

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์การรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ และสามารถที่จะสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ
2. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการกลยุทธ์
3. แนวคิดและทฤษฎีระบบ
4. แนวคิดและทฤษฎีในการจัดการความเสี่ยง
5. การจัดการการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันฟุตบอล
6. แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผล

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ

คำว่า “การบริหารจัดการ” หรือ “Management” หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ตั้งการกำหนดไว้ การจัดการมีความคล้ายคลึงกับการบริหาร (Administration) เนื่องจากมีจุดมุ่งหมายในการบรรลุเป้าหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Louis Allan, 1973) แนวคิดและทฤษฎีการจัดการปัจจุบันในองค์กรต่างๆ มักใช้คำสองคำ คือ “การบริหาร (Administration)” กับคำว่า “การจัดการ (Management)” สลับกันไปมา ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน จึงใช้แทนกันได้มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยตรงที่ประการแรก “การบริหาร” มักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการ และใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่างๆ ในขณะที่ “การจัดการ” ใช้ในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก และใช้กับผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (องอาจ ก่อสินคำ, 2556)

Ernest, (1998, p. 2) การบริหารโดยการจัดการของมนุษย์เป็นกระบวนการในการตัดสินใจและเป็นการรวบรวมและแจกแจงทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้

Robbins & Coulter, (1998, p. 5) มุ่งการบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคง ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี แต่ถ้าองค์กรใดขาดการบริหารจัดการที่ดี แล้วจะทำให้องค์กรนั้นต้องล่มสลายไป หรือ ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ การบริหารจัดการนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่น ให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

Bartol and Martin, (1998) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำและการควบคุมองค์กร

Schermerhorn (2000, p. 2) การบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี แต่ถ้าองค์กรใดขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วจะทำให้องค์กรนั้นต้องล่มสลายไปหรือไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ การบริหารจัดการนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากร และกิจการอื่นๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Griffin (2002, p. 4) การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ผลสำเร็จของการบริหารจัดการ จึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

Rue and Byars (2002, p. 25) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการ คือ รูปแบบของงานซึ่งเกี่ยวข้องกับ การประสานทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร อันได้แก่ ที่ดินแรงงาน และทุน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโรบิน และดีเซนโซ (Robbins and DeCenzo, 2005: 34) การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร ซึ่งตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ จึงได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่างๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผนการจ้องค์กร การโน้มนำองค์กรและการควบคุม

Druck (2006, p. 50) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ อันได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำและการควบคุมองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารการจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้การวางแผน การจ้องค์กรและการมอบหมายงาน การใช้ทักษะความเป็นผู้นำและการสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการติดตามและการควบคุมงาน

#### หน้าที่การจัดการ (Management functions)

Fayol (1916) ได้อธิบายถึง กระบวนการจัดการงาน ว่าประกอบด้วย หน้าที่ (Functions) ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า

ทฤษฎีการบริหาร (Gorge & Jonh, 1977) ในการจัดทำแนวทาง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ความเป็นไปได้ด้านการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน  
2. คณะกรรมการที่ปรึกษาเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการแข่งขันกีฬา  
3. คณะกรรมการดำเนินงานบริหารและอำนวยความสะดวกให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามภารกิจหลักขององค์กร

4. ผู้ประสานงานจะประสานระหว่างเครือข่ายให้ทำกิจกรรมและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและนอกองค์กร

5. เครือข่ายทางการกีฬากลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย เครือข่ายกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ประชาชนในชุมชน ศิลปิน นักวิชาการ นักบริหารจัดการแข่งขันกีฬา และเครือข่ายชาวบ้าน ซึ่งเป็นผู้สร้างสรรค์สินค้า

วิก (Gulick and Urwick, 1973: 13) เสนอเป็นหลักการว่ากระบวนการจัดการ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือ เรียกว่า POSDCORB ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผน หรือการกำหนดการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในการบริหารงานใดๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักการสำคัญ มูลฐานของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นหลักและเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารนั้นอาจจัดเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้ รูปแบบของแผนงานควรประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรฐานของงาน ในการวางแผนผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How money) จะ

มอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะกระทำเมื่อไร (When) นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ ระบบของสังคม พฤติกรรมของบุคคล ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้นๆ ด้วย

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงานควบคุม และบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ซึ่งตามปกติช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3-15 หน่วยงาน การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์การนั้น ในการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศและมอบหมายงานให้ทั้งบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่า มีการพิจารณาเรื่องความดีความชอบและสวัสดิการ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ และความสุขความทุกข์ของผู้ร่วมงาน ดูแลผู้ร่วมงานของหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการมอบหมายงานใหม่เหมาะสมกับบุคคล และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงาน โดยเสมอภาคกัน ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีใช้อยู่ 2 ระบบ คือ

1.) ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ

- 1.1 หลักความเสมอภาค เช่น ใช้สิทธิสมัครสอบได้ทุกคน
- 1.2 หลักความสามารถ เช่น ให้ผู้สอบได้คะแนนสูงกว่าได้รับการบรรจุก่อน
- 1.3 หลักความมั่นคง เช่น ให้ผู้ร่วมงานได้รับความคุ้มครองเมื่อได้ปฏิบัติหน้าที่
- 1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง เช่น ห้ามข้าราชการฝักใฝ่ทางการเมือง

2.) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ส่วนใหญ่จะใช้ระบบเครือญาติ หรือระบบพวกพ้อง

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการและคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเดินขององค์การก็ได้ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจสั่งการได้ 2 วิธี คือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา ในการสั่งการนั้นมีข้อที่ควรคำนึงถึง คือ

- 1.) การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพียงใด
- 2.) ผู้บริหารมีข้อมูล ผลการวิจัยและความคิดของนักวิชาการประกอบการตัดสินใจสั่งการเพียงใด
- 3.) คำนี้ถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งด้วยหรือยัง
- 4.) ปัจจัยเกื้อกูลและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
- 5.) เป็นคำสั่งที่ชัดเจน และเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สั่งและผู้รับคำสั่งหรือไม่

5. การประสานงาน (Co-ordination) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การประสานงานเป็นขั้นหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์กร หน้าที่ขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าในเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไร เป็นการสะดวก ทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตและผลผลิตต่อไป

#### 1.) วิธีการประสานงานภายในองค์กร

1.1 จัดแผนผังแสดงสายงาน และกำหนดหน้าที่ของหน่วยงาน และตำแหน่งต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงาน ก้าวถ่าง และซ้ำซ้อนกัน เมื่อหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ งานขององค์กรย่อมสอดคล้องกัน

1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

1.3 จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์หรือกำหนดแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการประจำและหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจก็ได้

1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละโครงการ ประสานงานกัน และบรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

1.5 การติดตามผล เพื่อเป็นการติดตามผลงาน ความก้าวหน้าของงาน และหาทางแก้ไขข้อบกพร่อง และปัญหาต่างๆ

1.6 การใช้วิธีติดต่อแบบ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ และการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี

1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ โดยการเลือกใช้บุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ เช่น มีบุคลิกภาพดี มีความสุภาพอ่อนโยน และพูดจ่าน่าฟัง

1.8 จัดให้มีงานประชุมระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ประชุม สัมมนาเพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสานงานกันทางอ้อมด้วย

## 2.) วิธีประสานงานระหว่างองค์กร

2.1 การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ ขององค์กร จึงควรกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำ ซ้อนและการขัดแย้งกัน

2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการผสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.3 การใช้งบประมาณ เพื่อให้้องค์กรต่างๆ ปฏิบัติงานตามโครงการและงานที่รับ ผิดชอบตลอดจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์ของ องค์กรในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มจากการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่ของผู้ บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าสิ่งที่ได้สั่งการหรือมอบหมายให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงาน รุดหน้าหรือไม่เพียงใด มีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุ เป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กร และประเมินผล การปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับ บัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

7. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณ ในการบริหารงานผู้บริหาร มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ ซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงินเพื่อจัดซื้อหรือ จัดจ้าง หรือค่าใช้จ่าย และขั้นตอนที่สอง ได้แก่ การดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างตามงบ งบประมาณที่ได้รับนั้น

ทฤษฎีการจัดการ (เริ่มยุคใหม่) ของดริคเกอร์ (Drucker, 2005) เสนอเป็นหลักการว่ากระบวนการ จัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้ความสำเร็จตามแผนที่ วางไว้ การวางแผนต้องควบคุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้้องค์กร ประสบความสำเร็จไปด้วยดี

3. การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไป สู่เป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่า ภาวะงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน

4. การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมิน ผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และทำการตัดสินใจไป ตามเกณฑ์หรือไม่ คาร์ฟ (Dorf, 2006 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 26-27) กล่าวถึง กิจกรรมหลัก ทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ

1) การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ตั้งเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงาน ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ที่ตั้งไว้

2) การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การจัดงานบุคคล แบ่งแผนงาน และจัดสรร ทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด การวางแผนและการจัดการองค์การนี้จัดได้ว่าอยู่ในส่วน ของการคิด ซึ่งเป็นนามธรรมเพื่อให้ส่วนการคิดนี้นำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรมจะต้อง อาศัยสมาชิกในองค์กร ซึ่งหมายถึงตนเองและผู้อื่นร่วมกันทำงาน และเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงาน ได้ตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และบรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยกิจกรรมในลำดับต่อไปนี้ เรียกว่า การชี้นำ

3) การชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่ง เกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวกับการชักจูง หรือการกระตุ้น ให้ผู้อื่นทำงาน ได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4) การควบคุมองค์การ (Controlling) เป็นการควบคุมองค์การให้การดำเนินงานต่างๆ ภายใน องค์กร เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด

## 2. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการกลยุทธ์

### ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” มีความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ว่าการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ กลยุทธ์ เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรบทางการทหาร ปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการ สร้างความหลากหลาย ดังนี้

Certo and Peter, (1991: 17) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ ดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่า จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Wright and Other, (1992: 15) ให้คำนิยาม กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

Mary Coulter, (2005: 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้าง โอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ขององค์กร

Schermerhorn, (2002: 3) ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Stanley c. Abraham, (2006: 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างแท้จริง

Fred R.David, (2012: 13) ให้ความหมาย กลยุทธ์ ว่าเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

ซึ่งสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบ แผนการ หรือแนวทางเพื่อนำทางองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

#### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำว่า "Strategy" มาจากคำว่า "Strategies" ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า "Stratus" ซึ่งหมายถึง "Army" หรือ "กองทัพ" ผสมกับคำว่า "Ageing" ซึ่งหมายถึง "Lead" หรือ "นำหน้า" ซึ่งในทางบริหารได้ตีความหมายว่า "Leading the Total Organization" ทั้งนี้การบริหารองค์กรก็เปรียบเสมือนกับการนำกองทัพไปสู่รบโดยสิ่งสำคัญที่สุดของการสู้รบก็คือ "การมุ่งที่จะต้องชนะ"

(Emphasizes Winning) โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการสู้รบ (ขับเคลื่อนองค์กร) ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ เช่น การชนะสงคราม (หรือเป้าหมายต่างขององค์กร) (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2552: 2) โดยได้มีผู้ให้นิยามในความหมายต่างๆ ดังนี้

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2550, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผลและการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง กระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

ลัดดา โกรดิ (2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

พิบูล วัฒนปะปาล (2551: 10) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนิน



งานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กาญจนา คีรีวงศ์ (2552, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

หิรัญ ผลหิรัญ (2552, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการบริหารระยะยาว เป็นการมุ่งเน้นหรือทุ่มเทพยายามไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิติธร รุ่งเรือง (2553, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำองค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

มอร์แกน, มาร์ค และคณะ (อ้างอิงใน ฌัญญา สินตระการผล, 2553, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ผลของการใช้วิธีที่เหมาะสมในการบริหารงานของหลายๆ โครงการที่เลือกมาอย่างถูกต้อง

เสนาะ ดิยาว (อ้างอิงใน นิติธร รุ่งเรือง, 2553, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อทำให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญคือการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนด ภารกิจ และวัตถุประสงค์การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

วันชัย มีชาติ (2554, หน้า 115) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2554, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่ถ่ายทอดแนวความคิด หรือนโยบายจากแผนระดับนโยบายมาเป็นกลวิธีการดำเนินงานที่ส่งผลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์ตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หยดฟ้า ราชมณี (2554, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า คือ กระบวนการขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตแล้วจึงกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและ

สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วิเชียร วิทยอดม (2554 หน้า 7-1 ) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกระทำและการตัดสินใจ ในการกำหนดการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เปรียบเทียบการแข่งขันกับองค์กรต่างๆ สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูงได้ และสามารถที่จะนำพองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้และมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีความต่อเนื่อง ในการพิจารณา กำหนดกลวิธีที่เหมาะสมต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์และการทบทวนสถานการณ์ กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การตัดสินใจกำหนดแผนงาน การดำเนินงานหลักและการควบคุมโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืน

จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนันท์ (2554 หน้า 14) การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งข้อมูลสำคัญขององค์กรที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรมแผนงานหรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, หน้า 47 อ้างอิงใน หยดฟ้า ราชมณี, 2554, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์องค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPI)

พระมหาศิริชัย สิริธนา โณ (ศรีรัมย์) (2556 หน้า 10 ) การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการจัดการที่มีความชัดเจนในทิศทาง การบริหารตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีทัศนคติที่ดี มีความ

สามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีแนวทางการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนโยบายที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงานให้กับองค์กร โดยมีแนวทางที่ชัดเจนในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพและฝีมือไว้กับองค์กรตลอดไป

Fred R. David (1991, p. 4 อ้างอิงใน วันชัย มิชาติ, 2554, หน้า 114) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์กร การนำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

Bateman and Snell, (1999: 3) อธิบายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

Schermerhorn, (1999: 164) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

Pearce and Robinson, (2000: 3) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Robbins and Coulter, (2007: 89) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม โดยเพิ่ม และเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

กล่าวโดยสรุปคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

### **ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์**

ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่า การดำเนินงานต่างๆ มีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต การบริหารองค์กรสมัยใหม่เน้นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศนในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือการมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุ

ผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่มีต่อองค์กร ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญต่อการจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ซุนวู (อั่งอิงใน ปกรณัม ปรีชากร, 2552, หน้า 87) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างชัยชนะ ยิ่งวางมากก็ย่อมมีโอกาสที่จะชนะมาก ถ้าวางน้อยก็ย่อมมีโอกาสน้อย การต่อสู้ที่ปราศจากการวางแผน คือ ความหายนะ

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552, หน้า 3) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น
2. ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ
3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้
4. ยกระดับองค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลงและการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

พระมหาศิริชัย สิริธนาโณ (ศรีรัมย์) (2556 หน้า 13) การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันกับสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

เอกชัย จันทรโอภาส (2552 อั่งอิงใน หยดฟ้า ราชมณี, 2554, หน้า 9) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นประเด็นสำคัญ
2. เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการกรณีหนึ่งที่ช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียนกำลังทำงาน เพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันและ

เป็นการประเมินและปรับทิศทางของโรงเรียนเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด "กลยุทธ์" ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

แก้วตา เข้มแข็ง (2555) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ ช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด

3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์มากต่อองค์กรก็คือ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ลูกค้าผู้ถือหุ้นทราบถึงแนวทางหรือนโยบายการบริหาร งานและสามารถช่วยผู้บริหารระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้คือองค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพคือการมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผลคือบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก (proactive) มากกว่าเชิงรับ และป้องกันตัว (reactive and defensive) ซึ่งทำให้องค์กรปรับตัวได้ดีกว่า

#### หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เป็นระบบ ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการกล่าวถึง หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

กาญจนา คั่นวงศ์ (2552, หน้า 19) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจ พลวัต (Dynamic) ของการเปลี่ยนแปลง ทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มอร์แกน, มาร์ค และคณะ ให้ความเห็นว่า หลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องอาศัยระบบที่ช่วยผลักดันให้องค์กรทำสิ่งที่เหมาะสมและถูกต้องตลอดเวลา ซึ่งช่วยในการระบุ วางแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนแต่ละโครงการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานตามแผนบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (อ้างอิงใน ญัฐยา สิ้นตระการผล, 2553, หน้า 24)

จากหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ พอสรุปได้ว่า

1. เป็นการกำหนดแนวทาง หรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นการบริหารที่มีกำหนดผลการปฏิบัติขององค์กรในระยะที่แน่นอน

#### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์ เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

Gordon Judith R.and associates (1990, pp.144-150 อ้างอิงใน วันชัย มีชาติ, 2554, หน้า 118-123) ได้เสนอว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

**1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร (mission determination)** เป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีการทำกิจการใด เป็นการตอบคำถามว่าองค์กรนั้นตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร หรือแสดงเหตุผลความจำเป็นในการมีองค์กรดังกล่าว การกำหนดพันธกิจขององค์กรจะเป็นการกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กร แสดงถึงความพยายามขององค์กรในภาพรวมว่าต้องการให้เกิดผลใดขึ้น พันธกิจขององค์กรสามารถพิจารณาได้จากพระราชบัญญัติจัดตั้งหน่วยงานในองค์กรราชการ และวัตถุประสงค์ขององค์กรในหนังสือบริหารสนธิในหน่วยงานเอกชน พันธกิจขององค์กรเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลง

ได้ตามช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งสามารถกำหนดพันธกิจใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าที่ได้ แต่องค์การภาครัฐหรือหน่วยงานราชการเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ยากเพราะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย นอกจากนี้หน่วยงานราชการยังเป็นงานบริการสังคม ที่ลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะบ้าง เป็นการบังคับใช้กฎหมายบ้าง ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ การกำหนดพันธกิจในหน่วยงานภาครัฐจะเป็นการทบทวนอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

**2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร** การวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และในด้านการปรับตัวขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ส่วน คือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมเฉพาะ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เพราะจะเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทาง ตลอดจนวิธีการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางที่กำหนดไว้ขององค์กร

**3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์** หลังจากศึกษาพันธกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรแล้ว องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ

3.1 มีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน (specific)

3.2 สามารถวัดได้ (measurable)

3.3 เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (agreeable)

3.4 สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้ (realistic)

3.5 ระยะเวลาที่กำหนดไว้ (time - frame) ลักษณะของวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า SMART – GOAL

3.6 มีความท้าทาย แต่สามารถบรรลุได้ไม่ยาก หรืออาจจนเกินไป (challenging, but attainable)

3.7 วัตถุประสงค์ควรมีการบันทึก หรือเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (documented, written)

**4. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร** เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ประกอบด้วยแผน 3 ระดับ คือยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร โดยรวมซึ่งเรียกว่า corporate level กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานย่อย หรือระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับ business – level และแผนระดับปฏิบัติการ หรือ operational - level โดยแผนกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะความเชื่อมโยงของเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น หาก

การกำหนดมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันดีก็จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามที่องค์กรวางไว้

**5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** เป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างขององค์กร ระบบการนำในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งสิ้น

David Fred R., (1997, p.11 อ้างอิงใน พระมหาศิริชัย สิริธนาโณ (ศรีรัมย์) (2556) หน้า 13) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนประเมินผลกลยุทธ์ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว พิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

Dess, Gregory G., and Alex Miller, (1993, p.1) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ส่วน คือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปกำหนดสู่กลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุม



ขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการ การเงิน การบัญชี กระบวนการทำงาน การปฏิบัติตามแผนการวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริหาร

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึงการที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาศภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสานประสาน และเปลี่ยนแปลง

ปกรณ์ ปริยากร (2550, หน้า 91 - 92) ได้เสนอว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาคธุรกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนหลักสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ของกิจการ (Current situation analysis) วิเคราะห์จาก

1.1 พิจารณาผลประกอบการจากผลตอบแทนการลงทุนล้วนแบ่งการตลาด แนวโน้มในการทำกำไร ผลตอบแทนต่อหุ้น ฯลฯ

1.2 พิจารณากลยุทธ์ในปัจจุบันของภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objectives) กลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้รวมทั้งแนวทางหรือมาตรการต่างๆ

2. การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารในระดับกลยุทธ์ (examining and evaluation strategic management) โดยมุ่งไปที่การวิเคราะห์เจาะลึกบทบาทของคณะกรรมการบริหาร

(board of directors) กับบรรดานักบริหารระดับสูง (top management) เป็นสำคัญ

3. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (a scan of external environment) การประเมินทั้งสภาพทั่วไป (general environment) และสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (competitive environment) เพื่อหาข้อสรุปที่ชี้ให้เห็น โอกาสต่างๆ (opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ (threats) รวมทั้งปัจจัยสำคัญที่เป็นผลต่อความสำเร็จ (key success factors)

4. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (a scan of internal corporate environment) การประเมินปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) รวมทั้งข้อมูลด้านสมรรถนะอันโดดเด่น (core competencies) ของกิจการ

5. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ (analysis of strategic factors) การประมวลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่

ก. การระบุปัญหา (problems) และช่องว่าง (gaps) ที่จำเป็นต้องระมัดระวัง

ข. ทบทวนและปรับภารกิจกับวัตถุประสงค์ของกิจการ ถ้าจำเป็น

6. การคิดค้น วิเคราะห์และเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (generation, evaluation, and selection of the best alternative strategy)

6.1 การกำหนดทางเลือกที่จะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

6.2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง การเปรียบเทียบทางเลือก

6.3 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (implementation) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้ผ่านการตัดสินใจแล้วไปดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด

8. การควบคุมและการประเมินผล (control and evaluation) เป็นการจัดวางระบบการควบคุมและระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อแสวงหาข้อมูลและข้อสรุปในการวัดผลงานกับมาตรฐานการปรับแก้ และการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการศึกษาเพื่อพัฒนาและส่งเสริมองค์กรให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น 2 ตัวชี้วัด

นิธิธ รุ่งเรือง (2553, หน้า 19) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ทอริมสัน สตรีกลแลนด์, Thompson Strickland (อ้างอิงใน ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550, หน้า 34) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Formulation & Vision, Mission statement, Goal Objective) ซึ่งกำหนดจุดหมาย 5 ประการ คือ

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติตามความต้องการและค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ เป็นขอบเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 การกำหนดเป้าเชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความแสดงจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

1.4 การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตที่องค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่เป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมาย ในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความเฉพาะที่กำหนดหลักเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกที่สามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

3.1 การกำหนดโครงสร้างองค์กร

3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม

3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานหรือไม่ พระมหาศิริชัย สิริनुทาโณ (ศรีรัมย์) (2556 หน้า 17) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์กรในมุมมองที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย กระบวนการพื้นฐาน 4 กระบวนการ คือ

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

เมื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่างๆ และนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การ สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดพันธกิจขององค์การ
2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
3. การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารระดับกลยุทธ์
4. การจัดทำกลยุทธ์
5. การดำเนินตามกลยุทธ์
6. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์
7. เตรียมวางแผน

**ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)** มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 16-38 อ้างอิงใน กาญจนาศิริวงศ์, 2552, หน้า 39-41) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้ทราบสภาพขององค์กรโดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร สรุปได้ดังนี้

#### 1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

1.1 ผลผลิตหลัก (Output) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรม หรือรับรู้ได้ ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตหลักขององค์กร กลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการองค์กร โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะกรรมการวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจองค์กรจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น ระดมความคิด กำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญ ภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติจัดหมวดหมู่ สิ่งที่ต้องกระทำต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการ การพัฒนาบุคลากร เมื่อได้ภารกิจองค์กรแล้ว คณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ผลผลิตหลักขององค์กรว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งองค์กรในแต่ละแห่งมี

1.2 ผลผลิตและการบริหาร (Products and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการ

1.3 คุณภาพของบุคลากร (Man: M1) ได้แก่ งบประมาณ และคุณภาพของบุคลากรในองค์กร

1.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการ

เบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรขององค์กร

1.5 วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร

1.6 การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการขององค์กร การประชาสัมพันธ์

## 2. การประเมินสถานภาพขององค์กร

การประเมินสถานภาพขององค์กร จะทำให้เราทราบว่า ปัจจุบันองค์กรเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนใดบ้าง เพื่อเป็นข้อสรุปในการจัดวางทิศทางขององค์กรในการประเมิน

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552, หน้า 41-42) ได้กล่าวเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

- 1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการ
- 1.2 ดำรวจวัฒนธรรมค่านิยมของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์
- 1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่องค์กรต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ
- 1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานผลผลิตหลัก

### 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

- 2.1 วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม
- 2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี
- 2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของท้องถิ่น

### 3. การดำเนินตามกลยุทธ์

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553, หน้า 48-54) ระบุว่า ความสำเร็จทางด้านกลยุทธ์ควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (STTE Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

1. หากองค์กรสามารถทั้งวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)

2. หากองค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างดี แต่ขาดประสิทธิภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity)

3. หากองค์กรวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ดี ก็จะทำให้เกิดความเสียหายได้ (At Risk) เนื่องจากนำกลยุทธ์ไม่ดีไปปฏิบัติ หากองค์กรไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น

(Doomed From The Start) ดังที่แสดงตามภาพประกอบที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	สูญเสียโอกาส (Missed Opportunity)	ประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
	ล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The start)	เกิดความเสี่ยง (At Risk)

### ภาพประกอบที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Execution)

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยง และสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร กับแผนกลยุทธ์ โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เชื่อมโยง คือ

1.1 โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากร และมีการดำเนินการตามโครงการแล้วจะส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น

1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงานเพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนมีการจัดและปรับโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานเพื่อรองรับการมุ่งสู่มาตรฐานสากลและสนับสนุนแผนกลยุทธ์

1.3 สมรรถนะและความสามารถส่วนบุคคล เพื่อให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อน และปฏิบัติตามได้เป็นผลสำเร็จจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่จะบริหารองค์กรให้มีคุณภาพ

1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติตามความรับผิดชอบและงานตามแผนกลยุทธ์

1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มีแหล่งความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์และบริหารสถานศึกษา

1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากร ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ระดับสูง

2. การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยที่โรงเรียนควรประกอบด้วย

1. ทักษะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

2. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้นต้องอาศัยความต่อเนื่อง

3. การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน

4. ความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นในนวัตกรรม คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน

5. การทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

6. การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อช่วยกันปฏิบัติการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

### ตารางที่ 1 กระบวนการในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการ/เครื่องมือ	เหตุผล/ความสำคัญ	ขั้นตอน/วิธีการ
การกำหนดกรอบกลยุทธ์ (วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย)	เพื่อให้ผู้บริหารมุ่งเน้นสิ่งที่องค์กรต้องการจะพัฒนาเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อแสดงถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำเพื่อให้บรรลุประเด็นกลยุทธ์แต่ละประการที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์หลักที่แสดงถึงวิธีการดำเนินการสำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>วัตถุประสงค์ภายใต้กลยุทธ์แต่ละประเด็นว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ โดยวัตถุประสงค์ต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผลภายใต้มิติต่างๆ</li> <li>กำหนดตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์</li> <li>กำหนดค่าเป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละตัว</li> <li>การกำหนดกลยุทธ์ริเริ่มหรือสิ่งที่องค์กรจะทำหรือดำเนินการเพื่อที่จะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดไว้</li> <li>กำหนดแผนงาน/ โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ โดยนำองค์กรที่มีอยู่แล้วมาพิจารณา ก่อนเป็นอันดับแรก</li> </ol>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

กระบวนการ/เครื่องมือ	เหตุผล/ความสำคัญ	ขั้นตอน/วิธีการ
การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ชัดเจน และเป็นที่น่าสนใจทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งทำให้บุคลากรระดับ มุ่งเน้นในกลยุทธ์ที่สำคัญ บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเองต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ เป็นการนำวัตถุประสงค์ของแต่ละกลยุทธ์มาเรียงกันเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามหลักเหตุและผลเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการทบทวนผลการดำเนินงาน	ยืนยันวิสัยทัศน์ที่โรงเรียน ต้องการจะเป็นในอนาคต ภายในระยะเวลาที่กำหนด ยืนยันกลยุทธ์ต่างๆ ที่ องค์กรต้องการจะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ ภายใต้กลยุทธ์ นำวัตถุประสงค์แต่ละกลยุทธ์มาเรียงกันในแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามหลักการของเหตุและผล นำแผนที่กลยุทธ์ที่ได้สร้างขึ้น ไปเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในองค์กร

ปรกรณ์ ปรียากร (2552, หน้า 155-159) กล่าวว่า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ ดังที่ได้กำหนดไว้ นอกจากจะกำหนดกลยุทธ์ที่ดี ดังที่กล่าวมาแล้ว นักบริหารต้องคำนึงถึงการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานให้สำเร็จด้วย ถ้ากิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ขอให้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังแสดงไว้ตาม ภาพประกอบที่ 4

## Strategy Formulation

		Good	Poor
Strategy	Good	Success	Roulette
	Poor	Trouble	Failuure

ภาพประกอบที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Thomas V. Bonoma, The Marketing Edge: Making Strategies Work (New York; The Free Press, 1985), p. 12 อ้างอิงใน ปรกรณ์ ปรียากร. การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์, หน้า 157.



จากภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้

ช่อง 1 สำเร็จ (Success) จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและการนำไปปฏิบัติที่ดี ซึ่งหมายถึงว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จไว้ในแผน สามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่ออยู่ในช่องนี้

ช่อง 2 รูเล็ตท์ (Roulette) เป็นสถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งสองทาง คือ 1) กลยุทธ์ กำหนดไว้ไม่แยบยลเลย แต่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการในขั้นปฏิบัติการได้ดี งานจึงสำเร็จ หรือ 2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดีดังกล่าว แม้ในการปฏิบัติจะกระทำด้วยความตั้งใจอย่างยิ่ง แต่งานก็ไม่สำเร็จ

ดังนั้น การใช้คำว่า รูเล็ตท์ (Roulette) จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่องนี้ เพราะทำนายยากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เปรียบเทียบกับการพนันก็ต้องใช้คำพูดว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโชควาสนา

ช่อง 3 ยุ่งเหยิง (Trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กำหนดกลยุทธ์ไว้เป็นอย่างดี แต่ขาดการคิดคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติที่ดำเนินงานจึงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด นักบริหารไม่ได้วิเคราะห์ปัญหานี้เลยกลับไปกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพิ่มขึ้นอีก กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปปฏิบัติอีกแต่ก็ล้มเหลว

ช่อง 4 ล้มเหลว (Failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจน คือ กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่ดี ผสมผสานกับการขาดวิธีปฏิบัติที่ไม่ดี ผลลัพธ์คือความล้มเหลว แม้จะพยายามปรับปรุงอย่างหนึ่ง คือ ปรับวิธีการในกลยุทธ์ หรือปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงาน แต่งานก็ยังคงล้มเหลว

ข้อสรุปจากการวิเคราะห์ตารางในรูปภาพนี้มี 2 ประการ คือ

1. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ มีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการกำหนดกลยุทธ์
2. คุณภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ หมายถึงว่า ผู้กำหนดกลยุทธ์ สามารถใช้วิจารณญาณในการวางระบบการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลด้วย

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริง และประสบความสำเร็จตามต้องการ โดยที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบหลากหลาย ตั้งแต่การศึกษากลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติ การตัดสินใจในการดำเนินงาน และการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน การควบคุมเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

นักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

1) ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร ผู้ดำเนินกลยุทธ์อาจจะกระจายไปสู่หลายคน โครงการ วัตถุประสงค์ คือ การพัฒนาวิถีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ในอุดมคติมีความสมบูรณ์พร้อม อาจจะไม่สมบูรณ์ในทางปฏิบัติ เพื่อนำมาเขียนรายละเอียดของ โครงการและระบุค่าใช้จ่าย

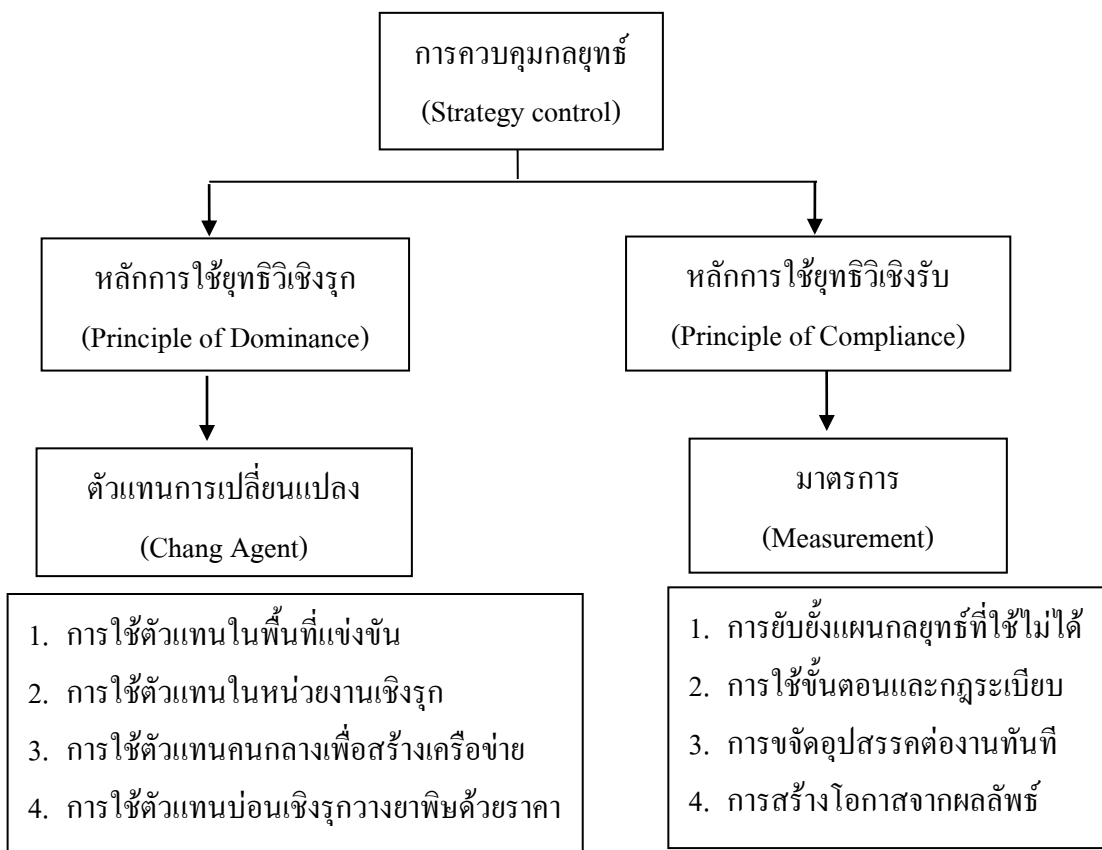
2) วิธีการปฏิบัติ หลังจากขั้นตอนของโครงการและค่าใช้จ่ายแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ต้องสร้างมาตรฐานของกระบวนการดำเนินงาน อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ ผู้บริหารในระดับหน้าที่จะ

ปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ ค่าใช้จ่าย และวิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งนักกลยุทธ์จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ

3) ผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร การที่จะนำแผนไปปฏิบัติได้จริงนั้น องค์กรจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้อย่างเหมาะสม ควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นควรเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งต่างก็เหมือนกับการเปลี่ยนโครงสร้าง และการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย

**4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control)**

ใช้หลักการสร้างการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน ควรมีการปรับกลยุทธ์ การใช้ขั้นตอนและกฎระเบียบ การจัดอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานและการสร้างกลไกโดยอาศัยเครื่องมือทางธุรกิจเป็นมาตรการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงตามภาพขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้ (ภาณุ สิมมานนท์, 2549, หน้า 34)



ภาพประกอบที่ 5 แสดงขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์

### วัตถุประสงค์ของการควบคุมกำกับกลยุทธ์

ในการการควบคุมและกำกับกลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ติดตามการดำเนินงานขององค์กรว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่
2. ประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ว่ามีความสอดคล้องกับ โครงสร้างองค์กร และกลไกในการควบคุมต่างๆ หรือไม่
3. ประเมินสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับองค์กรว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และองค์กรได้มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่
4. ให้สามารถทราบผลการดำเนินงานขององค์กรว่าได้บรรลุเป้าหมาย หรือมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนเพียงใด
5. ประโยชน์ในการตอบแทน หรือควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมตามผลงานที่ได้กระทำอันเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

### หลักการควบคุมกำกับกลยุทธ์

ระบบการควบคุมองค์กรไม่ว่าจะเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานหรือการควบคุมกลยุทธ์จะมีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 2-3 ส่วน องค์ประกอบเหล่านี้ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานกับผลการปฏิบัติงานจริง การประเมินเหตุผลของความเบี่ยงเบน และการแก้ไขถ้ามีความจำเป็น ระบบการควบคุมจะกำหนดปฏิกิริยาย้อนกลับหรือการแก้ไขในตัวเอง เพื่อให้องค์กรอยู่ในสภาพที่มั่นคง ปฏิกิริยาย้อนกลับนี้จะช่วยให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าความก้าวหน้านั้นเป็นไปตามแนวทางที่มุ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์ ระบบการควบคุมทั้งหมดจะประกอบไปด้วยการควบคุมมาตรฐานการวัดความก้าวหน้าเป็นระยะการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ การชี้ประเด็นปัญหาและการแก้ไขนำไปสู่การปรับหรือกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

### คุณลักษณะที่ควรจะเป็นของการควบคุม

การที่ผู้บริหารจะควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างภายในองค์กรย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะการควบคุมที่มากจนเกินความพอดีจะขัดขวางโอกาสใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งยังเป็นการลดนวัตกรรมขององค์กรอีกด้วย ดังนั้นการควบคุมองค์กรควรมีลักษณะเฉพาะที่ๆ ช่วยสนับสนุน ให้การควบคุมได้ผล ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ 1) การควบคุมควรตั้งบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมอย่างแท้จริงและมีความสอดคล้องกับเวลา 2) เป็นการควบคุมเฉพาะส่วนที่สำคัญ 3) มีความยืดหยุ่น 4) มีความประหยัด 5) ไม่ซับซ้อนและง่ายต่อการเข้าใจ 6) กระทำได้ในเวลาที่เหมาะสม 7) เน้นในเรื่องที่เป็นกรณีพิเศษ

### การควบคุมกำกับเชิงกลยุทธ์

1. การควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การสามารถจัดแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้ 3 ประเภท คือการควบคุมเบื้องต้นหรือการควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้า การควบคุมในขณะที่ปฏิบัติงาน และการควบคุมโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ

2. การควบคุมจะแตกต่างกันในแต่ละระดับของผู้บริหารในองค์การ องค์การโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งถูกควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น ในแต่ละระดับขององค์การจะมีกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกัน 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะถูกควบคุมโดยผู้บริหารในระดับต่างๆ ขององค์การ

3. การควบคุมกำกับกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหาร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์การ ไปสู่ความสำเร็จในการควบคุมกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและสภาพแวดล้อมขององค์การผู้บริหารจะอาศัยเครื่องมือและเทคนิคบางอย่างในการดำเนินงาน

### กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

ระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. มีความยืดหยุ่น (Flexible) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อระบบการควบคุมได้ในทุกสถานการณ์

2. ระบบการตรวจสอบและประเมินผล ควรให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน เพื่อช่วยให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างแท้จริง การค้นหาข้อมูล เพื่อการประเมินของผู้บริหารควรจะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก สามารถจัดหาข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

กระบวนการในการควบคุมกำกับกลยุทธ์ในลักษณะของ Feed forward control และ Concurrent control จะเป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากหรือไม่ซับซ้อนจะมีลักษณะเป็นเพียงการตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์เท่านั้น แต่สำหรับการควบคุมกำกับกลยุทธ์ในลักษณะของ Feedback control จะมีขั้นตอนที่ยุ่งยากมากกว่า ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมิน (Determine what to measure) ผู้บริหารจะต้อง กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการประเมิน ซึ่งสิ่งที่กำหนดขึ้นมาจะต้องสามารถประเมินหรือวัดอย่างชัดเจนจากที่มีการกล่าวไว้ในข้างต้นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์การและสามารถกำหนดสถานะความสำเร็จขององค์การในอนาคตได้รวมทั้งยังสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการเหล่านี้จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

ขององค์กร ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเป็นส่วนที่มีความเฉพาะเจาะจงมีความชัดเจน สามารถเปรียบเทียบ และสามารถวัดได้

นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่ได้จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะสามารถสะท้อนถึงกลยุทธ์และทิศทางที่แท้จริงขององค์กรได้ ผู้บริหารสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ขององค์กรเพื่อนำมากำหนดเป็นสิ่งที่วัดหรือประเมินได้

2. การกำหนดมาตรฐานหรือผลการปฏิบัติงาน (Establish standard or targets of performance) มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลส่วนใหญ่จะได้จากรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้น กลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง หรืออาจได้จากการตั้งมาตรฐาน จากกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ เช่น การกำหนดกลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-leadership strategy) อาจกำหนดมาตรฐานเป็นการลดต้นทุนลงร้อยละเท่าไรเมื่อเทียบกับปีก่อนหรือเมื่อเทียบกับมาตรฐานกลาง เป็นต้น หรืออาจกำหนดจากมาตรฐานกลางที่กำหนดโดยองค์กรวิชาชีพต่างๆ

3. การวัดหรือการประเมิน (Measure actual performance) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นการสร้างระบบหรือกำหนดวิธีการเพื่อวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรในการประเมินควรกำหนดเวลาในการประเมินให้สอดคล้องต่อความจำเป็น ในการควบคุม นอกจากนี้การประเมินควรกำหนดรูปแบบให้การวัดหรือการประเมินนั้นมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบทุกด้าน เช่น ผู้ให้บริการ ผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

4. การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้กับมาตรฐานที่กำหนด (Compare actual performance with the standard) หากผลการดำเนินงานขององค์กรที่วัดได้สูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐานที่กำหนดก็จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดกระบวนการควบคุมและกำกับกลยุทธ์ แต่หากว่าผลการดำเนินงานขององค์กรสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มาก ผู้บริหารควรพิจารณาว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มีความถูกต้องเพียงใด และหากผลการดำเนินการต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะตรวจสอบว่ามาจากสาเหตุใด ซึ่งอาจกระทำได้โดยการทบทวนแผน ทบทวนกลยุทธ์ ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมทั้งการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไข

5. การตรวจสอบเพื่อหาแนวทางการแก้ไข (Take corrective action) ในการที่ผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์กรต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบเพื่อหาแนวทางแก้ไข ซึ่งอาจพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

1) พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินว่าเป็นความผิดพลาดที่ไม่อาจควบคุมได้ ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสม

2) พิจารณากระบวนการต่างๆ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อประเมินความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

## 3) พิจารณาความเหมาะสมของมาตรฐานที่ใช้วัด

**การประเมินผล (Evaluation)**

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การวิเคราะห์ ตรวจสอบความก้าวหน้า และความสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด

ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 2** แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ

เจ้าของแนวคิดทฤษฎี	แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
<b>Gordon Judith R. and associates (1990)</b>	1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 3. การกำหนดวัตถุประสงค์ 4. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
<b>Fred R. David (1991)</b>	1. กำหนดเป้าหมายขององค์กร 2. การนำไปปฏิบัติ 3. การประเมินผลการดำเนินงาน
<b>Bateman and Snell (1999)</b>	1. การกำหนดกลยุทธ์ 2. ปฏิบัติตามกลยุทธ์
<b>Schermerhorn (1999)</b>	1. การกำหนดกลยุทธ์ 2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
<b>Dess Gregory G., and Alex Miller (1993, p.1)</b>	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์, การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์, การคิดค้น วิเคราะห์และเลือกทางเลือกในเชิงกลยุทธ์, การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ, การควบคุมและการประเมินผล
<b>Pearce and Robinson, (2000)</b>	กระบวนการตัดสินใจ, การปฏิบัติต่างๆ
<b>Robbins and Coulter, (2007: 89)</b>	การวางแผน, การจัดองค์กร, การนำ, การควบคุม
<b>Thompson Strickland</b>	การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์, การกำหนดกลยุทธ์, การ ปฏิบัติตามกลยุทธ์, การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิดทฤษฎี	แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
นิตินร รุ่งเรือง (2553)	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม, การกำหนดกลยุทธ์, การปฏิบัติตามกลยุทธ์, การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
ปกรณ์ ปริยากร (2550)	การวิเคราะห์สถานการณ์ของกิจการ, การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหาร, การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก, การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายในกิจการ, การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์, การคิดค้น วิเคราะห์ และเลือกทางเลือกในเชิงกลยุทธ์, การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, การควบคุมและการประเมินผล
พระมหาศิริชัย สิริสุทาโณ (ศรียัมย์) (2556)	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร, การกำหนดกลยุทธ์, การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, การควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญที่นักวิชาการหลายท่านนิยมใช้ร่วมกันประกอบด้วย

1. ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1.1 การวิเคราะห์ภารกิจ และผลผลิต ประกอบไปด้วย 1) กฎหมาย นโยบาย 2) คำนิยม 3) ภารกิจที่องค์กรต้องปฏิบัติและ 4) การดำเนินงานผลผลิตหลัก

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย 1) สังคมและวัฒนธรรม 2) เทคโนโลยี 3) เศรษฐกิจ อาชีพ

2. การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทและหน้าที่ 4) การประชาสัมพันธ์/ อบรม/ สัมมนา/ คู่มือ

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การจูงใจ 2) การตระหนักรู้ 3) ทักษะ

4. การประเมินกลยุทธ์/ การควบคุมกำกับกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) คุณภาพของบุคลากร (Man: M1) 2) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) 3) วัสดุทรัพยากร (Material: M3) 4) การบริหารจัดการ (Management: M4) 1) ความยืดหยุ่น 2) การตรวจสอบและประเมินผล

จะเห็นว่าแนวคิดนักวิชาการหลายท่านต่างแสดงความคิดเห็นและให้ความหมายขององค์ประกอบต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยสนใจที่ศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังภาพประกอบที่ 6



ภาพประกอบที่ 6 ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์



### 3. แนวคิดและทฤษฎีระบบ

#### ความเป็นมาของวิธีการเชิงระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เมื่อประมาณปี ค.ศ.1950 เริ่มจากนักชีววิทยา ชาวออสเตรเลีย นำมาใช้อธิบายความหมายของระบบต่างๆ ในระบบกายภาพ ชีวภาพ และระบบสังคม เขามีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงได้ เป็นระบบมีความเกี่ยวพันกันหลายด้าน มีหลายระดับ และได้ให้ทัศนะถึงระบบไว้ว่า ระบบ คือ กลุ่มขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นระบบน่าจะหมายถึง ส่วนต่างๆ ที่ต้องพึ่งพาอาศัยต่อกันกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะกระทำหน้าที่บางประการ เพื่อให้ภารกิจนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ (วิเชียร วิทยาอุดม, 2548, หน้า 66-67)

ต่อมาในทศวรรษที่ 1960 Daniel Katz, Robert Kahn และ James Thomson นักทฤษฎีเหล่านี้ มีมุมมองเกี่ยวกับองค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งเป็น “ระบบองค์กรที่ได้นำทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาแปรสภาพ เป็นสินค้าและบริการ เพื่อส่งกลับไปยังสภาพแวดล้อมในที่ซึ่งสินค้าและบริการได้ขายให้กับลูกค้า” นอกจากนี้ ผู้นำทางทฤษฎีเชิงระบบ เช่น Fremon Kast และ James Rosenzweig ผู้นำทางทฤษฎีเชิงระบบ Richard Johnson ได้ให้ความหมายของระบบว่าเป็นการรวบรวมหรือการผสมผสานกันของสิ่งหรือส่วนต่างๆ ที่ประกอบด้วย 2 ส่วนขึ้นไป ที่ไม่สามารถแบ่งแยกกันได้อย่างสมบูรณ์

#### ความหมายของระบบ

ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 66) ได้ให้รายละเอียดของระบบไว้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ความหมายที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม โดยความหมายที่เป็นนามธรรมของระบบ หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่ไม่ตายตัว อาจผันแปรตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ ส่วนความหมายที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สรรพสิ่ง (Entity) ที่ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบ

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 59) David Easton และ Thomas R.Dye เป็นนักวิชาการที่มุมมององค์กรว่าเป็นองค์กรระบบเปิดที่ทำงานสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ระบบย่อยต่างๆ จะต้องทำงานสัมพันธ์กัน และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

Scott (1967, p. 122) นำแนวคิดและทฤษฎีระบบ เข้ามามีบทบาทกำหนดแนวคิด ทฤษฎีหลักการและเทคนิคต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรและการบริหาร โดยเน้นให้มององค์กรในสภาพที่เป็นระบบ

Hicks (1972, p. 461) Semprevivo (1976, p. 1) Kindred (1980, p. 6) กล่าวว่า ระบบ คือ การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

Chester Barnard ผู้เขียนหนังสือด้านการบริหารงาน โดยใช้วิธีการเชิงระบบ ขณะเดียวกัน Herbert Simon ผู้ซึ่งมององค์การในสภาพที่เป็นระบบที่มีการตัดสินใจต่างๆ ความสับสน ความซับซ้อน ภายใน เขาพยายามศึกษาค้นคว้า หาแนวทางนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เป็นรากฐานกำหนด ทฤษฎีองค์การ ความรู้ใหม่ที่เขาสันใจคือ วิธีการเชิงระบบนั่นเอง สำหรับ Churchman และคณะ สนใจและสนับสนุนให้ใช้วิธีการเชิงระบบ ในการศึกษาวิเคราะห์ ข้อแก้ปัญหาลึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน (Kast & Rosensweig, 1985, p. 109) ซึ่งเขาเป็นคนแรกที่นำการวิจัยดำเนินงานมาใช้ในระยะแรก และได้ใช้วิธีทางคณิตศาสตร์มาวิเคราะห์องค์การทางการทหารในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 และในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็เริ่มใช้ในการปัญหาการดำเนินงาน ซึ่งจะเห็นว่าเป็นการใช้แนวทางวิธีการเชิงระบบนั่นเอง (Bowditch, 1973, pp. 16-17)

Schoderbek, Schoderbek and Kefalas (1990, pp. 6-10) เสนอว่า การแก้ปัญหาในปัจจุบัน จำเป็นต้องมองที่ระบบมากกว่าพิจารณารายละเอียดของแต่ละปัญหา ดังนั้นจึงมองปัญหาโดยรวม หรือที่เรียกว่า Systems view or Systems Approach และได้ขยายความว่า วิธีการเชิงระบบ มีความแตกต่างกับวิธีการเชิงวิเคราะห์ (Analytical Approach) ตรงที่วิธีการเชิงระบบเป็นกระบวนการแยก แยะจากส่วนรวมทั้งหมด ออกเป็นส่วนๆ ที่เล็กกว่า เพื่อให้เข้าใจการทำหน้าที่ของส่วนรวม วิธีการเชิงระบบอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไป ซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการรวมเอาแนวทางปฏิบัติต่างๆ มารวมกันเข้าเพื่อการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

Bertalanfy (1969) ในการศึกษาพฤติกรรมมององค์การจะศึกษาแนวคิดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง เพียงเท่านั้นอาจจะทำให้ไม่ครอบคลุม พฤติกรรมองค์กรทั้งระบบ ทฤษฎีระบบจะเอื้อต่อการอธิบาย พฤติกรรมองค์กรทุกระดับ ทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีระบบเข้ามาใช้ในการบริหารงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็ว องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น จึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมองค์กรได้ทุกแง่มุม

Certo (2006) ได้กล่าวถึงระบบการบริหารงาน คือผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการงานและคน ซึ่งจัดเป็น “สิ่งนำเข้า” (Input) โดยผ่าน “กระบวนการ” (Process) ในกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์การ การนำสั่งการ และการควบคุม ให้สามารถประสานทำงานร่วมกันไป เพื่อให้ได้ “ผลลัพธ์” (Output) ซึ่งก็คือการบรรลุถึงเป้าหมายผลสำเร็จต่างๆ ทั้งทางด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า โดยที่กระบวนการบริหารจัดการนี้จะเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ตลอดเวลา

สำหรับ Robbins, Bergman, Stagg, and Coulter (2006, p. 54) ให้นิยาม ระบบ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกันและสัมพันธ์ซึ่งกัน ซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพ หรือบรรลุวัตถุประสงค์

ชร สุนทรายุทธ, (2554, หน้า 33-134) นำระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดมามีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ที่ช่วยให้แต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ดังนั้นคำว่า “ระบบ” Systems จึงเป็นกลุ่ม องค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีความเกี่ยวข้อง

กัน ในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำการกิจกรรมให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและขึ้นต่อกันโดยส่วนประกอบต่างๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ประเภทของระบบ

โดยทั่วไประบบ จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ระบบปิดและระบบเปิดในองค์การแบบปิด (Closed System) จะไม่เกี่ยวข้องและไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ส่วนในองค์การแบบเปิด (Open System) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม หากพิจารณาโดยรายละเอียดพบว่า

**ระบบปิด (Closed System)** คือ ระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่พยายามผูกพันกับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสังคม

**ระบบเปิด (Open System)** คือ ระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานอื่นๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุล รวมทั้งสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลหรืออิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรเช่นกัน (ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 67) วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 24-25) French and Bell (1990, pp. 53-54) Robbins et al. (2006, p. 55) Kinichi and Kreitner (2003, p. 307))

ทฤษฎีการบริหารในปัจจุบัน ได้พยายามให้ความสำคัญกับระบบ กล่าวคือ

1. ปัจจัยป้อน (input)
2. กระบวนการ (process)
3. ผลผลิต (output) ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันทั้ง 3 องค์ประกอบ ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดไม่ได้

ได้ไม่ได้

นอกจากนั้นทั้ง 3 องค์ประกอบยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรด้วย ในขณะที่องค์กรต้องดำเนินกิจกรรมนั้น สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบว่ากิจกรรมต่างๆ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง จึงต้องอาศัย ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุง ตัวป้อน (Input) และกระบวนการ (Process)

**สรุป** ระบบการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่ง ที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์ และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

### ความหมายของวิธีการเชิงระบบ

วิธีการเชิงระบบหรือเทคนิคเชิงระบบ (System Approach) หมายถึง วิธีการนำเอาความรู้เรื่องระบบเข้ามาเป็นกรอบช่วยในการค้นหาปัญหา กำหนดวิธีการแก้ปัญหาและใช้แนวทางความคิดเชิงระบบช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา

Schoderbek, Schoderbek and Kefalas (1990, pp. 6-10) เสนอว่า การแก้ปัญหาในปัจจุบันจำเป็นต้องมองที่ระบบมากกว่าพิจารณารายละเอียดของแต่ละปัญหา ดังนั้นจึงมองปัญหาโดยรวมหรือที่เรียกว่า Systems view or Systems Approach และได้ขยายความว่า วิธีการเชิงระบบ มีความแตกต่างกับ วิธีการเชิงวิเคราะห์ (Analytical Approach) ตรงที่วิธีการเชิงระบบเป็นกระบวนการแยกแยะจากส่วนรวมทั้งหมด ออกเป็นส่วนๆ ที่เล็กกว่า เพื่อให้เข้าใจการทำหน้าที่ของส่วนร่วม วิธีการเชิงระบบอยู่บนพื้นฐานของ ทฤษฎีระบบทั่วไป ซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการรวมเอาแนวทางปฏิบัติต่างๆ มารวมกันเข้าเพื่อการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ทศนา เขมมณี, (2545 : หน้า 199) วิธีการเชิงระบบ (Systems Approach) หมายถึง การจัดองค์ประกอบของระบบในกรอบความคิดของตัวป้อน กระบวนการ กลไกควบคุม ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ และนำเสนอผังของระบบในรูปแบบของระบบที่สมบูรณ์

สรุปได้ว่า วิธีการเชิงระบบ (Systems Approach) หมายถึง วิธีการทางความคิดที่เป็นรูปแบบซึ่งแสดงให้เห็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการมองปัญหาอย่างองค์รวม ทั้งนี้รูปแบบของวิธีการหาความรู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิเคราะห์สังเคราะห์และวางรูปแบบการดำเนินการ โดยต้องเกี่ยวพันกับรูปแบบปฏิบัติ ทั้งภายในและภายนอกโดยใช้ระบบมาเป็นพื้นฐานความคิด

### ความสำคัญของวิธีการเชิงระบบ

ในการศึกษาพฤติกรรมมององค์การจะศึกษาแนวคิดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเพียงเท่านั้นอาจจะทำให้ไม่ครอบคลุม พฤติกรรมองค์กรทั้งระบบ ทฤษฎีระบบจะเอื้อต่อการอธิบายพฤติกรรมองค์กรทุกระดับ ทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังนั้นการนำทฤษฎีระบบเข้ามาใช้ในองค์กรนั้น จะอธิบายโครงสร้างขององค์กรเป็นระบบ รวมทั้งประกอบไปด้วยระบบย่อยต่างๆ หลากๆ ระบบที่ทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร โรเจอร์ (Roger, 1995, pp. 775-776) ได้มองว่าองค์กรเป็นระบบการทำงาน เพราะระบบหนึ่งจะประกอบด้วยหลายๆ ฝ่าย และมีบุคคลหลายๆ คนร่วมกันทำงาน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ในขณะที่ อัลเทอร์ (Alter, 1999, p. 42) มององค์กรในลักษณะของระบบการทำงาน (Working System) ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันทำงาน โดยมีองค์ประกอบอื่นๆ ร่วม อาทิ ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี งบประมาณ และวัตถุดิบต่างๆ เพื่อใช้ผลิต ผลผลิตขององค์กร เพื่อให้บริการแก่ลูกค้า องค์ประกอบสำคัญในการทำงานในระบบขององค์กร คือ กระบวนการทำงาน ซึ่งอาจประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยๆ ในหน่วยงานใหญ่ หรือที่เรียกว่า ระบบย่อย ทำงานร่วมกัน ดังนั้น ในการนำแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory) มาใช้อธิบาย การทำงานขององค์กรต่างๆ จึงมักใช้อธิบาย โครงสร้าง และกระบวนการ

ทำงานขององค์กร (Laudon & Laudon, 1994, pp. 8-9) ซิลเวอร์แมน (Silverman, 1970, p. 2) ยังได้อธิบายว่า เมื่อพิจารณากระบวนการทำงานขององค์กรในเชิงระบบนั้น จะพบว่าระบบขององค์กรจะประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ 1.ระบบขององค์กรจะประกอบไปด้วย ระบบย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 2.ระบบขององค์กรต้องมีการดำเนินงานหรือดำรงกิจการ เพื่อการดำรงอยู่ 3.ระบบองค์กรต้องมีกิจกรรม ในขณะที่ Bertalanfy (1969) นำระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ที่ช่วยให้แต่ละส่วนที่เกี่ยวข้อง กับองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ดังนั้น คำว่า “ระบบ” Systems จึงเป็นกลุ่ม องค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิด ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำกิจกรรมให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (ชร สุนทรายุทธ, 2554, หน้า 33-134)

โบลด์จิงและเบอร์ทาลานฟู (Boulding and Bertalanfy) กล่าวว่าคุณสมบัติของหน่วยระบบแต่ละหน่วยมี 11 ประการ ดังนี้ (เจเลียว บุรีภักดี, 2541 อ้างถึงใน นิมพิติ วิมลธรรม, 2547: หน้า 36-37)

1. เป็นหน่วยทำงาน คุณสมบัติของการ “เป็นหน่วยทำงาน” (Working unit) ในที่นี้หมายความว่าหน่วยนี้มีได้อยู่นิ่งเฉย แต่เป็นหน่วยทำงานบางอย่างตามลักษณะงานของหน่วย

ระบบนั้นถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้ทำงานซึ่งลักษณะงานเหล่านี้บางอย่างมนุษย์ก็ไม่อาจรู้ได้หรือเข้าใจได้เสมอไป เช่น มนุษย์ไม่รู้ว่าเอกภพถูกสร้างขึ้นมาโดยอะไรหรือโดยผู้ใด เพื่อให้ทำงานอะไร แต่มีบางหน่วยระบบที่มนุษย์สามารถรับรู้ได้ เช่น เรารู้ว่าคณะกรรมการสอบคัดเลือกของโรงเรียนถูกสร้างขึ้นโดยอาจารย์ใหญ่ เพื่อทำการสอบคัดเลือกของโรงเรียนถูกสร้างขึ้นโดยอาจารย์ใหญ่ เพื่อทำการสอบคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน เป็นต้น

2. มีขอบเขต คุณสมบัติของการ “มีขอบเขต” (Boundary) ในที่นี้หมายความว่า มีเส้นเขตแดนล้อมรอบเนื้อที่ของหน่วยนี้ ซึ่งอาจแบ่งแยกเนื้อที่ของหน่วยนี้ออกจากหน่วยอื่นทำให้หน่วยอื่นๆ เหล่านี้มีสภาพเป็น “บริบท” ของหน่วยนี้ เช่น ผิวหนังและปลายเส้นผมของคนเป็นแนวแบ่งเขตแดนซึ่งแยกคนหนึ่งออกจากสิ่งอื่นภายนอก

3. มีผลผลิต คุณสมบัติของการ “มีผลผลิต” (Product) ในที่นี้หมายความว่า หน่วยระบบนี้ให้ผลผลิตบางอย่าง อันเป็นผลมาจากการทำงานของหน่วยระบบ ผลผลิตดังกล่าวอาจมีมากกว่าหนึ่งรายการก็ได้ และแต่ละรายการเมื่อหลุดออกมาจากหน่วยระบบแล้ว ก็จะเลื่อนไหลไปเป็นปัจจัยนำเข้าของหน่วยระบบอื่นที่เป็นบริบทของหน่วยระบบนี้ต่อไป

4. มีกระบวนการทำงาน คุณสมบัติของการ “มีกระบวนการทำงาน” (Process) คือ หน่วยระบบนี้มีกระบวนการทำงานที่มีลักษณะเป็นแบบแผนชัดเจนมีความคงที่ในห้วงเวลาหนึ่งสามารถสังเกตได้และประเมินได้กระบวนการทำงานนี้คือการที่ปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากระทำปฏิกิริยาต่อกันจนบังเกิดเป็นผลผลิตของหน่วยระบบ กระบวนการอาจจะมีหลายขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนมีลักษณะเป็นหน่วยระบบในตัวเองอีกด้วย คือ มีคุณสมบัติทุกข้อของหน่วยระบบ

5. มีปัจจัยนำเข้า คุณสมบัติของการมีปัจจัยนำเข้า ในที่นี้หมายความว่าหน่วยนี้ได้รับเอาบางสิ่งบางอย่างเข้ามาในหน่วยระบบ เพื่อนำไปเข้ากระบวนการและแปลงรูปเป็นผลผลิต ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ได้มาจากผลผลิตของหน่วยระบบอื่นๆ ซึ่งเป็นบริบทของหน่วยนี้ มีข้อควรสังเกตคือ หน่วยระบบที่เป็นสิ่งมีชีวิตสามารถคัดเลือกปัจจัยนำเข้า แต่หน่วยระบบที่ไม่มีชีวิตจะไม่สามารถคัดเลือกปัจจัยนำเข้าด้วยตัวเอง เว้นไว้แต่ได้ถูกวางเงื่อนไขหรือโปรแกรมไว้ล่วงหน้าโดยผู้สร้าง หน่วยระบบนั้นกิจกรรมการคัดเลือกปัจจัยนำเข้า หรือการปรับกระบวนการภายใน ได้ชื่อว่าเป็นการส่งผลย้อนกลับภายใน (Internal feedback) ปัจจัยนำเข้าบางตัว เช่น บุคคลสามารถจัดการเลือกสรรปัจจัยนำเข้าตัวอื่นๆ สามารถกำหนดกระบวนการและสามารถกำหนดลักษณะของผลผลิตของหน่วยระบบได้

6. มีบริบทหรือคุณสมบัติของการมีบริบท (Context) ในที่นี้หมายความว่าหน่วยระบบอื่นๆ จำนวนหนึ่งอยู่นอกเส้นเขตแดนของหน่วยนี้ ซึ่งให้ปัจจัยนำเข้าแก่หน่วยนี้และรับเอาผลผลิตของหน่วยนี้ หน่วยอื่นๆ เหล่านั้นเมื่อรวมกันแล้วเรียกว่าบริบทของหน่วยนี้ การที่ผลผลิตถูกส่งผ่านบริบทแล้วมีผลกระทบไปถึงปัจจัยนำเข้าขั้นต่อไปเช่นนี้ ได้ชื่อว่าเป็นการส่งผลย้อนกลับภายนอก (External feedback) บริบทที่มีอิทธิพลต่อหน่วยระบบอย่างมาก อาจเป็นผู้สร้างหน่วยระบบให้เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงหน่วยระบบก็ได้ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตของหน่วยระบบ

7. มีผลย้อนกลับ คุณสมบัติของการมีผลย้อนกลับ (Feedback) ในที่นี้คือการที่ผลผลิตตามขั้นตอนต่างๆ จากการทำงานของหน่วยระบบถูกส่งให้มีผลกระทบไปถึงขั้นก่อนหน้านั้น ถ้าผลดังกล่าวถูกส่งผ่านบริบทภายนอกได้ชื่อว่าเป็นการส่งผลย้อนกลับภายนอก และถ้าเป็นการส่งผ่านภายในขอบเขตของหน่วยระบบเอง เรียกว่า การส่งผลย้อนกลับภายใน (Internal feedback) ดังได้กล่าวแล้วในข้างต้น

8. ประกอบขึ้นจากหน่วยย่อยจำนวนหนึ่ง คุณสมบัติของการประกอบขึ้นจากหน่วยย่อยจำนวนหนึ่ง (Being composed of a number of a subsystem units) หมายความว่าหน่วยระบบนี้เมื่อนำมาวิเคราะห์แยกแยะหาส่วนประกอบ จะพบว่าประกอบด้วยหน่วยย่อยจำนวนหนึ่ง หน่วยย่อยดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าแต่ละรายการ กระบวนการทำงานแต่ละรายการ และผลผลิตแต่ละรายการ ซึ่งล้วนมีคุณสมบัติเป็นหน่วยระบบในตัวเองทั้งสิ้น

9. เป็นหน่วยย่อยหนึ่งของหน่วยอิสระหนึ่ง คุณสมบัติของการเป็นหน่วยย่อยหนึ่งหนึ่งของหน่วยอิสระหนึ่ง (Being a subsystem units of a suprasystem units) หมายความว่า หน่วยระบบนี้เป็นส่วนย่อยของหน่วยอิสระหนึ่งหน่วยหนึ่ง ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่าหน่วยหนึ่ง ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่าหน่วยนี้ หน่วยอิสระดังกล่าวนอกจากประกอบขึ้นจากหน่วยย่อยนี้แล้ว ยังประกอบด้วยหน่วยย่อยอื่นๆ อีกจำนวนหนึ่งหน่วยระบบที่เป็นสมาชิกหรือส่วนประกอบทั้งหลายเหล่านี้จะทำงานประสานกันเพื่อผลผลิตของผลผลิตแต่ละหน่วยย่อยรวมกันส่งผลให้เป็นผลผลิตของหน่วยอิสระ

10. มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดบนมิติเวลา คุณสมบัติของการมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดบนมิติเวลา (Having starting point and ending point on time dimension) หมายความว่าหน่วยระบบนี้เกิดขึ้น ณ เวลาหนึ่งเวลาใดแล้วดำเนินไประยะเวลาหนึ่ง จึงสิ้นสุดความเป็นหน่วยระบบ โดยที่บรรดาอนุระบบของหน่วยระบบนี้แยกสลายจากกันมิได้ ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลผลิตรวมของหน่วยระบบนี้อีกต่อไป บรรดาหน่วยอนุระบบที่แยกสลายจากกันแล้วนั้น ต่างหน่วยก็ต่างแยกย้ายกันไป เป็นปัจจัยนำเข้าของหน่วยระบบอื่นๆ ในบริบทหรือในอภิระบบต่อไป

11. มีที่มา ที่อยู่และที่ไป คุณสมบัติของการมีที่มาที่อยู่และที่ไป (Having past condition, present condition, and future condition) หมายความว่าหน่วยระบบแต่ละหน่วยย่อมก่อกำเนิดมาจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งก่อนหน้านี้ และมาปรากฏดังในสภาพปัจจุบัน แล้วจึงจะถึงเวลาในอนาคตไปสู่สภาพอื่น การก่อกำเนิดก็ดีและการดำรงอยู่ก็ดี ตลอดจนการเป็นไปในอนาคตก็ดีล้วนมาจากการกระทำของเหตุปัจจัยที่เป็นธรรมชาติหรือเหตุปัจจัยที่เป็นการกระทำของมนุษย์ หรือทั้งสองประการผสมกัน เช่น หน่วยครอบครัวถูกสร้างขึ้น โดยการกระทำของมนุษย์ แต่สัตว์เซลล์เดียวถูกสร้างขึ้น โดยการกระทำของธรรมชาติ เป็นต้น

### ส่วนประกอบของระบบ

วิธีการเชิงระบบจัดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการจัดการสิ่งต่างให้เป็นระเบียบ เพื่อนำไปสู่การทำงานให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งนั้น อย่างละเอียดและจัดการองค์ประกอบเหล่านั้นให้สัมพันธ์กัน ซึ่งส่วนประกอบสำคัญของระบบประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน (ทิสนาแจมมณี, 2545: 197-198) ซึ่งสอดคล้องกับ Atwood. (1971. The Systems Analyst) ดังนี้

1. ตัวป้อน คือ องค์ประกอบต่างๆ ของระบบนั้น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบนั้น องค์ประกอบต่างๆ ของระบบใดระบบหนึ่งจะมีจำนวนหนึ่ง จะมีจำนวนและความสำคัญมากน้อยเพียงใด มักขึ้นอยู่กับความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

2. ประมวลผล คือ การจัดการความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของระบบให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมาย ระบบใดระบบหนึ่งอาจมีองค์ประกอบเหมือนกัน แต่อาจมีลักษณะของการจัดการความสัมพันธ์แตกต่างกันได้ แล้วยแต่ความคิด ความรู้ และประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

3. ผลผลิต คือ ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงาน หากผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แสดงว่า ระบบนั้นมีประสิทธิภาพ หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง แสดงว่าระบบนั้นยังมีจุดบกพร่อง ควรที่จะพิจารณาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการหรือตัวป้อน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดผลนั้น

4. กลไกควบคุม คือ กลไกหรือวิธีการที่ใช้ในการควบคุมหรือตรวจสอบ กระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ข้อมูลป้อนกลับ คือ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับจุดมุ่ง

หมายซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและตัวป้อน ซึ่งสัมพันธ์กับผลผลิตและตัวป้อนวิธีการเชิงระบบ

วิธีการเชิงระบบ (Systems Approach) สามารถประยุกต์ใช้ในการรักษาความปลอดภัยของการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก ได้ดังนี้

1. กำหนดประเด็นปัญหาให้ถูกต้องโดยจะกำหนดเป็นปัญหาหลักหรือปัญหารองก็ได้
2. ระบุตัวแปรทั้งหมด ที่ก่อให้เกิดเป็นปัญหา
3. กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา หรือพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้โดยกำหนดไว้หลายๆ วิธี
4. เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขแต่ละวิธี และทำการประเมินวิธีที่สามารถนำไปใช้ได้จริงอย่างเหมาะสมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การเลือกวิธีการแก้ปัญหาก็เลือกวิธีที่ดีที่สุด
6. นำวิธีการแก้ปัญหาคิดขึ้นไปทดลองปฏิบัติตามระยะเวลาที่เหมาะสม
7. ติดตามผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาแทรกซ้อนอื่น
8. แก้ไขและปรับเปลี่ยนจุดบกพร่องที่เกิดขึ้นในวิธีการปฏิบัติงานที่เลือกใช้
9. กำหนดมาตรฐานที่ใช้ในวิธีปฏิบัติงาน
10. ให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

การประยุกต์นำทั้งการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และวิธีการเชิงระบบ (Systems approach) มาใช้เกิดขึ้นเนื่องจากในปัจจุบันความคิดเชิงระบบนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของมนุษย์ทุกด้าน และมีความสำคัญในการช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จึงเกิดมีการนำวิธีการเชิงระบบไปใช้ในหลายวงการ เช่น วงการศึกษา การบริหาร โดยรูปแบบที่นำมาประยุกต์ใช้มีขั้นตอนแตกต่างกัน เช่น ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (ทิสนา แจมมณี, 2545: หน้า 196) ได้ประยุกต์วิธีการเชิงระบบมาสร้างเป็นตัวแบบระบบการสอน ซึ่งมี 4 ขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (Analysis) ขั้นนี้จะนำระบบเดิมที่ใช้อยู่มาวิเคราะห์เพื่อศึกษาปัญหาความต้องการและจุดบกพร่องต่างๆ รวมทั้งการสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่และที่ต้องการ
2. ขั้นการสังเคราะห์ระบบ (Synthesis) เป็นขั้นของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ระบบเดิม เพื่อนำมาใช้ในการสร้างระบบใหม่
3. ขั้นสร้างตัวแบบระบบการสอน (Construct of system model) เป็นการนำขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ในขั้นสังเคราะห์ระบบมาใส่ตัวแบบ เพื่อแสดงลำดับขั้นเพื่อสะท้อนให้เห็นองค์ประกอบ ทั้ง 4 ของตัวแบบระบบ คือ ตัวป้อน กระบวนการ กลไกควบคุม และผลผลิต
4. ขั้นการทดลองใช้ระบบในสถานการณ์จำลอง (System simulation) เป็นขั้นของการพิสูจน์ทดสอบว่า ระบบที่สร้างขึ้นสามารถใช้ได้ผลตามที่คาดหวังหรือไม่

จากขั้นตอนทั้ง 4 ขั้น เมื่อนำมาการสร้างระบบหรือจัดระบบจะมีขั้นตอนย่อยๆ หลายขั้นตอน ดังนี้



1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของระบบ ซึ่งต้องกำหนดให้ชัดเจน
2. การศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ระบบมีพื้นฐานที่มั่นคง
3. การศึกษาสภาพการณ์ และปัญหาที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันปัญหาที่จะทำให้ระบบนั้นขาดประสิทธิภาพ
4. การกำหนดองค์ประกอบของระบบ ขั้นนี้อาจใช้วิธีการทดสอบทางสถิติเข้ามาช่วยคัดสรรหาองค์ประกอบที่สำคัญก็ได้
5. การจัดกลุ่มองค์ประกอบ เป็นการจัดหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการคิดและดำเนินการในขั้นต่อไป
6. การจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ สามารถใช้หลักตรรกะและวิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหลายได้ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์กันโดยตรงหรือโดยทางอ้อม
7. การจัดผังระบบ ผู้จัดระบบสามารถนำเสนอความคิดของตนเองได้ในขั้นนี้
8. การทดลองใช้ระบบ เพื่อศึกษาผลที่เกิดจากระบบที่สร้างขึ้น
9. การประเมินผลระบบขั้นนี้ จะพิจารณาว่าผลที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพหรือไม่
10. การปรับปรุงระบบ เป็นการนำผลจากการทดลองใช้มาปรับปรุงระบบนั้นให้ดีขึ้น วิธีการเชิงระบบที่ใช้วิเคราะห์ระบบมีการดำเนินงาน 8 ขั้นตอน ซึ่งประจักษ์ เคน โนม และศิษฐ์ วงษ์กมลเศรษฐ์ (2537) กล่าวไว้ดังนี้คือ
  - 1) ปัญหา (identify problem) รวบรวมสิ่งที่เป็นปัญหา
  - 2) จุดมุ่งหมาย (objective) กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ปัญหา
  - 3) ศึกษาข้อจำกัดต่างๆ (constraints) พิจารณาขอบเขตเพื่อการศึกษาข้อจำกัด ระบุหน้าที่ของส่วนต่างๆ ในระบบ
  - 4) ทางเลือก (alternative) ค้นหาและเลือกวิธีการต่างๆ ในการแก้ปัญหา
  - 5) การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม (selection) หาทางแก้ปัญหาที่จะสามารถแก้ปัญหาได้จริง
  - 6) การทดลองปฏิบัติ (implementation) ทดลองปฏิบัติกับกลุ่มย่อย
  - 7) การประเมินผล (evaluation) หาจุดดีจุดด้อย
  - 8) การปรับปรุงแก้ไข (modification) ปรับปรุงส่วนที่บกพร่อง และนำส่วนดีไปปฏิบัติ
 อย่างไรก็ตาม รสสุคนธ์ มกรมณี (2543) อธิบายขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ 9 ขั้นตอน คือ
  - 1) การระบุปัญหา
  - 2) การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือความจำเป็นในการดำเนินงานแก้ไขปัญหา
  - 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ศึกษาข้อจำกัดต่างๆ พิจารณาขอบเขตการศึกษาข้อจำกัด และระบุหน้าที่ของส่วนต่างๆ ในระบบ

- 4) การค้นหาทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือก และเลือกวิธีการต่างๆ สำหรับการแก้ปัญหา
- 5) การพิจารณาและตัดสินใจกำหนดทางเลือกที่มีความเป็นไปได้สูงในการแก้ปัญหาได้

สำเร็จ

- 6) การออกแบบวิธีหรือระบบที่ใช้ในการแก้ปัญหา
- 7) การนำวิธีหรือระบบไปใช้แก้ปัญหา
- 8) การประเมินผลการแก้ปัญหา
- 9) การตรวจสอบย้อนกลับหากผลที่ได้ไม่เป็นที่พอใจ

นอกจากนี้ กิดานันท์ มลิทอง, (2540) และ รสสุคนธ์ มกรมณี, (2543) สามารถสรุปวิธีการเชิงระบบที่ใช้วิเคราะห์ระบบมีการดำเนินงานได้ 10 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา เป็นการระบุปัญหาและสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจน รวมทั้งจัดลำดับความจำเป็นของปัญหาให้เห็นว่าปัญหาใดควรได้รับการพิจารณาก่อนหรือหลัง

ขั้นที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการค้นคว้าข้อมูลและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาและระดับความสัมพันธ์กับปัญหาว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ทางเลือก เป็นการศึกษาวิเคราะห์และแสวงหาทางเลือกหลายๆ แนวทางหรือหลายๆ ระบบ โดยแต่ละแนวทางจะต้องวิเคราะห์ให้เห็นข้อดี ข้อจำกัด

ขั้นที่ 4 การกำหนดความเป็นไปได้ เป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับนำไปดำเนินการ

ขั้นที่ 5 การพัฒนาโครงสร้างของระบบ เป็นการนำเสนอโครงร่างของระบบ โดยแสดงเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยเอกสารข้อมูลที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 6 การพัฒนาระบบนำร่อง หรือระบบต้นแบบ เป็นการทดสอบความเป็นไปได้ของระบบที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 7 การออกแบบระบบ เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีที่จะทำให้ระบบสามารถดำเนินงานได้

ขั้นที่ 8 การพัฒนาโครงการ เป็นการพัฒนาโครงการของระบบที่ออกแบบไว้ตามรายละเอียดที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว ซึ่งในการพัฒนาโครงการจะต้องให้รายละเอียดที่ชัดเจนและสมบูรณ์ แสดงความสอดคล้องขององค์ประกอบในโครงการหรือในระบบหลักทั้งหมด รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของโครงการนั้น

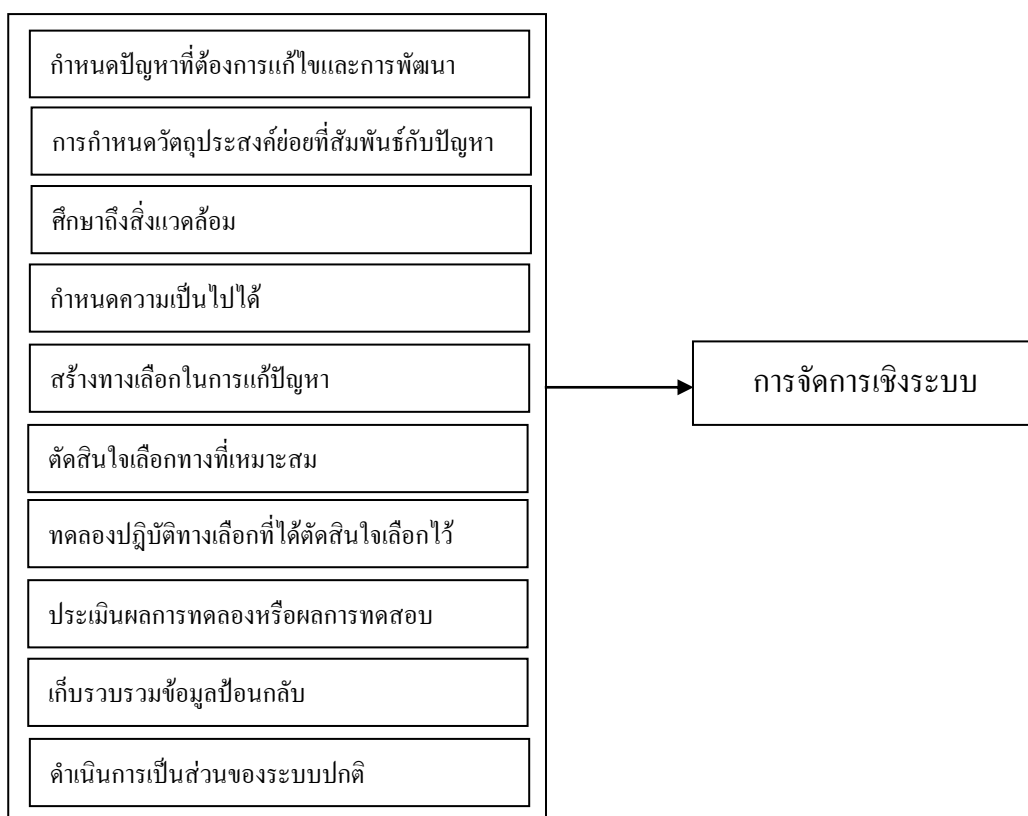
ขั้นที่ 9 การนำระบบไปใช้งาน โดยมีการวางแผนไว้อย่างรอบคอบผู้ปฏิบัติได้รับการฝึกฝนให้มีความรู้ความเข้าใจวิธีการดำเนินงานและทักษะการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ๆ ของระบบใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้น

ขั้นที่ 10 การติดตามและประเมินผลระบบ เป็นการติดตามการดำเนินงานของระบบโดยกำหนดจุดตรวจสอบไว้เป็นระยะหรือทุกขั้นตอน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาความบกพร่อง ทั้งนี้เพื่อใช้

เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขระบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น ให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพตามต้องการ

ดังนั้น วิธีการเชิงระบบ หรือวิธีระบบ หรือการจัดระบบ จึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นรูปแบบหนึ่งของการแก้ปัญหาเชิงตรรกะ เช่นเดียวกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์มีการระบุความต้องการหรือกำหนดปัญหา ค้นหาคำตอบหรือวิธีแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำการเลือกคำตอบ ทางเลือกหรือวิธีการต่างๆ แล้วนำไปใช้จนได้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยผลลัพธ์ที่ได้มีการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขตามที่กำหนดไว้ในส่วนต่างๆ ของระบบ จนได้รับผลตามความต้องการอย่างครบถ้วน ซึ่งเมื่อพิจารณาขั้นตอนเหล่านี้เปรียบเทียบกับรูปแบบการแก้ปัญหาทั่วไปที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น จะเห็นได้ว่าวิธีการเชิงระบบ ระบบเป็นรูปแบบหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหาจากคุณลักษณะต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการเชิงระบบมีประโยชน์และเหมาะสมสำหรับนำมาประยุกต์ใช้เป็นพื้นฐาน ในการออกแบบโครงสร้างและการพัฒนารูปแบบการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดทฤษฎีและนักวิชาการที่ให้ความหมายและหลักการต่างๆ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการจัดการระบบ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 7 การจัดการเชิงระบบ

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีในการจัดการความเสี่ยง

##### นิยามและความหมายของความเสี่ยง

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ให้นิยามความเสี่ยงว่า “Risk is the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of an objective”

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดก็ตามที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้องค์กรหรือกิจการไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ความเสี่ยงมีทั้งประเภทที่เป็นความเสี่ยงที่แท้จริง เป็นความเสี่ยงที่มีโดยธรรมชาติและความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร ความหมายของความเสี่ยง อาจมีการตีความแตกต่างกันไปหลายอย่างตามแต่ความเชี่ยวชาญ และอาชีพของผู้ให้คำจำกัดความ

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด (ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554) โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ จำแนกเป็น 4 ลักษณะ

1. Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

เจริญ เจริญวัฒน์ (2546) ได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยง โอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในทางกลยุทธ์การปฏิบัติและการเงิน

สุกัญญา สันติเจริญเลิศ (2553) ได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยง (Risk) คือเหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

สรุปได้ว่า ความเสี่ยง (Risk) คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้นๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อย

ความเสี่ยงในการบริหารองค์กร หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการบริหารและควบคุมปัจจัยกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น

ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี คือ 1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง 2) การลด/ การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ 3) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับจึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้นไป (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร)

การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้ (จินทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็น โชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันทเพชร การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน) ซึ่งหน่วยงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) ระดับทั่วทั้งองค์กร 2) ระดับส่วนงาน 3) ระดับหน่วยงาน และ 4) ระดับหน่วยงานย่อย

Robaeto and Edmonston (2006) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีการเตรียมความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดจัดการความเสี่ยงโดยการทำงานเป็นทีมปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน ฝึกซ้อมการตอบสนองต่อความหลากหลายของภัยคุกคาม ลองแก้ปัญหา ฝึกปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลงและฝึกแก้ปัญหาที่คาดไม่ถึง การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นตัวประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (ที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน ISO 31000 เป็นผลของความไม่แน่นอนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์) ตามด้วยการประยุกต์ใช้การประสานงานและประหยัดทรัพยากร เพื่อลดการตรวจสอบและควบคุมผลกระทบจากเหตุการณ์เพื่อเพิ่มของโอกาสความเสี่ยงที่อาจจะมาจากความไม่แน่นอน ความเสี่ยงด้านอุบัติเหตุ สาเหตุธรรมชาติ และภัยพิบัติ รวมทั้งการโจมตีโดยเจตนาจากศัตรูหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความไม่แน่นอน หรือจะกล่าวได้ว่าการจัดการความเสี่ยง เป็นการบริหารความเสี่ยง คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุวิเคราะห์ (en: risk

analysis) ประเมิน (en: risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสี่ยงจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ (2557) กล่าวว่า มาตรการรับมือกับภัย 5 มาตรการ (5R) อธิบายได้ดังนี้

R1 Readiness ความเตรียมพร้อมองค์กรต้องเตรียมความพร้อมระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความพร้อมในการจัดทำมาตรการ ขจัด หรือควบคุมภัยต่างๆ เอาไว้ล่วงหน้า

R2 Response การตอบสนองอย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น ระบบต้องมีสมรรถนะที่ดีพอ ในการตอบโต้ภัยแต่ละชนิดอย่างได้ผลและทันเวลา

R3 Rescue การช่วยเหลือผู้ภัยเป็นกระบวนการปกป้องชีวิตและทรัพย์สินขององค์กรที่ได้ผลและทันเวลา

R4 Rehabilitation การกลับเข้าไปทำงาน เมื่ออุบัติเหตุสิ้นสุดลงแล้วต้องกลับเข้าไปที่เดิมให้เร็วที่สุดเพื่อการซ่อมแซม การเปลี่ยนใหม่ หรือการสร้างขึ้นใหม่ (Rebuild) เพื่อให้อาคารสถานที่พร้อมที่จะดำเนินกิจการต่อไปได้ อาจรวมไปถึงการประกันภัยด้วย

R5 Resumption การกลับคืนสู่สภาวะปกติองค์กรสามารถเปิดทำการ หรือดำเนินธุรกิจต่อไปตามปกติได้เสมือนว่าไม่มีอุบัติเหตุมาก่อน

Response กับ Rescue อาจจะเหมือนเป็นเรื่องเดียวกัน แต่ความจริงแล้วแตกต่างกัน โดยขอยกตัวอย่าง กรณีเกิดอัคคีภัย อุปกรณ์ดับเพลิงอัตโนมัติ รวมถึง Fire Alarm คือ ขั้นตอนของ Response แต่ไฟฉุกเฉินและเครื่องช่วยหายใจ เพื่อให้พนักงานสวมเพื่อหนีออกจากอาคารเป็นขั้นตอนของ Rescue

The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management หรือ COSO: ERM (อ้างถึงใน จันทนา สาขากร, 2550) ได้ให้ความหมายของ COSO ERM คือ กระบวนการซึ่งเป็นผลจากการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนขององค์กรในทุกระดับโดยการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรและการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประเภทของความเสี่ยง สามารถจำแนกได้โดยใช้เกณฑ์ที่ต่างกัน เช่น

1. การจำแนกตามความสำคัญ ประกอบด้วย

1.1 ความเสี่ยงที่เป็นอันตราย คือเหตุการณ์ในเชิงลบที่หากเกิดขึ้นแล้วอาจเป็นอันตรายหรือสร้างความเสียหายต่อองค์กร เช่น กิจการผลิตสินค้าอาจมีความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบ เครื่องจักรเสียหาย คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น การเกิดอุบัติเหตุในโรงงาน เป็นต้น

1.2 ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน คือเหตุการณ์ที่ทำให้ผลที่องค์กรได้รับจากเหตุการณ์จริงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ เนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่าประมาณที่กำหนดไว้ เป็นต้น

1.3 ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส คือเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการแข่งขันการดำเนินงานและการเพิ่มค่าของผู้ถือหุ้น เช่น การไม่สามารถนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดในเวลาที่เหมาะสม ไม่ตัดสินใจลงทุนธุรกิจใหม่ที่อาจจะช่วยขยายธุรกิจ เป็นต้น

2. การจำแนกตามหน้าที่ จากเอกสารการอบรมผลรวมของการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

2.1 ด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงเกิดจากระบบการจัดการทางการเงินขององค์กร

2.2 ด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การปฏิบัติตามแผน สภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีอยู่ อันมีผลให้กลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ไม่สามารถดำเนินการได้

2.3 ด้านการปฏิบัติงาน คือ ความเสี่ยงในการสูญเสียที่เกิดจากความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวของขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในทรัพยากรบุคคล หรือจากเหตุการณ์ภายนอก

2.4 ด้านการควบคุม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบการในการควบคุมประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายในและการป้องกันความเสี่ยงของบริษัท

Tulloch, J. (2006) ทฤษฎีความเสี่ยงในเรื่องการรักษาความปลอดภัยจะช่วยให้การชี้แจงเหตุการณ์ และอธิบายความหลากหลายของกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัย วิธีการที่จะเสี่ยงในด้านความปลอดภัยที่เฉพาะเจาะจงและกลุ่มเสี่ยงต่างๆ ซึ่งสามารถช่วยในการวางแผนการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด

Eisenhauer, S. (2005) ในการจัดการการแข่งขันกีฬาได้ใช้แผนการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ อุปสรรคหลักที่ดูเหมือนจะขาดไป ก็คือข้อมูลและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสำหรับการแข่งขันกีฬา และแผนบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันในระดับการจัดการใหญ่ๆ ซึ่งอาจจะเกิดข้อผิดพลาดจากกรณีที่ไม่มีความมาตรฐานต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับการแข่งขันกีฬาและลักษณะที่แตกต่างกันของชนิดการแข่งขันกีฬา

Kennelly, M. (2005) ตั้งแต่ 11/09 ที่ผ่านมาระยะเห็นภัยคุกคามที่เพิ่มขึ้นของการก่อการร้าย ซึ่งเราต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนำมาใช้ในระดัต้นๆ เพื่อการวางแผนด้านกีฬา ในการแข่งขันและจะส่งผลกระทบต่อมาตรการการรักษาความปลอดภัยแบบใหม่ สำหรับผู้ชมกีฬา เพื่อให้ได้มีมาตรฐานความปลอดภัยสำหรับการจัดการแข่งขัน

สรุปความเสี่ยง คือโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในทางกลยุทธ์การปฏิบัติและการเงิน หรือเหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือ

ล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

**องค์ประกอบหรือโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM** ได้มีนักวิชาการ สมาคม และผู้เชี่ยวชาญหลายคน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหรือโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง (COSO ERM) ไว้มากมาย เช่น The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), Robert R. Moeller (2007: 55), ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, สมาคมผู้ตรวจสอบแห่งประเทศไทย, ศิลปพร ศรีจันทเพชร, จันทนา สาขากร และคนอื่นๆ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง COSO ERM ที่กำหนดโดย The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) มาศึกษาเท่านั้น เพราะถือว่าเป็นต้นแบบของการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบของ COSO ERM ไว้ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO): 2547 ได้ขยายองค์ประกอบหรือ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง COSO ERM จากเดิมมี 5 ประการ แล้วพัฒนามาเป็น 8 ประการ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากวิธีการที่ฝ่ายบริหารดำเนินธุรกิจและนำมาผสมผสานเข้ากับกระบวนการจัดการองค์ประกอบทั้ง 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายใน องค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

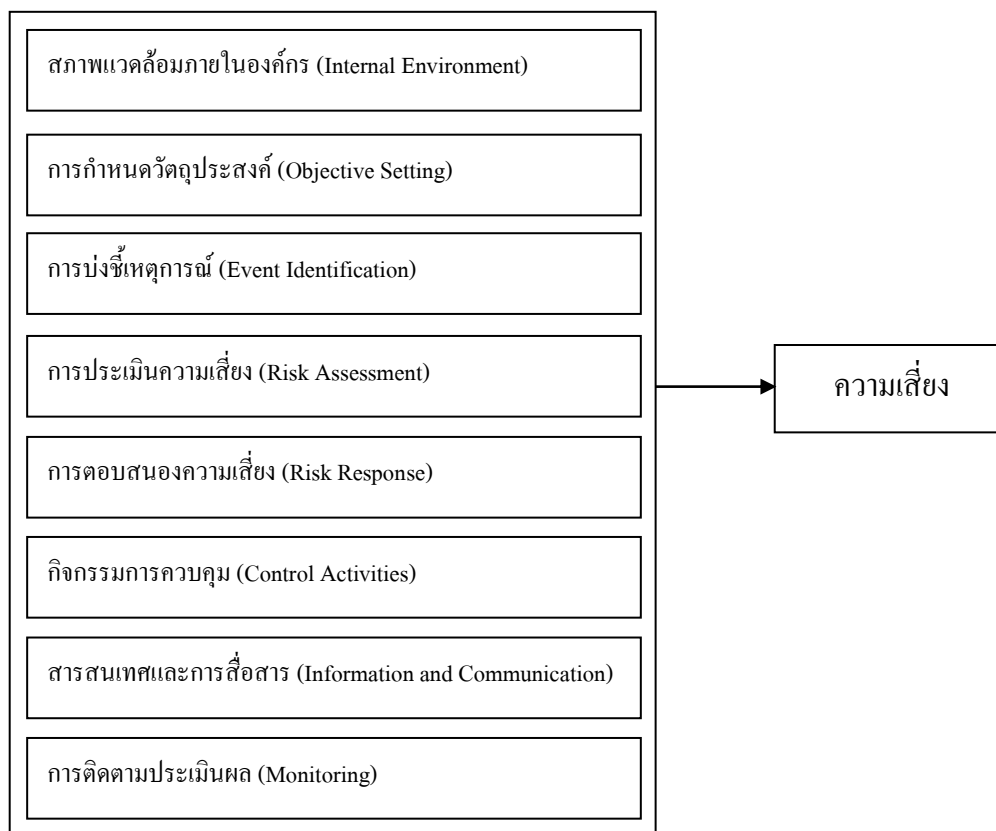


5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



ภาพประกอบที่ 8 องค์ประกอบความเสี่ยง

## 5. การจัดการการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันฟุตบอล (Security)

### ความสำคัญของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการการรักษาความปลอดภัย

ความปลอดภัย หมายถึง สภาพการณ์ที่ปราศจากอันตรายและไม่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บ พิการ ตายหรือโรคจากการทำงาน รวมไปถึงความเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการทำงาน (พจนานุกรมศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน, 2545)

คำว่า “การบริหารจัดการ” หรือ “Management” หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์กรกำหนดไว้ การจัดการมีความคล้ายคลึงกับการบริหาร (Administration) เนื่องจากมีจุดมุ่งหมายในการบรรลุเป้าหมายแต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Louis Allan, 1973)

คำว่า “ระบบรักษาความปลอดภัย” “Security System” หมายถึง กลไกและวิธีการที่องค์กรได้กำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อทำการป้องกันภัย ตลอดจนการกำหนดวิธีการไว้รองรับหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นเพื่อให้สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมกลับสู่สภาพปกติให้เร็วที่สุดและปลอดภัยเหมือนเดิม (Los Angeles Police Department, 1981)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีด้านความปลอดภัย ได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดการรักษาความปลอดภัยไว้ดังนี้

### ความหมายของการบริหารความปลอดภัย

ณัฐวัตร มนต์เทวี (2541, หน้า 55) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า ระบบบริหารความปลอดภัย คือ แนวนโยบายความปลอดภัยที่มีรายงานความปลอดภัย มีคณะกรรมการความปลอดภัย มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน มีกฎระเบียบ มีการตรวจตราความปลอดภัย หากมีระบบบริหารความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพมาก อุบัติเหตุจะลดลงมาก หากมีประสิทธิภาบน้อย อุบัติเหตุจะลดลงน้อย หากไม่มีประสิทธิภาพ อุบัติเหตุจะไม่ลดลง

การบริหารความปลอดภัย หมายถึง การควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงาน กำหนดให้มีหน่วยงานปฏิบัติและมีวิธีดำเนินงานเพื่อลดหรือจัดสภาพที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยและโรคจากการทำงาน โดยระดมความรู้จากภายในและภายนอก และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกหน่วยงาน ทุกระดับชั้นได้ยึดถือปฏิบัติ

จากข้างต้นอาจจะกล่าวได้ว่า การจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ในการป้องกัน การส่งเสริมและดำรงรักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้ประกอบอาชีพ เพื่อให้ผู้ประกอบอาชีพมีสุขภาพอนามัยที่ดี ปราศจากโรคร้ายไข้เจ็บอันเนื่องมาจากการทำงาน และอุบัติเหตุจากการทำงาน โดยยึดหลักว่า งานด้านความปลอดภัยเป็นงานของพนักงานทุกระดับและทุกคน ที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกันและเป็นงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งจะทำให้เศรษฐกิจของส่วนตัว ส่วนรวมของประเทศดีขึ้น

### องค์ประกอบของการบริหารความปลอดภัย

ในการบริหารความปลอดภ้ยนั้น โดยทั่วไปจะยึดหลักการหรือกระบวนการบริหารงานทั่วไปนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงาน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดหาและพัฒนาบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Controlling) (ณัฐวัตร มนต์เทวี, 2541) โดยอาจสรุปพอสังเขปได้ ดังนี้

1) การวางแผนงาน เป็นการคิดหรือเตรียมการล่วงหน้าว่าจะทำอะไรบ้างในอนาคต ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงนโยบายของหน่วยงานเป็นหลัก เพื่อว่าแผนงานที่จะเตรียมไว้ นั้น จะได้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงานและทำให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปโดยความถูกต้องสมบูรณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนนั้นเป็นการตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ และใครเป็นผู้ทำ นั่นเอง

2) การจัดองค์การ เป็นการจัดแบ่งส่วนงาน บางครั้งอาจพิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการด้วย การจัดแบ่งส่วนงานนี้ จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงานเป็นฝ่าย ส่วน กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่างก็ได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุมหรืออาจพิจารณาในแง่ของหน่วยงานและความรับผิดชอบ เช่น หน่วยงานหลักหรือสายงานบังคับบัญชา (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา หรือสายงานช่วย (Staff) ทั้งนี้ต้องให้มีการร่วมมือทั้งในด้านแนวนอนและแนวตั้งของหน่วยงานอย่างเหมาะสม

3) การจัดหาและพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดหาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่วางไว้ โดยอาจรวมถึงการคัดเลือก การประเมินความสามารถและการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งการเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของพนักงานอีกด้วย

4) การอำนวยการ จะรวมถึงการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) การจูงใจ (Motivation) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น อย่างไรก็ดี การอำนวยการนี้ยังรวมถึงการวินิจฉัยสั่งการที่เป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก

5) การควบคุม เป็นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องคอยสอดส่องดูแลอยู่เสมอว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไรและจะต้องทราบการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เพื่อที่จะสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้

### หลักการพื้นฐานของการบริหารความปลอดภัย

การบริหารความปลอดภัยในอดีต เน้นหนักในการจัดองค์การและการวางแผนงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและต้องยึดหลักการพื้นฐาน ดังต่อไปนี้คือ

หลักการที่ 1 การกระทำที่ไม่ปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัยและการเกิดอุบัติเหตุ ถือเป็นอาการที่แสดงออกถึงความบกพร่องของระบบการบริหาร

หลักการที่ 2 ในบางสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมบางอย่างเราสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดการบาดเจ็บรุนแรงได้ สถานการณ์ที่วุ่นวาย จะตรวจพบแล้วแก้ไขควบคุมได้

หลักการที่ 3 งานด้านการสร้างความปลอดภัยในโรงงาน ควรได้รับการบริหารหรือจัดการ เช่นเดียวกับภารกิจด้านอื่นๆ ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานนี้ด้วยการกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ การวางแผนการจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพและการควบคุมติดตามผลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

หลักการที่ 4 หัวใจสำคัญสำหรับการทำงานด้านความปลอดภัยให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ คือ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่สายงาน หรือผู้ปฏิบัติงานด้านนี้อย่างชัดเจน

หลักการที่ 5 ภารกิจของการสร้างความปลอดภัยในโรงงาน คือการค้นหาและระบุชี้ชัดถึงความบกพร่องหรือผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุขึ้นได้ ภารกิจนี้กระทำได้ 2 แนวทาง คือ 1) การหาเหตุผลว่าทำไมถึงเกิดอุบัติเหตุได้โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุในการเกิดอุบัติเหตุ 2) การป้องกันอุบัติเหตุโดยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังหรือไม่

### บทบาทของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับความปลอดภัย

การดำเนินงานความปลอดภัยในสถานประกอบการจะสำเร็จและมักเกิดผลอย่างจริงจังนั้น ในเบื้องต้นจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ผู้บริหารจะต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบในงานความปลอดภัยของหน่วยงานพนักงาน และจะต้องเป็นผู้กำหนดและประกาศนโยบายความปลอดภัยอย่างเด่นชัด นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องคอยสอดส่องให้มีการปฏิบัติหรือดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่องด้วย

1) ความรับผิดชอบของผู้บริหาร นับเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่จะทำให้กิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการป้องกันการประสบอันตรายดำเนินไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารระดับสูงมีทัศนคติที่ดีและมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานความปลอดภัยแล้ว ย่อมทำให้ผู้บริหารระดับล่างมีทัศนคติและความรับผิดชอบที่คล้อยตาม ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติตามเป็นลูกโซ่อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสนใจและไม่มีความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในงานความปลอดภัยดังกล่าว ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างก็พลอยละเลยไปด้วย ซึ่งโดยปกติความรับผิดชอบนี้ไม่สามารถที่จะมอบหมาย หรือออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามได้โดยตรง แต่จะต้องพยายามสร้างและโน้มน้าวให้เกิดเห็นดีเห็นชอบ รู้สึกถึงประโยชน์อันมหาศาล ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องเตรียมแผนต่างๆ ไว้ให้พร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายจะต้อง ชัดเจนและให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ทุกคนในหน่วยงาน

2) การกำหนดนโยบายความปลอดภัย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องกำหนดนโยบายขึ้น เพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัย โดยนโยบายดังกล่าวจะต้องกะทัดรัด มีความชัดเจนและชี้เจตนาของฝ่ายบริหารอย่างเด่นชัด ทั้งนี้การมีนโยบายที่ดีย่อมทำให้ง่ายต่อการบังคับให้มีการปฏิบัติงานและการดูแลสภาพการทำงานให้ปลอดภัยง่ายสำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด พนักงานทั้งหลายปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อความปลอดภัยต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีการบำรุงรักษา วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม ตลอดจนเป็นแนวทางในการพิจารณาเลือกและจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นอย่างดียิ่งด้วย

3) การดำเนินงานนโยบายความปลอดภัย เมื่อมีการกำหนดนโยบายความปลอดภัยแล้วควรมีการประชาสัมพันธ์ หรือประกาศให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ ซึ่งอาจดำเนินการเป็นหลายวิธี เช่น การเรียกประชุม การส่งจดหมายหรือหนังสือเรียกจัดทำเอกสารแผ่นพับแจก การติดประกาศที่ป้ายประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการย้ำเตือนถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่พนักงานทุกคนควรมีต่อกิจการต่างๆ ของบริษัท อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพของนโยบายความปลอดภัยและโครงการความปลอดภัยนั้นจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร

ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความสนใจจริงและลงมือปฏิบัติเพื่อสนองต่อ นโยบายนั้นอย่างจริงจัง ผู้บริหารต้องพยายามกระตุ้นให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและต้องเป็นผู้นำในการสร้างความสนใจให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยชี้ให้เห็นอยู่เสมอว่าการผลิตและความปลอดภัย จะต้องเป็นของคู่กัน เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น การทำงานเป็นตัวอย่างที่ดี เช่น กฎ หรือระเบียบความปลอดภัยของโรงงาน ที่กำหนดให้พนักงานปฏิบัติตาม เมื่อผู้บริหารเข้าตรวจเยี่ยม ในแผนกต่างๆ ผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ให้ความสนใจในการดำเนินการเกี่ยวกับ รายงานอุบัติเหตุต่างๆ ประกาศเกียรติคุณให้แก่ผู้มีผลงานด้านความปลอดภัย เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับ ความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอและการเข้าร่วมปรึกษาหารือกับหัวหน้างานส่วนต่างๆ เพื่อทบทวน ผลงานด้านความปลอดภัย

#### **การมอบหมายความรับผิดชอบด้านความปลอดภัย**

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงสุด โดยปกติแล้วจะมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานไปยังผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ คือ หัวหน้าควบคุมงานหรือหัวหน้าแผนก ซึ่งนับว่าเป็นบุคคลสำคัญของโครงการความปลอดภัย เพราะหัวหน้าควบคุมงานเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด สำหรับการมอบหมายงานอาจแบ่งตามลักษณะงานได้ ดังนี้

1) สายงานบังคับบัญชา (Line) ผู้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติการ หรือหัวหน้าผู้ควบคุมงาน นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในการสนองนโยบายความปลอดภัยในการป้องกันอุบัติเหตุของพนักงานต่างๆ ทั้งนี้ เพราะเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ โดยตรง ฉะนั้นหากผู้บัญชาการระดับปฏิบัติการนี้ เข้าใจนโยบายอย่างถ่องแท้แล้ว ย่อมให้การสนับสนุนงานความปลอดภัยอย่างเต็มที่ จะ

ทำให้งานความปลอดภัยได้รับความสำคัญเท่ากับเรื่องผลผลิต ต้นทุนและคุณภาพผลิตภัณฑ์ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องให้ความสนใจตอบสนองและพิจารณาข้อเสนอแนะของหัวหน้าผู้ควบคุมงาน ในการลดปัญหาและอันตรายขณะปฏิบัติงาน สำหรับความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติการควรมีนั้น มีดังนี้คือ ดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำด้วยความปลอดภัย ศึกษาถูกระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างปลอดภัยที่กำหนดไว้เพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง อบรมพนักงานในการรักษา ปรับปรุงหรือรายงานและติดตามผล เพื่อให้สถานที่ทำงานอยู่ในสภาพที่ปลอดภัย สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย การรับผิดชอบในการรักษา ปรับปรุงหรือรายงาน และติดตามผลการสอบสวนและรายงานอุบัติเหตุ หรือการประสบอันตรายจากการทำงานของพนักงาน ทุกครั้งที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์นั้นขึ้นอีก ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงานและเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง รับผิดชอบให้ผู้บาดเจ็บได้รับการปฐมพยาบาล หรือช่วยเหลืออย่างถูกต้องในทันทีที่ประสบอันตราย จัดหาอุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลและดูแลผู้ได้บังคับบัญชาให้ใช้อุปกรณ์ตลอดเวลาดังนั้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมแก่ผู้บังคับบัญชากลุ่มนี้ให้มีความรู้ ความเข้าใจและมีจิตสำนึกในความปลอดภัยอย่างเหมาะสม

2) สายงานช่วย (Staff) สนับสนุนผู้บริหารและประสานงานความปลอดภัย เพื่อให้นโยบายความปลอดภัยสัมฤทธิ์ผลและให้มีการดำเนินงานด้านความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดตั้งหน่วยงานช่วยกันรับผิดชอบ ซึ่งคงเป็นฝ่ายหรือส่วนความปลอดภัย โดยมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน หรือผู้ประสานงานความปลอดภัยเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งหน่วยงานนี้จะเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำต่อผู้บริหาร ช่วยบริหารนโยบายความปลอดภัย เพื่อให้การดำเนินงานด้านความปลอดภัยบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือกฎหมายความปลอดภัยฯ ผู้ทำหน้าที่ควรได้รับการฝึกอบรม หรือมีประสบการณ์ด้านความปลอดภัยในการทำงานอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารจะต้องมอบความรับผิดชอบและให้มีอิสระในการทำงานอย่างเหมาะสม สำหรับความรับผิดชอบที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางและปรับปรุงการดำเนินการป้องกันอุบัติเหตุ ตามความจำเป็น และสถานการณ์ที่เหมาะสมอยู่เสมอ ดำเนินการจัดส่งข้อมูลรายงาน สถิติ และสถานการณ์อุบัติเหตุของหน่วยงาน ให้ผู้บริหารทุกระดับทราบเป็นประจำทุกเดือน ทุกสัปดาห์ หรือทุกวัน ให้คำปรึกษา คำแนะนำต่างๆ ด้านความปลอดภัยและป้องกันอุบัติเหตุแก่ฝ่ายบริหาร ผู้จัดการหัวหน้าแผนก เช่น งานด้านจัดซื้อ งานวิศวกรรมและงานด้านบุคลากร จัดระบบรวบรวมรายงานอุบัติเหตุ จัดทำรายงานที่จำเป็น สอบสวนอุบัติเหตุที่ร้ายแรงหรือเสียชีวิตและมีส่วนร่วมในการสอบสวนอุบัติเหตุ จัดหรือให้ความร่วมมือในการฝึกอบรม การป้องกันอุบัติเหตุให้กับพนักงานทุกคน ประสานงานป้องกันอุบัติเหตุกับหน่วยงานทางแพทย์ รวมถึงการคัดเลือกและจัดพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

ดำเนินการให้มีการตรวจสถานที่ทำงาน เพื่อค้นหาสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย หรือวิธีการทำงานที่ไม่ปลอดภัย และดำเนินการแก้ไข เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำซาก ติดต่อกัน แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นข่าวสาร กับหน่วยงานอื่นๆ อยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงงานความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบต่างๆ พระราชบัญญัติ หรือประกาศของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย โดยเคร่งครัดตลอดเวลา ดูแลสั่งการให้ส่วนงานที่รับผิดชอบ ดำเนินการป้องกันอุบัติเหตุ อย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดผลอย่างจริงจัง ควบคุมหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันอัคคีภัย และการดับเพลิงตลอดจนการฝึกซ้อมดับเพลิงให้พร้อมอยู่เสมอ วางมาตรฐานเกี่ยวกับอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาและให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ สำหรับการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ที่ต้องนำมาใช้งานว่าปลอดภัยเพียงพอหรือไม่ ร่วมร่างแบบปฏิบัติการเมื่อมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้นในสนามกีฬาฟุตบอล

3) พนักงานทั่วไป พนักงานทุกคนในสนามกีฬาฟุตบอล เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเกิดอุบัติเหตุและได้รับผลจากอุบัติเหตุ นั้น ดังนั้นจึงมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน ดังนี้คือ ต้องทำงานด้วยความสำนึกถึงความปลอดภัยอยู่เสมอ ทั้งของตนเองและผู้อื่น ต้องรายงานสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัยหรืออุปกรณ์ป้องกันอันตรายชำรุด เสียหายต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้อง ต้องเอาใจใส่สนใจและปฏิบัติตามกฎข้อบังคับในการทำงานอย่างปลอดภัยอยู่เสมอ ต้องให้ความร่วมมือกับบริษัทเกี่ยวกับข้อปฏิบัติให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน ต้องใช้อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลที่บริษัทให้ไว้ และแต่งกายให้รัดกุมเหมาะสมกับงานตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

#### **การจัดองค์กรความปลอดภัย**

เนื่องจากสถานประกอบการทั้งหลายมีขนาด และลักษณะ โครงสร้างแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ซึ่งโดยส่วนมากหน่วยงานซึ่งมีขนาดใหญ่จะมีการจัดตั้งองค์กรความปลอดภัยที่สมบูรณ์แบบ เป็นหน่วยงานแยกเฉพาะซึ่งจะรับผิดชอบด้านความปลอดภัยโดยตรงหรือหน่วยงานที่มีสถานประกอบการในเครื่องอยู่จำนวนมาก นอกจากระดับหน่วยงานความปลอดภัยในแต่ละโรงงานแล้วควรจัดตั้งหน่วยงานความปลอดภัยเพื่อประสานแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกันตลอดจนให้บริการและให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัย สำหรับสนามกีฬาฟุตบอล อาจประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรของหน่วยงาน ผู้จัดการจะเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านความปลอดภัยอีกหน้าที่หนึ่งด้วย โดยมีหัวหน้าที่มีประสบการณ์เป็นผู้ช่วยควบคุม

นอกจากหน่วยงานรับผิดชอบหลักแล้ว ในปัจจุบันกฎหมายได้กำหนดว่าให้สถานประกอบการทุกแห่งที่มีพนักงานตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป ต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นประธาน และมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยเป็นกรรมการและเลขานุการ

ซึ่งคณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงาน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน เนื่องจากมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนงาน วิธีการดำเนินการตรวจราคูแล ให้คำแนะนำการประเมินผล การรายงาน การสอบสวน วิเคราะห์สาเหตุของการประสบอันตราย และการเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานให้เกิดความปลอดภัยขึ้น

### แนวทางการดำเนินการบริหารความปลอดภัย

จากการวิเคราะห์โครงการความปลอดภัยของสถานประกอบการ รวมทั้งงานรัฐวิสาหกิจของประเทศต่างๆ พบว่าสถานประกอบการที่มีประวัติความปลอดภัยดีเยี่ยมและบริหารความปลอดภัยสู่ความสำเร็จได้นั้น ส่วนใหญ่อาศัยแนวทางปฏิบัติดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยในการทำงานอย่างชัดเจนและมีประกาศให้พนักงานได้ทราบทั่วกัน

2) มีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบด้านความปลอดภัย แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ เป็นลายลักษณ์อักษร

3) มีการตรวจสอบและสำรวจความปลอดภัยเป็นประจำ เพื่อค้นหาปัญหาของสภาพงานที่ไม่ปลอดภัยและการกระทำหรือวิธีปฏิบัติที่ไม่ปลอดภัยของพนักงาน แล้วหามาตรการหรือมาตรฐานการทำงานเพื่อป้องกัน หรือแก้ไขปัญหานั้นมิให้เกิดขึ้นอีก

4) มีการอบรมและให้ความรู้ด้านความปลอดภัย ซึ่งการอบรมอาจทำในรูปแบบการปฏิบัติ การให้กับพนักงานเข้าใหม่ หรือการฝึกอบรม ทบทวนให้กับพนักงานเก่าอย่างต่อเนื่อง มีการจัดนิทรรศการ หรือประชุมทางวิชาการ เป็นต้น นอกจากนี้ อาจทำคู่มือประกอบการทำงาน จัดทำเอกสารความรู้การให้ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง

5) มีการจูงใจให้พนักงาน เกิดความสำนึกในเรื่องความปลอดภัย กิจกรรมนี้จะช่วยเสริมแรงให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกในด้านความปลอดภัย ทำให้พนักงานตื่นตัวและให้ความร่วมมือด้านความปลอดภัยอย่างเต็มที่ เช่น จัดให้มีการประกวดคำขวัญเรื่องความปลอดภัย จัดประกวดภาพโปสเตอร์ด้านความปลอดภัย พนักงานดีเด่นด้านความปลอดภัย การประกวดความสะอาดในหน่วยงาน เป็นต้น

6) การจัดให้มีระบบการบันทึกการประสบอันตราย เช่น การวิเคราะห์อุบัติเหตุ การรายงานการบาดเจ็บ การประเมินความสูญเสีย เป็นต้น ทั้งนี้การจัดเก็บประวัติการเกิดอุบัติเหตุและสุขภาพของพนักงานแต่ละคนเพื่อจะได้นำมาให้ประกอบการพิจารณา ปรับปรุงและจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพงาน มีการรวบรวมสถิติประจำเดือน ประจำปี

7) จัดให้มีระบบปฐมพยาบาลและดูแลทางการแพทย์รักษาพยาบาล เมื่อพนักงานได้รับบาดเจ็บ การตรวจสุขภาพก่อนเข้างาน การตรวจสุขภาพเป็นระยะและการตรวจสุขภาพประจำปี

8) มีการวางแผนฉุกเฉิน โดยการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนล่วงหน้า เพื่อรับสถานการณ์ในกรณีที่มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น จัดให้มีการซักซ้อม



แผนป้องกันและระงับอัคคีภัยเป็นประจำ มีการตรวจสอบและบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้เป็นประจำเมื่อมีเหตุฉุกเฉินให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลา

9) มีการบังคับการเพื่อความปลอดภัยโดยปกติในสถานประกอบการ จะมีกฎระเบียบความปลอดภัย เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของพนักงานอยู่แล้ว แต่อาจจะมีพนักงานบางคนละเลย จึงจำเป็นต้องมีการบังคับการให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเหมาะสม ฝ่ายบริหารจะต้องมีโครงการสอนและแนะนำชี้แจงให้พนักงานทุกคนและทุกระดับทราบอย่างชัดเจน และให้เข้าใจถึงความสำคัญของกฎระเบียบดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จะต้องยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้นอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นตัวอย่างแก่พนักงาน

Ilman, R. (1983) กล่าวว่า ความปลอดภัยและเสรีภาพมักจะอยู่เคียงข้างกันกับการแข่งขันกีฬาที่ต้องมีความปลอดภัยร่วมกัน ระหว่างมาตรการการรักษาความปลอดภัยและความปลอดภัยจากการก่อการร้ายซึ่งในความต้องการความปลอดภัยเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นในการรักษาความปลอดภัยในการจัดการแข่งขันที่มากขึ้นและจะแสดงออกผ่านมาตรการรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรการเพิ่มมากขึ้น

Lehtinen, U., และ Lehtinen, J.R. (1991) ได้เสนอสองวิธีในการวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการด้านความปลอดภัยและความสำคัญของความปลอดภัย วิธีแรกคือการวิเคราะห์ของคุณภาพการให้บริการความปลอดภัยที่มีอยู่สามมิติ ประกอบด้วย มิติด้านคุณภาพทางกายภาพ คุณภาพแบบโต้ตอบ และคุณภาพขององค์กร วิธีที่สองคือความสำคัญของความปลอดภัย ประกอบด้วย สองมิติ คือ มิติคุณภาพของกระบวนการรักษาความปลอดภัย และมิติคุณภาพของประสบการณ์ดี ๆ ที่มีสำหรับการดึงดูดผู้ชมให้กลับมาชมในเกมการแข่งขันนั้นระบบการจัดการการรักษาความปลอดภัยต่อบุคคลและสิ่งแวดล้อมที่ทำตามมาตรการที่จะให้ผู้ชมสามารถสนุกกับการใช้เวลาที่อยู่ในสนามกีฬาให้มากที่สุด และมีความปลอดภัยสูงสุด คุณลักษณะต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุความมั่นคงของผู้ชมในการเข้าร่วมชมเกมที่มีคุณภาพและจะเป็นผลของเกมที่ดี

Rothschild, E.(1995) ได้อธิบายปรัชญาความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความปลอดภัย รวมทั้งขยายและเจาะลึกของระบบรักษาความปลอดภัยจะมุ่งเน้นไปที่การรักษาความปลอดภัยของภาครัฐที่จะต้องมีการขยายไปยังระบบของรัฐ เช่นเดียวกับสภาพของแต่ละบุคคลและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงการขยายตัวของภัยคุกคามที่ร้ายแรงด้วย นอกจากนี้ยังมีความรับผิดชอบในระบบการรักษาความปลอดภัยที่จะต้องมีการกระจายความรับผิดชอบให้ทั่วถึงรวมถึงรัฐบาลท้องถิ่นซึ่งจะต้องมีข้อตกลงระหว่างประเทศและองค์กรพัฒนาเอกชน (องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ) ความคิดเห็นของประชาชนและด้านตลาดการเงิน แนวความคิดนี้ให้เป็นตัวอย่งของกระบวนการทัศน์แบบดั้งเดิมที่ได้รับการยอมรับเช่นเดียวกับการขยายตัวของแนวความคิดด้านความมั่นคงของมนุษย์

Foucault, M. (2000b) ได้แสดงให้เห็นว่าเสรีนิยมในรูปแบบของความมีเหตุผลทางการเมืองที่กำหนดกลไกสำหรับสังคมการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ มากกว่าการต่อต้านการผลักดันในการรักษาความปลอดภัยในชื่อของเสรีภาพ

Kelley, s.w. และ Turley, L. W. (2001) คุณภาพการให้บริการ คือการเข้าถึงและการเข้าใจในสถานที่และเหตุการณ์จริง นอกจากนี้ความแตกต่างจากเหตุการณ์ต่างๆ ของแต่ละประเทศก็ขึ้นกับระบบของประเทศนั้นๆ ที่มีการจัดการกับเวลาโดยเจ้าหน้าที่แต่ละคน, พนักงาน, พลเรือนและพนักงานต้อนรับหรือเจ้าหน้าที่การรักษาความปลอดภัย ต้องมีคุณภาพการให้บริการเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกมีประสบการณ์และต้องมีการประเมินคุณภาพการให้บริการ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับการรู้และการเปรียบเทียบการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานและมีการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการกระตือรือร้น และมีการประเมินผลโดยโปรแกรมพิเศษและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาความปลอดภัย และในปี 2001 นี้เองคณะมนตรีความมั่นคงมีมติว่าสหรัฐอเมริกาจะต้องมีความมั่นใจต่อมาตรการที่ดำเนินการเพื่อต่อต้านการก่อการร้าย และต้องให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ภายใต้กฎหมายของประเทศและควรนำมาใช้ในมาตรการรักษาความปลอดภัย ดังกล่าวตามกฎหมายของประเทศในด้านสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ลี้ภัยและกฎหมายมนุษยธรรม ในกฎหมายต่อต้านการก่อการร้ายของรัฐที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงความสามารถของรัฐในการป้องกันตัวเองจากการโจมตีจากผู้ก่อการร้าย โดยต้องไม่ไปจำกัดสิทธิมนุษยชนของประชาชน ความขัดแย้งกับความสมดุลระหว่างเสรีภาพและการรักษาความปลอดภัย เพื่อประโยชน์ในการรักษาความปลอดภัย ต้องไม่สร้างความตึงเครียดระหว่างนโยบายด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยที่มีต่อเสรีภาพ การดำเนินงานของกฎหมายในดินแดนที่ได้รับการคุ้มครองด้านสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพในหลักการของความรับผิดชอบ เป็นสิ่งสำคัญที่จะเน้นการรักษาความปลอดภัยที่ได้มีส่วนร่วมกับทฤษฎีความปลอดภัย ในขณะที่งานวิจัยที่เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในเหตุการณ์กีฬาเพียงแสดงปัญหาทางการศึกษาที่จะพยายามให้ได้มาตรฐานที่เป็นรูปธรรมที่จะนำไปใช้สำหรับเหตุการณ์ในอนาคต

Atkinson, M., และ Young, k. (2002) ให้คำอธิบายทั่วไปว่าการเชื่อมต่อเหตุการณ์ระหว่างการแข่งขันกีฬาและการก่อการร้าย ในเหตุผลหลายประการที่ผู้ก่อการร้ายหรือองค์กรก่อการร้ายจะพบเป้าหมายที่เหมาะสมในนักกีฬาที่เข้าร่วมในเกม หรือผู้ชมที่เข้าร่วมกิจกรรมหรือเลือกบริษัทที่เป็นสปอนเซอร์ของการแข่งขันกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกีฬา ที่มีผู้ชมจากต่างประเทศจำนวนมาก ในการที่ความพิวพันอยู่ในความขัดแย้ง การก่อการร้ายในกีฬาสามารถใช้เป็นสื่อเผยแพร่รูปแบบของความรุนแรงทางการเมืองได้เพราะผู้ชมมักจะเข้าร่วมชมกิจกรรมกีฬามาจากทั่วทุกมุมโลก การก่อการร้ายจึงก่อความไม่สงบในสถานการณ์กีฬาให้เป็นสถานการณ์ที่แพร่ความน่ากลัว นักวิจัยให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการแข่งขันกีฬากับการก่อการร้าย

Zedner, L. (2003) อ้างถึงความปลอดภัยการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเป็นที่รู้จักกันว่าในรูปแบบการรักษาความปลอดภัย เป็นการยอมรับหลังจากเหตุการณ์ 9/11 ไปแล้วว่าจะระบบความปลอดภัยจากรัฐ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทางทหาร เช่น ประเทศจีน ภายใต้ระบอบคอมมิวนิสต์ หรือ กีฬาที่เวเนซุเอล่า เกมส์ ฤดูหนาวก็เลือกใช้ทหาร สำหรับสิ่งที่เราใช้ดูแลความปลอดภัยที่เรียกว่า "รูปแบบการรักษาความปลอดภัยที่ไม่รุนแรง" เพราะบริษัทรักษาความปลอดภัยที่ดูแลอยู่ต้องดูรายละเอียดสถานที่เจ้าหน้าที่และระบบรักษาความปลอดภัย ควบคู่กันไป (การรักษาความปลอดภัยร่วม) กับพลเรือน โดยใช้อุปกรณ์ในการดำเนินการอย่างเต็มขีดความสามารถ เช่นเครื่องเอ็กซ์เรย์ ดังนั้นผู้ชมในขณะที่เข้าชมการแข่งขันเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เจ้าหน้าที่ทหารหรือเจ้าหน้าที่ตำรวจ จะต้องไม่หันหน้าไปทางการแข่งขันแต่จะหันหน้าไปทางคนดูเพื่อความปลอดภัย เพราะความเปลี่ยนแปลงต่อการชมในการชมแข่งขันกีฬา จะเป็นจุดอ่อนต่อการรักษาความปลอดภัย ส่วนสิ่งของต้องห้ามหรือผิดกฎหมายก็จะถูกห้ามนำเข้าตั้งแต่อยู่ที่ประตู ถึงแม้การรักษาความปลอดภัยที่มากจนเกินไปจะทำให้เกิดความล่าช้าในการเข้าก็ตาม สำหรับวีไอพีที่จะเข้ามาในสนามกีฬา ก็ต้องมีขั้นตอนในการรักษาความปลอดภัยที่มากเป็นพิเศษ ขั้นตอนการรักษาความปลอดภัยต้องรัดกุม และแม้ว่า จะไม่มีการประชาสัมพันธ์ หรือกระจายข้อมูลผ่านทางสื่อรอบสถานที่จัดงานก็ตามก็ต้องเป็นที่เข้าใจว่าผู้ชมทั้งหมดต้องมีความระมัดระวัง ร่วมกันป้องกันก่อนที่มีผู้ก่อเหตุร้ายที่จะมาถึงสถานที่จัดการแข่งขัน และควรมีการประชาสัมพันธ์กล่าวขอบคุณที่ทุกคนให้ความร่วมมือในการปฏิบัติและการซักซ้อมหรือการให้ตรวจเพื่อการรักษาความปลอดภัย ซึ่งต้องใช้เวลาน้อยที่สุด ข้อควรระวังเกี่ยวกับขั้นตอนการรักษาความปลอดภัยสำหรับนักข่าวนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ การบริการที่ดี ก็ขึ้นอยู่กับเวลาที่ใช้ในการตรวจก่อนเข้าสถานที่จัดงานอย่างมีคุณภาพและใช้เวลาของพนักงานที่ให้บริการต้องมีข้อมูลสำคัญที่มีก่อนหน้าเกี่ยวกับมาตรการรักษาความปลอดภัย และได้รับการประกาศในการใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย และได้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่นเป็นพิเศษจากหน่วยงานความมั่นคงโดยใช้เทคโนโลยีการเฝ้าระวัง วิธีการนี้จะสร้างเชื่อมั่นในการรักษาความปลอดภัยที่เข้มแข็งรอบสถานที่จัดงานการแข่งขันกีฬา ซึ่งจะรู้สึกปลอดภัยโดยไม่จำเป็นต้องเห็นเจ้าหน้าที่มากเกินไปกับการรักษาความปลอดภัย ผลการศึกษาทำให้มีความคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของเจ้าหน้าที่ที่รักษาความปลอดภัยในการรักษาความปลอดภัยในแต่ละ โชนเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะต้องมีการรักษาความปลอดภัยที่เป็นกองกำลังผสม หรือแบบไม่เป็นทางการ กล่าวคือความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ต่อรูปแบบการรักษาความปลอดภัย การประกันความปลอดภัยที่ดีที่สุด ในขณะที่เคารพศักดิ์ศรีของผู้ชมและพลเรือนในทุกขั้นตอนของการให้บริการการรักษาความปลอดภัยที่มีความแข็งแกร่ง และความรู้สึกปลอดภัยมากเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ดี และเป็นที่น่าพอใจมากที่สุดการรักษาความปลอดภัยที่ประสบความสำเร็จความท้าทายทางเทคนิค คือการตรวจสอบความปลอดภัยของระบบและมาตรการความปลอดภัยของประชาชน

Whisenant, W. (2003) กล่าวว่าส่วนใหญ่ของการศึกษาการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันกีฬาได้รับการตั้งอยู่ในวาทกรรมของการเล่นกีฬาของสังคมวิทยา สังคมจิตวิทยาและอาชญาวิทยาทางการสืบสวนทางปัญญาอาชญากรรมและด้านพฤติกรรมที่ชัดเจนของความรุนแรง ผลกระทบสำหรับการจัดการกีฬาส่วนใหญ่ก็เกี่ยวข้องกับการควบคุมฝูงชน, การบริหารความเสี่ยงและการจัดการการรักษาความปลอดภัยนักกีฬา ผู้ก่อการร้ายมักวางแผนที่จะให้สื่อทำหน้าที่ของพวกเขาในการเผยแพร่เหตุการณ์รุนแรงที่ประชาชนทั่วไปสามารถสัมผัสได้ให้มากที่สุด เช่น การแข่งขันกีฬาโอลิมปิกจะมีการกระจายเสียงและภาพทางโทรทัศน์ มันเป็นตรรกะที่ผู้ก่อการร้ายจะเลือกวิธีการในเผยแพร่โดยการทำให้มีเหตุการณ์ทำลายล้างสูง เช่น การวางระเบิดและการระเบิดระบบการขนส่ง การกำหนดเป้าหมายสำคัญหรือสถานที่ที่ผู้คนมารวมตัวกันเป็นจำนวนมาก เช่น สนามกีฬาที่มีการเล่นกีฬาหรือการแข่งขันกีฬาอยู่ เหตุผลเหล่านี้อธิบายได้ว่าเหตุการณ์กีฬาหรือการแข่งขันกีฬาทุกพื้นที่ที่อาจถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเป็นเป้าหมายสำคัญในการก่อการร้าย

Owen, T. (2004) กล่าวว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการแข่งขันตามแนวคิดการรักษาความปลอดภัยจะนำไปสู่การจัดการการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันกีฬาและการเข้าถึงในละเอียดของระบบการจัดการฯ ถ้าขาดเจ้าหน้าที่และระบบการรักษาความปลอดภัยก็อาจเป็นอันตรายต่อศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และคุณค่าในสิทธิมนุษยชน ดังนั้นวิธีการที่เราสามารถเข้าถึงการปกป้องผู้ชมและนักกีฬา ก็ควรต้องรอความขัดแย้งและมีมั่นใจในการบริหารจัดการการรักษาความปลอดภัยที่ดี

Forest, J. (2004) กล่าวว่าในความแตกต่างในการรักษาความปลอดภัยของกลยุทธ์ระหว่างภาครัฐที่มีการจัดการ โดยรัฐบาลและภาคเอกชนที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ โดยบุคคลหรือสถาบันกว่า 85% ของโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในประเทศสหรัฐอเมริกาจะถูกควบคุม โดยภาคเอกชนมีเพียงร้อยละ 15 ของสถานที่ ที่ถูกควบคุมโดยรัฐบาล ในบรรทัดฐานที่เข้มงวดของการควบคุมแท้จริง จะเน้นยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดวิธีการรักษาความปลอดภัยตามระดับความเสี่ยง และต้องเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกทางกีฬาและแก้ไขช่องโหว่ของความปลอดภัยเพราะเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

Black, D. R. และ Bezanson, S. (2004) ในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเป็นความรับผิดชอบของรัฐบาล ในกรณีที่มีข้อผิดพลาดการระดังกล่าวจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากความเห็นของต่างประเทศและยังได้รับการปลุกเร้าโดยนักการเมืองในประเทศ เพราะการรักษาความปลอดภัยที่ไม่มีมาตรฐาน จะมีช่องว่างในการป้องกัน และจะมีผลข้างเคียงต่ออันตรายจากการแข่งขันครั้งต่อไป ดังนั้นแนวโน้มที่จะเพิ่มความปลอดภัยและการเตรียมการรักษาความปลอดภัยและงบประมาณที่เพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการป้องกันการรักษาความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพ

Meyer, B. (2004) ในการคุ้มครองด้านสิทธิมนุษยชนจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์สำหรับการต่อสู้กับการก่อการร้ายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการรักษาความปลอดภัยความเข้มงวดต่อความปลอดภัยต้องคำนึงถึงความเคารพในสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพ

Kouthouris, C., และ Alexandris, k. (2005) กล่าวว่า การรักษาความปลอดภัยที่มีอุปกรณ์ในการตรวจกระเป๋าและเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งกระบวนการตรวจสอบเหล่านี้ทำหน้าที่ตามที่ได้มีตกลงกันในระดับของการบริการ ตัวอย่างเช่น คนที่เข้าคิวสำหรับการรับการตรวจสอบการรักษาความปลอดภัยไม่ควรรอนานกว่าสามนาที ระดับของการบริการจะประสบความสำเร็จก็ขึ้นอยู่กับการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอที่จะเป็นกระบวนการความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน ยกตัวอย่างเช่น การจัดสรรอุปกรณ์และเจ้าหน้าที่ประจำประตูรักษาความปลอดภัยในการเข้าสู่สถานที่จัดงาน ซึ่งถือเป็นจุดบริการที่สำคัญจึงต้องมีคุณภาพสูงสุดและความสามารถในการวางแผนงานที่จะประสานงานกับผู้เข้าชมและนักข่าวที่พวกเขาต้องให้ความร่วมมือในด้านความปลอดภัยโดยการดำเนินการที่จะช่วยในบริบทของการรักษาความปลอดภัยที่ดีที่สุด ก่อนที่จะเข้าไปในสนามการแข่งขัน คุณภาพการให้บริการต้องดีที่สุด

Whitson, D., และ Home, J. (2006) การรักษาความปลอดภัยในกีฬาเป็นเหตุการณ์ที่โดดเด่นในตัวเอง ในการแข่งขันกีฬาจะเป็นการมาชุมนุมที่มีคนเข้าร่วมเป็นจำนวนมากและมีความซับซ้อนของกลไกในการควบคุมทางสังคมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์อยู่ตลอดเวลาในแง่ของค่าใช้จ่ายแก่บุคลากรด้านความปลอดภัย จะเพิ่มขึ้นตามสถานการณ์ของความปลอดภัย การรับรู้อันตรายของการก่อการร้ายจะมุ่งเน้นไปที่ข้อมูลทางด้านพื้นฐานของสังคมและข้อมูลทางอาชญากรรมตามสถานการณ์นั้นๆ

Coaffee, J., และ Wood, D. (2006) การให้หน่วยงานต่างๆ ที่ทำหน้าที่แตกต่างกันและรัฐบาลร่วมกันช่วยรักษาความปลอดภัยจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการจำกัดขีดความสามารถ คณะกรรมการจัดงานต้องมีข้อมูลเฉพาะและจัดอันดับความเร่งด่วนเพื่อให้ตำรวจท้องที่หรือตำรวจเสริม และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น เป็นผู้รับผิดชอบลำดับแรกที่ใช้ในการป้องกันเพื่อชะลอการโจมตีของผู้ก่อการร้ายที่อาจเกิดขึ้นในการแข่งขันกีฬา การประเมินงบประมาณในการจัดงานของการแข่งขันกีฬาทั่วโลก ใช้จ่ายมากกว่า 2,000,000,000 เหรียญสำหรับการรักษาความปลอดภัย เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมที่สำคัญใหญ่ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยในเหตุการณ์ใหญ่นั้นทุกรัฐบาลกลัวการโจมตีของผู้ก่อการร้ายและในการพิจารณาทุกการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกต้องพิจารณาให้เห็นถึงภัยคุกคามการก่อการร้าย เพราะเคยมีการโจมตีของผู้ก่อการร้ายที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาในระหว่างปี 1972 ถึง 2004 และจุดแรกของการที่จะรักษาความปลอดภัยก็คือประตูทางเข้าในการป้องกันผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าไปยังสถานที่ที่ห้ามเข้า เช่น คลังเก็บสิ่งของสำคัญ พื้นที่ห้ามเข้าออก สถานที่จัดงานรอบและปริมาตรสำคัญที่ต้องการความปลอดภัย สถานที่ที่ต้องดำเนินการตรวจสอบความปลอดภัยก็ต้องตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของความปลอดภัยตามมาตรฐาน ข้อมูลตัวและข้อมูลประจำตัวจะต้องโดนตรวจสอบทุกชั้นตอนจนถึงชั้นตอนสุดท้ายที่เป็นไปตามขั้นตอนของการรักษาความปลอดภัยอย่างเป็นทางการ และต้องเข้าถึงโซนปกป้องการเข้าถึง และความปลอดภัยต้องควบคุมพื้นที่อย่างละเอียดและมีความระมัดระวังของการผ่านเข้าออกตามพื้นที่และถนนที่ควบคุม รวมถึงอาคาร

ที่มี ต้องมีมาตรการป้องกันการโจมตีทุกรูปแบบ รวมทั้งการโจมตีทางอิเล็กทรอนิกส์ หรืออินเทอร์เน็ต และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ หรือระบบสาธารณูปโภคทั้งหมด ที่กำหนดให้นักกีฬา ประชาชน ผู้ชมและสื่อเข้าใช้ในการวางแผนและการดำเนินการป้องกันการโจมตีของผู้ก่อการร้ายต้องใช้ เวลามากในการการวิเคราะห์และการประเมินเลือกเป้าหมายและความเสี่ยง เช่นเดียวกับการวิจัยของ เจ้าหน้าที่เพื่อรักษาความปลอดภัยต่อการดำเนินการจะประสบความสำเร็จต่อการรักษาความปลอดภัย ในการป้องกันการโจมตี ต้องพิจารณากรอบเวลา พื้นที่ เจ้าหน้าที่ และระบบความปลอดภัย และ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าภาพการจัดการวิเคราะห์ภัยคุกคามต่อการแข่งขันและก็จะต้อง เริ่มต้นด้วยการสร้างและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการกีฬา ในระดับยุทธศาสตร์ความ สามารถสำคัญในการเข้าถึง สถานที่และมีแผนที่จะอำนวยความสะดวกในการรักษาความปลอดภัยที่อาจ เกิดขึ้นจริงในระหว่างการแข่งขัน ซึ่งต้องใช้เวลาและการวางแผนอย่างระมัดระวังอย่างรอบรอบ จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินการรักษาความปลอดภัยอย่างเต็มรูปแบบ

Beis, D. A., ;Loucopoulos, P.; Pyrgiotis, Y, และ Zografos, K.G. (2006) ได้แนะนำด้านการจัดการการรักษาความปลอดภัยทางประตูเข้าออกและตรวจค้นกระเป๋าถือ ในการเดินทางเข้าสู่ สถานที่จัดการการแข่งขันกีฬา เพราะทุกคนต้องเข้าคิว สำหรับการตรวจสอบในการรักษาความปลอดภัยจะต้องไม่ควรให้รอนานกว่าสามนาที เพราะ ข้อมูลรายละเอียดต้องแบ่งให้กับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งหมดในช่วงของเวลาจริง ซึ่งต้องใช้เวลาให้พอดีสำหรับมาตรการรักษาความปลอดภัย และเหตุการณ์ที่ผู้ชมต้องรับรู้ว่ามาตรการรักษาความปลอดภัยเหล่านี้เป็นอย่างไร การก่อตั้งหน่วยรักษาความปลอดภัยขึ้นสำหรับการป้องกันเพื่อไม่ให้มีความกังวลเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวดซึ่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน จะต้องให้ผู้ชมมีความกังวลน้อยที่สุด เมื่อได้รับการตรวจค้น เพื่อรักษาความปลอดภัยโดยเจ้าหน้าที่หรือตำรวจหรือทหาร ดังนั้นความกังวลหลักของผู้ชมคือความไม่ได้รับความสะดวกเพราะต้องใช้เวลาในตรวจสอบความปลอดภัยที่จะค่อนข้างละเอียดใช้เวลานาน พลเรือนที่ต้องทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ในขณะที่เข้าตรวจร่วม คือขั้นตอนการรักษาความปลอดภัยร่วมในแง่ของการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกหลากหลายที่จะมีกลยุทธ์ที่ใช้แตกต่างกันออกไป การใช้งานตำรวจและหน่วยทหารที่มีความทุ่มเททางด้านความปลอดภัย เช่นในเกมกีฬาโอลิมปิก ซึ่งอาจมีหน่วยลาดตระเวน ซึ่งเจ้าภาพหรือประเทศเจ้าภาพ จะสร้างศูนย์ข่าวกรองการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกในการตรวจสอบข้อมูลและประสานงานต่อการรักษาความปลอดภัย เพื่อตอบสนองของการรวมตัวของกองกำลังนานาชาติ ในกีฬาโอลิมปิกจะมีงานการรักษาความปลอดภัยในการใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างประเทศ การใช้งานที่เพิ่มขึ้นของข้อมูล และการเฝ้าระวัง รวมทั้งการเฝ้าระวังทางดิจิทัลและเพื่อเพิ่มเทคนิคให้กับเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย และการดำเนินงานจะต้องมีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากขึ้น เพื่อป้องกันการเข้าถึงจากผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต

Neocleous, M. (2007) การอภิปรายเกี่ยวกับทฤษฎีความปลอดภัยและการปฏิบัติโดยรอบ ศูนย์การรักษาความปลอดภัย ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมด้านความปลอดภัยและ

ผลของเสรีภาพ จะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์จากสมมติฐานความปลอดภัย คือการที่เราต้องยอมรับว่าเราจะต้องยอมรับผลความปลอดภัยเสรีภาพบ้างบางครั้ง เพื่อการรักษาความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยต้องมีความต่อเนื่อง ในการจำกัดเสรีภาพของประชาชนในสังคมประชาธิปไตยเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์เพื่อที่จะสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพกับความปลอดภัย ให้การรักษาความปลอดภัยเป็นเงื่อนไขหลักในความปลอดภัยในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกและการแข่งขันกีฬาขนาดใหญ่อื่นๆ ที่จะต้องดูแลเกมแข่งขันเหล่านี้ให้ปลอดภัยโดยไม่มีเงื่อนไขโดยจะต้องไม่ไปจำกัดสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพของบุคคลใดๆ ในเหตุการณ์ต่างๆ การผลักดันให้ระบอบการปกครองแบบเผด็จการที่จะนำไปสู่การควบคุมการเคลื่อนไหวด้านสิทธิมนุษยชนซึ่งองค์กรสิทธิมนุษยชนมีความหวัง และให้ความสนใจต่อผลปรับปรุงสถานการณ์ด้านสิทธิมนุษยชนในการแข่งขันกีฬา

Tsoukala, A. (2007) เสรีภาพต่างๆ ไม่ได้บัญญัติขึ้นตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ แต่ได้ถูกนำมาใช้อยู่เสมอ ซึ่งอาจจะเป็นไปตามที่กฎระเบียบ แต่อาจเกี่ยวกับปรัชญาของนิติบุคคล 'priorities' categorization ในขณะที่ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างผู้บริหารความปลอดภัย กับตัวแทนของรัฐหรือพลเรือนในด้านการเมือง ในส่วนของการรักษาความปลอดภัย ต่อสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพทางกีฬา ด้านการพัฒนาจะนำศักดิ์ศรีและความเจริญรุ่งเรืองให้กับประเทศเจ้าภาพ ประเทศกำลังพัฒนาจะได้รับคำถามเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพทางการเมืองอยู่เสมอ

Toohey, K., และ Taylor, T. (2008) กระบวนทัศน์ในการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกได้เปลี่ยนไป เพราะจะต้องมีมาตรการการป้องกันการก่อการร้ายมากขึ้น และจะต้องมีเคาน์เตอร์หรือเซ็นเซอร์ในการกระจายความรับผิดชอบต่อการรักษาความปลอดภัยให้กับหน่วยงานต่างๆ และรัฐบาลต้องมาควบคุมมากกว่ามาแค่การจัดระเบียบของคณะกรรมการเท่านั้น การฝึกปกป้องการฝึกรักษาความปลอดภัยต้องอดทนกับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพของทีมงานและให้การฝึกอบรมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มการพัฒนาทักษะ การฝึกอบรมในกรอบการจัดการเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น, การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยกลยุทธ์ต่อเนื่องทางธุรกิจ

Dwyer, L. และ Fredline, L. (2008) พบว่า เหตุการณ์รุนแรงที่เกิดขึ้นในกีฬาอาจจะแตกต่างจากที่อื่นและคุณภาพของการให้บริการด้านความปลอดภัย วิตจากความพึงพอใจของคนดูและความไม่พอใจเกี่ยวกับการบริการสำหรับนักข่าวและผู้ชมจะสามารถยืนยันได้ว่านักกีฬาจะได้รับผลกระทบทางลบจากการรักษาความปลอดภัยที่มากเกินไปหรือไม่จุดมุ่งหมายมีต่อการบริการรักษาความปลอดภัยต่อลูกค้าที่ขอดีเยี่ยมคือมีความมั่นใจในการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวดตามกฎระเบียบ นักวิจัยส่วนใหญ่ยอมรับว่า เหตุการณ์ในการกีฬาสามารถที่แตกต่างจากการจัดงานอื่นที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการที่มีคุณภาพสูงของการบริการ ซึ่งเป็นวิธีเดียวที่วางแผนเหตุการณ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการแข่งขัน ความคาดหวังของผู้ชมเกี่ยวกับการให้บริการที่มีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สำคัญของตัวเอง และมีการเตรียมความพร้อมทุกขั้นตอน การขออนุญาตที่จะเข้าสู่สถานที่จัดงาน

ความปลอดภัยจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผนของงานที่จะช่วยประสานให้การบริการรักษาความปลอดภัยมีคุณภาพสูง การท่องเที่ยวกีฬาเป็นอุตสาหกรรมบริการที่ได้รับอิทธิพลจากคุณภาพของการให้บริการด้านความปลอดภัย

Gill, A. และ Worden, M. (2009) การให้สิทธิมนุษยชนอย่างต่อเนื่องกับประชาชนเพื่อสร้างคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนหรือกลไกที่คล้ายกันในการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานให้มีมาตรฐาน ในเกมฤดูหนาวมีประชากรจำนวนมากเข้าร่วมและเข้าชมการแข่งขัน โดยใช้เจ้าหน้าที่จากกองทัพตำรวจและบริษัทรักษาความปลอดภัยจำนวนมาก เป็นที่เข้าใจกันที่ต้องมีเจ้าหน้าที่จำนวนมากในการรักษาความปลอดภัยอาจมากขึ้นไปเพราะเกมหลังจากที่ 9/11 เป็นการดำเนินงานการรักษาความปลอดภัยที่มีค่าใช้จ่ายสูง เช่น ในการแข่งขันกีฬาที่เอเธนส์ได้เสียค่าใช้จ่ายจำนวน 1,000,000,000 ฟรังก์ และอีกกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายนั้นเป็นค่าใช้จ่ายด้านความปลอดภัยโดยตรง และค่าใช้จ่ายทั้งหมดนี้ได้จ้างเจ้าหน้าที่เป็นสองเท่าของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่มีอยู่เดิม

Giulianotti, R. และ Klauser, F. (2010) ในแง่ทั่วไปสำหรับนักวิทยาศาสตร์สังคม กระบวนการรักษาความปลอดภัยร่วมสมัยที่มีการแข่งขันกีฬาขนาดใหญ่ที่มีการจัดกิจกรรมทางสังคมที่แข็งแกร่งมากทางการเมืองและขนาดทางภูมิศาสตร์ที่สะท้อนผ่านทางความสัมพันธ์ทางสังคมการเมืองในชีวิตประจำวันของการทำสงครามต่อต้านการก่อการร้ายและการเมือง ในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์การรักษาความปลอดภัยใดๆ นั้น มีกลยุทธ์นี้จะต้องขึ้นอยู่กับป้องกันอย่างต่อเนื่อง โดยไม่คำนึงว่าเหตุการณ์จะเกิดขึ้นต่อเนื่องหรือไม่ต่อเนื่องก็ตาม ต้องมีการประเมินสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานที่จะถือเป็นเหตุการณ์ที่ให้ความเชื่อต่อความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยในเหตุการณ์ต่างๆ แต่ต้องเคารพทางด้านจิตใจของผู้ชมสิทธิพื้นฐาน มีการสร้างเครือข่าย เพราะพวกเขาจะเข้าร่วมมือในการดูแลเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยเกิดขึ้นในการแข่งขันกีฬา และการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัย ในขั้นตอนการรักษาความปลอดภัยในสนามกีฬา, วัตถุประสงค์ทางกายภาพและการจัดการเหมือนกับการเดินทางถูกบังคับแต่ดูเหมือนว่าไม่ได้ถูกบังคับเพราะกีฬาที่มีผู้ชมเข้าร่วมชมเกมเพื่อความสนุกสนานสามารถใช้ระเบียบในการปฏิบัติงานมีมาตรการรักษาความปลอดภัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ การรักษาความปลอดภัยนี้และมาตรฐานด้านสิทธิมนุษยชนที่มีการละเมิดความเสี่ยงของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในการเล่นกีฬา และต้องมีวิธีการรักษาความปลอดภัยต่อสถาบัน (ทั้งภาครัฐและเอกชน) โดยใช้การตรวจตราตามสถานการณ์และการกำกับดูแล ใช้เทคนิคการจัดการความเสี่ยงและระบบการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันกีฬา และภัยคุกคามของการก่อการร้ายและความรุนแรงทางการเมืองมักจะไม่ได้เป็นเพียงทางการเมืองเท่านั้น แต่ยังเป็นอันตรายต่อการกีฬา ต่อการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันและนักกีฬา ผู้ชมและประชาชนทั่วไป และยังเป็นความรุนแรงของสัญลักษณ์ทางการเมืองและความเสี่ยงทางการเงิน



Botha, A. (2010) การผสมผสานระหว่างการเตรียมงานที่มีการรักษาความปลอดภัยในระดับสูงกับข้อดกลงในความปลอดภัย เป็นเหตุผลที่ประเทศเจ้าภาพที่จะต้องจ้างองค์กรรักษาความปลอดภัยที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องระเบียบในการปฏิบัติงาน ได้รับการฝึกอบรมที่ดี มีภาวะผู้นำ มีสมรรถนะในการทำงานสูง มีการตรวจตราตามสถานการณ์ และการกำกับดูแลที่มีคุณภาพ และการประเมินสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่สูงแต่ก็อาจเป็นสาเหตุของความล้มเหลวได้ ผู้ก่อการร้ายพยายามจะให้ประชากรทั้งหมดเกิดความกลัวทุกวิถีทาง ดังนั้นในการรักษาความปลอดภัยซึ่งวางแผนแบบตตะกอนแล้วสามารถจะกระตุ้นมาตรการรักษาความปลอดภัยที่มีความเข้มข้นมากขึ้นเพื่อความปลอดภัยสูงสุด ในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก 2010 นักข่าวและผู้ชมรู้สึกอย่างเท่าเทียมกัน ที่จะรู้สึกถึงความปลอดภัย ดังนั้นข่าวกรองในการรักษาความปลอดภัยต้องมีมาตรฐานความปลอดภัยสูงที่จะนำมาใช้โดยการจัดงาน Anderson (1989) กล่าวว่าความปลอดภัยเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด ระหว่างบุคคลและอันตราย โดยใช้หลักพื้นฐานในการป้องกันอันตรายที่เกิดขึ้นกับตนเอง เช่น การบาดเจ็บหรือโรคที่เกิดจากการประกอบอาชีพ ดังนั้นถ้าจะบริหารความปลอดภัยให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีพนักงานที่ดี เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ เข้าใจในเรื่องระเบียบในการปฏิบัติงาน ผ่านฝึกอบรม ผ่านการฝึกฝน ผ่านฝึกปฏิบัติ มีความรู้พื้นฐาน มีเครือข่ายในการทำงาน สามารถตรวจตราตามสถานการณ์ และการกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องประเมินสมรรถนะพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

Anton (1989) ได้กล่าวว่าการจัดการความปลอดภัยเป็นการควบคุมสภาพแวดล้อมการใช้เครื่องมือเครื่องใช้และกระบวนการในการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการลดอุบัติเหตุและความสูญเสียในการปฏิบัติงานของพนักงานในการจัดการความปลอดภัยควรที่จะเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรโดยมีการกำหนดนโยบายความปลอดภัยกำหนดผู้รับผิดชอบวางแผนและมีการควบคุมเพื่อให้การจัดการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของความปลอดภัยที่กำหนดขึ้นจากความหมายที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า ความปลอดภัย หมายถึงสภาพการที่ปราศจากอันตรายไม่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บหรือโรคจากการทำงานพิการตายรวมไปถึงความเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการทำงาน

Hell A. Stacey (2010) ได้ให้ความหมายว่า การรักษาความปลอดภัย ในการแข่งขันมหกรรมกีฬาในและครั้ง หมายถึง การจัดศูนย์ควบคุมดูแลในสภาพเพิ่มความปลอดภัยของผู้ชมทั้งทางด้านบุคลากร เทคโนโลยี และระบบการจัดการรักษาความปลอดภัยที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้ชมที่มีส่วนร่วมกับมหกรรมอย่างสนุกสนานและปลอดภัย

ทฤษฎีรูปแบบการเกิดอุบัติเหตุของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา การบริหารงานความปลอดภัยของกองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้พัฒนามากขึ้นเนื่องจากได้มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการป้องกันประเทศกองทัพบกสหรัฐอเมริกาจึงได้ศึกษาเทคโนโลยี ทางด้านความปลอดภัยควบคู่ไปกับเทคโนโลยีในการผลิตและการใช้ด้วยรูปแบบที่นำเสนอนี้เป็นรูปแบบที่แสดงถึงการเกิดอุบัติเหตุซึ่งอ้างอิงสรุปเป็นสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุได้เป็น 3 ประการคือ 1) ความผิดพลาดของผู้ปฏิบัติ

งาน (Human Error) เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมกระทำ (Unsafe Act) ที่ไม่ปลอดภัย 2) สภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Condition) ต่างๆ ที่มีหรือเกิดขึ้นจากวิธีการทำงานที่ไม่ปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานเช่นกัน ความผิดพลาดต่างๆ นั้นอาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดทางร่างกาย ขาดการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ หรือขาดการกระตุ้นหรือแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) ความผิดพลาดในระบบ (System Error) อาจเกิดจากการออกแบบไม่เหมาะสมซึ่งเนื่องมาจากนโยบายที่ไม่เหมาะสมของหน่วยงาน เช่น การประหยัดการเลือกใช้เทคโนโลยีการบำรุงรักษาหรือเกิดจากความล้มเหลวในการออกแบบที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ เป็นต้น ความผิดพลาดในการบริหารจัดการ (Management Error) สาเหตุหลักอาจเกิดจากความล้มเหลว (Failure) จากการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารการใช้เทคโนโลยีและระบบการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งความล้มเหลวนี้อาจเกิดจากการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องการฝึกอบรมอาจไม่เพียงพอและขาดการกระตุ้นจูงใจในการปฏิบัติงานแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความปลอดภัยการจัดการ โดยผู้บังคับบัญชาในการรักษาความปลอดภัย เป็นบทบาทของเจ้าหน้าที่ตำรวจตามกฎหมาย และเป็นหน้าที่หลักของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่จะต้องตรวจตราตรวจค้นตามระเบียบ อย่างละเอียดโดยอุปกรณ์ที่มีอยู่ และสังเกตอย่างถี่ถ้วน โดยเฉพาะการข่าวต้องมีความถูกต้องและทันสมัย เพื่อตรวจสอบสิ่งของต้องห้ามหรือผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบ หรือผู้ที่มีความตั้งใจที่จะแทรกซึมเข้าไปก่อเหตุรุนแรงในสถานที่จัดงาน ในสถานการณ์เช่นนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับการรักษาด้วยกองกำลังที่เหมาะสมตามหลักสิทธิมนุษยชน เจ้าหน้าที่ต้องผ่านการฝึกอบรม อุปกรณ์ X-Ray และเจ้าหน้าที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความมั่นใจในการรักษาความปลอดภัยอย่างเต็มรูปแบบ และเป็นมืออาชีพในการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ในขณะที่การรักษาความปลอดภัยเป็นไปอย่างเข้มงวด แต่เป็นการดำเนินงานการรักษาความปลอดภัยต้องอยู่ภายใต้สิทธิมนุษยชน และเสรีภาพขั้นพื้นฐาน ส่วนการโต้ตอบการก่อการร้ายเป็นการทำงานและส่งเสริมการปฏิบัติที่ดีที่สุดเกี่ยวกับมาตรการที่จะตอบโต้การก่อการร้ายด้วยความรอบคอบและปฏิบัติอย่างระมัดระวังเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยจะเป็นตัวแทนในด้านการดำเนินการตั้งแต่การตรวจค้น (แต่ต้องเคารพสิทธิมนุษยชน) จนถึงการระงับเหตุ เมื่อเกิดเหตุการณ์รุนแรงด้านการแข่งขันกีฬา คนดู ผู้ชม กองเชียร์และนักกีฬา ถ้าระบบรักษาความปลอดภัยที่มีถึง 100% ก็จะรับประกันความปลอดภัยได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความบันเทิงที่สมบูรณ์แบบสำหรับลูกค้า ผู้ชม หรือนักกีฬาที่แข่งขันกีฬา ในรูปแบบการรักษาความปลอดภัยและความบริการเป็นเลิศ แนวคิดของเครื่องมือสำหรับการรักษาความปลอดภัย จะทำให้ผู้ชม คนดู มีความสุขของการชมกีฬาผ่านความเป็นเลิศ ความปลอดภัยและการบริการทั้งนี้ ความปลอดภัย จะมุ่งเน้นไปที่การควบคุมความขัดแย้งในทุกมิติ และคำนึงถึง "เสรีภาพ" และ "การรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด" และสิ่งอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการรักษาความปลอดภัยและสถานที่จัดงานกีฬา จะมีรูปแบบที่ควรคำนึงถึง พร้อมเหตุผลที่นำมาใช้ เพื่อให้ตรงกับความต้องการและลักษณะของภูมิประเทศ เครื่องมือในการให้บริการต้องมีคุณภาพเวลาในการตรวจค้นเพื่อการรักษาความปลอดภัยต้องรวดเร็ว และมีข้อมูลที่มีคุณภาพ การรับประกันความ

ปลอดภัยและความสะดวกสบายของผู้ชมต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง นอกจากนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ในมาตรการรักษาความปลอดภัยเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกัน และยับยั้งหรือชะลอการโจมตีของผู้ก่อการร้ายในการแข่งขันกีฬาหรือในสนามกีฬา จึงต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อที่จะยกระดับความไว้วางใจที่ผู้ชมได้รับ เพื่อการคุ้มครองอย่างเต็มที่ขณะที่เข้าร่วมชมเกมการแข่งขัน เพื่อไปสู่วัตถุประสงค์ของหลักในการจัดการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันกีฬาควรเคารพกฎระเบียบข้อบังคับระบบการรักษาความปลอดภัย รวมทั้งการคุ้มครองแบบเต็มรูปแบบของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ ก็ต้องมีความปลอดภัยและความคุ้มครองของเจ้าหน้าที่ต้องคำนึงถึงคุณค่าของสิทธิมนุษยชนในขณะที่ตรวจค้นหรือต้อนรับผู้ชมที่เข้ามาชมการแข่งขันในสนามกีฬา บริการผู้ชมหรือลูกค้าในกรณีเข้ามาชมกีฬา ความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นความคาดหวังของผู้ชม คนดู หรือลูกค้า ซึ่งผู้ชมแสวงหาความสะดวกสบายและความปลอดภัยเมื่อเข้าร่วมเกม แต่มีทิศทางที่จะปฏิบัติตามจากการซื้อบัตรเข้าชมการเข้าถึงเพื่อการนั่งดูเกม ผู้สื่อข่าวใส่สถานที่ที่มีบัตรรับรองซึ่งได้รับการออกขึ้นอยู่กับตรวจสอบความปลอดภัยก่อนหน้านี้สถานการณ์อธิบายช่องว่างเวลาระหว่างนักข่าวและผู้ชม อย่างไรก็ตามสื่อเป็นที่เชื่อถือของลูกค้าดังนั้นการตรวจคัดกรองในสถานที่ประตูอย่างรวดเร็วและคำแนะนำที่ถูกต้องในระหว่างการฝึก ถูกส่งไปให้ความสนใจเป็นพิเศษกับพวกเขาเพราะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใดๆ ที่สามารถแพร่กระจายผ่านสื่อและในที่สุดทำร้ายชื่อเสียงขององค์กร ผู้ชมจะถือว่าเป็นลูกค้าที่ไม่รู้จัก ดังนั้นบุคคลจัดการกับคนที่แตกต่างกันที่มีภูมิหลังที่มีความหลากหลายทางสังคมและระดับที่แตกต่างกัน เป็นผลให้ผู้ชมตัดสินใจว่าระยะเวลาขึ้นตอนการรักษาความปลอดภัยสูงกว่าระยะเวลาสัญญาณ มันอาจจะมีความสับสนเกี่ยวกับเวลาที่รอคอยในสายและเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบการรักษาความปลอดภัยก่อนที่จะเข้าสถานที่จัดงานยังได้รับการยืนยันจากสถิติทัศนคติที่แตกต่างกันของนักข่าวและผู้ชม

จากความหมายที่กล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความปลอดภัย หมายถึง สภาพการณ์ที่ปราศจากอันตรายไม่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บ พิการ ตาย หรือโรคจากการทำงาน รวมไปถึงความเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการทำงานการจัดการการรักษาความปลอดภัยเป็นการควบคุมสภาพแวดล้อมสถานที่ และบุคคล โดยการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ และกระบวนการหรือมาตรการรักษาความปลอดภัยในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการลดเหตุการณ์รุนแรง ลดอุบัติเหตุและความสูญเสีย ซึ่งในการปฏิบัติงานของพนักงานในการจัดการความปลอดภัยควรที่จะเริ่มพร้อมๆ กันทั้งระบบ โดยมีการกำหนดนโยบายความปลอดภัยอย่างมีมาตรฐาน และกำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการวางแผนและการปฏิบัติ โดยมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การจัดการการรักษาความปลอดภัยนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของความปลอดภัยที่กำหนด โดยใช้หลักพื้นฐานในการป้องกันอันตรายที่เกิดขึ้นอย่างเป็นสากลและจัดการการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันกีฬาควรพิจารณาความปลอดภัยในเหตุการณ์ต่างๆ ทุกมิติ เช่น ในด้านการแข่งขันกีฬา, สถานที่จัดงานการแข่งขันและผู้ชมที่เข้าไปชมการแข่งขัน ซึ่งผู้ชมนั้นต้องการการรักษาความปลอดภัยเป็นพิเศษ ในการจัดการรักษา

ความปลอดภัยให้กับผู้ชมกองเชียร์ แฟนคลับ นั้นจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ การจัดการที่เข้มงวด ที่ละเอียดลงลึกแบบมืออาชีพและความเป็นมืออาชีพ เจ้าหน้าที่และมีอุปกรณ์ตรวจที่ทันสมัย และสถานที่จัดการแข่งขัน มีความปลอดภัย รวมทั้ง ระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดีรัดกุม ความท้าทายด้านการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันกีฬาและศูนย์ประชุมนับเป็นสถาบันบันเทิงทุกที่ล้วนมีความท้าทายด้านการรักษาความปลอดภัยสนามกีฬาเป็นสถานที่ที่มีความท้าทายสูงสุดเพราะสนามกีฬาในปัจจุบัน ได้ถูกออกแบบมาเพื่อรองรับการใช้งานหลากหลายรูปแบบ อาทิการจัดแสดงคอนเสิร์ต งานแสดงวัฒนธรรม งานลูกเสือ และงานแข่งขันกีฬาต่างๆ ที่มีผู้ชมจำนวนมาก ในแต่ละงานที่จัดในสนามกีฬาจะเป็นงานที่มีผู้ชมเป็นจำนวนหลายพันหลายหมื่นคน ดังนั้นสนามกีฬาจึงจำเป็นต้องมีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดี มีความทันสมัย และระบบสื่อสารทั้งภาพและเสียง รวมถึงระบบบริหารจัดการการป้องกันการก่อการร้ายในรูปแบบต่างๆ เช่น การจลาจล การก่อวินาศกรรม การโจมตีแบบพลีชีพ และการจัดการเกี่ยวกับเหตุอัคคีภัย หรือภัยต่างๆ และจากการระเบิด การปกป้องผู้ชมคนดู กองเชียร์ นักกีฬา ดังนั้นระบบการรักษาความปลอดภัย และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยมีความสำคัญอย่างมากในการจัดการการเข้าถึงความปลอดภัยภายในของสถานที่ใช้ในโซนต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายความปลอดภัยที่วางแผนไว้ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบในการรักษาความปลอดภัย ได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปองค์ประกอบในการรักษาความปลอดภัย

เจ้าของแนวคิดทฤษฎี	องค์ประกอบในการรักษาความปลอดภัย
<b>Lehtinen,U.,และ Lehtinen, J.R. (1991)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์ของคุณภาพ</li> <li>2. การให้บริการความปลอดภัย</li> <li>3. ความสำคัญของความปลอดภัย</li> </ol>
<b>Kelley, s. w.และ Turley, L. W. (2001)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเข้าถึงและการเข้าใจในสถานที่และเหตุการณ์จริง</li> <li>2. การประเมินคุณภาพการให้บริการ</li> <li>3. การเพิ่มประสิทธิภาพการรักษา</li> </ol>
<b>Whitson, D.,และHorne, J. (2006)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อมูลทางด้านพื้นฐานของสังคม</li> <li>2. ข้อมูลทางอาชญากรรมตามสถานการณ์นั้นๆ</li> </ol>
<b>Coaffee,J.,และWood,D. (2006)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผน</li> <li>2. การดำเนินการการป้องกัน</li> <li>3. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. การวิเคราะห์ภัยคุกคามต่อการแข่งขัน</li> </ol>

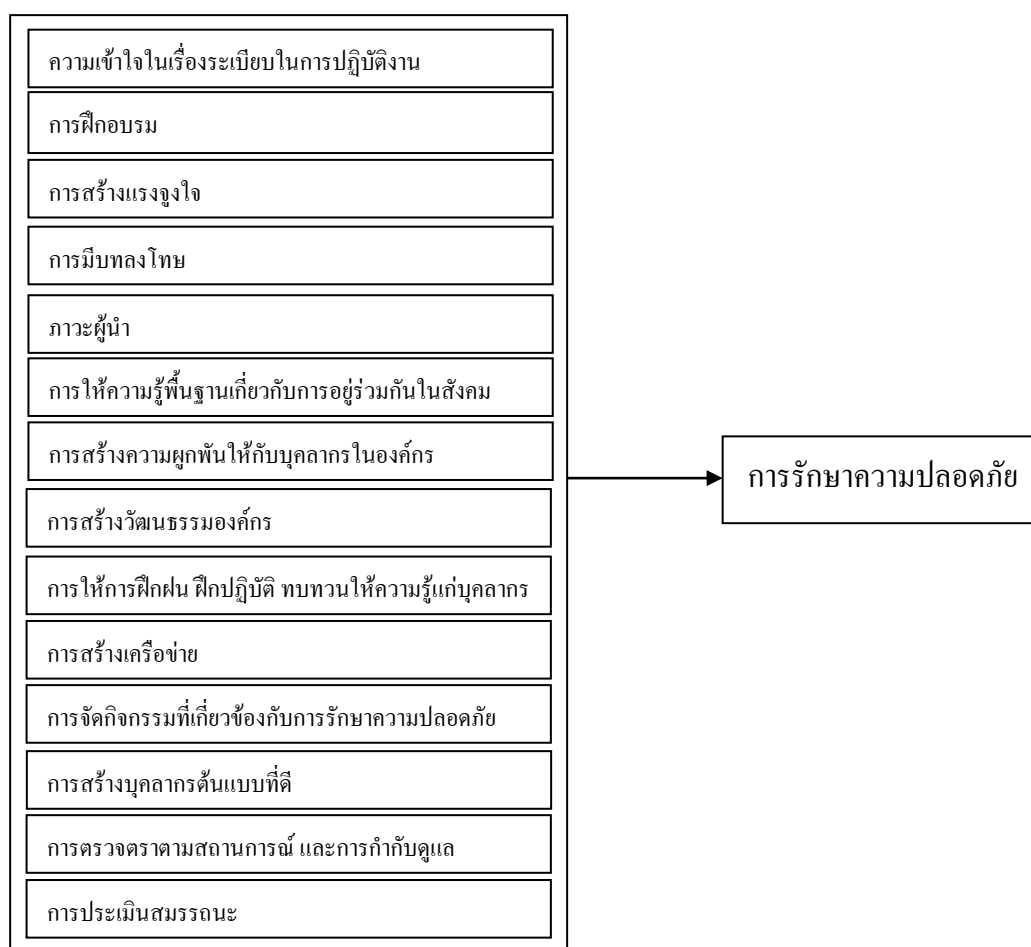
## ตารางที่ 3 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิดทฤษฎี	องค์ประกอบในการรักษาความปลอดภัย
<b>Anton (1989)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดนโยบายความปลอดภัย</li> <li>2. กำหนดผู้รับผิดชอบ</li> <li>3. มีการวางแผนและมีการควบคุมเพื่อให้การจัดการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์</li> </ol>
<b>Toohey,K., และTaylor,T. (2008)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การฝึกอบรมป้องกันการศึกษากฎความปลอดภัย</li> <li>2. การฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มการพัฒนาทักษะ</li> <li>3. การบริหารความเสี่ยง</li> <li>4. การปฏิบัติตามมาตรการป้องกันความปลอดภัย</li> <li>5. การรักษาความปลอดภัยกลยุทธ์ต่อเนื่อง</li> </ol>
<b>Giulianotti, R. และ Klauser,F. (2010 )</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการความเสี่ยง</li> <li>2. การป้องกันอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. การประเมินสมรรถนะ</li> <li>4. การสร้างเครือข่าย</li> <li>5. การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัย</li> <li>6. ระเบียบในการปฏิบัติงานมีมาตรการรักษาความปลอดภัย</li> <li>7. การระบุความเสี่ยง</li> <li>8. การตรวจตราตามสถานการณ์ และการกำกับดูแล</li> <li>9. ระบบการรักษาความปลอดภัย</li> </ol>
<b>Botha, A. (2010)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องระเบียบในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ได้รับการฝึกอบรมที่ดี</li> <li>3. มีภาวะผู้นำ</li> <li>4. มีสมรรถนะในการทำงานสูง</li> <li>5. มีการตรวจตราตามสถานการณ์ การกำกับดูแลที่มีคุณภาพ</li> <li>6. การประเมินสมรรถนะการทำงาน</li> </ol>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิดทฤษฎี	องค์ประกอบในการรักษาความปลอดภัย
Anderson (1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานที่ดี</li> <li>2. มีภาวะผู้นำ</li> <li>3. เข้าใจในเรื่องระเบียบในการปฏิบัติงาน</li> <li>4. ผ่านฝึกปฏิบัติ</li> <li>5. มีความรู้พื้นฐาน</li> <li>6. มีเครือข่าย</li> <li>7. สามารถตรวจตราตามสถานการณ์และการกำกับดูแล</li> <li>8. ประเมินสมรรถนะพนักงาน</li> </ol>

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัย ดังภาพประกอบที่ 9



ภาพประกอบที่ 9 ปัจจัยการรักษาความปลอดภัย

## 6. แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผล

### ความหมายของประสิทธิผล

แนวคิดเรื่อง “ประสิทธิผล” (Effectiveness) มีผู้ให้ความหมายไว้ในหลายลักษณะซึ่งมีเนื้อหาสาระไม่แตกต่างกันมากนัก จากการค้นคว้าสามารถสรุปความหมายได้ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น ความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการที่วางไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546: 667) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

Peter Drucker (1967. p. 3) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กรได้ดี

Fiedler. (1967: 9) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

Steers. (1977: 55) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ ความสามารถของการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจนเกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามเป้าหมายได้ผลกำไรและมีคุณภาพ

Zammuto, (1982) ได้ให้ความหมายว่าความสามารถขององค์กรในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่งในการดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อวิถีดำเนินการ ทรัพยากรองค์กรสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองความพอใจของกลุ่ม

Barnard (1987. p. 67) ได้เริ่มให้ความชัดเจนของความแตกต่างของสองคำ โดยเริ่มให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลไว้ในแง่ของประสิทธิผลขององค์กร โดยให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึง การทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของวัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific goal) ที่องค์กรกำหนดไว้

Gibson and others (1988: 812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใดๆ หรือพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

Hall, (1991 p, 34) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

Mosley (1996 p. 15) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้จัดการที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายนั้น

Moorhead & Griffin (2001: 46) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพที่สูงจะอยู่ที่ ความหลากหลายของผลลัพธ์ของบุคคล ผลลัพธ์กลุ่ม และผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งบางครั้งความแตกต่างของประเภทก็จะทำให้ผลลัพธ์ขององค์การแตกต่างกัน ซึ่งในแต่ละผลลัพธ์ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ

พจนานุกรมของ Merriam-Webber (2001) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพว่า เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ จากความมั่นใจหรือจากความต้องการ ความพร้อม ความโน้มแน้วที่ทำให้เกิดการดำเนินงานขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนมองสิ่งที่เกิดขึ้นโดยมีมิติในเรื่องของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

หมายถึง การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างสมดุล คือ ประหยัดเงิน ประหยัดเวลา ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ใช้วัสดุอุปกรณ์ให้คุ้มค่าด้วยวิธีการที่เหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลทำให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งก็คือการเกิดประสิทธิผล และประสิทธิผลจึงเป็นตัวบ่งชี้ถึงแนวทางเสริมสร้างหรือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพยังหมายถึงการที่แต่ละบุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมในด้านต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นก็ได้แสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มความสามารถในการที่จะร่วมมือเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จขององค์การนั้นๆ

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

Caplow. (1964: 89) เสนอว่าประสิทธิผลของการทำงานควรวัดจากตัวแปร 2 ตัว คือ

- 1) ความพึงพอใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก
- 2) ความสำเร็จ หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ

Mott. (1972: 96) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทำงานโดยพิจารณาจาก

- 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
- 2) ประสิทธิภาพ
- 3) ความพึงพอใจ

Gibson and Other. (1982: 27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการผลิต
- 2) ประสิทธิภาพ
- 3) ความพึงพอใจ

Parson. (1960: 99) ได้เสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลของการทำงานโดยพิจารณาจาก

- 1) ความพึงพอใจในการทำงาน
- 2) การบรรลุเป้าหมาย
- 3) การขาดงานบุคคลากร



#### 4) การลาออกของบุคลากร

Hoy and Miskel. (1991: 384) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้ว กับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้ากับการบริหารที่มีประสิทธิผลไม่ว่าจะมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น อาจต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารคือ คน วัสดุได้จากความพึงพอใจในการทำงาน การขาดงานบุคลากร อัตราการลาออก

ประสิทธิผล อาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใดๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่วัตถุประสงค์ไว้ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสม ดึงตาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้นำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธี และเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากรและระยะเวลาให้น้อยที่สุด

2. ประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย

1) การผลิต (Production) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า

3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

5) การพัฒนา (Development) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์กรที่เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

**ปัจจัยที่ใช้วัดความสำเร็จของงาน จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้**

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงมีการจัดการเกี่ยวกับคน เงิน และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างมีประสิทธิภาพมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถและความชำนาญของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสมตามหลักการสำคัญก่อนและหลังทำความพึงพอใจของทุกฝ่าย

2. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึงผลสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพของการบริหาร อาจวัดได้จากการเปรียบเทียบความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้วกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้ากับการบริหารที่มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะมี ประสิทธิภาพเสมอไป เพราะความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น อาจต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ มากเกินความจำเป็น

3. การประหยัด (Economy) เป็นการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารด้านกำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเวลาที่เป็นปัจจัยร่วมด้วย เพราะงานที่มีประสิทธิภาพแต่ต้องใช้เวลาเกินไป ก็ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารหรือการดำเนินงาน เช่นกัน

### รูปแบบของประสิทธิภาพในการทำงาน

Campbell (1970 p. 81) ยังได้สรุปถึงรูปแบบของควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาตามเนื้องาน เครื่องวัดจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของบุคลากรที่จะแสดงให้เห็นในส่วนของผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน เครื่องวัดนี้ยังสามารถแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด โดยผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ผลของคุณภาพงาน และอัตราการออกกลางคัน ระดับการขาดงานบุคลากร ซึ่งยังเป็นเกณฑ์เพื่อเป็นการแก้ไขข้อบกพร่องให้กับองค์กร

Moorhead & Griffin (2001) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย

1.1 ผลผลิตของแต่ละบุคคล (Productivity) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีผลกระทบต่ออำนาจในการผลิต ความสามารถในการผลิตของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภัณฑ์ (Products) หรือบริการที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์กร

1.2 ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง พฤติกรรมที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติขณะทำงานในองค์กร หรือปฏิบัติงานตามที่องค์กรมอบหมายด้วยความเต็มใจ การวัดการปฏิบัติงานโดยมองภาพรวมอย่างกว้างๆ ทั้งทางด้านพฤติกรรมและความสัมพันธ์กับคนอื่นในการทำงาน

1.3 การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึง การไม่ปรากฏตัวของบุคลากรในขณะเวลาที่เขาต้องปฏิบัติงาน มีขาดหายไปชั่วคราวหรือนานๆ บางครั้งการเห็นผู้คนขาดงานและพยายามสร้างคำแก้ตัวเพื่อที่จะขาดงาน หรือในบางครั้งก็จะใช้การโทรมาบอกว่าป่วยเพื่อที่จะได้พักเพิ่มขึ้นอีกวันหนึ่ง

1.4 การตั้งใจจะลาออก (Turnover) หมายถึง ความคิดที่ตั้งใจจะลาออกไปจากองค์กรโดยไม่กลับมาทำงานต่อไปอีก หากบุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจะต้องเสียค่าฝึกอบรมเป็นจำนวนมากสำหรับการจ้างบุคคลใหม่มารับหน้าที่ต่อไป

Dwyer, L. และ Fredline, L. (2008) พบว่า เหตุการณ์รุนแรงที่เกิดขึ้นในกีฬาอาจจะแตกต่างจากที่อื่นและคุณภาพของการให้บริการด้านความปลอดภัย วัดจากความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พอใจเกี่ยวกับการบริการสำหรับนักข่าวและผู้ชมจะสามารถยืนยันได้ว่านักกีฬาจะได้รับผลกระทบทางลบจากการรักษาความปลอดภัยที่มากเกินไปหรือไม่จุดมุ่งหมายมีต่อการบริการรักษา

ความปลอดภัยต่อลูกค้าที่เชื่อมโยงคือมีความมั่นใจในการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวดตามกฎหมายระเบียบ นักวิจัยส่วนใหญ่ยอมรับว่า เหตุการณ์ในการกีฬาสามารถแตกต่างจากการจัดงานอื่นที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการที่มีคุณภาพสูงของการบริการ เป็นวิธีเดียวที่วางแผนเหตุการณ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการแข่งขัน ความคาดหวังของผู้ชมเกี่ยวกับการให้บริการกรณีที่มีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สำคัญของตัวเอง และมีการเตรียมความพร้อมทุกขั้นตอน การขออนุญาตที่จะเข้าสู่สถานที่จัดงานความปลอดภัยจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผนของงานที่จะช่วยประสานให้การ บริการรักษาความปลอดภัยมีคุณภาพสูง การท่องเที่ยวกีฬาเป็นอุตสาหกรรมบริการที่ได้รับอิทธิพลจากคุณภาพของการให้บริการด้านความปลอดภัย

Johnson, C.W. (2008) ต้องเน้นถึงคุณภาพการให้บริการด้านความปลอดภัยเพราะคุณภาพการให้บริการฯ นั้นต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการขององค์กรที่เกี่ยวข้องจะต้องบรรลุความต้องการทั้งหมดและตอบสนองการรับรู้ของลูกค้าในการให้บริการที่เป็นผลถึงความพึงพอใจของผู้บริโภค มุมมองเหล่านี้เป็นความคาดการณ์เกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในระหว่างคุณภาพการให้บริการและมุมมองของผู้บริโภค จอห์นสัน ยืนยันว่าการดำเนินงานที่จะประสบความสำเร็จได้ก็จะต้องมีการรักษาความปลอดภัยที่เป็นสัดส่วนต่อระดับของภัยคุกคาม และยืนยันว่าการดำเนินงานในการรักษาความปลอดภัยกับเกมการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะประสบความสำเร็จได้ในระดับสูงของการรักษาความปลอดภัยนั้นก็คือค่าใช้จ่ายที่จะต้องมีส่วนตามระดับของภัยคุกคาม งบประมาณการรักษาความปลอดภัยมักจะอ้างเหตุผลในการนำมาใช้ในเมื่องต่างๆ ที่เป็นเจ้าภาพที่มีการแข่งขัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจของผู้ที่เป็นเจ้าภาพ เช่น ในการระเบิดที่แอตแลนตาแสดงให้เห็นว่าการลงทุนการรักษาความปลอดภัยขนาดใหญ่แต่ยังไม่สามารถรับประกันความปลอดภัยของประชาชนได้ ความท้าทายของความสมดุลระหว่างความปลอดภัยและเสรีภาพและความล้มเหลวของการรักษาความปลอดภัยใดๆ เป็นความรับผิดชอบของตำรวจท้องถิ่นหรือตำรวจม้า และหัวหน้าซิเคียวริตี้ ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันกีฬา ซึ่งควรมีแผนการป้องกันทั้งหมดของสถานที่ และต้องมีความคุ้มครองด้านสิทธิมนุษยชนของผู้รับผู้ชม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดการรักษาความปลอดภัยในการมีเหตุการณ์ที่จะประสบความสำเร็จได้ก็คือวัตถุประสงค์ของกฎหมายที่ตระหนักถึงมาตรการรักษาความปลอดภัยกับสิทธิเสรีภาพและความสามารถในการป้องกัน

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการจัดการการรักษาความปลอดภัยของการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก ดังตารางที่ 4

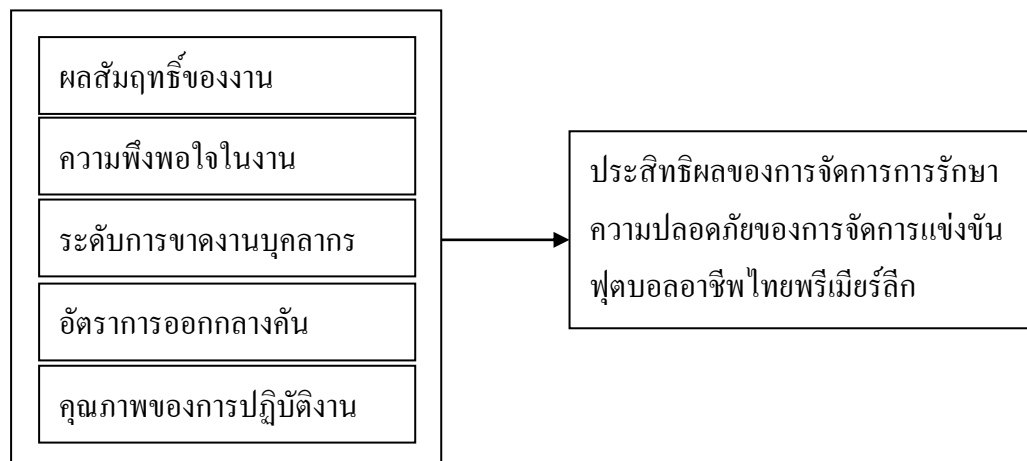
ตารางที่ 4 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของการจัดการการรักษาความปลอดภัย  
ของนักวิชาการ

เจ้าของแนวคิดทฤษฎี	ประสิทธิผลของการจัดการ
<b>Fiedler. (1967: 9)</b>	1. บรรลุวัตถุประสงค์
<b>Steers. (1977: 55)</b>	1. เป็นไปตามเป้าหมาย 2. มีคุณภาพ
<b>Zammuto, (1982)</b>	1. ความพอใจของกลุ่ม
<b>Barnard (1987. p. 67)</b>	1. บรรลุจุดมุ่งหมายของวัตถุประสงค์
<b>Mosley (1996. p. 15)</b>	1. ตั้งเป้าหมาย 2. บรรลุผลสำเร็จของเป้าหมาย
<b>Moorhead &amp; Griffin (2001: 46)</b>	1. ผลลัพธ์ของบุคคล 2. ผลลัพธ์ของกลุ่ม 3. ผลลัพธ์ขององค์การ
<b>Caplow. (1964: 89)</b>	1. ความพึงพอใจ 2. ความสำเร็จ
<b>Mott. (1972: 96)</b>	1. ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 2. ประสิทธิภาพ 3. ความพึงพอใจ
<b>Gibson and Other. (1982: 27)</b>	1. ความสามารถในการผลิต 2. ประสิทธิภาพ 3. ความพึงพอใจ
<b>Parson. (1960: 99)</b>	1. ความสำเร็จของงาน 2. ความพึงพอใจในการทำงาน 3. การขาดงานบุคคลากร 4. การลาออกของบุคคลากร
<b>Hoy and Miskel. (1991: 384)</b>	1. ความสำเร็จของงาน 2. ความพึงพอใจในการทำงาน 3. การขาดงานบุคคลากร 4. อัตราการลาออก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิดทฤษฎี	ประสิทธิผลของการจัดการ
Campbell (1970. p. 81)	1. ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล 2. ผลของคุณภาพงาน 3. อัตราการออกกลางคัน 4. ระดับการขาดงานบุคลากร
Dwyer, L. และ Fredline, L. (2008)	1. ความพึงพอใจในการทำงาน
Campbell (1970. p. 81)	1. ผลการปฏิบัติงาน
Moorhead & Griffin (2001)	1. ผลิตภาพของแต่ละบุคคล 2. ผลการปฏิบัติงาน 3. การขาดงาน 4. การตั้งใจจะลาออก
Johnson, C.W. (2008)	1. ผลการปฏิบัติงาน 2. ความพึงพอใจ

สามารถสรุปเป็นกรอบการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 10 ประสิทธิผลของการจัดการการรักษาความปลอดภัยของการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุษกร เจริญจิตร (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา: บริษัท แคนนอนไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารงานความปลอดภัยในองค์กรนั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายในองค์กร รวมทั้งต้องปรับปรุงทัศนคติทางด้านความปลอดภัยให้แก่พนักงาน โดยส่งเสริมพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมด้านความปลอดภัย อันจะส่งผลให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน และจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดำรงชีวิตอยู่ด้วยความปลอดภัยมีคุณค่าและสามารถแสดงศักยภาพของตนออกมาอย่างเต็มความสามารถ เพราะพนักงานในองค์กรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กรที่จะต้องรักษาไว้ ความปลอดภัยในการทำงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะรักษาทรัพยากรที่มีค่าควบคู่ไปกับการเจริญก้าวหน้าขององค์กรอย่างแท้จริง

กัตนะ สังขพิทักษ์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการการรักษาความปลอดภัย แนวคิดพฤติกรรมผู้บริโภคองค์กร แนวคิดป้องกันอาชญากรรมและแนวคิดการป้องกันอาชญากรรมโดยภาคเอกชน ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 100 ราย จากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงงาน ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ โรงงาน หรือผู้ที่มีหน้าที่จัดจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัย กับหน่วยงานในเขตอำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชายคิดเป็น 54% แต่งงานแล้ว และมีอายุในช่วง 30-39 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่าง 25% ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัท 33% มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5-10 ปี 38% มีจำนวนทุนจดทะเบียนของกิจการระหว่าง 1-10 ล้านบาท 37% เป็นสถานประกอบการที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน 22% มีมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 10 ล้านบาท 77% เป็นสถานประกอบการที่ใช้พนักงานรักษาความปลอดภัย 1-5 คน และ 44% มีค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัยต่อคน เดือนละ 8,000-9,000 บาท ผลการศึกษาปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการรักษาความปลอดภัยของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ในเขตอำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านช่องทางการให้บริการ ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ ปัจจัยด้านกระบวนการ ปัจจัยด้านราคา และปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด โดยปัจจัยย่อยให้ความสำคัญมากที่สุด ลำดับแรก ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ มีการรับประกันในกรณีที่มีการสูญหายของทรัพย์สิน ปัจจัยด้านช่องทางการให้บริการ ได้แก่ มีความสะดวกในการติดต่อ ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของพนักงาน รปภ. ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ ชุดแต่งกายเรียบร้อย ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ การแก้ปัญหาได้รวดเร็วทัน เวลา ส่วนปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญในระดับมากลำดับแรก ปัจจัยด้านราคา ได้แก่ ราคาเหมาะสม ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ มีส่วนลดราคาการให้บริการ

อดิษฐ์ สาเนียง (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการรักษาความปลอดภัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ของผู้บริโภคในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบกิจการหอพักเขต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 200 ตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูลได้จากแบบสอบถาม ใช้วิธีทางสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์โดยใช้แบบจำลองโลจิสติก 13 ผลการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบกิจการหอพักภาคเอกชนร้อยละ 90.5 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการรักษาความปลอดภัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ของผู้บริโภคนั้น ปัจจัยแรก คือ สามารถป้องกันการสูญหายของทรัพย์สินภายในอาคาร อันดับสอง คือ ราคาของระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สูงเกินไป อันดับสาม คือ ประสิทธิภาพของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทำให้ได้รับความสะดวกสบายและรวดเร็ว และมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลรองลงมา

จารุวรรณ วิโรจน์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับหัวหน้างาน: การวิเคราะห์พหุระดับ เป็นการศึกษาภาคตัดขวางเชิงวิเคราะห์ โดยการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับหัวหน้างานในจังหวัดขอนแก่น วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับโรงงานกับการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยของหัวหน้างาน โดยใช้แบบจำลองพหุระดับแบบเชิงเส้นชนิด Variance component model พบว่า ตัวแปรระดับโรงงานที่มีความสัมพันธ์ ได้แก่ การบริหารงานความปลอดภัยในโรงงาน การให้ความสนับสนุนของผู้บริหาร การจัดการเกี่ยวกับพนักงานใหม่ และเจตคติด้านความปลอดภัย และพบว่าตัวแปรอิทธิพลร่วมระหว่างทำให้การสนับสนุนของผู้บริหารและการจัดการเกี่ยวกับพนักงานใหม่ก็มีความสัมพันธ์ด้วยเช่นกัน ตัวแบบความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายการแปรผันของการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยเมื่อพิจารณา ณ ระดับบุคคล และ ณ ระดับโรงงานได้ร้อยละ 59.3 และ 81.9 ตามลำดับ

วนนท์ อรุณทัตชัยรัตน์ (2550) ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการเปิดรับรูปแบบการโฆษณาของผู้ชมรายการถ่ายทอดสดฟุตบอลพรีเมียร์ลีกประเทศอังกฤษทางสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวี (ช่อง 5 และ ช่อง 7) ในเขตกรุงเทพมหานครกับทัศนคติรูปแบบโฆษณาและสินค้า” การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานครที่ชมการถ่ายทอดสดฟุตบอลพรีเมียร์ลีกอังกฤษที่ถ่ายทอดสดผ่านทางฟรีทีวี จำนวน 400 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุระหว่าง 18-25 ปี มีรายได้อยู่ระหว่าง 5,000-10,000 บาทต่อเดือน การศึกษาระดับปริญญาตรีในด้านพฤติกรรมกรรมการเปิดรับชมรายการถ่ายทอดสดฟุตบอลพรีเมียร์ลีกอังกฤษที่ถ่ายทอดสดผ่านทางฟรีทีวีพบว่าใน 1 เดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเปิดรับชมการถ่ายทอดสดเป็นบางครั้ง แต่หากได้เปิดรับชมก็จะตั้งใจชมตลอดโดยไม่เปลี่ยนช่องเลยโดยใช้เวลาในการชมมากกว่า 60 นาทีขึ้นไป และจะชมคนเดียว ซึ่งเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างเปิดรับชมรายการถ่ายทอดสดๆ

นนชัย ศานติบุตร (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย การวิจัยมี 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาขั้นต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย การศึกษาสภาพการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยในปัจจุบัน การสร้างรูปแบบการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การปรับปรุงและการนำเสนอรูปแบบกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มสื่อมวลชนกีฬาฟุตบอล และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ฟุตบอลโดยตรง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาหาแจกแจงความถี่ หากำร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที (t-test) ผลการวิจัย ได้แก่ การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นรูปแบบที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความเป็นมา ส่วนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย แนวคิดหลักการวัตถุประสงค์สภาวะแวดล้อมฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย รูปแบบของการบริหารฟุตบอลอาชีพ 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม และรูปแบบการดำเนินงานตามปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ 11 ด้าน ได้แก่ นโยบายการส่งเสริมของรัฐ องค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ

วรุฒ มณีมาโรจน์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการรักษาความปลอดภัยของผู้ประกอบการบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ประกอบการบ้านจัดสรรและผู้มีหน้าที่จัดจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยเป็นจำนวนทั้งสิ้น 181 ราย โดยใช้การกรอกแบบสอบถาม การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา การวัดระดับความสำคัญ เป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่า ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการรักษาความปลอดภัยของผู้ประกอบการบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลอันดับแรก คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปัญหาอาชญากรรมที่สูงขึ้น รองลงมาคือ ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ นโยบายการดูแลรักษาความปลอดภัยของกิจการ ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ เป็นบริษัทรักษาความปลอดภัยที่ท่านไว้วางใจ และปัจจัยเฉพาะบุคคล ได้แก่ ทักษะคดีของท่านต่อบริษัทรักษาความปลอดภัยในทางส่วนประสมทางตลาดปัจจัยที่มีอิทธิพลอันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ คุณภาพในการรักษาความปลอดภัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านราคา ได้แก่ มีราคาที่เหมาะสมในการจัดจ้าง ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายบริษัทรักษาความปลอดภัย มีความสะดวกในการติดต่อ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานรักษาความปลอดภัยต่อลูกค้า ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ สถานที่ที่เหมาะสมน่าเชื่อถือ รองลงมาได้แก่ มีการแสดงรับรองไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยด้านกระบวนการผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การมีการแก้ไขปัญหาย่างทันท่วงที



ฤทธิธรรม สันทนวิวิตต์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างในเขตตำบลกลางดง อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัญหาด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานกองช่างมีจำนวนไม่เพียงพออยู่ในระดับสูง เทศบาลควรแก้ไขและจัดสรรอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยี และสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมสะดวกทันสมัยและง่ายต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งควรสรรหาบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านกองช่างให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานกองช่างในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อนุพงษ์ เต้ศิลปสาธิต (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การจัดการแบรนด์เพื่อการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจตลอดจนสร้างยุทธศาสตร์การจัดการแบรนด์เพื่อการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก อันจะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพ เรื่องยุทธศาสตร์การจัดการแบรนด์เพื่อการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก ยังมีแง่มุมต่างๆ ที่มีความสำคัญในการพัฒนาธุรกิจการค้าและการบันเทิง อาทิเช่น การบริหารและการจัดการแบบมืออาชีพ งบประมาณ การตลาด การสื่อสารและสร้างชื่อเสียง ตลอดจนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ดังนี้ 1. การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของสโมสร 2. การสร้างคุณค่าของสโมสรฟุตบอลให้สูงกว่ามูลค่าต้นทุน 3. การกำหนดจุดยืนของสโมสรเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ 4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสามารถพัฒนาวัฒนธรรมนั้นให้มั่นคงเป็นธุรกิจได้ 5. การสร้างความสำเร็จของสโมสรที่ยั่งยืน 6. ยุทธศาสตร์การจัดการรายได้ ผลการตรวจสอบยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ด้วยวิธีเชิงปริมาณ พบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการแบรนด์เพื่อการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีกทั้ง 6 ยุทธศาสตร์นั้นเป็นยุทธศาสตร์ที่ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและมีความคิดเห็นว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่ควรนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมในการพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีก

เสฐียรพงษ์ ศิวินา (2556, บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (PIES) ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ 2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-implementation) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่างๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้ เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน 3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินผลโดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) และ 4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization) เป็นขั้นตอนที่ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน หากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย

ต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น และ 2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการของเครือข่ายบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย พบว่า ผลการปฏิบัติราชการโดยรวมอยู่ในระดับดีมากและดี คิดเป็นร้อยละ 85.29 (29 ตัวชี้วัด) หรือระดับคะแนน 4.26 คะแนน ระดับปานกลางและปรับปรุงคิดเป็นร้อยละ 2.94 (1 ตัวชี้วัด) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 8.82 (3 ตัวชี้วัด) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จกองทุนหลักประกันสุขภาพผ่านเกณฑ์ระดับ A ขึ้นไป ตัวชี้วัดที่ 21 ร้อยละของมูลค่าการใช้จ่ายแผนไทยในสถานบริการสาธารณสุขในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้และตัวชี้วัดที่ยังไม่ประเมินได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบรรลุตัวชี้วัดสายใยรักแห่งครอบครัว

พิสัมพันธ์ นุ่นเกลี้ยง (2556: บทคัดย่อ) ผลการศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 10 ด้านได้แก่ 1) ด้านแนวคิด และหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการนำมหาวิทยาลัยโดยผู้นำระดับสูง 3) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ 4) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 6) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 7) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 8) ด้านมุ่งเน้นบุคลากร 9) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 10) ด้านผลลัพธ์ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 10 ด้าน นั้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สุวรรณฉิน คณานุวัฒน์ (2557) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์ฯ มี 15 ประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง และ 4 ประเด็นสำคัญสำหรับผู้โดยสาร 2) มี 16 ประเด็นเป็นองค์ประกอบสำคัญสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 80.835%, ( $p < .05$ ) และ 3) แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์ฯ เป็นไปตาม 8-Synthesized Model คือ 1) การจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพและแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน 2) การจัดทำกฎเกณฑ์การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง โปร่งใส ที่ภาคการเมืองไม่อาจแทรกแซงได้ 3) สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแสวงหาโอกาสจากการเป็น AEC 4) จัดทำและพัฒนาระบบ ICT ครบวงจร 5) จัดทำแผนยุทธศาสตร์โครงสร้างการเจริญเติบโตของหน่วยงานที่สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ 6) จัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 7) จัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะพนักงาน และ 8) สรรหาผู้เชี่ยวชาญทางการเงินและจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อวิเคราะห์ปัญหาความสมดุลระหว่างรายรับและรายจ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

พันธุ์พัฒน์ กัลยา (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารหลักสูตรการจัดการโรงแรมระดับ 5 ดาว เพื่อผู้จัดการทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารหลักสูตรการจัดการฯ เพื่อผู้จัดการทั่วไป ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 10 กลยุทธ์ และ วิธีการเสริม 17 วิธีการ กลยุทธ์หลัก มีดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 นวัตกรรมหลักสูตรการจัดการฯ เพื่อผู้จัดการทั่วไป กลยุทธ์ที่ 2 สร้างคณาจารย์การจัดการฯ เพื่อสายพันธุ์ใหม่ กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับทรัพยากรการเรียนการสอน และการจัดการเทียบเท่าการปฏิบัติการจริง และกลยุทธ์ที่ 4 ประกันคุณภาพและรับรองผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานสากล

หยดฟ้า ราชมณี (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ ของผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ซึ่งพบว่าได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ครบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการยกย่อง และการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ และผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้มีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการดำเนินการในด้านการประเมินสถานภาพการจัดวางทิศทาง และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและพบว่าในภาพรวม โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง ประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม ได้แก่ อายุของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนและจำนวนครูในโรงเรียน ซึ่งเหมือนกันกับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน แต่สำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่าง มีเพียงจำนวนครูในโรงเรียนเท่านั้น ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์

กุลประวีณ์ ศิริภูริพลังกร (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับธุรกิจบริการรักษาความปลอดภัยในอุตสาหกรรม พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับธุรกิจบริการรักษาความปลอดภัย หรือ GUARDS Model มี 6 ปัจจัยคือ 1) Goal Setting 2) Understand and Planning 3) Action 4) Results Assessment 5) Development และ 6) Success Sharing ซึ่งประกอบไปด้วย 11 องค์ประกอบหลัก 34 องค์ประกอบย่อย จากนั้นจึงนำมาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับธุรกิจบริการรักษาความปลอดภัยในอุตสาหกรรมบริการ โดยผลการวิจัยที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่าหลักสูตรฝึกอบรมมี 2 ระดับคือระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ระดับบริหารมี 11 บทเรียน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร 5) การทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างเป้าหมายและผลลัพธ์ 6) การจัดลำดับความสำคัญและการวางแผนดำเนินการ 7) การบริหารจัดการกระบวนการ 8) การวัด วิเคราะห์ผลลัพธ์ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 9) การ

ปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความผันผวนและความสูญเปล่าของกระบวนการ 10) การแบ่งปันความสำเร็จของผลการดำเนินการ 11) การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำหรับระดับปฏิบัติการ มี 6 บทเรียน ได้แก่ 1) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 3) การบันทึกความผิดพลาดของกระบวนการ 4) กิจกรรม 5 ส แบบควบคุมด้วยการมองเห็น 5) การวิเคราะห์หาสาเหตุด้วยแผนภูมิต้นไม้ 6) การป้องกันความผันผวนของกระบวนการ ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมระดับบริหารกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 28 คน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์จากคะแนนการทดสอบภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 86.60 และผลการประเมินความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมระดับบริหารอยู่ในเกณฑ์ระดับมากถึงมากที่สุด ในขณะที่ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตรระดับปฏิบัติการกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์จากคะแนนการทดสอบภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 87.90 และผลการประเมินความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมระดับปฏิบัติการอยู่ในเกณฑ์ระดับมากถึงมากที่สุด

วิทยา เกริกสกุลวณิชย์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการเชิงระบบในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของกระบวนการเชิงระบบในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร การปฏิบัติตามบทบาทของโรงเรียน กระบวนการจัดการข้อมูล ความพร้อมของทีมงาน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และหลักธรรมาภิบาล 2) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของกระบวนการเชิงระบบในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 47 โดยความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อหลักธรรมาภิบาลสูงที่สุด และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อหลักธรรมาภิบาล โดยผ่านทาง การปฏิบัติตามบทบาทของโรงเรียน กระบวนการจัดการข้อมูล และความพร้อมของทีมงาน การปฏิบัติตามบทบาทของโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อหลักธรรมาภิบาล กระบวนการจัดการข้อมูลมีอิทธิพลทางตรงต่อหลักธรรมาภิบาล และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อหลักธรรมาภิบาล โดยผ่านทาง การปฏิบัติตามบทบาทของโรงเรียน ความพร้อมของทีมงานมีอิทธิพลทางตรงต่อหลักธรรมาภิบาล และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อหลักธรรมาภิบาล โดยผ่านทาง การปฏิบัติตามบทบาทของโรงเรียน และกระบวนการจัดการข้อมูล ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อหลักธรรมาภิบาล โดยผ่านทางความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร กระบวนการจัดการข้อมูล และความพร้อมของทีมงาน 3) ผลการยืนยันกระบวนการเชิงระบบในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้อง

กับทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัยการจัดการความเสี่ยง ไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ การรักษา

ธรรมรักษ์ ศรีมารุต และคณะ (2555) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต ผลการศึกษา พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อพฤติกรรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน แสงสว่างในที่ทำงานพอดี เสียงดังเกินไป อุณหภูมิร้อนมาก มีฝุ่น มีสารเคมี มากที่สุด ข้อเสนอแนะอื่นๆ 1) ต้องการให้มีการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้มากขึ้น และสร้างจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงาน 2) ต้องการให้บริษัทเล็งเห็นถึงความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ โดยจัดอุปกรณ์ Safety ให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ 3) ต้องการให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบเรื่องการสวมใส่อุปกรณ์ Safety ในการทำงานอย่างเคร่งครัด ไม่ใช่เฉพาะแต่พนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น 4) ต้องการให้เพิ่มแสงสว่างบริเวณจุดตรวจสอบชิ้นงานหน้าเครื่อง 5) ต้องการให้มีการเพิ่มพัฒนาให้มากขึ้น เพราะอุณหภูมิในที่ทำงานร้อนมาก

นาถธิดา เจริญสุข (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพในสถานศึกษา การบริหารงานของสถานศึกษากับบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา ซึ่งทั้งคู่มิค่าเฉลี่ยเท่ากัน และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวก อยู่ในระดับสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วันเฉลิม แสงสว่าง (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานรักษาความปลอดภัยในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีของบริษัท มิตรสยาม รักษาความปลอดภัย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานรักษาความปลอดภัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านผู้นำอยู่ในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านบรรยากาศองค์การ ด้านการแบ่งปันความรู้ และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานรักษาความปลอดภัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบอยู่ในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการปฏิสัมพันธ์กับองค์การ ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์กับการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานรักษาความปลอดภัยโดยภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ ด้านการสื่อสาร ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านผู้นำ และด้านการบริหารความขัดแย้ง ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานรักษาความปลอดภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานรักษาความปลอดภัยระดับสูงสุดและปัจจัยด้านการบริหารความขัดแย้ง ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานรักษาความปลอดภัยระดับต่ำสุดและปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้สามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงของการบริหารความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 51.90

สุรดา ลัดลอย (2557) การศึกษาการรับรู้ความปลอดภัยต่อพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า 1) ระดับการรับรู้ความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน มีบางข้อที่อยู่ในระดับคะแนนปานกลาง คือ ข้อ 3.8 ท่านรู้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานใดที่อาจทำให้ท่านเกิดอันตรายได้ขณะทำงาน 2) ระดับพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน มีบางข้ออยู่ในระดับคะแนนปานกลาง คือ ข้อ 2.9 ท่านสวมอุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล เมื่อต้องทำงานเสี่ยงต่างๆ และ ข้อ 2.10 เมื่อท่านต้องสัมผัสสสารร้อนๆ มีการสวมใส่ถุงมือหนังเพื่อกันร้อน 3) การรับรู้ความปลอดภัยในการทำงานกับพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงานในแต่ละด้านของพนักงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 4) เปรียบเทียบการรับรู้ด้านความปลอดภัยก่อนและหลังการจัดโปรแกรมปรับปรุงและพัฒนาการรับรู้ พบว่าระดับคะแนนสูงขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำหัวข้อในแบบสอบถามที่ได้ระดับคะแนนต่ำกว่าระดับคะแนนสูง โดยมีการจัดทำสื่อคู่มือความปลอดภัยในการทำงานเป็นภาษาที่พนักงานเข้าใจง่าย มีการเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับการทำงาน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Cho (1990) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะคตินักกีฬาทีมชาติเกาหลี และ โค้ชที่มีต่อการเตรียมตัวนักกีฬา โดยใช้แบบสอบถามทัศนคตินักกีฬา การศึกษาครั้งนี้เป็นนักกีฬาทีมชาติเกาหลีจำนวน 35 คน และ โค้ชจำนวน 19 คน เป็น โค้ชกีฬาประเภททีม และอยู่ในระหว่างการเตรียมตัวสำหรับการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ที่กรุงปักกิ่ง เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 6 ถึง 29 มีนาคม พ.ศ. 2533 การเก็บตัวฝึกซ้อมในศูนย์ฝึกซ้อมกีฬาไทนัน ผลการวิจัยพบว่า 1) นักกีฬาทีมชาติเกาหลีและ โค้ชมีทัศนคติเห็นพร้อมสนับสนุนการเก็บตัวฝึกซ้อมกีฬาก่อนการแข่งขัน 2) การเตรียมตัวด้านการรับรู้ด้วยตัวเอง และการพัฒนาบุคลิกภาพ สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่โดยทั่วไป 3) นักกีฬาเกาหลีที่ไม่ปะทะ และนักกีฬาประเภททีมเห็นด้วยอย่างมากในการเตรียมทีมเข้าร่วมแข่งขัน มากกว่านักกีฬาที่ต้องปะทะ และนักกีฬาประเภทบุคคล 4) นักกีฬาทีมชาติหญิงมีทัศนคติเห็นด้วย และให้การสนับสนุนในการเตรียมทีมนักกีฬามากกว่านักกีฬาเพศชาย 5) นักกีฬาทีมชาติเกาหลีมีโอกาสแข่งขันต่างๆ ทั้ง

โลกมีทัศนคติเห็นว่าการสนับสนุนการฝึกซ้อมมากกว่านักกีฬาที่ไม่เคยออกไปแข่งขันต่างๆ ทั่วโลก

6) โค้ชทีมชาติเกาหลีมีทัศนคติเห็นเป็นอย่างมากในการเตรียมทีมนักกีฬามากกว่านักกีฬา

Malete and Deborah (2000) ได้ทำการศึกษาเรื่องของโปรแกรมของโค้ชที่มีต่อประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพของโค้ช คือ The program for athletic coaches education (PACE) โดยใช้ The coaching education scales (CES) เป็นตัววัดซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย 1) บทบาทของโค้ช 2) กลยุทธ์ในเกมของโค้ช 3) แรงจูงใจ 4) ทักษะของโค้ช และ 5) บุคลิกภาพของโค้ช

Hoye (2002) ได้ทำการเปรียบเทียบการทำงานของคณะกรรมการในองค์กรกีฬา ที่ไม่ประสงค์ผลกำไร (Nonprofit voluntary sport organizations) ในประเทศออสเตรเลียจำนวน 7 องค์กร พบว่า องค์กรที่มีผลงานดี มี 4 องค์กร และองค์กรที่มีผลงานระดับปานกลางมี 3 องค์กร มีการสรุปผลการทำงานของคณะกรรมการในองค์กรกีฬาทั้ง 7 องค์กร

Gerrard (2005) ได้ศึกษารูปแบบการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพในกีฬาอาชีพโดยใช้ทรัพยากรที่ทีมกีฬาของ F.A, P.L ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพของทีมฟุตบอล F.A, Premier league ในปัจจุบันพบว่ามีเป้าหมายของทีมที่ดี

Cunningham (2006) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าผู้ฝึกสอนกีฬา สรุปได้ว่าการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าผู้ฝึกสอน ได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกฝนเป็นอย่างมาก ต้องมีข้อเกี่ยวข้องกันเชื้อชาติ ข้อจำกัด และ โอกาสที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจน ความตั้งใจในการทำงานแบบมืออาชีพ

Cheng (1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการจัดการองค์กรการกีฬาให้ได้ผลดีและถ่ายทอดลักษณะความรู้ที่จำเป็นของผู้นำและการจัดการกีฬาสำหรับ ประเทศสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการกีฬาสู่ประเทศไต้หวัน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้จัดการกีฬาในไต้หวันรวม 334 คน เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ ผู้ปฏิบัติงานของการจัดการกีฬาผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันเรียงลำดับจากสูงมาหาค่า มีดังนี้ ความรู้เกี่ยวกับกีฬามนุษย์สัมพันธ์ การพูดต่อสาธารณชน การจัดการด้านบุคคลการเงิน การจัดการด้านการเงิน สมรรถภาพส่วนบุคคล และการจัดการด้านเวลา

2. การศึกษาสำหรับผู้จัดการกีฬาในไต้หวันที่เป็นด้านสำคัญ 10 อันดับแรก คือ การบริหารการกีฬา การวางแผนและการจัดการด้านอำนวยความสะดวก การใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ การบาดเจ็บการกีฬา การจัดการด้านบุคคล การจัดการ การจัดโปรแกรมสำหรับนันทนาการและกีฬาเยาวชน การสื่อสารระหว่างบุคคล การตัดสินกีฬา และการสอนกิจกรรมกีฬา

3. มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการกีฬา ตัวแทนกีฬา องค์กรควบคุมระดับชาติและการกีฬาอาชีพ ในแง่ของการจัดการกีฬาในด้านต่อไปนี้ ด้านการศึกษามาแล้วองค์กร

ที่ทำหน้าที่เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาปริญญาโท จำนวนชั่วโมงรวมสำหรับการฝึกงาน  
หน้าที่หลักของผู้จัดการกีฬา และการรับรองวุฒิสำหรับผู้จัดการกีฬา

Neilson (1979) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลการวิเคราะห์โปรแกรมการจัดการแข่งขันกีฬาภายใน  
ของมหาวิทยาลัยระดับสูงของรัฐในรัฐเทนเนสซีโดยใช้เครื่องมือสำรวจการวิเคราะห์ ซึ่งสร้างขึ้น  
โดย Christopher Alan Brown ข้อมูลทั้งหมดได้จากแบบสอบถาม ประกอบด้วย 9 หัวข้อคำถาม  
ได้แก่จุดมุ่งหมายในการจัดการแข่งขัน ตารางการแข่งขัน กำหนดการแข่งขัน สถานที่และอุปกรณ์  
ในการจัดการแข่งขันระบบการให้คะแนนและการให้รางวัลแก่ผู้ชนะ การประชาสัมพันธ์ และคณะ  
กรรมการในการจัดการแข่งขัน ผลการวิจัย พบว่า 1) โดยทั่วไปการดำเนินการในแต่ละด้านของ  
มหาวิทยาลัยกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากกระบวนการให้คะแนน การให้รางวัลและการ  
ประชาสัมพันธ์ 2) การจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัยมีเหตุผลและจุดมุ่งหมายในการจัด  
ทั้งสิ้น 3) ความคล้ายคลึงกันในการจัดการแข่งขันของแต่ละมหาวิทยาลัยคือการให้ผู้บริหารที่มีความ  
เชี่ยวชาญในการดำเนินการ 4) การบริหารงานกำลังมีการเปลี่ยนแปลงจากที่นักศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ  
มาเป็นการใช้ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการ 5) ขาดการจัดประชุมพยาบาลฉุกเฉิน 6) การสนับสนุนทางการเงิน  
ในการจัดการแข่งขันกีฬาภายในของมหาวิทยาลัยต่างๆ นั้นมีเพียงพออยู่แล้ว 7) กฎระเบียบการแข่งขัน  
มีความเที่ยงตรงและเหมาะสมดี 8) ระบบการให้คะแนนยังไม่เน้นหนักถึงระดับสูง 9) การจัดงานเลี้ยง  
ฉลองรางวัลจากการแข่งขัน ไม่นิยมกระทำ

Vassie L., Cox S. (1998) ได้ทำการศึกษาถึงความสนใจของธุรกิจ SMEs ในการสมัครใจ  
ขอการรับรองระบบบริหารสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า เหตุผลหลัก  
เกี่ยวกับความสนใจในหลักของระบบจัดการที่ชัดเจน โดย SMEs มีความต้องการปรับปรุงหรือทำ  
ให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้าและเป็นการยกระดับขององค์กร  
ลักษณะสำคัญที่ต้องการในระบบการจัดการ คือ ทำให้ต้นทุนต่ำ ง่ายต่อการบำรุงรักษา และความ  
ต้องการองค์กรที่มีขนาดเล็ก อุปสรรคในการเข้าร่วม คือ อำนาจของหน่วยงานราชการในการติดตาม  
ระบบคุณภาพของธุรกิจขนาดเล็ก สิ่งที่เกี่ยวข้องกับวิธีการและความเข้าใจความสำคัญของสุขภาพ  
และความปลอดภัยในธุรกิจ สิ่งที่มีเหมือนกันคือ ตัวชีวิตที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ความตั้งใจในการทำ  
ระบบการจัดการ อาจจะแสดงถึง ความเป็นไปได้ของการนำมา ซึ่งการยอมรับในเรื่องสุขภาพและ  
ความปลอดภัยและการปรับปรุงธุรกิจ SMEs ในอังกฤษ

Holmes N., Triggs T.J., Gifford S.M. and Dawkins A.W. (1997) ได้ทำการศึกษาวิจัย  
เรื่อง ความเสี่ยงการบาดเจ็บจากอาชีพในหน่วยงานราชการและธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดเล็ก สิ่ง  
ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน จากการศึกษาพบว่า มีการขัดแย้งเกี่ยวกับความเสี่ยงในการเกิดอุปสรรคของ  
อาชีพอนามัยและความปลอดภัย ในการไปสู่การป้องกันการบาดเจ็บจากอาชีพ กลยุทธ์การป้องกัน  
การบาดเจ็บจากงานที่ล้มเหลวของการป้องกันความเสี่ยงของพื้นที่การทำงานคือการไม่มีประสิทธิภาพ  
ในการศึกษาได้สอบถามทั้งนายจ้างและลูกจ้างว่าข้อขัดแย้งในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิด



เกิดอุปสรรคต่อการป้องกันการบาดเจ็บในพื้นที่ทำงานและได้สำรวจถึงความเข้าใจพื้นฐานของ ความเสี่ยงในระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการตัดสินใจความเสี่ยง วิธีการวิจัยจะใช้การสอบถามและการแยกประเภทการตัดสินใจความเสี่ยงของนายจ้างและลูกจ้างใน หน่วยงานราชการและธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ได้ถามถึงการประเมินค่าความเสี่ยง 10 ประเด็น ของระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยและการให้คะแนนในแต่ละข้อของความเสี่ยง เพื่อที่จะ มาเปรียบเทียบใน 2 กลุ่ม พบว่ามีความแตกต่างทางสถิติระหว่างคะแนนอัตราความเสี่ยงของนายจ้าง กับลูกจ้างใน 4 ข้อ และจุดเด่นของการขัดแย้งในการตัดสินใจความเสี่ยง คือ ความแตกต่างระหว่าง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทันทีกับการเจ็บป่วยที่จะต้องใช้ระยะเวลานาน ในอดีตพบว่านายจ้างมีค่าทาง สถิติสูงกว่าลูกจ้างแต่ในระยะหลังลูกจ้างมีค่าสถิติสูงกว่านายจ้าง มี 3 ปัจจัยที่อธิบายพื้นฐานความ เข้าใจเรื่องความเสี่ยงในระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการตัดสินใจ ความเสี่ยงอันได้แก่ทัศนคติส่วนตัว ปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สิ่งที่จะทำให้ เข้าใจถึงกลยุทธ์การป้องกันการบาดเจ็บในการทำงานในหน่วยงานราชการและธุรกิจอุตสาหกรรม ขนาดเล็กในออสเตรเลียคือการสำรวจและการแนะนำ

Colin Fuller (1999) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของสุขภาพ และความปลอดภัยจากการแข่งขัน ความปลอดภัยบริษัท ซึ่งเป็นการศึกษาที่บรรยายถึงโปรแกรม การตรวจสอบที่เป็นการพัฒนาตามวิธีของการวัดประสิทธิภาพสุขภาพและความปลอดภัยโปรแกรม การตรวจสอบเป็นการปรับปรุงตามการแข่งขันความปลอดภัยในการบริการในประเทศอังกฤษ ใน ระยะเวลา 3 ปีที่ผลได้ถูกนำมาใช้ในการเปรียบเทียบระบบการจัดการสุขภาพและความปลอดภัย ของบริษัท โปรแกรมการตรวจสอบที่ซึ่งเป็นพื้นฐานของแนวทางของนักบริหารสุขภาพและความ ปลอดภัยสำหรับการจัดการระบบสุขภาพและความปลอดภัย เพื่อใช้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เข้าใจ ระบบสุขภาพและความปลอดภัย การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและอัตราความถี่การเกิดอุบัติเหตุ ในบริษัท หลักการสำคัญของโปรแกรมการตรวจสอบจะเป็นการรวมกันของผู้จัดการ หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน และตัวอย่างของกิจกรรมการผลิตทั้งหมด ในขั้นตอนการประเมิน จุดอ่อนในเรื่อง ประสิทธิภาพของระบบการจัดการสุขภาพและความปลอดภัยในบริษัทเป็นในเรื่องของความเข้าใจ ของผู้จัดการในความรับผิดชอบต่อสุขภาพและความปลอดภัย โครงสร้างของงาน การเกิดอุบัติเหตุ และค่าใช้จ่ายของการเกิดอุบัติเหตุในบริษัท

Chris. W. Johnson (2005) ได้ศึกษาการใช้แบบจำลองการอพยพ เพื่อให้มั่นใจในความ ปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของสถานที่จัดงานโอลิมปิก 2012 ที่ลอนดอน เป็นเจ้าภาพ จัดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกจากการตัดสินใจของคณะกรรมการ โอลิมปิกสากล เรียกความสนใจ จากประชาชนชาว UK เป็นอย่างมาก ในขณะเดียวกัน นอกจากนี้ยังสร้างการเชื่อมต่อโลจิสติกส์ และเทคนิคที่ท้าทาย เพื่อให้ผู้ที่มีความกังวลเกิดความมั่นใจในความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ของคู่แข่งและของประชาชน งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการเรียนรู้เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์การรักษา

ความปลอดภัยจากเกมการแข่งขันที่ผ่านมา แม้ว่าเหล่านี้จะแตกต่างกันมาก จากความพร้อมของร่างกายทั่วไปที่มากกว่าปกติและความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ จากปัญหาทางด้านเทคนิคการผลิตของมนุษย์และสถานที่ที่ไม่คุ้นเคยมาก จากการวิเคราะห์เหตุการณ์ก่อนหน้านี้ถูกใช้เพื่อระบุประเด็นที่ซับซ้อนขององค์กรเหตุการณ์โอลิมปิก ตัวอย่างเช่น มีอันตรายที่กังวลกับเหตุการณ์ก่อนหน้านี้ เช่น การสังหารหมู่ที่มิวนิค การ โจมตี หรือ ระเบิดแอดแลนต้า จะปิดบัง รูปแบบอื่นๆ ของการ โจมตี แต่ มันเป็นเรื่องยากที่จะตรวจสอบความเสี่ยง วิธีพิจารณาความเป็นไปได้ของการคุกคามที่ยังเป็นจริง เพื่อป้องกันข้อโต้แย้งว่าเทคนิคการจำลองทางคอมพิวเตอร์สามารถใช้ในการวางแผนเพื่อช่วยพิจารณา ผู้ต้นแบบประนีประนอมความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของเหตุการณ์โอลิมปิก พวกเขายังสามารถใช้ใกล้ชิดกับเกม เป็นเครื่องมือฝึกซ้อมกลยุทธ์หลักและมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติ ก่อนการฝึกอยู่

Sharon Clarke (2006) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพความปลอดภัยในโรงงานการผลิต ชิ้นส่วนรถยนต์ ถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสื่อสารงานและทัศนคติด้านความปลอดภัยตามอุบัติเหตุและพฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อตรวจสอบถึง ทัศนคติด้านความปลอดภัยของพนักงาน หัวหน้างานและผู้จัดการในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ในประเทศอังกฤษ และความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัยและอุบัติเหตุ ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างปัจจัยของสภาพความปลอดภัยในโรงงานประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย คือ ความสนใจของผู้จัดการในเรื่องความปลอดภัย คนงานตอบสนองในเรื่องความปลอดภัยและการขัดแย้งระหว่างการผลิตและความปลอดภัย ที่ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกันกับการศึกษาก่อนหน้านี้ที่ศึกษาในส่วนของโรงงานอุตสาหกรรมทั่วไปในประเทศอังกฤษ ในขณะที่สภาพความปลอดภัยไม่สามารถพยากรณ์อุบัติเหตุเกี่ยวข้องกับโรงงาน ส่วนคนงานตอบสนองในเรื่องความปลอดภัยและการขัดแย้งระหว่างการผลิตและความปลอดภัยมีลักษณะสำคัญต่อพฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัย การเข้าใจสภาพแวดล้อมพื้นที่ทำงานว่ามีผลกระทบที่สำคัญจะเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญถึงอุบัติเหตุและพฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัย แม้ว่า การสื่อสารในงานจะล้มเหลวก็จะสามารถทำนายผลของความปลอดภัย มีความแตกต่างเล็กน้อยในเรื่องของความมั่นคงของสภาพความปลอดภัยที่ตรงกันข้ามกับระดับการบังคับบัญชา

Hall (2010) ได้ศึกษากลยุทธ์การรักษาความปลอดภัย การบังคับใช้กฎหมายและแนวทางการปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงในการแข่งขันกีฬาของประเทศอังกฤษ ผลการศึกษาพบว่า ประเทศอังกฤษได้ดำเนินการดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและการบริหาร โดยรัฐบาลอังกฤษตรากฎหมายและมาตรการรักษาความปลอดภัยเพื่อต่อต้านกลุ่มนิยมความรุนแรง (hooligenism) ควบคุมฝูงชนและเหตุการณ์ ก่อการร้าย ได้แก่ Football Disorder Act (1989) Football Spectators Act (1989) Football Offenses Act (1991) Football Act (1999) Football Disorder Act (2000) และ Football Disorder Bill (2001) นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งศูนย์สารสนเทศฟุตบอล (Football Intelligence Unit) เพื่อรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสนามกีฬาทั้งภายในและภายนอก

ประเทศ และที่สำคัญที่สุดคือภายใต้กฎหมายความปลอดภัยใหม่นี้แต่ละสโมสรฟุตบอลจะต้องได้รับหนังสือรับรองความปลอดภัยของสนามกีฬา (stadium safety certificate) รัฐบาลผลิตและเผยแพร่ชุดข้อกำหนดด้านความปลอดภัยในคู่มือเพื่อความปลอดภัยที่สนามกีฬา (guide to safety at sport grounds) สำหรับทุกสโมสรที่เล่นในลีกระดับแรกในประเทศอังกฤษ ผู้มีอำนาจของรัฐบาลท้องถิ่น (เทศบาล) เป็นผู้รับผิดชอบในการออกใบรับรองความปลอดภัยของสนามกีฬา ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่างๆ ในคู่มือ นอกจากนี้แต่ละสโมสรฟุตบอลถูกกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยเพื่อช่วยจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกด้วยกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในวันแข่งขัน เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยมีหน้าที่สรรหาและการฝึกอบรมบุคลากรทั้งหมด 2) การออกแบบสนาม วิธีการออกแบบใหม่ในการควบคุมการเข้าถึงสนาม โดยการจำกัดขนาดของพื้นที่โดยรอบสนามกีฬาเพื่อให้มีพื้นที่จำกัดสำหรับการเดินทางเตร็ดเตร่ และทำให้พื้นที่ลาดตระเวนสำหรับเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยน้อยที่สุด มาตรการนี้ยังจำกัดยานพาหนะในการเข้าถึงสนามกีฬา ซึ่งเป็นที่จอดรถของนักกีฬา องค์ประกอบการออกแบบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือนำเก้าอี้แบบยาว (Bleacher seating) ออกเพื่อการควบคุมและจำหน่ายตัวตามตำแหน่งที่นั่งได้ดีกว่า และ 3) การควบคุมการเข้าถึง 3.1) พนักงานทุกคนต้องคล้องบัตรประจำตัวทุกครั้งเมื่อเข้าสู่สนามกีฬา 3.2) ยานพาหนะที่จอดอยู่ใกล้กับสนามกีฬา ต้องรับบัตรจอดรถและมีการตรวจสอบวัตถุต้องสงสัย 3.3) ทุกคนต้องได้รับอนุญาตในการเข้าถึงพื้นที่หวงห้ามของสนามกีฬา อาจต้องแสดงบัตรประจำตัวประชาชน 3.4) พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการจัดการกับบุคคลที่น่าสงสัยที่เข้ามาในสนามกีฬา

The Sport Journal (2013) รูปแบบการรักษาความปลอดภัยในการจัดกิจกรรมมหกรรมกีฬา (Mega Sport Events) ระหว่างความปลอดภัยและสิทธิมนุษยชน (กรณีของเมืองแวนคูเวอร์ 2010) การศึกษานี้จะตรวจสอบความขัดแย้งระหว่างเสรีภาพและการรักษาความปลอดภัยในมหกรรมกีฬา โดยมั่นใจว่าสิ่งของต้องห้ามไม่ให้นำเข้าสถานที่การแข่งขันกีฬาโอลิมปิกในขณะที่รับประกันความเป็นเลิศให้บริการ โดยการสุ่มตัวอย่างจากผู้ชมและนักข่าว (จำนวน = 1,081) จากเมืองแวนคูเวอร์โอลิมปิกฤดูหนาว 2010 โดยการสำรวจเกี่ยวกับการบริการลูกค้าและการรักษาความปลอดภัย โดยใช้สถิติการทดสอบไคสแควร์สำหรับสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน และใช้ Crosstabs เพื่อทดสอบ ความแตกต่างในการบริการและการรักษาความปลอดภัยระหว่างนักข่าวและผู้ชม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการรักษาความปลอดภัยที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาใหญ่จะขึ้นอยู่กับ 2 เสาหลัก คือ การบริการสู่ความเป็นเลิศนั้นขึ้นอยู่กับเวลาที่ใช้ในประตูทางเข้าการสื่อสารกับลูกค้า ประเภทของพนักงานที่ให้บริการในสถานที่และความร่วมมือระหว่างกองกำลังรักษาความปลอดภัยทั้งหมดที่อยู่ในความดูแล

TJavier Santos Núñez (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสโมสรฟุตบอลสเปนมีมาตรการการรักษาความปลอดภัยเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการดำเนินการรักษาความปลอดภัยสนามกีฬาของชาวสเปนได้มีการพัฒนาในช่วงหลายปีที่ผ่านมา และวิธีการตรวจสอบสโมสรสเปนเป็นพิเศษ สเปนซึ่ง

อาจจะมียุคบอลที่แข็งแกร่งที่สุดในโลก และฟุตบอลที่ได้รับการปฏิบัติเกือบจะเป็นประเพณีในหลายๆ เมืองที่เป็นตัวอย่างที่ดีของความพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยในการแข่งขันฟุตบอล วิธีการรักษาความปลอดภัย วิธีการจัดการฝูงชนและความสัมพันธ์กับแฟนคลับในประเทศสเปน โดย The Spanish National Professional Football League (LFP) มีสองสโมสรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และมีชื่อเสียงในระดับโลก คือ สโมสรเรอัลมาดริด และสโมสรบาร์เซโลนา เช่น สโมสรลา ลีกาให้ความสำคัญอย่างมากในท้องถิ่นและประเพณีรวมทั้งอัลเลติโกมาดริด บาเลนเซีย CF เซบิยาเอฟซีและเลติคบีลเบา ทีมงานเหล่านี้ดึงดูดแฟนคลับของแฟน ๆ ด้วยการแข่งขันที่รุนแรง แพลทิมในลา ลีกามีตัวเลขการเข้าร่วมเฉลี่ยมากกว่า 30,000 ในปี 2013 กับบาร์เซโลและเรอัลมาดริด ผู้ชมเฉลี่ย 78,296 และ 73,878 ตามลำดับ สำหรับการเปรียบเทียบฝรั่งเศสมีเพียงสี่สโมสรด้วยการเข้าชมเฉลี่ยกว่า 30,000 : 2013; อิตาลีมี 7 แต่สโมสรที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเฉลี่ยเพียงแค่ 47,250 อังกฤษมี 11 และเยอรมนีมี 12 สโมสรด้วยผู้ชมเฉลี่ยมากกว่า 30,000 การเติบโตอย่างรวดเร็วและความทันสมัยของฟุตบอลในประเทศสเปนที่ผ่านมา 20 ปี ได้ถูกบังคับ LFP เพื่อปรับปรุงความปลอดภัยและมาตรการรักษาความปลอดภัยและการควบคุมที่สนามกีฬาของสเปนได้อย่างมีประสิทธิภาพปรับสภาพแวดล้อมการรักษาความปลอดภัยทั้งภายในสโมสร ส่วนในปี 1990 สนามกีฬาสเปนส่วนใหญ่มีรั้วรอบสนาม แต่เหล่านี้ได้หายไปเป็นมาตรการทางเทคนิคที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เช่น กล้องเฝ้าระวังจุดตรวจในการเข้าถึงสนามกีฬาและระบบการควบคุมเหตุฉุกเฉินที่ทันสมัยได้รับการติดตั้งสโมสรลา ลีกาตอนนี้มีทั้งหมดที่นั่งสเตเดียม และในปีที่ผ่านมา มากกว่า 200 ล้าน€ (\$ 270,000,000) ได้รับการลงทุนจากสโมสรและ LFP ทันสมัยในระบบรักษาความปลอดภัย LFP ประเด็นด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยความต้องการขั้นต่ำโดยที่สโมสรไม่ได้เข้ารับการรักษากับการแข่งขัน ทุกสโมสรยังจะต้องลงทุนร้อยละ 33 ของรายได้จากการแข่งขัน ในการปรับปรุงการรักษาความปลอดภัย LFP ร่วมกับสภากีฬาแห่งชาติ (Consejo Superior de Deportes) และตำรวจควบคุมและกำกับดูแลการแข่งขันหากฉุกเฉินและมีแผนการอพยพแต่ละสโมสรมีผู้ประสานงานการรักษาความปลอดภัยในการติดต่อประสานงานกับตำรวจและการติดต่ออย่างใกล้ชิดระหว่างทั้งสอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวันก่อนการแข่งขันที่จะมีความเสี่ยงสูง สเปนมีประสบการณ์ในการแข่งขันที่มีความเสี่ยงสูงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนขนาดใหญ่ของแฟน ๆ เรอัลมาดริด v บาร์เซโลนา, Sevilla v Real Betis and อัลเลติโกมาดริด v เรอัลมาดริด ที่มีทั้งหมดตัวอย่างที่ดีเช่นเดียวกับของ โคปาเดลเรย์ ในยุค 2000 ที่มีเหตุการณ์รุนแรงหลายแมตช์ดังกล่าวที่ผลักดันให้สโมสรเพื่อส่งเสริมระบบการรักษาความปลอดภัย จะเป็นเรื่องยากที่ควบคุมการขว้างปาวัตถุอันตรายของมวลชนที่เกิดขึ้นในบาร์เซโลนา v เรอัลมาดริด 2000 เกม หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างเกมเซบิยา v จิริงเบติส ในปี 2002 เมื่อเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยถูกทำร้าย และแฟนบอลพยายามที่จะชกต่อผู้รักษาประตูในช่วงกลางของการแข่งขัน การทะเลาะวิวาทที่เกิดขึ้นระหว่างผู้เล่นเรอัลซาราโกซาและแฟน ๆ ในหลายสนามของ Villarreal's El Madrigal สนามกีฬาในปี 2002