



การนำแผนงานโครงการด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมแบบไปปฏิบัติ

ผศ.ดร.กิติชัย รัตน์นะ¹

การนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation) หรือการปฏิบัติตามแผน ถ้าเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เรียกว่า การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ถ้าเป็นการวางแผนระดับล่าง เรียกว่า การนำโครงการไปปฏิบัติ (Project Implementation) หรือเรียกโดยทั่วไปว่า การบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับการนำแผนการบริหารงานลุ่มน้ำไปปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการให้แผนงานที่จัดทำขึ้นโดยองค์การ หรือบุคคล ได้รับการนำไปปฏิบัติในระดับย่อยลงมาเป็นรูปธรรม ทั้งการกำหนดสาระสำคัญของโครงการ กิจกรรม หรืองานที่ต้องทำ รวมถึงการสนับสนุนการปฏิบัติในด้านที่เอื้อต่อการลดข้อจำกัดในการทำให้แผนงานเหล่านั้นได้รับความสำคัญจากฝ่ายบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การบริหารแผน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของสิ่งที่กำหนดไว้แต่ต้น การนำแผนไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการวางแผนและการบริหารแผน แม้ว่าการวางแผนในขั้นตอนต่างๆ จะมีความยุ่งยากเกิดขึ้น แต่หากมีการนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับเงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆ ก็ถือว่าองค์การมีความสามารถในการแปลงแผนสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทราบได้ก็ต่อเมื่อมีกลไกการติดตามและประเมินผลในขั้นสุดท้ายของงาน

1. ความหมายของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

วิวัฒนา และคณะ (2549) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ โดยอ้างผลการสำรวจจาก Fortune Magazine ปี 1999 พบว่า กลยุทธ์มากมายที่มีการจัดทำขึ้นมาอย่างมีนัยสำคัญ หากแต่สามารถนำไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามกลยุทธ์ได้ไม่เกิน 10 % เท่านั้น โดยเหตุผลหลักของความล้มเหลวประมาณ 70 % ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ที่ไม่ดี แต่เกิดจากการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ไม่ดี

¹ ภาควิชาอนุรักษวิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดังนั้น การนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation) หมายถึง กระบวนการเตรียมการในด้านการจัดหาทรัพยากรการบริหารงานในทุกๆ ด้าน ทั้งบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี ปัจจัยอื่นๆ โดยมุ่งหวังให้เกิดการนำแผนไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงมีระบบการควบคุม ตรวจสอบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสิ่งที่ดำเนินการไป

สำหรับ สมิต (2548) ให้แนวคิดว่าการนำแผนออกสู่การปฏิบัตินั้น เป็นการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้องทำความเข้าใจแผนปฏิบัติการตามสิ่งที่กำหนดในแผนอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนที่กำหนดในแผนงานและสรุปผลจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

ปกรณ (2544) ได้ประมวลแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน พร้อมทั้งเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำให้แผนได้รับการปฏิบัติ ประกอบด้วย 7 ปัจจัยคือ (1) กลยุทธ์ (Strategy) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) ระบบ (System) (4) วิถีปฏิบัติ (Style) (5) บุคลากร (Staff) (6) ทักษะ (Skills) (7) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

2. แนวคิดในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

มีแนวคิดมากมายที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ Certo and Paul (1991) เสนอแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไว้ 2 ทางคือ

1. การวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กร

โดยเห็นว่าองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ระดับการเปลี่ยนแปลงในเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากในการกำหนดกลยุทธ์จะมีระดับการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันออกไปหลายลักษณะ อันเป็นผลให้การกำหนดแนวปฏิบัติยังคงเป็นไปตามเดิม (Same) หรือต้องเปลี่ยนแปลงใหม่ (New) เช่น

- การปรับเปลี่ยนวิธีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร
- การปรับเปลี่ยนเวลาในการลงมือปฏิบัติงาน
- การปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- การปรับเปลี่ยนสถานที่ หรือพื้นที่เป้าหมาย
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร
- การปรับเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบหลัก
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานขององค์กร
- การปรับเปลี่ยนค่านิยมร่วม (Shared Values)

2. การเลือกแนวทางในการปฏิบัติการ

การเลือกแนวทางในการปฏิบัติการ มีแนวทางปฏิบัติ 5 แนวทางคือ

2.1 การสั่งการ (The Commander Approach) มีลักษณะการสั่งการจากระดับบน (Top-down) โดยสมบูรณ์และมีส่วนร่วมของบุคลากรน้อย ผู้สั่งการมีความเชื่อมั่นในแนวทางของการตัดสินใจมาเป็นอย่างดีแล้ว ในลักษณะของ The Best Strategy ดังนั้นจึงมีการสั่งการลงไปยังผู้บริหารรองลงมา

2.2 แนวทางการปรับเปลี่ยน (The Organizational Change Approach) มีลักษณะการสั่งการจากระดับบน แต่ผู้บริหารให้ความสนใจต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ โดยคำนึงถึงแง่มุมในเชิงพฤติกรรมเข้ามาด้วย เน้นการมีส่วนร่วมในขั้นปฏิบัติการมากกว่าในขั้นการวางแผน ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและมีการปรับตัว ปรับงาน และปรับสภาพความคิดและความพร้อมต่างๆ

2.3 แนวทางการร่วมมือ (The Collaborative Approach) มีลักษณะร่วมกันคิด (Brainstorm) ร่วมกันทำระหว่างผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป โดยผู้บริหารที่มีความคิดต่างกัน มีโอกาสในการนำเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างเพื่อตั้งศักยภาพของความคิดเห็นเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติการ เป็นแนวทางที่เน้นการสร้างพลังของกลุ่มให้เกิดขึ้น ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมและเกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ทักตนติ ทักษะ ประสพการณ์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการเจรจาต่อรอง ในกรณีที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เพื่อให้บรรลุความมุ่งหวังที่ตั้งไว้

2.4 แนวทางวัฒนธรรม (The Cultural Approach) มีลักษณะเช่นเดียวกับแนวทางของการร่วมมือ (The Collaborative Approach) โดยนอกจากจะรวมเอาผู้บริหารแล้ว ยังดึงเอาเจ้าหน้าที่ชั้นต้นในระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมด้วย แนวทางนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้แนะนำต่อสมาชิกในองค์การด้วยการสื่อสารและชี้แจงวิสัยทัศน์กับภารกิจให้ทุกคนได้รับรู้อย่างแจ่มแจ้ง จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้บุคลากรวางวิธีการของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของภารกิจหลังจากกลยุทธ์ได้กำหนดแล้ว ผู้บริหารทำหน้าที่เหมือนเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) คอยให้ข้อชี้แนะและหนุนให้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดรายละเอียดสำหรับการปฏิบัติงาน แนวทางนี้เหมาะสมสำหรับผู้บริหารที่มีอิทธิพลทางความคิดและสามารถสอดแทรกความคิด และแนวทางปฏิบัติขั้นต้นให้ผู้บริหารระดับรอง หรือฝ่ายปฏิบัติการเชื่อได้ และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในภายหลัง

2.5 แนวทางการเพิ่มพูน (The Crescive Approach) เป็นการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ จากระดับล่าง (Bottom-up) คือ ข้อมูลส่งจากผู้ปฏิบัติงานขึ้นมาที่หัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย และส่งต่อไปยังฝ่ายบริหารในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้มีการจัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ต่อฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การ และเป็นลดการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บริหาร แนวทางนี้ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ การมีอิสระเช่นนี้ย่อมเป็นแรงจูงใจที่ผู้บริหารระดับนี้จะร่วมมือกับผู้บริหารระดับต้นในองค์การของตนเองเพื่อผลักดันให้งานสำเร็จ เหมาะสำหรับองค์การที่มีขนาดใหญ่ การบริหารงานมีความซับซ้อน และเป็นการบริหารงานที่มีแนวโน้มของการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

สำหรับแนวคิดของ Miller and Dess (1996) เสนอว่า แนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมี 2 ทางคือ

แนวทางที่ 1 การวางกำหนดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Programing) เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงานให้มีลำดับชั้นของแผน (Plan) แผนงาน (Programs) โครงการ (Projects) และงบประมาณ (Budgets) ซึ่งความนิยมที่เกิดขึ้นตามแนวทางนี้เรียกว่า Planing, Programing and Budgeting System (PPBS) รูปแบบนี้เหมาะกับการแปลงแผนในสถานการณ์แวดล้อมมีความสงบ รวบรวม ไม่มีสภาวะที่ผันผวนอย่างรวดเร็ว โดยทั่วไปนำมาใช้ในการบริหารงานของกิจการภาครัฐ ที่มีระบบโครงสร้างการบริหารแผนที่มีแบบแผนการปฏิบัติชัดเจน

แนวทางที่ 2 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) ใช้ได้ดีในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผันผวน และต้องการรักษาความได้เปรียบในการดำเนินงาน บางครั้งเรียกแนวทางนี้ว่า Knowledge-based Competition ซึ่งเป็นการทำให้องค์การมีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง วัสดุสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อประโยชน์ต่อการปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ เหมาะสำหรับองค์การที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก หรือมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือระบบการบริหารงานใหม่ ทำให้ทุกคนในองค์การต้องเริ่มการเรียนรู้ใหม่เกือบทั้งหมด

เช่นเดียวกับ Bonama (1985) ได้เสนอการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 4 แนวทางปฏิบัติคือ

1. การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interacting Skills)

อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์เชิงพฤติกรรมของตนเองกับผู้อื่นในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยนักบริหารต้องแสดงบทบาทในการที่แสดงออกถึงการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. การแบ่งปันและการจัดสรร (Allocating Skills)

เป็นการจัดสรรทรัพยากรตามลักษณะงานหรือโครงการที่ต้องบริหารงาน โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง ควรได้รับทรัพยากรเพื่อการบริหารงานมากกว่าโครงการทั่วไป

3. กำกับดูแล (Monitoring Skills)

เป็นการใช้ความสามารถในการใช้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อปรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน นักปฏิบัติที่ดีต้องมีการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

4. การจัดองค์การ (Organizing Skills)

ความสามารถในการสร้างความแข็งแกร่ง โดยการสร้างองค์การที่ไม่เป็นทางการ หรือเครือข่ายที่เหมาะสมสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นักปฏิบัติที่ดีต้องรู้จักผู้คนภายในองค์การ และผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์การ ต้องสร้างความผูกพัน การยอมรับนับถือ และให้ความสนใจ เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความสะดวกและคล่องตัวในการทำงานร่วมกัน

3. การจัดองค์การเพื่อปฏิบัติตามแผน

องค์การโครงการ (Project Organization) เป็นองค์การที่จะนำโครงการไปปฏิบัติ หรือองค์การเพื่อการบริหารโครงการ ก่อนที่จะมีการปฏิบัติตามแผนงานของโครงการ ซึ่งการได้มาซึ่งองค์การโครงการ คล้ายคลึงกับการจัดองค์การโดยทั่วไป จำเป็นต้องมีกระบวนการสรรหาบุคลากร ผู้ทำหน้าที่จัดการโครงการ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย และบางครั้งอาจต้องจัดหาบุคลากรภายนอกเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานในโครงการ

การเรียกชื่อผู้รับผิดชอบแผนงาน หรือโครงการ อาจจะแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมและความเข้าใจของฝ่ายบริหารขององค์การ อนันต์ (2543) กล่าวว่า ส่วนมากจะมอบหมายให้กับผู้อำนวยการ (Project Director) หรือผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ทำหน้าที่ในการจัดเตรียมและกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างองค์การ โดยมุ่งให้มีลักษณะและองค์ประกอบที่เหมาะสมทุกด้านในการที่จะทำหน้างานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการ

จากแนวคิดของ Wren and Voich (1984); Cleland and King (1968) เห็นว่าองค์การสำหรับการบริหารโครงการนั้นมีหลายรูปแบบ แต่ละแบบมีลักษณะแตกต่างกัน มีผลดีผลเสียด้วยกันทั้งสองด้าน ดังนั้นจึงไม่มีแบบใดดีที่สุดกับโครงการทั้งหมด และอาจไม่เหมาะสมกับโครงการใดโครงการหนึ่งตลอดอายุของการปฏิบัติงานตามโครงการก็ได้ เพราะถ้างานเปลี่ยน องค์การรับผิดชอบก็อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนตามไปด้วย ส่วนรูปแบบขององค์การมีดังนี้

1. องค์การตามหน้าที่ (Pure Functional Organization)

องค์การตามหน้าที่เช่นนี้ มีลักษณะสำคัญคือ มีความยืดหยุ่นในการใช้บุคลากร กล่าวคือสามารถใช้บุคลากรได้หลายโครงการในช่วงเวลาเดียวกัน ผู้มีความรู้เฉพาะด้านต่างๆ จะร่วมกันเป็นกลุ่มทำงานให้กับโครงการหนึ่ง เมื่อได้รับความรู้และประสบการณ์แล้ว ก็สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับโครงการอื่นๆได้ องค์การหลักซึ่งเป็นเจ้าของโครงการ จะเป็นฐานทางด้านบุคลากรและกำลังคน โดยจัดวางอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานในโครงการได้ตามศักยภาพขององค์การ โดยยึดถือคำสั่ง ระเบียบ ประกาศ หรือใช้อำนาจของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ สำหรับข้อเสียขององค์การตามหน้าที่ คือ

- ไม่มีการเน้นถึงความสำคัญของโครงการว่ามีความจำเป็นต้องทำงานให้เสร็จ
- ไม่มีผู้ใดมีอำนาจรับผิดชอบในโครงการทั้งหมด
- ไม่มีจุดศูนย์กลางของความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ไม่มีช่องทางติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน
- การประสานงานของผู้ร่วมงานในโครงการขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม บางครั้งมีการมอบหมายงานซ้ำซ้อน หรือบางครั้งไม่มีการมอบหมายงานโดยตรง
- การตอบสนองระหว่างผู้ปฏิบัติงานในโครงการ หรือฝ่ายที่รับผิดชอบโครงการกับกลุ่มเป้าหมายของโครงการ อาจหมายถึง องค์การเครือข่ายลุ่มน้ำในพื้นที่เป้าหมายเป็นไปอย่างเชื่องช้า

- ขาดการพัฒนา ประดิษฐ์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดแรงจูงใจและผู้ปฏิบัติงานคิดว่าการพัฒนาตนเองไม่มีผลในด้านการตอบแทนในเรื่องขวัญและกำลังใจ
- ความคิดและทัศนคติในการปฏิบัติงานจะเน้นไปในทางของการทำงานเฉพาะหน้าที่ หรือตามความชำนาญของตนเองมากกว่าการบูรณาการองค์ความรู้และเทคนิควิธีเพื่อผลสำเร็จของงาน

2. องค์การของโครงการโดยเฉพาะ (Pure Project Organization)

การจัดองค์การรูปแบบนี้ เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นมาตามความต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารโครงการเป็นการเฉพาะ และมุ่งสู่การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างแท้จริง

ลักษณะเด่นของการจัดองค์การแบบนี้ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การตามความต้องการ มีการรวบรวมทรัพยากรต่างๆ ที่โครงการต้องการจะใช้มาอย่างครบครัน ไม่ว่าจะเป็นวัสดุอุปกรณ์ คุรุภัณฑ์ เครื่องมือต่างๆ โดยเฉพาะบุคลากร ซึ่งจะต้องหามาเพื่อมอบหมายงานให้ทำเฉพาะงานในโครงการเท่านั้น ถ้าเป็นบุคลากรขององค์การหลัก ก็ต้องเป็นการยืมตัวมาช่วยงานตามระยะเวลาของโครงการหรือตามเวลาที่ได้รับการอนุมัติบุคลากรให้มาช่วยงาน เมื่อโครงการสิ้นสุดก็ต้องกลับไปทำงานที่เดิม

ต้องคำนึงเสมอว่า บุคลากรส่วนใหญ่หรือบางส่วนของโครงการ ได้รับการวางจ้างมาทำงาน และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ส่วนบุคลากรที่ยืมตัวมาจากองค์การหลักนั้น มีภาระงานที่ต้องทำในหน้าที่ปกติอยู่ก่อนแล้ว จึงไม่สามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานในโครงการได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นบทบาทของผู้จัดการโครงการ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการวางแผนและบริหารงานโครงการเป็นอย่างดี และต้องรับผิดชอบในโครงการเกือบทั้งหมด รวมถึงอำนาจในการสั่งการ กำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานไปพร้อมๆ กัน

อย่างไรก็ดี การจัดการแบบนี้มีข้อดีคือ เน้นการดำเนินความพยายามในการบริหารโครงการได้อย่างเต็มที่ มีการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็ว มีการประสานงานที่ดี ขณะที่ข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น ต้องใช้งบประมาณในการบริหารโครงการสูง สำหรับค่าใช้จ่ายของบุคลากร และการจัดหาทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการ และเมื่อโครงการใกล้สิ้นสุด บุคลากรที่จ้างมาอาจไม่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องกังวลกับการหางานใหม่ ดังนั้นในช่วงปลายของโครงการ จึงต้องมีการควบคุมโครงการอย่างใกล้ชิด

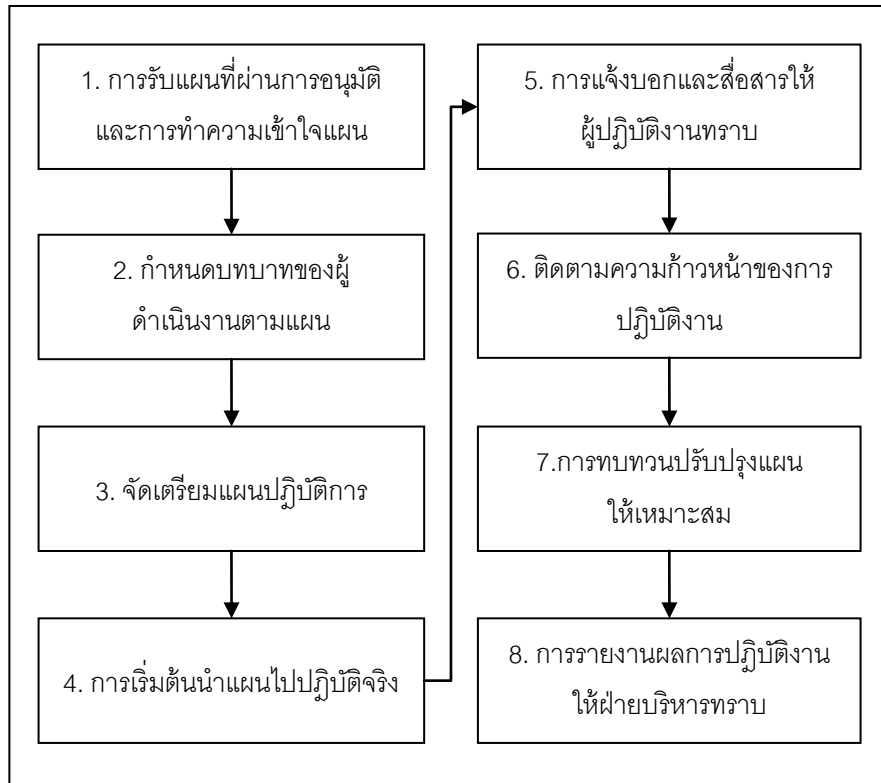
3. องค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization)

การจัดองค์การแบบนี้ เป็นการนำเอาส่วนดีของทั้งองค์การตามหน้าที่และองค์การของโครงการโดยเฉพาะมาผสมกัน องค์การแบบนี้ใช้ได้ดีในโครงการขนาดใหญ่ที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีแผนการควบคุมงานและมีการกำหนดค่าใช้จ่ายตามต้องการ โครงสร้างขององค์การจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละประเภท การจัดองค์การแบบนี้มีข้อดีหลายประการ เช่น

- มีการกำหนดให้ผู้รับผิดชอบเป็นจุดศูนย์กลางทุกเรื่องเกี่ยวกับโครงการ
 - มีความยืดหยุ่นในการใช้บุคลากร โดยอาศัยความรู้เฉพาะด้านทั้งหมดขององค์การหลักโครงการประสงค์จะเรียกใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านใดโดยอมทำได้ตลอดเวลา
 - จัดเตรียมความรู้เฉพาะด้านตลอดเวลาเพื่อสนองต่อความต้องการในการใช้งานในโครงการ พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นไปยังโครงการอื่นๆ ในลักษณะใกล้เคียงได้อีกด้วย
 - บุคลากรในปฏิบัติงานในโครงการ มีตำแหน่งหน้าที่อยู่แล้วในองค์การหลัก ดังนั้นเมื่อโครงการสิ้นสุดลง ก็สามารถทำงานในตำแหน่งเดิมได้ต่อไป ไม่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนงานใหม่ เหมือนกับบุคลากรที่ต้องต้องจ้างมาทำงานเฉพาะโครงการ
 - มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย หรือภาคีร่วมพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ผ่านช่องทางสื่อสารที่ทันสมัยและเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ แม่นยำ รวมถึงมีศูนย์ปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายใช้เป็นช่องทางการพบปะพูดคุยได้
 - มีการประสานสอดคล้องกันในทางบริหาร โดยเฉพาะองค์การที่ต้องบริหารโครงการหลายโครงการในเวลาเดียวกัน เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ ช่วยลดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
 - มีการรักษาความสมดุลระหว่างเวลา ค่าใช้จ่ายและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบและการรักษาคุณภาพที่กำหนดขึ้น รวมทั้งมีการเจรจาตกลงอย่างสม่ำเสมอระหว่างโครงการกับฝ่ายต่างๆ ขององค์การหลัก
- อย่างไรก็ตาม การจัดองค์การแบบนี้ แม้ว่าจะมีข้อดีหลายด้าน แต่ก็มีข้อเสียอยู่ด้วยเช่นกัน คือ
- ความสามารถไม่สมดุลกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การหลักกับโครงการอาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องคอยติดตามตรวจสอบอยู่เสมอเพื่อมิให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งครอบงำทางความคิดและมีอำนาจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง
 - การจัดองค์การแบบนี้ไม่เน้นความสำคัญของโครงการ บุคลากรที่จะช่วยงานอาจรู้สึกว่าการโครงการเป็นเพียงงานที่เขาไปช่วยทำเป็นครั้งคราวเท่านั้น โดยเห็นว่าการที่จะทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าได้คือ งานที่เขาทำเป็นประจำที่องค์การหลัก ทำให้มีความพยายามในการพัฒนาตนเองน้อยลง
 - การยืมตัวของบุคลากรจากองค์การหลัก โดยเฉพาะในวงราชการ ฝ่ายบริหารมักอนุญาตให้ยืมตัวบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับสมรรถนะที่โครงการต้องการโดยตรง เนื่องจากบุคลากรที่เก่งและมีความสามารถ จะต้องอยู่ประจำช่วยงานขององค์การหลัก ทำให้การขอยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน อาจไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างแท้จริง และยังมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบจากหัวหน้างาน เนื่องจากต้องปฏิบัติงานทั้งองค์การหลัก และในโครงการเฉพาะ

4. ขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ

จากแนวคิดของ Breton (1965); อนันต์ (2543); ประชุม (2547) ได้กำหนดหลักการในการนำแผนไปปฏิบัติไว้หลายขั้นตอน โดยสรุปได้เป็นขั้นตอนหลักๆ ดังนี้คือ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ

1. การรับแผนที่ผ่านการอนุมัติและการทำความเข้าใจแผน

ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้รับอนุมัติแล้วเพื่อการดำเนินงาน ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติตามแผนกับผู้ปฏิบัติตามแผนเป็นคนละคนกัน จึงต้องมีการมอบหมายงานที่มีผู้รับผิดชอบงานชัดเจน ซึ่งผู้รับมอบหมายในฐานะของผู้ปฏิบัติตามแผนต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่างๆ ของแผนอย่างละเอียด โดยศึกษาว่าสาระสำคัญของแผนที่จัดทำขึ้นมีวัตถุประสงค์อะไร จะต้องทำอะไรในแต่ละขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติ และควรเน้นการศึกษาปฏิกิริยาของผู้คนระดับต่างๆ ที่มีต่อแผนนั้นๆ รวมถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง

2. กำหนดบทบาทของผู้ดำเนินงานตามแผน

เป็นการจัดรูปองค์การของหน่วยปฏิบัติตามแผน รวมถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล/ฝ่ายให้ชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติงานจริง เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในระหว่างการปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งจุดเริ่มต้นการปฏิบัติงานและจุดสิ้นสุดการปฏิบัติงาน

เพื่อที่จะได้บริหารเวลา ภาระงาน และการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานได้พร้อมเพียง ในหลายองค์การนิยมใช้การจัดรูปองค์การที่รับผิดชอบงานด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับงาน คณะกรรมการบริหารงานโครงการ หรือการตั้งสำนักงานฝ่ายสนาม สำนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

3. จัดเตรียมแผนปฏิบัติการ

ในหลายกรณี ความรับผิดชอบในการนำแผนสู่การปฏิบัติของแผนกลยุทธ์ อาจไม่มีการระบุโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องทำอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้รับผิดชอบแผนจึงต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการในรูปของโครงการ กิจกรรม หรืองาน ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไว้ก่อน หรือไม่ก็ต้องจัดทำตารางแสดงแผนการปฏิบัติงานตามห้วงเวลาที่กำหนดไว้

4. การเริ่มต้นนำแผนไปปฏิบัติจริง

เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเมื่อได้มีการเตรียมความพร้อมของการปฏิบัติงานครอบคลุมทั้งหมดแล้ว บางกรณีอาจต้องมีการทำสัญญาหรือออกคำสั่งเกี่ยวกับเรื่องสำคัญๆ ของการปฏิบัติงาน เช่น การทำสัญญาให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินงานก่อสร้างเพื่อปรับปรุงศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในเขตอุทยานแห่งชาติ การทำสัญญาการจ้างชุมชนเพื่อเพาะซาก้าไม้/แฝกสำหรับการอนุรักษ์ดินและน้ำในพื้นที่ต้นน้ำ เป็นต้น และอาจรวมถึงการขออนุมัติตัวบุคคลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานตามที่จำเป็น

5. การแจ้งบอกและสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

เป็นการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนการปฏิบัติ ลักษณะงาน ความต้องการของการปฏิบัติงาน มาตรฐาน เงื่อนไข และข้อจำกัดของการปฏิบัติงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายได้รับทราบ โดยอาจจัดประชุมชี้แจงการปฏิบัติงาน การประชุมปฐมนิเทศโครงการ การประชุมชักจูงความเข้าใจร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการแปลความหมายของแผนให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบโดยทั่วกัน รวมถึงลดจนการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติรับทราบการควบคุมการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาของการใช้แผนปฏิบัติการ

6. ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

ในระหว่างที่มีการปฏิบัติงาน ผู้ควบคุมและผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ต้องมีบทบาทในการกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ และมีการตรวจสอบข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยมีเทคนิคที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของงาน เช่น การรวบรวมทางสถิติ การสัมภาษณ์ การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การใช้แบบประเมินตนเอง การตรวจวัดทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีการอื่นใดที่เหมาะสมต่อการตรวจสอบประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน กระบวนการติดตามความก้าวหน้า จำเป็นต้องนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดในแต่ละระยะเวลามาประเมินระดับความก้าวหน้าของงาน ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อสร้างระบบประกันความเสี่ยงของงาน รวมถึงสามารถพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้ดียิ่งขึ้นได้

7. การทบทวนและปรับปรุงแผนให้เหมาะสม

ผลที่เกิดขึ้นจากการติดตามความก้าวหน้าของงาน จะเป็นข้อมูลนำเข้าต่อการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และสามารถจัดปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น เวลา งบประมาณ เทคโนโลยี บุคลากร สถานที่ ผู้สนับสนุน ให้เกิดความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานต่อไป บางครั้งหากเห็นว่าแผนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ก็ควรมีการปรับปรุงแผนโดยการยก ร่างแผนปฏิบัติการขึ้นมาใหม่ ทั้งนี้ต้องพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ด้วยเสมอ

8. การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ฝ่ายบริหารทราบ

ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตลอดกระบวนการ จะต้องบันทึกและรวบรวมไว้เป็นเอกสาร (Document) สำหรับการติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุงแผนให้กับฝ่ายบริหาร การรายงานผลเป็นผลทาง จิตวิทยาต่อการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) เนื่องจากหากผลการปฏิบัติงาน ออกมาเป็นที่พอใจ ย่อมหมายถึง การให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ด้วย

5. ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

สมิต (2548) เห็นว่าเมื่อมีการปฏิบัติตามแผน จะพบว่าสถานการณ์จริงกับที่ได้พิจารณาจัดทำแผน จะไม่สอดคล้องกับที่เดียว และบางครั้งอาจแตกต่างกันมาก เพราะข้อมูลในการวางแผนไม่เพียงพอหรือไม่ สมบูรณ์ หรือมีความผิดพลาดเพราะขาดการตรวจสอบความถูกต้อง จึงเป็นเหตุให้เกิดข้อขัดข้องได้ บางครั้งมีอุปสรรคจากปัจจัยภายใน ซึ่งสามารถสามารถควบคุมได้ หากได้คาดการณ์อุปสรรคไว้ใน การวางแผน ก็สามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการปฏิบัติตามสถานการณ์ได้ เพราะสภาพปัญหาและอุปสรรคนั้น เป็นเรื่องที่มีอาจคาดคิดมาก่อนได้ (Unepected)

อุปสรรคที่เกิดจากตัวแผนเอง เป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากในกระบวนการจัดทำแผนไม่สามารถครอบคลุมงานทั้งหมดที่ต้องกระทำได้ ขณะเดียวกันแผนที่จัดทำขึ้นไม่มีความต่อเนื่องกันภายใน เนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องทำ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายของ แผนที่พึงประสงค์ไม่ตรงกับความสามารถที่องค์กรจะปฏิบัติได้ ประเด็นต่างๆ เหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ เกี่ยวข้องกับตัวแผนทั้งสิ้น

อุปสรรคที่เกิดจากบุคคล เช่น ผู้รับผิดชอบมิได้สนใจในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดขึ้นอย่างจริงจัง หรืออาจเกิดจากผู้เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือที่ดีพอ และยังเกี่ยวข้องกับการ ขาดประสบการณ์ และทักษะในการสื่อสารงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร และ/หรือกับ กลุ่มเป้าหมายของโครงการที่ต้องทำ

วัฒนา และคณะ (2549) เสนอว่า ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ไม่ประสบผลสำเร็จ จำแนกได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ทำให้ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงบางครั้งวัตถุประสงค์ขององค์การหรือวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักขององค์การ ทำให้เกิดการขัดกันในเรื่องเนื้อหาของกลยุทธ์

2. การขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร หรือฝ่ายบริหารที่มีหน้าที่ในการบริหารงาน กำกับ ดูแลการบริหารงานขององค์การ โดยสภาพของการขาดภาวะผู้นำ อาจมีสาเหตุมาจาก ปัจจัยส่วนบุคคล ความพร้อมในด้านสมรรถนะหลักของการเป็นผู้บริหาร องค์การไม่มีการวางแผนอนาคตมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง หรือมีการขาดช่วงในการบริหารงานขององค์การ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง

3. สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และเป็นปัญหาที่ไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น อาจเกี่ยวข้องกับ ข้อมูล บุคลากร โครงสร้างระบบงาน ทัศนคติที่บุคลากรมีต่องาน สภาพภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจขององค์การ ความต้องการของสังคม ผู้รับบริการ รวมถึงลดจนการที่ องค์การไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับการปฏิบัติงาน ก็เป็นมูลเหตุให้ไม่สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้ เช่นเดียวกัน

4. ขาดการประสานงานที่ดีของหน่วยงานย่อยภายในองค์การ ทำให้การสื่อสารแผนขาดความชัดเจน หรือมีการต่อต้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งในองค์การ

5. การดำเนินงานตามแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ใช้เวลานานกว่าที่กำหนดไว้ ทำให้แผนไม่มีความต่อเนื่อง หรือยุติลงโดยไม่มีการประสานให้เกิดการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ต่อไป มีเหตุผลมากมายที่ทำให้การปฏิบัติตามแผนยาวนานออกไป เช่น ขาดงบประมาณ ขาดผู้รับผิดชอบ ขาดการติดตามและประเมินผล ขาดการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี หรือแม้กระทั่งมีกิจกรรมอื่นๆ เข้ามาแทรกในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นอยู่ ทำให้ต้องแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่ไปสนับสนุนกิจกรรมอื่นแทน เป็นต้น

6. ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในองค์การที่จะปฏิบัติตามแผนมีไม่เพียงพอ เช่น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญน้อย การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญของบุคลากรทำได้ช้าและต้องใช้เวลา รวมถึงบุคลากรมีการโยกย้ายงานที่ทำบ่อยครั้ง ประเด็นเหล่านี้มีผลต่ออุปสรรคในการนำแผนสู่การปฏิบัติทั้งสิ้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ ซึ่งต้องมีแผนการพัฒนาครอบคลุมถึงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งอำนวยความสะดวก และปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ ด้วย

7. แผนที่จัดทำขึ้น ไม่มีการระบุความชัดเจนของกลยุทธ์ย่อย แผนงาน โครงการ กิจกรรม หรือรายละเอียดของสิ่งที่ต้องทำอย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรการบริหารได้ถูกต้องตามความต้องการของผู้วางแผน เช่น ไม่ระบุกำลังคน งบประมาณที่ต้องการใช้ เครื่องมือในการสนับสนุน หรือการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

6. บทบาทของผู้บริหารในการสื่อสารแผนสู่การปฏิบัติ

ความสำเร็จของการบริหารงาน ขึ้นอยู่กับการสื่อสารเป็นสำคัญ องค์การใดที่มีผู้บริหารที่สื่อสารอย่างไร้ประสิทธิภาพ โอกาสนำพาองค์การสู่ความสำเร็จก็ย่อมทำได้ยากตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องฝึกฝนและพัฒนาทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ และในการนำแผนสู่การปฏิบัติก็เช่นเดียวกัน เมื่อองค์การได้จัดทำแผนเพื่อการบริหารงานตามวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้ว หน้าที่ของฝ่ายบริหารคือ การสื่อสารแผนให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ซึ่งรูปแบบการสื่อสาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้ติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารของแต่ละบุคคลไม่ใช่ลักษณะบุคลิกของบุคคลนั้น แต่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางบุคลิกภาพในหลายส่วน

ชัยเสฏฐ์ (2549) ได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารในบริหารงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารแผนให้กับผู้เกี่ยวข้องในองค์การไว้ 6 ประเภทดังนี้

1. รูปแบบการสื่อสารแบบผู้สูงศักดิ์ (The Noble) โดยผู้บริหารที่ใช้การสื่อสารแผนในลักษณะนี้ มักพูดในสิ่งที่อยู่ในใจของตนเองโดยไม่ไตร่ตรอง หรือกลั่นกรองให้รอบคอบเสียก่อน และชอบสรุปประเด็นตามที่ตนเองเข้าใจหรือถนัด ดังนั้นอาจมีผลต่อความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อความสำคัญของแผนที่จัดทำขึ้นได้

2. รูปแบบการสื่อสารแบบผู้ชอบโต้แย้ง (The Socratic) ผู้บริหารที่ใช้การสื่อสารแบบนี้ เชื่อในการโต้แย้งอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ และชอบกระบวนการโต้แย้งในประเด็นของตน โดยไม่กังวลใจกับระยะเวลาที่ต้องใช้ในการโต้แย้ง ดังนั้นหากมีการโต้แย้งแผนในระหว่างการสื่อสาร อาจทำให้มีผลต่อระดับความเข้าใจของฝ่ายปฏิบัติที่มีต่อการสื่อสารของฝ่ายบริหารได้

3. รูปแบบการสื่อสารแบบผู้ไตร่ตรอง (The Reflective) ผู้บริหารที่ใช้การสื่อสารแบบนี้ ให้ความสำคัญกับบุคคลที่สนทนาหรือประชุมด้วยอย่างมาก โดยผู้บริหารไม่พยายามที่จะตอบโต้ หรือขัดผู้อื่นในระหว่างการสื่อสารการสนทนา เป็นนักฟังที่ดีและไม่พยายามพูดอะไรที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งโต้แย้ง ดังนั้นหากมีการสื่อสารแผนเพื่อนำไปปฏิบัติในลักษณะนี้ อาจเป็นผลให้ไม่เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

4. รูปแบบการสื่อสารแบบพนักงานผู้ปกครอง (The Magistrate) เป็นการสื่อสารที่ผสมผสานรูปแบบการสื่อสารแบบผู้สูงศักดิ์กับรูปแบบการสื่อสารแบบชอบโต้แย้งเข้าไว้ด้วยกัน โดยจะบอกบุคคลที่สื่อสารด้วยถึงสิ่งที่ตนเองคิด และสร้างความสำคัญกับมุมมองของตนเองและพยายามควบคุมการสื่อสารให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

5. รูปแบบการสื่อสารแบบผู้ปรารถนา (The Candidate) เป็นการสื่อสารที่ผสมผสานรูปแบบการสื่อสารแบบผู้ชอบโต้แย้งกับรูปแบบการสื่อสารแบบผู้ไตร่ตรองเข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้นผู้บริหารจะลักษณะ

ที่อบอุ่นและให้การสนับสนุน ในขณะที่เดียวกันก็ชอบคิดวิเคราะห์ และพูดคุย การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารที่สื่อสารรูปแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ

6. รูปแบบการสื่อสารแบบสมาชิกสภาสูง (The Senator) เป็นการสื่อสารที่พัฒนามาจากรูปแบบการสื่อสารสองแบบคือ การสื่อสารแบบผู้สูงศักดิ์ และรูปแบบการสื่อสารแบบผู้ไตร่ตรอง ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ไม่เกิดจากการผสมผสานการสื่อสารทั้งสองแบบนี้เข้าด้วยกัน แต่จะใช้สลับกันไปมาในแต่โอกาสและสถานการณ์

เห็นได้ว่า รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารในแต่ละระดับ หากสามารถจัดการกับรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติ ย่อมหมายถึงความเข้าใจที่จะนำเอาสาระสำคัญของแผนที่จัดทำขึ้นไปสู่การสื่อสารได้ทั่วทั้งองค์กร อันเป็นแนวทางหนึ่งของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และต้องคำนึงถึงด้วยว่าการสื่อสารที่ดี ต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องของหลายส่วน เช่น ขนาดของผู้ฟัง สถานที่ เวลา ภูมิหลังทางความรู้ของผู้ฟัง ความยากง่ายของเนื้อหาสาระของเรื่องที่จะสื่อสาร การเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง รวมถึงบุคลิกส่วนบุคคลของผู้พูด ซึ่งล้วนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร

เอกสารอ้างอิง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549. สูดยอดผู้บริหาร. บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด, กรุงเทพฯ.

ปกครอง ปรียากร. 2544. การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2547. นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. เนติกุลการพิมพ์, กรุงเทพฯ.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ กฤษณา สุวรรณภักดี พรพรรณ ปริญญาธนกุล วลีพร ธนาธิคม และพรทิพย์ นุกุลวุฒิโภาส. 2549. การวางแผน: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรุงเทพฯ.

สมิต สัจฉกร. 2548. การวางแผนปฏิบัติงาน. สำนักพิมพ์สายธาร, กรุงเทพฯ.

อนันต์ เกตุวงศ์. 2543. หลักการและเทคนิคการวางแผน. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

Bonama, T.V. 1985. The Marketing Edge: Making Strategies Work. The Free Press, New York.

Breton, P. 1965. General Administration: Planning and Implementation. Rinehart and Winston, New York.

Certo, S.C. and J. P. Peter. 1991. Strategic Management: Concepts and Applications. McGraw-Hill, Singapore.

Cleland, D.I. and W.R. King. 1968. System Analysis and Project Management. McGraw-Hill Book Co., New York.

Wren, D.A. and D.Jr. Voich, 1984. Management: Process Structure and Behavior. John Wiley and Sons, New York.

Miller, A. and G. Dess. 1996. Strategic Management 2nd ed. McGraw-Hill, New York.