

Management by Objective (MBO) กับการบริหาร

เจตนาต์ ดวงสงค์*

บทความนี้เป็นกรนำเสนอหลักการที่มีผู้รู้จักอย่างกว้างขวางหลักการหนึ่งในหลายๆ หลักการ และได้นำมาใช้ในการบริหารองค์การอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการนำเสนอในด้านเนื้อหาของหลักการ ข้อดีและข้อด้อย การประยุกต์ใช้หลักกรกับการบริหารองค์การ รวมถึงแนวคิดในการนำไปประยุกต์ใช้ สำหรับการบริหารองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

ความนำ

Management by Objective (MBO) โดย Peter F. Drucker

Peter F. Drucker เกิดที่กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย จบการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้าน กฎหมายจากมหาวิทยาลัย Frankfurt ประเทศเยอรมัน และทำงานในประเทศอังกฤษในฐานะนัก เศรษฐศาสตร์และนักเขียนก่อนย้ายไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา สอนในวิชาด้านการจัดการที่ New York และ California Drucker ได้เขียนหนังสือเล่มแรกชื่อ The End of Economic Man และเขียนหนังสือ ทั้งหมดจำนวน 35 เล่ม มีหนังสือที่มีชื่อเสียงมากเล่มหนึ่งชื่อว่า The Practice of Management and The Effective Executive

Peter F. Drucker มองว่าการบริหารคือ

1. เรื่องที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เป็นการทำให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยการดึงจุดแข็งของ แต่ละคนมาใช้งาน
2. จัดการปรับความแตกต่างของวัฒนธรรมของคนในองค์การ ที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม และหลอมสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างสงบและมี ประสิทธิภาพ
3. เป็นการจัดการเพื่อผูกมัดคนในองค์การไว้กับเป้าประสงค์อันเดียวกัน และทำงานเพื่อภารกิจ (Mission) ที่ชัดเจนเดียวกัน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดภารกิจนี้ให้ ชัดเจน และให้คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน
4. เป็นกิจกรรมที่เพิ่มพูนความสามารถ ศักยภาพของคนในองค์การ และตัวองค์กรเอง เพื่อให้ พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจ และทางเทคโนโลยีที่จะหรือกำลัง เกิดขึ้น

* อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

5. นอกจากผลกำไรแล้ว ความสามารถทางธุรกิจจะต้องถูกมองจากคนภายนอก ว่าองค์กรมีประสิทธิภาพในการผลิตหรือให้บริการเพียงไร สินค้ามีคุณภาพดีหรือไม่ มีนวัตกรรมใหม่ๆ ของสินค้าหรือไม่ มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างไร เป็นต้น ทั้งหมดนี้ก็เป็นหน้าที่ของการบริหารเพื่อให้ได้มา
6. การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่เป็นศาสตร์เพราะอาศัยความรู้ ภาวะผู้นำ และสติปัญญาในการทำงาน และที่เป็นศิลป์เนื่องจากต้องการการประยุกต์ความรู้ต่างๆ ไปใช้ในการทำงานจริง

การบริหารสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายมิติต่าง ๆ กันดังนี้:

1. ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายที่เจาะจง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรทำงานด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน ด้วยภาระหน้าที่เดียวกัน คือ กำหนด Purpose > Vision > Mission > Objectives/Goals ขององค์กรอย่างชัดเจน เป้าหมายขององค์กรควรตอบคำถามต่อไปนี้
 - องค์กรทำธุรกิจอะไรในปัจจุบัน จะทำให้ดีกว่านี้ได้อย่างไร
 - องค์กรจะทำธุรกิจอะไรต่อไปในอนาคต และต้องเตรียมตัวอย่างไร และทำอะไรบ้าง
 - องค์กรจะสามารถพัฒนาหรือดึงเอาความสามารถของบุคลากรออกมามากกว่านี้ได้อย่างไร
 - กิจกรรมใด หรือส่วนประกอบของธุรกิจใด ที่มีผลอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร

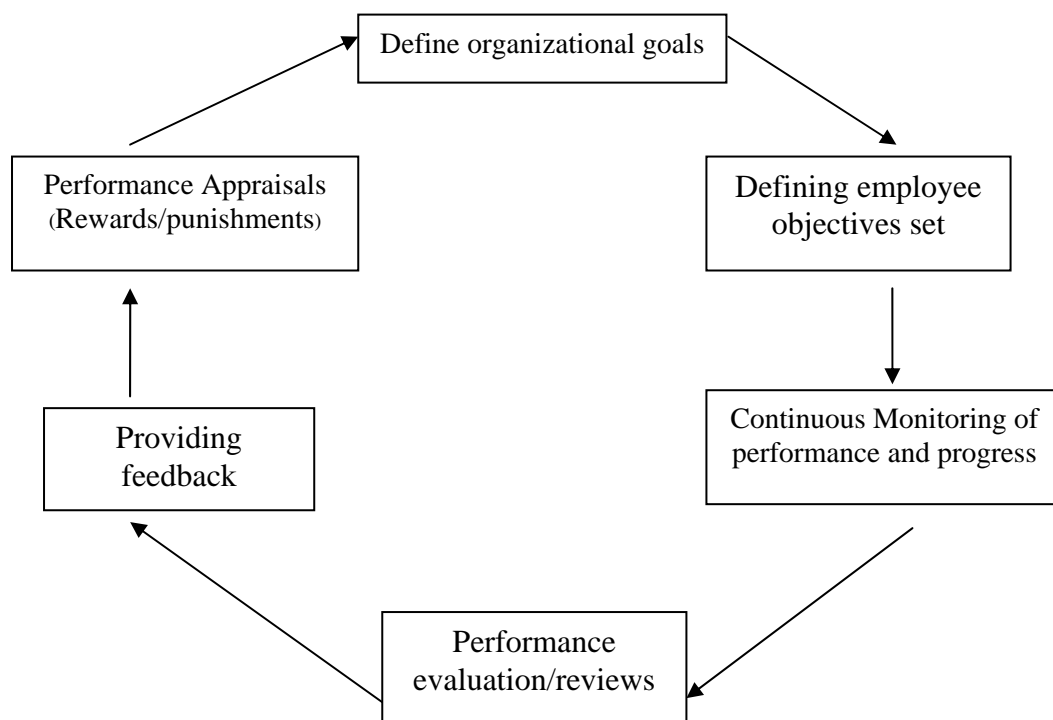
ดังนั้นองค์กรควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ต่อไปนี้:

- การตลาด/การสร้างสิ่งใหม่ (นวัตกรรม) วัตถุประสงค์สองประการนี้ที่เป็นคำตอบว่าทำไมลูกค้าจึงซื้อของจากบริษัทของเรา หรือใช้บริการจากองค์กร นอกจากเรื่องของ การดูแลสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาด การพยายามถอดสินค้าเดิมและวางสินค้าใหม่ การเปิดตลาดใหม่ ดูแลมาตรฐานของสินค้าแล้ว วัตถุประสงค์ทางการตลาดที่สำคัญจริงๆ นั้นประกอบด้วยสองประการคือ จะทำการตลาดมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจอะไร, และจะวางตำแหน่งของสินค้านั้นไว้ที่จุดใด นวัตกรรมในธุรกิจที่กล่าวถึงข้างบนนั้น ไม่ได้หมายถึงเพียงเฉพาะสิ่งใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีเท่านั้น แต่รวมหมายถึงนวัตกรรมทางการบริการ หรือทางธุรกิจด้วย (เช่นการมีการบริการล้างรถถึงบ้าน, การบริการบัตรเครดิต/เดบิต เป็นต้น)

- ประสิทธิภาพ (Efficiency) / ผลผลิต (Productivity) ในการดำเนินงาน คือความสามารถในการนำทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ มาดำเนินงานให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือ การบริการที่ดีที่สุด มีคุณภาพและจำนวนมากที่สุด เพื่อให้ไว้ให้บริการแก่ลูกค้า
 - การจัดการทางการเงินว่านำเงินทุนมาจากแหล่งใด มีต้นทุนเท่าไร จะนำไปลงทุน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตอบแทนได้เท่าไร อย่างไร เป็นต้น
 - วัตถุประสงค์ด้านทรัพยากร หลักการทางเศรษฐศาสตร์บอกไว้ว่า กิจกรรมใดๆ จะ ต้องการทรัพยากร 3 ชนิดในการดำเนินการคือ ที่ดิน (มีตามธรรมชาติ), แรงงาน (ทรัพยากรบุคคล), และเงิน (คือวิธีการนำเงิน ไปลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในอนาคต)
 - ความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากธุรกิจหรือองค์การเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นกิจกรรมใดๆ ที่องค์การกระทำย่อมมีผลกระทบต่อลูกค้าหรือบุคคลอื่นภายนอก องค์การ แต่ยังคงอยู่ในสังคมเดียวกัน ดังนั้นแล้วองค์การธุรกิจย่อมต้องมีหน้าที่ รับผิดชอบต่อสังคม เช่นเดียวกับปัจเจกบุคคลจะต้องรับผิดชอบต่อสังคมเช่นกัน
 - ผลกำไร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อธุรกิจในขณะที่เดียวกันก็เป็นข้อจำกัดของธุรกิจด้วยการ พยายามทำให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ต่างๆ ย่อมมีความเสี่ยงอยู่ในตัว ดังนั้นกำไรจึงเป็น สิ่งที่องค์การจะต้อง ได้มาเป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อให้คุ้มค่าความเสี่ยง
2. ทำให้ทรัพยากรบุคคลมีความสามารถ และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักในการ บริหารงานบุคคลที่ดี คือ Acquire > Develop > Retain และมี Job Spec., Job Description ที่ ชัดเจนรัดกุม
 3. มีการบริหารผลกระทบและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

สาระสำคัญของ MBO คือ การตั้งเป้าหมายแบบมีส่วนร่วม (participative) การ เลือกรูขุดของ การกระทำและการ ตัดสินใจ ส่วนสำคัญของ MBO คือ การวัดและการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการ ทำงานจริงของพนักงานกับมาตรฐานที่กำหนด เมื่อพนักงานได้เกี่ยวข้องกับกาตั้งเป้าหมาย และการ เลือกรูขุดของการดำเนินการ

The MBO Process



การบริหารงานตามเป้าหมาย (Management by Objectives หรือ MBO)

การบริหารงานตามเป้าหมาย เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น เพื่อให้เป้าหมายนั้นเป็นแนวทางหรือทิศทางในการทำงานของตนเอง (self-directed) และใช้เพื่อการจูงใจตนเองในการทำงาน (self-motivated) ตลอดจนใช้ในการควบคุมการทำงานของตนเองด้วย (self-controlled)

กระบวนการของ MBO

1. ผู้บริหารจะต้องพูดคุยปรึกษาหารือและตกลงกับลูกน้อง (โดยอยู่ภายใต้กรอบเป้าหมายขององค์กร โดยรวม เป้าหมายของแผนก และส่วนงานลงมาตามลำดับชั้น)
2. ผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกน้องในเวลาที่เหมาะสม และตกลงในเรื่องของระยะเวลาที่จะใช้ในการติดตามความคืบหน้าในการทำงานของลูกน้อง เนื่องจากผู้บริหารจะต้องปล่อยให้ลูกน้องเขามีอิสระและเลือกวิธีปฏิบัติงานเอง แต่ว่าลูกน้องก็อาจมีปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่ต้องการคำปรึกษาหารือ และขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะสามารถทราบความก้าวหน้าในการทำงานของลูกน้องด้วย

3. กำหนดเวลาสิ้นสุดของงานที่จะใช้ประเมินผลการทำงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้นั้นให้ชัดเจน และดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง ให้รางวัลและลงโทษตามความเหมาะสม การบริหารงานตามเป้าหมาย จะอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเป็นสำคัญ

การวิพากษ์

การใช้วัตถุประสงค์การจัดการสนับสนุนอย่างกว้างขวางเป็นครั้งแรกในยุค 1950 โดย Peter Drucker การจัดการ โดยวัตถุประสงค์ หรือ MBO เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพที่เน้นผลลัพธ์ที่ต้องการ ที่วัดประสิทธิภาพของพนักงาน โดยขยายการตรวจสอบไปยังวัตถุประสงค์งาน โดยปกติวัตถุประสงค์ร่วมกันสร้างโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างของวัตถุประสงค์สำหรับผู้จัดการฝ่ายขาย เช่นเพิ่มยอดขายรวมในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อเป้าหมายได้รับการเห็นชอบร่วมกัน พนักงานได้รับการคาดหวังว่าจะมีการตรวจสอบตนเองเพื่อระบุทักษะที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับจุดแข็ง และจุดอ่อนของพวกเขา มีการคาดหวังว่าจะมีการติดตามความคืบหน้าและการพัฒนาตัวเอง

ข้อได้เปรียบของ MBO

MBO สามารถแก้ไขบางปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับผลของการประมาณการณ์ที่จำเป็น สำหรับความสำเร็จของงานสามารถระบุความน่าเชื่อถือและการวัดแทนลักษณะที่เพิ่มขึ้นตามวิธี MBO ที่มุ่งในผลจริง พนักงานสนใจในความสำเร็จมากกว่าความสามารถที่แท้จริง

หลักการของ MBO เป็นวิธีการที่มีการสังเกตผลลัพธ์โดยตรง อย่างไรก็ตามลักษณะและคุณสมบัติของพนักงานมักได้รับการคาดคะเนหรือประมาณการ วิธีการของ MBO คำนี้ถึงข้อเท็จจริงที่มีการตรวจสอบอย่างเรียบร้อยในความซับซ้อนในความสัมพันธ์ของสมรรถนะของพนักงาน

MBO สนับสนุนการอ้างถึงสมรรถนะของพนักงานที่ไม่สามารถแยกเป็นส่วนประกอบต่างๆ ได้ เช่นส่วนหนึ่งของเครื่องยนต์ที่ใช้ในการศึกษา แต่ส่วนต่างๆ ต้องมีการวัดหรือการประเมินสมรรถนะโดยตรง

หลักการเบื้องหลังการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO) คือ การมอบอำนาจแก่พนักงานที่มีความชัดเจนในบทบาทและความรับผิดชอบที่คาดหวัง เข้าใจต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุของพวกที่ช่วยให้ความสำเร็จขององค์กรเป็นเหมือนเป้าหมายส่วนตัว

คุณสมบัติสำคัญและข้อได้เปรียบบางประการของ MBO คือ มีความชัดเจนของ เป้าหมาย ใช้แนวคิดของการกำหนดเป้าหมาย SMART คือ เป้าหมายที่ (1) มีความเฉพาะเจาะจง (2) มีการวัดผล (3) สามารถทำให้สำเร็จได้ (4) มีความเป็นจริง/ปฏิบัติได้จริง และ (5) มีกรอบเวลา

เป้าหมายกำหนดไว้ชัดเจน มีการกระตุ้น และมีความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายการทำงานของพนักงาน

การมุ่งเน้น ไปในอนาคตมากกว่าอดีต เป้าหมายและ มาตรฐานที่กำหนดเพื่อการทำนาย
สมรรถนะการทำงานสำหรับอนาคตและผลย้อนกลับ

การจูงใจ - เกี่ยวข้องกับพนักงานในกระบวนการทั้งหมดของการตั้งค่าเป้าหมายและเพิ่มการ
มอบอำนาจให้แก่พนักงาน เพิ่มความพึงพอใจในงานต่อพนักงานรวมถึงความผูกพัน

การสื่อสารและการประสานงานที่ดีขึ้น – ทบทวนบ่อยๆ และความมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ช่วยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และยังสามารถแก้ปัญหา
ต่างๆ ได้มากที่ประสบในช่วงเวลาการทำงาน

R. Wayne Mondy ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. ส่งผลดีต่อการบริหารงานโดยรวม
2. มีระบบของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ
3. มีลำดับความสำคัญและมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจน
4. ช่วยให้บุคคลในหน่วยงานเข้าใจถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตน
5. ฝ่ายบริหารและฝ่ายทั่วไปมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน
6. เป็นเครื่องมือของกระบวนการควบคุมงาน
7. เป็นโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงาน
8. ทำให้ระบบการสื่อสารภายในองค์กรชัดเจน

ข้อดีของ MBO ในทรรศนะของ Harold Koontz และ Cyril'O Donnell มีดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานดีขึ้น (Better managing)
2. ช่วยทำให้องค์กรมีความชัดเจน (Clarifies organization)
3. ช่วยให้เกิดความผูกมัดในการปฏิบัติงาน (Elicits commitment)
4. ช่วยให้เกิดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ (Helps develop effective controls)

William F. Glueck แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์มีประโยชน์ 3 ระดับ คือ

- ก. ประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร
 1. เน้นให้ผู้บริหารใช้พลังความสามารถตรงเป้าหมาย
 2. ปรับปรุงศักยภาพในการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
 3. ให้ข้อมูลต่อผู้บริหารหน่วยงานอย่างมีเป้าหมาย
 4. ช่วยให้การพัฒนาความต้องการของมนุษย์ตรงกับจุด
 5. ช่วยชี้แนะในการยกระดับผู้บริหารหน่วยงาน
 6. เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงความสามารถของหน่วยงาน
 7. ช่วยประสานพลังความสามารถของหน่วยงาน
- ข. ผลประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

1. ช่วยผู้บังคับบัญชาให้สามารถสอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชาได้
 2. ช่วยกำจัดเครื่องมือการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่คลุมเครือ
 3. จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติภารกิจดีขึ้น
- ก. ผลประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับต้น
1. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
 2. สร้างความชัดเจนต่อความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา
 3. ให้เป้าหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถคาดว่าจะทำให้สำเร็จได้

ข้อเสียเปรียบของ MBO

วิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของ MBO สามารถให้พนักงานรู้สึกพอใจในอำนาจการปกครองตนเองและความสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้าม พวกเขาจะนำไปสู่ความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสิ่งที่สามารถและไม่สามารถบรรลุผลเหตุผล

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีทักษะการตรวจสอบที่เป็นจริงในการใช้วิธีการประเมิน MBO พวกเขาต้องมีทักษะเหล่านี้ในการริเริ่มของการตั้งวัตถุประสงค์และเพื่อวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบและการติดตามผลงานของตนเอง แต่มีการศึกษาวิจัยหลายครั้ง que แสดงให้เห็นถึงการขาดทักษะที่จำเป็น การตรวจสอบที่เป็นจริงและทักษะไม่ได้ถ่ายทอดได้อย่างง่ายดายโดยการฝึกอบรม ความจริงเป็นประสบการณ์ที่เข้มข้นถูกรับรู้อยู่ในรูปแบบอคติ จุดแข็งประการหนึ่งของวิธี MBO คือ ความชัดเจนของ วัตถุประสงค์ที่ไหลผ่านจากชุดของวัตถุประสงค์ที่เชื่อมต่อกันแต่สามารถเป็นแหล่งของความอ่อนแอได้เช่นกัน มีความชัดเจนที่องค์การสมัยใหม่จะต้องยึดหยุ่นเพื่อความอยู่รอด โดยกำหนดความเข้มงวดบางอย่าง

คำตอบที่ชัดเจน คือ การทำให้วัตถุประสงค์มีความถี่นไหล/ยึดหยุ่นและมีประโยชน์แต่การที่วัตถุประสงค์มีความถี่นไหลหรือยึดหยุ่นนั้นทำให้เกิดความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ เหตุผลที่วัตถุประสงค์มีความผันแปรทำให้เกิดความสับสนต่อผู้ปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ที่มีความถี่นไหล/ยึดหยุ่นอาจบิดเบือนไปสู่การปลอมแปลงหรือปรับเปลี่ยนความถี่นไหลในการทำงาน

Harold Koonz และ Cyril'O Donnell ได้ชี้ข้อบกพร่องของการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. ขาดการชี้แนะให้เข้าใจถึงปรัชญาการทำงานของ MBO/R เพราะฝ่ายบริหารจะเข้าใจอยู่ฝ่ายเดียวส่วนฝ่ายปฏิบัติการยังขาดความเข้าใจในระบบทั้งหมด
2. ขาดแนวทางที่จะให้กับผู้กำหนดเป้าหมาย (Failure to give goal setters, guidelines) เพราะปราศจากความรู้และข้อมูลที่แท้จริง
3. เป้าหมายยากแก่การกำหนด (Goal are difficult to set) เพราะเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น

4. เป้าหมายมีลักษณะเป็นเป้าหมายระยะสั้น (Goals tend to be short-run) มีระยะเวลาในการดำเนินงานไม่เกินหนึ่งปี
5. อันตรายของความไม่ยืดหยุ่น (The dangers of inflexibility) เพราะผู้บริหารไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในขณะที่ดำเนินงาน

Mondy และคณะได้ชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดของการบริหารงานแบบวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร
2. กำหนดเป้าหมายได้ยาก
3. ขาดความดูแลอย่างใกล้ชิด
4. คล้ายกับการวางแผนระยะยาวมีค่าใช้จ่ายสูง
5. มีระยะเวลาในการดำเนินการนาน

การประยุกต์ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานในแนวทางของ MBO (Management by Objectives) ในองค์กรภาคเอกชน

การบริหารผลการปฏิบัติงานในแนวทางของ MBO ที่เป็นตัวอย่างจากบริษัท EMERSON ELECTRIC THAILAND จำกัด เป็นการจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการปรับใช้ เพื่อให้ได้มองเห็นภาพและเป็นตัวเชื่อมโยงให้เห็นในภายหลัง เป็นการประยุกต์ใช้ในบริษัทในกลุ่มปิโตรเคมีที่เป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัทของฮอลแลนด์และบริษัทของไทย ได้มีการปรับใช้การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ออกแบบโดยบริษัทร่วมทุนจากฮอลแลนด์ เมื่อการทำวิเคราะห์องค์กร หรือ Diagnosis เป็นขั้นตอนแรก พบว่าหนึ่งในปัญหาสำคัญขององค์กรก็คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ไปคนละทาง จึงต้องศึกษา ทำความเข้าใจ และจัดทำระบบที่สามารถเชื่อมโยงทิศทางองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเข้าด้วยกัน MBO เป็นการบริหารงานเพื่อมุ่งต่อเป้าหมายโดยการกำหนดเป้าหมายและเชื่อมโยงเป้าหมายจากระดับองค์กรลงไปถึงระดับพนักงานแต่ละคน โดยเน้นในการปฏิบัติตั้งแต่การจัดทำระบบและการนำไปปรับใช้

ขั้นตอนในการจัดทำระบบ

นอกเหนือจากแนวคิดของการบริหารงานแบบ MBO แล้วสิ่งที่ได้ต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้น ก่อนจัดทำระบบมีอยู่หลายประการ ได้แก่

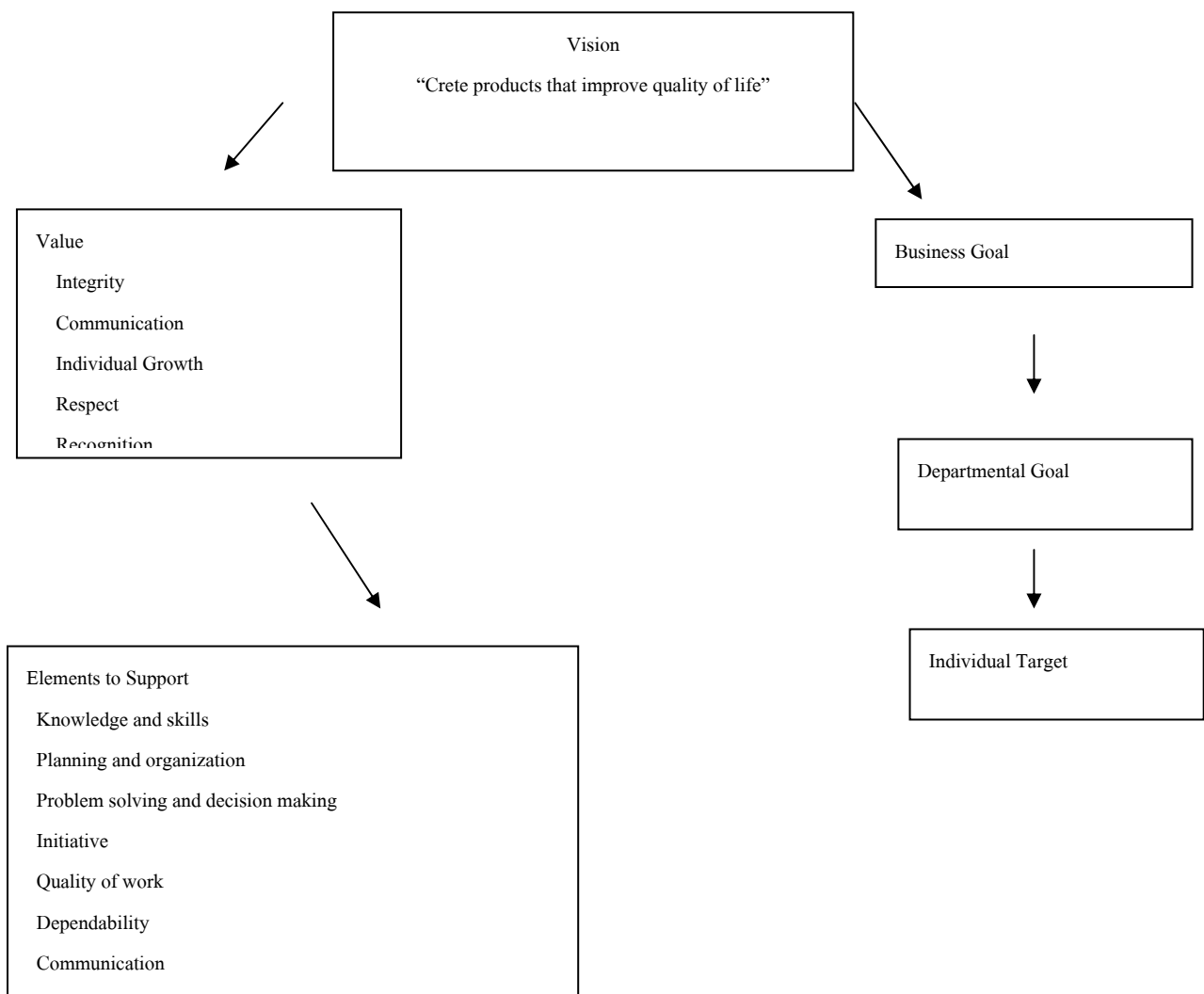
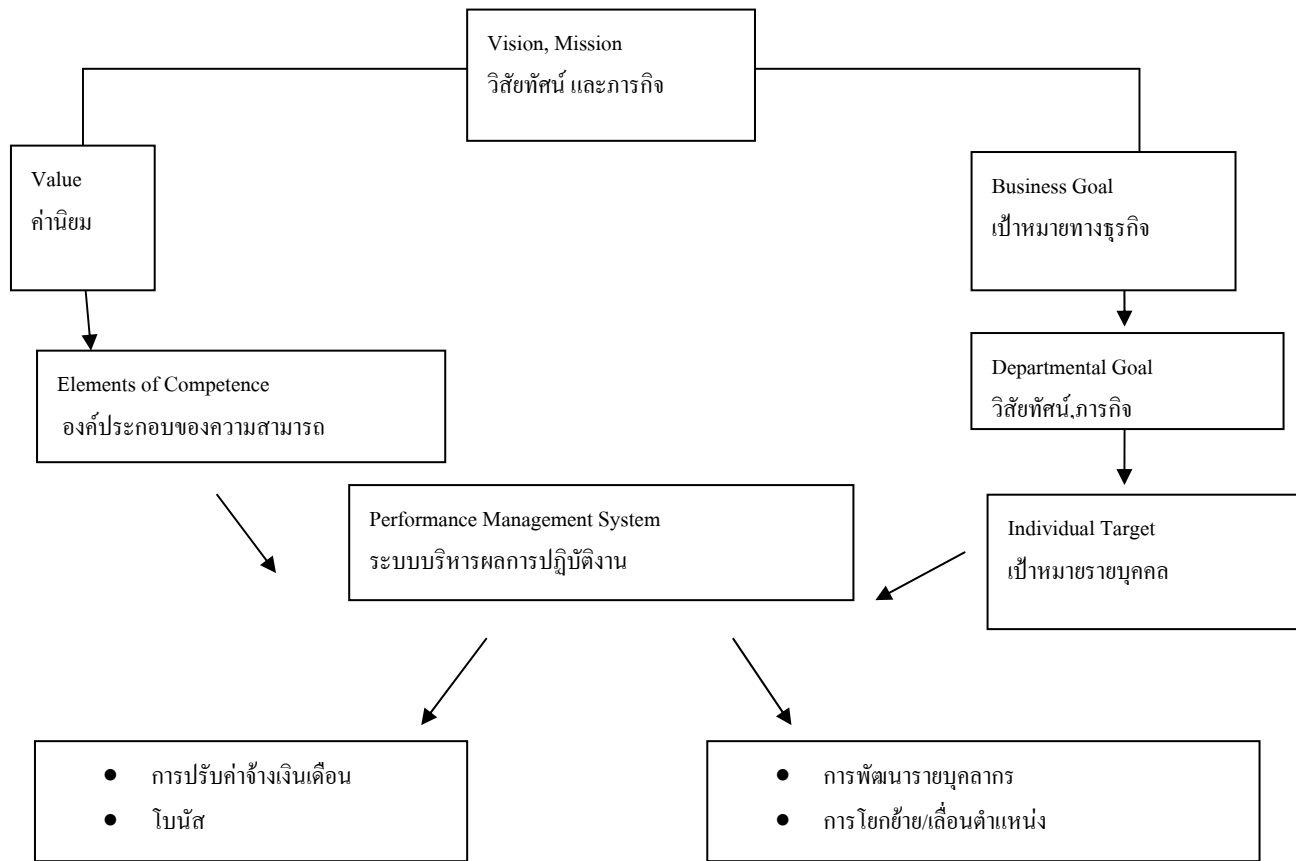
1. ทำความเข้าใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Management เพื่อให้เป็นภาพของการเชื่อมโยงกลยุทธ์และการติดตามการปรับใช้กลยุทธ์ ทำให้เห็นเป้าหมายขององค์กรได้
2. ทำความเข้าใจในระบบของบริษัทร่วมทุนเพื่อเรียนรู้กรอบและแนวคิด รวมทั้งข้อพึงระวังต่าง ๆ ในการปรับใช้ระบบ
3. ทำความเข้าใจว่า ทำไมองค์กรจึงต้องกำหนดค่านิยมไว้และจะกำหนดอย่างไร

4. ทำความเข้าใจต่ออีกว่าจากค่านิยมขององค์กร โดยกำหนดเป็นขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานที่ต้องการได้อย่างไร

การจัดทำระบบหรือเครื่องมือทางการบริหารเป็นการประมวลหรือบูรณาการองค์ความรู้จากหลาย ๆ องค์ความรู้เข้าด้วยกัน หากต้องทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในแนวทางของ MBO ให้ได้ผลนั้น จะต้องมีภาพหรือความเข้าใจในหลักการหรือเครื่องมือทางการบริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

หลังจากทำความเข้าใจในองค์ความรู้ทางการบริหารแล้ว ขั้นตอนต่อมาเป็นการสร้างโครงสร้างแนวความคิดโดยมองภาพแยกเป็นสองทาง จากการที่องค์กรรู้ว่าจะไปทางไหน ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์เอาไว้เพื่อบอกทางที่จะไปอย่างกว้าง ๆ แล้วนำมาปรับเป็นเป้าหมายตั้งแต่ระดับขององค์กรลงมาถึงระดับพนักงานแต่ละคน เพื่อให้มีความชัดเจน มีความมั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุผลที่ต้องการได้อย่างราบรื่น สิ่งที่ต้องถามคู่กันไป คือ ต้องรู้ว่ามียุทธศาสตร์ไปอย่างไร โดยเน้นลงไปว่าองค์กรต้องการได้คนแบบไหน มีขีดความสามารถแบบใด สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรอย่างไร

(ดูแผนภาพด้านล่างประกอบ)



ขั้นตอนต่อมาเป็นการบรรยายละเอียดทั้ง 2 ส่วน ตั้งแต่การกำหนดให้มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนธุรกิจ เป้าหมาย ตั้งแต่ระดับองค์กรลงมา อีกส่วนหนึ่งเป็นการกำหนดค่านิยมขององค์กร แล้วกำหนดขีดความสามารถที่ลักษณะพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรที่ได้กำหนด

ขั้นตอนการปฏิบัติ MBO ในองค์กร

สิ่งสำคัญในการปฏิบัติ คือ การดึงให้พนักงานในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด โดยพยายามให้มีส่วนร่วมตั้งแต่การจัดทำระบบ หากรอให้จัดทำระบบไว้เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงนำไปปฏิบัติ อาจทำให้ถูกต่อต้านได้มาก

การปฏิบัติแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน คือ ก่อนปฏิบัติและระหว่างปฏิบัติ ในขั้นก่อนการปฏิบัติ สิ่งที่ได้มีการดำเนินการคือ

1. การให้ความรู้แก่พนักงานทั้งองค์กรในแง่ของกรอบความคิดและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดให้มีวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร ในทางปฏิบัติที่ควรจำเป็นต้องร่วมกันกำหนดจากผู้ปฏิบัติงานหลายระดับในองค์กร

3. กำหนดค่านิยมและความสามารถที่สอดคล้องกับค่านิยม ใช้วิธีการกำหนดร่วมกันกับระดับจัดการทั้งหมด

4. จัดทำระบบการบริหารผลปฏิบัติงานในรายละเอียด พร้อมกับจัดทำระบบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบการปรับค่าจ้างเงินเดือน ระบบการฝึกอบรม เป็นการนำเสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อขอความเห็นและนำมาปรับปรุงให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

นอกจากนี้ในระหว่างการปฏิบัติสิ่งที่ได้ดำเนินการไปพร้อมกัน คือ

1. ให้ความรู้และทำความเข้าใจกับพนักงานทั้งหมดในองค์กรใน 2 เรื่องสำคัญ คือ ความสำคัญและความจำเป็นของระบบใหม่กับเนื้อหาของระบบใหม่

2. ทำการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับพนักงานทั้งองค์กรเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดรวมไปถึงขั้นตอนของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระบบใหม่ โดยเน้นกับระดับหัวหน้างานขึ้นไป

เมื่อได้ให้ความรู้และทำความเข้าใจไปแล้วจึงเริ่มปรับใช้จริง มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นเหมือนผู้อำนวยความสะดวก (Mobile Facilitator) คอยสอดส่องว่าในแต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยงานมีความไม่เข้าใจหรือข้อสงสัยอะไรหรือไม่ เพื่อให้ความช่วยเหลือ เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

สิ่งที่ควรคำนึงถึงการจัดทำวัตถุประสงค์ของ MBO

1. ความ SMART ของวัตถุประสงค์ คือ

Specific ต้องมีความชัดเจนจำเพาะเจาะจงลงไป

Measurable ต้องสามารถวัดได้ทั้งการวัดได้ในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ

Attainable ต้องเห็นพ้องต้องกันว่าเป้าหมายนี้สามารถบรรลุได้จริง

Realistic ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง

Timely ต้องมีกำหนดเวลาที่แน่นอน ชัดเจน

2. ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ตั้งแต่ระดับองค์กรมาถึงระดับหน่วยงานจนถึงระดับพนักงานแต่ละคน มีแนวคิด คือ วิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายของระดับบนเป็นเป้าหมายของระดับที่รองลงไป

การประยุกต์ใช้ MBO ในการทำงานระดับต่างๆ ขององค์กร

การปรับใช้การบริหารผลตอบแทนการปฏิบัติงานในแนว MBO ในทุกระดับ สามารถเชื่อมโยงการบริหารแบบ MBO ไปสู่ระบบการบริหารบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างไร เช่น การประเมินผลการขึ้นเงินเดือน ผลที่ได้จากการประเมินทั้ง 2 ด้านคือ ด้านที่ 1 ที่เชื่อมโยงมาจากคำนิยามขององค์กร ที่ได้ผลการประเมินในเรื่องของความสามารถออกมา และด้านที่ 2 ที่เชื่อมโยงจากแผนธุรกิจ เป้าหมายทางธุรกิจ มาจนถึงตัวพนักงานแต่ละคนที่เรียกว่า แผนงานส่วนบุคคล (Individual Plan) ที่ได้ผลการประเมินในเรื่องการบรรลุเป้าหมายออกมา การประเมินผลจากทั้งสองด้านดังกล่าวส่งผลต่อการให้ผลตอบแทนต่อผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เท่ากันที่ได้มาจากความสามารถของพนักงาน

ในขั้นตอนการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากร ได้จัดทำและปรับระบบอื่นที่เกี่ยวข้องพร้อมกันไปด้วย รวมทั้งระบบการฝึกอบรม คือ ทำตัวแบบ (model) ในการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมที่เรียกว่า OTP Model โดย

O หมายถึง Organization คือ ความจำเป็นขององค์กร

T หมายถึง Task คือ ความจำเป็นของงาน

P หมายถึง Person คือความจำเป็นของแต่ละคน

ผลที่ได้จากการประเมินเป็น Input ให้กับการกำหนดความต้องการหรือความจำเป็นของการฝึกอบรมทั้ง OTP ขึ้นอยู่กับผลที่ได้ เช่น สมมุติว่า กำหนดให้ Problem Solving and Decision Making เป็นความสามารถของพนักงาน หากในภาพรวมของทั้งองค์กรมีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ก็จะกลายเป็นความจำเป็นของ Organization แต่หากเป็นความจำเป็นของการ Person คือ ของพนักงานคนนั้น

การยอมรับและนำไปปฏิบัติสำหรับคนในองค์กร

ในการประยุกต์ใช้ MBO ในกรณีข้างต้นได้รับการสนับสนุนจากทั้งผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ ทำให้ไม่มีปัญหาในการนำไปปฏิบัติเท่าใดนักและการสนับสนุนด้วยดี อาจเป็นไปได้ว่า ได้มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงแบบมีปฏิสัมพันธ์มาตั้งแต่ต้น ทำให้เกิดความรู้สึกว่าพนักงานทุกคนมีส่วนเป็นเจ้าของต้องช่วยทำให้เสร็จ ทำให้ลดแรงต่อต้านจากระดับรองลงไปได้

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้ MBO

1. ความรู้ความเข้าใจของคนทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับสูงขององค์กรลงมาจนถึงระดับล่าง ต้องใช้ความพยายามในการอธิบาย สร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานทุกคนได้เกิดความรู้ความเข้าใจ ซึ่งความรู้ความเข้าใจของคนในองค์กรเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดในการปรับใช้ระบบต่างๆ

2. การจัดทำแผนธุรกิจและแผนงานของฝ่ายให้เชื่อมโยงกัน เนื่องจากเดิมแต่ละฝ่ายดำเนินการจัดทำแผนของตนเอง ดังนั้นการให้มีการทำแผนงานอย่างเป็นระบบทำได้ค่อนข้างยากประกอบกับการที่จะให้มีความเชื่อมโยงภาพของแผนงานทั้งหมดตั้งแต่แผนธุรกิจถึงแผนหน่วยงานในระดับต่างๆ ใช้การจذبบรมเชิงปฏิบัติการให้ระดับที่ต้องทำแผนงานเพื่อให้สามารถทำแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุดเพราะเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้ในการประเมินผลความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย (เท่าใด) อุปสรรคในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายได้ จำนวนเป้าหมายที่เหมาะสม จำนวนเป้าหมายยากง่ายที่ต่างกันในแต่ละส่วนงาน ไปจนถึงความเชื่อมโยงของเป้าหมายจากแผนธุรกิจมาถึงเป้าหมายหน่วยงานและเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน

4. การยึดติดกับกระบวนการในองค์กรยังยึดติดกับภาพของ “การประเมินผลงาน” ที่ยังเป็นการประเมินผลทางเดียวจากหัวหน้างานและเป็นไปเพื่อการปรับเงินเดือนอย่างเดียว ในขณะที่ระบบที่ปรับใช้นั้นเป็นภาพของ “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” ที่มุ่งเน้นให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นให้เกิดการสื่อสารสองทางจากหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยกันค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนที่ต้องพัฒนาอยู่ที่ตรงไหน การขึ้นเงินเดือนเป็นเพียงการจูงใจประการหนึ่งเท่านั้น เป็นเรื่องการเปลี่ยนกระบวนการที่ต้องทำให้ได้

สำหรับการประยุกต์ใช้การจัดการโดยวัตถุประสงค์ในองค์กรภาครัฐ

เป็นตัวอย่างการประยุกต์ใช้การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO) ที่สำนักงานเกษตรจังหวัดกำแพงเพชรในการพัฒนาแนวความคิดและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป้าหมายในการทำงานขององค์กร มีการสร้างทีมงานของการเรียนรู้ขึ้น โดยแต่ละทีมต้องมีการทำความเข้าใจการทำงานของหน่วยงานในระดับจังหวัดก่อนและกำหนดแผนปฏิบัติการร่วมกันกับศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลและกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ โดยกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มต้องเกิดการปฏิบัติให้เห็นผลงานในระดับกลุ่ม ระยะเวลาทีมงานที่มีอยู่จำนวน 6 ทีม ได้ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานในระดับต่างๆ โดยเน้นการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ

วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วยการทำงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การปรับแนวคิดของบุคลากรในระดับต่างๆ

แบ่งออกเป็นระดับจังหวัดและระดับอำเภอหรือศูนย์ปฏิบัติการ โดยในระดับจังหวัดได้มีการกำหนดประเด็นเรื่องการบริหารและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล เพื่อให้เกิดกระบวนการในการเตรียมความพร้อม ได้แก่ การประสานงานการเตรียมความพร้อมของชุมชน การจัดข้อมูลประจำศูนย์ การแต่งตั้งคณะทำงาน กระตุ้นให้เกิดกลุ่มการจัดทำแนวทางการเกษตร จุดสาธิต การพัฒนาวิทยากรเกษตรกร การถ่ายทอดเทคโนโลยี การขยายผล และการส่งมอบงานระดับอำเภอได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทำการประเมินความรู้และความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ และภารกิจในแต่ละด้านมีความก้าวหน้าในทางปฏิบัติอยู่ในระดับใด

ขั้นที่ 2 การทำการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน

มีการนำกระบวนการ PAP เข้าไปเรียนรู้ศักยภาพของชุมชน ระบบการผลิตของชุมชน ทรัพยากรด้านต่างๆ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด และสิ่งที่เป็นความต้องการของชุมชน และผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องเพิ่มเติมความรู้และวิธีการปฏิบัติในด้านต่างๆ

การสร้างทีมงาน

การทำงานในโครงการด้านต่างๆ เช่น ข้าว พืชผัก และโครงการบ้านเล็กในป่าใหญ่ มีการทำความเข้าใจหรือกำหนดเป้าหมายโดยใช้วัตถุประสงค์ของงานเดียวกันของแต่ละทีมงาน เริ่มต้นต้องมีการฝึกทักษะ (Skill) มีการฝึกฝนบ่อยๆ ให้เกิดทักษะในการใช้งานเครื่องมือแต่ละชิ้น เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้หรือเกิดความรู้ให้ (Knowledge) นำไปสู่เกิดการยอมรับหรือเกิดทัศนคติใหม่ (Attitude)

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายการทำงาน (MBO)

เมื่อทำการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนความคิด (กระบวนการทัศน์) ของทีมงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรแล้ว ทีมงานหรือบุคลากรเฉพาะรายต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องเป็นชุดของวัตถุประสงค์ร่วม และสามารถประสานกับหน่วยงานภายนอกได้

ขั้นที่ 4 การสร้างระบบการทำงาน

หลังจากดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน ในขั้นตอนต่อมาเป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการสร้างระบบการทำงานส่งเสริมการเกษตรขององค์กร สำหรับใช้เป็นแนวทางหรือกรอบในการปฏิบัติงานทั้งระบบในทุกระดับ ซึ่งมีอยู่ 7 องค์ประกอบในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย

- 1) การจัดทำแนวทางการเกษตรประจำตำบล

คณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล ร่วมกับ กลุ่มอาชีพ ผู้แทนชุมชน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลผู้แทนหน่วยงานภาครัฐ ได้ร่วมกันจัดเก็บ ข้อมูลและวิเคราะห์ศักยภาพพื้นที่หรือชุมชน ประกอบด้วยข้อมูลด้านกายภาพ ชีวภาพ เศรษฐกิจ และ สังคม เพื่อให้ได้แนวทางพัฒนาด้านการผลิต แนวทางพัฒนาด้านการตลาด แนวทางพัฒนาด้านกลุ่ม อาชีพ หรือวิธีการปฏิบัติงาน

2) การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (กลุ่มอาชีพ)

มีการนำแนวทางพัฒนาการเกษตรระดับตำบลว่ามีความเป็นไปได้ หรือความต้องการพัฒนา อาชีพของกลุ่มเป้าหมาย มีความสามารถในการรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรเพื่อเร่งรัดการผลิต เพื่อรองรับตามนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์จังหวัด กลุ่มจังหวัด และ โครงการกิจกรรมของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) แผนพัฒนากลุ่มอาชีพ

การจัดทำแผนพัฒนากลุ่มอาชีพให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาการเกษตรระดับตำบลและ เป็นความต้องการของกลุ่มอาชีพ มีเป้าหมายในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพด้าน ต่างๆ ประกอบไปด้วยแผนการถ่ายทอดเทคโนโลยี แผนการลงทุน และแผนอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4) แผนพัฒนากลุ่มอาชีพ

กลุ่มอาชีพต่างๆ ก็จะต้องมองถึงศักยภาพของกลุ่มเองว่า แผนกลุ่มอาชีพที่ได้จัดทำแล้วมี ความจำเป็นหรือเป็นประโยชน์ต่อชุมชน โดยศึกษาถึงระดับของการพึ่งพาตนเอง แหล่งทุน เช่น การพึ่งพา ตนเอง การพึ่งพา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นระดับต่างๆ หน่วยงานต่างๆของภาครัฐและภาคเอกชน

5) แผนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

กลไกในการทำงานด้านการเกษตรที่ให้ความสำคัญในการประสานงานกับกลุ่มอาชีพต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้ศูนย์บริการฯ แต่ละแห่ง ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มอาชีพ แกนนำกลุ่ม วิทยากร ต้องได้รับการ พัฒนาศักยภาพเพื่อเข้าสู่คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ที่สามารถปฏิบัติงานและประสานงานไปยัง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย แผนปฏิบัติงานของศูนย์บริการฯ และ แผนปฏิบัติงานของเลขานุการศูนย์ฯ

6) การสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ศูนย์บริการฯ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ

7) การติดตามและนิเทศผลการทำงานในแต่ละระดับ แบ่งออกเป็น

- ระดับกลุ่ม กลุ่มเป้าหมายภายใต้ศูนย์ฯจะเป็นผู้นำเสนอผลการดำเนินงานของ กลุ่ม
- ระดับศูนย์ฯ คณะกรรมการศูนย์ฯจะเป็นผู้นำเสนอผลการดำเนินงานของศูนย์

- ระดับอำเภอ สำนักงานเกษตรอำเภอจะเป็นผู้นำเสนอผลการดำเนินงานในระดับอำเภอ
- ระดับจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัดจะเป็นผู้นำเสนอผลการดำเนินงานในระดับจังหวัด

การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทย

องค์การต้องการหลักการบริหารที่สามารถทำให้เกิดภาพรวมของจุดแข็งและความรับผิดชอบขององค์การ รวมถึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการทำงานร่วมกันขององค์การ มีการสร้างทีมงาน การประสานผลประโยชน์ส่วนรวมกับส่วนบุคคล

การดำเนินการเพื่อให้เกิดสิ่งที่กล่าวข้างต้นสามารถทำให้สำเร็จโดยการจัดการโดยวัตถุประสงค์และการควบคุมด้วยตนเอง เป้าหมายของการจัดการ คือ การสร้างประโยชน์สำหรับส่วนรวมที่อาศัยการควบคุมจากภายใน สำหรับการจัดการโดยวัตถุประสงค์สามารถนำไปปรับใช้ทั้งในองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ซึ่งสามารถเห็นตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จหลายตัวอย่าง

จากกรณีตัวอย่างข้างต้นของการจัดการโดยวัตถุประสงค์ทั้งในองค์การภาคเอกชนและภาครัฐ เห็นได้ว่าในการนำเอาสาระสำคัญของการจัดการโดยวัตถุประสงค์การประยุกต์ใช้มีความคล้ายคลึงกัน ทั้งในด้านของการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน การพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร การสร้างทีมงาน การสื่อสารที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน รวมถึงการติดตามประเมินผลการทำงานทั้งในภาพรวมของทีมงาน และในระดับบุคคล

ในความแตกต่างขององค์การในด้าน โครงสร้าง วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ รวมถึงพันธกิจ ส่งผลถึงสิ่งที่องค์การต้องบรรลุ ความแตกต่างระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ที่ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายคล้ายๆ กัน ทำให้บทบาทหน้าที่รวมทั้งความรับผิดชอบดูไม่ค่อยแตกต่างกันมากเหมือนในอดีต ขณะที่ภาคเอกชนต้องหันมาให้ความสนใจในเรื่องธุรกิจเพื่อสังคมนอกเหนือจากมุ่งแสวงหาผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว องค์การของรัฐก็ต้องคำนึงถึงต้นทุนไปพร้อมๆ กับการรักษามาตรฐานการให้บริการสาธารณะที่ต้องกระจายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ถ้าศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจากงานวิจัยต่างๆ พบว่าองค์การของรัฐและภาคเอกชนยังคงมีความแตกต่างกันในหลายประเด็น ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำลายในการที่ทั้งสององค์การต้องมาทำงานร่วมกัน ในลักษณะของพันธมิตรทางธุรกิจ (public-private partnerships) ความแตกต่างที่ค่อนข้างชัดเจนคือ เป้าหมายขององค์การ (organizational goals) ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้-เสีย (stakeholder accountability) หน้าที่การบริหารหรือการจัดการ (managerial functions) กระบวนการตัดสินใจ (decision making process) และ โครงสร้างผล ตอตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ (incentive structure) ความ

แตกต่างกันดังกล่าวมาจากเงื่อนไข สิ่งแวดล้อม โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาสำหรับการแก้ไขที่แตกต่างกัน

ภาคเอกชนมีเป้าหมายของกิจการ (organizational goals) ที่ชัดเจนคือ มุ่งแสวงหา ผลกำไร การดำเนินธุรกิจต้องตอบสนองต่อเป้าหมายดังกล่าว เช่น มุ่งเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ขยายธุรกิจและการลงทุน เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาสินค้าและบริการด้วย นวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์กรภาครัฐมีเป้าหมายที่หลากหลายและซับซ้อนบนพื้นฐานของการจัดสรรประโยชน์สาธารณะอย่างเสมอภาค จึงให้ความสำคัญกับการสร้างความอยู่ดีกินดี การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การกระจายรายได้ การแข่งขันที่เป็นธรรม การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและความมั่นคงในสังคม รวมทั้งการบริหารจัดการที่โปร่งใสตรวจสอบได้

ในส่วนของความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้-เสีย (stakeholder accountability) ภาคเอกชนจะให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นเป็นหลัก การช่วยเหลือสังคมและการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นความรับผิดชอบต่อมีขอบเขตจำกัดและดำเนินไปเพื่อให้สอดคล้องกับการทำธุรกิจ ในขณะที่องค์กรภาครัฐเองมีหน้าที่ต้องดูแลสังคม สิ่งแวดล้อม ความเสมอภาคและเสถียรภาพ รวมทั้งต้องรักษาประโยชน์ของประชาชนในฐานะของผู้เสียภาษีให้ได้รับความสะดวกและเป็นธรรมจากการใช้บริการสาธารณะ ทั้งนี้ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้-เสียจะถูกรับตรวจสอบโดยสื่อและองค์กรต่างๆ อยู่ตลอดเวลา

ภาคเอกชนสามารถประเมินต้นทุนในการดำเนินงานได้ง่ายกว่าภาครัฐ การบริหารงาน (managerial functions) จึงมุ่งเน้นในเรื่องประสิทธิภาพและการสร้างความสามารถในการแข่งขันในเชิงธุรกิจมากกว่าการปฏิบัติให้ตรงตาม ขั้นตอนเหมือนกับในกรณีขององค์กรในภาครัฐที่การตัดสินใจของภาครัฐเองยังต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อกลุ่มต่างๆ ทั้งฝ่ายการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ ประชาชน ผู้ด้อยโอกาส รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทำให้กระบวนการการตัดสินใจ (decision making process) มีลักษณะรวมศูนย์ต้องอาศัยหลักปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้บางครั้งขาดความรวดเร็ว ไม่ยืดหยุ่น และไม่สนองต่อการเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกันกระบวนการการตัดสินใจถูกแทรกแซงได้ง่าย

โครงสร้างผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ (incentive structure) ในองค์กรภาคเอกชนจะเน้นที่ตัวเงินเดือนหรือผลประโยชน์พิเศษนอกเหนือจากตัวเงินเดือน (fringe benefits) ซึ่งสอดคล้องกับการที่ภาคเอกชนสามารถสรรหาบุคลากรได้คล่องตัวกว่าภาครัฐ เพราะสามารถเสนอผลตอบแทนที่เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรและตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานที่แท้จริง ส่วนภาครัฐจะให้น้ำหนักแรงจูงใจกับพนักงานในเรื่องขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบต่อเป็นประการสำคัญ หน้าที่ที่สามารถใช้ดุลพินิจให้คุณให้โทษได้ ความมั่นคงในงาน รวมถึงการมีโอกาสร่วมในพิธีการที่สำคัญในฐานะตัวแทนขององค์กรหรือตัวแทนของประเทศ และแรงจูงใจสำหรับพนักงานที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญเหมือนกัน คือ การสร้างโอกาสให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานตามระดับความสามารถที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานมายาวนาน รวมทั้งการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้

และทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารในภาครัฐยังอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบ ภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการวาง บทบาทตนเองในฐานะผู้ควบคุมมาเป็นการยึดหลักการบริหารงานที่เน้นการกำกับดูแลที่ดี (good governance) และกำหนดบทบาทใหม่ในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนทางสังคมหรือพันธมิตรทางธุรกิจ (partnerships) มากกว่าบทบาทการเป็นผู้ควบคุม ขณะเดียวกันต้องเปิดกว้างยอมรับแนวความคิดและ วิธีการบริหารและการจัดการของภาคธุรกิจภาคเอกชนให้มากขึ้น การร่วมงานระหว่างภาครัฐและ ภาคเอกชนจะประสบความสำเร็จได้นั้น ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องตั้งใจเงื่อนไข ข้อจำกัด สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความแตกต่าง การเพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างกัน ทั้งระหว่าง บุคลากรและองค์กรโดยรวม สร้างความเข้าใจในการทำงานของแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น และยังเสริมสร้าง ทัศนคติที่ดี

ดังนั้น การนำเอาการจัดการโดยวัตถุประสงค์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐและองค์กร ภาคเอกชนจึงมีผลลัพธ์ที่ต่างกัันดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น และมีหลักฐานเชิงประจักษ์หลายกรณี ที่ แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรภาคเอกชนมากกว่าองค์กรภาครัฐ โดยพิจารณา จากเกณฑ์ทางองค์กรธุรกิจ เช่น

- ผลประโยชน์ทางการเงินที่แสดงออกในรูปของกำไรที่ได้รับ
- จำนวนผู้รับบริการที่สูงกว่า (ในองค์กรประเภทเดียวกัน หรือที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน – เป็นคู่แข่งกัน) ที่แสดงถึงความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน
- อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร (การขยายตัวขององค์กรมูลค่าหลักทรัพย์ – หุ้น) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การนำการจัดการตามวัตถุประสงค์ในองค์กรที่ยังไม่มีความพร้อม มีโอกาสที่จะ ล้มเหลวมากกว่าประสบความสำเร็จเพราะจะต้องเผชิญกับความไม่เข้าใจ การไม่มีความผูกพันกับ เป้าหมายของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนโดยขาดพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจที่ แท้จริง รวมไปถึงการประเมินค่าข้อมูลย้อนกลับที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ดังนั้นเมื่อมีนโยบาย ในการนำเอาการจัดการตามวัตถุประสงค์ มาใช้ควรตรวจสอบศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรใน องค์กรเพื่อป้องกันความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ. 2001. สุดยอดของดร๊ักเกอร์ The Essential Drucker (แปล). เออาร์ บีซิเนสเพรส.
 กรุงเทพฯ. : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ.
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สารสนเทศออนไลน์:

- <http://appraisals.naukrihub.com/mbo.html>: 16.2.10; 01.09 p.m.
- <http://eakachai.blogth.com/20171/MBO+%E1%C5%D0+EPAS.html>: 21.2.10; 07.30 a.m.
- <http://www.kamphaengphet.doe.go.th/school/school3.doc>: 20.2.10; 12.00 p.m.
- <http://www.m-ed.net/doc01/policy010.doc>: 21.2.10; 10.18 a.m.
- <http://www.performance-appraisal.com/results.htm>: 16.2.10; 12.38 a.m.
- <http://www.siaminfobiz.com/mambo/content/view/1080/39/>: 19.2.10; 11.23 p.m.
- <http://www.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=32556>: 21.2.10; 07.23 a.m.