การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ : กระบวนการ และการบริหาร

Plan Implementation : Process and Management

สัญญา เคณาภูมิ[1], กชพร ประทุมวัน[2]

Sanya Kenaphoom[1], Kodchaporn Prathumwan[2]

บทคัดย่อ

ภายหลังการจัดทำแผนเสร็จสมบูรณ์แล้ว กระบวนการต่อมาก็คือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งต้องใช้ทรัพยากรสำหรับการบริหารที่เหมาะสมกับแผน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ของนักบริหาร ซึ่งการวางแผนที่ดีย่อมส่งผลต่อกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี กระบวนการและกลไกในการดำเนินการมีหลายมิติ เช่น การประสาน การเงิน กำลังคน นอกจากนั้นการขับเคลื่อนจำเป็นต้องรวมพลังไปในแนวทางเดียวกัน การนำแผนไปปฏิบัติจะเป็นตัวชี้วัดว่าระบบการบริหารแผนมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพียงใด การออกแบบระบบการบริหารแผนเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องจัดกระทำให้มี ซึ่งต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับแผนที่วางไว้ ผลสัมฤทธิ์ของแผนจะเกิดขึ้นได้จึงขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์

---

[1] รองศาสตราจารย์ ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร 089 276 0329 E-mail : zumsa_17@hotmail.com

[2] นักศึกษา รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม Email : Nit_21@hotmail.co.th

[1] Associate Professor, Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

[2] Student D.P.A. (Public Adminisration), Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

และออกแบบระบบการบริหารแผนให้สัมพันธ์สอดคล้องกับบริบทขององค์การและพลวัตทางการจัดการ

คำสำคัญ : การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

Abstract

The following process is a plan implementation that suitably allocates management resources together with knowledge, capacities, skills, and experience of managers. A good plan affects the processes of plan implementation; it consists of many dimensions for driving organizations forward such as coordinating, budgeting, and man powering. Plan implementation is an indicator of plan efficiency and effectiveness. Designing a plan implementation system is the first step, and the design should be closely related to the plan itself. The achievement of the plan will depend on the analysis and design of the plan implementation which relates to organizational context and management.

Keywords : Plan Implementation

บทนำ

การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนย่อยจากการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก (สัญญา เคณาภูมิ. 2559) เพราะเป็นความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทาง แผน โครงงานและพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การแปลงแผนกลยุทธ์หรือแผนไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือหรือเป็นแนวปฏิบัติที่สอดประสานกันทั้งทิศทางและเวลา อาจใช้รูปแบบหลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรือ

เขียนแบบ Gantt Chart (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543 : 25-34) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ (สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. 2554 : 50-59) เพื่อให้นโยบาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ไปดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์การหรือบุคคลที่รับผิดชอบและวิธีการดำเนินการชัดเจน (ยุทธนา พรหมณี. 2554 : 1-2 ; จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล. 2554 : 3) การนำแผนไปปฏิบัติจึงเป็นการแปลงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างองค์การ ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ การนำแผนไปปฏิบัติจะประกอบด้วยกระบวนงานย่อย 2 ส่วน (กลุ่มพัฒนานโยบายและกลยุทธ์. 2554 : 1-2) ได้แก่

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) หมายถึง แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning)

2. การปฏิบัติการ (Take Action) หมายถึง การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน ได้แก่ (1) การปฏิบัติตามแผน/งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ และ (2) การปฏิบัติตามแผน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์การหรือการพัฒนาองค์การและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์การมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุง

โครงสร้างองค์การ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพ

อย่างไรก็ตามการลงมือปฏิบัติตามแผนจำเป็นมีขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่ (1) ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้อนุมัติแล้วเพื่อการดำเนินการ (2) ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่างๆ ทางเทคนิคของแผน (3) การทำความเข้าใจส่วนต่างๆ ของแผนโดยเน้นถึงปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับวิชาการเฉพาะด้านหรือเทคนิคแต่มุ่งเน้นไปทางด้านมนุษยสัมพันธ์และปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติที่มีต่อแผน (4) การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน (5) การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบ (6) การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน (7) การดำเนินการตามแผน ตามกระบวนการทุกขั้นตอนที่กล่าวมาจะเป็นการเตรียมงานล่วงหน้าเพื่อดำเนินการตามแผนจึงมีลักษณะงานของการวางแผนปะปนอยู่ด้วย (8) การแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบถึงโครงการ (9) การแปลความหมายของแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ (10) การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน (11) การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของแผน (12) การตรวจสอบและประเมินข้อมูลและตัวเลข (13) การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม และ (14) การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุด

บทความนี้ผู้เขียนได้นำเสนอขั้นตอนที่สำคัญของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเอกสาร (Document Research) โดยทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน (สัญญา เคณาภูมิ. 2557ก) ประกอบการศึกษาปรากฏการณ์ โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีฐานรากจากผู้มีประสบการณ์ในการบริหารแผน (สัญญา เคณาภูมิ. 2558 : 93-102) พร้อมกับกระบวนการวิเคราะห์วิเคราะห์เชิงเหตุผล (สัญญา เคณาภูมิ. 2557ข) และการจัดการความรู้ (สัญญา เคณาภูมิ. 2557ค) รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ

การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) เป็นการแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรมไปสู่ความเป็นรูปธรรมหรือเป็นการนำสิ่งที่เขียนไว้เป็นตัวหนังสือมาสู่การปฏิบัติจริงโดยสมาชิกขององค์การที่เกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิผล

สูงสุด การนำแผนไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนการจัดทำแผน โครงการและได้ตรวจสอบความเป็นไปได้ เสนอผู้มีอำนาจเพื่อขออนุมัติ และเมื่อได้รับอนุมัติแล้วก็จะนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนนี้จัดเป็นขั้นสำคัญที่สุดของการวางแผน การปฏิบัติตามแผนมีขั้นตอนหลายประการ เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามแผน การกำหนดกำลังคน การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนแผน การลงมือปฏิบัติตามแผน/การบริหารแผน เป็นต้น นอกจากนั้นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติ เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น เมื่อองค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในทุกๆ ด้าน อย่างไรก็ตามขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติมีดังนี้ (ยุทธนา พรหมณี. 2554 : 3-5 ; กลุ่มพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. 2554 : 5-8)

1. ขั้นตอนการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นและคาบเกี่ยวกันระหว่างการจัดทำแผน ซึ่งพบว่ามีตัวเลือกมากมาย ขณะที่องค์การมีข้อจำกัดอยู่หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา งบประมาณ บุคลากร ฯลฯ องค์การจำเป็นต้องเลือกกลยุทธ์เพียงบางข้อที่จะนำไปปฏิบัติข้อพิจารณาที่จะต้องคำนึงถึงก่อนทำการเลือกกลยุทธ์ ได้แก่ (1) สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานขององค์การ (2) เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (3) เหมาะสมกับปัจจัยภายในด้านต่างๆขององค์การเช่น จุดแข็ง เป้าหมาย นโยบาย ทรัพยากรภายในวัฒนธรรมองค์การ (4) คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับ (5) ไม่ขัดแย้งกับกลยุทธ์อย่างอื่นขององค์การ (6) กลยุทธ์ย่อยสอดคล้องกัน (7) สอดคล้องกับการดำเนินงานในอดีต ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต (8) เป็นไปได้ที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (9) ช่วงเวลาที่นำเอากลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสม (10) ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างชัดเจนหรือไม่

2. ขั้นตอนการสร้างความสามารถให้กับองค์การ ความสามารถขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึงการมีทักษะและความสามารถต่างๆ ตามที่องค์การต้องการ รวมทั้งระบบการบริหารและการดำเนินงานจะต้องมีประสิทธิภาพ ดังนั้นก่อนเริ่มนำแผนที่ได้จัดทำขึ้นไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องสร้างองค์การให้มีความสามารถและประสิทธิภาพก่อน เริ่มจากการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ จาก

นั้นต้องเสริมสร้างทักษะ ความสามารถ รวมถึงความสามารถหลักขององค์การ ตามที่ต้องการ และประการสุดท้าย กระบวนการในการทำงานและการตัดสินใจที่เหมาะสม

3. ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งงาน ผู้บริหารสูงสุดจำเป็นต้องกำหนดลักษณะของทีมบริหาร โดยการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับแต่ละตำแหน่ง โดยการพิจารณาทั้งในมิติของ ทักษะ ความสามารถ พื้นฐานประสบการณ์ และแนวความคิดการปฏิบัติงาน

4. ขั้นตอนการสร้างทักษะและความสามารถขององค์การ การเสริมสร้างทักษะและความสามารถให้กับตัวองค์การ ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจแบ่งออกได้เป็นสามประเภทหลักๆ ได้แก่ (1) ความสามารถหลักด้านการดำเนินงาน (Operational Competence) (2) ความสามารถหลักด้านนวัตกรรม (Innovative Competence) และ (3) ความสามารถหลักด้านการตลาด (Market-Access Competence)

5. ขั้นตอนการพิจารณากลยุทธ์กับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง หรือค่านิยม ที่บุคลากรในองค์การรับรู้ร่วมกันและถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งซึ่งทำให้ทุกคนภายในองค์การเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนนำไปสู่ความผูกพันกับองค์การ และเป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสม อย่างไรก็ดีวัฒนธรรมองค์การใช่ว่าจะมีความมั่นคงเสมอไป วิกฤตการณ์และความท้าทายใหม่ๆ ทำให้วิธีการในการประพฤติปฏิบัติเปลี่ยนไป การแต่งตั้งผู้บริหารใหม่ รวมทั้งการออกไปของผู้บริหารเก่าๆ อาจจะทำให้แนวคิดและค่านิยมในการทำงานขององค์การนั้นเปลี่ยนไป หรือการขยายพันธกิจหรือบทบาทหน้าที่ หรือการยุบ/ขยายหน่วยงานก็สามารถทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์การ

6. ขั้นตอนการสร้างระบบติดตามผลและงบประมาณ การวางแผนให้เกิดผลในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงจะต้องมีการกำหนดโครงการที่จะดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการกำหนดงบประมาณ (Budget) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกัน การจัดทำโครงการต่างๆ และการแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ ตลอดจนงบประมาณที่เพียงพอในการที่จะทำให้โครงการเหล่านั้นเกิดขึ้นและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ตามกลยุทธ์และแผนที่ได้วางไว้ ผลที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงระบบ

ติดตามผล งบประมาณ และแผนเข้าด้วยกัน

7. ขั้นตอนการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่จะผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ จึงต้องอาศัยกระบวนการและกลไกในหลายมิติในการประสานแผน แผนเงิน และแผนคนไปในแนวทางเดียวกัน ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนให้ประสบผลสำเร็จจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้ (1) ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (2) การถ่ายทอดแผนออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ (3) การมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งเน้นการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (4) การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน และ (5) การจัดระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการในทุกระดับ

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนพร้อมกับแผนการดำเนินงานหรือเรียกว่า Action Plan นั่นเอง โดยทั่วไปแผนการดำเนินงานมีลักษณะเป็นแผนระยะสั้น (Short - Range Planning) มีระยะ เวลาที่กำหนดไว้ระหว่าง 1-3 ปี เป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้นๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ในแผนระยะยาวประสบความสำเร็จ แผนระยะสั้นจะต้องมีความสัมพันธ์ และสอดคล้องกับแผนระยะยาว บางครั้งอาจเรียกว่า “แผนการดำเนินงาน” Operational Plan หรือ Action Plan การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนเพื่อให้มีความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ดังนั้นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2554 : 1-2)

1. แนวคิดของการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการคือ เครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ กล่าวคือเป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้เพราะมีแผนรองรับที่ชัดเจน แผนปฏิบัติการคือผลของการแปลงความคิดในการจะทำสิ่งต่างๆที่อยู่ในหัวคนทำงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองว่ามีความเป็นไปได้สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า ลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน จัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า ใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไรเมื่อใด อย่างไร ใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี และช่วยให้แผนมีความเป็นไปได้ใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

3. ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีดังนี้

3.1 วิเคราะห์ความจำเป็นของการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Needs) ความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละองค์การมาจากแหล่งๆต่างดังนี้ (1) แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีขององค์การ (2) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (3) เป้าหมายประจำปีของหน่วยงานอื่น และ (4) เป้าหมายของหน่วยงานตัวเอง

3.2 จัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ เนื่องจากในบางปีอาจมีแผนปฏิบัติการที่ต้องทำจำนวนมาก ดังนั้น ทางที่ดีควรจะมีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแผนก่อน หากมีข้อจำกัดเรื่องเวลา จะทำให้หน่วยงานทราบว่าควรจะทำแผนใดก่อนหลัง และจะช่วยเป็นข้อมูลให้ในการปรับเพิ่ม/ลดงบประมาณของแต่ละแผนได้อีกด้วย

3.3 ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรจะดำเนินการตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ชื่อแผน ผู้รับผิดชอบแผน วัตถุประสงค์หลักของแผน ระยะเวลาในการดำเนินการโดยรวม

ส่วนที่ 2 : รายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย ขั้นตอนหลักของการแผนปฏิบัติการ กิจกรรมหลักในแต่ละขั้นตอน วันเดือนที่จะดำเนินการ หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรที่ต้องการ เช่น งบประมาณ คน เครื่องมืออุปกรณ์ จุดวิกฤตที่สำคัญหรือข้อควรระวังหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และแนวทางในการป้องกันแก้ไข

ส่วนที่ 3 : วิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ในการนำเสนอแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่จะ

มุ่งเน้นการจัดทำแผน การสร้างความมั่นใจว่าจะทำให้ได้ตามแผนอย่างไร แต่ยังขาดส่วนที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารเห็นว่า หากแผนปฏิบัติการนี้ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้นจึงเป็นส่วนที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุปในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนดไว้แล้ว จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

นอกจากนั้นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ดีควรจะประกอบด้วย (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2554 : 1-2) ชื่อแผนปฏิบัติ ขั้นตอนหลักในแผนปฏิบัติ กิจกรรม วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ กำหนดวันเวลาสถานที่ ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม แผนปฏิบัติรองรับ/แผนปฏิบัติสำรอง งบประมาณ และ ผู้รับผิดชอบ

การบริหารแผน

การบริหารแผนและการนำแผนไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผน ซึ่งมีความสำคัญต่อระบบบริหารจัดการ ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการบริหารแผนและการนำแผนไปปฏิบัติจึงเป็นตัวชี้วัดว่าองค์การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพียงใด การออกแบบระบบในการบริหารแผนขององค์การเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งระบบการบริหารแผนจะต้องมีความสอดคล้องและมีความสัมพันธ์กับแผนที่ได้วางเอาไว้ เมื่อออกแบบระบบการบริหารแผนแล้วขั้นตอนต่อไปจะเป็นการนำเอาแผนไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ดีระบบการบริหารแผนและการนำแผนไปปฏิบัติมิได้เป็นอิสระจากกันแต่อย่างใด ระบบทั้งสองระบบต่างก็สนับสนุนสัมพันธ์และเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ของแผนจะเกิดขึ้นได้จึงขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์และออกแบบระบบการบริหารแผนให้สัมพันธ์สอดคล้องกับบริบทขององค์การและพลวัตทางการจัดการ

1. องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารแผน การบริหารจัดการปัจจุบันมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นผลให้องค์การต้องพัฒนาแนวคิดทางการจัดการที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการ จึงจะทำให้ได้เปรียบในเชิงการบริหารจัดการหรือการแข่งขัน องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารแผนที่

สำคัญ มีดังนี้

1.1 การจัดการร่วมสมัย (Contemporary Viewpoint) ได้แก่ การบริหาร ตามระบบทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) มีแนวคิดว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งได้ เป็นชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายขององค์การร่วมกัน ประกอบด้วยปัจจัยป้อนเข้า คือ ทรัพยากร กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากการใช้ศักยภาพทางการบริหารและเทคโนโลยี ปัจจัยป้อนออก คือ ผลผลิต การให้บริการหรือผลลัพธ์ อื่นๆ ที่องค์การผลิตขึ้น โดยผู้บริหารเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ จัดหาทรัพยากร การเลือกทางเลือก การสร้างความสมดุลภายในองค์การ และนำผลข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาเป็นวงจรต่อเนื่อง (Daft, 2003 : 608) และระบบการทำงานในลักษณะของระบบเปิดจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมาก หน่วยงานเชิงธุรกิจและผู้บริหารสามารถหาทางเลือกที่เหมาะสมในการประสานกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานร่วมกัน และนำเอาผลข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์การ (Sporn, 1999 : 37) การพัฒนาระบบแนวคิดการจัดการองค์การให้เกิดความลงตัวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเป็นสิ่งที่ทุก องค์การต้องสร้างให้เกิดขึ้น การพัฒนาดังกล่าวควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเชิงบูรณาการ (Integration) โดยเป็นการประยุกต์ใช้ที่นำมาผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ของนักวิชาการนักบริหารในทุกระดับชั้นก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ สิ่งแวดล้อมที่ต้องตระหนักถึงให้มากที่สุดคือภาวะโลกาภิวัตน์และสภาพการบูรณาการของกลุ่มประเทศต่างๆทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังจะเห็นได้จากพลวัต (Dynamic) ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั้งในระดับประเทศและองค์การภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างมาก ซึ่งหากองค์การละเลยอาจมีผลในเชิงลบต่อองค์การได้ การตอบสนองจำต้องกระทำอย่างรวดเร็วโดยใช้สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) ที่ถูกต้องภายใต้ความเข้าใจที่ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการกำหนดอนาคตองค์การ หากองค์การสามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและพยากรณ์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแม่นยำย่อมจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการบริหารจัดการ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นยากที่องค์การหนึ่งองค์การตอบสนองได้ จากบริบทข้างต้น กรอบแนวคิดในทางปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับองค์การ

ภาครัฐที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) การจัดการร่วมสมัย (Contemporary Viewpoint) มีหลักปรัชญาที่สำคัญ ดังนี้

1.1.1 การจัดการในสภาวะปัจจุบัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในปัจจุบันมีความรุนแรงมากกว่าในอดีต ที่เคยบริหารจัดการตามระบบแนวคิดแบบโบราณที่มุ่งให้ความสนใจในสิ่งที่ตนผูกขาดอยู่มากกว่าที่จะหาวิธีบริหารจัดการแบบใหม่ๆ การเรียนรู้จากองค์การภายนอกทั้งที่ประสบความสำเร็จและความล้มเหลว จึงจะเป็นหนทางพัฒนาตนเองโดยเฉพาะการปรับระบบแนวคิดทางการจัดการให้มีความร่วมสมัยมากขึ้น เพราะไม่เพียงแต่ทำให้การจัดการที่ดำเนินงานอยู่แล้วเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแล้วยังทำให้สามารถสร้างประโยชน์จากโอกาสในการดำเนินงานด้านอื่นๆ อีกด้วย แนวทางที่จะพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืนควรมีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้ (1) การพัฒนาตัวเองออกจากกับดักความคิดเก่าที่มีผลทำให้การขยายงาน หรือการสร้างการเจริญเติบโตให้กับองค์การมีข้อจำกัด (2) การพัฒนาให้เกิดความลงตัวในการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นการสร้างความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุด (3) การปรับปรุงพัฒนาออกแบบโครงสร้างและระบบขององค์การที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง และ (4) การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการบริหารกรอบความคิดในเชิงปฏิบัติที่เหมาะสม

1.1.2 การจัดการในเชิงก้าวหน้า การจัดการในเชิงก้าวหน้าเป็นการพัฒนาต่อจากการจัดการแบบประเพณีนิยมที่ใช้ในปัจจุบัน เป็นความพยายามขององค์การในการตอบสนองต่อการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การจัดการในเชิงก้าวหน้าเป็นการเจียระไนทรัพยากรที่มีอยู่ให้เปล่งประกายความสามารถในการช่วยผลักดันประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การให้สูงขึ้น กล่าวคือ นำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การส่วนใหญ่ที่เป็นทรัพยากรจับต้องไม่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งการที่องค์การสามารถมองเห็นประโยชน์อย่างมหาศาลของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นี้เท่ากับเป็นการค้นพบพลังและนำเอาพลังนั้นมาใช้ทำให้เป็นการยากที่องค์การอื่นๆ จะสามารถเอาชนะได้เพราะเป็นความสามารถเฉพาะ หรือความได้เปรียบที่เกิดจากปัจจัยที่ซ่อนอยู่ฝังลึกและแข็งแกร่ง ปรัชญาเบื้องหลังกรอบแนวคิดการจัดการในเชิงก้าวหน้าคือการพัฒนาให้เกิดพลังและความเข้มแข็ง

จากภายใน โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาแบบร่วมสมัยที่ศึกษาวิธีการแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การอย่างเต็มที่ โดยมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ บุคลากร และสังคม แนวคิดที่มุ่งสู่ความสำเร็จที่ต้องพัฒนาการจัดการให้เกิดขึ้นได้แก่ (1) การให้ความสำคัญกับแก่นความสามารถหลักที่มีอยู่ขององค์การที่มีลักษณะเฉพาะ (2) พัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เป็นลักษณะการดำเนินงานเป็นทีม และ (3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมตามหลักการจัดการร่วมสมัยมากขึ้น

1.1.3 การจัดการในเชิงพลวัต เนื่องจากองค์การไม่แน่ใจว่าการพัฒนาการจัดการในรูปของการจัดการในเชิงก้าวหน้าจะสามารถยืนยันความสำเร็จได้ เพราะว่าเป็นการพัฒนาจากทรัพยากร และแก่นความสามารถที่เป็นปัจจัยภายในทั้งสิ้น ซึ่งอาจไม่เพียงพอ แนวคิดการจัดการแบบร่วมสมัยจึงได้ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดที่พยายามปิดช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดการโดยใช้หลักการในการศึกษาที่มองจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อแสวงหากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันใหม่ ที่นำเอาความรู้ที่สะสมไว้ในองค์การออกมาใช้ผ่านกลไกขององค์การที่มีความสามารถในการนำเอาแนวคิดนั้นมาสร้างให้เกิดคุณค่าด้วยการออกแบบระบบ โครงสร้าง และกระบวนการที่ทำให้ปัจจัยที่มีอยู่เกิดความลงตัวในการสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ

1.1.4 การจัดการในอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การสามารถประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กรอบแนวคิดทางการจัดการจึงได้ถูกพัฒนาขึ้นให้มีความทันสมัยและมีความเหมาะสมลงตัวกับสิ่งแวดล้อมของการจัดการในอนาคต เพื่อสามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ หลักการจัดการขั้นพื้นฐานที่องค์การจะต้องดำเนินการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำสร้างแรงจูงใจ และการครอบคลุม และหากจะให้องค์การมีความสำเร็จในการจัดการในอนาคต องค์การจะต้องมีหลักและวิธีการจัดการผ่านความผันผวนของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งวิธีการนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารในทุกๆ องค์การการสร้างให้เกิดความแน่ใจถึงความสำเร็จในอนาคต องค์การจะต้องมุ่งมั่นพัฒนาอย่างจริงจัง โดยการใช้ความได้เปรียบที่จับต้องไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการก้าวเดินสู่ความสำเร็จ ภายใต้การนำของผู้นำที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สามารถจุดประกายให้พนักงานนำเอาทรัพยากร

ทั้งที่มีอยู่และหามาใหม่มาประกอบใช้ในการสร้างให้เกิดพลวัตที่กระทำไปพร้อมๆ กันกับการพัฒนาระบบการควบคุมที่ลงตัวกับการจัดการที่ปรับปรุงขึ้น

1.2 องค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) กระแสทางด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) ที่เริ่มต้นด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามมาด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ และควบคุมกำกับการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์นั้น ต่างก็มีอิทธิพลต่อองค์การของภาครัฐและภาคเอกชนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การภาครัฐที่อยู่ในยุคของการปฏิรูประบบราชการซึ่งนับได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งที่สำคัญและยิ่งใหญ่ที่มิเคยปรากฏมาก่อนในอดีต ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้เป็นเหตุผลที่ให้องค์การภาครัฐจำเป็นจะต้องพิจารณาปรับตัวให้เข้าสู่สภาวะสมดุลกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การปรับตัวที่เกิดขึ้นจึงเป็นการปรับองค์การให้สอดคล้องกับบริบทที่มีพลวัต โดยใช้แผนเป็นตัวดำเนินการ การปรับองค์การนี้จึงเป็นการปรับตัวให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเป็นสังคมในระบบเปิด (Open Society) ที่สามารถเปิดรับแบบแผนความคิดจากนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ก้าวล้ำนำหน้าอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้เข้าสู่การบริหารองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Management) ซึ่งทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ดังนี้

1.2.1 องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) จากสาระแนวคิดที่เกี่ยวข้องคือสำนักมนุษยสัมพันธ์ สำนักทรัพยากรมนุษย์และสำนักระบบเปิด มีส่วนทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากแบบเครื่องจักรมาเป็นแบบสิ่งมีชีวิต องค์การแบบสิ่งมีชีวิตให้ความสำคัญกับการปรับตัว (Adaptation) และการพัฒนาขององค์การ ดังนั้นลักษณะที่สำคัญขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต ได้แก่ (1) โครงสร้างยืดหยุ่น (Flexible Structure) (2) มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) (3) การทำงานเป็นทีม (Team Work) (4) เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ (Performance-Oriented) (5) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

1.2.2 องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) องค์การเสมือนจริง หมายถึง องค์การซึ่งดำรงอยู่ด้วยเครือข่ายชั่วคราว หรือพันธมิตรของหน่วยงานที่เป็นอิสระและดำเนินการร่วมผลประโยชน์ของหน่วยงานโดยเฉพาะ แม้ว่าคำจำกัดความขององค์การเสมือนจริงอาจจะยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอน

แต่ลักษณะขององค์การเสมือนจริงที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน มีดังนี้ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม สังคมกับชุมชนเครือข่ายซึ่งมีการร่วมมือและพึ่งพากัน ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความไว้วางใจ (Trust) การบริหารตนเอง (Self-Management) ขอบเขตขององค์การไม่แน่ชัด (Unclear Boundary) และ ไม่มีสถานที่ตั้งขององค์การ (Location less)

1.2.3 องค์การบริหารตนเอง (Self-Organization) องค์การที่บริหารตนเอง (Self-Organization) คือ องค์การที่สามารถทำงานโดยอัตโนมัติ กล่าวคือเมื่อพบปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้เอง และบริหารงานได้เองเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานในแต่ละครั้ง เปรียบเทียบได้กับหลอดไฟที่ติดตั้งบนเสาตามท้องถนนที่จะปิดเปิดโดยอัตโนมัติ กล่าวคือ เมื่อท้องฟ้ามืดลง หลอดไฟก็จะเปิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ และเมื่อท้องฟ้าสว่างขึ้นหลอดไฟก็จะปิดลง ลักษณะขององค์การบริหารตนเอง ดังนี้ (1) เป็นองค์การที่มีความสามารถในการทำงานอย่างอิสระ มีการตอบสนองโดยอัตโนมัติต่อปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าเพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากเบื้องบนหรือผู้บริหาร (2) ใช้หลักการจัดการตนเอง (Self-Management) ซึ่งเป็นหลักการการเรียนรู้เพื่อจัดการกับพฤติกรรมของตนเอง อันทำให้การควบคุมจากภายนอกลดความจำเป็น (3) มีลักษณะใกล้เคียงกับองค์การเสมือนสมอง เป็นลักษณะการเปรียบเทียบการทำงานขององค์การซึ่งได้นำลักษณะพิเศษของสมองมาใช้ คือ ความยืดหยุ่นปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ และการประสานสัมพันธ์ระหว่างเซลแต่ละเซลในสมอง อันทำให้ระบบต่างๆ ของร่างกายทำงานได้ด้วยดี นอกจากนี้ยังมีความจำในการเก็บข้อมูลและการดึงข้อมูลมาใช้ในการแก้ปัญหาได้ทันท่วงที

1.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์การแห่งการเรียนรู้ จะเรียนรู้เร็วกว่าคู่แข่งในการเปลี่ยนแปลงและก่อนที่จะถูกแรงกดดันให้เปลี่ยนแปลง รวมทั้งจะพยายามที่จะประสานผลการดำเนินงานของบุคคลเข้ากับการดำเนินงานด้านการเงิน องค์การแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาเครื่องมือและวิธีการในการวิเคราะห์ระบบขององค์การของตนเองด้วย (Peter Senge. 1994 : 10-20) นอกจากนั้น แม๊คกิลล์ และสโลคั่ม (McGill & Slocum. 1994 : 25-34) ได้แบ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 4 ประเภทคือ

1.3.1 องค์การที่รับรู้ (Knowing Organization) เป็นองค์การประเภทที่เก่าแก่ที่สุด มีการเรียนรู้แบบวงจรเดียว สามารถประสบความสำเร็จได้ตราบใดที่ตลาดมีความคงที่และเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ (Mature) กล่าวคือ องค์การที่รับรู้นี้จะประสบความสำเร็จตราบเท่าที่ไม่ต้องมีการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น เพราะการเรียนรู้ในระดับจริงจะทำให้ผู้บริหารต้องยกเลิกการควบคุม รวมทั้งการคาดการณ์ที่แน่นอน และการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพ ให้ต้องมีการเปิดองค์การสำหรับการตรวจสอบ

1.3.2 องค์การที่เข้าใจ (Understanding Organization) องค์การประเภทนี้มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งเพื่อใช้ชี้นำพฤติกรรมการดำเนินงานขององค์การ

1.3.3 องค์การที่คิดได้ (Thinking Organization) ทั้งองค์การที่เข้าใจและองค์การที่คิดได้จัดเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ในระดับปานกลาง สำหรับองค์การที่คิดได้จะมองธุรกิจในลักษณะที่เป็นปัญหาที่ต่อเนื่องกัน ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหา เก็บข้อมูล และแก้ปัญหา

1.3.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในขณะที่องค์การสามประเภทแรกมีการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบค่านิยมหรือโครงสร้างเดิมที่มีอยู่ แต่สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้แบบสองวงจร มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงจะถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

1.4 โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) การออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ และเนื่องจากการออกแบบโครงสร้างเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและปัจจัยอื่นๆ ขององค์การด้วย จึงจำเป็นต้องมีการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบขององค์การที่มีอยู่ เนื่องจากไม่มีองค์การรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่จะสามารถประยุกต์ได้กับทุกองค์การในทุกสถานการณ์ ตามพัฒนาการของทฤษฎีองค์การ โครงสร้างองค์การที่นักทฤษฎีเสนอแนะในช่วงแรกเป็นโครงสร้างแบบราชการ ต่อมามีการเสนอแนะรูปแบบโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น กระทั่งปัจจุบันเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปมาก และเทคโนโลยีมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งเรียกว่า องค์การแบบเครือข่าย (Network Organization) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิ

โครงสร้างขององค์การ (Organization Chart) (Gibson et al., 2008 : 327-338) ดังนี้

1.4.1 หลักการแบ่งงานกันทำ เป็นหลักการในการแบ่งงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะด้าน (Gibson, et., 2008) โดยผู้บริหารจะแบ่งงานทั้งหมดขององค์การเป็นด้านๆ ตามความชำนาญที่ต้องใช้ในการทำงานหลักการแบ่งงานกันทำมี 3 ลักษณะ คือ (1) งานจะต้องแบ่งตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคน เช่น แบ่งตามวิชาชีพ (2) งานแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านแนวนอน คือ การแบ่งกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานในองค์การ (3) งานแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านแนวตามแนวตั้งขององค์การหรือตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาจากสูงไปต่ำ งานฝ่ายบริหารจะต่างจากงานระดับปฏิบัติการ

1.4.2 การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน (Departmentlization) วิธีการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในมีหลายวิธี ได้แก่ (1) การแบ่งตามหน้าที่ (Functional Classification) คือ การแบ่งโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ขององค์การ โดยจะเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่จะเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ที่คงที่ (2) การแบ่งตามผลงาน (Output Classification) การจัดกลุ่มโครงสร้างตามผลผลิต (Output) ขององค์การ โครงสร้างจำแนกตามผลผลิตจะสนับสนุนการประสานงานข้ามสายงานภายในหน่วยผลผลิต จึงมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้ดี (3) การแบ่งตามพื้นที่ (Territorial Classification) เป็นการจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในองค์การขนาดใหญ่ หรือในองค์การที่มีภารกิจหรือตลาดในพื้นที่ค่อนข้างกว้างจึงต้องการกระจายหน่วยงานของตนให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ การจัดการโดยอาศัยหลักพื้นที่ทางภูมิศาสตร์จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบคือ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการตามความเหมาะสมและความต้องการของพื้นที่นั้นๆ (4) การแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (Customer Classification) เป็นการจัดกลุ่มงานตามกลุ่มลูกค้า เช่น สถาบันการศึกษา ซึ่งมีหลักสูตรการศึกษาของนักศึกษาของนักศึกษาภาคปกติที่เรียนเต็มเวลา และหลักสูตรภาคพิเศษซึ่งเป็นนักศึกษาที่เรียนไม่เต็มเวลา หรือธนาคารซึ่งมีแผนกให้เงินกู้ที่แยกตามกลุ่มธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การเกษตรและการพาณิชย์ (5) การแบ่งแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) ลักษณะเด่นของโครงสร้างแบบแมทริกซ์ คือ เป็นโครงสร้างที่ใช้

การจำแนกตามผลิตภัณฑ์และจำแนกตามหน้าที่พร้อมกันโดยนำจุดดีของแต่ละหลักการมาใช้ และขณะเดียวกันพยายามแก้ไขจุดอ่อนของแต่ละหลักการดังกล่าวด้วย ในแต่ละหน่วยงานของโครงสร้างแบบแมทริกซ์จะรายงานต่อผู้บริหารของผลิตภัณฑ์และผู้บริหารตามหน้าที่

1.4.3 ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนเท่าไรจึงจะเหมาะสม ช่วงการควบคุมควรจะกว้างหรือแคบขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้ (1) ปริมาณความสัมพันธ์ของบุคคล ปริมาณความสัมพันธ์ของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด กล่าวคือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ไม่ใช่เฉพาะจากตำแหน่งตามโครางสร้างองค์การเท่านั้น แต่รวมถึงความสัมพันธ์ที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่อื่นๆ ด้วย เช่น เป็นประธานคณะกรรมการและกลุ่มคณะทำงานอื่นๆ (2) คุณภาพของความสัมพันธ์ คุณภาพของความสัมพันธ์ คือความถี่และความแน่นแฟ้น (Frequency and Intensity) ของความสัมพันธ์ เช่น งานวิจัยและพัฒนา ต้องการการพบปะและการประสานงานกันบ่อยระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ระดับของความชำนาญเฉพาะด้านในงานระดับปฏิบัติการซึ่งงานมีลักษณะความชำนาญเฉพาะด้านและมีความซับซ้อนของงานน้อย ดังนั้นผู้บังคับบัญชาในระดับนี้สามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นของหน่วยงานเดียวกัน (4) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) คือ กระบวนการกระจายอำนาจหน้าที่ลงไปยังส่วนล่างขององค์การ (Gibson et al., 2008) เนื่องจากการกระจายและรวมอำนาจมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้อย่างรอบคอบ (5) เหตุผลของการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ เหตุผลของการเสริมการพัฒนาผู้บริหารแต่ละระดับเพื่อให้เกิดทักษะในการตัดสินใจ และเป็นการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าด้วย และ (6) เหตุผลการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการอบรมผู้บริหารในการตัดสินใจมีค่าใช้จ่ายสูง การกระจายอำนาจจะต้องมีการวางแผนและระบบการรายงานที่ดีและรอบคอบ เพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ และการรวมอำนาจเอื้อต่อการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ เช่น การที่มหาวิทยาลัยในกำกับมีแนวคิดเกี่ยวกับการรวมศูนย์การใช้ทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัยแทนที่จะให้แต่ละคณะจัดการการใช้ทรัพยากรเอง

ลักษณะการบริหารเช่นนี้ทำให้ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรดีขึ้น

1.4.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ คนส่วนใหญ่มักจะคุ้นเคยกับโครงสร้างองค์การแบบราชการ แต่จะพบว่าในปัจจุบันรูปแบบขององค์การได้มีความหลากหลายมากขึ้น ในส่วนนี้จะเสนอโครงสร้างองค์การเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรและโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต โดยแต่ละประเภทจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามระดับของความยืดหยุ่นดังนี้ (1) โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์ เป็นโครงสร้างแบบปิรามิดแบบดั้งเดิม ซึ่งการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาผู้เดียว โครงสร้างสายการบังคับบัญชาตายตัว องค์การพยายามทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงาน สิ่งแวดล้อมของโครงสร้างองค์การแบบนี้เหมาะกับสิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูง (2) โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจึงสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยตนเองและหัวหน้าของหน่วยงานหลักๆ โดยทีมผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบาย และแก้ปัญหาใดๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานปกติ รูปแบบการบริหารของแต่ละหน่วยงานหลักขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหารของหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญซึ่งอาจจะเป็นแบบรวมศูนย์หรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้ (3) โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก องค์การที่มีความจำเป็นในการนำความรู้ความเชี่ยวชาญจากบุคคลภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในกรณีสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือมีการแข่งขันกันสูง โดยผู้บริหารขององค์การจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อจะนำมติของคณะกรรมการไปปฏิบัติ และผู้บริหารขององค์การจะเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานประจำองค์การให้เป็นไปด้วยดี (4) โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน ในกรณีที่องค์การพบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่องโดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการประสานกับหน่วยภายในต่างๆ องค์การจึงสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง (5) โครงสร้างแบบแมทริกซ์ โครงสร้างแบบแมทริกซ์เป็นโครงสร้างที่ใช้การจำแนกตามผลิตภัณฑ์หรือสินค้าบริการและตามหน้าที่พร้อมกันมาใช้ ภายใต้โครงสร้างแบบแมทริกซ์ทำให้ทีมงานสามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และทรัพยากรมาใช้อย่าง

เต็มที่ (6) โครงสร้างแบบทีมงาน องค์การแบบนี้จะเน้นการทำงานแบบเป็นทีมงานของโครงการ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง และองค์การจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น องค์การจะให้อิสระกับทีม โดยผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ แต่ละทีมจะทำงานอย่างเต็มที่และมีชีวิตชีวา การประสานงานเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม และ (7) โครงสร้างแบบเครือข่าย โครงสร้างแบบเครือข่ายเกิดเมื่อองค์การตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วง (Sub-Contracting) ให้องค์การอื่นทำงานแทนที่องค์การจะจ้างคนจำนวนมากเพื่อดำเนินการเองดังนั้นองค์การจะมีกลุ่มคนไม่กี่คนทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนกับองค์การในเครือข่ายตามความจำเป็น

2. กระบวนการบริหารแผน การบริหารแผนจึงเป็นการแปลงแผนมาสู่โครงการเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมที่สุด การปฏิบัติตามแผนจะเป็นการลงมือปฏิบัติตามโครงการมีการมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากร การประสานงาน การควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การลงมือปฏิบัติตามแผนมีขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญดังนี้ (ยุทธนา พรหมณี. 2554)

2.1 ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้อนุมัติแล้วเพื่อการดำเนินการ

2.2 ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ทางเทคนิคของแผน

2.3 การทำความเข้าใจส่วนต่าง ๆ ของแผนโดยเน้นถึงปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับวิชาการเฉพาะด้านหรือเทคนิค แต่มุ่งเน้นไปทางด้านมนุษยสัมพันธ์และปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติที่มีต่อแผน

2.4 การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน

2.5 การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบ

2.6 การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน

2.7 การดำเนินการตามแผนตามกระบวนการทุกขั้นตอนที่กล่าวมาจะเป็นการเตรียมงานล่วงหน้าเพื่อดำเนินการตามแผนจึงมีลักษณะงานของการวางแผนปะปนอยู่ด้วย

2.8 การแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบถึงโครงการ

2.9 การแปลความหมายของแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

2.10 การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน

2.11 การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของแผน

2.12 การตรวจสอบและประเมินข้อมูลและตัวเลข

2.13 การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม

2.14 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุดของแผน

3. บทบาทของผู้บริหารในการบริหารแผน บทบาทของผู้บริหารองค์การมีผลอย่างยิ่งต่อการบริหารแผน ซึ่งถ้าหากวิเคราะห์เนื้อหาแต่ละส่วนโดยละเอียดจะพบว่าผู้นำขององค์การถูกสอดแทรกไว้ตามเนื้อหาส่วนต่างๆ ค่อนข้างมาก สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าบทบาทของผู้นำส่งผลต่อการบริหารแผนค่อนข้างมาก ดังนี้

3.1 บทบาทของการจัดทำแผน (Planning Role) บทบาทในการจัดทำแผน โดยเฉพาะการให้ความเห็นและการวางแนวทางที่สำคัญซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางแบบ Top Down เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปนำไปจัดทำแผนในขั้นรายละเอียด อย่างไรก็ตามผู้บริหารหลายๆ หน่วยงานเน้นการจัดทำแบบแบบ Bottom Up หรือการเสนอขึ้นมาตามขั้นตอน ทำให้ทิศทางการดำเนินงานค่อนข้างกระจัดกระจาย ความเอาใจใส่ของผู้บริหารองค์การในการจัดทำแผนยังทำให้ผู้บริหารขององค์การเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญในการจัดทำแผนและมีความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น

3.2 บทบาทของการถ่ายทอดนโยบายหรือแผนที่สำคัญ (Policy or Plan Transfer Role) บทบาทในการถ่ายทอดนโยบายหรือแผนที่สำคัญ หน่วยงานภาครัฐมีลำดับขั้นแบบหลายระดับ กว่านโยบายจากรัฐมนตรีจะมาถึงสำนัก/กองต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยการถ่ายทอดหลายขั้นหลายระดับจึงอาจทำให้เกิดการตกหล่นหรือผิดพลาดระหว่างการถ่ายทอดได้ ดังนั้นผู้นำในระดับต่างๆ จึงเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายทอดนโยบายจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง มิเช่นนั้น กลยุทธ์ประเทศหรือกลยุทธ์กระทรวงบางอย่างที่สำคัญอาจขาดหายไป หรือถูกนำมาถ่ายทอดอย่างไม่ถูกต้อง จนทำให้ผลการดำเนินงานไม่ตอบสนองต่อนโยบายที่สำคัญหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

3.3 บทบาทของการกำกับและติดตามแผน (Supervision and Monitoring Role) บทบาทในการกำกับและติดตาม ถ้าหากจัดทำแผนแล้วแต่ไม่ติดตามแล้วก็เหมือนการสั่งน้ำมูก

มากกว่าการสั่งงานเพราะแผนต่างๆ ที่ได้รับการอนุมัติแล้วไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามผลโดยเฉพาะจากตัวชี้วัดต่างๆ ช่วยให้ผู้บริหารได้ปรับปรุงแผนเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่องค์การวิเคราะห์จะเกิดขึ้นจากสมมติฐานที่คาดการเอาไว้ในระดับหนึ่ง ถ้าหากสภาพแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปจากสมมติฐานที่ตั้งขึ้นย่อมจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ การกำกับและติดตามอยู่อย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.4 บทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจูงใจบุคลากร (Transformational Leadership and Personnel Motivation Role) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและจูงใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน การนำแผนบางประการไปใช้จำเป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการจูงใจจะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญให้กับบุคลากรของหน่วยงานให้เกิดการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและจูงใจเป็นสิ่งที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บุคลากรเกิดความคล้อยตามและยอมรับมากกว่าการขู่บังคับให้เกิดการปฏิบัติ

บทสรุป

ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติหรือการบริหารตามแผนที่กำหนดไว้ และการประเมินผลของแผนว่าแผนที่ดำเนินการมานั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่ง การนำแผนไปปฏิบัติสามารถมองได้หลายขอบเขต โดยขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติหรือการบริหารแผน ประกอบด้วย

1. การเตรียมการในการบริหารแผน การบริหารแผนในแต่ละขอบเขตตั้งแต่ระดับองค์การ ระดับชุมชน และระดับสังคมไม่แตกต่างกันมากนัก โดยมีหลักเกณฑ์ในการเตรียมการ ดังนี้ (1) ต้องเข้าใจเป้าหมายของแผนหรือวัตถุประสงค์ของโครงการให้ถ่องแท้ และชัดเจนว่าแผนหรือโครงการมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อะไร (2) ต้องดูแนวทางดำเนินการในแผนว่าได้ระบุแนวทางไว้หรือไม่ ในกรณีที่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือแนวทางวิธีการดำเนินการของแผน มีปัญหาก็จะต้องแก้ปัญหาเสียก่อน (3) ต้องมองแนวทางในอนาคตว่าถ้าจะบริหารแผนจะมีแนวทางในการบริหารอย่างไรเป็นการ

วางแนวกว้างๆ ในการตระเตรียมการบริหาร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแนวทาง การบริหารต่อไป ในขั้นนี้จะต้องนำเรื่องที่วางแผนไว้แล้วมากำหนดให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น นำมาเขียนให้เป็นแผนการบริหารที่เป็นรูปธรรม เป็นการวางแผนการบริหารในการตระเตรียมแผนการบริหารงาน จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1.1 เวลา จะต้องหาผลระหว่างการ (Intermediate Result) เป็นความพยายามที่จะหาให้ได้ว่าในช่วงเวลาที่ผ่านไป จะบริหารงานแล้วจะเกิดผลอะไรบ้างเป็นระยะๆ ผลระหว่างการนี้จะเป็นเครื่องมือช่วยให้นักบริหารสามารถประเมินผลงานของตนเองได้ตลอดเวลา

1.2 การจัดหาพัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ มาใช้ในโครงการ ต้องจัดหาให้ทันเวลาในการใช้งาน แต่ไม่เป็นภาระในการเก็บดูแลรักษา จะต้องรู้ว่าช่วงเวลาใดต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ประเภทใด พัสดุในโครงการมี 2 ประเภท คือ (1) พัสดุที่สิ้นเปลืองเร็ว (Hard Rate Material) ต้องจัดหาสม่ำเสมอ เช่น กระดาษ ปากกา ฯลฯ (2) พัสดุที่สิ้นเปลืองช้า (Slow Rate Material) มักเป็นวัสดุประเภทถาวร เช่นเครื่องจักรกล จะมีการจัดหาเป็นครั้งคราวตามระยะเวลาที่เหมาะสม

1.3 กำลังคน (บุคลากร) ซึ่งมี 3 ประเภท ได้แก่ สายบริหาร จะทำหน้าที่ในระดับการบริหาร หรือควบคุม สายผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการ และสายผู้ปฏิบัติงาน ในการตระเตรียมการบริหารแผนนั้น จะต้องดูว่าต้องการคนในสาขาใดบ้าง ประเภทใด จะจัดหาอย่างไร เวลาใด

1.4 งบประมาณ จะต้องพิจารณาว่าจะได้งบประมาณมาอย่างไร จะใช้จ่ายอย่างไรและจะควบคุมดูแลอย่างไร

1.5 การควบคุม มี 2 วิธี กล่าวคือ การควบคุมอย่างเข้ม (Strong Control) ผู้บริหารในโครงการ หรือในแผนจะควบคุมการบริหารทุกจุด ทุกตัวแปรอย่างใกล้ชิด จะต้องระบุแนวทางการบริหารอย่างชัดเจนตายตัว ทุกขั้นตอน ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสน้อยที่จะได้ใช้ความคิด ความสามารถของตนเอง และ การควบคุมอย่างหลวมๆ (Loose Control) ผู้บริหารจะควบคุมเฉพาะตัวแปรสำคัญๆ ในการบริหารเท่านั้น โดยทั่วไปผู้บริหารจะควบคุมใน 3 ตัวแปร ได้แก่

1.5.1 การควบคุมเวลา ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ จะล่าช้าไม่ได้ แต่ถ้าทำได้เร็วกว่าที่กำหนดจะต้องกลับไปตรวจสอบ กระบวนการบริหารว่าถูกต้องตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เทคนิคที่นิยมใช้

ในการควบคุมเวลา คือ PERT (Programs Evaluation and Review Technique)

1.5.2 การควบคุมต้นทุน-ค่าใช้จ่าย ของแผนเป็นการควบคุมให้งบประมาณของแผน เป็นไปตามที่กำหนดไว้ การจัดงบประมาณที่นิยมใช้คือแบบ PPBS (Planning Programming Budgeting Systems)

1.5.3 การควบคุมคุณภาพ หมายถึง การควบคุมให้ผลของการบริหารแผนหรือโครงการบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนด หรือให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์, เป้าหมายที่ต้องการ สำหรับเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพประกอบด้วย (1) การประชุม (Meeting) (2) การรายงาน (Reporting) (3) การกำกับการ (Directing) และ (4) การตรวจสอบ (Auditing)

2. การบริหารแผนตามแผนที่กำหนดไว้ งานที่สำคัญที่สุดในการบริหารแผน/โครงการคือ การควบคุมซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของนักบริหารซึ่งในโครงการที่มีความสำคัญมาก หรือหวังผลสำเร็จของโครงการมากจะต้องมีการควบคุมให้เข้ม ซึ่งถ้ามีการควบคุมแบบเข้มจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความเครียดมากและมีผลให้ผลงานลดลง การควบคุมที่เข้มทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มหรือไม่ได้พัฒนาตนเอง แต่การควบคุมแบบเข้มจะมีข้อดี คือ ทำให้เกิดเอกภาพ ส่วนการควบคุมอย่างหลวม ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่ม และมีโอกาสพัฒนาความสามารถทางการบริหารของตนเอง แต่มีข้อเสียคือ อาจก่อให้เกิดการตัดสินใจจากหลายๆ จุด ซึ่งในเรื่องเดียวกันอาจมีการตัดสินใจไม่เหมือนกันทำให้ขาดเอกภาพ

3. การติดตามและประเมินผล โดยที่การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน การที่จะวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ในระดับต่างๆ จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้น อันจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป การติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิผล จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติและหลายระดับ เป็นต้นว่า (1) การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการวางแผน พร้อมทั้งสรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนขององค์การให้มีประสิทธิภาพต่อไป (2) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

และจัดทำรายงานผลรายไตรมาสเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (3) การติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด (4) การติดตามผลตามการกำหนดระยะเวลาการติดตาม เช่น รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน และ (5) มีกลไกเชื่อมโยงการประเมินผลเพื่อแสดงถึงผลสำเร็จในแต่ละระดับขององค์การ

เอกสารอ้างอิง

กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์. (2554). *การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation).* กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ : สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.

จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล. (2554). *การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ : กองแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2554). *เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan).* ค้นเมื่อ 10 กันยายน 2554. จาก http://www.planning.oop.cmu.ac.th/web/upload/technique_actionplan.htm

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพ ฯ : พิมพ์ดี.

ยุทธนา พรหมณี. (2554). *การนำแผนสู่การปฏิบัติ.* ปัตตานี : เอกสารประกอบการสอนรายวิชา การจัดการโครงการ วิทยาลัยชุมชนปัตตานี.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. (2554). *นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ.* พิมพ์ครั้งที่ 22, กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สัญญา เคณาภูมิ. (2557ก). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์จากการทบทวนวรรณกรรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.* 3 (1) : มกราคม-มิถุนายน 2557

สัญญา เคณาภูมิ. (2557ข). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยการคิดเชิงเหตุผล. *ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.* 16 (1), มกราคม-มิถุนายน 2557, 1-19.

สัญญา เคณาภูมิ. (2557ค). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยวิธีการจัดการความรู้. *วารสารมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.* 5 (2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2557, 13-32.

สัญญา เคณาภูมิ. (2558). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยทฤษฎีจากฐานราก. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.* 10 (3) : สิงหาคม-ธันวาคม 2558.

สัญญา เคณาภูมิ. (2559). “การกำหนดนโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและกระบวนการ”. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,* 7 (2) : กรกฎาคม-ธันวาคม 2559

Cook, C.W., and Hunsaker, P.L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. 3rd Ed. New York : McGraw Hill.

Daft, R. L. (2003). *Organization theory and design*. 7th ed.. Cincinnati, OH: South-Western College.

Gareth R. Jones, Jennifer M. George. (2003). *Contemporary Management***.** Boston : McGraw-Hill/Irwin.

Gibson, J.L., Ivancevich,J.M., & Donnelly, J. H. (2008). *Organizations, Behavior, Structure, Processes. 13*th ed. Burr Ridge, IL : McGraw - Hill.

McGill, Michael E. ; & Slocum, John W., Jr. (1994). *The Smart Organization : How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*. New York : John Wildy & Sons.

Senge, M. Peter. (1994). *The fifth Discipline Field Book : Strategies for Building a Learning Organization.* New York : Currency Doubleday.

Sporn, B. (1999). *Adaptive University Structures***.** London: Jessica Kingsley.