

ยุทธศาสตร์การบริหาร

สุพิมล ศรศักดิ์*

บทนำ

ในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะมึระดับและขนาดที่แตกต่างกัน ย่อมจะมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งปัญหาจะแตกต่างกันตามลักษณะขององค์กร จะมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบ ที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากการศึกษาปัญหาในองค์กรพบว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาบุคลากรไม่ตรงกับสายงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากกระบวนการเลือกสรร หรือการยึดระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคัดเลือก เมื่อได้บุคลากรมาแล้วขาดการบำรุงและพัฒนา นอกจากนี้ยังพบว่า การขึ้นมาดำรงตำแหน่งระดับบริหารขาดการเตรียมคนและเลือกไม่ได้เนื่องจากมีจำกัด ส่วนใหญ่จะได้ประเภทที่ขาดประสบการณ์ วิสัยทัศน์อ่อน หย่อนหลักการบริหารแบบมืออาชีพ วัฒนธรรมองค์กรแบบวัด จึงเป็นระบบที่ถ่วงความก้าวหน้าและค่อนข้างล้าหลังขององค์กร การเป็นนักบริหารจะต้องเป็นทั้งนักวิชาการ เมื่ออยู่กับงานต้องอดทน เมื่ออยู่กับคนต้องอดกลั้น ผู้บริหารจะต้องฟังด้วยสมอง มองด้วยปัญญา ยุทธศาสตร์ที่จะนำเสนอนี้ จึงเป็นทางเลือกใหม่ที่สามารถเลือกใช้ได้ตามสถานการณ์

* สุพิมล ศรศักดิ์ พ.บ. (สังคมศึกษา) กศ.ม.(บริหารการศึกษา) อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป มจร.วิทยาเขตอุบลราชธานี

ความเป็นมา

ศาสตร์ของการบริหาร นักประวัติศาสตร์พยายามสืบค้นความเป็นมาพบว่า นับแต่สมัยโรมันเรื่องอำนาจจนถึงกาลล่มสลาย ยังไม่ปรากฏการใช้คำว่า การบริหาร (Administration) คงมีแต่การใช้คำว่า การดำเนินงาน การรับผิดชอบ หรือการปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งให้ลุล่วง คำว่าการบริหารเริ่มมีความหมายชัดเจนและครอบคลุมกว้างขึ้น ในราวต้นคริสต์ศตวรรษที่ ๑๘ โดยกลุ่มนักรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งเรียกตัวเองว่า Camealists ในประเทศเยอรมันและออสเตรีย ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหาร ว่าหมายถึงการจัดการหรือการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐ เช่น การบริหารการเงินของมูลนิธิ การบริหารกิจการภาษี การบริหารกิจการแพทย์ และสาธารณสุข การบริหารอาณานิคม การบริหารการก่อสร้าง การบริหารกิจการอุตสาหกรรมและอื่น ๆ ที่เป็นงาน กิจกรรมเหล่านี้เรียกกันว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ๒๕๒๙, ๔-๕)

อาจกล่าวได้ว่า พัฒนาการของการบริหารในระยะเริ่มแรก ตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ ๑๘ จนถึงสงครามโลกครั้งที่ ๑ มีความชัดเจนในด้านการบริหารที่เน้นไปในทางรัฐประศาสนศาสตร์เป็นหลัก ส่วนการบริหารธุรกิจ ยังไม่ค่อยมีผู้สนใจเท่าใดนัก ต่อมานักวิชาการในมหาวิทยาลัย เริ่มให้ความสนใจศึกษาค้นคว้า พัฒนาการด้านการบริหาร จนกลายเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง ซึ่งมีแนวทางและเทคนิคทางการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ ตั้งแต่ ค.ศ.๑๙๒๐ เป็นต้นมา จนมีคำศัพท์ที่เกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น เช่น คำว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) การวางแผน (Planning) การประสานงาน (Coordination) การควบคุม (control) กระบวนการ (Process) องค์กร (organization) เป็นต้น

ความสำคัญของการบริหาร

เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นหมู่ เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าทำการปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ เมื่อองค์กรเจริญเติบโตมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบ กติกาขึ้นมาบังคับ โดยมุ่ง

ให้คนในองค์กร ร่วมกันทำกิจการให้สำเร็จ และมีความสุข ความสำคัญของการบริหารจึงอยู่ที่

๑. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่กันมากับการดำรงชีพของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก

๒. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านการบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

๓. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

๔. การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

๕. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

๖. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มบุคคลในองค์กร ดังนั้น ความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัย สภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมการเมือง

๗. การบริหารต้องใช้ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหาร

๘. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าอยู่ในครอบครัวหรือองค์กร ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และจำเป็นต่อการดำรงชีพอย่างฉลาด

ในสังคมที่มีการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสถาบันหรือองค์กร และดำเนินกิจกรรมไปตามที่สังคมมอบหมาย จำเป็นจะต้องมีองค์กรบริหารเข้ามาเกี่ยวข้องนำไปสู่จุดหมายปลายทางได้ นักบริหารได้กล่าวเป็นปรัชญาไว้ว่า “หากปราศจากองค์กรบริหารแล้ว สังคมก็จะมี ไม่มีเกิดขึ้น และหากปราศจากสังคมแล้ว มนุษย์ก็มิอาจดำรงชีวิตอยู่ได้” (Without Organization there is no society ; Without society humans cannot Live)

ลักษณะของการบริหาร

๑. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด ดังนั้น เรื่องของการบริหารจึงสามารถเรียนรู้ และศึกษาได้

๒. การบริหารเป็นงานที่มีจุดหมาย เพราะในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดหมายไว้ล่วงหน้าก่อน

๓. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายในและภายนอกองค์กร เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงาน การจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงาน การจัดฝึกอบรม เป็นต้น

๔. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ธุรกิจก่อตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่มคน มิใช่เป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพียงผู้เดียว

๕. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็ด้วยความร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ

๖. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกอบรมทางด้านการบริหารโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันว่า การบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง

๗. การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าการบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั้นก็คือผลงาน เพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

๘. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเอง โดยทั่วไปคณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่น ที่มีความรู้ความสามารถทางการบริหาร ทำหน้าที่บริหารในนามเจ้าของธุรกิจ

ลักษณะดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการของแต่ละองค์กรได้ หรืออย่างน้อยก็ให้นักบริหารได้ทราบ ว่า ลักษณะของศาสตร์การบริหารเป็นอย่างไร

กระบวนการบริหาร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งมาจากความมีหลักการของผู้บริหาร ซึ่งกระบวนการบริหารมีหลากหลายทฤษฎี ความฉลาด ความสามารถ การหยั่งรู้ และการตัดสินใจ ความกล้าเปลี่ยนแปลง ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบของผู้บริหารที่ดี เพื่อเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กร ในที่นี้จะนำเสนอหลักกระบวนการบริหารที่สำคัญ ๓ กระบวนการ คือ

๑. กระบวนการบริหารแบบ ๔ P ประกอบด้วย

๑. Purpose จุดมุ่งหมาย
๒. People บุคคล
๓. Process กระบวนการในการทำงาน
๔. Product ผลผลิตของระบบ

๒. กระบวนการบริหารแบบ ๔ M ประกอบด้วย

๑. Man บุคคล
๒. Money เงิน
๓. Material วัสดุอุปกรณ์
๔. Management การจัดการ

๓. กระบวนการบริหารแบบ ๑๖ M ประกอบด้วย

๑. Man คนที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน
๒. Money การบริหารการเงิน งบประมาณเพียงพอ
๓. Management การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
๔. Material วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สมบูรณ์
๕. Mean มินโยบายและแผนการปฏิบัติแจ่มชัด
๖. Market ความต้องการของตลาด (สังคม)

๗. Morale คนมีขวัญและกำลังใจที่ดี
๘. Machine มีเครื่องทุ่นแรงในการปฏิบัติงาน
๙. Method กำหนดวิธีและแนวปฏิบัติงานชัดเจน
๑๐. Motivation การจูงใจคนให้ทำงาน
๑๑. Merit การปกครองบังคับบัญชาโดยระบบคุณธรรม
๑๒. Mobilization สามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานได้สะดวก
๑๓. Maturity มีความอาวุโสในการทำงาน สุขุมคัมภีรภาพ
๑๔. Mind มีจิตใจแน่วแน่ รักและเสียสละให้แก่งาน
๑๕. Massage มีการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานดี
๑๖. Measure มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งแห่งศาสตร์การบริหาร ที่นักบริหารนำมาใช้ในกิจการบริหารมากที่สุด เพราะกระบวนการเหล่านี้มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ลักษณะคน องค์กรจะเจริญก้าวหน้าจึงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้บริหารที่รู้จักเลือกกระบวนการและมียุทธศาสตร์ในการวางแผน

ยุทธศาสตร์การวางแผน

การเป็นนักบริหาร นอกจากการพูด การสั่งการ การตัดสินใจ ให้เป็นไปอย่างรอบคอบแล้ว จำเป็นต้องเป็นนักวางแผนด้วย ผู้บริหารจะขาดการวางแผนไม่ได้ เพราะการวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าของการกระทำ ที่จะให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กรภายใต้ข้อจำกัดและโอกาส นักบริหารกล่าวว่า การวางแผนเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะกระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนเป็นการเตรียมการล่วงหน้า ที่ต้องตัดสินใจ Decision making ว่า จะกระทำการอะไรบางอย่างในอนาคต การตัดสินใจล่วงหน้าจะเกี่ยวข้องกับอะไร (What to do) จะทำอย่างไร (How to do) จะทำเมื่อใด (When to do) จะให้ใครทำ และต้องการใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง (What is needed to it)

ความหมายของแผน

แผน (Plan) หมายถึง งานทุกด้านขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผล แผนเป็นระเบียบวิธีหรือขั้นตอนที่เป็นระบบ ที่บุคคลใช้เป็นเครื่องมือ หรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร

แผน (Plan) หมายถึง เครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการจะทำในอนาคต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับขอบเขตพื้นที่ลักษณะของงานตามระดับชั้นขององค์กร

แผน (Plan) หมายถึง ผลรวมของแนวทางหรือวิธีต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง

คำว่า แผน (Plan) มีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นศาสตร์โดยธรรมชาติ (Pudual scienc) ต่อเมื่อคนมาจัดกระทำลำดับขั้นตอนเป็นกระบวนการ จึงเรียกว่า การวางแผน (Planing) การวางแผนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร มีนักบริหารได้ให้ความหมายไว้หลากหลายและน่าสนใจ กล่าวคือ

การวางแผน คือการเตรียมงานเอาไว้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

การวางแผน คือการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใด ก่อนหรือหลัง ตามความจำเป็น

การวางแผน คือการมองอนาคต การเล็งเห็นจุดหมายที่ต้องการ การคาดการณ์สิ่งที่เป็นปัญหาไว้ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ

การวางแผน คือการแสวงหา การมองอนาคต และความอดสาหะที่จะมอง ทะลุผ่านสิ่งกีดขวางกั้นของวันพรุ่งนี้ อย่างทะลุทะลวง

การวางแผน คือการเลือกวิถีทางในอนาคตจากทางเลือกหลายๆ ทางสำหรับ ที่จะให้กิจการทั้งหมดหรือเฉพาะของแผนงานดำเนินไปตามวิธีนั้น

การวางแผน คือการกำหนดวิธีที่จะนำกิจการไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดย วิธีที่มีหลักการ

การวางแผน คือกระบวนการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยพยายามที่จะตอบวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เราจะไปที่ไหนในอนาคต และเราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร

การวางแผน คือกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตเพื่อ แก้ไขปัญหาตั้งแต่สาเหตุของปัญหา

การวางแผน คือกระบวนการวิเคราะห์ รวมถึงการประเมินอนาคต การ พิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา สภาพแวดล้อมของอนาคต การ พัฒนาทางเลือกเพื่อดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และการเลือกแนวทางการ ดำเนินการระหว่างทางเลือกที่หลากหลาย

การวางแผน คือการออกแบบของอนาคตที่พึงปรารถนา และหนทางที่มี ประสิทธิภาพในการที่จะดำเนินการให้เกิดขึ้น

การวางแผน คือกระบวนการรูปร่างของการพัฒนาวัตถุประสงค์ สำหรับองค์กร หรือส่วนย่อยขององค์กร การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยเทียบเคียงกับภูมิหลังของการประเมินเชิงระบบเกี่ยวกับ จุดเด่นและจุดด้อยภายในและภายนอกของสภาพแวดล้อม

การวางแผน คือกระบวนการแปลงกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติการ การสอดคล้องให้มีการปฏิบัติตามแผนนั้น

การวางแผน คือการระบุถึงวิธีการที่จำเป็นในการบรรลุถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ โดยกำหนดขึ้นก่อนการดำเนินงานสู่จุดหมายปลายทางนั้น

การวางแผน คือกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ทางวิชาการ การวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต การกำหนดวิธีการอย่างถูกต้อง และมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การวางแผน คือกิจกรรมหรืองานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีการที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการตามเป้าหมาย ๓ ส่วน คือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต เป็นการกระทำ และกระทำอย่างต่อเนื่อง จนสำเร็จตามเป้าหมาย

จะเห็นได้ว่า การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงที่ต้องการจะกระทำให้เกิดขึ้น การคิดหาทางเลือกล่วงหน้าที่ดีที่สุด โดยการกำหนดขึ้นมาจากบุคลากรของหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะทำให้สำเร็จ และร่วมรับผิดชอบผลด้วยความภูมิใจ การวางแผนจึงเป็นการแสดงถึงพลังอัจฉริยภาพทางมันสมองของมนุษย์ ใช้ความเพียรในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด ให้คุ้มค่าที่สุด การปรับเปลี่ยนเข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างกลมกลืนและเป็นระบบ

ความสำคัญของแผน

การวางแผนมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างยิ่งกล่าวคือแผนช่วยให้หน่วยงานสามารถเตรียมสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์สังคมปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แผนเป็นแนวทางและแนวปฏิบัติในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

มากยิ่งขึ้น แผน ช่วยให้บุคลากรมีการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนรู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดการประสานงานที่ดี ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และการสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ แผนเป็นพื้นฐานของการควบคุม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย

นักบริหาร ได้สรุปความสำคัญของแผนไว้ว่า แผนงาน คือข้อกำหนดที่คาดหวังจะปฏิบัติในอนาคต แผนจึงเป็นที่รวมแห่งการปฏิบัติทั้งปวงขององค์กร แผนงานที่ดี จึงช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานดังนี้

๑. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกันกับการทำงานเป็นทีม (Team work) ก่อให้เกิดความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
๒. การปฏิบัติตามแผนย่อมก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคนและเวลา
๓. แผนงานที่ดีจะช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
๔. ช่วยให้การตรวจและการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๕. แผนงานที่ดีจะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
๖. แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรมาใช้ได้อย่างได้ผลทั่วถึง
๗. ช่วยให้การขยายงานและปรับปรุงองค์กรดำเนินไปได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

ลักษณะของการวางแผนที่ดี

โดยทั่วไป แผนจะมีลักษณะสำคัญคือเป็นการแก้ไขปัญหา การกำกับ หรือการจัดข้อบกพร่อง เป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการและการพัฒนา แผนที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

๑. ต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการจัดทำแผนนั้นควรมีลักษณะของความยืดหยุ่นสูง เพื่อปรับแต่งให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๒. มีความครอบคลุม (comprehensiveness) ควรมีลักษณะเป็นภาพของการบูรณาการ กิจกรรม และงานที่เกิดขึ้นจากแนวคิดของบุคคลที่เกี่ยวข้องจากหลายฝ่าย รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการที่จะดำเนินกิจกรรมและงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสัมพันธ์กัน

๓. มีความชัดเจน (Specificity) ควรเป็นแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าจะทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ

๔. มีการกำหนดระยะเวลาของแผน (Time plan) ควรกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดของแผนไว้อย่างชัดเจน เพื่อการประเมินประสิทธิผลของแผน

๕. มีรูปแบบ (Formality) ควรมีขั้นตอนเป็นระบบ โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เช่นการศึกษาวิเคราะห์หน่วยงาน การเตรียมแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมให้เป็นไปตามแผน

๖. มีเหตุมีผล (Rationality) แผนที่จัดทำควรกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผล และเน้นไปในทางที่ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

๗. มีการมุ่งสู่นาคต (Future oriented) ควรเป็นการวางแผนเกี่ยวกับเรื่องในอนาคต โดยเฉพาะแผนระยะ ๕ ปีหรือ ๑๐ ปี

๘. มีความสอดคล้อง (Relevance) แผนที่จัดทำขึ้น ควรอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสัมพันธ์กัน

ประเภทของแผน

การแบ่งหรือจำแนกประเภทของแผน สามารถทำได้หลายลักษณะ ซึ่งขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ผู้วางแผนนำมาใช้ในการพิจารณา เช่น จำแนกตามระยะเวลา ขอบเขตของพื้นที่ ตามขนาดและระดับโครงสร้างขององค์กร นักบริหารได้แบ่งประเภทของแผนไว้ดังนี้

๑. ประเภทของแผนที่ใช้เวลาเป็นเกณฑ์ เช่น แผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาว

- แผนระยะสั้น(Short-range plan) เป็นแผนที่มีขอบข่ายไม่ใหญ่โต สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลา ที่หน่วยงานกำหนด เช่น ๑ สัปดาห์ ๑ เดือน หรือ ๑ ปี
- แผนระยะปานกลาง(Medium-range plan) เป็นแผนที่มีระยะเวลาสั้นกว่าแผนระยะยาวแต่มากกว่าระยะสั้น มีความแน่นอนและความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นกว่าแผนระยะยาว อาจใช้เวลา ๑ ปี หรือ ๓ ปี
- แผนระยะยาว (Long-range plan) เป็นแผนที่มีขอบข่าย มีความยืดหยุ่นสูงมีความเฉพาะเจาะจงน้อย ช่วงระยะเวลาอาจเป็น ๕ ปี หรือ ๑๐ ปี

๒. ประเภทของแผนที่ใช้เขตพื้นที่เป็นเกณฑ์ เช่น แผนระดับเขตพื้นที่บริการ เป็นการเฉพาะ (Zone or area plan) เช่น แผนระดับหมู่บ้าน แผนระดับตำบล แผนระดับอำเภอ แผนระดับจังหวัด แผนระดับประเทศ แผนระดับทวีป/ภูมิภาค แผนระดับโลก

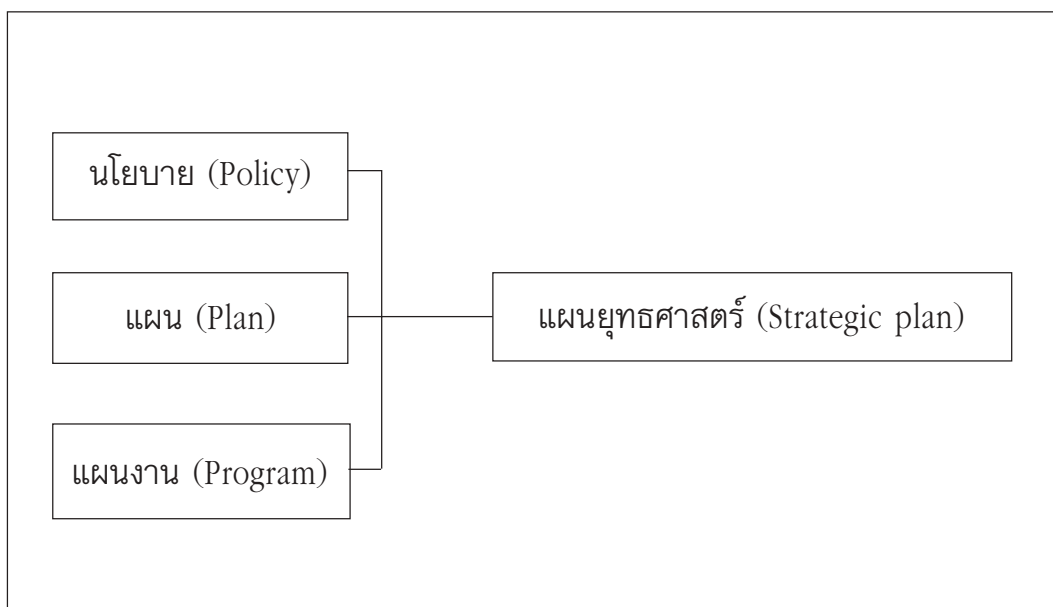
๓. ประเภทของแผนที่ใช้ระดับขององค์กรเป็นเกณฑ์ ได้แก่แผนขององค์กรต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีจุดเน้นที่ต่างกันไปตามบทบาท ภารกิจ วัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบขององค์กรนั้นและจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน เช่น แผนระดับชาติ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ) แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนความมั่นคงแห่งชาติ เป็นต้น แผนระดับกระทรวง แผนระดับกรม ระดับสำนักงาน ระดับกอง ระดับหน่วยงาน ระดับโรงเรียน ระดับฝ่าย ระดับหมวด และแผนระดับงาน

๔. ประเภทของแผนที่ใช้หน่วยงานย่อยขององค์กรเป็นเกณฑ์ หรือแผนที่แยกตามสาขาขององค์กร ที่จัดในรูปแบบตามโครงสร้างของการบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งเรียกชื่อตามระดับที่แตกต่างกัน เช่น แผนโรงเรียน แผนฝ่าย เป็นต้น

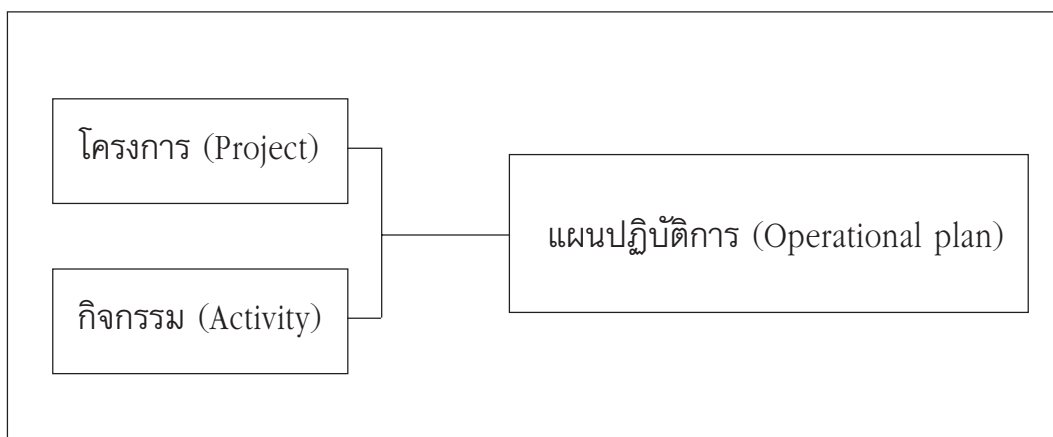
๕. ประเภทของแผนที่ใช้โครงสร้างของระบบแผนเป็นเกณฑ์ เป็นแผนที่แสดงความสำคัญหรือระดับชั้นของตัวแผน และภายในระบบแผนงานใหญ่ จะประกอบด้วยแผนย่อย ได้แก่ แผนหลักหรือแผนแม่บท แผนงาน โครงการ งาน และกิจกรรมตามลำดับ

๖. ประเภทของแผนที่ใช้นโยบายเชิงพัฒนาเป็นเกณฑ์ หรือเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) หรือแผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการ การกำหนดแผนประเภทนี้ จะมีความคล้ายคลึงในกระบวนการ แต่จะมีลักษณะที่แตกต่างกันในเชิงความกว้าง สามารถแบ่งแผนเชิงนโยบาย ดังนี้

แผนภูมิแสดงกรอบแผนยุทธศาสตร์



แผนภูมิแสดงกรอบแผนปฏิบัติการ



อย่างไรก็ตามเมื่อพูดถึงแผน(Plan) ก็จะมีคำที่เกี่ยวข้อง คือแผนงาน(Program) โครงการ(Project) และงาน(Task) แต่ละคำจะมีความหมายและขอบเขตลักษณะงานที่กว้างแคบต่างกัน กล่าวคือ

แผน(Plan) หมายถึงแผนรวมของงานทั้งหมด เป็นแผนรวมของระบบงานที่รวมรายละเอียดที่แสดงเค้าโครงการทำงานทั้งหมดของเรื่องนั้นไว้ด้วยกัน

แผนงาน(Program) หมายถึงแผนของสาขางาน ซึ่งเป็นแผนเฉพาะสำหรับงานหลักหรือที่สำคัญๆตามระบบโครงสร้างของแผนงาน(Program structure) เรียกว่าแผนงาน(Program)เป็นส่วนหนึ่งของแผน

โครงการ (Project) หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่มุ่งการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ มีเวลา งบประมาณ และวิธีการเป็นตัวกำกับ

งาน(Task) หมายถึง กิจกรรมที่ต้องดำเนินการเป็นประจำ ไม่มีการกำหนดเวลาที่แน่นอน ทำทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ทุกปี งานจะเกิดขึ้นตามลักษณะขององค์กรนั้น ๆ

ขั้นตอนในการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่มีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ และเป็นวิธีการที่น่าเชื่อถือได้ มีลักษณะแห่งความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน นักบริหารจะต้องรอบรู้ถึงขั้นตอนในการวางแผนโดยทั่วไป การวางแผนจะประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๔ ขั้นตอน กล่าวคือ

๑. ขั้นตอนเตรียมการ ประกอบด้วย
 - ๑) การแต่งตั้งคณะทำงาน
 - ๒) การรวบรวมข้อมูล เตรียมข้อมูล รายละเอียดที่จำเป็น
 - ๓) การพิจารณากำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจปัญหาและการดำเนินงานตามแผน
 - ๔) พิจารณาแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างกว้างๆ

๒. ชั้นการวางแผน ประกอบด้วย
 - ๑) ศึกษาสภาพปัจจุบันของปัญหา
 - ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย
 - ๓) การจัดทำแผนงาน โครงการ และส่วนประกอบอื่นๆ
 - ๔) กำหนดแผนควบคุม ติดตาม และประเมินผลให้ชัดเจน
๓. ชั้นลงมือปฏิบัติตามแผน
 - ๑) ขออนุมัติแผนงาน โครงการ
 - ๒) การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร
 - ๓) การปฏิบัติตามแผนหรือปฏิทินที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
 - ๔) การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
๔. ชั้นการติดตามและประเมินผล
 - ๑) การติดตามและตรวจสอบในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
 - ๒) การประเมินการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
 - ๓) รายงาน สรุปผลการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์สำหรับผู้บริหาร

การเป็นผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารองค์กรอย่างเต็มความสามารถแล้วก็ตาม แต่ด้วยสภาพที่เปลี่ยนแปลงทางสังคมอยู่ตลอดเวลา มีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรอบรู้ทางยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย วิธีดำเนินการ และการประเมินผลงานให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

ภายใต้ภาวะการณ์ปัจจุบันซึ่งความเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เศรษฐกิจและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้บริหาร(Administrator or manager) จะต้องมีเทคนิคการบริหาร เป็นนักยุทธศาสตร์ (Strategist) ประจำตัวประจำใจ คือ

มีความรู้ ความจำ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehension) ทักษะ(Skill) ทศนคติ(Attitude) และสามารถนำไปปฏิบัติ (Application) ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน ในหน้าที่ราชการได้อย่างเหมาะสม จนส่งผลให้กิจการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ(Efficiency) และประสิทธิผล(Effectiveness)

ผลสำเร็จของการบริหารย่อมมาจากผู้บริหารที่จะต้องมีความฉลาดรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ ขวนขวายหาความรู้ใส่ตัว ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ มีศิลปะในการบริหาร กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ขยันขันแข็ง สุขภาพแข็งแรง มีความอดทนและมีสติมั่นคง แนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนการแก้ไขปัญหา เพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมียุทธศาสตร์ที่จำเป็นประกอบด้วย :

๑. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้เสนอยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า ผู้บริหารต้องไม่เผด็จการ ไม่ยึดมั่นในตนเองมากเกินไป ไม่พูดจารุนแรงหยาบคาย ไม่ว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น ไม่เชื่อคนง่าย ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่นินทาลูกน้อง ไม่หาประโยชน์ในทางมิชอบ มีเหตุผลดีและใจเป็นธรรม มีพรหมวิหารธรรม ๔ คือเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีอารมณ์ดี ไม่รู้วามฉุนเฉียว มีความรู้ในหน้าที่เป็นอันดี ให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง คอยช่วยเหลือดูแลความทุกข์ สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เคารพเหตุผลของเพื่อนร่วมงาน รู้จักปรับความเข้าใจซึ่งกันและกัน รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว รู้จักให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักให้อภัยและไม่อาฆาตผู้ใต้บังคับบัญชา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี พิจารณาความดีความชอบประจำปี

ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความตระหนัก พิจารณาด้วยความละเอียดรอบคอบ มีหลักการ วิธีการ มีเหตุผลที่ดี พร้อมทั้งจะให้ความยุติธรรมและให้โอกาสแก่ทุกฝ่าย เป็นที่พึงหวังได้ ตลอดจนเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ๒๕๓๔)

๒. ยุทธศาสตร์การบริหารในภาวะความแตกต่างของบุคลากร

ความแตกต่างของบุคลากรในองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของอายุ วุฒิการศึกษา ทักษะประสบการณ์ และความสามารถเฉพาะตัว กรณีดังกล่าวส่วนหนึ่งเกิดจากวุฒิภาวะทักษะและประสบการณ์ของผู้บริหาร จึงทำให้ขาดการวางแผนกำหนดนโยบายในการคัดสรรบุคลากรเข้าสู่งาน ซึ่งผู้บริหารจะต้อง (๑) กำหนดรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงงานอาชีพในองค์กร (Internal patterns of career change) (๒) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) (๓) การปรับลดขั้นลดตำแหน่ง (Demotion) (๔) การโอนย้าย (Transfers) (๕) การย้ายที่ทำงาน (Relocations) (๖) การถูกให้ออก จากงาน (Layoffs) (๗) การออกจากงานเมื่อเกษียณ (Retirement) (๘) การลาออกจากงาน (Resignation)

๓. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบศึกษาการทำงาน

การทำงานหนึ่งงานใดหรือการจัดการสิ่งหนึ่งสิ่งใด จะต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเป็นอย่างมาก เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ผู้บริหารจะต้องมีทั้งความรู้ทั้งในการบริหารและวิชาชีพ และไม่ใช่แค่รู้อย่างเดียว ต้องอาศัยทักษะประสบการณ์ด้วย จึงจะจัดการได้และจัดการได้ดี ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับระดับและแก่นสารของความรู้ในงาน คน เงิน และเครื่องมือ ผู้บริหารที่สามารถ จะต้องมีความรู้ในเชิงจัดการ (Know-How) ได้แก่

๑. ความชำนาญในงาน (Skills depth) หมายถึงผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์งานออกว่ามีระดับความยากง่ายต่างกันอย่างไร และสามารถจัดบุคลากรเข้าสู่งานนั้นได้ถูกต้อง เช่น ระดับทำงานได้ ระดับทำงานเป็น ระดับทำงานเก่ง ระดับเชี่ยวชาญในงาน และระดับมืออาชีพ

๒. ความรอบรู้ในการบริหารงาน (Breadth of managerial skills) ผู้บริหารจะต้องมองภาพรวมลักษณะของงานในองค์กรออก ทั้งสายงานหลัก (Line function) งานสนับสนุน (Staff function) โดยเฉพาะการจัดองค์กร (Organization) การกำหนดนโยบาย (Policy making) การผนึกกำลังหรือการรวมหน้าที่ (Synergy/Integration of function)

๓. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem-solving) ในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารจะต้องฝึกคิด โดยการคิดวิเคราะห์ (Analyzing) การคิดประเมินค่า (Evaluating) การคิดสร้างสรรค์ (Creating reason) และการสรุปเหตุผลของแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งพิจารณาเป็น ๒ มิติ คือ ๑) สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการแก้ปัญหา ว่ามีอิสระต่อกันหรือไม่ ๒) สภาพของความคิดที่ทำทลาย สร้างสรรค์ หรือคิดที่จะเอาชนะ

๔. ความรับผิดชอบ (Accountability) ความรับผิดชอบ หมายถึงปัจจัยที่ชี้วัดคุณภาพของการทำงานที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาออกเป็น ๓ แนวทาง คือ ๑) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ๒) ผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน ๓) ขนาดผลสำเร็จของงาน

๔. ยุทธศาสตร์การบริหารด้วยการจูงใจ

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารที่ฉลาด ต้องรู้จักใช้การจูงใจกับคนแต่ละระดับให้ถูกต้อง ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้สิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับสภาพงาน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะได้สรุปไว้ ดังนี้คือ

๔.๑ การจูงใจด้วยงาน (Task motivation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตนเองและสังคม

๑) ลักษณะเฉพาะของงาน (Job specification) ลักษณะงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความแปลกใหม่ ความท้าทายทำทลาย โอกาสแห่งความสำเร็จของงานมีมาก

๒) การมอบหมายงาน (Job delegation) หมายถึงการให้บุคคลรับผิดชอบงานเพื่อจูงใจให้เกิดความสุขและความพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงความชำนาญ ความต้องการ และนิสัยของแต่ละบุคคล

๓) รายละเอียดของงาน (Job description) ผู้บริหารควรกำหนดขอบข่ายและขอบเขตของงานให้ชัดเจน เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานของการปฏิบัติงาน ขอบเขตของงานในความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ซึ่งจะทำให้บุคคลสะดวกในการปฏิบัติงาน

๔) การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge enrichment) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากร เช่นการสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การเชิญวิทยากรมาบรรยาย การให้เข้าร่วมกิจกรรม

๕) การชี้แจงผลงาน (Job supervision) ผู้บริหารที่ดูแลติดตามการทำงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด จะทราบถึงผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ทราบว่าตนเองปฏิบัติได้ดีเพียงใด การให้บุคคลได้ทราบถึงผลงานของตนเองจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่

๖) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Job advancement) ผู้บริหารควรชี้แจง อธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์ระเบียบขององค์กร การเลื่อนขั้น โอกาสความก้าวหน้า การลาศึกษาต่อ เป็นต้น

๗) การเน้นให้เห็นว่างานมีความสำคัญ (Task implement) ผู้บริหารควรอธิบายชี้แจงหรือทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบไม่ว่าจะในหน้าที่ใด ทุกตำแหน่งจะมีความปลอดภัย

๘) การแข่งขัน (Contest) ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการแข่งขันกับตนเองและแข่งขันกับสมาชิกในองค์กร

๙) การมอบอำนาจ (Delegation of authority) เมื่อผู้บริหารมอบหมายงาน ความรับผิดชอบแก่บุคลากรก็ควรมอบอำนาจในการสั่งการ การตัดสินใจ ในบางระดับ ซึ่งเป็นการจูงใจอีกทางหนึ่ง

๔.๒ การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money incentives) เป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งตอบสนองความต้องการทางด้านกายภาพเกิดความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง ผลตอบแทนที่เป็นเงินมีหลายประเภท คือ เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wage) โบนัส (Bonus) การแบ่งปันผลกำไร (Profit sharing) บำเหน็จ (Reward) ค่าล่วงเวลา (Overtime) การให้สิทธิซื้อหุ้น (Rights) ค่านายหน้า (Commission)

๔.๓ การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-money incentive motivation) ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูงขึ้น เช่นต้องการได้รับการยกย่อง ต้องการความมีชื่อเสียง ต้องการมีเกียรติ ต้องการความผูกพัน ต้องการอำนาจเป็นต้น ดังนี้

- ๑) การยกย่อง (Esteem)
- ๒) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
- ๓) การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (Potential opportunity)
- ๔) การให้ความมั่นคง (Safety)
- ๕) การให้ความใส่ใจ (Care)

๔.๔ การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical environment motives) เช่น ๑) ควรเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน (environment facilities) ๒) มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ (Equipment availability) ๓) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเอง (Atmosphere)

๔.๕ การจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ (Fringe benefit) เช่น ๑) การอำนวยความสะดวกทั่วไป (General facilities) ๒) การบริการด้านสุขภาพ (Health care services) ๓) การบริการด้านนันทนาการ (Recreation services) ๔) การบริการ

ด้านการศึกษา (Educational services) ๕) การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ (Socio-economical services) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ; ๒๕๔๔,๑๓๓-๑๔๐)

๕. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของการประเมินผลระหว่างผลงานที่เกิดจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงาน เทียบกับมาตรฐานของงานที่ตนเองรับผิดชอบ มาตรฐานของงานอาจถูกกำหนดโดยผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันซึ่งจะออกมาในรูปของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำใด ซึ่งผลงานที่ได้จะต้องมีดัชนีชี้วัดที่สามารถสัมผัสได้เป็นรูปธรรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มิใช่เพียงเพื่อเอาผลงานของบุคลากรแต่ละคนมาเทียบกัน ซึ่งอาจนำมาซึ่งความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะมาตรฐานของงานจะมีความแตกต่างกัน

๖. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบการตัดสินใจและการสั่งการ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร การตัดสินใจทั่วไปนั้นจะต้องเข้าถึงสิ่งสำคัญ ๒ ประการ คือ ความถูกต้องเหมาะสมและการยอมรับได้ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่การตัดสินใจสั่งการนั้น เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักให้มาก คือการตัดสินใจสั่งการนั้นมีคุณภาพเพียงใด ทุกคนทุกฝ่ายยอมรับในคำสั่งนั้นได้หรือไม่ หรือรับได้แค่ไหน การสั่งการนั้น สอดคล้องกับเงื่อนไขเวลาและฤดูกาลเทศะแล้วหรือยัง

การตัดสินใจสั่งการเพื่อการแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่และการตัดสินใจเพื่อกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในเหตุการณ์ที่ยังมาไม่ถึง ปริญญา ตันสกุล เสนอว่า ผู้บริหารต้องยึดหลัก ๓ ประการ คือ

๑. การวินิจฉัยข้อปัญหาให้ถูกต้อง ความถูกต้องจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้อง ๑) มีข้อมูลถูกต้องชัดเจนอย่างเพียงพอ ๒) มีประสบการณ์มากพอตัว ๓) มีเวลาเพื่อการตัดสินใจมากพอ ๔) ไม่ตัดสินใจสั่งการใด ๆ ด้วยนิสัยเคยปากเคยตัว

๒. การคิดอย่างรอบคอบ หมายถึง การระมัดระวังความคิดของตน คิดถึงข้อดีข้อเสีย คิดหาทางหนีทีไล่ คิดอย่างผู้รอบรู้ คิดให้ลึกและกว้างจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

๓. การสั่งการได้อย่างถูกต้อง ความถูกต้องจะเกิดขึ้นได้อย่างไม่ผิดพลาด ต้องยึดหลักดังนี้ ๑) สั่งการอย่างมีหลักการและเหตุผล ๒) มั่นใจในหลักฐานข้อมูลของตนเอง ๓) ไม่ใช้อารมณ์ในการสั่งการ ๔) ไม่ตกอยู่ในอิทธิพลของใคร ๕) ไม่สื่อภาษาผิดพลาด บกพร่อง (ปริญา ตันสกุล ; ๒๕๔๓ ; ๒๖๙-๒๗๔)

๗. ยุทธศาสตร์การบริหารด้วยหลักพุทธธรรม

มนุษย์ที่เกิดมาไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไรก็ตาม ต่างก็รักตัวกลัวตายด้วยกันทั้งหมด มีความต้องการทางด้านกายภาพคือปัจจัยสี่ เพื่อการให้มีชีวิตอยู่ที่สมบูรณ์ที่สุด มนุษย์จึงควรพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยเฉพาะการรู้จักพิจารณาตนเอง การปรับปรุงตนเอง การแก้ไขปัญหา การพัฒนาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว เสนอหลักธรรมที่ควรนำมาใช้เพื่อการบริหารไว้ดังนี้ คือ

๑. **สติ สัมปชัญญะ** สติ คือ ความระลึกได้ สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัว เมื่อรวมกันแล้วหมายความว่า บุคคลพึงมีสติในการพิจารณาตนเอง ในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- ๑) รู้ตนเองว่ากำลังทำอะไรอยู่
- ๒) ควบคุมใจตนเองให้อยู่กับสิ่งที่เกี่ยวข้องเสมอ
- ๓) ปฏิบัติตัวและมีความเหมาะสมเป็นแบบอย่าง

- ๔) ไม่เผอเรอ ปล่อยปละละเลย
- ๕) มีความมั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหว

๒. กัลยาณมิตร เป็นหลักแห่งความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องประกอบด้วย

- ๑) ความน่าเคารพอันเกิดจากความประพฤติปฏิบัติ
- ๒) ความน่ารักประทับใจ ยิ้มแย้ม แจ่มใส
- ๓) ความรู้และภูมิปัญญา นำயกย่อง
- ๔) รู้จักพูด ชี้แจง และแนะนำ
- ๕) รู้จักรับฟัง รอคอย และความอดทน

๓. ความซื่อสัตย์ เป็นหลักธรรมสำหรับการอยู่ร่วมกันในสังคม สำระสำคัญ ดังนี้

- ๑) กายสุจริต คือการไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น
- ๒) วาจาสุจริต คือการไม่พูดยุยง ส่อเสียด เพ้อเจ้อ อวดอ้าง
- ๓) มโนสุจริต คือการคิดสร้างสรรค์แต่สิ่งที่ดีงาม

๔. สัมปปริสธรรม เป็นธรรมของสัตบุรุษ ผู้ปฏิบัติตนดี มีความรับผิดชอบ รอบคอบอยู่เสมอ เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารต้องยึดปฏิบัติ ประกอบด้วย

- ๑) ฉัมมัณฺญนฺดา คือการรู้จักคิดหาสาเหตุ
- ๒) อัถถัณฺญนฺดา คือการรู้จักพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้น
- ๓) อัถตฺถัณฺญนฺดา คือการรู้จักตนว่าอยู่ในฐานะใด
- ๔) มัตตัญญนฺดา คือการรู้จักประมาณในตนเอง
- ๕) กาลัญญนฺดา คือการรู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม
- ๖) ปริสัณฺญนฺดา คือการรู้จักปฏิบัติตัวเข้ากับชุมชน
- ๗) ปุคคัลลัญญนฺดา คือการรู้จักเข้าใจเลือกคบบุคคล

๕. สังคหัตถุธรรม หลักธรรมแห่งการสงเคราะห์ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น สร้างความรัก ความสัมพันธ์อันดี เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลโดยทั่วไป ประกอบด้วย

- ๑) ทาน คือ การให้ เสียสละ แบ่งปัน ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- ๒) ปิยวาจา คือการพูดจาสุภาพ นุ่มนวล ไพเราะ เหมาะสม
- ๓) อัถถจริยา คือการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยกำลังทรัพย์และความคิด
- ๔) สมานัตตตา คือการปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นแบบอย่างได้ดี

๖. พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมสำหรับผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ประกอบด้วย

- ๑) เมตตา คือความปรารถนาดี มีไมตรีจิตต่อสรรพสิ่ง ให้เป็นสุขถ้วนหน้า
- ๒) กรุณา คือความเอ็นดู สงสาร คิดจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
- ๓) มุทิตา คือความยินดี เมื่อพบเห็นผู้อื่นได้ดี
- ๔) อุเบกขา คือ การวางจิตเป็นกลาง มั่นคง ไม่โอนเอียงไปซ้ายไปขวา (ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, ๒๕๔๒ ; ๑๙๐-๑๙๘)

บทสรุป

ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจกับศาสตร์ที่ว่าด้วยหลักการบริหารงานบุคคล หลักการที่สำคัญในการแก้ปัญหาในองค์กรที่สามารถนำมาใช้ได้ คือ หลักการอริยสัจสี่ คือ ๑) **ทุกข์** คืออาการที่ไม่ปกติ ๒) **สมุทัย** คือสาเหตุของอาการ ๓) **นิโรธ** คือทางเลือกที่จะแก้ไขปัญหของอาการ ๔) **มรรค** คือวิธีการที่เลือกแล้วนำมาแก้อาการนั้น ที่สำคัญเมื่อแก้ไขอาการที่ไม่ปกติได้แล้ว ต้องไม่ลืมที่จะพัฒนาคนในฐานะเป็นสิ่งมีชีวิตและจิตใจและความรู้สึก จะต้องได้รับการบำรุงทั้งทางกายและทางใจ เช่นการให้ขวัญและกำลังใจ การให้ตำแหน่ง การให้เลื่อนขั้น การให้ไปศึกษาดูงาน ในฐานะที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร ต้องไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะทำการบริหารงานให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพอย่างสมเหตุสมผลได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความรอบรู้โดยรอบ รู้ลึกและรู้ไกล ต้องอาศัยสถิติข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือมาเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการตัดสินใจบริหารหรือสั่งการ

ศาสตร์ของการบริหารนั้น คงไม่มีสูตรสำเร็จใดๆ ที่ใช้ได้ผลอย่างเบ็ดเสร็จ หลักการบริหารที่เป็นศาสตร์และศิลป์ เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการทำให้งานในองค์กรนั้น ให้ถูกขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ตามเวลา และวัตถุประสงค์ที่วางไว้เหนือสิ่งอื่นใดคือสันติสุขของสังคม

ขงจื้อกล่าวไว้ว่า “ถ้าผู้ปกครองประพฤติให้ถูกต้อง จะนำประชาชนได้โดยไม่ต้องบังคับบัญชา ถ้าเขาปฏิบัติตนไม่ถูกต้อง เขาจะบังคับบัญชาใครก็ไม่มีใครเชื่อ”

เอกสารอ้างอิง

นพพงษ์ บุญจิตาตุลย์, รัช. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔.

ปริญญา ต้นสกุล. **ศาสตร์แห่งผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท จูนพับลิชชิง จำกัด, ๒๕๔๓.

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว ผศ. ดร. **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๔๒.

วิชาการ, กรม. **การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, ๒๕๔๐.

วิบูลย์ ไตวณะบุตร, ผศ. **หลักการบริหารและการบริหารสถานศึกษา**. เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา, ๒๕๔๕.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและไซเท็กซ์จำกัด, ๒๕๔๑.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. **เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา**. มปท, ๒๕๓๗.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕.