

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ตามการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมว่ายน้ำ ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาว่ายน้ำ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำมาเรียบเรียงดังต่อไปนี้

ก. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. กีฬาว่ายน้ำและประโยชน์ของการว่ายน้ำ
2. สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย
3. ปัญหาการพัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ
4. การบริหารการกีฬา
5. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงาน

ข. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

กีฬาว่ายน้ำและประโยชน์ของการว่ายน้ำ

มนุษย์รู้จักว่ายน้ำมาตั้งแต่โบราณกาลแล้ว วัตถุประสงค์แรกก็เพียงแต่ต้องการจะอยู่ในน้ำได้อย่างปลอดภัย สามารถอยู่ในน้ำได้นานๆ และสามารถเคลื่อนที่ไปในน้ำได้ มนุษย์ได้พัฒนาการว่ายน้ำที่ไม่มีแบบแผนมาเป็นแบบว่ายน้ำต่างๆ มีทั้งการว่ายน้ำในลักษณะคว่ำลำตัว หงายลำตัว และตะแคงด้านข้าง ในสมัยโบราณการฝึกว่ายน้ำเพื่อความจำเป็นในการยังชีพเสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น จะจับปลาก็ต้องลงไปในน้ำ ต้องว่ายน้ำข้ามแม่น้ำลำคลอง ในหมู่ทหารเรือก็ต้องฝึกว่ายน้ำให้เก่ง การว่ายน้ำเป็นที่นิยมในหมู่ทหารและนักรบโบราณ จากหลักฐานเราพบว่าชนชาติกรีกโบราณ และชนชาติโรมัน นิยมการว่ายน้ำมากถึงกับสร้างสถานที่อาบน้ำที่ใหญ่โตไว้ในราชสำนัก และสร้างสระว่ายน้ำไว้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของเหล่านักรบและขุนนาง ที่เรียกว่า เทอร์เม (Thermae) มีการแข่งขันว่ายน้ำที่ไม่จำกัดรูปแบบการว่ายน้ำ

การว่ายน้ำได้รับการพัฒนาจากการใช้ประโยชน์เพื่อยังชีพมาเป็นกีฬาเพื่อการแข่งขัน ในราวศตวรรษที่ 18-19 ชาวอังกฤษเป็นชนชาติหนึ่งที่มีความสนใจในกีฬาทางน้ำมาก อังกฤษมีกองทัพเรือที่ยอดเยียมที่สุดประเทศหนึ่ง กีฬาทางน้ำได้เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษหลายอย่าง เช่น การแข่งเรือ การว่ายน้ำ การเล่นโปโลน้ำ ชนชาติอังกฤษรักการเล่นกีฬาเป็นชีวิตจิตใจ จนได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการกีฬากลางแจ้ง ว่ายน้ำก็ได้รับการพัฒนามาเป็นกีฬาที่จัดให้มีการแข่งขันกันอย่างเป็นทางการครั้งแรกในปี ค.ศ. 1873 ที่กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ ณ สระว่ายน้ำ วูลวิช บาสส์ (Woolwich Baths) ประชาชนชาวอังกฤษสนใจในกีฬาว่ายน้ำมาก ได้รวมตัวกันเป็นชมรม และเป็นสโมสร ในปี ค.ศ. 1837 และได้จัดตั้งสหพันธ์ว่ายน้ำโลก (FINA) ขึ้นในประเทศอังกฤษในปี ค.ศ. 1908 (วัลลีย์ ภัทโรภาส, 2525)

การว่ายน้ำเป็นกีฬาและศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นมาพร้อมกับมนุษย์ชาติ และมีความจำเป็นตั้งแต่สมัยโบราณจนกระทั่งปัจจุบัน จากหลักฐานการบันทึกทางประวัติศาสตร์ ทำให้ทราบว่ามีมนุษย์สามารถว่ายน้ำได้มาประมาณ 9 พันปี ก่อนคริสตกาล ดังที่ปรากฏจากภาพแสดงอากัปกริยาต่างๆ ของคนกำลังว่ายน้ำที่เขียนไว้ที่ผนังถ้ำ วาดี สอริ (Wadi Sori) ในทะเลทรายลิเบีย (Libyan) (ประเสริฐศักดิ์ โลหะไพบลูย์กุล, 2528) สาเหตุที่มนุษย์ต้องมีความเกี่ยวข้องกับการว่ายน้ำนั้น พอจะสันนิษฐานได้จากความเป็นอยู่ของมนุษย์ในสมัยก่อนประวัติศาสตร์ ซึ่งพอจะสรุปสาเหตุที่สำคัญได้ 3 ประการ คือ ประการแรก เกิดจากความจำเป็นในด้านการดำรงชีพ ประการที่สอง เพื่อต้องการบรรเทาความร้อนและช่วยในการชำระล้างร่างกาย ประการสุดท้าย ความจำเป็นในด้านสวัสดิภาพและการป้องกันชีวิตจากภัยอันตรายต่างๆ (ฟอง เกิดแก้ว และอนันต์ อัฒชู, 2509) ทั้งนี้สอดคล้องกับ นิพนธ์ กิติกุล (2517) ที่กล่าวว่า การว่ายน้ำเป็นกิจกรรมกีฬาประเภทหนึ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อความปลอดภัยของชีวิตมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งยังเป็นการออกกำลังกายที่ดีที่สุดและเป็นกิจกรรมที่ใช้บริหารร่างกายทุกส่วนได้ดีกว่ากีฬาทุกประเภท และการว่ายน้ำได้วิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน มีหลักฐานที่บันทึกไว้ไม่มากนัก ราล์ฟ โทมัส (Ralph Thomas) ได้ให้ชื่อแบบว่ายน้ำที่มนุษย์ใช้ว่ายน้ำกันมาตั้งแต่ดั้งเดิมว่า "Human Stroke" หรือที่นิยมเรียกกันโดยทั่วไปในปัจจุบันนี้ว่าแบบสุนัขว่ายน้ำ (Dog Paddle) คือใช้มือทั้งสองพุน้ำสลับกันอยู่ใต้คางและขากระทุมน้ำคล้ายสุนัขเวลาว่ายน้ำ นอกจากนี้ชาวสแกนดิเนเวียรู้จักว่ายน้ำอีกแบบหนึ่ง คือใช้เท้าเคลื่อนไหวในน้ำในลักษณะคล้ายกันกับว่ายน้ำเรียกว่า ฟร็อกคิก (Frog Kick) แต่วิธีการเคลื่อนไหวของขาแบบนี้จะทำให้ว่ายน้ำได้ไม่เร็วมากนัก (ธนิต คงมนต์, 2508)

การว่ายน้ำทั้งหมดเชื่อว่าเกิดจากบริเวณที่มีอากาศร้อน และอบอุ่นของโลกส่วนใหญ่ มีหลักฐานว่าได้มีการวิวัฒนาการจากแบบของการว่ายน้ำที่ยกแขนกลับไปเหนือน้ำเกือบทั้งสิ้น

(Hand-Over-Hand) ซึ่งปรากฏว่าอยู่ในวรรณคดีและภาพแกะสลักต่างๆ ในพิพิธภัณฑ์สถานของอังกฤษ ซึ่งแสดงถึงการว่ายน้ำในลีลาต่างๆ ภาพเหล่านี้มีอายุประมาณ 800 ปี ก่อนคริสตศักราชที่ได้ถูกค้นพบในพระราชวังนิมราวด์ (Nimround) ประเทศแอสซีเรีย (Assyria) เป็นภาพที่แสดงถึงการรบของทหารในขณะข้ามแม่น้ำ นอกจากนี้ยังมีเหรียญซึ่งแสดงถึงการว่ายน้ำในท่ายกมือวาดกลับไปเหนือน้ำดังกล่าวด้วย (ฟอง เกิดแก้ว และ อนันต์ อัดชู, 2509)

ในสมัยกลางราว ค.ศ. 500-1500 การว่ายน้ำได้ถูกบันทึกไว้ในวรรณคดีภาพเขียนและภาพแกะสลัก ซึ่งได้มีการเก็บรักษาไว้ให้เราได้ศึกษาไว้จนถึงปัจจุบัน ส่วนในศตวรรษที่ 16 มีการบันทึกอยู่ในวรรณคดีของชาวยุโรป บรรยายถึงการว่ายน้ำแบบกบ (Breast Stroke) ที่เป็นแบบที่นิยมกันมาก แสดงว่ายยุโรปทางเหนือเป็นแหล่งที่ทำให้กำเนิดของการว่ายน้ำแบบนี้ และเป็นที่ยอมรับติดต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน หลังจากนั้นชาวยุโรปได้ปรับปรุงท่าว่ายน้ำขึ้นอีกแบบ โดยเริ่มจากท่ากบมาเป็นท่าว่ายน้ำเฉียงข้าง (Side Stroke) ว่ายน้ำแบบนอนหงายหรือแบบกรรเชียง (Back Stroke) จนกระทั่งเปลี่ยนมาเป็นการว่ายน้ำแบบเฉียงข้าง แบบยกมือข้างหนึ่งยกไปเหนือน้ำเพื่อการจ้วงน้ำอีกครั้งหนึ่ง (Over-Arm Stroke) วิธีการว่ายน้ำแบบนี้ได้เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในประเทศอังกฤษ ต่อมาผู้นำกิจกรรมว่ายน้ำมาสร้างความสนุกสนานและจัดการแข่งขัน จนกลายเป็นกีฬาว่ายน้ำเพื่อการแข่งขันชิงชนะเลิศในการว่ายน้ำได้เร็วที่สุด หลักฐานในการแข่งขันว่ายน้ำครั้งแรกที่ วูลวิช แบธส์ (Woolwich Baths) ใกล้กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1873 ในการแข่งขันครั้งนั้นมีเพียงประเภทเดียวคือ ท่าฟรีสไตล์ (Freestyle) โดยผู้เข้าแข่งขันแต่ละคนจะว่ายน้ำแบบใดก็ได้ที่คิดว่าเร็วที่สุด ผลการแข่งขันปรากฏว่า เจ อาร์เทอร์ ทรัดเจน (J. Arthur Trudgen) ได้รับชัยชนะอย่างงดงามโดยดัดแปลงวิธีว่ายน้ำของชาวอินเดียแดงในอเมริกาใต้แบบยกแขนกลับไปเหนือน้ำ หลังจากที่ได้ดิ่งน้ำไปข้างหลังแล้วสลับกันทั้งสองข้าง วิธีการว่ายน้ำของเขาได้กลายเป็นแบบที่ได้รับความนิยมจนปัจจุบันนี้ (วัลลีย์ ภัทโรภาส, 2525)

การว่ายน้ำเป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมให้เลือกในการออกกำลังกาย เพราะเป็นกิจกรรมที่ดีที่จะทำให้บรรลุผลในเรื่องของความสมบูรณ์ของร่างกาย กล้ามเนื้อทุกส่วนของร่างกายมีการเคลื่อนไหวมากกว่ากีฬาอีกหลาย ๆ อย่าง และจะทำให้เกิดประโยชน์โดยเฉพาะในเรื่องของปอดและหัวใจ คือจะทำให้มีหัวใจใหญ่ขึ้น เป็นผลทำให้การสูบฉีดโลหิตดีขึ้น ความจุของปอดมากขึ้น ทำให้กล้ามเนื้อที่อยู่ระหว่างกระดูกซี่โครงกับกระบังลมแข็งแรงขึ้น การหายใจมีประสิทธิภาพดีขึ้น หลอดเลือดและเนื้อเยื่อต่างๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การว่ายน้ำเป็นจะทำให้อันตรายจากการว่ายน้ำลดน้อยลง หรือเมื่อเรามีความจำเป็นที่จะต้องไปอยู่ใกล้น้ำต้องเดินทางด้วยเรือหรือเล่นกีฬาทางน้ำ ซึ่งคุณค่าของการว่ายน้ำต่อบุคคลทั่วไปนั้นมี

มากมายแล้วแต่บุคคลจะใช้ กิจกรรมนี้เพื่อจุดมุ่งหมายอันใด บางคนว่ายน้ำเพื่อสุขภาพที่ สมบูรณ์ บางคนก็เพื่อป้องกันและรักษาโรคบางชนิด หรือเพื่อแก้ไขส่วนบกพร่องของร่างกาย เฉพาะแห่ง บางคนเพื่อสังคม บางคนเพื่อความสนุกสนาน นอกจากประโยชน์ดังกล่าวแล้ว ว่ายน้ำยังเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในด้านความปลอดภัยต่อชีวิตมนุษย์ มีความสำคัญต่อ ประเทศที่นำหน้าทางด้านกีฬา เพราะว่ายน้ำเป็นกีฬาที่มีเหรียญทองจากการแข่งขันเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังเป็นกีฬาพื้นฐานที่จะช่วยพัฒนากีฬาประเภทอื่นให้มีมาตรฐานสูงขึ้นอีกด้วย

สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

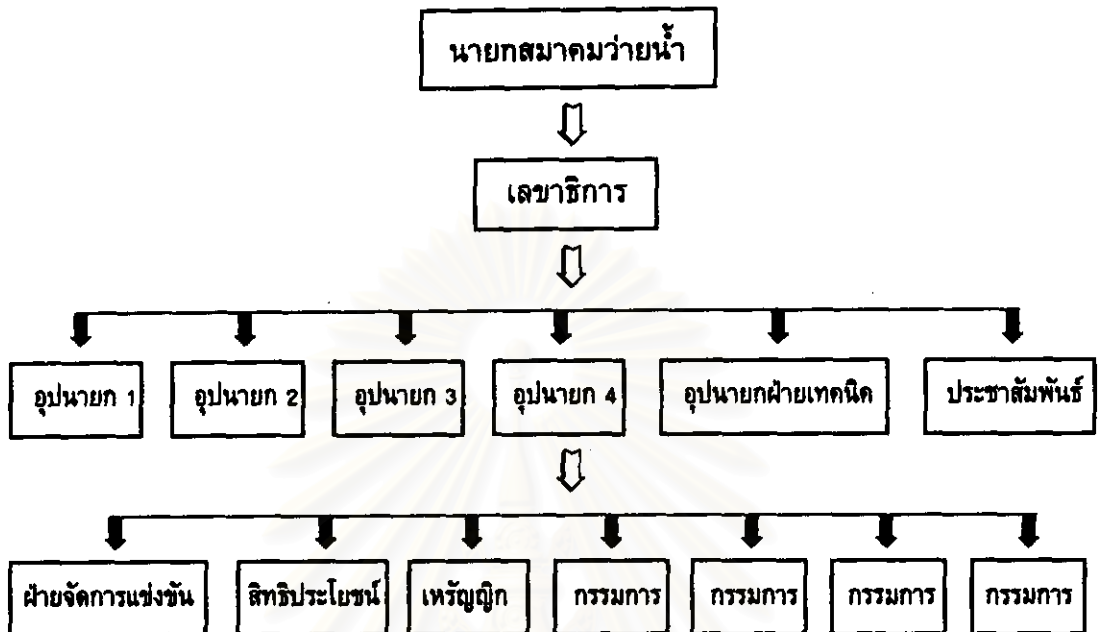
การว่ายน้ำในสมัยโบราณนั้น ยังไม่มีรูปแบบที่แน่นอนเพียงแต่เพื่อให้ว่ายน้ำได้ เท่านั้น จนกระทั่งในสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงสถาปนาโรงเรียน นายร้อยทหารบก (ต่อมาเรียกว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า) หลักสูตรของโรงเรียนมี การสอนว่ายน้ำด้วย และโดยเฉพาะโรงเรียนนายเรือ ที่ฝึกทหารเรือ ก็มีหลักสูตรและการเล่น กีฬาทางน้ำขึ้นหลายประเภท เช่น มวยทะเล การว่ายน้ำทางไกล เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทาง ภาย และความชำนาญในการว่ายน้ำของทหารเรือ ในหมู่ทหารเรือได้ให้ความสนใจกีฬาทางน้ำ มากเป็นพิเศษ จนกระทั่งเกิดการรวมตัวกันช่วยผลักดันให้มีการจัดตั้งสมาคมว่ายน้ำขึ้นใน ประเทศไทยได้เป็นผลสำเร็จ โดย นาวาเอก สุรพล แสงโชติ ทูตทหารเรือในฝรั่งเศส ได้ติดต่อ ขออนุมัติเข้าเป็นสมาชิกสหพันธ์ว่ายน้ำโลกได้สำเร็จ (วัลลีย์ ภัทโรภาส, 2525)

สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย (Thai Amateur Swimming Association) ใช้อักษรย่อว่า ส.ว.ส.ท. (T.A.S.A.) ก่อตั้งสมาคมในช่วงปลายปีพุทธศักราช 2500 โดย พลเรือโท สวัสดิ์ ภูติอนันต์ เจ้ากรมสวัสดิการทหารเรือ และได้รับอนุมัติจากกรมตำรวจ กระทรวงวัฒนธรรม (ในสมัยนั้น) ให้เป็นสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ในปี พุทธศักราช 2502 (สุดา ดนนะวรรณสมบัติ, 2538)

หน้าที่ของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย

1. ส่งเสริมกีฬาว่ายน้ำและกีฬาทางน้ำในประเทศไทย
2. จัดการแข่งขันว่ายน้ำและกีฬาทางน้ำภายในประเทศ เพื่อความชนะเลิศ
3. จัดการแข่งขันกีฬาว่ายน้ำและกีฬาทางน้ำระหว่างประเทศขึ้นภายในประเทศ
4. เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาว่ายน้ำและกีฬาทางน้ำระหว่างนานาชาติ
5. ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง

คณะกรรมการบริหารสมาคมว่ายน้ำ



แผนพัฒนามาตรฐานกีฬาของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2539-2544

สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย โดยฝ่ายเทคนิค มีการคิดริเริ่มจัดทำแผนพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำ ไปโลน้ำ กระโดดน้ำและระบำใต้น้ำ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2531-2539) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) และเพื่อจัดทำแผนพัฒนานักกีฬา ในปี พ.ศ. 2540-2544 เพื่อให้การทำงานเป็นรูปธรรมมากขึ้น และไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดคือเหรียญทองโอลิมปิกเกมส์ เอเชียนเกมส์ และซีเกมส์ ตามลำดับ โดยมีโครงการที่มุ่งพัฒนาสู่ความเลิศของสมาคมว่ายน้ำ ดังนี้

1. โครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน
2. โครงการพัฒนานักกีฬา
3. โครงการพัฒนาการจัดการแข่งขันและผู้ตัดสิน
4. โครงการพัฒนานักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่เกี่ยวข้อง

1. โครงการพัฒนาผู้ฝึกสอน

1.1 การจ้างผู้ฝึกสอนจากต่างประเทศ

สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย โดยประธานฝ่ายเทคนิค พิจารณาผู้ฝึกสอนจากต่างประเทศระดับโอลิมปิกมาเป็นที่ปรึกษาใน 4 ชนิดกีฬา คือ ว่ายน้ำ กระโดดน้ำ ไปโลน้ำและระบำใต้น้ำ มีการทำสัญญาระหว่างหน่วยงาน โดย กกท. เป็นผู้

ดำเนินการเพื่อการประสบความสำเร็จในการแข่งขันโอลิมปิกเกมส์ และเพื่อเตรียมพร้อมในการเป็นเจ้าภาพในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13 ณ ประเทศไทย อีกทั้งเพื่อฝึกอบรมให้กับผู้ฝึกสอนภายในประเทศ เพื่อยกระดับความสามารถของผู้ฝึกสอนชาวไทยให้สูงขึ้นทัดเทียมกับผู้ฝึกสอนชั้นนำทั่วโลก มีการติดตามและสรุปผลงานในแต่ละปี

1.2 การจ้างผู้ฝึกสอนชาวไทย

สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย โดยประธานฝ่ายเทคนิค พิจารณาจ้างผู้ฝึกสอนชาวไทยในการเตรียมทีมเพื่อการแข่งขันใน 4 ชนิดกีฬา คือ ว่ายน้ำ กระโดดน้ำ โพลีน้ำและระบำใต้น้ำ มีเงื่อนไขการจ้างเป็นรายปี มีการติดตามและสรุปผลงานในแต่ละปี

1.3 การอบรมผู้ฝึกสอน

จัดอบรมแก่ผู้ฝึกสอนชาวไทยทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติการ โดยวิทยากรจากต่างประเทศและชาวไทย

1.4 การคัดเลือกผู้ฝึกสอนชาวไทยไปฝึกอบรมต่างประเทศ

คัดเลือกผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความสามารถ ปีละ 3 คน ไปรับการฝึกอบรมต่างประเทศระยะยาว คือ 6 เดือน ถึง 1 ปี ผู้ฝึกสอนที่ผ่านการอบรมจากต่างประเทศต้องให้การอบรมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคตามที่สมาคมว่ายน้ำจะร้องขอ

2. โครงการพัฒนานักกีฬา

2.1 โครงการค่ายกีฬาเพื่อการแข่งขัน

สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ร่วมมือกับ กกท. กรมสามัญศึกษา คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา ฯลฯ จัดทำโครงการร่วมกันในการดูแล แก้ปัญหา และส่งเสริมนักกีฬาในด้านการเรียน การฝึก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้นักกีฬามีเป้าหมายชัดเจนในการฝึกซ้อมและแข่งขัน นักกีฬาสามารถฝึกซ้อมได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นขวัญและกำลังใจแก่นักกีฬา

2.2 โครงการฝึกนักกีฬา

คัดเลือกนักกีฬาและผู้ฝึกสอนทำการฝึก โดยแบ่งเป็น 3 ศูนย์ฝึก คือ สระว่ายน้ำวิสุทธิธารมณั สระว่ายน้ำการกีฬาแห่งประเทศไทย และสระว่ายน้ำศูนย์กีฬาธรรมศาสตร์ แต่ละศูนย์ประกอบด้วย หัวหน้าผู้ฝึกสอน 1 คน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน 2 คน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักกีฬา มีการติดตามและประเมินผลทุกระยะ

2.3 โครงการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันระดับนานาชาติ

ร่วมมือกับ กกท. และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย ส่งนักกีฬา เข้าร่วมการแข่งขัน ดังนี้

ปี 2539

- การแข่งขันชิงแชมป์เอเชีย ครั้งที่ 5 (ว่ายน้ำ, ไปโลน้ำ, กระโดดน้ำ)
- การแข่งขันชิงชนะเลิศแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ครั้งที่ 20 (ว่ายน้ำ)
- การแข่งขันโอลิมปิก ครั้งที่ 26 (ว่ายน้ำ, กระโดดน้ำ)
- ชิงแชมป์กระโดดน้ำ ณ ประเทศมาเลเซีย

ปี 2540

- การแข่งขันว่ายน้ำชิงชนะเลิศแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ครั้งที่ 21 ณ ประเทศอินโดนีเซีย
- การแข่งขันซีเกมส์ ครั้งที่ 19 (ว่ายน้ำ, ไปโลน้ำ, กระโดดน้ำ)
- III Swim World Short Course Champ ประเทศสวีเดน

ปี 2541

- การแข่งขันว่ายน้ำชิงชนะเลิศแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ครั้งที่ 22
- การแข่งขันเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13 ณ ประเทศไทย (ว่ายน้ำ, กระโดดน้ำ, ไปโลน้ำ)
- VII FINA World Championships (เมือง Perth-AUS) (ว่ายน้ำ, กระโดดน้ำ)

ปี 2542

- การแข่งขันว่ายน้ำชิงชนะเลิศแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ครั้งที่ 23
- การแข่งขันซีเกมส์ ครั้งที่ 20 (ว่ายน้ำ, กระโดดน้ำ, ไปโลน้ำ)

3. โครงการพัฒนาการจัดการแข่งขันและผู้ตัดสิน

3.1 โครงการจัดการแข่งขัน

การจัดการแข่งขันระดับในประเทศ และระดับท้องถิ่น ดำเนินการจัดการแข่งขันว่ายน้ำในรุ่นอายุตามภูมิภาค เป็น 5 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคอีสาน ภาคตะวันออก และภาคกลาง เพื่อคัดเลือกตัวนักกีฬาเข้าร่วมเก็บตัวฝึกซ้อมใน Swim Camp และเพื่อคัดเลือกนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขัน SEA Age Group

3.2 โครงการจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ

- ดำเนินการจัดการแข่งขันว่ายน้ำเยาวชนชิงชนะเลิศแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ครั้งที่ 20 ณ ประเทศไทย
- ดำเนินการจัดการแข่งขันเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13 ณ ประเทศไทย

3.3 โครงการผู้ตัดสิน

ดำเนินการอบรมผู้ตัดสินทุกครั้งที่มีการจัดการแข่งขัน ทั้งภูมิภาคและกรุงเทพฯ เพื่อให้การทำงานของผู้ตัดสินเป็นระบบเดียวกัน คัดเลือกผู้ตัดสินที่มีความรู้ความสามารถเข้าอบรมสัมมนาต่างประเทศ โดยร่วมมือกับ กกท. และคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและความทันสมัยตามหลักมาตรฐานสากล ติดตามและประเมินผลโครงการ

4. โครงการพัฒนานักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่เกี่ยวข้อง

ติดต่อประสานงานกับบุคคลในสาขาต่างๆ ดังนี้

- นักโภชนาการ
- นักสรีรวิทยา
- นักจิตวิทยาการกีฬา
- นักกายภาพบำบัด
- นักวิจัยสาขา Biomechanic, Sports Medicine, Motor Skill ฯลฯ

จัดทำโครงการส่งนักวิทยาศาสตร์การกีฬาที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมอบรม สัมมนา และดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างระบบการฝึกให้ครบวงจร ดำเนินการวิจัยตาม que ผู้ฝึกสอนและฝ่ายเทคนิคร้องขอ เพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของนักกีฬาให้ดีขึ้น ติดตามและประเมินผลโครงการ

ปัญหาการพัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ

คณะกรรมการการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร มีการสัมมนาการบริหารงานสมาคมกีฬาสู่ความเป็นเลิศ ได้อภิปรายและสรุป “ปัญหาการพัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ” (คณะกรรมการการกีฬา สภาผู้แทนราษฎร, 2539) และมีความเห็นร่วมกันในเรื่อง “ปัญหาการพัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ” ดังนี้

1. ปัญหา แบ่งออกเป็น

1.1 องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา เช่น สมาคมกีฬาต่างๆ การกีฬาแห่งประเทศไทยโอลิมปิกแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา และมีบางส่วนกระจัดกระจายอยู่ตามกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ทำให้ขาดเอกภาพในการทำงาน ขาดการประสานงานที่ดี หากสามารถรวบรวมเป็นทบวงการกีฬา จะทำให้การบริหารงานดีขึ้น

1.2 สมาคมกีฬาต่างๆ ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างและพัฒนา นักกีฬา ยังมีปัญหาในการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารสมาคมกีฬาทุกสมาคมเป็นผู้ที่อาสาสมัครเข้ามาทำงาน โดยผ่านการเลือกตั้งจากสโมสรสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่ก็พยายามทุ่มเท

เวลา และบางครั้งก็ต้องจ่ายทุนทรัพย์ส่วนตัวเพื่อพัฒนากิจกรรมของสมาคม แต่ส่วนใหญ่แล้วก็ยังคงมีปัญหาในเรื่องการให้เวลาในการบริหารงานสมาคมไม่เพียงพอ จึงทำให้การบริหารสมาคมกีฬาส่วนใหญ่ยังไม่ดีเท่าที่ควร ยังขาดสิ่งที่เรียกว่า การจัดการการศึกษา (Sport Management) นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดสำหรับผู้บริหารสมาคมกีฬาจากพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2528 ที่จำกัดเวลาการเข้าไปบริหารงานสมาคม จนบางครั้งทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่องกัน

1.3 เรื่องของงบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ยังกระจัดกระจายกันอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ แต่ขาดการประสานงานในการใช้งบประมาณ ทำให้งบประมาณส่วนใหญ่สูญญินไปเปล่าโดยไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร เช่น ใช้สร้างสนามกีฬาในที่ต่างๆ แต่ขาดคนดูแล ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากงบประมาณเท่าที่ควร

และสำหรับสมาคมกีฬาต่างๆ นั้น ยังขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐ แต่ละสมาคมใช้เงินในการดำเนินกิจกรรมของสมาคมปีละหลายล้านบาท บางสมาคมใช้เงินมากกว่าปีละ 10 ล้านบาทขึ้นไป แต่ได้รับเงินสนับสนุนจากการกีฬาแห่งประเทศไทยปีหนึ่งๆ ไม่ก็หมื่นบาทหรืออย่างมากก็เป็นเงินแสนเท่านั้น ซึ่งยังห่างไกลจากค่าใช้จ่ายจริงของแต่ละปี ทำให้ผู้บริหารสมาคมส่วนใหญ่ต้องร้องขอการสนับสนุนจากภาคเอกชน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของนายกสมาคมแต่ละสมาคมว่าจะมีบารมีมากน้อยแค่ไหนในการจะขอความช่วยเหลือจากภาครัฐและเอกชน และเสนอแนะให้รัฐวิสาหกิจดูแลรับผิดชอบแต่ละสมาคมกีฬา

1.4 ในส่วนของตัวนักกีฬา นักกีฬาของเรายังเป็นนักกีฬาสัมผัสเล่น การทุ่มเทเวลาเพื่อฝึกซ้อมกีฬายังมีจำกัด เพราะยังต้องให้เวลากับการเรียนหนังสือเพื่อการประกอบอาชีพในอนาคต และนักกีฬาในบ้านเรายังขาดจิตใจในการพัฒนาเป็นนักกีฬาอาชีพ ยังขาดวินัยขาดความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง

นอกจากนี้ การจะสร้างนักกีฬาที่ดีควรจะเริ่มตั้งแต่ในระดับโรงเรียนควรมีการส่งเสริมให้เล่นกีฬาตั้งแต่เด็ก แต่ก็ยังมีปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนทั้งสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และผู้ฝึกสอนกีฬาชนิดต่างๆ ในระดับโรงเรียนเป็นจำนวนมาก

และสิ่งที่สำคัญคือ สำหรับนักกีฬาในระดับชาติของเรายังขาดการส่งเสริมให้ไปร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ เพื่อสร้างประสบการณ์ ขณะเดียวกันก็เป็น การเก็บคะแนนสะสมเพื่อจะได้มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขันในรายการที่สำคัญๆ เช่น การแข่งขันกีฬาโอลิมปิก เป็นต้น (ตามข้อบังคับของสหพันธ์กีฬาระหว่างประเทศ ในบางประเภทของกีฬา)

1.5 ยังขาดเรื่องการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนเกิดความสนใจ มีความตื่นตัวในการเล่นกีฬา การชมกีฬา เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศแล้ว ในเมืองไทยเรามีความ

ตื่นตัวและให้ความสนใจน้อยมาก ซึ่งตรงนี้มีผลต่อการให้กำลังใจกับนักกีฬา และต่อผู้ปกครอง หรือพ่อแม่ของนักกีฬาในการส่งเสริมให้ลูกของตนเล่นกีฬา เพราะมองไม่เห็นอนาคตของ นักกีฬาในเมืองไทย

1.6 ยังมีปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาของเรา ทั้งด้านนโยบายและการใช้จ่ายงบประมาณ ความขัดแย้งในเรื่องขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน และความขัดแย้งในระดับผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การพัฒนา จะต้องมีการพัฒนาในทุกๆ ส่วน ทั้งองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ของรัฐ เช่น กํารกีฬาแห่งประเทศไทย โอลิมปิกแห่งประเทศไทย กรมพลศึกษา เป็นต้น และ ในส่วนขององค์กรที่มีส่วนสำคัญในการสร้างนักกีฬาทีมชาติโดยตรง คือ สมาคมกีฬาต่างๆ ควร จะต้องมีการปรับปรุงกฎหมายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านการกีฬา เช่น เรื่องภาษีเครื่องกีฬา กฎหมายที่เกี่ยวกับกีฬาบางประเภท กฎหมายเกี่ยวกับการให้ภาคเอกชนเข้ามาสนับสนุน สมาคมกีฬาต่างๆ ได้มากขึ้น

ในส่วนตัวของนักกีฬา ก็ต้องมีการส่งเสริมให้นักกีฬาได้มีโอกาสหา ประสบการณ์จากการแข่งขันกีฬาในระดับนานาชาติให้มากขึ้น จัดหาโค้ชระดับนานาชาติเพื่อ พัฒนาเทคนิคการเล่นของนักกีฬาให้ก้าวหน้าขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องฝึกให้นักกีฬาของเรามี ระเบียบวินัยมากขึ้น มีจิตใจของความมุ่งมั่นเพื่อชัยชนะอย่างแท้จริง พร้อมทั้งจะพัฒนาเป็น นักกีฬาอาชีพต่อไปในอนาคต

3. ความเป็นเลิศ จะต้องมีการทำความเข้าใจในความหมายของคำว่า ความเป็น เลิศ ให้ตรงกัน โดยอาจจะตั้งเป้าหมายของความเป็นเลิศไว้ในระดับต่างๆ เช่น มุ่งไปที่ความ เป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาซีเกมส์ที่เชียงใหม่ ในปี 2538 ก่อนแล้วจึงตั้งเป้าความเป็นเลิศไปที่ การแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ในเมืองไทย ในปี 2541 จะทำให้เป้าหมายของการสร้างความเป็น เลิศในแต่ละชนิดกีฬาตรงกัน และเป้าหมายสูงสุดของการสร้างความเป็นเลิศอยู่ที่เหรียญทอง โอลิมปิก เป็นต้น

นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงเรื่องสรีระของคนไทยเราด้วยว่า มีขีดจำกัดอยู่ด้วย ดังนั้นการตั้งเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศในกีฬาทุกๆ อย่าง จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก และที่ สำคัญก็คือ การจะสร้างความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องมีการส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬาดังแต่ระดับ โรงเรียนต่างๆ ทั่วประเทศ ทั้งด้านสถานที่ อุปกรณ์ และผู้ฝึกสอนกีฬาทุกประเภท เพื่อเป็นการ ปูพื้นฐานด้านการกีฬาของชาติให้กว้างขวางทั่วประเทศ

สรุปปัญหาและความต้องการสมาคมกีฬา การสัมมนา “การบริหารงานสมาคมกีฬาผู้
ความเป็นเลิศ” โดยคณะกรรมการการกีฬา สมาพันธ์ราษฎร

1. ขอให้รัฐสนับสนุนงบประมาณเพื่อกิจกรรมขั้นพื้นฐานของสมาคมอย่างพอเพียง เช่น การจัดแข่งขันภายในประเทศ 1 ครั้ง การไปแข่งขันต่างประเทศ 1 ครั้ง การจัดเจ้าหน้าที่ประจำ เครื่องมือการปฏิบัติงานสำนักงาน ฯลฯ
2. ขอให้จัดสถานที่สำนักงาน เพื่อทำงานสมาคมเป็นสำนักงานที่ถาวร โดยจัดเจ้าหน้าที่และเครื่องมือต่างๆ ให้ด้วย
3. สนับสนุนการผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในกติกาและเทคนิคแต่ละชนิดกีฬา เพื่อเป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติได้ หรือเป็นผู้ฝึกสอน ซึ่งมักจะมีปัญหาด้านภาษาต่างประเทศ รวมทั้งผู้ที่มีความรู้ในการบำรุงรักษาอุปกรณ์ และสนามกีฬาที่มีเทคนิคเฉพาะ เช่น ยิงปืน ชีมาซามเครื่องกีดขวาง เป็นต้น
4. ควรจัดงบประมาณสนับสนุนให้นักกีฬาไทย ได้มีโอกาสไปแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศบ่อยๆ เพื่อเสริมประสบการณ์ และความสามารถของนักกีฬา โดยเฉพาะการกินอยู่ในต่างประเทศ
5. ขาดแคลนอุปกรณ์การฝึกซ้อม และสนามฝึกซ้อม ควรยกเว้นหรือลดภาษีการนำอุปกรณ์กีฬาเข้าประเทศ โดยเฉพาะกีฬาชี่มา ถ้าลดภาษีนำเข้ามาได้จะประหยัดเงินงบประมาณได้มาก
6. ต้องการผู้ฝึกสอนต่างประเทศ บางชนิดกีฬาอาจต้องการผู้ฝึกสอนเฉพาะด้าน เช่น ยิมนาสติก ฟันดาบ เป็นต้น ค่าตอบแทนผู้ฝึกสอน กกท. ให้เพียงเดือนละ 500 เหรียญอเมริกันเท่านั้น ส่วนเกินสมาคมต้องจ่ายเอง จึงควรสนับสนุนให้ตามที่เป็นอย่างจริง
7. กีฬาโบว์ลิ่ง ยังคงมีปัญหาด้านกฎหมาย เพราะถือว่าเป็นมหรสพ มิใช่กีฬา
8. ควรบรรจุกีฬาเข้าแข่งขันกีฬาแห่งชาติให้มากขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เข้าแข่งขันในกีฬาซีเกมส์ ครั้งที่ 18 ด้วย เช่น เพาะกาย เปตอง ซอฟท์บอล ฮอกกี้ บริดจ์ เป็นต้น
9. การจำกัดระยะเวลาของผู้บริหารสมาคม จะทำให้ผู้บริหารกีฬาไทยเสียเปรียบคนอื่น เพราะโอกาสจะได้รับเลือกเข้าเป็นกรรมการสหพันธ์กีฬานานาชาติมีน้อยลง จึงควรแก้ไขพระราชบัญญัติการกีฬาฯ
10. กีฬาเรือเร็ว ยังมีปัญหาที่ไม่อาจจดทะเบียนกับการกีฬาแห่งประเทศไทย จำเป็นต้องแก้ไขกฎหมาย จึงทำให้ผู้บริหารสมาคมนี้ไม่ได้รับความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งเกิดปัญหาในการนำเข้าอุปกรณ์เรือเร็ว ต้องวางหลักทรัพย์ค้ำประกันกับกรมศุลกากรทุกครั้งที่มีการจัดแข่งขัน

11. ควรสนับสนุนเงินค่าเดินทางของกรมการสหพันธ์กีฬานานาชาติ ไปประชุมต่างประเทศตามที่ เป็นจริง ไม่ใช่เพียงปีละ 1 ครั้ง เท่านั้น

การบริหารการศึกษา

สภาการศึกษาแห่งประเทศไทย (2541) ได้กล่าวถึง ระบบการบริหารและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญถ้าประเทศไทยต้องการปรับปรุงผลการแข่งขันในเวทีสากล และต้องการส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาเพื่อสุขภาพและความเพลิดเพลิน ซึ่งผู้บริหารด้านกีฬาไทยตระหนักดีถึงความสำคัญของการบริหาร ดังที่ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 กล่าวว่า

“การพัฒนาหน่วยงานด้านกีฬาให้แข็งแรง และการส่งเสริมให้ภาครัฐและเอกชน ทั้งในกรุงเทพฯ และจังหวัดต่างๆ ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา รวมทั้งสร้างความเป็นเอกภาพในการบริหารและดำเนินการด้านการศึกษา”

งบประมาณกีฬาและวงจร 4 ปี

คณะกรรมการปรับโครงสร้างทางการกีฬาเสนอให้มีการให้คำแนะนำเพื่อปรับงบประมาณ โดยลดการใช้จ่ายด้านการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการศึกษาและเพิ่มงบประมาณด้านพัฒนากีฬา และจัดสรรงบประมาณให้แก่สมาคมการศึกษาแห่งชาติ

ปัจจุบันเงินอุดหนุนด้านกีฬาไทยยังมีจำนวนไม่มากนักเมื่อเทียบกับงบประมาณด้านการศึกษาทั้งหมด งบประมาณที่การศึกษาแห่งประเทศไทยได้ มีจำนวนไม่พอที่จะให้สมาคมการศึกษาแห่งชาติวางกลยุทธ์และแผนพัฒนาระยะยาว เมื่องบประมาณให้สมาคมการศึกษาแห่งชาติมีไม่มากนัก ทางเลือกเดียวที่ทำได้คือ ออกกฎระเบียบบังคับให้สมาคมการศึกษาแห่งชาติต้องจัดทำแผนดังกล่าวถ้าต้องการเป็นหน่วยงานด้านกีฬาที่ยอมรับอย่างเป็นทางการ

ข้อตกลงร่วมกัน

เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาคมการศึกษาแห่งชาติและการกีฬาแห่งประเทศไทย การกีฬาแห่งประเทศไทยจะต้องจัดสรรงบประมาณให้สมาคมการศึกษาแห่งชาติ โดยทำข้อตกลงหรือสัญญาร่วมกัน

ภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน จะมีการจัดสรรเงินเพื่อดำเนินการในด้านต่อไปนี้

- การจัดการ
- การฝึกสอน
- การเป็นกรรมการในสนาม

- การมีส่วนร่วม (โปรแกรมการพัฒนาการศึกษาเพื่อมวลชน)
- การแข่งขันระดับสากล
- เจ้าภาพการแข่งขันระดับสากล
- สถาบันการศึกษาแห่งประเทศไทย (รวมทั้งเงินอุดหนุน/สิ่งจูงใจแก่นักกีฬา)
- การฝึกซ้อมแบบเร่งรัด

การศึกษาแห่งประเทศไทยจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้ ก่อนให้ความช่วยเหลือแก่สมาคมการศึกษาแห่งชาติ

- จำนวนผู้ที่มีส่วนร่วม โดยเฉพาะจำนวนสมาชิกที่ลงทะเบียนผ่านระบบสโมสร
- ทักษะภาพในการพัฒนา
- ความสำเร็จในระดับสากล (ผลการแข่งขัน ลำดับที่ได้ การพัฒนาในภูมิภาคเอเชีย และในระดับสากล
- ชื่อเสียงในระดับสาธารณชน
- มาตรฐานการบริหาร ประสิทธิภาพของโปรแกรมที่ดำเนินการ และประสิทธิภาพในการรายงานการใช้เงินอุดหนุนในคราวก่อน
- การช่วยเหลือตนเอง (เช่น มีภาคเอกชนให้การอุดหนุน)
- มีหลักฐานแสดงว่าได้มีการชักจูงให้อาสาสมัครเข้าร่วม
- ความสามารถในการชักจูงให้สตรีและคนพิการเข้ามามีส่วนร่วม
- ระดับการให้บริการ ทั้งแก่สมาชิกและผู้มีส่วนร่วมกับอื่นใด
- การเปิดเผยข้อมูลให้การกีฬาแห่งประเทศไทยในฐานะผู้ให้เงินอุดหนุนรายใหญ่

กระบวนการวางแผน

กระบวนการจัดทำแผนมีความสำคัญพอๆ กับแผน การที่จะมีแผนเป็นของสมาชิก และให้สมาชิกยินดีนำไปปฏิบัติ นั้น การใช้แนวทางการมีส่วนร่วมในการจัดทำเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ที่เป็นหลักทุกท่านควรมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะในเนื้อหาของแผนด้วย หรืออย่างน้อยเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่เหมาะสมแก่หน่วยงานโดยให้อิสระในการเสนอแนะ

การวางแผนไม่มีสูตรปฏิบัติที่แน่นอน แต่ก็มิมีขั้นตอนสำคัญๆ ตามที่หน่วยงานแต่ละแห่งจะต้องใช้แนวทางที่คิดว่าเหมาะสมแก่สถานภาพ ประวัติ และโครงสร้างของหน่วยงานของตน



๒

หน้าขาด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โค้ชทีมชาติ - จะเป็นคนไทยหรือต่างชาติก็ได้ขึ้นกับทักษะและกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับปรุงผลการแข่งขันกีฬาสู่ความเป็นเลิศ อาจมีการแต่งตั้งผู้จัดการกีฬาสู่ความเป็นเลิศในภายหลังก็ได้ เมื่อมีงบประมาณพอ อย่างไรก็ตาม ขณะที่ยังไม่ใช้เทศกาลแข่งขัน โค้ชทีมชาติควรจะต้องทำหน้าที่วางแผนการแข่งขันให้ได้ผลเป็นเลิศ

นักพัฒนาการศึกษา - รับผิดชอบในการประสานเชื่อมโยงระหว่างกีฬาระดับชาติ/ภาค/จังหวัด โดยผ่านสมาคมการกีฬาระดับจังหวัดและเครือข่ายของภาคและศูนย์จังหวัด ตำแหน่งนี้มีหน้าที่ในการพัฒนาระบบสโมสร โดยให้สโมสรเป็นส่วนหนึ่งของสมาคมการกีฬาแห่งชาติ

ผู้จัดการแข่งขัน - รับผิดชอบด้านการจัดการที่ซับซ้อน เพื่อเตรียมพร้อมนักกีฬาและทีมเพื่อการแข่งขัน บทบาทนี้ควรให้คณะกรรมการโอลิมปิกไทยเป็นผู้รับผิดชอบ

โค้ชประจำภาค - ถ้ามีงบประมาณพอ ควรจ้างโค้ชทีมชาติทำหน้าที่ให้คำแนะนำคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทยด้านการแต่งตั้งโค้ชประจำศูนย์กีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยเริ่มจากศูนย์ในจังหวัดศูนย์ใดศูนย์หนึ่งทั้ง 4 ระดับ (สุพรรณบุรี เชียงใหม่ สงขลา และ นครราชสีมา)

ค่าใช้จ่ายสำหรับตำแหน่งหลักๆ ในกีฬาระดับอาชีพขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดในประเทศ และในบางกรณีก็ขึ้นกับตลาดนานาชาติ ซึ่งการกำหนดค่าใช้จ่ายขึ้นอยู่กับ การกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมการกีฬาแห่งชาติ คณะทำงานปรับโครงสร้างด้านการกีฬา ได้จัดทำตารางค่าใช้จ่ายในการจ้างเจ้าหน้าที่เหล่านี้คิดเป็นเงิน 91 ล้านบาท/ปี

เงินเดือนของผู้จัดการระดับอาชีพ

ตำแหน่ง	กีฬาเป้าหมาย(16)	กีฬาที่ไม่ได้อยู่ในเป้าหมาย(27)
ผู้บริหารระดับสูง	16 x 600,000	27 x 300,000
โค้ชทีมชาติ	16 x 500,000	27 x 250,000
เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนา (เฉพาะกีฬาที่มีผู้ร่วมมาก)	8 x 250,000	-
ผู้จัดการแข่งขัน (เฉพาะกีฬา 8 ประเภทแรก)	8 x 250,000	-
โค้ชระดับเขต (ศูนย์ระดับที่ 1 จำนวน 4 แห่ง สำหรับกีฬา 8 ประเภทแรก)	4 x 8 x 250,000	-
เจ้าหน้าที่สนับสนุน	16 x 500,000	27 x 250,000
รวม	37,600,000	21,600,000

(คณะกรรมการสภาการกีฬาแห่งประเทศไทย)

การเชื่อมโยงระหว่างสโมสรระดับชาติ/จังหวัด

การเชื่อมโยงระหว่างสมาคมการกีฬาในระดับจังหวัดและสโมสรเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจุบันสมาคมการกีฬาแห่งชาติได้จำกัดการพัฒนาการกีฬาให้อยู่แค่ภายในกรุงเทพฯ ขณะที่กีฬาที่อยู่นอกเขตกรุงเทพฯ เป็นหน้าที่ของสมาคมการกีฬาในระดับจังหวัด ซึ่งที่จริงแล้ว สมาคมการกีฬาแห่งชาติควรรับผิดชอบดูแลการกีฬาของทั้งประเทศ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาด้านการศึกษาประสานงานกับสมาคมการกีฬาในระดับจังหวัดและสโมสร ซึ่งดูแลกีฬาในระดับจังหวัด

ขณะที่สมาคมการกีฬาแห่งชาติแต่ละแห่งจะให้ความสนใจที่จะพัฒนากีฬาภายใต้แผนของตน แต่ก็ไม่ควรละเลยที่จะพิจารณาผลดีจากการประสานงานกับสมาคมการกีฬาแห่งชาติแห่งอื่น ๆ การปฏิบัติตามแผนในด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกสอนผู้ชำนาญการ การฝึกอบรม การพัฒนาให้เป็นอาชีพ และบริการสนับสนุนนั้น จะต้องไม่ทำอย่างไร้จุดหมาย สมาคมการกีฬาแห่งชาติแต่ละแห่งสามารถเรียนรู้จากกันและกัน การกีฬาแห่งประเทศไทยควรจัดประชุมเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าจากสมาคมการกีฬาแห่งชาติทั้ง 43 แห่ง โดยจัดปีละครั้ง ระยะเวลา 2-3 วัน ในประเด็นการพัฒนาการกีฬาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมาคมการกีฬาแห่งชาติทุกแห่ง เช่น โปรแกรมการเตรียมการแข่งขันระดับสากล การยกระดับทักษะการกีฬา กีฬาและกฎหมาย กีฬาและภาษี การพัฒนาโค้ชอาชีพ ฯลฯ โดยให้เชิญผู้เชี่ยวชาญนอกวงการกีฬา เช่น ผู้เชี่ยวชาญจากวงการธุรกิจและหน่วยราชการมาเป็นวิทยากร ให้สมาคมการกีฬาแห่งชาติแต่ละแห่งพิจารณาว่าควรเชื่อมโยงกันเป็นองค์กร โดยอาจตั้งองค์กรนั้นว่า สหพันธ์กีฬาไทย รวมทั้งและเปลี่ยนความคิดด้านกีฬา ทั้งนี้อาจให้สหพันธ์กีฬาไทยทำหน้าที่เป็นตัวแทนในด้านการพัฒนากีฬา ความสำคัญของกีฬา การจัดพิมพ์เอกสารเรื่องการพัฒนากีฬาไทย และการพัฒนากีฬาอาชีพ อีกทั้งเป็นตัวแทนกีฬาทุกประเภทในประเด็นเรื่องกฎหมายและงบประมาณ รวมทั้งเป็นกลุ่มล็อบบี้ (Lobby Group) นอกจากนี้ยังเป็นตัวแทนไปเจรจากับการกีฬาแห่งประเทศไทยในเรื่องงบประมาณ

โปรแกรมการปรับปรุงการจัดการด้านกีฬา

การปรับโครงสร้างด้านการกีฬา คือ จะต้องพัฒนาบุคลากรด้านกีฬา ในปัจจุบันระบบกีฬาไทยมีโปรแกรมฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกโค้ช กรรมการตัดสิน ผู้บริหารการกีฬา นักวิทยาศาสตร์ ผู้จัดการสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการกีฬา ฯลฯ ดังนั้น ควรนำโปรแกรม “ฝึกครูฝึก” มาใช้เนื่องจากประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งคณะทำงานปรับโครงสร้างด้านแรงงานได้เสนอโปรแกรมดังกล่าวแล้วในการประชุมเชิงปฏิบัติการแก้อิศม์เมื่อเดือนธันวาคม 2540

เครือข่ายข้อมูลกีฬา

การจัดตั้งเครือข่ายข้อมูลการกีฬาเป็นเป้าหมายในแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 โดยควรตั้งศูนย์เครือข่ายที่กรุงเทพฯ และที่ที่เหมาะสมคือในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ถ้ามีงบประมาณพอก็ควรที่จะตั้งอยู่ในศูนย์กีฬาคอมเพล็กซ์ที่หัวหมาก อนึ่ง ทั้งสองทางเลือก ล้วนสามารถเก็บข้อมูลได้ และห้องสมุดยังสามารถเชื่อมต่อทางอิเล็กทรอนิกส์ได้

ถ้ามีงบประมาณพอ ห้องสมุดกีฬาควรมีอุปกรณ์และบริการ ดังต่อไปนี้

- ฐานข้อมูลด้านการกีฬา
- CDS-ISIS Software
- ระบบเสียงและภาพ
- วารสาร
- หนังสืออ้างอิงหลักๆ
- อินเทอร์เน็ต
- บริการยืมเอกสาร
- พัฒนาฐานข้อมูล

ศูนย์ข้อมูลกีฬาแห่งชาติที่สถาบันการกีฬาแห่งประเทศไทยจะเป็นศูนย์อ้างอิง และแหล่งให้คำแนะนำด้านวิชาการแก่ประเทศได้

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงาน

คำว่า “การดำเนินงาน” (Operation) ได้มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้ ให้คำจำกัดความหรือความหมายไว้ค่อนข้างใกล้เคียงกัน เช่น สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน และย่อมรวมถึงการปฏิบัติการทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

วินัย สมมิตร สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีรักษา (2527) ได้ให้ความหมายของการดำเนินงานไว้ว่า หมายถึงการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผน และหมายรวมถึงการปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร คือ จะต้องมีการควบคุมดูแลงาน การแนะนำ การตรวจสอบ เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไข และกระทำไปเพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปตามแผนทุกประการ และการดำเนินงานเป็นกิจกรรมของการบริหาร

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานน่าจะหมายถึงการลงมือปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ บรรลุจุดมุ่งหมายตามต้องการ ซึ่งการดำเนินงานเป็นกิจกรรมทางการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) คำ 2 คำนี้ดูจะมีความหมายใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดความกระจ่างจึงขออธิบายถึงความสัมพันธ์ของคำต่างๆ ไว้ เพราะต้องใช้ร่วมกัน

คำว่า “การบริหาร” (Administration) โดยทั่วไปใช้ในความหมายกว้างๆ ที่รวมถึงการบริหารรัฐกิจและธุรกิจ แต่มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่มักเข้าใจว่า การบริหาร หมายถึงการบริหารราชการ ซึ่งแท้จริงมีคำเฉพาะคำหนึ่งซึ่งหมายถึงการบริหารราชการ และเป็นคำที่คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ได้กำหนดขึ้น คือคำว่า “รัฐประศาสนศาสตร์” (Public Administration) กระนั้นก็ดี คำนี้อาจมีความหมายใกล้เคียงกับคำบางคำ ซึ่งบางครั้งบางโอกาสก็ใช้แทนกันได้ เช่น คำว่า การจัดการ (Management) สำหรับคำว่า Management นี้ โดยทั่วไปมักหมายถึง การจัดการในทางธุรกิจมากกว่าที่จะหมายถึงการบริหารราชการ หรือการบริหารรัฐกิจ อย่างไรก็ตามในอีกความหมายหนึ่ง Management หมายถึง การจัดหรือดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ เหตุนี้ในกรณีที่พยายามจะแสวงหาความแตกต่างระหว่าง Administration กับ Management แล้วจึงอาจกล่าวได้ว่า Administration นั้นเน้นในเรื่องการบริหารหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ส่วน Management นั้น เป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำ (Implementation)

พิจารณาในด้านของความนิยมคำว่า Administration นิยมใช้ในทางบริหารราชการ ส่วนคำว่า Management มักนิยมใช้ในทางบริหารธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ทั้งสองคำนี้โดยทั่วไปใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหารได้เช่นเดียวกัน (สมพงศ์ เกษมสิน, 2523)

การจัดการ (Management)

การจัดการ มีความหมายแตกต่างกันออกไปในความนึกคิดของบุคคล การทำความเข้าใจความหมายของการจัดการจะเกิดประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารและจัดองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดองค์กรไว้ดังนี้ คือ

ไฮแมน และสกอตต์ (Haimann and Scott, 1970) ได้ให้ความหมายว่า “การจัดการคือ กระบวนการทางสังคม และเทคนิคในการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินงานขององค์กร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ หรือบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร”

ลองเกนเนคเคอร์ และพริงเกิล (Longenecker and Pringle, 1981) กล่าวว่า “การจัดการ คือ กระบวนการรวบรวมและประสานการใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้”

สรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการรวบรวมและประสานบุคคล เทคโนโลยี การทำงาน และทรัพยากรต่างๆเข้าด้วยกัน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ อย่างเกิดประสิทธิภาพ

การบริหาร (Administration)

คูนท์ซ (Koontz อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ให้ความหมายของการบริหาร ว่า “การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น”

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความเห็นในเรื่องของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร หมายในลักษณะที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิชาการบริหารและการบริหารงาน ในกรณีนี้ พิจารณาว่า การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ ย่อมจะเห็นได้ว่า การบริหารมีลักษณะเป็นศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหาร ในลักษณะของการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์แล้ว การบริหาร มีลักษณะเป็นศิลปะ” และได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร คือ การใช้ ศาสตร์และศิลปะ นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการ ตามกระบวนการบริหารให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้ให้คำจำกัดความที่จะช่วยให้เข้าใจและเห็นถึงขอบเขต ลักษณะของงานบริหารที่ขัดแย้งทั้งสามด้านพร้อมกัน คือ

- ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคล หนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
- ในด้านที่เป็นภาระกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากร ต่างๆ ในองค์การ และประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน
- ในด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ ในองค์การให้ช่วยกันทำให้งานเกิดผล

สมยศ นาวิการ (2522) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิก องค์การ และใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้”

จึงพอสรุปได้ว่า การบริหาร คือ การร่วมแรงร่วมใจกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ดำเนินการหรือกระทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างรวมกัน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดที่สุด การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่ต้องใช้คนหลายคนร่วมกันหากจะให้บังเกิดผลดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงานที่ดีอีกด้วย

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร โดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติของผู้บริหาร และเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหาร จะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีนักบริหาร และนักวิชาการ รวมทั้งนักการศึกษา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2522) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริหารเป็นแนวทางของการกระทำสิ่งต่างๆ ทั้งบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน ในการบริหารงานแต่ละอย่างให้เสร็จสิ้นไปนั้น ซึ่งผู้บริหารทุกคนจะเริ่มวางแผนจัดหรือปรุงแต่งองค์การของตน ดำเนินงานการจัดการเกี่ยวกับกำลังคน ต่อเนื่องด้วยการสั่งการและทำการควบคุมงานต่างๆ เป็นลักษณะของกระบวนการ การปฏิบัติงานหลายๆ อย่างต่อเนื่องกันไป ตลอดเวลา การบริหารงานตามหน้าที่ก็จะดำเนินไปเป็นวัฏจักรหมุนเวียนเป็นกระบวนการเช่นนี้เรื่อยไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้านใดด้านหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ หรือการควบคุมแต่ละด้าน ย่อมต่อเนื่องและสัมพันธ์กับด้านอื่นๆ เสมอ องค์การที่จัดขึ้นจะมีขนาดและมีความเป็นระเบียบเหมาะสมเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพิจารณาถึง ลักษณะ ชนิด และขนาดของแผนงานที่วางไว้ ทำนองเดียวกันกับการสั่งการจะสำเร็จได้ราบรื่นเพียงใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับ การวางแผน การจัดองค์การ และการได้คนที่มีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้เป็นขั้นตอนดังนี้ คือ

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop strategies) ในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ (Program) กำหนดงบประมาณ (Budget) และแนวปฏิบัติ (Procedure) ตลอดจนต้องตื่นตัวปรับปรุงนโยบาย (Policy) ให้สอดคล้องและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ กล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นการเตรียมการขั้นแรกของการปฏิบัติงานนั่นเอง

2. การจัดองค์การ (Organizing) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) การสร้างขอบเขต และความสัมพันธ์ของงานต่างๆ (Delineate relationships) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Create position descriptions) ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้นๆ

3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staffing) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร (Select) ประมุข (Orientation) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาบุคคล (Personnel development) เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

4. การอำนวยการ (Directing) การบริหารขั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision making) มอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Coordination) การจัดให้มีส่วนร่วม (participation) ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การ

5. การควบคุม (Controlling) ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน (Establish reporting system) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Develop performance standard) การวัดผลงาน (Measurement result) การดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (Correct) ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง ความมุ่งหมายสำคัญของการควบคุมงานคือ ต้องการให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะได้ทราบอุปสรรคข้อขัดข้องได้

เซียร์ส (Sears, 1950) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 5 อย่าง คือ

1. Planning การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing การจัดรูปบริหารโดยกำหนดอำนาจ หน้าที่ของตำแหน่งไว้ชัดเจน
3. Directing การอำนวยการ
4. Coordinating การประสานงาน
5. Controlling การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน

ทีด (Tead, 1951) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารโดยมุ่งความสำคัญที่หน่วยงานย่อยๆ ในองค์การเป็นหลัก และเน้นลำดับขั้นความสำคัญในการบริหารงานเป็นกระบวนการ มีอยู่ 10 ประการ คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน
3. การจัดระเบียบหรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจและหน้าที่ของฝ่ายบริหาร
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นรับไปทำ

5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติกรทุกอย่างที่จำเป็น เพื่อการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ
7. การจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กันทุกหน่วยงานและทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยคณะกรรมการต่างๆ ทำหน้าที่ประสานงาน
8. การดำเนินการทุกอย่างในการบำรุงขวัญกระตุ้นและให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนทั้งหน่วยงาน ทำงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
10. การพิจารณางานในอนาคต การตั้งความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมกับเตรียมลู่ทาง ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

เกรก (Gregg, 1957 อ้างถึงใน ภิญญา สาร, 2526) ได้สรุปกระบวนการบริหารออกมาเป็น 7 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ (Influencing)
6. การประสานงาน (Coordinating)
7. การประเมินผลงาน (Evaluating)

กูลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973 อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, 2523) ได้รวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการบริหารที่วิวัฒนาการมาช่วงเวลา 7 ปี โดยเสนอขึ้นเป็นหลักวิชาและเขียนขึ้นไว้ เมื่อ ค.ศ. 1937 ชื่อว่า papers on the Science of Administration ในหนังสือเล่มนี้ กูลิค (Gulick) ตั้งชื่อหัวข้อเรื่องว่า "Notes on the theory of Organization" โดยเขากล่าวว่า ภาระหน้าที่ของนักบริหารชั้นสูง หรือการบริหารราชการมีกระบวนการที่จะต้องดำเนินอยู่ 7 ประการ คือ

1. P = Planning หมายถึง การวางแผนในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย เพื่อให้แผนที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ในการดำเนินงานเป็นขั้นที่ต้องใช้หลักการ ความรู้ และเทคนิคสำหรับวินิจฉัยคาดการณ์ในอนาคต เพื่อให้การบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. O = Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและความรับผิดชอบ หน่วยงานจากองค์การหรือหน่วยงานย่อยเป็นกรม กอง แผนก หรือสำนักงาน คณะวิชา ภาควิชา แผนกงานเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยแบ่งไว้เป็นระเบียบ มีฝั่งและสายการบังคับบัญชาและช่วงแห่งการควบคุม (Span of control) กำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

3. S = Staffing หมายถึง การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง ถอดถอนบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ตามความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเฉพาะทางมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม ตลอดจนการกระตุ้นเร้าให้กำลังใจ บำรุงขวัญ ให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกระดับ

4. D = Directing หมายถึง การอำนวยการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงาน การนิเทศงาน ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารและการจูงใจมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

5. Co = Coordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทุกฝ่ายระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์การ และบุคลากรระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน เพื่อขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความสัมฤทธิ์ผล บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน การเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น เพื่อจะได้ช่วยแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งการเสนอรายงานให้ทุกฝ่ายทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจและความภาคภูมิใจเกิดขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนี้การรายงานผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงการประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย

7. B = Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนใช้เงินอย่างรอบคอบรัดกุมการทำงบบัญชีงบประมาณรายรับรายจ่าย การตรวจสอบการใช้เงินให้เป็นไปตามงบประมาณที่กำหนด

ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ในการดำเนินงานของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย จำเป็นที่จะต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร สมพงศ์ เกษมสิน (2523) ได้อธิบายไว้ว่า ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ กำลังคน (Man) การจัดการ (Management) กำลังเงิน (Money) และสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ (Materials) โดยนำไปใช้กับกระบวนการบริหารงานทั้ง

7 ขั้นตอนของ กูลิค และเออร์วิค เพื่อให้การดำเนินงานของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนี้เพราะการที่สมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทยจะดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนเตรียมการอย่างรอบคอบเป็นการเบื้องต้นก่อน แล้วจึงดำเนินการจัดระเบียบงานหรือจัดองค์การ โดยมีการจัดตัวบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมการปฏิบัติงาน มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการจัดงบประมาณอย่างรัดกุม แต่ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า กระบวนการบริหารทั้ง 7 ขั้นตอนนี้ ยังขาดด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ดังนั้น เพื่อให้มีความครอบคลุมการดำเนินงานของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทยมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และได้จัดเรียงลำดับกระบวนการบริหารขึ้นใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดในขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การจัดบุคลากร
4. การจัดงบประมาณ
5. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์
6. การอำนวยความสะดวก
7. การประสานงาน
8. การรายงานผล

การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้า แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการจัดลำดับกิจกรรมสำคัญๆ ตามลำดับก่อนหลังและตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารให้เพียงพอ วางแผนเพื่อให้มีการประสานงานตลอดจนระบบการควบคุมงาน

ความสำคัญของการวางแผน

อาจกล่าวได้ว่า การที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีการวางแผนอย่างเหมาะสมเสียก่อน เพราะการวางแผนมีส่วนช่วยดังนี้

1. แผน จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าจะอะไรที่ต้องทำ และทำเมื่อใด จะใช้ทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์ เป็นเครื่องช่วยชี้ทิศทางการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะตระหนักกันโดยทั่วไปว่า แผนมีความสำคัญเพียงใด แต่ในทางปฏิบัติจริงมักจะไม่มีการวางแผนที่ดีพอ อาจจะเป็นเพราะไม่มีเวลา จำเป็นต้องลงมือทำงาน ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จยากในการปฏิบัติงานได้

2. แผน จะช่วยให้การบริหารราบรื่นได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นการล่วงหน้า หากมีอุปสรรคเกิดขึ้นก็สามารถที่จะทำการแก้ไขได้ทันเวลาที่

3. แผน จะช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการประสานงานด้านต่างๆ ซึ่งเป็นผลของการวางแผน เช่น ลดการทำงานซ้ำซ้อน และลดการทำงานที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. แผน ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นอยู่กับความจริงและข้อมูล ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือความต้องการ การวางแผนจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเบื้องต้นต่างๆ เช่น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มองไกล คาดการณ์ได้แม่นยำ เตรียมที่จะต้องเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้น จัดกิจกรรมให้เป็นขั้นตอนและรู้จักจัดวางจุดมุ่งหมายให้ถูกต้องตามลำดับเพื่อให้เกิดบรรลุผลสำเร็จ

เมื่อการวางแผนงานเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารอันจะขาดเสียมิได้เช่นนี้แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจึงควรที่จะเป็นผู้วางแผนของหน่วยงานของตน และควรมีส่วนร่วมในการวางแผนของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย ไม่ควรปล่อยให้เป็นที่ของผู้บริหารระดับสูงเพียงฝ่ายเดียว ผู้บริหารทุกหน่วยงานตลอดจนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องควรจะได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะผู้ลงมือปฏิบัติงานจริงๆ เท่านั้นที่เป็นผู้รู้เรื่องราว และเข้าใจปัญหาต่างๆ ได้อย่างแท้จริง จึงเป็นผู้ที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น เนื้อแท้ของการวางแผนงานจึงอยู่ที่ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน

ควรวางแผนเมื่อใด

การวางแผนโดยภาคปฏิบัติแล้ว มักจะทำขึ้นในกรณีดังนี้

1. เมื่อเริ่มงานใหม่
2. เมื่อยามฉุกเฉิน
3. เมื่อมีการปรับปรุงองค์การ
4. เมื่อเกิดปัญหาขัดข้องในการบริหารงาน
5. เมื่อได้รับคำสั่งให้วางแผน

แต่บางกรณีก็มีขอบเขตจำกัดที่ทำให้เห็นว่า การวางแผนนั้นๆ ได้ผลไม่คุ้มเสีย ผู้บริหารจึงควรพิจารณาคำนี้ถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. คำนี้ถึงต้นทุนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ ไม่ควรมีการลงทุนในการวางแผนสูงกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ
2. การวางแผนเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ผู้วางแผนควรใช้เทคนิคต่างๆ ในการวางแผนให้เหมาะสม เพื่อให้แผนงานนั้นใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด
3. ในการวางแผนควรมีข้อมูลเพียงพอและถูกต้อง และข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน ได้แก่ สิ่งแวดล้อม การแข่งขัน และข้อมูลเกี่ยวกับภายในองค์การ

ปัจจัยในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผน

ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้วางแผนต้องพิจารณาในการกำหนดรูปของการวางแผนนั้น มีดังนี้

1. การพยากรณ์สภาวะทางเศรษฐกิจ
2. ปัจจัยทางสังคม
3. การควบคุมของรัฐ
4. การเงิน
5. ความต้องการทางอุตสาหกรรม
6. ที่ทำของประชาชน
7. ข้อมูลภายในธุรกิจนั้นๆ

องค์ประกอบของแผน

1. วัตถุประสงค์ แผนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หมายถึง แผนกิจกรรมในอนาคต ต้องมีการกำหนดล่วงหน้า การวางแผนทุกอย่างต้องเกี่ยวพันกับวัตถุประสงค์ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้น เป็นการชี้ทางให้เห็น และเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดและหลงลืม ถ้าขาดวัตถุประสงค์แล้ว หรือแม้จะมีวัตถุประสงค์แต่ไม่ชัดเจนพอ ย่อมทำให้การบริหารงานยุ่งยากโดยไม่จำเป็น

ความยุ่งยากของการจัดทำเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ก็คือ ผู้บริหารจะต้องรู้ วัตถุประสงค์ของตน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นไว้ให้ชัดเจน เพื่อชี้แจงทั้งตนเองและผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจเพื่อจะใช้ได้ถูกต้องเหมาะสม

หลักของการกำหนดวัตถุประสงค์

1. วัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน
2. วัตถุประสงค์ย่อยย่อมจะต้องส่งเสริมวัตถุประสงค์หลัก
3. ให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
4. วัตถุประสงค์ทั้งหลายขององค์การจะต้องสอดคล้องกัน
5. จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ตามความสำคัญก่อนหลัง
6. ทำการปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นระยะๆ

2. มาตรฐานในการบริหาร มาตรฐานเป็นแผนงานประเภทหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนกำหนดเวลา การกำหนดความต้องการ ความสมดุล และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลายของธุรกิจ มาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุม การกำหนดมาตรฐานอาจใช้ประสบการณ์หรือการประเมินผลหรือใช้วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์ และกำหนดโดยอาจเขียนเป็นคำอธิบายอย่างละเอียด บอกกล่าวด้วยคำพูด กำหนดกฎข้อบังคับ ใช้กำหนดตัวอย่างให้ถือปฏิบัติตาม

3. งบประมาณ ได้แก่ แผนการรับและแผนการจ่าย แผนการจ้างพนักงานเจ้าหน้าที่ แผนการจัดซื้อสิ่งของ แผนการขาย หรือแผนการอื่น การจัดงบประมาณนั้นมักจะเป็นแผนรวม เบ็ดเสร็จขององค์การและยังกำหนดเป็นเป้าหมายแต่ละกิจกรรมไว้ด้วย จึงมีรายละเอียดค่อนข้างมาก การทำงบประมาณก็คือการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้ที่จะทำงบประมาณได้คือนั้น จำต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในการจัดเตรียม งบประมาณเป็นแผนประเภทหนึ่งก็จริง แต่ก็ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้ด้วย

4. แผนการ แผนการเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งกินความหมายกว้างและอาจใช้ได้หลายอย่าง ซึ่งอาจทำให้เข้าใจผิดได้ อาจให้คำจำกัดความว่าแผนการเป็นแผนเบ็ดเสร็จอันหนึ่ง ซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่างๆ และเป็นการจัดเรียงลำดับกิจกรรม ที่จะต้องทำตามกำหนดระยะเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนประกอบของแผนงานหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องมีส่วนประกอบ โดยครบถ้วนทุกอย่างเสมอไป

5. นโยบาย หมายถึง การตกลงใจขั้นต้นในการกำหนดแนวทางกว้างๆ เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดทำนโยบายนั้นอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกล่าวด้วยวาจาก็ได้ หรืออาจกำหนดขอบเขตไว้โดยปริยาย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหาร งานนโยบายที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างกว้างๆ นโยบายทั้งหมดขององค์การหนึ่งๆ ควรจะสอดคล้องกันไม่ควรให้มีการขัดแย้งซึ่งกันและกัน นโยบายที่ดีจะสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะที่ดีและแสดงให้เห็นการพัฒนาองค์การ ต้องทันสมัย หลักในการจัดทำนโยบาย คือ

1. ควรจัดทำนโยบายจากข้อเท็จจริง
2. นโยบายควรแปลความหมายได้
3. ควรรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ที่ใช้นโยบายนั้นๆ
4. ระวัง อย่าตั้งนโยบายที่ไม่จำเป็น
5. นโยบายทุกๆข้อควรกำหนดไว้ให้แน่นอนและใช้ถ้อยคำกระชับรัด
6. นโยบายทั้งหมดต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์การด้วย เช่น กฎหมาย

6. **วิธีปฏิบัติ** หมายถึง กระบวนการของงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกันซึ่งได้จัดเรียงลำดับพร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติหรือจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วย เพราะการกำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้นั้นทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ จะช่วยประหยัดเวลา กำลัง และเงินที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีปฏิบัติงานนั้นก็เช่นเดียวกับวิธีการวางแผนแบบอื่นๆ คือ จำต้องพิจารณาข้อเท็จจริงของแต่ละสถานการณ์ให้เพียงพอ มิใช่ว่าเป็นการเดาหรือกำหนดขึ้นตามความพอใจ วิธีปฏิบัติงานนั้นควรจะแน่นอนมั่นคง จะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น

7. **วิธีการ** หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเวลา เงิน และกำลัง วิธีการเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่างานชิ้นนี้จะต้องปฏิบัติอย่างไร ตามปกติแล้ววิธีการหนึ่งๆ ก็มักจะอยู่ในแผนงานหนึ่ง และจัดทำโดยคนเพียงหนึ่งคนซึ่งรับผิดชอบงานนั้นๆ วิธีการนั้นมีขอบเขตแคบกว่าการปฏิบัติงาน

การวางแผนกับเวลา

เรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน ในการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง แผนส่วนมากสามารถแบ่งการปฏิบัติออกเป็นระยะๆ ในการแบ่งแผนการทำงานออกเป็นระยะจะช่วยในเรื่องต่อไปนี้

1. ช่วยให้แผนการทำงานง่ายขึ้น
2. ทำให้งานดำเนินไปตามแผน
3. ช่วยให้เชื่อมโยงและแบ่งแยกแผนการปฏิบัติงาน
4. ในการที่จะยอมรับแผนจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

การจัดเวลาให้กับแผนเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อใดและเวลาใดที่งานนั้นจะต้องสำเร็จลงขึ้นอยู่กับว่าจะต้องการให้งานนั้นสำเร็จลงเมื่อใด การจัดเวลาหรือตารางให้แผนเป็นเรื่องที่มีความหมายมาก แต่ควรจะต้องให้มีการยืดหยุ่นให้เพียงพอกับเวลาที่จัดให้ด้วยโดยพยายามปรับปรุงตามความต้องการของผู้บริหารแผนงานนั้นๆ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ก็ตามที่มีการวางแผนการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. พยายามคงสภาพเดิมไว้ แก้อัปเดตอ่อนที่เห็นได้ชัด และสงวนสิ่งที่มีความหมายต่องานนั้นๆ ไว้
2. ปรับปรุงให้เข้ากับอนาคตที่เปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความยากของแผนนั้นๆ
3. ทำแผนนั้นให้ได้รับความสำเร็จสูงสุด การที่จะทำให้แผนนั้นได้รับความสำเร็จสูงสุดต้องอาศัยเทคนิคการจัดการเชิงปริมาณ หรือใช้สูตรทางคณิตศาสตร์เข้าช่วย

ในแง่ของการปฏิบัติ แผนควรมีลักษณะดังนี้

1. มีโครงร่างง่ายที่จะเข้าใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแผนได้โดยง่าย
2. ชี้ให้เห็นถึงผลงานของแต่ละกิจกรรม
3. ช่วยทำให้กลุ่มทำงานมีความสามารถยิ่งขึ้น
4. ชี้แนะและช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้
5. แจกแจงอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละคน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของคนในแต่ละแผนกด้วย

ประโยชน์ในการวางแผน

บางทีการโต้แย้งกันในการวางแผนก็เป็นการดี เป็นการที่รวมความคิดหลายๆความคิดเข้าด้วยกัน โดยช่วยเป็นแนวทางหรือบอกวัตถุประสงค์ของแผนได้ชัดเจนขึ้น การพูดกันถึงเรื่องความจริง การพิจารณาถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น และคาดคะเนเวลา กำลังงาน และวัตถุประสงค์จำเป็นอาจเป็นแรงกระตุ้นให้มีการบริหารและจัดการที่ดีได้ แผนช่วยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายได้ แผนช่วยลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนออกได้

ชนิดของแผนงาน

เพราะว่าการวางแผนถูกนำไปใช้กับกิจกรรมแทบทุกชนิด แผนจึงมีหลาย प्रकारมากมาย บางแผนก็ใช้กับเรื่องกว้างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจแบ่งแผนออกได้ดังนี้

1. แผนที่เกี่ยวข้องกับการขยายงาน แผนนี้ช่วยในการทำให้หน่วยงานขยายหรือเจริญเติบโตขึ้น สิ่งที่ต้องการทราบคือ ต้องรู้ว่าขณะนี้หน่วยงานเป็นอย่างไร และควรจะไปทางใด

ปัญหาอะไรที่กำลังประสบหรือจะเป็นปัญหาสำหรับความสำเร็จของคน เวลาที่ต้องใช้ในการเติบโตของแผน และกิจกรรมใดที่ทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์

2. แผนที่ต้องการหากำไร โดยที่ทั่วไปแล้วแผนประเภทนี้เน้นเรื่องกำไรต่อผลผลิต แผนนี้จะต้องพิจารณาถึงทุนต่ำสุดกับค่าใช้จ่ายเพื่อจะได้กำไรสูงสุด ช่วงเวลาสำหรับการวางแผนประเภทนี้มักเป็น 1-3 ปี

3. แผนเกี่ยวกับการหาผู้ใช้ ทำอย่างไรจึงจะหาตลาดผลผลิต หรือวางแผนตลาด แผนประเภทนี้เป็นที่นิยมมาก คนส่วนมากเข้าใจที่จะทำ และแผนประเภทนี้ใช้กันอย่างกว้างขวางในการจัดทำแผนส่วนมากมักทำกันภายใน 1 ปี

4. แผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน แผนประเภทนี้จะคำนึงถึงการพัฒนา และคงไว้ซึ่งความสำคัญของการเติบโตของสมาชิกโดยถือว่าการจัดการเกี่ยวกับกำลังคน จะปล่อยให้ไปตามโอกาสไม่ได้ ต้องวางแผนการปฏิบัติพิเศษ การคำนึงถึงความจำเป็นของสมาชิกและขององค์การเป็นเรื่องจำเป็นและจะต้องมีผู้ทำหน้าที่ได้เหมาะสม เพียงพอสำหรับการพัฒนาสมาชิกด้วย

นอกจากนี้บางที่ยังมีการแปลงแผนออกตามระยะเวลาของการทำงาน ทำให้เกิดการวางแผนระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย 5 ปี หรือมากกว่านั้น และการวางแผนระยะสั้นใช้เวลา 2 ปี หรือน้อยกว่า ไม่ว่าจะป็นระยะสั้นหรือระยะยาวแผนจะคลุมจาก 2-5 ปี แล้วแต่หน่วยงาน บางคนก็ใช้แผนกลางๆ แต่ไม่เป็นที่นิยมใช้กัน ยิ่งไปกว่านั้นบางคนยังแบ่งแผนออกเป็น แผนในการแนะนำงานศึกษา (Orientational Plan) กับแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ซึ่งแผนทั้งสองนี้อาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้

นอกจากนี้ยังมีผู้จำแนกออกไปตามลักษณะการใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น

1. แผนงานที่ใช้ประจำ (Short Range Program) เป็นแผนงานที่วางไว้เพื่อสะดวกแก่การพิจารณาปฏิบัติเป็นประจำ

2. แผนงานที่ใช้ครั้งเดียว (Single Use Plan) จะใช้ในกรณีที่แผนประจำมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถจะใช้ให้เหมาะสมกับทุกๆ สถานการณ์ได้ จึงได้มีการจัดทำแผนที่ใช้ครั้งเดียว เพื่อวางแผนทางสำหรับปฏิบัติงานในเฉพาะสถานการณ์ หรือสำหรับงานเฉพาะอย่าง

อาจจำแนกออกตามลักษณะการใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น

1. แผนงานหลัก หมายถึง แผนงานใหญ่ขององค์การ ซึ่งการดำเนินงานนั้นผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. แผนงานย่อย แผนงานประเภทนี้มักจะทำขึ้นตามลักษณะหน้างานที่จำแนกไว้ในองค์การ

ลำดับขั้นของการวางแผน

1. พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องวางแผน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานที่จะทำขึ้น
3. กำหนดเค้าโครงของแผนงานไว้อย่างกว้างๆ
4. ขออนุมัติขั้นตอน
5. มอบหมายงานและความรับผิดชอบ
6. กำหนดเค้าโครงของแผนงานแต่ละแผน
7. ติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น
9. ประเมินค่าของข้อมูลที่ได้มา
10. สรุปผลขั้นต้นและจัดทำแผนชั่วคราว
11. ทดสอบส่วนประกอบของแผนชั่วคราว
12. จัดทำแผนขั้นสุดท้าย
13. ทดสอบแผนขั้นสุดท้ายและปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ เป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหาร เพราะการจัดองค์การมีลักษณะเป็นการกำหนดโครงการขององค์การนั้นๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะ และการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงาน ทั้งหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) โดยให้มีสายการบังคับบัญชา (Chain of Command or Hierarchy) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) และเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความสำเร็จของการบริหารก็อาจคาดหมายหรือมุ่งหวังได้ว่าจะประสบความสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้ หลักของการจัดองค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์ (Objectives) การแบ่งงานตามความชำนาญ (Specialization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) การกระจายอำนาจและรวมอำนาจ (Decentralization & Centralization) การจัดสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นต้น ใ้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารรวมทั้งให้มีการประสานงาน มีอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า การจัดองค์การ เป็นลักษณะงานที่ผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดวาง โครงสร้างกิจกรรมเพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่าใครมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างในองค์การ โดยการ กำหนดอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในงานนั้นๆ อย่างชัดเจน จัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดี และจัดอุปสรรคในการทำงานจัดให้มีการร่วมใจการทำงาน จัดวางเรื่องความสัมพันธ์ต่างๆ ให้ แน่นนอน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระเบียบ ไม่ขัดแย้งกัน

การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์การนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้น การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่อง มีโชว์จะทำครั้งเดียวเสร็จ เพราะคนทำงานย่อมต้องมี คนลาออก ถูกปลด เกษียณหรือตาย ดังนั้นในการสรรหา แต่งตั้งหรือดำรงไว้ ซึ่งการบริหาร บุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัด คนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากร และจัดให้เหมาะสมกับงาน ซึ่ง กระบวนการนี้อาจแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์ อนาคตว่าจะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ เป็นจำนวนเท่าใด และต้องมี คุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน
2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการ คนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการ ศึกษาอายุ และประสบการณ์ที่ตรงตามที่ต้องการ ทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัคร หรือ ถิ่นขาดแคลนคนงาน อาจจะมีรางวัลสำหรับผู้นำพามาก็ได้
3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์การอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการ ต่างๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือก บุคคลได้แก่การสอบประวัติผู้สมัคร ทดสอบการปฏิบัติงานจริง ทดสอบทางจิตวิทยา และ สัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามบางครั้งบางองค์การอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับ สำคัญๆ แล้วแต่ความต้องการของบุคคล
4. โยกย้าย และเลื่อนขั้น (Transfers and Promotions) การโยกย้ายเป็นการ สับเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและ เงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่างๆ กันเช่น พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้

เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้ง แต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดี หรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือบางทีทางบริษัทย้ายเพราะต้องการให้กำลังคน แต่ละกลุ่มทัดเทียมกัน สำหรับเรื่องการเลื่อนขั้น อาจจะเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตามขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติอยู่

5. การพัฒนาบุคคล (The Development of Staff) คือ วิธีการต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนได้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลที่นิยมทำกันมากคือ การฝึกอบรม

การจัดงบประมาณ (Budgeting)

งบประมาณและการเงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน

ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดทำงบประมาณและขอเงินทุนให้กับหน่วยงานต่างๆ และบุคลากร ควบคุมดูแลว่า เงินงบประมาณที่ขอมานั้นใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ งานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาด รอบรู้ และความหนักแน่น

การจัดงบประมาณสำหรับงาน หรือโครงการต่างๆ นั้น ผู้บริหารต้องรับผิดชอบให้มากโดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการในเรื่องการเงิน ผู้บริหารจะต้องทราบเพื่อป้องกันการใช้จ่ายเงินในทางที่ผิด และสูญเสียเงินไปโดยเปล่าประโยชน์
2. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ การจัดเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องประสานกันหลายๆ อย่าง ต้องมีแผนงาน โครงการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายและเงินทุนที่ได้รับมาจากสายงานต่างๆ ผู้บริหารจะต้องทราบหรือพิจารณาเตรียมจัดงบประมาณ
3. การจัดทำงบประมาณ ต้องจัดแผนงานทางการเงินอันเกี่ยวกับงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องจัดทำงบประมาณและเตรียมไว้สำหรับแผนการระยะ 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 7 ปี โครงการสำคัญแต่ละโครงการจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าหลายๆปี ฉะนั้น การจัดทำงบประมาณการเงินต้องจัดไว้สำหรับโครงการระยะยาวด้วย

งบประมาณตามความหมายคือ รายงานเกี่ยวกับรายรับรายจ่าย แสดงให้ทราบถึงความจำเป็นของแผนงานและร่างค่าใช้จ่ายโดยประมาณ

วัตถุประสงค์การจัดงบประมาณ

1. ทำให้ทราบถึงแผนงานขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ
2. ทำให้ทราบถึงนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ
3. ทำให้ทราบถึงงานขององค์กร หรือหน่วยงานที่กำลังเป็นที่สนใจอยู่
4. ทำให้ผู้บริหาร บุคลากรรวมถึงประชาชนทั่วไปเข้าใจถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

ชนิดของงบประมาณ

1. งบประมาณระยะสั้น คือ การจัดงบประมาณประจำปี
2. งบประมาณระยะยาว คือ การจัดงบประมาณการเงินในช่วงที่เกิน 1 ปี อาจถึง 10 ปี

เกณฑ์ในการจัดงบประมาณที่ดี

1. งบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นถึง ความต้องการทางการเงินของโครงการต่างๆ และจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
2. งบประมาณต้องแสดงให้เห็นรายได้และรายจ่ายโดยประมาณอย่างสมดุลกัน
3. ต้องมีรายการเผื่อไว้สำหรับกรณีฉุกเฉินที่จะมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง
4. งบประมาณจะต้องเตรียมไว้อย่างดีในปีต่อไป เพื่อให้มีเวลาพอสำหรับตรวจตรา วิเคราะห์ และคิดอย่างรอบคอบ

การวางแผนและการเตรียมงบประมาณ

วิธีการวางแผน มี 4 ขั้นตอน ที่ควรพิจารณา คือ

1. หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้เตรียมจัดทำ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน โดยทำรายการงบประมาณทั้งรายรับและรายจ่าย ตลอดจนข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น
2. เสนองบประมาณให้แก่ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง
3. เมื่อได้รับความเห็นชอบและอนุมัติแล้ว จึงใช้เป็นหลักในการจัดและบริหารทางการเงินต่อไป
4. ควรมีการประเมินผลงบประมาณทุกปี เพื่อดูว่าเหมาะสมหรือไม่ และเพื่อเตรียมการจัดทำงบประมาณสำหรับปีต่อไปด้วย

การเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องทำระยะยาว จะทำให้สำเร็จในหนึ่งหรือสองวัน มิได้ งบประมาณจะทำให้ดีได้ก็โดยอาศัยการเรียนรู้ถึงโครงการที่จะทำ การติดตามสิ่งที่ต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนี้ต้องอาศัยรายงานต่างๆ รายการเครื่องใช้ของใช้ที่มีอยู่และงบประมาณของปีก่อนๆ ช่วยอีกด้วย การจัดทำงบประมาณจะต้องทำให้ยืดหยุ่นได้ถ้าจำเป็น เพราะเป็นการยากที่จะกำหนดรายการต่างๆ ให้ชัดเจนลงไป มิทเชลล์ (Mitchell) ได้เขียนข้อควรคำนึง 5 ประการ เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณไว้ ดังนี้

1. ปีที่แล้วเตรียมไว้อย่างไรต้องนำมาประกอบกับงบประมาณสำหรับปีนี้ เพื่อตรวจสอบว่าถูกต้องตามแผนการระยะยาวที่ทำไว้หรือไม่
2. ปีที่แล้วทำไว้ประสบผลสำเร็จอย่างไร
3. ปีนี้จะประสบผลสำเร็จอย่างไร โดยคำนึงถึงงบประมาณที่ผ่านมา
4. มีความต้องการที่จำเป็นอะไรบ้างที่จะต้องทำในปี นี้ ให้จัดทำตามลำดับความสำคัญของงาน
5. จะทำอย่างไรเช่นเดียวกับบุคลากร เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ อุปกรณ์ และวัสดุอื่นๆ ที่จำเป็นจะต้องวางให้ชัดเจนเป็นเรื่องๆ ไปในการจัดทำงบประมาณ

ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ (Materials)

วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งนับรวมถึงอาคารสถานที่ เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จได้สมบูรณ์เป็นการบริหารอย่างแท้จริง ในด้านการใช้สิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ควรยึดหลักการดังต่อไปนี้

1. ใช้วัสดุอุปกรณ์เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
2. ใช้ให้ได้ผลคุ้มค่า
3. ใช้อย่างประหยัด ทั้งแรงงาน เงิน และเวลา
4. ก่อนใช้วัสดุอุปกรณ์ทุกครั้ง ควรมีการทดลองใช้เสียก่อนว่าใช้ได้ดี สะดวกและเหมาะสมกับเวลา

สำหรับการจัดซื้อหาวัสดุอุปกรณ์ ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ก่อนการซื้อวัสดุอุปกรณ์ทุกครั้ง ควรสำรวจหรือทำบัญชีอุปกรณ์ก่อนว่า มีอยู่แล้วมากน้อยเพียงใด และอยู่ในสภาพที่ใช้ได้หรือต้องซ่อมแซม และต้องการเพิ่มอีกจำนวนเท่าไร
2. ควรซื้ออุปกรณ์ในร้านที่มีชื่อเสียงไว้ใจได้ เพราะจะได้ของที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ ให้บริการในการแลกเปลี่ยนซ่อมแซมอุปกรณ์ต่างๆ ได้ดีกว่า

3. ควรซื้ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพตามปกติของมีคุณภาพ เพราะสามารถใช้ได้ยาวนานกว่า บางครั้งซื้ออุปกรณ์ที่มีราคาสูงกว่า ปลอดภัยกว่า การซื้อไม่ควรเอาราคาเป็นหลักอย่างเดียว ของแพงคุณภาพอาจจะไม่ดีก็ได้

4. ถ้าเป็นไปได้ ควรจัดตารางในการซื้อให้มีการกระจาย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ไม่เป็นภาระต้องจ่ายเงินจำนวนมากๆ ในครั้งหนึ่ง

5. พยายามใช้วิธีการซื้อที่ช่วยให้สามารถลดราคาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

6. ควรซื้อตามกฎระเบียบข้อบังคับ ในการใช้วัสดุอุปกรณ์ชนิดนั้นๆ ตามกำหนด

7. ควรจัดซื้อในร้านที่อยู่ในท้องถิ่นที่สามารถให้ราคาของและคุณภาพเดียวกัน

เพราะร้านในท้องถิ่นจะสามารถติดต่อได้ง่ายและสะดวกกว่า

8. ควรเตรียมการซื้อวัสดุอุปกรณ์ไว้แต่เนิ่นๆ

9. ในการซื้อแต่ละครั้งจะต้องไม่มีการรับสิ่งตอบแทนจากร้านค้า

การอำนวยการ (Directing)

ในการบริหาร การอำนวยการถือเป็นหน้าที่อันหนึ่งของผู้บริหาร เพราะโดยปกติแล้วกิจกรรมที่ผู้บริหารจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาในการบริหารงานก็คือ การอำนวยการในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการสั่งการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีศิลปะในการสั่งการให้คำแนะนำสั่งสอน ควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การสั่งงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือหมายถึงการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำที่ไหน จะต้องทำอย่างไร และจะให้ทำเมื่อใด การที่จะคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ถูกต้อง ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีศิลปะในการสั่งการด้วย

จะเห็นได้ว่า การอำนวยการที่ดีนั้นคือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนงานทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด อย่างไรก็ตามผลที่จะสำเร็จตามที่ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับความเข้าใจร่วมกันของการอำนวยการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การทำ ความเข้าใจดังกล่าวมักจะเกิดความเข้าใจผิดกันบ่อยในการปฏิบัติงาน เพราะการสั่งงานที่ผู้บังคับบัญชาหมายความอย่างหนึ่งนั้น บางทีผู้ใต้บังคับบัญชากลับตีความหมายไปอีกอย่างหนึ่ง อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารควรจะรู้ขอบเขตแห่งความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและปริมาณงานที่จะมอบหมายให้เขาทำเสียก่อนเพื่อประกันความล้มเหลวในการสั่งงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องแน่ใจว่าผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ หากมีข้อสงสัยก็อาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือ ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะช่วยลดความยุ่งยากและเสียเวลาลงไปได้มาก

โดยปกติแล้วการออกคำสั่งมักอาศัยหรือยึดระเบียบหรือกฎเกณฑ์เป็นหลัก ส่วนในกรณีที่ต้องออกคำสั่ง หรือตัดสินใจโดยไม่ครอบคลุมไปถึงระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ ก็อาจจะอำนวยความสะดวกหรือสั่งงานให้ได้ผลโดยยึดเอาวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ดังนั้น จะเห็นว่าการอำนวยความสะดวกสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลและแต่ละกรณี ในบางครั้งมีความจำเป็นต้องสั่งงานแบบรีบด่วน บางครั้งให้คำแนะนำก็เพียงพอที่จะให้รับคำสั่งทำงานให้สำเร็จทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นที่พอใจ ซึ่งการออกคำสั่งนี้มีหลายรูปแบบ ต่างๆกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. การสั่งการโดยตรง หรือการออกคำสั่ง (Demand or direct) เป็นการสั่งการที่ต้องการให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามคำสั่งทันที มักใช้ในการที่มีเหตุฉุกเฉิน หรือกรณีที่จะรักษาระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด
2. การสั่งแบบขอร้อง (Request) เป็นการสั่งงานที่มีลักษณะโน้มเอียงไปในทางขอความช่วยเหลือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้มีโอกาสใช้ดุลพินิจในการทำงานบ้าง หรือใช้กับผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่เพื่อมีกำลังใจในการปฏิบัติ
3. การสั่งแบบเสนอแนะ (Suggest) เป็นการสั่งงานในลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน หรือสั่งงานให้กับผู้ที่เคยปฏิบัติงานนั้นอยู่แล้วเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบในงานคืออยู่แล้ว
4. การสั่งแบบอาสาสมัคร (Volunteer) เป็นการสั่งงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เป็นงานที่อาศัยความเต็มใจ มักใช้ในกรณีที่เป็งานเสี่ยงอันตรายหรืองานที่ต้องการฝีมืออันประณีต เช่น การขอร้องให้อยู่ปฏิบัติงานนอกเวลา

การอำนวยความสะดวกแบบต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งจะใช้ได้โดยแยกออกจากกัน ผู้ใช้มักจะใช้หลายแบบปนกัน ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจะต้องรู้ว่าจะใช้คำสั่งแบบใดจึงจะได้ผลดี

การสั่งงาน มีวิธีการสั่งงานเป็นแบบใหญ่ๆ 2 แบบ คือ

1. การสั่งงานด้วยวาจา ส่วนมากแล้วมักนิยมกรณีที่เป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมีความสำคัญนัก เป็นเรื่องที่ไม่ต้องมีรายละเอียดจะให้จดจำมาก อาจจะใช้กรณีเร่งเร้าหรือกระตุ้นเตือนให้ทำงาน หรือในกรณีมีเหตุฉุกเฉินไม่มีเวลาเขียนคำสั่ง การสั่งงานด้วยวาจาแม้ว่าจะรวดเร็วและสะดวกแต่ก็อาจจะบังเกิดความไม่เข้าใจได้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะพูดไม่ชัด พูดมากเกินไป ไม่เฉพาะเจาะจง ใช้คำพูดที่ใช้ศัพท์บัญญัติมาก หรืออาจจะเกิดจากผู้บังคับบัญชาคิดว่าผู้ฟังมีความเข้าใจในหัวข้อนั้นๆดี ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีหากต้องการให้สั่งงานด้วยวาจา มีความสมบูรณ์

และบังเกิดผลยิ่งขึ้น จะต้องประกอบด้วยสีหน้าท่าทางของผู้ออกคำสั่งด้วย ในบางครั้งจะพบว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้คำสั่งด้วยวาจาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบคำสั่งนั้น ซึ่งถ้าหากปราศจากเสียง สีหน้า และท่าทีเหล่านี้เสียแล้ว คำสั่งก็อาจจะไม่มีความสำคัญใดๆเลย

2. การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในกรณีที่จะส่งคำสั่งไปยังบุคคลหลายแห่ง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ยาก สิมง่าย ใช้เมื่อเป็นเรื่องสำคัญและเฉียบขาดมีปัญหายุ่งยาก สลับซับซ้อนเข้ามาเกี่ยวข้อง มักใช้ในเมื่อต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในรายละเอียด โดยแจ่มแจ้ง ใช้เมื่อคำสั่งนั้นใช้เป็นมาตรฐานในการกำหนดงานโดยทั่วไป หรือมีแบบฉบับที่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร และใช้เมื่อเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า หรือคัดสำเนา ใช้เมื่อคำสั่งนั้นมีตัวเลขกำหนดเวลา จำนวนไว้อย่างแน่นอน และใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ในภายหลังถ้ามีการฝ่าฝืนคำสั่ง การสั่งด้วยลายลักษณ์อักษรพึงระวังในเรื่องข้อความที่ยาวเกินไป การเรียบเรียงภาษาหนังสือไม่ควรต้องจองกัน

ลักษณะการสั่งงานที่ดี ไม่ว่าจะการสั่งงานนั้นจะเป็นลักษณะใดก็ตามซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่พึงจะพิจารณาใช้โดยคำนึงถึงลักษณะของการสั่งงาน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การสั่งนั้นจะต้องเป็นการสั่งที่เป็นไปได้ ทั้งด้านความสามารถของผู้รับคำสั่ง ตลอดจนความพร้อมเพรียงของเครื่องมือเครื่องใช้
2. เป็นสิ่งที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เป็นการสั่งที่จูงใจให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
3. เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ คือจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องมีความเข้าใจว่างานที่ทำนั้นเป็นงานในหน้าที่ และอยู่ในความรับผิดชอบของเขาโดยตรง
4. มีลักษณะเป็นแผนงานที่สำเร็จเป็นรูปร่างและสมบูรณ์ คือในขณะที่ออกคำสั่งควรจะให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจแจ่มแจ้งเสียทีเดียว ไม่ควรสั่งทีละเล็กละน้อยเพิ่มเติมทีหลัง
5. คำสั่งนั้นเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย กระชับรัด หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำซึ่งจะก่อให้เกิดความสับสน
6. คำสั่งนั้นไม่ควรสั่งในขณะที่ผู้สั่งอยู่ในอารมณ์ไม่ปกติ ถ้ามีความจำเป็นต้องทำในขณะนั้นก็ควรพยายามระงับสติอารมณ์เสียก่อน
7. คำสั่งนั้นไม่ควรมีข้อผิดพลาด หรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด โดยเฉพาะเกี่ยวกับสถิติ ตัวเลข
8. ควรระวังอย่าให้คำสั่งที่ออกไปเกิดความขัดแย้งกับคำสั่งเดิม หากมีความจำเป็นต้องออกคำสั่งใหม่ ควรถือโอกาสแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงสาระสำคัญของคำสั่งเก่าด้วย เพื่อช่วยป้องกันความขัดแย้งสงสัยที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อนำคำสั่งใหม่ไปปฏิบัติ

หลักปฏิบัติในการสั่งงานเพื่อให้ผู้รับคำสั่งนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรู้ว่า สั่งงานแก่ใคร อย่างไร หลักในการสั่งงานสรุปได้ดังนี้

1. ต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริงให้แน่ชัด
2. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็น
3. ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้ง และต้องมีความเข้าใจ
4. ต้องสั่งงานให้ทันต่อเวลาหรือเหตุการณ์
5. ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติตามได้
6. ต้องมอบหมายอำนาจให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน
7. ต้องกล้ารับผิดชอบและยอมรับข้อผิดพลาด ถ้าไม่เกิดผล

การประสานงาน (Coordinating)

การประสานงาน เป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหาร และผู้บริหารที่ดีนั้นก็ต้องมีความสามารถในการที่จะกระทำให้เกิดความผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ในการบริหารอันได้แก่ คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารได้

ความสำคัญของการประสานงาน

เนื่องจากการประสานงานเป็นกระบวนการที่ต้องจัดให้มีขึ้นทุกชั้นตอนของการบริหาร และทั้งยังเป็นตัวช่วยผสมผสานปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเวลา ให้ผสมกลมกลืนกันดังกล่าวแล้ว จึงถือว่าการประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากมายในการบริหาร คือ

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยขจัดความสูญเปล่าและประหยัดในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา เงิน วัสดุ ในการทำงาน และเป็นการช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร
3. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และช่วยลดข้อขัดแย้งภายในองค์กร
5. ช่วยสร้างขวัญในการทำงานของข้าราชการ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในองค์กร
6. ช่วยลดอันตรายอันเกิดจากความบกพร่องในการทำงานให้น้อยลง
7. ช่วยป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพราะทุกฝ่ายเข้าใจในหน้าที่ตนเอง และเข้าใจหลักการและวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

8. ช่วยให้องค์การเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่น และนำมาเป็นบทเรียนในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์การของตน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

ประเภทของการประสานงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งการประสานงานออกเป็นประเภทใหญ่ๆ 2 ประเภท คือ

1. การประสานงานโดยความสมัครใจ (Voluntary Coordination) การประสานงานประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์การบางระดับเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในองค์การขนาดเล็ก สำหรับองค์การขนาดใหญ่การประสานงานประเภทนี้มักไม่เกิดขึ้น การประสานงานลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรภายในองค์การมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสภาวะการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในองค์การเป็นอย่างดี หลักการสำคัญของการประสานงานด้วยความสมัครใจมีอยู่ว่าจะต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ และพร้อมที่จะทำงานเกินกว่าที่จะได้รับมอบหมายเป็นหน้าที่ตลอด จนช่วยสร้างให้เกิดค่านิยมแห่งความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. การประสานงานแบบบังคับบัญชา (Directive Coordination) หรือที่เรียกว่า การประสานงานแบบสั่งการ การประสานงานแบบนี้ไม่คำนึงถึงความสมัครใจและเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือนุคลากร เป็นการประสานงานตามหน้าที่และโครงสร้างขององค์การ อาจจะเป็นการประสานงานตามลำดับชั้นบังคับบัญชา หรือตามระบบโครงสร้างขององค์การ

หลักการประสานงาน

เป็นที่ยอมรับกันว่า การประสานงานเป็นปัญหาหนึ่งในการบริหาร แม้ว่าในองค์การบริหารต่างๆ ได้คำนึงถึงและจัดให้มีการประสานงานอยู่แล้ว แต่ปัญหาที่เกี่ยวข้องจากการประสานงานก็ยังคงเกิดอยู่เสมอๆ สิ่งเหล่านี้เป็นเพราะผู้บริหารไม่เข้าใจถึงหลักการ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ ในการประสานงานนั่นเอง

ทีด (Tead, 1951) กล่าวว่า ในการประสานงานผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการเบื้องต้น 4 ข้อ คือ

1. ประสานงานโดยการติดต่อโดยตรงของผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบและเกี่ยวข้อง
2. การประสานงานจะต้องเกิดตั้งแต่ระยะเริ่มแรกขององค์การ
3. การประสานงานควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การ
4. การประสานงานจะต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน

คูนท์ซ์ (Koontz อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, 2526) ได้ให้หลักการประสานงานไว้ ดังนี้

1. การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมาย และช่องทางความก้าวหน้าขององค์การ
2. การประสานงานจะต้องเริ่มจากการวางแผนและกำหนดนโยบาย และจะต้องกำหนดให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน
3. จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน

เทคนิคการประสานงาน

เทคนิคการประสานงาน อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. เทคนิคการประสานงานภายในองค์การ (Internal Coordination) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกันทุกหน่วยงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการบริหาร ดังนี้
 - 1.1 จัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน เมื่องานเป็นไปตามแผนผังและหน้าที่แล้วงานย่อมจะสอดคล้องกลมกลืนกัน การประสานงานย่อมเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพที่ดี
 - 1.3 จัดให้มีคณะกรรมการ (Committee) การประสานงานที่ดีอาจใช้วิธีการมีคณะกรรมการเพื่อช่วยประสานงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยต่างๆ ในการบริหารงานให้ดีขึ้น
 - 1.3.1 คณะกรรมการถาวร (Standing Committee) เพื่อใช้สำหรับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติโดยใช้เวลานานและสม่ำเสมอ
 - 1.3.2 คณะกรรมการชั่วคราว (Ad.hoc. Committee) เป็นคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานเป็นครั้งคราว เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ได้ในระยะเวลาอันสั้น
 - 1.4 ใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการงบประมาณการบัญชีที่คุมการใช้จ่าย หรือควบคุมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เป็นเครื่องมือคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 จัดให้มีการติดตามผล การติดตามผลงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้ เพื่อจัดให้มีการสอดคล้องและประสานงานกันขึ้น

1.6 ใช้วิธีการของเพิร์ท (PERT) ซึ่งเป็นเทคนิคการวางแผนที่สามารถ กำหนดเวลาในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกันระหว่างงานแต่ละช่วง เป็นระบบการวางแผน ที่สามารถประหยัดเวลา และก่อให้เกิดการประสานงานได้อย่างดียิ่ง

1.7 ใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal Contacts) ในการปฏิบัติงาน นั้นในบางครั้งการใช้วิธีการปฏิบัติที่ยืดแบบแผนมากเกินไปก็อาจจะทำให้งานล่าช้าเกิด ผลเสียได้ เพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้จึงควรลดการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ ซึ่งจะช่วยให้การ ประสานงานเป็นไปอย่างคล่องตัวได้ทางหนึ่ง

1.8 ใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison Officer) โดยคนที่เหมาะสมสามารถ ปรับตัวเข้ากับคนทุกวงการได้ดี และมีความรู้กว้างขวางพอสมควร ซึ่งจะช่วยให้การประสาน งานได้อย่างดี

1.9 จัดให้มีการพบปะกัน (Meeting) หรือช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะ กันอันอาจทำให้เกิดความเข้าใจ หน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และช่วยลดปัญหา ข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างงานและระหว่างบุคคลได้

1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การที่บุคคลขาดความรู้และความ สามารถแล้ว จะทำให้งานของเขาขาดประสิทธิภาพ และในบางโอกาสอาจทำให้งานของหน่วย อื่นที่เกี่ยวข้องกัน กระทบกระเทือนตามไปด้วย การอบรมจะทำให้เขาเหล่านั้นมีความรู้และ ความสามารถได้ระดับมาตรฐานหรือใกล้เคียง จะทำให้เกิดความสอดคล้องในองค์การอัน เป็นการประสานงานอย่างหนึ่ง

1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานนั้นนอก จากจะเป็นการกระจายอำนาจแล้วยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการ ประสานงานอย่างหนึ่ง

1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ การจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญในการทำงานที่ดี อย่างยุติธรรม และทำให้ทุกคนเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงาน อย่างหนึ่ง

2. การประสานงานภายนอกองค์การ (External Coordination) เป็นการประสาน งานที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การ ซึ่งเทคนิคในการประสานงานที่ดี แต่ละองค์การจำเป็นจะต้องมี การกำหนดสิทธิและหน้าที่อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ และการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การใดนั้นจะ ต้องศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์และผลงานขององค์การนั้นๆ เป็นอย่างดีเสียก่อน และจะต้อง

กระทำและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกันและกัน นอกจากนี้อาจใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง โดยแต่ละองค์การเลือกหรือแต่งตั้งตัวแทนเพื่อร่วมกันกลั่นกรองงาน หรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวปฏิบัติสอดคล้องกันทุกฝ่าย การประสานงานภายนอกองค์การนี้ ยังอาจใช้วิธีการระบบการวางแผนแบบ PERT และระบบงบประมาณแบบ PPBS เข้าช่วยได้

การรายงานผล (Reporting)

ไพทอร์ย จัยสิน (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของ การรายงานผล หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน การเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น เพื่อจะได้ช่วยแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานให้ลุส่งไปด้วยดี รวมทั้งการเสนอรายงานให้ทุกฝ่ายทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจและความภักดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนี้ การรายงานผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงการประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย

กูลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973 อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, 2523) สรุปว่า การรายงานผล หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว ความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

สุริน สุพรรณรัตน์ (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการรายงานไว้ว่า การรายงานเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างยิ่ง เพื่อติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการ โดยความหมายการรายงาน หมายถึง วิธีการของหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลเกี่ยวกับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

เรื่องที่ควรรายงาน

1. ระยะเวลาเริ่มโครงการ รายงานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ และอื่นๆ
2. ระหว่างการปฏิบัติงาน รายงานเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาอุปสรรค และการแก้ไข
3. ระยะเวลาหลังการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล

ประเภทของรายงาน

1. รายงานแสดงผลงาน คือ รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติในหน้าที่ของตนต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงผลงานที่เกิดขึ้นและรายงานถึงการดำเนินงานว่าเรียบร้อยหรือมีอุปสรรคอย่างไร
 2. รายงานเชิงสถิติ คือ รายงานซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่ทางประมวลสถิติของงานหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ได้รวบรวมหรือแจกแจงผลงานหรือจำนวนเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นจำนวนตัวเลข ลำดับ หมวดหมู่ แสดงความเกี่ยวโยงกัน สะดวกแก่การค้น เช่น รายงานสถิติ รายงานการเงิน จำนวนวันมาปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น
 3. รายงานเหตุการณ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสอดส่องตรวจตราควบคุมสถานการณ์ รายงานสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ให้รายงาน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบเหตุการณ์นั้น ๆ
 4. รายงานประชาสัมพันธ์ คือ รายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแถลงผลงานหรือวิธีปฏิบัติงานของตนให้ประชาชนทราบ เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับประชาชน
- การรายงานทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวมาทั้งหมด อาจจะใช้วิธีรายงานได้ 2 วิธี คือ
1. การรายงานด้วยวาจา
 2. การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น เกี่ยวกับกระบวนการบริหารและทรัพยากรในการบริหาร ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎี POSDCoRB กับ “4 M's” มาประกอบกัน เพื่อศึกษาการดำเนินงานของสมาคมว่ายน้ำสมัครเล่นแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านการวางแผน
2. ด้านการจัดองค์การ
3. ด้านการจัดบุคลากร
4. ด้านงบประมาณ
5. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์
6. ด้านการอำนาจการ
7. ด้านการประสานงาน
8. ด้านการรายงานผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ประนัย จันทประดิษฐ์ (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทย” ซึ่งมุ่งศึกษาข้อเท็จจริงที่ปรากฏเป็นหลักฐานอยู่ในปัจจุบัน แล้วนำเสนอในรูปแบบพรรณนาและวิเคราะห์โดยการทำวิจัยค้นคว้าจากเอกสาร และใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้นำทางพลศึกษา และการกีฬา ตลอดจนศึกษารูปแบบการบริหารงานของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยแต่ละสมาคม และแนวโน้มเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของกีฬาของชาติ ในระหว่างปี พ.ศ. 2510-2522 ซึ่งผลการวิจัยในส่วนของปัญหาและอุปสรรคของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยพบว่า ยังมีปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงิน
2. ปัญหาและอุปสรรคด้านสนาม อุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก
3. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับนักกีฬา
4. ปัญหาและอุปสรรคทางการบริหาร

ในปี พ.ศ. 2530 ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการฝึกซ้อมของนักกีฬาในการเตรียมตัวเข้าแข่งขันคัดเลือกเป็นตัวแทนเขต เพื่อไปแข่งขันกีฬาแห่งชาติ โดยคณะผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับนักกีฬาเขต 3, 6, 7 และ 9 ได้รับแบบสอบถามคืนมา 1,751 ชุด เป็นนักกีฬาชาย 1,154 คน เป็นนักกีฬาหญิง 597 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยคิดเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ปัญหาในการฝึกซ้อมมีดังนี้

ปัญหาเกี่ยวกับด้านสถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกซ้อมที่เป็นปัญหาในระดับมาก มีเฉพาะในภาคใต้ในเรื่องฝนตก ขณะฝึกซ้อมทำให้ฝึกซ้อมได้ไม่เต็มที่ และขาดอุปกรณ์เสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย เช่น ลูกยกน้ำหนัก นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย และน้อยที่สุดในทุกภาค จากทุกภาครวมกัน พบว่า ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ นักกีฬาจะประสบปัญหาอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด โดยเฉลี่ยสูงสุด (ระดับน้อย) คือ ปัญหาเรื่องขาดอุปกรณ์ การเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย และต่ำที่สุด คือสนามฝึกซ้อมอยู่ไกลจากที่พักเกินไป

ปัญหาเกี่ยวกับด้านผู้ฝึกสอน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุดในทุกภาคจากทุกภาครวมกันพบว่า ปัญหาด้านผู้ฝึกสอนนักกีฬาจะประสบอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุดเช่นกัน

ปัญหาเกี่ยวกับด้านสุขภาพอนามัยในขณะฝึกซ้อม ที่เป็นปัญหาในระดับมากในทุกภาคคือ ปัญหาการขาดแพทย์ประจำทีมขณะฝึกซ้อม นอกจากนั้นเป็นปัญหามากในภาคใต้คือ ปัญหาเรื่องการบาดเจ็บในขณะฝึกซ้อม นอกนั้นอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุดทุกภาค

ปัญหาเกี่ยวกับด้านขวัญและกำลังใจ ที่เป็นปัญหาในระดับมาก มีเฉพาะในภาคใต้ในเรื่อง เบียดเบียนที่ได้รับไม่เพียงพอ ที่พักสำหรับการเก็บตัวไม่สะดวก หรือที่พักในขณะฝึกซ้อมไม่สะดวกและผู้บังคับบัญชาหรือผู้ปกครองไม่สนับสนุนการฝึกซ้อม นอกนั้นอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุดทุกภาค

ปัญหาด้านต่างๆไป ที่เป็นปัญหาในระดับมากของภาคเหนือคือ ไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น วิดีโอที่เกี่ยวกับกีฬามาใช้ ของภาคใต้คือ ปัญหาเรื่องระยะเวลาในการฝึกซ้อมไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ และขาดการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย นอกนั้นอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุดทุกภาค

ชัยวัฒน์ เหล่าสืบสกุลไทย (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้ฝึกสอนกีฬาของศูนย์ส่งเสริมกีฬา เกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการของศูนย์ส่งเสริมกีฬาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามกับหัวหน้าส่งเสริมกีฬา จำนวน 14 คน ผู้ฝึกสอนกีฬาจำนวน 79 คน ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาในด้านต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ มีความล่าช้าในการพิจารณางบประมาณ ในการเบิกจ่ายงบประมาณอุปกรณ์เกี่ยวกับปัจจุบัน พยาบาลมีไม่เพียงพอ อุปกรณ์กีฬามีไม่เพียงพอกับจำนวนสมาชิกผู้มาใช้บริการ ไม่มีงบประมาณสำหรับการซ่อมแซมเครื่องอำนวยความสะดวก ไม่มีงบประมาณสำหรับซ่อมอุปกรณ์กีฬา งบประมาณในการจัดและดำเนินการศูนย์ส่งเสริมกีฬาไม่เพียงพอ ไม่มีห้องรักษาพยาบาลสำหรับสมาชิกที่เจ็บป่วย ขาดการบำรุงรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์กีฬาที่ชำรุดแล้วเพื่อนำไปใช้อีก

ชาญวิทย์ ผลชีวิติน (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาในการจัดดำเนินการของทีมฟุตบอลทีมชาติไทย ตามการรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทย และนักฟุตบอลทีมชาติไทย ทั้งหมดจำนวน 160 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทย และนักกีฬาฟุตบอลทีมชาติไทย มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพในการจัดดำเนินการฟุตบอลทีมชาติไทย มีสภาพอยู่ในระดับน้อย และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล ผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทย และ นักฟุตบอลทีมชาติไทย มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการจัดดำเนินการฟุตบอลทีมชาติไทยมี ปัญหาอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกีฬาฟุตบอล กับนักฟุตบอลทีมชาติไทย มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

วิชิต คณิงสุขเกษม (2533) รายงานสรุปการกีฬาในการกีฬาประเทศรัสเซีย เกี่ยวกับการฝึกสอนกีฬาในปัจจุบันการพัฒนาบุคคลให้เป็นโค้ชในประเทศรัสเซียเป็นเรื่องที่ ละเอียดย่อนและมีการวางแผนเตรียมการอย่างดี ซึ่งไม่เหมือนในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ที่เรียน จบทางด้านพลศึกษาก็สามารถเป็นโค้ชได้ทันทีหรือไม่เหมือนในประเทศไทย ซึ่งบางครั้งผู้ที่ ไม่ได้แม้แต่เรียนจบทางด้านพลศึกษาก็สามารถเป็นโค้ชได้

ประเทศรัสเซียได้มีการจัดตั้งโรงเรียนซึ่งมีหลักสูตรที่จะสอนเด็กหนุ่มสาวให้เป็นโค้ช โดยเฉพาะที่นักเรียนในโรงเรียนสอนโค้ชมีจำกัด ดังนั้นจึงต้องมีการสอบแข่งขันเพื่อเข้าศึกษา ผู้สมัครสอบแข่งขันต้องเป็นนักกีฬาที่เก่ง การสอบเข้าใช้เวลาทั้งหมด 4 วัน วิชาที่สอบเป็นวิชา ทั่วไป ตั้งแต่ฟิสิกส์ วิชาเคมี วิชาชีววิทยา ไปจนถึงวิชาคณิตศาสตร์ ผู้ที่สอบเข้าได้ต้องศึกษา ประมาณ 4-5 ปี ตลอดระยะเวลาการศึกษา นักเรียนโค้ชต้องเสริมสร้างร่างกายให้แข็งแรงทุกวัน นักเรียนโค้ชต้องมีการฝึกทักษะในระดับแข่งขันประมาณครึ่งวัน เมื่อจบการศึกษา นักเรียนโค้ช เหล่านี้จะกลายเป็นโค้ชระดับสูงของประเทศ ในประเทศรัสเซียโค้ชเป็นอาชีพที่มีเกียรติเพราะ เป็นอาชีพที่ต้องมีการฝึกอย่างหนักและมีการศึกษาที่ดี ทุกๆ 5 ปีหลังจากจบการศึกษาไปแล้ว โค้ชทุกคนต้องกลับมาหาความรู้เพิ่มเติมที่โรงเรียนประมาณหนึ่งภาคการศึกษา

เมื่อนักเรียนโค้ชจบการศึกษาจากโรงเรียนสอนโค้ชทุกคนจะได้งานทันที โดย สามารถไปทำงานได้ทุกแห่งในประเทศ ลักษณะงานและสถานที่ของงานขึ้นอยู่กับความสามารถ และกีฬาที่ถนัด ถ้าโค้ชคนใดได้รับคัดเลือกให้อยู่กับกีฬาระดับสูงสุดของประเทศ โค้ชคนนั้นก็ จะรับผิดชอบนักกีฬาเพียงไม่กี่คน ฉะนั้นอัตราส่วนระหว่างโค้ชชั้นเยี่ยมกับนักกีฬาชั้นยอดของ ประเทศรัสเซีย จึงมีอัตราส่วนที่ดีมากอย่างยิ่งเพราะโค้ช 1 คน จะรับผิดชอบนักกีฬาไม่เกิน 7 คน บางชนิดกีฬา เช่น กรีฑา วายน้ำ และยิมนาสติก โค้ช 1 คน รับผิดชอบนักกีฬาไม่เกิน 4-5 คน เท่านั้น

จวิัญญา จันทะหิน (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการ จัดการแข่งขัน ผู้จัดการทีม และผู้ฝึกสอนนักกีฬาเกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการในการ แข่งขันกีฬาสเปเชียลโอลิมปิคประเทศไทย ครั้งที่ 3 โดยใช้แบบสอบถามกับคณะกรรมการ

จัดการแข่งขันจำนวน 175 คน ผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬา จำนวน 115 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. คณะกรรมการจัดการแข่งขัน ผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬา มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการแข่งขันสเปเชียลโอลิมปิคประเทศไทยว่า ประสบปัญหาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านประชาสัมพันธ์ ส่วนด้านอื่นๆ ประสบปัญหาอยู่ในระดับน้อย

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างคณะกรรมการจัดการแข่งขันกับผู้จัดการทีมและผู้ฝึกสอนนักกีฬา เกี่ยวกับปัญหาการจัดและดำเนินการแข่งขันกีฬาสเปเชียลโอลิมปิคประเทศไทยพบว่า ด้านเทคนิคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาโรช คุณีพงษ์ (2534) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการกีฬาไทยโดยทั่วไปยังไม่ได้มาตรฐาน ทั้งนี้เพราะประชาชนจำนวนน้อยมากที่เล่นกีฬาอย่างจริงจัง อาจเป็นด้วยปัญหาหลายประการ อาทิเช่น ความไม่ใส่ใจของผู้บริหาร การจัดการ และการบริการด้านการกีฬา สถานที่ อุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ และประการสำคัญ รัฐไม่มีนโยบายและเป้าหมายที่แน่นอนและจริงจัง การพัฒนากีฬาเพื่อการแข่งขันหรือประสิทธิผลของการกีฬาจะหวังผลเลิศและถาวรนั้นเป็นไปได้ยาก หากไม่มีการวางแผนส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อสุขภาพและความเป็นเลิศ ทำอย่างจริงจังและพร้อมกันทุกหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชน โดยเริ่มจากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ประชาชน เพราะรากฐานของคุณภาพหรือสิทธิผลของการกีฬานั้นย่อมอยู่ที่การส่งเสริมให้คนส่วนใหญ่ของประเทศเล่นกีฬาให้ทั่วถึงเสียก่อน

ด้านสมาคมกีฬาสมัครเล่น ควรปรับปรุงนโยบายและโครงสร้างใหม่ สมาคมกีฬาสมัครเล่นต่างๆ มีบทบาทเกี่ยวกับการกีฬาในประเทศอยู่ไม่น้อย แต่บางสมาคมทำหน้าที่เพียงแต่จัดการแข่งขันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งน่าจะจัดให้มีโครงการสอนและอบรมกีฬาเยาวชนหรือผู้สนใจเป็นโครงการหลักของสมาคมด้วย กรรมการของแต่ละสมาคมมีอายุเพียงระยะหนึ่งก็เปลี่ยนกันไปตามวาระ และอีกประการหนึ่ง ลักษณะงานเป็นงานสมัครเล่น กรรมการจะทำงานเฉพาะในเวลาว่างงาน ทำให้โครงการและงานของสมาคมไม่มั่นคงถาวร จึงควรที่จะให้แต่ละสมาคมจัดให้มีเจ้าหน้าที่โครงการโดยได้รับเงินเดือนประจำ การกีฬาแห่งประเทศไทยควรจะได้ขยายงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และให้ติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในภูมิภาคอย่างจริงจัง โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก

รัตนภรณ์ ทรงพระนาม (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัญหาการส่งเสริมกีฬาชกกี ของประเทศไทย ตามการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมชกกี ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาชกกี” โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการส่งเสริมกีฬาชกกีของ ประเทศไทย ตามการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมชกกี ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาชกกี โดยส่งแบบ สอบถามไปยังผู้บริหารสมาคมชกกีจำนวน 19 ชุด ผู้ฝึกสอนจำนวน 30 ชุด นักกีฬาชกกี จำนวน 301 ชุด รวม 350 ชุด และนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสมาคมชกกี ผู้ฝึกสอนและนักกีฬาชกกี จำนวน 18 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสมาคมชกกี ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาชกกี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาการส่งเสริมกีฬาชกกีของประเทศไทย ว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ดังนี้ คือ งบประมาณที่ใช้ในการส่งนักกีฬาเข้าแข่งขันในต่างประเทศไม่เพียงพอ การส่งเสริม สนับสนุนจากรัฐบาล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มากเท่าควร สถานที่ที่ใช้ในการฝึกซ้อมไม่ได้ มาตรฐาน ขาดการจัดดำเนินการฝึกอบรมเกี่ยวกับผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน ผู้บริหารไม่กระจายงาน ทำงานอยู่ในวงจำกัด นักกีฬามีประสบการณ์ด้านการแข่งขันในประเทศ และต่างประเทศไม่ เพียงพอ ยกเว้นด้านบุคลากรที่เป็นผู้ฝึกสอน ที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

2. ผู้บริหารสมาคมชกกี ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาชกกี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาการส่งเสริมกีฬาชกกีของประเทศไทย ทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ

.05

พันธุ์ปรี ดาบเงิน (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาในการ ดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการ ดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัด และเปรียบเทียบสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของ สมาคมกีฬาจังหวัด ตามการรับรู้ของคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัด ตามตัวแปรที่ ตั้งของสมาคมกีฬาจังหวัดตามภูมิภาค 4 ภูมิภาค คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ และ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่งแบบสำรวจให้กับเลขาธิการสมาคมกีฬาจังหวัดต่างๆ ทั้ง 43 สมาคม กีฬาจังหวัด จำนวน 43 ฉบับ ได้รับแบบสำรวจกลับคืนมา จำนวน 41 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 95.34 และส่งแบบสอบถามให้กับคณะกรรมการบริหารสมาคมกีฬาจังหวัดต่างๆ ทั้ง 43 สมาคมกีฬาจังหวัด รวมทั้งสิ้น 734 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 630 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.83 แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และทดสอบ ความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe')

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัดมีการดำเนินงานอยู่ในระดับดี และสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีการดำเนินงานอยู่ในระดับดีทุกด้านเช่นเดียวกัน

2. ปัญหาในการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัดมีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับน้อย และปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล มีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เพียงด้านเดียวที่มีปัญหายุ่งยากในระดับมาก และยังพบว่า มีบางรายการของบางด้านที่มีปัญหายุ่งยากในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ งบประมาณไม่เพียงพอ จำนวนวัสดุอุปกรณ์ทางกีฬาไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ของสำนักงานมีไม่เพียงพอ ชาติเจ้าหน้าที่ทำงานด้านธุรการ สถานที่ที่ใช้จัดกิจกรรมทางกีฬาไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ของสำนักงานขาดความทันสมัย มีความล่าช้าในการพิจารณางบประมาณ และขาดบุคลากรทำงานด้านกีฬา

3. สภาพการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัดในแต่ละภูมิภาค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสภาพการดำเนินงานในแต่ละด้าน มีจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการประสานงาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านการจัดองค์กร ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และด้านการรายงานผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ปัญหาในการดำเนินงานโดยรวมของสมาคมกีฬาจังหวัดในแต่ละภูมิภาค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละด้าน มีจำนวน 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากร ด้านการงบประมาณ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน และด้านการรายงานผล ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพพร เพ็ชรพูล (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการ

ดำเนินงาน และเพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย สาขาภูมิภาค ตามการรับรู้ของหัวหน้าและพนักงานของสำนักงาน ดำเนินการวิจัย โดยส่งแบบสำรวจ และแบบสอบถามไปยังหัวหน้าสำนักงาน จำนวน 24 ชุด ได้กลับคือมา 24 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานของสำนักงาน จำนวน 78 ชุด ได้กลับคือมา 74 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.87 นำข้อมูลที่ได้มาแจกแจงหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าความแตกต่างด้วยค่า “ที”

ผลการวิจัยพบว่า

1. เจ้าหน้าที่ทั้งหมดรับรู้ว่ามีสภาพการดำเนินงานด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การจัดงบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการรายงานผล อยู่ในระดับดีทุกด้าน
2. เจ้าหน้าที่ทั้งหมดรับรู้ว่ามีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมากในด้านการจัดบุคลากร และการจัดงบประมาณ
3. หัวหน้าและพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสำนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการรายงานผล
4. หัวหน้าและพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ และการประสานงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

แคช (Cash, 1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แบบทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ในระดับมหาวิทยาลัยของแคช : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรง” (The Cash Competency Inventory for Intercollegiate Directors : Development And Validation) แบบสอบถาม ประกอบด้วย หลักสำคัญ 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับ การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจและการเงิน ความสัมพันธ์กับชุมชน บุคลิกภาพของผู้นำ การบริหารเกี่ยวกับการศึกษาแก่นักเรียน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารการศึกษา ตีวทัศน์ 1 และ ตีวทัศน์ 3 ของสมาคมผู้บริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ปี 1981-1982 ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานเกี่ยวกับการศึกษาคือ การจัดการด้านธุรกิจและการเงิน และการจัดการด้านการบริหารบุคคล

พิตเตอร์ (Pitter, 1993) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "รัฐกับการพัฒนาศึกษาในอัลเบอร์ตา : ความขัดแย้ง การรวมกัน และการเปลี่ยนแปลง" (The State And Sport Development in Alberta : Conflict, Corporatism And Change) การศึกษานี้เป็นการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้รัฐบาลของอัลเบอร์ตา จัดตั้งสภาศึกษาแห่งอัลเบอร์ตาขึ้น และอภิปรายถึงผลกระทบบางประการของสภา ที่มีต่อการพัฒนาศึกษาในอัลเบอร์ตา ข้อมูลในการศึกษานี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ เอกสารราชการ รายงานประจำปี รายงานการประชุม โบอิงข่าว บทความ หนังสือพิมพ์ รายงานคณะกรรมการ จดหมาย กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาล และสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการที่เกี่ยวกับนโยบาย และ/หรือการพัฒนาศึกษาในอัลเบอร์ตา

ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เป็นตัวหลัก ปัจจัยต่างๆ ด้านองค์กร และลักษณะทางสังคมและการเมืองของอัลเบอร์ตา มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่นำไปสู่การจัดตั้งสภาศึกษาแห่งอัลเบอร์ตา บุคคลต่างๆ ที่สนใจในการส่งเสริมการศึกษาในอัลเบอร์ตา ได้หาทางที่จะจัดตั้งสถาบันที่จะดูแลการพัฒนาการศึกษาในอัลเบอร์ตา โดยการช่วยเหลือจากรัฐบาลมณฑล ในปี 1967 รัฐบาลอัลเบอร์ตา ซึ่งมีพรรคสังคมนิยมเป็นเสียงข้างมาก ได้ให้การอุดหนุนการอภิปรายหลายต่อหลายครั้ง จนนำไปสู่การจัดตั้งองค์กรศึกษาแห่งอัลเบอร์ตา ในปี 1970 โดยเป็นองค์กรแห่งแรกที่ดำเนินงานให้การสนับสนุนกลุ่มกีฬาต่างๆ ทั้งทั้งมณฑล ระหว่างทศวรรษ 1970 พรรคอนุรักษนิยม ได้รับเลือกเป็นรัฐบาล พรรคนี้ได้ใช้วิธีการซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการแสดงออกเกี่ยวกับความสนใจด้านกีฬาในอัลเบอร์ตา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร คตินิยมเกี่ยวกับการรวมกันของพรรคอนุรักษนิยม และความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดลงอย่างรวดเร็วของอัลเบอร์ตา เป็นผลร่วมกันทำให้มีการจัดตั้งสภาศึกษาแห่งอัลเบอร์ตา

การศึกษาเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า วิธีการของสภาศึกษาแห่งอัลเบอร์ตา สำหรับการพัฒนากีฬาก็เป็นรูปแบบเดียวกันกับวิธีการของรัฐบาลชุดอื่นๆ ที่มีการดำเนินงานโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนากีฬา ซึ่งได้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะด้วยกันคือ ประการแรก มีการเติบโตอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับการทำให้การจัดส่งเสริมกีฬาเป็นเรื่องของนักวิชาการและเรื่องของวิชาชีพ ประการที่สอง มีการเน้นในเรื่องกีฬาเพื่อความบันเทิงเพิ่มมากขึ้น และประการที่สาม มีการเคลื่อนไหวในการที่จะทำให้การส่งเสริมกีฬาเป็นไปอย่างกว้างขวางมากขึ้น

สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า ส่วนใหญ่ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานเกี่ยวกับการกีฬา มีดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลากร
2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านการจัดการ
4. ด้านสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์

นอกจากนั้น ยังพบว่าการบริหารงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน ประกอบไปด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากร ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำงบประมาณ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิจัยทั้งหมดนี้มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของสมาคมกีฬาจังหวัดในครั้งนี้อย่างผู้วิจัยมุ่งศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการวางแผน
2. ด้านการจัดองค์การ
3. ด้านการจัดบุคลากร
4. ด้านงบประมาณ
5. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์
6. ด้านการอำนวยความสะดวก
7. ด้านการประสานงาน
8. ด้านการรายงานผล

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย