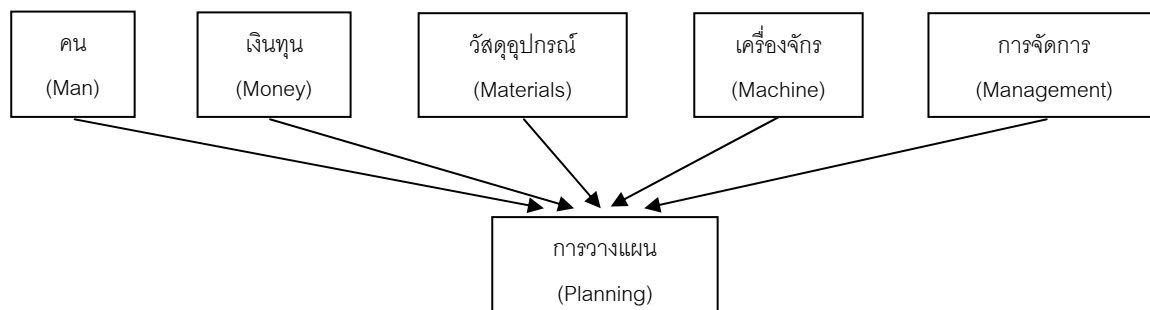
การวางแผนโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยก่อนตัดสินใจ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัยที่เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และปัจจัยด้านการควบคุม ดังนี้

1. ปัจจัยก่อนการตัดสินใจ (Predetermination Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุด องค์การจึงต้องกำหนดไว้ล่วงหน้า และตัดสินใจเลือกปฏิบัติในสิ่งที่ได้ตัดสินใจร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุด สำหรับปัจจัยที่จะต้องกำหนดในการวางแผน ได้แก่ จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำทำไม ทำเท่าไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ทำกับใครและให้ใครเป็นผู้ทำ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจเสมอ จึงต้องทำการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เนื่องจากจะส่งผลต่อการปฏิบัติตามแผน

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญหรือนักวางแผน (Planner or Specialists Factor) ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวางแผน เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมช่วยให้การตัดสินใจมีความละเอียด รอบคอบ และถูกต้องยิ่งขึ้น โดยทั่วไปองค์การที่เห็นความสำคัญของการวางแผน จะขอความร่วมมือหรือมอบหมายให้นักวางแผนมืออาชีพมาช่วยให้คำแนะนำ และร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ เช่น ด้านเงินทุน ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการลงทุน และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และแผนงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนเพื่อการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องกำหนดปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์และแผนงาน จากนั้นนำแผนงานที่กำหนดสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และออกมาในรูปผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ

4. ปัจจัยด้านการควบคุม (Controlling Factor) เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องดำเนินการโดยวินิจัย ตรวจสอบ ดูแลและให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามแผน



ภาพประกอบ 5 ปัจจัยสำคัญของการวางแผน

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 71.

จากภาพประกอบ 5 ปัจจัยสำคัญของการวางแผน ประกอบด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และการจัดการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องพิจารณาสำหรับทุกองค์การ เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ องค์การต้องจัดมาให้เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผน นักวางแผนจึงต้องมีการเตรียมการที่ดี เพื่อการควบคุมให้ปัจจัยสำคัญของการวางแผน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนที่เหมาะสม มีความสำคัญต่อองค์การและการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกคน สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยพบว่า ในการวางแผนโดยทั่วไป จะมีการพยากรณ์เพื่อคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการตามแผนเสมอ ดังนั้น การพยากรณ์ที่แม่นยำภายใต้พื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง จะช่วยให้สามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาก็ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ระหว่างการดำเนินการตามแผน ทำให้ปัญหาเหล่านั้นไม่ส่งผลกระทบต่อแผนหรือส่งผลน้อยที่สุด

2. ช่วยลดความไม่แน่นอนในการดำเนินงาน หากได้มีการวิเคราะห์รากเงาของปัญหาได้อย่างถูกต้อง จะช่วยลดความไม่แน่นอนในการดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้

3. ทำให้สะดวกและง่ายต่อการดำเนินการ การวางแผนที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นขั้นตอน ทำให้บุคคลในองค์กรได้รับรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน เพราะงานทุกอย่างได้มีการวิเคราะห์เป็นอย่างดีเป็นขั้นเป็นตอน

4. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน แผนงานที่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างดี ทำให้มองเห็นภาพการปฏิบัติงานตามแผน จึงเป็นการนำไปสู่บุคคลได้ทำงานได้ตามโครงสร้าง หน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน การนำดังกล่าวช่วยให้บุคลากรไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันนั่นเอง

5. ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการระดมความคิด เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการกับปัญหานั้นๆ จึงเกิดแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร การนำแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญ มีผลต่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จ

6. การตัดสินใจ การวางแผนที่ดีนอกจากจะช่วยให้ผู้บริหาร ได้ค้นพบแนวทางในการบริหารจัดการแล้ว ยังมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อองค์การ

7. การควบคุม เมื่อตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องทำการควบคุม เพื่อให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนการที่วางไว้ให้มากที่สุด เพื่อผลสำเร็จของงานตามที่ได้กำหนดไว้

ลักษณะพื้นฐานของการวางแผน

การวางแผนอาจต้องตัดสินใจเลือกกำหนดสิ่งที่เหมาะสมและดีที่สุด เพื่อความสำเร็จขององค์การ การจะได้มาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุด จะต้องผ่านการพิจารณาจากผู้บริหาร นักวางแผน และนักการจัดการอย่างเป็นระบบ ดังนั้น เพื่อให้การวางแผนมีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ แผนที่ดีจึงต้องประกอบด้วยลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการวางแผน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตามแผน ได้ทราบแนวทางหรือทิศทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการที่ดี โดยพบว่าการวางแผนเป็นหน้าที่ในลำดับแรกๆ ที่ผู้บริหารต้องดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จ ก่อนใช้หลักการบริหารจัดการที่ว่าการจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม ดังนั้น หลักการบริหารจัดการที่ดีควรเน้นที่กระบวนการวางแผน ซึ่งมีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการเป็นผลสำเร็จ

3. การวางแผนมีลักษณะที่หลากหลาย แผนงานที่ดีควรสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกภายในองค์การในการปฏิบัติตามแผน ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือนักวางแผนแต่ละคน จะมีแนวคิดและวิเคราะห์หาเหตุผลที่แตกต่างกันไป ย่อมส่งผลต่อการกำหนดแผนแต่ละแผนให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น

4. ประสิทธิภาพของแผน นักวางแผนและผู้บริหารต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของแผนเป็นสิ่งสำคัญ ประสิทธิภาพของแผน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัตินำแผนไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จ รวมถึงการมีเงินทุนเพียงพอในการปฏิบัติงาน การซื้อเครื่องมือและการจ้างแรงงาน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีได้อย่างทั่วถึง

ขั้นตอนในการวางแผน

การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญในลำดับแรกของการบริหารจัดการ ที่ผู้บริหารทุกคนต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นก่อนที่จะนำหลักการบริหารจัดการอื่นๆ มาใช้ การวางแผนที่ดีจึงต้องมีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม การศึกษาขั้นตอนการวางแผน จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจขั้นตอนในการทำงานมากขึ้น ลำดับขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผน สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนแรกในการวางแผน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ต่อไป โดยทั่วไปเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงาน อาจมีข้อเดียวหรือหลายข้อก็ได้ ขึ้นอยู่กับแนวทางในการดำเนินงานและความต้องการขององค์การ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลในองค์การได้ล่วงรู้ทิศทาง หรือแนวทางในการดำเนินงานที่แน่นอน เมื่อเข้าใจตรงกันจะได้ปฏิบัติงานและประสานความร่วมมือในองค์การได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

2. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อจะได้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ที่อาจมีผลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในองค์การ จะได้หาแนวทางในการป้องกันและแก้ไข ปัจจัยสภาพแวดล้อมในเชิงธุรกิจ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การ จำแนกได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เช่น พนักงาน โครงสร้างองค์การ และกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ ปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อการดำเนินงานตามแผน โดยอาจมีผลทำให้แผนล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จ องค์การใดที่ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างถูกต้อง มีกรอบในการวางแผน ทำให้แผนมีความน่าเชื่อถือและประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

3. กำหนดทางเลือก เป็นการค้นหาแนวทางและระบุสิ่งที่องค์การต้องการมากที่สุด การกำหนดทางเลือกอาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญร่วมด้วย เช่น นักวิเคราะห์ นักคณิตศาสตร์ นักวิทยาศาสตร์ และนักเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4. การพิจารณาเพื่อพัฒนาทางเลือก เป็นการนำทางเลือกที่กำหนดมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติตามแผน ทั้งนี้ ควรพิจารณาเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ไม่ควรเลือกหรือกำหนดไว้หลายแนวทาง เพราะอาจทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน และไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติตามแผน ส่งผลทำให้เกิดความล้มเหลวได้ ทั้งนี้ หากแผนที่กำหนดไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ อาจต้องพิจารณาเลือกแนวทางใหม่ หรือเลือกแผนงานใหม่ โดยลงมือดำเนินงานในแผนงานใหม่อย่างจริงจัง ก่อนประเมินผลและสรุปว่าสำเร็จหรือไม่สำเร็จ

5. การประเมิน เป็นการสำรวจเพื่อหาความเชื่อมั่น หรือค้นหาทางเลือกต่างๆ หลังจากได้พัฒนาทางเลือกแบบต่างๆ แล้ว การประเมินเป็นการพิสูจน์ผลสำเร็จของแต่ละแผนที่ได้ดำเนินการไปแล้ว บางครั้งอาจทำการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผนแล้ว

6. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงแผน เป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเมื่อการดำเนินการตามแผนได้รับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของแผน อาจกระทำในประเด็นดังต่อไปนี้

6.1 เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการในอนาคต ทั้งนี้ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อาจเป็นขององค์การหรือหน่วยงานภายในองค์การก็ได้

6.2 กำหนดนโยบาย เป็นการกำหนดขอบเขตหรือแนวทาง เพื่่อำนวยให้การทำงานและการตัดสินใจใดๆ ที่จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของนโยบาย กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปนโยบายอาจเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ในทุกระดับขององค์การ เช่น การขยายการผลิตหรือโครงการใหม่ๆ เป็นต้น

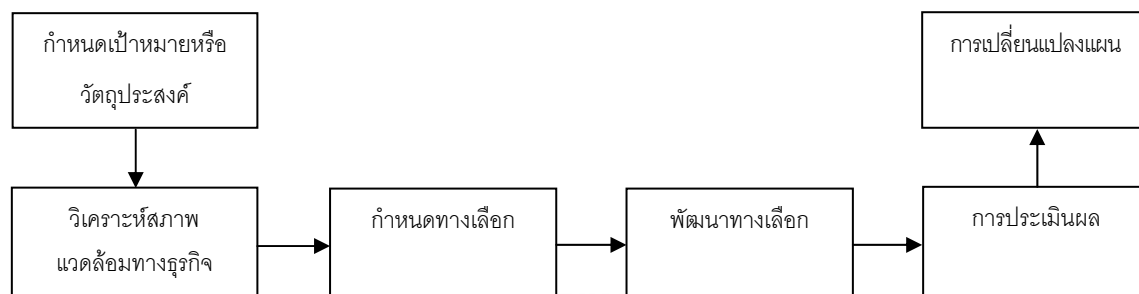
6.3 พิจารณากระบวนการในการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดกระบวนการ เพื่อใช้เป็นแนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจกรรมในอนาคต โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานโดยใคร ทำอะไร ทำกับใคร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน

6.4 ระบุกฎ เป็นการกำหนดการกระทำในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยไม่ต้องระบุลำดับขั้นตอนของเวลาในการปฏิบัติงาน กฎอาจแตกต่างหรือเหมือนกับนโยบายและกระบวนการในการปฏิบัติงานก็ได้ ทั้งนี้ กฎที่กำหนดและใช้บังคับในองค์การ จะต้องใช้บังคับได้จริง เช่น การห้ามสูบบุหรี่ การแต่งเครื่องแบบตามแบบฟอร์มที่องค์การกำหนด และการติดบัตรพนักงาน เป็นต้น

6.5 การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดเกณฑ์แบบหรือคุณค่าของผลสำเร็จในการกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้ฝ่ายการบริหารจัดการได้ใช้เป็นแบบวัด เปรียบเทียบผลหรือวัดผลของการทำงานตามแผนว่า บรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

6.6 กำหนดงบประมาณ เป็นการจัดสรรเงินทุนในการดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ การจัดงบประมาณสามารถกำหนดได้หลายรูปแบบ ได้แก่ 1) ในรูปตัวเงิน เช่น งบประมาณในการลงทุน

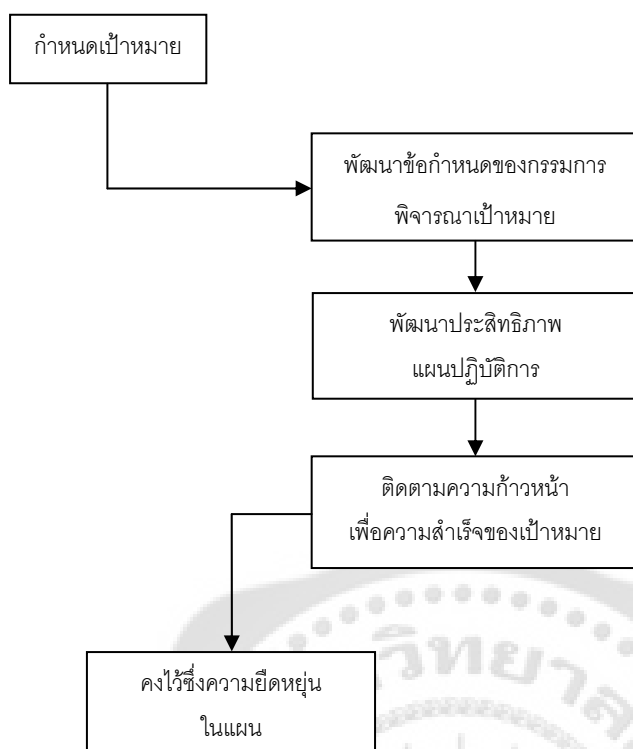
10 ล้านบาท/ปี 2) ในรูปงบการเงิน เช่น ชั่วโมงแรงงาน ชั่วโมงการทำงานของเครื่องจักร 3) ในรูปค่าใช้จ่าย เช่น เงินทุนหมุนเวียน เงินเดือน และเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น ทั้งนี้ ไม่ว่าจะกำหนดงบประมาณในรูปแบบใดก็ตาม มักจะกำหนดออกมาโดยวัดเทียบเป็นสัปดาห์ เดือน และปี เป็นต้น



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนในการวางแผน

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 75.

จากภาพประกอบ 6 ขั้นตอนในการวางแผน โดยเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นลำดับแรก ตามมาด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดทางเลือก การพัฒนาทางเลือก การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลงแผน การกำหนดขั้นตอนในการวางแผนดังกล่าว อาจมีความเหมาะสมกับผู้บริหารที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการวางแผน จึงต้องการความเข้าใจประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนเป็นสำคัญ จึงต้องกำหนดขั้นตอนอย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจในแต่ละขั้นตอนการวางแผนว่าจะดำเนินการในเรื่องใด สำหรับผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์เพียงพอในการวางแผน อาจดำเนินการในขั้นตอน ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 วิธีการทำแผนในการทำงาน

ที่มา: Williams. (2005). *Management*. p. 111.

ประเภทของการวางแผน

1. จำแนกตามความกว้างของแผน

การจำแนกตามความกว้าง สามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติการหรือแผนดำเนินการ (Operation Plan)

แผนกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547: 5) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ (Strategic) นั้นจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ เพื่อพิจารณาหาโอกาสและภัยอันตราย ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งนั่นเอง การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากแตกต่างจากการวางแผนโดยทั่วไป ในประเด็นที่การวางแผนกลยุทธ์ต้องอาศัยวิสัยทัศน์และการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จึงเป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและการป้องกันปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานขององค์การ อีกประการหนึ่งการจัดทำ

แผนกลยุทธ์ ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับสูง จึงควรคำนึงถึงระดับความแตกต่างกันของกลยุทธ์ในแต่ละระดับให้ดี โดยทั่วไป การวางแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์การ เป็นการระบุจุดมุ่งหมายปลายทางความต้องการขององค์การ ในอนาคต โดยจะส่งผลให้การทำงานของทุกหน่วยงานในองค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกัน การกำหนด ทิศทางองค์การ ต้องกำหนดให้ครอบคลุมถึงความต้องการของทั้งผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นและระดับปฏิบัติการ การกำหนดทิศทางองค์การดำเนินการได้โดยกำหนดในรูปของวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา เป้าหมายและ วัตถุประสงค์

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการระบุภาพรวมในอนาคตขององค์การว่า ต้องการที่จะ ดำรงอยู่ในลักษณะใด หรือต้องการให้องค์การของตนเองเป็นองค์การแบบใด อาจกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ เป็นจินตนาการขององค์การ หรือทัศนภาพเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ เกิดขึ้นจากแนวคิด ทัศนคติ และ มุมมองของผู้บริหารระดับสูงและผู้ถือหุ้น วิสัยทัศน์จะถูกกำหนดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยมีคำต่อไปนี้ รวมอยู่ด้วย ได้แก่ เป็นองค์การชั้นนำ เป็นองค์การที่ดีที่สุด เป็นผู้นำองค์การในการให้บริการได้ครอบคลุมที่สุด เป็นองค์การที่ยอดเยี่ยมที่สุดและเป็นองค์การที่ดีกว่า เป็นต้น

1.2 การกำหนดภารกิจ หรือพันธกิจขององค์การ เป็นการบอกให้ทราบลักษณะการดำเนินการ ขององค์การ ภารกิจที่จะต้องสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์การ โดยบ่งบอกขอบเขตการดำเนินงาน ขององค์การ การสร้างความแตกต่างเมื่อเทียบกับองค์การอื่น รวมทั้งก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ชัดเจน และเป็น หนึ่งเดียวไปสู่สังคมภายนอก ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การยอมรับและพึงพอใจ

1.3 การกำหนดปรัชญา ปรัชญาในการดำเนินงานเป็นความเชื่อ ค่านิยม และสิ่ง ที่ องค์การมุ่งหวังจะเป็นหรือจะได้รับ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และพนักงานได้แนวคิดและ พิจารณาเป็นลำดับแรกก่อนการตัดสินใจใดๆ ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ อาจบ่งบอกจรรยาบรรณ ขององค์การในการดำเนินธุรกิจได้ด้วย

1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการระบุ แปล หรือปรับเปลี่ยนภารกิจทิศทางองค์การ ให้เป็นผลดำเนินงานที่แท้จริง ผู้บริหารและผู้ถือหุ้นต้องคาดหวังหรือสัญญาว่า จะดำเนินธุรกิจให้ได้ผล ตามที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ จึงต้องสามารถวัดผลหรือเขียนได้ในรูปแบบที่ระบุปริมาณไว้ อย่างชัดเจน และมีระยะเวลาที่แน่นอน การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ช่วยลดการทำงานอย่างไร้ทิศทาง หรือไร้จุดหมายของพนักงานได้

2. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการแรกที่ผู้บริหารและนักวางแผนต้อง คำนึงถึงในการวางแผน การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้องค์การได้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์การ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน การวิเคราะห์ปัจจัย

สภาพแวดล้อม จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ โดยหากวิเคราะห์ผิดพลาด อาจหมายถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานทางธุรกิจได้

3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะแวดล้อมมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ โดยมีการประเมินและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดไปใช้ในการดำเนินการ การกำหนดกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับการวางแผน โดยกลยุทธ์จะถูกกำหนดในขั้นตอนของการวางแผน และถูกบรรจุลงในแผน เพื่อช่วยให้แผนที่ได้กำหนดไว้แล้วประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ องค์การอาจกำหนดกลยุทธ์ไว้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับแผนที่ต้องการหรือได้วางไว้แล้ว โดยกลยุทธ์หลักที่องค์การกำหนด อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยอาจกล่าวสรุปได้ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อดูแลผลประโยชน์และความสามารถในการดำเนินงานโดยรวมของทั้งองค์การ

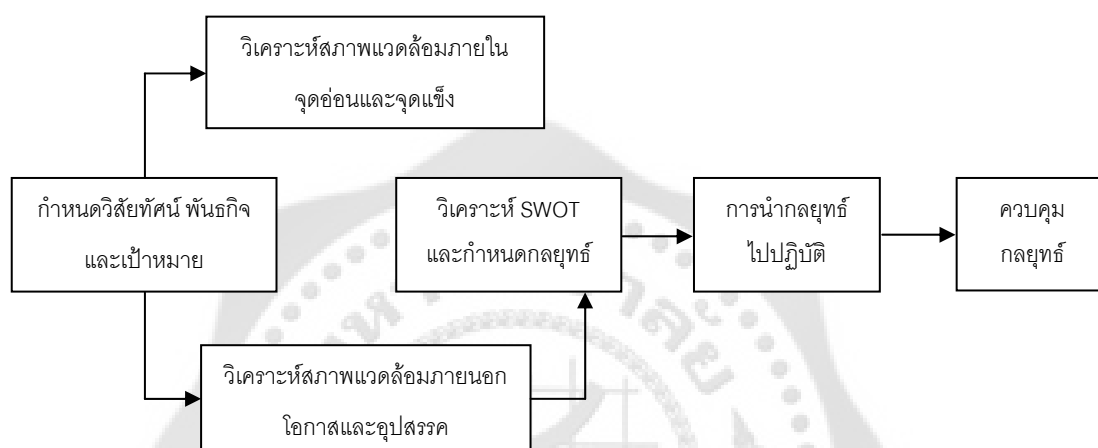
3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลประโยชน์และการดำเนินงาน โดยธุรกิจจะพยายามกำหนดวิธีการที่ธุรกิจควรทำ ภายในตลาดที่เข้ามามีความเกี่ยวข้องให้มากที่สุด

3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือหลายองค์การ อาจเรียกว่ากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อช่วยสร้างกรอบการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละหน้าที่ตามสายงาน โดยส่วนใหญ่จะเป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์การ ให้สามารถดำเนินไปได้อีกต่อหนึ่ง เช่น กลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออกไป ฝ่ายจัดจำหน่ายก็จะหาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอีกหลายๆ ช่องทางจากเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้สินค้าไปถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว

4. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมด โดยนำไปเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ เกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดควรเป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เกิดขึ้นจากผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม เพราะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ มีส่วนกระตุ้นและส่งเสริมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะพฤติกรรมในเชิงบวก การควบคุมและการประเมินจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบว่าใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้แล้วนั้น มีข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบอย่างไร เพื่อที่จะได้ทำการแก้ไขและพัฒนาในโอกาสต่อไป

ทั้งนี้ การนำแผนกลยุทธ์มาใช้ ควรเริ่มก่อนการเตรียมการเรื่องงบประมาณประจำปี โดยกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ มีดังนี้ (อนิวัช แก้วจำนงค์. 2556: 79)

1. การตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันสมัย เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
2. การตัดสินใจบนสมมติฐานและการแนะนำ
3. ทบทวนครั้งที่ 1 ในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น
4. การวิเคราะห์ในปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนอีกครั้งในแผนกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดขึ้น
6. ตรวจสอบและอนุมัติ



ภาพประกอบ 8 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Snell; & Bateman. (2002). *Management: Competing in the New Era*. p. 119.

จากภาพประกอบ 8 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกระบวนการแรกเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กระบวนการที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ทราบโอกาสและอุปสรรคขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร กระบวนการที่ 3 เป็นกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคและกำหนดกลยุทธ์ในแผน กระบวนการที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและกระบวนการที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่มีการกำหนด

การวางแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันขององค์กรไม่ได้มาด้วยโชค แต่ได้มาด้วยการเลือกที่จะเป็นอะไรและทำอะไร ด้วยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์มีความแตกต่างจากแผนระยะสั้น เช่น ในแผนระยะสั้น

องค์การจะต้องกำหนดว่าไตรมาสหน้าจะจัดการส่งเสริมการขาย แต่ในการวางแผนกลยุทธ์องค์การจะต้องกำหนดว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า องค์การจะยืนอยู่ ณ จุดใดในตลาด นอกจากนี้ การวางแผนกลยุทธ์ยังมีความแตกต่างจากการวางแผนโดยทั่วไป เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นการมองไปข้างหน้า นั่นคือมองไปในอนาคต เป็นการจินตนาการเพื่อเลือกในสิ่งที่ต้องการ

แผนปฏิบัติการหรือแผนการดำเนินงาน

แผนปฏิบัติการหรือแผนการดำเนินงาน หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ โดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับต้น เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้พนักงานย่อยแต่ละหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเชิงปฏิบัติการของหน่วยงานย่อยนั้นๆ (สาคร สุขศรีวงศ์. 2550: 109) หรืออาจเรียกว่าแผนยุทธวิธี (Tactic Plan) เป็นแผนงานที่องค์การพิจารณาหาวิธีการเพื่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมในองค์การได้ แทนที่จะรอให้มีการสั่งการจากองค์การหรือดำเนินการเมื่อเกิดปัญหากับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของสมิธ สัชนุกร (2548: 23-24) ที่กล่าวว่า แผนปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน จะมีอยู่หลากหลาย การได้รู้ว่าหน่วยงานใดมีแผนงานที่ต้องจัดทำอย่างไรบ้าง จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของตนเอง แทนที่จะรอให้เกิดปัญหาเสียก่อน

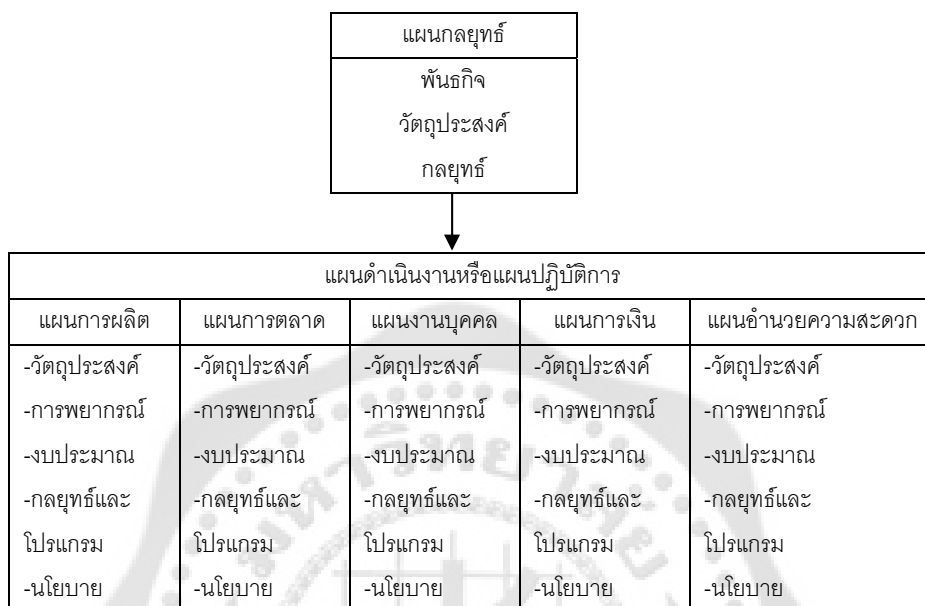
ในองค์การขนาดใหญ่และขนาดกลาง ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เริ่มต้นจากการจัดทำแผน แต่จะสั่งการให้พนักงานระดับล่างปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น จึงอาจใช้แนวทางการบริหารจากบนลงล่าง หรืออาจเป็นจากล่างขึ้นสู่บนก็ได้ ทั้งนี้ ยังพบว่าองค์การหลายแห่งนิยมให้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้มีบทบาทในการวางแผน ด้วยการนำแผนที่เริ่มต้นจากระดับกลาง นำเสนอต่อฝ่ายจัดการและเมื่อได้รับอนุมัติแผนก็จะนำลงไปสู่ระดับล่าง ให้พนักงานทุกคนจัดแผนปฏิบัติงานของตนเองเป็นลักษณะจากล่างสู่บนและจากกลางสู่ล่าง

แผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ จะมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์เป็นกรอบใหญ่ที่ใช้อ้างอิงถึงในการพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการ
2. แผนกลยุทธ์ใช้เป็นหลักนำไปสู่โปรแกรมริเริ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดแผนปฏิบัติการตามมา
3. แผนกลยุทธ์จะใช้เป็นหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน
4. แผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการจะต้องสอดคล้องกัน ทั้งในด้านการพิจารณาให้แผนงานต่างๆ เป็นไปตามตำแหน่งยุทธศาสตร์และความสามารถหลัก รวมทั้งต้องสอดคล้องกับแก่นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์

โดยทั่วไปพบว่าแผนปฏิบัติการจะแยกย่อยออกจากแผนงานและโครงการ เพื่อกระจายไปยังหน่วยปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์การ ดังนั้น ในโครงการต่างๆ จะต้องมีแผนปฏิบัติการรองรับ

ซึ่งอาจเรียกว่าแผนโครงการก็ได้ การกำหนดแผนปฏิบัติการจึงต้องสอดคล้อง และคำนึงถึงแผนกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การจัดทำแผนงบประมาณของหน่วยงาน การกำหนดเวลาในการทำงาน การกำหนดผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท เป็นต้น



ภาพประกอบ 9 ความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ที่มา: Donnelly, Gibson; & Ivancevich. (1998). *Fundamentals of Management*. p. 178.

จากภาพประกอบ 9 ความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ที่องค์การกำหนด ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยครอบคลุมแผนการดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการของทุกหน่วยงานในองค์การ ได้แก่ แผนการผลิต แผนการตลาด แผนงานบุคคล แผนการเงินและแผนอำนวยความสะดวก เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดในการปฏิบัติการ ทั้งนี้ ในแผนปฏิบัติการจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์ งบประมาณ กลยุทธ์และนโยบายของหน่วยงานนั้นๆ

2. จำแนกตามระยะเวลา

การวางแผนโดยใช้ระยะเวลา การทำงานเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามแผน โดยอาจจำแนกได้ ดังนี้

1. แผนระยะสั้น เป็นการกำหนดแผนงานหรือโครงการ โดยมุ่งหวังผลสำเร็จจากการปฏิบัติตามแผนโดยใช้เวลาไม่นาน โดยทั่วไปแผนระยะสั้นจะใช้เวลาในการปฏิบัติตามแผนไม่เกิน 1 ปี และใช้เงินลงทุนไม่สูง เช่น แผนงบประมาณ แผนการฝึกอบรม และแผนการรับสมัครพนักงานใหม่ เป็นต้น

2. แผนระยะปานกลาง เป็นการกำหนดแผนงานหรือโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง อาจเป็นการดำเนินงานตามที่องค์กรได้เลือกสรรแล้วว่า หากปฏิบัติตามในระยะเวลาที่กำหนด จะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงพบว่าแผนระยะปานกลาง จะมีระยะเวลาพอสมควร ตั้งแต่ 1-3 ปี และไม่เกิน 5 ปี ตัวอย่างแผนระยะปานกลาง ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ และแผนการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น

3. แผนระยะยาว เป็นการกำหนดแผนงานหรือโครงการขนาดใหญ่ในอนาคต โดยมีเงินลงทุนจำนวนมาก ใช้แรงงานจำนวนมากในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ อาจมีปัญหาและอุปสรรคมากมายระหว่างดำเนินงานตามแผน ดังนั้น แผนระยะยาวจึงต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน เกินกว่า 5 ปี ตัวอย่างแผนระยะยาว ได้แก่ โครงการรถไฟฟ้าบนดิน รถไฟฟ้าใต้ดิน แผนการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิและแผนการก่อสร้างท่าส่งก๊าซไทย-มาเลเซีย เป็นต้น

3. จำแนกตามลักษณะเฉพาะ

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน อาจจัดให้มีการวางแผนเฉพาะด้าน (Specific) มีลักษณะพิเศษใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมในองค์กร ให้มีความชัดเจนไม่ส่งผลกระทบหากเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน เช่น ผู้จัดการฝ่ายการผลิตต้องการเพิ่มการผลิตให้ได้ 8 เปอร์เซ็นต์ภายในระยะเวลา 12 เดือน เขาจำเป็นต้องกำหนดวิธีการทำงาน การใช้งบประมาณ และตารางการทำงานใหม่ เพื่อให้สามารถเพิ่มผลผลิตให้ได้ตามแผน

การวางแผนตามลักษณะเฉพาะเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงาน แผนในลักษณะนี้ ต้องไม่ผูกมัดผู้บริหารจนไม่สามารถปรับเปลี่ยนในบางสิ่งบางอย่างได้ ทั้งนี้ การกำหนดทิศทางควรมีลักษณะของความยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้กับทุกสถานการณ์ที่กำหนดไว้ และเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการดำรงอยู่ขององค์กร ในลักษณะนี้จัดเป็นแผนมีลักษณะเฉพาะด้าน

4. การจำแนกตามความถี่ในการใช้งาน

องค์กรในปัจจุบันได้กำหนดแผนขององค์กรในลักษณะที่ต่างออกไป โดยกำหนดแผนตามความถี่ในการใช้งาน (Frequency of Use) ได้แก่ แผนที่ใช้เพียงครั้งเดียว แผนต่อเนื่อง ดังนี้

1. แผนที่ใช้เพียงครั้งเดียว หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เมื่องานบรรลุผลสำเร็จถือเป็นอันสิ้นสุด โดยไม่มีการนำแผนนั้นกลับมาปฏิบัติอีก แผนที่ใช้ครั้งเดียว อาจกำหนดในรูปแบบ ดังนี้

1.1 โปรแกรม เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือโครงการหลายๆ โครงการเข้าไว้ด้วยกัน มีความซับซ้อนในการดำเนินงาน และต้องใช้การประสานงานเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมเหล่านั้น

ด้วยกัน โปรแกรมโดยทั่วไปจะถูกกำหนดในองค์การขนาดใหญ่ที่ดำเนินการผลิต หรือให้บริการในขอบเขตกว้าง มีผลผลิตจำนวนมาก มีการดำเนินงานของสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ความซับซ้อนเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ของหน่วยงานให้ทำหน้าที่และรับผิดชอบแตกต่างกัน

1.2 งบประมาณ เป็นแผนการคำนวณต้นทุนที่คาดการณ์ล่วงหน้าว่า แต่ละหน่วยงานภายในองค์การต้องใช้เท่าใด โดยแสดงเป็นตัวเลขบอกรายละเอียดการจัดสรรตัวเงินไปยังแต่ละหน่วยงาน แผนงบประมาณเป็นแผนสำคัญในลำดับต้นๆ เพราะเป็นตัวควบคุมการบริหารจัดการให้ดำเนินไปจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ ในการวางแผนงบประมาณ ผู้บริหารอาจกำหนดแผนงบประมาณแบบคงที่ หรือแผนงบประมาณแบบยืดหยุ่นก็ได้

1.3 โครงการ เป็นแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมพิเศษหรือกิจกรรมใหม่ โดยกำหนดรายละเอียดที่จำเป็น เพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่แน่นอน องค์การอาจมีการจัดทำโครงการหลายโครงการ หรือจัดทำทีละโครงการก็ได้ เมื่อโครงการบรรลุผลสำเร็จบุคคลที่เข้าร่วมดำเนินการอาจกลับไปยังหน่วยงานเดิมของตน หรือถูกเสนอให้เข้ารับผิดชอบโครงการใหม่ที่จะจัดทำขึ้นก็ได้

2. แผนต่อเนื่องหรือแผนที่ใช้เป็นประจำ แผนงานที่องค์การได้กำหนดขึ้น เพื่อรองรับการทำงานประจำหรืองานปกติขององค์การ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยทั่วไปแผนต่อเนื่องจะต้องประกาศให้บุคคลในองค์การได้ทราบล่วงหน้า โดยไม่มีการกำหนดวันสิ้นสุดของแผน แม้ว่าแผนนั้นจะบรรลุผลสำเร็จแล้วก็ตาม แผนต่อเนื่องจำแนกได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 นโยบาย เป็นหลักการหรือแนวทางกว้างๆ ในการปฏิบัติ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานใช้วิจารณญาณในการพิจารณาและปฏิบัติตามรายละเอียดที่องค์การกำหนด โดยทั่วไปนโยบายถูกกำหนดขึ้นมาใช้เป็นแนวทางกว้างๆ ในการปฏิบัติงาน หรือกำหนดขอบเขตกิจกรรม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ นโยบายจึงเป็นตัวกำหนดว่าองค์การหรือหน่วยงานในองค์การต้องดำเนินการกิจกรรมอะไรบ้าง ทั้งนี้ พบว่านโยบายที่จัดทำมีหลายระดับด้วยกัน ดังนี้

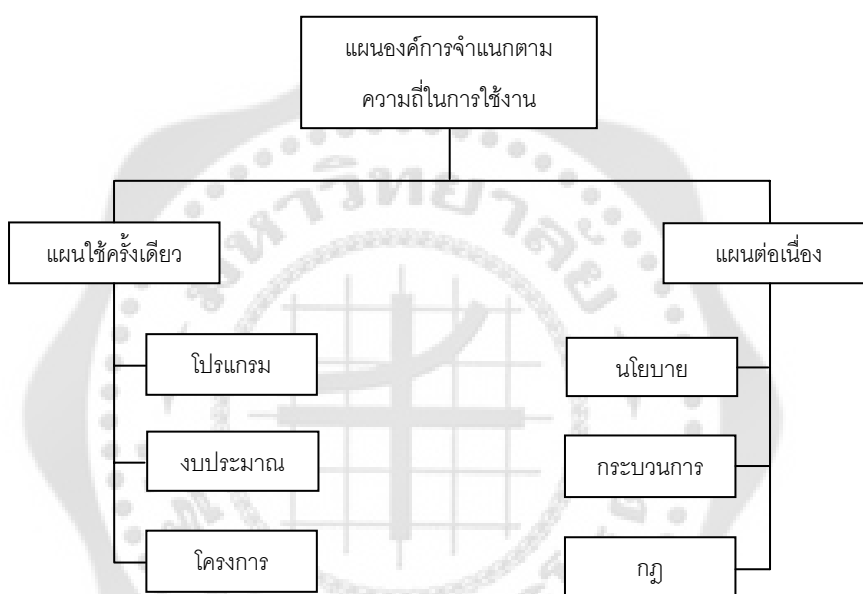
2.1.1 นโยบายของฝ่ายงานหลัก เป็นนโยบายเฉพาะของฝ่ายงานในองค์การ เพื่อเป็นแนวทางให้รู้ว่า ฝ่ายงานนี้มีกิจกรรมหลักอะไรบ้าง

2.1.2 นโยบายตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นนโยบายที่ถูกกำหนดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

2.2 กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงานจะมีการบอกรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการปฏิบัติงานจะระบุอย่างชัดเจนว่า

ต้องทำอะไรบ้างตามขั้นตอนต่างๆ จัดเป็นแผนงานต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นที่รวบรวมขั้นตอนรายละเอียดของแต่ละงาน ทั้งนี้ กระบวนการปฏิบัติงานแต่ละองค์การ จะจัดพิมพ์ไว้เป็นคู่มือการทำงานให้กับพนักงานในองค์การ

2.3 กฎ เป็นแผนต่อเนื่องที่พบเห็นมากที่สุด กฎอาจมีความแตกต่างจากนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เนื่องจากกฎไม่ได้เป็นแนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจ หรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่กฎเป็นตัวกำหนดให้ผู้ที่อยู่ในองค์การได้ทราบว่า ต้องทำและไม่ควรทำอะไร กฎจึงไม่มีลำดับของการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ



ภาพประกอบ 10 แผนการดำเนินงานจำแนกตามความถี่ในการใช้งาน

ที่มา: อนิวัช แก้วจันทน์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 85.

จากภาพประกอบ 10 แผนการดำเนินงานจำแนกตามความถี่ในการใช้งาน อาจจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ แผนใช้ครั้งเดียวและแผนต่อเนื่อง แผนใช้ครั้งเดียวจำแนกได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ โปรแกรม งบประมาณและโครงการ ส่วนแผนต่อเนื่องหรือแผนที่ใช้ประจำ ได้แก่ นโยบาย กระบวนการและกฎ

ลักษณะของแผนที่ดี

การวางแผนเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ การวางแผนทุกประเภทจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคน ที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทั้งในกระบวนการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้การวางแผนประสบผลสำเร็จสูงสุด ผู้บริหารสามารถสังเกตลักษณะของแผนที่ได้ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะชี้เฉพาะ เป็นการบอกให้ทราบถึงการดำเนินงานตามแผนที่ควรเป็นไปอย่างมีทิศทาง มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจนหรืออีกนัยหนึ่งลักษณะชี้เฉพาะของแผน คือ ความชัดเจน ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือสามารถตีความไปในลักษณะต่างๆ ได้ง่าย ใช้ภาษาที่ไม่กำกวม ไม่ต้องตีความมาก กล่าวโดยสรุป ลักษณะชี้เฉพาะของแผนงาน หมายถึง การที่ไม่เขียนแผนให้มีขอบเขตกว้าง หรือกล่าวถึงเรื่องต่างๆ ไปมากจนเกินไป

2. มีความชัดเจน แผนที่ดีย่อมต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจได้ง่ายและตรงกันโดยไม่ต้องตีความให้ยุ่งยาก

3. สิ่งที่ทำไปแล้วและสิ่งที่ต้องการทราบ แผนที่ดีย่อมวิเคราะห์หรือคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อนำแผนนั้นไปปฏิบัติ นักวางแผนหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการวางแผน จะต้องจำแนกสิ่งที่ทำไปแล้วและสิ่งที่ยังไม่ทำหรือต้องการทราบ สิ่งที่ต้องการทราบควรทำการแยกหรือจำแนกออกจากสิ่งที่ยังไม่ทำ และทำการวิเคราะห์หาสิ่งที่ต้องการทราบอีกครั้งอย่างรอบคอบ หากจำเป็นต้องใช้นักวิเคราะห์ อาจต้องจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. กระบวนการผลิต วิเคราะห์และตัดสินใจ แผนทุกประเภทสะท้อนความคิด โดยวิเคราะห์ให้เห็นสิ่งที่ต้องการทำตามลำดับก่อนหลัง เมื่อทราบแล้วต้องแยกกระบวนการคิด โดยวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยการพยากรณ์หรือคาดการณ์ล่วงหน้าวิธีการปฏิบัติงานแต่ละงาน

5. สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการมากที่สุด ดังนั้น นักวางแผนต้องลดความลำเอียง อคติหรือการไม่ยอมรับสภาพความจริงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างละเอียดและพิถีพิถันเสมอว่า การมีข้อมูลมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น และการวิเคราะห์ข้อมูลไม่รอบด้าน ไม่เกิดประโยชน์ต่อแผนแต่ประการใด ดังนั้น การนำข้อมูลแต่ละประเภทมาใช้ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอย่างรอบคอบเป็นการดีที่สุด

6. มีความยืดหยุ่น แผนที่ดีย่อมสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เวลาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หากแผนที่กำหนดไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม อาจเกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานตามแผนได้ง่าย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารต้องหมั่นตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาเสมอ เพื่อให้สอดคล้องและสามารถประสานงานได้ นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

7. มีการกำหนดนโยบายที่แน่นอน หากองค์กรต้องดำเนินงานตามแผนที่กำหนด องค์กรต้องกำหนดนโยบายให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามแผนเกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในการดำเนินงานตามแผน

8. ประหยัดและมีประสิทธิภาพ แผนที่ดีต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตอย่างประหยัด และก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ในการวางแผนนักวางแผนและผู้บริหาร ต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของแผน ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่า ปัจจัยการผลิต/ดำเนินงาน ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการ ดังนี้

คน (Man) เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญ และมีบทบาทยิ่งในการวางแผน องค์กรใดสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นผลสำเร็จ นั้นหมายถึงปริมาณงานและคุณภาพของงานจะออกมาจากการทุ่มเทกำลังความสามารถ ทั้งร่างกาย แรงใจ สติปัญญา โดยร่วมกันประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องจักร (Machine) เป็นอุปกรณ์สำคัญที่องค์กรจัดหามาให้พร้อม รวมทั้งต้องสามารถจัดหาได้เมื่อยามขาดแคลน ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ในการผลิตสินค้า ให้บริการ หรือเพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จ

เงินทุน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรจัดการทรัพยากร ที่จำเป็นในการดำเนินงานตามแผน รวมถึงวัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ในขั้นการผลิต/การดำเนินงาน

วัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ (Materials) เป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิต/ดำเนินงาน เนื่องจากวัตถุดิบต้องมีการจัดหา จัดจ้าง หรือจัดซื้อเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน และการดำเนินทุกกิจกรรมขององค์กร

การจัดการ (Management) เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องนำมาใช้ในกระบวนการผลิต และการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ หลักการจัดการที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดการ องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ และการควบคุม

ปัจจัยการผลิต/ดำเนินงานในการวางแผนทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าว ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน เพราะทุกปัจจัยองค์กรจะต้องจัดหามาทั้งสิ้น ดังนั้น นักวางแผนจึงต้องมีการเตรียมการที่ดีเพื่อการควบคุมให้ปัจจัยเหล่านี้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ถูกต้องและเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. บรรลุจุดมุ่งหมาย เนื่องจากการวางแผนทุกประเภท ต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางในการปฏิบัติ การกำหนดจุดมุ่งหมายจึงเป็นขั้นตอนแรกในการวางแผน หากขั้นตอนแรกมีความชัดเจน ย่อมส่งผลให้มีการบริหารจัดการที่ดี มีทิศทางและแนวทางที่ดีและถูกต้องในการนำไปปฏิบัติ

2. ช่วยลดความไม่แน่นอน เนื่องจากการวางแผนเป็นเรื่องของอนาคต ผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนจึงต้องวิเคราะห์เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้วางแผนได้ใช้ความรู้อย่างเต็มที่ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จึงหาแนวทางในการป้องกันผลกระทบ ทำให้ช่วยลดความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแผนมากขึ้น

3. การสร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน การกำหนดแผนงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง แผนที่ดีจะทำให้พนักงานเกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งนี้ เพราะต้องการให้แผนงานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้น การวางแผนจึงควรเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผล

4. เพิ่มประสิทธิภาพของงาน การวางแผนที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีแนวทางในการทำงานอย่างถูกต้อง จึงได้งานที่มีคุณภาพสูงจากการร่วมแรงร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการทำงานและได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5. การเพิ่มประสิทธิผลในงาน เนื่องจากมีแผนงานที่เหมาะสมและถูกต้อง ช่วยทำให้เกิดทิศทางและเป็นแนวทางแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับ โดยหากปฏิบัติตามแผนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด จะทำให้ได้รับผลสำเร็จอย่างคุ้มค่าและหากบุคลากรในองค์กรตระหนักในเรื่องนี้ ย่อมก่อให้เกิดการลดต้นทุนในการดำเนินงาน

6. การจัดการเวลา การวางแผนที่ดีทำให้เกิดการทำงานที่เป็นกระบวนการและเป็นขั้นตอน ผู้บริหารรู้ได้ว่าในกระบวนการหรือขั้นตอนใดควรใช้เวลาเท่าใด ทำให้สามารถจัดการงานให้เป็นไปตามแผนได้ง่าย นอกจากนี้ ยังสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที หากเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ

ข้อจำกัดในการวางแผน

นักวางแผนที่ดีจะต้องรับรู้ถึงข้อจำกัดหรืออุปสรรค ที่มีผลกระทบทำให้แผนไม่ประสบผลสำเร็จ ข้อจำกัดในการวางแผน มีดังนี้

1. ข้อมูล เปรียบเสมือนหัวใจในการวางแผน ข้อมูลมีความสำคัญและจำเป็น เพราะเป็นปัจจัยกำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมที่จะดำเนินการ ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็ว หากขาดข้อมูลที่แม่นยำ อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการวางแผนและการตัดสินใจได้ง่าย

2. วิสัยทัศน์ เป็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ องค์การจำเป็นต้องกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน เพื่อบอกให้บุคคลในองค์การได้มองเห็นอนาคตขององค์การ นักวางแผนจึงต้องมี

ความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น เปิดใจกว้าง มองโลกในแง่ดี เข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ เพื่อการบรรลุสู่ทิศทางที่องค์การต้องการ

3. งบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นต่อการวางแผน การวางแผนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่จำเป็นต้องพึ่งพาและให้ความสำคัญกับงบประมาณ ผู้บริหารที่ไม่สามารถคำนวณเงินลงทุน หรือกำหนดงบประมาณให้เพียงพอในการวางแผน อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผล ตามที่แผนกำหนดได้

4. ทรัพยากรมนุษย์ คือบุคคลในองค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานตามแผน หากมีความเข้าใจ ในจุดมุ่งหมายของแผน ย่อมให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน ก่อนดำเนินงานตามแผน การที่บุคลากรต่อต้านไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด ย่อมเป็นปัญหาต่อการ บริหารจัดการ ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากคนในองค์การ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ และป้องกันปัญหาในด้านนี้ไว้เป็นการล่วงหน้า

5. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่อยู่นอกองค์การไม่สามารถควบคุมได้ อาจส่ง ผลกระทบในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อการดำเนินงานตามแผน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม การเมืองและกฎหมาย เป็นต้น

ข้อจำกัดสำคัญที่เป็นปัจจัยขัดขวาง ไม่ให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยอาจขัดขวางไม่ให้มีการดำเนินงานตามแผน หรือทำให้เกิดความยุ่งยากลำบากใน การดำเนินงานตามแผน คือ ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผน ที่ไม่มีความรู้ความสามารถและทักษะ ในการบริหารจัดการ และผู้ปฏิบัติงานตามแผนรวมถึงพนักงานในองค์การ สำหรับปัจจัยอื่นๆ อาจเป็น อุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อแผน แต่ก็สามารถแก้ไขได้ง่ายกว่า ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องทำความเข้าใจ โดยเข้ามาดูแลและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติตามแผน การให้ความสำคัญกับแผนทุกประเภท ที่กำหนดขึ้นในองค์การ ย่อมนำมาซึ่งผลสำเร็จในการจัดการองค์การ

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำ และตัดสินใจเลือกกระบวนการ ที่ดีที่สุด เพื่อดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า จึงอาจกล่าว ได้ว่าการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับผู้บริหาร ที่ต้องการบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จ การวางแผนที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์และเป็นพื้นฐานของความสำเร็จในการบริหารจัดการ องค์การที่มีการวางแผนที่ดี ย่อมมีชัยชนะในการดำเนินงานไปกว่าครึ่งหนึ่ง

การวางแผนโดยทั่วไป จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยก่อนตัดสินใจ ปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัยที่เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และปัจจัยด้านการควบคุม การแผนที่ดี จึงต้องประกอบด้วยลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการที่ดี การวางแผนมีลักษณะที่หลากหลายและประสิทธิภาพของแผน

การวางแผนที่ดีจะต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจขั้นตอนในการทำงานมากขึ้น ลำดับขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผน จึงควรเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตามมาด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การ การกำหนดทางเลือก การพิจารณาเพื่อพัฒนาทางเลือก การประเมินและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงแผน

การวางแผนจึงเป็นหน้าที่สำคัญสำหรับผู้บริหารทุกคน องค์การที่ไม่มีการวางแผนหรือขาดการเอาใจใส่ในเรื่องนี้ อาจประสบปัญหา เช่น มีการทำงานซ้ำซ้อน การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจและการขาดการประสานงาน เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องจำแนกประเภทของแผนที่ได้เลือกไว้แล้ว เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจโดยเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับในการจำแนกประเภทของแผน ได้แก่ การจำแนกแผนตามความกว้าง การจำแนกตามระยะเวลา จำแนกตามลักษณะเฉพาะ และจำแนกตามความถี่ในการใช้งาน

องค์การธุรกิจในปัจจุบัน จะให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์เนื่องจากเป็นแผนตามความกว้างที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ทำให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และทำให้การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวางแผนกลยุทธ์จึงต้องมีระบบที่เคร่งครัด

ทั้งนี้ อาจจำแนกแผนกลยุทธ์ได้ 3 ระดับ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ระดับองค์การ แผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยไม่ว่าจะทำการวางแผนในระดับใด เพื่อให้การวางแผนประสบผลสำเร็จสูงสุด ผู้บริหารจึงต้องมีการวางแผนที่ดีได้ โดยต้องมีลักษณะที่เฉพาะ เป็นไปอย่างมีทิศทาง มีความชัดเจน กำหนดสิ่งที่ทราบแล้วและสิ่งที่ต้องการทราบ มีกระบวนการคิด วิเคราะห์และตัดสินใจตามลำดับก่อนหลัง สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง แผนต้องมีความยืดหยุ่นได้ มีการกำหนดนโยบายต้องประหยัดและก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์การเมื่อนำไปปฏิบัติ

นอกจากนี้ นักวางแผนและผู้บริหาร ต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของแผนได้ ปัจจัยดังกล่าวเรียกได้ว่า ปัจจัยการผลิต/ดำเนินงาน ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์และระบบการจัดการ

การจัดองค์การ

หลังจากที่ผู้บริหารได้ทำหน้าที่ในการวางแผนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องทำหน้าที่ในลำดับต่อไป คือ หน้าที่ในการจัดองค์การ ซึ่งเป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกในองค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดองค์การเป็นจุดเริ่มแรกของการดำเนินกิจกรรมในองค์การ ให้เป็นไปตามแผนงานที่องค์การกำหนด องค์การจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นขึ้นอยู่กับการจัด

องค์การที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องนี้อย่างจริงจัง เพื่อการทำหน้าที่การจ้ดองค์การได้เป็นผลสำเร็จ

ความหมาย

การจัดองค์การในองค์การโดยทั่วไป จะมุ่งเน้นให้เห็นระบบการทำงานขององค์การ โดยการประสานความร่วมมือของแต่ละหน่วยงานในองค์การ ดังนั้น เพื่อให้การทำหน้าที่การจ้ดองค์การของผู้บริหารได้เป็นผลสำเร็จ จึงควรทำความเข้าใจความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 63) ได้ให้ความหมายการจัดองค์การว่า หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้าและการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ เพื่อให้ทุกคนทราบว่าใครต้องทำอะไร และต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ อย่างไรบ้าง

ภาพร ชันธหัตถ์ (2549: 78) ได้ให้ความหมายการจัดองค์การว่า หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดพันธกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 127) ได้ให้ความหมายการจัดองค์การว่า หมายถึง การออกแบบงานการจัดแผนงาน การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่และการประสานงานระหว่างบุคคล และหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

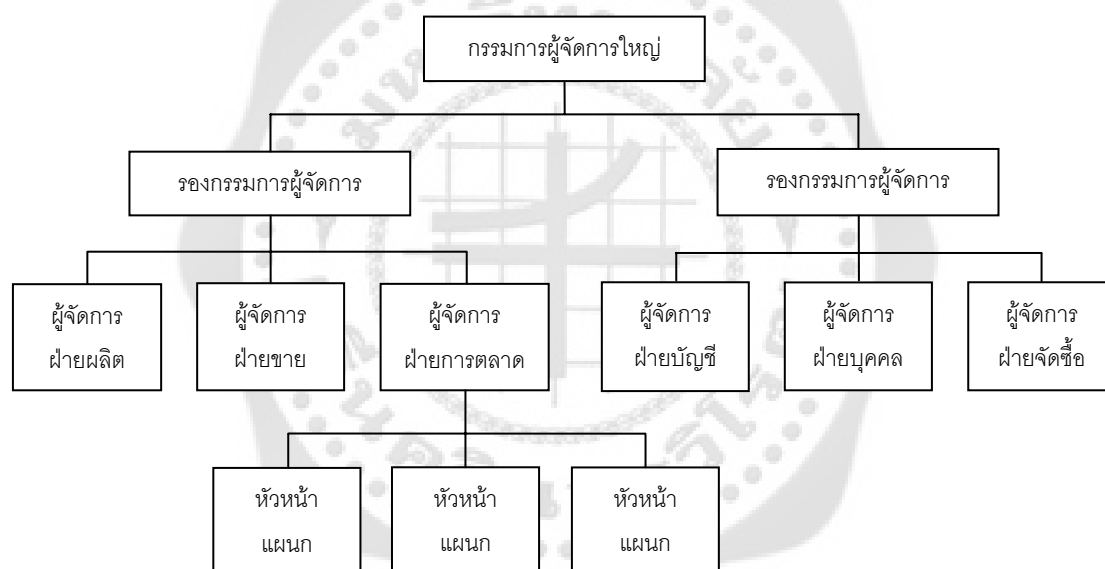
อนิวัช แก้วจำนงค์ (2556: 93) ได้ให้ความหมายการจัดองค์การว่า หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ของคนและงาน เพื่อดำเนินงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยออกแบบในรูปแผนภูมิองค์การ แสดงตำแหน่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน จึงพบว่าโครงสร้างองค์การที่ออกแบบสามารถบอกได้ถึงกิจกรรมแต่ละหน่วยงานภายในองค์การ การจัดองค์การโดยการออกแบบโครงสร้างหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานให้สอดคล้องเป็นระบบ โดยสามารถประสานกิจกรรมและจัดระเบียบความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างละเอียดและชัดเจน

روبินส์ และเคาท์เลอร์ (Robbins; & Coulter. 2002: 256) ได้ให้ความหมายการจัดองค์การว่า หมายถึง กระบวนการในการสร้างโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญและช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์อื่นๆ ในองค์การ

เซอร์โต และเซอร์โต (Certo; & Certo. 2006: 256) ได้ให้ความหมายการจัดองค์การว่า หมายถึง กระบวนการของการจัดระเบียบแบบแผนสำหรับการใช้ทรัพยากร โดยเน้นผลสำเร็จให้เกิดขึ้น ในระบบการบริหารจัดการ

สรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคลากรในรูปแผนภูมิขององค์การ แสดงตำแหน่ง ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการประสานงานที่แน่นอน ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การออกแบบโครงสร้างองค์การหรือการจัดองค์การที่ดี ควรอยู่ในรูปของแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงหน้าที่งานและแผนงานต่างๆ ภายในองค์การอย่างชัดเจน หากสังเกต แผนภูมิแต่ละองค์การ จะพบว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงของแต่ละฝ่ายงาน ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ตัวอย่างแผนภูมิองค์การ

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 94.

จากภาพประกอบ 11 ตัวอย่างแผนภูมิองค์การ เป็นการเขียนแผนภูมิองค์การโดยเขียนเป็นเส้นเชื่อมโยงเพื่อแสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนว่า ใครเป็นผู้บังคับบัญชา และใครจะต้องรายงานต่อใคร แสดงให้เห็นว่าแผนภูมิองค์การที่ดีจะต้องมีการจัดแบ่งงานออกอย่างชัดเจน เพื่อแสดงขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังมองเห็นความสัมพันธ์เริ่มตั้งแต่

การบังคับบัญชาจากตำแหน่งสูงสุด คือ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่มายังรองกรรมการผู้จัดการต่อไปยังผู้จัดการฝ่ายงานและลงสู่ระดับหัวหน้าแผนก ลดหลั่นลงมาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา องค์การขนาดใหญ่อาจกำหนดให้มีตำแหน่งรองหรือผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ รวมถึงตำแหน่งรองหรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายตามความเหมาะสม โดยตำแหน่งงานต่ำสุดอยู่ที่หัวหน้าแผนก การออกแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะเช่นนี้เรียกได้ว่า “การจัดองค์การตามสายการบังคับบัญชา” โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง สั่งการลงมายังผู้บริหารระดับกลางจากนั้นจึงส่งผ่านไปยังผู้บริหารระดับต้น โดยอาจเรียกการจัดการในลักษณะนี้ได้ว่า “การจัดการแบบลงล่าง” ในทำนองเดียวกันพบว่าในหลายๆ องค์การได้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการรายงานข้อมูล ผลการทำงานและข่าวสารต่างๆ จากผู้บริหารระดับต้นส่งผ่านต่อเนื่องขึ้นไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงตามลำดับการจัดองค์การในลักษณะเช่นนี้เรียกว่า “การจัดการแบบล่างขึ้นบน” นอกจากนี้ เส้นเชื่อมโยงในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ยังแสดงให้เห็นการปฏิบัติกิจกรรมในหน้าที่ต่างๆ ตามภาระงานที่ได้รับ เมื่อบุคคลทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานตนเอง จะช่วยลดการทำหน้าที่ซ้ำซ้อน เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนในโครงสร้าง อาจสรุปได้ว่าการจัดองค์การที่ดีและเหมาะสม จะช่วยกำหนดขอบเขตและจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันให้อยู่ในหน่วยเดียวกันได้

กระบวนการจัดองค์การ

กระบวนการจัดองค์การ จะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการจัดกลุ่มกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละหน่วยงาน ขณะเดียวกันต้องแสดงให้เห็นการประสานการทำงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ กระบวนการจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการออกแบบงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การออกแบบ

การออกแบบงาน (Job Design) เป็นการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ สำหรับบุคคลในองค์การ การออกแบบงานมีส่วนช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ชัดเจน การออกแบบงานมีความเกี่ยวข้องกับงานและเนื้อหา (Task) ดังนี้

1. ลักษณะพิเศษของงาน (Job Specialization) เป็นการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน เมื่องานประกอบด้วยส่วนเล็กๆ ของภาระงานใหญ่ งานที่มีลักษณะพิเศษควรเป็นงานง่ายๆ ที่อาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งจะรับผิดชอบเนื้อหาเพียงอย่างเดียว โดยทั่วไปการกำหนดเนื้อหาเช่นนี้ จะเหมาะสมกับตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้ขั้นตอนการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง และสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีความหลากหลายและซ้ำซ้อนกัน

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการเปลี่ยนแปลงภาระงานในหน้าที่และความรับผิดชอบเดิมของพนักงาน โดยให้เข้าทำงานในหน่วยงานใหม่เมื่อครบกำหนดระยะเวลา โดยปรับเปลี่ยนไปหลายๆ หน่วยงาน การเรียนรู้งานหลายๆ หน้าที่จากหลายหน่วยงานภายในองค์การ เช่นนี้ เรียกว่า การหมุนเวียนงาน โดยนอกจากช่วยลดความเบื่อหน่ายในงานแล้ว ยังทำให้พนักงานได้ค้นหาความสามารถและประเภทของงานที่เหมาะสมที่สุดกับตนเอง จึงเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้และความชำนาญในงานที่ถนัดได้อย่างแท้จริง

3. การขยายของเขตงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของงานในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานโดยเพิ่มงานมากขึ้น แต่ผู้ปฏิบัติยังคงทำงานต่อไปเพราะได้ใช้ความรู้และความชำนาญเดิมกับงานใหม่ จึงอาจทำให้ได้ผ่อนคลายหรืออาจได้ปฏิบัติงานที่ตนเองชื่นชอบและมีความถนัดมากขึ้น

4. การเพิ่มคุณค่าในหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Enrichment) เป็นการยกระดับขอบเขตของงาน หลักการที่ใช้ในการเพิ่มคุณค่าเรียกว่า การเพิ่มความลึกของงาน (Job Depth) องค์การสามารถดำเนินการในเรื่องนี้ได้ โดยการเพิ่มคุณลักษณะหลักๆ ในด้านต่างๆ ของงาน เพื่อเอาชนะข้อบกพร่องในลักษณะพิเศษของงาน อาจเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับผู้ปฏิบัติ โดยผู้ปฏิบัติต้องรับผิดชอบในการทำงานและแก้ไขปัญหาเอง จึงเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ องค์การสามารถเพิ่มคุณค่างานได้โดยการเพิ่มคุณลักษณะเด่นๆ เช่น ความหลากหลายของทักษะ สร้างเอกลักษณ์ของงาน ให้ความสำคัญแก่งาน และให้ความมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น

การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ องค์การควรกำหนดออกมาให้ชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อแสดงให้เห็นขอบเขตการทำงานในแต่ละหน่วยงานว่า มีปริมาณมากน้อยเพียงใด มีความยากหรือง่ายต่อการมอบหมายงาน (Delegation) จากผู้บริหารระดับสูงลงมาตามลำดับ โดยผู้ที่มีความรับผิดชอบมากกว่าย่อมต้องมีอำนาจและหน้าที่ สูงกว่าผู้ที่ต้องรับผิดชอบน้อยกว่าเสมอ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อาจดำเนินการดังนี้

1. การจัดความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) เป็นการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานแต่ละหน่วยงานย่อยว่าเกี่ยวข้องกับใครบ้าง ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับการบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เหล่านี้ ช่วยให้แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินกิจกรรมของตนเองได้ราบรื่น ลดความขัดแย้งและความสับสน การจัดความสัมพันธ์สามารถทำได้ โดยอาศัย

สายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยง ในขั้นตอนนี้จะสามารถจัดวางผังแสดงการจัดโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการได้

การจัดการความสัมพันธ์ในการจัดองค์การยังเกี่ยวข้องกับความชำนาญเฉพาะด้าน ระดับของตำแหน่งงาน การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์การขนาดเล็กซึ่งมีบุคลากรไม่มากนัก จึงไม่มีใครมีปัญหาในการจัดองค์การ เนื่องจากความชำนาญงานจะมีความสัมพันธ์ค่อนข้างกว้าง ทำให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี ซึ่งต่างกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก ระบบการจัดการมีความเข้มงวดและซับซ้อนกว่า

หลักการจัดองค์การ

การทำความเข้าใจหลักในการจัดองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบโครงสร้างองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงขอบเขตการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริง นอกจากนี้ ช่วยทำให้เกิดการประสานการทำงานในแต่ละหน้าที่ เกิดการลื่นไหลของงาน ช่วยลดความสับสนในการทำงานและเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานหลักในการจัดองค์การที่ดีนั้น อาจแยกพิจารณา ดังนี้

1. หลักวัตถุประสงค์ เป็นหลักการดำเนินงานโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือทิศทางให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตาม การดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด แสดงว่าเกิดผลสำเร็จของกิจกรรม ดังนั้น วัตถุประสงค์องค์การจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดประเภทของโครงสร้างองค์การ

2. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา เป็นการระบุกิจกรรมหลักขององค์การ เช่น กิจกรรมการผลิต การตลาด การบัญชี การเงินและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น กิจกรรมทุกกิจกรรมจะต้องมีสัมพันธ์สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานขององค์การ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทุกหน่วยงานจึงต้องปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้น ไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับ ดังนั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทุกหน่วยงานต้องกำหนดขอบเขตการทำงาน โดยให้แต่ละหน่วยงานมีความยืดหยุ่นมากพอที่จะพัฒนาองค์การ ให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้ และการทำงานควรอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

3. หลักสายบังคับบัญชา เป็นการรายงานการทำงานโดยระบุอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารระดับสูงลดหลั่นลงมาตามลำดับชั้น อำนาจหน้าที่ต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นสิทธิในการตัดสินใจสั่งการและประสานงานให้เกิดผลสำเร็จ การกำหนดอำนาจหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานดังกล่าว อาจเรียกได้ว่าการรายงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จะต้องกระจายจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับล่าง โดยเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

4. หลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นการพิจารณาความเหมาะสมของการมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบในงานโดยเฉพาะ เพื่อให้แต่ละคนทำงานได้ตามความถนัดและความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถกำหนดให้ความเชี่ยวชาญงาน เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์และรวดเร็ว เพราะเป็นการจัดให้บุคคลทำงานโดยยึดหลักความสามารถของแต่ละคน

5. หลักการกำหนดลักษณะของงาน เป็นการกำหนดลักษณะงานก่อนการมอบหมายงาน ให้บุคคลใดดำเนินการ การกำหนดลักษณะงานต้องกำหนดด้วยว่า งานที่กำหนดควรอยู่ในหน่วยงานใด เพื่อการตรวจสอบแต่ละประเภทงานได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้งานทุกประเภทต้องไม่ซ้ำซ้อนและก้าวก่ายกันเอง

6. หลักการให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นของคู่กัน เมื่อบุคคลได้รับมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องใดโดยเฉพาะ ก็ไม่ควรเข้าก้าวก่ายในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลอื่น การจัดองค์การได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน มีอิสระแยกออกจากกันอย่างชัดเจน แต่ยังคงมีความสัมพันธ์กัน

7. หลักช่วงการบังคับบัญชาหรือช่วงของการควบคุม เป็นความสามารถในการสั่งการควบคุมหรือการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถสั่งการและควบคุมได้ ผู้บังคับบัญชาที่สั่งการและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามากจนเกินไป อาจทำให้การจัดการไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ช่วงการบังคับบัญชาควรจำกัดให้มีขนาดเหมาะสมกับอำนาจในการบังคับบัญชา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

8. หลักการติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญต่อการจัดองค์การ เนื่องจากเป็นการสร้างความเข้าใจในการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำได้ทั้งการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งเป็นการกระจายข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับล่าง ระดับต้น และผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ รวมถึงการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน เพื่อเป็นการรับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหารระดับต้น โดยรายงานต่อไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงตามลำดับ

9. หลักความยืดหยุ่น เป็นหลักการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนไป และอาจมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

10. หลักความต่อเนื่อง เป็นการพิจารณาด้านเวลาในการปฏิบัติกิจกรรม ดังนั้น จึงควรพิจารณาให้การทำงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

11. หลักการจำแนกหน้าที่สายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา การจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพ จะต้องแยกสายงานที่ปรึกษาออกจากกันให้ชัดเจน ดังนี้

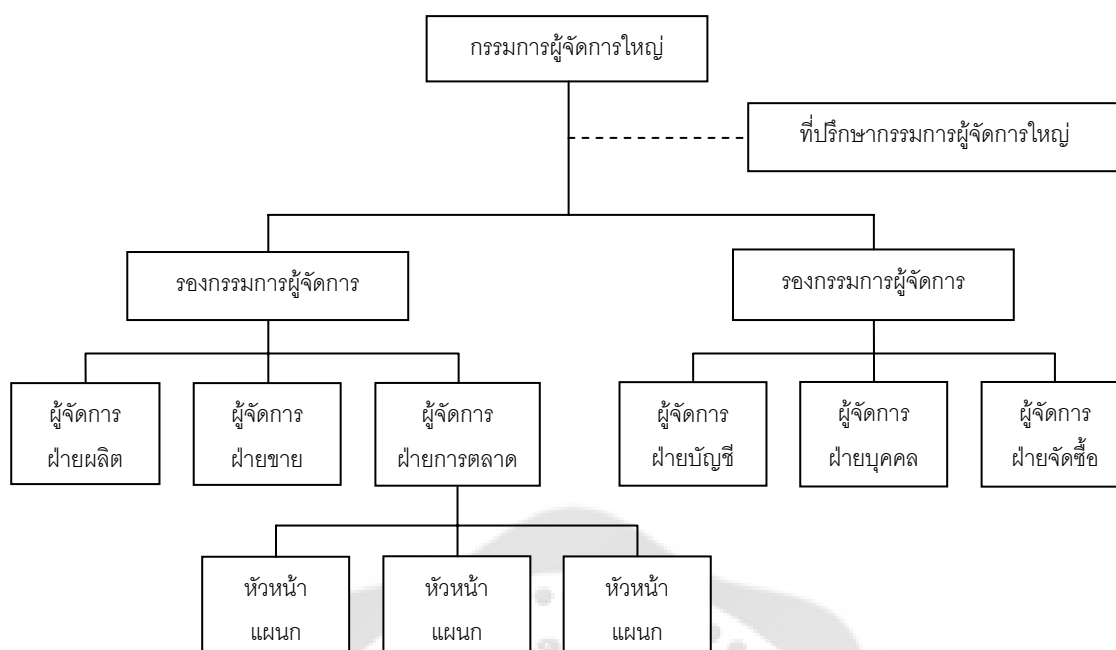
11.1 สายงานหลัก เป็นสายงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

11.2 สายงานที่ปรึกษา เป็นสายงานให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำ โดยจะคอยชี้แนะและช่วยเหลือด้านข้อมูลและการให้คำปรึกษาแก่สายงานหลัก สายงานที่ปรึกษาจึงประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน บุคคลในสายงานที่ปรึกษาจะไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการตัดสินใจใดๆ ในงาน เพียงแต่คอยให้คำปรึกษาเมื่อมีผู้ร้องขอหรือได้รับเชิญเท่านั้น

12. หลักความสมดุลของปัจจัยต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในการทำงาน เช่น การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง การกระจายอำนาจ ช่วงการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ผู้จัดองค์การต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยปรับให้มีความเหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดความสับสนและเกิดความขัดแย้งกันเองในการจัดการ

13. เหตุการณ์พิเศษ เป็นการคำนึงถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเข้ามาและส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในองค์การ โดยมากเหตุการณ์เหล่านี้เป็นเหตุการณ์พิเศษ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมหรือองค์การไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะมีอิทธิพลต่อองค์การ

หลักในการออกแบบโครงสร้างองค์การ อาจเป็นเพียงหลักการเบื้องต้นที่ผู้ออกแบบและผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นหลักประกอบการพิจารณา เพื่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากมายที่ผู้จัดองค์การต้องคำนึง เช่น ประเภทขององค์การและรูปแบบการทำธุรกิจ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญและมีความจำเป็นในการออกแบบโครงสร้างองค์การ



ภาพประกอบ 12 ตัวอย่างการจัดองค์การ

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 100.

จากภาพประกอบ 12 ตัวอย่างการจัดองค์การ โดยออกแบบในรูปแบบแผนภูมิองค์การ การใช้เส้นทึบเพื่อให้บอกให้ทราบว่าเป็นสายงานหลัก และเส้นประเพื่อบอกให้ทราบว่าเป็นสายงานสนับสนุน โครงสร้างมีหลักเอกภาพในการบังคับบัญชา เนื่องจากมีการระบุกิจกรรมหลัก ได้แก่ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขายและฝ่ายบัญชี อีกทั้งมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าต้องรายงานการทำงานต่อใคร มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญ เฉพาะจากกิจกรรมหลัก ทำให้ทราบลักษณะของงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะช่วงการบังคับบัญชาหรือช่วงการควบคุม ที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งการและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารได้ทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน โครงสร้างสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จึงก่อให้เกิดความสมดุลของแต่ละปัจจัยของโครงสร้างองค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์การ

เพื่อให้การจัดองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้มีหน้าที่ในการจัดองค์การต้องสรรหาหรือสร้างเครื่องมือในการจัดองค์การ โดยเครื่องมือพื้นฐานที่เป็นที่นิยมใช้ในการจัดองค์การประกอบด้วย 1) ผังโครงสร้างองค์การ 2) การวิเคราะห์งาน 3) คู่มือองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แผนภูมิองค์การ เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นรายละเอียดของโครงสร้างองค์การ การเขียนแผนภูมิองค์การ จำเป็นต้องพิจารณาและคำนึงถึงหลักในการจัดองค์การ ได้แก่ หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักสายบังคับบัญชา หลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ หลักการกำหนดลักษณะงาน หลักการให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หลักช่วงการบังคับบัญชา หลักการติดต่อสื่อสาร หลักความยืดหยุ่น หลักการจำแนกหน้าที่ของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา และหลักความสมดุลของปัจจัยต่างๆ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์งาน เป็นการจำแนกรายละเอียดของแต่ละงาน เพื่อเป็นแนวทางให้บุคคลในองค์การ ได้ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนของตนเอง โดยมีมาตรฐานของงานแต่ละประเภทงานเป็นเกณฑ์ ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งานถูกจัดทำใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การบรรยายลักษณะงานและการระบุคุณสมบัติที่เหมาะสม ดังนี้

2.1 การบรรยายลักษณะงาน เป็นการเขียนอธิบายเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ภารกิจ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน

2.2 การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการกรอกคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับแต่ละงานในองค์การ การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน อาจกำหนดไว้ล่วงหน้าพร้อมกับการบรรยายลักษณะงานหรืออาจกำหนดในภายหลังก็ได้

3. คู่มือองค์การ เป็นการบันทึกเพื่ออธิบายให้ทราบการดำเนินงานขององค์การ โดยอาจบรรยายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ การปฏิบัติงานเมื่อเข้าร่วมงานกับองค์การ องค์การบางแห่งไม่ได้จัดทำคู่มือองค์การ แต่จะอาศัยการแจ้งโดยการบรรยายลักษณะงาน ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานได้เข้าใจ ในการจัดทำคู่มือองค์การไม่มีกำหนดตายตัวว่า จะต้องบันทึกในรูปแบบใด ควรจัดทำหรือไม่จัดทำก็ได้ ขึ้นอยู่กับงบประมาณและนโยบายขององค์การ โดยทั่วไปการจัดทำคู่มือองค์การที่ดี จะต้องแจ้งให้ผู้อื่นได้ทราบในเนื้อหาสาระสำคัญ ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์

3.2 พันธกิจหรือภารกิจ

3.3 ปรัชญาในการดำเนินงาน

3.4 สโลแกนหรือคำขวัญขององค์การ

3.5 จุดประสงค์หรือเป้าหมาย

3.6 นโยบายขององค์การ

3.7 แนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงาน

3.8 ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานหลักในองค์การ

3.9 ผังโครงสร้างองค์การ

คู่มือองค์การเปรียบเสมือนช่องทางหรือแนวทางในการดำเนินงาน โดยเป็นการแจ้งให้ทราบในข้อควรปฏิบัติ ข้อห้ามและข้อพึงระวังในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ เป็นการแจ้งให้ทราบกฎระเบียบและข้อแนะนำต่างๆ ในการทำงาน โดยอาจแยกประเภทของคู่มือองค์การที่ได้มีการจัดทำในองค์การธุรกิจ ดังนี้

1. คู่มือหน่วยงาน เป็นคู่มือการทำงานที่แต่ละหน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบขอบเขตของการทำงานและภารกิจของหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อการแก้ไขข้อขัดแย้งที่จะนำมาซึ่งปัญหาในขณะปฏิบัติงานได้

2. คู่มือปฏิบัติงาน เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานได้รับรู้ขั้นตอนและวิธีการทำงานแต่ละงานในหน่วยงานหลักสำคัญๆ หรือทุกหน่วยงานในองค์การ จะทำให้บุคคลในองค์การ มีความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

3. คู่มือกฎระเบียบ เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานได้รับทราบกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์การ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการเข้าร่วมงานกับองค์การ

โดยทั่วไปองค์การขนาดใหญ่ จะจัดทำคู่มือองค์การเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับบุคคลในองค์การ ปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การจัดทำคู่มือองค์การ อาจมีมากกว่า 3 รูปแบบ ดังกล่าวข้างต้นก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การว่า ต้องการให้คู่มือองค์การแจ้งให้ทราบในรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องใด

การออกแบบโครงสร้างองค์การ

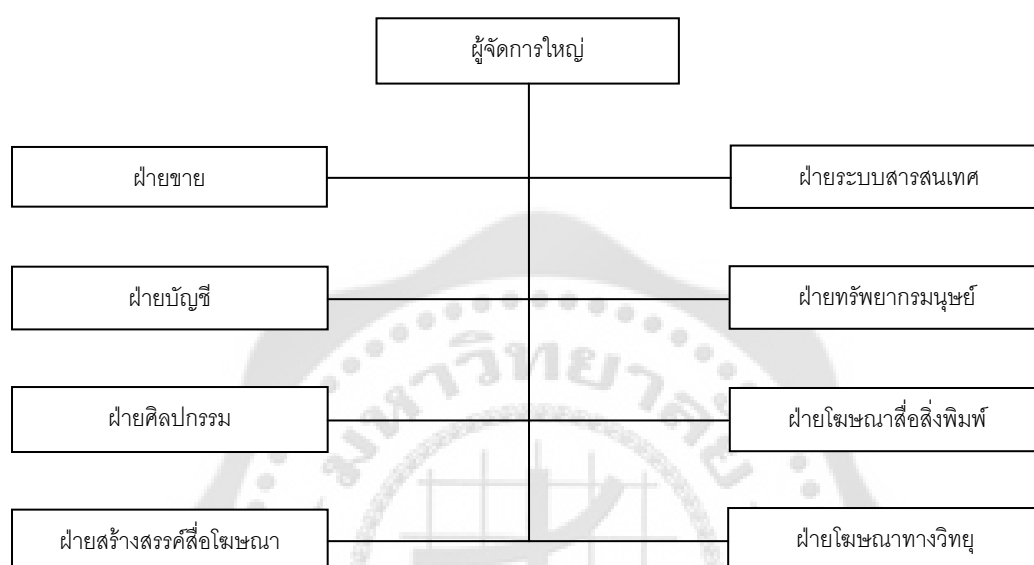
การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมในปัจจุบัน จำแนกได้ดังนี้ (Williams, 2005: 356-365)

1. การแบ่งแผนงานตามหน้าที่ (Functional Departmentalization)

เป็นการรวมกลุ่มงานหรือกิจกรรมที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน เพื่อบอกหมายให้มีผู้บริหารดูแลและรับผิดชอบต่อแผนงานนั้นได้ โดยสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ การแบ่งแผนงานตามหน้าที่ จึงเป็นการจัดแบ่งความรับผิดชอบตามกิจกรรมที่ทำ เช่น การตลาด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายการผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชีและฝ่ายสารสนเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดในแต่ละแผนกอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันในแต่ละองค์การ เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายและผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น

ข้อดีของการแบ่งแผนงานตามหน้าที่ คือ โครงสร้างแสดงให้เห็นขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละกิจกรรมขององค์การ โดยบุคคลจะปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น จึงไม่ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนกับแผนงานอื่น จึงก่อให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงานในทุกด้าน รวมถึงการจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสีย ผู้มีอำนาจสูงสุดของหน่วยงาน ต้องแบกรับความรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว อาจสร้างความกดดันต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของตนเอง มากกว่าความสำเร็จขององค์กร การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ต้องผ่านขั้นตอนมากมาย และเป็นไปด้วยความล่าช้าและอาจสร้างความขัดแย้งกับหน่วยงานอื่นได้ง่าย



ภาพประกอบ 13 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่

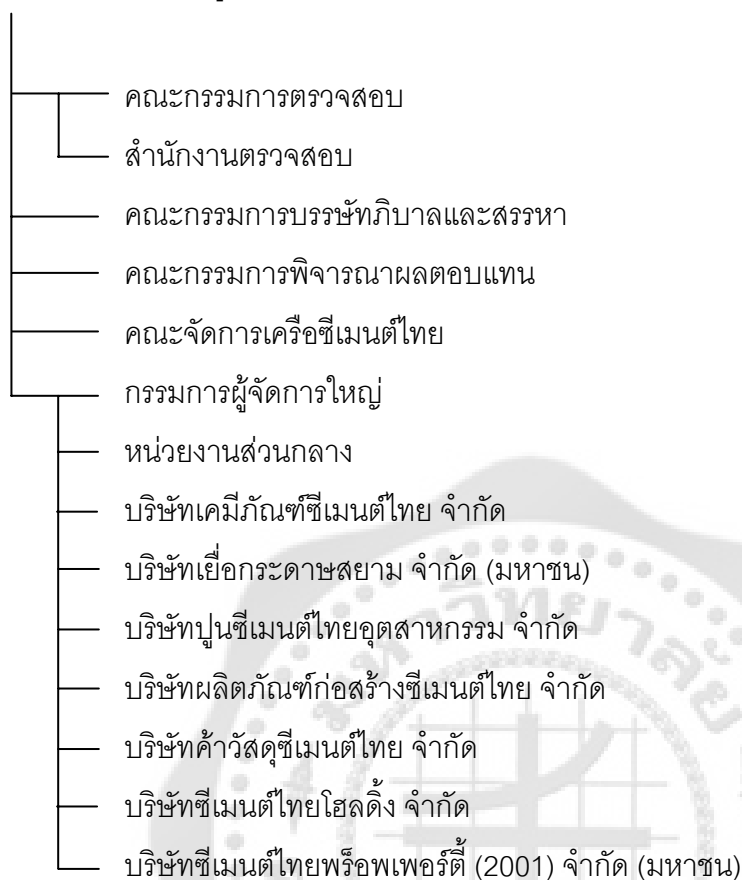
ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 103.

จากภาพประกอบ 13 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โดยการจัดแบ่งหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายสร้างสรรค์สื่อโฆษณา ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายโฆษณาสิ่งพิมพ์และฝ่ายโฆษณาทางวิทยุ แต่ละฝ่ายงานจะปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายงานอื่นๆ ทั้งนี้ ทุกฝ่ายงานจะรายงานผลการดำเนินงานโดยตรงต่อผู้จัดการใหญ่

2. การแบ่งแผนงานตามสายผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization)

เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยแบ่งตามผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ที่มีในองค์กร โดยแต่ละผลิตภัณฑ์จะมีผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นผู้ดูแลและควบคุม เช่น โครงสร้างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งแผนงานตามสายผลิตภัณฑ์ ดังภาพประกอบ 14

คณะกรรมการบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



ภาพประกอบ 14 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสายผลิตภัณฑ์

ที่มา: บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2547). รายงานประจำปี 2547.

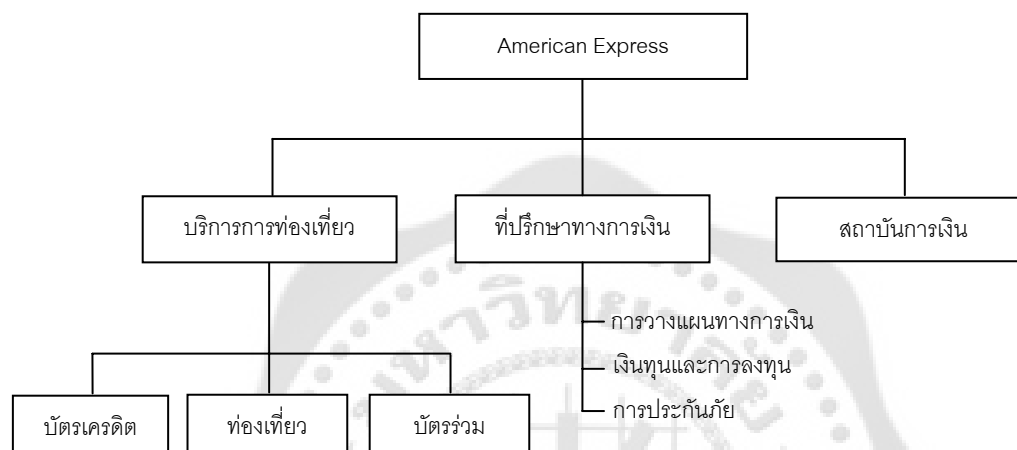
จากภาพประกอบ 14 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสายผลิตภัณฑ์ โดยจัดแบ่งสายงานตามผลิตภัณฑ์ในบริษัท ได้แก่ เคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย เยื่อกระดาษ ปูนซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซีเมนต์ไทย ค้าวัสดุซีเมนต์ไทย ซีเมนต์ไทยโฮลดิ้ง ซีเมนต์ไทยพร็อพเพอร์ตี้ แต่ละสายผลิตภัณฑ์จะรับผิดชอบในผลิตภัณฑ์ที่ตนเองมีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะ และรายงานผลการปฏิบัติงานโดยตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่

3. การแบ่งแผนงานโดยพิจารณาตามกลุ่มลูกค้า (Customer Departmentalization)

เป็นการแบ่งแผนงานโดยพิจารณาประเภทของลูกค้า ตัวอย่างเช่น American Express Corporation มีการแบ่งแผนงานเพื่อดูแลลูกค้ากลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มลูกค้าบัตรเครดิต กลุ่มลูกค้า

การท่องเที่ยว กลุ่มลูกค้าบัตรเครดิตรวมทั่วไป เช่น แผนกบริการการท่องเที่ยว แผนกที่ปรึกษาทางการเงิน แผนกการธนาคาร และกลุ่มลูกค้าที่เป็นองค์กรธุรกิจ ดังภาพประกอบ 15

ข้อดี จะช่วยให้องค์กรสามารถสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ง่ายและรวดเร็ว ขณะเดียวกันหากมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มลูกค้า อาจส่งผลให้การทำงานในอีกแผนกได้รับผลกระทบอาจถึงขั้นขาดทุนและยุบแผนกได้เช่นเดียวกัน



ภาพประกอบ 15 การแบ่งแผนงานโดยพิจารณาตามกลุ่มลูกค้า

ที่มา: Williams (2005). *Management*. p. 359.

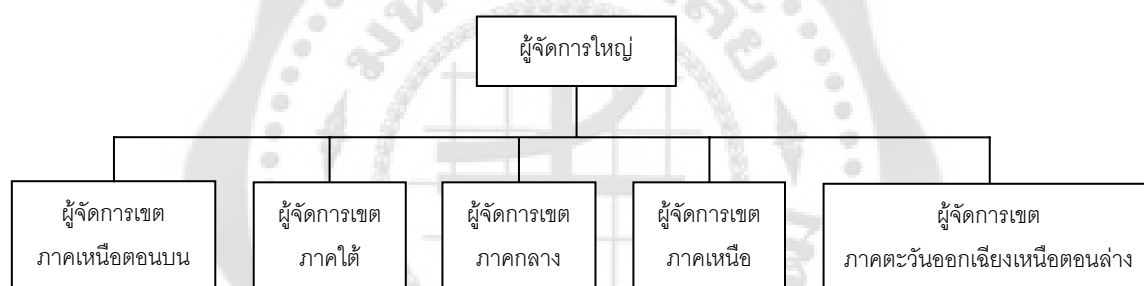
จากภาพประกอบ 15 การแบ่งแผนงานโดยพิจารณาตามกลุ่มลูกค้า บริษัทได้จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าของบริษัทออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริการการท่องเที่ยว กลุ่มที่ปรึกษาทางการเงินและกลุ่มสถาบันการเงิน กลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มจะทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และตามความเชี่ยวชาญของตนเอง โดยกลุ่มบริการท่องเที่ยว จะให้บริการด้านบัตรเครดิต ด้านการท่องเที่ยวและด้านบัตรรวม กลุ่มลูกค้าที่ปรึกษาทางการเงินจะให้บริการด้านการวางแผนทางการเงิน ด้านเงินทุนและการลงทุน และด้านประกันภัยของตนเอง

4. การแบ่งแผนงานโดยพิจารณาตามเขตภูมิศาสตร์ (Geographic Departmentalization)

เป็นการจัดองค์การโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดทางการตลาด โดยจัดเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละเขตพื้นที่ โดยแบ่งแผนงานไปตามเขตพื้นที่ที่ธุรกิจขยายตัวเข้าไปดำเนินการ ตัวอย่างเช่น บริษัท ABC แต่งตั้งผู้บริหารดูแลจัดจำหน่ายนมพร้อมดื่ม

ในเขตพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ ได้แก่ ผู้จัดการเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้จัดการเขตภาคใต้ ผู้จัดการเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้จัดการเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผู้จัดการเขตภาคเหนือตอนบน ผู้จัดการเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้จัดการเขตภาคกลาง ผู้จัดการเขตกรุงเทพมหานครและผู้จัดการเขตปริมณฑล ผู้บริหารเขตพื้นที่เหล่านี้ จะทำหน้าที่ในการจัดการผลิตภัณฑ์นมของบริษัท ABC เฉพาะในเขตของตนเองเท่านั้น ดังภาพประกอบ 16

ข้อดี ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เพราะผู้บริหารในเขตพื้นที่จะทำงานเฉพาะเขตพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ทำให้ง่ายต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเชี่ยวชาญและชำนาญในเขตพื้นที่ของตนเอง รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันใจ ส่วนข้อเสียจะทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน มีความสิ้นเปลืองทรัพยากรในการทำงานและทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานได้ง่าย เนื่องจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการเร่งทำงานให้เกิดผลสำเร็จหรือต้องการแสดงผลงานให้เห็นเด่นชัด



ภาพประกอบ 16 การแบ่งแผนงานโดยพิจารณาตามเขตภูมิศาสตร์

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 106.

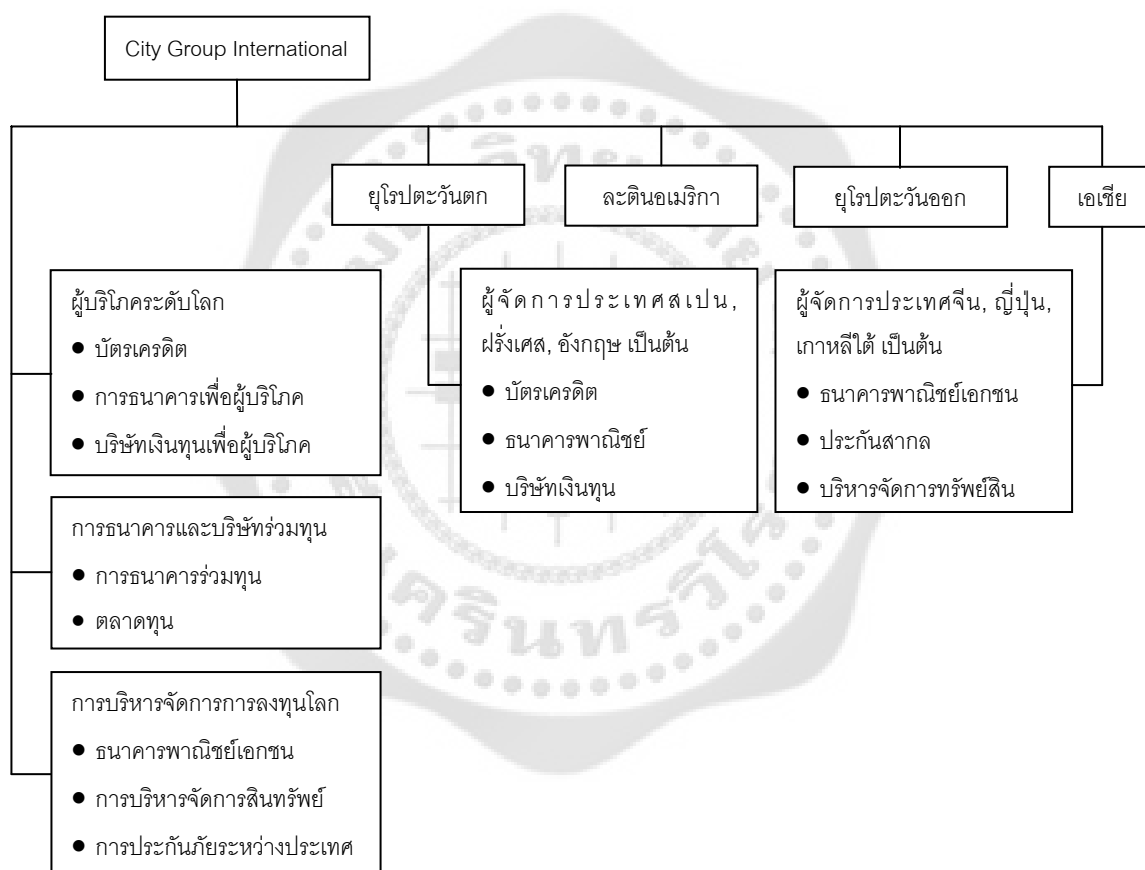
จากภาพประกอบ 16 การแบ่งแผนงานโดยพิจารณาตามเขตภูมิศาสตร์ บริษัทได้จัดแบ่งแผนงานเป็นเขตภาคเหนือ เขตภาคใต้ เขตภาคกลาง เขตภาคเหนือตอนล่าง และเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ละเขตจะมีผู้จัดการเขตทำหน้าที่และรับผิดชอบในเขตนั้นๆ โดยรายงานผลตรงไปยังผู้จัดการใหญ่

5. การจัดโครงสร้างองค์การตามโครงการหรือแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization Structure)

เป็นการออกแบบโครงสร้างโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ องค์การจึงมีการระดมบุคลากรและทรัพยากร เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทั่วถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ สามารถกำหนดได้ในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ การจัดโครงสร้าง

องค์กรในรูปแบบนี้ พบมากในหน่วยงานภาคเอกชนขนาดใหญ่ ที่ต้องการขยายธุรกิจหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ดังภาพประกอบ 17

การจัดองค์การแบบเมตริกซ์ เหมาะสมกับองค์กรที่มีธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์จำนวนมาก องค์กรมีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนในการบริหารจัดการ โดยสามารถนำทรัพยากรในองค์กรมาใช้ร่วมกันในแต่ละโครงการ ทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด ทั้งนี้ การใช้บุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ จะทำให้โครงการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อเสียจะเป็นการบังคับบัญชาเนื่องจากทุกแผนกต้องรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชาหลายคน อาจทำให้งานล่าช้าและเกิดความซ้ำซ้อนในการรายงานผล พนักงานอาจไม่สนใจหรือละเลยผลสำเร็จของงาน แต่ทำงานเพื่อการเอาตัวรอดเท่านั้น



ภาพประกอบ 17 การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

ที่มา: Williams (2005). *Management*. p. 362.

จากภาพประกอบ 17 การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ซึ่งซีทีกรุ๊ป (City Group) ได้จัดแบ่งตามเขตภูมิศาสตร์เป็นเขตยุโรปตะวันตก ละตินอเมริกา ยุโรปตะวันออกและเอเชีย แต่ละเขตจะมีผู้จัดการ

ในแต่ละประเทศทำหน้าที่และรับผิดชอบในผลิตภัณฑ์ของบริษัท เช่น ในยุโรปตะวันตกจะมีบัตรเครดิตธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุน ส่วนในเอเชียจะมีธนาคารพาณิชย์เอกชน ประกันสากล และการบริหารจัดการทรัพย์สิน นอกจากนี้ บริษัทได้จัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบผู้บริโภคระดับโลก ในด้านบัตรเครดิต การธนาคารเพื่อผู้บริโภคและบริษัทเงินทุนเพื่อผู้บริโภค การธนาคารและบริษัทร่วมทุนด้านการธนาคารร่วมทุนและตลาดทุน การบริหารจัดการการลงทุนโลก ด้านการธนาคารพาณิชย์เอกชน การบริหารจัดการสินทรัพย์และการประกันภัยระหว่างประเทศ

ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการ

ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงในการจัดการ สรุปได้ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การกับการวางแผน ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ จะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผลกับแผนงานองค์การ หรือแผนในอนาคตที่อาจกำหนดขึ้น โดยหากละเลยการให้ความสำคัญในจุดนี้ อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงาน การวางแผนและการออกแบบโครงสร้างองค์การ จึงต้องชัดเจนและต้องนำไปปฏิบัติได้จริง

2. โครงสร้างองค์การกับอำนาจ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิในการอำนวยการหรือสั่งการให้บุคคลอื่นดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารจะได้อำนาจหน้าที่มาโดยอัตโนมัติเมื่อเข้าดำรงตำแหน่งในองค์การ โดยทั่วไปผู้บริหารจะใช้อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ โดยผู้ได้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน ตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ส่วนอำนาจเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมหรือสนับสนุนให้สิทธิที่มีอยู่ให้ทรงคุณค่าและมีผลบังคับใช้ โดยจะต้องคำนึงถึงเวลาและเหตุการณ์ด้วย ในบางโอกาสผู้บริหารอาจใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งเป็นอำนาจที่ไม่ได้รับมาจากองค์การ โดยนำไปใช้เพื่อกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม อาจเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือองค์การก็ตาม เช่น พรสวรรค์ในการบริหารจัดการ ความเป็นผู้นำและอิทธิพล เป็นต้น

3. โครงสร้างกับเป้าหมายองค์การทางธุรกิจ เป้าหมายองค์การมีอิทธิพลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ ดังนั้น จึงต้องออกแบบโครงสร้างให้สนองต่อการปฏิบัติงาน เพื่อผลต่อการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายและเมื่อเป้าหมายแปรเปลี่ยนไป โครงสร้างองค์การจะต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย เพื่อส่งเสริมซึ่งกันและกัน

4. โครงสร้างองค์การกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ มีผลหรืออิทธิพลต่อการจัดโครงสร้างองค์การ เนื่องจากเป็นปัจจัยในอันดับต้นๆ ที่ผู้ออกแบบโครงสร้างองค์การต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อาจแยกพิจารณาได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

4.1 สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมและมีอิทธิพลต่อองค์การ โดยอาจส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตหรือล้มเหลวในการดำเนินงานก็ได้ สภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ สภาพการเมือง สังคม เทคโนโลยี และการเพิ่มหรือลดลงของลูกค้ำ เป็นต้น

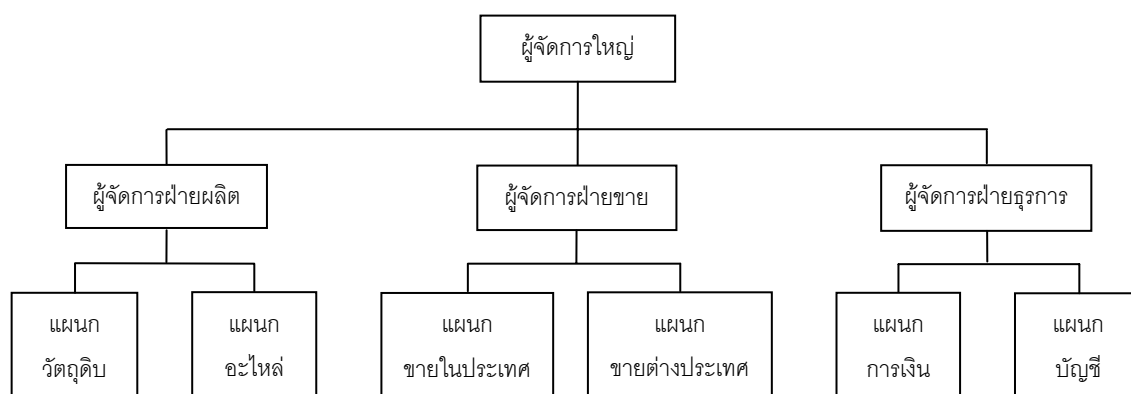
4.2 สภาพแวดล้อมภายใน เป็นปัจจัยภายในองค์การ องค์การสามารถควบคุมได้ด้วยการใช้หลักการจัดการ สภาพแวดล้อมภายในมีอิทธิพล โดยอาจทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าหรืออาจล้มเหลวได้ เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างองค์การ เป็นต้น

การออกแบบโครงสร้างองค์การในทุกรูปแบบ ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการออกแบบ ต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ หากให้ความสนใจและพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขและป้องกันไว้ล่วงหน้า จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดองค์การและจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การมอบหมายหน้าที่

การออกแบบโครงสร้างองค์การที่ดี ไม่ควรละเลยการมอบอำนาจหน้าที่ ตามสายการบังคับบัญชา การมอบหมายหน้าที่เป็นกระบวนการในการกำหนดกิจกรรมงาน และความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ แก่บุคคลในระดับเดียวกันหรือระดับหน้าที่โดยเฉพาะ การมอบหมายหน้าที่จำเป็นต้องพิจารณาการมอบอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ตามสายงานหลัก เป็นอำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการตัดสินใจเพื่อผลสำเร็จของงาน อำนาจหน้าที่ตามสายงานหลัก จะเป็นไปในแนวดิ่งจากบนลงล่าง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุด ในการสั่งการลงไปยังผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นตามลำดับ การจัดองค์การโดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ตามสายงานหลัก มีรูปแบบที่ง่ายต่อการปฏิบัติและเหมาะสมสำหรับองค์การที่มีการดำเนินงานไม่ซับซ้อน การตัดสินใจทำได้ทันทีทำให้สะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารและการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์การ



ภาพประกอบ 18 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามอำนาจหน้าที่ของสายงานหลัก

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 112.

จากภาพประกอบ 18 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามอำนาจหน้าที่ของสายงานหลัก จะพบว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้จัดการใหญ่ส่งผ่านไปยังผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายธุรการ โดยหากมีความจำเป็น ผู้บริหารระดับกลางอาจมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารระดับต้นที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ผู้จัดการฝ่ายการผลิต อาจมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าแผนกวัตถุดิบหรือหัวหน้าแผนกอะไหล่

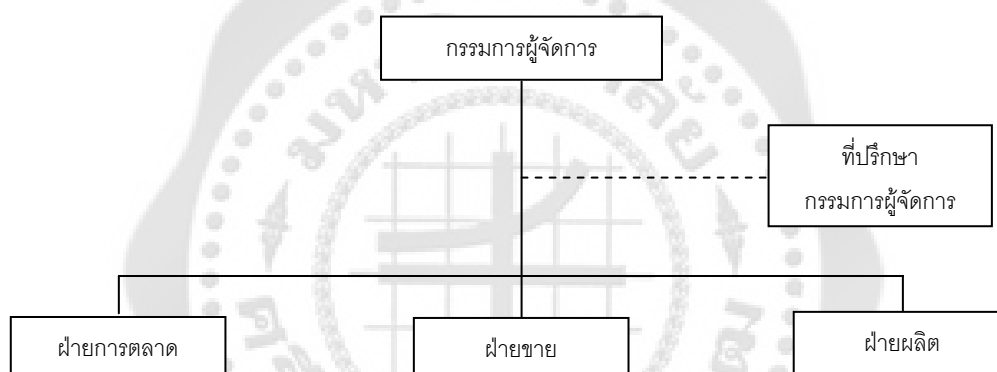
2. อำนาจหน้าที่ตามสายงานที่ปรึกษา เป็นการให้อำนาจหน้าที่สำหรับบุคคลที่แต่งตั้งเข้ามาทำหน้าที่ให้คำแนะนำกับองค์การหรือฝ่ายงานสำคัญๆ โดยทั่วไปองค์การจะแต่งตั้งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอาชีพเข้ามาเพื่อให้คำแนะนำ เสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องก็ได้ บุคคลเหล่านี้อยู่ในฐานะที่ปรึกษา ไม่มีอำนาจในการสั่งการหรือตัดสินใจแต่อย่างใด ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานตามสายงานหลัก เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเข้ามาทำหน้าที่ในการให้การศึกษาของสายงานที่ปรึกษา อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในสายงานหลัก มีความรู้หรือมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ หรืออาจไม่มีเวลาพอในการทำการศึกษา จึงต้องมอบหมายงานให้กับบุคคลที่อยู่ในสายงานที่ปรึกษา เช่น ที่ปรึกษาฝ่ายการผลิต ที่ปรึกษาฝ่ายการขาย เป็นต้น อำนาจหน้าที่ตามสายงานที่ปรึกษานี้ จะแสดงในแผนภูมิโครงสร้างองค์การ โดยเขียนเป็นเส้นไขว้ปลาหรือจุดประ ทั้งนี้ สายงานที่ปรึกษาอาจแยกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ที่ปรึกษาทั่วไป เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับขององค์การธุรกิจ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในบางครั้งความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของบุคคลอาจอยู่ใน

ระดับเดียวกับผู้บริหาร แต่กลุ่มหรือบุคคลนั้นเป็นผู้ทรงอิทธิพลต่อองค์การ ก็จะได้รับเชิญหรือว่าจ้างให้เข้ามานั่งในตำแหน่งที่ปรึกษาทั่วไป เช่น ที่ปรึกษาประธานกรรมการ ที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการและที่ปรึกษาฝ่ายงาน เป็นต้น บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาเป็นที่ปรึกษาจะแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และข้อแนะนำในการดำเนินงานแก่สายงานหลัก และเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

2. ที่ปรึกษาเฉพาะด้าน เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และได้รับการยอมรับจากองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ ความรู้ความเชี่ยวชาญอาจอยู่ในระดับเดียวกับผู้บริหารระดับสูงหรือต่ำกว่าก็ได้ แต่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมโดยรวม โดยเข้ามาเป็นผู้ให้ข้อมูล ข้อแนะนำและเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะ โดยไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในองค์การ เช่น ที่ปรึกษาฝ่ายการผลิต ที่ปรึกษาฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น



ภาพประกอบ 19 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 113.

จากภาพประกอบ 19 การออกแบบโครงสร้างองค์การตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา การออกแบบจะใช้เส้นที่บ่งชี้สายงานหลัก ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการขายและฝ่ายการผลิต ฝ่ายงานเหล่านี้จะทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์การ สำหรับสายงานที่ปรึกษา จะเขียนโดยใช้เส้นประหรือเส้นไขว้ปลา ที่ปรึกษาจะให้คำแนะนำแก่กรรมการผู้จัดการและฝ่ายงานอื่นๆ ในองค์การตามการร้องขอของฝ่ายงาน

สำหรับข้อจำกัดในการมอบหมายหน้าที่ มีดังนี้

1. บุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ไม่เต็มใจรับ
2. มีการมอบหมายหน้าที่ที่ยากเกินความสามารถของผู้รับ
3. ความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

4. ผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่ไม่เข้าใจภาระงานที่ได้รับ
 5. ผู้มอบหมายงานมอบหมายด้วยความไม่เต็มใจ หรือไม่ไว้วางใจผู้ได้รับมอบหมายงาน
 6. ผู้ได้รับมอบหมายงานรู้สึกกลัวและสัมผัสได้ถึงความเสี่ยงในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ข้อจำกัดจะถูกกำจัดออกไปหากผู้บริหารปฏิบัติตามคำแนะนำ ดังต่อไปนี้
1. ตัดสินใจโดยเลือกภาระงานที่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นได้เท่านั้น
 2. มอบหมายงานโดยเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมั่นใจว่าจะดำเนินการได้เป็นผลสำเร็จ
 3. เตรียมทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับภาระงานที่มอบหมายให้บุคคลอื่น
 4. กำหนดภาระหน้าที่ที่มอบหมาย
 5. ควรเตรียมการสำหรับการยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือในกรณีที่มีปัญหา
 6. สร้างระบบสะท้อนกลับ

การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

การดำเนินงานของผู้บริหาร ต้องอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อการจัดการให้งานภายในองค์การบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน รายละเอียดมีดังนี้

1. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการเก็บอำนาจทั้งหมดไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (Williams. 2005: 366) การรวมอำนาจเป็นการไม่ให้อำนาจหรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ทั้งนี้ สามารถสังเกตได้โดยหากพบว่าผู้บริหารระดับสูงได้ส่งมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลางหรือสำหรับตนเอง โดยไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใดอย่างเด็ดขาด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใช้วิธีการรวมอำนาจ

องค์การที่มีการขยายกิจการโดยเปิดสาขากระจายไปในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ การตัดสินใจกระทำการใดๆ ที่ไม่กระทบต่อชื่อเสียงหรือความล้มเหลวขององค์การ ก็อาจมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้จัดการสาขาได้เช่นกัน โดยทั่วไปจะเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญและไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน สำหรับเรื่องนี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจต้องสั่งการโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญไว้ให้กับบุคคลที่อยู่ในระดับที่เท่าเทียมกันหรือต่ำกว่า (Williams. 2005: 367) จึงพบว่าหากผู้บริหารระดับสูงได้มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ หรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน หรือตำแหน่งที่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา ตามลักษณะโครงสร้างองค์การ อาจเรียกได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจ โดยทั่วไปผู้ถือหุ้นจะมอบอำนาจหน้าที่ในการจัดการและการตัดสินใจให้กับ

คณะกรรมการอำนวยการ เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการภายในองค์การ คณะกรรมการอำนวยการ จะทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ในองค์การ เช่น ในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลในลักษณะนี้ เรียกได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจไม่จำเป็นต้องอยู่ในระดับผู้บริหารระดับสูงเพียงระดับเดียวเท่านั้น อาจมอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในตำแหน่งที่ต่ำกว่าก็ได้

แม้ว่าการกระจายอำนาจจะมีคุณค่า และช่วยให้สมาชิกในองค์การทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ ก็ตาม องค์การควรกำหนดอย่างไรเพื่อให้การกระจายอำนาจมีความเหมาะสม ในเรื่องนี้ (Williams. 2005: 361) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกระจายอำนาจ ดังนี้

1. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม
2. ขนาดขององค์การและอัตราการเติบโต
3. คุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์การ ความสามารถของผู้บริหารจัดการระดับต้น

และต้นทุนขององค์การ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดองค์การ เป็นการจักระบบความสัมพันธ์ของคนและงาน โดยออกแบบในรูปแบบ แผนภูมิองค์การแสดงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน การออกแบบ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม นอกจากจะทำให้แต่ละหน่วยงานได้รับรู้บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ถูกต้องและชัดเจนแล้ว ยังช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและขจัดปัญหาความขัดแย้ง อันเกิดขึ้นจากการประสานงานหรือการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ การจัดองค์การที่เหมาะสมแสดงให้เห็นถึงการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ทำให้ลดความสับสน วุ่นวาย ช่วยให้บุคคลในหน่วยงานรับรู้ขอบเขตงานในหน่วยงาน และมุ่งทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

หลักการเบื้องต้นที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการจัดองค์การ ได้แก่ หลักวัตถุประสงค์ หลักสายบังคับบัญชา หลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ หลักการกำหนดลักษณะงาน หลักการให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักช่วงของการบังคับบัญชา หลักการติดต่อสื่อสาร หลักการยืดหยุ่น หลักความต่อเนื่อง หลักการจำแนกหน้าที่ของสายปฏิบัติงาน หลักความสมดุลของปัจจัยต่างๆ และหลักเหตุการณ์พิเศษ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานได้ประสิทธิผลต้องใช้เครื่องมือในการจัดองค์การ ได้แก่ ผังโครงสร้างองค์การ คำบรรยายลักษณะงาน และคู่มือองค์การ

การเลือกออกแบบโครงสร้างองค์การในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ยังต้องคำนึงถึงการมอบหมาย หน้าที่ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจและการออกแบบงาน ทั้งนี้ พบว่าในปัจจุบันองค์การใด

ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ ก็จะสามารถทำได้เปรียบในการบริหารจัดการได้มากกว่าองค์การที่ไม่ได้มีการจัดตั้ง

การนำ

ผู้บริหารที่ให้ความใส่ใจในการทำหน้าที่การนำ จะทำให้งานในหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการนำเป็นหน้าที่หลักสำคัญประการหนึ่งในการบริหารจัดการ การนำมีความหมายใกล้เคียงกับการสั่งการ (Ordering) และการอำนวยการ (Directing) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า การนำ แทนการสั่งการและการอำนวยการ

ความหมาย

นักวิชาการจำนวนมาก ได้ให้ความหมายการนำไว้ ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2545: 159) ได้ให้ความหมายการสั่งการว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ กระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตน ร่วมแรงร่วมใจกับสมาชิกอื่นๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548: 159) ได้ให้ความหมายการนำว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ความสามารถหรืออิทธิพลในการชี้แนะ และชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามแนวทางที่ตนต้องการ ในทิศทางที่ถูกต้องและตามเป้าหมายขององค์การ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 155) ได้ให้ความหมายการชี้นำว่า หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับแรงจูงใจ ในการทำให้สมาชิกขององค์การทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การนำ หมายถึง การชี้แนะ แนะนำ หรือบอกกล่าวเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ศูนย์กีฬา กำหนด

วัตถุประสงค์ของการใช้หลักการนำ

บุคคลที่ทำหน้าที่ในการนำ คือ ผู้บริหารแต่ละระดับหรือบุคคลอื่นในองค์การที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ก็สามารถนำหลักการนำเพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานได้เช่นกัน สำหรับวัตถุประสงค์ของการใช้หลักการนำ จะมุ่งเน้นการกระทำใน 2 ประเด็น ดังนี้

1. การสั่งการและการควบคุมดูแลการทำงานของบุคคลในองค์การ เพื่อความแม่นยำ ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อองค์การ

2. การกระตุ้น ชักจูงและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จของงาน

ผู้บริหารที่สามารถใช้หลักการนำใน 2 ประเด็นดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ ต้องประกอบด้วย องค์ประกอบอื่นๆ ด้วย เช่น การใช้ทักษะและการแสดงบทบาทที่เหมาะสม เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้อง พัฒนาคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้นกับตนเอง

ประเภทของการนำ

การนำโดยทั่วไปอยู่ในรูปแบบต่างๆ โดยพบว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้หลักการนำ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การใช้คำสั่งด้วยวาจา เป็นการนำของผู้บริหาร โดยการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ การใช้คำสั่งด้วยวาจาในการทำงาน แสดงว่างานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ เป็นงานที่สำคัญจึงต้องสั่งการด้วยตนเอง หรือเพื่อความละเอียดรอบคอบและความชัดเจนของงาน และสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของงานได้ ผู้บริหารควรใช้หลักการนำโดยการใช้คำสั่งด้วยวาจา เมื่อเป็นงานเล็กน้อยไม่เกิดผลกระทบต่อการในวงกว้าง ตัวอย่างเช่น ภารกิจที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน เมื่อต้องการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จโดยเร็ว การขอร้องและการขอความร่วมมือ ในเรื่องงาน เป็นต้น

2. คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการนำของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์การ โดยทั่วไปคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร จะเป็นคำสั่งในรูปกฎระเบียบและข้อบังคับ ที่บุคคลในองค์การต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงต้องประกาศ เป็นลายลักษณ์อักษรให้ถูกต้อง เพื่อให้บุคคลในองค์การได้รับรู้และปฏิบัติตาม คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานงาน จึงถูกส่งไป ทุกหน่วยงานในองค์การ เพื่อได้ทราบและปฏิบัติตามพร้อมๆ กันทุกคน

ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้หลักการนำด้วยคำสั่งทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวข้างต้น ได้เป็น ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงสามารถเลือกใช้คำสั่งทั้ง 2 ประเภทตามความเหมาะสมและ สถานการณ์ ดังนี้

1. คำสั่งเชิงบังคับ (Demand Direct) เป็นคำสั่งเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามในงานตาม หน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายภายหลังให้เป็นผลสำเร็จ คำสั่งเชิงบังคับอาจเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน โดยผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาแล้ว หากไม่ปฏิบัติในช่วงเวลานั้นอาจส่งผลกระทบในวงกว้างต่อการได้ จึงต้องบังคับให้ปฏิบัติตามในทันที ทั้งนี้ คำสั่งเชิงบังคับอาจเป็นคำสั่งที่เกิดขึ้นในกรณีฉุกเฉินหรือในกรณี เร่งด่วนก็ได้เช่นกัน

2. คำสั่งเชิงข้อร้อง (Request) เป็นคำสั่งที่พบเห็นได้ ทั้งในกรณีปกติและกรณีเร่งด่วน โดยทั่วไปคำสั่งในลักษณะนี้ จะเป็นการร้องขอโดยองค์การเพื่อให้ปฏิบัติตาม ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับ กระแสสังคมขณะนั้น หรือเพื่อการรณรงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่งภายในองค์การ หรือเพื่อประเทศชาติก็ได้ ผู้บริหารที่ใช้คำสั่งเชิงข้อร้องโดยทั่วไปจะไม่ได้รับการปฏิเสธจากผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากไม่ได้เป็น เรื่องที่ยากเย็นหรือทำไม่ได้

3. คำสั่งเชิงแนะนำ (Suggested or Implied) เป็นคำสั่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อการแก้ไขปัญหา ที่พบในการปฏิบัติงาน โดยการชี้แนะ แนะนำและบอกกล่าวเป็นขั้นตอน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ คำสั่งเชิงแนะนำโดยทั่วไปนำไปใช้เพื่อแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติตามคำแนะนำได้ และก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในองค์การ

การใช้คำสั่งในรูปแบบต่างๆ ในบางครั้ง ไม่อาจทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ได้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ใช้องค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อำนาจ ภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบหลักที่ผู้บริหารต้องใช้ร่วมกันในการใช้ หลักการนำ เพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด

อำนาจ (Power)

อำนาจ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำพาองค์การไปในทิศทางที่องค์การกำหนด ผู้บริหารแต่ละระดับจะได้รับอำนาจที่แตกต่างกัน จึงต้องเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม สำหรับ แหล่งที่มาของอำนาจในการบังคับบัญชาของผู้บริหาร มีดังนี้

1. อำนาจโดยชอบธรรม (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ได้มาโดยอัตโนมัติ เมื่อได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการในองค์การ ในการแต่งตั้งจะประกาศหรือออกคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์ อักษรหรือด้วยวาจา เป็นที่รับรู้กันโดยเปิดเผยอำนาจอันชอบธรรมบ่งบอกให้เห็นความเชี่ยวชาญ ที่เพิ่มขึ้นเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยอาจได้รับการยอมรับนับถือตามโครงสร้างองค์การและ สายบังคับบัญชา ตำแหน่งที่จะได้รับอำนาจอันชอบธรรมโดยทั่วไปอยู่ในระดับบริหาร ตำแหน่งกรรมการ ผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้างาน เป็นต้น

2. อำนาจในการให้คุณ (Reward Power) เป็นอำนาจที่ได้มาเนื่องจากได้รับตำแหน่งผู้บริหาร จึงต้องทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง การใช้อำนาจในการให้คุณเพื่อสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญ กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีความสุขและสร้างอำนาจให้ผู้บริหารในการนำโดยตรง อำนาจในการให้คุณจึงเป็นไปในลักษณะของการให้ผลตอบแทน ให้รางวัล ให้การยกย่องผู้ทำความดี และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3. อำนาจในการบังคับบัญชา (Coercive Power) เป็นอำนาจในฐานะผู้บังคับบัญชา การใช้อำนาจสามารถสร้างขึ้นได้ในภายหลัง หากบุคคลมีนิสัยใฝ่รู้ ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมถึงการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นเวลานาน ย่อมได้รับการยอมรับจากผู้อื่น โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาจะได้รับการยกย่องและยอมรับว่า เป็นผู้ที่มีความรู้มีความสามารถเพราะมีทักษะและความเชี่ยวชาญ จึงสามารถให้ความรู้ให้คำแนะนำและสั่งสอนบุคคลอื่นในองค์กรได้เป็นอย่างดี

4. อำนาจอันเกิดขึ้นจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจแฝงไม่ได้เกิดขึ้นกับทุกคน แต่สามารถสร้างขึ้นได้ในภายหลัง หากบุคคลมีนิสัยใฝ่รู้ ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมถึงการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นเวลานาน ย่อมได้รับการยอมรับจากผู้อื่น โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาจะได้รับการยกย่องและยอมรับว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพราะมีทักษะและความเชี่ยวชาญ จึงสามารถให้ความรู้ให้คำแนะนำและสั่งสอนบุคคลอื่นในองค์กรได้เป็นอย่างดี

5. อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นความประทับใจในพฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กร จึงเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมนั้น เช่น ทักษะ การเรียนรู้ การรับรู้ บุคลิกภาพ การวางตัวและการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจึงเลียนแบบหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมบางอย่างของผู้บังคับบัญชา ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพ ศรัทธา และนับถือ จึงลอกเลียนแบบพฤติกรรมภายในองค์กร การลอกเลียนแบบอาจส่งผลดีได้ในกรณีที่ลอกเลียนแบบเฉพาะในพฤติกรรมดี แต่ถ้าหากเกิดการลอกเลียนแบบจากตัวแบบผิดๆ จะส่งผลเสียต่อการทำงานและองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การใช้อำนาจในแต่ละประเภทของผู้บริหาร ในบางครั้งอาจเกินเลยขอบเขตไปบ้าง ในกรณีเช่นนี้อาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย การใช้อำนาจของผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีการที่ดีที่สุดในการกระตุ้นแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งจะเสียสละด้วยการทุ่มเทแรงกาย แรงใจ สติปัญญาและความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการจำนวนมาก ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ ดังนี้

เสนาะ ติยาวี (2544: 183) ได้กล่าวถึงผู้นำกับวิสัยทัศน์ว่า การดูว่าความเป็นผู้นำของคนนั้นสามารถดูได้จากหลายๆ อย่าง แต่วิสัยทัศน์ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำ เพราะวิสัยทัศน์นั้นเป็นคำที่ใช้อธิบายว่า บุคคลนั้นสามารถมองเห็นและเข้าใจอนาคตอย่างชัดเจนจนกว่าจะเกิดอะไรขึ้น จึงดำเนินการเพื่อรับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

สุปราณีร์ ขวัญบุญจันทร์ (2554: 11) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการนำองค์กร เป็นผู้มีความตั้งใจ มุ่งมั่น เสียสละ อดทน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสามารถผลักดันสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2556: 152) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดหรือการกระทำของบุคคลอื่น โดยสามารถโน้มน้าว ชักจูง หรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ดูบริน (Dubrin.1998: 431) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

โอเลียร์ (O' Leary: 2000: 1) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีบารมี มีอิทธิพล มีความสามารถในการนำองค์กร เป็นบุคคลที่มีความตั้งใจ มุ่งมั่น เสียสละ อดทน สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งสามารถโน้มน้าว ชักจูง หรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

องค์ประกอบสำคัญ 2 ประการต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สุปราณีร์ ขวัญบุญจันทร์. 2554: 12)

ในการที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่น เป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ ซึ่งมีประเด็นสำคัญ 3 ประการ ในการนำไปสู่ความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่นขององค์กร

2.1 ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจกลยุทธ์การปฏิบัติการขององค์กรทั้งหมด

2.2 ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจว่า เขาจะมีส่วนร่วมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างไร

2.3 แบ่งปันข้อมูลกับบุคลากรใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อให้ทราบถึงองค์กรและบุคลากรใหม่ในแต่ละงานหรือแต่ละฝ่าย มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

หลักเกณฑ์ของการเป็นผู้นำ

หลักเกณฑ์ของการเป็นผู้นำ คือ ผู้นำต้องรู้จักตนเอง และพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาอย่างเป็นทางการและการเรียนรู้จากผู้อื่น ดังนี้ (สุปราณีวี ขวัญบุญจันทร์. 2554: 12)

1. รู้จักตนเองและค้นหาการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ผู้นำต้องเข้าใจในสิ่งที่ตนเองเป็น ตนเองรู้และตนเองทำเสียก่อน การค้นหา การพัฒนา การปรับปรุงตนเอง หมายถึง การพัฒนาคุณสมบัติของตนเองให้แข็งแกร่งเพิ่มขึ้น

2. มีทักษะความสามารถ ผู้นำต้องทราบว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ งานของตนเองคืออะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไร เพื่อสามารถให้คำแนะนำหรืออธิบายได้อย่างเหมาะสม

3. ค้นหาความรับผิดชอบและรับผิดชอบการกระทำของตน ผู้นำนั้นเมื่อเกิดเหตุผิดพลาดต้องไม่โทษผู้อื่น ต้องแสดงความรับผิดชอบด้วยตนเองและพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ และแก้ไขด้วยวิธีการที่ถูกต้องและมุ่งไปข้างหน้าเพื่อไปสู่สิ่งอื่นที่ท้าทาย โดยไม่ยึดติดกับเรื่องที่ผ่านมา

4. ตัดสินใจในจังหวะเวลาที่เหมาะสม ผู้นำมักต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ดังนั้นผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่ดีและนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาช่วยในการแก้ปัญหา

5. แสดงตัวอย่าง ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร

6. รู้จักบุคลากรของตนและคอยเฝ้าดูความเป็นอยู่ของเขา ผู้นำต้องรู้จักบุคลากรของตนเองเป็นอย่างดี ต้องศึกษาความเป็นธรรมชาติของมนุษย์ และดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากรอย่างจริงใจและจริงจัง

7. ให้ข้อมูลกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำต้องสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร อยู่เสมอ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและรับรู้เรื่องราวต่างๆ ไปพร้อมๆ กัน ไม่ใช่สื่อสารเฉพาะกับตัวบุคลากรหลักเท่านั้น

8. สร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อเกิดขึ้นกับพนักงานของตน ผู้นำต้องช่วยกันพัฒนากุศลกรให้มีลักษณะนิสัยที่ดี และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ สร้างความเป็นมืออาชีพให้แก่บุคลากร

9. แน่ใจว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความชัดเจน มีผู้รับผิดชอบดูแลและสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้นำต้องมั่นใจในการสื่อสาร ที่จะทำให้นุคลากรเข้าใจในหน้าที่ที่จะปฏิบัติและสามารถทำงานนั้นเป็นผลสำเร็จ

10. การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม ผู้นำอาจตัดสินใจให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของบุคลากร

11. ใช้ศักยภาพและความสามารถขององค์กรอย่างเต็มกำลัง ผู้นำต้องขับเคลื่อนองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ สามารถใช้วัฒนธรรมองค์กร ในทางที่เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี

บุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษของผู้นำและพบในสาขาอาชีพต่างๆ เช่น ผู้นำทางการเมือง ผู้นำในวงการอุตสาหกรรม ผู้นำสหภาพแรงงานและผู้นำเกษตรกร เป็นต้น มีดังนี้ (อนิวัช แก้วจำนงค์. 2556: 154)

1. ต้องมีความอดทน (Endurance) คุณสมบัติข้อนี้อาจแตกต่างจากผู้บริหารที่ไม่จำเป็นต้องมีความอดทน เพราะมีอำนาจที่ได้รับโดยอัตโนมัติจากตำแหน่งในองค์กร โดยสามารถใช้อำนาจในการปฏิบัติงานในองค์กรได้ แต่ผู้นำต้องสามารถปฏิบัติงานได้ในทุกเรื่อง เพื่อแสดงให้เห็นผู้อื่นประจักษ์ได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถโดยแท้จริง โดยสามารถทนต่อความยากลำบาก ความกดดันและความเจ็บปวดทั้งกายและใจ อีกทั้งสามารถทำงานในสถานที่ลำบากได้ โดยไม่ปริกাপบอนหรือแสดงอาการท้อแท้และสิ้นหวังให้ผู้อื่นได้พบเห็น

2. ต้องมีชีวิตชีวา (Vitality) ผู้นำที่ดีต้องมีสุขภาพแข็งแรง มีความสดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา เพราะสุขภาพที่แข็งแรงส่งผลต่อสมองและการไหลเวียนโลหิต เกิดสติทำให้สามารถในการเคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัว ปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองได้ เกิดเสน่ห์ต่อผู้พบเห็น จึงได้รับความร่วมมือโดยง่าย ส่วนผู้บริหารอาจไม่แจ่มใสตลอดเวลา เนื่องจากปัญหาความเครียดจากทั้งเรื่องงานและปัญหาส่วนตัว ส่งผลต่อสุขภาพทำให้ไม่อาจทำงานอย่างต่อเนื่องได้เป็นเวลานาน

3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำ การมีสติสัมปชัญญะทำให้สามารถไตร่ตรองได้อย่างรวดเร็ว เมื่อรวมกับความเชื่อมั่นในตนเองและรู้ว่าสิ่งที่กระทำลงไปเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และดำเนินการอย่างถูกต้องทิศทาง อีกทั้งผู้นำยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะดำเนินการตามมติหรือคำตัดสินใจของกลุ่ม จึงจะเป็นลักษณะพิเศษของผู้นำอีกประการหนึ่ง

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นคุณสมบัติที่ดูเหมือนง่ายแต่จริงๆ แล้ว เป็นความยากที่ใครจะทำได้ ความรับผิดชอบของผู้นำ รวมไปถึงการที่ต้องรับผิดชอบผู้อื่นด้วย โดยเต็มใจรับคำตำหนิในฐานะที่เขาเป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ขณะเดียวกันเมื่อรับปากในเรื่องใดแล้ว ต้องดำเนินการในเรื่องนั้นให้เป็นผลสำเร็จ โดยไม่ละทิ้งในเรื่องที่รับปากไว้อย่างเด็ดขาด นอกจากนี้ ความรับผิดชอบต้องครอบคลุมไปถึงเรื่องของความมีคุณธรรมและจริยธรรมด้วย

5. ความสามารถในการจูงใจ (Persuasiveness) อาจเป็นเรื่องง่ายเพราะผู้นำที่ดีนั้น ต้องสามารถใช้อิทธิพลส่วนตัวในการกระตุ้นบุคคลอื่นได้โดยง่าย เนื่องจากได้ความรัก ความศรัทธาและความไว้วางใจเต็มที่จากบุคคลอื่น ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการวางตัวให้เหมาะสมและสามารถเข้ากันได้กับทุกกลุ่ม นอกจากนี้ ต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารเป็นอย่างดี พูดจารู้เรื่องเข้าใจง่าย ไม่วกไปวนมาหรือเล่นคำสำนวนจนปวดหัว

6. มีความฉลาดและไหวพริบปฏิภาณ (Intellectual Capacity) เป็นเรื่องสำคัญและเป็นคุณสมบัติพิเศษของการเป็นผู้นำและผู้บริหารนั้น คือ ต้องมีความฉลาดและไหวพริบปฏิภาณที่ดี โดยสามารถใช้ความฉลาดและไหวพริบปฏิภาณที่มี ทำประโยชน์ให้กับองค์กรและบุคคลอื่นด้วย ไม่ใช่สร้างประโยชน์ให้ตนเองเพียงฝ่ายเดียว

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 13-19)

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่น ศรัทธา ต่อค่านิยม เชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ควรจะสื่อสารให้แก่บุคลากรได้ทราบ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้น ต้องชัดเจนในเรื่องพันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม ทิศทาง เป้าประสงค์ กลยุทธ์ กลวิธีที่จะใช้ปฏิบัติ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องมีลักษณะเด่นในด้านการตัดสินใจที่เหมาะสม ทนต่อเหตุการณ์ และต้องตัดสินใจบนข้อมูลและทรัพยากรที่ดีมีอยู่ การตัดสินใจอาจมีผลกระทบต่องานต่างๆ ได้ ดังนั้น จึงต้องมีความระมัดระวังเป็นอย่างมาก ผู้นำต้องกล้าผลักดันและกล้าทำในสิ่งที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นและศรัทธา

4. ความสนใจในงาน (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่องและที่ละเรื่อง ไม่ควรเสียเวลาสนใจหรือใส่ใจทุกเรื่อง เพราะจะทำให้การตัดสินใจไม่มีเอกภาพเท่าที่ควร การจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงาน จึงมีความหมายสำหรับผู้นำมาก

5. สร้างความประทับใจส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำต้องสร้างความประทับใจ สร้างศรัทธา และความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร รู้จักใช้การสื่อสารให้เกิดประโยชน์ ไม่ทำตนเองให้อยู่สูงกว่าบุคคลอื่นๆ การกำหนดบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม รู้จักกาลเทศะ เมื่อถึงครั้งต้องตัดสินใจ ต้องตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ไม่เห็นแก่ตัว และทำให้ผู้อื่นประทับใจ

6. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication) ผู้นำต้องมีทักษะการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ผู้นำต้องรับฟังคนอื่น ๆ อย่างตั้งใจ ใส่ใจ มีมารยาทในการสื่อสาร มีความสามารถในการสังเคราะห์และวิเคราะห์ ใช้การสื่อสารเป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงาน

7. มองไปข้างหน้าอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำต้องทำงานหนัก เครียด จึงต้องหาเวลาพัฒนาซ่อมเสริมตนเองอยู่เสมอ เพื่อทำให้เกิดพลังร่วม นำสิ่งต่างๆ มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ลักษณะการทำงานของผู้นำที่ดี คือ ไม่รู้เหนื่อย มีพลัง มีการเคลื่อนไหว มีพลวัตรอยู่เสมอ มีอะไรใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับสภาพจิตใจให้เป็นปกติได้เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤติ ยึดมั่นในหลักการ มองโลกในแง่ดี แสวงหาความรู้

ผู้นำต้องมีสิ่งประกอบ ดังต่อไปนี้

กว่าที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ ผู้นำต้องปฏิบัติตนเองหลายสิ่งหลายอย่างในการที่จะทำให้บุคลากร มีความมั่นใจ และเชื่อถือ ศรัทธา ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความสามารถ ดังต่อไปนี้ (สุปภาณีวี ขวัญบุญจันทร์. 2554: 15)

1. สามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ การที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อถือเราได้นั้น เราต้องสร้างศรัทธาและมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถแนะนำ และกำหนดทิศทางที่ถูกต้องขององค์การ
2. ต้องแสดงความมั่นคง ผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ มั่นคงในการตัดสินใจและมีความมั่นคงทั้งจากคำพูดและการกระทำ จึงจะทำให้บุคลากรให้ความเคารพและนับถือ
3. จูงใจผู้อื่นด้วยคำพูดและด้วยความจริงใจ สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะผู้นำพูดอะไรก็มักจะมีผู้ให้ความเชื่อถือและปฏิบัติตาม ดังนั้น ผู้นำจึงต้องใช้คำพูดที่จะสื่อไปในทางบวก เป็นมิตร และจริงใจ การที่ผู้นำสามารถใช้คำพูดที่ดีและจริงใจนั้น จะทำให้บุคลากรให้ความรักและมีความเชื่อถือมากขึ้น
4. ทำให้บุคคลอื่นให้ความร่วมมือ ผู้นำจะต้องทำอย่างไรถึงจะทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ อันนี้สำคัญมาก เพราะงานในองค์การต้องอาศัยคนจำนวนหนึ่ง ในการที่จะทำให้งานนั้นๆ สำเร็จลงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสิ่งนี้เป็นทักษะที่ผู้นำต้องเรียนรู้และศึกษา
5. การรับฟังที่ดี ผู้นำไม่ได้มีหน้าที่สั่งการ แต่ผู้นำที่ดีต้องรับฟังเสียงจากผู้อื่นด้วย ผู้นำถ้าได้รับฟังที่ดี ก็ต้องคิดถึงผู้อื่นก่อนตนเองเสมอ คิดถึงความต้องการและความสำเร็จขององค์การเป็นหลัก ถ้าทำได้อาจจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ต้องรู้จักการเสียสละและการให้

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่น และมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักเกณฑ์ของการเป็นผู้นำ คือ รู้จักตนเองและค้นหาการพัฒนาปรับปรุงตนเอง มีทักษะความสามารถ ค้นหาความรับผิดชอบและรับผิดชอบการกระทำของตน ตัดสินใจในจังหวะเวลาที่เหมาะสม แสดงตัวอย่าง รู้จักบุคลากรของตนและคอยเฝ้าดูความเป็นอยู่ของเขา ให้ข้อมูลกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อเกิดขึ้นกับพนักงานของตน แนใจว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความชัดเจน มีผู้รับผิดชอบดูแล และสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงได้ มีการฝึกอบรมเป็นกลุ่มและใช้ศักยภาพและความสามารถขององค์การอย่างเต็มกำลัง คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี คือ ต้องมีความอดทน ต้องมีชีวิตชีวา มีความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการจูงใจ และมีความฉลาดและไหวพริบปฏิภาณ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำ คือ แสดงความเป็นของแท้ มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าตัดสินใจ มีความสนใจในงาน สร้างความประทับใจส่วนตัว มีความสามารถในการสื่อสาร และมองไปข้างหน้าอยู่เสมอ ผู้นำต้องมีสิ่งประกอบดังต่อไปนี้ คือ สามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ

ต้องแสดงความมั่นคง จูงใจผู้อื่นด้วยคำพูด และด้วยความจริงใจ ทำให้บุคคลอื่นให้ความร่วมมือ และมีการรับฟังที่ดี

ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 33) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่สร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

นิത്യ สัมมาพันธ์ (2546: 31) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์การไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

วิเชียร วิทยอุดม (2548: 3) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 156) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม พลัง ลักษณะส่วนตัว หรือความสามารถของบุคคลที่จะชักนำ ส่งแรงกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมออกมา อันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนบุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

ลักษณะของภาวะผู้นำ

การบริหารจัดการในปัจจุบัน อาจพบเห็นภาวะผู้นำได้ใน 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบตอรองหรือผู้นำการปฏิบัติ (Transactional Leadership) ซึ่งพบเห็นในแวดวงธุรกิจ นักกฎหมายและนักการเมือง และ 2) ภาวะผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงระบบคุณค่าหรือภาวะผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leadership) ที่มีตั้งแต่ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการปฏิรูป และผู้นำการปฏิวัติ เป็นต้น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตอรองหรือภาวะผู้นำการปฏิบัติ

ภาวะผู้นำแบบตอรองหรือภาวะผู้นำการปฏิบัติ เป็นการใช้พลังส่วนบุคคลแสดงออกมาเพื่อการจูงใจและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวังของหน่วยงานได้ ผู้นำประเภทนี้จะแสดงบทบาท ดังนี้

- ตระหนักในงานที่ตนเองต้องแสดงความรับผิดชอบ
- กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการในการทำงานเสมอ
- สร้างความมั่นใจให้กับบุคคลที่ต้องร่วมงานด้วย ว่าสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- ทำความเข้าใจกับบุคคลที่เข้าร่วมงานด้วย และพร้อมที่จะให้รางวัลหากการทำงานร่วมกันนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำการปฏิรูป

ภาวะผู้นำการปฏิรูป เป็นการใช้พลังส่วนบุคคลแสดงออกมา เป็นความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ในองค์กรได้เป็นผลสำเร็จ และได้รับการยกย่องว่าเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีเสน่ห์ต่อบุคคลอื่นอีก ทั้งสามารถสัมผัสได้ว่าเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ

ภาวะผู้นำการปฏิรูป แตกต่างจากภาวะผู้นำการปฏิบัติในประเด็นการจูงใจ ภาวะผู้นำการปฏิรูปจะมีบทบาทในการจูงใจ และให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ให้ปฏิบัติงานที่ระดับหนึ่งตามความคาดหวังของหน่วยงาน แต่ภาวะผู้นำการปฏิรูปจะจูงใจบุคคลอื่น ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่น อาจถึงขั้นที่บุคคลอื่นสามารถแสดงออกในการทำงานเหนือความคาดหวังได้ ทั้งนี้ อาจสรุปลักษณะเด่นของภาวะผู้นำการปฏิรูป ดังนี้

- มีการกำหนดภารกิจและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
- มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อบรรลุผลสำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก
- มีการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการจูงใจให้ตนเองและบุคคลอื่นเพื่อบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

ภาวะผู้นำการปฏิรูปมิได้เป็นสิ่งที่ทดแทนภาวะผู้นำการปฏิบัติ แท้ที่จริงภาวะผู้นำการปฏิรูปเป็นบทแทรก คือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เสริมส่งให้ภาวะผู้นำการปฏิบัติ สามารถเปล่งประกายขับเคลื่อนองค์กร ให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศเหนือความคาดหวัง แนวคิดที่เป็นเหตุผลในเรื่องนี้คือ แม้แต่ผู้นำการปฏิรูปที่ประสบผลสำเร็จสูงสุด ก็ยังจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือทักษะของผู้นำการปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้บริหารจัดการสถานการณ์และจัดการงานประจำวัน ซึ่งรวมกันเป็นฐานรากของภารกิจที่กว้างไกล (นิตย สัมมาพันธ์. 2546: 53)

ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการและผู้บริหาร คือ ภาวะผู้นำแบบเก่ง ดี มีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) โดยพบว่าทั้งผู้นำและผู้บริหาร มีความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม หากไม่ได้ใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินชีวิต และไม่สามารถนำไปประยุกต์ในการทำงาน ก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จในชีวิตหรือการทำงานได้ โดยอาจแสดงให้เห็นถึงการขาดวิจารณญาณในการแยกแยะ รวมถึงการไม่มีศิลปะในการพูดหรือเขียน จนถึงขั้นการจูดประกายให้ผู้อื่นเกิดวิสัยทัศน์และมีพันธะ

ผูกพันกับภารกิจที่กำหนดขึ้น ก็อาจทำให้ผู้นำและผู้บริหารขาดเสน่ห์ต่อบุคคลอื่น และจะไม่สามารถสนับสนุนจากบุคคล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของการเป็นคนเก่ง ดี มีเสน่ห์ จะช่วยในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ที่ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลภายนอกให้สัมผัสได้ ทำให้เกิดความรัก เคารพ ศรัทธา และเชื่อมั่นว่า จะสามารถนำพวกเขาไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินชีวิต และการทำงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

นักวิชาการได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ มีดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำในช่วงปี ค.ศ. 1940-1950 โดยการนำเสนอแนวคิดจำแนกให้เห็นคุณลักษณะเด่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล หรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคล มี 6 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตาและหลัง เป็นต้น

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) เป็นคุณลักษณะที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น เช่น ยิ้มง่าย ร่าเริง สดชื่นแจ่มใส อารมณ์ดีตลอดเวลา ไม่เครียดและเคร่งขรึมจนบุคคลอื่นเกรงกลัว และไม่ยอมเข้าใกล้ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น คุณลักษณะเหล่านี้เรียกว่า ลักษณะข่ม (Dominance) ซึ่งเป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพ ที่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างได้ และเป็นส่วนหนึ่งของการมีภาวะผู้นำ

3. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-relate Characteristics) เป็นทักษะความสามารถส่วนบุคคล ในการให้ความสนใจและใส่ใจต่อทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การใช้สติปัญญา การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและทักษะด้านเทคนิคการทำงาน เป็นต้น

4. คุณลักษณะด้านความเฉลียวฉลาด (Intelligence Characteristics) เป็นคุณลักษณะเด่นส่วนบุคคล ที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกคน

5. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถเข้าหาบุคคลอื่นได้อย่างง่าย สามารถร่วมกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่นและสังคม ได้อย่างน่าอัศจรรย์ และได้รับการตอบรับอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ ในปัจจุบันพบว่าหากผู้นำมีสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมในระดับดีด้วยแล้ว ยิ่งสร้างความโดดเด่นให้กับผู้นำเพิ่มขึ้น

6. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Background Characteristics) ภูมิหลังของแต่ละบุคคลย่อมมีความโดดเด่นและแตกต่างกัน จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นได้ง่าย เช่น ชชาติตระกูล คุณงามความดีของบรรพบุรุษและรางวัลจากการทำความดี เป็นต้น

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคแรก ส่วนใหญ่เป็นการเฝ้าสังเกตเพื่อค้นหาลักษณะเด่นของผู้นำที่แสดงออกมา โดยอาจมีการทำนายหรือวิเคราะห์ล่วงหน้าว่า ผู้นำแต่ละแบบมีลักษณะที่แตกต่างกันในเรื่องใด

2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavioral)

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในช่วงปี 1950 นักคิดในช่วงนี้มุ่งให้ความสนใจพฤติกรรมภาวะผู้นำและแบบของภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมที่ดีจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้อยากร่วมงานด้วย ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเกิดขึ้นจากการศึกษาใน 2 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) และมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ดังนี้ (Certo; & Certo. 2006: 361-373)

-ผู้นำที่มุ่งงาน (Structure Behavior) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้นำมุ่งให้ความสนใจในเรื่องของการผลิต และการปฏิบัติงานของคนงานมากกว่าสนใจในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนและงาน เนื่องจากผู้นำต้องการเพียงผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการ

-ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration Behavior) เป็นผลสะท้อนจากความสัมพันธ์ ความไว้วางซึ่งกันและกัน ความเคารพและความอบอุ่นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำแม้จะหวังผลจากการทำงานมากเพียงใด ก็ไม่ลืมที่จะดูแลทุกข์สุขของคนงานทุกคน โดยหวังว่าการเอาใจใส่ในสภาพความเป็นอยู่ของคนงาน จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและสามารถร่วมกันทำงานให้เป็นผลสำเร็จได้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies) สรุปได้ดังนี้

-ผู้นำที่มุ่งงาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้นำมุ่งให้ความสนใจด้านการผลิตและการปฏิบัติงานของคนงาน มากกว่าสนใจเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยผู้นำต้องการเพียงผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการ

-ผู้นำที่มุ่งคน เป็นผลสะท้อนจากความสัมพันธ์ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ความเคารพและความอบอุ่นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำแม้จะหวังผลจากการทำงานเพียงไร เขาก็ไม่ลืมที่จะดูแลทุกข์สุขของคนงานทุกคน โดยหวังว่าพฤติกรรมที่แสดงต่อคนงาน จะเป็นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน

ทั้งนี้ แบบของภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอเสนอ มี 5 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำมุงงานต่ำ-มุงคนสูง

แบบที่ 2 ผู้นำมุงคนสูง-มุงงานสูง

แบบที่ 3 ผู้นำมุงงานสูง-มุงคนต่ำ

แบบที่ 4 ผู้นำมุงงานต่ำ-มุงคนต่ำ

แบบที่ 5 ผู้นำมุงงานปานกลาง-มุงคนปานกลาง

ผู้นำ	สูง	มุงงานต่ำ มุงคนสูง	มุงคนสูง มุงงานสูง
	ต่ำ	มุงงานต่ำ มุงคนต่ำ	มุงงานสูง มุงคนต่ำ
		ต่ำ	สูง
		มุงงาน	

ภาพประกอบ 20 แบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา: Certo; & Certo. (2006). *Modern Management*. p. 362.

จากภาพประกอบ 20 แบบของผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า ภาวะผู้นำแบบที่ 1 เป็นภาวะผู้นำแบบมุงงานต่ำแต่มุงคนสูง แบบที่ 2 ภาวะผู้นำแบบมุงคนสูงและมุงงานสูง แบบที่ 3 ภาวะผู้นำแบบมุงงานสูงแต่มุงคนต่ำ แบบที่ 4 ภาวะผู้นำแบบมุงงานต่ำและมุงคนต่ำ แบบที่ 5 ภาวะผู้นำแบบมุงงานปานกลาง และมุงคนปานกลาง

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ชี้ให้เห็นถึงการผสมผสานพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งในรูปแบบที่มุงงานและมุงคน ภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบ ต่างก็ทำให้เกิดประสิทธิภาพภายในองค์การ ในลักษณะที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) นักวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาโดยวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ทั้งผู้นำและผู้ตาม โดยได้ชี้เฉพาะให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานหรือมุงงาน (Job-centered Behavior) และพฤติกรรมผู้นำที่เน้นคนหรือมุงคน (Employee-centered Behavior)

จากภาพประกอบ 21 ตาข่ายการจัดการของผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน ได้สรุปแบบของภาวะผู้นำในการจัดการไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบที่ 1,1 ผู้นำแบบถดถอย (Impoverished Leader) เป็นผู้นำที่ไม่ได้ให้ความสนใจทั้งเรื่องคนและงาน ผู้นำมีความพยายามน้อย บ่อยครั้งที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มทำการตัดสินใจตามลำพัง ผู้นำไม่ใคร่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำ แต่ทำงานเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น

2. แบบที่ 9,1 ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจหน้าที่-การสนองตอบ (Authority-compliance Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจในงานสูง หรือมุ่งงานโดยไม่ค่อยให้ความสำคัญกับคนมากนัก ผู้นำในลักษณะนี้จะทำการตัดสินใจทุกเรื่องด้วยตนเอง เนื่องจากมีวุฒิภาวะสูง มีความมั่นใจและใช้คำสั่ง โดยมุ่งหวังให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

3. แบบที่ 1,9 ผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Country Club Leader) เป็นแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญและความสนใจในคนมากกว่างาน หรืออาจเรียกได้ว่ามุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน ผู้นำในรูปแบบนี้มักชอบการพบปะการเข้าสังคม ชอบความบันเทิงเริงรมย์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นกันเองกับคนในทุกระดับชั้นด้วยความจริงใจ หลีกเลียงข้อขัดแย้งและเป็นผู้ประสานงานที่ดี

4. แบบที่ 9,9 ผู้นำที่ทำงานเป็นทีม (Team Management) เป็นผู้นำที่ชอบสร้างสรรค์บรรยากาศและสภาพแวดล้อม เพื่อให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในลักษณะนี้มักจะทำงานโดยมุ่งงานและมุ่งคนไปพร้อมกัน

5. แบบที่ 5,5 ผู้นำแบบเดินทางสายกลาง (Middle of The Road Leader) เป็นผู้นำที่ทำงานโดยสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อผู้อื่น ขณะเดียวกันร่วมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องไปพร้อมๆ กัน ผู้นำไม่ได้มุ่งความเป็นเลิศด้านผลงาน แต่จะพอใจกับผลงานที่ออกมาแล้วสามารถนำไปใช้ได้ อีกทั้งเน้นความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน โดยการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไปพร้อมๆ กับความต้องการในผลงาน

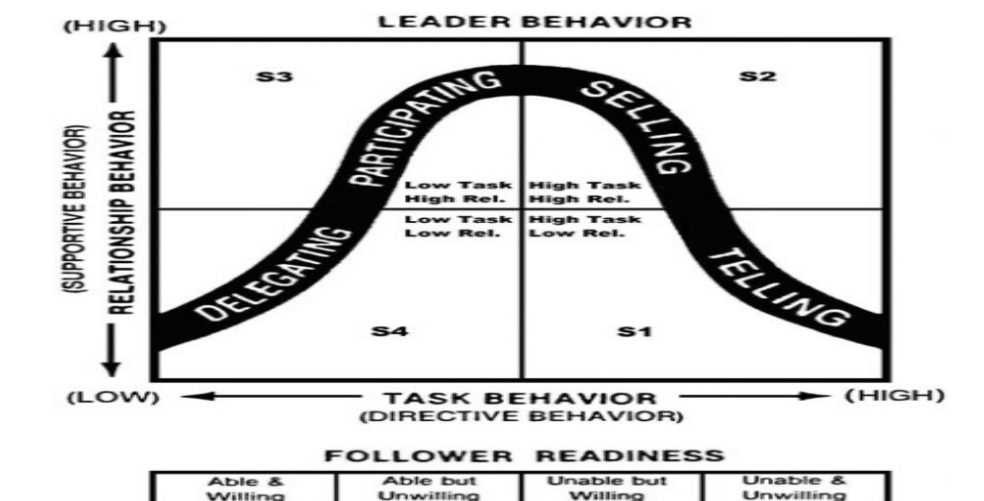
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

3.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของเฮอร์เชย์-แบลนชาร์ด (The Hersey-Blanchard Life Cycle Theory of Leadership)

พอล เฮอร์เชย์ และเคน แบลนชาร์ด (Paul Hersey; & Ken Blanchard) ซึ่งเป็นผู้เสนอภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงพฤติกรรมด้านการงาน และพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการในเรื่องที่ต้องการจนบรรลุผลสำเร็จได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีความสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของทั้งมหาวิทยาลัยไอโอไอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีความเห็นไปที่ “ภาระงาน” และ “ความสัมพันธ์” มากกว่า “โครงสร้าง” และ “การพิจารณา”

ผลรวมพฤติกรรมด้านภาระงานและพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ จะเกิดเป็นผลลัพธ์ในรูปแบบของการตัดสินใจ 4 แบบ ดังภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของเฮอร์เชย์-แบลนชาร์ด

ที่มา: Bratton, Grint and Nelson. (2005). *Organizational Leadership*. p. 173.

จากภาพประกอบ 22 มีรายละเอียด ดังนี้

1. การบอกกล่าว (Telling) เป็นการให้คำชี้แนะโดยเฉพาะและการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด อาจเป็นการสั่งงานหรืออธิบายวิธีการทำงานอย่างละเอียดก็ได้ เนื่องจากภาวะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ไม่มีความสามารถหรือขาดความตั้งใจในการทำงาน ผู้นำจึงต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพราะต้องการผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงมุ่งผลงานสูงโดยอาจไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก ผู้นำในลักษณะนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบบอกกล่าว

2. การขายความคิด (Selling) เป็นการสอนงานหรือการอธิบายวิธีการทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้ตามทำความเข้าใจ ด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเองสนุกสนาน เนื่องจากผู้นำได้ใช้ทั้งความสัมพันธ์ของการมุ่งงานไปพร้อมๆ กับการมุ่งคน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความกระจ่างและชัดเจน ภายใต้บรรยากาศการทำงานไม่ตึงเครียด แม้ว่าภาวะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีในระดับต่ำ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ไม่มีความสามารถ แต่พวกเขาก็มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงาน ผู้นำในลักษณะนี้อาจเรียกได้ว่า ผู้นำแบบการขายความคิด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการสนับสนุนและแสดงบทบาทของผู้นำ โดยแบ่งปันความคิดและให้ความสะดวกในการตัดสินใจแก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานที่ได้มอบหมาย บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในระดับปานกลาง เพิ่งมีทักษะในการทำงาน แต่ขาดความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำจึงต้องร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมโดยมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจ และเชื่อมั่นในตนเองว่า สามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ ผู้นำในลักษณะนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบการมีส่วนร่วม

4. การมอบหมายงาน (Delegating) เป็นการมอบความรับผิดชอบให้ตัดสินใจและปฏิบัติงานให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำพบว่าวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง มีความสามารถ มีความมั่นใจ มีความเชื่อมั่น และมองเห็นความตั้งใจทำงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องแนะนำหรืออธิบายวิธีการทำงานมากนัก จึงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ผู้นำอาจเฝ้าดูอยู่ห่างๆ และตรวจสอบผลงานเท่านั้น ผู้นำจะมุ่งผลสำเร็จของงาน โดยอาจเรียกผู้นำในลักษณะนี้เรียกว่า ผู้นำแบบการมอบหมายงาน

ทั้งนี้ ความพร้อมของผู้ตามในระดับปานกลาง มีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจหรือไม่มั่นใจ และความพร้อมของผู้ตามสูง มีความสามารถ มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ เป็นการมุ่งผู้ตาม ส่วนความพร้อมของผู้ตามในระดับปานกลาง ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจและความพร้อมของผู้ตามในระดับต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจหรือไม่มั่นใจ เป็นการมุ่งผู้นำ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำตามแนวคิดเฮอริช-เบลนชาร์ด นั้น ต้องการให้ผู้นำปรับเปลี่ยนตนเองไปตามสถานการณ์ โดยผู้นำต้องวิเคราะห์ความพร้อมของผู้ตามได้ ผู้นำที่สามารถวิเคราะห์ความพร้อมของผู้ตามได้ ก็คือผู้นำที่ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามอย่างใกล้ชิด

3.2 ภาวะผู้นำแบบวิถีสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory of Leadership)

เป็นแนวคิดที่เสนอโดยโรเบิร์ต เจ เฮาส์ (Robert J. House) โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำมีผลหรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยต้องสามารถสร้างค่านิยมหรือสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

แนวคิดทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของเฮาส์ ได้นำเสนอพฤติกรรมผู้นำใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำแบบคอยชี้แนะ (Directive) ผู้นำในลักษณะนี้มุ่งไปยังการทำให้ผู้อื่นรู้ว่า อะไรที่ต้องทำ

เมื่อไหร่จะต้องทำ และจะต้องทำอย่างไร ผู้นำที่มีพฤติกรรมในลักษณะนี้ ต้องการให้ผู้อื่นรู้วาทพาทหรือหน้าที่ของผู้นำต้องปฏิบัติอย่างไร

2. ผู้นำแบบคอยสนับสนุน (Supportive) ผู้นำในลักษณะนี้มุ่งไปยังการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อสร้างความเพลิดเพลินความสบายใจแก่ผู้ร่วมงานด้วย การแสดงออกของผู้นำเพื่อต้องการให้ผู้อื่นพึงพอใจ จึงต้องเปิดใจ ให้ความอบอุ่น แสดงออกซึ่งความเป็นเพื่อน และสะดวกในการเข้าพบ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้อื่น นั่นคือ การแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน

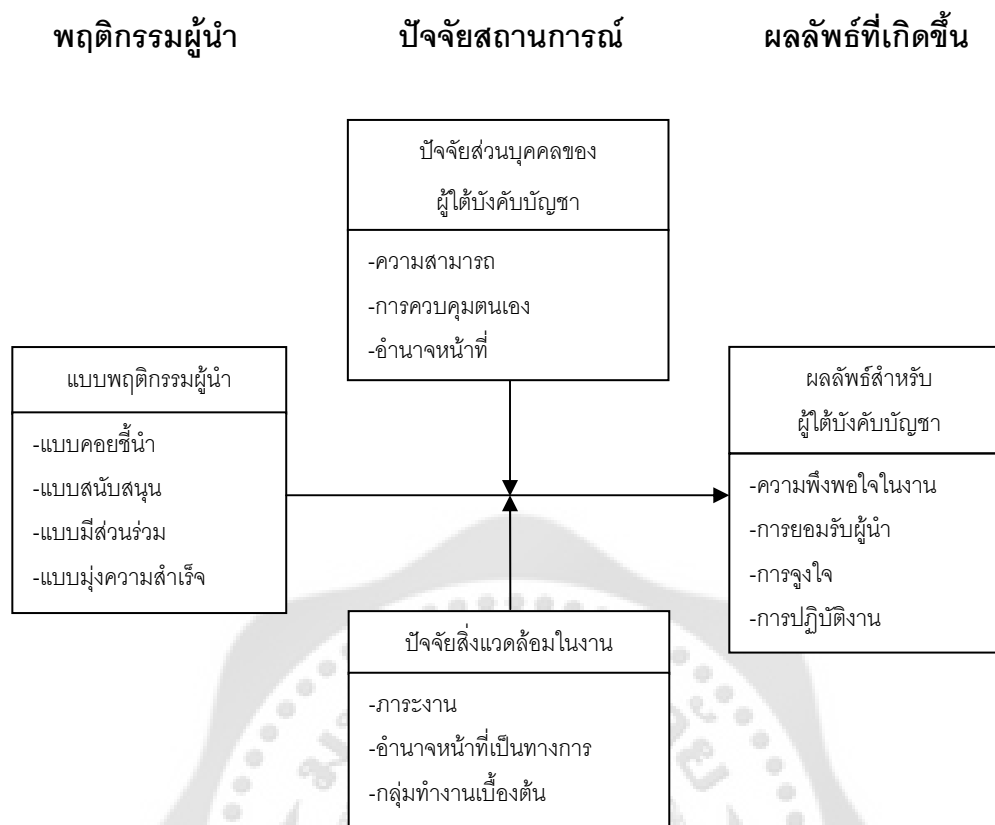
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented) พฤติกรรมของผู้นำเน้นการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นผลสำเร็จ และการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำประเภทนี้จะกำหนดเป้าหมายการทำงานไว้ค่อนข้างสูง และมั่นใจที่จะแสดงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า สามารถไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้

พฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น มีความสำคัญแตกต่างกัน โดยพฤติกรรมที่คอยชี้แนะและคอยสนับสนุน มีความคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน ส่วนผู้นำแบบมีส่วนร่วมมุ่งเน้นหน้าที่ในการตัดสินใจของผู้นำ โดยจะอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมหรือมีส่วนในการร่วมตัดสินใจ สำหรับผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จเป็นหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

แนวคิดทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของเฮาส์ ได้กำหนด 2 ปัจจัยสถานการณ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Factors of Subordinates) และ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความสามารถของพวกเขา และการรับรู้ที่มาของการควบคุมตนเอง (Locus of Control) และทัศนคติเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาของบุคคลในแต่ละตำแหน่ง (Authoritarianism)

2. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยนี้รวมถึงภาระงาน ธรรมชาติของระบบ อำนาจหน้าที่ในองค์การและกลุ่มทำงาน



ภาพประกอบ 23 ภาวะผู้นำแบบวิถีสู่เป้าหมายตามแนวคิดของเฮาส์

ที่มา: Champoux. (2006). *Organizational*. p. 285.

จากภาพประกอบ 23 ภาวะผู้นำแบบวิถีสู่เป้าหมายตามแนวคิดของเฮาส์ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมผู้นำใน 4 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำแบบคอยชี้นำ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและแบบมุ่งความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 ลักษณะ จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยสิ่งแวดล้อมในงาน โดยปัจจัยตามสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถ การควบคุมตนเองและอำนาจหน้าที่ เป็นต้น ปัจจัยสิ่งแวดล้อมในงาน ได้แก่ ภาระงาน อำนาจหน้าที่เป็นทางการและกลุ่มทำงานเบื้องต้น เป็นต้น โดยปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยส่งผลทำให้เกิดผลลัพธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในงาน เกิดการยอมรับผู้นำ มีการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นต้น

รูปแบบของผู้นำ

ผู้นำในองค์กรแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด แบบของผู้นำ (Leadership Styles) ที่แสดงออกมา นอกจากสะท้อนสภาพความเป็นอยู่ภายในองค์กรแล้ว ยังสามารถ

คาดการณ์ได้ว่า องค์การมีสภาพการทำงานอย่างไร แบบของผู้นำที่สัมผัสได้ในการทำงาน จึงมีหลายรูปแบบ ผู้นำแต่ละคนอาจมีแบบของผู้นำเพียงแบบเดียว หรืออาจมีหลายรูปแบบในการทำงานแต่ละวันก็ได้ ทั้งนี้ แบบของผู้นำอาจแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แบบของผู้นำในปัจจุบันมีลักษณะหลากหลาย สุดแล้วแต่ว่าผู้นำจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์หรือแนวทางในการเป็นผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบของผู้นำที่ใช้อิทธิพลของอำนาจหน้าที่ในการทำงาน ผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์การในตำแหน่งต่างๆ จะได้รับอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยสามารถใช้อำนาจในการบริหารจัดการทั้งเรื่องงานและคนในหน่วยงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ จึงอาจพบเห็นผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารจัดการใน 3 รูปแบบ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรือผู้นำที่ใช้อำนาจอธิปไตย (Autocratic Leadership Styles) เป็นผู้นำที่เน้นการออกคำสั่งหรือสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา คำสั่งที่ออกไปเป็นเด็ดขาดและสิ้นสุด ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้นำในรูปแบบนี้ไม่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือจะไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อื่นอย่างเด็ดขาด เนื่องจากไม่ไว้วางใจและไม่เชื่อมั่นในความสามารถของบุคคลอื่นและคิดเสมอว่า ไม่มีผู้ใดที่จะมีความสามารถเพียงพอเมื่อเทียบกับตนเอง ผู้นำในรูปแบบนี้ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านายอย่างเด่นชัด โดยทั่วไปเกิดขึ้นในองค์การที่ต้องใช้อำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจเด็ดขาดในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Styles) เป็นรูปแบบผู้นำที่เน้นการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะศึกษาและพยายามทำความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในหน่วยงาน การศึกษาพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน จะทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจการมอบหมายงาน ตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละคน ผู้นำแบบนี้จะยอมรับและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้แสดงความรู้ความสามารถ และความคิดเห็นได้อย่างอิสระ รวมถึงจะนำความคิดเห็นของบุคคลอื่นมาใช้ประกอบ เพื่อให้เป็นแนวทางการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

ผู้นำแบบประชาธิปไตยทั่วไป จะมาจากการประชุมเพื่อระดมสมอง หรือเกิดจากการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อหาแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ มอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ทั้งนี้ ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน มีความต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตย เพื่อนำพาองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-fair) เป็นผู้นำที่มีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิง เมื่อเทียบกับผู้นำแบบเผด็จการและผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีนิยมจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นให้ทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบให้สำเร็จอย่างอิสระเสรี ผู้นำจะไม่ใช้อำนาจในการบังคับ

บัญชาหรือควบคุม แต่จะทำหน้าที่เพียงดูแลห่างๆ ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำเพียงแต่ลงนามในคำสั่งหรือแสดงความเห็นเมื่อได้รับการร้องขอ ทั้งนี้ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำแบบเสรีนิยมไม่ใคร่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และดูเหมือนว่าผู้ใต้บังคับบัญชา กำลังควบคุมผู้นำ ในการแสดงความคิดเห็นและการทำงาน โดยผู้นำจะให้ความเห็นชอบ ผู้นำแบบเสรีนิยมอาจส่งผลกระทบ และสร้างปัญหาในการบริหารจัดการ หากเป็นงานสำคัญที่ต้องการการมีส่วนร่วม และต้องการการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาอย่างเร่งด่วน

2. แบบของผู้นำที่ใช้อิทธิพลส่วนตัว (Leadership Styles Based on Influence) เป็นแบบของผู้นำที่มีความเข้าใจผู้อื่น โดยพยายามเรียนรู้พฤติกรรมผู้อื่น และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานของตนเอง เข้าทำนองรู้เขารู้เรา ดังนั้น จึงสามารถใช้อิทธิพลส่วนตัวในการบริหารจัดการ โดยทำให้ผู้อื่นทำงาน เพื่อให้งานของตนเองสำเร็จได้ อิทธิพลส่วนตัวเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ อาจเป็นพรสวรรค์ของผู้นำแต่ละคนได้รับมาแตกต่างกัน แต่สามารถสร้างขึ้นได้ในภายหลังโดยการเรียนรู้ ฝึกอบรม ประสบการณ์การทำงานและอายุที่เพิ่มขึ้นตามลำดับ

3. แบบของผู้นำที่มุ่งมั่น (Leadership Styles Based on Dedicated) เป็นแบบของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน โดยผลสำเร็จของงานต้องมาก่อนเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำที่มีลักษณะของการมุ่งมั่นจะเป็นคนขยัน มีความมุ่งมั่น ตรงต่อเวลาและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่ยึดติดกับเรื่องอื่นใด ผู้นำที่มุ่งมั่นชอบกำหนดให้ผู้อื่นทำตามที่ตนคิด เพราะคิดว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือผู้อื่น ผู้นำในลักษณะนี้เป็นคนเก็บตัว พูดน้อย ไม่มีมนุษยสัมพันธ์และเน้นการทำงานมากกว่าการพูด

4. แบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Leadership Styles Based on Human Relation) เป็นรูปแบบผู้นำที่ใช้มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีความร่าเริง เปิดเผย เพื่อนฝูงมาก เป็นมิตรกับทุกคน เห็นใจผู้อื่น ไม่ถือตัวและอดตัวต่อผู้อื่น การทำงานมักคำนึงมิตรภาพและสร้างความเป็นกันเองกับผู้อื่นและเน้นเรื่องคนมากกว่าเรื่องงาน โดยหากต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำในรูปแบบนี้จะเลือกคนไว้ก่อนและเอางานไว้ทีหลัง

5. แบบของผู้นำตามสถานการณ์ (Leadership Styles Based on Contingency) เป็นแบบของผู้นำที่เชื่อกันว่าเปลี่ยนไปตามสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่ผู้นำกำลังเผชิญ ดังนั้น ทั้งผู้นำและผู้ตามจึงต้องมีไหวพริบและรู้ทันเหตุการณ์ว่า ควรปรับตัวเข้าหากันได้อย่างไรจึงจะสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจต่างๆ ที่จะมีผลต่อระบบงานและระบบคน

รูปแบบของผู้นำข้างต้น สามารถนำมาเป็นแบบอย่างในการนำ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้ แต่อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีปัจจัยเกื้อหนุนอื่นๆ ได้แก่ การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำสิ่งที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ มาผสมผสานกันได้ เป็นอย่างดี จะก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การจูงใจ (Motivation)

เป็นที่ยอมรับการโดยทั่วไปว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลในการใช้หลักการนำของผู้บริหาร คือ การจูงใจ หลักการจูงใจเป็นแรงขับ (Drives) หรือแรงผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงกระตุ้น เกิดความอยาก ความต้องการและแรงปรารถนาในการทำงานในหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย ในภายหลังให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว

ความหมาย

นักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 130-131) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่างๆ กระตุ้นเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มหรือระบบขององค์การ ให้มีสภาพ ที่ก่อให้เกิดความต้องการ ในส่วนของผูปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำ ความสำเร็จมาสู่องค์การ

เสนาะ ตีเยาว์ (2544: 162) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้น เพื่อสนอง ความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของ การทำงานในองค์การ แต่อีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของ พฤติกรรม และมีลักษณะเป็นการมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 256) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง อิทธิพล ภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงาน อย่างต่อเนื่อง การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งสภาพภายในเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมาย บางประการได้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 156) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่น แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์การที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันที่กระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีความมุ่งมั่น พยายามทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ที่กำหนดไว้

ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งประเภทของการจูงใจไว้ ดังนี้

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการในบางสิ่งบางอย่าง และความต้องการนั้นเกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล โดยไม่ต้องใช้เครื่องมือหรือการผลักดัน เมื่อบุคคลคาดหวังในบางเรื่องเขาจะปฏิบัติกรด้วยตนเอง โดยไม่ต้องบังคับขู่เข็ญ การจูงใจภายในจึงอาจเกิดขึ้นได้เอง จากกรณีดังต่อไปนี้

1.1 เกิดจากความต้องการ (Wants or Needs) โดยทั่วไปผู้ทำงานย่อมต้องการเห็นผลสำเร็จของงานที่ตนเองทำ โดยไม่คำนึงถึงรางวัลอื่นใดนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนที่ได้ตกลงกัน ผลสำเร็จของงานจึงเป็นแรงขับหรือแรงผลักดันโดยอัตโนมัติ ที่ทำให้บุคคลทุ่มเทเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

1.2 เกิดจากความสนใจพิเศษ (Special Interest) เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่รัก เป็นงานที่ทำทหายความสามารถหรืออาจเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชื่อที่มีอยู่แล้ว จึงเกิดความสนใจเป็นพิเศษที่จะทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ความสนใจพิเศษจึงเป็นแรงขับผลักดันให้บุคคลทุ่มเทเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นการกระตุ้นหรือชักจูงโดยใช้สิ่งเร้าเพื่อเป็นแรงขับ สิ่งเร้าจึงอาจเกี่ยวข้องกับรางวัลหรือผลตอบแทนจากการทำงาน เนื่องจากบุคคลในองค์การโดยส่วนใหญ่ต่างมีความหวังว่า หลังจากทำงานได้เป็นผลสำเร็จจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน องค์การจึงต้องสร้างเครื่องมือเพื่อให้บุคคลทุ่มเทเพื่อการทำงานอย่างเต็มที่ เครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจจากภายนอกจะเกี่ยวข้องกับรางวัลในการทำงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การให้โบนัส ค่าครองชีพ การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับอำนาจเพิ่มและการได้รับการยกย่อง เป็นต้น

การจูงใจจากภายในมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้บุคคลได้ใช้ความสามารถ ทักษะ ความรู้และความสามารถในการทำงานได้ดี เปรียบเหมือนการใช้ปัจจัยจูงใจ (Motivator) ในทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก ทั้งนี้ การจูงใจจากภายนอกเป็นการจูงใจโดยใช้สิ่งเร้าจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทน รางวัลหรือการลงโทษ การจูงใจในลักษณะนี้จะเน้นที่กฎระเบียบและวินัยที่กำหนดออกมา เพื่อให้บุคคลได้ปฏิบัติตามในการทำงาน เปรียบได้กับปัจจัยอนามัยในทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ

ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจต่อบุคคลในองค์การ เพื่อให้เขาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลในองค์การ มีดังนี้

1. ผลสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรกระตุ้นและปลูกฝังให้บุคคลได้คำนึงถึงผลสำเร็จของงานว่ามีประสิทธิภาพ มีผลต่อองค์กรและตนเองอย่างไร ผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจ และยอมรับที่จะสนับสนุนให้บุคคล ได้มีโอกาสสร้างความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล (Trait or Characteristic and Behavior) แต่ละบุคคลที่เข้ามาร่วมงานในองค์กร จะมีคุณลักษณะเด่นและพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีต้องศึกษาแต่ละบุคคล เพื่อทำความรู้จักตัวตนที่แท้จริง หากทำได้เช่นนี้ผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการนำโดยการจูงใจบุคคลให้ทำงานได้เป็นผลสำเร็จ นอกจากนี้ การทำความรู้จักและเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ส่งผลดีต่อการบังคับบัญชาและการใช้หลักการนำด้วย

3. งานที่ได้รับมอบหมาย (Delegation) การมอบหมายงานให้บุคคลที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ หรือไม่มีความเชี่ยวชาญ เป็นอันตรายอย่างยิ่งเพราะนอกจากจะสร้างความเบื่อหน่าย ท้อแท้ และขาดกำลังใจในการทำงานแล้ว ยังทำให้องค์การเสียเวลาเพื่อให้บุคคลนั้นทำการศึกษในเรื่องดังกล่าวอีกด้วย หากผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมอบหมายงาน ต้องพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับแรก โดยจะต้องแน่ใจว่างานที่มอบหมายให้บุคคลอื่น สามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational Environment) แม้ว่าบุคคลได้รับมอบหมายงานที่ตนเองสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษก็ตาม หากแต่บรรยากาศในองค์กรหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวย ก็ยากที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานแต่ละประเภท ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศที่ถ่ายเทได้สะดวก ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

5. ผู้บริหาร (Management) เป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ เนื่องจากอยู่ในฐานะที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับและสนธิสัญญาขององค์กร หากผู้บริหารไม่ทราบปัญหาและวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง การประกาศใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายต่างๆ อาจสร้างความไม่พึงพอใจและอาจบั่นทอนกำลังใจของบุคคลในองค์กร ส่งผลต่อเนื่องให้การดำเนินงานล้มเหลวได้ง่าย หรืออาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร จึงไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานหรือทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ

6. การยอมรับ (Recognition) บุคคลย่อมต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นในองค์กร เช่น การยอมรับในความรู้ ความสามารถ ทักษะฝีมือในการทำงานและพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นต้น หากผู้บริหารให้การยอมรับบุคคลอย่างเต็มที่ ย่อมทำให้บุคคลมีแรงขับในการทำงาน ดังนั้น เมื่อบุคคลทำงานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารควรทำการชมเชย ขอบคุณ หรือเอ่ยชื่อบุคคลนั้นต่อหน้าผู้อื่นเสมอๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นและทำให้เกิดการยอมรับบุคคลด้วยความเต็มใจ หากบุคคล

ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในองค์กร อาจไม่มีความสุขในการทำงานและคอยหาโอกาสที่จะไปจากองค์กรตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรจูงใจบุคคลด้วยการสร้างการยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อจูงใจบุคคลให้ทำงานกับองค์กรด้วยความภาคภูมิใจในตนเองและองค์กร

7. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานในหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จ ผลสำเร็จของงานจึงเป็นความภาคภูมิใจของบุคคลและองค์กร ดังนั้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงการยอมรับหรือการได้รับความไว้วางใจ ผู้บริหารจึงต้องปลูกฝังเรื่องความรับผิดชอบต่องาน ทั้งงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างการยอมรับในความรับผิดชอบ

8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) หากบุคคลได้รับการมอบหมายให้เข้าไปมีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้บุคคลนั้นแสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อการมีส่วนร่วมและผลสำเร็จในงาน ผลต่อเนื้อที่จะได้รับนั่นคือการยอมรับบุคคลผู้นั้นไปด้วยในตัว

9. ความสนใจ (Interest) บุคคลย่อมต้องการทำงานที่ตนเองสนใจ เนื่องจากจะทำได้ดีโดยสามารถพัฒนาฝีมือได้อย่างเต็มที่ หากได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่มีความสนใจ นอกจากจะไม่เต็มใจทำงานแล้วก็อาจทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีความชำนาญและขาดแรงกระตุ้น องค์กรต้องศึกษาและตรวจสอบให้ได้ว่าใครมีความสนใจในเรื่องใด จะได้มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องกับประเภทงาน ทำให้บุคคลได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถทำงานในส่วนที่เขาสนใจได้เป็นอย่างดี

ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory)

การจูงใจบุคคลในองค์กร นอกจากจะกระตุ้นด้วยทิศทาง ความหนักแน่น และความเพียรพยายามของบุคคลแล้ว ยังต้องอาศัยปัจจัยเสริมอื่นๆ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาทฤษฎีการจูงใจ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ มีดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการของแม็คซีแลนด์

เดวิด ซี แม็คซีแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงได้นำเสนอทฤษฎีความต้องการหรือที่รู้จักกันในนามของ “McClelland's Acquired Needs Theory” ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นไปยังความต้องการ 3 ประการ ที่บุคคลเรียกร้องจากประสบการณ์ชีวิต เพื่อการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น (Champoux. 2006: 157-159) ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ เป็นความปรารถนาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ และทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างดีขึ้นกว่าเดิม
2. ความต้องการอำนาจ เป็นความปรารถนาในการควบคุม มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือต้องการแสดงความรับผิดชอบเหนือผู้อื่น

3. ความต้องการความผูกพัน เป็นความปรารถนาของบุคคลในการทำงานอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น ด้วยสัมพันธ์ภาพและความเป็นเพื่อน มีการแสดงความมีน้ำใจ มีความเกรงใจในการทำงาน มีการช่วยเหลือกันและกันเพื่อให้คนอื่นยอมรับความเป็นเพื่อน

แม็คซีแลนด์ ได้ทำการศึกษาปัจจัยความต้องการทั้ง 3 ประการดังกล่าว และพบว่ามันัยสำคัญที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อจูงใจบุคคลให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จ และสามารถพัฒนาจนกลายเป็นบุคลิกภาพของบุคคลผู้นั้นในการทำงานในที่สุด

การที่บุคคลในองค์การทุกคน มีแรงขับที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้ เนื่องจากทุกคนต้องการความสำเร็จส่วนตัว เพราะนอกจากจะเป็นความภาคภูมิใจในตัวเองแล้ว ยังเป็นการแสดงความรู้ ทักษะและความสามารถ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับมากกว่าต้องการเพียงรางวัลที่ได้รับจากความสำเร็จ ทุกคนในองค์การจึงมีความปรารถนาที่จะทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายในภายหลังให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว

2. ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์

เคลย์ตัน พี แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) ชาวอเมริกันเป็นนักวิชาการและอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเยล (Yale University) ได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) ว่าเป็นความต้องการของมนุษย์ที่มีมากเกินไปจนเกินความเป็นจริง จึงได้นำเสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ โดยจำแนกให้เห็นความต้องการในชีวิตมนุษย์จริงๆ เพียง 3 ประเภท (Certo; & Certo. 2006: 387-388) ดังนี้

1. ความต้องการด้านการดำรงชีวิต เป็นความต้องการเพื่อการทำให้ชีวิตมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ เป็นความต้องการจากความพึงพอใจในความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล

3. ความต้องการความก้าวหน้า เป็นความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาให้ตนเองมีการเจริญเติบโตในการทำงาน มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและประสบผลสำเร็จในชีวิต

การที่แอลเดอร์เฟอร์ ได้ยอมรับแนวคิดการพบอุปสรรค-การถดถอย ที่แต่ละบุคคลยอมรับว่าอาจเกิดขึ้นได้กับทุกคน โดยหากต้องพบกับอุปสรรค บุคคลอาจต้องหยุดหรือถอยถอย เพื่อรอจังหวะที่เหมาะสม ทำให้แนวคิดนี้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ ที่ทุกฝ่ายต้องหันมาให้ความสนใจว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการจูงใจบุคคลในองค์การ

3. ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์

จากการทำงานของเจ สเตซี อดัมส์ (J. Stacy Adams) ซึ่งมองเห็นการรับรู้อย่างยุติธรรมในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น อดัมส์เชื่อว่ามีความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นเสมอในการทำงาน จึงเชื่อได้ว่าบุคคลในองค์การอาจขาดการเอาใจใส่ดูแลอย่างทั่วถึง โดยอาจได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันจากผู้บริหาร ผู้บริหารอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อบุคคลในองค์การที่แตกต่างกัน และนี่คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของความไม่ยุติธรรมในองค์การ (อนิวัช แก้วจำนงค์. 2556: 183)

โดยทั่วไปบุคคลในองค์การ จะทำการเปรียบเทียบความพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จกับรางวัลที่เขาจะได้รับ รวมทั้งจะเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในองค์การ ที่มีการทำงานที่ใกล้เคียงกัน โดยอดัมส์ได้สรุปออกมาเป็นสมการที่เชื่อถือได้ ดังนี้

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ที่บุคคลได้รับ}}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่ตนเองได้ทุ่มเทในงาน}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ที่บุคคลอื่นได้รับ}}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่บุคคลอื่นได้ทุ่มเทในงาน}}$$

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) มุ่งประเด็นไปที่การรับรู้ของพนักงานในองค์การเกี่ยวกับความยุติธรรมที่ตนเองได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น ทั้งนี้ ผู้บริหารควรตระหนักดีว่าบุคคลในองค์การ โดยทั่วไปให้ความสำคัญไม่เพียงเฉพาะค่าตอบแทนที่ได้รับ แต่ให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบปริมาณงานที่ผู้อื่นได้รับด้วย เนื่องจากปัจจัยที่บุคคลได้ทุ่มเทในการทำงาน ได้แก่ ความพยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษาและความสามารถส่วนบุคคล เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ควรที่จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ เช่น ระดับเงินเดือน การปรับเงินเดือน การเป็นที่รู้จัก การได้รับการยอมรับและปัจจัยอื่นๆ เมื่อบุคคลรับรู้ความไม่สมดุลของปัจจัยเหล่านี้ กับผลลัพธ์ที่ได้รับเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ความขัดแย้งและปัญหาอื่นๆ อาจตามมาไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างจริงจัง และสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม

4. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

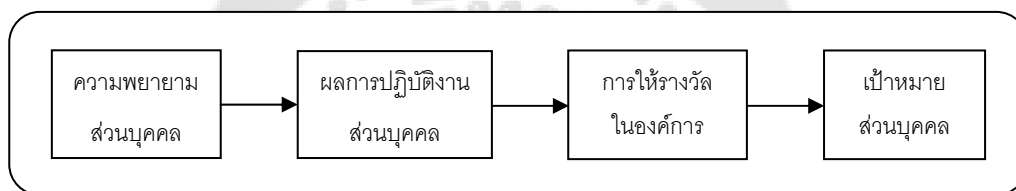
แม็คเชน และกลินาว (McShane; & Glinow. 2005: 147) ได้กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นพื้นฐานแนวคิดในการสร้างความพยายามในการทำงาน โดยมีผลต่อพฤติกรรมแสดงออกในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลเชื่อและปรารถนาในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins. 2005: 60) ที่กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังว่า มีแนวโน้มที่จะกระทำในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความคาดหวังว่า การกระทำดังกล่าวจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถดึงดูดในแต่ละบุคคลในองค์การ

ทฤษฎีความคาดหวังได้กล่าวถึงตัวแปร 3 ปัจจัย (Robbins. 2005: 60) ดังนี้

1. ความดึงดูดใจ (Attractiveness) เป็นเรื่องความพยายามของบุคคลในการทำงาน โดยคาดหวังความสำเร็จและผลตอบแทน ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวดึงดูดใจและการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

2. ความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จและค่าตอบแทน (Performance-reward Linkage) เป็นความเชื่อของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าหากสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จในระดับหนึ่ง จะนำไปสู่การได้รับค่าตอบแทนที่ต้องการได้

3. ความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามกับความสำเร็จ (Effort-performance Linkage) บุคคลในองค์การส่วนใหญ่รับรู้ได้ว่า ความพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการทำงาน



ภาพประกอบ 24 แบบจำลองความคาดหวังอย่างง่าย

ที่มา: Robbins (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. p. 60.

จากภาพประกอบ 24 แบบจำลองความคาดหวังอย่างง่าย โดยพบว่าบุคคลโดยทั่วไปเมื่อเข้าร่วมงานกับองค์การ จะมีความพยายามส่วนบุคคลสูง ทั้งนี้ เพื่อต้องการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งผลสำเร็จของงานก็คือผลสำเร็จส่วนบุคคล ผู้บริหารที่ต้องการผลสำเร็จของงานสูง ควรจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน ทั้งนี้ การได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนเป็นเป้าหมายส่วนบุคคล

ทฤษฎีความคาดหวังนำเสนอ 3 ประเด็น คือ ประเด็นแรก เน้นเรื่องค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลจากการทำงาน เพราะเชื่อว่ารางวัลที่องค์การให้เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการ ประเด็นที่สอง ทฤษฎีนี้เน้นพฤติกรรมตามความคาดหวัง ซึ่งบุคคลในองค์การแต่ละคนจะรับรู้ว่าเขาถูกคาดหวังให้กระทำในเรื่องใด และถูกประเมินแต่ละการกระทำอย่างไร ประการสุดท้าย ทฤษฎีนี้พิจารณาเกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคล เช่น ความคาดหวังเกี่ยวกับความสำเร็จและรางวัล ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่พนักงานพึงพอใจจะเป็นตัวกำหนดระดับความพยายาม ไม่ใช่ผลลัพธ์ที่เป้าหมายกำหนดไว้

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและการทำความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคล หรือจากบุคคลหนึ่งไปยังกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือไม่ใช่เป้าหมายก็ได้ เช่น การติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ทั้งหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน

การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญและจำเป็นต่อผลสำเร็จในการนำโดยอาจกล่าวสรุปความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ช่วยในการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี ทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นผลสำเร็จ
3. ช่วยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน
4. ควบคุมการทำงานในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ
5. ช่วยกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลในการทำงานร่วมกัน

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process)

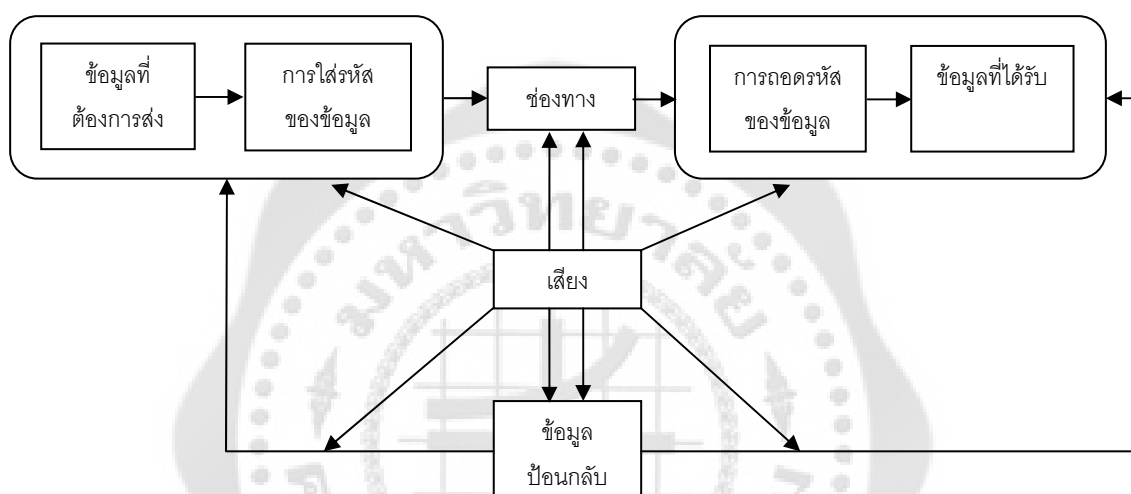
ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อสามารถทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ 롭บินส์ (Robbins. 2005: 137-138) ได้สรุปกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ตามลำดับดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง บุคคลที่ต้องการกระจายข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการ
2. การใส่รหัส (Encoding) เป็นวิธีการหรือกระบวนการในการเปลี่ยนข้อมูลหรือสารให้อยู่ในรูปสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ภาษาพูดและภาษาเขียน เป็นต้น
3. ข้อมูลหรือสาร (Message) เป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการนำเสนอให้กับผู้รับสาร ข้อมูลหรือสารจะเป็นอะไรก็ได้ เช่น คำพูด ภาษาพูด และภาษาเขียน เป็นต้น
4. ช่องทาง (Channel) เป็นวิธีการหรือแนวทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ข้อมูลผ่านไปยังผู้รับสารได้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งอาจมีหลายช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และเป็นหน้าที่ของผู้ส่งสารที่จะต้องเลือกหาช่องทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร
5. การถอดรหัส (Decoding) เป็นการตีความหมายข้อมูลหรือสารที่ส่งไปแล้ว ข้อมูลหรือสารจะถูกถอดรหัสออกเป็นข้อความหรือความหมายที่อาจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับทักษะ ทัศนคติ วัฒนธรรม และความรู้ของผู้รับสาร

6. ผู้รับสาร (Receiver) เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของผู้ส่งสาร ที่ต้องการให้ผู้รับรู้ข้อมูลหรือสารนั้น อาจไม่เฉพาะเจาะจงจะเป็นใครก็ได้ ที่ผู้ส่งสารต้องการจะติดต่อด้วย

7. เสียง (Noise) เป็นปัจจัยที่จะเป็นปัญหาหรืออุปสรรค ขัดขวาง หรือทำลายข้อมูลหรือสาร ให้ไม่สามารถไปถึงผู้รับสารได้ หรืออาจทำให้ผู้รับสารตีความหมายข้อมูลหรือสารนั้นผิดพลาด

8. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการตรวจสอบความสำเร็จในการส่งสารไปยังผู้รับ ในบางครั้งใช้สำหรับการตรวจสอบเพื่อค้นหาข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดว่า เกิดขึ้นในขั้นตอนใดของการติดต่อสื่อสาร



ภาพประกอบ 25 กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร

ที่มา: Robbins (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. p. 138.

จากภาพประกอบ 25 กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร โดยพบว่าในการปฏิบัติงานในองค์การแต่ละวัน มีกิจกรรมที่ต้องทำการติดต่อสื่อสารตลอดเวลาทั้งเรื่องงานและส่วนตัว องค์การจึงต้องเตรียมข้อมูลที่ต้องการส่งไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยการใส่รหัสของข้อมูลและเลือกช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม ในการส่งสารหากปรากฏเสียงรบกวนในขณะที่ส่งสาร อาจทำให้ผู้รับสารตีความสารนั้นผิดพลาดได้ง่ายหรือไม่อาจรับสารได้ ก่อให้เกิดปัญหากับทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยจะถูกถอดรหัสของข้อมูลเมื่อผู้รับสารได้รับ และสามารถตรวจสอบที่มาของความผิดพลาดได้จากข้อมูลป้อนกลับ ในการทำงานผู้บริหารสามารถพบเห็นหรือสัมผัสการสะท้อนกลับของสารที่ส่งออกไปแล้ว เช่น สังเกตได้จากปฏิกิริยาของผู้รับสาร การกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับสาร เป็นต้น

ทิศทางในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์กร มักปรากฏสารที่ส่งไปยังผู้รับ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ผู้บริหารต้องคำนึงเสมอว่าหากต้องการสื่อสารเมื่อใดก็ตาม สารที่ส่งออกไปแต่ละครั้งต้องสร้างผลประโยชน์แก่องค์กรเท่านั้น หากสารที่ส่งออกไปมีระยะทางค่อนข้างไกล ความคลาดเคลื่อนของสารก็ยิ่งเพิ่มขึ้นเท่านั้น ระยะทางจึงมีความสัมพันธ์กับช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การเลือกช่องทางที่ไม่มีความเหมาะสมหรือเลือกช่องทางผิด นอกจากจะทำให้สารมีความคลาดเคลื่อนผิดไปจากเดิมแล้วยังมีผลให้เกิดความล่าช้าในการส่งสารอีกด้วย

นอกจากนี้ ในการติดต่อสื่อสารจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพร่างกาย ของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารด้วย หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีสภาพร่างกายที่ไม่พร้อม เช่น ฟังไม่ชัดหรือพูดไม่ชัด อาจทำให้สารมีความคลาดเคลื่อนได้ โดยเฉพาะความบกพร่องหรือการชำรุดของเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการติดต่อสื่อสาร ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความคลาดเคลื่อนของสารได้เช่นกัน

การติดต่อสื่อสารในองค์กรเกิดขึ้นใน 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ส่งผ่านข้อมูลขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผ่านไปยังผู้บริหารตามลำดับขั้น เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจหรือใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

2. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงลงไปยังผู้บริหารในระดับรองลงมาตามลำดับขั้น จนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มสุดท้าย หรืออาจส่งผ่านไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยตรงก็ได้ สารหรือข้อมูลที่ส่งผ่านไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยทั่วไปจะเป็นประกาศหรือคำสั่งต่างๆ โดยจะเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและนโยบายขององค์กร เพื่อให้บุคคลในองค์กรได้นำไปปฏิบัติ ให้เกิดผลสำเร็จและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

3. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลของบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยอาจอยู่ภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลเหล่านั้นต้องทำงานร่วมกัน จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันหรือต้องประสานงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานที่รับผิดชอบด้วยกัน หรืออาจเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกัน หรืออาจเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อลดความคลุมเครือหรือความขัดแย้งของกลุ่มหรือบุคคลในหน่วยงาน โดยเฉพาะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤตในองค์กร เป็นต้น

4. การติดต่อสื่อสารในแบบไขว้ (Cross-channel Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารข้ามหน้าที่หรือข้ามหน่วยงาน อาจเนื่องจากบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง จึงต้องติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

การติดต่อสื่อสารแบบไขว้ จะพบมากในการทำงานที่ต้องใช้ทีมที่ปรึกษา เพราะบุคคลเหล่านี้ไม่มีอำนาจในการนำ แต่เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาได้ในทุกเรื่อง โดยหากมีความสนิทสนมเป็นการส่วนตัว ก็ยิ่งทำให้การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นไปได้ง่ายและช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการต้องระมัดระวังเรื่องความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารเช่นกัน

จากการศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรจากบนลงล่าง จะทำให้เกิดการสูญเสียข้อมูลไปในแต่ละลำดับขั้นที่ข้อมูลนั้นถูกส่งผ่าน โดยข้อมูลที่มีการติดต่อสื่อสารจากคณะกรรมการบริษัท 100 เปอร์เซ็นต์ ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสาร จะเหลือข้อมูล 60 เปอร์เซ็นต์ เมื่อไปถึงรองกรรมการผู้จัดการ และข้อมูลที่ลดลงเหลือ 56, 40, 30 และ 20 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารไปยังผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการส่วนงาน หัวหน้างานและพนักงานตามลำดับ

โดยทั่วไปองค์กรจะมีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นในหน้าที่ เนื่องจากได้รับมอบหมายให้ทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกับผู้อื่น บุคคลจึงต้องทำการติดต่อสื่อสารระหว่างกันไป จนกว่างานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ หากบุคคลต้องการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ แม้ว่าจะไม่ได้รับมอบหมายโดยตรงจากองค์กร และมีความต้องการส่งสารผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อไปยังบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องการความถูกต้องน่าเชื่อถือ อาจเหลือเพียงครึ่งเดียว หรือ 100 เปอร์เซ็นต์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ บุคลิกของผู้ส่งสารและความไว้วางใจจากผู้รับสาร เป็นต้น ทั้งนี้ หากต้องการประสิทธิผลสำเร็จในการติดต่อสื่อสาร จำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว ในกระบวนการติดต่อสื่อสารที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา อาจเรียกการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ซึ่งหลายๆ ครั้งพบว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีส่วนช่วยเหลือหรืออาจสร้างอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารแบบทางการด้วย

อุปสรรคและความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง อาจไม่ประสบความสำเร็จหรือบางครั้งอาจได้รับผลสำเร็จน้อยกว่าความคาดหวังก็ได้ ขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาจเกิดขึ้นจากทุกปัจจัยในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ อาจสรุปสาเหตุที่อาจเป็นอุปสรรคและความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารได้ ดังนี้

1. การขาดการวางแผนที่ดี (Lack of Planning) ในการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง จำเป็นต้องทำการวางแผนอย่างรอบคอบ เพื่อให้สารนั้นสามารถไปถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครบถ้วนไม่คลุมเครือ การวางแผนเพื่อการติดต่อสื่อสาร จำเป็นต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การเตรียมข้อมูลหรือสาร ตลอดจนเลือกช่องทางหรือวิธีการในการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมที่สุด

2. ตัวสารไม่มีความชัดเจน (Poorly Expressed Messages) ผู้บริหารจัดการจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลของสารอย่างละเอียดทุกครั้ง ก่อนที่จะสื่อข้อมูลนั้นไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ หากสารที่ส่งออกไปนั้นมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ก็อาจเป็นต้นเหตุสำคัญในเกิดความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารและอาจสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ในภายหลัง

3. สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย (Environment Barriers) เป็นสภาพการของสิ่งที่อยู่รอบตัวของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทำให้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารล้มเหลว ตัวอย่างเช่น สภาพภูมิศาสตร์ ภาษา วัฒนธรรม ทักษะคน และค่านิยม เป็นต้น

4. ข้อมูลข่าวสารมีมากเกินไป (Information Overload) การส่งสารที่มีจำนวนข้อมูลมากเกินไปกว่าที่ผู้รับสารจะรับได้ บ่อยครั้งได้ทำให้ผู้รับสารเกิดความสับสน และไม่สามารถจดจำสารได้ทั้งหมด จึงไม่สามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ

5. จากสภาพร่างกาย (Physical) ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการส่งและรับสาร ตัวอย่างเช่น ผู้ส่งสารหรือผู้รับสารหูไม่ดี ตาไม่ดี มีการใช้ภาษาที่ต่างกัน ย่อมทำให้เกิดความบกพร่องในสารได้เช่นกัน

6. ความไม่ไว้วางใจ การข่มขู่และความกลัว (Distrust, Threat and Fear) เกิดขึ้นได้จากผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทำให้เกิดบรรยากาศของศัตรูหรืออาจทำให้ประณามสารผิดพลาด การข่มขู่ทำให้เกิดความกลัวและไม่อาจรับสารได้อย่างเต็มที่

ปัญหาอุปสรรคและความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารดังกล่าวข้างต้น สามารถแก้ไขได้โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง กับแต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และต้องตระหนักเสมอว่าการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นความรับผิดชอบของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ไม่ควรปล่อยปละละเลยโดยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องรับผิดชอบเพียงลำพัง

สรุปได้ว่า การนำ หมายถึง การชี้แนะ แนะนำ หรือบอกกล่าวเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ผู้บริหารจะทำหน้าที่การนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนช่วยให้การนำของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1) อำนาจ 2) ภาวะผู้นำ 3) การจูงใจ และ 4) การติดต่อสื่อสาร

อำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำพาองค์กรไปในทิศทางที่องค์กรกำหนด ผู้บริหารแต่ละระดับจะได้รับอำนาจที่แตกต่างกัน จึงต้องเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม สำหรับแหล่งที่มาของอำนาจในการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ได้แก่ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจในการให้ทุน อำนาจในการบังคับขู่เข็ญ อำนาจอันเกิดขึ้นจากความเชี่ยวชาญและอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง การใช้อำนาจแต่ละประเภทของผู้บริหาร ในบางครั้งอาจเกินเลยขอบเขตไปบ้าง ในกรณีเช่นนี้อาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิถีวิธีที่ดีที่สุดในการกระตุ้นและจูงใจ

เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งจะเสียสละด้วยการทุ่มเทแรงกาย แรงใจ สติปัญญา และความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ผู้บริหารอาจไม่ใช่ผู้นำและผู้นำที่แท้จริงอาจไม่ใช่ผู้บริหาร แต่ทั้งผู้บริหารและผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นอิทธิพลส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น สามารถกระตุ้น ชักจูง และโน้มน้าวให้บุคคลอื่น เต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติส่วนบุคคลอื่นๆ ด้วย เช่น คุณลักษณะด้านร่างกาย สติปัญญาและสภาพจิตใจ ที่ก่อให้เกิดลักษณะภาวะผู้นำ รวมถึงลักษณะเด่นอื่น ที่แตกต่างจากบุคคลโดยทั่วไป ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ให้ได้รับความเคารพนับถือ เชื่อฟัง และไว้วางใจ ทั้งนี้ อิทธิพลส่วนตัวอาจมีส่วนนำไปสู่ลักษณะการมีภาวะผู้นำอย่างเด่นชัด ทำให้ประยุกต์ใช้ศิลปะในการบริหารจัดการ ได้เป็นผลสำเร็จ

การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการนำ โดยผู้บริหารอาจใช้การจูงใจเป็นแรงขับหรือผลักดันให้บุคคลเกิดความต้องการและแรงปรารถนาที่จะปฏิบัติงาน ทั้งในหน้าที่หรือไม่ใช่งานในหน้าที่ ให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว การจูงใจบุคคลในองค์การอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในหรือภายนอกก็ได้ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการจูงใจที่พบเห็นได้ในทุกองค์การ ไม่ใคร่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยอาจใช้ตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการและความคาดหวังของแต่ละบุคคล สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลในองค์การในปัจจุบัน ได้แก่ 1) ผลสำเร็จของงาน 2) คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล 3) งานที่ได้รับมอบหมาย 4) สภาพแวดล้อมองค์การ 5) ตัวผู้บริหาร 6) การยอมรับ 7) ความรับผิดชอบ 8) การมีส่วนร่วมในการทำงาน และ 9) ความสนใจ

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร มีส่วนทำให้การนำของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ โดยพบว่า ผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นตลอดเวลา เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา เพื่อการประสานงานระหว่างกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อควบคุมการทำงานในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน และเพื่อกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว กระบวนการในการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย 8 ปัจจัย ได้แก่ 1) ผู้ส่งสาร 2) การใส่รหัส 3) ข้อมูลหรือสาร 4) ช่องทาง 5) การถอดรหัส 6) ผู้รับสาร 7) เสียง และ 8) ข้อมูลป้อนกลับ

โดยทั่วไป การติดต่อสื่อสารในองค์การเกิดขึ้นได้ใน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน 2) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง 3) การติดต่อสื่อสารในแนวนอน และ 4) การติดต่อสื่อสารในแบบไขว้ การติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งอาจไม่ประสบผลสำเร็จ หรืออาจได้รับผลสำเร็จเกินความคาดหมาย ขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ขาดการวางแผนที่ดี ตัวสารไม่มีความชัดเจน สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย การมีข้อมูลหรือสารมากจนเกินไป จากสภาพร่างกายของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการส่งและรับสาร ความไม่ไว้วางใจ การข่มขู่และความกลัว เป็นต้น ทั้งนี้ อุปสรรคที่อาจทำให้เกิดความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารดังกล่าว สามารถแก้ไขได้โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจ

อย่างจริงจังกับแต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และต้องตระหนักเสมอว่าการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นความรับผิดชอบของทุกคน

การควบคุม

หลังจากที่ผู้บริหารทำหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ และการนำแล้ว ผู้บริหารต้องพิจารณาต่อไปว่า จะบริหารอย่างไรเพื่อให้การทำงานในองค์การ เป็นไปตามแผนที่กำหนดขึ้นซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายหน้าที่หลักในการบริหารจัดการเหล่านี้อาจไม่เพียงพอ จึงต้องตระหนักและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของหน้าที่ในการบริหารจัดการที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่ง คือ การควบคุม เพราะมีความสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกหน้าที่ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ การบริหารจัดการจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เกิดขึ้นได้จากการทำหน้าที่ในการควบคุม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจหน้าที่การควบคุม เพื่อการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมาย

นักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายการควบคุม ดังนี้

เสนาะ ตีแยว (2544: 318) ได้ให้ความหมายการควบคุมไว้หลายรูปแบบด้วยกัน ดังนี้

1. การควบคุมได้แก่กระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และการแก้ไขเพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ เมื่อการวางแผนเป็นเสมือนกรอบการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การควบคุมก็เป็นเสมือนข้อกำหนดการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามแผน

2. การควบคุมโดยยึดหลักราชการ ก็คือ การใช้กฎเกณฑ์ข้อบังคับและอำนาจบังคับบัญชาที่เป็นทางการ เป็นแนวในการควบคุมซึ่งรวมถึงการใช้งบประมาณ รายงานทางสถิติหรือตัวเลข การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมพฤติกรรมและผลดำเนินงาน

3. การควบคุมเป็นกลุ่มก็คือ การทำให้พนักงานทุกคนขององค์การ ร่วมกันในคุณค่าเดียวกัน มีความคาดหวังเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกันและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546: 253) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการตรวจตราแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่า มีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุไว้หรือไม่อย่างไร และหากมีการคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักของธุรกิจที่ตั้งไว้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548: 159) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่

เพื่อที่จะทำการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

ภาพร ชันธหัตถ์ (2549: 167) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 187) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2556: 194) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง การวินิจฉัยและการตรวจสอบการทำงาน โดยเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ และทำการแก้ไขเมื่อพบว่าความคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

วันชัย มีชาติ (2557: 293) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า การควบคุมประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คือ 1) การควบคุมเป็นกระบวนการ 2) เป็นการเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานที่องค์การตั้งไว้ 3) การควบคุมมีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานขององค์การ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ 4) การควบคุมมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรม หรือสิ่งที่เบี่ยงเบนในองค์การ

รอบบินส์ และเคอร์เตอร์ (Robbins; & Conlter. 2002: 496) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง กระบวนการในการติดตามกิจกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมนั้นเสร็จสมบูรณ์มีความถูกต้องตามแผนที่ได้วางไว้ และไม่มีความคลาดเคลื่อนใดๆ เกิดขึ้น

สเนล และเบทแมน (Snell; & Bateman. 2002: 506) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง กระบวนการที่มีผลโดยตรงต่อกิจกรรมของบุคคล ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

โกเมซ, บาลคิน และคาร์ดี (Gomez; Balkin; & and Cardy. 2004: 666) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบการปฏิบัติกับมาตรฐาน เพื่อทำให้กิจกรรมที่ต้องการทำ มีความถูกต้อง

เซอร์โต และเซอร์โต (Certo; & Certo. 2006: 480) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องทำการอย่างใดอย่างหนึ่งกับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

สรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับแผนงาน เป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้และทำการปรับปรุงแก้ไข เมื่อพบว่าคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของการควบคุม

การควบคุมไม่ได้มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องเฉพาะแต่การวางแผนเท่านั้น แต่ยังมี ความเกี่ยวข้องกับหน้าที่อื่นในกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การและการนำด้วย ดังภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 ความสัมพันธ์ของการควบคุมต่อหน้าที่อื่นในกระบวนการบริหารจัดการ

ที่มา: Schermerhorn. (2001). *Management*. p. 182.

จากภาพประกอบ 26 ความสัมพันธ์ของการควบคุมต่อหน้าที่อื่นในกระบวนการบริหารจัดการ โดยพบว่า การควบคุมมีความสัมพันธ์กับการวางแผน เนื่องจากผู้บริหารต้องวินิจฉัยและตรวจสอบ ผลการทำงาน โดยเทียบกับแผนงานที่องค์การได้กำหนดทิศทางไว้ และทำการปรับเปลี่ยนแก้ไขเมื่อพบว่า ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด การควบคุมมีความสัมพันธ์กับการจัดองค์การ องค์การจำเป็นต้องทำการ ออกแบบโครงสร้างขององค์การ และควบคุมให้มีการดำเนินงานตามโครงสร้างขององค์การที่มีการออกแบบ ไว้แล้วเป็นอย่างดี และการควบคุมมีความสัมพันธ์กับการนำ เพราะผู้บริหารจะทำหน้าที่การนำโดยการ สร้างแรงบันดาลใจ ความพยายาม ให้การแนะนำและชี้แนะการทำงาน และตรวจสอบบุคคลว่า ได้ดำเนินการ ตามคำแนะนำหรือไม่ การควบคุมจึงเป็นการวัดประสิทธิภาพการทำงานและดำเนินการแก้ไขหากพบว่า ผลการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

การควบคุมมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ดังนี้

1. เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร โดยหลังจากที่ผู้บริหารได้มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี และนำไปปฏิบัติ การควบคุมจึงถูกใช้ เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย และตรวจสอบการปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ หากมีความคลาดเคลื่อนผู้บริหารสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ ตามความเหมาะสม เพื่อผลสำเร็จของงานตามแผนที่กำหนด

2. ใช้ในการประสานงาน ในการทำงานหากปราศจากการควบคุมของผู้บริหาร อาจนำมาซึ่งความผิดพลาดในการทำงาน รวมถึงอาจสร้างความขัดแย้งและปัญหาอื่นๆ ได้ ส่งผลให้ระบบงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด กระบวนการควบคุมของผู้บริหาร จึงมีส่วนช่วยให้เกิดการประสานของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. เพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหาร การให้ความสนใจในงานโดยทำการควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บริหาร การทำให้ผลงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด สามารถบ่งบอกให้รู้ว่าผู้บริหารขององค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงอาจกล่าวได้ว่าการควบคุมเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารในแต่ละระดับ

หลักในการควบคุมที่ดี

ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการตรวจสอบ หรือวินิจฉัยการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่มีการตกลงไว้หรือไม่ ในการนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องนำหลักการควบคุมที่ดีมาใช้ เพื่อผลสำเร็จของงานที่แท้จริง ทั้งนี้ หลักในการควบคุมที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องสะท้อนให้เห็นภาพของผลหรืองานที่จะประสบผลสำเร็จได้ หมายความว่า ผู้ควบคุมต้องสามารถอธิบาย หรือสร้างภาพให้ผู้ปฏิบัติได้มองเห็นถึงผลสำเร็จของงานได้ หากปฏิบัติตามลำดับตามแผนงานที่กำหนด โดยหากผู้ปฏิบัติรู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ได้ ย่อมมีความตั้งใจและปฏิบัติตาม

2. ต้องรายงานความเบี่ยงเบนหรือความคลาดเคลื่อนในทันที ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงใดของการควบคุม หากผู้ควบคุมตรวจพบความคลาดเคลื่อน หรือความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่กำหนด ต้องรายงานให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงกว่าทราบทันที โดยต้องระบุและอธิบายได้ว่าความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นจากสาเหตุใดและจะต้องแก้ไขอย่างไร จึงสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด

3. การควบคุมต้องมีการมองไปเพื่อวันข้างหน้า ในเรื่องนี้ผู้ควบคุมต้องวิเคราะห์ได้ว่าทำไมต้องมีการควบคุม เมื่อทำการควบคุมแล้วจะเกิดผลอย่างไร และหากไม่ทำการควบคุมจะเกิดผลอย่างไร เป็นต้น ผลของการวิเคราะห์บ่งบอกให้ผู้ควบคุม ทราบถึงความจำเป็นของการควบคุมในวันนี้ ก็เพื่อผลในวันข้างหน้าที่ดีกว่า ดังนั้น ผู้ควบคุมที่ดีต้องคิดเพื่อองค์กรในอนาคตได้ โดยจะต้องไม่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการควบคุมในวันนี้ และวิเคราะห์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในวันข้างหน้าได้

4. การควบคุมต้องมีความยืดหยุ่น กล่าวคือ ระบบการควบคุมที่ดีต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ผู้ควบคุมต้องใช้ความสามารถส่วนตัวในการควบคุมเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และไม่เกิดผลกระทบต่อแผนงานที่ได้กำหนด

5. การควบคุมต้องมีความประหยัด ผู้ควบคุมต้องใช้วิจารณญาณในการวินิจฉัยและตัดสินใจได้ ในกระบวนการควบคุม เพื่อให้การใช้ทรัพยากรในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินการ โดยไม่ปล่อยปละละเลยต่อการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองและไม่ฉลาดของผู้ปฏิบัติงาน

6. การควบคุมต้องนำไปสู่ผลสำเร็จ ผู้ควบคุมที่ดีต้องสร้างความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา โดยอาจใช้หลักจิตวิทยาและหน้าที่การจัดการอื่นๆ เพื่อให้การควบคุมประสบผลสำเร็จสูงสุด

สรุปได้ว่า หลักในการควบคุมที่ดีเป็นเพียงหลักเบื้องต้น ที่ช่วยชี้ให้ผู้ควบคุมและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทำหน้าที่ในการควบคุมได้เป็นผลสำเร็จ ในการควบคุมผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะอื่นๆ ในตัวของผู้ควบคุมด้วย จึงจะทำการควบคุมได้เป็นผลสำเร็จ โดยหากผู้ควบคุมไม่สามารถวิเคราะห์ไปในอนาคตได้ การควบคุมอาจไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้ควบคุมจึงต้องทำการศึกษาอย่างละเอียด ในกระบวนการการควบคุม เพื่อการประยุกต์ใช้และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการทำหน้าที่การควบคุม ให้เป็นผลสำเร็จต่อไป

วัฏจักรการควบคุม

หน้าที่ในการควบคุมที่ดี นอกจากต้องอาศัยการวางแผนที่ดีแล้ว ยังต้องคำนึงถึงกระบวนการในการควบคุมด้วย ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการลำดับขั้นตอน เพื่อการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ สเนล และเบทแมน (Snell; & Bateman. 2002: 508) ได้กล่าวถึงวัฏจักรการควบคุมตามลำดับขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้วัดการปฏิบัติงาน 2) การวัดหรือนับผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบและ 4) การแก้ไขให้ถูกต้อง มาใช้ในการอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการในการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

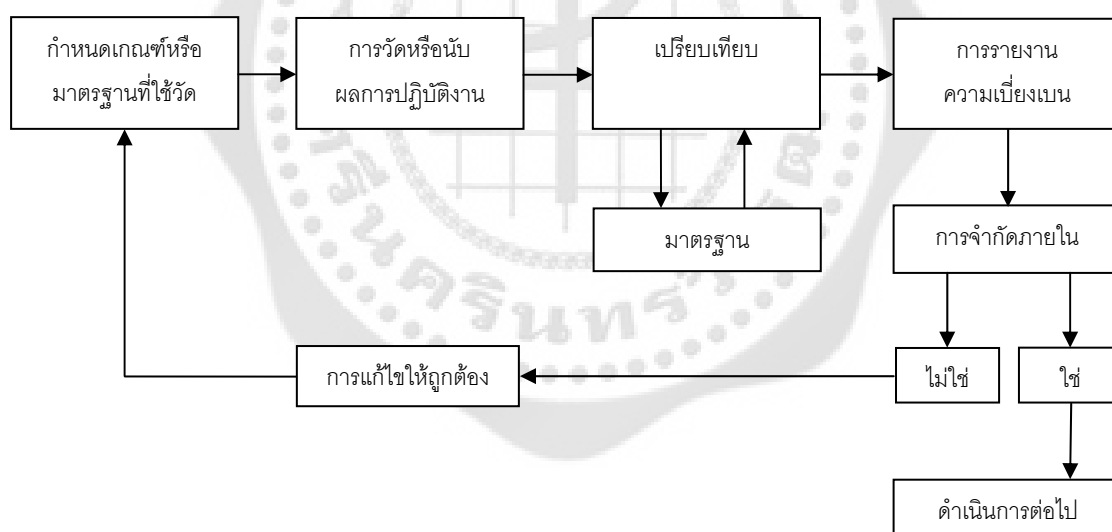
1. การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานวัดการปฏิบัติงาน การควบคุมที่ดีควรมีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางหรือหลักในการปฏิบัติที่เหมือนกัน เกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด เพื่อวัดระดับของผลการปฏิบัติงานตามความคาดหวังขององค์การ โดยอาจนำมาตรฐานหรือเกณฑ์ในการกำหนดระดับการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนด มาใช้ในการควบคุมได้เช่นกัน แต่ต้องสามารถนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นได้ รวมถึงต้องมีความท้าทายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีในอนาคต ทั้งนี้ อาจกำหนดในรูปปริมาณ คุณภาพ เวลาที่ใช้และต้นทุน เป็นต้น การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงาน อาจกำหนดโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานในอดีต มาตรฐานของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมาตรฐานทางอุตสาหกรรม เป็นต้น

2. การวัดหรือนับผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่บุคคลในองค์การทำได้จริง อาจกำหนดเป็นช่วงหรือเวลาหรืออาจใช้หน่วยวัดเป็นอย่างอื่นก็ได้ เช่น หน่วยผลิตรวันทำงานและจำนวนสินค้าที่ผลิตได้ เป็นต้น ผลการปฏิบัติงานเหล่านี้ต้องทำการตรวจเช็ค และบันทึกในรูปแบบของรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยอาจทำการรายงานผลด้วยวาจา ด้วยการสังเกตของผู้บริหารหรืออาจสอบถามจากเพื่อนร่วมงานก็ได้ แต่ไม่ใช่การเดาสุ่ม การเลือกใช้วิธีการใดก็ได้แล้วแต่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่า

แต่ละวิธีการมีความแม่นยำแตกต่างกัน รวมทั้งต้องวิเคราะห์ได้ถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธีการ เพื่อตัดสินใจใช้วิธีการที่ดีที่สุด

3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสามารถนำไปเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์การกำหนด โดยต้องกำหนดหรือระบุ ความเบี่ยงเบนที่พบเห็นได้จากมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในองค์การ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่าในบางครั้ง ความเบี่ยงเบนเพียงเล็กน้อย อาจก่อให้เกิดปัญหาในการตัดสินใจหรืออาจทำให้เกิดความเครียด ในการตัดสินใจได้ จึงต้องใช้ความระมัดระวังในการวิเคราะห์และประเมินผล โดยเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน กับเกณฑ์หรือมาตรฐานเสมอ

4. การแก้ไขให้ถูกต้อง เป็นขั้นตอนสุดท้ายในวัฏจักรการควบคุม ได้ทำการเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานกับเกณฑ์หรือมาตรฐานแล้ว ผู้บริหารต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนและแก้ไขให้สอดคล้องกับ แผนงานที่กำหนดในทันที อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจเลือกแนวทางอื่นๆ ในการแก้ไขให้ถูกต้อง หรือไม่ดำเนินการใดเลยก็ได้ หากพบความเบี่ยงเบนเพียงเล็กน้อย และวิเคราะห์ได้ว่าไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต



ภาพประกอบ 27 วัฏจักรการควบคุม

ที่มา: Snell; & Bateman. (2002). *Management: Competing in the New Era*. p. 508.

จากภาพประกอบ 27 วัฏจักรการควบคุม โดยในขั้นตอนแรกต้องการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้วัด เพื่อเป็นแนวทางหรือหลักในการปฏิบัติที่เหมือนกัน หลังจากนั้นจึงทำการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่บุคคลในองค์การทำได้จริง อาจกำหนดเป็นช่วงเวลา หน่วยผลผลิต วันทำงานและ

จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ เป็นต้น ผลการปฏิบัติงานต้องทำการตรวจเช็ค และบันทึกในรูปแบบของ รายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยหาก ไม่เป็นไปตามที่กำหนดหรือเกิดความเบี่ยงเบน ต้องทำการแก้ไขให้ถูกต้อง หากเป็นไปตามที่กำหนด ก็ดำเนินการต่อไป

ประเภทของการควบคุม

การควบคุมโดยทั่วไปพบว่า ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดและให้นโยบาย เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา นำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ผู้บังคับบัญชาอาจกำหนดระบบการควบคุมขึ้นเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ของงาน โดยไม่ว่าหน่วยงานในองค์กรจะมีกระบวนการควบคุมแตกต่างกันอย่างไร ก็จะมีการควบคุม ใน 3 ประเภท ดังนี้

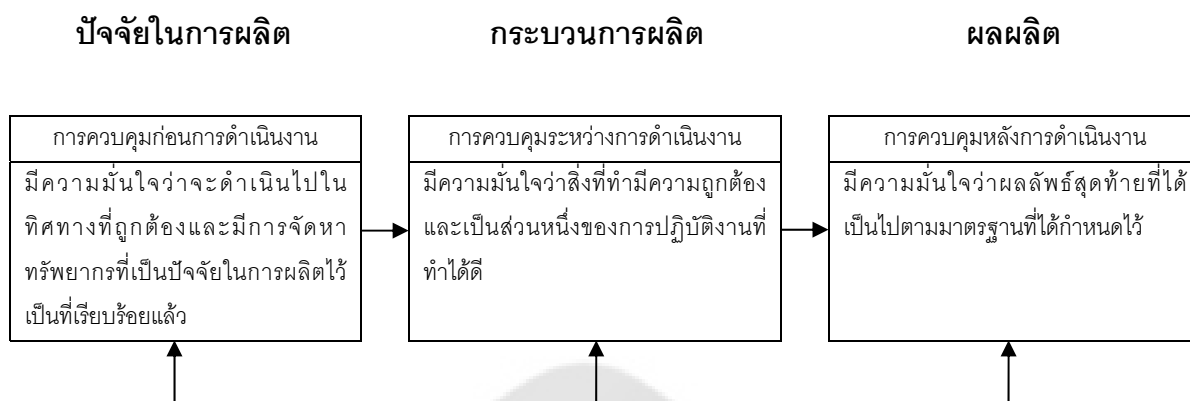
1. การควบคุมก่อนการดำเนินงาน เป็นการควบคุมที่เกิดขึ้นในระยะแรกก่อนเริ่มการทำงาน อาจกระทำโดยการกำหนดทิศทาง หรือแนวทางในการดำเนินงานที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด เพื่อป้องกัน ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น โดยในระหว่างดำเนินการทำงาน การควบคุมก่อนการดำเนินงาน จึงเป็น การหาแนวทางเพื่อป้องกันความผิดพลาด หรือข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นขณะดำเนินงาน จึงพบว่า การควบคุมประเภทนี้ กระทำโดยการกำหนดนโยบาย กระบวนการหรือกฎระเบียบ เพื่อใช้ในการควบคุม เป็นการเฉพาะ เพื่อมั่นใจว่าเมื่อควบคุมด้วยปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะได้รับผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด

การควบคุมก่อนการดำเนินงาน ผู้ควบคุมต้องทำการวินิจฉัย และวิเคราะห์ข้อมูลหรือ เหตุการณ์เป็นการล่วงหน้า โดยต้องปฏิบัติในเชิงรุกมากกว่าการตั้งรับ เพราะต้องการผลลัพธ์ตาม แผนงานที่กำหนด จึงต้องมีความละเอียดรอบคอบ และมั่นใจว่าเมื่อดำเนินการจริงๆ จะได้ผลลัพธ์ ตามที่แผนกำหนด ปัจจัยสำคัญของการควบคุมก่อนการดำเนินงาน คือ การมีข้อมูลประกอบการควบคุม ผู้ควบคุมจะต้องเสาะหาข้อมูลประกอบ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์ในการควบคุมมากที่สุด

2. การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน เป็นการควบคุมในขณะที่งานกำลังดำเนินไป หรือ ดำเนินการได้ในระดับหนึ่ง ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องตรวจสอบสิ่งผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นในระหว่าง การดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีเหตุร้ายหรือสิ่งผิดปกติที่อาจกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่องาน หากพบ สิ่งผิดปกติ ผู้ควบคุมสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องคำนึงเรื่องระยะเวลา และความล่าช้าของงานด้วย

3. การควบคุมหลังการดำเนินงาน เป็นการควบคุมหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น หรือได้รับ ผลสำเร็จของงานแล้ว การควบคุมหลังการดำเนินงาน จะเน้นที่ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรได้รับ โดยหลังจาก ดำเนินกิจกรรมขององค์กรแล้ว ผู้ควบคุมต้องเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาปัญหา

อุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานเป็นไปและเกิดผลสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ พร้อมทั้งอธิบายวิธีการปรับเปลี่ยนและแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในแผน



ภาพประกอบ 28 ประเภทของการควบคุม

ที่มา: Schermerhorn. (2005). *Management*. p. 473.

จากภาพประกอบ 28 ประเภทของการควบคุม สามารถจำแนกได้ 3 ประเภทตามกระบวนการทำงาน ได้แก่ การควบคุมก่อนการดำเนินงาน การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และการควบคุมหลังการดำเนินงาน การควบคุมก่อนการดำเนินงาน เป็นการควบคุมที่เกิดขึ้นในระยะแรกก่อนเริ่มการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่างานจะดำเนินไปในทิศทางที่เหมาะสม เมื่อดำเนินงานตามแผนจำเป็นต้องทำการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบสิ่งผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงาน จะได้มีความมั่นใจว่าสิ่งที่ทำมีความถูกต้อง สุดท้ายต้องทำการควบคุมหลังการดำเนินงาน เมื่อเสร็จสิ้นหรือได้ผลสำเร็จของงานแล้ว เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรได้รับ เป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด

กลยุทธ์ในการควบคุมเพื่อการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ในการควบคุมเพื่อการบริหารจัดการแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. การควบคุมภายใน เป็นการควบคุมโดยการสร้างแรงจูงใจ ทั้งในรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อช่วยให้เกิดการทำงาน การควบคุมภายในเป็นการควบคุมตนเอง เป็นการกระตุ้นตนเองให้ทำงานหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จ โดยหากวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีอาจกล่าวได้ว่าการควบคุมจากภายในสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎี Y ของดักลาส แม็คกรีเกอร์ (Douglas McGregor's)

ที่เสนอแนวคิดว่า บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจในงาน และเห็นว่างานเป็นความรับผิดชอบจะละทิ้งไม่ได้ ต้องควบคุมตนเอง เพื่อกระตุ้นให้ทำงานให้เป็นผลสำเร็จ

2. การควบคุมภายนอก เป็นการควบคุมปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน โดยอาจขยายผลทำให้เกิดกระบวนการในการควบคุมได้หลายทิศทาง การควบคุมภายนอกอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ครอบคลุมที่สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกไม่มั่นคง ทั้งนี้ ผู้ควบคุมต้องทำการควบคุมแบบวันต่อวัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและควบคุมได้เป็นผลสำเร็จ

ระบบการควบคุมในการบริหารจัดการ

ระบบการควบคุมในการบริหารจัดการ จะครอบคลุมใน 4 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร 2) การควบคุมทางการเงิน 3) การควบคุมการปฏิบัติงาน และ 4) การควบคุมคุณภาพ รายละเอียดการควบคุมในแต่ละประเด็น มีดังนี้

1. การควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางที่องค์กรต้องการ การควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์กร สามารถทำได้ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก หากสามารถดำเนินการได้อย่างดีในขั้นตอนนี้ จะช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารได้ในระดับหนึ่ง แต่หากเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนนี้ อาจเนื่องมาจากผู้สมัครไม่ได้เปิดเผยตัวตนที่แท้จริงออกมา และผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกไม่สามารถค้นหาตัวตนที่แท้จริงของผู้สมัครได้ ก็อาจส่งผลเสียต่อองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องทำการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ให้เป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับงานและความต้องการขององค์กร

วิธีการในการควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์กร มีหลายวิธี ได้แก่ การควบคุมในเชิงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมวัฒนธรรม การควบคุมโดยตรง การควบคุมโดยการประเมินผล การปฏิบัติงานและการควบคุมโดยกฎระเบียบและวินัยในการทำงาน เป็นต้น

1.1 การควบคุมในเชิงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการควบคุมโดยการสร้างความเข้มแข็งในทุกกระบวนการและขั้นตอนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.2 การควบคุมวัฒนธรรมองค์กร เป็นการควบคุมเพื่อให้พนักงานมีความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมในเชิงบวกต่อการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นพวกเดียวกัน หรือเป็นอันหนึ่งเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าบุคคลในองค์กร มีความรัก สามัคคี และสามารถรวมตัวกันได้ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญ ในการจำกัดและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลเป็นการเฉพาะ ผู้บริหารที่สามารถควบคุมวัฒนธรรมองค์กรได้ ย่อมก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

1.3 การควบคุมโดยตรง เป็นการควบคุมการทำงานโดยผู้บริหารเข้าไปดูแลการทำงานของปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน โดยหากเห็นว่าการทำงานในบางขั้นตอนมีความคลาดเคลื่อนต้องทำการแก้ไขในทันที ในแต่ละวันผู้บริหารจะเข้าไปคลุกคลีกับผู้ปฏิบัติงานหรือเดินดูงานบ่อยๆ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานก็ทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองไป การดำเนินการในลักษณะนี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นการควบคุมโดยตรง

1.4 การควบคุมโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นการควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์การ เนื่องจากผลของการประเมินจะถูกบันทึกไว้ในแฟ้มประวัติส่วนบุคคล โดยอาจแจ้งกลับไปยังบุคคลนั้น เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานในระยะที่ผ่านมา สำหรับวิธีการประเมินผลและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลของแต่ละองค์การ ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยภาพรวมสามารถนำมาใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้

1.5 การควบคุมโดยกฎระเบียบและวินัยขององค์การ เป็นการควบคุมพฤติกรรมบุคคลที่ได้ผลอีกวิธีการหนึ่ง โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบและวินัยในการอยู่ร่วมกันในองค์การ เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานและรูปแบบเดียวกัน หากปรากฏมีบุคคลใดฝ่าฝืน ก็จะได้รับโทษตามที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการลงโทษทันทีอย่างเท่าเทียมกัน และเป็นระบบเหมาะสมกับการกระทำผิดนั้น

2. การควบคุมทางการเงิน

การควบคุมทางการเงิน เป็นการควบคุมต้นทุนในทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การ อาจเรียกว่าการควบคุมต้นทุนก็ได้ การควบคุมทางการเงินอาจกล่าวได้ว่า เป็นหัวใจของทุกองค์การ เนื่องจากต้นทุนทางการเงินเป็นต้นทุนที่มีความสำคัญ ในลำดับแรกของการดำเนินกิจการ แม้องค์การจะมีความพร้อมในทุกองค์ประกอบ แต่หากไม่สามารถทำการควบคุมทางการเงินได้ องค์การก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้ และอาจต้องปิดกิจการไปในที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการควบคุมทางการเงินในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ อาจสรุปได้จากแนวคิดของสุรัสวดี ราชกุลชัย (2546: 298-335) ที่ได้กล่าวถึงการควบคุมทางการเงินไว้ ดังนี้

1. การควบคุมทางการเงินสำหรับผู้บริหารระดับสูง เป็นการควบคุมในเชิงบริหารเพื่อทำการจัดสรรการใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงานในองค์การ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ การควบคุมทางการเงินของผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1.1 การควบคุมข้อมูลทางการเงิน ซึ่งเป็นการควบคุมข้อมูลหลักขององค์การ ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด

1.2 การวิเคราะห์ทางการเงิน เป็นการนำข้อมูลทางการเงินดังกล่าวข้างต้น ไปเชื่อมความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์อัตราส่วนต่างๆ ได้แก่ อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง อัตราส่วนวัดกิจกรรม อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร และอัตราส่วนการก่อหนี้

1.3 อัตราส่วนวัดผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นอัตราส่วนที่ชี้วัดรายได้หลังหักภาษี มีความสัมพันธ์กับสินทรัพย์รวม เพื่อแสดงว่าบริษัทมีการใช้สินทรัพย์ไปสร้างให้เกิดรายได้ดีเพียงใด โดยอัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หรือ ROI แบ่งได้เข้ามาจาก 2 อัตราส่วนสำคัญ คือ กำไรจากการขายและอัตราส่วนหมุนเวียน ซึ่งแต่ละอัตราส่วนมีผลกระทบต่อ ROI แตกต่างกัน

1.4 การตรวจสอบทางการเงิน เป็นการประเมินอย่างเป็นอิสระต่อการบันทึกข้อมูลทางการเงินขององค์การ มี 2 รูปแบบ คือ การตรวจสอบภายนอกและการตรวจสอบภายใน

2. การควบคุมทางการเงินสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เป็นการควบคุมงบประมาณ โดยผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน จึงมีผลต่องบประมาณโดยตรง ได้แก่ การเป็นศูนย์รับผิดชอบและงบประมาณ

2.1 การเป็นศูนย์รับผิดชอบ เป็นหน่วยพื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบควบคุมเกี่ยวกับงบประมาณ แบ่งได้เป็น 4 ชนิด ได้แก่ ศูนย์ต้นทุน ศูนย์รายได้ ศูนย์กำไร และศูนย์เงินลงทุน

2.2 งบประมาณ เป็นแผนทางการเงินถือเป็นกระบวนการจัดสรรทรัพยากรขององค์การสู่แต่ละหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการใช้งานและสร้างประโยชน์ หรือมูลค่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่องค์การกำหนด งบประมาณอาจแสดงอยู่ในรูปแผนงานเชิงตัวเลขหรือเชิงปริมาณขององค์การ โดยจัดทำปีละ 1 ครั้ง

3. การควบคุมทางการเงินสำหรับผู้บริหารระดับต้น เป็นการควบคุมที่เน้นการปฏิบัติงาน และมีผลโดยตรงต่อพนักงาน ในความเป็นจริงอาจใช้การประเมินการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการจัดการระดับกลางนำมาใช้ การควบคุมสำหรับผู้บริหารระดับต้นมีใน 3 ประเด็น ได้แก่ การควบคุมระบบการมีระเบียบวินัย การควบคุมด้านการปฏิบัติการ และการควบคุมโดยการตรวจสอบพื้นฐาน

3.1 การควบคุมระบบการมีระเบียบวินัย เป็นการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานที่อาจก่อให้เกิดปัญหาใน 4 ด้าน ได้แก่ การทำงานขาดประสิทธิภาพ การดื่มของมึนเมาและการเสพสารเสพติด มีส่วนร่วมในสิ่งผิดกฎหมายและการใช้ความรุนแรง

3.2 การควบคุมด้านการปฏิบัติการ เป็นการควบคุมในส่วนที่เป็นเครื่องมือที่จะเป็นเครื่องมือหรือกลไกสำหรับใช้ควบคุมการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ ในส่วนการปฏิบัติการด้านผลิต เช่น การควบคุมวัตถุดิบ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมเชิงสถิติ เป็นต้น

3.3 การควบคุมโดยการตรวจสอบพื้นฐาน เป็นการตรวจทางผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง และควรจัดให้มีในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนการตรวจทานหรือทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ

3. การควบคุมการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดและได้ผลงานที่มีคุณภาพ การกำหนดการควบคุมการปฏิบัติงานที่ดี เป็นวิธีการที่คุ้มค่าในการได้มาซึ่งข้อมูล ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยทั่วไปการควบคุมการปฏิบัติงาน จะเกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังจากการปฏิบัติงาน เรียกได้ว่าการควบคุมตลอดกระบวนการปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน ก็เพื่อความสะดวกรวดและความมีประสิทธิภาพในการจัดสรร และใช้ทรัพยากรขององค์การไปในการปฏิบัติงาน โดยสามารถได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์เป็นไปตามที่องค์การต้องการ

หลักการควบคุมการปฏิบัติงานโดยทั่วไป คือ การวางแผนเพื่อการควบคุม การติดตาม การตรวจสอบ และประเมินการควบคุม โดยไม่ลืมทำการแก้ไขให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนด โดยอาจปรับเปลี่ยนบ้าง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนไป

นอกจากนี้ ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ควรยึดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานเป็นตัวเปรียบเทียบ เพราะหากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานแต่ละงาน ให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด

4. การควบคุมคุณภาพ

ทุกองค์การมีความต้องการที่จะดำเนินงาน รวมไปถึงการทำการผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพ องค์การที่สามารถดำเนินการจัดการงานด้านคุณภาพได้เป็นผลสำเร็จ ต้องมีการวางแผน และกำหนดออกมาเป็นนโยบาย เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างละเอียดและชัดเจนว่าต้องทำอะไร ต้องรายงานการทำงานโดยตรงกับใคร นอกจากนี้ การที่องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ ก็จัดได้ว่าองค์การนั้นมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพเช่นกัน ดังนั้น องค์การที่มีความต้องการผลการดำเนินงานในระดับดีหรือดีมาก จึงต้องตระหนักและเข้าใจความสำคัญของคุณภาพและความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพกับการควบคุม ตลอดจนประโยชน์ของคุณภาพ ทั้งนี้ คุณภาพเป็นความสามารถหรือเป็นภาพลักษณ์ที่มีความสำคัญ และจะทำให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ภายใต้ความไว้วางใจ ความเชื่อถือจากลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

ในอดีตเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน องค์การยังคงกำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงาน หรือส่งตัวอย่างสินค้าที่ผลิตได้ให้กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาอาจมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติในโอกาสต่อไป การปฏิบัติในรูปแบบดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงระบบการควบคุมคุณภาพ ที่เป็นไปในเรื่องความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากแนวคิดดังกล่าวได้ถูกนำมาปรับปรุงใหม่ โดยเสียวิธีการควบคุมคุณภาพว่า กลุ่มคุณภาพ (Quality Control) ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงานโดยการปรับปรุงระบบการผลิต หรือการจัดการกิจกรรมในองค์การให้เป็นที่ยอมรับเพื่อความเป็นหนึ่งเดียว โดยการจัดตั้งกลุ่มทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไปแต่ไม่เกินสิบห้าคน เพื่อทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลผลิต มีการปรับปรุงงานและพัฒนาผลผลิตให้มีคุณภาพ การแก้ไขปัญหการทำงานและการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า เป็นต้น

การบริหารจัดการโดยวิธีควบคุมคุณภาพ มีจุดเน้นที่การควบคุมคุณภาพเป็นสำคัญ ซึ่งกลไกสำคัญของการควบคุมคุณภาพ จะอยู่ที่การตรวจสอบผลิตภัณฑ์กับมาตรฐานที่กำหนด โดยต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในทุกขั้นตอนการผลิต ต้องมีการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการผลิต โดยต้องฝึกอบรมผู้ดำเนินการผลิตและผู้ควบคุมคุณภาพ เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับชั้นในสายบริหารที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพได้รับทราบเป็นระยะ เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้กิจกรรมควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ โดยมีหน่วยงานที่ควบคุมดูแลในเรื่องการควบคุมคุณภาพ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนกิจกรรม จะทำให้การควบคุมคุณภาพขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ การบริหารจัดการโดยวิธีการควบคุมคุณภาพ อาศัยหลัก 4 ประการของวัฏจักรเดมिंग (Deming Cycle) ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำในอนาคต โดยมีความจำเป็นจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยให้สามารถคาดการณ์และดำเนินการในสิ่งที่ต้องการได้ อีกทั้งช่วยลดความสูญเสียอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยการผลิตและส่งผลต่อการดำเนินงาน

2. ขั้นลงมือทำเพื่อการแก้ไขปัญหา (Doing) เป็นการลงมือปฏิบัติในวันนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการในอนาคต เป็นการลงมือเพื่อการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป ทั้งนี้ ต้องดำเนินการไปตามแผนงานที่กำหนด หรืออาจเปลี่ยนแปลงแก้ไขในบางส่วนเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ขั้นการตรวจสอบ (Checking) เป็นการตรวจตราเพื่อประเมินสิ่งที่ได้รับจากการดำเนินงานตามแผน หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้ผู้บริหารไม่อาจจะเลยหรือมองข้ามไป เพราะการดำเนินงานจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่นั้นจะปรากฏในขั้นตอนนี้ สิ่งสำคัญผู้บริหารต้องรู้ว่า ควรดำเนินการตรวจสอบควบคุมและประเมินในจุดใด

4. ขั้นนำผลไปปฏิบัติหรือการแก้ไขปัญหา (Acting) เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนที่กำหนด หากเป็นไปตามแผนที่กำหนดให้นำวิธีการหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานนั้นมาเป็นมาตรฐานต่อไป หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้ไปวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อดำเนินการต่อไป เช่น กำหนดวิธีการหรือกระบวนการที่คิดว่าดีกว่า การใช้ความพยายามให้มากกว่าเดิม การขอความช่วยเหลือจากที่ปรึกษา และการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นต้น

การวางแผน (Planning)	ลงมือทำการแก้ไขปัญหา (Doing)
นำผลไปปฏิบัติหรือการแก้ไขปัญหา (Acting)	การตรวจสอบ (Checking)

ภาพประกอบ 29 หลักการแบบเดมมิง

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 118.

จากภาพประกอบ 29 หลักการแบบเดมมิง ซึ่งหลักการเริ่มต้นจากการวางแผน ตามมาด้วยการลงมือทำการแก้ไขปัญหา การทำการตรวจสอบและการนำผลไปปฏิบัติ หรือการแก้ไขปัญหา โดยในขั้นการวางแผนเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำในอนาคต หลังจากนั้นจึงลงมือทำการแก้ไขปัญหาเป็นการลงมือปฏิบัติการในวันนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการในอนาคต เมื่อลงมือทำแล้วสักระยะหนึ่งจึงทำการตรวจสอบเพื่อตรวจตราและประเมินการทำงาน ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นได้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนที่กำหนด โดยหากเป็นไปตามแผนที่กำหนดให้นำวิธีการหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานนั้นมาเป็นมาตรฐานต่อไป

สำหรับเทคนิคที่นำมาใช้ในการควบคุมคุณภาพโดยทั่วไป ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การระดมสมอง 3) การใช้กราฟ และ 4) แผนภูมิแกงปลา ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการนำวิธีการทางสถิติมาใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการหรือนำมาวิเคราะห์ปัญหา โดยหาแนวทางหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหานั้นให้ดีที่สุด เช่น การใช้ตารางตรวจสอบ (Check Sheet) เพื่อใช้เป็นแหล่งสถิติ เนื่องจากสามารถบรรจุข้อมูลตามที่ต้องการทราบได้โดยฉบับที่ก็เป็นรายการๆ ในตารางเก็บข้อมูล ดังภาพประกอบ 30

รายการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	รวม	หมายเหตุ
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

ภาพประกอบ 30 ตารางเก็บข้อมูล

ที่มา: อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). *หลักการจัดการ*. หน้า 211.

จากภาพประกอบ 30 ตารางเก็บข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้ถูกนำมาเก็บไว้เป็นสถิติแยกเป็นรายการ ตามจำนวนรายการที่ต้องการแต่ละรายการ จะถูกบันทึกเป็นรายเดือนอย่างละเอียด เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบ วิเคราะห์และพยากรณ์ จะช่วยให้หน่วยงานสามารถตั้งรับกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำการบันทึกในตารางเป็นรายการ อาจทำอย่างละเอียดเป็นสัปดาห์ เป็นไตรมาส หรือเป็นปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความจำเป็นที่จะได้มาซึ่งข้อมูล

2. การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นการนำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม การควบคุมคุณภาพ ประมาณ 5-10 คน มาช่วยกันคิด พิจารณา วิเคราะห์ เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้งนี้ จะต้องให้ทุกคนในกลุ่มมีสิทธิเสรีภาพ ในการแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องที่นำมาใช้ในการผลิต โดยทุกคนที่เข้ามาต้องให้ความร่วมมือ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ว่าดีหรือไม่ ทุกคนในกลุ่มจะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยทุกความคิดเห็นจะเป็นอิสระต่อกัน และนำมาจดบันทึกเก็บเป็นข้อมูลนำมาใช้เมื่อมีความจำเป็นในสถานการณ์แตกต่างกัน

3. การใช้กราฟ (Graphs) เป็นการแสดงข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยการบันทึกสัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับของทุกคน เช่น เป็นเส้น เป็นแท่งและเป็นรูปวงกลม เป็นต้น

4. แผนภูมิแก๊งปลา (Cause and Effect Diagram) เป็นการแสดงให้เห็นรากหรือสาเหตุของปัญหาในเรื่องที่ต้องการทราบ

สรุปได้ว่า การควบคุมเป็นการวินิจฉัยและการตรวจสอบการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ และทำการแก้ไขเมื่อพบว่าคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ การควบคุมในองค์การไม่ได้มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องเฉพาะแต่การวางแผนเท่านั้น แต่ยังมีความเกี่ยวข้องกับทุกหน้าที่หลักในเชิงกระบวนการบริหารจัดการ ในขณะที่การควบคุมส่วนใหญ่ อยู่ภายใต้ความเข้มงวดของกลไกตามลำดับชั้นในการบริหารจัดการ

การควบคุมในองค์การโดยทั่วไปจะดำเนินการควบคุมทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม จึงจะได้ผลลัพธ์ของความสำเร็จในงานตามที่ต้องการและเป็นไปได้ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยผ่านการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม โดยคาดหวังว่าพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มจะเป็นไปในแนวทางที่องค์การต้องการได้

องค์การไม่ควรยึดหลักการควบคุมตามระบบใดระบบหนึ่ง แต่ควรเลือกหรือออกแบบระบบควบคุมที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่า ระหว่างการเลือกควบคุมเป็นรายบุคคลและกลุ่ม ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์และใช้การพิจารณาปัจจัยรอบด้าน เพื่อให้การควบคุมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเภทของการควบคุมในองค์การ พบว่า ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดและให้นโยบาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ผู้ปฏิบัติอาจกำหนดระบบการควบคุมขึ้นเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน โดยไม่ว่าหน่วยงานในองค์การจะมีลักษณะกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ก็จะมีรูปแบบการควบคุมใน 3 รูปแบบ ได้แก่ การควบคุมก่อนการดำเนินงาน การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และการควบคุมหลังการดำเนินงาน

สำหรับกลยุทธ์ในการควบคุม เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อาจพบได้ใน 2 แนวทาง ได้แก่ การควบคุมภายใน เป็นการควบคุมโดยการสร้างแรงจูงใจ ทั้งในรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อช่วยให้เกิดการทำงาน การควบคุมภายในกล่าวได้ว่าเป็นการควบคุมตนเอง เป็นการกระตุ้นตนเองให้ทำงานหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จ และการควบคุมภายนอกเป็นการควบคุมปัจจัยแวดล้อมที่มีส่วนหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน โดยอาจขยายผลทำให้เกิดกระบวนการในการควบคุมได้หลายทิศทาง

การควบคุมในการบริหารจัดการ จะครอบคลุมใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ผู้บริหารอาจใช้หลายๆ วิธีในการควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ได้แก่ การควบคุมในเชิงทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมวัฒนธรรม การควบคุมโดยตรง การควบคุมโดยการประเมินการปฏิบัติงาน และการควบคุมโดยกฎระเบียบและวินัยในการทำงาน 2) การควบคุมทางการเงิน เป็นการควบคุมต้นทุนในทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการควบคุมต้นทุน 3) การควบคุมการปฏิบัติการ และ 4) การควบคุมคุณภาพ

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2549: 4-26)

1. เหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ

1.1 การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่างๆ ในสังคมโลก ในช่วงศตวรรษที่ 20 ที่ดำเนินการมาโดยต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ได้มีผลทำให้สังคมโลกและระบบเศรษฐกิจ สังคมการเมืองของแต่ละประเทศเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในหลายมิติที่สำคัญ ได้แก่

การยุติของสงครามเย็นและการเสื่อมอิทธิพลของลัทธิคอมมิวนิสต์

การปฏิวัติระบบการผลิต ทั้งในภาคเกษตรกรรมและภาคอุตสาหกรรม และก่อให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจบริการที่สำคัญ ได้แก่ ธุรกิจการเงิน การธนาคาร การลงทุน

การคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งด้านเทคโนโลยีพลังงาน การคมนาคมและการสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน ตามแนวทางระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเสรี

ความเปลี่ยนแปลงด้านจำนวน และคุณลักษณะของประชากรของสังคมการเมือง และความเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรม อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายตัวของการศึกษา สื่อสารมวลชน

การพัฒนาสังคมการเมือง ตามแนวทางของสังคมเสรีประชาธิปไตยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของสังคมการเมืองในประเทศต่างๆ หลายๆ ประการ

1.2 การเปลี่ยนแปลงในบริบทของแต่ละประเทศ

1.2.1 ความต้องการเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ การยุติลงของสงครามเย็น ที่ผสมผสานเข้ากับความสำเร็จก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยี การคมนาคมสื่อสารที่เกิดขึ้นช่วงท้ายศตวรรษที่ 20 ได้มีผลทำให้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมขยายตัวมากขึ้น ทำให้ระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศเชื่อมโยงถึงกันเป็นหนึ่งเดียว กลายเป็นระบบเศรษฐกิจระดับโลก ทั้งในส่วนของ การหมุนเวียนเงินลงทุน การลงทุนเพื่อการผลิต การจัดจำหน่ายที่เรียกว่า กระแสการพัฒนาแบบโลกาภิวัตน์ (Globalization) และทำให้ประเทศต่างๆ เริ่มมีการเผชิญกับสถานการณ์แข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรงมากขึ้น

นอกจากนี้ กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังได้ทำให้สังคมอุตสาหกรรม ปรับเปลี่ยนเป็นสังคมบริการและสังคมสารสนเทศ ที่ภูมิปัญญาความรู้ในด้านต่างๆ กลายเป็นทุนหรือทรัพยากรสำคัญ ที่ส่งเสริมให้เกิดขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ และสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่สังคมการเมือง การเสริมสร้างขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ จึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญประการหนึ่ง ที่ประเทศในสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์พึงต้องดำเนินการ และสืบเนื่องจากการที่ภาครัฐในฐานะที่เป็นองค์กรหลัก ในการกำหนดทิศทางและดำเนินการบริหารจัดการสังคมการเมือง เพื่อก่อให้เกิดขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ จึงจำเป็นที่จะต้อง

แสวงหาความรู้และทำการปรับเปลี่ยนจุดเน้น กระบวนการในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การบริหารจัดการนโยบาย ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาซึ่งการมีขีดความสามารถแข่งขันให้แก่ประเทศ

1.2.2 การปฏิรูประบบการเมืองเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative Democracy) นอกจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมการเมือง ตามแนวทางโลกาภิวัตน์ ยังได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของระบบการเมืองการปกครองขึ้นในประเทศต่างๆ กล่าวคือ ได้มีผลทำให้การจัดการปกครอง ตามแนวทางของระบอบประชาธิปไตยแบบตัวแทน (Representative Democracy) ที่เคยใช้เป็นแนวทางจัดการปกครองสังคมการเมือง อย่างได้ผลมาเป็นเวลามากกว่า 100 ปี กลายเป็นระบบการปกครองที่ขาดความเหมาะสม ด้อยประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง ให้เหมาะสมกับสังคมการเมืองช่วงปัจจุบัน ที่มีลักษณะเป็นสังคมแบบพหุนิยม (Pluralism) ที่ประกอบด้วยกลุ่มคนที่หลากหลาย ที่มีผลประโยชน์แตกต่างกัน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตนเองทางการเมืองการปกครอง มีความรู้ความเข้าใจในความเป็นไปของสังคมการเมืองมากขึ้น สังคมการเมืองแต่ละแห่งจึงต้องการกลไกทางสังคมแบบใหม่ ที่สามารถบูรณาการประสานผลประโยชน์ ที่แตกต่างหลากหลายเข้าไว้ด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาระบบการเมืองการปกครอง ให้เป็นระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative Democracy) ที่มีการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น มีการส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาททางการเมือง และมีการเปิดกว้างของรัฐบาลและระบบราชการ ในการส่งมอบบริการสาธารณะ และการจัดการปกครองมากขึ้น จึงเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ส่งผลทำให้ต้องปรับปรุงปฏิรูประบบบริหารจัดการขององค์การภาครัฐให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน

1.2.3 การเพิ่มบทบาทและขยายตัวของเครือข่ายองค์การทางสังคม ในการกำหนดนโยบายสาธารณะในด้านสังคมวัฒนธรรม การเพิ่มจำนวนและการมีความหลากหลายของประชากรในสังคมการเมืองต่างๆ รวมทั้ง การมีพัฒนาการทางด้านสังคมวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้มีผลทำให้ปัจจุบันนี้ระบบสังคมของแต่ละประเทศ ล้วนประกอบด้วยกลุ่มขององค์การทางสังคมจำนวนมาก ที่แม้จะมีการรวมตัวกันด้วยเป้าประสงค์ที่หลากหลาย แต่ล้วนมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ในแง่ที่สมาชิกของแต่ละกลุ่มแต่ละองค์การ ล้วนเป็นผู้มีประสบการณ์การเรียนรู้ ที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ต้องการที่จะมีส่วนร่วมทางสังคม ต้องการที่จะใช้ภูมิปัญญาความรู้และเครื่องมือทางปัญญาที่มีอยู่ในการทำงาน การดำเนินชีวิต รวมทั้ง การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมการเมือง ให้เป็นผลดีต่อตนเองและต่อสังคมโดยรวมมากขึ้น

สภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้สังคมการเมืองในประเทศเสรีประชาธิปไตย พัฒนาเป็นรัฐพหุนิยมมากขึ้น ทำให้เครือข่ายองค์การทางสังคมเข้ามามีบทบาท ในการแก้ไขปัญหาทางสังคม

รวมทั้ง ในกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศมากขึ้น การปรับตัวของประเทศให้สอดคล้องกับสถานะพหุนิยมนี้ ได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยๆ ในสังคมการเมือง อันประกอบด้วย ปัจเจกชน องค์การภาคเอกชน องค์การประชาสังคม และองค์การของรัฐไปจากสภาพที่เคยเป็นอยู่เดิม ทำให้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่เป็นไปในแนวดิ่ง เปลี่ยนเป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจในแนวนอนมากขึ้น และทำให้กระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ เพื่อแก้ไขปัญหาในสังคมการเมือง ได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับสังคมการเมืองแบบพหุนิยมหรือพัฒนาเป็นสังคมการเมืองแบบภาคีร่วมรัฐกับสังคมแบบเสรี (Liberal Corporatism-societal) มากขึ้น การขยายตัวเพิ่มบทบาทของเครือข่ายองค์กรประชาสังคม องค์กรภาคเอกชน หรือการพัฒนาเป็นสังคมการเมืองแบบภาคีร่วมรัฐกับสังคมแบบเสรี จึงเป็นเหตุปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดข้อเรียกร้อง การแสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ ที่มีผลทำให้ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการสังคมการเมืองให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ทั้งในด้านการส่งมอบบริการสาธารณะและการจัดระบบการปกครอง

1.2.4 ปัญหาภายในของระบบราชการที่ผ่านมา ระบบราชการที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับ การเกิดขึ้นของสังคมการเมือง ที่มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด ซึ่งในการนี้แม้ว่าระบบราชการจะได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแบบทีละเล็กละน้อย แยกส่วนและขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้ปัญหาของระบบราชการเพิ่มพูนมาโดยต่อเนื่อง กลายเป็นปัญหาในเชิงโครงสร้างที่ค่อยๆ ก่อตัวในเชิงสะสม และก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงที่เป็นต้นเหตุของปัญหาอื่นๆ ที่สืบเนื่องพัวพันกันไปอีก และทำให้ในท้ายที่สุดปัญหาภายในของระบบราชการได้สะสมเพิ่มมากขึ้น จนกลายเป็นปัญหาที่รุนแรงยากต่อการแก้ไขและบางครั้งก็ยากที่จะเข้าใจได้ว่า อะไรคือสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา แต่ทั้งนี้พอที่จะสรุปประเด็นปัญหาภายในของระบบราชการ ที่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการดำเนินงานได้ว่า ประกอบด้วย ประเด็นปัญหาที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ปัญหาเกี่ยวกับตัวระบบราชการ และปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการ โดยมีรายละเอียดของปัญหาที่สำคัญ ดังนี้

1.2.4.1 ปัญหาเกี่ยวกับตัวระบบ อันได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดระบบงานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วยประเด็นปัญหาย่อยเกี่ยวกับ

การขาดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการบริหารราชการของหน่วยงาน

มีการละเลยการปฏิบัติหน้าที่อันเป็นงานหลัก และขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพ และจตุรร่วมในการประสานงาน

การจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบเก่า ไม่เอื้ออำนวยต่อภารกิจของรัฐ ในปัจจุบัน และมีโครงสร้างองค์การใหญ่และสลับซับซ้อน ไม่คล่องตัว และมีการขยายตัวของส่วนราชการตลอดเวลา ทำให้มีความสับสนในสายการบังคับบัญชา

มีพฤติกรรมการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง และติดขัดกับกฎระเบียบขั้นตอนที่มากมายและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ขาดความสนใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขาดตัวชี้วัดสำหรับใช้บ่งชี้ผลสำเร็จของงาน

การขาดความต่อเนื่องในการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

1.2.4.2 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคนหรือตัวข้าราชการ

มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของจำนวนข้าราชการ ทำให้คนล้นงานและเป็นปัญหาในเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านกำลังคน

ปัญหาเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาในลักษณะของระบบอุปถัมภ์

การขาดเอกภาพในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ความพยายามจะแสวงหาสิทธิและผลประโยชน์ให้แก่ข้าราชการแต่ละกลุ่ม ได้ก่อให้เกิดการไม่เท่าเทียมด้านสิทธิและผลตอบแทนของข้าราชการ

ปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนและสวัสดิการ ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสมองไหลในวงราชการ ข้าราชการกลายเป็นผู้ที่มีคุณภาพไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบในช่วงปัจจุบัน

ข้าราชการบางส่วนขาดจิตสำนึก จริยธรรมและจรรยาบรรณในความเป็นข้าราชการ เนื่องจากมีความเคยชินกับการมีอำนาจและขาดวัฒนธรรมในการใช้อำนาจ

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่าความเคลื่อนไหวข้อเรียกร้อง ในการปฏิรูประบบราชการนี้เป็นผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวของภาครัฐ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมการเมือง โดยเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ ทั้งในส่วนของรัฐบาลและระบบราชการพลเรือน ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสังคมการเมืองช่วงปัจจุบัน อันได้แก่ การเป็นสังคมเสรีประชาธิปไตยที่มีลักษณะพหุนิยม ที่มีระบบการปกครองในระบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

1.3 การบริหารกิจการบ้านเมืองในศตวรรษที่ 21

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 ได้ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวแรงผลักดันในเรื่องการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐ ภายใต้กรอบแนวคิดระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม และระบบทุนนิยมแบบเสรี อันประกอบด้วย การส่งเสริมพัฒนาเป็นรัฐบาลหรือภาคีราชการที่มีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การเปิดให้ระบบตลาดเป็นกลไกที่มีบทบาทในการดำเนินการทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเพิ่มบทบาทและส่งเสริมให้เครือข่ายองค์การประชาสังคม เข้ามามีบทบาทในกระบวนการนโยบายสาธารณะและการแก้ไขปัญหาของสังคมการเมืองเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือจัดการปกครองของสังคมการเมืองต่างๆ ในช่วงศตวรรษที่ 21 หรือการปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดินในประเทศต่างๆ ได้มีการดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด การจัดการปกครองแบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม และจะมีจุดเน้นที่การสร้างสมดุลระหว่างกลุ่มพลัง 3 ขั้ว อันได้แก่ พลังอำนาจภาครัฐ พลังของกลไกตลาด และพลังจากประชาสังคม การปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดิน จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กับกรอบแนวคิดการส่งเสริมให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมผ่านระบบตลาด และความเคลื่อนไหวและการพัฒนากระบวนการประชาสังคม

1.3.1 ภาครัฐกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกรอบแนวคิดที่เกิดขึ้นและได้มีการรณรงค์ให้มีการพัฒนาเสริมสร้างขึ้นในประเทศต่างๆ อย่างมาก โดยสถาบันทางเศรษฐกิจและการเงินระดับโลก เช่น ธนาคารโลก (World Bank) กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (WTO) ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB-Asian Development Bank) และรวมถึง UNDP (United Nations Development Programme) โดยธนาคารโลก (World Bank) ได้นิยามความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) อย่างกว้างๆ ว่าเป็น “ลักษณะของอำนาจที่ถูกใช้ในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ในขณะที่ UNDP นิยามว่า คือ การใช้อำนาจที่มีผลบังคับใช้ทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารงานในการจัดการกิจการต่างๆ ของประเทศในทุกระดับ โดยการบริหารกิจการบ้านเมืองนี้ จะเป็นแนวคิดกลางๆ ที่ประกอบด้วยความซับซ้อนของกลไก กระบวนการความสัมพันธ์ และสถาบันต่างๆ ที่มาเกี่ยวพันกับการก่อร่างและแสดงออกในผลประโยชน์ และการใช้สิทธิและข้อผูกพันที่มีหลากหลายของประชาชนและกลุ่มต่างๆ

ส่วนคำว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น ธนาคารโลก นิยามว่า คือ การดำเนินการเป็นกระบวนการนโยบายสาธารณะ (Public Policy) อย่างเปิดเผย คาดเดาได้ และเห็นแจ้ง (ซึ่งก็คือความโปร่งใส) การมีระบบราชการ (Bureaucracy) ที่สำนึกในจิตวิญญาณแห่งอาชีพ การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการกระทำของตนเอง (Accountability) และมีประชาสังคม (Civil Society) ที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ และทั้งหมดนี้ควรต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม (Rule of Law) ในขณะที่ UNDP ให้ความหมายว่า คือ การแบ่งปันและการจัดการทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนองต่อปัญหาของส่วนรวม การจัดการปกครองที่ดีจะมีลักษณะของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง การปกครองโดยหลักนิติธรรม ความมีประสิทธิผล และความเที่ยงธรรม ความเคลื่อนไหว ตื่นตัว การยอมรับในหลักการและเหตุผลของแนวคิดเรื่องดังกล่าว ได้มีผลทำให้มีความเคลื่อนไหวในการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดิน และส่งผลทำให้ภาครัฐ อันได้แก่ รัฐบาลและภาคราชการ จะต้องจัดให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานตามกรอบแนวทางของ

การจัดการปกครอง เพื่อให้มีการใช้อำนาจจัดการทรัพยากรในด้านต่างๆ ของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะต้องมีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งหมายถึงมีการใช้อำนาจในการจัดการทรัพยากรของประเทศในทุกๆ ระดับ อย่างมีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมจากผู้ที่มีพันธะเกี่ยวข้อง (Stakeholders) มีประสิทธิผลและมีความเที่ยงธรรม ภายใต้หลักนิติธรรมที่เน้นการปกครองอย่างเสมอภาคโดยกฎหมาย

1.3.2 การเพิ่มบทบาทของระบบตลาดในการดำเนินกิจกรรมของสังคมการเมือง

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ที่สังคมการเมืองยังไม่ได้มีการขยายตัวมากนัก และมีโครงสร้างที่ซับซ้อนไม่มากนัก ภาครัฐได้เข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมการเมือง ทั้งในส่วนของการทำงานที่ในด้านการปกครอง และการจัดทำส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน เนื่องจากภาครัฐในช่วงนั้นมีความพร้อมด้านทรัพยากร ในการดำเนินการที่มากกว่าภาคส่วนอื่นๆ ของสังคมการเมือง แต่ในช่วงปัจจุบันที่สังคมการเมืองได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ภาคเอกชนหรือระบบตลาดได้มีการพัฒนาและเข้มแข็งมากขึ้น ในขณะที่ภาครัฐเริ่มมีปัญหาล้มเหลวในการดำเนินกิจการทางเศรษฐกิจและสังคมของรัฐมากขึ้น ปัจจุบันจึงได้มีข้อเรียกร้องที่จะขอให้ภาครัฐลดบทบาทลง และมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินงานทางเศรษฐกิจและสังคม ให้แก่ภาคธุรกิจเอกชนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมของสังคมการเมือง โดยเฉพาะการให้บริการแก่สาธารณะมากขึ้น

อาจกล่าวได้ว่า ความเคลื่อนไหวในการส่งเสริมให้มีการจัดการปกครองและการจัดการปกครองที่ดีขององค์การระหว่างประเทศที่กล่าวข้างต้น เป็นผลพวงที่เกิดขึ้นจากความต้องการที่จะกระตุ้นให้ประเทศต่างๆ เปลี่ยนแปลงการจัดรูปแบบการจัดการปกครองในรูปแบบเดิม ที่ใช้ระบบความสัมพันธ์ (Relation-based System) หรือมีการปกครองโดยใช้ความสัมพันธ์ (Rule by Connection) เป็นหลัก มาเป็นรูปแบบของการจัดการปกครองแบบที่ใช้ระบบมีกฎเกณฑ์ (Rule-based System) และเน้นการควบคุมโดยอาศัยกลไกตลาด (Rule by Market) มากขึ้น หรือเป็นความต้องการที่จะเพิ่มบทบาทของระบบตลาดในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจให้มากขึ้น

1.3.3 เครือข่ายกระบวนการประชาสังคม กับบทบาทในกระบวนการนโยบายสาธารณะ

คำว่าประชาสังคม (Civil Society) ในกรอบของการปกครองระบบเสรีประชาธิปไตย จะมีความหมายได้หลายมิติ คือ

1. ประชาสังคม หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับพลเมือง (Citizen) ของสังคมหรือของรัฐ
2. ประชาสังคม หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเมือง (City) อันเป็นศูนย์อาศัยของพลเมืองเหล่านั้น
3. ประชาสังคม หมายถึง อารยธรรมหรือความเจริญที่มาควบคู่กับการเกิดขึ้นของเมืองเหล่านั้น และเป็นเงื่อนไขของการพัฒนาสังคมสมัยใหม่

4. ประชาสังคม หมายถึง วัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกันในสังคมสมัยใหม่ที่พลเมืองในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมที่เจริญแล้ว พึ่งปฏิบัติต่อกันเยี่ยงสุภาพชน

5. ประชาสังคม หมายถึง การมีกฎหมายในฐานะที่เป็นระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่รัฐบังคับใช้กับพลเมืองของตน เพื่อความสงบเรียบร้อยของสังคม

เมื่อพิจารณาจากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าประชาสังคมเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น มาได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ประชาสังคมเป็นสังคมที่มีรูปแบบการใช้อำนาจทางการเมือง ที่มีลักษณะของการมีสิทธิในการกำหนด การสร้าง หรือการทำกฎหมายที่มีบทลงโทษรองรับ ในการลงโทษนั้นจะมีจุดประสงค์เพื่อการจัดการและรักษาไว้ ซึ่งกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนบุคคล หรือสิทธิในการเป็นเจ้าของของมนุษย์แต่ละคน ทั้งนี้ จากนัยความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าประชาสังคมกับอำนาจทางการเมือง (หรือรัฐ) จึงเป็นสิ่งเดียวกัน หรือเป็นเพียงคนละด้านของเหรียญเดียวกัน ประชาสังคมคือ สังคมที่ปกป้องสิทธิในชีวิต เสรีภาพ และกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน การมีสิทธิในการเป็นเจ้าของทั้งหมดนี้เป็นพื้นฐานของการเป็นประชาสังคมในภาคปฏิบัติ ประชาสังคม จะเป็นสังคมที่ประกอบด้วยกลุ่มต่างๆ มากมาย โดยกลุ่มเหล่านี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเมืองเลยก็ได้ นั่นคือ อาจเป็นกลุ่มทางเศรษฐกิจ บริษัทห้างร้าน กลุ่มทางศาสนา ชมรมต่างๆ ที่ไม่จำเป็นต้องเป็นกลุ่มทางการเมือง หรือเป็นกลุ่มอะไรก็ได้ ที่ตั้งขึ้นมา เพื่อเป็นที่รวมของมนุษย์เข้าด้วยกัน และลดความเป็นปัจเจกบุคคลลง อาจเป็นกลุ่มขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ได้ จะมีจุดประสงค์ในการรวมกลุ่มกันขึ้นมาเพื่ออะไรก็ได้ไม่จำกัด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรวมตัวกันมาทดแทนชุมชนในอดีตของมนุษย์ ที่เสื่อมสลายลงจากการเกิดขึ้นของระบบทุนนิยม และความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการทดแทนความผูกพันของมนุษย์ที่หายไป

นอกจากนี้ ในสังคมแบบเสรีประชาธิปไตยช่วงปัจจุบัน ประชาสังคมยังเป็นการรวมตัวกันเพื่อเป็นหลักประกันการรักษาไว้ ซึ่งสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลหรือเพื่อให้เกิดพลังทางการเมือง เนื่องจากการแยกของมนุษย์ในสังคมประชาธิปไตย จะทำให้ไม่มีอำนาจหรือไม่มีพลังทางการเมือง ประชาสังคมจึงเป็นพื้นฐานที่สนับสนุนการเมืองหรือรัฐ

สรุปได้ว่า ประชาสังคมเป็นภาครวมของกลุ่มทางสังคมอันหลากหลายต่างๆ ภายในสังคมที่เป็นประชาธิปไตยและภาครวมของกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานหรือหลักประกันทางเสรีภาพของสังคมการเมืองแบบประชาธิปไตย ในการบริหารราชการแผ่นดินช่วงปัจจุบัน กระบวนการหรือเครือข่ายประชาสังคม จะเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจการทางสังคมการเมืองในเชิงของการตรวจสอบ สนับสนุนและถ่วงดุลอำนาจระหว่างภาครัฐและระบบตลาดมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านกระบวนการนโยบายสาธารณะ ทั้งในส่วนของการให้ข้อเสนอแนะ การเรียกร้องความต้องการ และการแสดงความคิดเห็น ต่อนโยบาย และผลการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล

2. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานราชการ

ในช่วงที่ผ่านมาได้มีความพยายาม ในการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐของไทย ในหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการทบทวนบทบาทภารกิจ และขอบเขตอำนาจของภาครัฐ ให้เหมาะสม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานภาครัฐให้มีความทันสมัย การเปิดระบบราชการเข้าสู่กระบวนการประชาธิปไตย และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ดังปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และฉบับที่ 9 แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540-2544) แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ (มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542) และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่างๆ มากขึ้น

ผลของการปฏิวัติอุตสาหกรรมและระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม (Laissez-faire Capitalism) ในช่วงศตวรรษที่ 19 ได้ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก แต่ก็ได้ส่งผลกระทบต่อปัญหาทางสังคมติดตามมาหลายประการเช่นกัน อาทิเช่น การกดขี่ขูดรีดและเอารัดเอาเปรียบแรงงาน ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้ที่ไม่เป็นธรรม จนทำให้เกิดขบวนการต่อสู้ระหว่างชนชั้นกรรมาชีพและนายทุน อันนำไปสู่การปฏิวัติของฝ่ายสังคมนิยมและคอมมิวนิสต์ในท้ายที่สุด ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองดังกล่าว ได้ทำให้บรรดาประเทศส่วนใหญ่ ในยุโรป ต่างตัดสินใจแนบนโยบายรัฐสวัสดิการ (Welfare State Policy) เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไข ปัญหาช่องว่างของสังคม และกระจายความกินดีอยู่ดีให้แก่ประชาชน อันเป็นผลให้รัฐบาลและระบบราชการ ต้องเข้ามามีบทบาทแทรกแซงระบบเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการผลิต/จัดหา และให้บริการในด้านต่างๆ แก่ประชาชนมากขึ้น ซึ่งทำให้ภาครัฐโดยรวมขยายตัวและมีขนาดใหญ่โตตามลำดับ

ในแง่ของระบบบริหารงานภาครัฐที่ผ่านมา นั้น ได้รับอิทธิพลอย่างสูงจากแนวทางการปฏิรูประบบราชการพลเรือนในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 ที่ต้องการให้ระบบราชการปลอดจากการแทรกแซงการเมืองและระบบอุปถัมภ์ มีลักษณะความเป็นสถาบัน ได้กลายเป็นเครื่องมือของชนชั้นปกครองหรือผู้นำทางการเมือง (นายทุน) และสอดคล้องกับสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ โดยพยายามแยกการเมืองกับการบริหารออกจากกัน และวางรากฐานให้มีลักษณะของความเป็นวิชาชีพนิยม (Professionalism) ยึดหลักกฎหมายและควมมีเหตุผล ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรู้ความสามารถ และระบบคุณธรรม (Merit System) มีความเป็นกลางทางการเมือง มุ่งรับใช้ประชาชนและคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก

ระบบราชการตามนัยของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber. 1978) ได้เน้นให้ความสำคัญต่อโครงสร้างสายการบังคับบัญชาซึ่งการตามลำดับชั้น (Hierarchy) ที่ชัดเจนแน่นอน มีการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญชำนาญการ (Specialization) สร้างความมั่นคงแน่นอนในอาชีพการรับราชการ การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบและแบบแผนมาตรฐานกลาง (Standardization) ที่วางไว้ล่วงหน้าอย่างเคร่งครัด เน้นความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (Equality) และไม่คำนึงถึงตัวบุคคล (Impersonality) ในการให้บริการประชาชน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยุติธรรม สามารถควบคุมการใช้อำนาจดุลยพินิจและทุจริตประพฤติมิชอบ ป้องกันการแทรกแซงทางการเมืองและการเล่นพรรคเล่นพวก

อย่างไรก็ดี นับตั้งแต่ช่วงต้นทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา ได้เกิดความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ รูปแบบ และวิธีการบริหารงานภาครัฐของประเทศต่างๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมหรือตัวแบบประเพณีนิยม (Traditional Model) อย่างสิ้นเชิง โดยโอเวน อี ฮิวจ์ (Owen E. Hughes. 1998) ได้อธิบายถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวว่า เป็นผลมาจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ สภาพการแข่งขันกันระหว่างประเทศ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ กระแสแนวความคิดแบบอนุรักษนิยม (การลดบทบาท/ขนาดของภาครัฐ) การเติบโตและความเข้มแข็งของภาคธุรกิจเอกชน และองค์การประชาสังคม รวมทั้งปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และความไม่มีประสิทธิภาพของรัฐบาลและระบบราชการเอง

ปี กาย ปีเตอร์ (B. Guy Peters. 1994) ได้สะท้อนให้เห็นถึงภาพของการเปลี่ยนแปลง และได้แสดงให้เห็นถึงตัวแบบทางเลือก หรือวิสัยทัศน์ใหม่ของการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) อย่างชัดเจนโดยสรุป และจำแนกตัวแบบทางเลือกของการปฏิรูประบบการบริหารงานของภาครัฐว่าประกอบด้วยอย่างน้อยสองตัวแบบใหญ่ๆ คือ ตัวแบบระบบตลาด (Market Model) และตัวแบบประชารัฐ (Participatory State)

ตัวแบบระบบตลาด

ตัวแบบดังกล่าวนี้ได้รับอิทธิพลแนวความคิดมาจาก ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แบบนีโอคลาสสิก และทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) ผสมผสานเข้ากับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (New Institutional Economics) และการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management) โดยเสนอให้มีการลดขนาดและจำกัดบทบาทของภาครัฐลง อันเนื่องมาจากความล้มเหลวและขาดประสิทธิภาพของรัฐบาลและระบบราชการ ในการเข้าไปแทรกแซงระบบเศรษฐกิจและสังคม เกิดสภาพการผูกขาดในการให้บริการสาธารณะ และการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ ยังได้เสนอให้มีการแปรรูปกิจการของรัฐเป็นเอกชน (Privatization) และประยุกต์ใช้มาตรการที่อิงกับกลไกตลาดให้มากที่สุด

ถึงแม้ว่าบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ ยังคงได้รับการยอมรับว่า มีความจำเป็นและถือเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยเหลืออำนวยความสะดวก (Facilitate) ให้ระบบเศรษฐกิจแบบตลาดเสรี สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี

แต่การดำเนินงานของภาครัฐ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความทันสมัย เช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (Business-like Approach) โดยแยกการกำหนดนโยบายออกจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy-administration Split) การปรับโครงสร้างให้มีความเหมาะสม การมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการให้บริการประชาชนเป็นสำคัญ การผ่อนคลายการควบคุมและลดกฎระเบียบลง การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ และให้อิสระความคล่องตัวทางการบริหาร (Managerial Flexibility) แก่หัวหน้าหน่วยงาน การจัดทำสัญญาข้อตกลงว่าด้วยผลงานให้เป็นไปอย่างชัดเจน และการตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานอย่างจริงจัง

ตัวแบบประชารัฐ

ตัวแบบดังกล่าวนี้ได้รับอิทธิพลแนวความคิดมาจาก ทฤษฎีรัฐศาสตร์เชิงสังคมวิทยาเกี่ยวกับการเมืองการปกครองแบบมีส่วนร่วมหรือประชารัฐ ผสมผสานเข้ากับวิถีประชาธิปไตยแบบรากหญ้า โดยพยายามให้ประชาชนและองค์กรประชาสังคม ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารปกครองบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การไปออกเสียงเลือกตั้งผู้แทนทางการเมืองโดยทางอ้อมเท่านั้น นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อดูแลพัฒนาตนเองบนพื้นฐานของจิตสำนึกสาธารณะ หรือผลประโยชน์ส่วนรวม

กล่าวอีกนัยหนึ่ง แนวความคิดดังกล่าวนี้ เป็นอุดมการณ์ทางการเมืองที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของคุณค่าของหลักการประชาธิปไตย (Democratic Values) ที่ต้องการให้ประชาชนพลเมืองได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างแท้จริง โดยพยายามกระตุ้นให้ประชาชนมีจิตสำนึกและความกระตือรือร้นในการเข้ามารวมตัวกันเป็นชุมชน ประชาคม หรือองค์การประชาสังคม (Civil Society Organization) และถักทอเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย มีการให้ความร่วมมือ ผูกพันและแสดงความเอื้ออาทรต่อกัน พยายามใช้ศักยภาพและภูมิปัญญาของตน ในการคิดริเริ่มและเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชนและสังคม

ตามนัยของตัวแบบดังกล่าวนี้ มักจะปฏิเสธภาครัฐที่พยายามเข้ามามีอิทธิพลและแสดงบทบาทเป็นผู้ชี้แนะและผูกขาดอำนาจการตัดสินใจ เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายสาธารณะและการส่งมอบบริการสาธารณะ โดยพยายามเปิดให้รัฐบาลต้องมีกระบวนการรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มากกว่าอาศัยข้อมูลทางเทคนิคและความคิดเห็นของฝ่ายข้าราชการประจำแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญต่อบทบาทขององค์การอาสาสมัครที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร (Volunteer Organization) ในฐานะที่เป็นกลไกทางเลือกใหม่ของการให้บริการสาธารณะ

ตัวแบบระบบตลาด (Market Model) และตัวแบบประชารัฐ (Participatory State) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันในแง่ของวัตถุประสงค์ และความพยายามที่มุ่งจะปรับลดขนาด และจำกัดบทบาทของรัฐบาลและระบบราชการลง โดยพยายามปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เป็นอยู่ และนำเอา “กลไกตลาด” หรือ “ชุมชน” และ “องค์การประชาสังคม” เข้ามาทดแทน อันเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง หรือการจัดการบริหารปกครองของประเทศต่างๆ ทั่วโลก แต่อย่างไรก็ตาม ตัวแบบดังกล่าวนี้กลับมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งในเรื่องของหลักการ ค่านิยม และข้อสมมติพื้นฐาน โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับปัจเจกชนนิยม (Individualism) และส่วนรวมนิยม (Collectivism) รวมถึงแนวทางและวิธีการ (เครื่องมือ) ในการปฏิรูป

สรุปได้ว่า เหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก 2) การเปลี่ยนแปลงในบริบทของแต่ละประเทศ 3) การบริหารกิจการบ้านเมืองในศตวรรษที่ 21 สำหรับตัวแบบทางเลือก หรือวิสัยทัศน์ใหม่ของการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ประกอบด้วย ตัวแบบระบบตลาด (Market Model) และตัวแบบประชารัฐ (Participatory State) เหตุผลความจำเป็นดังกล่าว ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และปฏิรูประบบบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน ดังนั้น ศูนย์กึ่ฟ้าซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูประบบบริหารงาน ภายใต้บริบทของเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวด้วยเช่นกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงกระแสความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบกับปัญหาความล้มเหลวของภาครัฐและความไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของระบบราชการ ในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทำให้เกิดกระแสแนวความคิดใหม่ ในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Governance) ที่มุ่งเน้นในการปรับลดบทบาทและขนาดของภาครัฐลง และ/หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ โดยเฉพาะการใช้กลไกตลาดและกลไกที่ไม่ใช่ภาครัฐ เข้ามาเป็นทางเลือกในการกำหนดนโยบายสาธารณะ และนำนโยบายภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น

รัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้นำแนวคิดดังกล่าว มาประยุกต์ใช้เป็นนโยบายการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐ หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองของตนในช่วงประมาณ 20-30 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มต้น ในประเทศอังกฤษ เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1979 ซึ่งพรรคอนุรักษนิยมชนะการเลือกตั้งได้เข้ามาเป็น รัฐบาลเสียงข้างมาก และดำเนินนโยบายของตนอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่นางมากาเรต แทตเชอร์ จนถึง

นายจอห์น เมเจอร์ รวมระยะเวลาประมาณ 16 ปี และได้ขยายต่อไปยังบรรดากลุ่มประเทศเวสมินสเตอร์ เช่น แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ รวมจนถึงประเทศอื่นๆ ทั่วโลก (Donald Kettl. 2000)

อาจกล่าวได้ว่า กระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองดังกล่าว เป็นผลมาจาก อิทธิพลของสองชั่วโรงเรียนความคิดร่วมสมัย ได้แก่ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2549: 24)

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจาก เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ คุณภาพ ภาวะรับผิดชอบต่อผลงาน และยังได้นำเสนอเครื่องมือ หรือวิธีการสำหรับการใช้ในการปฏิรูปประเทศต่างๆ เช่น การตัดทอนงบประมาณ การลดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน การเปิดให้มีการแข่งขันหรือการทดสอบตลาด การลดกฎระเบียบ และการควบคุม การทำให้มีความถูกต้องตามกฎหมายและการเปิดเสรีกลไกตลาด การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม การจัดทำข้อตกลงและวัดผลการดำเนินงาน เป็นต้น

2. ประชาธิปไตยสมัยใหม่ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยทางตรง ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือและชุมชนนิยม โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของสิทธิเสรีภาพ และการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น และการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ให้แก่ ประชาชน ความเปิดเผยโปร่งใส ความเสมอภาค และความเป็นธรรม และยังได้นำเสนอเครื่องมือ หรือวิธีการ สำหรับการใช้ในการปฏิรูปประเทศต่างๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน (ประชาหารือ ประชาพิจารณา ประชามติ) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม การตรวจสอบโดยภาค ประชาชน เป็นต้น

ตาราง 1 เปรียบเทียบแนวความคิดร่วมสมัยเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมือง

ประเด็น	การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่		ประชาธิปไตยสมัยใหม่
วัตถุประสงค์	- การปรับให้เข้าสู่ระบบตลาด (Marketization)	- การปรับเปลี่ยนการทำงานให้มี ความทันสมัย (Managerialization)	- การสร้างความเป็นประชาธิปไตย (Democratization)
ค่านิยม	- การแข่งขันประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า	- ผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ภาวะรับผิดชอบต่อผลงาน	- สิทธิและเสรีภาพ - การกระจายอำนาจ - การมีส่วนร่วม - การเปิดเผย ความโปร่งใส - ความเสมอภาค/เที่ยงธรรม - ความถูกต้อง และยุติธรรม

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็น	การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่		ประชาธิปไตยสมัยใหม่
องค์ความรู้	เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก - ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) - เศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics) - ทฤษฎีตัวการและตัวแทน (Principal Agency Theory) - เศรษฐศาสตร์ต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Economics)	การบริหารจัดการสมัยใหม่ - การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์) - การบริหารเชิงกลยุทธ์ - การบริหารคุณภาพโดยรวม	รัฐศาสตร์ - ชุมชนนิยม (Communitarianism) - ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ (Deliberative Democracy) - ประชาธิปไตยทางตรง (Direct Democracy)
กลยุทธ์ และ เครื่องมือของการปฏิรูป	- การลดขนาดกำลังคนและการตัดทอนงบประมาณ (Cutbacks) - การแปรรูปหน่วยงานราชการให้เป็นองค์การของรัฐ (Corporatization)	- การให้อิสระและความคล่องตัวทางการบริหาร (Managerial Flexibility Waivers) - การแยกส่วนหน่วยงาน (Decoupling) และการจัดตั้งองค์การบริหารงานแบบพิเศษ (Agencification)	- การกระจายอำนาจ - การมีส่วนร่วมของประชาชน - งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Budgeting) - การตรวจสอบโดยประชาชน (People's Audit)
	- การแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชน (Privatization)	- การจัดทำสัญญาหรือข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreements)	- ประชาพิจารณ์ (Public Hearing) - ประชาหารือ (Public Consultation) - ประชามติ (Referendum)
	- การทดสอบตลาด (Market Testing)	- การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking)	- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ
	- การเปิดให้มีการแข่งขัน (Contestability) - การจ้างเหมาบริการจากภายนอก	- การวัดผลการดำเนินงาน - มาตรฐานการให้บริการลูกค้าผู้รับบริการ (Customer Service Standards)	
	- การลดการควบคุม (Deregulation)	- ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	
	- การทำให้มีความถูกต้องตามกฎหมาย (Legalization)	- การตรวจสอบและประเมินผล	

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). หน้า 5-6.

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

กระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เริ่มต้นมาจากความพยายามของนักวิชาการในการอธิบายถึงคุณลักษณะ หรือปรากฏการณ์อันเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 ของบรรดากลุ่มประเทศเวสมินเตอร์ โดยเฉพาะอังกฤษ คานาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ (รวมถึงรัฐบาลในระดับท้องถิ่นและมลรัฐของสหรัฐอเมริกา) ที่ในบางครั้งอาจจะมีการเรียกชื่อที่แตกต่างกันออกไปอยู่บ้าง อาทิเช่น Market-based Public Administration, Reinventing Government หรือ Entrepreneurial Government เป็นต้น ทำให้เกิดความสับสนขึ้นได้ค่อนข้างง่าย

แนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสแนวความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของวูดโรว์ วิลสัน (Woodrow Wilson) ที่เน้นการแยกการเมืองออกจากการบริหารงานและหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

แนวความคิดดังกล่าว ต้องการให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้ง การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น

เพ็ญศรี มีสมนัย (2556: 3-5) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการบริหารจัดการที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Result) มากกว่าจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ (Process) มีการวัดผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส (Transparency) ในการตัดสินใจ และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability) การบริหารและหรือการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ ภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะมุ่งเน้นในเรื่องการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน การบริหารแบบเอกชน และการจัดการแบบองค์การกะทัดรัด

โจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonathan Boston; et al. 1996) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

1. มองว่าการบริหารงาน มีลักษณะของความเป็นสากลสภาพ หรือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจ เอกชน และการบริหารงานภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิม ที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบ เป็นเรื่องของควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (Process Accountability) ไปสู่ภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results)
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการ มากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of Centralized Power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานหรือพาณิชย์ และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบาย และการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
6. เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้าง และการแข่งขันประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐ ให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้
8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว/เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate Image)
9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary Incentives) มากขึ้น
10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood. 1991: 3-19) มองว่าเป็นเรื่องค่อนข้างยากในการให้คำนิยามของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อันเป็นที่ยอมรับกันอย่างทั่วไป แต่ได้พยายามอธิบายถึงลักษณะสำคัญๆ ของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้หลายประการ กล่าวคือ

1. เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (Professional Management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน

2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability for Results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (Accountability for Process)

3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์ และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

4. พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (Disaggregating) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (Contract Out)

5. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (Contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน ให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (Business-like Approach)

7. เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

รอดส์ (Rhodes. 1997: 48-49) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า มีความหมายครอบคลุมแนวคิดอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) และแนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งในระยะแรก (ก่อน ค.ศ. 1985) นั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีความหมายค่อนข้างแคบ และครอบคลุมเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในระยะต่อมา (ภายหลังปีค.ศ. 1988) เมื่อบรรดาประเทศส่วนใหญ่ ได้มีการขยายแนวทางและปรับเปลี่ยนมาตรการในการปฏิรูปไปสู่การอิงกับระบบตลาด ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้มีการขยายขอบเขตออกไปจากเดิมให้กว้างขวางขึ้น และส่งผลให้การจัดการนิยมกลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เท่านั้น

โอเวน อี ฮิวจ์ (Owen E. Hughes. 1994: 69-77) ได้แสดงทรรศนะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังนี้

1. เน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยการกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ การจัดการกลไกองค์การให้สอดคล้องตามผลงานและโครงการที่ได้มีการจัดสรรงบประมาณ ให้มีการดำเนินการผลงานและติดตามประเมินผลงาน

2. การปรับเปลี่ยนในปัจจัยนำเข้า ทั้งเรื่องทรัพยากรในเรื่องการจ้างงานระยะสั้น วางระบบการจูงใจใหม่ให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ระบบงบประมาณให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายแต่เข้มงวดในการใช้จ่ายและระบบเทคโนโลยี

3. การลดขนาดของส่วนราชการ แจกแจงภาระหน้าที่ของรัฐใหม่ว่า อะไรควรจัดดำเนินการเอง และควรจัดสรรให้ภาคส่วนอื่นเข้ามารับผิดชอบแทน ด้วยการส่งเสริมการแข่งขัน แยกแยกหน่วยงานย่อย ให้ง่ายแก่การจัดการ การแปรรูปกิจการสาธารณะ และใช้วิธีการจ้างเหมา

4. การปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมืองและนักบริหาร ให้มีความใกล้ชิดมากขึ้น นักบริหารต้องมีความสามารถ ในการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักการเมือง ในกระบวนการบริหารจัดการมากขึ้น และขณะเดียวกันต้องรับผิดชอบต่อผู้รับบริการสาธารณะ คือ ประชาชนโดยตรง ต่อประเด็นนี้ เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการสาธารณะ เป็นการเพิ่มภาระรับผิดชอบ ให้กับนักบริหารมากกว่าแนวคิดการบริหารรัฐกิจดั้งเดิม

อีแวน เฟอร์ลี และคณะ (Ewan Ferlie; et al. 1996) ได้พยายามสำรวจแนวความคิดและ จัดแบ่งประเภทของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Drive)

เป็นแนวความคิดในระยะเริ่มแรกของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้การบริหารงานภาครัฐ มีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (Business-like Approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

2. การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization)

เป็นแนวความคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งต้องการเปิดให้ กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลัก และภารกิจงานรอง (Core Function/ Non-core Function) เพื่อเปิดให้มีการทดสอบตลาด (Market Testing) หรือการคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน (Contestability) การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (Purchaser-provider Split) การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง (Contractualism) รวมถึงการจัดตั้ง องค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (Agencification)

3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In Search of Excellence)

เป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมและจรรยาบรรณ วิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

4. การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public Service Orientation)

เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงาน หรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจ ของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ถือได้ว่าเป็นกระแสแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐร่วมสมัย ที่มีความหลากหลายในตัวเอง มีลักษณะของการผสมผสาน องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา แนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตั้งอยู่บนสมมติฐาน

ของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการว่า สามารถสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสแนวความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของวูดโรว์ วิลสัน ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงาน และหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ ของเฟรดเดอริก เทเลอร์ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการบริหารจัดการสมัยใหม่ หรือการจัดการนิยม ต้องการให้อิสระและความคล่องตัวทางการบริหาร เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลการดำเนินงาน มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการให้บริการและความคุ้มค่า

แต่อย่างไรก็ดี การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มักจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่เสมอว่าขาดเอกลักษณ์และไม่มีกรอบแนวความคิดที่ชัดเจนของตนเอง หรือเป็นเพียงแต่การนำเอาเหล่าเก่าหลายชนิดมาผสมรวมกันในขวดใหม่ (Repackaging) เท่านั้นเอง นอกจากนี้ ยังได้รับการโต้แย้งเกี่ยวกับข้อสมมติพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในเรื่องเกี่ยวกับความมีเหตุผลของปัจเจกบุคคล (Rational Choice) และปัญหาลักษณะของความแตกต่างระหว่างการบริหารงานในภาครัฐ และการบริหารงานในภาคธุรกิจเอกชน รวมถึงการละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อคุณค่าบางประการเท่าที่ควร เช่น ความเที่ยงธรรม (Equity) ความถูกต้อง (Fairness) และการไม่เลือกปฏิบัติหรือไม่เข้าข้างใคร (Impartiality) เป็นต้น

ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะได้รับการโต้แย้งทางวิชาการหลายประการข้างต้น แต่ในทางปฏิบัตินั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้รับการยอมรับว่าเป็นกระแสหลักของการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐร่วมสมัย ซึ่งได้ก่อให้เกิดการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) และการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน (Practices) ที่แตกต่างไปจากตัวแบบการบริหารราชการแผ่นดิน ในลักษณะประเพณีนิยมอย่างมากพอสมควร หรืออย่างน้อยที่สุดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ช่วยทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่จำเป็นต้องติดยึดกับตัวแบบเดิม และต้องค้นหาตัวแบบใหม่ที่สมบูรณมากขึ้นต่อไป

รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากปัจจัยและแรงผลักดันที่ทำให้องค์การภาครัฐ นำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ดำเนินการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานให้บริการสาธารณะในหลายๆ ด้าน ซึ่งโอเวน อี ฮิวจ์ (Owen E. Hughes. 1994: 52-53) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) ที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ไปสู่การบริหารจัดการ

ภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์ และการตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงการบริหารภาครัฐจากระบบราชการแบบเก่า (Classic Bureaucracy) ที่เน้นความเป็นทางการ ระดับชั้นการบังคับบัญชา การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เน้นกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ฯลฯ ไปสู่การทำให้องค์การภาครัฐ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ หรือการจ้างงาน มีความยืดหยุ่น และเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการผ่อนคลายกฎระเบียบ หรือข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ จากที่กำหนดไว้คลุมเครือขาดความชัดเจน ไปสู่ความเป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดหลักที่สำคัญ คือ ความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หรือ Three E's Economy, Efficiency and Effectiveness)

4. การเปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรภาครัฐระดับสูง จากการเป็นข้าราชการและความเป็นกลาง ไปสู่ความรับผิดชอบต่อการเมืองต่อรัฐบาลมากกว่าเดิม ดังจะเห็นได้จากการจัดทำข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวงหรืออธิบดี หรือ Service Delivery Agreement ซึ่งเป็นเครื่องกำกับให้ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ ต้องมีความรับผิดชอบต่อฝ่ายการเมืองมากขึ้น

5. การเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจ จากการที่องค์กรภาครัฐ ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการเอง ไปสู่การใช้หลักการทดสอบตลาด (Market Test) ในการดำเนินงาน เช่น การจ้างเหมาเอกชน (Contract Out) เป็นต้น ทำให้ลดต้นทุนหรือต้องการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้

6. การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐ ที่ดำเนินการกิจกรรมสาธารณะในทุกๆ เรื่อง ไปสู่การลดบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐ ไปสู่การแปรรูปให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินงาน หรือรูปแบบอื่นๆ ทำให้สามารถควบคุมและหรือลดงบประมาณการดำเนินงานลงได้

หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน ไปสู่องค์กรภาครัฐแนวใหม่ข้างต้น เกิดจากหลักการสำคัญ ดังนี้ (สีมา สีมานันท์ และสุนทรี สุภาสงวน. 2548: 13-14)

1. การผ่อนคลายกฎระเบียบในการบริหาร

การบริหารองค์การภาครัฐในรูปแบบเดิม จะเน้นความถูกต้องตามระเบียบแบบแผนทางราชการ ตามระบบราชการแบบเก่า (Traditional Bureaucracy) ที่ขาดความยืดหยุ่นและขาดความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้การดำเนินการกิจกรรมทำได้ยากลำบากและมักไม่บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องผ่อนคลายกฎระเบียบในการบริหาร ดังนี้

1.1 จำกัดกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นเพื่อให้สามารถปรับปรุงรูปแบบการบริหารไปสู่ “การปล่อยหน้าที่ในการบริหารให้กับผู้บริหาร” หรือ “Let The Manager Manage”

1.2 กระจายอำนาจในการบริหาร จากหน่วยงานกลาง (Central Agencies) หรือการบริหารราชการส่วนกลาง ให้กับส่วนราชการในระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น รวมทั้งการกระจายอำนาจภายในส่วนราชการนั้นๆ ด้วย

1.3 ปรับรูปแบบการดำเนินกิจกรรมขององค์การภาครัฐ ให้เป็นการดำเนินกิจกรรมในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) มากขึ้น นั่นคือ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake-holders) กับองค์การมากยิ่งขึ้น

2. ความเป็นมืออาชีพและความเป็นสมัยใหม่ (Professionalization and Modernization)

การบริหารองค์การภาครัฐในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการบริหาร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี จึงจะทำให้การดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จได้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมนี้ ผู้บริหารองค์การภาครัฐจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ และเป็นผู้ที่มีความเป็นสมัยใหม่ภายในตนเองด้วย การพัฒนาผู้บริหารองค์การภาครัฐให้เป็นมืออาชีพ และมีความเป็นสมัยใหม่นั้นกระทำได้ด้วย

2.1 ยกระดับและปรับปรุงทักษะการบริหารในภาคราชการ ทั้งทักษะทางด้านการตัดสินใจ การสื่อสาร ทักษะทางด้านการคิด มนุษยสัมพันธ์ และทักษะในงานของผู้บริหารองค์การภาครัฐ

2.2 สร้าง “ผู้บริหารมืออาชีพ” (Professional Managers) ที่มีทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารสมัยใหม่ ที่มีความรู้และความสามารถในการบริหารในทุกๆ ลักษณะ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารทางการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานการให้บริการ ฯลฯ

3. เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Oriented)

การบริหารองค์การภาครัฐที่ผ่านมา ผู้บริหารบางรายอาจไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของผลการปฏิบัติงานมากเท่ากับการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ จึงทำให้ “ปฏิบัติงานแต่ไม่ได้

ผลงาน” แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ด้วยความจำกัดของทรัพยากรบริหาร ประกอบกับความต้องการในบริการภาครัฐของประชาชนที่มีมากขึ้น ตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น ทำให้การบริหารภาครัฐต้องมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ให้คุ้มค่ากับใช้ทรัพยากรการบริหารดำเนินการบริการสาธารณะเพิ่มมากขึ้น ทำได้โดย

3.1 มุ่งเน้นเป้าหมายและการปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ผู้บริหารจะต้องถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้น จากการบริหารงานภายในองค์กรของตน

3.2 การปฏิบัติงานต้องมุ่งเน้นหลักความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4. การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การจะบริหารองค์การภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ สามารถดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารองค์การภาครัฐจำเป็นต้องทำงานอย่างมีกลยุทธ์ มีทิศทางและเป้าหมายในการทำงาน พร้อมกันนี้จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วย โดยผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน รวมทั้งแผนปฏิบัติการ การจัดทำและบริหารงบประมาณ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์

5. การมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ (Outputs and Outcomes)

การบริหารงานองค์การภาครัฐที่มุ่งเน้นผลงาน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือ จะต้องบริหารงานอย่างมีเป้าหมาย ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยได้ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ กระทำได้โดย

5.1 กำหนดให้ชัดเจนว่าผลลัพธ์คืออะไร จะต้องเป็นตัวชี้วัดอะไร ที่บ่งชี้ให้เห็นการเกิดขึ้นของผลลัพธ์ภายหลังการดำเนินงาน ฉะนั้นผลลัพธ์จึงเป็นเงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่นโยบายหนึ่งๆ ของรัฐตั้งใจจะให้เกิดขึ้น

5.2 กำหนดให้เป็นรูปธรรมว่าผลผลิตคืออะไร ควรจะเป็นสินค้าและหรือบริการหรือสิ่งอื่นใด มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการเกิดขึ้นของผลผลิต ทั้งนี้ เพราะผลผลิตจะนำไปสู่ผลลัพธ์ หากขาดความชัดเจนแล้วผลลัพธ์ก็จะคลุมเครือไปด้วย

5.3 โดยหลักการแล้ว ผลลัพธ์ทำให้ผู้บริหารองค์การภาครัฐ ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลผลิต และรัฐมนตรีซึ่งเป็นฝ่ายการเมืองจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และทำให้เกิดแนวคิดใหม่ว่า ผลผลิตต้องมาก่อน จากนั้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ยากกว่าก็จะตามมาภายหลัง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การเกิดขึ้นของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กระทำได้โดยการพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นหลักที่สำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นทางการเมือง ประเด็นทางเศรษฐกิจ และประเด็นทางการบริหาร ซึ่งในแต่ละประเด็นมีสาระสำคัญ ดังนี้ (สีมา สีมานนท์ และสุนทรี สุภาสงวน. 2548: 16-18)

1. ประเด็นทางการเมือง

จากแนวคิดในเรื่องของการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย ที่ประชาชนมีส่วนร่วมในทางการเมืองและการปกครอง โดยการเลือกผู้แทนของตนเข้ามาเป็นผู้ใช้อำนาจอธิปไตยและอำนาจบริหารแทนตน ดังนั้น อำนาจสูงสุดทางด้านนิติบัญญัติและอำนาจทางการเมืองบริหาร จึงเป็นของประชาชนในการที่จะกำหนดความเป็นไปในการบริหารประเทศชาติบ้านเมือง โดยผ่านระบบตัวแทน โดยเฉพาะการใช้อำนาจทางการเมืองบริหารที่เรียกว่ารัฐบาล ซึ่งจะมีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อสร้างความเจริญและความมั่นคงทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมแก่ประชาชนในชาติ โดยที่รัฐบาลได้ใช้ระบบราชการ ที่ประกอบด้วยส่วนราชการและองค์การภาครัฐอื่นๆ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นกลไกและเครื่องมือในการนำนโยบายไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้น รัฐบาลจึงควรมีอำนาจหน้าที่สูงสุด มีอำนาจในการบังคับบัญชาส่วนราชการและองค์การภาครัฐอื่นๆ รวมทั้งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าที่ผ่านมา การเมืองในประเทศไทยยังขาดความมั่นคง เมื่อเทียบกับระบบราชการของไทยที่มีความมั่นคง ทำให้ระบบราชการมีอำนาจมากขึ้นโดยเฉพาะในความสัมพันธ์ต่อคณะรัฐมนตรี ดังจะเห็นได้จากการที่ในบางช่วงบางเวลาในอดีต ข้าราชการและส่วนราชการเป็นทั้งผู้กำหนดนโยบายและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเอง แทนที่จะเป็นอำนาจหน้าที่ของรัฐบาล ปัญหาดังกล่าวนี้ได้ถูกแก้ไขโดยการปรับอำนาจของคณะรัฐมนตรีที่มีต่อระบบราชการให้เป็นไปตามระบบการบริหารราชการแผ่นดินที่รัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบาย ส่วนราชการและข้าราชการเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การปรับอำนาจของคณะรัฐมนตรีและรัฐมนตรีที่มีต่อส่วนราชการและข้าราชการ มีดังนี้

1.1 การปรับกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการนำเรื่องเสนอต่อคณะรัฐมนตรี การบริหารงบประมาณ รวมทั้งรูปแบบการใช้คณะรัฐมนตรีชุดเล็ก (Cabinet Committee) ซึ่งในกรณีของประเทศไทยนั้น อาจเปรียบเทียบได้กับการมีคณะกรรมการกลั่นกรอง ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรีฝ่ายต่างๆ เป็นประธาน

1.2 การประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับ “ระบบความรับผิดชอบ” (Accountable Management) ได้แก่ การที่หัวหน้าส่วนราชการมีความเป็นอิสระ ที่จะบริหารทรัพยากรภายในหน่วยงานของตน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของรัฐบาล ดังนั้น หัวหน้าส่วนราชการเหล่านั้นๆ จึงต้องมีความรับผิดชอบในกิจการนั้นๆ เพิ่มขึ้นด้วย

1.3 ความตั้งใจที่จะสร้างนักบริหารระดับสูงในส่วนราชการอย่างเป็นระบบ ให้เป็นผู้ที่มีทักษะในการบริหารภาครัฐและจะถูกจ้างโดยใช้ระบบสัญญาจ้าง ที่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยรัฐบาลและภายใต้เงื่อนไขของงบประมาณ ดังนั้น ระบบนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) ภาครัฐจึงเป็นการจัดการกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้บริหารและผู้นำที่ถูกจ้างด้วยระบบสัญญาจ้าง ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่มีต่อฝ่ายการเมือง

2. ประเด็นทางเศรษฐกิจ

ในอดีตที่ผ่านมางบประมาณแผ่นดินได้ถูกนำไปใช้ เป็นค่าดำเนินงานของส่วนราชการ และค่าตอบแทนให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในสัดส่วนที่สูง ทำให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนทำได้จำกัด รัฐบาลจึงได้หาทางที่จะเพิ่มงบประมาณเพื่อการลงทุนให้มีสัดส่วนที่สูงขึ้น โดยการลดค่าดำเนินงานของส่วนราชการ และค่าตอบแทนให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐลงให้คงไว้เฉพาะเท่าที่จำเป็น โดยใช้วิธีการต่างๆ ดังนี้

2.1 การปรับบทบาทภารกิจภาครัฐ จากการที่ระบบราชการมีขนาดใหญ่โตและการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ แต่ทว่าใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ รัฐบาลได้แก้ไขโดยทำให้ระบบราชการมีขนาดเล็กลง ด้วยการลดบทบาทภารกิจภาครัฐ ให้ภาครัฐทำเฉพาะภารกิจหลัก (Core Function) และแปรรูปให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งจะเป็นผลให้ใช้งบประมาณลดลง

2.2 การกิจใดก็ตามแม้ว่ารัฐจะยังคงต้องดำเนินการต่อไป แต่ทว่าจะต้องผลักดันให้เข้าสู่กลไกตลาด (Marketization) โดยการบริหารงานแบบเอกชนและเชิงพาณิชย์ (Corporation and Commercialization) พร้อมกันนี้ก็ให้ความสำคัญกับรัฐวิสาหกิจ ด้วยการสร้างให้มีการแข่งขันเพิ่มขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอีกด้วย

2.3 การว่าจ้างผู้บริหารหรือผู้ให้บริการ (Provider) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารในระดับหัวหน้าส่วนราชการ โดยการว่าจ้างจะขึ้นอยู่กับกลไกตลาด โดยผ่านข้อตกลงการทำงาน (Performance Contracts) นั้นหมายถึงว่า เป้าหมายของผลผลิตจะเป็นสิ่งสำคัญ และผลการดำเนินงานขององค์การภาครัฐและผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนราชการ จะถูกประเมินโดยเปรียบเทียบกับข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

2.4 การบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับความประหยัด ประสิทธิภาพและความพร้อมที่ถูกต้องตรวจสอบ

3. ประเด็นทางด้านการบริหาร

แม้ว่าการบริหารจะเป็นเสมือนกลไก ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การภาครัฐก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้วพบว่า ระบบราชการและการบริหารงานภาครัฐในช่วงปี 2503

เป็นต้นมา มีข้อจำกัดทางด้านเทคนิคและการขาดความสามารถในการดำเนินการ รวมทั้งการเกิดปัญหาทางเศรษฐกิจและการเมืองนานัปการ ทำให้จำเป็นต้องหาทางแก้ไข โดยใช้วิธีการต่างๆ ดังนี้

3.1 โดยการทำให้องค์การภาครัฐมีความทันสมัย (Modernized) และผู้บริหารมีความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) เพิ่มมากขึ้น

3.2 เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถและเทคนิคทางการบริหาร โดยคาดหวังว่าจะทำให้ปัญหาต่างๆ หดไปพร้อมๆ กับพื้นฐานของการทำให้ระบบราชการมีความทันสมัย และผู้บริหารองค์การภาครัฐเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง ด้วยการประยุกต์ใช้ทฤษฎี ตัวแบบ เครื่องมือทางการบริหารที่ทันสมัย ดังเช่น การบริหารของภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ในระบบราชการ

3.3 องค์การภาครัฐได้ดำเนินการปรับโครงสร้างและระบบการบริหารใหม่ โดยลดความเป็นระบบราชการแบบดั้งเดิมลงไป พร้อมกันนั้นก็ได้ปรับปรุงแบบและวิธีการบริหาร ให้มีความยืดหยุ่น และมอบอำนาจทางการบริหารเพิ่มขึ้น

3.4 การให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งการจัดทำแผนกลยุทธ์

ลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้นในระบบราชการ จากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีลักษณะที่แตกต่างไปจากการบริหารราชการในรูปแบบเดิม โดยที่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของต่างประเทศ

ในทัศนะของแกรแฮม ซี สก็อต (Graham C. Scot) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญของธนาคารโลก และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการของประเทศนิวซีแลนด์ เห็นว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีลักษณะเฉพาะดังนี้ (เพ็ญศรี มีสมนัย. 2556: 3-15)

- 1.1 บทบาทภารกิจภาครัฐที่ชัดเจน
- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจน
- 1.3 ข้าราชการเป็นมืออาชีพและเป็นกลาง
- 1.4 มอบอำนาจการบริหาร
- 1.5 ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานการดำเนินงาน
- 1.6 ตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานภายนอก
- 1.7 เน้นความต้องการของลูกค้า
- 1.8 ใช้กลไกตลาด

1.9 การจัดโครงสร้างองค์การและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่เอื้อต่อการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

- 1.10 การบริหารงานภาครัฐและเอกชนไม่แตกต่างกัน
- 1.11 การมอบอำนาจควบคู่กับความรับผิดชอบ
- 1.12 ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการและกฎระเบียบ
- 1.13 เน้นการจัดหน่วยงานเพื่อภารกิจเฉพาะเรื่อง
- 1.14 แปลรูปให้เป็นเอกชน/การจ้างเหมาให้ภาคอื่นๆ รับไปดำเนินการแทนภาครัฐ
- 1.15 มีที่มาของบทบาทและอำนาจหน้าที่ชัดเจน
- 1.16 มีการทำสัญญาปฏิบัติงาน หรือ “Performance Agreement”
- 1.17 ประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารของภาคเอกชน

2. ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของไทย

สีมา สีมานันท์ อดีตเลขาธิการ ก.พ. ได้กล่าวถึงลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของไทย เมื่อคราวเป็นวิทยากรให้แก่การรถไฟแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2546 ไว้ดังนี้ (เพ็ญศรี มีสมนัย. 2556: 3-16)

- 2.1 บทบาทหน้าที่ชัดเจน
- 2.2 เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ชัดเจน
- 2.3 ปฏิบัติโดยมีอาชีพที่มีความเป็นกลาง
- 2.4 มอบอำนาจการบริหาร
- 2.5 ข้อมูลกว้างขวางเพียบพร้อม
- 2.6 ระบบการตรวจสอบข้อมูลจากภายนอก
- 2.7 เน้นลูกค้าผู้รับบริการ
- 2.8 ใช้กลไกตลาด
- 2.9 รูปแบบองค์การเน้นให้เกิดความรับผิดชอบสูง
- 2.10 การบริหารภาครัฐเกือบเหมือนกับภาคเอกชน
- 2.11 การกระจายความรับผิดชอบ
- 2.12 มุ่งต่อผลสำเร็จมากกว่าเน้นกฎระเบียบและกระบวนการ
- 2.13 แปลรูป/จ้างเหมาให้ภาคอื่นรับแทนไป
- 2.14 บทบาทและที่มาของภารกิจชัดเจน
- 2.15 มีการทำสัญญาปฏิบัติงาน

- 2.16 นำเทคนิคการบริหารของภาคเอกชนมาปรับใช้
- 2.17 แยกหน่วยนโยบายจากหน่วยปฏิบัติ
- 2.18 แยกหน่วยจัดสรรทรัพยากรและผู้ให้บริการจากหน่วยที่ให้บริการ
- 2.19 มีการแข่งขันระหว่างหน่วยให้บริการ
- 2.20 จัดกลุ่ม/ปรับย้ายภารกิจเพื่อควมมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยังมีกรกล่าวถึงลักษณะเฉพาะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ไว้ในที่อื่นๆ อีก แต่ทว่าความคล้ายคลึงกับแนวคิดของสก็อต และสึมา สึมานันท์เป็นส่วนใหญ่ เช่น ระบุว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีลักษณะดังนี้

1. การบริหารจัดการแบบเอกชน
2. เน้นความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results) ไม่ใช้รับผิดชอบต่อเฉพาะที่ผลผลิตหรือกระบวนการ (Process) การดำเนินงาน
3. เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัล
4. ลดขนาดองค์กรพร้อมกับถ่ายโอนภารกิจบางอย่าง ไปให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน โดยเฉพาะภารกิจที่ไม่ใช่งานหลักขององค์กร/หน่วยงานภาครัฐ
5. ลดการผูกขาดการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ (Contestability)
6. มีการประเมินความคุ้มค่าของเงิน (Value of Money) ทั้งก่อนและหลังการดำเนินงานหรือการดำเนินโครงการ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างการบริหารราชการในรูปแบบเดิมกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยมีความแตกต่างในด้านต่างๆ ดังตาราง 2

ตาราง 2 การเปรียบเทียบการบริหารราชการแบบเดิมกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารราชการแบบเดิม	การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
1. ผูกขาดอำนาจที่ระบอบราชการ/ตัวข้าราชการ (Monopoly)	1. มีส่วนร่วมในการใช้อำนาจจากประชาชน/คนนอก ระบบราชการ (Sharing of Power)
2. รวมศูนย์อำนาจ	2. กระจายอำนาจ (Decentralization)
3. เน้นกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง (Bureaucratic Oriented)	3. เน้นที่ผลงาน (Output) และผลกระทบต่อประชาชน (Outcome-people/Result Oriented)
4. สร้างอาณาจักรขยายฐานอำนาจ (Empire Building)	4. ลดขนาดองค์กรให้เล็กกะทัดรัด (Right Sizing) มีประสิทธิภาพ

ตาราง 2 (ต่อ)

การบริหารราชการแบบเดิม	การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
5. เพิ่มงบประมาณทุกปีต่อเนื่อง (Incrementally)	5. เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Based Budgeting)
6. ไม่ต้องแข่งขัน (No Competition)	6. แข่งขัน (More Competition)
7. ประชาชนไม่มีส่วนร่วม	7. ประชาชนมีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ และคอยตรวจสอบการทำงานของข้าราชการ
8. ไม่มี “ธรรมาภิบาล” (No Good Governance)	8. สนับสนุนส่งเสริม “ธรรมาภิบาล” (Up Hole Good Governance)
9. ค่อนข้างเป็นเผด็จการ อำนาจรวม (Autocratic)	9. เน้นประชาธิปไตย (Democracy)
10. ไม่เสมอภาค (Inequality)	10. เสมอภาค (Equality)
11. ขอบอกคำสั่ง/สั่งการ (Command Giving)	11. ร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำ (Facilitation) โดยยึดประชาชน (Outcome-people) เป็นเป้าหมาย
12. ยึดมั่นในส่วนตน/หน่วยงาน ทำให้ไม่ร่วมมือ/ประสานกัน	12. ผนึกกำลังร่วมมือกัน (Networking) จากทุกฝ่าย
13. เน้นความต้องการของข้าราชการ/ข้าราชการผู้ตัดสินใจให้ผู้บังคับบัญชาพอใจ	13. เน้นความต้องการของประชาชน/สังคม และสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน (People-satisfaction)
14. เน้นประสิทธิภาพในวิธีการที่ถูกต้องชัดเจน (Do Things -efficiency) ทำให้ไม่กล้าปรับเปลี่ยน	14. เน้นประสิทธิผลทำในสิ่งที่ควรทำหรือถูกต้อง (Do Thing -effectiveness) เพื่อปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
15. บริหารการเงินตามระเบียบให้ถูกต้อง โดยมีได้ให้ความสำคัญกับผลที่ได้รับหรือผลเกิดขึ้น	15. บริหารการเงินให้คุ้มค่าและบังเกิดผลที่แท้จริง สามารถวัดและประเมินได้เป็นรูปธรรม

ที่มา: เพ็ญศรี มีสมนัย. (2556). *เปรียบเทียบการบริหารราชการแบบเดิมกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. หน้า 3-17.

กล่าวโดยสรุป การบริหารราชการแบบเดิม เน้นหรือให้ความสำคัญที่ทรัพยากรบริหาร หรือปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ ความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม แต่ในการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ เน้นที่วัตถุประสงค์ หรือผลสัมฤทธิ์ทั้งในแง่ของผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่า คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่ถือได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ในการดำเนินงานขององค์การภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ความสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (เพ็ญศรี มีสมนัย. 2556: 3-6)

1. ความสำคัญต่อองค์การ

การนำเอาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในองค์การภาครัฐ จะก่อให้เกิดผลดีในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์การภาครัฐดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันอย่าง “เอาเป็นเอาตาย” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะใช้กลไกตลาดในการบริหารจัดการ เช่น การจ้างเหมาเอกชนให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

1.2 ช่วยให้องค์การภาครัฐสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถวัดผลจากการดำเนินงานได้ดีขึ้น โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ

1.3 ช่วยให้องค์การภาครัฐใช้ทรัพยากรบริหาร เช่น งบประมาณ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ ที่มีจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.4 ช่วยให้องค์การภาครัฐลดบทบาทและภารกิจการให้บริการสาธารณะลง โดยการแปรรูปไปให้เอกชนดำเนินการแทนหรือรูปแบบอื่นๆ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

ผู้บริหารที่นำเอาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ จะก่อให้เกิดผลดีต่อตัวผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่มีต่อการบริหารองค์การ ให้บรรลุถึงผลลัพธ์

2.2 ช่วยให้ผู้บริหารที่ของรัฐ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์การภาครัฐ มีความรับผิดชอบทางการเมืองต่อรัฐบาลเพิ่มมากขึ้น แทนที่จะเน้นความเป็นกลาง (Political Neutrality) ดังเช่นการบริหารในอดีต

3. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะได้รับประโยชน์ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่ของรัฐ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์การภาครัฐ สามารถบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

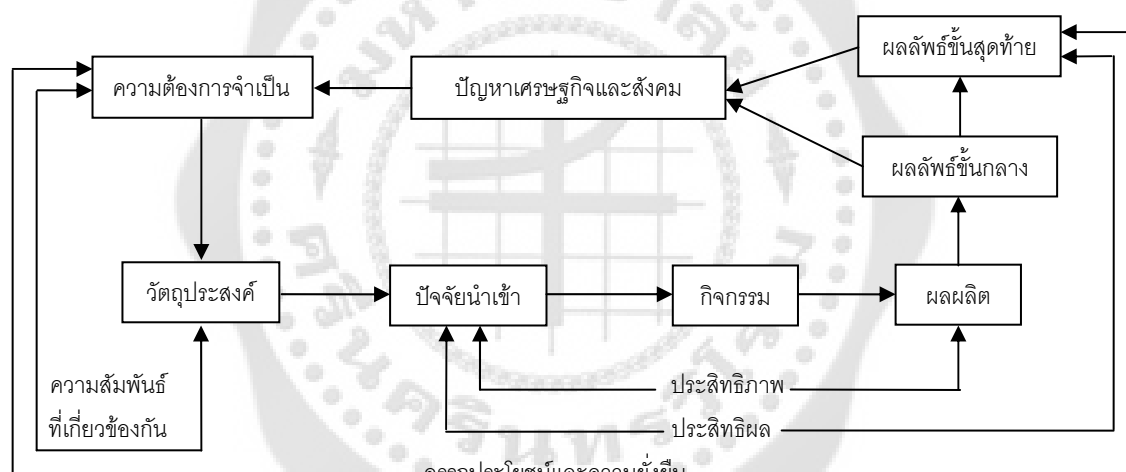
3.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่ของรัฐ ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานชัดเจนเพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ก็ยังสามารถจะวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ โดยมีตัวชี้วัดหลัก 3 ตัว ได้แก่ ประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะมีความสำคัญต่อทั้งองค์การ ผู้บริหาร และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การภาครัฐ เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้

เทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่

1. การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management)

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM ซึ่งอาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไปบ้าง เช่น Managing for Results, Result-oriented Management, Performance Management หรือ Performance-based Management นั้นไม่ใช่เป็นแนวความคิดใหม่ แต่เป็นความพยายามในการบูรณาการ หรือเชื่อมโยงของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระบบการงบประมาณ และระบบการวัดผลงาน (Management System) เข้าด้วยกันอย่างครบวงจร เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ดังภาพประกอบ 31



ภาพประกอบ 31 ตัวแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ที่มา: Christopher Pollitt and Geert Bouckaert. (2000)

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากความไม่พอใจในตัวแบบการบริหารราชการแผ่นดินในลักษณะประเพณีนิยม ซึ่งยังคงติดขัดกับปัจจัยนำเข้าและกระบวนการเป็นหลัก โดยไม่ได้ให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ทั้งในส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์ เท่าที่ควร ด้วยเหตุผลดังกล่าว การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ต้องการทำให้ผู้บริหารกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์การและเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และสามารถวัดผลได้อย่างเป็น

รูปธรรม โดยการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นหลัก (Key Performance Indicator) และเกณฑ์มาตรฐานไว้ล่วงหน้า (Ex Ante Specification) รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Performance-related Information) ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน อันจะก่อให้เกิดการรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability for Results) ในท้ายที่สุด

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างแนวความคิดการบริหารร่วมสมัย โดยเฉพาะการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การวัดผลการดำเนินงาน การวางแผน และการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

ในราวปี ค.ศ. 1954 ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker. 1954) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือ MBO ขึ้น ดังปรากฏในหนังสือ The Practice of Management ซึ่งสาระสำคัญของ MBO คือ การเปิดโอกาสให้มีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดให้มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างทั้งสองฝ่ายอย่างชัดเจน โดยมีการติดตามผลงานอย่างเป็นระยะๆ และการทบทวนประเมินผลการดำเนินงานรายปี ก่อนจะเริ่มต้นเจรจาทำความตกลงกันใหม่ในรอบปีต่อไป

โดยปกติขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ มีดังต่อไปนี้ คือ

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ/แผนงานโดยยึดผลลัพธ์ (2) การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง (Priorities) (3) การระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงปริมาณและคุณภาพ (4) การประเมินผลการดำเนินงานและสัมฤทธิ์ผล (5) การใช้ประโยชน์ข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานและสัมฤทธิ์ผล (6) การแยกแยะและยกเลิกกิจกรรมที่ไม่บังเกิดผล (Unproductive Activities)

นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1960 เป็นต้นมา MBO ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายอย่างสูงในภาคธุรกิจเอกชน ต่อมาในสมัยของประธานาธิบดีริชาร์ด นิกสัน ได้แต่งตั้งนักธุรกิจจำนวนมากให้ดำรงตำแหน่งสำคัญในรัฐบาล ทำให้มีการขยายแนวความคิด MBO เข้ามายังหน่วยงานในภาครัฐและองค์การไม่แสวงหากำไรของสหรัฐอเมริกา โดยเริ่มต้นจากกรมอนามัย การศึกษาและสวัสดิการ (The Department of Health, Education and Welfare) ก่อนจะขยายไปสู่สำนักงานบริหารและงบประมาณ (The Office of Management and Budget) และหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐบาลกลาง แต่ก็ได้สิ้นสุดไปเมื่อประสบปัญหาคดีวอเตอร์เกต อย่างไรก็ดี หลักการของ MBO ยังคงได้มีการประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในระดับมลรัฐและท้องถิ่นของสหรัฐอเมริกา

ปัญหาความล้มเหลวของ MBO ที่ผ่านมา ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในการวางวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ เข้าด้วยกัน ตัวผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการขาดระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและยังไม่ได้เชื่อมโยงไว้กับการให้รางวัลตอบแทน (Performance-related Pay) อย่างจริงจัง

2.1 การวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) หรือการกำกับผลการดำเนินงาน (Performance Monitoring) นั้น ได้เริ่มต้นขึ้นมาตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1970 โดยได้รับอิทธิพลบางส่วนมาจากการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) และการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) หรือการประเมินผลแผนงาน (Program Evaluation) ซึ่งได้มีการประยุกต์ใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการบริหารงานในระดับมลรัฐและท้องถิ่นของสหรัฐอเมริกา

การวัดผลการดำเนินงานนั้น เป็นเครื่องมือในการติดตามวัดผลผลิตและผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบอย่างเป็นระยะๆ เช่น ในทุกไตรมาสหรือทุกปี ซึ่งมักจะถูกนำมาใช้กับงานประจำและหรือภารกิจ ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากเท่าใดนัก เช่น งานธุรการ งานสุขาภิบาล งานขนส่ง เป็นต้น ทำให้ไม่มีความจำเป็นต้องมีการพบปะกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวางวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และทบทวนผลงานร่วมกัน

เจมส์ อี สวิส (James E. Swiss. 1991) ได้ตั้งข้อสังเกตถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และการวัดผลการดำเนินงานไว้บางประการ กล่าวคือ การวัดผลการดำเนินงานนั้นไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการเจรจาทำความเข้าใจความตกลงระหว่างกัน เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ (แต่จะเลือกเอาวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วในแผนงานไปดำเนินการวัดผล) หรือการประชุมทบทวนผลงานในแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) และมักจะให้ความสำคัญต่องานประจำในระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถใช้ตัวชี้วัดเดิมซ้ำกันได้ในทุกๆ ปี โดยค่อนข้างจะเน้นให้ความสำคัญในระดับหน่วยงานย่อยภายในองค์กรมากกว่า อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี เราก็มักจะพบแนวโน้มว่าระบบทั้งสองดังกล่าวนี้ มักจะถูกนำมาบูรณาการหรือประยุกต์ใช้ร่วมกันมากขึ้น

ในการวัดผลการดำเนินงานนั้น จำเป็นต้องมีการวางเกณฑ์มาตรฐาน (Standard) ในการเปรียบเทียบ ซึ่งเดิมมักจะนิยมใช้การเปรียบเทียบผลงานในปีที่ผ่านมา หรือการกำหนดระดับเป้าหมายขึ้นเอง แต่ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงให้ทันสมัยมากขึ้น โดยการนำเอาวิธีการวิเคราะห์เทียบเคียง (Benchmarking) เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อทบทวนขีดสมรรถนะและปรับปรุงระดับมาตรฐานขององค์กร หรือผลการดำเนินงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้น โดยอิงกับเกณฑ์มาตรฐานสากล องค์กรคู่แข่ง

เขตพื้นที่ปฏิบัติการอื่นๆ หรือการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในด้านต่างๆ เช่น ผลผลิตและคุณภาพของการให้บริการ กระบวนการ ต้นทุน และกลยุทธ์

ระบบการวัดผลการดำเนินงานสมัยใหม่อื่นๆ เช่น ตารางคะแนนวัดผลแบบสมดุล (Balance Scorecard) หรือ BSC ด้าน Controlling

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ ที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เกิดจากโรเบิร์ต แคปแลน (Professor Robert Kaplan) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) และเดวิด พี นอร์ตตัน (David P. Norton) ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกา นิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ประกอบกับเกิดเหตุการณ์ประหลาดนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) แคปแลน และนอร์ตตัน (จาก Harvard Business School) จึงตระหนักว่า เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทแบบเก่าๆ นั้น มีจุดอ่อนและกำกวม เช่น ดูแต่ตัวเลขสถานะการเงินของบริษัท ซึ่งเป็นแค่มุมมองเดียวของความสำเร็จของบริษัท และมักเป็นจากอดีต ไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มบริษัทในอนาคต ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยทั้งคู่ได้ตีพิมพ์แนวคิด Balanced Scorecard ในวารสาร Harvard Business Review ใน ค.ศ. 1992 ได้พิจารณาตัวชี้วัดสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในระยะแรก Balanced Scorecard ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเพียงอย่างเดียว โดยได้นำเสนอแนวคิดที่ให้องค์กรนำผลการประเมินผลผ่านทาง 4 มุมมอง ได้แก่ ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จากที่องค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในการสร้างและปรับกลยุทธ์องค์กร โดยเมื่อได้ทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 มุมมองแล้ว ผลจากการวิเคราะห์จะสามารถนำมาใช้ปรับแผนกลยุทธ์

องค์การ ซึ่งการขยายขอบเขต การใช้ประโยชน์ของ Balance Scorecard นี้เป็นปัจจัยที่สำคัญหนึ่งที่ทำให้ระบบนี้ยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องใน 10 กว่าปีที่ผ่านมา

Balance Scorecard จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบขององค์การ ใน 4 มุมมอง ดังนี้

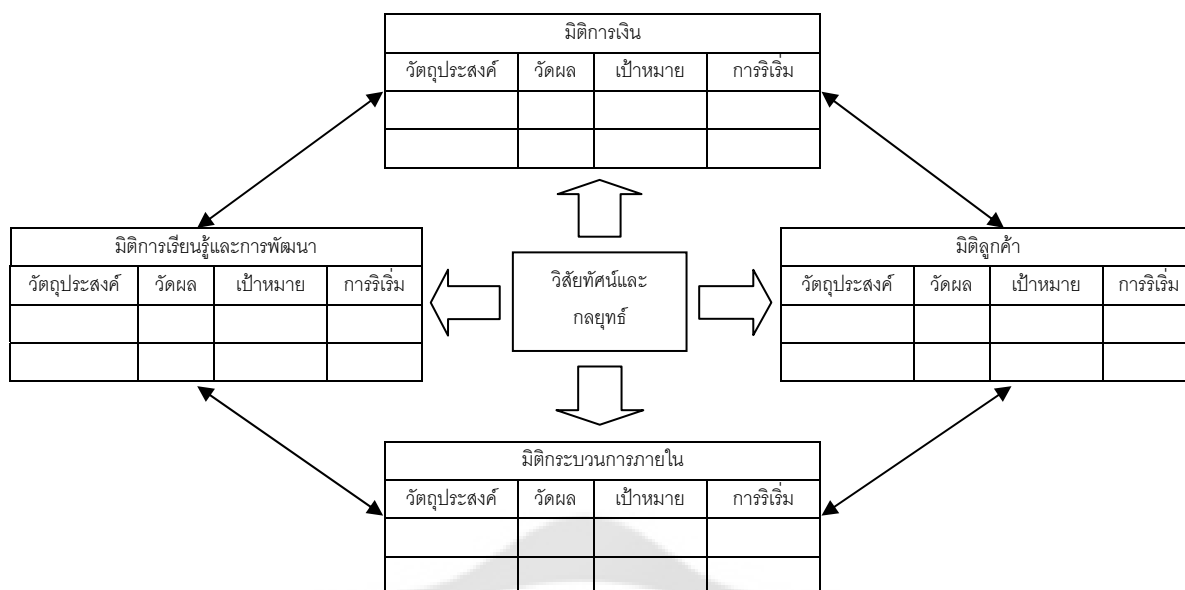
1. **มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective)** เป็นมุมมองที่จะต้องคำถามว่า เพื่อที่จะประสบผลสำเร็จทางการเงิน องค์การจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น/เจ้าของต้องการให้องค์การประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร เช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้น กำไรจึงเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเงิน เป็นต้น

2. **มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)** เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์การจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์การสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้น คุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

3. **มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)** เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์การ จะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร คุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริการ (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4. **มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)** เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์การจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

Balance Scorecard หรือ BSC นั้น ได้พยายามเชื่อมโยงการวัดผลการดำเนินงานให้เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยแยกมิติของการวัดผลในมุมมองต่างๆ ดังภาพประกอบ 32



ภาพประกอบ 32 ตารางคะแนนวัดผลแบบสมดุล

ที่มา Robert Kaplan and David Norton. (1996). p. 76.

ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้

1. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
2. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อกกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
4. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเอง จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

ข้อดีของ Balanced Scorecard

1. เป็นการประเมินในองค์รวม ที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อให้เกิดความสมดุล
2. มีการเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้การประเมินมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรได้
4. เป็นการวัดตามมุมมองแบบเหตุและผล (Cause and Effect)
5. มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่อง โดยนำผลจากประสบการณ์ในการปฏิบัติมาใช้ในการสามารถนำไปใช้ได้จริงกับองค์กร

ข้อเสียของ Balanced Scorecard

1. เหมาะกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร
2. การประเมินผลแบบนี้ต้องมีความสมดุลในมิติต่างๆ มิฉะนั้น Balanced Scorecard จะไม่สามารถใช้ได้เต็มที่
3. หากมีตัวชี้วัดหรือตัวเลขมากเกินไป จะทำให้ประสิทธิผลของเครื่องมือลดลง
4. Balanced Scorecard ต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กร สามารถวางทิศทาง วัตถุประสงค์ และจัดวางตำแหน่ง (Positioning) ขององค์กรได้อย่างเป็นระบบชัดเจน และมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต หรือมุ่งเน้นถึงประสิทธิผลของการบริหารงานมากขึ้น ไม่ใช่แต่มุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือให้ความสำคัญเฉพาะในส่วนของการประจำ (Routine Work) เท่านั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว หน่วยงานที่มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มักจะสามารถลดความเสี่ยงหรือปรับตัวได้ดีกว่า และมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า ทั้งนี้ สามารถแยกวิวัฒนาการของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ออกได้เป็นระยะต่างๆ กล่าวคือ

1. การควบคุมทางการเงินและงบประมาณ (ค.ศ. 1890-1930)

ในช่วงแรกนี้ เป็นระยะเริ่มต้นของระบบบริหารงานสมัยใหม่ ซึ่งบริษัทธุรกิจทั่วไป ยังคงดำเนินการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพียงชนิดเดียว และมุ่งให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพทางการผลิตเป็นหลัก โดยมีการสร้างระบบการควบคุมทางการเงินและงบประมาณ เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนและควบคุมทรัพยากรภายในองค์กร

2. การวางแผนระยะยาว (ค.ศ. 1930-1950)

ในช่วงดังกล่าวนี้ บริษัทธุรกิจต่างๆ เริ่มมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารมีความสนใจในเรื่องของการวางแผนงานมากขึ้น โดยเฉพาะแผนงานระยะยาว โดยมีการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์โอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตแก่ธุรกิจของตนในยุคหลัง

สงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งรูปแบบของการวางแผนระยะยาวนี้ มักจะเป็นเรื่องของการคาดการณ์แนวโน้มและจัดเตรียมแผนงานด้านต่างๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน เป็นต้น

3. การวางแผนนโยบายธุรกิจ (ค.ศ. 1950-1970)

การวางแผนระยะยาวดังกล่าว ประสบความสำเร็จพอสมควรในช่วงที่สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจค่อนข้างจะมีเสถียรภาพ อย่างไรก็ตาม สภาพความผันผวนเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระยะเวลาดังกล่าว ได้ทำให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจและตลาด มีการแตกตัวของหน่วยงานมากขึ้น และสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทำให้ผู้บริหารมุ่งความสนใจในการตอบโต้กับสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนมากขึ้น โดยการพิจารณาถึงโอกาสและภัยอุปสรรคจากภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อนภายใน เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมในการแข่งขันต่อสู้ทางการค้า

4. การวางแผนกิจการ (ค.ศ. 1970-1980)

ในช่วงดังกล่าวนี้ ผู้บริหารเริ่มมีการขยายขอบเขตของการวางแผนให้ครอบคลุมระดับต่างๆ มากขึ้น นอกเหนือไปจากการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยพยายามวางแผนให้ครอบคลุมไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การอย่างสมบูรณ์ รวมตลอดถึงการจัดสรรทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ค.ศ. 1980-ปัจจุบัน)

ผลจากความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ และครอบคลุมโดยรวมทั้งองค์การดังกล่าว ทำให้มีการขยายขอบเขตไปสู่เรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี สารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

- 1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
- 1.4 การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
- 2.2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- 2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์ (โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการ)

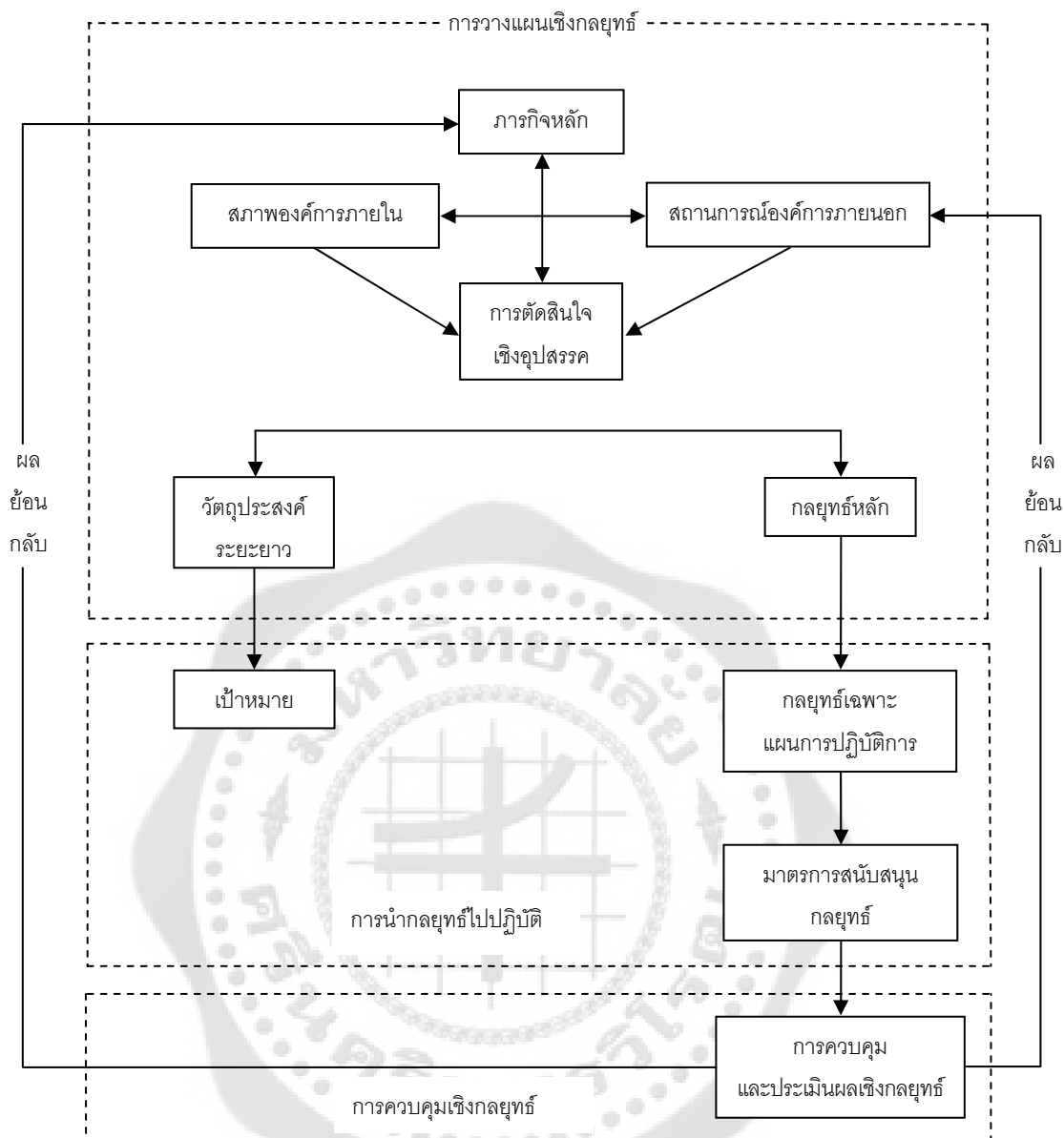
3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation)

3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

3.2 การวิเคราะห์ติดตามสถานการณ์และแนวโน้มต่างๆ

การวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบรรลุถึงเป้าหมายปลายทางขององค์การและทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการมองภาพในแบบองค์รวม การมุ่งเน้นอนาคตและการได้ตอบกับสภาพแวดล้อม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ระหว่างการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การ การวางกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงาน การควบคุมและสั่งการแก้ไขปัญหา ดังภาพประกอบ 33





ภาพประกอบ 33 ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: John A. Pearce; & Richard B. Robinson, Jr. (1988)

ในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ออกสู่แผนปฏิบัติการนั้น ยังได้มีการพัฒนาวิธีการวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) ในรูปของเมตริกซ์การวางแผน (Planning Matrix) ซึ่งสามารถบูรณาการความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวดิ่ง (Vertical Logic) อันเป็นการเชื่อมโยงลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ (Hierarchy of Objectives) ในระดับต่างๆ เข้าด้วยกัน และความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวนอน (Horizontal Logic) อันเป็นการระบุถึงตัวชี้วัด แหล่งข้อมูลอ้างอิงและเงื่อนไข

ข้อสมมติที่เกี่ยวข้องในแต่ละลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผล
 ดังภาพประกอบ 34

สรุปสาระสำคัญ	ตัวชี้วัดอย่างเป็น รูปธรรม	วิธีการพิสูจน์ยืนยัน (แหล่งข้อมูลอ้างอิง)	เงื่อนไขข้อสมมติ
เป้าประสงค์โดยรวม (ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย)			
วัตถุประสงค์ (ผลลัพธ์)			
ผลผลิต			
กิจกรรม			

ภาพประกอบ 34 ตารางการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์

ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. หน้า 80.

2.3 ระบบการงบประมาณ

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ อาจจะได้รับอิทธิพลบางส่วนมาจากระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) และระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตัวชี้วัดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของเงิน ไม่ว่าจะเป็นการวัดเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วย (Cost Per Unit of Budget) หรือต้นทุนต่อหน่วย (Unit of Cost) และการวัดเปรียบเทียบต้นทุน-ผลตอบแทน (Cost Benefit) หรือต้นทุน-ประสิทธิผล (Cost-effectiveness) อันเป็นเครื่องมือหรือเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ

ในราวปี ค.ศ. 1949 และ ค.ศ. 1954 คณะกรรมาธิการวุฒิสภาของสหรัฐอเมริกา ได้วิพากษ์วิจารณ์และเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงรายการ (Line-items Budgeting) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือรายการค่าใช้จ่าย (Objects) ไปสู่ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานและระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน อันจะช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้มีการยี่ดวัตถุประสงค์หรือผลที่คาดว่าจะได้รับ (งานหลักที่จะต้องทำให้เสร็จจุลวง) การวิเคราะห์ผลตอบแทน หรือความคุ้มค่าเงินในภาพรวมของแผนงาน/โครงการและการแสดงให้เห็นถึงข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณงานและต้นทุนของแต่ละกิจกรรม

ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงในสภาพการณ์ด้านต่างๆ โดยเน้นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงการวางแผน (กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ลำดับความสำคัญก่อน-หลัง) และกิจกรรมต่างๆ ในรูปของโครงสร้างแผนงาน (Program Structure) อันประกอบด้วย แผนงานหลัก แผนงานรอง และหน่วยกิจกรรม โดยมีการวิเคราะห์ทางเลือกและความเป็นไปได้ทางการเงิน ทางเทคนิค ทางการบริหารจัดการและอื่นๆ ของแต่ละทางเลือก ก่อนการอนุมัติจัดสรรงบประมาณ รวมถึงการติดตามประเมินผลภายหลังที่ได้มีการอนุมัติจัดสรรงบประมาณไปแล้ว

ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อกระบวนการและผลผลิต โดยเฉพาะการวัดปริมาณงานหรือภาระงาน (Workloads) หรืองานที่ทำ (Work Performance) และการวัดผลการดำเนินงาน (Output Measure) หรืองานที่สำเร็จผล (Work Accomplished) โดยให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายตามฐานกิจกรรม (Activity-based Costing) หรือการคิดคำนวณต้นทุนการผลิต (Output Costing) ในลักษณะของต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost) อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ/หรือการพิจารณาเปรียบเทียบในการตัดสินใจเลือกผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการที่เข้ามาแข่งขันกัน

อย่างไรก็ดี ระบบงบประมาณทั้งสองลักษณะต่างมีความสำคัญและมีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไปดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในทางปฏิบัติจึงได้มีความพยายามให้เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ แต่อาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป อาทิ เช่น Performance-based Program Budgeting (PB2) Results-based Budgeting (RBB) Performance-based Budgeting (PBB) Strategic Planning and Performance Budgeting System (SPPB) และ Outcome-based Budgeting เป็นต้น

2.4 การบริหารคุณภาพ (Quality Management)

กระแสแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ (Quality Management) นั้น ได้เริ่มต้นขึ้นอย่างจริงจังในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) โดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการขององค์กร อันจะช่วยก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ซึ่งต่อมาได้นำไปสู่การพัฒนาหลักเกณฑ์ในการประเมินและเสริมสร้างความเป็นเลิศของการดำเนินงาน (Performance Excellence)

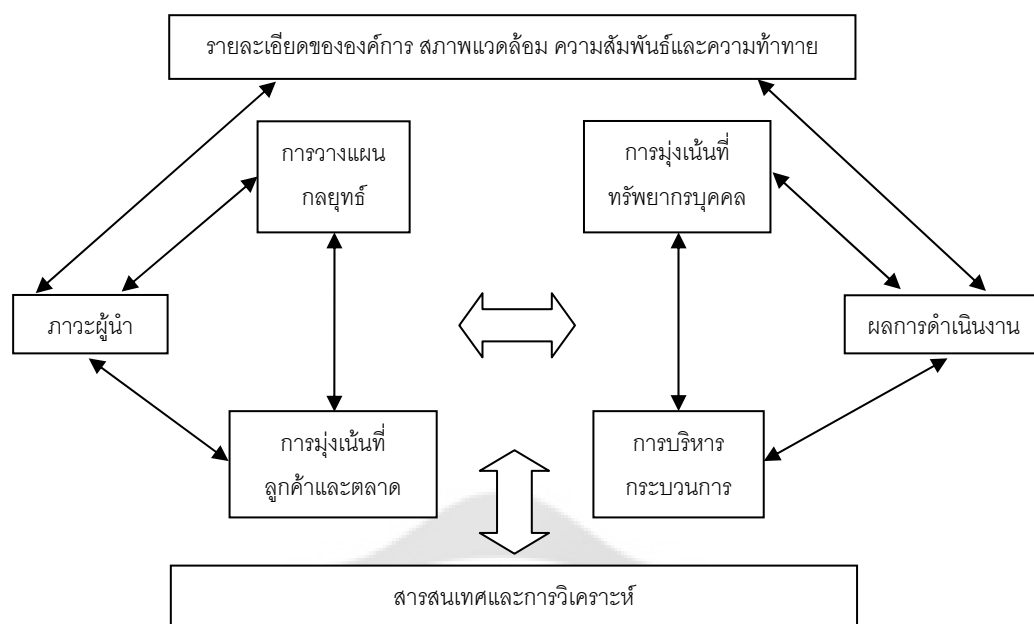
ระบบการบริหารคุณภาพ พัฒนารูปร่างมาจากวิธีการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control) หรือ SQC ของดริบเบิ้ลยู เอ็ดเวิร์ดส์ เดมิ่ง (W.Edwards. Deming) ซึ่งต่อมากาคาโอรุ อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa) ได้นำเอาแนวความคิดซึ่งได้รับการเผยแพร่ดังกล่าว ไปปรับปรุงให้เหมาะสม

และบังเกิดผลมากขึ้น อันเป็นที่รู้จักกันในแง่ของการบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น (Kaizen) หรือเป็นที่รู้จักกันว่าวงจรคุณภาพ (Quality Control Circle) หรือ QC โดยประยุกต์หลักการ PDCA (Plan-DO-Check-Act) และพยายามสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้เข้ามามีส่วนร่วมกันทำงานเป็นทีมและเรียนรู้ในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการทำงานในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) รวมถึงการควบคุมงานของตนเอง หรือลดความผิดพลาดให้เหลือศูนย์ (Zero Defects) และขยายผลไปยังทุกฝ่ายในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าว ซึ่งเรียกกันว่าการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control) หรือ TQC ในบางครั้งอาจเรียกว่า การควบคุมคุณภาพอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร (Company Wide Quality Control) หรือ CWQC อันเป็นที่มาของการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM ในที่สุด

กระแสการเคลื่อนไหวในเรื่องของการบริหารคุณภาพโดยรวม ยังได้นำไปสู่การสร้างตัวแบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินองค์กร และเสริมสร้างความเป็นเลิศของการดำเนินงาน (Excellence Model) ขึ้น ทั้งในแง่ของการตรวจสอบโดยตนเอง (Self-Assessment) และการตรวจสอบโดยบุคคลภายนอก (External Examination) เพื่อนำไปสู่การรับรองมาตรฐาน (Accreditation) ต่อไป ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็นสองตัวแบบใหญ่ๆ กล่าวคือ Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA และ European Foundation for Quality Management หรือ EFQM

2.5 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ในช่วงปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้จัดให้มีการให้รางวัลองค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องของการบริหารคุณภาพ ซึ่งรู้จักกันอย่างกว้างขวางว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA ขึ้น โดยมีสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (NIST) เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ และได้มีการพัฒนาตัวแบบมาตรฐานสำหรับการประเมินองค์กรธุรกิจเอกชน สถาบันการศึกษาและโรงพยาบาล ดังภาพประกอบ 35



ภาพประกอบ 35 ตัวแบบ Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA

ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. หน้า 86.

โดยทั่วไปแล้ว หลักเกณฑ์ของ MBNQA นั้น ได้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า ความเป็นเลิศขององค์กรในทุกประเภท ต่างขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือตัวแปรดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นของผู้นำ
2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
3. การตอบสนองและให้ความสำคัญต่อลูกค้าผู้รับบริการและตลาด
4. การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศ (ด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน)
5. การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
6. การปรับเปลี่ยนและการบริหารกระบวนการงาน (Process Management)
7. การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในด้านต่างๆ (Key Business Results) เช่น ความพึงพอใจของ

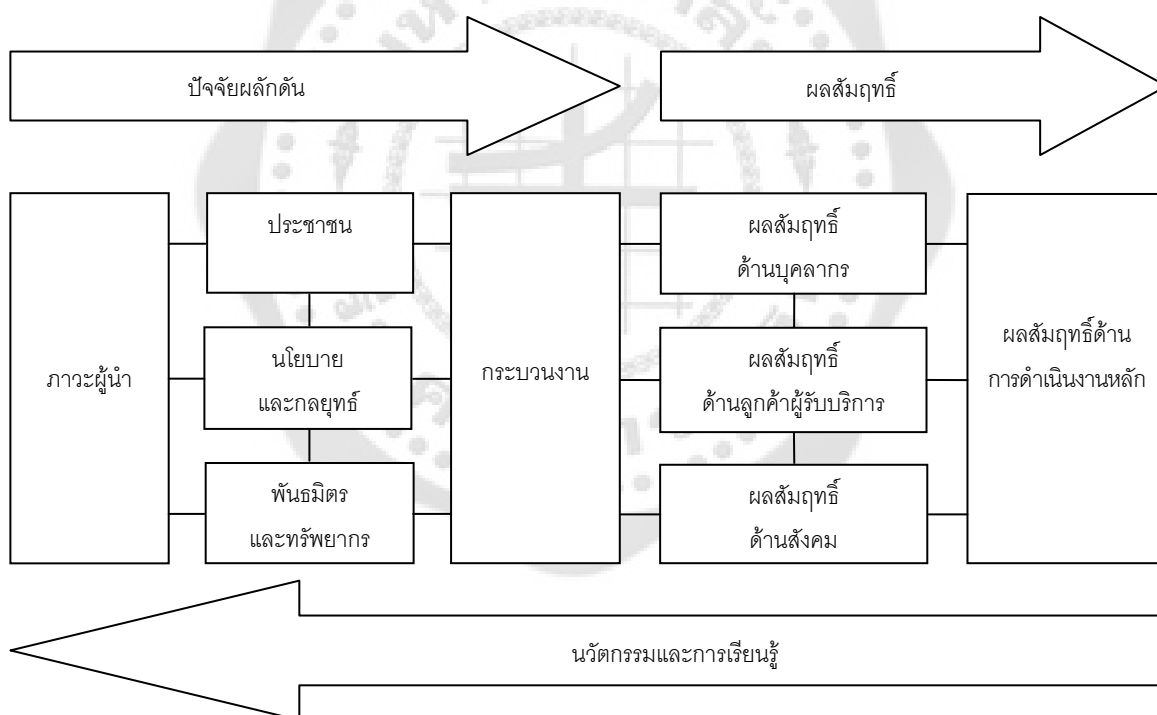
ลูกค้าผู้รับบริการ สถานะทางการเงินและการตลาด ระดับขีดความสามารถของบุคลากร การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายพันธมิตร/ผู้สนับสนุน (Supplier) และผลการปฏิบัติงาน

ในแต่ละปัจจัยหรือตัวแปรดังกล่าวนี้ ยังได้มีการแยกออกเป็นปัจจัยหรือตัวแปรย่อย และมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละปัจจัย หรือตัวแปรย่อยดังกล่าวไว้เป็นการเฉพาะ โดยมีคะแนนรวมทั้งสิ้น 1000 แต้ม

2.6 European Foundation for Quality Management (EFQM)

ในขณะเดียวกัน บรรดาประเทศต่างๆ ในยุโรป ได้หันมามุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารคุณภาพ (European Foundation for Quality Management) ขึ้น โดยได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงรูปแบบ วิธีการและแนวปฏิบัติขององค์กรต่างๆ เป็นจำนวนมาก เพื่อพัฒนาตัวแบบหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และแนวทางการประเมินผลสำหรับเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง (Self-assessment) อันจะนำไปสู่การปรับปรุงองค์การอย่างเป็นระบบต่อไป

EFQM ตั้งอยู่บนหลักการซึ่งเรียกกันว่า RADAR อันประกอบด้วย การประเมินผลงาน (Results) รูปแบบการทำงาน (Approach) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) และระบบการทบทวนและประเมินผลตนเอง (Assessment and View) โดยตัวแบบของ EFQM นั้นสามารถแยกออกได้เป็นสองส่วนใหญ่ๆ กล่าวคือ กลุ่มปัจจัยผลักดัน (Enablers) และกลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ (Results) ดังภาพประกอบ 36



ภาพประกอบ 36 ตัวแบบ European Foundation for Quality Management หรือ EFQM

ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. หน้า 88.

1. กลุ่มปัจจัยผลักดัน (50%) อันประกอบด้วยปัจจัยย่อย ได้แก่
 - 1.1 ภาวะผู้นำ
 - 1.2 นโยบายและกลยุทธ์
 - 1.3 บุคลากร
 - 1.4 พันธมิตรและทรัพยากร
 - 1.5 กระบวนการ
2. กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (50%) อันประกอบด้วย ปัจจัยย่อย ได้แก่
 - 2.1 ผลสัมฤทธิ์ด้านลูกค้าผู้รับบริการ
 - 2.2 ผลสัมฤทธิ์ด้านบุคลากร
 - 2.3 ผลสัมฤทธิ์ด้านสังคม
 - 2.4 ผลสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานหลัก

สรุปได้ว่า เทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ได้แก่ 1) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 2) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เช่น การวัดผลการดำเนินงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระบบการงบประมาณ การบริหารคุณภาพ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ European Foundation for Quality Management (EFQM)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554: 2-3)

การทบทวนผลการพัฒนาประเทศที่ผ่านมาบ่งชี้ว่าเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศมีความเจริญก้าวหน้าในหลายด้าน แต่ขณะเดียวกันได้สะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการประเทศที่มีความบิดเบือน ไม่เอื้อต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว ทั้งยังเป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้ปัญหาต่างๆ รุนแรงมากขึ้น และเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ประกอบกับประเทศไทยยังต้องเผชิญกระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายนอกและภายในประเทศที่รวดเร็ว และจะมีผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต จึงจำเป็นต้องนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่ พร้อมทั้งสร้างภูมิคุ้มกันให้เข้มแข็งภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเตรียมพร้อมให้ประเทศสามารถปรับตัวดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 จึงมีแนวคิดที่มีความต่อเนื่องจากแนวคิดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8-10 โดยยังคงยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และ “สร้างสมดุลการพัฒนา” ในทุกมิติ แต่การประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวและสร้างความมั่นใจว่า การพัฒนาจะเป็นในแนวทางที่ยั่งยืนและ

สร้างความสุขให้กับคนไทย จำเป็นต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างรอบด้าน และวางจุดยืนการพัฒนาในระยะยาว ภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทยปี พ.ศ.2570 ซึ่งพิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์ปี พ.ศ. 2570 ไว้ดังนี้

“คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึงมีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี”

กรอบแนวคิดหลัก

กรอบแนวคิดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 จึงเป็นการดำเนินการเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ระยะยาว โดยมีปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญานำทาง และคำนึงถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดของการพัฒนาในแนวทางดังกล่าว แนวคิดสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 จึงมีดังนี้

1. พัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ เพื่อให้การพัฒนาและบริหารประเทศเป็นไปในทางสายกลาง มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมือง โดยมีการวิเคราะห์อย่าง “มีเหตุผล” และใช้หลัก “ความพอประมาณ” ให้เกิดความสมดุลระหว่างมิติทางวัตถุกับจิตใจของคนในชาติ ความสมดุลระหว่างความสามารถในการพึ่งตนเองกับความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก ความสมดุลระหว่างสังคมชนบทกับสังคมเมือง มีการเตรียม “ระบบภูมิคุ้มกัน” ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอ พร้อมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากภายนอกและภายในประเทศ ทั้งนี้ การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาทุกขั้นตอน ต้องใช้ “ความรอบรู้” ในการพัฒนาต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ เป็นไปตามลำดับขั้นตอน และสอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมไทย รวมทั้งการเสริมสร้างศีลธรรมและสำนึกใน “คุณธรรม” จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิตด้วย “ความเพียร” อันจะเป็นภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

2. ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของประชาชน

3. พัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและเชื่อมโยงทุกมิติการพัฒนา อย่างบูรณาการและเป็นองค์รวม ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมือง

4. ยึดวิสัยทัศน์ ปี พ.ศ. 2570 เป็นเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุการพัฒนาที่อยู่บนรากฐานของสังคมไทย อยู่บนกรอบแนวคิดของการพัฒนานบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประเทศมีสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นเสาหลักของความเป็นปึกแผ่นของคนในชาติ ครอบครัวมีความสุขเป็นพื้นฐานที่สร้างคนเป็นคนดี ชุมชนมีความเข้มแข็งและมีบทบาทในการพัฒนา ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพและความสามารถในการแข่งขัน มีการบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ มีกฎระเบียบและกฎหมายที่บังคับใช้อย่างเป็นธรรม และประเทศไทยมีความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาค และอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์บนพื้นฐานของการพึ่งพาและผลประโยชน์ร่วมกัน

สรุปได้ว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 เป็นการดำเนินการเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ระยะยาว โดยมีปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญานำทางและคำนึงถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดของการพัฒนาในแนวทางการดังกล่าว แนวคิดสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 มีดังนี้ 1) พัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ 2) ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา 3) พัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและเชื่อมโยงทุกมิติการพัฒนา อย่างบูรณาการและเป็นองค์รวม และ 4) ยึดวิสัยทัศน์ ปี พ.ศ. 2570 เป็นเป้าหมาย

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559)

วิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาการกีฬาของประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554: ฉ-ฐ)

วิสัยทัศน์

คนไทยได้รับการส่งเสริมการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาอย่างถูกต้องจนเป็นวิถีชีวิต มีสุขภาพสมรรถภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีน้ำใจนักกีฬา หลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวเพื่อความสามัคคีสมานฉันท์ พัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เพื่อพัฒนานักกีฬาที่มีศักยภาพให้ได้มาตรฐานสากล มีการบริหารจัดการกีฬาทุกมิติอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างรายได้ สร้างอาชีพ และพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

พันธกิจ

1. เพิ่มโอกาสให้คนไทยได้รับการส่งเสริมการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสังคมทุกภาคส่วนในการใช้กิจกรรมการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬา เป็นสื่อในการสร้างสังคมสามัคคีสมานฉันท์
3. พัฒนาศักยภาพของนักกีฬา โดยใช้วิทยาศาสตร์การกีฬาให้ได้มาตรฐานระดับสากล นำไปสู่การกีฬา เพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ
4. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการกีฬาและการออกกำลังกายทุกมิติ อย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้คนไทยได้รับโอกาสในการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ สร้างค่านิยม วิถีชีวิตรักการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา ส่งเสริมสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี
2. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสังคมทุกภาคส่วน ในการใช้กิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเป็นสื่อสร้างสังคมที่มีน้ำใจนักกีฬา มีคุณธรรม จริยธรรม และสามัคคีสมานฉันท์
3. เพื่อจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬาให้เพียงพอ โดยเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สนามกีฬา วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งการจัดให้มีผู้ฝึกสอนและอาสาสมัครการกีฬาประจำศูนย์ และสนามกีฬา
4. เพื่อปรับบทบาทของกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ให้สนับสนุนภารกิจในการพัฒนานักกีฬา ตั้งแต่ระดับเด็กและเยาวชน โดยจัดให้มีทุนการศึกษาและทุนสนับสนุนแก่เด็กและเยาวชน ที่มีความสามารถ และมีแนวโน้มว่า จะเป็นผู้มีความสามารถสูงด้านกีฬาในระดับนานาชาติ ให้สามารถพัฒนาเป็นนักกีฬาทีมชาติที่สร้างชื่อเสียงและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เยาวชนของประเทศ
5. เพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนและการบริจาค เพื่อพัฒนาการกีฬา ด้วยมาตรการจูงใจที่เหมาะสม เช่น มาตรการภาษี มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการการเงิน ภายใต้ความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล
6. เพื่อพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ด้วยการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนากีฬาที่มีศักยภาพไปสู่กีฬาอาชีพ รวมทั้งพัฒนาผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินให้ได้มาตรฐานสากล
7. เพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรกีฬา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการกีฬาในทุกมิติอย่างเป็นระบบ
8. เพื่อสนับสนุนให้ผู้ฝึกการเข้าถึงการกีฬาและการแข่งขันกีฬาในทุกระดับ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถในนามทีมชาติไทย ในการแข่งขันกีฬาและมหกรรมกีฬาต่างๆ

9. เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกีฬานานาชาติและของโลก จัดให้มีการแข่งขันกีฬาและกีฬาคอนฟิเดอเรชันระดับโลกที่สำคัญๆ ตลอดจนการประชุมเกี่ยวกับกีฬาระดับภูมิภาคและระดับโลก เพื่อเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว โดยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเป็น “ทีมไทยแลนด์”

เป้าหมายหลัก

1. เด็กและเยาวชนทุกกลุ่ม ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา อย่างน้อยร้อยละ 80 มีความรู้ความเข้าใจมีเจตคติ และทักษะในการออกกำลังกายและเล่นกีฬาขั้นพื้นฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยและน้ำใจนักกีฬา ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งสามารถออกกำลังกายและเล่นกีฬารวม และเชียร์กีฬาตามระเบียบและกฎกติกา
2. เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา อายุ 3-11 ปี อย่างน้อยร้อยละ 80 มีทักษะพื้นฐานการเคลื่อนไหวพื้นฐาน เช่น การเดิน วิ่ง กระโดด ปีนป่าย ยืดหยุ่น และการเล่นผาดโผน ตามเกณฑ์ความสามารถของแต่ละระดับอายุ
3. เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา อายุ 12-18 ปี อย่างน้อยร้อยละ 80 มีทักษะพื้นฐานการเล่นกีฬาอย่างน้อย 1 ชนิดกีฬา ตามความสามารถของเพศและอายุ
4. เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาความสามารถทางการกีฬา สู่วิชาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
5. ประชาชนทุกกลุ่ม ร้อยละ 60 ออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วันๆ ละไม่น้อยกว่า 30 นาที และร้อยละ 50 มีสุขภาพดีและสมรรถภาพอยู่ในเกณฑ์ดี
6. ชุมชนระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร้อยละ 25 มีสถานที่บริการด้านการออกกำลังกายและการกีฬา ตามเกณฑ์มาตรฐาน
7. ประเทศไทยเป็นเจ้าเหรียญทองในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ ในชนิดกีฬาสากลที่มีการแข่งขันในกีฬาเอเชียนเกมส์ อาเซียนพาราเกมส์ และโอลิมปิกเกมส์
8. ประเทศไทยอยู่ในอันดับ 1-5 จากการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ และเอเชียนพาราเกมส์ และอันดับ 1-5 ของเอเชียจากการแข่งขันกีฬาวอลเลย์บอลและโอลิมปิกเกมส์
9. มีสถาบันผลิตและพัฒนาผู้ฝึกสอนในระดับชาติและนานาชาติ
10. มีสถานกีฬาเพื่อการฝึกซ้อมและแข่งขันที่ได้มาตรฐาน ในแต่ละระดับในทุกจังหวัด
11. จำนวนบุคลากรกีฬาอาชีพและนักกีฬาอาชีพเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งนักกีฬาอาชีพมีผลงานหรือระดับความสามารถที่ได้มาตรฐานนานาชาติ (International Ranking) โดยเฉลี่ยดีขึ้น
12. ระบบการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
13. มีระบบการวางแผนการประชาสัมพันธ์ สวัสดิการและการติดตามผลด้านกีฬาอาชีพมากขึ้น

14. จำนวนรายได้จากผู้สนับสนุนการดำเนินงาน ด้านการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพจากภาครัฐ และภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น

15. จำนวนบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ในองค์การวิทยาศาสตร์การกีฬาระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัดและในสมาคมกีฬาต่างๆ เพิ่มขึ้น

16. เมืองกีฬาศาสตร์การกีฬา ระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ

17. มีการศึกษาวิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา

18. มีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ระดับชาติ ระดับภาค ระดับจังหวัด อย่างน้อย 3 หมวดเครื่องมือ คือ เครื่องมือทางชีวกลศาสตร์การกีฬา เครื่องมือทางสรีรวิทยาการออกกำลังกายและกีฬา และเครื่องมือทางเวชศาสตร์การกีฬา

19. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ องค์การ สมาคม ชมรมที่เกี่ยวข้องด้านการกีฬา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการกีฬา เพื่อเตรียมการรองรับ การเข้าร่วมประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ให้มีประสิทธิภาพ อย่างน้อยร้อยละ 60

20. มีคณะกรรมการการกีฬา ที่มีบทบาทในการบริหารงานการกีฬา อย่างน้อยจำนวน 1 คณะกรรมการ ครบทุกระดับ ได้แก่ ระดับ ตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

21. มีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านการกีฬาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ ตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

22. มีการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาในทุกๆ ด้าน ให้ทันสมัย และสามารถรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558

23. มีกองทุนในการพัฒนาการกีฬาและสวัสดิการของนักกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

24. มีระบบ กลไก การติดตามประเมินผล การดำเนินงานด้านการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา ทุกระดับ ตั้งแต่ตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาและการกีฬาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1.1 เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกกลุ่ม มีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติและทักษะในการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬา

1.2 เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และน้ำใจนักกีฬา และการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

1.3 เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกกลุ่ม มีทักษะและความสามารถทางการกีฬาขั้นพื้นฐาน ได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางด้านกีฬา ตามความถนัดและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

2.1 เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่ม ได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเป็นวิถีชีวิต

2.2 เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มได้มีโอกาสเข้าถึงการบริการ ด้านการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2.3 เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสุขภาพ สมรรถภาพทางกาย คุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจนักกีฬา ความสามัคคีและความมีวินัยของคนในชาติ

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนานักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

3.1 ให้นักกีฬาทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันและพัฒนาความสามารถ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬา ทั้งระดับชาติและนานาชาติ

3.2 มีระบบและกลไกให้บุคลากรทางการกีฬา ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ ต่อความต้องการในการพัฒนานักกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ

3.3 เพื่อสร้างและพัฒนาสถานกีฬา อุปกรณ์กีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับ การฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติและนานาชาติ

3.4 เพื่อสร้างระบบและกลไกในการพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาในแต่ละระดับ ให้เชื่อมโยง บูรณาการและมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 เพื่อพัฒนาระบบการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ทั้งระดับชาติและนานาชาติ

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนานักกีฬาเพื่อการอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

4.1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนานักกีฬาสากลที่มีศักยภาพและการเล่นกีฬาไทยบางชนิด ให้เป็นกีฬาอาชีพ อย่างยั่งยืน

4.2 เพื่อพัฒนานักกีฬาทุกกลุ่มและบุคลากรกีฬาอย่างครบวงจร โดยพัฒนาทั้งคุณภาพและ จรรยาบรรณ ตลอดจนทั้งสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันผลิตบุคลากรกีฬาอาชีพ และส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่ม สมาชิก (แฟนคลับ) ขององค์กร สโมสร กีฬาอาชีพ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

4.3 เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพให้มีมาตรฐานสากล โดยมี กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพทางการกีฬา ที่เหมาะสมและทันสมัย

4.4 เพื่อพัฒนาระบบบริหารแบบมืออาชีพ โดยสนับสนุนให้มีการจัดสรรทุนส่งเสริมและสวัสดิการกีฬาอาชีพ เพื่อการคุ้มครองและรักษาสีทธิหรือผลประโยชน์ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้องค์กรเอกชน ร่วมส่งเสริมกีฬาอาชีพ

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มีวัตถุประสงค์เพื่อ

5.1 เพื่อให้มีการจัดตั้งองค์กรด้านวิทยาศาสตร์และเครือข่ายวิทยาศาสตร์การกีฬาคอบคลุมทั่วประเทศ

5.2 เพื่อให้มีการจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่มีความรู้ ความสามารถด้านชีวกลศาสตร์การกีฬา สรีรวิทยาการออกกำลังกายและกีฬา เวชศาสตร์การกีฬา จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการการกีฬาและเทคโนโลยีการกีฬา

5.3 เพื่อให้มีการสร้างงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา รวมทั้งให้มีการนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและประชาชนทุกกลุ่ม

5.4 เพื่อให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา ในองค์กรการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาในทุกระดับ ที่มีมาตรฐานสำหรับให้บริการนักกีฬา และประชาชนทุกกลุ่ม

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารการกีฬาและการออกกำลังกาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

6.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารองค์กร บุคลากรและสถานกีฬาทุกระดับของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคธุรกิจ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และการออกกำลังกายให้ทันสมัย

6.2 เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการและประสานความร่วมมือ ขององค์กรกีฬาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการการกีฬาและการออกกำลังกาย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเชื่อมโยงบูรณาการแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) สู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การเชื่อมโยงบูรณาการแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) สู่การปฏิบัติ ให้สามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องอาศัยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จดังนี้

1. รัฐบาลหรือหน่วยงานระดับนโยบาย ควรผลักดัน “การส่งเสริมให้คนไทยรักการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาจนเป็นวิถีชีวิต” ให้เป็น “วาระแห่งชาติ” ที่ทุกหน่วยงานจะได้ใช้แผนฉบับนี้ เป็นกรอบแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนในแผนปฏิบัติการของกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2555-2559 โดยมีแผนงาน โครงการ และการจัดสรรงบประมาณ

เพื่อให้ดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีองค์การกำหนดนโยบาย มาตรการกำกับ ดูแล และสนับสนุนการบูรณาการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. พัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา และเพิ่มขีดความสามารถขององค์การที่ทำหน้าที่หลักด้านการกีฬา ทั้งภาครัฐ เอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาควิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการการออกกำลังกาย และการกีฬาแบบบูรณาการในทุกมิติอย่างเป็นระบบ

3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์กีฬา เพื่อสนับสนุนการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย โดยการกำหนดมาตรฐาน พัฒนา ปรับปรุง บำรุงรักษา เพิ่มมูลค่าโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ และสนับสนุนให้มีโครงสร้างพื้นฐาน และอุปกรณ์การออกกำลังกายและการกีฬาให้มีมาตรฐาน

4. จัดให้มีและเพิ่มศักยภาพของสถาบันการพัฒนาศักยภาพทางการออกกำลังกาย การกีฬา ระบบการฝึกซ้อมและการผลิตนักกีฬา โดยพัฒนาองค์ความรู้ การวิจัย และการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักกีฬา

5. ส่งเสริมสนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนด้านออกกำลังกายและการกีฬา โดยสนับสนุนสิทธิประโยชน์ สำหรับภาคเอกชน เพื่อการลงทุนในธุรกิจกีฬาให้เพิ่มมากขึ้น

6. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการด้านการออกกำลังกายและการกีฬาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการให้องค์ความรู้ด้านการกีฬาและส่งเสริมให้มีอาสาสมัครการกีฬาระดับตำบล

7. ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์การ ชุมชน และภาควิชาการขององค์กรกีฬา ให้องค์ความรู้ด้านการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา การชมและเชียร์กีฬา และการสร้างวัฒนธรรมการออกกำลังกาย และเล่นกีฬาที่สอดคล้องจนเป็นวิถีชีวิต

การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) มีความสอดคล้องกันในระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ ตลอดจนมีแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ควรดำเนินการดังนี้

1. การบริหารดำเนินการและการประสานแผน แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.1 ระดับนโยบาย มีคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติ กำกับดูแลนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและการกีฬา พิจารณากำหนดนโยบายเสนอความเห็น ก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบและสั่งการ

1.2 ระดับการผลักดันแผน มีสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการนโยบายการกักไฟฟ้าแห่งชาติ ทำหน้าที่ในการนำนโยบายและข้อสั่งการในระดับนโยบาย แจกจ่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้า การดำเนินการวิจัยเชิงนโยบาย นำเสนอข้อเสนอแนะ และปัญหาอุปสรรคเสนอต่อ คณะกรรมการนโยบายการกักไฟฟ้าแห่งชาติ

1.3 ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่มีภารกิจ เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและการกักไฟฟ้า สมาคมกักไฟฟ้า ชมรมกักไฟฟ้า สโมสรกักไฟฟ้า มหาวิทยาลัย สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับ เป็นผู้รับนโยบายจาก คณะกรรมการนโยบายการกักไฟฟ้าแห่งชาติและคณะรัฐมนตรีไปปฏิบัติ

2. การผลักดันแผนพัฒนาการกักไฟฟ้าแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) ไปสู่การปฏิบัติ ในระดับต่างๆ ดังนี้

การผลักดันแผนพัฒนาการกักไฟฟ้าแห่งชาติ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถขับเคลื่อนแผนพัฒนา การกักไฟฟ้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ภาคีต่างๆ สามารถผลักดันและดำเนินการ ตามแนวทางการพัฒนาของแผนฯ ได้อย่างเหมาะสม โดย

2.1 ระดับส่วนกลาง เพื่อให้มีการบูรณาการแผนพัฒนาการกักไฟฟ้าแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนในระดับชาติที่เกี่ยวข้อง นำไปกำหนดเป็นกรอบของหน่วยงานและจัดทำแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นหน่วยงานหลัก ในการประสานการขับเคลื่อน แผนไปสู่การปฏิบัติ

2.2 ระดับจังหวัด เพื่อให้มีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยผลักดันให้การพัฒนาการออกกำลังกายและการกักไฟฟ้า ไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์จังหวัด และกลุ่มจังหวัด และมีแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการกักไฟฟ้าของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด โดยมีสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด เป็นหน่วยงานหลักในการประสานการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งผลักดันให้เขตพื้นที่การศึกษา สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในระดับภาค/จังหวัด ในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น

2.3 ระดับท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งผู้นำชุมชน ได้นำเป้าหมาย มาตรการและแนวทาง ไปบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน และดำเนินการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยมีองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงาน

3. การสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพของหน่วยปฏิบัติ

3.1 การส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ

3.2 การสนับสนุนด้านงบประมาณ เพื่อดำเนินงานในกิจกรรม โครงการต่างๆ ที่บรรจุในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติในทุกประเด็นยุทธศาสตร์

3.3 การสนับสนุนและพัฒนากลไกการประสานงาน โดยการสร้างเครือข่ายด้านการกีฬา

สรุปได้ว่า แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ

- 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาออกกกำลังกายและการกีฬาขั้นพื้นฐาน
- 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการออกกกำลังกายและการเล่นกีฬา
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
- 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ
- 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
- 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาการบริหารการกีฬาและการออกกกำลังกาย

แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน (พ.ศ.2556-2565) (คณะกรรมการบริหารสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน. 2556)

ปรัชญา

เป็นหน่วยงานกลางที่ให้บริการ และสนับสนุนการบริหารงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

วิสัยทัศน์

บริการมีมาตรฐานแบบมืออาชีพสู่ระดับชาติ (Providing Professional and Standard Service to Achieve National Level)

พันธกิจ

1. ให้บริการและสนับสนุนการเรียนการสอน การพัฒนานิสิตและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ให้บริการด้านสวัสดิการและสาธารณสุขแก่นิสิตและบุคลากร
3. ให้บริการด้านอาคารสถานที่ ยานพาหนะ สาธารณูปโภค การรักษาความปลอดภัย และดูแลด้านภูมิทัศน์

4. ให้บริการและสนับสนุนด้านการบริหารของวิทยาเขตกำแพงแสน

5. ให้บริการด้านกีฬาและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ค่านิยมองค์กร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน สืบสานสามัคคี มีคุณธรรม

เอกลักษณ์ ของสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน

เป็นศูนย์ประสานงานกลางด้านการบริการแก่นิสิต บุคลากร ชุมชน และสนับสนุนการบริหารตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เพื่อเสริมสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อัตลักษณ์ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี

ยุทธศาสตร์สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 Smart Staff (เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Smart Office (การพัฒนาระบบและกลไก การปฏิบัติและบริหารงานตามมาตรฐานสากล)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart Support (สนับสนุนนโยบายเพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย)

เป้าประสงค์

1. บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน
2. ระบบบริหารได้มาตรฐานสากล
3. สนองนโยบายได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

Smart Organization

ยุทธศาสตร์ที่ 1 Smart Staff (เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร)

เป้าประสงค์ : บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านต่างๆ

แนวทางการดำเนินงาน

1. เร่งรัดพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน
3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน สนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพ เพื่อความเป็น

มืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและทักษะของนิสิตเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

แนวทางการดำเนินงาน

1. ปรับปรุงกระบวนการและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับนิสิต
2. พัฒนาศักยภาพและทักษะของนิสิตสู่ความเป็นพลเมืองโลก

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพนิสิตและบุคลากร

แนวทางการดำเนินงาน

1. ส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อสุขภาพสำหรับนิสิตและบุคลากร
2. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับนิสิตและบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Smart Office (พัฒนาระบบและกลไกการปฏิบัติและบริหารงานตามมาตรฐาน

สากล)

เป้าประสงค์ : ระบบบริหารได้มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

แนวทางการดำเนินงาน

1. ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
2. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ
3. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ/บูรณาการความร่วมมือ

แนวทางการดำเนินงาน

1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งภายในและภายนอก

องค์การ

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร

แนวทางการดำเนินงาน

1. มีการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุก
2. ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ของสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพการให้บริการได้มาตรฐาน

แนวทางการดำเนินงาน

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการ
2. พัฒนาระบบประกันคุณภาพสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ไปสู่มาตรฐานระดับชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart Support (สนับสนุนนโยบายเพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย)

เป้าประสงค์ : สนองนโยบายได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนนโยบายการบริหาร

แนวทางการดำเนินงาน

1. ดำเนินกิจกรรมตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
2. ปรับปรุงกระบวนการและกฎเกณฑ์เพื่อสนองนโยบาย

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาการหารายได้จากทรัพยากร

แนวทางการดำเนินงาน

1. สนับสนุนการแสวงหารายได้ เพื่อการพึ่งพาตนเอง

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย

แนวทางการดำเนินงาน

1. สืบสานและส่งเสริมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรม และประเพณีไทย

สรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน (พ.ศ.2556-2565) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 Smart Staff (เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร) แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านต่างๆ กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและทักษะของนิสิตเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพนิสิตและบุคลากร ยุทธศาสตร์ที่ 2 Smart Office (พัฒนาระบบและกลไกการปฏิบัติและบริหารงานตามมาตรฐานสากล) แบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ/บูรณาการความร่วมมือ กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร และกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพการให้บริการได้มาตรฐาน ยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart Support (สนับสนุนนโยบายเพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย) แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนนโยบายการบริหาร กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาการหารายได้จากทรัพยากร และกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย

ศูนย์กีฬา กำแพงแสน

ประวัติความเป็นมา

ศูนย์กีฬา กำแพงแสนเดิมเป็นหน่วยงานที่มีชื่อว่า “หน่วยกีฬา” โดยสังกัดกับงานกิจการนิสิต กองบริการการศึกษา (กำแพงแสน) เป็นหน่วยงานที่ต้องดูแลรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการกีฬาในทุกระดับของวิทยาเขต รวมทั้งการดูแลรับผิดชอบอาคารและเขตพื้นที่สนามกีฬาทั้งหมดของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้พิจารณาเห็นว่าเพื่อเป็นการรองรับการขยายภารกิจของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อการบริหารงาน จึงได้เสนอขอจัดตั้ง “ศูนย์กีฬา กำแพงแสน” โดยขออนุมัติ สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ 2/2547 เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2547 ให้จัดตั้งศูนย์กีฬา

กำแพงแสน เป็นหน่วยงานภายในสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน โดยให้มีฐานะเทียบเท่ากับกอง และให้มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ประกอบด้วย

1. งานบริหารธุรการ
2. งานส่งเสริมและพัฒนา กีฬา
3. งานอาคารสนามและอุปกรณ์กีฬา
4. งานวิชาการและสารสนเทศทางกีฬา

ทั้งนี้ มีประกาศจัดตั้ง “ศูนย์กีฬา กำแพงแสน” ตามประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน เพิ่มเติมเมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2547

ที่ตั้งของหน่วยงาน

งานบริหารธุรการงานส่งเสริมและพัฒนา กีฬา งานอาคารสนามและอุปกรณ์กีฬา งานวิชาการและสารสนเทศทางกีฬา ตั้งอยู่บริเวณ อาคารพลศึกษา 2 ศูนย์กีฬา กำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงานประจำปี

ปรัชญา

เป็นหน่วยงานที่ให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริมด้านการกีฬาและการออกกำลังกายให้กับนิสิตและบุคลากร

ปณิธาน

ส่งเสริมด้านสุขภาพ พัฒนาศักยภาพการกีฬา

วิสัยทัศน์

ศูนย์กีฬา กำแพงแสน เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมในการให้บริการทางด้านกีฬา และการออกกำลังกายอย่างมีคุณภาพ

พันธกิจ

1. สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมกีฬาของนิสิตและบุคลากร
2. ให้บริการและส่งเสริมทางด้านการกีฬาและการออกกำลังกาย
3. ปรับปรุงพัฒนา สถานที่ อุปกรณ์กีฬา ให้มีคุณภาพพร้อมใช้งาน
4. พัฒนาระบบของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิชาพลศึกษา ให้เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดไว้
2. เพื่อให้บริการสถานที่กีฬาและอุปกรณ์กีฬาเพื่อการออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพของนิสิต บุคลากร และบุคคลทั่วไป
3. สนับสนุนกิจกรรมกีฬาที่เกี่ยวข้องกับนิสิต บุคลากรและชุมชน

เอกลักษณ์ของศูนย์กีฬา กำแพงแสน

อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี

เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มุ่งสร้างศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการกินดีอยู่ดีของชาติ

เอกลักษณ์ของสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน

เป็นศูนย์ประสานงานกลางด้านการบริการแก่นิสิต บุคลากรและชุมชน และสนับสนุนการบริหารตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เพื่อเสริมสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เอกลักษณ์ของศูนย์กีฬา กำแพงแสน

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการด้านกีฬาและการออกกำลังกาย เพื่อการมีสุขภาพที่ดีและมีความสุขของนิสิต บุคลากรและประชาชนทั่วไป

คำสำคัญและความหมาย

มุ่งเน้น: มุ่งมั่น เน้นเฉพาะ (ตามลักษณะเฉพาะขององค์การ)

สุขภาพที่ดี: สุขภาพที่สมบูรณ์และแข็งแรง

มีความสุข: ได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการ/ใช้บริการ

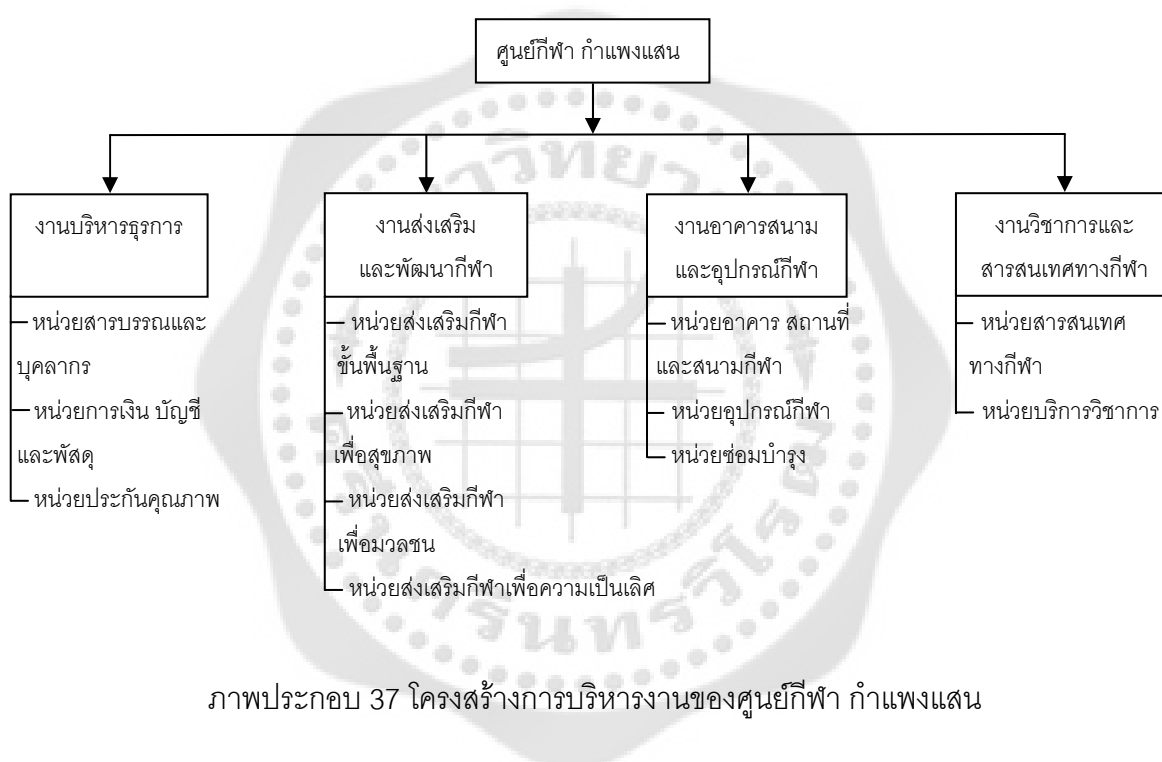
นโยบายและแผนงานประจำปี

1. การบริหารจัดการด้านธุรการ การเงิน บัญชี และพัสดุให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
2. พัฒนาศูนย์กายภาพให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น
3. ส่งเสริมการดำเนินงานการประกันคุณภาพในทุกระดับงาน เพื่อให้หน่วยงานมีคุณภาพ

4. ส่งเสริมและพัฒนาให้บัณฑิตสามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข
5. ส่งเสริมให้บัณฑิตมีความภูมิใจในสถาบัน
6. ส่งเสริมให้บัณฑิตได้ใช้การกีฬาเพื่อเป็นกิจกรรมในการออกกำลังกาย

โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์กีฬา กำแพงแสน

ศูนย์กีฬา กำแพงแสน มีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดสำนักงานวิทยาเขต กำแพงแสน ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยมีโครงสร้างการจัดองค์การ ดังปรากฏตามภาพประกอบ 37



ที่มา: ศูนย์กีฬา กำแพงแสน. (2557). ข้อมูลทั่วไปของศูนย์กีฬา กำแพงแสน. (ออนไลน์).

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในศูนย์กีฬา กำแพงแสน

แบ่งเป็น 4 งาน คือ งานบริหารธุรการ งานส่งเสริมและพัฒนา กีฬา งานอาคารสนามและอุปกรณ์กีฬา และงานวิชาการและสารสนเทศทางกีฬา ซึ่งมีภาระหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงาน ดังนี้

งานบริหารธุรการ

ภารกิจหลัก

- งานด้านสารบรรณและการผลิตเอกสารต่างๆ
- งานด้านพัสดุและการเงินการบัญชี

- ดูแลด้านงานบุคคลของศูนย์กีฬา กำแพงแสน
- งานด้านนโยบายและแผนงาน
- งานด้านเงินงบประมาณและเงินรายได้
- งานด้านสมาชิกสนามกีฬาของศูนย์และจัดทำบัตรสมาชิก
- งานควบคุมการใช้บัตรคูปองสถานบริการกีฬาทั้งหมด
- งานประกันคุณภาพและวิจัยสถาบัน

งานส่งเสริมและพัฒนากีฬา

ภารกิจหลัก

- การวางแผนพัฒนาการกีฬาทุกด้าน
- บริการด้านการเรียนการสอนพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา
- การบริการเรื่องของการออกกำลังกาย
- การให้ความรู้ทางด้านการกีฬาและสุขภาพ
- การจัดการแข่งขันกีฬา
- ส่งเสริมการฝึกซ้อมกีฬาของนักกีฬามหาวิทยาลัย ทั้งนิสิตและบุคลากร
- ประสานงานด้านการรับนิสิตโควตานักกีฬา

งานอาคารสนามและอุปกรณ์กีฬา

ภารกิจหลัก

- ดูแลและบำรุงรักษาอาคารและสนามกีฬาทั้งหมดในสภาพพร้อมใช้งาน
- การจัดเตรียมสนามและอุปกรณ์กีฬาเพื่อการเรียนการสอน
- การจัดเตรียมสนามกีฬาและอุปกรณ์เพื่อการจัดการแข่งขัน
- บริการเรื่องการเบิกและคืนอุปกรณ์กีฬา
- ดูแลการใช้เครื่องเสียงและสกอ์บอร์ดไฟฟ้า
- การซ่อมแซมและผลิตอุปกรณ์สนามและอุปกรณ์กีฬา

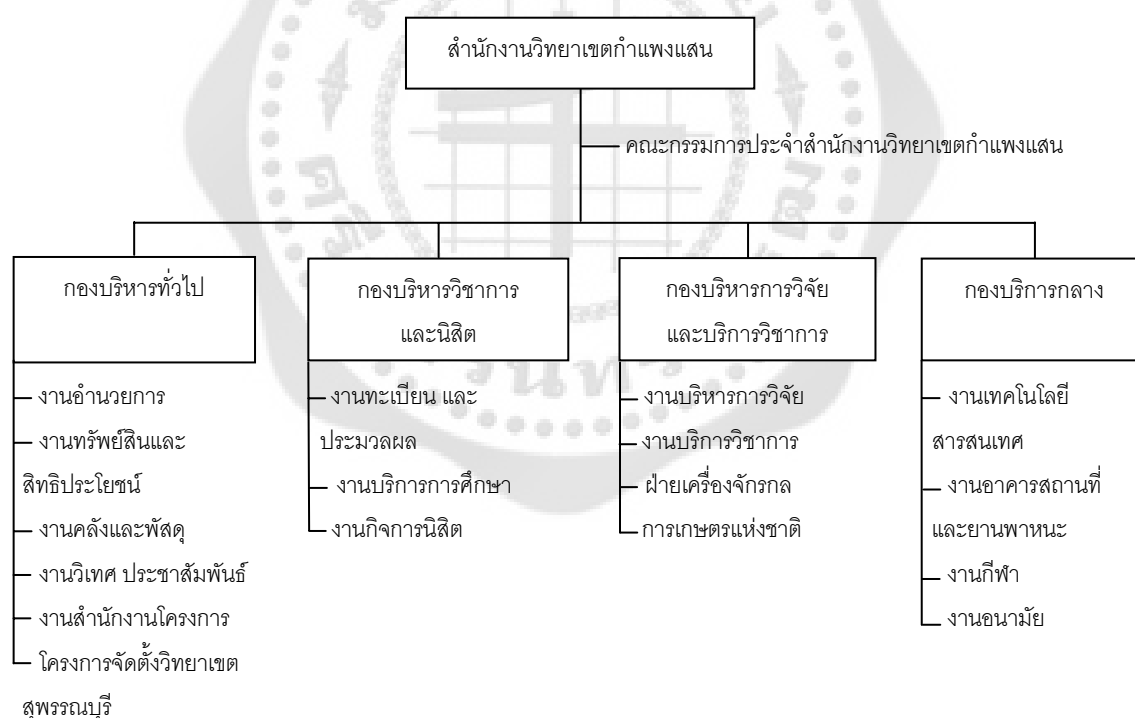
งานวิชาการและสารสนเทศทางกีฬา

ภารกิจหลัก

- พัฒนาระบบสารสนเทศทางกีฬาของศูนย์กีฬา กำแพงแสน
- การให้บริการข้อมูลข่าวสารทางการกีฬา
- การพัฒนาห้องสมุดความรู้ทางการกีฬา

- การจัดอบรมความรู้ทางกีฬา
- บริการด้านการทดสอบสมรรถภาพทางกาย
- การบริการทางด้านกายภาพบำบัด
- ส่งเสริมความรู้ทางด้านเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์ทางกีฬา

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีนโยบายกำหนดให้โครงสร้างการบริหารงานวิทยาเขต มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารที่เป็นแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับภารกิจของวิทยาเขต และเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต จึงได้มีประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง การปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2557 ทำให้ศูนย์กีฬา กำแพงแสน ถูกปรับเปลี่ยนเป็นงานกีฬา ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกองบริการกลาง สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ตั้งแต่วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา ดังโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ดังภาพประกอบ 38



ภาพประกอบ 38 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน

ที่มา: สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2557). ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง การปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน.

สรุปได้ว่า ศูนย์กีฬา กำแพงแสน เป็นหน่วยงานให้บริการด้านกีฬาและการออกกำลังกายแก่นิสิต บุคลากรและประชาชนทั่วไป มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ประกอบด้วย 1) งานบริหารธุรการ 2) งานส่งเสริม และพัฒนากีฬา 3) งานอาคารสนามและอุปกรณ์กีฬา และ 4) งานวิชาการและสารสนเทศทางกีฬา ปัจจุบัน ศูนย์กีฬา กำแพงแสน ได้ถูกปรับเปลี่ยนมาเป็นงานกีฬา สังกัดกองบริการกลาง สำนักงานวิทยาเขต กำแพงแสน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

เนลสัน (1979: 1951A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการวิเคราะห์ของการจัดการแข่งขันกีฬายาวใน ด้านการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยระดับสูงมลรัฐเทนเนสซี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจ วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจากแบบสอบถาม ประกอบด้วย 9 หัวข้อ คือ จุดประสงค์ในการจัดการแข่งขัน การดำเนินงานและการบริหารในการแข่งขัน กฎระเบียบการจัดการแข่งขัน การจัดและดำเนินการแข่งขัน กิจกรรมที่จัดในการแข่งขัน อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ระบบการให้คะแนนและรางวัล การประชาสัมพันธ์ และคณะกรรมการจัดการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยทั่วไปการดำเนินงานในแต่ละด้านของทุกมหาวิทยาลัย ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้น ระบบการให้คะแนน การให้รางวัลและการประชาสัมพันธ์
2. การจัดการแข่งขันเป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การจัดการแข่งขันของแต่ละมหาวิทยาลัย มีความคล้ายคลึงกัน คือ มีผู้ดำเนินการเป็นมืออาชีพ ในการบริหาร
4. การบริหารงานใช้ผู้มีความชำนาญงานโดยตรง ซึ่งเปลี่ยนแปลงมาจากเดิม
5. การจัดการด้านปฐมพยาบาลและเหตุฉุกเฉินมีน้อย
6. การสนับสนุนด้านงบประมาณเหมาะสม
7. กฎระเบียบการแข่งขันดีอยู่แล้ว
8. การเข้าร่วมการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย ไม่ได้เน้นถึงความแตกต่างของผู้เข้าร่วมการแข่งขัน
9. ระบบการให้คะแนนยังมีการเน้นมาก
10. งานเลี้ยงฉลองรางวัลไม่นิยมกระทำมากนัก

คิคุลิส (Kikulis. 1993: 4475) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบ องค์การขององค์การระดับชาติ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการทำความเข้าใจลักษณะ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบขององค์การขององค์การกีฬาระดับชาติ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์นี้ จึงแบ่งการศึกษาครั้งนี้เป็น 3 ส่วนที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกันด้วย ในส่วนแรก

เป็นการศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรกีฬาสมัครเล่นในแคนาดา ซึ่งทำให้ได้ข้อสังเกตที่แสดงให้เห็นถึงการจัดเตรียม ค่านิยม และรูปแบบโครงสร้างองค์กรขององค์กรกีฬาระดับชาติ ส่วนใหญ่มีการระบุถึงรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบ คือ แบบโต๊ะอาหาร แบบห้องพัก และแบบสำนักงานบริหาร ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะ การวิเคราะห์รูปแบบขององค์กร และรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในองค์กรกีฬาระดับชาติกลุ่มหนึ่ง ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์รูปแบบขององค์กรกีฬาระดับชาติ 36 แห่ง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโปรแกรมการวางแผนในระยะที่สี่ ระหว่างปี 1984-1988 จากรูปแบบโครงสร้าง 3 รูปแบบดังกล่าว แต่ละรูปแบบถูกกำหนดรูปแบบสำหรับอ้างอิง 3 ประการ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน ความเป็นมาตรฐาน และการตัดสินใจ มีการกำหนดเค้าโครงร่างของรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินความหลากหลายของรูปแบบองค์กร และรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงเวลา คือ ในปี 1984 1986 และปี 1988 องค์กรกีฬาแห่งชาติ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง 5 แบบ คือ แบบเฉื่อย แบบเข้ามารวมกัน แบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ แบบเปลี่ยนทิศทางและแบบไม่มีปัญหา และการเปลี่ยนแปลงแบบกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ ในทิศทางที่มุ่งไปสู่รูปแบบสำนักงานบริหาร ส่วนที่สามเป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างการตัดสินใจสำหรับองค์กรกีฬาแห่งชาติทั้ง 396 แห่ง การวิเคราะห์การตัดสินใจ พบว่า มีมิติต่างๆ คือ การทำให้เป็นรูปแบบเส้นทาง การตัดสินใจระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และความตั้งใจในการตัดสินใจ มีความสำคัญมากกว่าหัวข้อเรื่องของการตัดสินใจ เมื่อพยายามที่จะเข้าใจโครงสร้างของการตัดสินใจจากโครงสร้างแบบต่างๆ ขององค์กรกีฬาแห่งชาติ ซึ่งรูปแบบสำนักงานบริหารจะมีลักษณะของความตั้งใจในการตัดสินใจ คือ การนำโดยมืออาชีพและช่วยเหลือโดยอาสาสมัคร โครงสร้างของการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปตามหัวข้อของการตัดสินใจ แต่เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ แล้ว ก็แสดงให้เห็นว่าความตั้งใจของการตัดสินใจ จากอาสาสมัครสู่มืออาชีพไม่ได้เกิดในช่วงการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลา 4 ปี แต่อย่างใด

เซง (Cheng, 1993: 2430A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการจัดการกีฬาสำหรับประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการองค์กรกีฬาให้ได้ผลดี และถ่ายทอดทักษะและความรู้ที่จำเป็นต้องมีการเป็นผู้นำ และการจัดการกีฬาสู่หลักสูตรการศึกษาของไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันเรียงลำดับจากสูงลงมาต่ำ มีดังนี้ ความรู้เกี่ยวกับกีฬา มนุษยสัมพันธ์ การพูดต่อสาธารณชน การจัดการด้านบุคคล การเขียน การจัดการด้านการเงิน สมรรถภาพส่วนบุคคล การจัดการด้านกีฬา อื่นๆ 2) การศึกษาสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันที่เป็นด้านสำคัญ 10 อันแรก คือ การบริหารการกีฬา การวางแผนและการจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ การบาดเจ็บจากการกีฬา การจัดการด้านบุคคล การจัดการ การจัดการโปรแกรมสำหรับนันทนาการและ

กีฬาเยาวชน การสื่อสารระหว่างบุคคล การตัดสินใจ กีฬา การสอนกิจกรรมกีฬา 3) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการกีฬา ตัวแทนกีฬา องค์การควบคุมระดับชาติ และการกีฬาอาชีพในแง่ของการจัดการกีฬาในด้านที่ศึกษา องค์การที่ทำหน้าที่เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาปริญญาโท จำนวนชั่วโมงรวมสำหรับการฝึกงาน หน้าที่หลักของผู้จัดการกีฬา และการรับรองวุฒิสำหรับผู้จัดการกีฬา

แม็คโกเวอร์น (McGovern.1999: 4057) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบที่ดีที่สุดในการประเมินผล การให้บริการอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักกีฬาชั้นนำ เพื่อตรวจสอบคุณค่าและผลกระทบ การให้บริการของศูนย์ฝึกกีฬานานาชาติแห่งชาติแคนาดา กลุ่มตัวอย่าง เป็นนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และผู้จัดการบริการของศูนย์ฝึก จำนวน 17 ชนิดกีฬา และ 11 การให้บริการ โดยประเมินผลการให้บริการด้านต่างๆ คือ การแพทย์ สรีรวิทยา การนวด จิตวิทยาการกีฬา โภชนาการ กายภาพบำบัด ความแข็งแรงและการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย ศูนย์ทรัพยากร นักกีฬาอาชีพ และการวางแผนการเงินและการประชาสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการบริการที่ได้ผล และเป็นสิ่งที่นักกีฬาชั้นนำต้องการมากเป็นพิเศษ คือ งานอาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละคนคำนึงในการพัฒนาตนเอง นักกีฬาที่ได้รับมอบอำนาจในการวางแผนการจัดช่วงการฝึก และการพัฒนาการฝึกของโปรแกรม มีความรู้สึกรับผิดชอบและอุทิศตัวต่อการฝึกเป็นอย่างมาก ซึ่งพบว่าจุดเน้นหลักความต้องการของนักกีฬาแต่ละคนอยู่ที่ต้องการให้ศูนย์ฝึกกีฬามีการพัฒนาโปรแกรมการฝึก และต้องการให้ทีมบริการกีฬาพัฒนาความสามัคคี ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลที่ตามมาในศูนย์ฝึก

ทานอส และอีลีนา (Thanos; & Elena. 2007: 27-32) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การภาครัฐและองค์การกีฬาที่ไม่แสวงหาผลกำไร แผนเชิงกลยุทธ์ คือ แผนพื้ของค์การต่างๆ ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยองค์การมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นั้นด้วย การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ โดยองค์การภาครัฐและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร และทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ในพื้นที่ในปัจจุบัน ตลอดจนบทบาทของการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และวิธีการที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การภาครัฐและองค์การกีฬาที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยตั้งอยู่บน 3 คำถามหลัก คือ 1) (What we do?) เราจะทำอะไร 2) ผู้ที่เราจะทำด้วย (Who do we do it?) 3) เราจะทำอย่างไร (How do we excel?) ผลของการวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบ 5 รูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการพิจารณาร่วมกันขององค์การต่างๆ ที่ได้รูปแบบที่ใกล้เคียงกันและมีแนวโน้มในการนำไปใช้ได้มากที่สุด และพัฒนาองค์การภาครัฐและองค์การที่ไม่แสวงหากำไรทางด้านกีฬาประกอบด้วย 1) รูปแบบของการวางแผนขั้นพื้นฐาน 2) รูปแบบของปัญหาหรือเป้าหมายขององค์การ 3) รูปแบบการจัดตำแหน่ง 4) รูปแบบการวางแผนตามแนวโน้มสถานการณ์ 5) รูปแบบการวางแผนองค์การตนเอง ผู้วิจัยได้นำเอาผลการวิจัยในบางส่วน ไปอภิปรายเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถขององค์การที่จะบูรณาการและปรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์การกีฬาที่ไม่แสวงหาผลกำไร

ในเมืองบริติช โคลัมเบีย ประเทศแคนาดา โดยผู้วิจัยได้ข้อเสนอว่าองค์การภาครัฐและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรพัฒนาแผนกลยุทธ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำมาใช้เป็นแนวคิดในการทำแผนปฏิบัติการต่อไปได้

นิโคไล และโรบินสัน (Nikolai; & Robinson. 2009: 67-84) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระบบพัฒนากีฬาเป็นเลิศ โดยหาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) เป็นวิธีการที่ศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นแบบอย่าง ค้นหาแนวทางที่ต้องปรับปรุงเมื่อทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ นำไปใช้เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าต่อไป เพื่อความสำเร็จให้สูงขึ้นไป จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเข้าใจว่า “เรา” และ “คนอื่น” มีการดำเนินการอย่างไร โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์โครงสร้างภายใน (Internal) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่มีความคล้ายคลึงกันภายในองค์การตัวเอง
2. ภาวะการแข่งขัน (Competitive) เป็นการเปรียบเทียบกับคนหรือองค์การที่ดีที่สุดที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง
3. หน้าที่การทำงาน (Functional) เป็นการเปรียบเทียบวิธีการกับหน่วยงานอื่นที่มีกระบวนการในบทบาทหน้าที่ที่เหมือนกัน
4. กระบวนการทำงานทั่วไป (Generic Process) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานกับคนอื่น ๆ ที่มีวัตรกรรมสร้างสรรค์ เช่น กระบวนการทำงาน ซึ่งรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ใช้ในระบบกีฬาเป็นเลิศ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า การหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีอุปสรรคในการนำไปใช้ ถ้าปฏิบัติคิดว่าจะเป็นการลอกเลียนแบบ ดังนั้น ควรใช้เทคนิคการบริหารจัดการ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและปฏิบัติขั้นตอนของการศึกษาเปรียบเทียบและแก้ไข เพื่อให้เกิดแนวทางในการบริหารจัดการอันเป็นรูปแบบที่ตนเองสามารถปฏิบัติได้มากที่สุด

จาคอบสัน และทิมคา (Jacobsson; & Timpka. 2014: 582) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การที่เชื่อมโยงกับอุปสรรคองค์การปฏิบัติการในการป้องกันความเสียหายร้ายแรง: การศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการในการแข่งขันกีฬานานาชาติในประเทศสวีเดน เนื่องจากช่องว่างระหว่างองค์กรกีฬาและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกีฬา เป็นผลทำให้เกิดการก้าวถอยและแทรกซ้อนทำงาน จนทำให้เกิดความเสียหายร้ายแรง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์การปฏิบัติการ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบส่งเสริมความปลอดภัยระหว่างองค์กรกีฬา โดยกำหนดเป้าหมายในการป้องกันความเสียหายร้ายแรง โดยระบุแนวทางป้องกันที่เป็นอุปสรรคต่อองค์การปฏิบัติการ ทำการวิจัยโดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคการแปลงหน้าที่ทางคุณภาพ (Quality Function Deployment Technique) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันกีฬานานาชาติของสวีเดน ผู้ฝึกสอนนักกีฬา แพทย์ ตัวแทนสโมสร และผู้ปกครองของนักกีฬาเยาวชน (ปี 1 จำนวน 12 คน ปี 2 จำนวน 35 คน)

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความต้องการของกีฬา ความต้องการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการรักษาความปลอดภัยขององค์กรกีฬา ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของการระบุความต้องการของกีฬา ความต้องการขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรที่ปฏิบัติในรูปแบบนี้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบข้ามกับอุปสรรคขององค์กรปฏิบัติการ โดยองค์กรปฏิบัติการมีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนของฐานข้อมูล และการประชาสัมพันธ์ความแตกต่างของการแข่งขันกีฬา โดยองค์กรจะเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบอินเทอร์เน็ต ให้ครอบคลุมการแข่งขันกีฬาทั้งหมดของประเทศสวีเดน รูปแบบระบบรักษาความปลอดภัย จะถูกนำมาพิจารณาร่วมกันระหว่างนักกีฬา นักวิจัย สมาคมกีฬาสวีเดน ผู้ฝึกสอน โดยอนุญาตให้สนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้ฝึกสอน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ กล่าวโดยสรุป คือ รูปแบบความปลอดภัยระหว่างองค์กรกีฬา ในการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกันระหว่างองค์กรกีฬา และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกีฬาได้รับการพัฒนา และดำเนินการแข่งขันกีฬาของประเทศสวีเดน โดยคุณลักษณะที่สำคัญในรูปแบบนี้ คือ ต้องทราบกีฬาที่เป็นที่ต้องการ ความต้องการขององค์กรเอง และการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลและการประชาสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันกีฬา ซึ่งการทำวิจัยในอนาคตควรศึกษาเกี่ยวกับมาตรฐาน และการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบใหม่ ในการป้องกันความเสียหายร้ายแรง

โกลิกา (Gjoligaj, 2014: 4) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะการจัดการชมรมกีฬาสำหรับอัลบาเนีย: การศึกษาเดลฟาย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารชมรมกีฬารวมทั้งสมรรถนะสำคัญที่ประยุกต์ไปสู่การจัดการ ที่ประสบผลสำเร็จของชมรมกีฬาในอัลบาเนีย เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ ถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจความคิดเห็นของผู้จัดการชมรมกีฬา จำนวน 13 ชมรม ซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกที่มีส่วนได้ส่วนเสียในอัลบาเนีย: สมาชิกของคณะกรรมการจัดการกีฬาในมหาวิทยาลัย ตัวแทนรัฐบาลและผู้จัดการชมรมกีฬา ซึ่งมีอิสระในการกลั่นกรองความคิดเห็นและให้คำแนะนำในชั้นเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะสำคัญของการจัดการจำนวน 11 สมรรถนะ: ภาวะผู้นำ ทักษะการติดต่อสื่อสาร การจัดการบุคลากร ความรู้ทางกีฬา ความรู้ทางกฎหมาย การบรรลุวัตถุประสงค์ การตลาด การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับประชาชน การเงิน และการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้จัดการชมรมกีฬาในอัลบาเนีย และเป็นเนื้อหาที่อาจเกิดขึ้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรการจัดการกีฬา

งานวิจัยในประเทศ

อำภา สุจินโณ (2546: 94-97) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ เฉพาะสถาบันที่ตั้งอยู่ในส่วนภาคกลาง กรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการจัดการศูนย์กีฬา

ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เฉพาะสถาบันที่ตั้งอยู่ในส่วนภาคกลาง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับปฏิบัติการของหน่วยงานกีฬา ที่มีความรู้ความสามารถและมอบหมายให้รับผิดชอบงานด้านการจัดการศูนย์กีฬาของสถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่ตั้งอยู่ในส่วนภาคกลาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 10 สถาบัน สถาบันละ 1 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structural Interviews) แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพการจัดการศูนย์กีฬา ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการจัดการศูนย์กีฬาด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงานผล ด้านการงบประมาณ และด้านสถานที่วัสดุและอุปกรณ์ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์โดยสรุปแนวความคิดเห็นแล้วเสนอเป็นความเรียงผลการวิจัย พบว่า การจัดการศูนย์กีฬา ในมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนกลาง ส่วนใหญ่มีโครงสร้างและการแบ่งส่วนงานบริหารที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และนโยบายในการจัดตั้งองค์การ และการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม มีระบบการวางแผนในการดำเนินงาน การจัดองค์การ การจัดบุคลากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จขององค์การ อีกทั้งการประสานงานที่ดี ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ในขณะเดียวกันนั้น มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬา ในมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนกลาง มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กาหลง เย็นจิตต์ (2548: 171-179) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการดำเนินการศูนย์กีฬา ตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์กีฬาตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทย 2) พัฒนารูปแบบการดำเนินศูนย์กีฬาตำบลให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกีฬาอย่างเป็นระบบ และมีการกระจายอำนาจการกีฬาสู่ระดับท้องถิ่นอย่างทั่วถึง ในการพัฒนาตามแผนกลยุทธ์กีฬาแห่งชาติ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาการกีฬาพื้นฐาน ด้านการพัฒนาการกีฬาเพื่อมวลชน ด้านการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ด้านการพัฒนาการกีฬาเพื่ออาชีพ ด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา ด้านการพัฒนาบริหารการกีฬา ประชากร คือ หัวหน้าสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 75 จังหวัด จำนวน 75 คน เลขาธิการศูนย์กีฬาตำบล จำนวน 6,747 คน และผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาตำบลๆ ละ 2 คน จำนวน 13,494 คน การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 ศึกษาปัญหาจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่ม จำนวน 1,155 คน เป็นหัวหน้าสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำจังหวัด จำนวน 63 คน เลขาธิการศูนย์กีฬาตำบล จำนวน 364 คน ผู้ใช้บริการศูนย์กีฬาตำบล จำนวน 728 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า ความเชื่อมั่น .96 นำปัญหาที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS แล้วจัดทำรูปแบบเพื่อดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ตรวจสอบและผู้วิจัยพัฒนา

รูปแบบการดำเนินงานศูนย์กีฬาตำบล ผลการวิจัย สภาพปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์กีฬาตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน มีปัญหาในระดับมาก ด้านการพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน มีปัญหาในระดับปานกลาง ด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีปัญหาในระดับปานกลาง ด้านการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ มีปัญหาในระดับปานกลาง ด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีปัญหาในระดับปานกลาง รูปแบบการดำเนินงานศูนย์กีฬาตำบลที่ควรจะเป็น ด้านการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐานควรมีอาสาสมัคร ด้านการกีฬาของตำบล ด้านการพัฒนากีฬาเพื่อมวลชนควรมีสโมสรกีฬามากขึ้น ด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ควรจัดให้มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ด้านอาชีพควรจัดให้กีฬาในตำบลเป็นอาชีพมากขึ้น ด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ควรจัดตั้งศูนย์วิทยาศาสตร์ในตำบล เพื่อพัฒนานักกีฬาและผู้ใช้บริการ และทางด้านการบริหารการกีฬา ควรจัดให้มีโครงสร้างศูนย์กีฬาตำบลใหม่ ที่ประกอบด้วย ประธานองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นประธานและมีคณะกรรมการ

อรนภา ทศนัยนา (2549: 132-140) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการกำหนดรูปแบบศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยมหิดล วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดรูปแบบศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยมหิดล ประชากร คือ นักศึกษา จำนวน 7,878 คน บุคลากร จำนวน 2,517 คน บุคคลทั่วไป จำนวน 5,788 คน ผู้บริหารศูนย์กีฬาและสุขภาพของรัฐและเอกชน จำนวน 7 คน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาของมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 5 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษา จำนวน 191 คน บุคลากร จำนวน 61 คน บุคคลทั่วไป จำนวน 140 คน ผู้บริหารศูนย์กีฬาและสุขภาพของรัฐและเอกชน จำนวน 7 คน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาของมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 5 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบศูนย์กีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยด้านบุคลากร งบประมาณ ชนิดกีฬา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก โครงสร้างการบริหาร การบริการและการตลาด และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารปัญหา และข้อจำกัดของศูนย์กีฬา แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับนโยบายและความคิดเห็นด้านโครงสร้างของศูนย์กีฬา โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .94 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยนำมาสรุปความเชิงบรรยาย ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยมหิดลเป็นดังนี้ นโยบายการบริหารควรมุ่งให้บริการสนับสนุนการเรียนการสอน บริการนักศึกษา บุคลากรและสมาชิกอื่นๆ การจัดกิจกรรมส่งเสริมกีฬาและสุขภาพ การส่งเสริมการวิจัยและเผยแพร่สาระความรู้ด้านกีฬาและสุขภาพและหารายได้ตามสมควร โดยไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นๆ ของศูนย์กีฬา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการการเรียนการสอน การส่งเสริมให้ออกกำลังกาย การกีฬาและพัฒนาหน่วยงาน เพื่อสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์แก่ชุมชน การบริการกีฬาจะต้องมีทิศทางที่ชัดเจน เพื่อดูแลควบคุม

อาคารสถานที่ และเพื่อให้การบริหารจัดการกีฬาส่งของมหาวิทยาลัยได้ โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณของรัฐ โครงสร้างองค์กรประกอบด้วย ฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา ฝ่ายอาคารสถานที่ และอุปกรณ์กีฬา ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ด้านบุคลากรควรจำแนกเป็นฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ โดยกำหนดเวลาปฏิบัติงานแบ่งเป็นช่วงเวลา มีระบบประเมินผลงานปีละ 2-3 ครั้ง บุคลากรต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬาหรือการบริหาร ชนิดกีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ควรจัดให้มีในศูนย์กีฬา คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับกีฬาพื้นฐาน ห้องอ่านหนังสือ ห้องแอโรบิค ห้องเก็บของ ค่าบำรุงและค่าบริการ ควรกำหนดให้แตกต่างกันไปตามประเภทสมาชิก ใช้รูปแบบการบริหารแบบนอกระบบราชการ เพื่อให้มีอิสระและคล่องตัว กิจกรรมเสริมที่นอกเหนือจากการกีฬา ควรจัดบริการด้านสุขภาพที่ประกอบด้วย สปา เซาว์น่า คลินิกสุขภาพ กิจกรรมอื่นๆ ที่ช่วยเสริมรายได้ และจูงใจสมาชิก เช่น การสอนพิเศษด้านวิชาการ ค่ายเยาวชนช่วงปิดเทอม การอบรมผู้ฝึกสอนกีฬา การให้เช่าพื้นที่เพื่อดำเนินการร้านอาหาร ร้านขายของต่างๆ โดยมีประชาสัมพันธ์ การตลาด มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาล และการจัดกิจกรรมพิเศษ

ทวิวรรณ อินดา (2552: 286-289) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) นำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ 6 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้รับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะวิชา จำนวน 511 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสอบถามและแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทการวิเคราะห์เชิงสำรวจ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถขององค์การ การจัดการความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมอบหมาย กลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และการจูงใจ

2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความกลมกลืน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี องค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบในรูปแบบ ได้แก่ องค์ประกอบ ด้านความสามารถขององค์การ การจัดการความขัดแย้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การมอบหมายกลยุทธ์ ให้ผู้รับผิดชอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและการจูงใจ สามารถอธิบายความแปรปรวน ได้ร้อยละ 52 ($R^2 = 0.52$)

3. การตรวจสอบรูปแบบ ที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้วิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research) จำนวน 6 คน มีความคิดเห็น

สอดคล้องกันว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถองค์การ การจัดการความขัดแย้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและการจูงใจ มีความเหมาะสมเป็นไปได้ ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้

ไพฑูรย์ กันสิงห์และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ (2552: 62-74) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัย วัดประสงช์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัย ที่เหมาะสมกับบริบทในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลโดยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 คน ประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานและด้านการปฏิบัติงานกีฬามวลชน ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต/นักศึกษา หรือผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน่วยงานทางกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต/นักศึกษา ผู้อำนวยการสำนักกีฬามวลชนหรือศูนย์กีฬามวลชน หัวหน้างานกิจกรรมกีฬามวลชน/นิสิต/นักศึกษา หัวหน้างานสำนักกีฬามวลชนหรือศูนย์กีฬามวลชนหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 59 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต/นักศึกษา หรือผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน่วยงานทางกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต/นักศึกษา ผู้อำนวยการสำนักกีฬามวลชนหรือศูนย์กีฬามวลชน หัวหน้างานกิจกรรมกีฬามวลชน/นิสิต/นักศึกษา หัวหน้างานสำนักกีฬามวลชนหรือศูนย์กีฬามวลชนหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ขั้นตอนการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีเทคนิคเดลฟาย การตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารจัดการกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัย จากผู้รับผิดชอบด้านการปฏิบัติงานกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัยของรัฐ และการวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานและด้านการปฏิบัติงานกีฬามวลชนในมหาวิทยาลัยของรัฐ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดในการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (รอบที่ 1) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีเทคนิคเดลฟาย (รอบที่ 2 และรอบที่ 3) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของ

ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการกีฬามือสมัครเล่นในมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมกับบริบทในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีรูปแบบดังนี้ ด้านการวางแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การดำเนินงานกีฬามือสมัครเล่นในมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ด้านการจัดองค์การ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานกีฬามือสมัครเล่นในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัย ด้านการปฏิบัติการมีการประชาสัมพันธ์ มีขั้นตอนการดำเนินการ การฝึกอบรมและสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกีฬามือสมัครเล่นในมหาวิทยาลัย ด้านการควบคุม มีระบบวิธีการติดตามตรวจสอบ สรุปและการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานกีฬามือสมัครเล่นในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและแนวทางการจัดกิจกรรมกีฬามือสมัครเล่นในมหาวิทยาลัย ได้แก่ กีฬาสากล กีฬาพื้นบ้าน กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมการเคลื่อนไหวเป็นจังหวะและกิจกรรมตามความสนใจของนิสิต สรุปรูปแบบการบริหารจัดการกีฬามือสมัครเล่นในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยโครงสร้างรูปแบบของแต่ละด้าน มีองค์ประกอบที่เป็นกระบวนการดำเนินงาน คือ ด้านการวางแผน มีองค์ประกอบ จำนวน 10 ข้อ ด้านการจัดองค์การ มีองค์ประกอบ จำนวน 9 ข้อ ด้านการปฏิบัติการ มีองค์ประกอบ จำนวน 7 ข้อ ด้านการควบคุม มีองค์ประกอบ จำนวน 5 ข้อ และแนวทางการจัดกิจกรรมกีฬามือสมัครเล่นในมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบ จำนวน 19 ข้อ จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการกีฬามือสมัครเล่นในมหาวิทยาลัย พบว่า มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ปฏิบัติ

ประกิต หงษ์แสนยารม (2552: 226-229) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬามือสมัครเล่น จังหวัด วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬามือสมัครเล่น ในด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการปฏิบัติ และด้านการควบคุม โดยวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬามือสมัครเล่น โดยนำข้อมูลที่ได้จาก ขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬามือสมัครเล่น โดยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ โดยศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬา จำนวน 19 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเทคนิคการบอกต่อ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬามือสมัครเล่น โดยนำแบบสอบถามไปสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคมกีฬามือสมัครเล่น จำนวน 291 คน และผู้ฝึกสอนกีฬาของสมาคมกีฬามือสมัครเล่น จำนวน 343 คน รวม 634 คน และการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการองค์กรกีฬา จำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 4 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬามือสมัครเล่น ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬามือสมัครเล่น มีโครงสร้างของรูปแบบการบริหารจัดการ ตามหลักโครงสร้างหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ด้าน

คือ การวางแผน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ วิธีการต่างๆ และใช้การจัดองค์การ ในการจัดโครงสร้างของสมาคม การมอบหมายงาน การจัดบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ โดยมีการปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสมาคม มีการควบคุม เพื่อติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของสมาคม และการแก้ไขความบกพร่องเพื่อให้ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

แอน มหาศีตะ (2557: 179-185) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย และเพื่อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรกีฬาคนพิการ ประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารองค์กรกีฬา องค์กรคนพิการ สมาคมกีฬา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรกีฬา รวมถึงนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านวิชาการ และการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนการวิจัย แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษากรอบแนวคิด และเครื่องมือในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย และขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกครอบคลุมประเด็นปัญหาและกรอบแนวคิดในการวิจัย และแบบสอบถามปลายเปิดรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (IOC) รวมถึงถ้อยภาษาที่ใช้ในข้อคำถาม ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนการวิจัย ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในการทำวิจัย โดยการสุ่มแบบลูกโซ่ จำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 2 การประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 17 คน ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบด้วยการสนทนากลุ่ม โดยการสุ่มแบบลูกโซ่ จำนวน 10 คน การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย จำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ขั้นตอนที่ 3 ยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ผลจัดประชุมโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน ผลการวิจัย พบว่า ค่ามัธยฐานค่าพิสัยควอไทล์ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการบังคับบัญชา ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม มีค่า มัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมาในทุกๆ ด้าน จากการยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม

จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย มีความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติทุกด้าน ประกอบด้วย การวางแผน จำนวน 20 ข้อ ด้านการจัดองค์กร จำนวน 25 ข้อ ด้านการบังคับบัญชา จำนวน 36 ข้อ ด้านการประสานงาน จำนวน 32 ข้อ และด้านการควบคุม จำนวน 11 ข้อ

ไพบูลย์ ศรีชัยสวัสดิ์ (2557: 168-173) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ นำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย และเป็นแนวทางสำหรับสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยอื่นๆ ที่จะนำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้ในการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งอดีตและปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการด้านการบริหารพลศึกษาและกีฬาในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารองค์กรกีฬาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีความรู้ มีประสบการณ์ด้านการบริหารและนักวิชาการด้านพลศึกษาและกีฬา และผู้อำนวยการศูนย์กรีฑาแห่งประเทศไทยจังหวัด ขั้นตอนการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี วิธีการในการบริหารองค์กรกีฬาและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันการวิเคราะห์องค์ประกอบและวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิดและแบบสอบถามในขั้นตอนการใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย และขั้นตอนการยืนยันการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย โดยใช้ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการศูนย์กรีฑาแห่งประเทศไทยจังหวัด ประธานชมรมกรีฑา คณะกรรมการบริหารและอนุกรรมการบริหาร ผู้ฝึกสอนนักกรีฑาทีมชาติไทยสโมสร สมาชิกสมาคมกรีฑา ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวชี้วัด รูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมในการนำไปใช้บริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนา นักกรีฑา ด้านการพัฒนานักบุคลากร และด้านการจัดการแข่งขัน ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์กีฬากรีฑาของสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยฯ และมีความสำคัญระดับมากที่สุดและสอดคล้องกัน

ทุกด้าน การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และเมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 4 ด้าน พบว่า ด้านการบริหาร จำแนกได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ แผนงานงบประมาณ โครงสร้างและข้อบังคับ แผนการปฏิบัติการ สวัสดิการและเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการองค์กร ด้านการพัฒนานักกรีฑา จำแนกได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ฝึกสอน การคัดเลือกนักกีฬาและการฝึกซ้อมและอุปกรณ์การฝึกซ้อม ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการจัดการแข่งขัน จำแนกได้องค์ประกอบเดียว

จากการทบทวนงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรกีฬา ทั้งในต่างประเทศ และในประเทศ สรุปได้ว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาสภาพปัญหาในการดำเนินงาน การบริหารจัดการ องค์กรกีฬา การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การพัฒนา/กำหนดรูปแบบองค์กรกีฬา การนำเสนอรูปแบบองค์กรกีฬา การทำความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการจัดรูปแบบองค์กรกีฬา การศึกษาพัฒนาวางแผน กลยุทธ์โดยองค์กรกีฬา การพัฒนารูปแบบส่งเสริมความปลอดภัยระหว่างองค์กรกีฬา รูปแบบการบริหารจัดการ องค์กรกีฬา ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การมอบหมายงาน 4) การจัดบุคลากร 5) การอำนวยการและสั่งการ 6) การบังคับบัญชา 7) การประสานงาน 8) การรายงานผล 9) การงบประมาณ 10) สถานที่วัสดุและอุปกรณ์ 11) การควบคุม 12) การบริหาร 13) การพัฒนานักกีฬา 14) การพัฒนาบุคลากร และ 15) การจัดการแข่งขันรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ ขององค์การภาครัฐและองค์กรกีฬา ประกอบด้วย 1) รูปแบบของการวางแผนขั้นพื้นฐาน 2) รูปแบบของปัญหาหรือเป้าหมายขององค์กร 3) รูปแบบ การจัดตำแหน่ง 4) รูปแบบการวางแผนตามแนวโน้มสถานการณ์ 5) รูปแบบการวางแผนองค์กรตนเอง รูปแบบการรักษาความปลอดภัยขององค์กรกีฬา ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงของการระบุ ความต้องการของกีฬา 2) ความต้องการขององค์กร และ 3) การเปลี่ยนแปลงองค์กร ประชากร ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ผู้ใช้บริการ บุคคลทั่วไป ผู้ฝึกสอนกีฬา คณะกรรมการบริหาร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันกีฬา นักกีฬา แพทย์ ตัวแทนสโมสร และผู้ปกครองของนักกีฬา การวิจัยแบ่งออกเป็นขั้นตอน ได้แก่ การศึกษา ทบทวน สัมภาษณ์เอกสาร ข้อมูลเบื้องต้น การศึกษากรอบแนวคิดและเครื่องมือในการวิจัย การศึกษาปัญหาจากกลุ่มตัวอย่าง การพัฒนารูปแบบโดยการศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย การยืนยันตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบองค์กรกีฬา การวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบ องค์กรกีฬา กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบบังเอิญ สุ่มแบบเจาะจง สุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบตรวจสอบรายการ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยสรุปความเชิงบรรยาย วิเคราะห์

ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยประเภทการวิจัยและพัฒนา มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศูนย์กีฬา หรืองานกีฬา เคยดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์กีฬาหรือหัวหน้างานกีฬาในมหาวิทยาลัย ทั้งในอดีตและปัจจุบัน
2. บุคลากรสังกัดงานกีฬา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สังกัดงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา จำนวน 9 คน
3. นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ 5 ปี สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 74 คน

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการและการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษาและกีฬา หรือวิทยาศาสตร์การกีฬา ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 30 คน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. บุคลากรสังกัดงานกีฬา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สังกัดงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา จำนวน 9 คน

2. บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา ได้แก่ อาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ และเจ้าหน้าที่สังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 16 คน

3. บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่ อาจารย์ประจำสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 20 คน

4. นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ 5 ปี สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 294 คน แบ่งออกเป็น ชั้นปีที่ 1 จำนวน 75 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 73 คน ชั้นปีที่ 3 จำนวน 72 คน และชั้นปีที่ 4 จำนวน 74 คน

5. นิสิตสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต ภาคปกติ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย 4 ปี ชั้นปีที่ 3 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 69 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาหรืองานกีฬา เคยดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์กีฬาหรือหัวหน้างานกีฬา ประกอบด้วย อดีตผู้อำนวยการศูนย์กีฬาหรือหัวหน้างานกีฬา จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ เพื่อสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป
- มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการศูนย์กีฬาหรืองานกีฬา ไม่น้อยกว่า 4 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. บุคลากรสังกัดงานกีฬา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สังกัดงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการ หรือเคยปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 7 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยใช้เทคนิควิจัยแบบการสนทนากลุ่ม โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3. นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ 5 ปี สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 7 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยใช้เทคนิควิจัยแบบการสนทนากลุ่ม โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- เป็นนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4
- เคยศึกษารายวิชาการบริหารและจัดการพลศึกษา (02170341)
- มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถในการด้านวิชาการและการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษา หรือวิทยาศาสตร์การกีฬา ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 17 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

- มีประสบการณ์ในด้านวิชาการหรือการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษาและกีฬา หรือวิทยาศาสตร์การกีฬา ไม่น้อยกว่า 4 ปี

- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. บุคลากรสังกัดงานกีฬา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สังกัดงานกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือเคยปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการพิจารณาโดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

- มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี

- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา ได้แก่ อาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 16 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการพิจารณาโดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

- มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี

- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

3. บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้แก่ อาจารย์ประจำสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 3 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการพิจารณาโดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

- มีประสบการณ์ในการให้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี

- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

4. นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ 5 ปี สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 233 คน แบ่งออกเป็น ชั้นปีที่ 1 จำนวน 58 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 47 คน ชั้นปีที่ 3 จำนวน 70 คน และชั้นปีที่ 4 จำนวน 58 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประชาพิจารณ์ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- เป็นนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1 ชั้นปีที่ 2 ชั้นปีที่ 3 และ ชั้นปีที่ 4
- มีประสบการณ์ในการใช้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า

6 เดือน

- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

5. นิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ได้แก่ บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต ภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย 4 ปี ชั้นปีที่ 3 คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 26 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประชาพิจารณ์ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- เป็นนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3
- มีประสบการณ์ในการใช้บริการที่ศูนย์กีฬา หรือปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในระยะนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Review)

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทบทวน วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กำหนดหัวข้อสำหรับการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดวัตถุประสงค์และคำถามสำหรับการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. สืบค้นเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. ประเมินคุณภาพเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สังเคราะห์ วิเคราะห์ ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ ข้อมูลพื้นฐาน กรอบแนวคิดในการวิจัย และประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และแบบรายการสนทนากลุ่มบุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา เพื่อให้ได้ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

2. ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสังกัดงานกีฬา จำนวน 7 คน โดยการสนทนากลุ่ม ในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา เพื่อให้ได้ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

3. ศึกษาความคิดเห็นของนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 จำนวน 7 คน โดยการสนทนากลุ่มในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา เพื่อให้ได้ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ผลที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

วิธีดำเนินการวิจัย

วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษา และสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ผลที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ ข้อเสนอความคิดเห็นในภาพรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากร สังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในระยะนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬา

วิธีดำเนินการวิจัย

นำข้อเสนอความคิดเห็นในภาพรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขา พลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 มาสร้างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ผลที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบขั้นต้นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. นำรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาในขั้นตอนที่ 4 มาสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย ตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ในขั้นตอนที่ 4 มาสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ให้นำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ ที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์ประเมินด้านความถูกต้อง (Accuracy) และความเหมาะสม (Propriety) รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

และนำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ข้อที่ผ่านเกณฑ์ ต้องมีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

ผลที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

วิธีดำเนินการวิจัย

ปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาตามความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ผลที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ที่ได้รับการปรับปรุงตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในระยะนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬา โดยการประชาพิจารณ์

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชาพิจารณ์รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา กับบุคลากร นิสิต สาขาพลศึกษาและสุขศึกษา และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย โดยการนำ รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ในขั้นตอนที่ 6 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ประชาพิจารณ์ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยใช้เกณฑ์ ประเมินด้านการนำไปใช้ประโยชน์ (Utility) และความเป็นไปได้ (Feasibility) เพื่อให้บุคลากรสังกัดงานกีฬา จำนวน 9 คน บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา จำนวน 16 คน บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์ การกีฬา จำนวน 3 คน นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 233 คน แบ่งออกเป็น ชั้นปีที่ 1 จำนวน 58 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 47 คน ชั้นปีที่ 3 จำนวน 70 คน และชั้นปีที่ 4 จำนวน 58 คน และนิสิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 จำนวน 26 คน ให้นำน้ำหนักความสำคัญ ของแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด และนำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน

และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ข้อที่ผ่านเกณฑ์ต้องมีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

ผลที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาผ่านการประชาพิจารณ์

ขั้นตอนที่ 8 การเผยแพร่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

วิธีดำเนินการวิจัย

นำรูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาเผยแพร่ต่อผู้เกี่ยวข้อง

ผลที่ได้รับจากขั้นตอนนี้ คือ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ขั้นตอนที่ 4 ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบขั้นต้นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ขั้นตอนที่ 8 การเผยแพร่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ดังภาพประกอบ 39

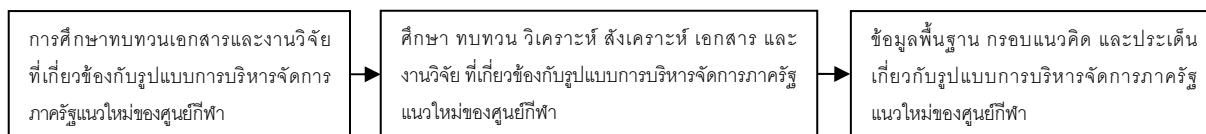
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

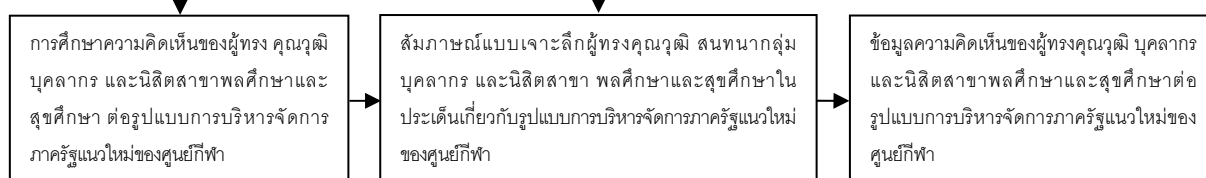
ผลที่ได้รับ

ระยะที่ 1

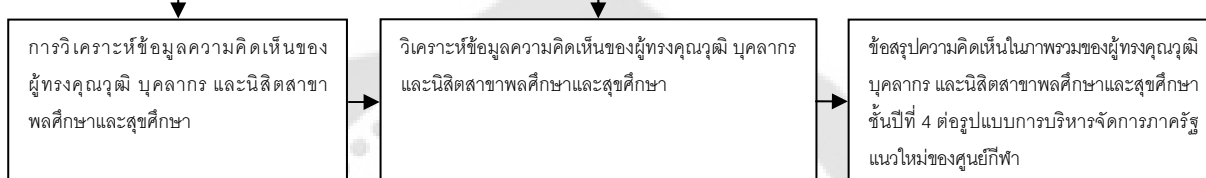
ขั้นตอนที่ 1



ขั้นตอนที่ 2

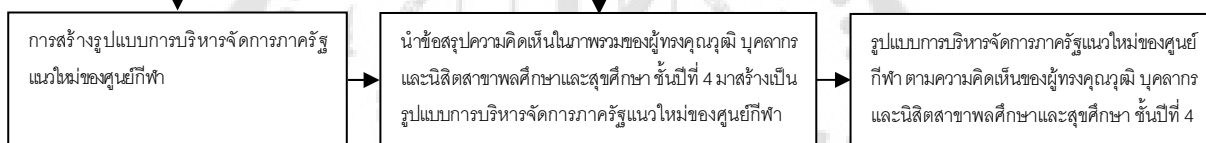


ขั้นตอนที่ 3

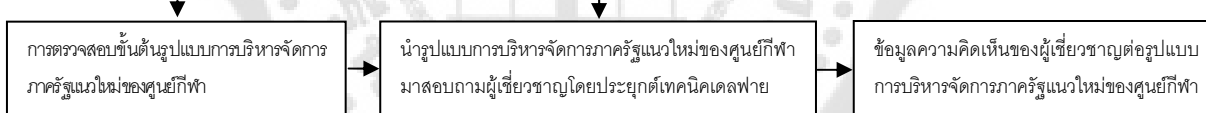


ระยะที่ 2

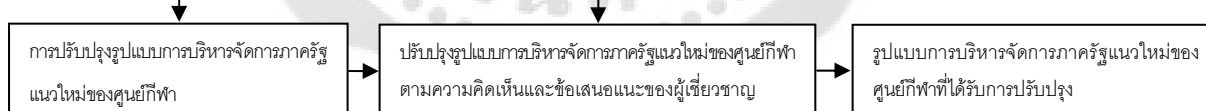
ขั้นตอนที่ 4



ขั้นตอนที่ 5

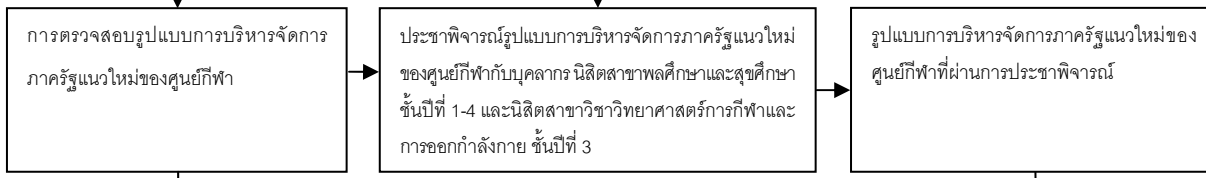


ขั้นตอนที่ 6

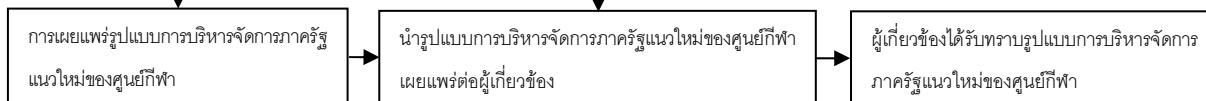


ระยะที่ 3

ขั้นตอนที่ 7



ขั้นตอนที่ 8



ภาพประกอบ 39 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการสัมภาษณ์ในประเด็นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

2. แบบรายการสนทนากลุ่ม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรสังกัดงานกีฬา จำนวน 7 คน โดยประชุมสนทนากลุ่มในประเด็นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

3. แบบรายการสนทนากลุ่ม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 จำนวน 7 คน โดยประชุมสนทนากลุ่มในประเด็นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย เพื่อสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยใช้เกณฑ์ประเมินด้านความถูกต้องและความเหมาะสม

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบด้วย

แบบสอบถามประชาพิจารณาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เพื่อสอบถามบุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬา นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 จำนวน 287 คน โดยใช้เกณฑ์ประเมินด้านการนำไปใช้ประโยชน์และความเป็นไปได้

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบรายการสนทนากลุ่มในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา และแบบสอบถามประชาพิจารณาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในระยะต่างๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

1. แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐาน ที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 มากำหนดเป็นกรอบประเด็นในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด (Open-ended Form) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured)

1.2 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นตามข้อ 1.1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา (IOC) เพื่อให้ทราบว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นครอบคลุมเนื้อหาตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในข้อคำถาม ผลการตรวจสอบ พบว่า แบบสัมภาษณ์มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 สรุปได้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทุกข้อ ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงให้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่พร้อมจะทดลองใช้ (Try Out)

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตกีฬาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วิทยาเขตกำแพงแสน เพื่อตรวจสอบความชัดเจน และความครอบคลุมข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

1.5 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์จากข้อมูลที่ได้รับ ให้เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

2. แบบรายการประเด็นการสนทนากลุ่ม ในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยมีลำดับขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยนำความมุ่งหมายของการวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัย มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างประเด็นแนวคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

2.2 สร้างประเด็นแนวคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

2.3 นำแบบรายการประเด็นการสนทนากลุ่มที่สร้างเสร็จสมบูรณ์แล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและเนื้อหา

2.4 ปรับปรุงแบบรายการประเด็นการสนทนากลุ่ม ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ให้เป็นแบบรายการประเด็นการสนทนากลุ่มฉบับสมบูรณ์ ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ในขั้นตอนที่ 4 มาสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์ประเมินด้านความถูกต้องและความเหมาะสม ตามค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/ความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/ความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/ความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/ความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/ความเหมาะสมน้อยที่สุด

1.1.1 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จสมบูรณ์แล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและเนื้อหา

1.1.2 ปรับปรุงแบบสอบถาม ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

1. แบบสอบถามประชาพิจารณาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาในขั้นตอนที่ 6 มาสร้างเป็นแบบสอบถามพิจารณาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

1.2 สร้างแบบสอบถามพิจารณาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เพื่อให้บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬา นิสิตสาขาวิชาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา และการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 พิจารณาให้น้ำหนักที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด ตามค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

1.3 นำแบบสอบถามประชาพิจารณาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ตรี ตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและเนื้อหา

1.4 ปรับปรุงแบบสอบถาม ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ตรี ให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยได้ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ตรี คัดเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬานิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. ผู้วิจัยติดต่อประสานงานไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อขอความอนุเคราะห์และชี้แจงรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ตามขั้นตอนที่กำหนด

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ประเด็นคำตอบที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน การสนทนากลุ่มบุคลากรสังกัดงานกีฬา จำนวน 7 คน และการสนทนากลุ่มนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 จำนวน 7 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ในขั้นตอนที่ 5 ต่อไป

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเกณฑ์ในการแปลความหมายค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (บุญชม ศรีสะอาด. 2541: 85) ดังนี้

1. ค่ามัธยฐาน (Median)

4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมมาก

2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมน้อย

ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

0.01-0.99 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นสอดคล้องกันสูงมาก

1.00-1.50 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นสอดคล้องกันสูง

1.51 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นสอดคล้องกันต่ำหรือไม่มีความสอดคล้องกัน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรและนิสิต จำนวน 287 คน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประชาพิจารณาความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา และการสอบถามบุคลากรสังกัดงานกีฬา จำนวน 9 คน บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา จำนวน 16 คน บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 3 คน นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 233 คน และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 จำนวน 26 คน มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเกณฑ์ในการแปลความหมายค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (บุญชม ศรีสะอาด. 2541: 85) ดังนี้

1. ค่ามัธยฐาน

4.50 ขึ้นไป	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีการนำไปใช้ประโยชน์/มีความเป็นไปได้มากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีการนำไปใช้ประโยชน์/มีความเป็นไปได้มาก
2.50-3.49	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีการนำไปใช้ประโยชน์/มีความเป็นไปได้ปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีการนำไปใช้ประโยชน์/มีความเป็นไปได้น้อย
ต่ำกว่า 1.50	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นมีการนำไปใช้ประโยชน์/มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

0.01-0.99	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นสอดคล้องกันสูงมาก
1.00-1.50	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นสอดคล้องกันสูง
1.51 ขึ้นไป	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้อความนั้นสอดคล้องกันต่ำหรือไม่มีความสอดคล้องกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษา และสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา
2. ผลการตรวจสอบขั้นต้นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา
3. ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

โดยใช้สัญลักษณ์แทนค่าสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

Mdn. หมายถึง ค่ามัธยฐาน

I.R. หมายถึง ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬาและนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ทำให้ได้ข้อสรุปความคิดเห็นในภาพรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผน

1.1.1 วิสัยทัศน์ จำนวน 5 ข้อ

- 1) เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศในการให้บริการทางด้านการกีฬา และสถานที่เพื่อส่งเสริมและพัฒนา กีฬา เพื่อสุขภาพ เพื่อความเป็นเลิศ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่สากล
- 2) เป็นองค์การที่จัดบริการให้กับบุคลากร อาจารย์ สังคม บริการการเรียนการสอน และสนับสนุนกิจกรรมของนิสิต ของชมรมกีฬาต่างๆ ของนักเรียน
- 3) เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการกีฬา ในเขตภาคกลาง ตะวันตก
- 4) เป็นที่รู้จักและบุคคลทั่วไปอยากเข้ามาใช้ประโยชน์ของศูนย์กีฬาให้มากที่สุด

5) ส่งเสริมพัฒนานิสิตที่เป็นนักกีฬาที่มีความสามารถให้มีโอกาสในการแข่งขัน เพื่อสร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย ส่งเสริมเยาวชน ประชาชน หันมาออกกำลังกาย และเปิดโอกาสให้นิสิตที่เป็นนักกีฬาหรือผู้มีความสามารถทางด้านกีฬา ส่งความเป็นเลิศ

1.1.2 พันธกิจ จำนวน 10 ข้อ

- 1) ให้บริการ สนับสนุนการเรียนการสอน ส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาของนิสิตและบุคลากร เพื่อดูแลสุขภาพของนิสิต และบุคลากร และเพื่อความเป็นเลิศ
- 2) เตรียมความพร้อมของอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์กีฬา เพื่อรองรับการใช้บริการของผู้ใช้บริการ มีการดูแล ปรับปรุง พัฒนา อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์กีฬา ให้มีคุณภาพและพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา
- 3) มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ
- 4) มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ
- 5) พัฒนาตัวบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ให้ตอบสนองต่อการบริการของศูนย์กีฬาได้
- 6) ให้บริการและส่งเสริมทางด้านกีฬาพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ และการออกกำลังกายให้กับผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไป
- 7) วางแผนในการฝึกซ้อมให้กับนิสิตที่เป็นนักกีฬาในระยะสั้นและระยะยาว
- 8) ประชาสัมพันธ์ ค้นหา เผยแพร่ข่าวสารทางด้านกีฬา กิจกรรมการแข่งขันการกีฬาให้กับนิสิต นักกีฬา และประชาชนทั่วไป
- 9) จัดให้มีแกนนำในการออกกำลังกายให้กับนิสิต นักกีฬา และประชาชนทั่วไป
- 10) จัดกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและสุขภาพ ในแต่ละภาคเรียน

1.1.3 เป้าหมายขององค์กร จำนวน 9 ข้อ

- 1) ให้บริการการเรียนการสอน สนับสนุน ส่งเสริมทางด้านกีฬา กิจกรรมการออกกำลังกายให้กับนิสิตและบุคลากร เพื่อสุขภาพ และเพื่อความเป็นเลิศ
- 2) มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว โดยยึดถือผลที่จะเกิดขึ้นตามตัวชี้วัด
- 3) มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

4) ทำอย่างไร ที่จะให้คน บุคลากรหรือบุคคลรู้จักศูนย์กีฬา ว่ามีการให้บริการอะไรบ้าง มาใช้บริการและเกิดความประทับใจมากที่สุด

5) เพิ่มศักยภาพในการให้บริการด้านกีฬาและสถานที่ให้กับผู้ใช้บริการ

6) ส่งเสริมและสนับสนุนทีมกีฬาในนามของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ให้ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 รายการต่อปี

7) พัฒนานิสิตที่เป็นนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

8) ส่งเสริมให้นิสิต บุคลากร ประชาชน ได้ออกกำลังกาย พัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

9) ส่งเสริมให้นิสิต ประชาชน มีปฏิสัมพันธ์ทำกิจกรรมทางด้านกีฬาและสุขภาพร่วมกัน

1.1.4 กลยุทธ์ จำนวน 22 ข้อ

- 1) การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการของศูนย์กีฬา
- 2) ให้บริการในเรื่องการเรียนการสอน สำหรับนิสิตทุกคนที่ต้องเรียนวิชาพลศึกษา
- 3) เป็นบริการที่มีความเป็นเลิศแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Services)
- 4) กำหนดเป็นนโยบายว่าบัณฑิตใบเดียวสามารถใช้บริการที่สนามกีฬาได้
- 5) พัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูง ทันสมัย และเป็นมืออาชีพ
- 6) ให้บริการกับนิสิต ชมรม ภาคประชาชน และบุคลากรที่มาใช้บริการ
- 7) พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่เรื่ององค์ความรู้ ตัวคน งบประมาณ สถานที่ ทรัพยากร และการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ
- 8) พัฒนาระบบความร่วมมือระหว่างศูนย์กีฬากับภาคเอกชน ภาคประชาชน
- 9) เรื่องธรรมาภิบาล มีความสุจริต โปร่งใส ไม่มีผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม และมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้
- 10) สร้างความพร้อมของระบบเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 11) ใช้ Pass Model ในเรื่องการจัดเตรียมสถานที่ (p) อุปกรณ์ (a) กิจกรรมการบริการ (s) และบุคลากร (s) ให้พร้อม
- 12) การสร้างงาน ร่วมคิด ร่วมทำ อย่างมีสาระ
- 13) เกิดการประสานงาน การจัดการระหว่างศูนย์กีฬา ภาควิชา หรือคณะที่มีการเรียนการสอนพลศึกษาต่างๆ และโรงเรียนสาธิต
- 14) ส่งเสริมทางการกีฬา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ในการพึ่งพาตัวเอง

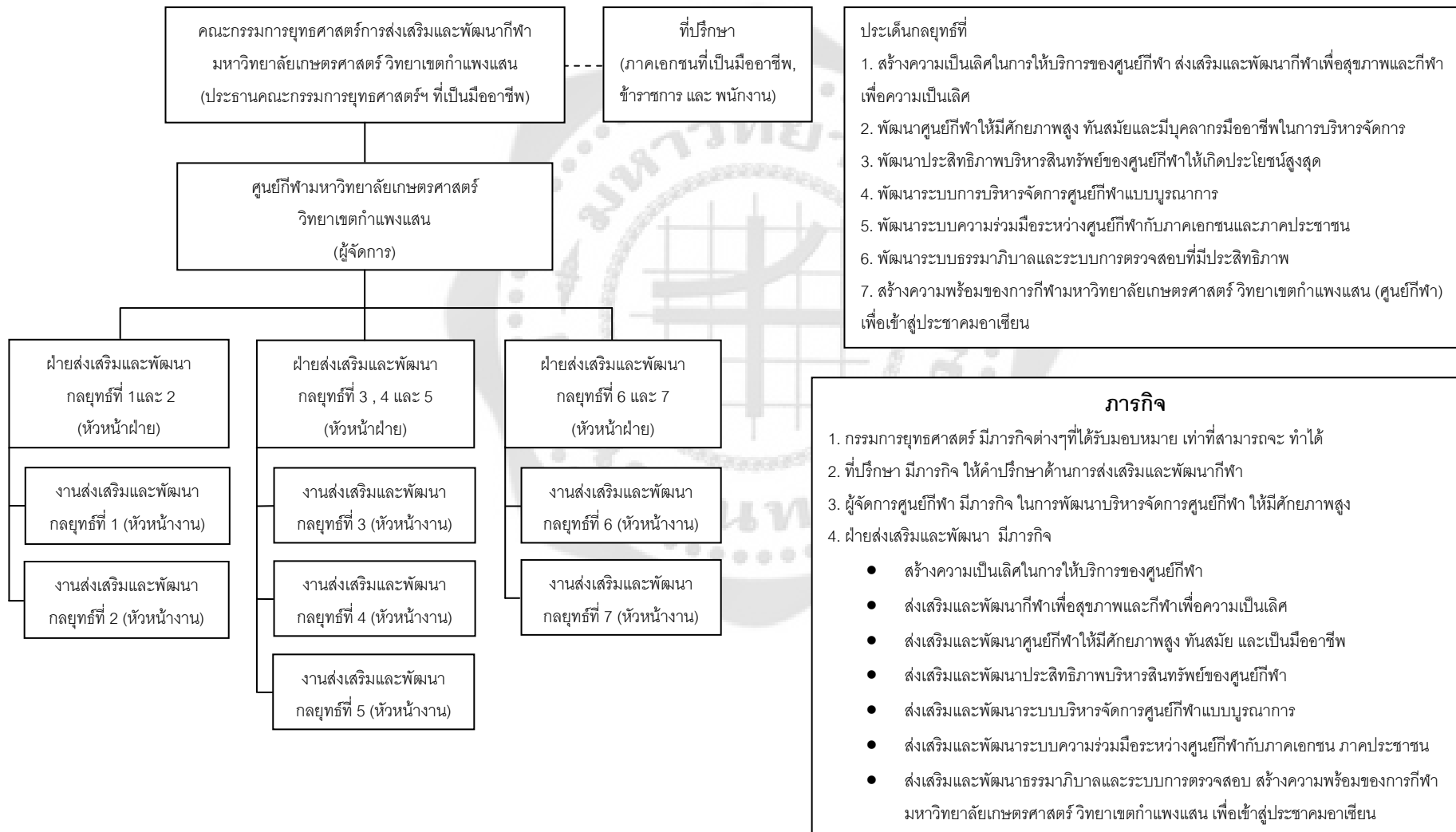
- 15) มีการประชาสัมพันธ์ เรื่องของการบริการต่างๆ ที่ศูนย์กีฬามีและให้บริการ
 - 16) สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ จัดกิจกรรมทางด้านกีฬาหรือว่านันทนาการ ตามปัจจัยพื้นฐานที่ศูนย์กีฬามีอยู่กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
 - 17) มีช่องทางในการติดต่อ รวบรวมข้อมูลเข้ามารวมอยู่ที่ศูนย์กลางทีเดียว และบริหารข้อมูลนั้นได้อย่างเป็นระบบ
 - 18) พัฒนาระบบการบริหารจัดการ พัฒนาการให้บริการ และเสริมสร้างพัฒนาบุคลากร
 - 19) พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกีฬาให้มีความพร้อมในการให้บริการ
 - 20) เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของบุคลากร
 - 21) แสวงหาโค้ชกีฬาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านกีฬา
 - 22) จัดการแข่งขันคัดเลือกตัวนิสิตที่เป็นนักกีฬาแต่ละชนิด ที่มีความสามารถ
- สู่ความเป็นเลิศ

1.2 ด้านการจัดองค์การ

1.2.1 การจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ

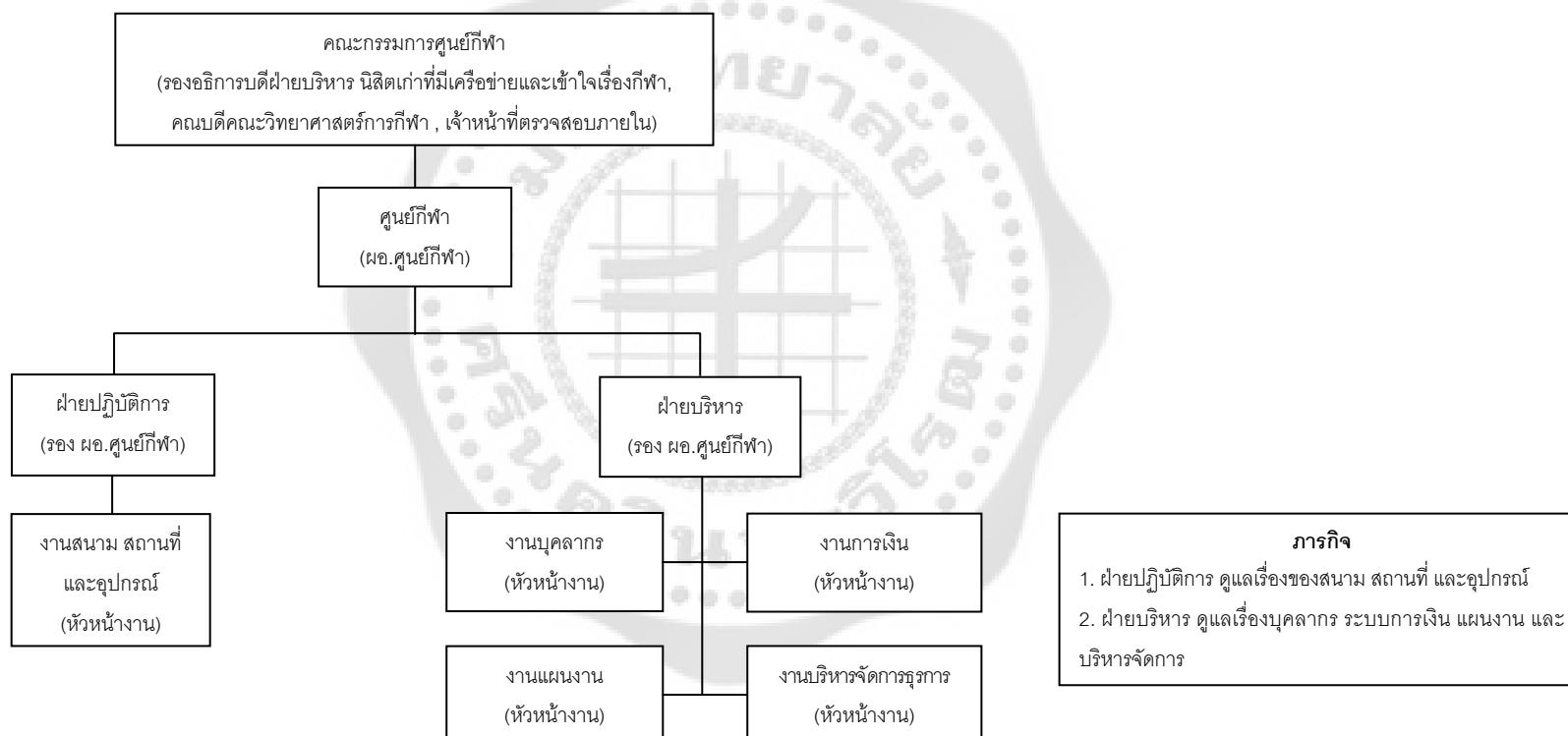
รูปแบบที่ 1

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



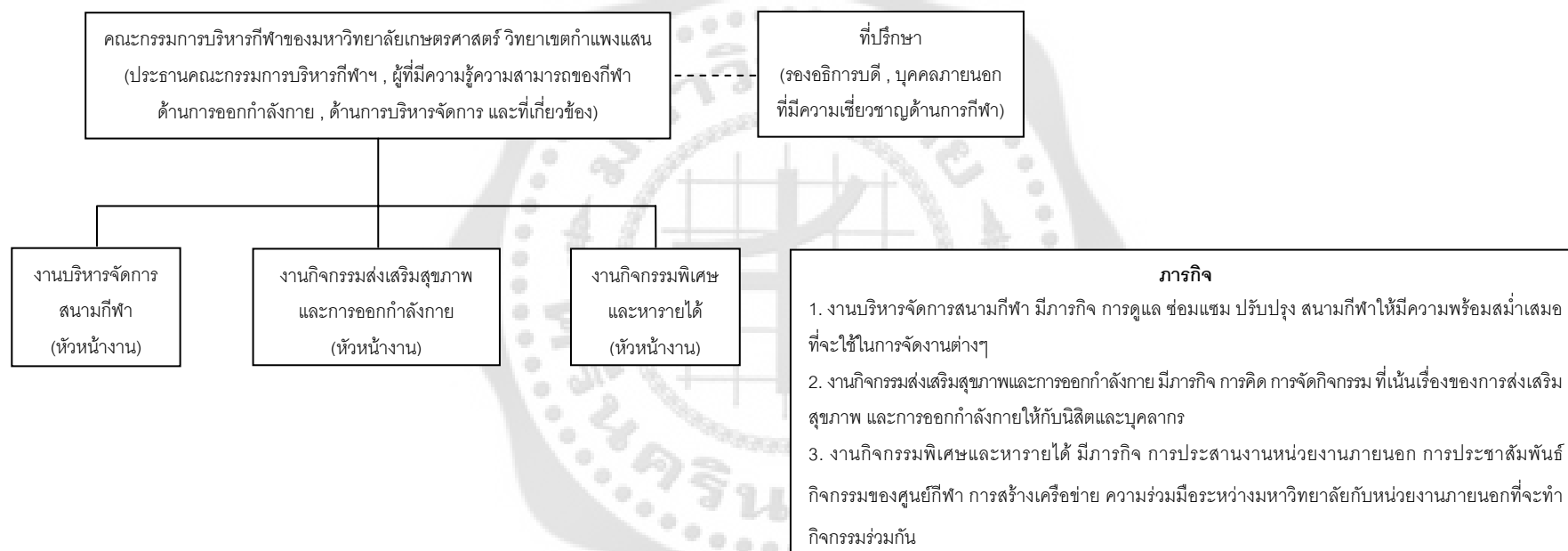
รูปแบบที่ 2

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



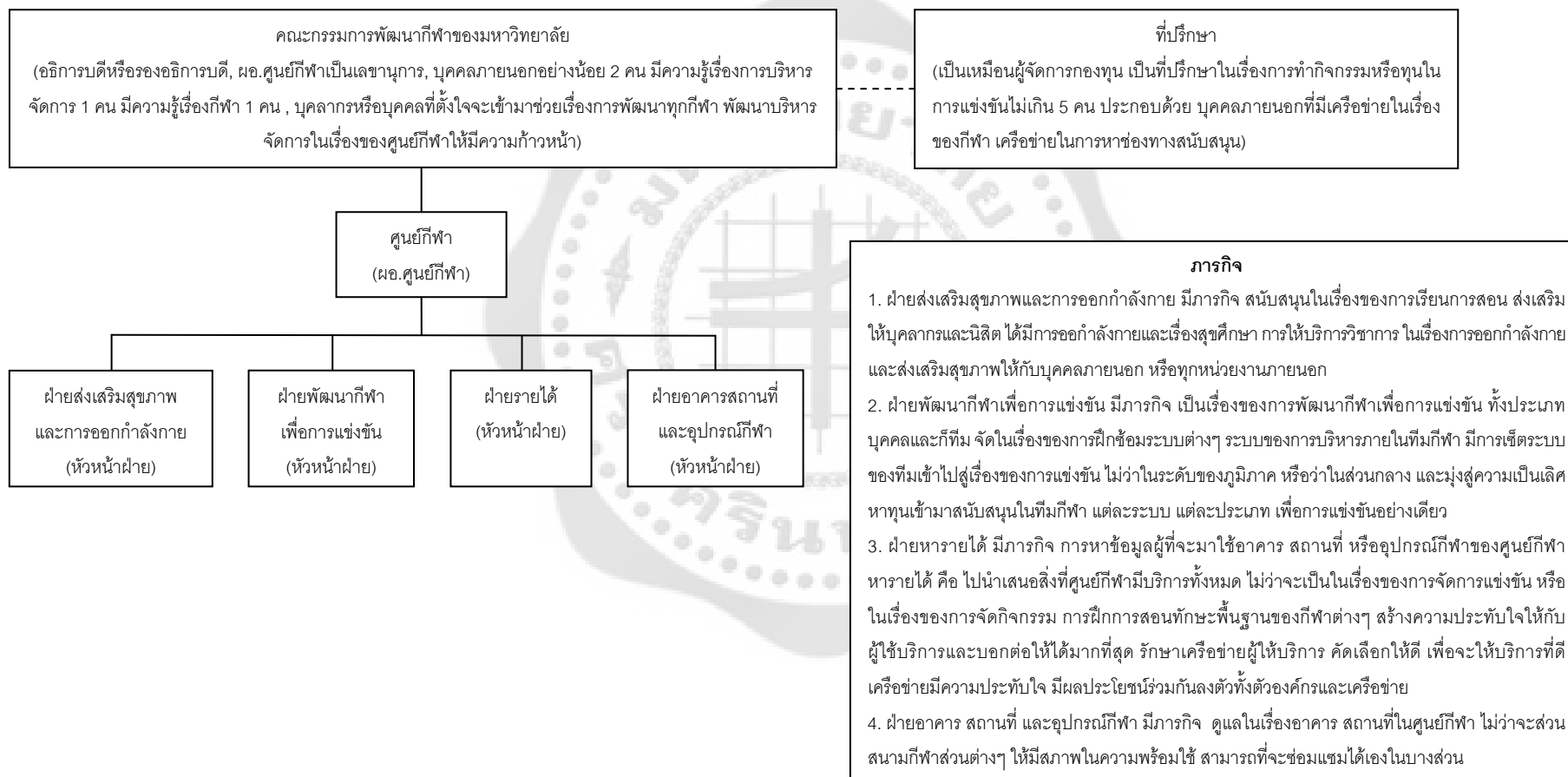
รูปแบบที่ 3

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



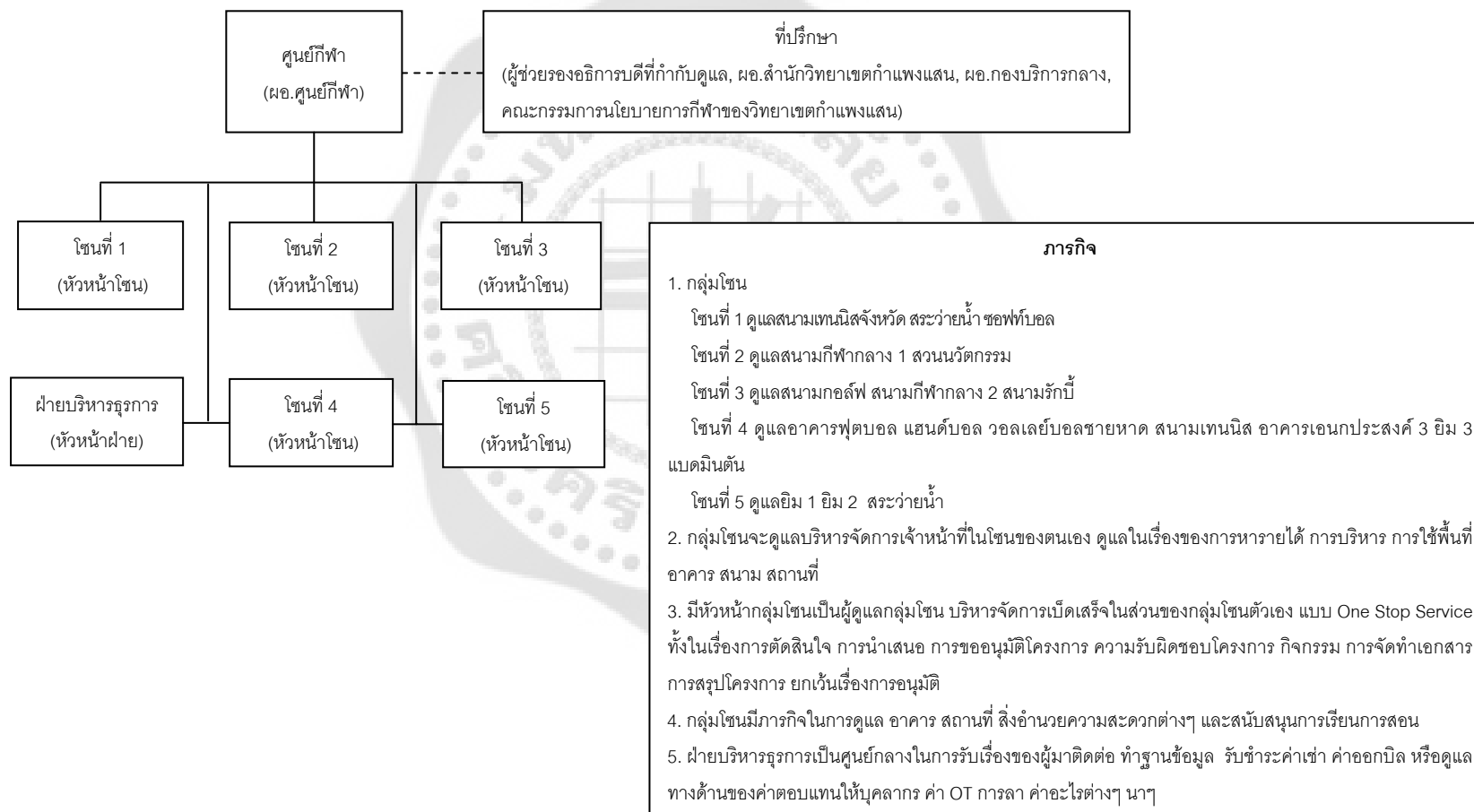
รูปแบบที่ 4

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



รูปแบบที่ 5

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



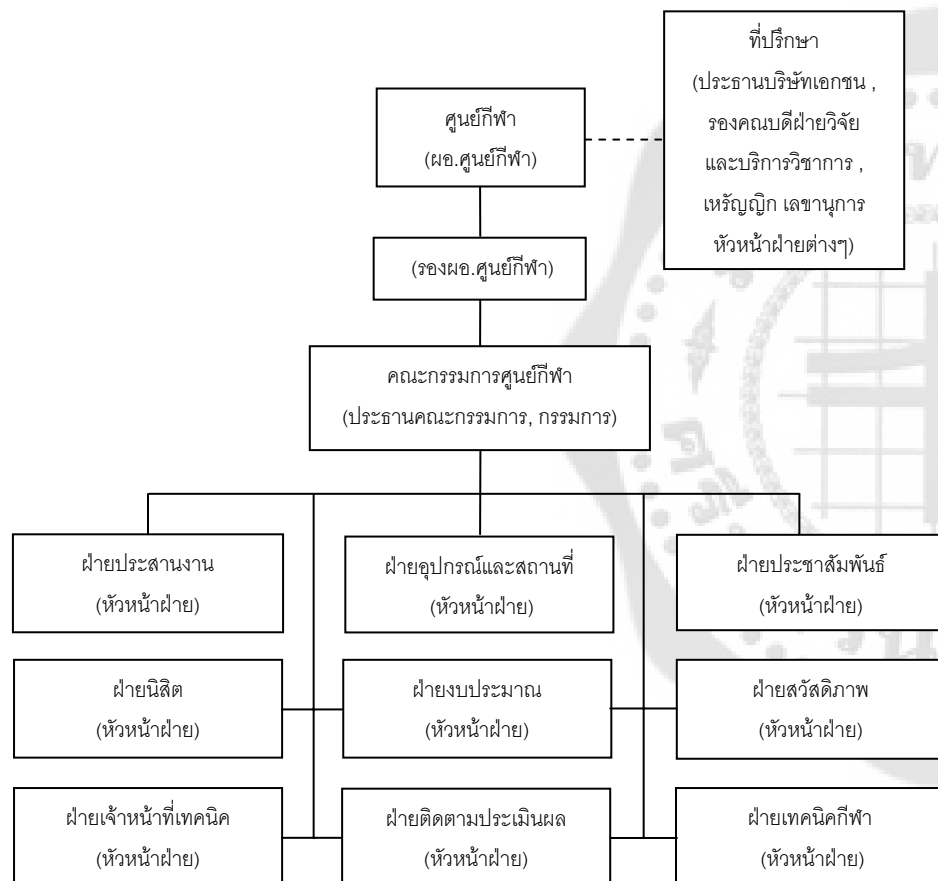
รูปแบบที่ 6

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



รูปแบบที่ 7

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



ภารกิจ

ฝ่ายประสานงาน

1. ประสานงานกับทุกฝ่ายในคณะกรรมการศูนย์กีฬา

ฝ่ายอุปกรณ์และสถานที่

1. ยืม-คืน อุปกรณ์กีฬา
2. ดูแลรักษาซ่อมแซม บำรุง อุปกรณ์กีฬา
3. อำนวยความสะดวก การยืม ใช้สถานที่ ดูแลรักษา ซ่อมบำรุง

ฝ่ายประชาสัมพันธ์

1. กระจายข่าวสารผ่านฝ่ายกระจายเสียงของมหาวิทยาลัย
2. ป้ายประชาสัมพันธ์ ผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ต่างๆ

ฝ่ายนิสิต

1. ประธานชมรมแต่ละชมรม หาสมาชิกในชมรม เพื่อเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องการตัดสินกีฬาต่างๆ และเพื่อฝึกประสบการณ์
2. กระจายข่าวต่างๆ ให้สมาชิกในชมรมได้รู้ข่าวสารการแข่งขัน
3. รวบรวมข้อมูล ปัญหา จากนิสิตทุกคน มาสะท้อนแก้ไขปรับปรุงการทำงานของศูนย์กีฬา

ฝ่ายงบประมาณ

1. จัดสรรงบประมาณให้รองรับต่อโครงการ
2. จัดหางบประมาณทั้งภายนอกและภายใน เพื่อสนับสนุนในการดำเนินการจัด

ฝ่ายสวัสดิภาพ

1. รักษาความปลอดภัย โดยรอบสถานที่
2. รักษาความปลอดภัย โดยรอบสถานที่

ฝ่ายเจ้าหน้าที่เทคนิค

1. ให้บริการดูแล ให้คำแนะนำ เครื่องกระจายเสียง และเครื่องใช้ไฟฟ้า

ฝ่ายติดตามประเมินผล

1. รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้บริการ

ฝ่ายเทคนิคกีฬา

1. ฝึกซ้อมนักกีฬา และส่งเข้าแข่งขันในรายการต่างๆ
2. พัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

1.2.2 การมอบหมายหน้าที่ จำนวน 10 ข้อ

- 1) มอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- 2) มอบหมายหน้าที่ด้วยวาจา
- 3) มอบหมายเป็นภารกิจพิเศษโครงการ
- 4) เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ ที่ต้องบริหารและดำเนินการ
- 5) การมอบหมายเป็นแบบลักษณะบนลงล่าง (Top Down) จากคณะกรรมการลงมาทำงานโดยตรง
- 6) มีภารกิจที่ชัดเจนแต่ละคน และมีพี่เลี้ยงที่จะคอยดูแล
- 7) เป็นการมอบหมายหน้าที่โดยตรงจาก ผอ.ศูนย์กีฬาลงไปหัวหน้าโซน
- 8) มีการมอบหมายงานในแนวตั้ง จากระดับผอ.ศูนย์กีฬาไปสู่หัวหน้างานจากหัวหน้างานไปสู่หน่วยปฏิบัติ
- 9) มีการมอบหมายงานในแนวนอน จากหน่วยปฏิบัติไปสู่หน่วยปฏิบัติ
- 10) ผอ. ศูนย์กีฬาประชุมมอบหมายงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูล หรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง

1.2.3 ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ จำนวน 10 ข้อ

- 1) ทุกคนที่ร่วมกันทำงาน จะมองเห็นช่องทางในการปรับปรุง พัฒนาและทำให้ได้ผลงานที่ดี
- 2) มีผู้บริหารไปเยี่ยมเยียนบุคลากรและเน้นการให้บริการประทับใจ
- 3) ดูการทำงานของปฏิบัติว่า บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด
- 4) ตัวผู้บริหารเองจะต้องมอบหมายงานให้ชัดเจนในแต่ละฝ่าย
- 5) แต่ละฝ่ายมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ในแต่ละภารกิจต้องถ่ายทอดให้ชัดเจน ให้บุคลากรรับทราบว่าภารกิจหน้าที่รับผิดชอบมีเรื่องอะไรบ้าง
- 6) การทำงานไม่ประสบความสำเร็จ จะมองเห็นตัวบุคลากรที่ทำชัดเจน ต้องคุยกันให้ชัดว่า มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ต้องถ่ายทอด และต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน
- 7) มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ทุกๆ 3 เดือน เป็นรายไตรมาส
- 8) บุคลากรที่ทำงานแล้วไม่ได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานมอบหมายให้ อาจจะมีการสอบถามถึงปัญหาและมีการแก้ไข ถ้าแก้ไขไม่ได้จริงๆ จะมีการเปลี่ยนหน้าที่ สลับตำแหน่งในการทำงาน

9) มีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในเรื่องตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

10) ในแต่ละกลุ่มโซน มีการวาง KPI ไว้ในส่วนของผลการดำเนินงานแต่ละปี โดยมีหัวหน้ากลุ่มโซนเป็นผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด

1.2.4 การประสานงาน จำนวน 11 ข้อ

1) ผู้บริหารสูงสุดกำหนดนโยบายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกีฬา ประสานกันได้โดยตรง

2) กำหนดเป็นนโยบายว่าบัณฑิตใบเดียวสามารถใช้บริการที่สนามกีฬาได้

3) การประสานระหว่างโรงเรียนสาธิต ภาควิชา และศูนย์กีฬา จะช่วยลดงบประมาณ

4) เป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้

5) เป็นการถ่ายทอดแนวคิด วิธีการทำงานของผู้บริหาร

6) เป็นการพูดคุยทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7) มีการประสานงานระหว่างในแนวตั้ง จากระดับผอ.ศูนย์กีฬาไปสู่หัวหน้างานจากหัวหน้างานไปสู่หน่วยปฏิบัติ

8) มีการประสานงานในแนวตั้ง จากระดับหน่วยปฏิบัติไปสู่หัวหน้างาน จากหัวหน้างานไปสู่ ผอ.ศูนย์กีฬา

9) ประสานงานในแนวตั้ง จาก ผอ.ศูนย์กีฬาไปสู่รองผอ.ศูนย์กีฬา จากรอง ผอ.ศูนย์กีฬาไปสู่หัวหน้าฝ่ายต่างๆ

10) มีการประสานงานในแนวนอน จากหน่วยปฏิบัติไปสู่หน่วยปฏิบัติ

11) เป็นการประสานในแนวระนาบ แบบไขว้แมงมุม ระหว่างหัวหน้าโซนกับหัวหน้าโซนและหัวหน้าโซนกับบริหารธุรการ และในแนวดิ่งจาก ผอ.ศูนย์กีฬากับหัวหน้าโซนและบริหารธุรการ

1.3 การนำ

1.3.1 การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว จำนวน 15 ข้อ

1) มีการพูดคุยโดยตรงระหว่างเจ้าหน้าที่กับคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากีฬา

2) ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ พูด ชี้แจง ให้บุคลากรเข้าใจ ถ้าบุคลากรไม่เข้าใจ ผู้บริหารต้องทำให้ดู

3) สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยผ่านการประชุมใหญ่ หรือการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อที่จะให้รู้วิธีการปฏิบัติงาน

4) มีการรายงานผลการดำเนินงานขึ้นมาให้กับคณะกรรมการบริหาร ให้ทราบว่า การทำงานเป็นอย่างไรในการติดตามอย่างต่อเนื่อง

5) ผู้ที่รับผิดชอบในงานอาคาร สถานที่ สนามกีฬา กิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมการออกกำลังกายของนิสิตและบุคลากรและกิจกรรมพิเศษและหารายได้ มีหน้าที่ควบคุมดูแลการบอกกล่าว แนะนำการทำงาน

6) ผอ.ศูนย์กีฬาหรือหัวหน้าฝ่ายอาจเป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ แนะนำ ให้กับบุคลากร ได้ทราบถึงวิธีการทำงาน ทราบถึงภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง

7) ผอ.ศูนย์กีฬาสอนงานบุคลากรที่ใหม่

8) หัวหน้าโซนดูแล แนะนำ สอนงานผู้ได้บังคับบัญชา

9) มีการประชุมชี้แจงบุคลากรประจำในรอบ 1 เดือน ในเรื่องของระเบียบข้อบังคับ จรรยาบรรณ วินัย การดูแลตัวเอง

10) ผอ.ศูนย์กีฬาชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว หัวหน้าโซนที่อยู่ในพื้นที่

11) ผอ.ศูนย์กีฬาเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาพูดคุยในเรื่องต่างๆ

12) มีการเรียกประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์การ สร้างความเข้าใจร่วมกัน

13) มีการเรียกคุย เมื่อเจอกัน

14) จัดทำระเบียบข้อตกลงในการทำงาน

15) ประชุมชี้แจงรายละเอียดงานให้แก่คณะกรรมการศูนย์

1.3.2 อำนาจ จำนวน 11 ข้อ

1) ประธานคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากีฬา ต้องให้รายละเอียดเรื่องบทบาท อำนาจหน้าที่ ที่ชัดเจนต่อผู้จัดการศูนย์กีฬา

2) ให้บุคลากรมีจิตสำนึกนี้ๆ เข้าใจเหตุและผลของสิ่งที่ทำ และเรียนรู้ร่วมไปกับผู้บริหาร ไม่ใช่ใช้อำนาจอย่างเดียว

3) อยู่ที่คณะกรรมการบริหารในการที่จะควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งหมด

4) ผอ.ศูนย์กีฬาควรมีการมอบอำนาจให้กับบุคลากรทุกฝ่าย ในเรื่องของการตัดสินใจ

5) การมอบอำนาจลงไปตามลำดับชั้น จะช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดความยุ่งยาก ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ ทำให้งานรวดเร็ว ภาระของผู้นำน้องการลดลง

- 6) อำนาจที่ถูกมอบให้ไปลงนามในหนังสือ ต้องมอบเป็นลายลักษณ์อักษร
- 7) อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ อาจใช้วิธีการบอก
- 8) มีการใช้อำนาจตามกฎหมาย
- 9) มีการสั่งการด้วยวาจา
- 10) มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ
- 11) มีการใช้อำนาจตามระเบียบ เช่น เมื่อผิดวินัยจะตักเตือน ทำรายงานชี้แจง

1.3.3 ผู้นำและภาวะผู้นำ จำนวน 12 ข้อ

1) ระบบการทำสัญญาภายหลังการรับมอบอำนาจ เพื่อส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ

- 2) ผู้บริหารที่มีคุณภาพ ต้องมีภาวะผู้นำ
- 3) ภาวะผู้นำไม่ใช่แต่มีอำนาจ ต้องมีคุณธรรมด้วย
- 4) คณะกรรมการหรือผู้ปฏิบัติงาน ควรจะมีภาวะการเป็นผู้นำ
- 5) ผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องพันธกิจและองค์การของตนเอง
- 6) ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ รับตัวนโยบายของมหาวิทยาลัยหรือของคณะกรรมการ นำมาปฏิบัติต่อได้
- 7) ผู้นำต้องสามารถสื่อสารภายในองค์การได้ชัดเจน และเป็นแบบอย่างที่ดี
- 8) ผู้นำต้องเป็นคนที่สามารถพูดสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นรู้เรื่อง
- 9) ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ กิริยาวาจา การตัดสินใจ
- 10) ผู้นำต้องกล้ายอมรับผิด ยอมรับความคิดเห็น มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนา สนับสนุนและช่วยแก้ไขปัญหให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

11) ผู้นำต้องมีความยุติธรรม มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความทุ่มเทที่จะทำงาน กล้าได้กล้าเสีย กล้าตัดสินใจ รู้จักในเรื่องของการบริหารจัดการทุกส่วน มีเครือข่ายในการทำงาน ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ โปร่งใสและมีคุณธรรมจริยธรรม

12) ผู้นำต้องใช้รูปแบบผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ เช่น รูปแบบเสรีนิยม รูปแบบเผด็จการ รูปแบบประชาธิปไตย

1.3.4 การจูงใจ จำนวน 23 ข้อ

- 1) แรงจูงใจภายในทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข

2) มีการให้แรงจูงใจภายนอกมากขึ้นกับเจ้าหน้าที่ ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อสังคม

3) ให้บุคลากรได้สิทธิ สวัสดิการ พึ่งมีพึ่งได้ มีงานพิเศษทำ (Extra)

4) ให้บุคลากรมีใจรักในการทำงาน สนุกกับงาน มีเป้าหมายว่าวันนี้จะทำอะไร
อย่างไร

5) งานที่ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจภายใน

6) ต้องจัดแรงจูงใจภายนอกก่อน แล้วค่อยๆ ปรับเป็นแรงจูงใจภายใน

7) แรงจูงใจที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือเงินทองหรืออื่นๆ เกิดจากผลงาน
ที่ได้ปฏิบัติ

8) ผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีจิตสาธารณะ ร่วมแรงร่วมใจกัน
ทำงานเพื่อองค์กร

9) แรงจูงใจภายนอกเกิดจากการเลื่อนขั้นเงินเดือน การมีเปอร์เซ็นต์หลักที่จะให้กับ
ผู้ปฏิบัติงาน

10) การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ต้องบอกให้ชัดเจนว่าตอนนี้ สถานภาพของ
องค์กรอยู่อย่างไร จะอยู่รอดได้อย่างไร ต้องช่วยกันทำอย่างไร และเมื่อทำผลที่ได้มาจะดีอย่างไร เมื่อดีแล้ว
จะได้อะไรที่เพิ่มกลับมา

11) บุคลากรรุ่นใหม่ๆ ที่เข้ามาทำงานจะมองเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนเป็นหลัก

12) แรงจูงใจภายนอกเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้คนอยากเข้ามาอยู่องค์กร กระตุ้นให้
บุคลากรทุ่มเท รักองค์กรมากขึ้น

13) ต้องสร้างแรงจูงใจภายในกับบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อความเข้าใจ
เสมอภาคในการทำงาน และร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานเพื่อองค์กร

14) หัวหน้าต้องปฏิบัติกับลูกน้องเท่าเทียมกัน

15) ค่าตอบแทน เงิน สวัสดิการ ทำให้บุคลากรรักองค์กร อยู่กับองค์กร สร้างคน
ที่อยากจะทำอยู่กับองค์กร

16) การบริหารกับผู้บังคับบัญชาเป็นแรงจูงใจสำคัญ ที่จะทำให้คนผูกพันกับงาน
หรือทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

17) ภาพลักษณ์องค์กรที่ดี องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีคนกล่าวถึงหรือชื่นชม
เป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ

18) มีการเพิ่มพูนความรู้ทางด้านกีฬาให้กับบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

19) มีเงินค่าตอบแทนนอกเวลาทำงานอย่างเหมาะสม

20) มีการศึกษาดูงานทางด้านกีฬานอกสถานที่ ทั้งภายในและต่างประเทศ อย่างน้อย
ปีละ 1 ครั้ง

21) มีสวัสดิการเพียงพอเหมาะสมกับบุคลากร

22) มีความมั่นคง ก้าวหน้าในการทำงาน

23) มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและเพียงพอต่อ

การปฏิบัติงาน

1.3.5 การติดต่อสื่อสาร จำนวน 14 ข้อ

1) มีแอปพลิเคชัน เฟสบุ๊กและระบบไอทีของแต่ละงาน ในการติดต่อสื่อสารกับ
บุคคลทั่วไป

2) การสื่อสารยังเร็ว又好 แต่ต้องดูและเข้าใจ

3) การสื่อสารผ่านไลน์ (Line) อาจลุล้ำความเป็นส่วนตัว ต้องมีกฎเกณฑ์ กติกา
มารยาท ในการใช้งานให้ดี

4) มีการส่งข้อความโดยใช้ช่องทางไลน์กลุ่ม ในกรณีมีปัญหาเร่งด่วนให้ผู้ปฏิบัติงาน
รับทราบ

5) มีการประชุมชี้แจงเป็นระยะ อาจจะเดือนละครั้งหรือ 2 เดือนครั้ง ขึ้นอยู่กับ
ความจำเป็น

6) ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เดือนละ 2 ครั้งๆ ละไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง

7) มีการติดต่อประสานงานกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น

8) สื่อสารโดยการพูดคุย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

9) การสื่อสารให้คนทั้งองค์กรได้รับทราบ อาจมีป้ายประกาศต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิด
ความเข้าใจ

10) มีการติดต่อผ่านทางออฟฟิศ โดยการสั่งการให้ทุกคน ทุกระดับทราบ

11) มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบ โดยใช้โซเชียลมีเดีย
(Social Media) ทางเฟสขององค์กร

12) มีการจ้างงานที่เป็นทางการผ่านโปรแกรมอีออฟฟิศ (E-office) เช่น คำสั่ง

13) มีการจ้างงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบผ่านทางอีเมล (E-mail)

14) มีการจ้างงานเร่งด่วนด้วยวาจาผ่านทางโทรศัพท์

1.4 การควบคุม

1.4.1 เครื่องมือติดตามกลยุทธ์ จำนวน 11 ข้อ

- 1) มีหนังสือคู่มือเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ
- 2) มีการควบคุมการใช้งานในเรื่องของกฎระเบียบ
- 3) ใช้บัตรสมาร์ตการ์ดในการควบคุม ดูแล เก็บข้อมูลจำนวนผู้ใช้บริการ จำนวนเงิน การใช้อุปกรณ์และสถานที่
- 4) ตัวเครื่องมือที่ใช้วัดเป็นลักษณะแบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน หรือตัวชี้วัดเข้าไปวัดกลยุทธ์ตัวนั้น
- 5) เป็นตัวชี้วัดในเรื่องของจำนวนคนที่มาใช้ จำนวนหน่วยงานที่มาใช้ จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้นและความพึงพอใจของคนที่มาใช้บริการ
- 6) มีการประเมินความสำเร็จของโครงการ กิจกรรม โดยใช้แบบรายงานสรุปผลการประเมินโครงการ/กิจกรรม
- 7) มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยใช้แบบสอบถาม แบบสำรวจหรือแบบปิงปอง
- 8) มีการติดตามกลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเกณฑ์ในการ ตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติงานในรอบไตรมาสหรือรอบครึ่งปี
- 9) มีการใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน
- 10) มีการใช้แบบรายงานผลจากแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแบ่งเป็นไตรมาส
- 11) มีการทดสอบความรู้ ทดสอบทักษะ สมรรถภาพทางด้านกีฬา

1.4.2 การติดตามควบคุมงบประมาณ จำนวน 9 ข้อ

- 1) มีการปรับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 2) การจัดซื้อครุภัณฑ์ ต้องมีการติดตามการใช้จ่ายเงินควบคู่กับคุณภาพ
- 3) ดูแผนงบประมาณในแต่ละปีว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับฝ่ายใดบ้าง
- 4) มีการควบคุมงบประมาณผ่านทางแผนปฏิบัติการของศูนย์กีฬา พิจารณาการใช้งบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนและอยู่ในกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรร
- 5) มีการประชุมติดตาม 3 เดือนต่อครั้ง เป็นรายไตรมาส ดูการใช้งบประมาณตามแผนและประสิทธิภาพสูงสุด
- 6) มีการวางแผนการใช้งบประมาณในแต่ละปีและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์
- 7) มีการติดตามควบคุมงบประมาณ จากรายงานสรุปค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน

- 8) รายงานการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ/กิจกรรม
- 9) มีหลักฐานการใช้จ่ายงบประมาณ

1.4.3 วิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย

จำนวน 4 ข้อ

PDCA

ที่วางไว้

ที่วางไว้

- 1) มีการทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงานหากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตามวงจร PDCA
- 2) มีการปรับแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัด หากผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- 3) มีการใช้ระบบสัญญาในการติดตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- 4) ต้องดูสาเหตุก่อนว่าเป็นเพราะอะไรและจะสามารถปรับแก้อะไรได้บ้าง

2. ผลการตรวจสอบขั้นต้นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

2.1 ผลการตรวจสอบขั้นต้นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ผู้วิจัยนำข้อสรุปความคิดเห็นในภาพรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษา และสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาตามข้อ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยการประยุกต์เทคนิคเดลฟาย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ให้นำหนักความสำคัญของแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด ตามเกณฑ์ประเมินด้านความถูกต้องและความเหมาะสม ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้อที่ผ่านเกณฑ์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 ปรากฏดังตาราง 3-7

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามสถานภาพส่วนตัว

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	12	70.60
หญิง	5	29.40
รวม	17	100.00
อายุ		
30-39 ปี	6	35.30
40-49 ปี	3	17.60
50-59 ปี	6	35.30
60-69 ปี	2	11.80
รวม	17	100.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาโท	7	41.20
ปริญญาเอก	10	58.80
รวม	17	100.00
ตำแหน่ง		
อาจารย์	6	35.30
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	1	5.90
รองศาสตราจารย์	3	17.60
หัวหน้าภาควิชา	1	5.90
รองคณบดี	3	17.60
คณบดี	1	5.90
ผู้ช่วยรองอธิการบดี	1	5.90
ผู้ทรงคุณวุฒิมหาวิทยาลัย	1	5.90
รวม	17	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในด้านวิชาการและการบริหารจัดการทางด้าน		
พลศึกษา 1-9 ปี	7	41.20
พลศึกษา 10-19 ปี	3	17.60
พลศึกษา 20-29 ปี	4	23.50
พลศึกษา 30-39 ปี	1	5.90
วิทยาศาสตร์การกีฬา 10-19 ปี	2	11.80
รวม	17	100.00

จากตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวพบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 30-59 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ตำแหน่งอาจารย์ มีประสบการณ์ในด้านวิชาการและการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษา 1-9 ปี

ตาราง 4 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการวางแผน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านวิสัยทัศน์				
1	เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการให้บริการทางด้านการกีฬา และสถานที่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนา กีฬา เพื่อสุขภาพ เพื่อความเป็นเลิศ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่สากล	5.00	1.00	5.00	1.00
2	เป็นองค์กรที่จัดบริการให้กับบุคลากร อาจารย์ สังคม บริการการเรียนการสอน และสนับสนุนกิจกรรมของนิสิต ของชมรมกีฬาต่างๆ ของนักเรียน	4.00	1.00	4.00	1.00
3	เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการกีฬา ในเขตภาคกลางตะวันตก	4.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านพันธกิจ				
1	ให้บริการ สนับสนุนการเรียนการสอน ส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาของนิสิตและบุคลากร เพื่อดูแลรักษาสุขภาพของนิสิต และบุคลากร และเพื่อความเป็นเลิศ	4.00	1.00	4.00	1.00
2	เตรียมความพร้อมของอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์กีฬาเพื่อรองรับการให้บริการของผู้ใช้บริการ มีการดูแลปรับปรุง พัฒนา อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์กีฬา ให้มีคุณภาพ และพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา	5.00	1.00	5.00	1.00
3	มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ	5.00	1.50	4.00	1.50
4	มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ	5.00	1.50	4.00	1.50
5	ให้บริการและส่งเสริมทางด้านกีฬาพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ และการออกกำลังกาย ให้กับผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไป	5.00	1.00	5.00	1.00
6	จัดกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและสุขภาพในแต่ละภาคเรียน	4.00	1.00	4.00	1.50
	ด้านเป้าหมายขององค์กร				
1	ให้บริการการเรียนการสอน สนับสนุน ส่งเสริมทางด้านกีฬา กิจกรรมการออกกำลังกาย ให้กับนิสิตและบุคลากร เพื่อสุขภาพและเพื่อความเป็นเลิศ	5.00	1.00	5.00	1.00
2	มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว โดยยึดถือผลที่จะเกิดขึ้นตามตัวชี้วัด	5.00	1.50	5.00	1.50
3	มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	5.00	1.50	5.00	1.50
4	เพิ่มศักยภาพในการให้บริการด้านกีฬาและสถานที่ให้กับผู้ใช้บริการ	5.00	1.50	4.00	1.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการวางแผน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านเป้าหมายขององค์การ (ต่อ)				
5	ส่งเสริมและสนับสนุนทีมกีฬาในนามของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสนให้ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 รายการต่อปี	4.00	1.50	4.00	1.50
6	พัฒนานิสิตที่เป็นนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ	5.00	1.50	4.00	1.50
7	ส่งเสริมให้นิสิต บุคลากร ประชาชน ได้ออกกำลังกาย พัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา	5.00	1.00	5.00	1.00
8	ส่งเสริมให้นิสิต ประชาชน มีปฏิสัมพันธ์ทำกิจกรรมทางด้านกีฬาและสุขภาพร่วมกัน	5.00	1.00	4.00	1.50
	ด้านกลยุทธ์				
1	การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการของศูนย์กีฬา	5.00	1.00	5.00	1.00
2	ให้บริการในเรื่องการเรียนการสอน สำหรับนิสิตทุกคนที่ต้องเรียนวิชาพลศึกษา	5.00	1.00	5.00	1.00
3	การให้บริการที่มีความเป็นเลิศแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)	5.00	1.00	5.00	1.00
4	กำหนดเป็นนโยบายว่าบัตรนิสิตใบเดียวสามารถใช้บริการที่สนามกีฬาได้	5.00	1.00	5.00	1.00
5	พัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูง ทันสมัย และเป็นมืออาชีพ	5.00	1.00	4.00	1.50
6	ให้บริการกับนิสิต ชมรม ภาคประชาชน และบุคลากรที่มาใช้บริการ	4.00	1.00	4.00	1.00
7	พัฒนาระบบความร่วมมือระหว่างศูนย์กีฬากับภาคเอกชน ภาคประชาชน	5.00	1.00	4.00	1.50
8	เรื่องธรรมาภิบาล มีความสุจริต โปร่งใส ไม่มีผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม และมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบได้	5.00	1.00	5.00	1.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการวางแผน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านกลยุทธ์ (ต่อ)				
9	ใช้ Pass Model ในเรื่องการเตรียมสถานที่ (p) อุปกรณ์ (a) กิจกรรมการบริการ (s) และบุคลากร (s) ให้พร้อม	4.00	1.00	4.00	1.00
10	เกิดการประสานงาน การจัดการระหว่างศูนย์กีฬา ภาควิชา หรือคณะที่มีการเรียนการสอนพลศึกษาต่างๆ และโรงเรียนสาธิต	4.00	1.00	4.00	1.00
11	ส่งเสริมทางการกีฬา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ในการพึ่งพาตัวเอง	5.00	1.00	5.00	1.00
12	มีการประชาสัมพันธ์ เรื่องของการบริการต่างๆ ที่ศูนย์กีฬามี และให้บริการ	4.00	1.00	4.00	1.00
13	มีช่องทางในการติดต่อ รวบรวมข้อมูลเข้ามารวมอยู่ที่ ศูนย์กลางที่เดียว และบริหารข้อมูลนั้นได้อย่างเป็นระบบ	4.00	1.00	4.00	1.50
14	พัฒนาระบบการบริหารจัดการ พัฒนาการให้บริการ และเสริมสร้างพัฒนาบุคลากร	4.00	1.00	4.00	1.50
15	พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ทางด้านกีฬาให้มีความพร้อมในการให้บริการ	5.00	1.00	5.00	1.00
16	เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของบุคลากร	4.00	1.00	4.00	1.00

จากตาราง 4 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน ตามเกณฑ์ประเมินด้านความถูกต้องและความเหมาะสม มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 จำนวน 33 ข้อ

ตาราง 5 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการจัดองค์การ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการจัดองค์การ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านการจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ				
1	รูปแบบที่ 1 (หน้า 217)	4.00	0.50	4.00	0.50
	ด้านการมอบหมายหน้าที่				
1	มอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร	4.00	1.00	4.00	1.00
2	มอบหมายเป็นภารกิจพิเศษโครงการ	4.00	0.01	4.00	0.01
3	เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการที่ต้องบริหารและดำเนินการ	4.00	0.01	4.00	0.01
4	การมอบหมายเป็นแบบลักษณะบนลงล่าง (Top Down)	4.00	0.50	4.00	1.00
	จากคณะกรรมการลงมาทำงานโดยตรง				
5	เป็นการมอบหมายหน้าที่โดยตรงจาก ผอ.ศูนย์กีฬา	4.00	0.75	4.00	0.75
	ลงไปหัวหน้าโซน				
6	มีการมอบหมายงานในแนวตั้ง จากระดับผอ.ศูนย์กีฬา	4.00	1.00	4.00	1.00
	ไปสู่หัวหน้างาน จากหัวหน้างานไปสู่หน่วยปฏิบัติ				
7	ผอ. ศูนย์กีฬาประชุมมอบหมายงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย	5.00	1.00	5.00	1.00
	โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูลหรือ				
	บทบาทหน้าที่ของตนเอง				
	ด้านความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์				
1	ทุกคนที่ร่วมกันทำงาน จะมองเห็นช่องทางในการปรับปรุง	5.00	1.00	4.50	1.00
	พัฒนา และทำให้ได้ผลงานที่ดี				
2	มีผู้บริหารไปเยี่ยมเยียนบุคลากรและเน้นการให้บริการ	4.00	1.00	4.00	1.00
	ประทับใจ				
3	ดูการทำงานของผูปฏิบัติว่า บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	4.00	1.00	4.00	1.00
	ไว้มากน้อยเพียงใด				
4	ตัวผู้บริหารเองจะต้องมอบหมายงาน ให้ชัดเจนใน	5.00	0.50	5.00	1.00
	แต่ละฝ่าย				

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการจัดการ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (ต่อ)				
5	แต่ละฝ่ายมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ในแต่ละภารกิจต้องถ่ายทอดให้ชัดเจน ให้บุคลากร รับทราบว่าภารกิจหน้าที่รับผิดชอบมีเรื่องอะไรบ้าง	5.00	1.00	5.00	1.00
6	การทำงานไม่ประสบความสำเร็จ จะมองเห็นตัวบุคลากร ที่ทำชัดเจน ต้องคุยกันให้ชัดว่า มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ต้องถ่ายทอด และต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน	4.00	1.00	4.00	1.00
7	มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ทุกๆ 3 เดือน เป็นราย ไตรมาส	4.00	1.00	4.00	0.50
8	บุคลากรที่ทำงานแล้วไม่ได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงาน มอบหมายให้ อาจจะมีการสอบถามถึงปัญหาและม ีการแก้ไข ถ้าแก้ไขไม่ได้จริงๆ จะมีการเปลี่ยนหน้าที่ สลับตำแหน่งในการทำงาน	4.00	1.00	4.00	1.00
9	มีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในเรื่องตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้	4.00	0.50	4.00	1.00
10	ในแต่ละกลุ่มโซน มีการวาง KPI ไว้ในส่วนของผลการทำงาน แต่ละปี โดยมีหัวหน้ากลุ่มโซนเป็นผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	4.00	1.00	4.00	1.00
	ด้านการประสานงาน				
1	ผู้บริหารสูงสุดกำหนดนโยบายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับกีฬา ประสานกันได้โดยตรง	4.00	1.00	4.00	1.00
2	การประสานระหว่างโรงเรียนสาธิต ภาควิชา และศูนย์กีฬา จะช่วยลดงบประมาณ	4.00	1.00	4.00	1.00
3	เป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ บุคลากรทุกระดับได้รับรู้	4.00	0.01	4.00	0.01

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการจัดการ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านการประสานงาน (ต่อ)				
4	เป็นการถ่ายทอดแนวคิด วิธีการทำงานของผู้บริหาร	4.00	0.50	4.00	1.00
5	เป็นการพูดคุยทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.00	1.00	4.00	1.00
6	มีการประสานงานระหว่างในแนวตั้ง จากระดับผอ.ศูนย์กีฬา ไปสู่หัวหน้างาน จากหัวหน้างานไปสู่หน่วยปฏิบัติ	4.00	1.00	4.00	1.00
7	มีการประสานงานในแนวตั้ง จากระดับหน่วยปฏิบัติไปสู่ หัวหน้างาน จากหัวหน้างานไปสู่ ผอ.ศูนย์กีฬา	4.00	1.50	4.00	1.50
8	ประสานงานในแนวตั้ง จาก ผอ.ศูนย์กีฬาไปสู่รองผอ.ศูนย์กีฬา จากรอง ผอ.ศูนย์กีฬาไปสู่หัวหน้าฝ่ายต่างๆ	4.00	1.00	4.00	1.00
9	มีการประสานงานในแนวนอน จากหน่วยปฏิบัติไปสู่ หน่วยปฏิบัติ	4.00	1.00	4.00	1.00
10	เป็นการประสานในแนวระนาบ แบบไขว้แมงมุม ระหว่าง หัวหน้าโซนกับหัวหน้าโซน และหัวหน้าโซนกับบริหาร ธุรการ และในแนวดิ่งจาก ผอ.ศูนย์กีฬากับหัวหน้าโซน และบริหารธุรการ	4.00	0.01	4.00	0.01

จากตาราง 5 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการจัดการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการจัดการ ตามเกณฑ์ประเมินด้านความถูกต้องและความเหมาะสม มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 จำนวน 28 ข้อ

ตาราง 6 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อ
รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการนำ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการนำ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านการชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว				
1	มีการพูดคุยโดยตรงระหว่างเจ้าหน้าที่กับคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา	4.00	1.00	4.00	1.00
2	ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ พูด ชี้แจง ให้บุคลากรเข้าใจ ถ้าบุคลากรไม่เข้าใจ ผู้บริหารต้องทำให้ดู	5.00	1.00	4.00	1.00
3	สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยผ่าน การประชุมใหญ่ หรือการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อที่จะให้รู้ วิธีการปฏิบัติงาน	5.00	1.00	5.00	1.00
4	มีการรายงานผลการดำเนินงานขึ้นมาให้กับคณะกรรมการ บริหารให้ทราบว่า การทำงานเป็นอย่างไรในการติดตาม อย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00	5.00	1.00
5	ผู้ที่รับผิดชอบในงานอาคาร สถานที่ สนามกีฬา กิจกรรม การส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมการออกกำลังกายของนิสิต และบุคลากร กิจกรรมพิเศษและหารายได้ มีหน้าที่ ควบคุมดูแล การบอกกล่าว แนะนำการทำงาน	4.00	1.00	4.00	1.00
6	ผอ.ศูนย์กีฬาหรือหัวหน้าฝ่ายอาจเป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ แนะนำ ให้กับบุคลากรได้ทราบถึงวิธีการทำงาน ทราบถึง ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง	4.00	1.00	4.00	1.00
7	หัวหน้าโซนดูแล แนะนำ สอนงานผู้ได้บังคับบัญชา	4.00	1.00	4.00	1.00
8	มีการประชุมชี้แจงบุคลากรประจำในรอบ 1 เดือน ในเรื่อง ของระเบียบข้อบังคับ จรรยาบรรณ วินัย การดูแลตัวเอง	4.00	0.01	4.00	1.50
9	ผอ.ศูนย์กีฬาชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว หัวหน้าโซนที่อยู่ใน พื้นที่	4.00	0.50	4.00	0.50

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการนำ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านการชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว (ต่อ)				
10	ผอ.ศูนย์กีฬาเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาพูดคุยในเรื่องต่างๆ	4.00	1.00	4.00	1.00
11	มีการเรียกประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์การ สร้างความเข้าใจร่วมกัน	4.00	1.00	4.00	1.00
12	มีการเรียกคุย เมื่อเจอกัน	4.00	1.00	4.00	1.50
13	จัดทำระเบียบข้อตกลงในการทำงาน	4.00	1.00	4.00	1.00
14	ประชุมชี้แจงรายละเอียดงานให้แก่คณะกรรมการศูนย์กีฬา	4.00	1.00	4.00	0.01
	ด้านอำนาจ				
1	ประธานคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากีฬา ต้องให้รายละเอียดเรื่องบทบาท อำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนต่อผู้จัดการศูนย์กีฬา	4.00	1.00	4.00	1.00
2	ให้บุคลากรมีจิตสำนึก เข้าใจเหตุและผลของสิ่งที่ทำ และเรียนรู้ร่วมไปกับผู้บริหาร ไม่ใช่ใช้อำนาจอย่างเดียว	4.00	0.50	4.00	1.00
3	อยู่ที่คณะกรรมการบริหารในการที่จะควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งหมด	4.00	1.00	4.00	1.00
4	ผอ.ศูนย์กีฬาควรมีการมอบอำนาจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายในเรื่องของการตัดสินใจ	4.00	0.01	4.00	0.50
5	การมอบอำนาจลงไปตามลำดับชั้น จะช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดความยุ่งยาก ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ ทำให้งานรวดเร็ว ภาระของผู้นำน้องการลดลง	4.00	1.00	4.00	1.00
6	อำนาจที่ถูกมอบให้ไปลงนามในหนังสือ ต้องมอบเป็นลายลักษณ์อักษร	5.00	1.00	5.00	1.00
7	มีการใช้อำนาจตามกฎหมาย	4.00	0.01	4.00	0.50
8	มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ	4.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการนำ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านอำนาจ (ต่อ)				
9	มีการใช้อำนาจตามระเบียบ เช่น เมื่อผิดวินัยจะตักเตือน ทำรายงานชี้แจง	4.00	1.00	4.00	1.00
	ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ				
1	ระบบการทำสัญญาภายหลังการรับมอบอำนาจ เพื่อส่งเสริม ภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ	4.00	1.00	4.00	1.00
2	ผู้บริหารที่มีคุณภาพ ต้องมีภาวะผู้นำ	5.00	0.01	5.00	0.50
3	ภาวะผู้นำไม่ใช่แต่มีอำนาจ ต้องมีคุณธรรมด้วย	5.00	0.01	5.00	0.01
4	คณะกรรมการหรือผู้ปฏิบัติงาน ควรจะมีภาวะการเป็นผู้นำ	5.00	1.00	5.00	1.00
5	ผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องพันธกิจและองค์การของตนเอง	5.00	0.50	5.00	0.50
6	ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ รับตัวนโยบายของ มหาวิทยาลัยหรือของคณะกรรมการ นำมาปฏิบัติต่อได้	5.00	0.01	5.00	0.01
7	ผู้นำต้องสามารถสื่อสารภายในองค์กรได้ชัดเจนและเป็น แบบอย่างที่ดี	5.00	0.01	5.00	0.50
8	ผู้นำต้องเป็นคนที่สามารถพูดสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นรู้เรื่อง	5.00	0.01	5.00	0.01
9	ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ กิริยาจา การตัดสินใจ	5.00	0.50	5.00	0.01
10	ผู้นำต้องกล้ายอมรับผิด ยอมรับความคิดเห็น มีความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนา สนับสนุนและช่วยแก้ไข ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	5.00	0.01	5.00	0.01
11	ผู้นำต้องมีความยุติธรรม มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความทุ่มเทที่จะทำงาน กล้าได้กล้าเสีย กล้าตัดสินใจ รู้จักในเรื่องของการบริหาร จัดการทุกส่วน มีเครือข่ายในการทำงาน ทำงานร่วมกับ คนอื่นได้ดี มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีคุณธรรม จริยธรรม	5.00	0.01	5.00	0.01

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการนำ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ (ต่อ)				
12	ผู้นำต้องใช้รูปแบบผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคลและ สถานการณ์ เช่น รูปแบบเสรีนิยม รูปแบบเผด็จการ รูปแบบประชาธิปไตย	5.00	0.50	5.00	0.50
	ด้านการจูงใจ				
1	แรงจูงใจภายในทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข	5.00	0.50	5.00	0.01
2	มีการให้แรงจูงใจภายนอกมากขึ้นกับเจ้าหน้าที่ที่มี ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อสังคม	4.00	1.00	5.00	1.00
3	ให้บุคลากรได้สิทธิ สวัสดิการ พึ่งมีพึ่งได้ มีงานพิเศษทำ (Extra)	5.00	1.00	5.00	1.00
4	ให้บุคลากรมีใจรักในการทำงาน สนุกกับงาน มีเป้าหมาย ว่าวันนี้จะทำอะไรยังไง	5.00	1.00	5.00	1.00
5	งานที่ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจภายใน	5.00	1.00	5.00	1.00
6	ต้องจัดแรงจูงใจภายนอกก่อน แล้วค่อยๆ ปรับเป็น แรงจูงใจภายใน	4.00	1.00	5.00	1.50
7	แรงจูงใจที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือเงินทองหรือ อื่นๆ เกิดจากผลงานที่ได้ปฏิบัติ	5.00	1.00	5.00	1.00
8	ผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีจิตสำนึก ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อองค์กร	5.00	1.00	5.00	1.00
9	แรงจูงใจภายนอกเกิดจากการเลื่อนขั้นเงินเดือน การมี เปอร์เซ็นต์หลักที่จะให้กับผู้ปฏิบัติงาน	4.00	1.00	5.00	1.00
10	การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ต้องบอกให้ชัดเจนว่า ตอนนี้ สถานภาพขององค์กรอยู่อย่างไร จะอยู่รอดได้ อย่างไร ต้องช่วยกันทำอย่างไร และเมื่อทำผลที่ได้มา จะดีอย่างไร เมื่อดีแล้วจะได้อะไรที่เพิ่มกลับมา	4.00	1.00	5.00	1.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการนำ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านการจูงใจ (ต่อ)				
11	แรงจูงใจภายนอกเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้คนอยากเข้ามาอยู่ องค์การ กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเท รักองค์การมากขึ้น	4.00	0.01	4.00	1.00
12	ต้องสร้างแรงจูงใจภายในกับบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อความเข้าใจ เสมอภาคในการทำงาน และร่วมแรง ร่วมใจกันในการทำงานเพื่อองค์การ	4.00	1.00	4.00	1.00
13	หัวหน้าต้องปฏิบัติกับลูกน้องเท่าเทียมกัน	5.00	0.75	5.00	0.75
14	ค่าตอบแทน เงิน สวัสดิการ ทำให้บุคลากรรักองค์การ อยู่กับองค์การ สร้างคนที่ยอยากร่วมอยู่กับองค์การ	4.00	0.75	4.00	0.75
15	การบริหารกับผู้บังคับบัญชาเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะทำ ให้คนผูกพันกับงานหรือทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	4.50	1.00	4.00	1.00
16	ภาพลักษณ์องค์การที่ดี องค์การที่ประสบความสำเร็จ มีคนกล่าวถึงหรือชื่นชม เป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรมี แรงจูงใจ	5.00	1.00	4.00	1.00
17	มีการเพิ่มพูนความรู้ทางด้านกีฬาให้กับบุคลากรอย่าง น้อยปีละ 1 ครั้ง	4.00	1.00	4.00	1.00
18	มีเงินค่าตอบแทนนอกเวลาทำงานอย่างเหมาะสม	4.00	1.00	4.00	1.00
19	มีสวัสดิการเพียงพอเหมาะสมกับบุคลากร	5.00	1.00	5.00	1.00
20	มีความมั่นคง ก้าวหน้าในการทำงาน	5.00	1.00	5.00	1.00
21	มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	4.00	1.00	4.00	1.00
	ด้านการติดต่อสื่อสาร				
1	มีแอปพลิเคชัน เฟสบุ๊ก และระบบไอทีของแต่ละงาน ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั่วไป	4.00	1.00	4.00	0.50
2	การสื่อสารยังเร็ว又好 แต่ต้องดูแลเข้าใจ	4.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการนำ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านการติดต่อสื่อสาร (ต่อ)				
3	การสื่อสารผ่านไลน์ (Line) อาจลบล้างความเป็นส่วนตัว ต้องมีความถูกต้อง กติกา มารยาท ในการใช้งานให้ดี	4.00	1.00	4.00	0.50
4	มีการส่งข้อความโดยใช้ช่องทางไลน์กลุ่ม ในกรณีมีปัญหา เร่งด่วนให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ	4.00	1.00	4.00	0.50
5	มีการประชุมชี้แจงเป็นระยะ อาจจะเดือนละครั้ง หรือ 2 เดือนครั้ง ขึ้นอยู่กับความจำเป็น	4.00	1.00	4.00	1.00
6	ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เดือนละ 2 ครั้งๆ ละ ไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง	4.00	1.00	4.00	1.50
7	มีการติดต่อประสานงานกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพิ่มขึ้น	4.00	0.50	4.00	0.50
8	สื่อสารโดยการพูดคุย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ	4.00	1.00	4.00	1.00
9	การสื่อสารให้คนทั้งองค์กรได้รับทราบ อาจมีป้าย ประกาศต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ	4.00	1.00	4.00	1.00
10	มีการติดต่อผ่านทางออฟฟิศ โดยการสั่งการให้ทุกคน ทุกระดับทราบ	4.00	0.50	4.00	1.00
11	มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ให้นุคคลภายนอกทราบ โดยใช้โซเชียลมีเดีย (Social Media) ทางเฟสขององค์กร	4.00	1.00	4.00	0.50
12	มีการทำงานที่เป็นทางการผ่านโปรแกรมอีออฟฟิศ (E-office) เช่น คำสั่ง	4.00	1.00	4.00	1.00
13	มีการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบผ่านทางอีเมล (E-mail)	4.00	1.00	4.00	1.00
14	มีการทำงานเร่งด่วนด้วยวาจาผ่านทางโทรศัพท์	5.00	1.00	4.00	1.00

จากตาราง 6 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการนำ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการนำ ตามเกณฑ์ประเมินด้านความถูกต้องและความเหมาะสม มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 จำนวน 70 ข้อ

ตาราง 7 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการควบคุม

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการควบคุม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านเครื่องมือติดตามกลยุทธ์				
1	มีหนังสือคู่มือเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทั้งในระดับกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ	5.00	1.00	5.00	1.00
2	มีการควบคุมการใช้จ่ายในเรื่องของกฎระเบียบ	4.00	1.00	4.00	1.00
3	ใช้บัตรสมาร์ตการ์ดในการควบคุม ดูแล เก็บข้อมูลจำนวนผู้ใช้บริการ จำนวนเงิน การใช้อุปกรณ์ และสถานที่	5.00	1.00	4.00	1.00
4	ตัวเครื่องมือที่ใช้วัด เป็นลักษณะแบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินหรือตัวชี้วัด เข้าไปวัดกลยุทธ์ตัวนั้น	4.00	1.00	4.00	1.50
5	เป็นตัวชี้วัดในเรื่องของจำนวนคนที่มาใช้ จำนวนหน่วยงานที่ใช้ จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น และความพึงพอใจของคนที่มาใช้บริการ	4.00	1.00	4.00	1.00
6	มีการประเมินความสำเร็จของโครงการ กิจกรรม โดยใช้แบบรายงานสรุปผลการประเมินโครงการ/กิจกรรม	4.00	1.00	4.00	1.00
7	มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยใช้แบบสอบถาม แบบสำรวจ หรือแบบปิงปอง	4.00	1.00	4.00	1.00
8	มีการติดตามกลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติงานในรอบไตรมาสหรือรอบครึ่งปี	4.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการควบคุม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านเครื่องมือติดตามกลยุทธ์ (ต่อ)				
9	มีการใช้แบบรายงานผลจากแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแบ่งเป็นไตรมาส	4.00	1.50	4.00	1.50
	ด้านการติดตามควบคุมงบประมาณ				
1	มีการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณ คุ่มค่าและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.00	1.00	4.00	1.00
2	การจัดซื้อครุภัณฑ์ ต้องมีการติดตามการใช้จ่ายเงิน ควบคุม กับคุณภาพ	4.00	1.00	4.00	1.00
3	ดูแผนงบประมาณในแต่ละปี ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับฝ่ายใดบ้าง	4.00	1.00	4.00	1.00
4	มีการควบคุมงบประมาณผ่านทางแผนปฏิบัติการของ ศูนย์กีฬา พิจารณาการใช้งบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดในแผน และอยู่ในกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรร	5.00	1.00	4.00	1.00
5	การประชุมติดตาม 3 เดือนต่อครั้ง เป็นรายไตรมาส ดูการใช้งบประมาณตามแผนและประสิทธิภาพสูงสุด	4.00	1.00	4.00	1.00
6	มีการวางแผนการใช้งบประมาณในแต่ละปี และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.00	1.00	4.00	1.00
7	มีการติดตามควบคุมงบประมาณจากรายงานสรุป ค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน	4.00	1.00	4.00	1.00
8	รายงานการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ/กิจกรรม	5.00	1.00	5.00	1.00
9	มีหลักฐานการใช้จ่ายงบประมาณ	5.00	1.00	5.00	1.00

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการควบคุม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านวิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย				
1	มีการทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงานหากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตามวงจร PDCA	5.00	1.00	5.00	1.00
2	มีการปรับแผนกลยุทธ์ หากผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้	5.00	1.00	4.50	1.00
3	มีการใช้ระบบสัญญาในการติดตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้	4.00	1.00	4.00	0.75
4	ต้องดูสาเหตุก่อนว่าเป็นเพราะอะไร และจะสามารถปรับแก้ไขอะไรได้บ้าง	4.00	0.01	4.00	0.01

จากตาราง 7 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการควบคุม พบว่าผู้เชี่ยวชาญคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการควบคุม ตามเกณฑ์ประเมินด้านความถูกต้องและความเหมาะสม มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 จำนวน 22 ข้อ

3. ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบขั้นต้นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ที่ได้ปรับปรุงตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ตามข้อ 2 มาสร้างเป็นแบบสอบถามประชาพิจารณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 287 คน ประกอบด้วย บุคลากรสังกัดงานกีฬา จำนวน 9 คน บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา จำนวน 16 คน บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จำนวน 3 คน นิติศาสทาลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 233 คน แบ่งออกเป็น ชั้นปีที่ 1 จำนวน 58 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 47 คน

ชั้นปีที่ 3 จำนวน 70 คน และชั้นปีที่ 4 จำนวน 58 คน และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 จำนวน 26 คน ให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด ตามเกณฑ์ประเมินด้านการนำไปใช้ประโยชน์และความเป็นไปได้ ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้อที่ผ่านเกณฑ์ ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 ปรากฏดังตาราง 8-12

ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรและนิสิตจำแนกตามสถานภาพส่วนตัว

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	174	60.60
หญิง	113	39.40
รวม	287	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	68	23.70
20-29 ปี	196	68.30
30-39 ปี	6	2.10
40-49 ปี	9	3.10
50-59 ปี	7	2.40
60-69 ปี	1	0.30
รวม	287	100.00
วุฒิการศึกษา		
ศึกษาในสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1	58	20.20
ศึกษาในสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 2	47	16.40
ศึกษาในสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 3	70	24.40
ศึกษาในสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4	58	20.20
ศึกษาในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3	26	9.10

ตาราง 8 (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา (ต่อ)		
ปริญญาตรี	7	2.40
ปริญญาโท	12	4.20
ปริญญาเอก	9	3.10
รวม	287	100.00
ประสบการณ์		
ปฏิบัติงานที่ศูนย์กีฬา 1-5 ปี	5	1.70
ปฏิบัติงานที่ศูนย์กีฬา 6-10 ปี	1	0.30
ปฏิบัติงานที่ศูนย์กีฬามากกว่า 10 ปี	3	1.00
ให้บริการที่ศูนย์กีฬา 6 เดือน	58	20.20
ให้บริการที่ศูนย์กีฬา 1 ปี	44	15.30
ให้บริการที่ศูนย์กีฬา 2 ปี	82	28.60
ให้บริการที่ศูนย์กีฬา 3 ปี	28	9.80
ให้บริการที่ศูนย์กีฬา 4 ปี	47	16.40
ให้บริการที่ศูนย์กีฬา 10 ปี	1	0.30
ปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา 1 ปี	2	0.70
ปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา 2 ปี	1	0.30
ปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา 6 ปี	1	0.30
ปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา 7 ปีขึ้นไป	14	4.90
รวม	287	100.00

จากตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มบุคลากรและนิสิตจำแนกตามสถานภาพส่วนตัว พบว่า กลุ่มบุคลากรและนิสิต ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 20-29 ปี ศึกษาในสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 3 และมีประสบการณ์ให้บริการที่ศูนย์กีฬา 2 ปี

ตาราง 9 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของบุคลากรและนิสิต
ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านวิสัยทัศน์				
1	เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการให้บริการทางด้านการเรียนการสอน การกีฬา กิจกรรม และสถานที่ให้กับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป และมีการบริหารจัดการด้านการกีฬาที่มีประสิทธิภาพในเขตภาคกลางตะวันตก	4.00	1.00	4.00	1.00
	ด้านพันธกิจ				
2	ให้บริการสนับสนุนการเรียนการสอน และส่งเสริมทางด้านกีฬาพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ และกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาให้กับนิสิต บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป เพื่อส่งเสริมสุขภาพของนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป และเพื่อความเป็นเลิศ มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและสุขภาพ ในแต่ละภาคเรียน มีการดูแล ปรับปรุงพัฒนา อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์กีฬา ให้มีคุณภาพสามารถรองรับการให้บริการของผู้ใช้บริการ และพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	4.00	1.00
	ด้านเป้าหมายขององค์กร				
3	ให้บริการการเรียนการสอน สนับสนุน ส่งเสริมทางด้านกีฬา กิจกรรมการออกกำลังกาย และสถานที่ที่มีคุณภาพให้กับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป เพื่อสุขภาพและเพื่อความเป็นเลิศ	5.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
4	มีการเพิ่มศักยภาพในการให้บริการด้านการเรียน การสอน การกีฬา กิจกรรมการออกกำลังกาย และ สถานที่ให้กับผู้ใช้บริการ มีปฏิสัมพันธ์ทำกิจกรรม ทางด้านกีฬาและสุขภาพร่วมกันระหว่างนิสิต ชมรม กีฬา และบุคลากร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีการส่งเสริม และสนับสนุนชมรมกีฬา ในนามของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ให้ได้รับรางวัล อย่างน้อย 2 รายการต่อปี มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มี ประสิทธิภาพ คล่องตัว โดยยึดถือผลที่จะเกิดขึ้นตาม ตัวชี้วัด มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบ การตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้านกลยุทธ์				
	1. สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ ดังนี้ การให้ บริการการเรียนการสอนสำหรับนิสิตทุกคนที่เรียน วิชาพลศึกษา ภาควิชา และโรงเรียนสาธิต การให้ บริการกิจกรรมการออกกำลังกายและการกีฬาสำหรับ นิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชน ทั่วไป การส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อสุขภาพ และ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศสำหรับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป การให้บริการ ด้านเทคนิคกีฬา (การจัด การดำเนินการ และการให้ ความรู้) การให้บริการที่มีความเป็นเลิศแบบจุดเดียว เบ็ดเสร็จ การจัดหารายได้จากการให้บริการ การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การให้บริการในด้านต่างๆ ของศูนย์กีฬา	4.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์ กีฬาด้านการวางแผน	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	การใช้บัตรนิสิตใบเดียวมารับบริการที่สนามกีฬา และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการให้บริการ 2. พัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูงและทันสมัย ดังนี้ การบริหารสินทรัพย์ของศูนย์กีฬาให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจัดหารายได้จากการใช้ประโยชน์สถานที่ อุปกรณ์ และสินทรัพย์ของศูนย์กีฬา การบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์กีฬา ภาควิชา โรงเรียน สหกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชน การรวบรวมจัดทำข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารจัดการ 3. พัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ พัฒนาระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ				

จากตาราง 9 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ บุคลากรและนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน พบว่า บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬา นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 คิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน ตามเกณฑ์ ประเมินด้านการนำไปใช้ประโยชน์และความเป็นไปได้ มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 จำนวน 4 ข้อ

ตาราง 10 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของบุคลากรและนิสิต
ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการจัดองค์การ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาด้านการจัดองค์การ	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ด้านการจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ				
1	การจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ (หน้า 267)	4.00	1.00	4.00	1.00
	ด้านการมอบหมายหน้าที่				
2	เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและ พัฒนากีฬา ที่ต้องบริหารและดำเนินการในการมอบหมาย หน้าที่ การมอบหมายหน้าที่เป็นแบบลักษณะบนลงล่าง (Top Down) จากคณะกรรมการผ่านไปยังผู้จัดการศูนย์กีฬา จากผู้จัดการศูนย์กีฬา ผ่านไปยังหัวหน้าฝ่ายและ หัวหน้างาน ผู้จัดการศูนย์กีฬามีการประชุมมอบหมาย หน้าที่ร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยให้ทุกฝ่ายได้มี ส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูล หรือบทบาทหน้าที่ของ ตนเอง มีการมอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นการกิจพิเศษโครงการ	4.00	1.00	4.00	1.00
	ด้านความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์				
3	ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องมอบหมายงานให้ชัดเจนใน แต่ละฝ่าย แต่ละฝ่ายมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับ มอบหมายในแต่ละภารกิจ ต้องถ่ายทอดให้ชัดเจน ให้หัวหน้างานรับทราบว่า ภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ มีเรื่องอะไรบ้าง ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องไปเยี่ยมเยียน บุคลากรทุกฝ่าย และเน้นการให้บริการประทับใจ มีการติดตามการทำงานของบุคลากร ว่าบรรลุ ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มากน้อย เพียงใด ทุกคนที่ร่วมกันทำงาน จะมองเห็นช่องทางใน การปรับปรุง พัฒนา และทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดี	4.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาด้านการจัดองค์การ	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	การทำงานไม่ประสบความสำเร็จ จะมองเห็นตัวบุคลากรที่ทำชัดเจน ต้องคุยกันให้ชัดว่ามีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ต้องถ่ายทอดและต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน บุคลากรที่ทำงานแล้วไม่ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่หน่วยงานมอบหมายให้ ต้องมีการสอบถามถึงปัญหา และหาแนวทางการแก้ไข ถ้าแก้ไขไม่ได้จริงๆ จะมีการเปลี่ยนหน้าที่สลับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในเรื่องตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานทุกๆ 3 เดือน เป็นรายไตรมาส ด้านการประสานงาน				
4	ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องกำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกฝ่ายประสานงานกันได้โดยตรง ในลักษณะของการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประสานงานระหว่างกันในแนวดิ่ง จากระดับผู้จัดการศูนย์กีฬาไปสู่หัวหน้าฝ่าย จากหัวหน้าฝ่ายไปสู่หัวหน้างาน และจากระดับหัวหน้างานไปสู่หัวหน้าฝ่าย จากหัวหน้าฝ่ายไปสู่ผู้จัดการศูนย์กีฬา และในแนวนอน จากหัวหน้าฝ่ายไปสู่หัวหน้าฝ่าย หรือจากหัวหน้างานไปสู่หัวหน้างานและการประสานงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนสาธิต ภาควิชา และศูนย์กีฬา	4.00	1.00	4.00	1.00

จากตาราง 10 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของบุคลากรและนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการจัดการ พบว่าบุคลากรสังกัดภาคีการศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬา นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 คิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการจัดการ ตามเกณฑ์ประเมินด้านการนำไปใช้ประโยชน์และความเป็นไปได้ มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 จำนวน 4 ข้อ

ตาราง 11 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของบุคลากรและนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการนำ

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาด้านการนำ	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
1	ด้านการชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว ผู้จัดการศูนย์กีฬาและหัวหน้าฝ่ายต้องมีความรอบรู้ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ต้องคอยเป็นพี่เลี้ยง พูด ชี้แนะ แนะนำ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้กับบุคลากร ได้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร รายละเอียดวิธีการ ปฏิบัติงาน ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ระเบียบข้อบังคับ จรรยาบรรณ วินัย การดูแลตัวเองว่าต้องปฏิบัติอย่างไร ถ้าบุคลากรไม่เข้าใจ ต้องปฏิบัติให้ดู ต้องเปิดโอกาสให้ บุคลากรปรึกษาพูดคุยในเรื่องต่างๆ มีการจัดทำระเบียบ ข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน มีการพูดคุยกันโดยตรง ระหว่างบุคลากรกับคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริม และพัฒนา กีฬา มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับ คณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ในการติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงาน เป็นอย่างไร	5.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาด้านการนำ	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
2	ด้านอำนาจ ประธานคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ต้องมอบนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องบทบาท อำนาจหน้าที่ให้กับผู้จัดการศูนย์กีฬา โดยมีคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา คอยควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งหมด ผู้จัดการศูนย์กีฬา ต้องมอบอำนาจให้กับบุคลากรทุกฝ่าย ในเรื่องของการตัดสินใจ การมอบอำนาจลงไปตามลำดับชั้น จะทำให้ ภาระของผู้จัดการศูนย์กีฬา ลดลง ช่วยลดความซ้ำซ้อน และลดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถ ตัดสินใจได้ ทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว รวมทั้งมี จิตสำนึกนึก เข้าใจเหตุและผลของงานที่ปฏิบัติ และได้ เรียนรู้ร่วมไปกับการจัดการศูนย์กีฬา ไม่ใช่ผู้จัดการศูนย์ กีฬาใช้อำนาจอย่างเดียว อำนาจที่จะมอบให้บุคลากรไป ลงนามในหนังสือ จะต้องมอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการใช้อำนาจ ตามกฎระเบียบ ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ	4.00	1.00	4.00	1.00
3	คณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ผู้จัดการศูนย์กีฬาและบุคลากรที่มีคุณภาพ ต้องมี ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ไม่ใช่แต่ว่ามีอำนาจ ต้องมีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตร กิริยา วาจา การตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์รับตัว นโยบายของมหาวิทยาลัยหรือของคณะกรรมการ	5.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาต้านการทุจริต	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา นำมาปฏิบัติต่อได้ ต้องมีความรู้ในเรื่องพันธกิจและองค์การของตนเอง ต้องสามารถสื่อสารภายในองค์กรได้ชัดเจน และเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเป็นคนที่สามารถพูดสื่อสารกับ ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นรู้เรื่อง ต้องกล้ายอมรับผิด ยอมรับความคิดเห็น มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนา สนับสนุนและช่วยแก้ไขปัญหให้กับ ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องมีความยุติธรรม มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความทุ่มเทที่จะทำงาน กล้าได้กล้าเสีย กล้าตัดสินใจ รู้จักในเรื่องของการบริหารจัดการทุกส่วน มีเครือข่ายในการทำงาน ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี และต้องใช้รูปแบบผู้นำ ให้เหมาะสมกับบุคคลและ สถานการณ์ การมีระบบการทำสัญญาภายหลัง การรับมอบอำนาจ จะช่วยส่งเสริมภาวะความเป็น ผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ ด้านการจูงใจ				
4	ภาพลักษณ์องค์กรที่ดี องค์การที่ประสบความสำเร็จ มีคนกล่าวถึงหรือชื่นชม เป็นส่วนที่ทำให้บุคลากร มีแรงจูงใจ การบริหารกับผู้บังคับบัญชาเป็นแรงจูงใจ สำคัญที่จะทำให้คนผูกพันกับงาน หรือปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ผู้จัดการ ศูนย์กีฬาและหัวหน้าฝ่ายต้องปฏิบัติกับผู้ได้บังคับ บัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ต้องบอกให้ชัดเจนว่าตอนนี้ สถานภาพของศูนย์กีฬาอยู่ตรงไหน อย่างไร และจะ อยู่รอดได้อย่างไร ต้องช่วยกันปฏิบัติอย่างไร และเมื่อ	5.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาต้านการนำ	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	ปฏิบัติแล้ว ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้มาจะก่อให้เกิดผลดีอย่างไร เมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้มาดีแล้ว จะได้อะไรเพิ่มเติมกลับมา แรงจูงใจที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือเงินทองหรืออื่นๆ เกิดจากผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ ต้องจัดแรงจูงใจภายนอกก่อนแล้วค่อยๆ ปรับเป็นแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้คนอยากเข้ามาอยู่กับศูนย์กีฬา กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเท รัก ผูกพันกับศูนย์กีฬามากขึ้น สร้างคนที่อยากจะทำอยู่กับศูนย์กีฬา แรงจูงใจภายนอกเกิดจากการเลื่อนขั้นเงินเดือน การมีเปอร์เซ็นต์หลักที่จะให้กับบุคลากร การให้บุคลากร ได้สิทธิ สวัสดิการ พึ่งพิงได้ มีงานพิเศษทำ มีสวัสดิการเพียงพอเหมาะสมกับบุคลากร มีเงินค่าตอบแทนนอกเวลาทำงานอย่างเหมาะสม มีการเพิ่มพูนความรู้ทางด้านกีฬาให้กับบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีความมั่นคง ก้าวหน้าในการทำงาน มีเครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการให้แรงจูงใจภายนอกมากขึ้นกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อสังคม นอกจากแรงจูงใจภายนอกแล้ว ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องกระตุ้นสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วย เพราะแรงจูงใจภายใน ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ มีความเสมอภาคในการทำงาน มีใจรัก ผูกพัน มีความสุข สนุกกับการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายว่าวันนี้จะปฏิบัติงานอะไร				

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาด้านการนำ	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
5	อย่างไร มีจิตสาธารณะและร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อศูนย์กีฬา ด้านการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารยังเร็ว又好 แต่ต้องตรวจสอบและทำความเข้าใจ การสื่อสารทำให้นักลากลุ่มทั่วศูนย์กีฬาได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร ที่เข้าใจตรงกัน การสื่อสารมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ การมีป้ายประกาศต่างๆ ที่จะช่วยให้นักลากลุ่มเกิดความเข้าใจ การติดต่อสื่อสารผ่านทางออฟฟิศ โดยการส่งการเป็นลายลักษณ์อักษรให้นักลากลุ่มทุกคน ทุกระดับรับทราบ การประชุมชี้แจงเป็นระยะ เดือนละครั้ง หรือ 2 เดือนครั้ง การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเดือนละ 2 ครั้ง การทำงานที่เป็นทางการผ่านโปรแกรมอีออฟฟิศ (E-office) ส่วนการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การแจ้งงานเร่งด่วนด้วยวาจาผ่านทางโทรศัพท์ การติดต่อประสานงานกันโดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต การแจ้งงานเพื่อให้นักลากลุ่มรับทราบผ่านทางอีเมล (E-mail) การส่งข้อความโดยใช้ช่องทางไลน์ (Line) กลุ่มในกรณีที่มีปัญหาเร่งด่วนให้นักลากลุ่มรับทราบ แต่ว่าการสื่อสารผ่านช่องทางไลน์ อาจลุล้ำความเป็นส่วนตัวของนักลากลุ่มได้ ต้องมีกฎเกณฑ์กติกา มารยาท และระมัดระวังในการใช้งานให้ดี การมีแอปพลิเคชัน เฟสบุ๊ก และระบบไอทีของแต่ละฝ่าย ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั่วไป	5.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาด้านการนำ	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
	รวมทั้งการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคคล ภายนอกทราบ โดยใช้โซเชียลมีเดีย (Social Media) ผ่านทางเฟสบุ๊คของศูนย์กีฬา				

จากตาราง 11 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของบุคลากรและนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการนำ พบว่า บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬา นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3 คิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการนำ ตามเกณฑ์ประเมินด้านการนำไปใช้ประโยชน์และความเป็นไปได้ มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 จำนวน 5 ข้อ

ตาราง 12 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของบุคลากรและนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการควบคุม

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬาด้านการควบคุม	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
1	ด้านเครื่องมือติดตามกลยุทธ์ มีการติดตามกลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ หรือเข้าไปวัดผลสัมฤทธิ์ของงานในแต่ละกลยุทธ์ในรอบไตรมาส หรือรอบครึ่งปี ตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น จำนวนคนที่มาใช้บริการ จำนวนหน่วยงานที่มาใช้บริการ จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของคนที่มาใช้บริการ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ	4.00	1.00	4.00	1.00

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์ กีฬาด้านการควบคุม	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
2	รวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ แบบรายงาน แบบป้องกัน และบัตรสมรรถกัณฑ์ ตัวอย่าง เช่น การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยใช้แบบสอบถาม แบบสำรวจ การประเมินความสำเร็จของโครงการ กิจกรรม โดยใช้แบบรายงานสรุปผลการประเมินโครงการ/กิจกรรม การใช้แบบรายงานผลจากแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแบ่งเป็นไตรมาส การใช้บัตรสมรรถกัณฑ์ในการควบคุม ดูแล เก็บข้อมูลจำนวนผู้ให้บริการ จำนวนเงิน การใช้อุปกรณ์ สถานที่ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านการติดตามควบคุมงบประมาณ มีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีการพิจารณาแผนงบประมาณในแต่ละปีว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับฝ่ายใดบ้าง มีการพิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณ ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผน และอยู่ในกรอบวงเงินที่ได้รับ การจัดสรร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุด การจัดซื้อครุภัณฑ์ ต้องมีการติดตามการใช้จ่ายเงินควบคู่กับคุณภาพ มีรายงานและหลักฐานการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ/กิจกรรม มีการติดตามควบคุมงบประมาณผ่านทางแผนปฏิบัติการ และรายงานสรุปค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนของศูนย์กีฬา มีการประชุมติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ 3 เดือนต่อครั้ง เป็นรายไตรมาส และมีการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.50	1.00	4.00	1.00

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์ กีฬาด้านการควบคุม	การนำไปใช้ ประโยชน์		ความเป็นไปได้	
		Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
3	วิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน แตกต่างจากเป้าหมาย มีการทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงานตามวงจร PDCA โดยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินปัจจัยหรือ สาเหตุที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ว่าเป็นเพราะอะไร และจะสามารถ ปรับแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดอะไรได้บ้าง อย่างไร เมื่อใด การปรับแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น เช่น สามารถปรับแผนกลยุทธ์ได้ทุกเดือน เพื่อให้ทันกับ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง รวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาที่พบได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากการทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงานตามวงจร PDCA แล้ว ควรมีการใช้ระบบสัญญาในการติดตาม ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วย	5.00	1.00	4.00	1.00

จากตาราง 12 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ
 บุคลากรและนิสิตต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการควบคุม พบว่า
 บุคลากรสังกัดภาควิชาพลศึกษาและกีฬา บุคลากรสังกัดคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา บุคลากรสังกัดงานกีฬา
 นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 1-4 และนิสิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย
 ชั้นปีที่ 3 คิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการควบคุม ตามเกณฑ์
 ประเมินด้านการนำไปใช้ประโยชน์ และความเป็นไปได้ มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัย
 ระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 จำนวน 3 ข้อ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในระยะนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 ต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในระยะนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบขั้นต้นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การวิจัยในระยะนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ขั้นตอนที่ 8 การเผยแพร่รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

สรุปผล

ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา มีดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

1. ด้านการวางแผน

1.1 วิสัยทัศน์

เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศในการให้บริการทางด้านการเรียนการสอน การกีฬา กิจกรรม และสถานที่ ให้กับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไปและมีการบริหารจัดการด้านการกีฬาที่มีประสิทธิภาพในเขตภาคกลางตะวันตก

1.2 พันธกิจ

ให้บริการ สนับสนุนการเรียนการสอน และส่งเสริมทางด้านกีฬาพื้นฐานกีฬาเพื่อสุขภาพ และกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาให้กับนิสิต บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป เพื่อส่งเสริมสุขภาพของนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป และเพื่อความเป็นเลิศ มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและสุขภาพ ในแต่ละภาคเรียน มีการดูแล ปรับปรุง พัฒนา อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์กีฬา ให้มีคุณภาพ สามารถรองรับการให้บริการของผู้ใช้บริการ และพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ

1.3 เป้าหมายขององค์การ

ให้บริการการเรียนการสอน สนับสนุน ส่งเสริมทางด้านกีฬา กิจกรรมการออกกำลังกาย และสถานที่ที่มีคุณภาพให้กับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป เพื่อสุขภาพและเพื่อความเป็นเลิศ มีการเพิ่มศักยภาพในการให้บริการทางด้านการเรียนการสอน การกีฬา กิจกรรมการออกกำลังกาย และสถานที่ให้กับผู้ให้บริการ มีปฏิสัมพันธ์ทำกิจกรรมทางด้านกีฬาและสุขภาพร่วมกันระหว่างนิสิต ชมรมกีฬา และบุคลากร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีการส่งเสริมและสนับสนุนชมรมกีฬา ในนามของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ให้ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 รายการต่อปี มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว โดยยึดถือผลที่จะเกิดขึ้นตามตัวชี้วัด มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.4 กลยุทธ์

1. สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ ดังนี้ การให้บริการการเรียนการสอนสำหรับนิสิต ทุกคณะที่เรียนนิเทศศาสตร์ ภาควิชา และโรงเรียนสาธิต การให้บริการกิจกรรมการออกกำลังกายและการกีฬา สำหรับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไป การส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อสุขภาพ และกีฬาเพื่อความเป็นเลิศสำหรับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไป การให้บริการด้าน

เทคนิคกีฬา (การจัด การดำเนินการ และการให้ความรู้) การให้บริการที่มีความเป็นเลิศแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ การจัดหารายได้จากการให้บริการ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การให้บริการในด้านต่างๆ ของศูนย์กีฬา การใช้ บัตรนิสิตไปเดียวมารับบริการที่สนามกีฬาและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการให้บริการ

2. พัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูงและทันสมัย ดังนี้ การบริหารสินทรัพย์ของศูนย์กีฬา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจัดหารายได้จากการใช้ประโยชน์สถานที่ อุปกรณ์ และสินทรัพย์ของศูนย์กีฬา การบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์กีฬา ภาควิชา โรงเรียนสาธิต ภาคเอกชน และภาคประชาชน การรวบรวม จัดทำข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารจัดการ

3. พัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ พัฒนาระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ



2. ด้านการจัดองค์การ

2.1 การจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา

การจัดองค์การ : โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



ภารกิจ

- กรรมการยุทธศาสตร์ มีภารกิจต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เท่าที่สามารถจะทำได้
- ที่ปรึกษา มีภารกิจ ให้คำปรึกษาด้านการส่งเสริมและพัฒนา กีฬา
- ผู้จัดการศูนย์กีฬา มีภารกิจในการพัฒนา บริหารจัดการศูนย์กีฬา ให้มีศักยภาพสูงและทันสมัย
- ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนา มีภารกิจ ดังนี้
 - สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการของศูนย์กีฬา
 - ส่งเสริมและพัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูงและทันสมัย
 - ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นกลยุทธ์ที่

- สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ ดังนี้
 - การให้บริการการเรียนการสอนสำหรับนิสิตทุกคนที่เรียนวิชาพลศึกษา ภาควิชา และโรงเรียนสาธิต
 - การให้บริการกิจกรรมการออกกำลังกายและการกีฬาสำหรับนิสิต ชมรม กีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป
 - การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา เพื่อสุขภาพ และกีฬาเพื่อความเป็นเลิศสำหรับนิสิต ชมรม กีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป
 - การให้บริการด้านเทคนิคกีฬา (การจัด การดำเนินการ และการให้ความรู้)
 - การให้บริการที่มีความเป็นเลิศแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)
 - การจัดหารายได้จาก การให้บริการ
 - การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การให้บริการในด้านต่างๆ ของศูนย์กีฬา
 - การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาให้บริการที่สนามกีฬา
 - การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการให้บริการ
- พัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูงและทันสมัย ดังนี้
 - การบริหารสินทรัพย์ของศูนย์กีฬาให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - การจัดหารายได้จาก การใช้ประโยชน์สถานที่ อุปกรณ์ และสินทรัพย์ของศูนย์กีฬา
 - การบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์กีฬา ภาควิชา โรงเรียนสาธิต ภาควิชา และภาคประชาชน
 - การรวบรวม จัดทำข้อมูล เทคโนโลยี สารสนเทศ อย่างเป็นระบบ
 - การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารจัดการ
- พัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
 - พัฒนาระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพ
 - พัฒนาระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

2.2 การมอบหมายหน้าที่

เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนาไฟฟ้า ที่ต้องบริหารและดำเนินการในการมอบหมายงาน การมอบหมายงานเป็นแบบลักษณะบนลงล่าง (Top Down) จากคณะกรรมการผ่านไปยังผู้จัดการศูนย์กีฬา จากผู้จัดการศูนย์กีฬาผ่านไปยังหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน ผู้จัดการศูนย์กีฬามีการประชุมมอบหมายงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูล หรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการมอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นภารกิจพิเศษโครงการ

2.3 ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องมอบหมายงานให้ชัดเจนในแต่ละฝ่าย แต่ละฝ่ายมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ในแต่ละภารกิจต้องถ่ายทอดให้ชัดเจน ให้หัวหน้างานรับทราบว่าภารกิจหน้าที่รับผิดชอบมีเรื่องอะไรบ้าง ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องไปเยี่ยมเยียนบุคลากรทุกฝ่ายและเน้นการให้บริการประทับใจ มีการติดตามการทำงานของบุคลากรว่า บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ทุกคนที่ร่วมกันทำงานจะมองเห็นช่องทางในการปรับปรุงพัฒนาและทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดี การทำงานไม่ประสบความสำเร็จ จะมองเห็นตัวบุคลากรที่ทำชัดเจน ต้องคุยกันให้ชัดว่า มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ต้องถ่ายทอดและต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน บุคลากรที่ทำงานแล้วไม่ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่หน่วยงานมอบหมายให้ ต้องมีการสอบถามถึงปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข ถ้าแก้ไขไม่ได้จริงๆ จะมีการเปลี่ยนหน้าที่สลับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในเรื่องตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ทุกๆ 3 เดือน เป็นรายไตรมาส

2.4 การประสานงาน

ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องกำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกฝ่ายประสานงานกันได้โดยตรง ในลักษณะของ 1) การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) การประสานงานระหว่างกันในแนวดิ่ง จากระดับผู้จัดการศูนย์กีฬาไปสู่หัวหน้าฝ่าย จากหัวหน้าฝ่ายไปสู่หัวหน้างานและจากระดับหัวหน้างานไปสู่หัวหน้าฝ่าย จากหัวหน้าฝ่ายไปสู่ผู้จัดการศูนย์กีฬา และในแนวนอนจากหัวหน้าฝ่ายไปสู่หัวหน้าฝ่ายหรือจากหัวหน้างานไปสู่หัวหน้างาน และ 3) การประสานงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนสาธิตภาควิชา และศูนย์กีฬา

3. การนำ

3.1 การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว

ผู้จัดการศูนย์กีฬาและหัวหน้าฝ่าย ต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ต้องคอยเป็นพี่เลี้ยง พุด ชี้แนะ แนะนำ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้กับบุคลากรได้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร รายละเอียดวิธีการปฏิบัติงาน ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ระเบียบข้อบังคับ จรรยาบรรณ วินัย การดูแลตัวเอง ว่าต้องปฏิบัติอย่างไร ถ้าบุคลากรไม่เข้าใจ ต้องปฏิบัติให้ดู ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาพูดคุยในเรื่องต่างๆ มีการจัดทำระเบียบข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน มีการพูดคุยกันโดยตรงระหว่างบุคลากรกับคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ในการติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

3.2 อำนาจ

ประธานคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ต้องมอบนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องบทบาท อำนาจหน้าที่ให้กับผู้จัดการศูนย์กีฬา โดยมีคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา คอยควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งหมด ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องมอบอำนาจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายในเรื่องของการตัดสินใจ การมอบอำนาจลงไปตามลำดับชั้น จะทำให้ภาระของผู้จัดการศูนย์กีฬาลดลง ช่วยลดความซ้ำซ้อนและลดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ ทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว รวมทั้งมีจิตสำนึกนี้ เข้าใจเหตุและผลของงานที่ปฏิบัติและได้เรียนรู้ร่วมกันกับผู้จัดการศูนย์กีฬา ไม่ใช่ผู้จัดการศูนย์กีฬาใช้อำนาจอย่างเดียว อำนาจที่จะมอบให้บุคลากรไปลงนามในหนังสือ จะต้องมอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการใช้อำนาจตามกฎระเบียบ

3.3 ผู้นำและภาวะผู้นำ

คณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ผู้จัดการศูนย์กีฬาและบุคลากรที่มีคุณภาพต้องมีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ไม่ใช่แต่ที่มีอำนาจ ต้องมีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตร กิริยา วาจา การตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ รับตัวนโยบายของมหาวิทยาลัยหรือของคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา นำมาปฏิบัติต่อได้ ต้องมีความรู้ในเรื่องพันธกิจและองค์การของตนเอง ต้องสามารถสื่อสารภายในองค์กรได้ชัดเจน และเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเป็นคนที่สามารถพูดสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นรู้เรื่อง ต้องกล้ายอมรับผิด ยอมรับความคิดเห็น มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนา สนับสนุน และช่วยแก้ไข ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีความยุติธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความทุ่มเทที่จะทำงาน

กล้าได้กล้าเสีย กล้าตัดสินใจ รู้จักในเรื่องของการบริหารจัดการทุกส่วน มีเครือข่ายในการทำงาน ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี และต้องใช้รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ การมีระบบการทาสัญญาภายหลังการรับมอบอำนาจ จะช่วยส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ

3.4 การจูงใจ

ภาพลักษณ์องค์การที่ดี องค์การที่ประสบความสำเร็จ มีคนกล่าวถึงหรือชื่นชม เป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ การบริหารกับผู้บังคับบัญชาเป็นแรงจูงใจสำคัญ ที่จะทำให้คนผูกพันกับงานหรือปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ผู้จัดการศูนย์กีฬาและหัวหน้าฝ่ายต้องปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ต้องบอกให้ชัดเจนว่าตอนนี้สถานการณ์ของศูนย์กีฬาอยู่ตรงไหนอย่างไร และจะอยู่รอดได้อย่างไร ต้องช่วยกันปฏิบัติอย่างไร และเมื่อปฏิบัติแล้วผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้มาจะก่อให้เกิดผลดีอย่างไร เมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้มาดีแล้ว จะได้อะไรเพิ่มเติมกลับมาแรงจูงใจที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือเงินทองหรืออื่นๆ เกิดจากผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ ต้องจัดแรงจูงใจภายนอกก่อน แล้วค่อยๆ ปรับเป็นแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้คนอยากเข้ามาอยู่กับศูนย์กีฬา กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเท รัก ผูกพันกับศูนย์กีฬามากขึ้น สร้างคนที่ยอยากมาอยู่กับศูนย์กีฬา แรงจูงใจภายนอกเกิดจากการเลื่อนขั้นเงินเดือน การมีเปอร์เซ็นต์หลักที่จะให้กับบุคลากร การให้บุคลากร ได้สิทธิ สวัสดิการ พึ่งมีพึ่งได้ มีงานพิเศษทำ มีสวัสดิการเพียงพอเหมาะสมกับบุคลากร มีเงินค่าตอบแทนนอกเวลาทำงานอย่างเหมาะสม มีการเพิ่มพูนความรู้ทางด้านกีฬาให้กับบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีความมั่นคง ก้าวหน้าในการทำงาน มีเครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการให้แรงจูงใจภายนอกมากขึ้นกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อสังคม นอกจากแรงจูงใจภายนอกแล้ว ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องกระตุ้นสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วย เพราะแรงจูงใจภายในทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ มีความเสมอภาคในการทำงาน มีใจรัก ผูกพัน มีความสุข สนุกกับการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายว่าวันนี้จะปฏิบัติงานอะไร อย่างไร มีจิตสำนึกและร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อศูนย์กีฬา

3.5 การติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารยิ่งเร็วยิ่งดี แต่ต้องตรวจสอบและทำความเข้าใจ การสื่อสารทำให้บุคลากรทั่วศูนย์กีฬาได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร ที่เข้าใจตรงกัน การสื่อสารมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารที่เป็นทางการได้แก่ การมีป้ายประกาศต่างๆ ที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การติดต่อสื่อสารผ่านทางออฟฟิศ โดยการส่งการเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับรับทราบ

การประชุมชี้แจงเป็นระยะ เดือนละครั้งหรือ 2 เดือนครั้ง การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเดือนละ 2 ครั้ง การทำงานที่เป็นทางการผ่านโปรแกรมอีออฟฟิศ (E-office) ส่วนการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การทำงานเร่งด่วนด้วยวาจาผ่านทางโทรศัพท์ การติดต่อประสานงานกันโดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต การทำงานเพื่อให้บุคลากรรับทราบผ่านทางอีเมล (E-mail) การส่งข้อความโดยใช้ช่องทางไลน์ (Line) กลุ่มในกรณีที่มีปัญหาเร่งด่วนให้บุคลากรรับทราบ แต่ว่าการสื่อสารผ่านช่องทางไลน์ อาจลุล้ำความเป็นส่วนตัวของบุคลากรได้ ต้องมีกฎเกณฑ์ กติกา มารยาท และระมัดระวังในการใช้งานให้ดี การมีแอปพลิเคชัน เฟสบุ๊ก และระบบไอทีของแต่ละฝ่ายในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั่วไป รวมทั้งการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกรับทราบ โดยใช้โซเชียลมีเดีย (Social Media) ผ่านทางเฟสบุ๊กของ ศูนย์กีฬา

4. การควบคุม

4.1 เครื่องมือติดตามกลยุทธ์

มีการติดตามกลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ หรือเข้าไปวัดผลสัมฤทธิ์ของงานในแต่ละกลยุทธ์ในรอบไตรมาสหรือรอบครึ่งปี ตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น จำนวนคนที่มาใช้บริการ จำนวนหน่วยงานที่มาใช้บริการ จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของคนที่มาใช้บริการ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ แบบรายงาน แบบปิงปอง และบัตรสมาร์ตการ์ด ตัวอย่างเช่น การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยใช้แบบสอบถาม แบบสำรวจ การประเมินความสำเร็จของโครงการ กิจกรรม โดยใช้แบบรายงานสรุปผลการประเมินโครงการ/กิจกรรม การใช้แบบรายงานผลจากแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแบ่งเป็นไตรมาส การใช้บัตรสมาร์ตการ์ดในการควบคุม ดูแล เก็บข้อมูลจำนวนผู้ให้บริการ จำนวนเงิน การใช้อุปกรณ์ สถานที่และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

4.2 การติดตามควบคุมงบประมาณ

มีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีการพิจารณาแผนงบประมาณในแต่ละปีว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับฝ่ายใดบ้าง มีการพิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนและอยู่ในกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุด การจัดซื้อครุภัณฑ์ ต้องมีการติดตามการใช้จ่ายเงินควบคู่กับคุณภาพ มีรายงานและหลักฐานการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ/กิจกรรม มีการติดตามควบคุมงบประมาณผ่านทางแผนปฏิบัติการ และรายงานสรุปค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนของศูนย์กีฬา มีการประชุมติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ 3 เดือนต่อครั้ง เป็นรายไตรมาส และมีการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

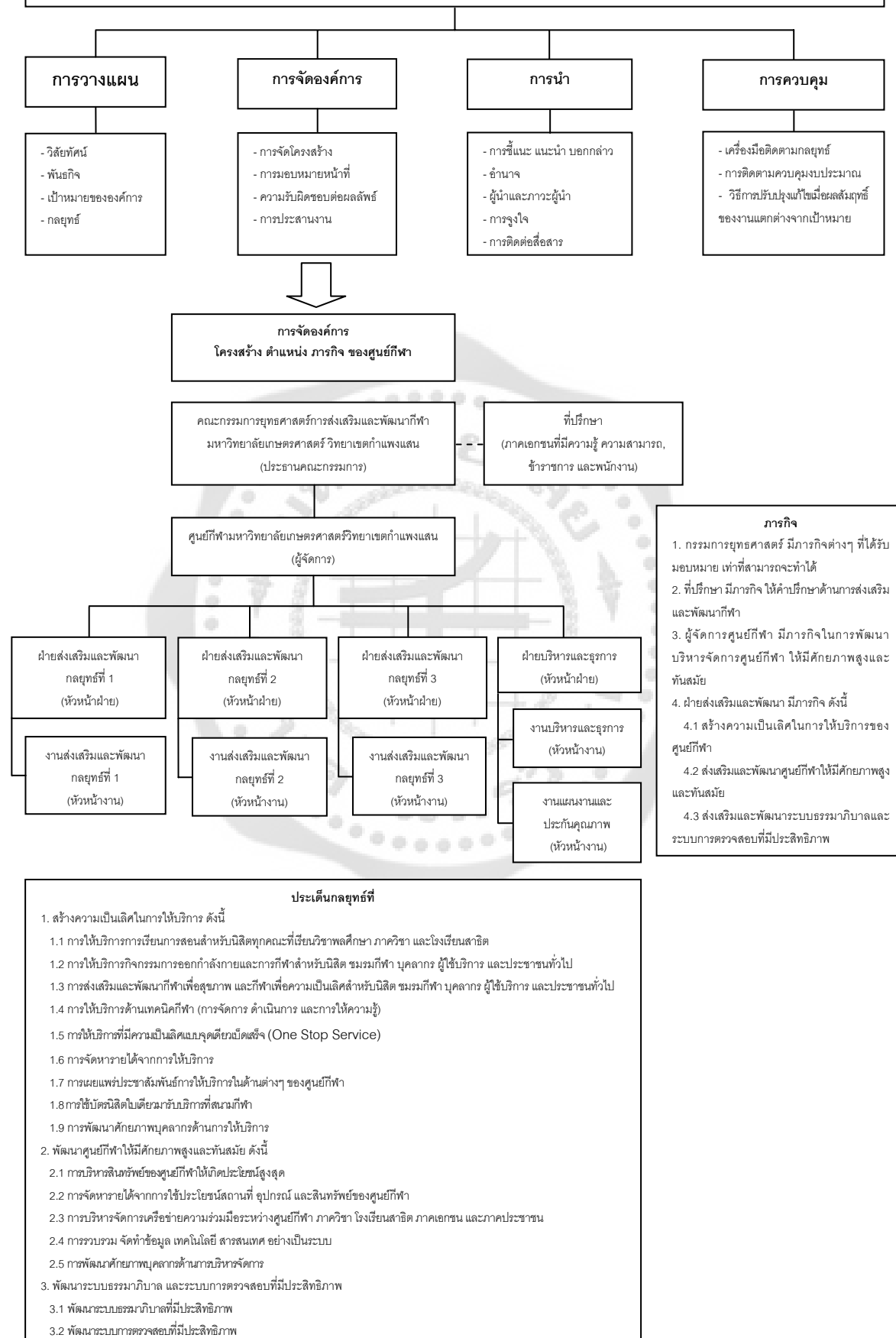
4.3 วิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย

มีการทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงานตามวงจร PDCA โดยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ว่าเป็นเพราะอะไร และจะสามารถปรับแผนกลยุทธ์อะไรได้บ้าง อย่างไร เมื่อใด การปรับแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น เช่น สามารถปรับแผน กลยุทธ์ได้ทุกเดือน เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาที่พบได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากการทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงานตามวงจร PDCA แล้ว ควรมีการใช้ระบบสัญญาณในการติดตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วย

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นแผนภูมิรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของศูนย์กีฬา พร้อมทั้งเผยแพร่ให้กับผู้บริหารและหน่วยงานกีฬาของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน สำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการหน่วยงานกีฬา เพื่อให้มีความประหยัด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป



รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา



อภิปรายผล

จากผลการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลในประเด็นที่มีความสำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการวางแผน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ อาจเป็นเพราะหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับการสร้าง “ผู้บริหารมืออาชีพ” ที่มีทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารสมัยใหม่ที่มีความรู้ และความสามารถในการบริหารในทุกๆ ลักษณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน รวมทั้งแผนปฏิบัติการ การจัดทำและบริหารงบประมาณ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ (เพ็ญศรี มีสมนัย. 2556: 3-13) การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะแผนกลยุทธ์จะช่วยแนวความคิดขององค์การได้อย่างชัดเจน สามารถจัดทำแผนงานและเป้าหมายต่างๆ ขององค์การได้ง่ายขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมการและจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ดังคำกล่าวของไบรสัน (Bryson. 2004: 38) ที่ว่า แผนกลยุทธ์เป็นความพยายามที่เป็นระเบียบแบบแผนอย่างหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดการตัดสินใจและการกระทำสำคัญ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดลักษณะและชี้แนะว่า องค์การนั้นจะเป็นอะไร จะทำอะไร และทำไมต้องทำสิ่งนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของเฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David. 1993: 5) ที่ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์การจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ โดยขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญมากของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ทั้งนี้ เพราะกลยุทธ์จะถูกผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจขององค์การ (Mission) ขององค์การและแนวคิด Balance Scorecard ของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan; & David P. Norton) ที่ได้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อกลยุทธ์ขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้น ว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์การเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548: 168) พบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ ร่วมกันตั้งปณิธานมุ่งที่จะพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญาและแรงบันดาลใจ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ การพัฒนาองค์การไปสู่ผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรเป็นที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย มีหลักเกณฑ์ตามกระบวนการทางการบริหารในการกำหนดขอบเขต หน้าที่และนโยบายตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

2. รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการจัดองค์การ จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการจัดองค์การ ประกอบด้วย การจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประสานงาน อาจเป็นเพราะการจัดองค์การเป็นจุดเริ่มแรกของการดำเนินกิจกรรมในองค์การให้เป็นไปตามแผนงาน ที่องค์การกำหนด องค์การจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจัดองค์การที่เหมาะสม การจัดองค์การ เป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ของคนและงาน โดยออกแบบ ในรูปแผนภูมิองค์การแสดงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน การออกแบบ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม นอกจากจะทำให้แต่ละหน่วยงานได้รับรู้บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ถูกต้องและชัดเจนแล้วยังช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและขัดแย้งอันเกิดขึ้นจากการประสานงาน หรือการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ การจัดองค์การที่เหมาะสมแสดงให้เห็นถึงการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในภารกิจต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ทำให้ลดความสับสนวุ่นวาย ช่วยให้บุคคลในหน่วยงาน รับรู้ขอบเขตงานในหน่วยงาน และมุ่งทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของซอลลิส (Sallis. 2002: 66-67) ที่ว่า บทบาทหน้าที่ในการนำที่จะไปสู่องค์การที่มีคุณภาพนั้น ประกอบด้วยหน้าที่สร้างความกระจ่าง ในโครงสร้างขององค์การ ทั้งในด้านอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์การให้ชัดเจน แนวคิดของ โอเวน ฮิวจ์ (Hughes. 2003: 53) ที่ว่า ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีแนวโน้มที่จะแบ่งหน่วยงาน ที่มีขนาดใหญ่เป็นหน่วยงานย่อย หลายๆ หน่วยงาน เพื่อให้มีการดำเนินงานตามนโยบายเฉพาะ ซึ่งจะทำให้ การบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับทัศนะของกราสแฮม ซี สก็อต (Graham C. Scott) ที่ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะเฉพาะ คือ การจัดโครงสร้างองค์การและการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เน้นการจัดหน่วยงาน เพื่อภารกิจเฉพาะ มีที่มาของบทบาทและอำนาจหน้าที่ชัดเจน การกระจายความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบต่อ ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการและกฎระเบียบ มีการแข่งขันระหว่างหน่วยให้บริการ และจัดกลุ่ม/ปรับย้ายภารกิจ เพื่อความมีเอกภาพและประสิทธิภาพ (เพ็ญศรี มีสมนัย. 2556: 3-15)

3. รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการนำ จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการนำ ประกอบด้วย การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว อำนาจ ผู้นำและภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร อาจเป็นเพราะการนำเป็นการจูงใจ การชักนำ การชี้แนะ หรือการกระตุ้น ภาระหน้าที่นี้ให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายในองค์การเป็นอันดับแรก การนำเป็น เหมือนการนำพากิจกรรมของสมาชิกองค์การให้ไปในทิศทางที่จะช่วยให้องค์การดำเนินไปสู่การบรรลุ เป้าหมาย คือ การเพิ่มผลผลิต สอดคล้องกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ว่า การบริหารองค์การ ภาครัฐที่มุ่งเน้นผลงาน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

กล่าวคือ จะต้องบริหารงานอย่างมีเป้าหมาย ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยได้ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ (เพ็ญศรี มีสมนัย. 2556: 3-13) ผู้นำจะทำหน้าที่การนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนช่วยให้การนำของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ได้แก่ อำนาจ ผู้นำและภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร (อนิวัช แก้วจำนง. 2556: 191) สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonathan Boston; et al. 1996) ที่ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น และแนวคิดของเ็ดวาร์ด และชาร์คแคนสกี (Edwards; & Sharkansky. 1979: 20-34) ที่ว่า การปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การสั่งงานจะต้องมีคำสั่งที่ชัดเจน ถูกต้อง ไม่คลุมเครือ รวดเร็วและไม่ขัดแย้งกับคำสั่งอื่น มีขั้นตอนที่กำหนดตามลำดับของการบังคับบัญชา และกำหนดระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นกรอบที่คอยกำกับมิให้การดำเนินงานออกนอกทาง และจะช่วยแก้ไขปัญหาระบบที่รับผิดชอบได้ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจากงานที่ได้มอบหมาย ทั้งนี้ความสำเร็จในการปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการได้รับความร่วมมือจากกลุ่มสมาชิกต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์การ ซึ่งหากได้รับความร่วมมือสนับสนุนนโยบายต่างๆ ที่กำหนดเป็นแผนงาน ย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ

4. รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการควบคุม จากผลการวิจัย พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการควบคุม ประกอบด้วย เครื่องมือการติดตามควบคุมกลยุทธ์ การติดตามควบคุมงบประมาณ และวิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับการติดตามควบคุมใน 2 ประการ คือ ประการแรก ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานมากกว่า สนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a Results-oriented Government) เหมือนแบบเดิม และประการที่สอง ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an Anticipatory Government) (Osborne; & Gaebler. 1992) สอดคล้องกับความคิดเห็นของโจนาธาน บอสตัน (Boston. 1996) ที่ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

- 1) เน้นให้ความสำคัญต่อการติดตามควบคุมที่ผลสัมฤทธิ์มากกว่าที่จะเน้นที่ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบ
- 2) เน้นให้ผู้บริหารจะต้องมีการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results)

ให้น้ำหนักความสำคัญอย่างมากต่อการพยายามให้อำนาจแก่ผู้บริหารในการบริหารจัดการมากขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและดำเนินงาน โดยคอยติดตามควบคุมที่ผลสัมฤทธิ์แทน มากกว่าที่จะเน้นการติดตามควบคุมที่กระบวนการทำงาน หรือกฎระเบียบ เหมือนการบริหารแบบเดิมที่เคยเป็นมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโอเวน อี ฮิวจ์ ที่มองว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะต้องปล่อยให้

ผู้บริหารจัดการและควบคุมองค์การโดยอิสระ เน้นสไตล์การบริหารงานแบบภาคเอกชน โดยไปกำกับที่ผลลัพธ์ของการทำงานแทน (Hughes. 1994: 68-69) 3) ความพยายามแยกความสำคัญต่อการติดตามควบคุมในภารกิจต่างๆ ว่ามีความแตกต่างกันเพื่อให้การติดตามควบคุมมีจุดเน้นสำคัญที่แตกต่างกัน 4) เน้นให้ความสำคัญต่อการติดตามควบคุมที่ผลสัมฤทธิ์การทำงานของภาครัฐ โดยเน้นในรูปแบบของการทำสัญญา โดยให้มีการกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจน สามารถตรวจสอบและนำมาใช้ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลงานได้ และ 5) เน้นให้ความสำคัญต่อการสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต ทำให้ภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญต่อการติดตามควบคุมงบประมาณ โดยที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมตามระบบงบประมาณตามยุทธศาสตร์ (Budget Based on Strategy) และสอดคล้องกับประภิต หงส์แสนยาธรรม (2552: 275) ที่กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการของการวัดผลการทำงานและการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการวางแผน เป็นการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้น ก่อนที่ศูนย์กีฬาจะนำรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จากการวิจัยไปปรับใช้ในการวางแผน การกำหนดนโยบาย จึงควรมีการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกศูนย์กีฬา หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมต่อการนำมาใช้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้านการวางแผนที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาด้านการจัดองค์การ โดยเฉพาะโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจของศูนย์กีฬา ในตำแหน่งผู้จัดการศูนย์กีฬาและที่ปรึกษา ควรเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ เช่น ประธานคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากีฬามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน หรือประธานที่ปรึกษา เป็นต้น ดังนั้น ในการที่จะนำโครงสร้างการจัดองค์การไปใช้ จึงควรจะได้คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะทางการกีฬา และทางการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพที่แท้จริง

3. จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบธรรมาภิบาล และระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันการทุจริต การแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบจากการปฏิบัติงาน ดังนั้น คณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริม

และพัฒนาไฟฟ้า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ประชานที่ปรึกษา และผู้จัดการศูนย์กีฬา จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ด้านการวางแผน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาระบบธรรมาภิบาล และระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์กีฬาเป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน
2. ควรมีการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรกีฬาอื่นๆ เช่น งานกีฬา ชุมรมกีฬา สมาคมกีฬา สำนัการกีฬา เป็นต้น





บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- กาหลง เย็นจิตต์ (2548). การพัฒนารูปแบบการดำเนินการศูนย์กีฬาตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทย. ปรินทิพย์ ปร.ด. (วิทยาศาสตรการออกกำลังกายและการกีฬา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- คณะกรรมการบริหารสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน.(2556). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ระยะ10 ปี (พ.ศ.2556-2565) สืบค้นเมื่อ 7 มกราคม 2558, จาก <http://www.kps.ku.ac.th/kpsoffice/doc/strategy10y56-65.pdf>
- จุมพล หนิมพานิช. (2548). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทวิวรรณ อินดา. (2552). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.ดุชนิพนธ์ ปร.ด.(การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิชั่น ฟรันท్ แอนด์ มีเดีย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). หลักการบริหารจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: อินฟอร์มิเดีย.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประกิต หงส์แสนยาธรรม. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด. ดุชนิพนธ์ ปร.ด. (วิทยาศาสตรการออกกำลังกายและการกีฬา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). หลักการบริหารบุคคลในโรงเรียนแผนใหม่. กรุงเทพฯ: พิมพ์เสศ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สภา.
- พัชนี นนทศักดิ์; ปิยะพันธ์ ปิงเมือง; และ สมศรี ศิริไหวประพันธ์. (2552) การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

- พูลสุข หิงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เพ็ญศรี มีสมนัย. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 10 หน่วยที่ 3, หน้า 3-13). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไพฑูรย์ กันสิงห์; และ สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ. (2552, กรกฎาคม-ธันวาคม). รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาเพื่อมวลชนในมหาวิทยาลัย. *วารสารวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา*. 6(2): 62-74.
- ไพบูลย์ ศรีชัยสวัสดิ์. (2557). *รูปแบบการบริหารสมาคมกรีฑาแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (สุขศึกษาและพลศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ภาพร ชันธหัตถ์. (2549). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รุ่งชัชดาพร เวระชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (บริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วันชัย มีชาติ. (2557). *การบริหารองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2549). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: การพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ: ฉบับก้าวหน้ายุค*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วีระวัฒน์ บันนิตามัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- ศักดิ์ดา สถาพรวงษา. (2549). *การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศูนย์กีฬา กำแพงแสน. (2557). *ข้อมูลทั่วไปของศูนย์กีฬา กำแพงแสน*. สืบค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2559, จาก <http://www.spc.kps.ku.ac.th/new/file/sar1.pdf>
- สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2557). *ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง การปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2547). *การวางแผนกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมาน อัศวภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- สมิตร สัจฉกร. (2548). *การวางแผนปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สยาม สุ่มงาม. (2552). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สวัสดี สุคนธ์รังสี. (2520, เมษายน). โมเดลการวิจัย:กรณีตัวอย่างทางการบริหาร. *พัฒนบริหารศาสตร์*. 17: 206.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สีมา สีมานนท์; และ สุนทรี สุภาสงวน. (2548). *นักบริหารระดับกลางกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง หมวดที่ 1 เล่ม 2 กรุงเทพฯ: ธนาเพลส.
- สุปราณีวี ขวัญบุญจันทร์. (2554, ธันวาคม). ผู้นำ. *วารสารคณะพลศึกษา*. 14(ฉบับพิเศษ), 11-16.
- สุพิตร สมหาโต. (2542, มกราคม-เมษายน). สถาบันอุดมศึกษากับแผนพัฒนาการบริหารและการจัดองค์การการศึกษา. *ศึกษาศาสตร์ปริทัศน์*. 14(1): 19-25.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2546). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสรี ชัดแฉ้ม. (2538). *แบบจำลอง*. ม.ป.พ. (อัดสำเนา).
- อนิวัช แก้วจำนง. (2556). *หลักการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อรณา ทศนัยนา. (2549). *แนวทางการกำหนดรูปแบบศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยมหิดล*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการทางการกีฬา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- อำนาจ บัวศิริ. (2539). *การพัฒนาแบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศ.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อำภา สุจิณโณ. (2546). *การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการทางการกีฬา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516, เมษายน-กรกฎาคม). ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือโมเดล. *วารสารครุศาสตร์*. 3(3-4): 13.

- แอน มหาศีตะ. (2557). *รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรกีฬาคนพิการในประเทศไทย*. ปริญญาโท
 ปร.ด. (การกีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Bardo, John W.; & Hartman, John J. (1982). *Urban society: A systematic introduction*.
 U.S.A: F.E. Peacock.
- Bartol, K.M.; & Martin, D.C. (1997). *Management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Bratton John; Grint Keith; & Nelson Debra L. (2005). *Organizational Leadership*. U.S.A.:
 Thomson.
- Brown W.B.; & Moberg D.J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro
 Approach*. New York: John Wiley and Sons
- Bryson, John M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to
 Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 3rd ed. San Francisco,
 Calif.: Jossey-Bass.
- Certo, S.C. (2000). *Modern management*. 8th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.
- Certo, S.C.; & Certo, S.T. (2006). *Modern Management*. 10th ed. New Jersey: Pearson.
- Champoux, Joseph E. (2006). *Organizational Behavior*. 3rd ed. U.S.A.: Thomson.
- Christopher Hood. (1991). "A Public Management for All Seasons?". *Public Administration*.
 69, 3-19.
- Christopher Pollitt; & Geert Bouckaert. (2000). *Public Management Reform: A Comparative
 Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Donnelly, James. H; Gibson, J.L.; & Ivancevich, J.M. (1998). *Fundamentals of Management*.
 10th ed. U.S.A.: McGraw-Hill.
- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership: Research, Findings, Practice, and Skills*. 2nd ed. New York,
 NY: Houghton Mifflin Company.
- Edwards, George; & Ira Sharkansky. (1979). *Implementation*. 2nd ed. Berkely: University of
 California.
- Eisner. (1976, April). Education connoisseurship and criticism: Their form and functions in
 educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education*. 10(3 & 4): 192-193.
- Ewan Ferlie; et al. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Fred R. David. (1993). *Strategic Management*. New York: Macmillan Publishing Company.

- George R. Terry. (1979). *Principles of Management*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Gluck, W.F. (2004). *Management*. London: The Dryden Press.
- Gomez, Luis R.; Balkin B.D.; & Cardy L.R. (2004). *Management Human Resource: International Edition*. New York: Pearson.
- Hughes. Owen E. (1994). *Public Management & Administration: An Introduction*. New York: St. Martin's Press, Inc.
- _____. (2003). *Public Management & Administration: An Introduction*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Jonathan Boston; et al. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Jones, Gareth R.; & Hill, C.L. (2000). *Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Keeves, John P. (1997). *Educational Research, Methodology, and Measurement*. Cambridge University: Cambridge, U.K.
- _____. (1988). Model and Model Building. In Keeves, John p. (editor). *Education Research, Methodology, and Measurement: A International Handbook*. U.K: Pergamon Press.
- Ivancevich, J. M.; et al. (1989). *Management: Principles and Functions*. 4th ed. Boston: Richard D. Irwin.
- McGovern, S.L. (1999). *An evaluation of service provided to elite athletes at a multi-sport training facility: A model of excellence*. Dissertation Abstracts International, 59(08), 4057.
- McShane, S.L.; & Glinow, M.A. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Nikolai; & Robinson. (2009). *Benchmarking of elite sport systems*. *Institute of Sport and Leisure Policy*, Loughborough University, Loughborough, UK. *Management Decision*, 47(1): 67-84.
- O'Leary. E. (2000). *10 Minute Guide to Leadership*. 2nd ed. Indianapolis, IN: A Pearson Education Company.
- Osborne, David; & Gaebler, Ted. (1992). *Reinventing Government*. M.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Pearce, John A.; & Robinson, Richard B. Jr. (1988) *Strategic Management*. 3rd ed. Homewood, Ill : Richard D. Irwin.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance*. Buckingham: Open University Press.

- Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior: International Edition*. 8th ed. New Jersey: Pearson.
- Robbins, Stephen P.; & Coulter, Mary. (2002). *Management: International Edition*. 7th ed. New Jersey : Pearson.
- Robert Kaplan; & David Norton. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*. 74(1), 76.
- Sallis,E. (2002). *Total Quality Management*. 3rd ed. London: Kogan Page Ltd.
- Schermerhorn, John R. (2001). *Management*. 6th ed. U.S.A.: John Wiley & Sons.
- _____. (2002). *Management*. 7th ed. U.S.A.: John Wiley & Sons.
- _____. (2005). *Management*. 8th ed. Canada: John Wiley & Sons.
- Snell, Scott A.; & Bateman, S.T. (2002). *Management: Competing in the New Era*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Tosi, Henry L.; & Carroll, Stephen J. (1982). *Management*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- UNDP. (1997) *Governance for Sustainable Human Development*. United Nations Development Programme.
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology :Theory and Method*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Williams. (2005). *Management*. 3rd ed. U.S.A.: Thomson.





ภาคผนวก ก
ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
(IOC) (Item Objective Congruence Index)

แบบสรุปการตรวจสอบความสอดคล้อง
รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

คำชี้แจง กรณำพิจารณาแบบสัมภาษณ์ในแต่ละข้อแล้วขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

+1 หมายถึง มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ไม่มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

ด้าน	ข้อคำถามที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ															รวม	ค่า IOC
		คนที่ 1			คนที่ 2			คนที่ 3			คนที่ 4			คนที่ 5				
		+	0	-	+	0	-	+	0	-	+	0	-	+	0	-		
การวางแผน	1	1			1			1			1			1			5	1.00
	2	1			1			1			1			1			5	1.00
	3	1			1			1			1			1			5	1.00
	4	1			1			1			1			1			5	1.00
การจัดองค์การ	1	1			1			1			1			1			5	1.00
	2	1			1			1			1			1			5	1.00
	3	1			1			1			1			1			5	1.00
	4	1			1			1			1			1			5	1.00
	5	1			1				0		1			1			4	0.80
	6	1			1			1			1			1			5	1.00
การนำ	1			1			1			1			1			5	1.00	
	2		0		1			1			1			1			4	0.80
	3	1			1			1			1			1			5	1.00
	4		0		1				0		1			1			3	0.60
	5	1			1			1			1			1			5	1.00
การควบคุม	1	1			1				0		1			1			4	0.80
	2	1			1				1		1			1			5	1.00
	3	1			1				0		1			1			4	0.80



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บรรจบ ภิรมย์คำ คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย พูลศรี รองคณะบดีคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คมกริช เซาว์พานิช หัวหน้าภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
4. รองศาสตราจารย์ ดร.มยุรี ถนอมสุข รองหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
5. รองศาสตราจารย์ ดร.สบสันต์ มหานิยม อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน



รายชื่อนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษาชั้นปีที่ 4 เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

1. นางสาวณัฐพร วงศ์กระจ่าง
นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2. นางสาวน้ำอ้อย ชื่นยินดี
นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
3. นางสาวนุชจรี ภูสีเงิน
นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
4. นางสาวนริศรา พรชัยยา
นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
5. นายวสิน กันยา
นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
6. นายศุภวิชญ์ ไชยคำวัง
นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
7. นายเอกภพ ทับทิมทอง
นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

8. รองศาสตราจารย์ ดร.มยุรี ถนอมสุข
อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คมกริช เซาว์พานิช
อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ เกียรติเผ่า
อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
11. อาจารย์ ดร.กุลธิดา เหมเพชร
อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
12. อาจารย์สุพรทิพย์ พูพะเนียด
อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
13. อาจารย์ศุภวรรณ วงศ์สร้างทรัพย์
อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
14. อาจารย์บัณฑิต เทียบทอง
อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

15. อาจารย์พรเพ็ญ ลาโพธิ์
อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษาและกีฬา
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
16. รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ณ เทียนทอง
อาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
17. อาจารย์พรพล พิมพาพร
อาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน







แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

วัตถุประสงค์ของผู้สัมภาษณ์

1. เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นสอบถามความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา กับบุคลากรสังกัดงานกีฬาและนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. หน่วยงาน

.....

3. ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

.....

4. ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์กีฬา

.....

5. ท่านคิดว่าแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประยุกต์แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการของ Bartol and Martin 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม ควรเป็นอย่างไร

5.1 ด้านการวางแผน (Planning)

5.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

.....

5.1.2 พันธกิจ (Mission)

.....

5.1.3 เป้าหมายขององค์การ (Goal)

.....

5.1.4 กลยุทธ์ (Strategic)

.....

5.2 ด้านการจัดองค์การ (Organizing)

5.2.1 การจัดโครงสร้าง

.....

5.2.2 ตำแหน่ง

.....

5.2.3 ภารกิจ

.....

5.2.4 การมอบหมายหน้าที่

.....

5.2.5 ความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

.....

5.2.6 การประสานงาน

.....

5.3 ด้านการนำ (Leading)

5.3.1 การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว

.....

5.3.2 อำนาจ

.....

5.3.3 ผู้นำและภาวะผู้นำ

.....

5.3.4 การจูงใจ

.....

5.3.5 การติดต่อสื่อสาร

.....

5.4 ด้านการควบคุม (Controlling)

5.4.1 เครื่องมือการติดตามควบคุมกลยุทธ์

.....

5.4.2 การติดตามควบคุมงบประมาณ

.....

5.4.3 วิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย

.....

แบบรายการประเด็นการสนทนากลุ่ม

ประเด็นการสนทนา

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประยุกต์แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการของ Bartol and Martin 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม

กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรสังกัดงานกีฬา จำนวน 7 คน

ระยะเวลา

3 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1 จัดสมาชิกให้นั่งเป็นวงกลม จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยกล่าวแนะนำตนเอง และให้สมาชิกกลุ่มกล่าวแนะนำตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม กระตุ้นให้เกิดการสนทนากลุ่ม โดยใช้ประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยยึดแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการของ Bartol and Martin 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม

1. ท่านคิดว่าในด้านการวางแผน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ และกลยุทธ์ ควรเป็นอย่างไร

2. ท่านคิดว่าในด้านการจัดองค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประสานงาน ควรเป็นอย่างไร

3. ท่านคิดว่าในด้านการนำ ได้แก่ การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว อำนาจ ผู้นำและภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ควรเป็นอย่างไร

4. ท่านคิดว่าในด้านการควบคุม ได้แก่ เครื่องมือการติดตามควบคุมกลยุทธ์ การติดตามควบคุมงบประมาณ และวิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย ควรเป็นอย่างไร

แบบรายการประเด็นการสนทนากลุ่ม

ประเด็นการสนทนา

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยการประยุกต์แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการของ Bartol and Martin 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม

กลุ่มเป้าหมาย

นิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4 จำนวน 7 คน

ระยะเวลา

3 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1 จัดสมาชิกให้นั่งเป็นวงกลม จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยกล่าวแนะนำตนเอง และให้สมาชิกกลุ่มกล่าวแนะนำตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม กระตุ้นให้เกิดการสนทนากลุ่ม โดยใช้ประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยยึดแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการของ Bartol and Martin 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม

1. นิสิตคิดว่าในด้านการวางแผน ได้แก่ วิทยาลัยฯ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ และกลยุทธ์ ควรเป็นอย่างไร

2. นิสิตคิดว่าในด้านการจัดองค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประสานงาน ควรเป็นอย่างไร

3. นิสิตคิดว่าในด้านการนำ ได้แก่ การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว อำนาจ ผู้นำและภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ควรเป็นอย่างไร

4. นิสิตคิดว่าในด้านการควบคุม ได้แก่ เครื่องมือการติดตามควบคุมกลยุทธ์ การติดตามควบคุมงบประมาณ และวิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย ควรเป็นอย่างไร



แบบสอบถามความคิดเห็น
เรื่อง
รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

คำชี้แจง

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ข้อความแต่ละข้อในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมและวิเคราะห์มาจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรสังกัดงานกีฬา และนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา ชั้นปีที่ 4

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดแสดงความคิดเห็นต่อข้อความในแต่ละข้อว่า มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมมาก
3	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความถูกต้อง/มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนำไปใช้สร้างและพัฒนาแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดตอบข้อความในแต่ละข้อให้ **ครบถ้วน ถูกต้อง และตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด** และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่อยู่หน้าข้อความ และเติมคำลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ..... ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด ☐ปริญญาโท ☐ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง.....

5. ประสบการณ์ในด้าน

5.1 วิชาการและการบริหารจัดการทางด้านพลศึกษา.....ปี

5.2 วิชาการและการบริหารจัดการทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา.....ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเกณฑ์การประเมินด้าน ความถูกต้องและความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ของแต่ละข้อความ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ด้านการวางแผน (Planning)											
วิสัยทัศน์											
1. เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศในการให้บริการทางด้านการกีฬา และสถานที่ เพื่อส่งเสริมและพัฒนา กีฬา เพื่อสุขภาพ เพื่อความเป็นเลิศ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่สากล											
2. เป็นองค์การที่จัดบริการให้กับบุคลากร อาจารย์ สังคม บริการ การเรียนการสอน และสนับสนุนกิจกรรมของนิสิต ของชมรมกีฬา ต่างๆ ของนักเรียน											
3. เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้านการกีฬา ในเขตภาคกลางตะวันตก											
4. เป็นที่รู้จักและบุคคลทั่วไปอยากเข้ามาใช้ประโยชน์ของ ศูนย์กีฬาให้มากที่สุด											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
วิสัยทัศน์(ต่อ)											
5. ส่งเสริมพัฒนานิสิตที่เป็นนักกีฬาที่มีความสามารถ ให้มีโอกาสในการแข่งขัน เพื่อสร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย ส่งเสริมเยาวชนประชาชน หันมาออกกำลังกาย และเปิดโอกาสให้นิสิตที่เป็นนักกีฬาหรือผู้มีความสามารถทางด้านกีฬาสู่ความเป็นเลิศ											
พันธกิจ											
1. ให้บริการ สนับสนุนการเรียนการสอน ส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาของนิสิตและบุคลากร เพื่อดูแลรักษาสุขภาพของนิสิต และบุคลากร และเพื่อความเป็นเลิศ											
2. เตรียมความพร้อมของอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์กีฬา เพื่อรองรับการใช้บริการของผู้ใช้บริการ มีการดูแล ปรับปรุง พัฒนา อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์กีฬา ให้มีคุณภาพ และพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา											
3. มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ											
4. มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ											
5. พัฒนาตัวบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ให้ตอบสนองต่อการบริการของศูนย์กีฬาได้											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
พันธกิจ (ต่อ)											
6. ให้บริการและส่งเสริมทางด้านกีฬาพื้นฐานกีฬาเพื่อสุขภาพ และการออกกำลังกาย ให้กับผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไป											
7. วางแผนในการฝึกซ้อมให้กับนิสิตที่เป็นนักกีฬาในระยะสั้นและระยะยาว											
8. ประชาสัมพันธ์ ค้นหา เผยแพร่ข่าวสารทางด้านกีฬา กิจกรรมการแข่งขันการกีฬา ให้กับนิสิต นักกีฬา และประชาชนทั่วไป											
9. จัดให้มีแกนนำในการออกกำลังกายให้กับนิสิต นักกีฬา และประชาชนทั่วไป											
10. จัดกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและสุขภาพ ในแต่ละภาคเรียน											
เป้าหมายขององค์กร											
1. ให้บริการการเรียนการสอน สนับสนุน ส่งเสริมทางด้านกีฬา กิจกรรมการออกกำลังกาย ให้กับนิสิตและบุคลากร เพื่อสุขภาพ และเพื่อความเป็นเลิศ											
2. มีการบริหารจัดการเชิงรุก ที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว โดยยึดถือผลที่จะเกิดขึ้น											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
เป้าหมายขององค์กร (ต่อ)											
3. มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบ ของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้											
4. ทำอย่างไรที่จะให้คน บุคลากร หรือบุคคล รู้จักศูนย์กีฬา ว่ามีการให้บริการอะไรบ้าง มาใช้บริการ และเกิดความประทับใจ มากที่สุด											
5. เพิ่มศักยภาพในการให้บริการด้านกีฬาและสถานที่ให้กับ ผู้ให้บริการ											
6. ส่งเสริมและสนับสนุนทีมกีฬาในนามของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสนให้ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 รายการต่อปี											
7. พัฒนานิสิตที่เป็นนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ											
8. ส่งเสริมให้นิสิต บุคลากร ประชาชน ได้ออกกำลังกาย พัฒนา ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา											
9. ส่งเสริมให้นิสิต ประชาชน มีปฏิสัมพันธ์ทำกิจกรรมทางด้าน กีฬาและสุขภาพร่วมกัน											

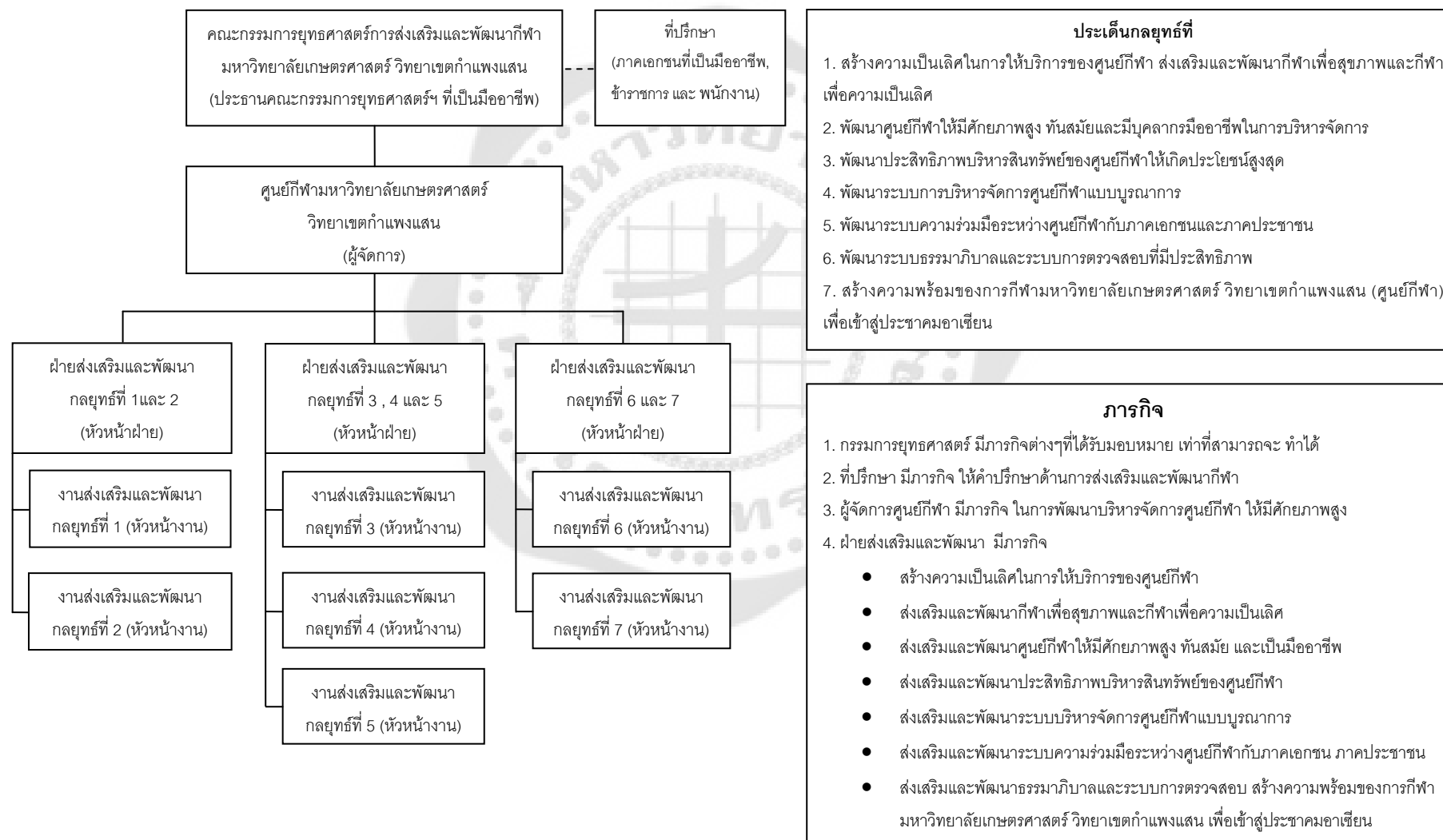
รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
กลยุทธ์											
1 การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการของศูนย์กีฬา											
2. ให้บริการในเรื่องการเรียนการสอน สำหรับนิสิตทุกคน ที่ต้องเรียนวิชาพลศึกษา											
3. การให้บริการที่มีความเป็นเลิศแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)											
4. กำหนดเป็นนโยบายว่าบัณฑิตใดเดียวสามารถใช้บริการ ที่สนามกีฬาได้											
5. พัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูง ทันสมัย และเป็นมืออาชีพ											
6. ให้บริการกับนิสิต ชมรม ภาคประชาชน และบุคลากรที่มาใช้ บริการ											
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่เรื่ององค์ความรู้ ตัวคน งบประมาณสถานที่ ทรัพย์สิน และ การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ											
8. พัฒนาระบบความร่วมมือระหว่างศูนย์กีฬากับภาคเอกชน ภาคประชาชน											
9. เรื่องธรรมาภิบาล มีความสุจริต โปร่งใส ไม่มีผลประโยชน์ เฉพาะกลุ่ม และมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ สามารถ ตรวจสอบได้											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
กลยุทธ์ (ต่อ)											
10. สร้างความพร้อมของระบบเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน											
11. ใช้ Pass Model ในเรื่องการเตรียมสถานที่ (p) อุปกรณ์ (a) กิจกรรมการบริการ (s) และบุคลากร (s) ให้พร้อม											
12. การสร้างงาน ร่วมคิด ร่วมทำ อย่างมีสาระ											
13. เกิดการประสานงาน การจัดการระหว่างศูนย์กีฬา ภาควิชา หรือคณะที่มีการเรียนการสอนพลศึกษาต่างๆ และโรงเรียนสาธิต											
14. ส่งเสริมทางการกีฬา เพื่อก่อให้เกิดรายได้ในการพึ่งพาตัวเอง											
15. มีการประชาสัมพันธ์ เรื่องของการบริการต่างๆที่ศูนย์กีฬา มี และให้บริการ											
16. สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ จัดกิจกรรมทางด้านกีฬาหรือนานันทนาการ ตามปัจจัยพื้นฐานที่ศูนย์กีฬามีอยู่กับหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชน											
17. มีช่องทางในการติดต่อ รวบรวมข้อมูลเข้ามารวมอยู่ที่ศูนย์กลาง ที่เดียว และบริหารข้อมูลนั้นได้อย่างเป็นระบบ											
18. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ พัฒนาการให้บริการ และเสริมสร้างพัฒนาบุคลากร											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
กลยุทธ์ (ต่อ)											
19. พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกีฬาให้มีความพร้อมในการให้บริการ											
20. เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของบุคลากร											
21. แสวงหาโค้ชกีฬาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านกีฬา											
22. จัดการแข่งขันคัดเลือกตัวนิสิตที่เป็นนักกีฬาแต่ละชนิด ที่มีความสามารถสู่ความเป็นเลิศ											
2. ด้านการจัดองค์กร (Organization)											
การจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ											
รูปแบบที่ 1											
รูปแบบที่ 2											
รูปแบบที่ 3											
รูปแบบที่ 4											
รูปแบบที่ 5											
รูปแบบที่ 6											
รูปแบบที่ 7											

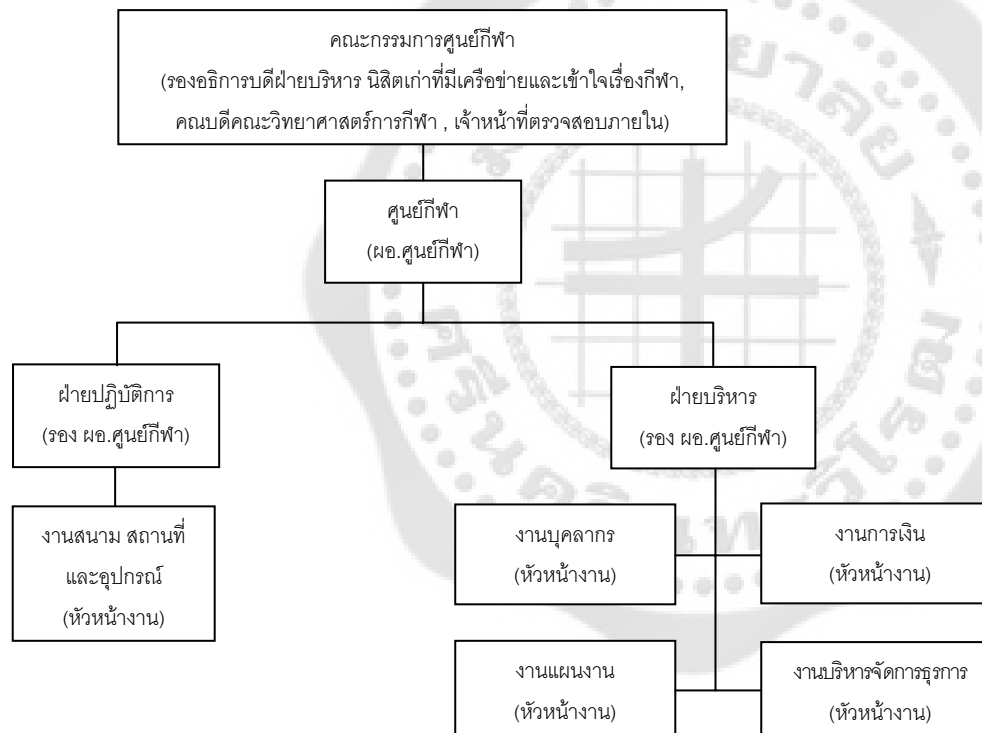
รูปแบบที่ 1

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



รูปแบบที่ 2

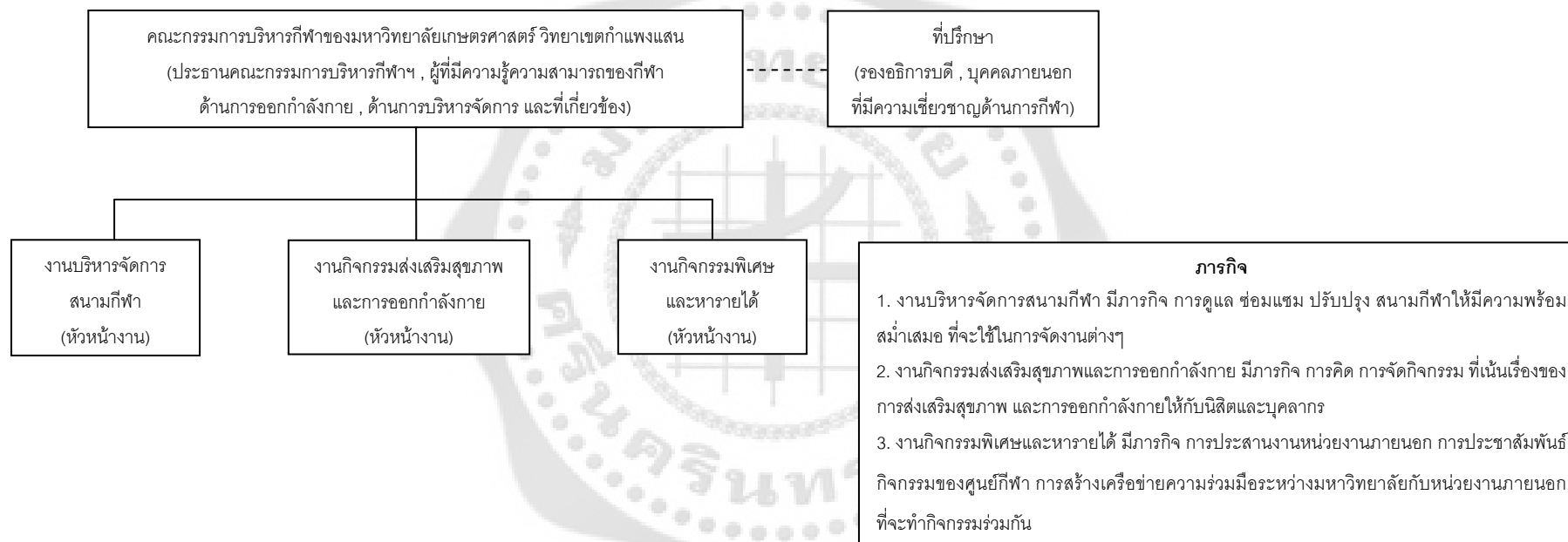
การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



- ภารกิจ**
1. ฝ่ายปฏิบัติการ ดูแลเรื่องของสนาม สถานที่ และอุปกรณ์
 2. ฝ่ายบริหาร ดูแลเรื่องบุคลากร ระบบการเงิน แผนงาน และบริหารจัดการ

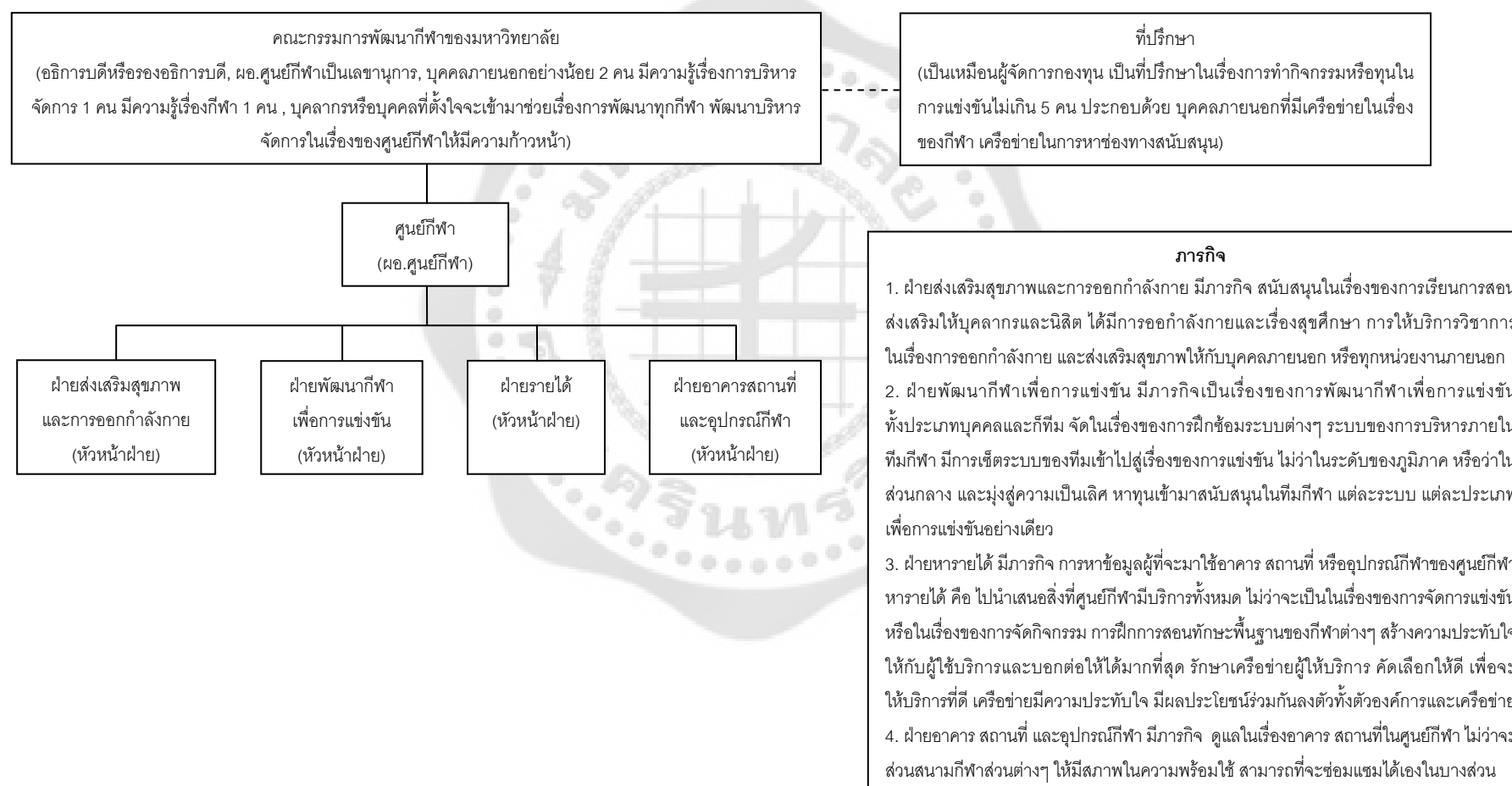
รูปแบบที่ 3

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



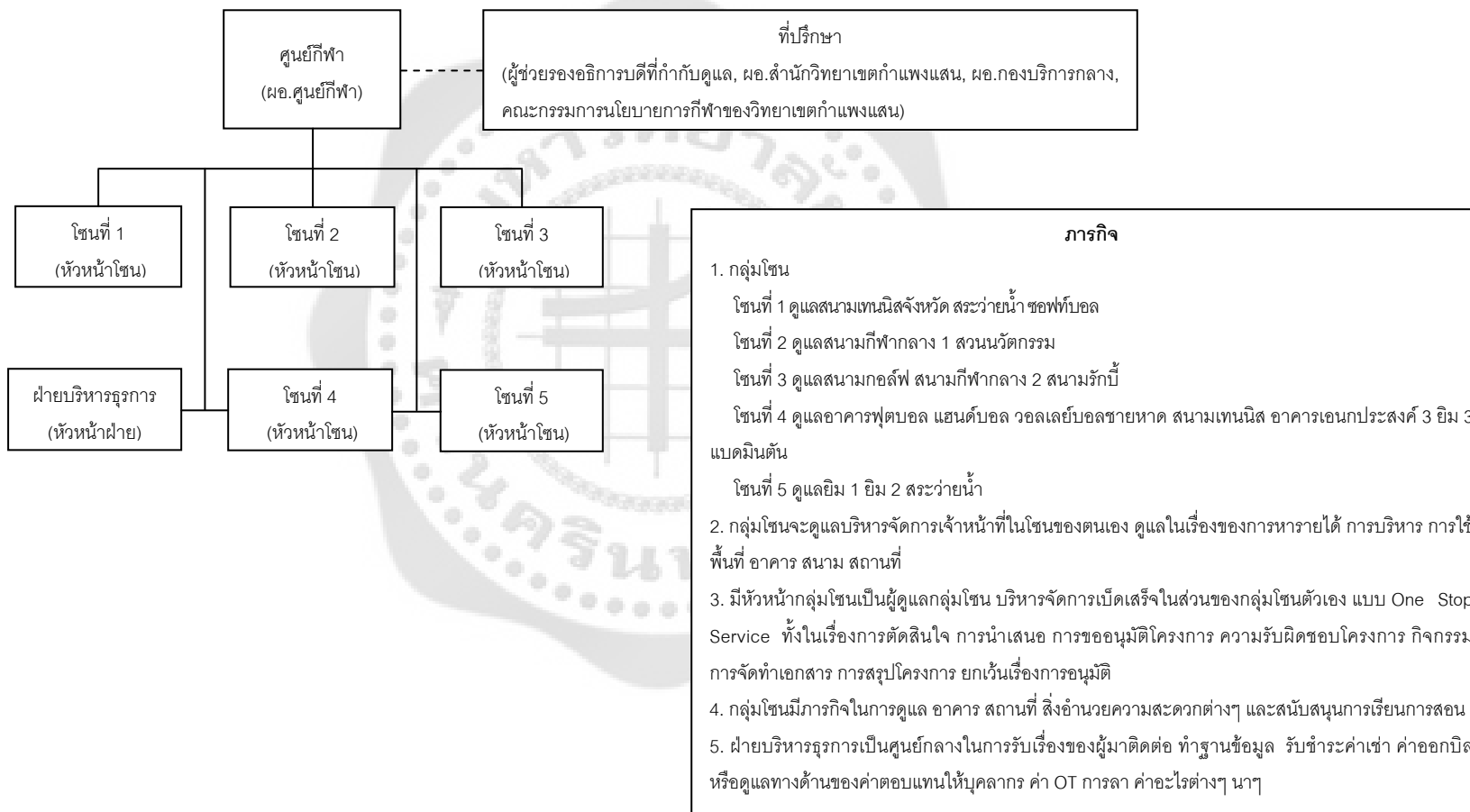
รูปแบบที่ 4

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



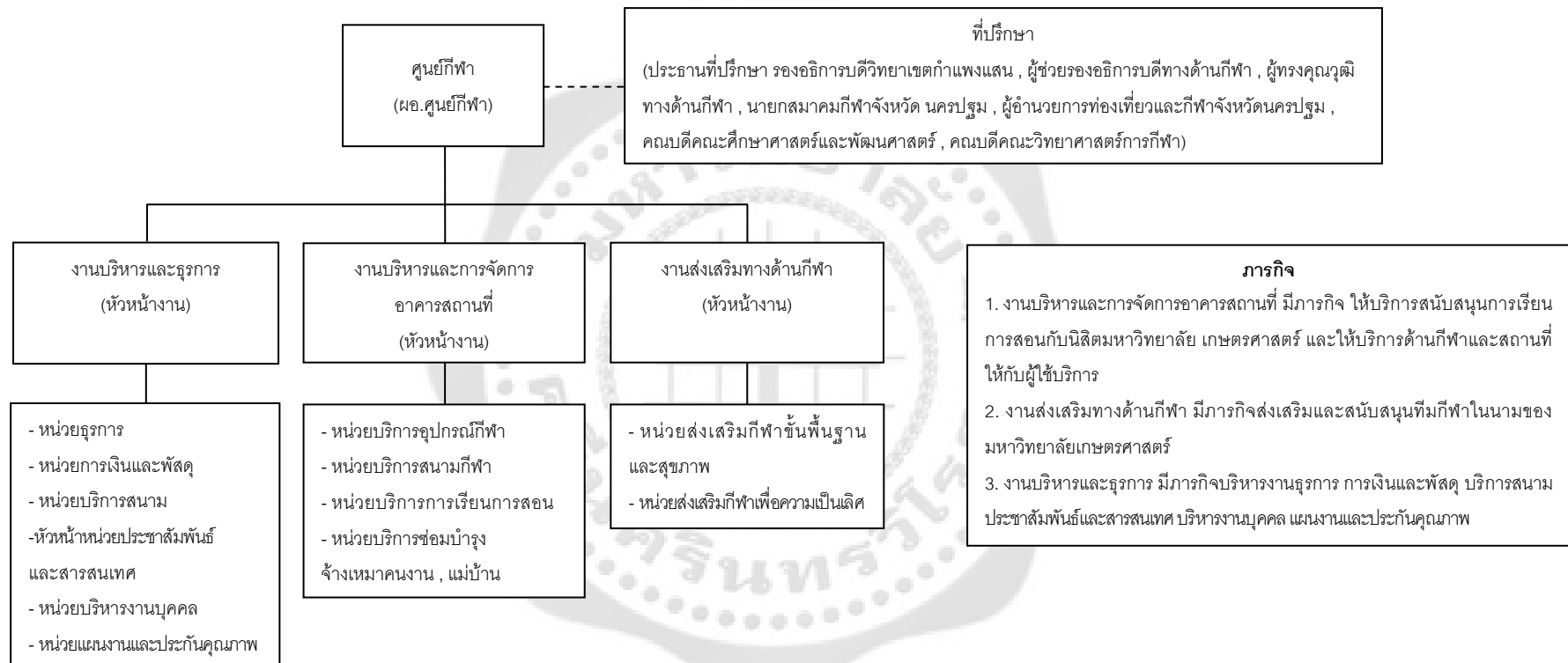
รูปแบบที่ 5

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



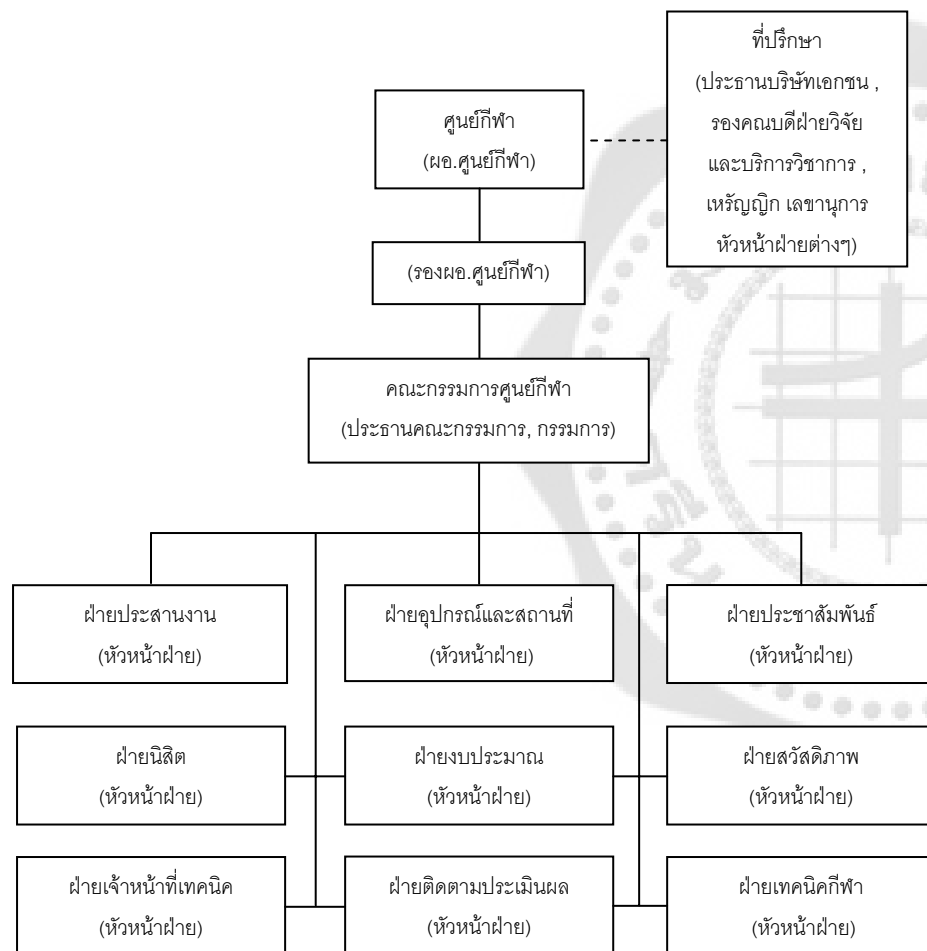
รูปแบบที่ 6

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



รูปแบบที่ 7

การจัดองค์การ โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



ภารกิจ

ฝ่ายประสานงาน

1. ประสานงานกับทุกฝ่ายในคณะกรรมการศูนย์กีฬา

ฝ่ายอุปกรณ์และสถานที่

1. ยืม-คืน อุปกรณ์กีฬา
2. ดูแลรักษาซ่อมแซม บำรุง อุปกรณ์กีฬา
3. อำนวยความสะดวก การยืม ใช้สถานที่ ดูแลรักษา ซ่อมบำรุง

ฝ่ายประชาสัมพันธ์

1. กระจายข่าวสารผ่านฝ่ายกระจายเสียงของมหาวิทยาลัย
2. ป้ายประชาสัมพันธ์ ผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ต่างๆ

ฝ่ายนิสิต

1. ประธานชมรมแต่ละชมรม หาสมาชิกในชมรม เพื่อเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องการตัดสินใจกีฬาต่างๆ และเพื่อฝึกประสบการณ์
2. กระจายข่าวต่างๆ ให้สมาชิกในชมรมได้รู้ข่าวสารการแข่งขัน
3. รวบรวมข้อมูล ปัญหา จากนิสิตทุกคน มาสะท้อนแก้ไขปรับปรุงการทำงานของศูนย์กีฬา

ฝ่ายงบประมาณ

1. จัดสรรงบประมาณให้รองรับต่อโครงการ
2. จัดหางบประมาณทั้งภายนอกและภายใน เพื่อสนับสนุนในการดำเนินการจัด

ฝ่ายสวัสดิภาพ

1. รักษาความสะอาด โดยรอบสถานที่
2. รักษาความปลอดภัย โดยรอบสถานที่

ฝ่ายเจ้าหน้าที่เทคนิค

1. ให้บริการดูแล ให้คำแนะนำ เครื่องกระจายเสียง และเครื่องใช้ไฟฟ้า

ฝ่ายติดตามประเมินผล

1. รับฟังความคิดเห็นจากผู้ให้บริการ

ฝ่ายเทคนิคกีฬา

1. ฝึกซ้อมนักกีฬา และส่งเข้าแข่งขันในรายการต่างๆ
2. พัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

คำชี้แจงโปรดเรียงลำดับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์กีฬา ที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม จาก ลำดับที่ 1 ถึง ลำดับที่ 7
ที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเขียนหมายเลขรูปแบบลงในช่องว่าง.....ที่กำหนดให้

ตัวอย่าง

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์กีฬา ที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม ลำดับที่ 1 คือ รูปแบบที่...8....

1. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์กีฬา ที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม ลำดับที่ 1 คือ รูปแบบที่.....8.....
2. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์กีฬา ที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม ลำดับที่ 2 คือ รูปแบบที่.....
3. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์กีฬา ที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม ลำดับที่ 3 คือ รูปแบบที่.....
4. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์กีฬา ที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม ลำดับที่ 4 คือ รูปแบบที่.....
5. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์กีฬา ที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม ลำดับที่ 5 คือ รูปแบบที่.....
6. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์กีฬา ที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม ลำดับที่ 6 คือ รูปแบบที่.....
7. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของศูนย์กีฬา ที่มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม ลำดับที่ 7 คือ รูปแบบที่.....

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การมอบหมายหน้าที่											
1. มอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร											
2. มอบหมายหน้าที่ด้วยวาจา											
3. มอบหมายเป็นภารกิจพิเศษโครงการ											
4. เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ ที่ต้องบริหารและดำเนินการ											
5. การมอบหมายหน้าที่เป็นแบบลักษณะบนลงล่าง (Top Down) จากคณะกรรมการลงมาถึงงานโดยตรง											
6. มีภารกิจที่ชัดเจนแต่ละคน และมีพี่เลี้ยงที่จะคอยดูแล											
7. เป็นการมอบหมายหน้าที่โดยตรงจาก ผอ.ศูนย์กีฬาลงไป หัวหน้าโซน											
8. มีการมอบหมายงานในแนวดิ่ง จากระดับ ผอ.ศูนย์กีฬาไปสู่ หัวหน้างาน จากหัวหน้างานไปสู่หน่วยปฏิบัติ											
9. มีการมอบหมายงานในแนวนอน จากหน่วยปฏิบัติไปสู่หน่วยปฏิบัติ											
10. ผอ. ศูนย์กีฬาประชุมมอบหมายงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูล หรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์											
1. ทุกคนที่ร่วมกันทำงาน จะมองเห็นช่องทางในการปรับปรุงพัฒนาและทำให้ได้ผลงานที่ดี											
2. มีผู้บริหารไปเยี่ยมเยียนบุคลากรและเน้นการให้บริการประทับใจ											
3. ดูการทำงานของผู้นับถือปฏิบัติว่า บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด											
4. ตัวผู้บริหารเองจะต้องมอบหมายงานให้ ชัดเจนในแต่ละฝ่าย											
5. แต่ละฝ่ายมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ในแต่ละภารกิจต้องถ่ายทอดให้ชัดเจน ให้บุคลากรรับทราบว่าภารกิจหน้าที่รับผิดชอบมีเรื่องอะไรบ้าง											
6. การทำงานไม่ประสบความสำเร็จ จะมองเห็น ตัวบุคลากรที่ทำชัดเจน ต้องคุยกันให้ชัดว่า มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ต้องถ่ายทอด และต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน											
7. มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ทุกๆ 3 เดือน เป็นรายไตรมาส											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (ต่อ)											
8. บุคลากรที่ทำงานแล้วไม่ได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานมอบหมายให้ อาจจะมีการสอบถามถึงปัญหาและมีการแก้ไข ถ้าแก้ไขไม่ได้จริงๆ จะมีการเปลี่ยนหน้าที่ สลับตำแหน่งในการทำงาน											
9. มีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบต่อเรื่องตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้											
10. ในแต่ละกลุ่มโซน มีการวาง KPI ไว้ในส่วนของผลการดำเนินงานแต่ละปี โดยมีหัวหน้ากลุ่มโซนเป็นผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด											
การประสานงาน											
1. ผู้บริหารสูงสุดกำหนดนโยบาย ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกีฬา ประสานกันได้โดยตรง											
2. กำหนดเป็นนโยบายว่าบัณฑิตใบเดียวสามารถใช้บริการที่สนามกีฬาได้											
3. การประสานระหว่างโรงเรียนสาธิต ภาควิชา และศูนย์กีฬา จะช่วยลดงบประมาณ											
4. เป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้											
5. เป็นการถ่ายทอดแนวคิด วิธีการทำงานของผู้บริหาร											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การประสานงาน (ต่อ)											
6. เป็นการพูดคุยทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ											
7. มีการประสานงานระหว่างในแนวตั้ง จากระดับ ผอ.ศูนย์กีฬา ไปสู่หัวหน้างาน จากหัวหน้างานไปสู่หน่วยปฏิบัติ											
8. มีการประสานงานในแนวตั้ง จากระดับหน่วยปฏิบัติไปสู่ หัวหน้างาน จากหัวหน้างานไปสู่ ผอ.ศูนย์กีฬา											
9. ประสานงานในแนวตั้ง จาก ผอ.ศูนย์กีฬาไปสู่รองผอ.ศูนย์กีฬา จากรอง ผอ.ศูนย์กีฬาไปสู่หัวหน้าฝ่ายต่างๆ											
10. มีการประสานงานในแนวนอน จากหน่วยปฏิบัติไปสู่หน่วย ปฏิบัติ											
11. เป็นการประสานในแนวระนาบแบบไขว้แมงมุม ระหว่าง หัวหน้าโซนกับหัวหน้าโซน และหัวหน้าโซนกับบริหารธุรการ และในแนวตั้งจาก ผอ.ศูนย์กีฬากับหัวหน้าโซนและบริหารธุรการ											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
3. การนำ (Lead)											
การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว											
1. มีการพูดคุยโดยตรงระหว่างเจ้าหน้าที่กับคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากีฬา											
2. ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ พูด ชี้แจงให้ บุคลากรเข้าใจ ถ้าบุคลากรไม่เข้าใจ ผู้บริหารต้องทำให้ดู											
3. สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยผ่านการประชุมใหญ่ หรือการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อที่จะให้รู้วิธีการปฏิบัติงาน											
4. มีการรายงานผลการดำเนินงานขึ้นมาให้กับคณะกรรมการบริหารให้ทราบว่า การทำงานเป็นอย่างไรในการติดตามอย่างต่อเนื่อง											
5. ผู้ที่รับผิดชอบในงานอาคาร สถานที่ สนามกีฬา กิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมการออกกำลังกายของนิสิตและบุคลากร และกิจกรรมพิเศษและหารายได้มีหน้าที่ควบคุมดูแลการบอกกล่าว แนะนำการทำงาน											
6. ผอ.ศูนย์กีฬาหรือหัวหน้าฝ่ายอาจเป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ แนะนำ ให้กับบุคลากรได้ทราบถึงวิธีการทำงาน ทราบถึงภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว (ต่อ)											
7. ผอ.ศูนย์กีฬาสอนงานบุคลากรที่มาใหม่											
8. หัวหน้าโซนดูแล แนะนำ สอนงานผู้ได้บังคับบัญชา											
9. มีการประชุมชี้แจงบุคลากรประจำในรอบ 1 เดือน ในเรื่องของระเบียบข้อบังคับ จรรยาบรรณ วินัย การดูแลตัวเอง											
10. ผอ.ศูนย์กีฬาชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว หัวหน้าโซนที่อยู่ในพื้นที่											
11. ผอ.ศูนย์กีฬาเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาพูดคุยในเรื่องต่างๆ											
12. มีการเรียกประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์การสร้างความเข้าใจร่วมกัน											
13. มีการเรียกคุย เมื่อเจอกัน											
14. จัดทำระเบียบข้อตกลงในการทำงาน											
15. ประชุมชี้แจงรายละเอียดงานให้แก่คณะ กรรมการศูนย์กีฬา											
อำนาจ											
1. ประธานคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ต้องให้รายละเอียดเรื่องบทบาท อำนาจหน้าที่ ที่ชัดเจนต่อผู้จัดการ ศูนย์กีฬา											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
อำนาจ (ต่อ)											
2. ให้นุคลากรมีจิตสำนึกนึก เข้าใจเหตุและผลของสิ่งที่ทำ และเรียนรู้ร่วมไปกับผู้บริหาร ไม่ใช่ใช้อำนาจอย่างเดียว											
3. อยู่ที่คณะกรรมการบริหารในการที่จะควบคุมการปฏิบัติงาน ต่างๆ ทั้งหมด											
4. ผอ.ศูนย์กีฬาควรมีการมอบอำนาจให้กับบุคลากรทุกฝ่าย ในเรื่องของการตัดสินใจ											
5. การมอบอำนาจลงไปตามลำดับชั้น จะช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดความยุ่งยาก ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ ทำให้งานรวดเร็ว ภาระของผู้นาองค์กรลดลง											
6. อำนาจที่ถูกมอบให้ไปลงนามในหนังสือ ต้องมอบเป็นลายลักษณ์อักษร											
7. อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ อาจใช้วิธีการบอก											
8. มีการใช้อำนาจตามกฎหมาย											
9. มีการสั่งการด้วยวาจา											
10. มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ											
11. มีการใช้อำนาจตามระเบียบ เช่น เมื่อผิดวินัยจะตักเตือน ทำรายงานชี้แจง											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ผู้นำและภาวะผู้นำ											
1. ระบบการทำสัญญาภายหลังการรับมอบอำนาจ เพื่อส่งเสริมภาวะ ความเป็นผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ											
2. ผู้บริหารที่มีคุณภาพ ต้องมีภาวะผู้นำ											
3. ภาวะผู้นำไม่ใช่แต่ว่ามีอำนาจ ต้องมีคุณธรรมด้วย											
4. คณะกรรมการหรือผู้ปฏิบัติงาน ควรจะมีภาวะการเป็นผู้นำ											
5. ผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องพันธกิจและองค์การของตนเอง											
6. ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ รับวัฒนธรรมนโยบายของ มหาวิทยาลัยหรือของคณะกรรมการ นำมาปฏิบัติได้											
7. ผู้นำต้องสามารถสื่อสารภายในองค์การได้ชัดเจน และเป็น แบบอย่างที่ดี											
8. ผู้นำต้องเป็นคนที่สามารถพูดสื่อสารกับใต้บังคับบัญชาและ บุคคลอื่นรู้เรื่อง											
9. ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ กิริยาวาจา การตัดสินใจ											
10. ผู้นำต้องกล้ายอมรับผิด ยอมรับความคิดเห็น มีความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนา สนับสนุน และช่วยแก้ไขปัญหา ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ผู้นำและภาวะผู้นำ (ต่อ)											
11. ผู้นำต้องมีความยุติธรรม มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความทุ่มเทที่จะทำงาน กล้าได้กล้าเสีย กล้าตัดสินใจรู้จักในเรื่องของการบริหารจัดการทุกส่วนมีเครือข่ายในการทำงานทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีคุณธรรม จริยธรรม											
12. ผู้นำต้องใช้รูปแบบผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ เช่น รูปแบบเสรีนิยม รูปแบบเผด็จการ รูปแบบประชาธิปไตย											
การจูงใจ											
1. แรงจูงใจภายในทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข											
2. มีการให้แรงจูงใจภายนอกมากขึ้นกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อสังคม											
3. ให้บุคลากรได้สิทธิ สวัสดิการ พึ่งมีพึ่งได้ มีงานพิเศษทำ (Extra)											
4. ให้บุคลากรมีใจรักในการทำงาน สนุกกับงาน มีเป้าหมายว่าวันนี้จะทำอะไรอย่างไร											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การจูงใจ (ต่อ)											
5. งานที่ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจภายใน											
6. ต้องจัดแรงจูงใจภายนอกก่อน แล้วค่อยๆ ปรับเป็นแรงจูงใจภายใน											
7. แรงจูงใจที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือเงินทองหรืออื่นๆ เกิดจากผลงานที่ได้ปฏิบัติ											
8. ผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีจิตสำนึกจะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อองค์กร											
9. แรงจูงใจภายนอกเกิดจากการเลื่อนขั้นเงินเดือน การมีเปอร์เซ็นต์หลักที่จะให้กับผู้ปฏิบัติงาน											
10. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ต้องบอกให้ชัดเจนว่าตอนนี้ สถานภาพขององค์กรอยู่อย่างไร จะอยู่รอดได้อย่างไร ต้องช่วยกันทำอะไร และเมื่อทำผลที่ได้มาจะเป็นอย่างไร เมื่อดีแล้ว จะได้อะไรที่เพิ่มกลับมา											
11. บุคลากรรุ่นใหม่ ที่เขามาทำงานจะมองเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนเป็นหลัก											
12. แรงจูงใจภายนอกเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้คนอยากเข้ามาอยู่ องค์กร กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเท รักองค์กรมากขึ้น											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การจูงใจ (ต่อ)											
13. ต้องสร้างแรงจูงใจภายในกับบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อความเข้าใจ เสมอภาคในการทำงาน และร่วมแรงร่วมใจกัน ในการทำงานเพื่อองค์กร											
14. หัวหน้าต้องปฏิบัติกับลูกน้องเท่าเทียมกัน											
15. ค่าตอบแทน เงิน สวัสดิการ ทำให้บุคลากรรักองค์กร อยู่กับ องค์กร สร้างคนที่ยากจะมาอยู่กับองค์กร											
16. การบริหารกับผู้บังคับบัญชาเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะทำให้ คนผูกพันกับงานหรือทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ											
17. ภาพลักษณ์องค์กรที่ดี องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีคนกล่าวถึงหรือชื่นชม เป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ											
18. มีการเพิ่มพูนความรู้ทางด้านกีฬาให้กับบุคลากรอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง											
19. มีเงินค่าตอบแทนนอกเวลาทำงานอย่างเหมาะสม											
20. มีการศึกษาดูงานทางด้านกีฬานอกสถานที่ทั้งภายใน และต่างประเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง											
21. มีสวัสดิการเพียงพอเหมาะสมกับบุคลากร											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การจูงใจ (ต่อ)											
22. มีความมั่นคง ก้าวหน้าในการทำงาน											
23. มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน											
การติดต่อสื่อสาร											
1. มีแอปพลิเคชัน เฟสบุ๊ก และระบบไอทีของแต่ละงานในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั่วไป											
2. การสื่อสารยังเร็วได้ดี แต่ต้องดูและเข้าใจ											
3. การสื่อสารผ่านไลน์ (Line) อาจลบล้างความเป็นส่วนตัว ต้องมีกฎเกณฑ์ กติกา มารยาทในการใช้งานให้ดี											
4. มีการส่งข้อความโดยใช้ช่องทางไลน์ (Line) กลุ่ม ในกรณีมีปัญหาเร่งด่วนให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ											
5. มีการประชุมชี้แจงเป็นระยะ อาจจะเดือนละครั้ง หรือ 2 เดือนครั้ง ขึ้นอยู่กับความจำเป็น											
6. ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เดือนละ 2 ครั้งๆ ละไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง											
7. มีการติดต่อประสานงานกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพิ่มขึ้น											
8. สื่อสารโดยการพูดคุย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การติดต่อสื่อสาร (ต่อ)											
9. การสื่อสารให้คนทั้งองค์กรได้รับทราบ อาจมีป้ายประกาศ ต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ											
10. มีการติดต่อผ่านทางออฟฟิศ โดยการสั่งการให้ทุกคน ทุกระดับทราบ											
11. มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบ โดยใช้ โซเชียลมีเดีย (Social Media) ทางเฟซบุ๊กขององค์กร											
12. มีการทำงานที่เป็นทางการผ่านโปรแกรมอีออฟฟิศ (E-office) เช่น คำสั่ง											
13. มีการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบผ่านทางอีเมล (E-mail)											
14. มีการทำงานเร่งด่วนด้วยวาจาผ่านทางโทรศัพท์											
4. การควบคุม (Control)											
เครื่องมือติดตามกลยุทธ์											
1. มีหนังสือคู่มือเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ											
2. มีการควบคุมการใช้งานในเรื่องของกฎระเบียบ											
3. ใช้บัตร smar tการ์ดในการควบคุม ดูแล เก็บข้อมูลจำนวน ผู้ให้บริการ จำนวนเงิน การใช้อุปกรณ์ และสถานที่											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
เครื่องมือติดตามกลยุทธ์ (ต่อ)											
4. ตัวเครื่องมือที่ใช้วัดเป็นลักษณะแบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน หรือตัวชี้วัดเข้าไปวัดกลยุทธ์ตัวนั้น											
5. เป็นตัวชี้วัดในเรื่องของจำนวนคนที่มาใช้ จำนวนหน่วยงาน ที่มาใช้ จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น และความพึงพอใจของคนที่ใช้ บริการ											
6. มีการประเมินความสำเร็จของโครงการ กิจกรรม โดยใช้แบบ รายงานสรุปผลการประเมินโครงการ/กิจกรรม											
7. มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยใช้ แบบสอบถาม แบบสำรวจ หรือแบบปิงปอง											
8. มีการติดตามกลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ วัดผลการปฏิบัติงานในรอบไตรมาส หรือรอบครึ่งปี											
9. มีการใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน											
10. มีการใช้แบบรายงานผลจากแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแบ่งเป็นไตรมาส											
11. มีการทดสอบความรู้ ทดสอบทักษะ สมรรถภาพทางด้านกีฬา											
การติดตามควบคุมงบประมาณ											
1. มีการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณคุ้มค่าและมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การติดตามควบคุมงบประมาณ (ต่อ)											
2. การจัดซื้อครุภัณฑ์ ต้องมีการติดตามการใช้จ่ายเงิน ควบคู่กับคุณภาพ											
3. ดูแผนงบประมาณในแต่ละปี ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับฝ่ายใดบ้าง											
4. มีการควบคุมงบประมาณผ่านทางแผนปฏิบัติการของศูนย์กีฬา พิจารณาการใช้งบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดในแผน และอยู่ในกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรร											
5. มีการประชุมติดตาม 3 เดือนต่อครั้ง เป็นรายไตรมาส ดูการใช้งบประมาณตามแผนและประสิทธิภาพสูงสุด											
6. มีการวางแผนการใช้งบประมาณในแต่ละปี และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์											
7. มีการติดตามควบคุมงบประมาณ จากรายงานสรุปค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน											
8. รายงานการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ/กิจกรรม											
9. มีหลักฐานการใช้จ่ายงบประมาณ											
วิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย											
1. มีการทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงานหากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตามวงจร PDCA											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
วิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจากเป้าหมาย (ต่อ)											
2. มีการปรับแผนกลยุทธ์ หากผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้											
3. มีการใช้ระบบสัญญาณในการติดตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้											
4. ต้องดูสาเหตุก่อนว่าเป็นเพราะอะไร และจะสามารถปรับแก้อะไรได้บ้าง											



แบบสอบถามประชากรพิจารณา
เรื่อง
รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

คำชี้แจง

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาพิจารณารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ข้อความแต่ละข้อในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมและวิเคราะห์มาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านวิชาการ และการบริหารจัดการทางพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา แบบสอบถามประชากรพิจารณาฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประชากรพิจารณา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

การตอบแบบสอบถามในตอนนี ขอให้ท่านได้โปรดแสดงความคิดเห็นต่อข้อความในแต่ละข้อว่ามีความเป็นประโยชน์และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับใด ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/มีความเป็นไปได้มาก
3	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/มีความเป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/มีความเป็นไปได้น้อย
1	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเป็นประโยชน์/มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะถูกนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม คำตอบของท่านจะเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่านแต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปใช้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬาต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ให้ครบถ้วน ถูกต้อง และตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาพลศึกษาและพลศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่อยู่หน้าข้อความ และเติมคำลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ.....ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

☐ กำลังศึกษาในสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา

☐ ชั้นปีที่ 1 ☐ ชั้นปีที่ 2 ☐ ชั้นปีที่ 3 ☐ ชั้นปีที่ 4

☐ กำลังศึกษาในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย ชั้นปีที่ 3

4. หน่วยงาน..... ตำแหน่ง.....

5. ประสบการณ์เกี่ยวกับศูนย์กีฬา

5.1 ปฏิบัติงานที่ศูนย์กีฬา.....ปี..... เดือน

5.2 เคยใช้บริการที่ศูนย์กีฬา.....ปี..... เดือน

5.3 เคยปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์กีฬา.....ปี..... เดือน

5.4 อื่นๆ.....ปี..... เดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประชาชนพิจารณา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา โดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเกณฑ์การประเมินด้าน
ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ของแต่ละข้อความ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ด้านการวางแผน											
1.1 วิสัยทัศน์											
เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการให้บริการทางด้านการเรียนการสอน การกีฬา กิจกรรม และสถานที่ ให้กับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไปและมีการบริหารจัดการด้านการกีฬาที่มีประสิทธิภาพในเขตภาคกลางตะวันตก											
1.2 พันธกิจ											
ให้บริการสนับสนุนการเรียนการสอน และส่งเสริมทางด้านกีฬาพื้นฐาน กีฬาเพื่อสุขภาพ และกิจกรรมการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาให้กับนิสิต บุคลากร ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไปเพื่อส่งเสริมสุขภาพของนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไป และเพื่อความเป็นเลิศ มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและสุขภาพในแต่ละภาคเรียน มีการดูแล ปรับปรุง พัฒนา อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์กีฬา ให้มีคุณภาพ สามารถรองรับการให้บริการของผู้ใช้บริการ และพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ											

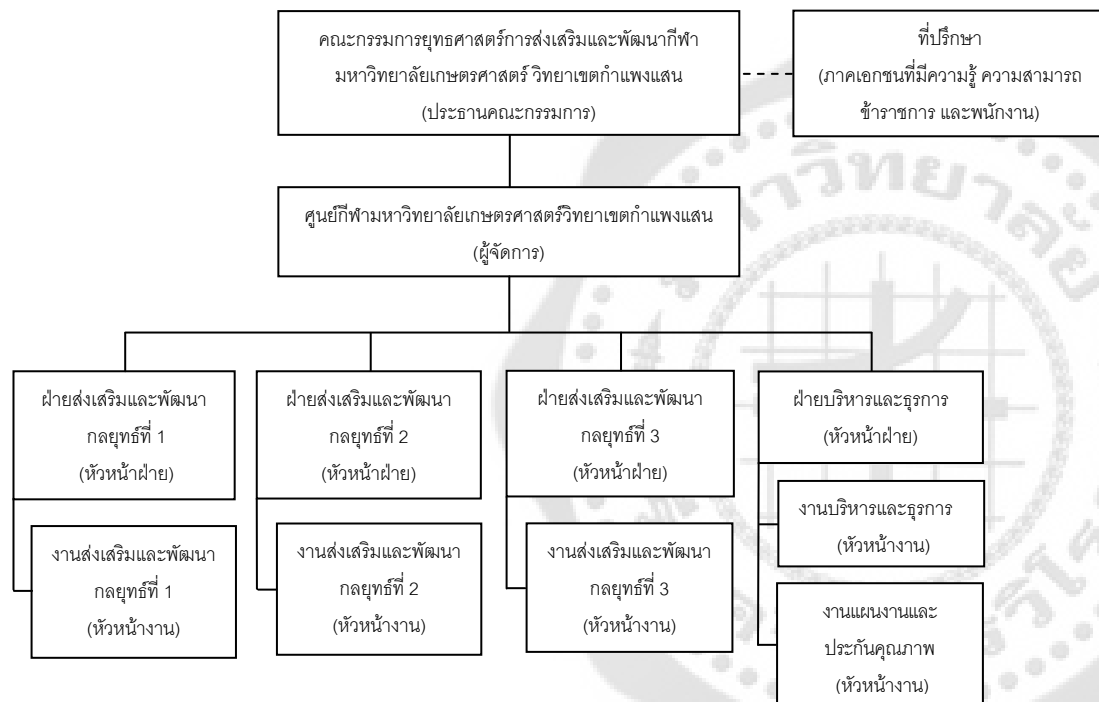
รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.3 เป้าหมายขององค์การ											
ให้บริการการเรียนการสอน สนับสนุน ส่งเสริมทางด้านกีฬา กิจกรรมการออกกำลังกาย และสถานที่ที่มีคุณภาพให้กับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป เพื่อสุขภาพและเพื่อความเป็นเลิศ มีการเพิ่มศักยภาพในการให้บริการด้านการเรียนการสอน การกีฬา กิจกรรมการออกกำลังกาย และสถานที่ให้กับผู้ให้บริการ มีปฏิสัมพันธ์ทำกิจกรรมทางด้านกีฬาและสุขภาพร่วมกันระหว่างนิสิต ชมรมกีฬา และบุคลากร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีการส่งเสริมและสนับสนุนชมรมกีฬาในนามของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ให้ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 รายการต่อปี มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว โดยยึดถือผลที่จะเกิดขึ้นตามตัวชี้วัด มีการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบของศูนย์กีฬาที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้											
1.4 กลยุทธ์											
1. สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ ดังนี้ การให้บริการการเรียนการสอนสำหรับนิสิตทุกคนที่เรียนวิชาพลศึกษา ภาควิชา และโรงเรียนสาธิต การให้บริการกิจกรรมการออกกำลังกายและการกีฬาสำหรับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป การส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อสุขภาพ และกีฬาเพื่อความเป็นเลิศสำหรับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป การให้บริการด้านเทคนิคกีฬา (การจัด การดำเนินการ และการให้ความรู้) การให้บริการที่มี											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ความเป็นเลิศแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ การจัดหารายได้จากการให้บริการ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การให้บริการในด้านต่างๆ ของศูนย์กีฬา การใช้ บัตรนิสิตใบเดียวมารับบริการที่สนามกีฬา และการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรด้านการให้บริการ 2. พัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูงและทันสมัย ดังนี้ การบริหาร สินทรัพย์ของศูนย์กีฬาให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจัดหารายได้จากการใช้ ประโยชน์สถานที่ อุปกรณ์ และสินทรัพย์ของศูนย์กีฬา การบริหาร จัดการเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์กีฬา ภาควิชา โรงเรียนสาธิต ภาคเอกชน และภาคประชาชน การรวบรวมจัดทำข้อมูล เทคโนโลยี สารสนเทศอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน การบริหารจัดการ 3. พัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ พัฒนาระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบ การตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ											
2. ด้านการจัดองค์กร											
2.1 การจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ											

2. ด้านการจัดองค์กร

2.1 การจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ

การจัดองค์กร : โครงสร้าง ตำแหน่ง ภารกิจ ของศูนย์กีฬา



ภารกิจ

- กรรมการยุทธศาสตร์ มีภารกิจต่างๆที่ได้รับมอบหมาย เท่าที่สามารถจะทำได้
- ที่ปรึกษา มีภารกิจ ให้คำปรึกษาด้านการส่งเสริมและพัฒนา กีฬา
- ผู้จัดการศูนย์กีฬา มีภารกิจ ในการพัฒนาบริหารจัดการศูนย์กีฬา ให้มีศักยภาพสูงทันสมัย
- ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนา มีภารกิจ
 - สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการของศูนย์กีฬาและการจัดหารายได้พึ่งพาตนเอง
 - ส่งเสริมและพัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูง ทันสมัย และมีบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ
 - ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบ

ประเด็นกลยุทธ์ที่

- สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ ดังนี้
 - การให้บริการการเรียนการสอนสำหรับนิสิตทุกคณะที่เรียนวิชาพลศึกษา ภาควิชา และโรงเรียนสาธิต
 - การให้บริการกิจกรรมการออกกำลังกายและการกีฬาสำหรับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป
 - การส่งเสริมและพัฒนา กีฬาเพื่อสุขภาพ และกีฬาเพื่อความเป็นเลิศสำหรับนิสิต ชมรมกีฬา บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป
 - การให้บริการด้านเทคนิคกีฬา (การจัด การดำเนินการ และการให้ความรู้)
 - การให้บริการที่มีความเป็นเลิศแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)
 - การจัดหารายได้จากบริการให้บริการ
 - การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การให้บริการในด้านต่างๆของศูนย์กีฬา
 - การให้บริการที่ดีแบบเดียวมาบริการที่สนามกีฬา
 - การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการให้บริการ
- พัฒนาศูนย์กีฬาให้มีศักยภาพสูงและทันสมัย ดังนี้
 - การบริหารสินทรัพย์ของศูนย์กีฬาให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - การจัดหารายได้จากการใช้ประโยชน์สถานที่ อุปกรณ์ และสินทรัพย์ของศูนย์กีฬา
 - การบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์กีฬา ภาควิชา โรงเรียน สาธิต ภาคเอกชน และภาคประชาชน
 - การรวบรวม จัดทำข้อมูล เทคโนโลยี สารสนเทศ อย่างเป็นระบบ
 - การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารจัดการ
- พัฒนาระบบธรรมาภิบาลและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
 - พัฒนาระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพ
 - พัฒนาระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
2.2 การมอบหมายหน้าที่											
เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ที่ต้องบริหารและดำเนินการในการมอบหมายหน้าที่ การมอบหมายหน้าที่เป็นแบบลักษณะบนลงล่าง (Top Down) จากคณะกรรมการผ่านไปยังผู้จัดการศูนย์กีฬา จากผู้จัดการศูนย์กีฬาผ่านไปยังหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน ผู้จัดการศูนย์กีฬา มีการประชุมมอบหมายหน้าที่ร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูล หรือบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการมอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นภารกิจพิเศษโครงการ											
2.3 ความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน											
ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องมอบหมายงานให้ชัดเจนในแต่ละฝ่ายแต่ละฝ่ายมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ในแต่ละภารกิจต้องถ่ายทอดให้ชัดเจน ให้หัวหน้างานรับทราบว่าภารกิจหน้าที่รับผิดชอบมีเรื่องอะไรบ้าง ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องไปเยี่ยมเยียนบุคลากรทุกฝ่ายและเน้นการให้บริการประทับใจการติดตามการทำงานของบุคลากรว่าบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ทุกคนที่ร่วมกันทำงาน จะมองเห็นช่องทางในการปรับปรุง พัฒนาและทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดีการทำงานไม่ประสบความสำเร็จ จะมองเห็นตัวบุคลากรที่ทำชัดเจน ต้องคุยกันให้ชัดว่ามีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ต้องถ่ายทอด และต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนบุคลากรที่ทำงานแล้วไม่ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่หน่วยงานมอบหมายให้ ต้องมีการสอบถามถึงปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข ถ้าแก้ไขไม่ได้จริงๆ จะมีการเปลี่ยนหน้าที่ สลับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในเรื่องตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรมีความสุข											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ในการทำงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ ของงานทุกๆ 3 เดือน เป็นรายไตรมาส											
2.4 การประสานงาน											
ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องกำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกฝ่ายประสานงาน กันได้โดยตรงในลักษณะของ 1) การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ 2) การประสานงานระหว่างกันในแนวดิ่ง จากระดับ ผู้จัดการศูนย์กีฬาไปสู่หัวหน้าฝ่าย จากหัวหน้าฝ่ายไปสู่หัวหน้างาน และจากระดับหัวหน้างานไปสู่หัวหน้าฝ่าย จากหัวหน้าฝ่ายไปสู่ผู้จัดการ ศูนย์กีฬา และในแนวนอนจากหัวหน้าฝ่ายไปสู่หัวหน้าฝ่าย หรือจาก หัวหน้างานไปสู่หัวหน้างาน และ 3) การประสานงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียนสาธิต ภาควิชา และศูนย์กีฬา											
3. การนำ											
3.1 การชี้แนะ แนะนำ บอกกล่าว											
ผู้จัดการศูนย์กีฬาและหัวหน้าฝ่ายต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ต้องคอยเป็นที่เลี้ยง พุดชี้แนะ แนะนำ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้กับบุคลากรได้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงาน ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ระเบียบข้อบังคับ จรรยาบรรณ วินัย การดูแลตัวเอง ว่าต้องปฏิบัติอย่างไร ถ้าบุคลากรไม่เข้าใจ ต้องปฏิบัติให้ดู ต้องเปิดโอกาส ให้บุคลากรปรึกษาพูดคุยในเรื่องต่างๆ มีการจัดทำระเบียบข้อตกลงใน การทำงานร่วมกันมีการพูดคุยกันโดยตรง ระหว่างบุคลากรกับ คณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากีฬา มีการรายงาน ผลการปฏิบัติงานให้กับคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากีฬา ในการติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
3.2 อำนาจ											
ประธานคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ต้องมอบนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องบทบาท อำนาจหน้าที่ให้กับผู้จัดการ ศูนย์กีฬา โดยมีคณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา คอยควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งหมด ผู้จัดการศูนย์กีฬา ต้องมอบอำนาจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายในเรื่องของการตัดสินใจ การมอบอำนาจลงไปตามลำดับชั้น จะทำให้ภาระของผู้จัดการศูนย์กีฬา ลดลง ช่วยลดความซ้ำซ้อนและลดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ ทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว รวมทั้ง มีจิตสำนึก เข้าใจเหตุและผลของงานที่ปฏิบัติและได้เรียนรู้ร่วมกับ ผู้จัดการศูนย์กีฬา ไม่ใช่ผู้จัดการศูนย์กีฬาใช้อำนาจอย่างเดียว อำนาจ ที่จะมอบให้บุคลากรไปลงนามในหนังสือ จะต้องมอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการใช้อำนาจตามกฎหมาย											
3.3 ผู้นำและภาวะผู้นำ											
คณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา ผู้จัดการศูนย์กีฬา และบุคลากรที่มีคุณภาพ ต้องมีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับ บุคลิกภาพ ไม่ใช่แต่ว่ามีอำนาจ ต้องมีบุคลิกภาพที่ดีเป็นมิตร กิริยาวาจา การตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำต้อง สามารถกำหนดวิสัยทัศน์รับตัวนโยบายของมหาวิทยาลัยหรือของ คณะกรรมการยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนา กีฬา นำมาปฏิบัติต่อได้ ต้องมีความรู้ในเรื่องพันธกิจและองค์การของตนเอง ต้องสามารถสื่อสาร ภายในองค์กรได้ชัดเจนและเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเป็นคนที่สามารถพูด สื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นรู้เรื่อง ต้องกล้ายอมรับผิด											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ยอมรับความคิดเห็น มีความรู้ความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนา สนับสนุน และช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ต้องมีความยุติธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความทุ่มเทที่จะทำงาน กล้าได้กล้าเสีย กล้าตัดสินใจ รู้จักในเรื่องของการบริหารจัดการ ทุกส่วน มีเครือข่ายในการทำงานทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี และต้องให้รูปแบบผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ การมีระบบการทำให้สัญญาภายหลังการรับมอบอำนาจ จะช่วยส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ											
3.4 การจูงใจ											
ภาพลักษณ์องค์กรที่ดี องค์การที่ประสบความสำเร็จ มีคนกล่าวถึงหรือชื่นชม เป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ การบริหารกับผู้บังคับบัญชาเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะทำให้คนผูกพันกับงานหรือปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ผู้จัดการศูนย์กีฬาและหัวหน้าฝ่าย ต้องปฏิบัติกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันต้องบอกให้ชัดเจนว่า ตอนนี้สถานการณ์ของศูนย์กีฬาอยู่ตรงไหนอย่างไร และจะอยู่รอดได้อย่างไร ต้องช่วยกันปฏิบัติอย่างไร และเมื่อปฏิบัติแล้วผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้มาจะก่อให้เกิดผลดีอย่างไร และจะอยู่รอดได้อย่างไร ต้องช่วยกันปฏิบัติอย่างไร และเมื่อปฏิบัติแล้วผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้มา จะก่อให้เกิดผลดีอย่างไร เมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้มาดีแล้ว จะได้อะไรเพิ่มเติมกลับมา แรงจูงใจที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งของ หรือเงินทองหรืออื่นๆ เกิดจากผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัติ ต้องจัดแรงจูงใจภายนอกก่อนแล้วค่อยๆ ปรับเป็นแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกเป็นปัจจัยแรก											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ที่ทำให้คนอยากเข้ามาอยู่กับศูนย์กีฬา กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเท รัก ผูกพัน กับศูนย์กีฬามากขึ้น สร้างคนที่ยอยากจะทำอยู่กับศูนย์กีฬา แรงจูงใจ ภายนอกเกิดจากการเลื่อนขั้นเงินเดือน การมีเปอร์เซ็นต์หลักที่จะ ให้กับบุคลากร การให้บุคลากรได้สิทธิ สวัสดิการ พึ่งพิงได้ มีงานพิเศษ ทำ มีสวัสดิการเพียงพอเหมาะสมกับบุคลากร มีเงินค่าตอบแทน นอกเวลาทำงานอย่างเหมาะสม มีการเพิ่มพูนความรู้ทางด้านกีฬา ให้กับบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีความมั่นคงก้าวหน้าใน การทำงาน มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการให้แรงจูงใจภายนอก มากขึ้นกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ แต่เกิดผลกระทบในทางที่ติดต่อดังคม นอกจากแรงจูงใจ ภายนอกแล้ว ผู้จัดการศูนย์กีฬาต้องกระตุ้นสร้างแรงจูงใจภายใน ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วย เพราะแรงจูงใจภายในทำให้บุคลากร มีความเข้าใจ มีความเสมอภาคในการทำงาน มีใจรัก ผูกพัน มีความสุข สนุกกับการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายว่าวันนี้จะปฏิบัติงาน อะไร อย่างไร มีจิตสาธารณะ และร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จเพื่อศูนย์กีฬา											
3.5 การติดต่อสื่อสาร											
การสื่อสารยิ่งเร็วยิ่งดี แต่ต้องตรวจสอบและทำความเข้าใจ การสื่อสารทำให้บุคลากรทั่วศูนย์กีฬา ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ เข้าใจตรงกัน การสื่อสารมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ การมีป้ายประกาศต่างๆ ที่จะช่วยให้ บุคลากรเกิดความเข้าใจ การติดต่อสื่อสารผ่านทางออฟฟิศ โดยการสั่งการ											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
เป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรทุกคนทุกระดับรับทราบ การประชุมชี้แจงเป็นระยะ เดือนละครั้งหรือ 2 เดือนครั้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เดือนละ 2 ครั้ง การดำเนินงานที่เป็นการประชุมทางการผ่านโปรแกรม อีออฟฟิศ (E-office) ส่วนการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การจัดงานเร่งด่วนด้วยวาจาผ่านทางโทรศัพท์ การติดต่อประสานงานกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรรับทราบผ่านทางอีเมล (E-mail) การส่งข้อความโดยใช้ช่องทางไลน์ (Line) กลุ่มในกรณีที่มีปัญหาเร่งด่วนให้บุคลากรรับทราบ แต่ว่าการสื่อสารผ่านช่องทางไลน์อาจลดทอนความเป็นส่วนตัวของบุคลากรได้ ต้องมีกฎเกณฑ์ กติกา มารยาท และระมัดระวังในการใช้งานให้ดี การมีแอปพลิเคชัน เฟสบุ๊ค และระบบไอทีของแต่ละฝ่ายในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั่วไป รวมทั้ง การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ให้บุคคลภายนอกรับทราบ โดยใช้โซเชียลมีเดีย (Social Media) ผ่านทางเฟสบุ๊คของศูนย์กีฬา											
4. การควบคุม											
4.1 เครื่องมือติดตามกลยุทธ์											
มีการติดตามกลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ หรือเข้าไปวัดผลสัมฤทธิ์ของงานในแต่ละกลยุทธ์ ในรอบไตรมาส หรือรอบครึ่งปี ตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น จำนวนคนที่มาใช้บริการ จำนวนหน่วยงานที่มาใช้บริการ จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของคนที่มาใช้บริการ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ แบบรายงาน แบบป้องกันและบัตรสมัครการ์ด ตัวอย่างเช่น การประเมินความพึงพอใจของ											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ผู้ให้บริการ โดยใช้แบบสอบถาม แบบสำรวจ การประเมินความสำเร็จ ของโครงการ กิจกรรม โดยใช้แบบรายงานสรุปผลการประเมินโครงการ/ กิจกรรม การใช้แบบรายงานผลจากแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแบ่งเป็น ไตรมาส การใช้บัตรสมาชิกการ์ดในการควบคุม ดูแล เก็บข้อมูลจำนวน ผู้ให้บริการ จำนวนเงิน การใช้อุปกรณ์ สถานที่และการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ											
4.2 การติดตามควบคุมงบประมาณ											
มีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละปี ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีการพิจารณาแผนงบประมาณในแต่ละปี ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับ ฝ่ายใดบ้าง มีการพิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณตามระยะเวลา ที่กำหนดในแผน และอยู่ในกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรร โดยคำนึงถึง ประสิทธิภาพสูงสุด การจัดซื้อครุภัณฑ์ ต้องมีการติดตามการใช้จ่ายเงิน ควบคู่กับคุณภาพ มีรายงานและหลักฐานการใช้จ่ายงบประมาณ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ/กิจกรรม มีการติดตามควบคุมงบประมาณ ผ่านทาง แผนปฏิบัติการและรายงานสรุปค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนของศูนย์กีฬา มีการประชุมติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ 3 เดือนต่อครั้งเป็นราย ไตรมาส และมีการปรับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น											
4.3 วิธีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างจาก เป้าหมาย											
มีการทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงานตามวงจร PDCA โดยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ว่าเป็นเพราะอะไรและจะสามารถ											

รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ปรับแผนกลยุทธ์อะไรได้บ้าง อย่างไร เมื่อใด การปรับแผนกลยุทธ์ที่ดี ต้องมีความยืดหยุ่น เช่น สามารถปรับแผนกลยุทธ์ได้ทุกเดือน เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาที่พบได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากการทบทวน ผลสัมฤทธิ์ของงานตามวงจร PDCA แล้ว ควรมีการใช้ระบบสัญญา ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้											

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา

คำชี้แจง ขอให้ท่านขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางแสดงความคิดเห็นที่มีต่อการนำรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬา ไปใช้ในการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา

รายการ	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของศูนย์กีฬานี้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ต่อการบริหารจัดการของศูนย์กีฬา		



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	29/191 ม. 5 ต.ปากเกร็ด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ภาควิชาพลศึกษาและกีฬา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2533	สาธรรณสุขศาสตรบัณฑิต (สาธรรณสุขศาสตร์) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2535	สาธรรณสุขศาสตรบัณฑิต (บริหารสาธรรณสุข) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2540	การศึกษามหาบัณฑิต (สุขศึกษา) คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2547	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2559	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (สุขศึกษาและพลศึกษา) คณะพลศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ