

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การกีฬา ดังนี้

1. แนวความคิดด้านการบริหาร
2. แนวความคิดด้านการจัดการองค์กร
3. แนวความคิดด้านการบริการ
4. แนวความคิดด้านระบบการควบคุมภายใน
5. ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

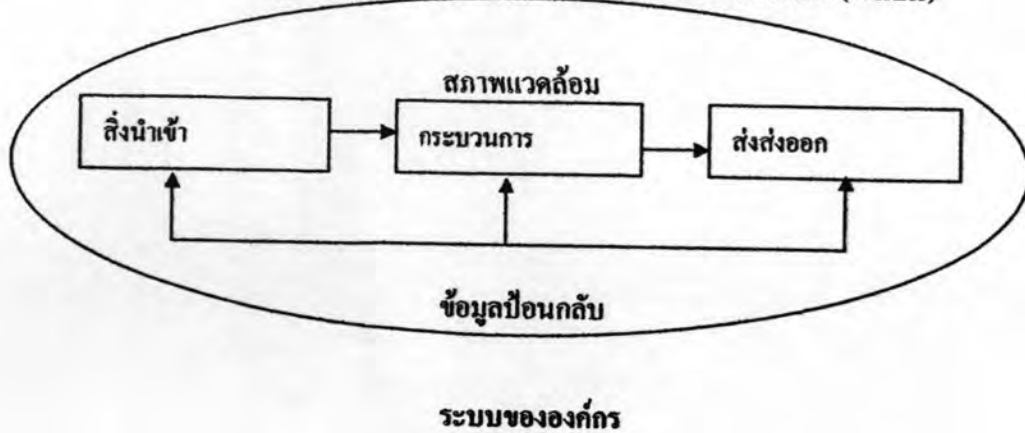
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การบริหารศูนย์กีฬาประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ทรัพยากร ในการบริหาร กระบวนการบริหาร และผลการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวความคิดด้านการบริหาร

คำว่า การบริหาร ได้มีการให้คำจำกัดความแตกต่างกันออกไป สุดแต่จะเน้นที่จุดใดเป็นจุดสำคัญและจะคลุมกว้างแค่ไหน คำจำกัดความต่อไปนี้จะทำให้สามารถเข้าใจคำว่า การบริหาร ได้ดียิ่งขึ้น

การบริหารศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย สิ่งนำเข้า(Input), กระบวนการ(Process), สิ่งส่งออก(Output) และข้อมูลป้อนกลับ(Feedback) (Wiener อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ,2526)

แผนภูมิที่ 3 แสดงระบบขององค์กรตามแนวคิดของวีเนอร์ (Wiener)



ครูเคอร์ (Druker อ้างถึงในธงชัย สันติวงษ์, 2539) ปรมาจารย์ทางการบริหารของสหรัฐ กล่าวว่า การบริหาร คือการทำงานต่างๆ ให้บรรลุไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

ดราฟท์ (Daft, 1994) ให้ความหมายการบริหาร (management) ว่าเป็นการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการวางแผนการจัดองค์กร การนำ และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร

กูนท์ (Koontz, 1971) กล่าวว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารว่า หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกัน ตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

นักบริหารและนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการไว้ดังนี้ (อ้างถึงใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2536)

เทลเลอร์ (Frederick W. Taylor : 1856-1915) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ปริชาญาการบริหารของ เทย์เลอร์ ได้แก่

1. ทำการศึกษางานแต่ละส่วนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานแต่ละอย่าง
2. ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้ทำงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละคน
3. มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
4. แบ่งงานและความรับผิดชอบในงานเป็นส่วนต่าง ๆ เทย์เลอร์ ได้พัฒนาวิธีการจ่ายค่าจ้างต่อหน่วยแบบสองระดับ (Different rate system) ขึ้นมา

นอกจากนี้พพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลกำหนดร่วมกัน โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคที่เหมาะสม

รวมถึงสมยศ นาวิกาน (2536) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารว่า หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิก ขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

จากความหมายของการบริหาร ตามที่นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวมานั้น สรุปความหมายได้ว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลทั้ง 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารทั่วไปมักมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธีหรือกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ได้แก่ ทรัพยากรในการบริหาร (4M's) (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

1. กำลังคนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Man)
2. กำลังเงิน งบประมาณ (Money)
3. สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก (Materials)
4. การจัดการ (Management)

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทรัพยากรในการบริหาร

1. ด้านบุคลากร (Man)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด แม้ว่าองค์กรจะมีเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีราคาแพงเพียงใดก็ตาม ถ้าหากขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว เครื่องจักรอุปกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่ก่อประโยชน์อันใด และถึงแม้จะใช้ค่าเงินงานได้บ้าง ประสิทธิภาพเครื่องจักรก็คงอยู่ในระดับต่ำ ด้วยเหตุผลข้างต้น การจัดคนเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคลจึงถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารงานและการเพิ่มผลผลิตทำได้ดีขึ้น

หน้าที่ประการหนึ่งที่อาจถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญที่สุดในบรรดาหน้าที่ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบก็คือหน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ทั้งนี้เพราะภายหลังจากที่ได้มีการ

จัดองค์กรจนเสร็จสิ้นแล้ว โครงสร้างในส่วนต่าง ๆ ก็จะต้องถูกบรรจุด้วยตัวบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์กร และในการที่จะให้ผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังกล่าวได้ประสิทธิภาพที่สุดนั้น ย่อมต้องขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความพร้อมเพรียงของตัวบุคคลดังกล่าวด้วย ผู้บริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ในการเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ตีเท่านั้น จึงจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพ (Effective & Efficiency) และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจเอาไว้ ด้วยเหตุผลต่างๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้เอง จึงควรที่จะได้มีการให้ความสนใจศึกษาถึงกระบวนการในการเสาะแสวงหา และพัฒนาตัวบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารงานในหน้าที่ต่างๆ รวมทั้งตลอดการพัฒนาตัวบุคคลดังกล่าวให้มีความสามารถสูงขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้ก็คือ กระบวนการทางด้านการบริหารงานบุคคล (Personal Management Process) นั้นเอง

หลัก 4 ประการของการใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

1. จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน
2. บรรจุให้เข้าทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ
3. พัฒนาเขาโดยการให้การศึกษาและอบรม เพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล

4. พยายามทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน

ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (เนคร์พัฒนา ยาวีราช, 2546)

ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การสรร (Recruitment)

การสรรหา คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบรรจุลงในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการจ้างงาน การสรรหาที่มีประสิทธิภาพ มีข้อควรพิจารณาคือ การพิจารณางานที่ต้องการพนักงานมาปฏิบัติหน้าที่ แหล่งของทรัพยากรมนุษย์ ที่จะทำการสรรหา ที่จะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

2. การคัดเลือก (Selection)

หลักในการเลือกพนักงาน คือ การได้บุคคลที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดกับงานนั้น

3. การพัฒนาและฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการ ในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้มีผลการทำงานดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ขั้นตอนของการฝึกอบรมพนักงานมีดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการฝึกอบรม
2. การกำหนดโครงการฝึกอบรม

3. การบริหารจัดการฝึกอบรม

4. การประเมินผลการฝึกอบรม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

หลังจากที่ได้มีการสรรหา การคัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานแล้ว พนักงานได้เข้ามาทำงานในองค์กร ในขั้นตอนที่ 4 คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบผลการทำงานของพนักงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบผลสะท้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตัดสินใจเพื่อพิจารณาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน การส่งเสริมให้มีการก้าวหน้า การโอนย้าย หรือการเลิกจ้างการประเมินผลยังทำให้สามารถบอกได้ถึงพฤติกรรมของพนักงาน ทักษะของพนักงาน ทักษะและความรู้ในการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการสอนงาน การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน

จรินทร์ ธานีรัตน์ (2524) กล่าวว่า บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการจัดกีฬาเพื่อมวลชน เพราะเป็นทั้งผู้วางแผนและดำเนินการทางกีฬาให้เกิดผลต่อผู้เข้าร่วม เพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย ควรมีเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน และวางแผนนโยบายที่แน่นอน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ทำหน้าที่ในการประสานงาน เป็นที่ปรึกษาชมรมกีฬาประเภทต่าง ๆ

2. ด้านการเงินและงบประมาณ (Money)

งบประมาณและการเงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดทำงบประมาณ และขอเงินทุนให้กับหน่วยต่าง ๆ และบุคลากรควบคุมดูแลว่าเงินที่ขอมานั้นใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ งานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาดรอบรู้และความหนักแน่น การจัดงบประมาณ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการในเรื่องการเงิน ผู้บริหารจะต้องทราบเพื่อป้องกันการใช้จ่ายเงินในทางที่ผิด และสูญเสียเงินไปโดยเปล่าประโยชน์

2. ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบ การจัดเตรียมงบประมาณเป็นงานที่ต้องประสานกันหลาย อย่างต้องมีแผนงาน โครงการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายและเงินทุนที่ได้รับมาจากสายงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องทราบหรือพิจารณาเตรียมจัดงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ ต้องการจัดแผนงานทางการเงินอันเกี่ยวกับงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องจัดทำงบประมาณเตรียมไว้สำหรับแผนระยะเวลา 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 7 ปี โครงการสำคัญแต่ละโครงการจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าหลาย ๆ ปี ฉะนั้นการจัดทำงบประมาณการเงินต้องจัดไว้สำหรับโครงการระยะยาวด้วย

3. ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก (Materials)

วัสดุ อุปกรณ์ซึ่งนับรวมถึงอาคารสถานที่เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำการบริหาร ประสิทธิภาพสำเร็จได้ผลสมบูรณ์ เป็นการบริหารอย่างแท้จริง และให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ควร ยึดหลักการดังต่อไปนี้

1. ใช้วัสดุตามความเหมาะสม
2. ใช้ให้ได้ผลคุ้มค่า
3. ใช้อย่างประหยัดทั้งแรงงาน เงินและเวลา
4. ก่อนใช้อุปกรณ์ทุกครั้งต้องทดลองเสียก่อนว่าใช้ได้ดี สะดวกและเหมาะกับเวลาระวัง

อย่าให้การใช้อุปกรณ์ต้องติดขัดระหว่างใช้

สำหรับการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้คือ

1. ก่อนการซื้อวัสดุอุปกรณ์ทุกครั้ง ควรสำรวจหรือทำบัญชีอุปกรณ์ก่อนว่ามีอยู่แล้วมาก น้อยเพียงใด และอยู่ในสภาพที่ใช้ได้หรือต้องซ่อมแซม และต้องการเพิ่มอีกจำนวนเท่าไร
2. ควรซื้ออุปกรณ์ในร้านที่มีชื่อเสียงไว้ใจได้ เพราะจะได้ของที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ ให้บริการในการแลกเปลี่ยนซ่อมแซมอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ดีกว่า
3. ควรซื้ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพ เพราะตามปกติของที่มีคุณภาพสามารถใช้ได้นานกว่า ปลอดภัยกว่า บางครั้งคิดว่าอุปกรณ์ที่มีราคาสูงกว่า การซื้อไม่ควรเอาราคาเป็นหลักอย่างเดียว ของราคาแพง คุณภาพอาจจะไม่ดีก็ได้
4. ถ้าเป็นไปได้ควรจัดตารางในการซื้อให้มีการกระจาย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ไม่เป็นภาระ ต้องใช้เงินจำนวนมาก ๆ ในครั้งหนึ่ง
5. พยายามใช้วิธีการซื้อที่ช่วยให้สามารถลดราคาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
6. ควรซื้อตามมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการใช้วัสดุอุปกรณ์ชนิดนั้น ๆ ตามกำหนด
7. ควรจัดซื้อในร้านที่มีอยู่ในท้องถิ่นที่สามารถให้ราคาของและคุณภาพเดียวกัน เพราะร้านในท้องถิ่นจะสามารถติดต่อดีง่ายและสะดวกกว่า
8. ควรเตรียมการซื้อวัสดุอุปกรณ์ไว้แต่เนิ่น ๆ
9. ในการซื้อแต่ละครั้งจะต้องไม่มีการรับสิ่งตอบแทนจากร้านค้า

4. ด้านการจัดการ (Management)

การจัดการ มีความหมายแตกต่างกันออกไปในความคิดของบุคคล การทำความเข้าใจ ความหมายของการจัดการจะเกิดประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารและจัดองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของงานจัดการไว้ดังนี้ คือ

ไฮแมน และสก็อตต์ (Haimann and Scott,1970)ได้ให้ความหมายว่า “การจัดการ คือ กระบวนการทางสังคม และเทคนิคในการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินการขององค์กร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร”

ลองเกนเนคเคอร์ และพริงเกิล (Longenecker and Pringle,1981) กล่าวว่า “การจัดการ คือกระบวนการรวบรวมและประสานการใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้”

สรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการรวบรวมและประสานบุคคล เทคโนโลยี การทำงานและทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix)

ในด้านส่วนประสมการตลาด(Marketing Mix) 4 ประการ (4P's) เพื่อใช้ตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)
2. ราคา (Price)
3. สถานที่หรือการจัดจำหน่าย (Place/Distribution)
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

รัตนาวดี สิริทองถาวร (2548) กล่าวว่า ส่วนผสมทางการตลาดหมายถึง ส่วนผสมที่ ประกอบขึ้นจากปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งองค์กรธุรกิจนำมาใช้ให้เกิดความสำเร็จในการ เข้าถึงและตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย ดังนั้น ส่วนผสมทางการตลาดจึง ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลในการสร้างความต้องการในการซื้อผลิตภัณฑ์ ซึ่ง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการอาจเรียกว่าส่วนผสมทางการตลาด 4P's (The Four Ps of Marketing Mix) ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่สนองต่อความจำเป็น และความต้องการของมนุษย์ ได้ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งซึ่งมีคุณสมบัติที่แคะต้องได้ และแคะต้องไม่ได้ ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ตัวผลิตภัณฑ์ ชื่อผลิตภัณฑ์
2. ราคา (Price) หมายถึง สิ่งที่กำหนดมูลค่าในการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ ในรูปของ เงินตรา ซึ่งประกอบด้วย วิธีกำหนดราคา นโยบายและกลยุทธ์ต่างๆในการกำหนดราคา
3. สถานที่ (Place / Distribution) หรือการจัดจำหน่าย หมายถึง กิจกรรมการนำผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้ออกสู่ตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วยสถานที่การจัดจำหน่าย ช่องทางการจัดจำหน่าย

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้จัดจำหน่าย และตลาดเป้าหมายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแจ้งข่าวสาร หรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ

แมคคาร์ธี (McCarthy , 1960) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับโครงสร้างส่วนผสมทางธุรกิจ คือ ผลิตภัณฑ์(Product) ราคา(Price) การส่งเสริมการตลาด(Promotion) และ การจัดจำหน่าย (Placement / Distribution) ซึ่งหมายถึง 4 P's โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่เสนอแก่บุคคลเพื่อสนองความจำเป็นหรือความต้องการของเขาผลิตภัณฑ์จะรวมถึงสินค้า บริการ บุคคล สถานที่ องค์กรและความคิด การเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อจะสนองความต้องการของบุคคล ประกอบด้วย การตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ ชื่อตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ การรับประกัน เป็นต้น

ราคา (Price) คือ สิ่งที่กำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบเงินตรา ประกอบด้วย การกำหนดราคาพื้นฐาน และส่วนลดต่างๆ การตัดสินใจด้านราคาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแสวงหากำไรสูงสุด หรือวัตถุประสงค์อื่นๆ

สถานที่หรือการจัดจำหน่าย (Place/Distribution) คือ โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถานที่และกิจกรรมใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย ก็คือ สถาบันการตลาด (คนกลาง) ส่วนกิจกรรมที่ช่วยกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง และการเก็บรักษา ตลอดจนการเลือกคนกลาง ความครอบคลุมในการจัดจำหน่าย

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือ การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ รูปแบบที่สำคัญในการส่งเสริมการตลาด ประกอบด้วย การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2543) กล่าวว่า ส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง เครื่องมือการตลาดที่ธุรกิจต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดในเป้าหมาย หรือเป็นส่วนประกอบสำคัญของกลยุทธ์การตลาด 4 ประการ ประกอบด้วย 1. ผลิตภัณฑ์ (Product) 2. ราคา (Price) 3. การจัดจำหน่าย (Place / Distribution) 4. การส่งเสริมการตลาด(Promotion) ที่ธุรกิจต้องใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย หรือเป็นปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทต้องใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

ส่วนผสมการตลาด อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยในทางการตลาด หรือปัจจัยทางการตลาด เป็นเครื่องมือที่บริษัทควบคุมได้ โดยทั่วไปส่วนผสมการตลาดประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place / Distribution) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) หรือเรียกว่า 4 Ps โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะเป็นสินค้ามีตัวตนหรือเป็นบริการซึ่งไม่มีตัวตนก็ได้ คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย ประโยชน์ คุณภาพ รูปร่างลักษณะ บรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า และเป็นสินค้าลักษณะต่างๆ สามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ตลอดจนคุณสมบัติที่สามารถสนองความต้องการด้านสังคม ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กร หรือตัวบุคคล เป็นต้น

2. ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงินหรือเป็นสิ่งที่ต้องจ่ายสำหรับการได้มาซึ่งบางสิ่ง

3. การจัดจำหน่าย (Place/Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วย สถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กร ไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมจะเป็นตัวช่วยกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างการผู้ซื้อกับผู้ขาย เพื่อสร้างความเชื่อถือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี เพื่อแจ้งข่าวสาร เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการ เพื่อเตือนความทรงจำในผลิตภัณฑ์โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อถือ หรือพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) และการขายโดยไม่ใช้พนักงานขาย (Nonpersonal Selling) การส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย เครื่องมือที่สำคัญ คือ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์

2.2 แนวความคิดด้านการจัดการองค์กร

2.2.1 การจัดการ (Management)

การจัดการ (Management) คือ กระบวนการในการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546)

การจัดการ เป็นกระบวนการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากร ข้อมูลขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

การจัดการ คือ ระบบการจัดการของผู้บริหารที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ มาดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ การจัดการ หรือการบริหาร มีความหมายเหมือนกัน เพียงแต่ใช้ต่างสถานที่กันเท่านั้น คือองค์กรราชการ จะใช้คำว่า บริหาร หรือ ผู้บริหาร ส่วนองค์กรเอกชนใช้คำว่า การจัดการ หรือผู้จัดการ (นิรมล กิติกุล, 2549)

ส่วนสมคิด บางโม (2545) กล่าวว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่าการจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน
2. การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
3. การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

การจัดการ คือ ศิลปะของผู้บริหาร ในการจัดระบบการทำงานโดยใช้คนและทรัพยากรต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Pearce and Robinson, 1989)

การจัดการ คือ กระบวนการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และได้ผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการประเมินผลของความสำเร็จ (Beach, 1980)

การจัดการ คือ เทคนิค หรือศิลปะในการที่จะสั่งการ และจูงใจบุคคลในองค์การทำงาน ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (James D. Moonyอ้างจาก Donnelly and others, 1987)

การจัดการ คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุมธุรกิจในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรและระบบสื่อสาร ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Griffin, 1989)

จากความหมายของการจัดการ ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมานั้น สรุปความหมาย ได้ว่า การจัดการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนิน กิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากร ทางการจัดการ ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ อย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์ สูงสุด

2.2.2 องค์กร (Organization)

องค์กรมักปรากฏให้เห็นได้โดยรูปธรรมมากกว่านามธรรม โดยการมองเห็นโครงสร้าง ภายนอกมากกว่ากระบวนการภายใน ด้วยเหตุนี้นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายและนิยามคำว่า องค์กร ไว้มากมาย เช่น

องค์กร หมายถึง กลุ่มคนหรือเอกชนหลาย ๆ คนมาร่วมกันทำงาน โดยมีการจัดระเบียบขึ้น การจัดระเบียบ หมายถึง การจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ต่อกันโดยมีข้อบังคับ ระเบียบ วินัย สิทธิ หน้าที่ หัวหน้า รายได้ รายจ่าย ตลอดจนความคิดเห็นตามนัยนี้ หน่วยราชการต่าง ๆ เช่น กระทรวง ทบวง กรม กอง ฯลฯ ก็ถือว่าเป็นองค์กร นอกจากนี้พรรคการเมือง สมาคม บริษัทของค์การ สหประชาชาติ ตลอดจนโลกก็เป็นองค์กรเช่นเดียวกัน (อุทัย หิรัญไค, 2520)

องค์กร คือ กลุ่มบุคคลหลายๆคนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มคือองคกร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆให้ยึดถือปฏิบัติ (สมคิด บางโม, 2545)

องค์กร (Organization) เป็นระบบการจัดการที่ออกแบบการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง หรือหมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำงานร่วมกันและประสานงานกัน เพื่อให้ผลลัพธ์ของกลุ่มประสบความสำเร็จ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

องค์กร คือ โครงสร้างที่ได้จัดทำขึ้นตามกระบวนการสำหรับให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันปฏิบัติเพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ได้ (อุจิรา ทองเวส, 2526)

องค์กร คือ บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานตามวัตถุประสงค์เฉพาะกลุ่ม หรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันอย่างมีระบบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด (นิรมล กิติกุล, 2549)

องค์กรคือ ระบบสังคมตั้งอยู่บนรากฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน ระหว่างสมาชิกทั้งหลายขององค์กร (ไพลิน ผ่องใส, 2532)

บราวน์ (Brown, 1954) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง หน้าที่ซึ่งสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงาน ถูกคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติและถูกคาดหวังความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเพื่อการนำไปสู่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

แอลเลน (Allen, 1958) พิจารณาองค์กร ในแง่ของโครงสร้างซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้สิ่งมีชีวิตสามารถทำงานร่วมกันได้โดยต้องมีการจัดกลุ่มทำงาน กำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดความสัมพันธ์เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เชียน (Schien, 1970) ให้ความหมายว่า องค์กร คือการประสานกันอย่างมีเหตุผลของกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำโดยสมาชิกกลุ่ม โดยมีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

รวมถึงลิตเทอร์เออร์ (Litterer, 1966) กล่าวว่า องค์กร คือ หน่วยของสังคมที่มีวัตถุประสงค์ซึ่งหน่วยงานของสังคมนี้จะประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ที่ทำหน้าที่ บทบาท สถานที่ทำงานต่างกัน และมีการกระทำที่ร่วมมือกัน เพื่อให้ผลงานของแต่ละคนนั้นส่งผลร่วมกัน

วีเนอร์ (Wiener อ้างถึงในสมคิด บางโม, 2545) ได้ให้แนวคิดเรื่ององค์กรว่า องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เงิน
2. กระบวนการ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ
3. ผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์กร
4. ข้อมูลย้อนกลับ จากภายในองค์กร เช่น ข้อมูลจากพนักงานเกี่ยวกับผู้บริหาร

เครื่องจักรลำสมัย สภาพภายในโรงงานไม่ดี เป็นต้น รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกองค์กรที่วิจารณ์

ผลผลิตขององค์การว่าดีหรือไม่ดีด้วย

5. สิ่งแวดล้อม ภายนอกองค์การ ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่างๆ

องค์กร คือ บุคคลหลายคนหรือหน่วยงานหลายหน่วยซึ่งมาจากหลายส่วนของสังคมโดยมีความสัมพันธ์ในลักษณะความพอใจ และยอมรับซึ่งกันและกันกับกฎระเบียบ หรือผู้นำของกลุ่ม (Weber อ้างจาก Pugh D.S. and others, 1982)

องค์กร คือ ความร่วมมือของกลุ่มคนในการประกอบกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Pearce and Robinson, 1989)

องค์กร คือ กลุ่มคนที่ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามลักษณะของกลุ่ม เช่น กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ กลุ่มเพื่อนฝูง กลุ่มญาติพี่น้อง กลุ่มอาสาสมัคร ฯลฯ หรือกลุ่มที่เป็นทางการ ได้แก่ โรงเรียน บริษัท โรงพยาบาล รัฐบาล ฯลฯ (Schermerhorn and others, 1980)

จากความหมายขององค์กร ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมานั้น สรุปความหมายได้ว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มคนเป็นการรวมตัวตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน นับเป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จขององค์กร โดยการร่วมมือกันทำงาน จะมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและความสามารถโดยใช้ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร มีโครงสร้างขององค์กร เพราะการที่คนหลายคนมาอยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องมีการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยเคารพกฎระเบียบหรือผู้นำของกลุ่ม เพื่อให้ทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ซึ่งโครงสร้างขององค์กรจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และทรัพยากรต่าง ๆ สถานที่ประกอบการ องค์กรจำเป็นต้องมีสถานที่ประกอบการ หรือศูนย์กลางการทำงานและมีทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงิน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ ตลอดจนสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

2.2.3 การจัดการองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวไว้ว่า การจัดการองค์กรมีแนวคิดพื้นฐานมากจากการดำเนินการขององค์กรนั้นมีการกิจกรรมมาก หากที่บุคคลเพียงคนเดียวจะทำได้เองโดยลำพัง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำภารกิจขององค์กรมาแบ่งกันปฏิบัติดังกล่าวย่อมทำให้เกิดการแบ่งงาน และการรวบรวมขึ้นเป็นครั้งคราว โดยสรุปสาระสำคัญ อันเป็นองค์ประกอบที่ควรทราบในการจัดการองค์กรได้ดังนี้คือ

1. ทราบวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยแจ้งชัด
2. แบ่งงานออกเป็นส่วนๆ
3. จัดกลุ่มให้เข้าเป็นหมวดหมู่
4. ระบุหน้าที่การงาน

5. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล
6. มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ได้สัดส่วนกับงาน

การจัดการองค์กร คือ การจัดการระบบ กิจกรรม และบุคคลให้ทำงานสัมพันธ์กัน และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Pearce and Robinson, 1989)

การจัดการองค์กร คือ การวางระเบียบให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปได้สัดส่วนกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2519)

การจัดการองค์กร คือ ความพยายามที่ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา (พะยอม วงศ์สารศรี, 2530)

การจัดการองค์กร คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้หนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (บรรจง อภิตฤต, 2525)

การจัดการองค์กร คือ ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้าง ระบบงาน คุณสมบัติของคน และจำนวนคน ในองค์กร ให้สามารถดำเนินงานให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ (นิรมล กิติกุล, 2549)

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการองค์กร คือ ความพยายามของผู้บริหารในการจัดวางระบบการทำงาน กำหนดโครงสร้างขององค์กร รวมไปถึงกิจกรรม และหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคล เพื่อให้ดำเนินงานขององค์กรบรรลุไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.2.4 หลักเบื้องต้นของการจัดการองค์กร

การจัดการองค์กรเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน ตำแหน่ง พร้อมอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการจัดการที่ควรพิจารณา (สุวกิจ ศรีปีดดา, 2531) มีดังนี้

1. องค์กรต้องมีนโยบายอันแจ่มแจ้งในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบว่าองค์กรมีนโยบายอย่างไร และมีวัตถุประสงค์อย่างไร
2. องค์กรต้องมีศูนย์กลางอำนาจในการบริหารงาน ควรจะต้องมีบุคคลหนึ่งบุคคลใด มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง นั่นก็คือ เป็นศูนย์กลางการตัดสินใจแทนองค์กร
3. องค์กรต้องมีการระบุหน้าที่การงานอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร จะต้องจัดระเบียบที่แน่นอนในการแบ่งสรรทรัพยากร การแบ่งงานกันทำ และการจัดความสัมพันธ์ในการทำงานว่าตำแหน่งใดมีหน้าที่อย่างไร

4. องค์กรต้องจัดให้มีระบบวิธีทำงานอย่างเหมาะสมในการกำหนดกระบวนการขั้นตอน และแนวทางการปฏิบัติงานบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ต้องให้มีระเบียบแบบแผน โดยถือความสะดวก เรียบร้อยไม่ก้าวก้ำกัยกัน และสามารถตรวจสอบได้ด้วย

5. องค์กรต้องจัดให้มีการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันใจ และมี ประสิทธิภาพ โดยมีการติดต่อสื่อสารที่ดี

6. องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อสภาวะอันผันแปรได้ ในสภาวะสิ่งแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพอควร และสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและ ความก้าวหน้าขององค์กร

นอกจากนี้หลักการจัดองค์กรที่กล่าวมาแล้ว Urwick (อ้างจาก บรรจง อภินิติกุล, 2526) ได้ เขียนหนังสือ Note on the Theory of Organization and Organization Building ซึ่งเกี่ยวกับหลักการ จัดองค์กรไว้ 10 ข้อ เรียกว่า “หลักการจัดองค์กร 10 ประการ” คือ

1. หลักวัตถุประสงค์ (Objective) หน่วยงานทุกแห่งต้องมีวัตถุประสงค์ไว้แน่นอนว่าจะ ทำอะไร อย่างไร และเมื่อใด ซึ่งเป็นกลไก และทิศทางขององค์กร

2. หลักความรู้และความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) มีการจัดงานให้เหมาะสม กับบุคคล โดยพิจารณาจากความสามารถและความถนัด

3. หลักการประสานงาน (Coordination) จะต้องร่วมกันมือกันในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างใกล้ชิด

4. หลักการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Authority) จะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และ ความรับผิดชอบของแต่ละคนไว้ชัดเจน

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้บังคับบัญชาจะต้องกล้ารับผิดชอบในการ กระทำของผู้ให้บังคับบัญชาของคนอย่างเต็มที่

6. หลักการบังคับบัญชา (Chain of Command) อำนาจการบังคับบัญชา และ ความสัมพันธ์กับตำแหน่งต่างๆ ต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

7. หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ

8. หลักการควบคุม (Span of Control) กำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชา และ ขอบเขตของการควบคุมและจำนวนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย

9. หลักการสมดุล (Balance) ควรจัดให้มีปริมาณงานที่เท่ากัน หรือใกล้เคียงกันตลอดจน ความสมดุลในด้านปัจจัยอื่นๆ ด้วย

10. หลักความต่อเนื่อง (Continuity) การบริหารงานควรกระทำอย่างต่อเนื่องกันเพราะถ้ามีการหยุดหรือขาดตอนจะทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2.2.5 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) (ขวัญใจ อังคระกุล, 2527)

โครงสร้างองค์กร หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กรและตัวบุคคลที่รับผิดชอบในตำแหน่งเหล่านั้น

ชนิดของโครงสร้างองค์กร มี 4 ชนิด ได้แก่

1. โครงสร้างแบบแบ่งแยกงานตามหน้าที่
2. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลัก
3. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา
4. โครงสร้างแบบคณะกรรมการ

สรุป การจัดการองค์กร หมายถึง การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ การมอบหมายงาน เอกภาพในการบังคับบัญชาหน้าที่ และภารกิจต่างๆ มีประสานงานซึ่งกันและกันของผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

หลักเกณฑ์ที่ใช้การจัดแผนงาน

การจัดแผนงาน คือ การรวมกลุ่มกิจกรรมของขบวนการและทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันและคล้ายคลึงกันให้อยู่ภายในหน่วยเดียวกัน การจัดแผนงานจะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างขององค์กรสามารถมองเห็นได้จากแผนผังขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานการตัดสินใจขององค์กร ปัจจุบันและอนาคต(Pearce and Robinson, 1989)

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแผนงาน

หลักเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการจัดแผนงานสามารถแยกได้(Donnnelly and other, 1987) ดังนี้

1. การใช้หน้าที่เป็นพื้นฐาน (Internal operation - oriented bases)
2. การใช้ผลผลิตเป็นพื้นฐาน (Output - oriented bases)
3. การใช้แบบผสมเป็นพื้นฐาน (Multiple departmental bases)

1. การจัดแผนงานโดยใช้หน้าที่เป็นพื้นฐาน

การจัดองค์กรโดยใช้หน้าที่เป็นหลักเกณฑ์ที่รวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันให้อยู่ภายในแผนงานเดียวกัน พื้นฐานการแบ่งแผนงานแบบนี้จะใช้กับองค์กรที่มีขนาดเล็ก

ข้อดีและข้อเสียของการจัดแผนงานโดยใช้หน้าที่เป็นพื้นฐาน

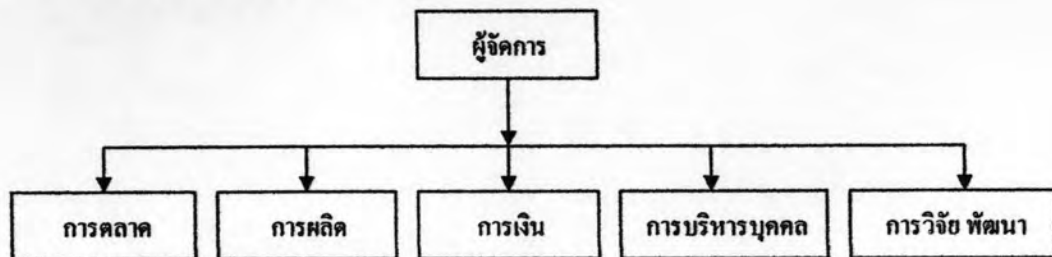
ข้อดี

- 1.1 เหมาะสมกับธุรกิจขนาดเล็กและไม่ซับซ้อน
- 1.2 ถูกต้องตามหลักเกณฑ์การแบ่งอาชีพตามความชำนาญเฉพาะทาง
- 1.3 การประสานคิดค่องานในหน้าที่แผนกเดียวกันได้ดี

ข้อเสีย

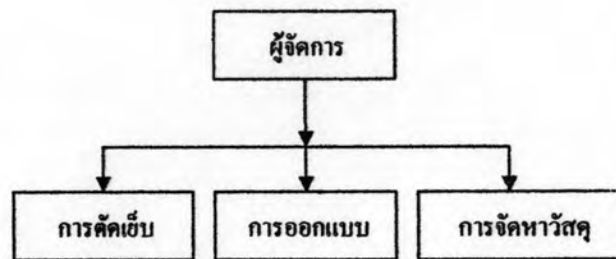
- 1.1 ไม่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดใหญ่และซับซ้อน
- 1.2 คำนึงถึงความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป ไม่มีโอกาสเรียนรู้ในหน่วยงานอื่นๆ
- 1.3 การประสานติดต่อกันระหว่างหน้าที่เป็นไปได้ยาก

1.การจัดแผนงาน โดยใช้หน้าที่เป็นหลัก



แผนภูมิที่ 4 ในองค์การธุรกิจแห่งหนึ่งมี 5 แผนก โดยใช้หน้าที่เป็นหลัก

2.การจัดแผนงาน โดยใช้กระบวนการผลิตเป็นหลัก



แผนภูมิที่ 5 ในกระบวนการผลิตสินค้าอย่างหนึ่งมี 3 แผนก โดยใช้กระบวนการผลิตเป็นหลัก

2.การแบ่งแผนงานโดยใช้ผลผลิตเป็นพื้นฐาน

การจัดองค์การ โดยใช้ผลผลิตเป็นหลักเกณฑ์รวมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และการตลาดของสินค้าอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยคำนึงถึงกลุ่มลูกค้า ผลิตภัณฑ์ หรือพื้นที่ เป็นต้น ซึ่งการจัดการแบบนี้จะใช้กับองค์การที่มีขนาดใหญ่หรือซับซ้อนและกำลังขยายกิจการ ได้แก่

ข้อดีและข้อเสียของการจัดแผนงานโดยใช้ผลผลิตเป็นพื้นฐาน

ข้อดี

- 1.1 เหมาะสมกับธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งกำลังมีการขยายตัว และมีความซับซ้อน
- 1.2 เป็นการกระจายอำนาจ

1.3 สนองความต้องการแก่ลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ดี

ข้อเสีย

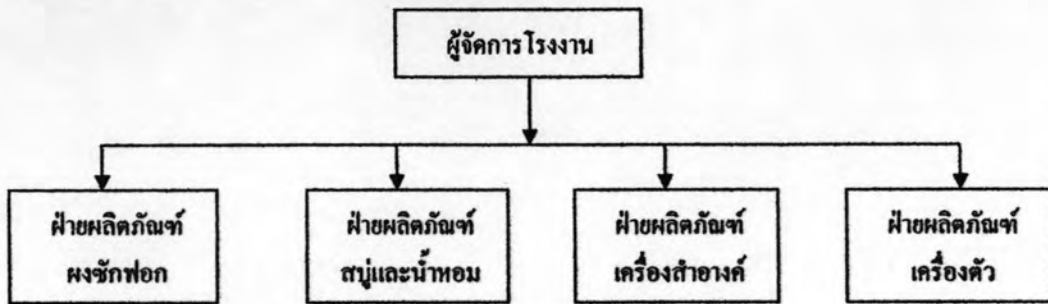
1.1 เกิดปัญหาในเรื่องการประสานงานและเสียค่าใช้จ่ายมาก

1.2 หน่วยงานต่างๆ อาจมีอำนาจมากเกินไป

1.3 หากมีการเปลี่ยนแปลงการจะทำให้งานบางแผนกน้อยไปหรือไม่มีเลย



1. การจัดแผนกงาน โดยใช้ผลิตภัณฑ์เป็นหลัก



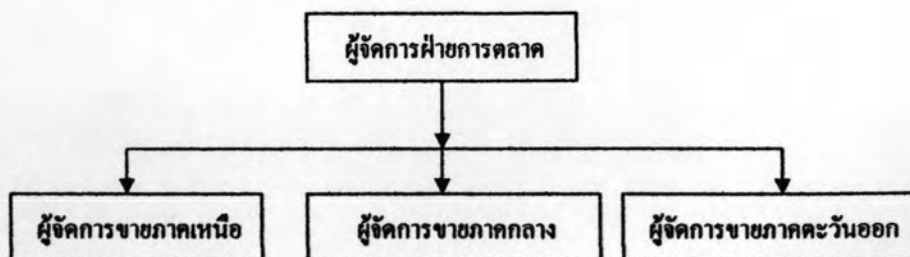
แผนภูมิที่ 6 แสดงถึงการจัดแผนกงานแบบเมทริก โดยใช้ผลิตภัณฑ์เป็นหลัก

2 การจัดแผนกงานโดยใช้ลูกค้าเป็นหลัก



แผนภูมิที่ 7 แสดงถึงการจัดแผนกงานแบบเมทริก โดยใช้ลูกค้าเป็นหลัก

3 การจัดแผนกงานโดยใช้พื้นที่เป็นหลัก



แผนภูมิที่ 8 แสดงถึงการจัดแผนกงานแบบเมทริก โดยใช้พื้นที่เป็นหลัก

3. การแบ่งแผนงานโดยใช้แบบผสมเป็นพื้นฐาน

การจัดองค์การ โดยใช้แบบผสมนี้เป็นการนำเอาการจัดแผนงานตามหน้าที่เป็นโครงสร้างหลักและการจัดแผนกแบบต่าง ๆ ผสมเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งใช้กับองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีการขยายตัวหรือมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ สามารถจำแนกได้ 2 แบบ คือ

การจัดแผนงานแบบเมทริก (Matrix Organization) การจัดแบบนี้จะใช้การจัดแผนงานตามหน้าที่เป็นโครงหลัก และจำแนกเป็นแผนงานต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์หรือสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ ซึ่งจะตั้งอยู่บนเกณฑ์พื้นฐาน 3 ประการ

การจัดแผนงานที่สามารถใช้ทักษะและความรู้ได้อย่างเต็มที่

การจัดแผนงานที่สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดแผนงานที่มีความสะดวก และง่ายต่อการประสานงาน

การจัดแผนงานแบบเมทริกและโครงการ (Project and Matrix Organization) ในโครงสร้างแบบเมทริกละ โครงการ เป็นการออกแบบของค์การทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน โดยการจัดโครงสร้างแบบนี้ขึ้นเพื่อความต้องการและความจำเป็น ซึ่งเป็นโครงการเฉพาะกิจต่าง ๆ โครงการแบบนี้จะเป็นลักษณะผสมโดยมีการแบ่งกลุ่มโครงสร้างตามแผนงานเพื่อรับผิดชอบทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จสิ้นไปเป็นการเฉพาะ ทีมงานจะมาจากหลาย ๆ แผนก โดยอยู่ภายใต้อำนาจการของผู้บริหารโครงการ เมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อย สมาชิกและผู้บริหารของโครงการจะกลับไปแผนกเดิมของตน จนกว่าจะมีการมอบหมายงานให้ทำอีกในครั้งต่อไป

ข้อดีและข้อเสียของการจัดแผนงาน โดยใช้แบบผสมเป็นพื้นฐาน

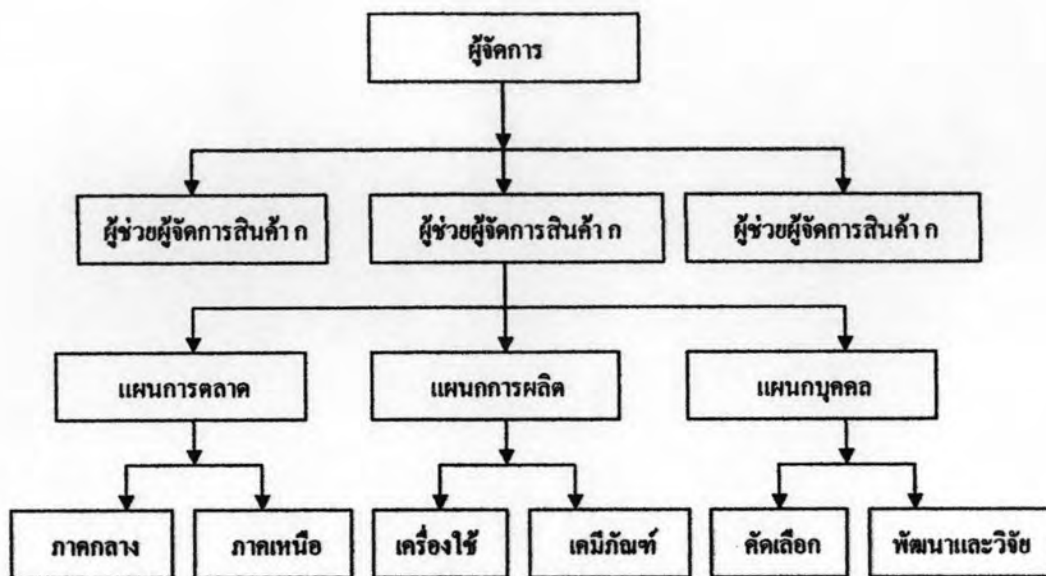
ข้อดี

- 1.1 ช่วยให้มีการสนใจและใช้ความชำนาญหลายๆ ด้าน
- 1.2 ช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและขยายได้ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

ข้อเสีย

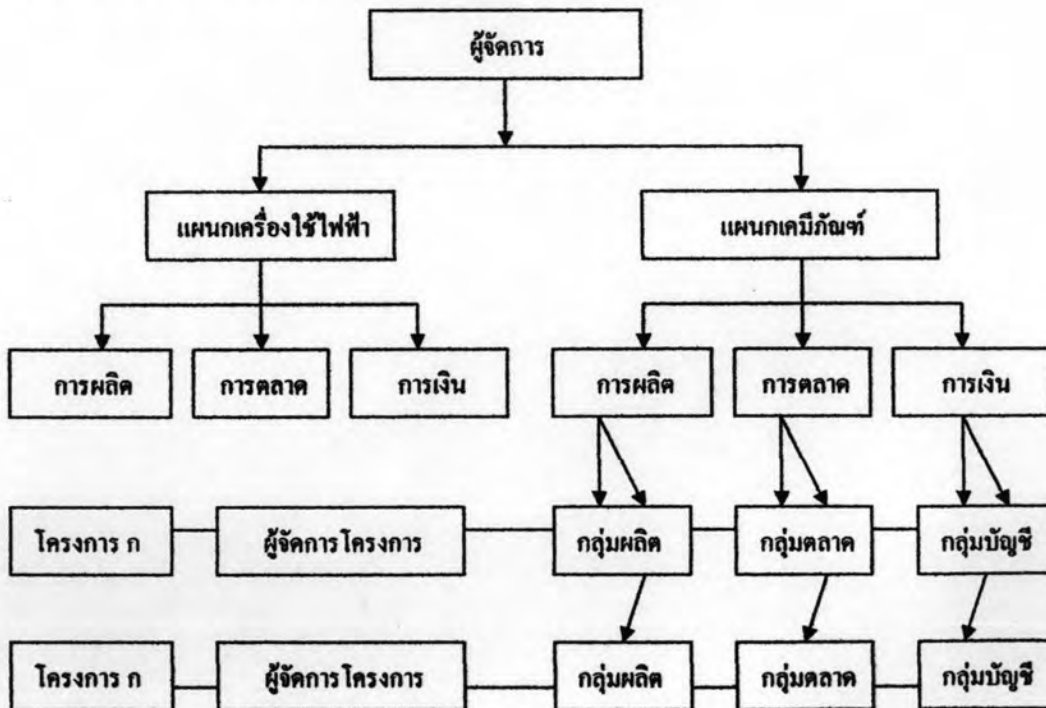
- 1.1 โครงสร้างและสายการบังคับบัญชาซ้ำซ้อนยากต่อการประสานงาน
- 1.2 การทำงานอาจเกิดความขัดแย้งของฝ่ายต่างๆ หรือผู้ปฏิบัติประจำกับผู้ปฏิบัติงานโครงการ

1. การจัดแผนงานแบบเมทริก



แผนภูมิที่ 9 แสดงถึงการจัดแผนงานแบบเมทริก

2. การจัดแผนงานแบบเมทริกและโครงการ



แผนภูมิที่ 10 แสดงถึงการจัดแผนงานแบบเมทริกและโครงการ

รูปแบบการบริหารองค์กร

โดยทั่วไปการบริหารองค์กรสามารถแบ่งรูปแบบการบริหารได้ 3 ลักษณะ (สุวกิจ ศรีปีดถา, 2531) ดังนี้

1. แบบผู้อำนวยการ (Director type)
2. แบบคณะกรรมการ (Committee type)
3. แบบผสม (Mixed type)

การบริหารองค์กร ในรูปแบบต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

การบริหารแบบผู้อำนวยการ หมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานโดยตรงเกี่ยวกับกิจการทั้งหมดขององค์กร มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการ ได้เพียงคนเดียวหรือผู้อำนวยการมีอำนาจสูงสุด จะมีชั้นตอนบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาจนถึงพนักงานเบื้องต้น มักนิยมใช้ทั่วไปในธุรกิจหรือหน่วยงานราชการ ความสำคัญของการบริหารแบบนี้จะต้องได้ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมเพราะอำนาจสิทธิ์ขาดอยู่ที่ผู้บริหารคนเดียว

การบริหารแบบคณะกรรมการ หมายถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจ ในการบริหารงานขององค์กร ให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่ละกลุ่มจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายมา ไม่ว่าจะเป็นงานประจำ ชำคราว หรือเฉพาะกิจ

การบริหารแบบผสม หมายถึง การผสมผสานรูปแบบการบริหารคณะกรรมการและแบบผู้อำนวยการเข้าด้วยกัน โดยการแบ่งแยกหน้าที่ตามจุดมุ่งหมายของงานนั้น ๆ หรือองค์กรในการบริหารแบบผสมนี้ บางครั้งอาจใช้แบบใดแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียวก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสมของงานที่ทำ

2.3 แนวความคิดด้านการบริการ

กรอนรูส (Gronroos, 1990) กล่าวว่า “การบริการคือกิจกรรม หรือชุดของกิจกรรมซึ่งอาจอยู่ในสภาพที่มีตัวตนหรือไม่ก็ตาม เกิดขึ้นขณะที่ผู้ให้บริการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้ให้บริการมีปฏิสัมพันธ์กับระบบของการบริการ ซึ่งจัดเตรียมไว้เพื่อแก้ปัญหาหรือความต้องการของลูกค้า”

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549) ได้ให้ความหมายการบริการ ว่า เป็นกิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตน (intangible goods) ของธุรกิจให้กับผู้รับบริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้

รัชฎาภรณ์ ขวัญปัญญา (2540) ได้ให้ความหมายของการบริการว่า เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนเป็นเรื่องของความพึงพอใจ เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากสินค้าที่เป็นรูปธรรม ตามแนวคิดทางด้านการบริการ (The service concept)

วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2539) ได้ให้ความหมายของการบริการ คือ “พฤติกรรม กิจกรรม การกระทำ ที่บุคคลหนึ่งทำ ให้ หรือส่งมอบต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยมีเป้าหมาย และมีความตั้งใจในการส่งมอบบริการอันนั้น”

กล่าวโดยสรุป การบริการ หมายถึง กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่จับต้องไม่ได้ ส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตนให้กับผู้รับบริการ การให้ความสะดวกต่างๆ อาจถูกเสนอร่วมกันกับสินค้าที่จับต้องได้ โดยสินค้านั้นจะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้”

ความพอใจ หมายถึง อารมณ์แห่งความสุขและความรู้สึกคุ้มค่าที่ได้ใช้บริการ และความรู้สึกนั้นนำมาซึ่งความต้องการในการใช้บริการซ้ำ จนในที่สุดเกิดความคิดใจต้องการใช้บริการกับธุรกิจนั้นให้นานเท่าที่ความพอใจนั้นยังคงอยู่ (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2549)

เกอร์สัน (Gerson, 1993) ได้ให้ความหมาย “ความพึงพอใจของลูกค้า คือ การที่สินค้า หรือบริการสามารถเป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้าทำให้ลูกค้าได้ทำให้เกิดความพึงพอใจ และเมื่อนั้นการซื้อ หรือการให้บริการที่เพิ่มมากขึ้น และบ่อยครั้งขึ้น โดยจะบอกไปยังบุคคลใกล้ชิดต่อไป”

วาวร่า (Vavra, 1992) ได้ให้คำนิยามของ ความพึงพอใจในงานบริการลูกค้า คือ “ความยึดมั่น และความเชื่อถือได้ของบริษัทผู้ให้บริการในการนำส่งสินค้า และบริการ ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า”

ปัจจัยในการสร้างความพอใจ สำหรับการบริการนั้นสร้างยากกว่าสินค้า เนื่องจากคุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งที่พัฒนามาแล้วอยู่นิ่งไม่เปลี่ยนแปลง แต่คุณภาพการบริการขึ้นอยู่กับพนักงาน ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามอารมณ์ และสถานการณ์ต่างๆ หรือลูกค้าที่มาใช้บริการบางรายอาจมีความต้องการเฉพาะที่มากเกินไปเกินความต้องการที่พนักงานจะให้บริการได้อย่างเต็มที่ จึงให้เกิดความไม่พอใจ ดังนั้นปัจจัยในการสร้างความพอใจมี 3 ประการ ดังนี้ ผู้รับบริการ มีความต้องการและคาดหวังสำหรับการบริการที่แตกต่างกันไป รวมทั้งความต้องการยังเปลี่ยนไปสำหรับการบริการแต่ละครั้ง ผู้ให้บริการ ความพอใจของลูกค้ามีผลมาจากความรู้ความสามารถ ความพร้อมในด้านกายและอารมณ์ในขณะที่ให้บริการ รวมไปถึงความเต็มใจในการบริการของพนักงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อากาศ สนามกีฬา ห้องน้ำ ที่จอดรถ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพอใจของลูกค้าอย่างมาก

ความสุขและความพอใจของพนักงาน การสร้างความสุขและความพอใจสำหรับการบริการนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ พนักงาน ซึ่งต้องมีความสุขในการทำงานด้วยจึงจะสามารถส่งบริการอันประทับใจให้กับลูกค้าได้ ขณะเดียวกัน เมื่อลูกค้าได้รับความพอใจแล้ว ลูกค้าย่อมมีความสุข หัวเราะ พุดจาไพละกับพนักงาน ทำให้เกิดความสุขจากลูกค้าไปพนักงานเช่นกัน

ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน ธุรกิจก็ไม่ควรคาดหวังว่าลูกค้าจะได้รับความพอใจจากการให้บริการเลย สิ่งที่ผู้บริหารควรทำ คือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานด้วยการดูแลเอาใจใส่ สอบถามทุกข์สุข สร้างให้ที่ทำงานเป็นเหมือนบ้านหลังที่สอง

เมื่อเป็นดังนี้แล้ว ความพอใจของลูกค้าย่อมเป็นสิ่งที่เป็นอย่างแน่นอน (วิระพงษ์ เถลิงจิระรัตน์, 2542)

2.4 แนวคิดด้านระบบการควบคุมภายใน

เมื่อนมนุษย์รู้จักคิดเป็นเจ้าของทรัพย์สินกันแล้ว ความรู้เรื่องการจดบันทึกการขายทรัพย์สินต่างๆ มีอยู่อย่างครบถ้วนถูกต้อง ถือเป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมเบื้องต้น หรือที่นักวิชาการปัจจุบันบางท่านเรียกว่า Basic Control ต่อมาเมื่อนมนุษย์เจริญขึ้น การอยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องมีระเบียบวินัย ใช้บังคับให้ทุกคนในหมู่คณะยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ การควบคุมกำกับให้มีการปฏิบัติตามระเบียบวินัย อาจถือได้ว่าเป็นรากเหง้าของแนวความคิดในการจัดระบบควบคุมภายใน ที่เรียกกันว่า Discipline Over Basic Control ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมภายในอีกชั้นหนึ่งที่บางกลุ่มนักวิชาการยุคปัจจุบันยังยึดถือใช้กันอยู่

บันทึกประวัติศาสตร์ของการควบคุมภายใน ตามแนวคิดของชาติตะวันตกที่จะพอยึดถือเป็นหลักฐานได้อีกชั้นหนึ่งก็คือ การให้กำเนิดวิชาการบัญชีคู่ ของท่านศาสตราจารย์ Luca Pacioli นักคณิตศาสตร์ ลีโอนามของประเทศอิตาลีซึ่งมีขึ้นในปี ค.ศ. 1494 ซึ่งเป็นยุคหัวเลี้ยวหัวต่อของการพัฒนาวิชาการควบคุมภายในที่มีความคู่กันมากับระบบการบันทึกบัญชี

ต่อมาในยุคศตวรรษที่ 19 นักบัญชีประเทศอังกฤษได้นำวิชาการบัญชีไปเผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา จนกระทั่งกาลเวลาต่อมา ประเทศสหรัฐอเมริกา กลับกลายเป็นผู้นำทางวิชาการด้านนี้ไปเลย

ในปี ค.ศ. 1900 ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งมีการขยายตัวทางด้านอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว นั้น ความจำเป็นในการจดบันทึกทางการบัญชีมีมากขึ้น วิชาชีพการบัญชีในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 1

จนกระทั่งถึงปี ค.ศ. 1917 Federal Reserve Board ของสหรัฐอเมริกาได้จัดพิมพ์ Federal Reserve Bulletin ออกมาเผยแพร่ โดยการนำเอกสารของ The American Institute of Accountant (ซึ่งต่อมาได้กลายเป็น The American Institute of Certified Public Accountant (AICPA) ในปี ค.ศ. 1957) มาพิมพ์เผยแพร่ใหม่ เกี่ยวกับรูปแบบของการบัญชี

ในปี ค.ศ. 1985 เกิดการทุจริต White - Collar Crime ระบาดอย่างหนักในประเทศสหรัฐอเมริกา จนทางการต้องตั้งองค์การหนึ่งขึ้นมาชื่อว่า The National Commission Fraudulent Financial Reporting (NCFRR) ขึ้นในเดือนกรกฎาคม 1985 โดยมีอดีต SEC Commissioner ชื่อ James A. Treadway เป็นหัวหน้าคณะ

ในขณะที่เดียวกันช่วงต้นปี ค.ศ. 1991 บรรดาผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชี ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบขององค์กรต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา 6 องค์กร ดังต่อไปนี้ มารวมตัวกัน เพื่อปรึกษาหารือถึงคำจำกัดความของคำว่า "Internal Control" หรือ การควบคุมภายใน คือ

- 1) The National Commission Fraudulent Financial Reporting (NCFRR)
- 2) The American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)
- 3) Institute of Internal Auditors (IIA)
- 4) The American Accounting Association (AAA)
- 5) Institute of Management Accountant (IMA) เดิมรู้จักกันในชื่อ The National

Association of Accountant (NAA)

- 6) The Financial Executives Institute (FEI)

องค์กรดังกล่าวรวมตัวกันทำงานในชื่อว่า The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission ชื่อย่อว่า COSO เป็นองค์กรพิเศษเพื่อทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบควบคุมภายในของประเทศสหรัฐอเมริกา

ในปี ค.ศ. 1991 COSO ได้ยกร่างรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในออกมาในชื่อ "Internal Control – Integrated Framework"

ต่อมามีการ Revised ร่าง Integrated Framework ออกมาในเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. 1992 เพื่อขอความเห็นอีกครั้งหนึ่งสำหรับการออกรายงานครั้งสุดท้าย ตามหมายกำหนดในเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 1992

นับจากนั้นมาวิชาการบัญชีและวิชาการตรวจสอบต่างก็ได้รับการพัฒนาตามลำดับจนถึงยุค ค.ศ. 2000 ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ให้ชื่อว่า Internal Control : Integrated Framework ภายใต้การดำเนินการของ 6 สถาบันของสหรัฐอเมริกาที่รวมตัวกันเรียกว่า COSO

COSO ให้คำจำกัดความของคำว่า การควบคุมภายในไว้ว่า การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่มีผลบังคับโดยคณะกรรมการบริษัท ฝ่ายจัดการ และบุคคลอื่นๆ ขององค์กรผู้ซึ่งมีหน้าที่จัดหาความมั่นใจต่อการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบผลสำเร็จในเรื่องเหล่านี้ คือ

- ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
- ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน
- การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่กำหนด

คำแนะนำเกี่ยวกับการควบคุมของ COSO ดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีข้อขัดแย้งกับคำจำกัดความเดิมของ AICPA เกี่ยวกับเรื่องการควบคุมดูแลรักษาทรัพย์สินอยู่ แต่อย่างไรก็ดี คำจำกัดความของ COSO และแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ได้กลายมาเป็นจุดสำคัญ ให้ผู้บริหารต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกา ขอมรับนำมาใช้ในการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในของตนอย่าง

กว้างขวาง ซึ่งแม้แต่ AICPA เองก็ได้มีการประกาศว่า แดลงการณ SAS No. 55 เกี่ยวกับคำจำกัดความและสาระสำคัญในกระบวนการควบคุมภายในได้ทบทวนใหม่ เป็นที่สอดคล้องกับ COSO Framework แล้ว

ข้อจำกัดของการควบคุมภายในที่ COSO ได้ให้ตัวอย่าง เช่น

- การคบคิดกระทำความผิดของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในอันที่จะฝ่าฝืนระบบควบคุมภายในที่มีอยู่

- ผู้บริหารเป็นผู้อนุมัติให้ผ่านระบบที่วางรายล้อมไว้

- ความบกพร่องในการใช้ดุลยพินิจปฏิบัติการให้เป็นไปตามระบบควบคุมภายในของบุคคลในแต่ละระดับ

- การฝ่าฝืนการอนุมัติตามอำนาจที่ได้รับมอบหมายหรือตามคำสั่ง

นอกจากนี้เรื่องต้นทุนของการควบคุมภายในก็เป็นข้อจำกัดอีกข้อหนึ่งที่ COST ขอมรับให้มีต้นทุนในการควบคุมไม่เกินกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ (เทพประสิทธิ์ ฤทธิวิชัย, 2548)

ส่วนประกอบของพีรามิดการควบคุม (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2546)

COSO แบ่งส่วนประกอบที่สำคัญออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม
- 2) การประเมินความเสี่ยง
- 3) กิจกรรมการควบคุม
- 4) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) การติดตามตรวจสอบ

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการควบคุมเป็นฐานชั้นต้นรองรับพีรามิด ซึ่งมีส่วนประกอบปลีกย่อยที่สำคัญอยู่ดังนี้

- ความซื่อตรงและจรรยาบรรณ
- พันธกรณีเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ
- คณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบ
- ปรัชญาของการบริหารและสไตล์การบริหาร
- โครงสร้างการจ้องการ
- นโยบายและกระบวนการวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

ส่วนประกอบของการควบคุมดังกล่าวนี้ ถ้าพิจารณาถี่กลงไปจะเห็นว่าแกนกลางของทุกธุรกิจ ทุก ๆ ชนิดที่สำคัญที่สุดก็คือ เรื่องคนซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่เป็นพลังขับเคลื่อนให้

ส่วนประกอบอื่น ๆ เคลื่อนไหวปฏิบัติการ คือทุก ๆ กลไกจะปฏิบัติอย่างไร เกิดผลอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับผู้คนภายในองค์กรนั้น

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับคนเหล่านั้นว่าเขาจะ

- อุตสาหคน
- มีความซื่อตรง
- คำนึงถึงคุณค่าของจริยธรรม
- มีการใช้ความรู้ความสามารถให้กับองค์กรได้ในระดับใด

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนต่อไปที่ตั้งอยู่บนฐานที่รามิคเหนือสภาพแวดล้อมของการควบคุม ซึ่งการประเมินความเสี่ยงจะรวมถึง

- วัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ขององค์กร
- วัตถุประสงค์ระดับการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การตั้งวัตถุประสงค์ขึ้นมาก่อน จะเป็นเครื่องมือนำทางของการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เกิดจากภายนอก และที่เกิดจากภายในที่มีต่อองค์กรจะต้องมีการคัดแยกออกมา และทำการวิเคราะห์กันก่อนที่จะออกแบบการควบคุมภายในมาใช้

องค์กรจะต้องมีความระมัดระวังและจัดการกับความเสี่ยงที่ตนเผชิญ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ให้กลไกต่าง ๆ ภายในองค์กรเดินไปด้วยกันได้ด้วยดี ทุก ๆ จุดที่มีเรื่องการขาย การผลิต การตลาด การเงิน การบัญชี และกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ นั้น สิ่งเหล่านี้ต้องมีการสอบทาน วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบและเป็นระเบียบ

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นขั้นที่สามของพีรามิค โดยมีทั้งการควบคุมโดยทั่วไป และการควบคุมเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะต้องออกแบบการควบคุมให้ส่งลูกตรงถึงความเสี่ยงที่เปิดเผยให้เห็นได้

กิจกรรมควบคุม มีความหมายถึง ขอบเขตอย่างกว้างขวางของนโยบาย และสิ่งที่เกี่ยวข้อง กระบวนการปฏิบัติที่ช่วยให้มั่นใจได้ว่าคำสั่งการของฝ่ายบริหารเกิดประสิทธิผล กล่าวคือ กิจกรรมควบคุมนี้ หมายรวมถึง การกำหนดนโยบายทางการบริหาร และกระบวนการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมด้วย

นอกจากนี้อาจขยายความหมาย ของกิจกรรมการควบคุมเพิ่มไปอีกได้ว่าในเรื่องของนโยบาย และกระบวนการวิธีปฏิบัติดังกล่าวนั้น จะต้องจัดตั้งขึ้นมา แล้วมีการบริหารให้สามารถช่วยเหลือความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารได้ คัดชี้เอาไว้ให้เกิดผลดีต่อองค์กร โดยสามารถให้ประกันได้ว่ากิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ เหล่านั้นใช้การได้ดี จนกระทั่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

พีรามิดขั้นที่ 4 เป็นเรื่องของข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารซึ่งเป็นตัวเชื่อมสำคัญ ที่จะผูกโยงส่วนประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน

ข้อมูลสารสนเทศ จะเป็นเครื่องสนับสนุนกลยุทธ์ของความคิดริเริ่มที่สามารถเข้ากันได้ เป็นอย่างดีกับการดำเนินงานและการตัดสินใจทางการบริหาร

ตามที่กล่าวถึง ส่วนประกอบเกี่ยวกับเรื่องข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารว่าเป็นตัวเชื่อมโยงที่สำคัญที่จะผูกโยงส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งหมดเข้าด้วยกันนั้นอาจขยายความได้ว่า สิ่งต่าง ๆ ที่รายล้อมกิจกรรมการควบคุมภายในนั้นก็ คือ ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารนั่นเอง ซึ่งผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำกิจกรรมการควบคุมภายใน จะต้องจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และการติดต่อสื่อสารที่ต้องการแลกเปลี่ยนกันไว้ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง สำหรับการนำไปใช้ในการกำกับ การปฏิบัติงาน การบริหารงาน และการควบคุมการดำเนินงานเหล่านั้นด้วย

5. การติดตามตรวจสอบ (Monitoring)

เครื่องมือติดตามตรวจสอบ จะตั้งอยู่บนยอดสุดของพีรามิดเพราะว่า โดยระบบการเตือนภัยให้ทราบล่วงหน้า ผู้บริหารระดับสูง และคณะผู้บริหารจะพิจารณาถึง ประสิทธิภาพของส่วนประกอบอื่น ๆ ด้วย การติดตามตรวจสอบ หมายถึง มีการเตือน หรือมีการกระตุ้นให้มีการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่ดำเนินการอยู่ และที่แยกตัวออกไปแล้ว โดยใช้วิธีการประเมินตนเอง โดยการประเมินของฝ่ายจัดการ และรวมถึงการประเมินโดยอิสระจากผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก

รูปแบบของการจัดให้มีรายงานผลการติดตามตรวจสอบ ในลักษณะกระตุ้นเตือนนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่ง ในอันที่จะทำให้ระบบควบคุมภายในมีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีกลไกคอยกำกับดูแล คอยทำหน้าที่กระตุ้นเตือนให้มีการปฏิบัติตามกลไกการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ด้วย

นอกจากนี้ ระบบควบคุมภายในที่ดี จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้เมื่อมีความจำเป็นด้วย ซึ่งโดยวิธีการนี้แหละที่จะทำให้ระบบควบคุมภายในสามารถก่อให้เกิดปฏิภริยาในลักษณะพลวัตรได้ กล่าวคือสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่ผันแปรไปได้อย่างเหมาะสมนั่นเอง

ข้อสุดท้ายของ COSO Framework ที่จะอำนวยความสะดวกให้กับการควบคุมภายใน หรือให้กับงานผู้ตรวจสอบภายในโดยสรุปก็คือ การจำแนกกลุ่มของการควบคุมภายใน ออกเป็น 5 กลุ่ม ดังกล่าว ถ้าทำได้ก็จะช่วยให้ระบบรายงานของผู้ตรวจสอบภายในเป็นไปตามแนวทางของ COSO Framework ดังที่กล่าวมาข้างต้น

แนวความคิดและหลักการของ COSO เกิดขึ้นมาจากความเห็นที่หลากหลายและแตกต่างกันไปของคำจำกัดความและความหมายของคำว่า "Internal Control" ที่หากท่านได้ศึกษาแนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการควบคุมภายในของสถาบันและองค์กรที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกาแล้ว จะรู้สึกคิดมากไม่น้อย เพราะนอกจากไม่เหมือนกันแล้ว ยังมีแตกลูกแตกหลานกันไปมากมายจนในที่สุดผู้แทนของสถาบันและองค์กรที่มีชื่อเสียงของอเมริกาทั้ง 6 แห่งต้องมานั่งลงประชุมกันเพื่อหาทางออก ในที่สุดก็มาลงเอยกันได้ที่ "Internal Control – Integrated Framework" ของ COSO ดังกล่าว

ดังนั้น จากผลของการประสานความคิดร่วมของ 6 องค์กรของสหรัฐอเมริกาออกหลักการสำคัญของ Framework มา 3 ประการ คือ

- เรื่อง Efficiency and effectiveness of operation
- เรื่อง Reliability of financial reporting
- เรื่อง Compliance with law and regulation

การนำหลักการของ COSO มาใช้ Board of Directors อาจจัดให้มีการออกประกาศนโยบาย และกระบวนวิธีปฏิบัติ เป็นกรอบกว้าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ก็จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรในระดับรองลงมา มีการให้ความสำคัญ และยอมรับไปปฏิบัติ

คณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ให้ข้อเสนอว่า "การควบคุมภายใน" หรือ "ระบบการควบคุมภายใน" เป็นคำที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทุกคนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารภาครัฐ หรือภาคเอกชนจำเป็นจะต้องรู้จักและทำความเข้าใจ เพราะเป็นพันธกรณีที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจะต้องปฏิบัติเพื่อให้กิจการงานต่าง ๆ ทั้งปวงสามารถปฏิบัติได้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การออกแบบการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดก็เป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรเอกชนและองค์กรภาครัฐที่จะต้องจัดให้มีและให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันโดยเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้มีขึ้น

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5 กำหนดให้ใช้มาตรการ เพื่อส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนการสร้างความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในระบบราชการและรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี

ในส่วนของรัฐวิสาหกิจได้กำหนดใน หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ตีใน รัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2544 ให้รัฐวิสาหกิจถือ

ปฏิบัติ ได้ระบุในหลักการให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายจัดการต้องถือเป็นความรับผิดชอบหลักในการจัดให้มีระบบการควบคุมที่ดี เพื่อพิทักษ์เงินลงทุนและสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

แต่เป็นที่น่าเสียดายว่าผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนใหญ่ยังเข้าใจในเรื่องการควบคุมภายในคลาดเคลื่อน กล่าวคือ จากการขอทราบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐ (ผู้รับตรวจ) จำนวน 500 หน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ ในระหว่างปี 2544 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจว่าการควบคุมภายในเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ยังเข้าใจว่าการควบคุมภายในมีความหมายอย่างเดียวกับการตรวจสอบภายใน ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ยังให้ความสนใจ และให้ความสำคัญน้อยมากในเรื่องการควบคุมภายในและไม่มีการออกแบบการควบคุมภายในที่ดีมาใช้ อันหมายถึงระบบปฏิบัติราชการที่หย่อนยาน คือประสิทธิภาพ และมีจุดอ่อนให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชันได้ง่าย ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อ 26 ตุลาคม 2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจ (หน่วยงานภาครัฐ) นำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีและรายงาน ความคืบหน้าทุก 2 เดือน หลังจากนั้นให้ส่งรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้เกี่ยวข้องทุกปี

การที่หน่วยงานจะจัดวางระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในดังกล่าว ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในเบื้องต้นผู้บริหารต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีในองค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง และบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ นอกจากนี้บุคลากรดังกล่าวจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนด โดยเฉพาะในเรื่องความ ซื่อสัตย์สุจริต เกี่ยวกับการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การควบคุมดูแล และการติดตามผลนั้นเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการควบคุมภายใน ผู้บริหารอาจปฏิบัติงานเหล่านี้เป็นปกติประจำอยู่แล้ว โดยไม่ได้คิดว่านี่คือส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมการควบคุมซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจในผลงานที่รับผิดชอบ

การควบคุมภายใน ช่วยให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าภายในองค์กร

- มีการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์ และคำสั่งของผู้บริหาร

- ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงาน มีประสิทธิภาพ ประหยัด มีประสิทธิผล และบรรลุผล

สำเร็จตามเป้าหมาย

- มีการดูแลป้องกันทรัพยากรจากการทุจริต ความเสียหาย การสูญเปล่าหรือการบริหารจัดการที่ผิดพลาด

- จัดให้มีและดำรงไว้ซึ่งข้อมูลทางการเงินและการบริหารที่เชื่อถือได้ และทันต่อเวลา

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน และ จัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ด้วยเหตุผลดังกล่าว คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินจึงได้จัดทำสิ่งพิมพ์เผยแพร่ขึ้นเพื่อ

- ให้ตัวอย่างโครงสร้างการควบคุมภายในในภาพรวมที่ควรจัดให้มีขึ้นและดำรงรักษาไว้ซึ่งการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

- ให้เข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในของผู้บริหารและผู้ตรวจสอบภายใน

- ให้ทราบการควบคุมภายในที่นิยมปฏิบัติกันทั่วไป

- ให้ Checklist ง่าย ๆ เพื่อช่วยการพิจารณาเบื้องต้นของผู้บริหารว่าหน่วยงานในความรับผิดชอบได้เริ่มดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างเหมาะสมเพื่อให้ความมั่นใจถึงการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลหรือยัง

ความหมายของการควบคุมภายในอย่างง่าย ๆ คือ “การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ”

การควบคุมภายในไม่ใช่ระบบหนึ่งระบบใดโดยเฉพาะหรือเป็นระบบซึ่งแยกออกจากระบบงานประจำขององค์กร แต่การควบคุมภายในควรถือเสมือนเป็นส่วนเดียวกันกับระบบงานที่ฝ่ายบริหารใช้ปฏิบัติงาน

การจัดให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายใน ที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินจะเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร เงื่อนไขแรกของการประเมินความเสี่ยงคือการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือความมุ่งหมายที่หน่วยงานต้องการบรรลุผลสำเร็จ การประเมินความเสี่ยง คือการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว แล้วจึงกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือกำหนดระบบการควบคุมภายใน ซึ่งขึ้นกับระดับความเสี่ยงและผลการประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่า ข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (เช่น ระเบียบปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางกายภาพ โครงสร้างองค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ) ควรได้รับการออกแบบให้มีขึ้นและให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2545)

โครงสร้างการควบคุมภายในที่ควรจัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน

1. สร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีโดย
 - จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเฉพาะในเรื่อง ความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรม
 - ให้แนวทางการปฏิบัติตนที่เหมาะสม
 - ลดวิธีการ หรือแรงจูงใจให้กระทำความผิด
 - กำหนดวินัยให้ถือปฏิบัติตามความเหมาะสม
 - จัดให้มีแนวปฏิบัติงานที่ดีเป็นลายลักษณ์อักษร
2. พิจารณาแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ระบุอย่างชัดเจนถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานที่มีความสำคัญ
4. จัดให้มีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม และชัดเจน
5. กำหนดนโยบายการควบคุมจากผลของการประเมินความเสี่ยง
6. ใช้การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสารด้านการบริหารและการปฏิบัติงานประจำของผู้บริหาร ทุกระดับเพื่อเสริมสร้างความสำคัญของการควบคุม
7. ติดตามผลการดำเนินงานด้านการควบคุมขององค์กร โดยการประเมินการควบคุมประจำปี และรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง

การควบคุมภายใน

- การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนด
 - แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญให้กับบุคลากรหลายคนเพื่อลดความเสี่ยงจากการ ผิดพลาดหรือการทุจริต
 - ให้นุคคลคนเชี่ยวชาญปฏิบัติหน้าที่สำคัญแต่ผู้เดียวตั้งแต่ต้นจนจบ
 - ผู้บริหารติดตามผลสำเร็จของงานและเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนด และวิเคราะห์ความ แตกต่าง
 - มีการควบคุมการประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ เช่น จัดทำ edit checks
 - มีการควบคุมทางกายภาพเพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินที่เสี่ยงต่อการเกิดความเสียหาย
- การเข้าถึงทรัพย์สินและเอกสารหลักฐานจำกัดเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาต และมีการ มอบหมายความรับผิดชอบในการดูแลรักษาทรัพย์สินเหล่านั้น
- ระบบการควบคุมภายในและธุรกรรมที่สำคัญ มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรและพร้อมที่ จะนำไปใช้ในการตรวจสอบ (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2547)

ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control System)

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

1. ความจำเป็นของระบบการควบคุมภายใน

- ความต้องการจำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อความมั่นคงกำหนดเป็นนโยบาย
- เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ในเรื่องการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ
- เป็นกระบวนการสำคัญของการบริหาร เพื่อการดำเนินการและการตรวจสอบติดตาม

ตาม (Control Process)

2. การควบคุม (Control) คือ การดำเนินการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ส่วนมากใช้สำหรับการควบคุมภายใน (Internal Safeguards or Internal Checks)

3. องค์ประกอบการควบคุมภายใน มี 5 องค์ประกอบ คือ

- องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- องค์ประกอบที่ 4 ข้อมูลและการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)
- องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

4. ความจำเป็นในการดำเนินการ (Management Needs)

4.1. วัตถุประสงค์ขององค์กร

- แบบแสวงหาผลกำไร
- แบบไม่แสวงหาผลกำไร

4.2. การบริหารทรัพยากรองค์กร (5 M's)

- Man บุคลากร
- Material สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
- Machine เครื่องจักร
- Money การเงินและงบประมาณ
- Management การจัดการ

ในส่วนของการจัดการองค์กรก็หาควรเพิ่มอีกหนึ่ง M คือ สมาชิก (Member)

4.3. หลักการ 3E

- Efficiency ประสิทธิภาพ
- Economy การประหยัด
- Effectiveness ประสิทธิผล คือ ผลการดำเนินการจาก 2E หรือการตั้งเป้า

$$\text{Efficiency} = \frac{\text{Benefit}}{\text{cost}} < 1$$

4.4 ข้อจำกัดของการควบคุม

1. ค่าใช้จ่ายในการควบคุมต้องไม่สูงกว่าค่าดำเนินการควบคุม
2. การควบคุมส่วนใหญ่ใช้กับการดำเนินการตามปกติ
3. ความผิดพลาดอาจเกิดจากเหตุบางประการ เช่น ความประมาท ขาดความเอาใจใส่
4. มีการทุจริต โดยบุคคลภายนอก โดยมีบุคคลภายในร่วมมือ
5. ผู้รับผิดชอบไม่ปฏิบัติตามระบบควบคุมภายใน
6. ระบบควบคุมไม่เพียงพอต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น มีสถานะการเปลี่ยนแปลง

4.5 การบริหารคุณภาพ หรือการประกันคุณภาพ

กระบวนการที่ดำเนินการ เพื่อดูคุณภาพด้านต่างๆ เช่น ผลผลิต การใช้บริการ การควบคุม ตรวจสอบ และระบบการควบคุม (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2548)

พัฒนาการของระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้เกิดการขยายตัวทางการค้าขึ้นอย่างมากจึงจะเห็นได้จากจำนวนธุรกิจขนาดใหญ่ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ธุรกิจเหล่านี้ต้องใช้พนักงานเป็นจำนวนมากและทรัพยากรอันมีค่ามหาศาล และมีค่านางานที่สลับซับซ้อน โอกาสที่จะเกิดการทุจริตและผิดพลาดจึงมีได้ง่ายการที่ฝ่ายจัดการจะควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องอาศัยการควบคุมภายในที่ดี

การควบคุมภายในประกอบด้วยแผนการจ้องค์การ วิธีการ และมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายจัดการกำหนดขึ้นเพื่อ ป้องกันทรัพย์สินของกิจการจากการทุจริตผิดพลาดและภัยพิบัติทั้งปวงให้ข้อมูลทางการบัญชีถูกต้องเชื่อถือได้ การดำเนินงานให้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ (วิไล และจงจิตต์, 2537)

การควบคุมภายใน เป็นหัวใจของการสร้างองค์กรที่มีความโปร่งใสและเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารกิจการ เพื่อสร้างความมั่นใจในความถูกต้องของการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ และยังเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดหรือเกิดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอีกด้วย (ชรรยง ธรรมธัชอารี, 2548)

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติ คณะรัฐมนตรี (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2545)

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

- 1.1 ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร
- 1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน
- 1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน
- 1.4 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร
- 1.5 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 1.6 คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ ต่อไป

2. การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ระบุปัจจัยเสี่ยง
3. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง
4. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

กิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

- 3.1 นโยบายและวิธีปฏิบัติ
- 3.2 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่
- 3.3 การสอบย้อนและการกระทบยอด
- 3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล
- 3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน
- 3.6 กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับ

- 4.1 การควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ
- 4.2 การแบ่งแยกงาน
- 4.3 การสอบทานความถูกต้องใน
- 4.4 การประมวลผล
- 4.5 การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน
- 4.6 การควบคุมทางด้านผลผลิต

5. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดคล้องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมี ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอ ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2547)

2.5 ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติ

ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่มีรูปแบบการบริหารงานในระบบวิสาหกิจที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรและอยู่ในกำกับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีสนามที่อยู่ในความดูแลจำนวน 6 แห่ง คือ สนามกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สนามกีฬาในร่ม ห้างออกกำลังกาย สนามเทนนิส สระว่ายน้ำขนาด 25, 50 เมตร และสนามกีฬาในร่ม2 (ฟิตเนสเซ็นเตอร์, สนามเบดมินตัน)ในระยะแรกประมาณ พ.ศ. 2510 ได้มีการก่อสร้างสนามกีฬา 3 สนาม คือ สนามเทนนิส สนามกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสระว่ายน้ำ

50 เมตร ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้กองอาคารสถานที่เป็นผู้ดูแลและต่อมาในปีพ.ศ. 2524 มหาวิทยาลัยได้ก่อสร้างสนามกีฬาเพิ่มอีก 2 สนามคือ สนามกีฬาในร่มและสระว่ายน้ำ 25 เมตร โดยมีผู้อำนวยการสนามกีฬาในร่ม เป็นผู้ดูแลจากนั้น ในปี พ.ศ. 2531 มหาวิทยาลัยได้รวมสนามทั้ง 5 สนามมาอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จวบจนกระทั่งวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2539 ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ 563 มีมติให้ปรับฐานะจากสำนักกีฬา มาเป็น ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีระบบการบริหารจัดการในรูปแบบของวิสาหกิจที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรแต่ให้สามารถพึ่งตนเองได้และได้เริ่มดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา

ปณิธาน

ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งให้บริการด้านการกีฬา ส่งเสริมสุขภาพ และการออกกำลังกายตามมาตรฐานสากล

วิสัยทัศน์

ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเพื่อประเทศชาติและสังคม โดยการให้บริการด้านการกีฬา และการออกกำลังกายตามมาตรฐานสากล

พันธกิจ

การดำเนินการให้บริการเพื่อการเรียนการสอน ให้บริการแก่นิสิต บุคลากร สมาชิกอื่นๆ และให้บริการแก่นักกีฬาคอลเลจพัฒนาและส่งเสริมด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และการออกกำลังกาย และหารายได้ตามโอกาสอันควร โดยไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักอื่นๆ

วัตถุประสงค์

1. ส่งเสริมการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพอนามัย และเสริมสมรรถภาพของร่างกายให้เป็นวิถีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ให้การบริการ ให้เป็นมาตรฐานทั้งการจัดการอาคารสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการกีฬาของมหาวิทยาลัย ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. พัฒนากิจการกรมกีฬาและนันทนาการ รวมทั้งส่งเสริมการศึกษา โดยนำเทคโนโลยีด้านการกีฬาที่ทันสมัยเข้ามาจัดบริการในรูปแบบต่างๆ
4. ปรับประสิทธิภาพการบริหาร โดยเฉพาะการแสวงหาความสนับสนุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับกีฬาและนันทนาการ ให้เพียงพอต่อการเล่นกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการเล่นกีฬาเพื่อพลานามัย

สนามกีฬาที่ให้บริการ (ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549)

1. สนามกีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นสนามกีฬากลางแจ้งขนาดใหญ่สำหรับเล่นกีฬาฟุตบอล สอกกี รักรบี้ และกีฬากลางแจ้งอื่น ๆ ที่ใช้สนามหญ้าและมีลู่วิ่งยางสังเคราะห์ ขนาด 8 ลู่วิ่งมาตรฐาน สำหรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกรีฑา มีอัฒจันทร์สำหรับนั่งชมโดยรอบ จุฬุชมได้ประมาณ 20,000 -25,000 คน โดยอัฒจันทร์ฝั่งทิศตะวันตกมีหลังคาคลุม

เปิดบริการวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 07.00 -18.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

โทรศัพท์ 0-2218-2834

2. สนามกีฬาในร่ม

เป็นอาคารที่มีลักษณะเป็นสนามกีฬาอเนกประสงค์สามารถเล่นกีฬาได้หลายชนิด เช่น วอลเลย์บอล ยูโด ตะกร้อ บาสเกตบอล เทเบิลเทนนิส มวย แบดมินตัน ยิมนาสติก และกีฬาในร่มชนิดต่าง ๆ รวมไปถึงเป็นที่ทำงานสำนักงานศูนย์กีฬาแห่งจุฬาฯ

เปิดบริการวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 07.00 - 21.00 น.

ยกเว้นสนามแบดมินตันวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 07.00 - 22.00 น.

วันเสาร์ เวลา 07.00 - 18.00 น. วันอาทิตย์ เวลา 09.00 - 18.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

โทรศัพท์ 0-2218-2878

3. สนามเทนนิส

เป็นสนามเทนนิสแบบฮาร์ดคอร์ท โดยมีสนามเทนนิส พร้อมไฟฟ้าส่องสนามทั้ง 10 สนาม และมีน็อคบอร์ดสำหรับผู้ที่มาฝึกซ้อมตั้งใกล้ กับอาคารธรรมสถาน

เปิดบริการวันจันทร์ - วันอาทิตย์ เวลา 07.00 - 22.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

โทรศัพท์ 0-2218-2839

4. สระว่ายน้ำ

สระว่ายน้ำ 25 เมตร เป็นสระขนาดเล็ก ขนาด 6 ลู่อสำหรับฝึกหัดว่ายน้ำและออกกำลังกาย

สระว่ายน้ำ 50 เมตร เป็นสระขนาดมาตรฐาน ขนาด 8 ลู่อสำหรับฝึกซ้อมและการแข่งขัน

เปิดบริการวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 08.30 -21.00 น.

วันเสาร์ - วันอาทิตย์ เวลา 08.30 -18.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

โทรศัพท์ 0-2218-2879 และ 0-2218-7094

5. ฟิตเนสเซ็นเตอร์

ตั้งอยู่ชั้น 2 ฟิตเนสเซ็นเตอร์ (ใกล้สนามกีฬาในร่ม) ภายในคิดเครื่องปรับอากาศ ประกอบด้วยอุปกรณ์ออกกำลังกายแบบอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องออกกำลังกายระบบ Single Station และระบบ Multi Station และเครื่องออกกำลังกายหลากหลายที่ทันสมัยสามารถบริหารร่างกายได้ครบทุกส่วน

เปิดบริการวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 07.00 - 13.00 น. และ 15.00 - 21.00 น.

วันเสาร์ - วันอาทิตย์ เวลา 09.00 - 18.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

โทรศัพท์ 0-2218-2843 และ 0-2218-2872

6. สนามกีฬาในร่ม 2

เป็นอาคารที่มีลักษณะเป็นโรงยิมแบดมินตัน รวมไปถึงสนามเทนนิส 2 สนาม และสนามกีฬา - ฟุตบอล

โรงยิมแบดมินตัน เปิดบริการวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 08.00 - 20.00 น.

วันเสาร์ - วันอาทิตย์ เวลา 08.00 - 18.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

สนามเทนนิส เปิดบริการวันจันทร์ - วันอาทิตย์ เวลา 08.00 - 18.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

สนามกีฬา-ฟุตบอล เปิดบริการวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 07.00 - 18.00 น.

วันเสาร์ - วันอาทิตย์ เวลา 09.00 - 18.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

โทรศัพท์ 0-2218-2843 และ 0-2218-2872

7. ร้านค้าอุปกรณ์กีฬา (CU SPORTS SHOP)

ตั้งอยู่ที่สนามกีฬาจุฬาฯ ฝั่งตรงข้ามอาคารสนามกีฬาในร่ม เป็นร้านจำหน่ายเสื้อผ้า อุปกรณ์กีฬาพร้อมสินค้ากีฬา ของที่ระลึกตราจุฬาฯ บริการขึ้นเอ็นแบดมินตันและเทนนิส

เปิดบริการวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 08.00 - 18.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

โทรศัพท์ 0-2218-2848

8. สำนักงานศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตั้งอยู่ชั้น 2 ของอาคารสนามกีฬาในร่ม เป็นห้องสำนักงาน ห้องผู้บริหารศูนย์กีฬา ห้องประชุม เป็นต้น

เปิดบริการวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 07.00 - 19.00 น.

วันเสาร์ เวลา 08.00 - 17.00 น.

เว้นวันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

โทรศัพท์ 0-2218-2874-7 และ 0-2218-2840

นอกจากนี้ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยังได้รับมอบหมายสนามอื่นๆ อีกดังนี้

1. สนามหน้าพระบรมราชานุสาวรีย์ 2 รัชกาล
2. สนามเปตอง
3. สนามข้างหอพักนิสิต
4. สนามวิทยกิตต์

จำนวนผู้ที่เข้ามาใช้บริการศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ 2549

สรุปจำนวนผู้ใช้บริการ

1. สนามกีฬาจู่ฬาฯ	40,838 คน
2. สนามกีฬาในร่ม	97,237 คน
3. สนามเทนนิส	40,838 คน
4. สระว่ายน้ำ 25 เมตร	18,580 คน
5. สระว่ายน้ำ 50 เมตร	15,164 คน
6. แผนกส่งเสริมสุขภาพฯ	34,910 คน
7. สนามกีฬาในร่ม 2	3,490 คน
8. สนามหน้าพระบรมรูป	11,868 คน
9. สนามข้างหอพักนิสิต	6,773 คน
10. สนามวิทยกิตต์	3,484 คน

แผนกต่างๆ ในการบริหารงาน

1. แผนกสถานที่ และอุปกรณ์กีฬา
2. แผนกกิจกรรมกีฬาและการตลาด
3. แผนกการเงินและบัญชี
4. แผนกส่งเสริมสุขภาพและสมรรถภาพ

5. แผนกร้านค้าและการบริการเสริม
6. แผนกธุรการและพัสดุ
 - งานธุรการ (สารบรรณ)
 - งานพัสดุ
 - งานบุคคล
7. แผนกบริการสมาชิก

บุคลากรในหน่วยงานสามารถจำแนกเป็น 12 ประเภท ได้แก่

- กรรมการผู้อำนวยการ
- รองผู้อำนวยการ
- ผู้จัดการแผนก
- หัวหน้าสนาม
- นักวิทยาศาสตร์การกีฬา
- ธุรการแผนก
- พนักงานพัสดุ
- พนักงานบัญชี
- พนักงานประชาสัมพันธ์
- พนักงานขับรถ
- พนักงานสนาม
- พนักงานช่าง

แผนภูมิที่ 11 ฝั่งการบริหารงานศูนย์กีฬาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 1 อัตราค่าสมัครสมาชิกของศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัตราค่าสมัครสมาชิก			
สมาชิก	ประเภทบุคคล	สมาชิกแบบรายปี	สมาชิกแบบรายเดือน
สามัญ ก	บุคลากรมหาวิทยาลัย / บุคลากรเกษียณ	อาจารย์ ข้าราชการ บุคลากร และนิสิตจุฬาฯ สังกัดคณะและส่วนกลางไม่ต้องเสียค่าสมาชิก	
สามัญ ข	นิสิต	320 บ./คน/ปี	
	นักเรียน โรงเรียน สาธิตจุฬาฯ	100 บ./คน/ปี	
สามัญสมทบ ก	ครอบครัวสมาชิก สามัญ ก / สมาคม นิสิตเก่าจุฬาฯ- ครอบครัว	2,000 บ./คน/ปี	-
สามัญสมทบ ข	นักศึกษาสถาบัน สมทบของจุฬาฯ	1,500 บ./คน/ปี	-
วิสามัญ	ประชาชนทั่วไป	10,000 บ./คน/ปี	-
วิสามัญสมทบ	ครอบครัวสมาชิก วิสามัญ	8,000 บ./คน/ปี	-
วิสามัญเฉพาะสนาม	ประชาชนทั่วไป	5,000 บ./คน/ปี/สนาม	1,000 บ./คน/เดือน
วิสามัญสมทบเฉพาะ สนาม	ครอบครัวสมาชิก วิสามัญเฉพาะสนาม	3,000 บ./คน/ปี/สนาม	-

ตารางที่ 2 หลักฐานการสมัครสมาชิกของศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักฐานการสมัครสมาชิก	
สามัญ ก	1.รูปถ่าย1นิ้ว จำนวน2รูป 2.สำเนาบัตรข้าราชการเกษียณของมหาวิทยาลัย 3.ใบรับรองแพทย์ ไม่เกิน3เดือน
สามัญสมทบ ก	1.รูปถ่าย1นิ้ว จำนวน2รูป 2.สำเนาทะเบียนบ้าน หรือสำเนาบัตรประชาชน 3.สำเนาบัตรสมาชิกสมาคมนิสิตเก่าจุฬาฯ 4.สำเนาทะเบียนสมรส [กรณีคู่สมรสของสมาชิกสมาคมนิสิตเก่า หรือบุคลากร] 5.สำเนาสูจิบัตร [กรณีเป็นบุตรของสมาชิกสมาคม] 6.ใบรับรองแพทย์ ไม่เกิน3เดือน
สามัญสมทบ ข	1.รูปถ่าย1นิ้ว จำนวน2รูป 2.สำเนาทะเบียนบ้าน หรือสำเนาบัตรประชาชน 3.ใบรับรองแพทย์ ไม่เกิน3เดือน
วิสามัญทุกประเภท	1.รูปถ่าย1นิ้ว จำนวน2รูป 2.สำเนาทะเบียนบ้าน หรือสำเนาบัตรประชาชน 3.ใบรับรองแพทย์ ไม่เกิน3เดือน
<p>หมายเหตุ : บุคลากร นิสิต และนักเรียน โรงเรียนสาธิตจุฬาฯ ไม่ต้องเสียค่าสมาชิก : สมาชิก 1ท่าน สามารถนำแขกมาใช้บริการได้ไม่เกิน 3คน โดยเสียค่าธรรมเนียมตามอัตราที่ศูนย์กีฬา กำหนด</p>	

ตารางที่ 3 อัตราค่าบริการทั่วไปของศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัตราค่าบริการทั่วไป				
	สมาชิกสามัญ	สมาชิกสามัญสมทบ	สมาชิกวิสามัญ/สมทบ	แขกของสมาชิก
ค่าธรรมเนียมการใช้สนาม	ฟรี	ฟรี	ฟรี	30 บ./คน/ครั้ง
สนามกีฬาในร่ม	แบดมินตัน เทเบิลเทนนิส เซปักตะกร้อ บาสเกตบอล วอลเลย์บอล ยูโด มวย อิมนาสติก			
สนามกีฬากลางแจ้ง	สนามฟุตบอล ลู่วิ่ง สระว่ายน้ำ เทนนิส และห้องออกกำลังกาย			
<p>หมายเหตุ : การใช้สนามฟุตบอลต้องได้รับอนุญาตจากศูนย์กีฬา ก่อน : การใช้สนามเทนนิส หลัง 18.00 น. เป็นต้นไป ต้องเสียค่าบำรุงไฟฟ้า 40 บ./สนาม/ชม.</p>				

ตารางที่ 4 อัตราค่ายืมอุปกรณ์กีฬาของศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยืมอุปกรณ์ กีฬา	ไม้แบดมินตัน 20 บ./อัน/ชม.			
	ไม้เทนนิส 30 บ./อัน/ชม.			
	ลูกบาสเกตบอล ลูกตะกร้อ ลูกวอลเลย์บอล ไม้ปิงปอง ฟรี			
ผู้เก็บของ	รายวัน	รายภาค	รายปี	ค่ามัดจำ กุญแจตู้
	10 บ./ตู้/วัน	250 บ./ตู้/ ภาค	500 บ./ตู้/ปี	30 บ./ตู้/วัน
บริการเสริม อื่นๆ	น้ำอุ่น	ผ้าเช็ดตัว	แชมพู	สบู่
	10 บ./15 นาที	ผืนละ 10 บ.	ขวดละ 4 บ.	ก้อนละ 4 บ.
หมายเหตุ : บริการเสริมอื่นๆ ผ้าเช็ดตัว สบู่ แชมพู ชุดละ 15 บ.				

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ชัยวัฒน์ เหล่าสืบสกุลไทย (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้ฝึกสอนกีฬาของศูนย์ส่งเสริมกีฬา เกี่ยวกับปัญหาการจัดการและการดำเนินการศูนย์ส่งเสริมกีฬาในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยศึกษาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 ด้าน คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ใช้แบบสอบถามกับหัวหน้าส่งเสริมกีฬา จำนวน 14 คน ผู้ฝึกสอน จำนวน 49 คน ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาด้านต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ มีความล่าช้าในการพิจารณางบประมาณ ในการเบิกจ่ายงบประมาณ อุปกรณ์เกี่ยวกับพยาบาลมีไม่เพียงพอ อุปกรณ์กีฬามีไม่เพียงพอกับจำนวนสมาชิกผู้มาใช้บริการ ไม่มีงบประมาณสำหรับการซ่อมแซมเครื่องอำนวยความสะดวก ไม่มีงบประมาณสำหรับซ่อมอุปกรณ์กีฬา งบประมาณในการจัด และดำเนินการศูนย์ส่งเสริมกีฬาไม่เพียงพอ ไม่มีห้องรักษาพยาบาลสำหรับสมาชิกที่เจ็บป่วย ขาดการบำรุงรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์กีฬาที่ชำรุดแล้วเพื่อนำไปใช้อีก

ธีรยุทธ รัตนกรแก้ว (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการดำเนินการกิจกรรมการออกกำลังกายและกีฬาของศูนย์เยาวชนในกรุงเทพมหานครและเทศบาล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการจัดการดำเนินการกิจกรรมการออกกำลังกายและกีฬาของศูนย์เยาวชนในกรุงเทพมหานครและเทศบาล ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์

เยาวชนของกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานกิจกรรมด้านกีฬามีวุฒิทางพลศึกษา และมีอัตรา กำลังไม่เพียงพอ งบประมาณที่ได้รับด้านการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกีฬาไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์กีฬาต่อจำนวนผู้ใช้บริการมีความเพียงพอในระดับน้อย ส่วนศูนย์เยาวชนของเทศบาลส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานกิจกรรมด้านกีฬามีวุฒิทางพลศึกษาและมีอัตรากำลังไม่เพียงพอ งบประมาณที่ได้รับด้านการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกีฬาไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์กีฬาต่อจำนวนผู้ที่มาใช้บริการมีไม่เพียงพอ

เพชรรัตน์ หิรัญชาติ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความต้องการการจัดบริการด้านการออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพและสรรมรรถภาพทางกายของบุคลากร ในหน่วยงานเอกชน ในกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของหน่วยงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีความต้องการการจัดบริการด้านการออกกำลังกาย เพื่อส่งเสริมสุขภาพ และสรรมรรถภาพทางกายด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านผู้ใช้บริการออกกำลังกาย ได้แก่ ความต้องการบุคลากรที่มี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่ายความต้องการบุคลากรที่มีมารยาทเรียบร้อยมีน้ำใจนักกีฬามีศีลธรรมจรรยาบรรณสูง อารมณ์มั่นคง และความประพฤติดี ความต้องการบุคลากรที่มีบุคลิกภาพที่ดี
2. ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความต้องการสถานที่สำหรับเปลี่ยนเครื่องแต่งกาย และทำความสะอาดร่างกายอย่างเพียงพอ และถูกสุขลักษณะ
3. ด้านการทดสอบสรรมรรถภาพทางกาย ได้แก่ ความต้องการจัดบริการตรวจโรคด้วยการเอกซ - เรย์ เป็นประจำทุกปี
4. ด้านวิชาการ ได้แก่ ความต้องการความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและทักษะการออกกำลังกาย
5. ด้านกิจกรรมการออกกำลังกาย ได้แก่ ว่ายน้ำ แบดมินตัน ศิลปะการป้องกันตัว
6. ด้านช่วงเวลาในการออกกำลังกาย ได้แก่ ต้องการออกกำลังกายวันเสาร์ วันอาทิตย์ และต้องการออกกำลังกายช่วงเวลา 16.00 – 18.00 น., 18.00 – 20.00 น. ของทุกวัน

รุ่งนภา สิงห์นรา (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการจัดดำเนินงานของศูนย์เยาวชนในกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดดำเนินงานของศูนย์เยาวชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดดำเนินงานของศูนย์เยาวชนในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีพื้นที่จัดกิจกรรมน้อย และมีอัตรา กำลังของเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบกับการได้รับจัดสรรงบประมาณที่น้อยและสมาชิกที่มาใช้บริการ โดยเฉลี่ยหนึ่งวันมีน้อย ทำให้การดำเนินงานของศูนย์เยาวชนไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่วนปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์เยาวชนในกรุงเทพมหานคร มีปัญหาในมากในด้านงบประมาณ

ฉันทนา ถือชื่อ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานของ ศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด” โดยส่งแบบสำรวจให้กับผู้บริหารศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัดและ ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด และแบบ สัมภาษณ์ตามผู้บริหาร 12 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์พลศึกษาและ กีฬาจังหวัดส่วนใหญ่ มีการวางแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการรายงานผลการดำเนินงาน เมื่อเสร็จสิ้น โครงการเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ยังคงขาดแบบฟอร์มรายงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมากในด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ นอกจากนี้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พลศึกษาและกีฬาจังหวัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผนและด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์

อภา สุจิตต์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในส่วนภาคกลาง จำนวน 10 แห่ง โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงและ ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศูนย์กีฬา และการศึกษาเอกสารประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ ดังกล่าว ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบบรรยายในส่วนสัมภาษณ์ และสรุปแนวความคิดเห็น โดยการสรุปแล้วเสนอเป็นความเรียง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40 – 50 ปี ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ไม่มีเงินเดือนประจำตำแหน่ง มีความรับผิดชอบงานด้านอื่นๆ ด้วย การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า และมี ประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งระหว่าง 10 – 20 ปีขึ้นไป และการจัดการศูนย์กีฬา ใน มหาวิทยาลัยของรัฐใน ส่วนภาคกลาง ส่วนใหญ่มีโครงสร้างและการแบ่งส่วนการบริหารที่ชัดเจน มี วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดตั้งองค์กรและการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม มีระบบการ วางแผนในการดำเนินงานการจัดองค์กร การจัดการบุคลากรที่ก่อให้เกิดประ โยชน์และบรรลุผลสำเร็จ ขององค์กร อีกทั้งการประสานงานที่ดีทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

อุษณีย์ จินตนาประวาตี (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารการกีฬาของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” โดยทำการเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการบริหารการกีฬา ผู้ที่มีบทบาท เกี่ยวข้องกับการกีฬา นักกีฬาที่คัดเลือกเข้ามาในโครงการพัฒนาและส่งเสริมเยาวชนดีเด่นทางการ กีฬา และนักกีฬาของชมรมกีฬาต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจัดประมวลตาม ความจากสัมภาษณ์ค่าความถี่และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างระบบการบริหารจัดการกีฬา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต้องมีการพัฒนา และปรับปรุง ด้านบุคลากร อาคารสถานที่ ตลอดจน

วางแผนการจัดการบริหารการกีฬาอย่างมีระบบสะดวกต่อการติดตามประเมินผล เมื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 28 โดยใช้ค่าเปรียบเทียบ ผลปรากฏว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จัดอยู่ในลำดับที่ 13 ของจำนวนสถาบันส่งนักกีฬาเข้าร่วมแข่งขันทั้งหมด 37 สถาบัน ได้รับเหรียญรางวัล

อาพัทธ์ เดียวตระกูล (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์สัมฤทธิ์ผลของการบริหารองค์การกีฬาของมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนในกรุงเทพมหานคร” โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร กระบวนการบริหาร และผลการดำเนินงานด้านกีฬาระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนในกรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัมฤทธิ์ผลของการบริหารองค์การกีฬากับทรัพยากรในการบริหาร กระบวนการบริหาร และผลการดำเนินงานด้านกีฬาของมหาวิทยาลัย โดยทำการเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายกีฬาผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬา และนิสิตนักศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ของมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบสำรวจ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารองค์การกีฬาของมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครในส่วนทรัพยากรในการบริหารอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนกระบวนการบริหารและผลการดำเนินงานด้านกีฬาอยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร กระบวนการบริหาร ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาของมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน ทั้งสองกลุ่มมีความคิดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผลการดำเนินงานด้านกีฬา ระหว่างนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนพบว่า ในทุกด้านมีความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสัมฤทธิ์ผลของการบริหารองค์การมีความสัมพันธ์กับทรัพยากร กระบวนการในการบริหาร และผลการดำเนินงานด้านกีฬา มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

คิม (Kim, 1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “นโยบายรัฐบาลสำหรับการส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนในประเทศเกาหลีใต้” การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์นโยบายที่เสนอโดย เลส ปาล (Les Pal, 1987) เพื่อศึกษาบทบาทนโยบายรัฐบาลสำหรับการส่งเสริมกีฬาเพื่อมวลชนในประเทศเกาหลีใต้ มีการศึกษาสิ่งที่เป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติของรัฐบาลสำหรับกีฬาเพื่อมวลชน จากมุมมองด้านสังคมและประวัติศาสตร์ การวิเคราะห์นโยบายด้านการกีฬาเพื่อมวลชนของรัฐบาลปัจจุบันรวมทั้งผลที่ได้รับทำให้สามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของโปรแกรมที่จัดอยู่ได้

ธิบอต์ (Thibault, 1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แผนงานในองค์กรกีฬาแบบไม่หวังผลกำไร” (Streatery in Nonprofit Sport Organizations) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการค้นคว้าแผนงานในองค์กรกีฬาแบบไม่หวังผลกำไร ซึ่งมีแผนงานหลักของกิจกรรมกีฬาภายในประเทศ 6 อย่างได้แก่ รากฐานขนาดของผู้มาใช้บริการ อาสาสมัคร กลุ่มที่สนับสนุน ค่าอุปกรณ์ ค่าธรรมเนียมสมาชิก ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจากการสังเกตองค์กรกีฬาแห่งชาติ 32 แห่ง ซึ่งเป็นองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงานที่รัฐบาลเป็นผู้ริเริ่มขึ้นสำหรับกิจกรรมกีฬาภายในประเทศ ผลการวิจัยพบว่า ในแผนงาน ใช้วิเคราะห์ตามจุด 6 จุดตามแบบมาตราส่วนของไลเกิร์ต (Likert Scale) พบว่ามีความเป็นไปได้ที่จะทำการคาดคะเนการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรกีฬาแห่งชาติในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยสรุปแล้วนั้น องค์กรต่างๆ วางแผนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกี่ยวกับกิจกรรมกีฬาภายในประเทศ ซึ่งเมื่อปฏิบัติไปแล้วเป็นเวลา 2 ปี พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้น

ชูเมคเกอร์ (Shoemaker, 1980) ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดโครงการแข่งขันกีฬาระหว่างมหาวิทยาลัย ในวิทยาลัยคริสเตียนที่จัดสรร” (Intercollegiate Athletic Management in selected Christian Colleges) โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้ที่จัดโปรแกรมพลศึกษาในมหาวิทยาลัยคริสเตียนตอนกลาง ของแอตแลนติก และตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมกีฬาวิทยาลัยคริสเตียนแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดและดำเนินการกิจกรรมการแข่งขันกีฬาในมหาวิทยาลัยเหล่านี้ ไม่ได้ยึดถือหลักการต่างๆ มากนักและสนับสนุนหลักการต่างๆ ให้ได้ผลนั้นอยู่ที่การประสานงานกันอย่างดี สำหรับสมาคมกีฬาวิทยาลัยคริสเตียนแห่งชาตินั้น ไม่ค่อยให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยคริสเตียนขนาดเล็กเท่าที่ควร

แคช (Cash, 1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารการกีฬาในระดับมหาวิทยาลัยของแคช : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรง” (The Competency Intercollegiate Directors: Development and Validation) แบบสอบถามประกอบด้วย หลัก 7 ประการ ในการจัดการของผู้บริหารงานเกี่ยวกับการกีฬา ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจและการเงิน ความสัมพันธ์กับชุมชนบุคลิกภาพผู้นำ การบริหารเกี่ยวกับการกีฬา นักเรียนผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารการกีฬาควิซัน 1 และควิซัน 3 ของสมาคมผู้บริหารการกีฬาระดับมหาวิทยาลัยแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ในปี 1981 - 1982 ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานเกี่ยวกับการกีฬา คือ การจัดการด้านธุรกิจและการเงิน และการจัดการด้านการบริหารบุคคล

ยามาอูจิ และ โอคาเคะ (Yamaguchi and Okada, 1998) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับศูนย์สุขภาพ ความการรับรู้ของผู้ให้บริการ” โดยวัตถุประสงค์ของการทำการวิจัยครั้งนี้ก็เพื่อตรวจสอบปัจจัยในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของศูนย์สุขภาพความการรับรู้ของผู้ให้บริการ ปัจจัยต่างๆ คือ ความพึงพอใจในอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า แม้ว่ากรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาและการออกกำลังกายจะเพิ่มมากขึ้น แต่ความตั้งใจที่จะเข้าร่วมกับโปรแกรมกีฬายังมีน้อย

เซ็ง (Cheng, 1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประเมินสมรรถนะในการจัดการกีฬาสำหรับประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)” (Competency Assessment in Sports Management for The Republic of China (Taiwan)). วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการองค์กรกีฬาให้ได้ผลดี และถ่ายทอดทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำและการจัดการกีฬาสู่หลักสูตรการศึกษาของไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันเรียงลำดับจากสูงลงมาต่ำ มีดังนี้

- ก. ความรู้เกี่ยวกับกีฬา
- ข. มนุษยสัมพันธ์
- ค. การพูดคุยสื่อสารชุมชน
- ง. การจัดการด้านบุคคล
- จ. การเขียน
- ฉ. การจัดการด้านการเงิน
- ช. สมรรถภาพส่วนบุคคล
- ซ. การจัดการด้านกีฬา
- ณ. อื่นๆ

2. การศึกษาสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันที่เป็นด้านสำคัญ 10 อันดับแรกคือ

- ก. การบริหารการกีฬา
- ข. การวางแผนและการจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
- ค. การใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์
- ง. การบาดเจ็บจากการกีฬา

- จ. การจัดการด้านบุคคล
- ฉ. การจัดการ
- ช. การจัดการ โปรแกรมสำหรับนันทนาการและกีฬาเยาวชน
- ซ. การสื่อสารระหว่างบุคคล
- ฅ. การตัดสินใจกีฬา
- ญ. การสอนกิจกรรมกีฬา

3. มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ผู้อำนวยการกีฬา ตัวแทนการกีฬา องค์กรควบคุมระดับชาติ และการกีฬาอาชีพ ในแง่ของการจัดการกีฬาในด้าน

- ก. ด้านที่ศึกษามา
- ข. องค์กรที่ทำหน้าที่เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาปริญญาโท
- ค. จำนวนชั่วโมงรวมสำหรับการฝึกงาน
- ง. หน้าที่หลักของผู้จัดการกีฬา
- จ. การรับรองวุฒิสำหรับผู้จัดการกีฬา