

## บทที่ 11

### การนำโครงการไปปฏิบัติ

โครงการเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับกับแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบาย เพื่อนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีโครงการหรือกิจกรรมที่เหมาะสม ซึ่งแผนหรือนโยบายที่พยายามเพียรสร้างขึ้นมาอย่างสวยงาม ถ้าไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ ก็หาประโยชน์อันใดมิได้ ดังที่คนชอบพูดล้อเล่นกันเสมอว่า แพลนนิ่ง เขียนเป็นภาษาอังกฤษได้ว่า planning ก็คือ การวางแผน ซึ่งถ้าไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมแล้ว คำว่า แพลนนิ่ง ก็คงจะนิ่ง คืออยู่เฉยไม่ขยับเขยื้อนไปจริงๆ ซึ่งก็อาจจะหมายถึงเสียเวลา สูญเสียทรัพยากรหลายๆ ด้าน อาทิ คน วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และอื่นๆ เป็นต้น

### ประสิทธิภาพของการนำโครงการไปปฏิบัติ

การนำโครงการไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างจริงจังนั้น สิ่ง que ทุกคนมุ่งหวังคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบังเกิดผลตามที่ต้องการ คำตอบสำหรับคำถามนี้ เมื่อพิจารณาปัจจัยทางการบริหารแล้ว ย่อมต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อย 3 ปัจจัย ดังนี้ คือ (1) การจัดองค์การ (2) การอำนวยการ และ (3) การควบคุม ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของปัจจัยทั้งสามนี้โดยสังเขป

**1. การจัดองค์การ (organization)** หมายถึง การจัดแบ่งงานขององค์การออกเป็นส่วนๆ โดยแต่ละส่วนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ เพื่อให้กำหนดได้ว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งจากความหมายดังกล่าว เห็นได้ว่า โครงการต่างๆ ที่องค์การจัดแบ่งออกเป็นส่วนๆ นั้น จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งในลักษณะหัวหน้าโครงการและในลักษณะที่ปฏิบัติงาน ในการกำหนดหัวหน้าโครงการ และที่ปฏิบัติงานมีข้อควรคำนึงถึงดังนี้

หัวหน้าโครงการควรมีคุณลักษณะสำคัญต่างๆ เช่น (1) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อโครงการที่รับผิดชอบ เช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น ที่หน่วยงานตั้งอยู่ (2) มีความรู้ในรายละเอียดของโครงการเป็นอย่างดี โดยต้องเข้าใจถึงที่มา เหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลา ผลที่คาดว่าจะได้รับ และอื่นๆ อย่างชัดเจน (3) มีประสบการณ์ในการดำเนินงานเกี่ยวกับโครงการนั้น (4) มีประสบการณ์ในการจัดการ เพื่อให้การนำโครงการไปปฏิบัติได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผน การจัดระบบงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำ การควบคุม เป็นต้น (5) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น มีอารมณ์สดชื่น เปิดโอกาสให้พบได้เสมอ มีความเห็นอกเห็นใจ สุภาพอ่อนโยน เป็นมิตรกับทุกคน รับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นต้น (6) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีลักษณะของการใช้ภาษามากกว่าอำนาจหรือการสั่งการ รู้จักใช้วิธีการติดต่อสื่อสารในลักษณะต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ตรงกัน (7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ



กรณีของทีมงานนั้น ควรตระหนักถึงข้อเท็จจริงที่ว่า การสร้างทีมงานขึ้นมา นั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย เพราะทีมงานเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สอง คนขึ้นไป แต่สิ่งที่ปัญหาก็คือ ผู้ร่วมงานจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง หรือทำไปก็เพียง ให้รู้สึกว่ามีทีมงานเท่านั้น ทีมงานลักษณะดังกล่าวจึงไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ดังนั้น เพื่อให้การสร้างทีมงานมีประสิทธิภาพ ควรมีแนวทางการพัฒนาทีมงานดังนี้ (1) สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่ยากแต่ก็อาจจะสร้างขึ้นได้ โดยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นต้น (2) สร้างความร่วมมือร่วมใจ โดยจะต้องอาศัยหัวหน้าทีมที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จริงทำจริง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และมีวิธีการที่จะให้ทีมงานยอมรับ (3) สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ซึ่งอาจจัดให้เกิดขึ้นได้จากการจัดงานสังสรรค์ การจัดกลุ่มสัมพันธ์ เป็นต้น (4) สร้างกิจกรรมทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และอย่างเท่าเทียมกัน

**2. การอำนวยการ (directing) หรือการสั่งการ** เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญหน้าที่หนึ่งนอกเหนือจากการวางแผน การจัดองค์กรและการควบคุมงาน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงกิจกรรมหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่จะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บังเกิดผลที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะเรื่อง ความเป็นผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดโดยสังเขปดังนี้

ความเป็นผู้นำ (leadership) หมายถึง ความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ความเป็นผู้นำกับการเป็นผู้บังคับบัญชามีความหมายไม่เหมือนกัน กล่าวคือ บุคคลที่มีความเป็นผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะความสามารถในการนำ จูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานด้วยความเต็มใจ ดังนั้น ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาเสมอไป

โดยทั่วไปแล้ว ความเป็นผู้นำจะมี 3 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบอัตโนมัติหรือแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัว เชื้อมั่นในตนเองมากเกินไป ชอบวางท่าทางใหญ่โต เกรงครัดไม่รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ยอมปรับตัว ไม่ค่อยรับฟัง หรือให้เกียรติผู้อื่น ทนไม่ได้ที่ใครมีความเห็นไม่ตรงกัน การตัดสินใจมักเป็นไปตาม

อารมณ์ นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา แม้บางโอกาสไม่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติเช่นนั้น มุ่งแต่งงานไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น ใ่วางใจบุคคลอื่นน้อยมาก มีความเชื่อว่าคนโดยทั่วไปมีนิสัยไม่ชอบทำงานหาทางเลี่ยง จึงต้องคอยบังคับควบคุม ขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน (2) ผู้นำแบบ เสรีนิยมหรือแบบตามสบาย มีลักษณะเป็นคนที่ไม่ต้องการให้มีการควบคุม รักอิสระเสรีภาพในด้านต่างๆ เชื่อว่าการมีลักษณะดังกล่าวจะช่วยทำให้คนสามารถพัฒนาตนเองได้ดีที่สุด ดังนั้นการนำจึงมักเป็นการปล่อยให้มีการทำงานการใดๆ ตามใจชอบ ไม่มีหลักการควบคุมดูแลไม่มีการสร้างเกณฑ์การทำงานไว้ มักไม่ยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน ใครทำอะไรก็ได้ (3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีลักษณะเป็นคนใจกว้าง ถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือตนเอง จะดำเนินงานสิ่งใดมักทำไปในนามของกลุ่ม ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันก่อนดำเนินการเสมอ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เน้นหนักในการที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อน มีการมอบหมายงาน มีความใ่วางใจกัน มีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

จากรูปแบบผู้นำทั้งสามประเภทดังกล่าว มีผู้ให้ทัศนะว่า รูปแบบประชาธิปไตย จะช่วยให้การอำนวยการมีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบอื่น อย่างไรก็ตาม ก็มีผู้ให้ทัศนะอีกเช่นกันว่า ทุกรูปแบบต่างมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรสามารถประยุกต์รูปแบบทั้งสามมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละบุคคล และใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน และสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกัน

นอกจากความเป็นผู้นำตามรูปแบบดังกล่าวแล้ว การนำโครงการไปปฏิบัติ ควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่สำคัญบางประการของผู้นำดังต่อไปนี้ด้วย คือ (1) ความรู้เชี่ยวชาญในโครงการที่จะนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี เช่น รู้วิธีการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไรก่อนทำอะไรหลัง รู้จักเครื่องมือที่จะใช้ รู้วิธีแก้ปัญหา เป็นต้น (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่น เข้าใจในสิ่งที่เป็นามธรรม ความสามารถในการตีความและเตรียมการต่างๆ (3) มีการตัดสินใจดี ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง มีข้อผิดพลาดน้อย มีการศึกษาปัญหาต่างๆ ก่อน มีเหตุผลดีและทำไปด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งหลังจากศึกษาปัญหาอย่างดีแล้ว จะต้องกระทำไปด้วยความเด็ดเดี่ยว (4) มีความสนใจ

เอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาความดีความชอบ ค่าล่วงเวลา เบี้ยเลี้ยง หรืออื่นๆ (5) มีความมั่นใจในตนเองและมีอารมณ์มั่นคงหนักแน่น ไม่ใช่อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นสามารถควบคุมได้ (6) มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น มีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ รู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร (7) มีความยุติธรรม ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง หากปฏิบัติได้จะเป็นการผูกมัดใจผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานได้ดี (8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถวางตัวเป็นกันเองให้เป็นที่ไว้วางใจและรักใคร่ของผู้ร่วมงาน

การจูงใจ (motivation) เป็นกระบวนการชักจูงให้ตนเองหรือผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจมีหลายแนวทางแตกต่างกันสุดแท้แต่จะเลือกสรรใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคล ลักษณะงาน และบรรยากาศแห่งการทำงานนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามการจูงใจอาจจำแนกได้ 2 แนวทาง คือ (1) การจูงใจแบบทางบวก (positive motivation) เป็นการจูงใจบุคคลหรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การให้คำยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดี การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น (2) การจูงใจทางลบ (negative motivation) เป็นการจูงใจลักษณะใช้ไม้แข็ง โดยวิธีการขู่บังคับและลงโทษ การควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานโดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การโอน การย้าย การตัดสิทธิบางประการ การกำหนดตารางเวลาทำงาน การกำหนดระเบียบเพื่อควบคุมการทำงาน เป็นต้น

ในการจูงใจจะต้องประกอบด้วยสิ่งจูงใจ หากเปรียบเทียบการจูงใจเป็นการตกปลาแล้ว สิ่งจูงใจก็เปรียบได้ดั่งเหยื่อที่ใช้ในการตกปลา เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องสร้างสรรค์ให้มีขึ้นและดำรงอยู่ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ อุทิศทั้งแรงกายและแรงใจ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจและได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจในลักษณะต่างๆ กัน อย่างไรก็ตามในที่นี้จะไม่กล่าวถึงทฤษฎีต่างๆ เหล่านั้น แต่จะกล่าวถึงเฉพาะ “สิ่งจูงใจ” ที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำโครงการไปปฏิบัติบางประการดังนี้ (1) การให้คำยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี หากผิดพลาดก็ให้คำแนะนำที่ถูกต้องด้วยความนิ่มนวล

หากเป็นการตีคดีเพื่อก่อให้เกิดลักษณะสองต่อสอง ไม่ควรติดต่อหน้าผู้อื่น (2) การให้ความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงานทุกคนเท่ากัน ไม่ลำเอียงหรือมีอคติ (3) การให้ความสำคัญต่องานที่มอบหมายให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่มีต่อองค์กร (4) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจว่าเขาก็มีความสำคัญ มีส่วนรับผิดชอบและเป็นเจ้าของด้วย (5) การให้ได้ทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบผลความก้าวหน้าหรือความล่าช้าของงาน อันจะช่วยกระตุ้นให้การปฏิบัติงานดีขึ้น (6) การให้เกียรติและใจกว้างพอที่จะรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน โดยคำนึงอยู่เสมอว่า คนเราไม่ได้รู้ไปเสียทุกอย่าง จึงควรพยายามใช้ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์ที่สุด ไม่มีความอิจฉาริษยาหรือเกรงว่าผู้ร่วมงานจะเด่นเกินหน้า (7) การสั่งงานที่ถูกต้องชัดเจน มีระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จให้ทราบด้วย จากนั้นจึงให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ไม่ควรควบคุมอย่างใกล้ชิด หากจะมีการควบคุมควรควบคุมว่าจะเสร็จทันกำหนดเวลาหรือไม่ มีอุปสรรคปัญหาที่ควรให้ความช่วยเหลืออะไรบ้าง (8) การจัดสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ไม่มุ่งเอาแต่ผลงาน โดยไม่คำนึงถึงความสะอาดสบายในการทำงาน (9) การสร้างความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ รู้จักสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยไม่กำหนดเส้นตายของงานโดยพร่ำเพรื่อ ไม่ควรคาดโทษ ไม่ควรคอยจ้องจับผิด และไม่ควรให้เป็นแพะรับบาปเมื่อเกิดผิดพลาดขึ้น เป็นต้น (10) การวางตัวให้เหมาะสม เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน และพึงระลึกอยู่เสมอว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งนั้น (11) การรู้จักควบคุมอารมณ์ให้เป็นคนมีความสุขเยือกเย็น ไม่โมโหหรือฉุนเฉียวง่าย หรือใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสินใจ ควรเปิดโอกาสให้มีการชี้แจงหรือปรับความเข้าใจ (12) การสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า เพราะทุกคนต้องการความเจริญรุ่งเรือง ทั้งในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน (13) การให้ความสนใจสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง หากได้รับความเดือดร้อนควรให้ความช่วยเหลือตามควร และควรพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ที่ผู้ร่วมงานพึงจะได้รับด้วย

การติดต่อสื่อสาร (communication) เป็นการส่งข้อความหรือเรื่องราวจากผู้หนึ่งไปสู่อีกผู้หนึ่ง ซึ่งอาจเป็นคนๆ เดียวกันหรือหลายคน เพื่อให้ผู้นั้นทราบข้อความดังกล่าว การติดต่อสื่อสารที่ดีและได้ผลสมบูรณ์ ก็ต่อเมื่อผู้รับสามารถทราบข้อความนั้นได้อย่างถูกต้อง เข้าใจข้อความนั้นได้อย่างถ่องแท้ และแสดงพฤติกรรมเป็นไปตามที่ผู้ส่งข้อความนั้นประสงค์จะให้ไป

การติดต่อสื่อสารเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะ มีหน้าที่ใดก็ตาม จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บางครั้งอาจจะมาก บางครั้งอาจจะน้อย ตัวเราเท่านั้นที่บอกได้ว่าเมื่อไร ที่ไหน ควรจะติดต่อสื่อสารอย่างไร การติดต่อสื่อสารจึงเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร

การติดต่อสื่อสารหน่วยงาน อาจจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ (1) การติดต่อสื่อสารแบบทางการ (formal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ เช่น การทำหนังสือติดต่อทางราชการ การเสนอรายงานตามลำดับชั้น เป็นต้น (2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่อาศัยความใกล้ชิดสนิทสนม การรู้จักกันเป็นการส่วนตัว มีลักษณะอะลุ้มอล่วย ไม่เคร่งครัดกับระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นการพบหน้าซึ่งกันและกัน

การติดต่อสื่อสารที่ดีมีประโยชน์ต่อการนำโครงการไปปฏิบัติ ดังนี้ (1) ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็ว แม่นยำและถูกต้อง (2) ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี มีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความประสานสอดคล้องกัน (3) ช่วยให้การควบคุมงานเป็นไปด้วยดี ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงาน (4) ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน

การติดต่อสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน แต่ก็มักมีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ประสบความล้มเหลวในการทำงานอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุจากสิ่งต่างๆ ดังนี้ เช่น (1) การใช้ภาษาและถ้อยคำที่ไม่ชัดเจน (2) มีความแตกต่างกันในด้านภูมิหลังระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ภูมิหลังดังกล่าว เช่น ด้านการศึกษา ด้านวัฒนธรรม ด้านขนบธรรมเนียมประเพณี ด้านภูมิสำเนาที่อยู่ อันทำให้การแปลข้อความของสารไม่ตรงกัน (3) ความเกรงกลัว ไม่กล้ารายงาน เนื่องจากจะได้รับการตำหนิว่าทำงานบกพร่องหรือหย่อนสมรรถภาพ (4) ใช้การติดต่อสื่อสารทางเดียว ไม่พยายามใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง โดยไม่คำนึงถึงว่าผู้รับสารได้รับข่าวสารจากตนจริงหรือไม่ หรือได้รับแล้วมีความเข้าใจในความของสารตรงตามกับผู้ส่งสารต้องการ

**3. การควบคุม (Control)** สำหรับการนำโครงการไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่จะให้การปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ โดยการประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติ และหาวิธีปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงานได้ไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ การควบคุมจึงเป็น

เครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจำแนกออกได้เป็น 3 ช่วงเวลาคือ การควบคุม ก่อนการดำเนินงาน การควบคุมในช่วงดำเนินงาน และการควบคุมหลังการดำเนินงาน

การควบคุมก่อนการดำเนินงาน เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการ ป้องกันให้การดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามปกติมักดำเนินการ ในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เช่น (1) การกำหนดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ ให้ชัดเจน (2) การ กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานให้เหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานมากขึ้น (3) การตรวจสอบความเรียบร้อย ความพร้อม และ สภาพที่สามารถนำไปใช้งานได้ของวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ (4) การตรวจสอบงบประมาณให้อยู่ในสภาพที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถนำไปใช้ได้ทันทีที่ต้องการ ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการใช้จ่ายเพื่อมิให้จ่ายเกินแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมในช่วงดำเนินงาน เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงแก้ไข โดยมีหลักการที่สำคัญคือ วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ แล้วหาส่วนที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานในที่นี้คือส่วนต่างๆ ที่ประกอบเป็นโครงการนั่นเอง การทราบส่วนที่เบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะทำให้สามารถตัดสินใจได้ว่า ควรจะปรับปรุงแก้ไขอะไร อย่างไรต่อไป





การควบคุมหลังการดำเนินงาน เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบผล (Result) จากการดำเนินงานตามโครงการนั้นว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ผลที่ทราบจะช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะยอมรับโครงการนั้นหรือไม่ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะมีประโยชน์ต่อการใช้เป็นเครื่องเตือนใจในการกำหนดโครงการใหม่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันว่าควรหลีกเลี่ยงในจุดใด หรือให้ความสำคัญในจุดใด เป็นต้น

การควบคุมหลังการดำเนินงานนี้ หากการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ยุติธรรม และได้นำผลมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ก็จะเป็น "สิ่งจูงใจ" ที่ดีอย่างหนึ่ง เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน โดยพยายามที่จะทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในโอกาสต่อไปยิ่งขึ้น

