



ผู้บริหาร กับการตั้งเป้าหมาย

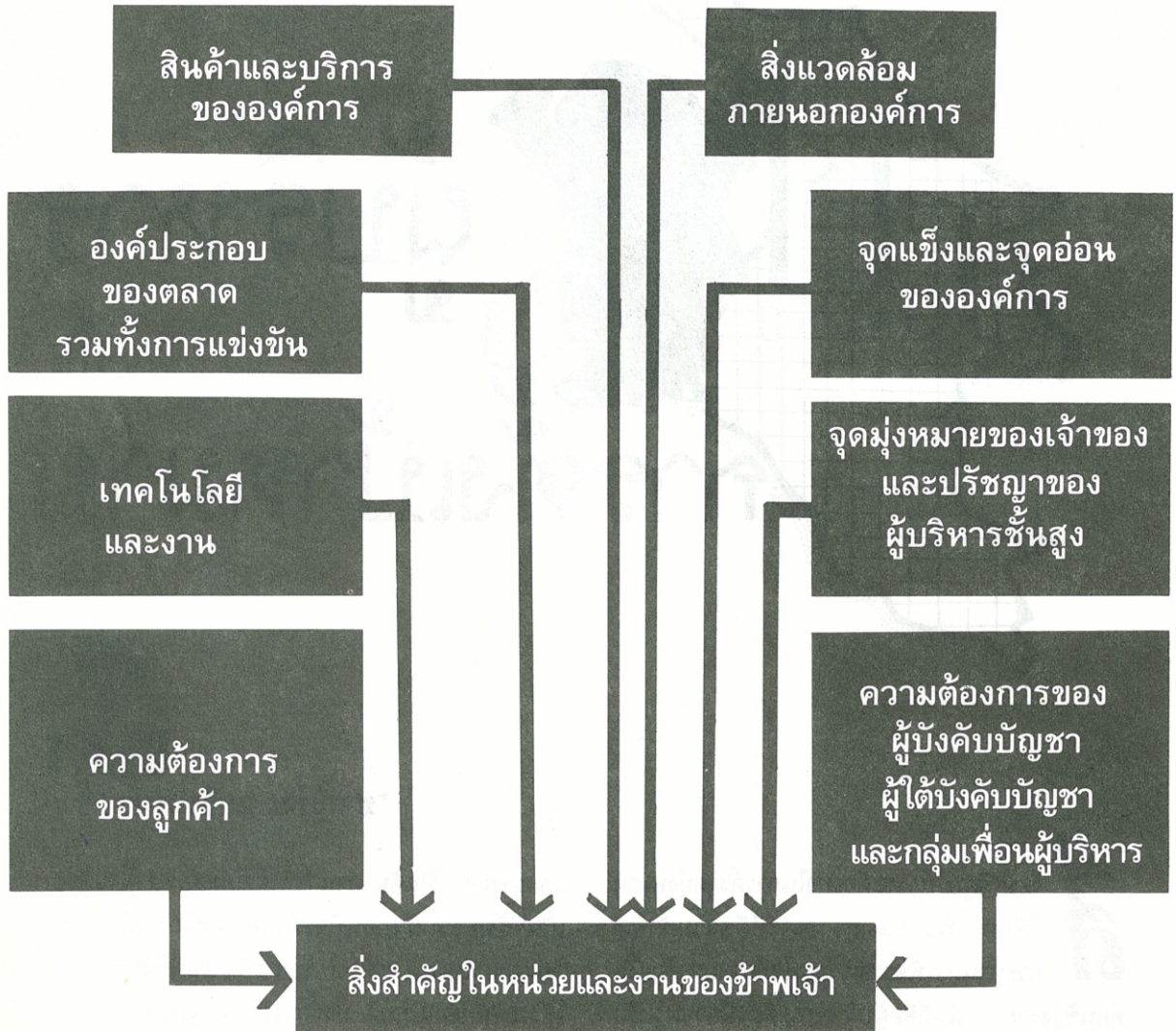


*ชาญชัย อาจินสมาจาร

สี่แรกที่ผู้บริหารจะต้องทำในการตั้งจุดมุ่งหมาย ก็คือการพิจารณาดูว่าอะไรที่มีความสำคัญ กระบวนการพิจารณาว่าอะไรมีความสำคัญนั้น ค่อนข้างง่าย นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร การตลาด ทรัพยากรที่สำคัญ คู่แข่งขัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นก่อนที่ผู้บริหารจะเขียนจุดมุ่งหมาย ประการที่สอง ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบดูเรื่องอำนาจที่ได้รับมอบจากสำนักงาน จากรัฐบาล หรือจากผู้บังคับบัญชา อำนาจที่ได้รับมอบนี้เป็นข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติตาม อาจจะรวมถึงกฎของทางราชการเกี่ยวกับความปลอดภัย

และสุขภาพ เป็นต้น อำนาจที่ได้รับมอบเหล่านี้จะต้องเป็นที่รับทราบกันก่อนที่จะตั้งจุดมุ่งหมายใดๆ เนื่องจากจุดมุ่งหมายเฉพาะจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อนำอำนาจที่ได้รับมอบออกปฏิบัติ ประการที่สาม ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างถ่องแท้เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อใช้ก่อนหน้าจะตั้งจุดมุ่งหมาย ถ้าในปัจจุบันยังไม่มีทรัพยากร จะต้องมีการประมาณดูว่าจะหาทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไรในเวลาที่กำหนดไว้ ทรัพยากรเหล่านี้ประกอบด้วยคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และข่าวสาร การมีทรัพยากรเหล่านี้มีความจำเป็นซึ่งทำให้สามารถเขียนจุดมุ่งหมายที่เป็นจริงและมีประสิทธิภาพได้

*อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี : Master of Education, Panjab University, India.

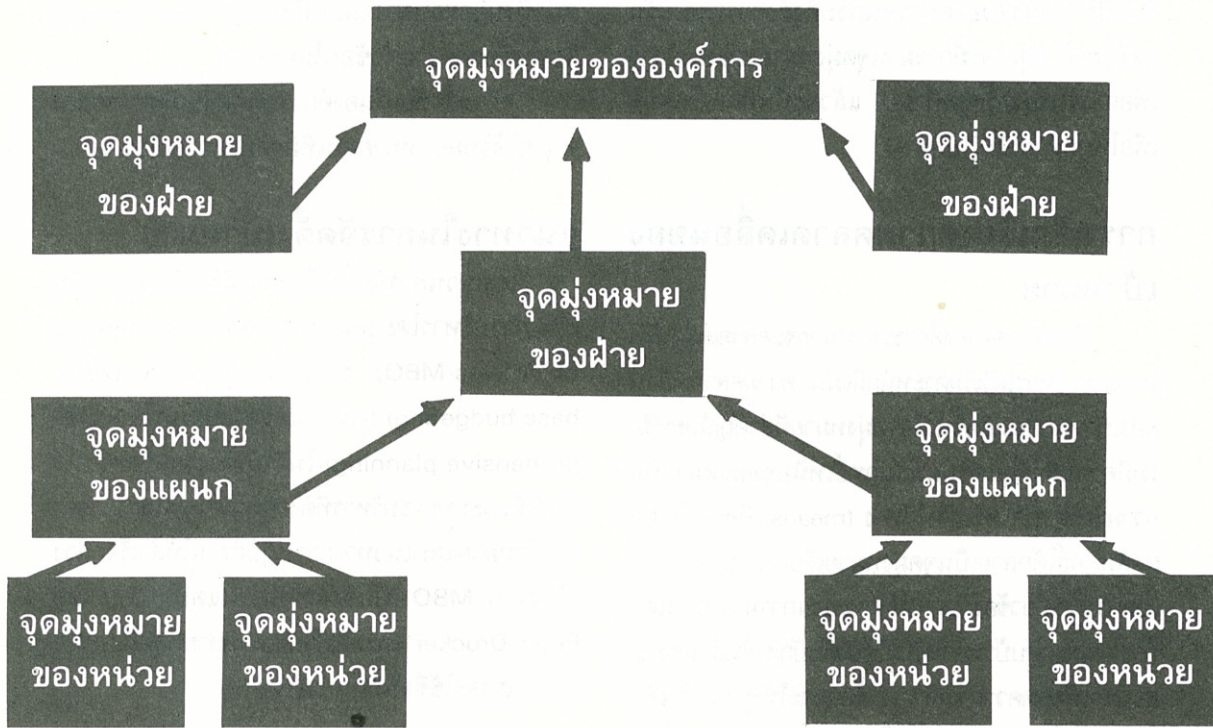


ภาพที่ 1 ขอบข่ายที่ควรตรวจสอบเพื่อพิจารณาว่าอะไรคือความสำคัญ

ความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

จุดมุ่งหมายภายในองค์การจะต้องสอดคล้องกันในลักษณะที่สมบูรณ์และตรงกัน ผู้บริหารที่ทำงานในหน่วย (units) ภายในองค์การจะต้องไม่ทำงานโดยฝืนวัตถุประสงค์ของหน่วยอื่น ๆ ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ในหน่วยงานที่ต่ำกว่าจะต้องเป็นผลมา

จากผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานที่สูงกว่าและจุดมุ่งหมายขององค์การดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 2 สิ่งดังกล่าวมีความสำคัญด้วยเหตุผล 3 ประการคือ (1) เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในบูรณาการ (integration) และความร่วมมือ (Coordination) (2) เพื่อหลีกเลี่ยงความคลาดเคลื่อนในเป้าหมาย (goal displacement) และ (3) เพื่อหลีกเลี่ยงช่องว่างและความซ้ำซ้อนในองค์การ



ภาพที่ 2 ความสอดคล้องของจุดมุ่งหมายในองค์การ

เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในบูรณาการและความร่วมมือ

ถ้าองค์การมีข้อความของวัตถุประสงค์ที่ดี และถ้าแต่ละหน่วยภายในองค์การมีข้อความของวัตถุประสงค์ที่ดีเช่นเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ ดังนั้นจุดมุ่งหมายของหน่วยกับจุดมุ่งหมายขององค์การก็จะสอดคล้องกันและมีลักษณะบูรณาการ การบูรณาการดังกล่าวมีความจำเป็นเพื่อว่าหน่วยในองค์การจะประสานและร่วมมือซึ่งกันและกันและจะไม่ขัดแย้งกัน มีแนวทางสองแนวทางเพื่อก่อให้เกิดบูรณาการดังกล่าวในการตั้งจุดมุ่งหมาย กล่าวคือโดยการใช้แนวทางจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง หรือแนวทางจากข้างล่างขึ้นสู่ข้างบน

แนวทางจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง

โดยการใช้แนวทางจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง จุดมุ่งหมายของผู้บริหารใหญ่จะสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในชั้นถัดไป เขาจะพบปะกันเป็นกลุ่มเพื่อเขียนจุดมุ่งหมาย แล้วเขียนจุดมุ่งหมายของหน่วยผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยในฐานะเป็นกลุ่มหนึ่ง การตั้งเป้าหมายร่วมดังกล่าวเป็นการประกันถึงความสอดคล้องตรงกันของจุดมุ่งหมายในระดับสูง

แนวทางจากข้างล่างขึ้นสู่ข้างบน

แนวทางดังกล่าวเริ่มจากผู้บังคับบัญชาของหน่วยบริหารต่ำสุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะพบปะกันเป็นกลุ่มและจัดตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้จุดมุ่งหมายดังกล่าวเป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยเมื่อพบปะกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป และจะต่อ ๆ กัน

ขึ้นไปข้างบนขององค์การจนกระทั่งถึงการพบปะขั้นสุดท้าย ท้ายสุด จะมีการผ่านจุดมุ่งหมายไปยังองค์การเพื่อการรับรองครั้งสุดท้าย แล้วจะบันทึกลงในสมุดเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ปฏิบัติตาม

การหลีกเลี่ยงความคลาดเคลื่อนของเป้าหมาย

เป้าหมายขององค์การและหน่วยจะคลาดเคลื่อนถ้าหากฝ่ายบริหารไม่ริเริ่มตระหนักถึงมัน ความคลาดเคลื่อนของเป้าหมายจะเกิดขึ้นเมื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญน้อยหรือไม่มีความสำคัญได้รับผลสัมฤทธิ์เหนือจุดมุ่งหมายที่มีความสำคัญกว่า หรือเมื่อวิถีทาง (means) ที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้กลายเป็นจุดมุ่งหมายเสียเอง ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเราเกี่ยวข้องกับการนำกระบวนการมารายงานตัวทำงานและกลับบ้านสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาในสำนักงานของเราเพื่อลดความชักช้า เราก็อาจจะให้ทุกคนเซ็นชื่อเมื่อมาทำงานและกลับบ้านโดยระบุเวลาด้วย แต่ถ้ามีพนักงานคนหนึ่งไม่เคยมาทำงานสายเลย แต่ไม่เคยลงเวลา เราคงไม่นำมาตรการดังกล่าวมาใช้กับเขาเพราะเขาไม่ได้บกพร่องเกี่ยวกับเวลาทำงาน เพียงแต่ไม่ได้เซ็นชื่อลงเวลาเท่านั้น

หลีกเลี่ยงช่องว่างและความซ้ำซ้อนในองค์การ

เหตุผลที่สามของเป้าหมายขององค์การที่จะต้องสอดคล้องตรงกันก็คือ การหลีกเลี่ยงช่องว่างและความซ้ำซ้อนในองค์การ ช่องว่างในองค์การเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายที่สำคัญซึ่งต้องทำให้เสร็จ แต่ไม่มีใครได้รับอำนาจให้ทำให้เสร็จ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเราเชื่อว่าการลดการทะเลาะวิวาทเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ดังนั้นเราก็จะต้องให้อำนาจกับหัวหน้าฝ่ายผลิต (production supervisors) ฝ่ายควบคุมคุณภาพ (quality control) ฝ่ายการฝึกอบรม (training) หรือคนใดคนหนึ่ง มิฉะนั้นแล้วการทะเลาะวิวาทจะไม่ลดลง แต่ทั้งสามฝ่ายจะต้องรู้ขอบข่าย

หน้าที่รับผิดชอบของตนเองเกี่ยวกับการลดการทะเลาะวิวาทเพื่อลดความซ้ำซ้อนในองค์การ

ความซ้ำซ้อนในองค์การจะเกิดขึ้นเมื่อหน่วยสองหน่วยได้รับมอบหมายงานที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

แนวทางในการจัดตั้งเป้าหมาย

กระบวนการจัดตั้งเป้าหมายมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น การบริหารโดยจุดมุ่งหมาย (management by objectives-MBO) งบประมาณฐานศูนย์ (zero-base budgeting) การวางแผนชนิดสมบูรณ์ (comprehensive planning) ไม่ว่ามันจะเรียกชื่ออย่างไร มันก็เป็นระบบการบริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการจัดตั้งเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง เนื่องจาก MBO เป็นชื่อแรกที่ใช้ตั้งแต่ปี 1950 โดย Peter Drucker และเป็นชื่อที่แพร่หลายที่สุดในวงการธุรกิจ เราจะใช้ชื่อนี้แทนคำอื่น ๆ

การบริหารโดยจุดมุ่งหมาย

ลองมาพิจารณาแนวคิดของ MBO ก่อนที่เราจะได้ศึกษารายละเอียดของมัน

1. MBO ไม่ใช่ยาครอบจักรวาลที่จะใช้แก้ปัญหาการบริหารหรือปัญหาองค์การได้ทุกปัญหา มันเป็นแค่เครื่องมือ ถ้าใช้อย่างถูกต้องก็สามารถลดปัญหาและวิกฤติการณ์ได้

2. MBO ควรนำออกใช้ในลักษณะที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นแนวทางจากข้างบนลงข้างล่าง หรือจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน การนำออกใช้โดยยึดหลักอัตโนมัติจะทำให้ MBO กลายเป็นแค่มาตรการการควบคุมทางการบริหาร มากกว่าจะเป็นเครื่องมือการวางแผนที่ควรจะเป็น

3. MBO ต้องใช้เวลา ความพยายาม และการศึกษา เพื่อการนำออกใช้อย่างถูกต้องในองค์การขนาดใหญ่ก็ตาม ส่วนใหญ่จะต้องใช้เวลาจากสองถึงห้าปีในการนำ MBO ออกใช้ในทุกหน่วย คนจะต้องได้รับการฝึกอบรมและได้รับการศึกษาในลักษณะของ MBO ก่อนที่เขาจะ



ใช้มัน

4. MBO สามารถนำออกใช้โดยผู้บริหารใดๆ ในหน่วยใด ๆ ถึงแม้ว่าหน่วยงานทุกหน่วยจะไม่ได้อยู่ในระบบก็ตาม เพราะมันจะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารชั้นสูงและเพื่อนผู้บริหาร แต่สิ่งดังกล่าวไม่ควรจะไปกีดขวางหรือทำให้การนำ MBO ออกใช้ในทุกระดับต้องเสียไป

5. มีประโยชน์ข้างเคียงหลายอย่างต่อการนำ MBO ออกใช้ เช่นการสื่อความหมาย ความเข้าใจ และความสอดคล้องกัน ซึ่งจะเพิ่มประโยชน์ให้กับกระบวนการ

6. ท้ายสุด ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดสองประการในการใช้ MBO คือหนึ่งผู้บริหารมักจะใช้จุดมุ่งหมายระยะสั้น (short-term objective) มากกว่าจุดมุ่งหมายระยะยาว สิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะผู้บริหารมักจะให้ความสนใจกับขนาดอันใกล้ แต่ไม่ได้คำนึงถึงการพิจารณาในระยะยาวอย่างเพียงพอ ประการที่สอง ผู้บริหารจะต้องระวังอย่าให้เกิดปัญหาในด้านเอกสาร ในขณะที่นำโปรแกรม MBO ออกใช้ มันเป็นการง่ายที่จะทำให้เกิดการหลงในการใช้เทคนิคเพื่อทำให้รูปแบบ (forms) เสร็จสมบูรณ์ และลืมวัตถุประสงค์ทั้งหมดที่

อยู่เบื้องหลังระบบ

ขั้นตอนของกระบวนการ MBO

มีระบบ MBO อยู่หลายระบบ แต่ทุกระบบจะต้องมีความสมบูรณ์และจะต้องดำเนินการอย่างถูกต้องระบบที่แสดงให้เห็นในภาพที่ 3 เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ เริ่มจากตั้งแต่ขั้นตอนวางแผนขึ้นต้นจนผ่านขั้นตอนต่าง ๆ จนถึงขั้นตอนการติดตามประเมินผลและการแก้ไขข้อบกพร่อง เราลองมาดูขั้นตอนในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ MBO

วัตถุประสงค์ขององค์การและหน่วย

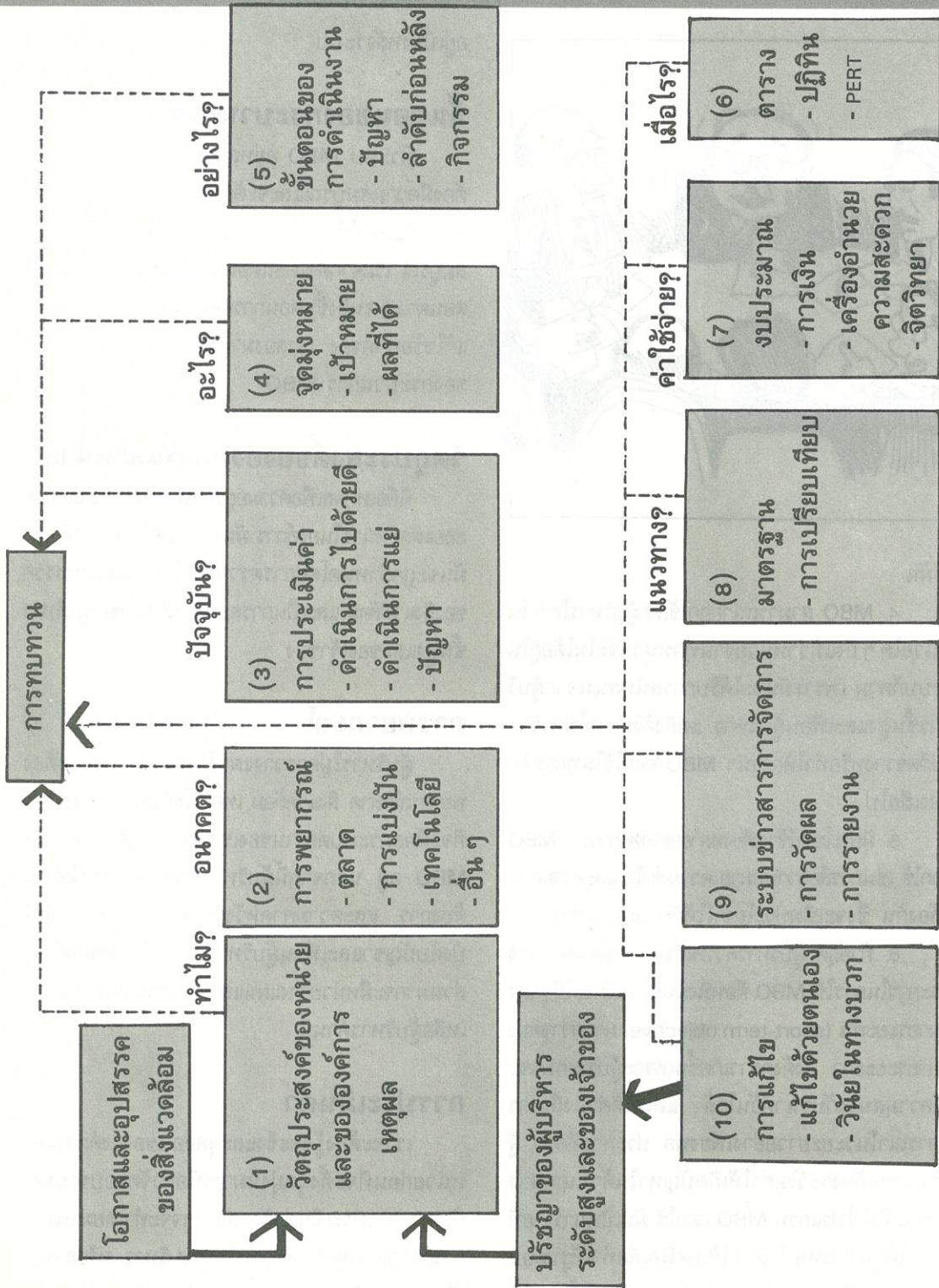
นี่คือเหตุผลเพื่อความอยู่รอดขององค์การและหน่วยย่อยแต่ละหน่วยในองค์การ มันจะตอบคำถามว่า “ทำไม” มันจะถูกกำหนดโดยการตรวจสอบโอกาสและอุปสรรคของสิ่งแวดล้อม และเป็นการสะท้อนปรัชญาของผู้บริหารชั้นสูงและของเจ้าของ

การพยากรณ์

ผู้บริหารไม่ควรวางแผนในอากาศ เขาจะต้องพยากรณ์ตลาด สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีและพลังทางสังคมที่จะมีผลกระทบต่องานของเขาระหว่างที่ดำเนินการใช้ MBO อยู่ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องพยากรณ์ความต้องการ และความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนผู้บริหาร ในองค์การขนาดใหญ่ส่วนมากจะมีหน่วยวางแผนและหน่วยพยากรณ์เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารด้านนี้

การประเมินค่า

เราจะต้องรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การและหน่วยก่อนที่จะตั้งจุดมุ่งหมายเพื่อกำจัดข้อบกพร่อง ปัญหา การประเมินค่าดังกล่าวอาจจะทำโดยผ่านทาง การตรวจสอบขององค์การหรือฝ่ายบริหาร หรืออาจจะ เป็นกิจกรรมติดตามผลอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 3 ระบบการบริหารแบบจุดมุ่งหมายที่สมบูรณ์ (ดัดแปลงจาก George Morrissey, Management by objectives and Results (Reading, Mass : Addison-Wesley, 1970)

จุดมุ่งหมาย

หัวใจของ MBO ก็คือจุดมุ่งหมาย จุดมุ่งหมายจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะทำให้สำเร็จจุดมุ่งหมายจะต้องมีลักษณะจำเพาะ (specific) วัดได้ เป็นจริง และมีความเหมาะสม (ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป) มีกำหนดเวลาแน่นอนและสอดคล้องกับข้อความของวัตถุประสงค์ของจุดมุ่งหมายของหน่วยที่สูงกว่าหรือต่ำกว่า

จุดมุ่งหมายอาจจะยึดเอาการปรับปรุงหรือความสมดุลเป็นพื้นฐาน อาจเป็นจุดมุ่งหมายระยะยาว ระยะกลาง หรือระยะสั้น การปรับปรุงส่วนบุคคลตลอดจนจุด

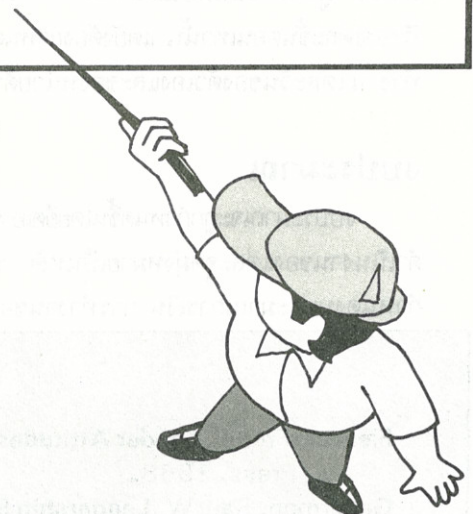
มุ่งหมายของหน่วยจะต้องเขียนไว้ให้ผู้บริหารทุกคน

จุดมุ่งหมายควรจะอยู่ในประเภทใดประเภทหนึ่งของสามประเภทต่อไปนี้คือ จุดมุ่งหมายที่ต้องทำ (Must do) มีความสำคัญต่อการทำให้บรรลุภารกิจ จุดมุ่งหมายที่ควรทำ (Ought to do) ก็มีความสำคัญ แต่อาจจะเลื่อนการกระทำออกไปในช่วงเวลาหนึ่ง (a longer period of time) จุดมุ่งหมายที่น่าทำ (Nice to do) ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่สามารถเลื่อนการกระทำออกไประยะหนึ่ง (a longer period)

จุดมุ่งหมายจะต้องสั้น ชัดเจน และตรงจุด ควรจะละเว้นวลีที่กำกวมหรือศัพท์สูง ๆ ภาพที่ 4 เป็นตัวอย่างของจุดมุ่งหมายขององค์การจำนวนหนึ่ง

- เพื่อลดความสูญเปล่าและค่าใช้จ่ายในการ แก้ปัญหาการทะเลาะวิวาทในหน่วยผลิตทุกหน่วย อย่างน้อย 15 เปอร์เซ็นต์ภายในวันที่ 1 มิถุนายน 1981
- เพื่อเพิ่มหุ้นตลาดถึง 19 เปอร์เซ็นต์ภายใน วันที่ 1 มกราคม 1980
- เพื่อพัฒนา ทดสอบ และนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาดภายในวันที่ 1 กรกฎาคม 1984
- เพื่อเพิ่มผลกำไรอย่างน้อย 18 เปอร์เซ็นต์ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 1982

ภาพที่ 4 ตัวอย่างจุดมุ่งหมายขององค์การจำนวน หนึ่ง



ขั้นตอนดำเนินงาน

จุดมุ่งหมายแต่ละจุดมุ่งหมายจะต้องมีรายการขั้นตอนของการดำเนินงานซึ่งมีรายละเอียดของโปรแกรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จ ขั้นตอนของการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงจุดสำคัญ 6 จุดคือ

1. อย่าเขียนรายละเอียดมากเกินไป หลีกเลี่ยงขั้นตอนเล็กขั้นตอนน้อย
2. มอบหมายงานในแต่ละขั้นตอนให้กับบุคคลที่ได้รับผิดชอบพร้อมกับความคล่องตัวในการทำงาน
3. ให้ความสนใจกับลำดับของขั้นตอน
4. ทำให้ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนสั้นและง่าย
5. จงแน่ใจว่าผลสำเร็จของแต่ละขั้นตอนก็คือผลลัพธ์ของความสำเร็จในจุดมุ่งหมาย
6. จงแน่ใจว่าคุณมีวิธีเห็นอย่างถูกต้องในแต่ละขั้นตอน

ตาราง

การจัดตารางจำเป็นต้องกำหนดวันที่ของแต่ละขั้นตอนของแต่ละจุดมุ่งหมายเพื่อว่าเมื่อได้ดำเนินขั้นตอนทุกขั้นตอนแล้ว จุดมุ่งหมายทุกจุดมุ่งหมายก็จะบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารไม่เพียงแต่ต้องการกำหนดตารางวันที่ของแต่ละขั้นตอนเท่านั้น แต่ยังคงกำหนดตารางการทำงานแต่ละวันของตัวเองและของหน่วยด้วย

งบประมาณ

งบประมาณจะถูกกำหนดขึ้นโดยยึดเอาขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละจุดมุ่งหมายเป็นหลัก นอกจากจะกำหนดงบประมาณการเงิน การทำงานของคน พื้นที่

เครื่องอำนวยความสะดวก และเครื่องมือแล้ว จะต้องประเมินค่าใช้จ่ายทางด้านจิตวิทยาด้วย

มาตรฐาน

มาตรฐานคือเครื่องหมายสำหรับการเปรียบเทียบ มักจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจกับมาตรฐานบางอย่างที่ตั้งไว้

ระบบข่าวสารการบริหาร

ระบบข่าวสารมีความสำคัญต่อระบบ MBO ที่ดี การขาดระบบข่าวสารการบริหารจะทำให้โปรแกรม MBO จมลงเร็วกว่าสิ่งอื่น ๆ ถ้าหากไม่มีระบบข่าวสารการบริหาร ผู้บริหารก็ต้องใช้เวลามากในการเขียนและวัดผลจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาทำอย่างอื่น

การแก้ไขข้อผิดพลาด

ขั้นตอนสุดท้ายของการตั้งเป้าหมายก็คือการแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อนำให้การทำงานกลับสู่ภาวะปกติ ขั้นตอนแก้ไขความผิดพลาดมักจะประกอบด้วยวินัยในทางบวกและก้าวหน้า การประเมินผลการทำงาน การให้คำปรึกษา การพัฒนาและการฝึกอบรมอาชีพ สิ่งดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทำงานให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล

ระบบการแก้ไขข้อผิดพลาดที่ดีที่สุดก็คือการแก้ไขตนเอง ผลงานจะเป็นข้อมูลสะท้อนกลับไปยังผู้บริหารและพนักงานในองค์การอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ □

หนังสืออ้างอิง

- Fieldler, Fred E. *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Urbana: University of Illinois Press, 1958.
- Gellerman, Saul W. *Leadership Style and Employee Morale*. New York: General Electric Company, Public and Employee Relations Services, 1959.