

บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย โดยศึกษาแนวคิด และหลักการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และลักษณะงานของหัวหน้าฝ่ายตามคำบรรยายลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา
ลักษณะงานที่ปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา
การวางแผน
การมอบหมายงาน
การควบคุมงาน
การแก้ปัญหาคาการปฏิบัติงาน
การให้คำปรึกษาแนะนำ
การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 110 ตอนที่ 176, 1 พฤศจิกายน 2536)

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2536 คือ

1. ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการศึกษาระดับมัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์
2. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้ เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมสามัญศึกษา หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการ

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2534 แบ่งส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการกรม
2. กองคลัง
3. กองการเจ้าหน้าที่
4. กองการมัธยมศึกษา
5. กองการศึกษาพิเศษ
6. กองแผนงาน
7. กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา
8. กองออกแบบและก่อสร้าง
9. หน่วยงานนิเทศก์

นอกจากนี้ยังมีหน่วยตรวจสอบภายในของกรมสามัญศึกษา ซึ่งตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร.0201/ว78 ลงวันที่ 19 สิงหาคม 2519 อีกหน่วยงานหนึ่งด้วย

อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการระดับกอง

1. สำนักงานเลขาธิการกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรม และราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

- ก. ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม
- ข. ดำเนินการเกี่ยวกับงานอำนวยการและงานเลขานุการของกรม
- ค. ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติราชการของกรมและเผยแพร่กิจกรรมความก้าวหน้าในงานด้านต่าง ๆ ของกรม
- ง. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายสารบรรณ
 - 1.1 งานธุรการ
 - 1.2 งานรับ-ส่ง
 - 1.3 งานเก็บ

2. ฝ่ายช่วยอำนวยการและประสานงาน
 - 2.1 งานบริหารทั่วไป
 - 2.2 งานเลขานุการและช่วยอำนวยการ
 3. ฝ่ายประชาสัมพันธ์
 - 3.1 งานข่าวและบรรณสาร
 - 3.2 งานเผยแพร่และสาธารณูปกรณ์
 4. ฝ่ายกิจการพิเศษ
2. กองคลัง มีอำนาจหน้าที่
- ก. ดำเนินการเกี่ยวกับเงิน การบัญชีและการงบประมาณของกรม
 - ข. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย 1 งาน ดังนี้

1. งานธุรการ
2. ฝ่ายการเงิน
 - 2.1 งานรับเงิน
 - 2.2 งานจ่ายเงิน
3. ฝ่ายตรวจสอบใบสำคัญ
 - 3.1 งานเงินเดือนค่าจ้างและบำเหน็จบำนาญ
 - 3.2 งานค่าตอบแทนใช้สอยวัสดุและสาธารณูปโภค
 - 3.3 งานงบบกลางเงินอุดหนุนและรายจ่ายอื่น
4. ฝ่ายบัญชี
 - 4.1 งานบัญชี
 - 4.2 งานเงินทุนหมุนเวียน
5. ฝ่ายงบประมาณ
 - 5.1 งานเงินงบประมาณ
 - 5.2 งานเงินนอกงบประมาณ
 - 5.3 งานเงินเหลื่อมปีและเหลื่อมจ่าย

3. กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่

- ก. จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม
- ข. ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม
- ค. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งงานออกเป็น 5 ฝ่าย 1 กลุ่ม 1 งาน ดังนี้

1. งานธุรการ
 2. ฝ่ายวางแผนกำลังคน
 3. ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน
 4. ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 5. ฝ่ายทะเบียนประวัติ
 6. ฝ่ายพัฒนาบุคคล
 7. กลุ่มงานวินัยและนิติกร
- ### 4. กองการมัธยมศึกษา มีอำนาจหน้าที่
- ก. ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในความรับผิดชอบของกรม
 - ข. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งงานออกเป็น 2 ฝ่าย 2 กลุ่ม 1 งาน ดังนี้

1. งานธุรการ
 2. ฝ่ายบริหารงานสถานศึกษา
 3. ฝ่ายงบประมาณสถานศึกษา
 4. กลุ่มพัฒนาการศึกษา
 5. กลุ่มส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา
- ### 5. กองการศึกษาพิเศษ มีอำนาจหน้าที่
- ก. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์
 - ข. ประสานงานกับหน่วยงานและองค์การทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เพื่อการระดมทุนและทรัพยากร สำหรับการจัดการศึกษาพิเศษ

ค. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งงานออกเป็น 1 ฝ่าย 2 กลุ่ม 1 งาน ดังนี้

1. งานธุรการ
2. ฝ่ายบริหารสถานศึกษา
3. กลุ่มพัฒนาการศึกษา
4. กลุ่มส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา

6. กองแผนงาน มีอำนาจหน้าที่

ก. เสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายและ พัฒนาการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ จัดทำแผน งานหรือโครงการของกรม พิจารณาจัดทำ วิเคราะห์แผนงานและโครงการ การตั้งงบประมาณ ประจำปีของหน่วยงานในสังกัด

ข. จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน และโครงการ

ค. จัดระบบการสำรวจ การเก็บ การประมวล และการใช้ประโยชน์ข้อมูล ของหน่วยงานในสังกัด และเป็นศูนย์ข้อมูลของกรม

ง. ติดต่อและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศเกี่ยวกับ ความช่วยเหลือและความร่วมมือทางด้านการศึกษา รวมทั้งการจัดประชุมสัมมนาและเจรจา ตามที่ได้รับมอบหมาย

จ. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งงานออกเป็น 5 ฝ่าย 1 งาน ดังนี้

1. งานธุรการ
2. ฝ่ายแผนงาน
3. ฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ
4. ฝ่ายวิจัยและประเมินผล
5. ฝ่ายสารสนเทศ

6. ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

7. กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา มีอำนาจหน้าที่

- ก. ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะของกรม
- ข. ผลิตต้นแบบอุปกรณ์ทางการศึกษา
- ค. ออกแบบและพิมพ์เอกสารให้หน่วยงานในสังกัด
- ง. ดำเนินการติดตั้งและบริการซ่อมเครื่องมือ เครื่องจักร ครุภัณฑ์

ให้หน่วยงานในสังกัด

จ. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย 1 งาน ดังนี้

- 1. งานธุรการ
- 2. ฝ่ายกำหนดมาตรฐานพัสดุ
- 3. ฝ่ายจัดพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา
- 4. ฝ่ายออกแบบและผลิตสื่อการศึกษา
- 5. ฝ่ายติดตั้ง-บำรุงรักษา

8. กองออกแบบและก่อสร้าง มีอำนาจหน้าที่

- ก. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการงานก่อสร้างของกรม
- ข. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งงานออกเป็น 2 กลุ่ม 2 ฝ่าย และ 1 งาน ดังนี้

- 1. งานธุรการ
- 2. กลุ่มสถาปัตยกรรม
- 3. กลุ่มวิศวกรรม
- 4. ฝ่ายเขียนแบบและประมาณราคา
- 5. ฝ่ายควบคุมการก่อสร้าง 1-5

9. หน่วยงานพิเศษ มีอำนาจหน้าที่

- ก. ดำเนินการพัฒนาคู่มือการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของกรม
- ข. นิเทศและฝึกอบรมบุคลากรในสถานศึกษาของกรม

ค. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

เนื่องจากข้าราชการพลเรือนสามัญจะรับผิดชอบเฉพาะงานบริหารทั่วไปเท่านั้น ส่วนราชการครูตำแหน่งศึกษานิเทศก์จะอยู่ในความดูแลของคณะกรรมการข้าราชการครู การแบ่งงานภายในฝ่ายบริหารงานทั่วไป จะแบ่งเป็นงานธุรการ และงานบริการทางการศึกษา

10. หน่วยตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่

ก. ตรวจสอบด้านการเงิน บัญชี พัสดุ หลักฐานเอกสารทางการเงินของหน่วยงานในสังกัด ให้ดำเนินไปให้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ข. ตรวจสอบการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน

ค. ศึกษา วิเคราะห์ ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ด้านการเงิน บัญชี พัสดุ และประสานงานกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

ง. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งงานออกเป็น 5 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทั่วไป
2. ฝ่ายตรวจสอบภายในที่ 1
3. ฝ่ายตรวจสอบภายในที่ 2
4. ฝ่ายตรวจสอบภายในที่ 3
5. ฝ่ายตรวจสอบภายในที่ 4

ลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา

หน้าที่หลัก และลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ประมวลจากแบบบรรยายลักษณะงาน ตามแผนอัตรากาลัง 3 ปี รอบที่ 2 ของทุกกองสังกัดกรมสามัญศึกษา มีดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน
2. การมอบหมายงาน
3. การควบคุมงาน
4. การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

5. การให้คำปรึกษา แนะนำ
6. การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

การวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการความคิดอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจุบัน การคาดคะเนอนาคต และการเตรียมเพื่อบรรลุสภาวะที่ต้องการบางอย่างในอนาคต การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนต่ำสุด และปรากฏอยู่ในทุก ๆ หน่วยงานขององค์การ เมื่อมีการวางแผนต้องมีการปฏิบัติโดยยึดถือแผนที่วางไว้เป็นหลัก แต่ในบางครั้งแผนที่วางไว้ปฏิบัติไม่ได้ จึงต้องมีการปรับปรุงตามความจำเป็น

เอกชัย กู้สุขพันธ์ (2530) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้กิจการต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีความต่อเนื่องในระยะยาว

การวางแผนของแต่ละองค์การจะต้องมีนโยบายและกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ไว้อย่างแน่นอนว่า เมื่อใดองค์การจะเป็นอย่างไร งานบริการประเภทใดจะเพิ่มขึ้นประเภทใดจะลดลง แนวโน้มในอนาคตจากสภาพปัจจุบันจะเป็นอย่างไร

ประชุม โพธิกุล (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การวางแผน คือ การคิดคาดการณ์ล่วงหน้าก่อนการทำงานเป็น เรื่องของการตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เพื่อหน่วยงานเป็นการเตรียมแผนและตารางการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การวางแผนนั้น คือ การเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เราฝันหรือคาดหวังที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ ดังนั้น แผนจึงเป็นเรื่องของการคาดคะเนในอนาคตต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวถึงความหมายของการวางแผนว่าการวางแผนเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนาเปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต (Where we are to where we want to go) เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญา

ที่พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติงาน มีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้และการคาดคะเนอย่างใช้ดุลยพินิจ

การวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตและตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำ ฉะนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า การวางแผน คือ พยายามที่เป็นระบบ (Systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526) กล่าวว่า การวางแผน ก็คือ การคิด หรือการไว้วางหน้าว่าจะทำอะไร ทำทำไม ทำที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ

Achoff (1970) กล่าวถึง การวางแผนว่า หมายถึง การกำหนดรูปแบบของอนาคตที่ต้องการแล้วกำหนดแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

Cleland and King (1972) กล่าวถึงการวางแผนโดยสรุปว่า การวางแผน คือ การมองไปข้างหน้า พยากรณ์สภาพแวดล้อมในอนาคต คาดคะเนสภาพปัญหาและความต้องการแล้ววางเค้าโครงของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต

Hicks (1972) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การและกำหนดวิธีปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

Harison (1978) กล่าวถึง ความหมายของการวางแผนได้ว่า การวางแผน เป็นการตัดสินใจไว้วางหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และจะให้ใครทำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน
ดังนี้

ความสำคัญของการวางแผน

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกล มองเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รสนิยม (taste) และแฟชั่น (Fashion) ของประชาชนในสังคมนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านั้นอาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุ เป้าหมายขององค์การธุรกิจ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องเตรียมตัวให้สามารถปรับตัวและเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อมอันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เป็นต้น
 2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือและยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลง ไม่มีสิ่งใดอยู่อย่างนิรันดรจึง ทำให้มีการยอมรับแนวความคิดเชิงระบบ (system approach) เข้ามาใช้ในองค์การยุคปัจจุบัน
 3. ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์การ เช่น การวางแผนฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันให้ธุรกิจดำเนินการไปด้วยความมั่นคงและมีการเจริญเติบโตด้วยดี
 4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การที่ชัดเจนขึ้น และยังเป็น การอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์การให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เป็นการจําแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนกัน
 5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่าง ๆ (a rational approach) มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการทางสถิติ คุณยพิณิจ ตลอดจน ความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ ของผู้วางแผนเป็นประการสำคัญ ฉะนั้น การวางแผนจึงช่วยให้มีการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสมกับสภาพของธุรกิจที่ดำเนินอยู่
- กล่าวโดยสรุปว่า ไม่มีองค์การใดที่ประสบความสำเร็จได้ โดยปราศจากการวางแผน

แผน ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการจัดการที่ดี

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. บรรลุจุดมุ่งหมาย (Attention of Objectives) การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดหมายปลายทางเพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้ การกำหนดจุดมุ่งหมายจึงเป็นงานขั้นแรกของการวางแผน ถ้าจุดมุ่งหมายที่กำหนดมีความแจ่มชัดก็จะช่วยให้การบริหารแผนมีทิศทางมุ่งตรงไปยังจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างสะดวกและเกิดผลดี

2. ประหยัด (Economical Operation) การวางแผนเกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญาเพื่อคิดวิธีการให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิภาพ เป็นการทำให้งานในฝ่ายต่าง ๆ มีการประสานงานกันดี กิจกรรมที่ดำเนินการมีความต่อเนื่องกัน ก่อให้เกิดความเป็นระเบียบในงานต่าง ๆ ที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า นับว่าเป็นการลดต้นทุนที่ดี ซึ่งก่อให้เกิดการประหยัดแก่องค์การ

3. ลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลง เพราะการวางแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตล่วงหน้า การวางแผนที่มีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการวิเคราะห์จากพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นแล้วทำการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดการในองค์การธุรกิจใช้สายตาสมองกว้างไกล พิจารณาความไม่แน่นอนที่หลากหลายในอนาคตที่อาจเป็นเหตุทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิ ความเจริญทางเทคโนโลยี ราคาสินค้า และแฟชั่น ของประชาชนในสังคมนั้น เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดแผนเพื่อลดความไม่แน่นอนลง เพราะแผนได้หาแนวทางพิจารณาป้องกันเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นไว้แล้ว

4. เป็นเกณฑ์ในการควบคุม (Basis of Control) การวางแผนช่วยให้ผู้จัดการได้กำหนดหน้าที่การควบคุมขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนและการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออกเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการคู่กันอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่สามารถมีการควบคุม เพราะการควบคุมเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ว่าแผนว่าเบี่ยงเบนไปจากแผนมากน้อยเพียงไร ดังนั้นแผนจึงช่วยกำหนดมาตรฐานของการควบคุมขึ้น กล่าวได้ว่าแผนกำหนดจุดมุ่งหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่การควบคุม

5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (Encourages Innovation and Creativity) การวางแผนเป็นพื้นฐานด้านการตัดสินใจ และเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์ทั้งนี้เนื่องจากขณะที่ฝ่ายจัดการมีการวางแผนกันนั้นจะเป็นการระดมปัญญาของคณะผู้ทำงานด้านการวางแผนทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์นำมาใช้ประโยชน์แก่องค์กร และยังเป็นการสร้างทัศนคติการมองอนาคตระหว่างคณะผู้จัดการด้วย

6. พัฒนาแรงจูงใจ (Improves Motivation) ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้จัดการ และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนงานด้วยเพราะเขาจะรู้อย่างชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเขาบ้าง นอกจากนี้ การวางแผนยังเป็นเครื่องมือฝึกและพัฒนาแรงจูงใจที่ดีสำหรับผู้จัดการในอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การวางแผนมีประโยชน์สำหรับการบริหารและต่อองค์กรดังนี้ คือ

1. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารหรือองค์กรสามารถได้ประโยชน์ ในการที่จะผลักดันตนเองให้เป็นไปตามที่ต้องการในอนาคต มากกว่าที่จะยอมรับสภาพสุดแต่ที่จะเป็นไปอย่างไรก็ได้ ทั้งนี้เพราะในสภาพที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำเป็นแผนงานไว้แล้วเท่ากับทำให้องค์การอยู่ในฐานะที่ผูกพันที่จะพยายามทำสิ่งที่ต้องการให้บังเกิดผลขึ้นได้ การผูกพันตนเองเช่นนั้นช่วยให้องค์กรอยู่ในภาวะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าหากปราศจากแนวทางปฏิบัติที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรจะอยู่ในฐานะที่หยุดอยู่กับที่และปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามยถากรรม และที่ทำได้ก็เพียงแต่การเดินทางตามวิฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. การวางแผนช่วยให้มีหนทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงานได้ทั้ง 3 กรณีด้วยกันคือ ประการแรก หากได้มีการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนแล้ว แผนงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นก็จะมีคุณภาพ ซึ่งจะได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากทุกระดับในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้แผนงานทั้งหมดเป็นแผนงานที่ดีได้ ประการที่สอง การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะเป็นเป้าหมายร่วมอันเดียวกัน ซึ่งความเข้าใจที่มีอยู่ระหว่างกันดังกล่าวนี้จะช่วยให้ข้อแตกต่างหรือข้อขัดแย้ง



ระหว่างบุคคลลดน้อยลงไป ประการที่สาม การทำให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ย่อมจะสนับสนุนให้ทุกคนมีความผูกพันอยู่กับแผน เพราะในการที่เขาได้เป็นผู้จัดทำแผนขึ้นมาด้วยนั้น ทำให้เกิดทัศนคติร่วมที่จะถือว่า แผนที่จัดทำขึ้นเป็น "แผนของเรา" มากกว่าที่จะเป็น "แผนของเขา" ซึ่งในกรณีเช่นนี้ย่อมเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติด้วย

3. การวางแผนจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของนักบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีการวางแผนมักจะได้คุณภาพสูงกว่า และทำนองเดียวกันองค์การที่มีการจัดทำแผนขึ้นมาใช้เป็นทางการ มักจะมีประสิทธิภาพผลผลิตมากกว่าองค์การที่ใช้วิธีการวางแผนไม่เป็นทางการ หรือที่ไม่ได้กระทำจริงจัง นอกจากนั้น เมื่อมีการวางแผนเป็นทางการแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานในทุกจุดทุกระดับ ทั้งในแง่ของผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจด้วยกลุ่มคณะกรรมการ และบริษัทโดยรวมก็จะสูงขึ้นด้วย

คุณลักษณะของการวางแผน

สมัยศ นาวีการ (2528) กล่าวถึง คุณลักษณะของการวางแผน มีดังนี้

1. การเกี่ยวข้องกับอนาคต

การวางแผนเกี่ยวข้องกับอนาคต การวางแผนคือ ความพยายามมองล่วงหน้าว่าอะไรจะเกิดขึ้น (การพยากรณ์) เนื่องจากอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน การวางแผนจึงมีระดับของความไม่แน่นอน

2. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การวางแผนเกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์การและบุคคลดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความไม่แน่นอน และบังคับให้เราต้องพยายามคาดคะเนลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

3. การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม

แผนงานถูกสร้างขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ไม่มีบุคคลและองค์การใดสามารถมองเห็นรูปร่างสภาพแวดล้อมของพวกเขาได้อย่างสมบูรณ์ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถวางแผนตอบสนองอย่างดีที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงภายในสภาพแวดล้อม

4. ข้อจำกัดทางความสามารถ

การวางแผนขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและจุดอ่อนและจุดแข็งของบุคคล หรือองค์การ แผนงานต้องมีการกระทำที่อยู่ภายในขีดความสามารถของบุคคลและองค์การ ดังนั้นการเลือก

ว่าเราจะทำอะไรจะถูกรบกวนโดยข้อจำกัดต่าง ๆ

5. กิจกรรมที่ต่อเนื่อง

การวางแผนเกี่ยวกับการประเมินทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง และการกระทำจะอยู่บนพื้นฐานของการประเมินเหล่านั้น

6. การสร้างสมมุติฐาน

การวางแผนเกี่ยวกับการสร้างสมมุติฐานเพื่อให้ทางเลือกของการกระทำที่ระบุไว้มีเหตุผล

7. กระบวนการความคิดสร้างสรรค์

การวางแผนเป็นกระบวนการความคิดสร้างสรรค์อย่างหนึ่ง การวางแผนเกี่ยวกับการค้นหาและเสนอวิธีการเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ เราไม่มีสูตรง่าย ๆ ที่จะบอกการกระทำสิ่งเหล่านี้แก่นักวางแผน

8. ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวางแผนเกี่ยวกับการพิจารณาว่าอะไรต้องเกิดขึ้นเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ เราต้องรู้ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุ-และ-ผล

9. ความต้องการเป้าหมาย

การวางแผนต้องมองผลสำเร็จที่ต้องการและเฉพาะเจาะจง เป้าหมายต้องถูกกำหนดขึ้นมาก่อนที่การวางแผนสามารถดำเนินการได้อย่างมีเหตุผล

10. แผนงานที่ดีที่สุด

การวางแผนเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกของการกระทำที่ดีที่สุดจากกลุ่มทางเลือกของการกระทำที่มีอยู่

11. การตัดสินใจของอนาคต

การวางแผนเกี่ยวกับการตัดสินใจสิ่งที่จะกระทำเป็นการล่วงหน้า การวางแผนในองค์การเป็นลำดับของการตัดสินใจที่สอดคล้องกันภายในและสนับสนุนกัน แผนงานคือลำดับของการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับกัน

12. กิจกรรมที่เกิดขึ้นอยู่เรื่อย ๆ

การวางแผนเกิดขึ้นเรื่อย ๆ การวางแผนถูกปรับปรุงใหม่และถูกปรับปรุงใหม่ซ้ำแล้วซ้ำอีก การปรับปรุงการตัดสินใจสิ่งที่จะกระทำเพื่อให้สิ่งเหล่านี้เหมาะสมเมื่อถึงเวลาดำเนินการแผนงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้สรุปความมุ่งหมายของการวางแผนว่า

1. เพื่ออธิบาย (Clarify) วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เข้าใจชัดเจน อธิบายแผนทั่วไปและหมายกำหนดการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การทราบ ว่า องค์การโดยส่วนรวม มุ่งหมายจะบรรลุถึงอะไร และต้องการให้หน่วยงานของใครทำอะไร
2. เพื่อกำหนด (Determine) และแปลความหมายของสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องทำ เพื่อให้งานในหน้าที่ทุกชิ้นผสมผสานกันเข้ากับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องไม่ป็นเกลียวกัน ไม่มีหน่วยงานใดทำงานซ้อนงาน หรือไม่มีหน้าที่การงานใดว่างเพราะเจ้าหน้าที่ทำไม่ได้
3. เพื่อให้มีนโยบาย (Provide) อันแจ่มชัด ไม่กำกวม นโยบายเป็นเครื่องชี้แนวทางและช่วยประสานงานให้แก่บรรดาเจ้าหน้าที่ทั้งหลาย ผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน ให้เป็นไปตามมติหรือคำสั่งของนักบริหารวันต่อวัน
4. เพื่อเตรียมพิจารณา (Anticipate) ปัญหาที่อาจจะเกิดได้ล่วงหน้า และเพื่อดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง ยากแก่การแก้ไข และเพื่อประสานบรรดากิจกรรมทั้งหลายที่สำคัญ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ เครื่องอำนวยความสะดวก และวัสดุพร้อมจะใช้ได้ตามต้องการทั้งนี้ เพื่อให้งานที่มอบหมายไปเสร็จสิ้นลงตามกำหนดการ
5. เพื่อก่อตั้ง (Establish) และรักษาไว้ซึ่งการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ เพียงจำเป็นเท่าที่จะทำให้แน่ใจได้ว่า จะได้รับผลสุดท้ายที่ต้องการ ทั้งต้องตรงกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้ว

หลักสำคัญของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า หลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผนที่ควรพิจารณามีดังนี้ คือ

1. การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติ จัดทำขณะที่เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าองค์การอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่ เมื่อมีการปรับปรุงงานใหม่ในกรณีฉุกเฉิน หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ จึงปรับปรุงแผนงานเสียใหม่ก็ได้ ดังนี้ เป็นต้น
2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจ

เข้าใจให้ดีเสียแต่ต้นหรือเข้าใจในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ผิดพลาดแล้ว แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน ที่สำคัญได้แก่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดเตรียมมาให้พร้อม

4. วิธีดำเนินงานตามแผน กล่าวคือ เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้ว จะต้องพิจารณาหา ลู่ทางหรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้ นอกจากนี้ควรจะได้คำนึงถึงการวางมาตรการ ในการควบคุมการดำเนินงานด้วย

5. คำนึงถึงภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรม ของคนตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดของคนกลุ่มนั้น

ประเภทของแผน

แผนแบ่งออกเป็นหลายประเภท แล้วแต่จะพิจารณาในด้านใด

อุทัย หิรัญโต (2535) ได้แบ่งประเภทของแผนไว้ ดังนี้

1. เกี่ยวกับเวลา ได้แก่แผนระยะสั้น แผนระยะยาว และแผนระยะกลาง
2. แผนต่อเนื่อง ซึ่งอาจเป็นแผนระยะที่ 1 แผนระยะที่ 2 และแผนระยะที่ 3 ทำต่อเนื่องกันไป

3. แผนก้าวหน้า คือแผนที่ดำเนินการเสร็จแล้วในช่วงหนึ่ง ๆ ก็วางแผนปฏิบัติต่อไปอีก เช่น แผน 5 ปี เมื่อดำเนินการไปแล้ว 1 ปี จะวางแผนต่อไปอีกในปีที่ 6 ปีที่ 7 ต่อไปเรื่อย ๆ ไปมีวันสิ้นสุด

4. แผนแบ่งตามหน้าที่ ซึ่งอาจจะเป็นแผนใหญ่ แผนสาขาหรือแผนย่อย หรือแผนรวม

5. แผนแบ่งตามเนื้อที่หรือพื้นที่ เช่น แผนระดับชาติ แผนระดับภาค แผนระดับจังหวัด เป็นต้น

6. แผนแบ่งตามมิติหรือสถาบัน เช่น แผนที่กำหนดมาจากเบื้องบน หรือแผนที่กำหนดจากเบื้องล่าง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงประเภทของแผนบริหารงานที่นิยมแบ่งกันโดยทั่วไป แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น (Short range planning) หมายถึง "แผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีหวังว่าจะเกิดในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนงานระยะยาวกระบวนการในการดำเนินงานไม่ยืดเยื้อและยุ่งยาก แผนงานประเภทนี้ทั่วไปมักมีกำหนดระหว่าง 1-2 ปี"

การวางแผนระยะสั้น ได้แก่การมองเห็นล่วงหน้าถึงกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น โครงการหมยกำหนดการงบประมาณ ฯลฯ ที่จำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลที่ต้องการในอนาคตอันใกล้และสอดคล้องกับแผนการระยะยาว งบประมาณนับเป็นกรรมวิธีที่ง่ายอย่างหนึ่งที่สรุปย่อแผนการทั้งหมดลงเป็นเงินบาท และลงเป็นตารางระบุเวลาเริ่มต้นและงานสิ้นสุด งบประมาณเป็นโครงการเฉพาะอย่างและเป็นการควบคุมการปฏิบัติอันแน่นอนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการ

2. แผนระยะยาว (Long range planning) หมายถึง "แผนการในกิจกรรมขนาดใหญ่ มีความเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นอื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการงานสาขาอื่น ๆ หรือหน่วยอื่นหลายหน่วยที่ต้องใช้กระบวนการในการวางแผนอันสลับซับซ้อน รวมทั้งความชำนาญพิเศษที่ต้องใช้ในการวางแผน"

ศาสตราจารย์ Peter F. Drucker ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนระยะยาวไว้ว่า "เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการตัดสินใจของผู้ประกอบการ หรือการเสี่ยง (Risktaking) อย่างมีระบบ และด้วยความรอบรู้ที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ในอนาคตของการตัดสินใจนั้น ๆ รวมทั้งการประสานความพยายามที่จำเป็นในการปฏิบัติอย่างมีระบบ ตลอดจนการวัดผลของการตัดสินใจนั้น โดยเปรียบเทียบกับความคาดหวัง (Expectations) ผ่านการป้อนกลับที่เป็นระบบและมีระเบียบเป็นอย่างดี"

ศาสตราจารย์ Brian W. Scott อธิบายว่า "การวางแผนระยะยาวเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะคาดการณ์ วิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา และประเด็นพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญเหนือข้อช่วยการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การ"

ลักษณะของแผน

อุทัย หิรัญโต (2525) กล่าวว่า "แผน" เป็นการกำหนดแนวทางเพื่อการปฏิบัติ หรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้าหรือเค้าโครงที่แสดงถึงการเตรียมการที่จะกระทำในอนาคต แผนจะปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรหลังจากที่การวางแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว การวางแผนมีลักษณะ

สำคัญ 6 ประการ ดังนี้คือ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต กล่าวคือ การกำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติในอนาคต มิใช่วางแผนย้อนหลัง แผนเป็นแนวทางปฏิบัติในกาลข้างหน้า เพื่อป้องกันมิให้สิ่งที่ไม่ต้องการ เกิดขึ้นในอนาคต
2. การปฏิบัติ ถ้าไม่มีแนวทางปฏิบัติหรือการวางแผนที่ไม่มีวิธีปฏิบัติไม่ถือว่าเป็นแผน เรียกว่าเป็นการเพ้อฝัน หรือสร้างวิมานในอากาศ
3. มีผู้รับผิดชอบ คือ กำหนดตัวบุคคลที่จะปฏิบัติตามแผน และรับผิดชอบเมื่องาน เสร็จหรือไม่เสร็จตามแผน
4. มีแนวทางในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้ง การวางแผนนั้นโดยปกติจะมีข้อขัดแย้ง อยู่ในตัวแล้ว หรือมีข้อต่อรองกันอยู่แล้ว เพื่อที่จะขจัดสิ่งดังกล่าวจึงต้องกำหนดวิธีการแก้ปัญหา เอาไว้ด้วย
5. มีการตั้งมาตรฐานสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมาย และกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อไป สู่เป้าหมายนั้น ด้วยวิธีการที่กำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผล
6. มีการประหยัดทั้งกำลังคน เงิน วัสดุ และเวลา ข้อนี้ความจริงการวางแผน ไม่ทำให้ประหยัดเสมอไป เพราะแผนที่ดีอาจจะต้องใช้จ่ายเงินมากก็ได้ หรือใช้เวลามากก็ได้ การวางแผนเพียงแต่จะทำให้การใช้จ่ายเงิน คน หรือวัสดุ และเวลามีหลักเกณฑ์ขึ้นเท่านั้น

สุเมธ เดียววิศเรศ (2527) กล่าวว่า ลักษณะของแผนที่ดี

1. มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน และเข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น
3. มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้
5. ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีโอกาสกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ วิธีดำเนินการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
6. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน เพื่อมิให้เกิดความ สับสนในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการวางแผน
7. มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของแผน
8. มีระบบควบคุมแผนเพื่อการปรับปรุง และทำให้แผนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบในการวางแผน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ กล่าวถึงองค์ประกอบในการวางแผน มีดังนี้

1. การเตรียมแผน (Pre-plan) จะเปลี่ยนแปลงขนาดอย่างไร
2. กำหนดแผน (Plan formulation) กำหนดนโยบาย เป้าหมายวิธีการทำงาน
3. การปฏิบัติตามแผน (Plan implementation) ดำเนินการตามแผนกำกับดูแลการทำงานให้เป็นไปตามแผน
4. ประเมินผล (Plan evaluation) เป็นไปตามแผนหรือไม่

ประชุม โพธิกุล (2535) กล่าวว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการวางแผน

1. วิจัยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ จากหน่วยเหนือมาทำเป็นแผนปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลดี
2. รวบรวมความคิดและข้อคิดเห็นของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง รวมทั้งความคิดเห็นของท่านด้วย
3. กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
4. พิจารณาทางเลือกต่างๆ และเลือกกิจกรรมและโปรแกรมซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ
5. เรียงลำดับเป้าหมายความสำคัญก่อน หลังที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ
6. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและวิธีการที่จะวัดผลงาน
7. พิจารณาคัดเลือกทรัพยากรที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานให้สำเร็จ เช่น คน เวลา เงิน วัสดุ และวิจัยสิ่งที่จะนำไปใช้

กระบวนการวางแผน

ระวีง เนตรโพธิแก้ว (2529) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน มีดังนี้

1. ขั้นตอนวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้
 - 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.2 กำหนดแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ให้สอดคล้องและให้มีความสัมพันธ์ต่อเนืองกัน
 - 1.3 กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1.4 กำหนดทรัพยากรทางการบริหารที่จะต้องใช้ เช่น คน เงิน วัสดุ
สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

1.5 กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

1.6 กำหนดระยะเวลาสำหรับงานแต่ละงานที่ต้องปฏิบัติ

1.7 สร้างปฏิทินการปฏิบัติงานนั้น ๆ

1.8 ติดตามและประเมินผล

2. ^{ขั้น}ปฏิบัติตามแผน การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์มีหลักการ
ดังนี้

2.1 หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติต้องศึกษาแผนให้เข้าใจเสียก่อน เช่น เข้าใจวัตถุประสงค์
รู้ว่าต้องทำงานอะไร เมื่อไร มีงบประมาณอย่างน้อยเพียงใด ใครเป็นผู้ร่วมงาน ฯลฯ

2.2 หัวหน้างานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3 หัวหน้างานชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดเพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงาน
ได้

2.4 จะต้องมีการประสานงานระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
เพื่อให้งานต่อเนื่อง

2.5 จัดให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

2.6 กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนเป็นระยะ ๆ และอาจ
ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

2.7 จัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3. ^{ขั้น}ตรวจสอบหรือ ประเมินผลของแผน

3.1 ทำความเข้าใจแผนอย่างละเอียด

3.2 เลือกวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ประเมิน

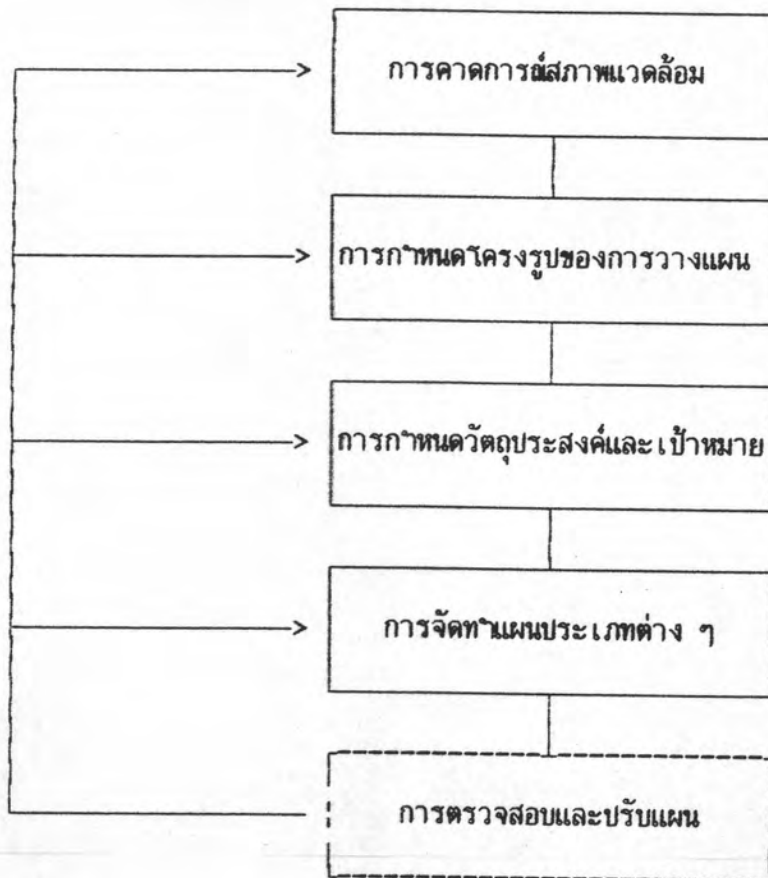
3.3 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน

3.4 เปรียบเทียบผลที่ได้กับจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย และมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

3.5 รายงานประเมินผลเสนอผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า ในการวางแผนของผู้บริหาร กระบวนการ
วางแผนจะเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
2. กำหนดโครงสร้างของการวางแผน
3. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ
4. การจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ
5. การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน



แสดงให้เห็นถึงกระบวนการวางแผน

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2523)

ตามรูปข้างต้นนี้ ชี้ให้เห็นถึงการวางแผนซึ่งเกิดขึ้นหมุนเวียนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นประจำ และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของขั้นตอนของการจัดทำ การคาดการณ์สภาพแวดล้อม การกำหนดโครงสร้างของการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ และการจัดทำรายละเอียดแผนประเภทต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ไปด้วยกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งช่วยให้สามารถมองเห็นได้ชัดเป็นลักษณะของระบบการวางแผนด้วย

และโดยเหตุที่การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและที่ต้องการกระทำเป็นประจำ เพราะแผนซึ่งได้จัดทำขึ้นเพื่อเตรียมการเอาไว้ที่จะดำเนินการในเวลาข้างหน้าหรือแผนซึ่งได้ลงมือดำเนินการแล้วก็ตาม ต่างก็มีการตรวจสอบและทบทวนดูความเหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ทุกขณะ ดังนั้น การตรวจสอบแผนซึ่งกำลังดำเนินการอยู่ และการทบทวนเพื่อปรับแผนที่ได้กำหนดไว้แล้ว จึงเป็นภาระหน้าที่ประจำของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติในตลอดกระบวนการวางแผน กลไกอันนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการวางแผนเสมอ

ประมวล เสนาฤทธิ (2526) กล่าวถึง กระบวนการวางแผน มีดังนี้

1. เตรียมการ ได้แก่ การกำหนดวิธีการวางแผน กำหนดโครงสร้างและกลไกการทำงาน รวบรวมข้อมูลที่จะเป็น กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษา เป็นต้น

2. การวางแผน เป็น "ขั้นตอน" ที่สำคัญที่สุดและนักวางแผนมักจะนึกถึงเฉพาะขั้นตอนนี้กันเป็นส่วนใหญ่ กิจกรรมหลักของขั้นตอนนี้ครอบคลุมถึง

- การศึกษาวิจัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

- การกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาในอนาคต

- การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย

- การกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ

- ทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การจัดทำแผน เป็นการเตรียมเอกสารแผนที่ระบบการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบาย เพื่อให้หน่วยงานหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้เห็นชอบและมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปจัดทำแผนละเอียดต่อไป

4. การจัดทำรายละเอียดของแผน เนื่องจากการจัดทำแผนไม่ได้ระบุรายละเอียด

ไว้พอที่จะนำไปปฏิบัติได้ หลังจากที่มีการอนุมัติแผนแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจำเป็นต้องจัดทำรายละเอียดเป็นแผนงานโครงการ ตลอดจนพื้นที่ปฏิบัติการต่อไป

5. การนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนประจำปีเพื่อประกอบในการของบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีหลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว ซึ่งหมายถึงการบริหารและการจัดการนั่นเอง

6. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน เมื่อมีการนำไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูลสำหรับปรับปรุงหรือเตรียมการวางแผนในวงจรหรือกระบวนการรอบต่อไป

สมยศ นาวิการ (2525) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนว่า เกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

กระบวนการวางแผนเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่สำคัญสี่ขั้นคือ :

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานย่อย
2. การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่องค์การมีอยู่เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และข้อจำกัดขององค์การ
3. การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยหรือขัดขวางองค์การหรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะรวมกันคาดคะเนหรือการพยากรณ์
4. ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

อุทัย หิรัญโต (2525) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าต้องปฏิบัติเป็นการต่อเนื่องกันเป็นขั้น ๆ กล่าวคือ

1. ขั้นวางแผน (Formulation of plans)
2. ขั้นปฏิบัติตามแผน (execution or implementation of plans)
3. ขั้นตรวจสอบและปรับปรุงแผน (review of plans)

เบรตัน อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ว่า กระบวนการวางแผนได้แยกออกเป็นขั้นตอนต่างๆ โดยละเอียดถึง 14 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องทำการวางแผน (Becoming aware of a possible need for formulating a plan) โดยพิจารณาความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการวางแผนว่าสมควรจะกำหนดเป็นแผนหรือไม่

2. เรียบเรียงคำแถลงวัตถุประสงค์ของแผนที่จะเตรียมทำโดยชัดเจน (Formulation a precise statement of the objective of the plan to be prepared) โดยต้องคำนึงถึงนโยบายใหญ่ขององค์การด้วย เพราะวัตถุประสงค์ของแผนจะขัดกับนโยบายใหญ่ไม่ได้

3. เตรียมทำเค้าโครงของโครงการหรือแผนอย่างกว้าง (Preparing a broad outline of the proposal or plan) โดยกล่าวถึงความจำเป็น ชนิดของโครงการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด ความจำเป็นที่จะจัดหน่วยงานเสียใหม่ให้ทำงานตามแผนได้และกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา เพื่อความสะดวกแก่หน่วยที่จะพิจารณารับหลักการ

4. ขึ้นเสนอข้อเสนอเพื่อรับอนุมัติ (Obtaining approval of the plan) หรือที่นิยมเรียกว่าขอรับอนุมัติในหลักการ เพื่อเป็นแนวทางที่จะจัดทำแผนการละเอียดต่อไป

5. จัดเจ้าหน้าที่วางแผนและมอบหมายรับผิดชอบ (Organizing the planning staff and assigning responsibility) การวางแผนใหญ่ ๆ มักต้องใช้คนหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องจัดเจ้าหน้าที่มาแบ่งงานกันทำและมอบความรับผิดชอบให้เป็นส่วนตัว

6. กำหนดเค้าโครงเฉพาะของแผน (Determining the specific outline of the plan) หมายถึง การแบ่งแผนใหญ่ออกเป็นส่วน ๆ แล้วทำเค้าโครงโดยละเอียดในทุกส่วน เช่น แผนย่อยที่จะรวบรวมข้อมูล แผนที่จะประเมินและเลือกทาง แผนสอปที่จะทดสอบ แผนที่จะร่างขึ้น แผนที่จะเตรียมแผนขั้นสุดท้าย และแผนการควบคุมการวางแผน เป็นต้น

7. ติดต่อกับหน่วยงานที่ต้องการความร่วมมือด้วยทุกหน่วย (Establishing contact with all cooperating units) เพราะในการวางแผนนี้อาจต้องขอข้อมูลหรือความร่วมมือที่จะทดสอบแผนกับหน่วยอื่น ๆ ด้วย

8. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Obtaining necessary data) ทั้งข้อมูลดิบ

(Raw data) และข้อมูลที่กลั่นกรองแล้ว (Processed data) โดยการสัมภาษณ์ สอบ
 บันทึกลักษณะต่าง ๆ หรือศึกษารายงาน ฯลฯ เพื่อให้ผู้วางแผนมีความรอบรู้เพียงพอที่จะ
 ประเมินน้ำหนักและพิจารณาหาทางเลือกทางที่จะปฏิบัติ

9. ประเมินค่าของข้อมูล (Evaluating data) ซึ่งอาจทราวมกันกับขั้นรวบรวม
 รวมข้อมูลได้ เพราะเมื่อประเมินค่าของข้อมูลไม่ได้ผลพอใจ ก็อาจจะลงมือรวบรวมมาใหม่ก็ได้
 แต่บางครั้งงานนี้อาจแยกเป็น 2 ตอนได้

10. เรียบเรียงข้อสรุปชั่วคราว และเตรียมแผนชั่วคราว (Formulating
 tentative conclusions and preparing plan) ขั้นนี้เป็นขั้นของการเลือกหนทาง
 ปฏิบัติ (Choice-making) ซึ่งควรพิจารณาถึงขั้นต่าง ๆ คือ วัตถุประสงค์ของแผน ทาง
 เลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาอันจากตัวแปรต่าง ๆ และการเลือกทางแก้ไขปัญหา

11. ทดสอบส่วนต่าง ๆ ของแผนชั่วคราวต่าง ๆ และทำการปรับแก้ตามความจำเป็น
 (Testing components of tentative plan making adjustments where
 appropriate) แผนชั่วคราวอาจมีหลายแผนและอาจมีบางส่วนที่ควรนำมาทดสอบเสียก่อน
 ที่จะเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณา เพราะอาจไม่เป็นไปตามที่คิดไว้ก็ได้

12. เตรียมแผนสุดท้าย (Preparing the final plan) เมื่อได้ข้อมูลมา
 โดยตลอดแล้วก็พร้อมที่จะทำแผนสุดท้ายได้ โดยควรมีข้อความครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของ
 แผน (รวมสภาพของปัญหาและทางแก้ปัญหา ผลที่คาดว่าจะได้รับ ทรัพยากรที่ต้องใช้ กำหนด
 เวลา บุคคลที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งพยานหลักฐานที่จะสนับสนุนแผนการนั้น

13. ทดสอบแผน และทำการปรับปรุงแก้ตามความจำเป็น (Testing the plan
 and making adjustment where necessary) ขั้นนี้อาจไม่จำเป็น ถ้าการทดสอบใน
 ขั้นทดสอบส่วนต่าง ๆ ของแผนชั่วคราวได้ผลดีแล้ว แต่ถ้ายังมีข้อขัดข้องบ้างก็ควรทดสอบใหม่

14. เสนอแผนเพื่อรับอนุมัติ (Obtaining approval of the plan)

อุทัย หิรัญโต (2525) กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผน จำนวนออกได้เป็น 8 ขั้น
 ตอนด้วยกัน ดังนี้คือ

1. การพิจารณาสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อศึกษาถึงปัญหาหรือ
 ความต้องการ แล้วนำมาเป็นแนวคิดในการวางแผน ขั้นนี้เป็นขั้นที่สำคัญและถือว่าเป็นขั้นอัน
 เป็นที่มาของแผนอย่างแท้จริง

2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์นี้

ต้องให้สอดคล้องกับขั้นตอนที่ 1 โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้คือ

1. ชัดแจ้งและกระชับรัด
 2. ตอบสนองปัญหาและความต้องการได้
 3. สามารถนำไปปฏิบัติได้
3. ทหาวิธีการแก้ไขปัญหา (solutions) เมื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้แล้วก็หาวิธีการที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายว่ามีวิธีการใดบ้าง ซึ่งในทางปฏิบัติมีหลักการ 3 ประการคือ
1. หาทางเลือกต่าง ๆ ให้หลายทาง
 2. วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งข้อดีและข้อเสีย และวิธีการแก้ไข
 3. เลือกวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อนำไปจัดโครงการต่อไป
4. ทำโครงการของวิธีการที่ดีที่สุด ในขั้นนี้เป็นการนำเอาวิธีที่เลือกไว้แล้วมาจัดทำเป็นโครงการ และโครงการที่จะจัดทำขั้นนี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ปัญหาและความต้องการคือ สอดคล้องกับขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 สิ่งที่จะต้องทำในขั้นนี้ก็คือ
1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้สนองเป้าหมาย
 2. ระบุผู้รับผิดชอบโครงการ
 3. จัดทำโครงการรายละเอียด
5. เสนอโครงการให้ผู้มีอำนาจพิจารณา ในขั้นนี้อาจจะต้องเสนอโครงการไปหลายโครงการ โดยจัดลำดับความสำคัญไว้
6. เสนอของบประมาณ ในขั้นนี้เป็นการนำโครงการที่ได้รับการพิจารณาแล้วเสนอของบประมาณเพื่อจะปฏิบัติตามแผนต่อไป
7. ดำเนินการตามโครงการ ขั้นนี้อยู่นอกเหนือหน้าที่ของนักวางแผน แต่อยู่ในกระบวนการของนักวางแผนเพราะแผนต้องมีการปฏิบัติด้วย ขั้นดำเนินงานตามโครงการมี 2 ขั้นด้วยกันคือ
1. การดำเนินงานตามแผน
 2. การควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน
8. การประเมินผลโครงการ ในขั้นนี้อาจดำเนินการประเมินผลใน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ การประเมินผลในระหว่างปฏิบัติจัดทำโครงการ และประเมินผลเมื่อปฏิบัติงานตามโครงการเสร็จสิ้นแล้ว

การปฏิบัติตามแผน

อู๋ย หิรัญโต (2525) กล่าวว่า เมื่อวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ถึงขั้นปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนหรือนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งการจะนำแผนไปปฏิบัติและประสบผลสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบุคคลผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน สำหรับในขั้นการนำแผนไปปฏิบัตินั้น ผู้รับผิดชอบจะต้องยึดถือหลักสำคัญบางประการดังนี้ คือ

1. ก่อนลงมือปฏิบัติตามแผนจะต้องศึกษาแผนนั้นให้เข้าใจ รวมทั้งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนเข้าใจ และมองเห็นความสำคัญของแผนอย่างแท้จริง
2. ถ้าแผนนั้นสลับซับซ้อนและเป็นแผนใหญ่ ควรจัดทำแผนดำเนินงานขึ้นอีกแผนหนึ่งซึ่งจะทำให้การปฏิบัติง่ายขึ้น
3. แผนที่มีผู้ปฏิบัติหลายคนหรือหลายหน่วยงาน จะต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ และทำความเข้าใจงานทางปฏิบัติและการประสานงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน
4. จัดให้มีการตรวจสอบ และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนตลอดเวลา หรือเป็นครั้งคราว
5. จัดทำรายงานการปฏิบัติตามแผน เสนอให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงทราบเป็นระยะ ๆ ตามจังหวะเวลาที่เหมาะสม

สรุปการวางแผน หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลและกำหนดวัตถุประสงค์ ตามขั้นตอนและกระบวนการแผน คือ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นตรวจสอบ หรือประเมินผล โดยมีแนวทางและลักษณะของแผนที่ดี เช่น มีวัตถุประสงค์แน่นอน แผนมีความยืดหยุ่น กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มีการควบคุมเพื่อให้ดำเนินงานไปตามแผน เป็นต้น

การมอบหมายงาน

ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาว่าภาระหน้าที่ใดภายในแผนงานของเขาสามารถมอบหมาย หรือไม่สามารถมอบหมายไปให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ภาระหน้าที่บางอย่างอาจจะเป็นงานประจำ สามารถมอบหมายไปให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ หน้าที่บางอย่างจะมอบหมายไปให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติเท่านั้น และอาจจะมีหน้าที่บางอย่างที่ผู้บังคับบัญชาไม่

อาจจะทำการมอบหมายได้เลย การมอบหมายงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และความสำเร็จของผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้

สมัยศ นาวีการ (2530) กล่าวว่า การมอบหมายงานจะประกอบขึ้นด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนด้วยกัน ส่วนประกอบทั้ง 3 นั้นจะมีความเกี่ยวข้องกันที่ไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้ การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่วนอื่นด้วย ส่วนประกอบทั้ง 3 ของกระบวนการมอบหมายงาน คือ การมอบหมายภาระหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การให้อำนาจหน้าที่ทำข้อผูกพัน ใช้ทรัพยากร และการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามภาระหน้าที่เหล่านั้น การสร้างพันธะหรือข้อผูกพัน (ความรับผิดชอบ) ให้เกิดขึ้นกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่

Paul, Thomas (1983) กล่าวถึงการมอบหมายงานว่า การมอบหมายงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญของหัวหน้า หัวหน้าจำเป็นต้องมอบหมายงาน แต่มิได้หมายความว่ามอบความเป็นหัวหน้าหรือผู้นำไปด้วย

การมอบหมายงานที่ดีจะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างหัวหน้า และผู้ได้รับมอบหมาย ถ้าผู้ได้รับมอบหมายไม่เข้าใจสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบ ภารกิจนั้นก็ดำเนินไปไม่ได้ จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวัง มาตรฐาน ข้อจำกัด และช้อยกเว้น

Dale (1989) กล่าวถึงบทบาทของผู้มอบงาน มีดังนี้

1. ติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน
2. ระบุหน้าที่รับผิดชอบของผู้ได้รับมอบหมาย
3. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม
4. ทบทวนเหตุผล
5. แสดงความเข้าใจ
6. ช่วยค้นหาสิ่งอ้างอิง
7. มอบความไว้วางใจ
8. ให้การสนับสนุน
9. มีความคงเส้นคงวา



10. รู้จักผู้ได้รับมอบหมายงาน
11. พัฒนาผู้ได้รับมอบหมายงาน

สมัยศ นาวิกการ (2525) กล่าวถึง ข้อดีและข้อเสียในการมอบหมายงาน ดังนี้
ข้อดีของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานกลายเป็นสิ่งจำเป็นอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากว่าบุคคลอาจจะมึ้งงานมากเกินไป การมอบหมายงานมีข้อดีอย่างอื่น ๆ อีกหลายอย่าง เราจะพิจารณาถึงข้อดีแต่ละอย่างในส่วนต่อไปนี้

การมอบหมายงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการได้รับการปฏิบัติในทันที

เราส่วนใหญ่คงจะเคยรำคาญเมื่อแลกเช็คเป็นเงินสด หรือพยายามขอลินเชื่อจากธนาคาร สิ่งเหล่านี้ต้องได้รับอนุมัติจากบุคคลบางคนที่อยู่ระดับสูง เรามักจะค้บค้บค้บใจ เพราะว่าบุคคลที่เรากำลังพูดอยู่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่กระทำได้ สิ่งเหล่านี้ทำให้เวลาของเราและเวลาของบุคคลที่ให้บริการกับเราต้องสูญเสียบไป เหตุผลที่สำคัญอย่างหนึ่งของการมอบหมายงานคือ การตอบสนองความพอใจของลูกค้าที่รับบริการจากองค์การ ความล่าช้าที่เกิดขึ้น "การส่งเรื่องขึ้นไปข้างบน" หรือสำนักงานใหญ่เพื่อขออนุมัติสามารถทำให้เกิดค่าใช้จ่ายกับลูกค้าธุรกิจได้ เวลาประหยัดได้ด้วยการมอบหมายอำนาจหน้าที่

การมอบหมายงานช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานระดับสูงขึ้น

หลักการบริหารข้อหนึ่งกล่าวไว้ว่างานทุกอย่างรวมทั้งการตัดสินใจควรจะมีปฏิบัติที่ระดับที่มีความสามารถล่างสุด ผู้บริหารระดับสูงไม่ควรจะตัดสินใจสิ่งที่มีความสำคัญน้อยที่สามารถตัดสินใจได้เหมือนกัน หรือบางทีอาจจะดีกว่าโดยบุคคลที่อยู่ระดับต่ำในองค์การ เช่น โดยทั่วไปผู้จัดการสาขาควรจะมีอำนาจหน้าที่จัดซื้อวัสดุสำนักงานเพื่อประหยัดเวลาของผู้บริหารระดับสูง การประหยัดเวลาของผู้บริหารระดับสูงหมายถึงการประหยัดเงิน เรามองเห็นได้อย่างชัดเจนเมื่อผู้บริหารระดับสูงทำงานชั่วโมงละ 300 บาท ปฏิบัติงานที่พนักงานทำงานชั่วโมงละ 10 บาท และสามารถปฏิบัติได้เหมือนกัน

การไม่มีภาระงานที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ดีเหมือน ๆ กันทำให้ผู้บริหารสามารถมุ่งอยู่ที่การทำงานที่เหมาะสมกับระดับของพวกเขาในองค์การได้ เช่น ผู้บริหารระดับสูงสามารถมุ่งอยู่ที่การวางแผนระยะยาวได้ ถ้าหากว่าการตัดสินใจจะละเอียดกระทำโดยผู้บริหารระดับต่ำ

การมอบหมายงานสามารถเป็นการฝึกอบรมทางประสบการณ์กับเจ้าหน้าที่ สนับสนุนได้

วิธีการเรียนรู้ที่ค้ำอย่างหนึ่งคือการปฏิบัติ เช่นการให้อำนาจหน้าที่กับผู้จัดการใหม่ จะเป็นการฝึกอบรมทางประสบการณ์ของพวกเขาได้ ดังนั้น เมื่อผู้บริหารพิสูจน์ได้ว่า เขาสามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้ การมอบหมายอำนาจหน้าที่จะเพิ่มขึ้น หรือถ้าหากว่าผู้บริหารล้มเหลวในการมอบหมายงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่จะถูกลดลง

Thomas W. Zimmerer ได้วิจารณ์คุณค่าของการมอบหมายงานในฐานะที่เป็นเครื่องมือของการฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้

ถ้าหากว่าผู้บริหารระดับต่ำขององค์การไม่ได้รับโอกาสที่จะควบคุมปัญหาที่พวกเขาเผชิญและบุคคลที่พวกเขาบริหารงานอยู่ พวกเขาสามารถเตรียมตัวที่จะตัดสินใจเมื่อพวกเขาขึ้นไปสู่ระดับสูงได้อย่างไร การให้ผู้บริหารเริ่มต้นการฝึกอบรมของพวกเขาด้วยการตัดสินใจปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ในระยะแรกจะเป็นสิ่งที่มีเหตุผล ในกรณีดังกล่าวนี้ความผิดพลาดของการตัดสินใจสามารถแก้ไขได้อย่างง่าย ๆ และค่าใช้จ่ายของความผิดพลาดจะมีน้อย

การมอบหมายงานทำให้การตัดสินใจดีขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงในองค์การไม่ได้มีประสบการณ์และความรู้ในการตัดสินใจทุกอย่างที่ระดับล่าง ตำแหน่งหลายตำแหน่งภายในองค์การมีลักษณะทางเทคนิค ในกรณีเหล่านี้เจ้าหน้าที่ระดับล่างสามารถตัดสินใจได้ดีกว่า บุคคลที่อยู่ใกล้กับปัญหาจะมีความรู้และประสบการณ์ดีกว่าในการแก้ปัญหา เช่น ผู้จัดการสำนักงานที่มีความรู้ทางด้านอุปกรณ์สำนักงานอย่างละเอียด สามารถตัดสินใจซื้ออุปกรณ์ได้ดีกว่าผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการทำงานของอุปกรณ์ในแต่ละวันเลย

การมอบหมายงานที่ทำให้กำลังใจดีขึ้น

สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้กำลังใจต่ำในองค์การเป็นจำนวนมากคือ อำนาจหน้าที่การตัดสินใจของผู้บริหารถูกจำกัด บุคคลเป็นจำนวนมากพอใจอำนาจหน้าที่ เพราะว่าอำนาจหน้าที่ช่วยให้พวกเขาได้รับความภูมิใจในการทำงานของพวกเขา รู้สึกว่ามีความสามารถ

Zimmerer ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายงานและการจงใจไว้ดังต่อไปนี้

การมอบหมายงานให้ความรู้สึกทางด้านความควบคุมจุดหมายปลายทางของพวกเขาเองกับพนักงานมากขึ้น โอกาสของการควบคุมดังกล่าวนี้เป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจ และ

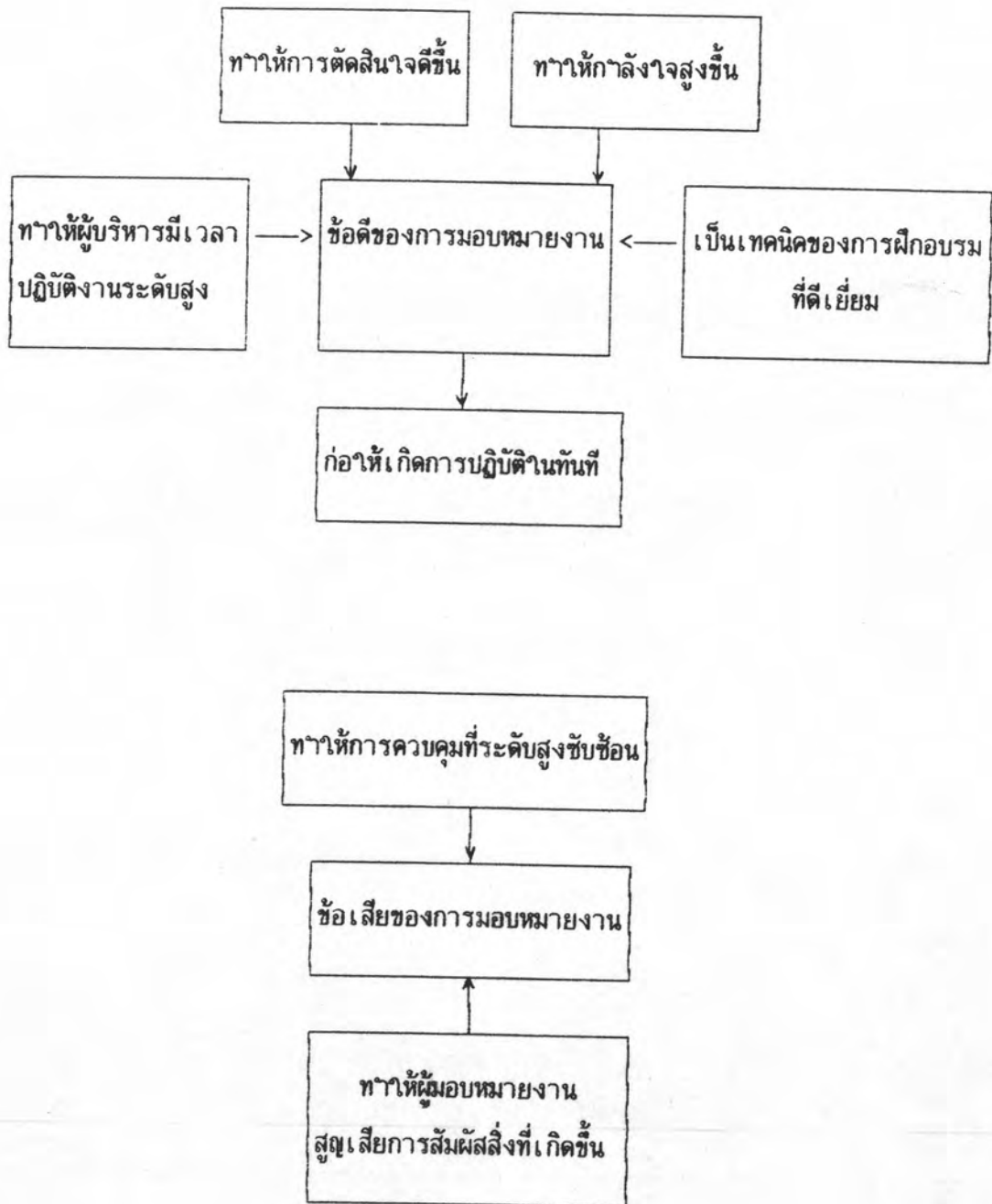
แหล่งที่มาของการเพิ่มงานและความรับผิดชอบได้ งานที่ถูกเพิ่มความรับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้
 ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

ในการมอบหมายงานที่เพียงพอ การเน้นเป้าหมายการทำงานของพนักงานจะ
 เปลี่ยนจากการทำมากขึ้นไปเป็นการทำให้ดีขึ้น ในขณะที่พนักงานเชื่อว่าบทบาทของพวกเขา
 มีความสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายของกลุ่ม พนักงานแต่ละคนมีโอกาสเจริญเติบโตใน
 งาน ความสำเร็จและการยกย่อง-สิ่งจูงใจที่สำคัญทั้งสอง-กลายเป็นส่วนสำคัญของงาน

ข้อเสียของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานมีข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นได้สองอย่าง ประการแรกการควบคุม
 ของผู้บริหารระดับสูงมีความยุ่งยากมากขึ้น การตัดสินใจยังมีระยะห่างไกลจากระดับสูงสุด
 มากเท่าไร การค้นหาปัญหาและการแก้ไขมีความยุ่งยากมากขึ้น ประการที่สองในการมอบ
 หมายงานผู้บริหารจะสูญเสียการสัมผัสสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในองค์การ

ในหลายกรณีที่ผู้บริหารมอบหมายงานอย่างกว้างขวางจนกระทั่งพวกเขาไม่รู้ว่า
 นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติได้รับการปฏิบัติตามหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการ
 มอบหมายเหล่านี้สามารถเอาชนะได้ ถ้าหากว่าเราดำเนินตามแนวทางของการมอบหมาย
 อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนผังแสดงข้อดีข้อเสียของการมอบหมายงาน

ที่มา : สมยศ นาวิการ, การบริหาร, ฉบับแก้ไขปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สมหมายการพิมพ์, 2525)

สมัยศ นาวิการ (2525) กล่าวถึงแนวทางของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพว่า การมอบหมายงานเป็นเรื่องหนึ่งที่ได้รับความสะดวกเป็นอย่างมากจากนักทฤษฎีการบริหารสมัยเดิม แนวทางของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่ต่อไปนี้อยู่บนพื้นฐานของหลักการสมัยเดิม

ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

ในการทำให้องค์การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบของงานอย่างใดอย่างหนึ่งจะถูกกำหนดให้กับระดับต่ำขององค์การที่มีความสามารถ และข้อมูลเพียงพอในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ เช่น เป็นการสูญเสียเวลาอย่างมากในกรณีที่ประธานบริษัทตรวจสอบบัตรลงเวลามาทำงานของพนักงานระดับต่ำ งานดังกล่าวนี้ควรจะปฏิบัติโดยหัวหน้าคนงานระดับต่ำ ประธานของบริษัทควรจะใช้เวลาของเขาไปกับเป้าหมายขององค์การโดยส่วนร่วมมากกว่า

สิ่งที่ควบคู่ไปกับหลักการดังกล่าวนี้คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในองค์การที่ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เขาต้องได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอในการปฏิบัติด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการชายต้องรับผิดชอบมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานบางอย่างภายในแผนกชายของเขา แต่ถ้าหากว่าเขาไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ให้ผลตอบแทนกับพนักงานชายที่มีประสิทธิภาพ และการไล่พนักงานชายที่มีความสามารถออกแล้ว เขาไม่สามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จได้ ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ สมาชิกขององค์การจะได้อำนาจที่พวกเขาต้องการเพื่อดำเนินงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายได้

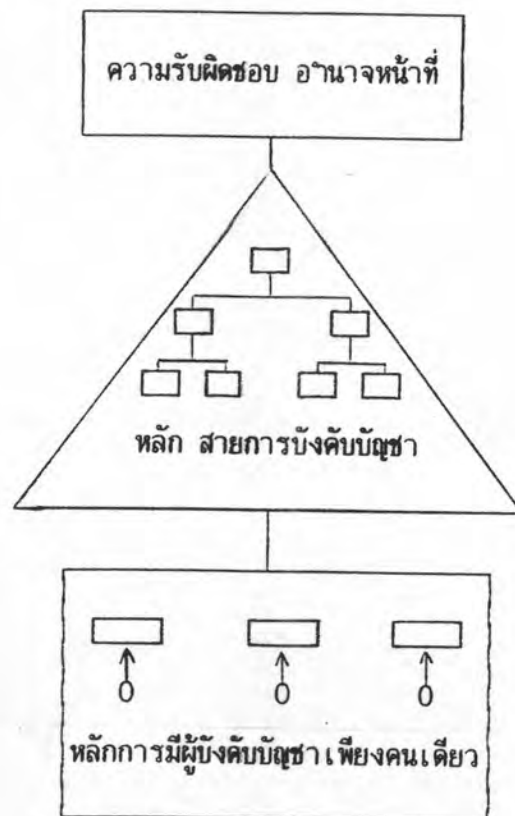
หลักสายการบังคับบัญชา

ในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกขององค์การควรจะต้องรู้ว่าพวกเขาอยู่ที่ไหนในสายการบังคับบัญชา หลักสายการบังคับบัญชาชี้ให้เห็นว่าองค์การควรมีสายการบังคับบัญชาหรือสายของอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนตั้งแต่ระดับสูงจนกระทั่งถึงระดับต่ำขององค์การ สายของอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนจะช่วยทำให้สมาชิกขององค์การมีความเข้าใจเรื่องต่อไปนี้ได้ง่ายขึ้น

1. พวกเขาสามารถมอบหมายงานไปยังใครได้
2. ใครสามารถมอบหมายงานมายังพวกเขาได้
3. พวกเขาต้องรับผิดชอบต่อใครได้

หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวชี้ให้เห็นว่าบุคคลแต่ละคนภายในองค์การควร
จะรายงานตัวไปยังผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น การรายงานตัวไปยังผู้บังคับบัญชามาก
กว่าหนึ่งคนจะทำให้เกิดความยุ่งยากกับบุคคล เขาต้องรับผิดชอบต่อใคร และคำสั่งของใคร
ที่เขาต้องปฏิบัติตาม เช่น พนักงานส่งของที่ต้องรายงานต่อผู้บริหารหลายคนมักจะได้รับคำสั่ง
ที่ขัดแย้งกันเสมอ เกี่ยวกับลำดับก่อนหลัง การมีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคนทำให้พนักงาน
เกิดความรู้สึกสับสนและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบได้ เนื่องจากพวกเขาสามารถอ้างได้ว่าผล
การปฏิบัติงานที่ไม่ดีสืบเนื่องมาจากการมีผู้บังคับบัญชาหลายคน พวกเขาต้องทำงานมากเกินไป



ที่มา : สมยศ นาวิการ, การบริหาร, ฉบับแก้ไขปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร:
สมหมายการพิมพ์, 2525)

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2525) กล่าวถึง หลักการมอบหมายของ Loius
Allen ว่ามี 6 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชาควรได้รับการบอกกล่าวถึงความมุ่งหมายและความสำคัญของงานที่พวกเขาได้รับมอบหมาย พวกเขาควรจะรับรู้ถึงมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานเหล่านี้

2. ระบุถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชาควรได้รับการบอกกล่าวอย่างชัดเจนถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพวกเขา

3. จูงใจผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชา ความท้าทายของความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชายอมรับและปฏิบัติงานที่มอบหมายให้เสมอไป ผู้บริหารต้องทำการจูงใจผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชาด้วยการให้ความสำคัญกับความต้องการและเป้าหมายของพวกเขา

4. ต้องการความสำเร็จของงาน หน้าที่ของผู้บริหารคือการให้แนวทาง ช่วยเหลือและให้ข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชาต้องทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จอย่างแท้จริง

5. ทำการฝึกอบรม ผู้บริหารจะฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชาให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดีขึ้นอย่างไร

6. กำหนดการควบคุมที่เพียงพอ ผู้บริหารไม่ควรจะใช้เวลาของพวกเขาทั้งหมดตรวจสอบว่าผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชาทำงานได้ดีแค่ไหน ควรเป็นระบบการควบคุมที่ไว้วางใจได้ (เช่น รายงานประจำสัปดาห์) ไม่ควรจะใช้เวลาของผู้บังคับบัญชามากนัก

ประชุม โพรธิกุล (2535) ได้กำหนดขั้นตอนที่สำคัญในการสื่อความหมายเพื่อมอบหมายงาน ดังนี้

1. ชี้แจงงานโครงการ หรืองานและผลที่คาดว่าจะได้รับ ให้ข้อมูลที่จำเป็นในช่วงเริ่มต้นงาน และให้บุคลากรได้ทราบว่า ท่านจะทำถึงจุดไหน ชี้แจงให้เห็นว่าเราจะไปที่ไหนกัน ชี้แจงว่าใครมีส่วนร่วมในงาน และชี้แจงบทบาทของเขาให้ชัดเจน

2. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และตารางเวลา ขอบข่ายของการมอบหมายงานต้องกำหนด แต่ต้องให้ความรู้ในมาตรฐานงานและกำหนดเวลาที่งานต้องสำเร็จ

3. กำหนดให้มีการฝึกอบรม และความช่วยเหลือที่จำเป็นไว้

4. กำหนดปัจจัยต่าง ๆ และทรัพยากรรวมทั้งงบประมาณที่จะนำมาใช้

5. ให้ข้อมูลย้อนกลับบ่อย ๆ

6. มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน เมื่อมอบหมายงานควรทำให้เกิดความสมดุลในความซับซ้อนของงาน ความมั่นใจในบุคลากร และข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

7. แจ้งให้คนในองค์กรทราบว่า ใครได้รับมอบหมายงานกับคนอื่น ๆ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องและผลกระทบ

สรุป การมอบหมายงานนั้นเป็นการมอบหมายหน้าที่ มิใช่มอบหมายความเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ แต่เป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และแบ่งเบาภาระของหัวหน้า ผู้มอบหมายงานต้องเข้าใจในภารกิจ และวัตถุประสงค์ของงาน ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน ระบุหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้รับมอบหมายงาน โดยมีการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งมีการกำหนดมาตรฐาน ตารางเวลา ขอบข่ายงาน บัณฑิตและทรัพยากร งบประมาณ รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือผู้ได้รับมอบหมายงาน

การควบคุมงาน (กำกับ ตรวจสอบ)

การควบคุมงานเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญมากที่สุดกระบวนการหนึ่งและถือเป็นหน้าที่อันสำคัญของนักบริหาร

ความหมายของการควบคุม

Mondy, Sharplin, Flippo (1988) กล่าวว่า การควบคุมงานเป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่วางไว้ รวมทั้งการนำการปฏิบัติงานที่ถูกต้องมาใช้เพื่อแก้ไขในส่วนที่จำเป็น

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวว่า ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการควบคุมไว้ดังนี้

Flippo (1970) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

Koontz and other (1984) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึงกระบวนการวัดและแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อุทัย หิรัญโต (2525) กล่าวว่า การควบคุมงาน คือ การดำเนินการโดยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้งานดำเนินไปภายในขอบเขตหรือวัตถุประสงค์การ รวมทั้งมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้

ประชุม โพธิกุล (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การควบคุมเกี่ยวข้องกับผลงาน การควบคุมเป็นการติดตามผลงานเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับแผนงานที่วางไว้และเป็นการแก้ไขผลงานที่เบี่ยงเบนจากความคาดหวัง

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า การควบคุมงาน หมายถึง การตรวจสอบและการแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ได้วางไว้ เป็นการตรวจดูว่า สิ่งที่ได้สั่งไปแล้วนั้นได้กระทำไปโดยถูกต้อง เรียบร้อยและทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ การคุมงานเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าควรจะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขตรงไหนหรือไม่

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2534) กล่าวถึงการควบคุมงาน เป็นการควบคุมดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมาย หรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ การควบคุมงานมีวัตถุประสงค์หลายประการได้แก่ การรักษามาตรฐานของงาน การป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์การ การกำหนดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ การควบคุมงานมีทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย โดยใช้หลักเกณฑ์ในการควบคุมงานที่เหมาะสม กระบวนการควบคุมงานจะต้องประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ ย่อมจะทราบผลเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป องค์การย่อมมาใช้มาตรการและเทคนิควิธีที่เหมาะสมในการควบคุมงานขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Halloran (1981) กล่าวถึงการควบคุมงานในหน่วยงานว่า ในหน่วยงานจะต้องมีสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารแต่ละระดับ รวมทั้งผู้ปฏิบัติก็จะมีบทบาทหน้าที่ของตนเอง ผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาต่างกัน ก็ต้องใช้วิธีควบคุมงานที่ต่างกัน เพราะบางหน้าที่เป็นเพียงที่ปรึกษาให้คำแนะนำ และชายความคิดเท่านั้น

กมล ชูทรัพย์ (2515) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายในการควบคุม

1. เพื่อทราบได้แน่นอนว่างานที่ทำอยู่เกี่ยวกับ

ก. ปริมาณ

ข. คุณภาพ

2. เพื่อทราบว่าปัจจัยที่ใช้มีพอในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ
 - ก. คนงานหรือเจ้าหน้าที่
 - ข. วัสดุ อุปกรณ์
 - ค. ความสะดวกอื่น ๆ
3. เพื่อทราบว่างานที่ได้ทำมาหรือกำลังทำอยู่
 - ก. ปัจจัยที่ใช้
 - ข. ภายในเวลาที่กำหนด
 - ค. เป็นงานที่เหมาะสม
 - ง. เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้
4. เพื่อรู้ทันที่ว่างงานที่ช้า หรือผันแปรไปเกี่ยวกับ
 - ก. อะไรเกิดขึ้น
 - ข. สาเหตุที่เกิดขึ้น
 - ค. ทางแก้ไข
5. เพื่อทราบว่าจำเป็นต้องทำอย่างไร เพื่อขจัดอุปสรรคเกี่ยวกับ
 - ก. ใครเป็นผู้ทำ
 - ข. ทำอยู่อย่างไร
 - ค. จะเสร็จเมื่อไร
6. เพื่อทราบงานที่ทำเสร็จแล้วเกี่ยวกับ
 - ก. เวลาที่ใช้ในการทำงานนั้นเสร็จ
 - ข. คุณภาพ
 - ค. ราคาทุน

การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) กล่าวว่า หลักการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องรับผิดชอบ
2. มีการวัดงานที่ดำเนินไปทุกระยะ
3. มีการแสดงผลงาน หรือตรวจสอบผลงาน
4. การดำเนินการแก้ไข

อุทัย หิรัญโต (2525) กล่าวว่า ระบบการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ 3 คือ

1. กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีทางสำเร็จภายในเวลาที่จำกัด

2. กำหนดผลงานที่ควรจะทำสำเร็จทั้งหมด หรือเป็นระยะ ๆ

3. กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานให้แน่ชัด ไม่ให้ก้าวล่วงเข้าซ้อนกับคนอื่น

การควบคุมผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะพิจารณาจาก

1. ปริมาณของงานที่ผลิตได้ หรือถ้าเป็นรายการจะพิจารณาถึงการบริหารงานครบถ้วนตามโครงการหรือไม่

2. คุณภาพของงานที่ผลิตออกมา หรือประโยชน์ที่ได้รับ

3. เวลาที่ใช้ในการทำงานว่า มากน้อยแค่ไหน เสร็จตามเวลา ก่อนเวลา หรือไม่ทันเวลา

4. ค่าใช้จ่าย

5. ความพึงพอใจที่ได้รับ

การตรวจสอบงาน โดยทั่วไปต้องตรวจสอบสิ่งต่อไปนี้คือ

1. คนหรือเจ้าหน้าที่ โดยพิจารณาว่า เจ้าหน้าที่ตั้งใจปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด กำลังขวัญเป็นอย่างไร

2. การปฏิบัติงานของสำนักงานในส่วนที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงิน เครื่องมือ เครื่องใช้

3. การประสานงานโดยตรวจสอบดูว่า การประสานงานภายในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นประการใด

กมล ชูทรัพย์ (2515) กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการควบคุม ดังนี้

หัวหน้างานควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้

1. มีจิตใจเที่ยงตรง ไม่ลำเอียง

2. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานในการวางมาตรฐาน

3. พยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการสั่งการ

4. มาตรการในการควบคุมอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตามโอกาสและเหตุผล
5. พยายามใช้หลักบริหารบุคคลให้เหมาะสม

ขั้นตอนการควบคุมงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การกำหนดเกณฑ์ควบคุมงานควรจะได้พิจารณาถึงลักษณะอันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของเกณฑ์ควบคุมงานที่ดี คือ

1. เกณฑ์ควบคุมควรกำหนดไว้ล่วงหน้า อาจกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือในรูปของแผนผังก็ได้
2. เกณฑ์ควบคุมงานควรมีลักษณะกะทัดรัด ไม่ยาวเยิ่นเย้อ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติตามเกณฑ์นั้นได้ นอกจากนี้เกณฑ์ควบคุมควรมีลักษณะที่ง่ายต่อความเข้าใจ
3. เกณฑ์ควบคุมงานจะต้องสอดคล้องกับแผนงานหลัก และมีส่วนเกื้อกูลต่อการประสานงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
4. เกณฑ์ควบคุมงานที่ดีควรมีหลักการ และกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการพิจารณาผลงาน ถ้าจะสามารถจัดทำเป็นตัวเลขหรือให้รหัสได้จะเป็นการดีมาก นอกจากนี้ควรปรับปรุงเกณฑ์ควบคุมงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

พนัส ทันทาคินทร์ (2524) กล่าวว่า ขั้นตอนการควบคุมประกอบด้วย

1. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือหลักการที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นไปตามนั้นเพียงไร
2. ทำการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามประสงค์นั้นด้วยวิธีการต่าง ๆ

กมล ชูทรัพย์ (2515) กล่าวว่า การควบคุมงานมีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ดังนี้

1. มาตรฐาน หรือเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ว่าผลงานที่ออกนั้นตรงกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่วางไว้หรือไม่ประการใด
2. การประเมินค่า ได้แก่ การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทราบว่า ผลงานที่ออกมานั้นตรงกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่วางไว้หรือไม่ประการใด



3. มาตรการในการแก้ไข ได้แก่ กำหนดมาตรการในการแก้ไข เพื่อทราบว่าผลงานนั้นไม่ตรงกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้

วิธีควบคุมงาน

กมล ชูทรัพย์ (2515) กล่าวถึง วิธีควบคุมของหัวหน้างานว่า

1. ความมุ่งหมายของการควบคุมเพื่อที่จะให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
 - ก. ตามแผนที่วางไว้
 - ข. ตามเวลาที่กำหนด
 - ค. ตามวิธีการที่วางไว้
 - ง. โดยผู้ที่ได้รับมอบหมาย
2. หัวหน้างานจะต้องดูว่า
 - ก. การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลา
 - ข. แต่ละหน่วยงานตามแผน
 - ค. งานเสร็จตามกำหนด
3. หัวหน้างานจะต้องทราบว่า
 - ก. หน่วยงานไหนทำอะไร
 - ข. ใครรับผิดชอบทำอะไร
 - ค. ปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
4. การดำเนินงานช้าเกินกำหนด อาจเนื่องมาจาก
 - ก. ผู้รับผิดชอบมีงานล้นมือ
 - ข. ขาดลูกมือ ขาดอุปกรณ์
 - ค. ประสิทธิภาพของคนงานต่ำ
 - ง. ขาดการควบคุม
5. หัวหน้างานควรรู้เรื่องต่อไปนี้แต่ละทุกแผนกงานเป็นระยะ ๆ
 - ก. งานที่ทําไปแล้ว
 - ข. ปัญหาที่ประสบ
 - ค. งานที่ยังเหลืออยู่
 - ง. เหตุผลที่งานล่าช้า

สมัยศ นาวิการ (2525) กล่าวถึง วิธีการควบคุม ซึ่งสามารถวัดกลุ่มได้ 3 แบบ คือ

การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน (Steering Controls)

การควบคุมระหว่างการดำเนินงานถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อสืบหาข้อแตกต่างจาก มาตรฐานหรือเป้าหมายบางอย่าง และทำการแก้ไขก่อนที่ลำดับของการกระทำอย่างใดอย่าง หนึ่งจะเสร็จสิ้นลง คำว่า "การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน" เหมือนกับการบังคับรถยนต์ ผู้ขับรถยนต์จะถือพวงมาลัยเพื่อบังคับรถยนต์ให้ไปในทิศทางที่ต้องการและไม่ให้ตกถนน จาก ตัวอย่างในตอนเริ่มต้นของบทนี้ เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการควบคุมระหว่างการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความสามารถผู้บริหารในการหาข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในสภาพแวดล้อมหรือความคืบหน้าของเป้าหมายที่ต้องการ

การควบคุมแบบรับ/ไม่รับหรือแบบกั้นกรอง (Yes/No or Screening Controls)

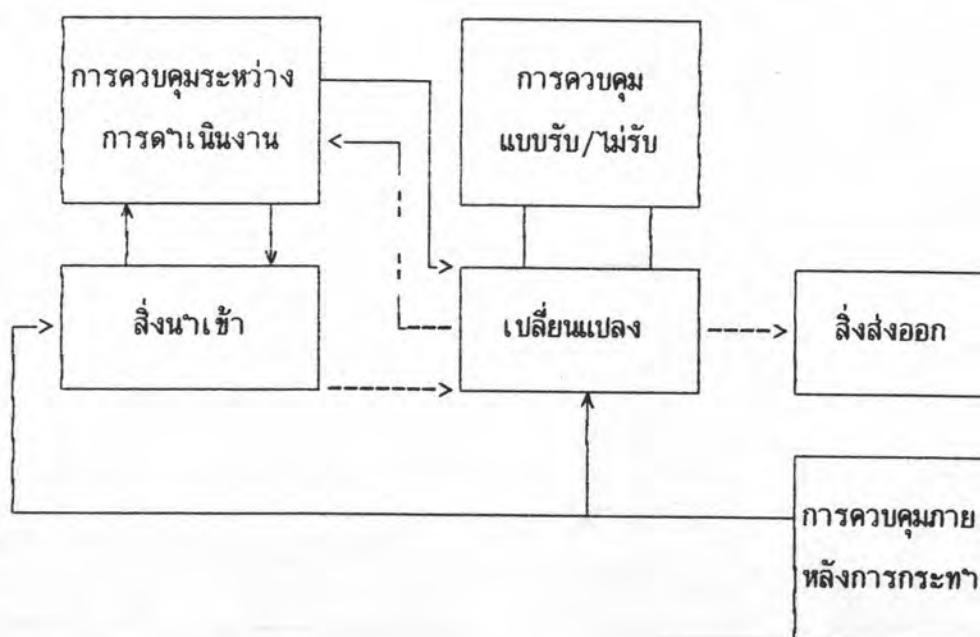
การควบคุมแบบนี้เป็นกระบวนการกั้นกรองอย่างหนึ่ง โดยที่ด้านใดด้านหนึ่งของ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต้องได้รับการอนุมัติหรือ เงื่อนไขอย่างใดอย่างหนึ่งต้องเป็นไปตาม ที่กำหนดไว้ก่อนที่การดำเนินงานจะดำเนินการต่อไป จากตัวอย่างในตอนเริ่มต้นของบทนี้ เรา จะเห็นได้ว่าถ้าหากนาย ค ต้องขออนุมัติการให้ส่วนลดจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ข้อกำหนด ดังกล่าวนี้เป็นการควบคุมแบบรับ/ไม่รับ ตัวอย่างอื่น ๆ ของการควบคุมแบบนี้คือ การตรวจ สอบคุณภาพของสินค้าการตรวจสอบความปลอดภัย และการอนุมัติสัญญาโดยฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น

เนื่องจากการควบคุมระหว่างการดำเนินงานต้องให้แนวทางของการแก้ไขในขณะที่ ที่โครงการยังคงดำเนินการอยู่ การควบคุมแบบนี้มีความสำคัญและใช้กันอย่างแพร่หลายมาก กว่า การควบคุมแบบอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามการควบคุมระหว่างการดำเนินงานไม่อาจจะพบ ข้อแตกต่างทุกอย่างจากแผนงานหรือมาตรฐานได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้การควบคุมแบบรับ /ไม่รับจะเป็นเครื่องมือ "ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง" ที่มีประโยชน์ ถ้าหากว่าความปลอดภัยเป็น ปัจจัยสำคัญ เช่น การออกแบบเครื่องบินหรือการผลิตเคมี หรือในกรณีที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่าย เป็นจำนวนมาก เช่น การก่อสร้างหรือโครงการอวกาศการควบคุมแบบรับ/ไม่รับให้ ประโยชน์กับผู้บริหารเป็นอย่างมาก

การควบคุมภายหลังการกระทำ (Post-Action Controls)

การควบคุมภายหลังการกระทำวัดผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำที่สำเร็จแล้ว การพิจารณาถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดข้อแตกต่างจากแผนงานหรือมาตรฐาน และการแก้ไข ให้นำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมในอนาคตที่เหมือนกับกิจกรรมที่ได้กระทำไปแล้ว

ทิศทางของข้อมูลและการแก้ไขของการควบคุมทั้งสามแบบเป็นไปตามรูปข้างล่าง ความรวดเร็วของข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญของการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เพราะว่าความแตกต่างยังคงค้นพบเร็วเท่าไร การแก้ไขก็จะรวดเร็วขึ้นเท่านั้น ความถูกต้องของข้อมูลมีความสำคัญด้วย เนื่องจากการแก้ไขที่เกิดขึ้นกับกิจกรรมในปัจจุบันหรืออนาคตอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับจากรายงาน คอมพิวเตอร์และแหล่งอื่น ๆ



-----> ทิศทางของข้อมูล

————> การแก้ไข

รูปแสดงทิศทางของข้อมูลและการแก้ไขของการควบคุมทั้งสามประเภท

ที่มา : สมยศ นาวิการ, การบริหาร, ฉบับแก้ไขปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สมหมายการพิมพ์, 2525)

พินัส หันนาคินท์ (2524) กล่าวว่า การควบคุมงานมี 2 แบบ คือ

1. การควบคุมทางตรง (Direct control) ได้แก่ การตรวจสอบ การปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งอาจจะทำได้โดยการตรวจสอบโดยตรง โดยการให้การสังเกตส่วนบุคคล โดยการสืบสวนจากข้อมูลทางสถิติ เช่น การใช้จ่ายเงิน การใช้เวลาในการทำงาน โดยการให้เขียนรายงาน หรือการให้รายงานด้วยวาจา
2. การควบคุมทางอ้อม (Indirect control) เช่น การควบคุมด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน (ถ้าไม่ทำตามหรือผลงานไม่เป็นที่พอใจก็ไม่ขอเงินเดือนขึ้นให้) หรือการควบคุมโดยการจ่ายเงิน การกำหนดวงเงินให้ใช้จ่าย เป็นต้น

ส่วน อุทัย หิรัญโต (2525) กล่าวว่า การควบคุมงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการควบคุมวิธีปฏิบัติงานกับการควบคุมผลการปฏิบัติงาน และวิธีที่จะควบคุมงานมี ดังนี้

1. ออกไปตรวจสอบดูแล ณ สถานที่ปฏิบัติงานด้วยตนเองหรือผู้แทน
2. ให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
3. ใช้แผนเป็นเครื่องมือโดยพิจารณาว่างานนั้นได้ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ในการนี้จะต้องมีการตรวจสอบแผนเป็นประจำ
4. ใช้ห้องปฏิบัติการ (Operation room) เป็นเครื่องมือควบคุม

สุชาติ ประชากุล (2513) กล่าวว่า แม้ว่าวิธีการในการตรวจสอบควบคุมงานจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ของการตรวจควบคุมงานหากไม่สำคัญยิ่งไปกว่าวิธีการก็มีความสำคัญเท่าเทียมกัน การตรวจควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้ควบคุมงานที่มีความเข้าใจในบุคคลอื่น มีพื้นฐานของกลุ่ม (Group) หากแต่เป็นไปในฐานะของบุคคล (Individual) ซึ่งย่อมแตกต่างกันเมื่อมีความเข้าใจและความต้องการแตกต่างกัน ดังนั้น จึงนับว่าเป็นหน้าที่และความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ตรวจควบคุมงาน (Supervisor) จะต้องพยายามเผื่อสังเกตและทำความเข้าใจถึงพฤติกรรม ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีที่สุด

ความโน้มเอียงของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมงานอย่างสำคัญมี 2 ประการ คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติตาม (desire to follow) และความต้องการที่จะเป็นอิสระในการปฏิบัติตาม (desire for freedom of action or independent) ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติงานของผู้ควบคุมงาน (Supervisory) จะต้องคำนึงถึง 2 สิ่งนี้พร้อม ๆ กัน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การนิเทศก์งานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

ในการบริหารงานที่จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ แต่แม้ว่าจะมีหลักการและวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจควบคุมงานดีสักปานใดก็ตาม หากผู้ควบคุมงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เสียแล้ว การควบคุมงานก็อาจไม่ได้ผลดีหรืออาจล้มเหลวก็ได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารของหน่วยงานนั้น ๆ ได้

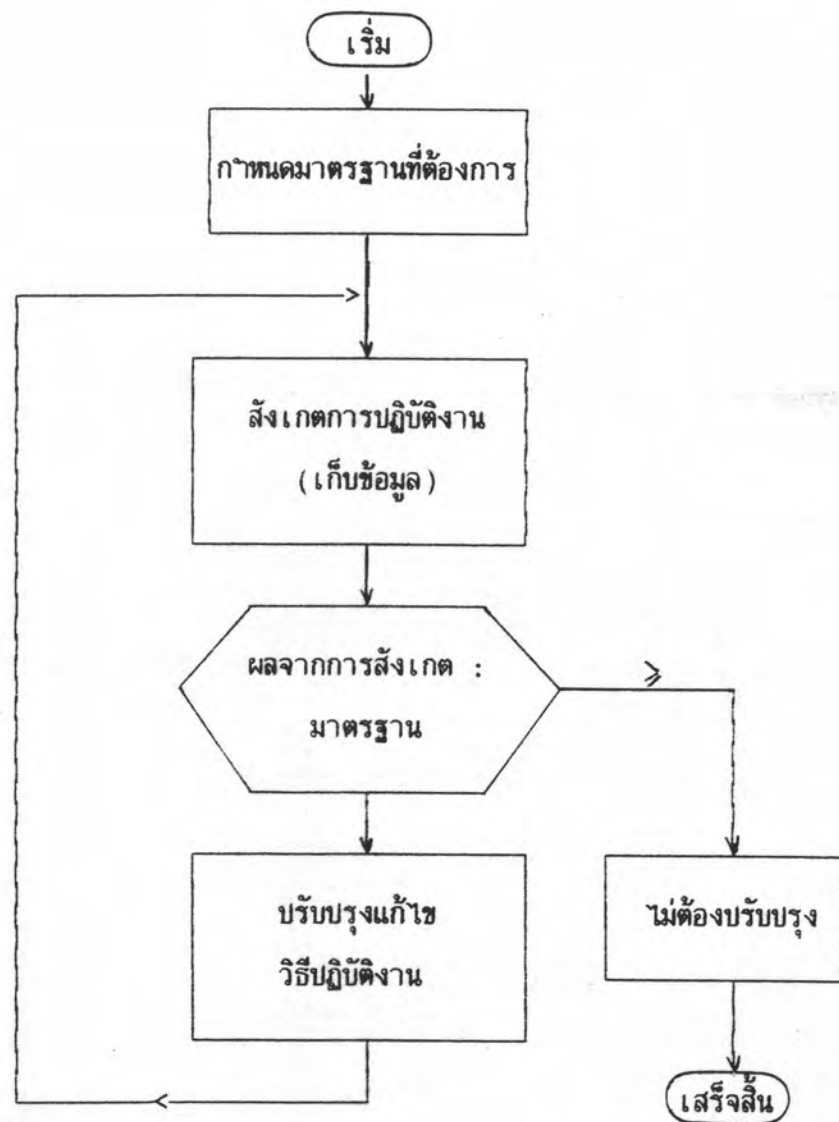
กระบวนการควบคุม

ในการปฏิบัติงานแต่ละชนิดนั้น จะมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันออกไป แต่หลักการสำคัญก็ไม่ค่อยจะแตกต่างกันนัก นักวิชาการจึงได้อาศัยหลักการใหญ่ ๆ ซึ่งเป็นที่รับรองและใช้กันอยู่ทั่วไปในการบริหารงานเป็นหลักในการกำหนดกระบวนการควบคุม ซึ่งได้มีผู้กำหนดไว้หลายท่าน หากแต่มีความใกล้เคียงกัน ดังเช่น

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวถึง กระบวนการควบคุมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน (Establishing standards)
2. การสังเกตการปฏิบัติงาน (Observing performance)
3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparing performance with standards)
4. การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Taking corrective action)

กระบวนการควบคุมสามารถแสดงออกมาในรูปผังงาน ดังนี้

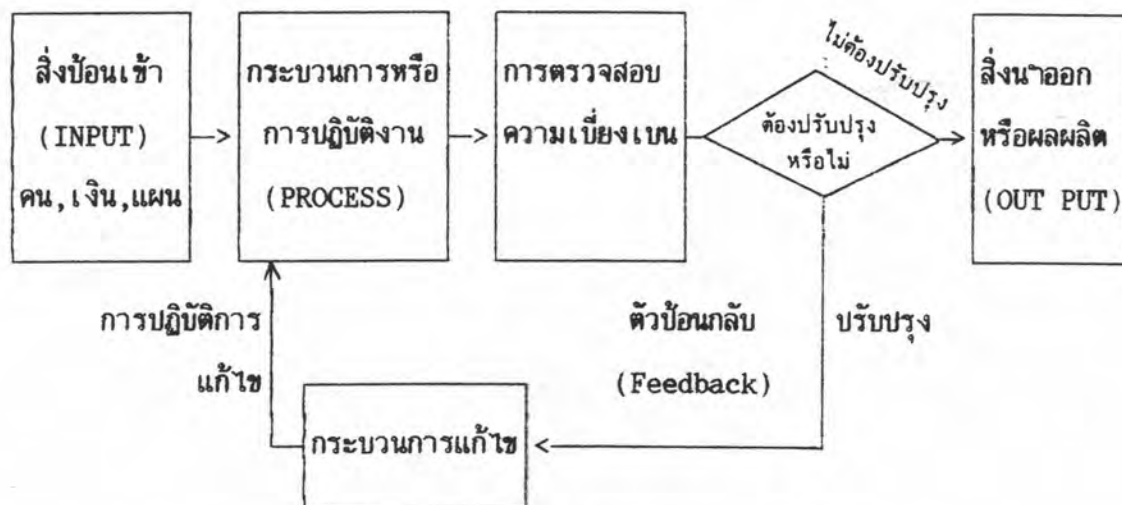


ผังงานการควบคุม

ที่มา : พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภา, 2534)

จากลักษณะดังกล่าวทำให้การควบคุมมีลักษณะเป็นกระบวนการหรือระบบแบบไซเบอร์เนติก (Control as a Cybernetic System) คำว่า ไซเบอร์เนติกนี้ใช้เรียกกลไกควบคุมในทางวิศวกรรมสื่อสาร (communication engineering) โดยมุ่งเน้นระบบการสื่อสารที่มีกลไกการป้อนกลับของข่าวสาร (feedback mechanism) เพื่อตรวจ

สอบและแก้ไขการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (self-control) ในระบบการทำงาน ดังรูปที่แสดงต่อไปนี้



แสดงการควบคุมมีลักษณะเป็นระบบไซเบอร์เนติก

ที่มา : พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, 2534)

Farland (1970) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมประกอบด้วย

1. กำหนดมาตรฐานและวัตถุประสงค์
2. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่วัดได้หรือสังเกตได้กับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์
3. การตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติการแก้ไข

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ

ดังนี้

1. การจัดตั้งมาตรฐาน
2. การวัดผลงาน
3. ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. ดำเนินการแก้ไข

Anne and Bettly (1989) กล่าวถึงกระบวนการควบคุมงานว่ามี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. วางมาตรฐาน
2. มีรูปแบบการตรวจวัด
3. มีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้
4. ดำเนินการตามวิธีที่ถูกต้อง

และการควบคุมงานเป็นการควบคุมเกี่ยวกับ เวลา พฤติกรรม วัตถุประสงค์ และเครื่องมือ เครื่องใช้ ต้นทุน คุณภาพ และปริมาณของผลผลิต

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2523) กล่าวว่า กระบวนการในการควบคุมงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด
3. การดำเนินการ

Mondy, Sharplin and Premeaux (1990) กล่าวถึง กระบวนการควบคุมว่า ประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การปรับปรุงแก้ไข

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529) กล่าวถึง กระบวนการในการควบคุม

1. กำหนดเป้าหมายของงานให้แน่ชัด
2. กำหนดมาตรฐานของงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบผลของงานในช่วงเวลาของการปฏิบัติ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. ปริมาณของงานที่ผลิตได้

- ข. คุณภาพของงาน
 - ค. เวลาที่ใช้ไปสำหรับการทำงาน
 - ง. ค่าใช้จ่าย
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
 5. คำเนิการแก้ไขให้ถูกต้อง เมื่อได้วิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความแตกต่างระหว่างแผนงานที่วางไว้กับผลปฏิบัติที่ได้จริง

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) กล่าวถึง กระบวนการควบคุมว่าประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานในการทำงาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. การปฏิบัติการแก้ไข

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2532) ได้กล่าวถึง ปัญหาในการควบคุมงานว่า ไม่ว่าจะจัดการควบคุมงานเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของงานหรือสอดแทรกเข้าไปเป็นบางโอกาสก็ตามย่อมจะมีปัญหาเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะในเรื่องต่าง ๆ คือ

1. จัดระบบงานไม่ดี ปัญหานี้เนื่องจากการละเลยการจัดระบบงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งและเป็นพื้นฐานที่ช่วยในการควบคุมงานให้ได้ผล โดยเฉพาะการควบคุมงานต้องอาศัยการจัดระบบงานที่ดี เช่น มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีระบบการติดต่อประสานงานที่ไม่ยุ่งยาก เป็นต้น จึงจะช่วยในการควบคุมงานให้สัมฤทธิ์ผลได้
2. หัวหน้าหน่วยงานไม่เห็นความสำคัญ การควบคุมงานขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยงานอยู่มากในฐานะที่รับผิดชอบผลงานเป็นส่วนรวม ถ้าหัวหน้าหน่วยงานควบคุมบ้างไม่ควบคุมบ้างก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ระดับรองลงไปไม่เป็นความสำคัญด้วยเช่นกัน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติย่อมไม่อยู่ในฐานะมีบทบาทด้านการควบคุมงานเช่นเดียวกับหัวหน้าหน่วยงานด้วย เช่น การจัดให้มีศูนย์ควบคุมการปฏิบัติราชการและใช้ได้ผลดีกับผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง แต่ศูนย์

แบบเดียวกันนี้อาจล้มเหลว เมื่อผู้บังคับบัญชาอีกคนหนึ่ง หรือบางประเทศลอกเลียนแบบเอาไป แต่ไม่ได้รับความสำเร็จ เหมือนกับที่เขาทำกัน จึงพอจะเป็นอุทาหรณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี

3. การขาดแคลนเครื่องมือและเทคนิคการควบคุมงาน ในการดำเนินงานบางลักษณะจำเป็นต้องใช้ในการใช้เครื่องมือหรือนำเอาเทคนิคมาใช้ในการควบคุมงาน โดยพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคให้เหมาะสมกับลักษณะของงานแต่ละประเภทไปงานบางชนิด ถ้าปราศจากเครื่องมือและเทคนิคในการควบคุมงาน ก็เกือบไม่ต้องหวังในความสำเร็จได้เลย

4. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นประโยชน์จากการควบคุมงาน และเข้าใจว่าการควบคุมงานเป็นเรื่องหมุ่หมยมจนเกินไป ทำให้การงานต้องล่าช้า หรือต้องคอยระมัดระวังกันเกินกว่าที่จำเป็น

5. ไม่มีหลักการและมาตรฐานการควบคุมงาน การควบคุมงานกลายเป็นความพอใจของหน่วยงาน หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไม่มีหลักการ และมาตรฐานใด ๆ บางเรื่องไม่มีความสำคัญ แต่มีการควบคุมอย่างเคร่งครัดแบบไร้เหตุผล แต่บางเรื่องกลับหย่อนยานไม่สนใจเท่าที่ควร

ข้อคิดเห็นในการควบคุมงาน

การควบคุมงานมีความมุ่งหมายขั้นสุดท้ายเพื่อความสำเร็จของงาน โดยสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอนอย่างมีเหตุผล กรณีเช่นนี้ต้องแยกออกจากเรื่องการจัดผิดหรือการตรวจสอบการทำงาน ซึ่งในทางปฏิบัติอาจใช้วิธีการควบคุมงานหนักไปในทางเป็นอุปสรรคต่องานโดยไม่รู้ตัว

ความมุ่งหมายของการควบคุม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้สรุปความมุ่งหมายของการควบคุมรายได้ พอสังเขป ได้ดังนี้ คือ

1. งานที่ได้มอบหมายให้ไปปฏิบัติจัดทำดำเนินการไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่
2. วิธีปฏิบัติงานดำเนินการไปตามหลักการที่ดีหรือไม่ เพียงไร

3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด
4. มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานประการใด เมื่อใด เพียงไร
5. ผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำเมื่ออุปสรรค และป้องกันการสูญเสียแรงงาน

โดยเปล่าประโยชน์

7. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

อุทัย หิรัญเต (2525) กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการควบคุมงานว่า พอดีจะประมวลสาระสำคัญได้ 7 ประการดังนี้คือ

1. เพื่อต้องการให้ทราบว่างานที่มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติจัดทำดำเนินไปตามแผนหรือตามความประสงค์ที่ต้องการหรือไม่
2. เพื่อประสงค์จะทราบว่าวิธีปฏิบัติดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงไร
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด
4. เพื่อต้องการทราบอุปสรรคในการปฏิบัติงานว่ามีหรือไม่เพียงไร และอย่างไร
5. เพื่อติดตามผลงานว่าถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อเร่งรัดตลอดจนการให้คำแนะนำประการต่าง ๆ
7. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการทำให้เห็นว่าผู้เป็นหัวหน้างานมิได้ทอดทิ้ง

สรุป การควบคุม หมายถึง การกำกับ ตรวจสอบ ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมาย มีการกำหนดขอบเขต และประเมินผลการปฏิบัติงาน ควบคุมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย โดยใช้หลักเกณฑ์ทางการควบคุมงานที่เหมาะสม เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขงาน

การแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานย่อมจะต้องมีปัญหากในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรมีวิธีและแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ความหมายของการแก้ปัญหา

วีระพล สุวรรณันต์ (2534) ให้ความหมายของการแก้ปัญหาไว้ว่า

การแก้ปัญหา คือ การแก้ที่สาเหตุแห่งปัญหา หนึ่งสาเหตุมีทางแก้ไขหลายทาง ทางแก้ไขปัญหาแต่ละทางอาจแก้ไขได้หลายสาเหตุ การแก้ปัญหาคงหาชุดของทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติด้วย ในกรณีมีปัจจัยจำกัด จึงเลือกแก้ไขเฉพาะสาเหตุที่มีพลังที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดก่อน โดยเรียงลำดับของสาเหตุ ลงมาในแต่ละชุดของทางเลือกให้หาแนวทางแก้ไขที่ครบเป็นระบบ โดยใช้หลักของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์การบริหารงานในลักษณะระบบ

รศนา อัชชะกิจ (2535) ได้นิยามความหมายของการแก้ปัญหาไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการ "เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัญหากับทางออกของปัญหา" ดังแสดงในแผนภาพ (รศนา อัชชะกิจ, 2535)



แผนภาพแสดงกระบวนการเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัญหากับทางออกของปัญหา

ที่มา : รศนา อัชชะกิจ, กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์

(กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535)

2. การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการ "ลดความเบี่ยงเบน (ด้านลบ) ของสาเหตุ ให้เป็นเป้าหมาย (ด้านบวก)" ดังแสดงในแผนภาพ (รศนา อีชชะกิจ, 2535)



แผนภาพแสดงกระบวนการลดความเบี่ยงเบนของสาเหตุให้เป็นเป้าหมาย

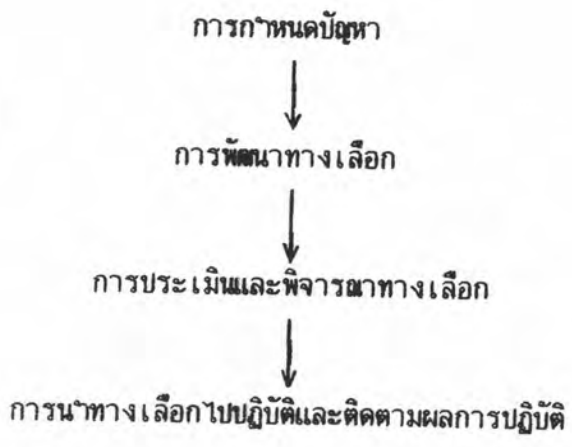
ที่มา : รศนา อีชชะกิจ, กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์
(กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535)

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหา หมายถึง การแก้ที่สาเหตุของปัญหา การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัญหากับทางออกของปัญหา เป็นกระบวนการลดความเบี่ยงเบนของสาเหตุให้เป็นเป้าหมาย

กระบวนการแก้ปัญหา

ปัจจุบันปัญหาเป็นเรื่องปกติที่พบได้ในหน่วยงานหรือองค์การ ผู้บริหารไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ การแก้ปัญหาเป็นเรื่องของผู้บริหาร และการแก้ปัญหายังมีประสิทธิภาพย่อมเป็นหัวใจของการบริหารที่ดี

Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาคือเป็นกระบวนการที่ใช้สติปัญญาในการลดความแตกต่างระหว่างสภาพการณ์ที่เป็นจริงและสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ โดยเสนอกระบวนการแก้ปัญหาเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดปัญหา การพัฒนาทางเลือก การประเมินและพิจารณาทางเลือก และการนำทางเลือกไปปฏิบัติ และติดตามผลการปฏิบัติ ดังแสดงในแผนภูมิ



แผนภาพแสดงรูปแบบของกระบวนการแก้ปัญหา

ที่มา : Huber, G., P., Managenial Decision Making (Glenview, III: Scott, Foresmon, 1980. quoted in Kreitner, R. and Kinicki, A Organizational Behavior (United State of America: Printer R.R. Donnelley & Sons Company, 1989)

จากแผนภาพดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดปัญหา ซึ่งก็คือการชี้ชัดออกมาว่าปัญหาคืออะไร หลังจากนั้นก็จะเป็นส่วนขั้นตอนของการหาวิธีแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี .ซึ่งเรียกว่า การพัฒนาทางเลือก ขั้นตอนต่อมาเป็นการประเมินและพิจารณาทางเลือก เพื่อเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพก่อนจะถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการแก้ปัญหา นั่นคือ การนำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติ

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ สุธรรม, 2535) ได้เสนอกระบวนการแก้ปัญหาเชิงประสานสัมพันธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน โดยทุกขั้นตอนกระทำร่วมกัน โดยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดปัญหา
 - ก. สร้างพันธะความไว้วางใจ
 - ข. ท้าวดูประสงฆ์ให้ชัดเจน
 - ค. ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
 - ง. ระบุปัญหาต่าง ๆ
 - จ. กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา
 - ฉ. ตกลงร่วมกันในปัญหาที่ต้องแก้ไข
2. พัฒนาแผนปฏิบัติการ
 - ก. ตรวจสอบพันธะความไว้วางใจ
 - ข. สร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ
 - ค. พัฒนาหาช่องทางในการปฏิบัติ
 - ง. ประเมินช่องทางปฏิบัติ
 - จ. ตัดสินใจเลือกแผนปฏิบัติ
3. ลงมือปฏิบัติการ
 - ก. ตรวจสอบพันธะความไว้วางใจ
 - ข. กำหนดความรับผิดชอบ
 - ค. จัดตารางลงมือปฏิบัติการ
 - ง. สร้างภาวะผูกพัน
4. ติดตามผลงานตลอด
 - ก. ตรวจสอบพันธะความไว้วางใจ
 - ข. สร้างเกณฑ์เพื่อความสำเร็จ
 - ค. พิจารณาหาวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน
 - ง. รับฟังผลงาน
 - จ. รับผิดชอบต่อ

กระบวนการแก้ปัญหาที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน จะประกอบด้วย การตรวจสอบและสร้างพันธะความไว้วางใจ ซึ่งการแก้ปัญหาวินิจฉัยจะทำให้เกิดกระบวนการที่สร้างสรรค์ในการ

สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นตั้งแต่ต้น

Robson (1993) กล่าวถึงกระบวนการในการแก้ปัญหา มีดังนี้

1. ระดมสมอง
2. ค้นหาปัญหา
3. วิเคราะห์ปัญหา
4. เก็บรวบรวมข้อมูล
5. แปลความหมายข้อมูล
6. หาทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้
7. เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
8. วิเคราะห์ต้นทุน-กำไร
9. นำเสนอวิธีการแก้ปัญหา
10. เครื่องมือที่ใช้สนับสนุนในการแก้ปัญหา
11. ประเมินผล

วุฒิชัย จานงค์ (2522) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหา มีดังนี้

- การทำความเข้าใจปัญหา
- การค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา
- การกำหนดทางเลือก
- ทำการเลือกทางแก้ไขปัญหา
- การปฏิบัติการแก้ไขปัญหา

Terry (1960) ได้แบ่งขั้นตอนในการแก้ปัญหาวออกเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การรับรู้ว่ามีปัญหา
2. การสังเกตการณ์และวิเคราะห์ขั้นต้น
3. การตั้งสมมติฐาน

4. การศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดและทั่วถึง
5. การรวบรวมข้อมูล
6. การจัดกลุ่ม
7. การหาสาเหตุปัญหา
8. การทดสอบสาเหตุปัญหา
9. การปรับปรุงสาเหตุปัญหาหลังจากที่ได้ทำการทดสอบแล้ว
10. การกำหนดคำตอบของปัญหานั้น

มีดังนี้

Martin (1984) กล่าวว่า การแก้ปัญหาต้องใช้ทักษะ ขั้นตอนในการแก้ปัญหา

1. ค้นหาปัญหา
2. รวบรวมข้อมูล
3. ค้นหาสาเหตุ
4. หาทางแก้ปัญหาที่เลือกได้ไว้หลาย ๆ วิธี
5. เลือกวิธีการแก้ปัญหา
6. วางแผนการแก้ปัญหา
7. ติดตามการแก้ปัญหา

วีระพล สุวรรณันต์ (2534) ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการแก้ปัญหาไว้

4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุปัญหา
2. หาสาเหตุแห่งปัญหา
3. กำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา
4. กำหนดแนวทางแก้ปัญหา



นอกจากนี้ รศนา อัชชะกิจ (2535) ยังได้กำหนดกระบวนการแก้ปัญหามาตามแนว
อริยสัจ 4 ของพระพุทธศาสนา ซึ่งนับเป็นกระบวนการแก้ปัญหาค้นคว้าอันแรกของโลกที่ทรงคุณค่า
เป็นอมตะสมควรนำมาเผยแพร่เชิงเปรียบเทียบ ดังนี้

อริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค

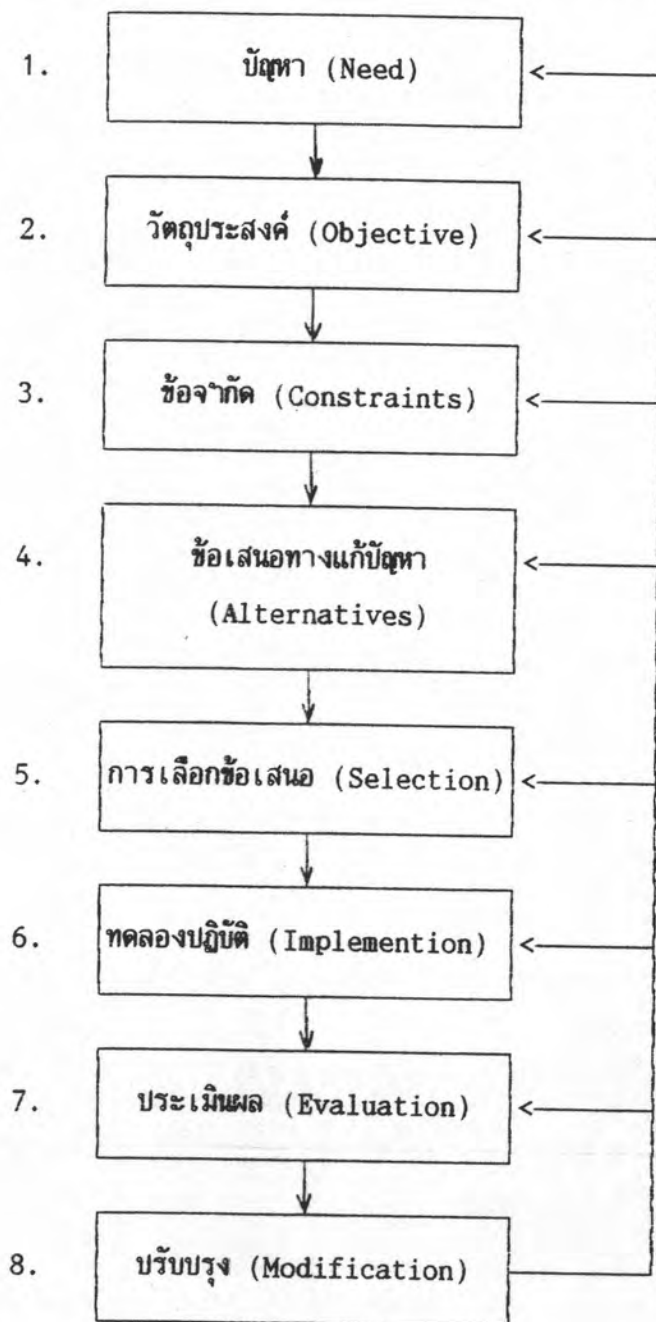
ทุกข์ แปลว่า ความยากลำบาก ความวิบัติ ชั่วร้าย ความเดือดร้อนอันเป็น
สภาพที่ทนได้ยาก ก่อให้เกิดความไม่สบายใจ ภัย ซึ่งก็คือ "ปัญหา"

สมุทัย แปลว่า ต้นเหตุแห่งทุกข์ ซึ่งก็คือ "สาเหตุของปัญหา"

นิโรธ แปลว่า การดับทุกข์หรือนิพพาน ซึ่งก็คือ "การแก้ปัญหา"

มรรค แปลว่า ทางปฏิบัติเพื่อพ้นทุกข์ ซึ่งก็คือ "แนวทางการแก้ปัญหา"

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2528) กล่าวว่า เฮนรี ฮาแมน ได้เสนอขั้นตอนต่าง ๆ ของ การแก้ปัญหาด้วยวิธีการระบบ ดังแผนภาพแสดงวิธีการระบบของเลมาน ดังต่อไปนี้



นาใบใช้

ที่มา : สุรพันธ์ ยันต์ทอง, การบริหารโรงเรียน : นวัตกรรม (ลพบุรี: หัดดโกศลการพิมพ์, 2528)

วิธีการระบบของเลมาน ได้แบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน ขั้นที่ 1, 3 และ 4 เป็นการวิเคราะห์ระบบ เพื่อจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการแก้ปัญหา ส่วนขั้นที่ 2, 5, 6, 7, 8 เป็นการสังเคราะห์ระบบเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูลที่มีอยู่เดิม และไม่เกี่ยวข้องกัน ให้มีความสัมพันธ์กับของใหม่ขึ้น

จากแผนภาพวิธีระบบของเลมาน จะเริ่มต้นที่ปัญหาแล้วมาสิ้นสุดที่การปรับปรุงแก้ไข ลูกศรในแผนภาพจะย้อนกลับมาสู่ปัญหาใหม่ หมายความว่า การแก้ปัญหานั้นถ้าแก้ไม่ได้ จำเป็นจะต้องกลับมาวิเคราะห์ใหม่ แต่ถ้าการประเมินผลพบว่า การแก้ปัญหานั้นปัญหาได้จริง ๆ ก็นำไปใช้ได้เลย เพื่อทำความเข้าใจกับขั้นตอนต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จะอธิบายขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นให้ละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 ปัญหา

ปัญหาคืออะไร เราจะนำปัญหาอะไรมาแก้ คำถามที่มีส่วนสำคัญมาก ถ้าเรานำสิ่งที่ไม่เป็นปัญหามาแก้ โดยสำคัญคือว่าสิ่งนั้นคือปัญหา เราก็จะแก้อย่างเปล่าประโยชน์

วิธีการที่จะสังเกตว่าสิ่งใดเป็นปัญหา เราจะต้องพิจารณาว่า สิ่งนั้นเป็นความต้องการหรือไม่ ผลของความต้องการ นั้นแหละคือปัญหาที่เราได้แก้ไขแล้ว

ในการที่จะกำหนดปัญหาหรือความต้องการของเรานั้น ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เมื่อเรารับปัญหาขึ้น ปัญหานั้นจะต้องไม่ซับซ้อนเกินไป ไขว่คว้าหา ถ้าเราไปนึกเอาก่อนว่า ควรจะแก้ด้วยอย่างนั้นอย่างนี้ จะเป็นการแก้ปัญหาที่ผิด ขอให้พิจารณาปัญหา 2 อย่างนี้

"เราต้องการลดค่าครองชีพแก่ผู้มีรายได้น้อยกว่าหนึ่งพันบาท"

"เราจำเป็นต้องจัดบริการขึ้นรถเมล์ฟรีให้กับผู้มีรายได้น้อยกว่าหนึ่งพันบาท เพื่อลดค่าครองชีพ"

ข้อความของปัญหาทั้ง 2 ข้อ ขอให้โปรดพิจารณาว่า เราจะพบว่าปัญหาแรกคือว่า ปัญหาหลัง เพราะ

1. ปัญหาข้อหลังได้คาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่า การขึ้นรถเมล์ฟรีจะเป็นการลดค่าครองชีพ ซึ่งเป็นการจำกัดการแก้ปัญหาเกินไป

2. จะเห็นได้ว่า ข้อความหลังได้บอกการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าแล้ว เช่นขึ้นรถเมล์ฟรี จะเป็นการลดค่าครองชีพ อาจมีวิธีการอื่น ๆ อีกหลายวิธีที่เป็นการลดค่าครองชีพได้

3. ปัญหาแรกคือว่า เพราะบอกแต่เพียงปัญหาแต่ยังไม่ได้บอกวิธีการแก้ปัญหาไว้ก่อน เราจะมาหาวิธีการกันภายหลัง ซึ่งอาจมีได้มากมายหลายวิธี แล้วเราจะเลือกวิธีที่ดีที่สุดได้

สรุปแล้ว ปัญหา คือ

1. เป็นความต้องการที่จำเป็นขั้นต้น
2. การให้ปัญหาจะต้องไม่บอกทางแก้ที่คิดว่าเอามาก่อน
3. จะต้องบอกถึงผลที่ต้องการโดยไม่บอกวิธีการแก้
4. ยึดเอาวิธีการแก้เป็นหลักมากกว่าปัญหา

ขั้นที่ 2 วัตถุประสงค์

ต่อจากขั้นปัญหา และความต้องการ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์จะเป็นเรื่องซึ่งบอกว่า เราจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นผลสุดท้ายที่เราต้องการ หลังจากที่เราแก้ปัญหาแล้ว

ข้อความใด ๆ ที่ใช้ในการตั้งวัตถุประสงค์ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นข้อความที่แสดงถึงการกระทำ
2. เป็นวัตถุประสงค์ที่เราสามารถจะวัดได้
3. เป็นวัตถุประสงค์ที่เรามองเห็นได้
4. มีการวางหลักเกณฑ์ขั้นต่ำสุดเพื่อวัดพฤติกรรมที่เราต้องการ
5. วัตถุประสงค์นั้นต้องสนองความต้องการอย่างแท้จริง
6. เป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถทำได้

ขั้นที่ 3 ข้อจำกัดหรือขอบเขตของปัญหา

ในการแก้ปัญหาใด ๆ ข้อแก้ปัญหามีอยู่มากมายสำหรับการแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ข้อแก้ไขปัญหานั้น ๆ เหล่านี้ก็ไม่อาจนำมาแก้ปัญหาได้หมด ข้อจำกัดต่าง ๆ จะมีผลทำให้ข้อแก้ปัญหานั้น ๆ นำมาใช้ไม่ได้ เช่น สิ่งที่เป็นสิ่งถาวร แก้ไขเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เพราะเป็นกฎของธรรมชาติ หรือประเพณีนิยม ฉะนั้นในการแก้ปัญหาเราจะต้องจัดเรียงลำดับ

ว่าอะไรเป็นข้อจำกัดบ้าง และมีความยากง่ายแตกต่างกันอย่างไร เพื่อจะได้มากเป็นข้อพิจารณาในการแก้ปัญหาได้ เพราะข้อจำกัดบางอย่างอาจเป็นข้อจำกัดจริง แต่บางอย่าง เป็นเพียงสิ่งที่เราคาดว่าจะเป็นเท่านั้น สิ่งที่เราคาดคิดนี้เอง ทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปไม่ได้ เช่น บางทีเราตั้งปัญหาว่า "เด็กทุกคนไม่สามารถเข้าเรียนได้เพราะงบประมาณไม่พอ" คำแก้ปัญหานี้ เรียกว่า เราคิดเอาว่าควรจำเป็น เป็นการแก้ปัญหาเอาจากความคาดคะเน ข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ทรัพยากร งบประมาณค่าใช้จ่ายเหล่านี้ เราจะต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ

ฉะนั้น คำว่า ขอบเขตข้อจำกัด ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ
2. เพื่อความละเอียด ให้มีการแยกข้อจำกัดออกเป็นหมวดหมู่ให้ชัดเจน เช่น พฤติกรรม วัสดุสิ่งของ เครื่องอำนวยความสะดวก การเงิน เวลา บุคลากร การเมืองและการบริหาร เป็นต้น

3. จัดเข้าหมวดหมู่

4. แยกข้อจำกัดที่มีความรุนแรง เช่น ปัญหาการเมือง เศรษฐกิจ

5. เรียงลำดับว่า ข้อจำกัดใดมีผลต่อการแก้ปัญหามากที่สุด จนถึงน้อยที่สุด
ข้อควรระวัง

1. ขอให้แยกสิ่งเหล่านี้จากกัน

- ข้อเท็จจริงกับการคาดคะเน

- ข้อจำกัดกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไป

- ความล่าเอียงส่วนตัว

- ความกดดันจากผู้มีอำนาจ

2. หากคำตอบไว้ โดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัด

3. ข้อจำกัดที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้

4. การหาข้อแก้ปัญหานั้นมาสู่ข้อจำกัด

ขั้นที่ 4 ข้อเสนอการแก้ปัญหา

ขั้นเป็นการพิจารณาข้อที่จะนำมาแก้ปัญหา โดยให้มากที่สุดเท่าที่จะมีได้ วิธีการนี้ เราจะมีการ "ระดมพลังสมอง" ซึ่งเป็นลักษณะของการรวบรวมเอาข้อแก้ปัญหาทั้งทางบวก และทางลบทุก ๆ ข้อ โดยไม่มีการวิจารณ์หรือการกลั่นกรองก่อน เป็นการที่ประมวลเอาข้อ แก้ปัญหามาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จะนับบุคคลแต่เพียงผู้เดียวยอมได้ข้อแก้ปัญหาน้อย ผู้ที่ จะให้ได้ต้องมาจากบุคคลหลายคน หลายฝ่าย และทุก ๆ คนมีสิทธิที่จะเสนอความคิดโดยเสรี

ขั้นที่ 5 การเลือกตอบปัญหาตามข้อเสนอ

ขั้นนี้เป็นขั้นที่จะต้องมีการคิด ตลอดจนมีการวิจารณ์อย่างเต็มที่ เพื่อที่จะเลือกข้อแก้ปัญหาคือที่ดีที่สุด จากข้อเสนอต่าง ๆ ในขั้นที่ 4 นั้น เราอาจกำหนดกระบวนการ ในการเลือกเรียงลำดับไว้ดังนี้

1. วางหลักเกณฑ์ที่จะใช้คัดเลือก
2. เรียงลำดับตามความสำคัญของหลักเกณฑ์ก่อนว่า สิ่งใดสำคัญมากที่สุด และ ต่อ ๆ กันไป
3. กำหนดอัตราส่วนว่า จะให้มากน้อยแตกต่างกันอย่างไรของหลักเกณฑ์นั้น เช่น มากที่สุด ปานกลาง น้อย เป็นต้น
4. ตัดสินโดยดูจากอัตราส่วนและผลรวมของคะแนนที่ได้รับ
5. เลือกข้อแก้ปัญหากจากข้อเสนอที่ดีที่สุด เพื่อจะนำไปทดลองปฏิบัติต่อไป

ขั้นที่ 6 การทดลองปฏิบัติ

เมื่อเลือกข้อแก้ปัญหาคือที่สุดในขั้นที่ 5 ได้แล้ว เอาข้อที่ได้นั้นไปทดลอง โดยสร้าง โครงการทดลองขึ้น การทดลองใช้นี้จะต้องทำอย่างละเอียด รอบคอบ สังเกตดูความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลต่าง ๆ ในเวลาพอสมควร เพื่อที่จะดูว่า ข้อแก้ปัญหานั้นทำได้จริงหรือไม่ ในขั้นนี้ เราจะปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

1. วางโครงการว่า จะทำอะไร เมื่อไร และจะใช้สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างไรบ้าง

2. การทดลองควรวทำในรูปลักษณะที่มีการวางระเบียบข้อกำหนดไว้
3. วางแผนการประเมินการทดลอง
4. เก็บข้อมูลเพื่อที่จะนำมาใช้ประเมินผล
5. ในขณะที่เริ่มดำเนินการทดลอง ขอให้ยอมรับว่า การทดลองอาจมีข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไข หากไม่สำเร็จผลก็พร้อมที่จะทำใหม่โดยไม่มีข้อ
6. มีความกล้า และพยายามที่จะขอใหม่ ๆ

ขั้นที่ 7 การประเมินผล

ในการประเมินผลนั้น จะต้องย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นว่าจะทำอะไรเพื่อให้เกิดผลในชั้นปลายบ้าง การประเมินผลจะมีพฤติกรรมตามที่กำหนดมาแล้วนั้น การประเมินผลให้หลีกเลี่ยงข้อความที่กล่าวคลุมเครือ และให้ความหมายไม่ชัดเจน เช่น การแก้ปัญหาได้รับผลเป็นที่น่าพอใจ

ในการพิจารณาตามวัตถุประสงค์ การกระทำตามลำดับดังนี้

1. พิจารณาวัตถุประสงค์ว่าจะวัดส่วนใดบ้าง
2. การกระทำนั้นจะให้เกิดในสิ่งแวดล้อมอย่างไร
3. สร้างแบบทดสอบที่เชื่อถือได้ ใช้วัด
4. แบบทดสอบควรมีส่วนช่วยให้วินิจฉัยว่า ส่วนไหนบกพร่อง ควรได้รับการแก้ไข
5. นำแบบทดสอบไปใช้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง
6. พิจารณาผลการทดลองนั้น ในแง่ปริมาณและคุณภาพ
7. สรรวจชั้นต่าง ๆ ว่าทำตามลำดับหรือไม่
8. ข้อวิเคราะห์ผลจะต้องเป็นไปตามความเป็นจริง ปราศจากความลำเอียง

คาดคะเนชัดเจน และใช้ได้เวลานั้น

จากผลที่ได้ในขั้นที่ 7 จะออกมาเป็น 2 อย่างคือ

1. ได้ผลดี หลังจากที่ได้คำนวณวัดคุณค่าอย่างแน่นอนแล้วว่าตรงกับวัตถุประสงค์
2. มีข้อบกพร่องยังนำไปใช้ไม่ได้

ถ้าผลนั้นออกมาในข้อ 1 ก็จะใช้วิธีการนั้นเป็นแบบ เพื่อจะได้ไปใช้แก้ปัญหาใน

ควรวัดไปในรูปลักษณะของปัญหาที่เป็นแบบเดียวกัน และถ้าผลนั้นออกมาในลักษณะข้อที่ 2 จะต้องดำเนินการในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 8 การปรับปรุงแก้ไข

ในการประเมินผล เราจะพบแล้วว่าจะยังมีข้อบกพร่องบางตอน และไม่ตรงกับวัตถุประสงค์บางข้อรวมทั้งไม่ได้ผลตามที่ต้องการ เมื่อถึงขั้นนี้จะต้องศึกษาว่า ทำไมวัตถุประสงค์บางข้อจึงยังไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงข้อแก้ปัญหานั้นและส่วนที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนี้ จะต้องนำไปทดลองใหม่ แล้วประเมินผลดู และผลจะต้องวัดดูว่าตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไรก็ตามเราควรวางลำดับขั้นของขบวนการขั้นนี้ออกได้ตามลำดับ ดังนี้

1. เปรียบเทียบผลที่ได้จากการประเมินผลกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วศึกษาข้อบกพร่อง
2. วิเคราะห์ขั้นต่าง ๆ ทุกขั้น และส่วนประกอบในการทดลองทุกส่วนเพื่อดูว่าจะแก้ตรงไหนจึงจะดีที่สุด
3. วางแผนในการแก้ไข
4. นำเอาส่วนที่แก้ไขไปทดลองดู
5. วัดผลการทดลองส่วนที่แก้ไข ถ้ายังไม่บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องปรับปรุงใหม่จนกว่าจะได้ผล

ที่กล่าวมาแล้ว ตั้งแต่ขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 8 นี้ เป็นข้อเสนอแนะของการนำวิธีการการจัดระบบการมาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา การใช้ระบบนี้มิได้หมายความว่า จะแก้ปัญหาได้ทุกครั้งไป แต่อย่างไรก็ดี ถ้าการทำงานอย่างมีระบบที่ถูกต้องและมีระเบียบวิธีแล้ว ก็จะเป็นทางที่จะนำมาสู่การแก้ปัญหาได้

วิธีการค้นหาปัญหา

Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ได้กำหนดวิธีการในการบ่งชี้ปัญหาไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การใช้ประสบการณ์ในอดีต เป็นการมองไปข้างหน้าโดยตั้งสมมติฐานไว้ อดีตที่ใกล้เคียงที่สุดจะเป็นการประเมินค่าที่ดีที่สุดของอนาคต แต่วิธีการนี้อาจจะเกิดข้อผิดพลาดได้ เพราะเป็นการกำหนดโดยใช้ความคิดของตัวผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว

2. การวางแผน เป็นวิธีการเข้าหาปัญหาแบบวางแผนจะเป็นระบบมากขึ้น และมีผลอันแม่นยำ วิธีนี้ประกอบด้วยการใช้การคาดการณ์ และประเมินว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นบรรทัดฐาน เทคนิคที่ใช้ในการคาดการณ์เรียกว่า "เทคนิคสภาพที่น่าจะเป็น" (scenario technique)

3. การระบุจากบุคคลอื่น เป็นวิธีเข้าหาปัญหาขั้นสุดท้ายเพื่อกำหนดบ่งชี้ ปัญหา ก็คือ อาศัยความเห็นชอบระบุปัญหาจากบุคคลในองค์การ ผู้ผลิตรถยนต์ก็อาจต้องเรียกรถคืน จากลูกค้าเมื่อลูกค้าแจ้งเรียกค่าเสียหาย เนื่องจากมีปัญหาคูณภาพ หรือความปลอดภัย

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงใน วัชรวิ ฐวธรรม, 2535) ได้เสนอขั้นตอนในการกำหนดปัญหาไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างพันธะความไว้วางใจ
2. ท้าวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
3. ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
4. ระบุปัญหาต่าง ๆ
5. กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา
6. ตกลงร่วมกันในปัญหาที่ต้องแก้ไข

นอกจากนี้ วีระพล สุวรรณรัตน์ (2534) ได้กล่าวถึงการกำหนดปัญหาว่ามีความหมายเช่นเดียวกับการระบุปัญหา และยังได้กำหนด ขั้นตอนการระบุปัญหาออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดหัวข้อแห่งปัญหา
 - ก. กระทบกับปัญหา
 - ข. ความหาปัญหา

- ค. พบปัญหา
- ง. หายปัญหา
- จ. ชัดเกลายปัญหา
- ฉ. ตั้งชื่อปัญหา

2. การกำหนดสภาพแห่งปัญหา ในการเขียนสภาพเหตุการณ์ของปัญหา ควรเน้นในเรื่องดังต่อไปนี้

- ก. ควรระบุในเรื่องราวของความเป็นมาของปัญหา เพื่อหาประเภทของปัญหา
- ข. ควรระบุสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ ไม่ควรระบุถึงสภาพเหตุการณ์ที่ได้จากการคาดคะเน
- ค. ควรระบุข้อมูลที่วัดได้ ละเว้นข้อมูลที่เป็นนามธรรม ให้ใช้ข้อมูลประเภทวัดได้ในรูปของรูปธรรม
- ง. ควรใช้ข้อมูลชั้นสองเพราะประหยัดค่าใช้จ่าย
- จ. การเขียนสภาพเหตุการณ์แห่งปัญหา ควรจะครอบคลุมให้ทั่วถึง
- ฉ. การระบุสภาพเหตุการณ์ของปัญหา จะต้องอธิบายความเบี่ยงเบนของหัวข้อของปัญหา
- ช. อย่างนำสภาพเหตุการณ์ของปัญหาไปปะปนกับสาเหตุแห่งปัญหา ซึ่งสภาพแห่งปัญหาจะได้แบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ
 - สภาพปัญหาในอดีต
 - สภาพปัญหาในปัจจุบัน
 - สภาพปัญหาในอนาคต

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อมีปัญหา สภาพที่ต้องการก็คือสภาพหมดปัญหา หรือสภาพปัญหาที่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา นั้นเอง การหาสภาพแห่งการหมดปัญหา ก็คือการลดความเบี่ยงเบนของสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง กับสภาพเหตุการณ์ที่ไม่ต้องการ

4. กำหนดความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ สภาพแห่งการหมดปัญหาเป็น

หัวใจ หรือเป็นวัตถุประสงค์ หรือเป็นจุดหมายปลายทางที่จะแก้ปัญหา ถ้าหากวัตถุประสงค์นี้สามารถแสดงออกมาในลักษณะบอกถึงความจำเป็น มีความเร่งด่วนเป็นผลดีต่อบุคคล ต่อหน่วยงาน ต่อสังคม และต่อประเทศชาติ ปัญหาประเภทนี้ จะได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการแก้ไขมาก

5. การกำหนดบทบาทของผู้แก้ปัญหา ในการแก้ปัญหานี้จะต้องกำหนดด้วยว่าใครเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหา บทบาทของผู้แก้ไขควรจะเป็นเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

การหาช่องทางในการแก้ปัญหา

Hunsaker and Alessandra (1980 อ้างถึงในวัชรีย์ ฐวธรรม, 2535) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการหาช่องทางในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

ผู้บริหารมีหน้าที่ในการริเริ่มหาช่องทางและวิเคราะห์หาทางที่เป็นไปได้รวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยเสนอความคิดเห็นของผู้บริหารอย่างย่อ ๆ และจัดช่องว่างให้มีจังหวะเวลาเพียงพอที่ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสคิดถึงแต่ละช่องทาง เสนอกระบวนการและผลตอบแทนที่จะได้รับจากแผนปฏิบัติการใหม่ครั้งละเพียง 1 แผน และเสนอตามลำดับความสำคัญ และรอฟังต่อไปโดยใช้กระบวนการสื่อสารสองทาง ผู้บริหารจะต้องรักษาทัศนคติที่ว่า ทางแก้ปัญหาที่ได้ เสนอไว้ นั้นเป็นทางแก้ปัญหาที่ "มีศักยภาพ" แต่ไม่ใช่ "ทางสุดท้าย" ความเชื่อเช่นนี้จะช่วยป้องกันมิให้ผู้บริหารใช้วิธีบีบบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีให้เร่งรัดปัญหาซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเร่งด่วนสรุปหาทางแก้ปัญหาที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งอาจจะค้นพบภายหลังว่าใช้การไม่ได้

แนวทางค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

กิติ ตยัคยานนท์ (2535) ได้เสนอแนวทางในการค้นหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาดังนี้

1. ในระยะของการค้นหาทางเลือกนี้ เป็นระยะที่ต้องการใช้ความคิดสร้างสรรค์ โดยการระดมสมองมากที่สุด พยายามกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพื่อที่จะบอกทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหามาของแต่ละปัญหาให้ได้มากที่สุด จดทางเลือกทุกข้อที่แต่ละ

คนแสดงความคิดเห็นออกมาไว้ให้หมด แล้วจัดทางเลือก ทาวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน สำหรับใช้เป็นวิธีการแก้ปัญหาต่อไป

2. ในการแก้ปัญหาให้แก่ที่สาเหตุของปัญหา เราอาจจะพบวิธีการแก้ปัญหาหลายวิธีสำหรับสาเหตุหนึ่งของปัญหา ปัญหาเรื่องหนึ่งอาจจะเกิดจากหลายสาเหตุ จึงต้องพยายามค้นหาวิธีแก้ปัญหของแต่ละสาเหตุ ในขั้นสุดท้ายก็จะได้วิธีการแก้ปัญหาหลายวิธีสำหรับปัญหาเรื่องนั้น

3. ในการเลือกวิธีการแก้ปัญหานั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ได้แก่ เทคโนโลยีสามารถนำไปใช้ได้ แนวทางปฏิบัติที่สามารถเป็นไปได้ ลักษณะและการบริหารองค์การ งบประมาณที่จะนำไปใช้ได้ และทรัพยากรอื่น ๆ รวมทั้งบุคลากรที่สามารถจะนำมาใช้ได้

วิธีการหาสาเหตุของปัญหา

ดังได้กล่าวแล้วว่า การหาสาเหตุของปัญหามีความสัมพันธ์กันกับการพัฒนาทางเลือก ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วย การหาสาเหตุของปัญหาเป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินการหาทางเลือก

วีระพล สุวรรณันต์ (2534) ได้เสนอวิธีการหาสาเหตุแห่งปัญหาโดยวิธีหลักดังต่อไปนี้

1. การใช้หลักของเหตุ-ผล หรือหลักตรรกวิทยา เป็นวิธีหาสาเหตุแห่งปัญหาด้วยการตอบคำถาม "อย่างไร" และ "ทำไม"

2. พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหา หรือความเบี่ยงเบน

3. ใช้ประสบการณ์ในการหาสาเหตุ ความรู้ความชำนาญ จากการคลุกคลีกับงานประเภทใดประเภทหนึ่งนาน ๆ ย่อมก่อให้เกิดความคุ้นเคย รู้สาเหตุที่มาของปัญหา ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงควรมีผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ เข้าร่วมพิจารณาด้วย

4. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาสาเหตุโดยการระดมสมอง และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ไม่มีการคัดค้านโต้แย้ง ซึ่งจะทำให้สามารถค้นหา



เหตุของปัญหาได้จากความคิดแปลกใหม่ แม้จะยังไม่เคยปรากฏมาก่อนก็ตาม

การพิจารณาทางเลือก

Huber (1980 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) ได้เสนอรูปแบบของการแก้ปัญหา เพื่อใช้ในการพิจารณาเลือกทางเลือกไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด การทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะเกี่ยวข้องกับ การแก้ปัญหาโดยการคิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้มากที่สุด เมื่อผู้บริหารตกลงใจว่า ต้องการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ หรืองานในระดับปานกลาง หรือมากที่สุด แล้วผู้บริหาร จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกตามรูปแบบที่สมเหตุสมผลมากที่สุด ซึ่งการที่จะกระทำตามวิธีนี้ได้ผู้บริหารจะต้อง

- มีความรู้ต่อทางเลือกที่เป็นไปได้อย่างถ่องแท้ มีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับผลที่จะตามมาจากการเลือกทางเลือกแต่ละทาง

- มีความเป็นจริงที่อ้างอิงได้ที่จะจัดรูปแบบอย่างดี แต่มั่นคงถาวรต่อผลที่จะตามมาจากการเลือกที่เลือก

- มีความสามารถที่จะคำนวณเพื่อเปรียบเทียบผลที่จะตามมาของแต่ละทางเลือก

2. การพอใจ บางครั้งผู้บริหารพิจารณาเลือกทางเลือกโดยอาศัยความพอใจในการเลือกทางเลือกนั้น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่มีเวลา หรือการได้รับข่าวสารไม่ดีพอ หรือตัวผู้บริหารไม่มีความสามารถ เป็นต้น ดังนั้นทางเลือกนั้นจึงเป็นทางเลือกที่มีความสามารถ ถึงแม้ว่าอาจจะขัดแย้งต่อการทำให้ได้ประโยชน์สูงสุดก็ตาม

3. การทำให้ได้ตั้งอุดมการณ์มากที่สุด การทำตามอุดมการณ์ของผู้บริหารประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ หรือสถานการณ์จนปัญหานั้นหายไป เช่น การลาออกจากงาน เพราะไม่ชอบเจ้านาย การเลือกทางเลือกไขปัญหาโดยวิธีนี้จะแตกต่าง และขัดแย้งกับการเลือกทางเลือกแก้ปัญหาโดยทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้พอใจ วิธีแก้ปัญหาวินิจฉัยจะทำให้ปัญหาหายไป แต่อย่างไรก็ตามวิธีนี้ไม่ควรจะใช้บ่อยนัก เพราะมันหมายถึงผู้บริหารเล็งที่จะแก้ปัญหา

สรุปการแก้ไข้ปัญหา หมายถึง การทำความเข้าใจและค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของ

ปัญหา โดยการรวบรวมข้อมูล การระดมสมอง การใช้เหตุผล และประสบการณ์มาวิเคราะห์ และหาทางแก้ปัญหา เลือกวิธีการที่ดีที่สุด และปฏิบัติการแก้ไขปัญหา รวมทั้งต้องติดตามผลการ แก้ปัญหาด้วย

การให้คำปรึกษาแนะนำ

George, Collins, Gill และ Massie (1979) กล่าวถึงการให้คำปรึกษา แนะนำว่า พนักงานในสำนักงานจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน การให้คำปรึกษาแนะนำก็จะ ต้องแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญและความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน ซึ่งผู้ให้ คำปรึกษาแนะนำจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานและพนักงานแต่ละคน เนื่องจาก ปัญหาต่าง ๆ จะมีผลต่อการทำงานการให้คำปรึกษาแนะนำจะเป็นการช่วยเหลือพนักงานให้ ทำงานได้ดี

ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องฟังพนักงานพูดทุกอย่างให้เข้าใจก่อนที่จะให้คำแนะนำ พนักงานได้ คนส่วนใหญ่จะเก็บความรู้สึก มีเพียง 10% เท่านั้นที่จะแสดงออก ดังนั้น จึงควร เป็นผู้ฟังที่ดีก่อนว่าเขาจะพูดว่าอะไร ไม่ต้องตั้งคำถามแต่ปล่อยให้เขาเล่าไปอย่างอิสระและ เป็นกันเอง

ปัญหาส่วนตัวจะมีผลลบต่อการทำงานและเป็นปัญหาที่ให้คำแนะนำได้ยาก

Jack Hallor (1981) กล่าวถึงประโยชน์ในการให้คำปรึกษาแนะนำว่า

1. หัวหน้าทุกคนใช้ประโยชน์ได้มากกับพนักงาน
2. การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นส่วนหนึ่งในความสัมพันธ์ของงาน
3. เป็นวิถีทางจิตวิทยาที่ใช้ได้ในสังคม
4. การให้คำปรึกษาแนะนำจะทำให้พนักงานทำงานได้ดี
5. ทักษะในการให้คำปรึกษาจะเป็นประโยชน์ในหน้าที่ของหัวหน้า

ส่วนเทคนิคในการให้คำปรึกษาแนะนำ มี 2 แบบคือ

1. การให้คำปรึกษาแบบทางตรงซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุด วิธีนี้หัวหน้าจะสัมภาษณ์หาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อตอบคำถามที่หัวหน้าต้องการก่อนที่จะให้คำแนะนำหรือข้อคิดเกี่ยวกับวิธี

การแก้ปัญหา ซึ่งผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีเทคนิคต่อไปนี้ คือ

- 1.1 มีมิตรสัมพันธ์กับพนักงานแต่ละคน
- 1.2 ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยจากปัญหานั้น
- 1.3 ต้องทราบข้อมูลโดยตรงกับปัญหาและข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง
- 1.4 ต้องวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้น
- 1.5 แนะนำวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้

2. การให้คำปรึกษาแบบทางอ้อม วิธีนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องใช้ทักษะสูง มีความเป็นมิตร เปิดโอกาส และมีความจริงใจกับพนักงาน ซึ่งหัวหน้าผู้ให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องปฏิบัติดังนี้

- 2.1 สร้างบรรยากาศที่น่าไว้วางใจเพื่อให้พนักงานสามารถพูดได้ทุกอย่าง
 - 2.2 ไม่จำกัดเวลาหรือการแสดงออกใด ๆ
 - 2.3 พยายามทำตัวเป็นกระจกสะท้อนให้เห็นตัวพนักงานผู้นั้น
 - 2.4 ไม่ออกความเห็นว่ามีผิดหรือถูก
 - 2.5 ไม่ให้คำแนะนำ แต่จะปล่อยให้พนักงานผู้นั้นต้องตัดสินใจเอง
 - 2.6 ให้อิสระกับพนักงานผู้นั้นว่าต้องการที่จะดำเนินการอย่างไรต่อไปหรือไม่
- เทคนิคทั้ง 2 แบบนี้ สามารถนำมาใช้ผสมผสานกันในการให้คำปรึกษาแนะนำได้

จางง์ สมประสงค์ (2518) กล่าวว่า หัวหน้างานย่อมมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ แก่บุคคลในความปกครองของตนก็ตาม แต่การที่บุคคลจะนำปัญหาทุกเรื่องทุกกรณีประดังมาให้หัวหน้างานแก้ทั้งหมดย่อมเป็นไปไม่ได้ เพราะเวลาของหัวหน้างานที่มีอยู่กับความรับผิดชอบทั้งหลายย่อมอยู่จำกัด ฉะนั้น หัวหน้างานที่ดีต้องฝึกและแนะนำให้บุคคลรู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง รู้จักวินิจฉัยวิเคราะห์ปัญหา และรู้จักเลือกหาทางวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องรัดกุม ทั้งนี้มิใช่เพื่อเพียงแต่จะลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างานเท่านั้น แต่เป็นการฝึกให้บุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาจนพร้อมที่จะเป็นหัวหน้างานในอนาคตอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติอาจเป็นกรณีปัญหาที่เกินความสามารถที่บุคคลผู้นั้นจะ

แก้ได้ด้วยตนเอง ความสามานสามัคคีในหน่วยงานอาจช่วยเขาได้ คือเพื่อนร่วมงานจะช่วยเสนอแนะ ช่วยให้การปรึกษาหารือแก่เขาได้บ้าง หรือถ้าปัญหาหนักเกินความสามารถระดับปฏิบัติงานจะฟังแก้ได้ หัวหน้างานก็จำเป็นต้องเข้าแนะนำลงมือสาธิตแก้ปัญหาละเอียด

สุภาพรรณ โคตรจรัส (2528) กล่าวว่า ผู้ให้คำปรึกษาต้องพยายามทำความเข้าใจผู้มาขอคำปรึกษา 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านเนื้อหาเรื่องราว (cognitive understanding) และด้านอารมณ์ความรู้สึก (affective understanding) พยายามทำความเข้าใจบุคคล ถึงลักษณะเฉพาะของเขาในด้านความสามารถ ทักษะ ความรู้สึก แบบแผนของพฤติกรรมและประสบการณ์ในชีวิตของเขา ตลอดจนทำความเข้าใจในความรู้สึกและความหมายที่เขาให้ต่อสิ่งเหล่านั้น คือ ทำความเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดที่เขามีต่อตัวเขาเอง

เสนาะ ตีเยาว์ สุปราณี ศรีจักราภิมุข นิยะดา ชุณหวงศ์ (2525) กล่าวถึงระบบการให้คำแนะนำ (Suggested System) และ นโยบายการเปิดประตูของผู้บริหาร (Open-door Policy) ว่า

การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็นของตนขึ้นมา เป็นช่องทางของการติดต่อสื่อสารอีกช่องทางหนึ่ง และยังเป็นเครื่องมือในการวัด ความรู้สึกของพนักงานได้อีกด้วย

การจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ ก็คือการทำให้ออกสแก่พนักงานทุกคน ที่จะส่งข้อเสนอแนะให้แก้ไขปรับปรุงในทุก ๆ ด้าน องค์การจะจัดหน่วยงานเอาไว้หน่วยหนึ่งเพื่อรับเรื่องราวต่าง ๆ ที่เสนอแนะมา คำเสนอแนะนั้นก็ลงชื่อ หรือไม่ลงชื่อก็ได้ แต่ส่วนใหญ่ว่าเพื่อความจริงจังต่อกันควรลงชื่อกว่า ชื่อเสนอแนะบางชื่อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การอาจจะมีการรางวัลให้

การที่จะทำให้ระบบการให้คำแนะนำได้รับผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความจริงจังที่จะแก้ไขหรือพิจารณาข้อเสนอแนะ และทำอย่างรวดเร็ว ให้ความเคารพต่อความคิดเห็นที่เสนอมา แสดงความสนใจและซาบซึ้งในบุคคลของผู้ที่ให้คำแนะนำ

เมื่อมีข้อเสนอแนะมา ผู้บริหารต้องมีการพิจารณา และชี้แจงให้พนักงานได้รับทราบ

ว่าข้อเสนอแนะนั้นใช้ได้หรือใช้ไม่ได้ หรือกำลังจะมีการพิจารณาอย่างไรบ้าง

ในแง่ของผู้บริหาร การจัดทำมีระบบการให้คำแนะนำจะสามารถทำให้ได้ทราบความคิดเห็นใหม่ ๆ ทราบว่าพนักงานมีความรู้สึกอย่างไร จะได้รับปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารอาจจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บเอกสารเหล่านั้นอยู่บ้าง ส่วนในแง่ของพนักงานทั่วไป การจัดทำมีระบบการให้คำแนะนำ ทำให้เขาได้รู้สึกถึงความตั้งใจดีของผู้บริหารเป็นช่องทางที่จะได้มีการทำความเข้าใจ หรือแก้ไขความเข้าใจผิดนั้น

นโยบายการเปิดประตูของผู้บริหาร (Open-door Policy)

นโยบายการเปิดประตูของผู้บริหาร คือ การตั้งนโยบายเอาไว้ พนักงานแต่ละคนที่มีข้อข้องใจหรือมีข้อเสนอแนะ หรือได้รับความไม่พอใจในสภาพการณ์ขององค์การ สามารถเข้าไปชี้แจงกับผู้บริหารแบบตัวต่อตัวได้ทุกเมื่อ ผู้บริหารจะยินดีรับฟังข้อเสนอแนะ จัดข้อข้องใจ อธิบายความไม่เข้าใจให้กับพนักงานและจะเก็บสิ่งเหล่านั้นเอาไว้เป็นความลับ ไม่นำเอาสิ่งนั้นมามีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบหรือมีผลต่อการทำงานแต่อย่างใด

นโยบายนี้โดยปกติเป็นแต่เพียงนโยบายที่ทุกองค์การประกาศว่ามี แต่ในทางปฏิบัติจริงไม่ได้ผลจะมีอุปสรรคอยู่หลายอย่าง เช่น พนักงานไม่กล้าทำ การเน้นให้เห็นความแตกต่างระหว่างความเป็นลูกน้องและความเป็นหัวหน้า ทำให้เกิดความเกรงใจกลัวว่าสิ่งนี้ที่นำเข้าไปปรึกษา จะเป็นการตำหนิหัวหน้าของตนซึ่งโดยธรรมชาติของคนย่อมไม่ชอบให้คนอื่นมาตำหนิ ยิ่งมาตำหนิต่อหน้าด้วยแล้วยากที่จะไม่มีผล ทำให้เกิดความไม่ชอบพ้อขึ้น แต่ถ้าสามารถส่งเสริมให้ใช้ได้ วิธีการนี้จะเป็นวิธีการที่เสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้กับองค์การได้เป็นอย่างมาก

การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากแบบบรรยายลักษณะงาน ตามแผนอัตรากาลัง 3 ปี รอบที่ 2 กรมสามัญศึกษา พอจะสรุปค่าจำกัดความได้ว่า

การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง การปฏิบัติงานตามที่ยู้งบังคับบัญชา มอบหมายนอกเหนือจากงานประจำในหน้าที่หลักของหัวหน้าฝ่าย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เชวง ชื่นประโคน (2528) ได้เสนอผลการวิจัยเรื่อง "ตัวประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โครงการโรงเรียนโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท ตามการรับรู้ของครู ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" สรุปข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัย คือ

1. ครู ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์มีความคิดเห็นว่า ลักษณะสำคัญที่จะส่งเสริมให้ครูมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมาก ที่สำคัญได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู มีความรู้และสนใจในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่สอนมีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน้าที่และอาชีพของตน ให้ความสำคัญของตนเองไม่วางตัววางอำนาจถือว่าการสอนและอบรมนักเรียน สอนประชาชนและบริการชุมชนเป็นหน้าที่หลักของครูทุกคนในโรงเรียน รับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนโดยปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีสุขภาพจิตดี ว่าง่ายยิ้มแจ่มใส

2. ตัวประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู พบว่า มี 5 ตัวที่สำคัญคือ ตัวประกอบด้านขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านสวัสดิการและตัวประกอบด้านสุขภาพอนามัย โดยที่ตัวประกอบที่ 1 ถึง 5 เป็นตัวประกอบที่อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 32.82, 5.08, 2.10, 1.32 และ 0.86 ตามลำดับ

วันชัย ภูมิ (2530) ได้เสนอผลการวิจัยเรื่อง "บทบาทในการพัฒนาชนบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนครูอาจารย์ และข้าราชการที่เกี่ยวข้อง จังหวัดลาปาง" สรุปผลการวิจัย มีดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ และข้าราชการที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลาปาง ได้มีการปฏิบัติในบทบาทการพัฒนาชนบทในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดลาปาง โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและความมั่นคงของชาติ การพัฒนาด้านการกีฬา นันทนาการ และพลานามัย การพัฒนาด้านศาสนาและศีลธรรมและ

การพัฒนาทางการศึกษา ตลอดชีวิตอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการพัฒนา เศรษฐกิจ, การพัฒนา ด้านสังคมและชนบท และการพัฒนาด้านการอนุรักษ์ส่งเสริมประวัติศาสตร์ และศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับน้อย

2. การรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ และข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในบทบาทการพัฒนาชนบทด้านการพัฒนาด้านศาสนา และศีลธรรม และด้านการอนุรักษ์ส่งเสริม ประวัติศาสตร์และศิลปวัฒนธรรมไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติในบทบาทการพัฒนาชนบทด้านอื่น ๆ อีก 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการพัฒนาด้าน เศรษฐกิจ ด้านการพัฒนาด้านสังคมและชนบท ด้านการปกครองระบบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและความมั่นคงของชาติ ด้านการกีฬา นันทนาการและอนามัยและ ด้านการพัฒนาทางการศึกษาตลอดชีวิต มีความแตกต่างกัน

3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาชนบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่เป็น ปัญหามากคือ การขาดแคลนอุปกรณ์ที่เป็นเครื่องมือ การขาดงบประมาณที่จะใช้สนับสนุนบุคลากรของโรงเรียนมีงานประจำด้านอื่นมาก สามารถปฏิบัติงานการพัฒนาชนบทได้อย่างเต็มที่ และบุคลากรของโรงเรียนขาดประสบการณ์และความรู้ในด้านการพัฒนาชนบท

สรุปลักษณะ เมฆะอานวยชัย (2534) ได้เสนอผลการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้างาน ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา" สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ในกลุ่มของหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน หัวหน้างานที่มีการควบคุม สถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ มีคะแนนประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีการควบคุมสถานการณ์ ระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .01$)

2. ในกลุ่มของหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ หัวหน้างานที่มีการควบคุม สถานการณ์ระดับปานกลาง มีคะแนนประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีการควบคุม สถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .001$)

ปทุมรัตน์ เจริญไพศาล (2535) ได้เสนอผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและ ปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา สรุปได้ดังนี้

หน่วยงานระดับกองในกรมสามัญศึกษา ได้มีการประสานงานระหว่างกองและภายในกองในระดับหนึ่ง โดยมีการจัดสิ่งดังต่อไปนี้คือ การจัดโครงสร้างการบริหารงาน การใช้วิธีการงบประมาณ การจัดทำให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ การติดตามงาน การจัดทำให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การใช้คณะกรรมการ การจัดทำให้มีการบำรุงขวัญ

ส่วนที่กรมสามัญศึกษาควรปรับปรุงแก้ไขคือ การเน้นความสำคัญของการประสานงานตามแผนงาน การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ การจัดทำให้มีหน่วยศึกษาทางวิชาการทำหน้าที่ปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงาน การจัดทำให้มีการบำรุงขวัญด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดทำให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และการขจัดความซ้ำซ้อนของงานในแต่ละกองและระหว่างกอง