

การวางแผนเพื่อการบริหาร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฎิภาณ มหรรธนาธิปัตติ
อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครราชสีมา



การปฏิบัติงานทุกอย่างมีความจำเป็นที่จะต้องนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในยุคสังคมความรู้และสังคมข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศที่รอบด้าน เพื่อปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ที่พร้อมจะฟันฝ่าอุปสรรคให้่องค์การหรือธุรกิจนั้นดำเนินไปอย่างต่อเนื่องบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจมีหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี วัฒนธรรมที่หลากหลาย การคาดหวังทางสังคมที่เปลี่ยนไป วิถีชีวิตคนทำงานที่แตกต่างในหลากหลายสังคม ซึ่งมีสภาพซับซ้อนเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการบริหาร คือ การวางแผน ที่กำกับไปด้วยการควบคุม เพราะการดำเนินธุรกิจของมนุษย์ การวางแผนเปรียบเสมือนเข็มทิศชี้ทางให้เดินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ที่ได้กำกับไปด้วยการควบคุมด้านพลังงาน พลังจิตใจและพลังสติปัญญา ร่วมกันทุกด้าน เพื่อพัฒนาและนำพานาวาชีวิตให้ถึงเป้าหมายสูงสุดของชีวิต การบริหารธุรกิจหรือองค์กรก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาขององค์กรก็ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผน ร่วมสร้างแผนงานที่มีประสิทธิผลได้จริง เป็นแผนที่พร้อมเผชิญและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนมีระบบการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่การนำปัจจัยเข้ามา กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์เพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด อันจะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการทำงานหรือรายได้ที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง และขณะเดียวกันต้องช่วยลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด ถ้าผู้บริหารองค์กรสามารถปฏิบัติทุกองค์ประกอบของการบริหารร่วมกันอย่างสอดคล้องเหมาะสมแล้ว ผู้บริหารก็สามารถนำพาธุรกิจให้เดินทางสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์และภารกิจที่ธุรกิจกำหนดไว้อย่างแน่นอน

การวางแผนคืออะไร

การวางแผนคืออะไร อาจดูพื้น ๆ ไป แต่สำหรับนักวางแผนแล้ว การพิจารณาความหมายของการวางแผนที่กระจ่างชัดเจนย่อมจะช่วยให้เห็นความสำคัญของแผน และความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ ในกระบวนการทำงานด้านการวางแผนมากยิ่งขึ้น เพราะถ้ายังกำหนดความหมายในเชิงปฏิบัติการได้ด้วย ก็จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานของนักวางแผนหรือผู้บริหารมากขึ้นด้วย เพื่อให้เห็นการวางแผนคืออะไร จึงอยากเสนอให้เห็นตามลำดับ ดังนี้

๑. การวางแผนคือการคิดถึงเรื่องอนาคต เพราะการวางแผนเป็นเรื่องของการกำหนดสภาพที่ควรจะเป็นขององค์กรในอนาคต เป็นการประมวลข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตจวบจนปัจจุบัน แล้วจึงใช้ดุลยพินิจเพื่อวางแนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถพิจารณาได้หลายมิติ โดยมีมิติเบื้องต้นก็คือเรื่องของเวลา ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากจะกำหนดขอบเขตได้ตายตัว เพราะเราอาจมองอนาคตได้ตั้งแต่เวลาเพียงไม่กี่นาที ไปจนถึงเวลานานนับสิบปี ดังนั้นจึงมีความพยายามที่จะกำหนดกรอบเวลาในอนาคตได้อย่างง่าย ๆ ดังนี้

๑.๑ การวางแผนระยะยาว เป็นแผนที่มีระยะเวลาตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป แต่จะยาวนานไปอีกเท่าไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับเนื้อหาของงานที่จะวางแผน เช่น งานด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันคงจะต้องมีการวางแผนระยะยาวไม่น้อยกว่า ๑๒ ปี หรือถ้าเป็นงานวางแผนทางการพัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ อาจจะต้องครอบคลุมไปนานกว่า ๒๐ ปี เป็นต้น แผนระยะยาวจึงมีลักษณะเป็นแผนที่กำหนดแนวทางเชิงชี้แนะที่เป็นการคาดหมายล่วงหน้าในเชิงเทคนิคหรือวิชาการ ที่ผู้ชำนาญการในแขนงนั้น ๆ กำหนดขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างวิสัยทัศน์ของนักบริหารที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

๑.๒ การวางแผนระยะปานกลาง เป็นแผนที่มีระยะเวลาระหว่าง ๓-๕ ปี เป็นแผนที่จะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับแผนระยะยาว ก็สุดแล้วแต่เนื้อหาของเรื่องที่จะวางแผน ในเชิงเปรียบเทียบแผนระยะปานกลางเป็นแผนที่นักบริหารกำหนดได้ง่ายกว่าแผนระยะยาว เพราะเป็นช่วงเวลานี้นักบริหารอาจจะเป็นผู้รับผิดชอบงานตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ หรืออาจจะส่งต่อให้นักบริหารคนต่อไปได้ แผนประเภทนี้เป็นแผนที่กำหนดทิศทางที่ควรจะเป็น อันประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ควรเลือกปฏิบัติดำเนินการ

๑.๓ การแผนระยะสั้น เป็นแผนที่มีระยะเวลาตั้งแต่ไม่กี่นาที จนถึงไม่เกิน ๓ ปี แต่ในทางปฏิบัติจะเป็นที่เข้าใจตรงกันว่าหมายถึงแผนประจำปี แผนประเภทนี้จะวางแผนตามวงรอบของการใช้จ่ายหรืองบประมาณประจำปี

๒. การวางแผนคือการควบคุมอนาคต การวางแผนเป็นการใช้ความพยายามที่จะทำให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นได้ตามความปรารถนา ดังนั้น การวางแผนในความหมายนี้ จึงเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญต่อการคาดการณ์ด้านต่าง ๆ อย่างละเอียดลออ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะต้องทำในอนาคตให้ได้ จึงเน้นไปสู่การแสวงหาช่องทางที่จะเผชิญเรื่องของอนาคตในอีกสองมิติซึ่งนอกจากเวลาอันได้แก่ ความไม่แน่นอนด้านหนึ่ง กับความเสี่ยงอีกด้านหนึ่ง นักบริหารจึงเน้นความสำคัญของการวางแผนไปที่กระบวนการอันจะครอบคลุมทั้งในด้านของตัวงานหรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ ตัวเงินหรืองบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย ตัวคนหรือองค์กรที่จะต้องรับผิดชอบตลอดจนกรรมวิธีที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้โดยมีเวลาเป็นบรรทัดฐานหนึ่งที่สำคัญมาก

๓. การวางแผนคือการตัดสินใจ การวางแผนเป็นภาระหน้าที่หลักทางการบริหารประการแรกที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นการกำหนดงานที่จะต้องดำเนินงาน ในการวางแผนให้ได้ผลสำเร็จ จำเป็นต้องการวิเคราะห์ข้อมูลจากอดีต การตัดสินใจในปัจจุบันและทำการประเมินความสำเร็จในอนาคต ซึ่งเป็นกระบวนการพิจารณาข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่า ควรจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใดและใครเป็นผู้ทำ มีการใช้ดุลยพินิจในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่สภาพการในอนาคตที่พึงปรารถนา และพยายามที่จะทำให้สภาพเช่นนั้นเกิดขึ้นตามความต้องการ

๔. การวางแผนคือการตัดสินใจในเชิงบูรณาการ การวางแผนคือการตัดสินใจให้ได้ข้อเสนอที่ดีที่มาจากมติตัดสินใจร่วมมือกันระหว่างกลุ่มคนและองค์การ เป็นการทำงานร่วมกันในเชิงบูรณาการ การวางแผนเป็นการประมวณกิจกรรมด้านต่าง ๆ ขององค์การ ให้ดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องประสานกัน จึงจะต้องกระทำร่วมกันอย่างเป็นระบบ ที่จะเรียกว่า ระบบของการตัดสินใจ เพื่อจะทำให้ทุกคนในองค์การมีความผูกพันและมุ่งมั่น ที่จะผลักดันให้แนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดำเนินร่วมกันไปได้อย่างราบรื่นดีงาม ความซับซ้อนในการตัดสินใจ เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ในการตัดสินใจของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันมากกว่าตัวการตัดสินใจเอง แสดงให้เห็นชัดเจนว่าในการเลือกกลยุทธ์หรือแนวนโยบายของกิจการ ถือเป็นกระบวนการตัดสินใจที่เริ่มจากหนึ่งการกำหนดจุดมุ่งหมายสองการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบและตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งในขั้นที่ ๒ และ ๓ จะต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์มากมายหลายด้าน จึงจะส่งผลให้เห็นรูปแบบการวางแผนตัดสินใจในเชิงบูรณาการ

๕. การวางแผนคือกระบวนการในการจำแนก แจกแจงเหตุผลและเชื่อมโยง จากที่ได้นำเสนอไว้จะเห็นได้ว่า มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันจึงประมวลองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกันได้ คือ อนาคต การควบคุมอนาคต การตัดสินใจและการบูรณาการการตัดสินใจ ซึ่งมีตัวร่วมอันใดอันหนึ่ง ที่เป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่ ความเข้าใจเรื่องการวางแผนได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ดัง Mintzberg,H. เสนอว่า “การวางแผนเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงการบูรณาการหรือเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน” ซึ่งกระบวนการตัดสินใจได้กำหนดและรวบรวมแผนไว้ ๓ ประการคือ

๕.๑ จำแนก หมายถึง การจำแนกแจกแจงหรือแยกแยะ กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยขององค์การไว้ให้เห็นโดยชัดเจน

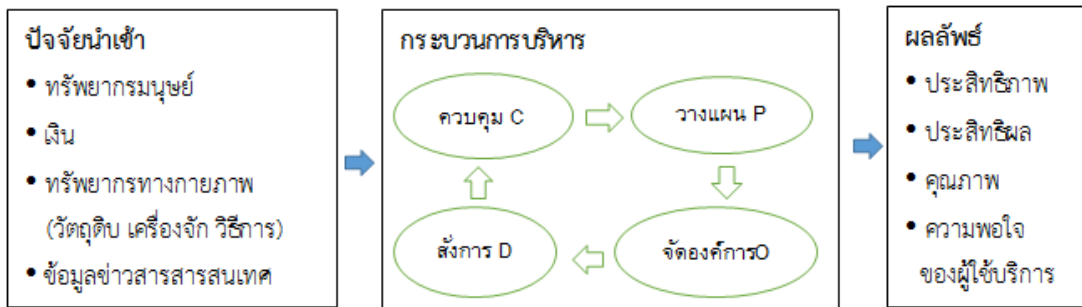
๕.๒ แสดงเหตุผล ในกระบวนการดังกล่าวอย่างเป็นระบบระเบียบด้วยการบูรณาการการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน หัวใจสำคัญของการแสดงเหตุผลอยู่ที่กรรมวิธีในการวิเคราะห์

๕.๓ เชื่อมโยง อันหมายถึงการรวบรวมกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และเรียบเรียงเป็น เอกสารแผน

การวางแผนเป็นหน้าที่ของใคร

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน คือ ผู้บริหาร ธุรกิจหรือองค์การเป็นกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงาน ด้วยโครงสร้างและการประสานงานที่มีหลักการชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ กำหนดเป้าหมายไว้ ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์หรือ เครื่องจักรกล ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ กระบวนการหรือวิธีการและการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการชี้นำ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากร ขององค์การ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

ดังนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร ซึ่งโดย ปกติเป็นผู้วางแผน ตัดสินใจ จัดองค์การ สั่งการ และควบคุมทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดผลตามที่ กำหนดไว้ คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง คือ มีความสนใจใฝ่รู้ ชอบความท้าทายคิดการเปลี่ยนแปลงและ มีนวัตกรรม อาจแสดงระบบการบริหารโดยรวมให้เห็นได้ด้วยภาพนี้



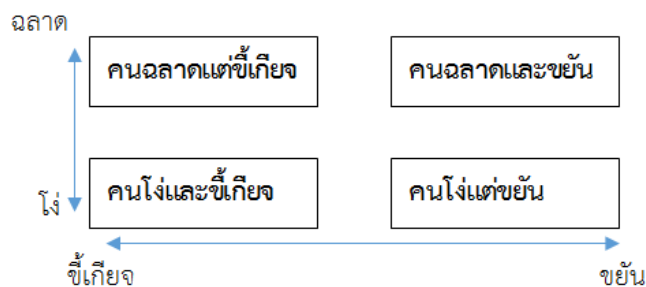
คุณสมบัติของผู้วางแผนหรือผู้บริหาร

การวางแผนเป็นภาระหน้าที่ของนักวางแผนหรือผู้บริหาร เพราะองค์การทุกประเภทเป็นที่ยอมรับ กันว่า การวางแผนคืองานอันดับแรกที่มีความสำคัญยิ่งในการทำหน้าที่ของผู้บริหาร และผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นตรงกันว่าความสำคัญขององค์การทั้งหลาย จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นใช้แผนต่าง ๆ เป็นเข็มทิศนำทาง หรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ดังนั้น จึงเป็นการถูกต้องว่า การ วางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารมืออาชีพในยุคนี โลก ภิวัตน์ที่สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องอาศัยลักษณะเฉพาะหลายประการ บริหารองค์การ ดังนี้

๑. ยึดคุณภาพของผลสำเร็จหรืองานเป็นเป้าหมายสูงสุดในการบริหารองค์การ
๒. ใช้มาตรฐานการบริหารของชาติและองค์การเป็นแนวทางการบริหารจัดการ
๓. ยึดหลักการการบริหารฐานข้อมูลขององค์การเป็นกรอบกำกับการบริหาร
๔. ยึดหลักธรรมาภิบาล ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพการบริหารในกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่อง
๕. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานและแก้ปัญหา การมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้องเป็นยอดปรารถนา
๖. พัฒนางค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ตลอดทั้งมีสมรรถภาพในการบริหารจัดการความรู้
๗. ใช้กรอบแนวทางจากกฎหมาย ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องในการบริหารองค์การ โดยปรับให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการขององค์การที่รับผิดชอบ

คุณลักษณะของบุคลากรในองค์การ

องค์การปัจจุบันให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาทำงาน โดยมุ่งเน้นที่จะรับคนเก่ง คนดีที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ในองค์การ แต่มีองค์การจำนวนไม่น้อยที่ได้คนเก่งหรือคนดีมา แต่ไม่รู้จักใช้สอยให้เป็นประโยชน์ ทำให้คนเหล่านั้นกลายเป็นไม้ตายซาก นอกจากนี้ยังมีองค์การจำนวนมากที่มีการผสมผสานคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ไว้ด้วยกัน ซึ่งจะเอาคนรุ่นเก่าออกก็ไม่ได้ เพราะพวกนี้ยังเชี่ยวชาญดิน หรือเอาคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน แต่ก็ยังมีพวกเข้าขามเย็นขามอีกไม่น้อย ซึ่งจะกล่าวถึงลักษณะของบุคลากรในองค์การไว้เป็น ๔ ลักษณะ ได้แก่ คนโง่ คนฉลาด คนขี้เกียจ และคนขยัน เมื่อนำเอาแต่ละลักษณะมารวมกันทำให้ได้คน ๔ ประเภท ดังแผนภาพที่เสนอเพื่อใช้พิจารณานำไปจัดการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพของงานต่อไปนี้

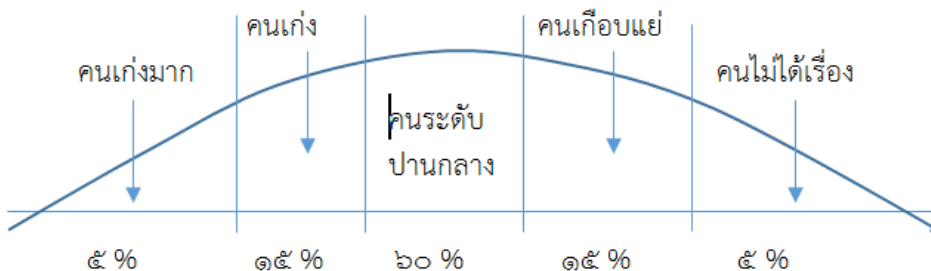


๑. คนฉลาดแต่ขี้เกียจ คนประเภทนี้มีมากในองค์การ คือ เป็นคนที่เก่งแต่ไม่ค่อยชอบทำงาน บุคคลประเภทนี้เปรียบเสมือนเพชรที่ต้องนำมาทำความสะอาดให้เกิดความแวววาวอีกครั้ง ดังนั้น ผู้บริหาร

จึงต้องหาทางสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้น เพื่อให้พวกเขาเกิดความรู้สึกอยากทำงาน หรือมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากขึ้น คนประเภทนี้มักสามารถเอาตัวรอดในองค์กรได้ทุกครั้ง เมื่อมีการประเมินผลงาน เพราะเมื่อถึงเวลาทำงานมักจะทำเพียงแค่นี้ให้พินตัว หรือบางครั้งคนพวกนี้อาจมีการแบ่งปันความคิดเห็นที่เฉียบแหลม แต่ไม่ยอมที่จะรับผิดชอบหรือทำให้เกิดขึ้นจริง

๒. คนโง่และขี้เกียจ ถ้าทำการสำรวจ ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าขนาดใดก็ตาม เชื่อว่าเกือบร้อยละแปดสิบจะบอกว่า ไม่ต้องบุคลากรประเภทนี้เข้ามาทำงาน เพราะนอกจากไม่มีความสามารถแล้วยังไม่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน บุคลากรประเภทนี้เลี้ยงเสียข้าวสุก เปรียบเสมือนคนที่ไร้ประโยชน์แก่องค์กร และไม่ควรจ้างไว้ เพราะถือว่าเป็นรายจ่ายขององค์กรตามแนวคิดของการบริหาร

บุคลากรประเภทนี้ไม่เป็นที่ต้องการขององค์กร คล้ายกับแนวคิดของบริษัท General Electric เมื่อสมัยที่มี Jack Welch เป็น CEO ได้ประเมินเอาพนักงานที่มีประสิทธิภาพต่ำที่สุด คือประมาณ ๕ เปอร์เซ็นต์ข้างท้ายออกไป บุคลากรที่อยู่ในระดับอื่น ถ้าไม่รู้จักรักษามาตรฐาน หรือเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของคน ก็มีโอกาที่จะถอยลงไปสู่กลุ่มข้างท้ายของรูประฆังคว่ำได้เช่นกัน นอกจากนี้ บริษัทต้องพยายามที่จะยกระดับกลุ่มคนเกือบแย่ พวกนี้ให้ก้าวไปอยู่ในระดับกลางหรือระดับบนให้ได้ด้วย



๓. คนฉลาดและขยัน เป็นบุคคลที่ทุกองค์กรต้องการให้เข้ามาร่วมงาน เพราะเชื่อมั่นว่าองค์กรที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ และบุคลากรประเภทนี้จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร และถือว่าเป็นทุนมนุษย์อย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะรักษาคนประเภทนี้ไว้ได้

๔. คนโง่แต่ขยัน ผู้บริหารบางคนเชื่อว่า บุคลากรโง่แต่ขยันสามารถนำมาฝึกฝนและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ฉลาดขึ้นได้ ถึงแม้จะต้องใช้เวลาอยู่บ้างก็ตามที่ แต่อย่างน้อยพวกเขาก็มีความตั้งใจมุ่งมั่นและพยายามที่จะทำงานให้ดีเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว เพียงแค่เอาماجี้ระยะโนให้ส่องประกายมากขึ้น ก็จะช่วยให้องค์กรได้ คนมีฝีมือไว้ทำงานเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าควรจะมีมอบหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับบุคลากรประเภทนี้ ในขณะที่อยู่ในช่วงการพัฒนาศักยภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรมากนัก

บุคลากรทั้ง ๔ ประเภทที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มีอยู่จริงในทุกองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการบุคลากรทั้ง ๔ ประเภทนี้ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในอนาคต เพื่อให้เห็นภาพพจน์ของผลที่จะเกิดขึ้นจากบุคลากรทั้ง ๔ ประเภทนี้ ขอนำสมการในการปฏิบัติงานของบุคลากรมาเสนอให้พิจารณา เพื่อการบริหารจัดการต่อไป ดังนี้

หัวหน้าฉลาด	+	ลูกน้องฉลาด	=	ผลกำไร
หัวหน้าฉลาด	+	ลูกน้องโง่	=	ผลผลิต
หัวหน้าโง่	+	ลูกน้องฉลาด	=	การเลื่อนขั้น
หัวหน้าโง่	+	ลูกน้องโง่	=	การทำงานล่วงเวลา

หน้าที่การควบคุมของผู้บริหาร

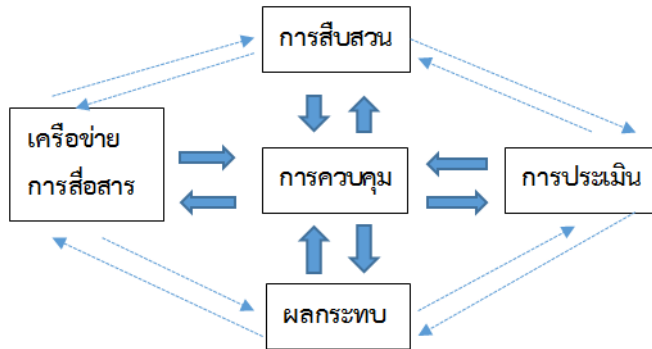
หน้าที่บริหารที่สำคัญควบคู่ไปกับการวางแผน คือ การควบคุมอันเป็นกิจกรรมและศิลปะในการบริหารที่จำเป็น ซึ่งผู้บริหารต้องศึกษาเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญ เพื่อใช้บริหารจัดการ การบริหารที่ปราศจากการควบคุมที่ดีเปรียบเสมือนเรือที่ขาดหางเสืออาจไปไม่ถึงจุดหมาย หรือแม้จะถึงจุดหมายก็ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าปกติ การควบคุมมิใช่การมีวิธีการที่ดีเพื่อดูแลกำกับหรือบังคับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ยังต้องใช้ศิลปะของผู้บริหารเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานพร้อมใจปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด ดังนั้น ถือได้ว่าการควบคุมเป็นความรับผิดชอบสำคัญของผู้บริหารทุกคน การควบคุมเป็นคำคล้ายคลึงกับคำว่า อำนาจ ดังนั้น หากใช้อย่างไม่ระวังอาจให้ความหมายในเชิงลบได้ การควบคุมถือเป็นบทบาทที่จำเป็นในขั้นตอนการบริหาร จึงอยากให้เห็นความหมายของคำว่า การควบคุมก่อนเพื่อเป็นวิสัยทัศน์ต่อการบริหารงาน การควบคุม หมายถึง ขั้นตอน วิธีการและกลไกหรือกระบวนการที่เป็นระบบ กฎระเบียบของกิจกรรมหรือหน้าที่การงาน ซึ่งผู้บริหารใช้เป็นกฎระเบียบตรวจสอบผลปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานนั้นได้บรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน และมาตรฐานขององค์กรที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ การควบคุมมีองค์ประกอบสำคัญ ๔ ส่วน คือ

๑. การสืบสวน อาจใช้คนหรืออุปกรณ์ เพื่อประกอบการตรวจตราและสังเกตถึงความผิดปกติที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเป็นส่วนที่มีบทบาทสำคัญประการแรกในการควบคุม

๒. การประเมิน เป็นการแสดงให้เห็นถึงความผิดปกติที่ตรวจพบจากการเปรียบเทียบมาตรฐานหรือความคาดหวังที่กำหนดไว้ กับเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

๓. ผลกระทบ บางครั้งเรียกว่า ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบางครั้งก็เป็นการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมจากผลการประเมินที่ได้รับทราบและมีการเสนอแนะการปรับปรุงไว้



๔. เครือข่ายการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบในการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ระหว่างการสืบสวนและการประเมินหรือระหว่างการประเมินและผลกระทบ เป็นต้น

ระดับการควบคุมของผู้บริหาร

การวางแผนและการควบคุมเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ในการชี้แนะแนวทางเพื่อผลการปฏิบัติงานองค์การ ผู้บริหารต้องสร้างหรือกำหนดแผนเป็นประการแรก ต่อมาจึงสร้างระบบการควบคุมเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของแผนนั้น และเนื่องจากแผนมี ๓ ระดับ การควบคุม จึงมี ๓ ระดับ เพื่อทำงานควบคุมคู่ตามระดับของแผนดังกล่าว ระดับการควบคุมทั้ง ๓ ได้แก่ การควบคุมกลยุทธ์ การควบคุมยุทธวิธี และการควบคุมการปฏิบัติการ

๑. การควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางกฎเกณฑ์เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์การในระยะยาว โดยเฉพาะเน้นผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางของกลยุทธ์ภายในองค์การ การควบคุมกลยุทธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ด้วยการตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมและกิจกรรมการปฏิบัติงานภายในที่มีวิกฤตหรือประสบปัญหา ซึ่งการควบคุมกลยุทธ์จะช่วยให้ทราบได้ว่า แผนกลยุทธ์เดิมจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร เพราะปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ความหลากหลายจากความต้องการลูกค้า การปรับตัวทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อาจเป็นได้ทั้งอุปสรรคและโอกาสของธุรกิจ ส่วนกิจกรรมการปฏิบัติงานภายในองค์การมีอิทธิพลต่อความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ขององค์การ

รวมทั้งการคัดเลือกโครงการวิจัย พัฒนาหรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงสภาพขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องวางกฎเกณฑ์การควบคุมกลยุทธ์ และบางครั้งอาจต้องคำนึงถึงความเกี่ยวพัน ตลอดจนทราบถึงการควบคุมยุทธวิธี และการควบคุมการปฏิบัติงานในระดับถัดไป เพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมเหล่านั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ

๒. การควบคุมยุทธวิธี เป็นกระบวนการตั้งกฎระเบียบ เพื่อให้บรรลุตามแผนงานในระดับแผนกหรือฝ่าย โดยเน้นผลกระทบต่อแผนยุทธวิธีจากภายนอกและภายในองค์การ ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมระดับนี้ ซึ่งจะเน้นขอบเขตในเวลาที่ยาวกว่า เช่น รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส เป็นต้น การควบคุมยุทธวิธีเน้นการบรรลุเป้าหมายและใช้งบประมาณของแผนเป็นพื้นฐานเบื้องต้น ซึ่งทั้งสองเรื่องอาจมีผลกระทบเป็นแรงพลังผลักดันจากปัจจัยภายในหรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การฝึกอบรมภายในองค์การมีผลกระทบต่อแผนยุทธวิธีในแผนก R&D เพราะอาจมีการใช้จ่ายที่มากเกินไป และทำให้ใช้เวลาในการฝึกอบรม ซึ่งมีผลต่อตารางเวลาของโครงการวิจัยและพัฒนาที่อาจต้องล่าช้าเลื่อนออกไป หรือการปรับปรุงการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือควบคุมในการกระจายข้อมูลเป็นพิเศษ ก็อาจจะมีผลกระทบต่อแผนยุทธวิธีในแผนการตลาด เพราะอาจมีผลกระทบต่อ การตรวจสอบราคา คู่แข่งขันและการประเมินส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางอาจมีส่วนในการควบคุมกลยุทธ์ และการควบคุมการปฏิบัติการ ด้วยการจัดหาข้อมูลนำเสนอผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถือเป็นการช่วยควบคุมกลยุทธ์และเสนอให้ทบทวนผลกระทบหรือวิกฤตของการควบคุมการปฏิบัติการ จัดว่าเป็นการการควบคุมทุกระดับมาทำงานควบคุมไปพร้อมกัน

๓. การควบคุมการปฏิบัติการ เป็นกระบวนการวางกฎเกณฑ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า แผนการปฏิบัติงานรายวันบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการโดยวิธีการตรวจสอบเป็นพิเศษ และเน้นกิจกรรมการปฏิบัติงานภายใน ผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมระดับนี้ โดยการจัดหาข้อมูลย้อนกลับในระยะสั้น อาจเป็นวัน ชั่วโมง หรือสัปดาห์ เช่น บริษัทของเล่นแห่งหนึ่ง หัวหน้าผู้คุมคลังสินค้าต้องการทราบข้อมูลการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน ข้อมูลจำนวนสินค้าคงเหลือ และรายละเอียดอื่น ๆ ซึ่งกระทบต่อการปฏิบัติงานของคลังสินค้า เป็นต้น บางกรณีผู้บริหารระดับถัดขึ้นไปอาจจะสนใจการควบคุมการปฏิบัติงานบ้างก็เป็นไปได้ ถ้าผลการควบคุมการปฏิบัติงานนั้น มีผลกระทบกับแผนยุทธวิธีหรือแผนกลยุทธ์ เช่น มาตรการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมทางการผลิตเป็นลักษณะแบบวงจรหรือวัฏจักร ซึ่งใช้เวลาที่จำเป็นในการผลิตสินค้าที่หัวหน้างานสนใจวงจรการผลิตเป็นรายวัน เพื่อวัดผลการดำเนินงานการผลิต แต่ผู้บริหารด้านผลิตและประธานบริษัทอาจจะสนใจว่า วงจรเวลาการผลิตในระยะเวลาเป็นรายเดือน และรายไตรมาสมีลักษณะอย่างไร เพื่อนำมาสนับสนุนเป้าหมายกลยุทธ์ในการสร้างผลผลิตภาพการผลิตให้ได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเพิ่มขึ้น เป็นต้น

การควบคุมทั้ง ๓ ระดับ อาจจะนำมารวมกันได้ ถ้าแผนกลยุทธ์เน้นให้เกิดผลด้วยเวลาที่ลดลง เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขัน ทั้งแผนยุทธวิธีและแผนปฏิบัติการก็ควรกดดันให้เวลาลดลงด้วยเช่นกัน ซึ่งการควบคุมแต่ละระดับก็ต้องพร้อมไปในทิศทางลดเวลาเช่นเดียวกัน การควบคุมทั้งระดับกลยุทธ์ ยุทธวิธีและปฏิบัติการ ควรอยู่ในสถานที่เหมาะสม เพื่อประเมินค่าความสามารถขององค์กร ในการบรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดได้อย่างชัดเจนถูกต้อง เช่น บริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง มีการลดระยะเวลาการผลิตอย่างเป็นทางการพร้อมกับทำการปรับปรุงคุณภาพ โดยกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้น ในทุกระดับบริหารขององค์กรต้องทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ตั้งแต่การสนับสนุนให้เกิดการควบคุมในแต่ละระดับที่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยการควบคุมทุกระดับต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ยุทธยอดบริหาร, กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๙.

ธีระ รุญเจริญ, ผู้ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ, กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๙.

ปกรณ์ ปรียากร, การวางแผนกลยุทธ์, กรุงเทพมหานคร : เสมอธรรม, ๒๕๔๖.

สุรัสวดี ราชกุลชัย, การวางแผนและควบคุมการบริหาร, กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Prentice Hall, 1994.