

## บทที่ 6

### การบริหารโดยวัตถุประสงค์

**MBO** เป็นคำย่อของเทคนิคการบริหารที่มีชื่อเต็มว่า **Management By Objectives** และนิยมเรียกชื่อเป็นภาษาไทยว่า การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ เป็นเทคนิคการบริหารเทคนิคหนึ่งที่แพร่หลาย และได้รับความสนใจมากทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน จนคำว่า **MBO** เป็นคำที่ติดปากของนักบริหารโดยทั่วไป

#### 6.1 ความหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ในทัศนะต่างๆ กัน เช่น ดร็กเกอร์ (Drucker) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ เป็นหลักของการบริหารที่จะจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีทิศทางในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนแน่นอน มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานระหว่างวัตถุประสงค์ของบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปด้วยดีและเรียบร้อย โอดิอเน (Odiorne) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงานตามที่คาดหวังไว้ แมคคอนคีย์ (McConkey) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เป็นวิธีการวางแผนและการประเมินผลงาน ซึ่งจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลงานภายในขอบเขตของวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ोलสัน (Olsson) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เป็นระบบที่วัตถุประสงค์ขององค์การถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับกิจกรรมต่างๆ เป็นวิธีการที่มุ่งความสนใจไปที่ความสำเร็จและจัดให้มีโครงการที่มีเหตุมีผล อัลเบรชต์ (Albrecht) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่ต้องการศึกษาอนาคตที่คาดหวัง พิจารณาผลได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่

คาดหวังนั้น และชักนำความพยายามหรือการกระทำต่างๆ ของบุคคลในองค์การให้มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยให้สามารถเอื้อประโยชน์ส่วนตัวให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ ไปพร้อมกันด้วย

จากความหมายดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เป็นเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ยึดถือเป็นแนวทางในการกระทำกิจกรรมให้บังเกิดผลงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และกระทำกิจกรรมดังกล่าวเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรต่างๆ ในองค์การ

## 6.2 หลักการเบื้องต้น

ในการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ มีหลักการเบื้องต้นที่ผู้นำเทคนิคนี้ไปใช้ควรคำนึงถึงเรื่องต่างๆ ดังนี้

### 1) วัตถุประสงค์ (Objectives)

การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ให้ความสำคัญต่อการตระหนักถึงหลักการที่ว่าความสำเร็จของกิจการใดๆ ขึ้นอยู่กับการที่ฝ่ายผู้บริหารทุกคนและทุกระดับในองค์การจะต้องเข้าใจใน วัตถุประสงค์รวมขององค์การ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกันและ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารแต่ละคนในทุกระดับในองค์การจะต้องรู้จักวิธีการวางแผน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่ชัดว่า หน่วยงานของตนต้องทำอะไรเท่าไร โดยมุ่งถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานในระดับสูงขึ้นไป และ วัตถุประสงค์รวมขององค์การในที่สุด และผู้บริหารสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญกับหน่วยงานต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เพราะทุกๆ หน่วยงานย่อมมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้เช่นกัน

### 2) การมีส่วนร่วม (Participation)

การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าการให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและมีความสำคัญ

อันเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาผูกมัดตนเองเข้ากับวัตถุประสงค์ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นมา โดยจะใช้ความพยายามหาวิธีการต่างๆ มากกระทำเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้น

### 3) การมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ให้ความสำคัญต่อการให้มีข้อมูลย้อนกลับจากผลการดำเนินงาน กล่าวคือ เน้นให้มีการตรวจสอบการดำเนินงานโดยให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการปรับวัตถุประสงค์หรือวิธีการดำเนินงาน อันจะทำให้การดำเนินงานสามารถส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

### 4) การกำหนดเวลาชัดเจน (Time Schedule)

การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ให้ความสำคัญต่อเรื่องของเวลาอีกเรื่องหนึ่ง โดยกำหนดหลักการให้ "เวลา" เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเกือบทุกขั้นตอน เช่น ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การเตรียมการ การดำเนินงาน การรายงานผลระยะสิ้นสุดของงาน เป็นต้น ขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้จะต้องกำหนดเวลาให้มีความแน่นอนและชัดเจน



หลักการเบื้องต้น 4 ประการดังกล่าวข้างต้น มีประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษาในระดับจุลภาคได้ดี กล่าวคือ ในเรื่องของวัตถุประสงค์นั้น คงต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในระดับที่สูง ขึ้นไปตามลำดับ โดยหากคิดว่าประเทศเป็นองค์กรๆ หนึ่ง วัตถุประสงค์รวมของ องค์กรที่ควรศึกษาและทำความเข้าใจก่อนเป็นอันดับแรกคือ วัตถุประสงค์การพัฒนา ประเทศในระดับชาติ เช่น วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษา แห่งชาติ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนแผนพัฒนาการศึกษาของกรม ซึ่งเป็นหน่วยงาน ต้นสังกัด นอกจากนี้ควรศึกษาและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์การพัฒนาของ หน่วยงานการศึกษาระดับอื่นๆ และหน่วยงานอื่นๆ ในท้องถิ่นด้วย เช่น วัตถุประสงค์ การพัฒนาของการประถมศึกษา การอาชีวศึกษา วัตถุประสงค์ของ หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม ด้านเกษตรกรรม ด้านพาณิชย์-กรรม ด้านสาธารณสุข ด้านการปกครอง และด้านการคมนาคม เป็นต้น และนอกจากนี้ ควรคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่นด้วยอันจะทำให้การกำหนด วัตถุประสงค์ พัฒนาการศึกษาของหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับสูง ในระดับเดียวกัน ตลอดจนสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ในเรื่องการมีส่วนร่วม คงต้องส่งเสริมให้มีการนำบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ในหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการวางแผนทุกขั้นตอน ทั้งในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล นอกจากนี้ ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องให้บุคลากรจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เช่น ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน หัวหน้าส่วนราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการอื่น เป็นต้น ส่วนในเรื่องการให้มี ข้อมูลย้อนกลับนั้นจำเป็นต้องจัดระบบงานเกี่ยวกับการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และในการดำเนินงานทุกขั้นตอนดังกล่าว จะต้องกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานให้ชัดเจน

### 6.3 ขั้นตอนการบริหารงาน

นักวิชาการที่กล่าวถึงเรื่องการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ต่างกล่าวถึง ขั้นตอนในการบริหารหลายขั้นตอนและแตกต่างกัน แต่อาจสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญได้ ดังนี้

## 1) การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นี้อาจเป็นการกำหนดขึ้นใหม่ หรือพัฒนาขึ้นจากวัตถุประสงค์ที่มีอยู่เดิมก็ได้ โดยในระยะแรกผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ปฏิบัติต่างก็กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ แล้วนำมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อผสมผสานให้ได้วัตถุประสงค์ร่วมของหน่วยงาน จากนั้นจึงเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเพื่อดูความเป็นไปได้ ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเสร็จแล้วก็จะส่งกลับให้ผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ปฏิบัติพิจารณาดำเนินการ

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ต้องการการเตรียมการที่ดี หลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มาก หาทางเลือกที่ถูกต้องและเหมาะสม ประนีประนอมกันจนได้วัตถุประสงค์ที่ดี โดยต้องทำให้วัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ปฏิบัติเข้ากันด้วยดี ผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสอย่างมากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ อันจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ผูกมัดตนเองให้เข้ากับวัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกันนั้นและจะเป็นแรงจูงใจให้หาวิธีการในการกระทำเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้นอยู่เสมอ

## 2) การพัฒนาแผนดำเนินการ

การพัฒนาแผนดำเนินการมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่เป็นข้อตกลงร่วมกันนั้น ให้สำเร็จตามต้องการ โดยผู้บังคับบัญชาจะอาศัยแผนดำเนินการนี้ เป็นมาตรฐานในการควบคุมงานและประเมินผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันผู้ปฏิบัติก็ใช้แผนดำเนินการนี้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การพัฒนาแผนดำเนินการอาจกระทำได้ 2 วิธี คือ (1) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเจรจาตกลงร่วมกันเพื่อกำหนดแผน ทั้งสองฝ่ายจะมีการประชุมปรึกษาหารือ อภิปรายและซักถามรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและทรัพยากรที่จะใช้ รวมทั้งระยะเวลาในการดำเนินงานด้วย ลักษณะของแผนที่ได้จากวิธีการแรกนี้จะเป็นแผนที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน มีความครอบคลุม ตรงประเด็น และมีความเป็นไปได้มากกว่าที่จะให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้กระทำ (2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เสนอแผนดำเนินการ ภายหลังจากที่ได้เจรจาตกลงกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว วิธีการนี้เป็นการเปิด โอกาสให้ผู้ใต้

บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และความคิดริเริ่มของตนเองอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นไม่ได้หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาจะ ไม่มีโอกาสพิจารณา วิธีการนี้ผู้บังคับบัญชายังต้องรับผิดชอบในผลงานขั้นสุดท้ายอยู่ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาแผนดำเนินการเสร็จ จะต้องผ่านการตรวจสอบและ ทบทวนจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้แน่ใจก่อนว่าแผนดำเนินการนั้นมีความเป็นไปได้ และ ผู้บังคับบัญชาอาจจะเสนอแผนดำเนินการนี้ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปอีกก็ได้ การพัฒนาแผนดำเนินการนั้นควรระบุรายละเอียดในเรื่องต่างๆ ดังนี้ เช่น (1) กิจกรรม หรืองานที่เป็นส่วนประกอบของการดำเนินงานรวมทั้งอาจกำหนดด้วยว่าแต่ละ กิจกรรมนั้นมีขั้นตอนดำเนินการอย่างไร ในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องการผลงานอะไร จะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านั้นรวมทั้งเวลาที่ ใช้ในแต่ละกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรมด้วย (2) กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม (3) ระบุทรัพยากรที่ต้องการใช้ทั้งหมด ทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม และในแต่ละ ขั้นตอนของกิจกรรมด้วย (4) ประมาณระยะเวลาที่แล้วเสร็จของแผนดำเนินการกิจกรรม แต่ละกิจกรรม การรายงานผล การตรวจสอบทบทวนผลงาน และการประเมินผล

### 3) การตรวจสอบผลงาน

ในการดำเนินงานตามแผนดำเนินการที่พัฒนาขึ้นนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่ควร เข้าไปก้าวกายสั่งการหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด ควรให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสใช้เวลาไปทำงานอย่างอื่นได้ มากขึ้น ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักควบคุมตนเอง ผู้บังคับบัญชา จะควบคุมได้ก็โดยอาศัยวัตถุประสงค์และแผนดำเนินการที่ตกลงกันไว้เท่านั้น

ในการตรวจสอบผลการดำเนินงานนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบให้แน่ใจ ว่า การดำเนินการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ อาจกระทำได้ 2 วิธี คือ วิธีการแรกเป็นการตรวจสอบอย่างเป็นทางการ ซึ่งมักกระทำในลักษณะเป็น ลายลักษณ์อักษร เช่น การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำเอกสารรายงานผล การประชุมชี้แจงผลงาน เป็นต้น ส่วนวิธีการสองเป็นการตรวจสอบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การสอบถามนอกเวลาปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้ร่วมงานอื่นๆ เป็นต้น วิธีการ ตรวจสอบทั้งสองนี้มีข้อสังเกตว่า วิธีการที่สอง เป็นวิธีการที่จะทำให้ได้ข้อมูลบางอย่าง ที่ไม่สามารถพบได้จากการตรวจสอบแบบเป็นทางการ แต่เป็นวิธีการที่ไม่ควรใช้บ่อย

เกินไป เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกท้อถอยอยู่ตลอดเวลา อันจะทำให้เกิดผลเสียต่องานได้

การตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนอาจกระทำได้ 2 ระยะดังนี้ คือ (1) การตรวจสอบผลการดำเนินงานในระหว่างการทำงาน โดยในระหว่างที่งานต่าง ๆ กำลังดำเนินไปนั้นสภาพการณ์ต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยกำหนดไว้ หรืออาจเกิดปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่ได้คาดคิด จึงควรกำหนดช่วงเวลาเพื่อการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นครั้งคราว เช่น ทุก 3 เดือนหรือทุก 6 เดือน เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้รับจากการตรวจสอบอาจทำให้จำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือกันเพื่อทบทวนวัตถุประสงค์หรือแผนดำเนินการกันใหม่ เนื่องจากวัตถุประสงค์หรือแผนดำเนินการที่กำหนดไว้ในช่วงเวลาหนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกช่วงเวลาหนึ่ง (2) การตรวจสอบผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานได้ดำเนินไปจนสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดไว้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่ โดยอาศัยวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนแรกและแผนดำเนินการที่กำหนดในขั้นตอนที่สองเป็นแนวทางในการตรวจสอบ

**ประโยชน์ของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์หลายประการด้วยกัน เช่น**

(1) ช่วยในการวางแผนและการควบคุม การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์จะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนและจึงกำหนดแผนดำเนินการ จึงเป็นเทคนิคการบริหารที่บังคับให้มีการวางแผนและจากวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมการดำเนินงานได้ โดยการติดตามผลเป็นครั้งคราว และแก้ไขเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดความรู้สึกหรือทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาคอยจับผิด แต่จะเข้าใจว่าการควบคุมงาน หรือการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชานั้นเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (2) ช่วยส่งเสริมระบบการควบคุมตนเอง การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันและผูกมัดตนเองเข้ากับวัตถุประสงค์นั้นและเปิดโอกาสให้มีความเป็นอิสระในการใช้ความคิดริเริ่ม เพื่อกำหนดแผนดำเนินการและจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบที่จะหาวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนทุ่มเทตนเองกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้นจึงนับได้ว่าการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้ส่งเสริมต่อระบบการควบคุม

ตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ช่วยพัฒนาการจัดการการบริหารงานแบบเน้น  
วัตถุประสงค์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมเป็น  
วิธีการที่เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายซึ่งมีปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกัน สามารถ  
พัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนได้อย่างคล่องตัว ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ที่กำหนด  
นอกจากนี้การตรวจสอบผลการดำเนินงานทั้งในช่วงการดำเนินงานและช่วงสิ้นสุดการ  
ดำเนินงาน จะทำให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง  
เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ ความรู้  
ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานในโอกาสต่อไปได้ (4) ช่วยส่งเสริม  
สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการ  
เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และพัฒนาแผนดำเนินการ  
ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสชี้แจงเหตุผล ความจำเป็นในเรื่องราวต่างๆ ทำให้เข้าใจซึ่งกัน  
และกัน ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสามัคคีในการทำงาน





## สรุป

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ไปประยุกต์ใช้กับการวางแผนการศึกษาในระดับจุลภาคนั้น สามารถกระทำได้หลายกรณี โดยเฉพาะแนวคิดการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปตามรูปแบบการบริหารการศึกษาแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (centralization) แต่ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพความต้องการความจำเป็น หรือสภาพที่แท้จริงของท้องถิ่นหรือของหน่วยงาน ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งที่อยู่ในวงการศึกษาและนอวงการศึกษา ขณะเดียวกันควรคำนึงถึงข้อจำกัดบางประการของการบริหารงานแบบนี้ด้วยเช่นกัน เช่น โอกาสในการไม่ได้รับสนับสนุนจากผู้บริหารหรือบุคคลอื่น ความยากลำบากในการประสานแนวคิดที่ต่างกันเข้าด้วยกัน ลักษณะขององค์การ พฤติกรรมของผู้บริหาร และลักษณะคนในองค์การที่อาจไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน เป็นต้น

การวางแผน คือการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดแผนงานหรือโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น กระบวนการวางแผนมีความสำคัญยิ่ง หลังจากวัตถุประสงค์ได้ถูกกำหนดขึ้นแล้วก็จะมีผลโดยตรงต่อการกำหนดขอบเขตและแผนงานขององค์การ การวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะทำในอนาคตอย่างเป็นระบบในการพัฒนากลยุทธ์เหล่านั้น

ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึงข้อจำกัดด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกันด้วยการวางแผน โดยใช้ทรัพยากรที่จำกัดเพื่อกำหนดแผนงาน ในบางโอกาส องค์การจำนวนมากใช้วิธีการที่เรียกว่า "การจักการโดยวัตถุประสงค์" (MBO) เป็นเครื่องสนับสนุนหรือการควบคุมหรือทั้งสองอย่างในความพยายามที่จะนำแผนงานและการปฏิบัติบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objective MBO) เป็นกลไกในการช่วยให้ผู้จัดการประสานการทำงานของบุคลากรและแผนงานของหน่วยงานเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

แนวคิด MBO ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า เมื่อคนเรามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย เขาจะมีความรับผิดชอบและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นมากขึ้น แนวความคิด MBO ไม่ใช่การที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมาปฏิบัติ

แต่ผู้บริหารทุกระดับต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เป้าหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

## 6.4 ข้อดีของ MBO

ช่วยให้แน่ใจว่ามีแผนการที่เหมาะสมเป้าหมายเฉพาะมีความเป็นไปได้ มีการยอมรับในแผนโดยผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับในเป้าหมายโดยผู้ใต้บังคับบัญชา และการทบทวนโปรแกรมกระทำโดยสม่ำเสมอ และเป็นการสร้างกลไกควบคุมงานโดนตนเอง

### จุดแข็งของ MBO

ในการสำรวจเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้บริหารในเรื่อง MBO พบว่า MBO มีข้อดีสำคัญดังต่อไปนี้ คือ\*

1. MBO ทำให้บุคคลต่างๆ รู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง
2. MBO ช่วยให้การวางแผน โดยผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาของเป้าหมาย
3. MBO ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น
4. MBO ทำให้บุคคลต่างๆ ตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น
5. MBO ทำให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความสำเร็จเฉพาะอย่าง MBO ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าพวกเขาปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กร

ตามการสำรวจดังกล่าวนี้และการวิเคราะห์อื่นๆ ของ MBO\*\* เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า MBO เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ในแง่ของบุคคลนั้น MBO ทำให้พวกเขามีความเข้าใจถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา และใช้กำลังความพยายามไปอย่างถูกต้องเพื่อให้ได้รับผลตอบแทน นอกจากนี้บุคคลต่างๆ จะมีความกังวลใจน้อยลง เกี่ยวกับการถูกประเมินในแง่ของคุณลักษณะหรือทัศนคติส่วนบุคคลของพวกเขา พวกเขาจะถูกประเมินบนพื้นฐานที่ว่า พวกเขาทำให้เกิดความสำเร็จ

\*Henry L. Tosi and Stephen J. Carroll, "Managerial Reaction to Management by Objectives," Academy of Management Journal, Vol. 11, No. 4 (December, 1968), pp. 415-426.

\*\*See Robert A. Howell, "A Fresh Look at Management by Objectives," Business Horizons, Vol. 10, No. 3 (Fall, 1967), pp. 54-58.

ในเป้าหมายเฉพาะมากน้อยแค่ไหนที่พวกเขามีส่วนช่วยกำหนด บุคคลต่างๆ จะปฏิบัติงานในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของพวกเขาอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ

นอกจากนี้เนื่องจากทุกระดับขององค์การมีส่วนช่วยในการกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายขององค์การจะมีความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสารที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น สามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในเป้าหมายได้ เพราะว่ากิจกรรมต่างๆ ขององค์การจะประสานงานได้ดีขึ้น ประการสุดท้ายขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานระดับต่ำจะมีความตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงมากยิ่งขึ้น

## 6.5 ข้อเสียของ MBO

คือ อาจใช้เวลามากในการประชุม มีการตอรองเป้าหมาย เน้นการบรรลุเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมมากกว่าเป้าหมายนามธรรม เช่น ความคิดสร้างสรรค์ และบางครั้งการประชุมที่ใช้เวลามากไปอาจทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความเบื่อหน่าย

### จุดอ่อนของ MBO

จุดอ่อนของ **MBO** อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นจุดอ่อนประจำตัวของกระบวนการ **MBO** จุดอ่อนดังกล่าวนี้รวมถึงเวลาและกำลังความพยายามที่เกี่ยวข้องกับ **MBO** และความไม่เต็มใจของผู้บริหารในการทำงานธุรการที่กำหนดให้ ประเภทที่สอง เป็นจุดอ่อนที่โงทางทฤษฎีแล้วไม่ควรจะมีอยู่ แต่มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอทั้งๆ ที่มีการดำเนินการตามโปรแกรม **MBO** อย่างเหมาะสม

จุดอ่อนประเภทที่สองเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ใน **MBO** ที่ต้องทำการควบคุม ถ้าหากว่าต้องการให้โปรแกรมประสบความสำเร็จ\*

1. **แบบของการบริหารและการสนับสนุน** ถ้าหากว่าผู้บริหารระดับสูงชอบใช้วิธีการเผด็จการด้วยการรวมอำนาจของการตัดสินใจแล้ว พวกเขาจะต้องถูกฝึกอบรมใหม่ก่อนที่จะดำเนินการตามโปรแกรม **MBO** **MBO** จะประสบความสำเร็จน้อยมาก ถ้าหากว่าปราศจากความเข้าใจและการสนับสนุนโดยผู้บริหารระดับสูง

---

\*Bruce D. Jamieson. "Behavioral Problems with Management by Objectives," Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 3 (September, 1973), pp. 496-505. See also Tosi and Carroll, "Managerial Reaction to Management by Objectives," pp. 415-426.

2. การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง MBO อาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างภายในโครงสร้างขององค์กร แบบของอำนาจหน้าที่ และระเบียบวิธีปฏิบัติของการควบคุม MBO ต้องการความสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ใครก็ตามที่มีส่วนร่วม เพราะว่าพวกเขาถูกบังคับโดยองค์กรแล้ว จะทำให้โปรแกรมประสบความสำเร็จล้มเหลวได้

3. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระเบียบวิธีปฏิบัติของการกำหนดเป้าหมายและการประเมินระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา กำหนดว่าต้องมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูงมาก ผู้บริหารเป็นจำนวนมากไม่เคยมีประสบการณ์และความสามารถทางด้านนี้มาก่อน การฝึกอบรมจะช่วยให้ได้มาก

4. คำบรรยายลักษณะงาน การกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบของบุคคล เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากและเสียเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่องานของผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาที่มีความซับซ้อน นอกจากนี้คำบรรยายลักษณะงานต้องทำการทบทวนและปรับปรุงอยู่เสมอ เมื่อเงื่อนไขต่างๆ ภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเวลาของการดำเนินการ เมื่อผลกระทบของระบบ MBO โดยตัวของมันเองอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในทุกระดับ

5. การกำหนดและการประสานเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นจริงได้มักจะเป็นที่มีของความสำเร็จของผู้บริหารในระบบ MBO ปัญหาต่างๆ อาจจะเกิดขึ้นจากการกำหนดเป้าหมายที่วัดได้ การหาจุดสมดุลระหว่างเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จได้ง่ายและเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ และการอธิบายเป้าหมายให้แน่นอนและชัดเจน นอกจากนี้ความยุ่งยากต่างๆ อาจจะเกิดขึ้นในการประสานเป้าหมาย ไม่เพียงแต่กับเป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์กรเท่านั้น แต่จะเกิดขึ้นกับความต้องการและเป้าหมายส่วนบุคคลของบุคคลอีกด้วย\*

---

\*See Henry Levinson, "Management by Whose Objectives?" Harvard Business Review, July-August, 1970, pp. 125-134.

## 6.6 ความสำเร็จของ MBO

ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ผู้เป็นหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันในการทบทวนและตั้งเป้าในทุก 6 เดือนหรือ 1 ปี
  2. สองฝ่ายเจรจากันเพื่อหาความตกลงร่วมด้านเป้าหมายที่ท้าทายและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
  3. ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีการใช้ในการบรรลุเป้าหมายด้วยตัวเอง
  4. หัวหน้ามีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในช่วงที่ตั้งเป้าหมาย
  5. การทำงานของลูกน้องจะต้องมีการประเมินผลตามเป้าหมายนั้นเป็นระยะๆ
- MBO อาจมีการให้รางวัลและเงินเดือนพิเศษหรือโบนัสตามคุณภาพของงาน
6. มีการทบทวนและนำข้อมูลมาปรับปรุงการใช้ MBO ต่อไปในอนาคต

## 6.7 การประเมินของการบริหารโดยวัตถุประสงค์

เราได้แสดงให้เห็นเป็นนัยว่าโปรแกรม MBO ประกอบขึ้นด้วย (1) การกำหนดและการยอมรับในเป้าหมายเฉพาะ (2) สิ่งย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (3) การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของบุคคลต่างๆ ในกระบวนการกำหนดและการประเมินเป้าหมายจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การให้ดีขึ้น **Stephen J. Carroll** และ **Henry L. Tosi** ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดของ MBO ทั้งสามอย่างในการวิจัย – การกำหนดเป้าหมาย สิ่งย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วม\*

### การกำหนดเป้าหมาย

ข้อสรุปสำคัญอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายคือบุคคลต่างๆ ที่กำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง มีแนวโน้มที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอดีตให้ดีขึ้น ถ้าหากว่าพวกเขาประสบความสำเร็จในการปรับปรุงผลการปฏิบัติให้ดีขึ้น พวกเขาจะกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าโดยตัวของพวกเขาเองอีกครั้งหนึ่ง ถ้าหากว่าพวกเขาประสบความสำเร็จล้มเหลว ไม่สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายของ

---

\*Carroll and Tosi, Management by Objectives.

พวกเขาได้ พวกเขามีแนวโน้มที่จะกำหนดเป้าหมายที่ไม่สูงมากจนเกินไปสำหรับระยะเวลาข้างหน้า

การวิจัยยังให้ข้อเสนอแนะอีกว่า พนักงานที่มีเป้าหมายเฉพาะอย่างจะมีผลการปฏิบัติงานสูง สูงกว่าพนักงานที่ถูกขอให้ทำงานของพวกเขาอย่างดีที่สุดเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากว่าพนักงานมีความรู้สึกเป้าหมายเป็นไปไม่ได้ แทนที่จะมีความท้อแท้แล้ว ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาจะต่ำลง

การวิจัยของ Tosi และ Carroll ชี้ให้เห็นว่า MBO ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ถ้าหากว่าเป้าหมายเป็นจริงและได้รับการยอมรับจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง ผลการปฏิบัติงานจะดีขึ้นมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับปัจจัยเป็นจำนวนมาก เช่น ประสบการณ์ในอดีตของพนักงานแต่ละคนพร้อมกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในความสำเร็จของเป้าหมาย และเป้าหมายมีความยุ่งยากมากน้อยแค่ไหน\*

### สิ่งย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน

การค้นหาข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงานโดยทั่วไป จะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดีขึ้น นอกจากนี้สิ่งย้อนกลับทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี สร้างความรู้สึกที่เป็นมิตร ความเชื่อมั่นในการบริหาร และการยอมรับคำวิจารณ์มากยิ่งขึ้น

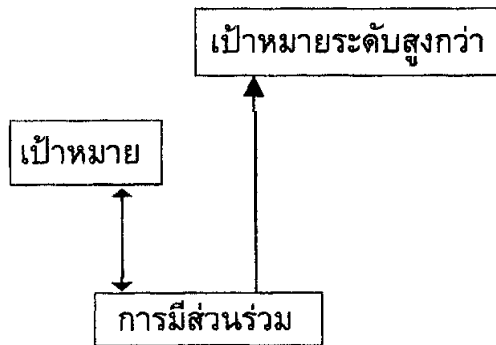
การศึกษาเป็นจำนวนมากได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของสิ่งย้อนกลับ และความมากน้อยของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สิ่งย้อนกลับที่ได้มาตามระยะเวลาและเฉพาะเจาะจงมากขึ้นจะมีผลกระทบในทางบวกมากขึ้น นอกจากนี้ลักษณะของการให้สิ่งย้อนกลับจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานอีกด้วย สิ่งย้อนกลับควรจะให้ในลักษณะของการผ่อนหนักผ่อนเบา โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากว่าสิ่งย้อนกลับเป็นเรื่องเกี่ยวกับความล้มเหลวของความสำเร็จของเป้าหมาย มิฉะนั้นแล้วความเป็นศัตรูและการลดลงของผลการปฏิบัติงานอาจจะเกิดขึ้นได้

---

\*A thorough review of the effects of goal setting on performance is provided in Gary P. Latham and Gary A. Yukl, "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4 (December, 1975), pp. 824-845.

## การมีส่วนร่วม

การวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมชี้ให้เห็นว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของพวกเขา มีระดับผลการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรม MBO ของ **General Electric\*** แสดงให้เห็นว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลในการกำหนดเป้าหมาย จะแสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่ดีและระดับของความสำเร็จที่สูง ในทางตรงกันข้ามผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลน้อยมาก และถูกรอบงำโดยผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเป็นส่วนใหญ่ในการกำหนดเป้าหมาย จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นการป้องกันตัวและระดับของความสำเร็จที่ต่ำ



**Carroll** และ **Tosi** ได้สรุปการวิจัยของพวกเขาว่า การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การยอมรับของพนักงานในเป้าหมายและการตัดสินใจของฝ่ายบริหารมากยิ่งขึ้น การศึกษาของพวกเขาชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมมากๆ จะนำไปสู่การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น

---

\*Herbert H. Mayer, Emmanuel Kay, and John R. P. French, Jr., "Split Roles in Performance Appraisal," *Harvard Business Review*, January-February 1965, pp. 123-229. See also John M. Ivancevich, James H. Donell, and Herbert L. Lyon, "A Study of the Impact of Management by Objectives on Perceived Need Satisfaction," *Personnel Psychology*, Vol. 23, No. 2 (Summer, 1970), pp. 139-151; Anthony P. Raia, "Goal Setting and Self-Control," *Journal of Management Studies*, Vol. 2, No. 1 (February, 1965), pp. 34-53; and Anthony P. Raia, "A Second Look at Goals and Controls," *California Management Review*, Vol. 8, No. 4 (Summer, 1966), pp. 49-58.

## 6.8 การทำให้ MBO มีประสิทธิภาพ

MBO ไม่ควรจะได้รับพิจารณาว่าเป็นยาครอบจักรวาลของการวางแผน การจูงใจ การประเมิน และการควบคุมขององค์กร และ MBO ไม่ใช่กระบวนการที่สามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็วและง่าย ๆ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรขนาดใหญ่เป็นจำนวนมากกำลังใช้รูปแบบบางอย่างของ MBO โดยยอมรับอย่างกว้างขวางในข้อดีเกี่ยวกับกลไกของการกำหนดเป้าหมายและการประเมิน และการทำให้เป้าหมายของบุคคลเข้ากันได้กับเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น

เราต้องทำงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยภายในองค์กรที่มีโปรแกรมการกำหนดเป้าหมายที่เป็นแบบแผนบางอย่าง ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ เราจะพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับโปรแกรม MBO ที่มีประสิทธิภาพคือ\*

การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารต้องมีความพอใจในเป้าหมายที่เข้าใจอย่างชัดเจนและเป็นไปได้ และเป้าหมายเหล่านี้จะถูกใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าผู้บริหารไม่รู้ว่าจะกำหนดเป้าหมายอย่างไรแล้วพวกเขาจะต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะทางด้านนี้

การมีสิ่งย้อนกลับ ระบบ MBO ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องรู้ว่าพวกเขาประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายของพวกเขา เป้าหมายโดยตัวของมันยังไม่เพียงพอสำหรับการจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปฏิบัติผล การปฏิบัติงานและสิ่งย้อนกลับของผลที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อโปรแกรม

การสนับสนุนโปรแกรมต้องมีอยู่เรื่อย ๆ การสนับสนุนและความกระตือรือร้นในโปรแกรม MBO ในระยะแรกอาจจะหายไป ถ้าหากว่าไม่มีการใช้กำลังความพยายามเพื่อทำให้ระบบดำเนินการต่อไปอย่างเต็มที่ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการกำหนดและการประเมินเป้าหมาย อาจจะหันกลับไปใช้วิธีการเผด็จการมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงแนวโน้มดังกล่าวนี้ และใช้กำลังความพยายามเป็นพิเศษเพื่อให้โปรแกรมดำเนินการอยู่เสมอ

---

\*See Tosi and Carroll, 'Managerial Reaction to Management by Objectives,' pp. 424426.



การสนับสนุนการมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องยอมรับว่า การมีส่วนร่วมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึงการจัดสรรอำนาจใหม่ พวกเขาต้องมีความเต็มใจ ปลดปล่อยการควบคุมบางอย่างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน และสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีบทบาทที่จริงจังมากขึ้น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายของพวกเขา ผู้บริหารอาจจะไม่สบายใจอยู่บ้างในการสูญเสียอำนาจ แต่พวกเขาต้องยอมรับว่าความสูญเสียดังกล่าวนี้ สามารถทำให้โปรแกรม **MBO** มีประสิทธิภาพได้

การให้ความรู้และการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ **MBO** และมีทักษะที่เหมาะสม พวกเขาต้องได้รับการศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติและข้อดีของระบบ และทักษะที่จำเป็น ถ้าหากว่าผู้บริหารยังคงต่อต้านอยู่แล้ว โครงการ **MBO** จะไม่ประสบความสำเร็จเลย

