

ส่วนที่ 2
การกำหนดทิศทางองค์กร
(Establishing Organizational Direction)

เอกสารศึกษานานาชาติเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม (๕)

บทที่ 6 หลักจริย

การกำหนดทิศทางองค์กร

(Establishing Organizational Direction)

วัตถุประสงค์ของบทเรียนนี้คือ เพื่อให้ผู้เรียนมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร (Establishing Organizational Direction) และสามารถใช้กระบวนการนี้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรของตนเองได้

กระบวนการกำหนดทิศทางองค์กรประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) - ระบุถึงสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุในอนาคต

2. ภารกิจ (Mission) - ระบุถึงหน้าที่และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3. วัตถุประสงค์ (Objectives) - ระบุถึงเป้าหมายที่วัดผลได้

4. เป้าหมาย (Goals) - ระบุถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง

การกำหนดทิศทางองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ การกำหนดทิศทางองค์กรที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และต้องสามารถวัดผลได้

การกำหนดทิศทางองค์กรที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และต้องสามารถวัดผลได้

การกำหนดทิศทางองค์กรที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และต้องสามารถวัดผลได้

พื้นฐานของวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร (Fundamentals of Organizational Vision and Mission)

การกำหนดทิศทางองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ การกำหนดทิศทางองค์กรที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และต้องสามารถวัดผลได้

การกำหนดทิศทางองค์กรที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และต้องสามารถวัดผลได้

การกำหนดทิศทางองค์กรที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และต้องสามารถวัดผลได้

2) การแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นภารกิจโดยให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

ส่วนวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เป็นความพยายามที่จะอธิบายว่า ทำอย่างไรจึงจะแปลงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรให้เกิดผลจริงในทางปฏิบัติและเกิดเป็นรูปธรรมได้ องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ส่วนใหญ่แล้วตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และภารกิจว่าเป็นปัจจัยหลักที่จะเป็นตัวกำหนดหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์และภารกิจจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมพื้นฐานหรือค่านิยมร่วม ปรัชญาการดำเนินงานและความปรารถนาที่อยากจะเป็นในอนาคตอันจะนำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plans) ขององค์กรในลำดับต่อไป

วิสัยทัศน์ (Vision)

ในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อกล่าวถึงวิสัยทัศน์มักมีความหมายทำนองว่า "เป็นการอ้างถึงเป้าหมายทั่วไป ที่มีขอบเขตกว้างที่สุดและเป็นการรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าไว้ด้วยกัน"

นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังอธิบายถึงความต้องการอยากจะเป็นในอนาคต แต่ไม่ได้กำหนดวิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยเฉพาะให้เป็นแนวทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายที่พึงปรารถนานั้น ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่วิสัยทัศน์ที่ทรงประสิทธิภาพ มักจะเป็นเรื่องของความต้องการให้สิ่งที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นตามที่ได้คาดหวังไว้ และเป็นการเรียกร้องเพื่อให้เกิด

- ๑ สิ่งที่ดีที่สุด
- ๑ สิ่งที่ยอดเยี่ยมที่สุด
- ๑ สิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

สิ่งที่กล่าวถึงแล้วนั้นอาจเป็นเรื่องยอดเยี่ยมของตัวสินค้าหรือบริการ หรือความยอดเยี่ยมและยิ่งใหญ่ในความรู้สึก เมื่อสามารถทำงานที่ยากและท้าทายให้ประสบผลสำเร็จก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นเรื่องของความปรารถนาาร่วมกันของคนทั้งองค์กร

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น ความมายของคำว่าวิสัยทัศน์อาจไม่ชัดเจนแต่เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วคำว่าวิสัยทัศน์หมายถึงคำตอบสำหรับคำถามดังต่อไปนี้

- ๑ เราต้องการสร้างสิ่งใด ?
- ๑ เราต้องการยืนอยู่ ณ จุดใด ?

๑ เราต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางใด ?

นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ ยังเป็นความพยายามที่จะสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสามัคคีและการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันของคนทั้งองค์กรอีกด้วย

เมื่อได้ทราบความหมายของคำว่าวิสัยทัศน์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจมีคำถามต่ออีกว่า วิสัยทัศน์เป็นเรื่องความคิดเพื่อฝันใช่หรือไม่ ? คำตอบอาจมีได้หลายนัย แต่อาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของ

- 1) เป็นการมองไกลออกไปสู่อนาคต (Vision)
- 2) เป็นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- 3) เป็นเรื่องความคิดเชิงบวก (Positive Thinking)
- 4) เป็นเรื่องความคิดที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ (Practical Idea)
- 5) เป็นเรื่องความคิดที่มีเหตุผลเชิงระบบ (Scientific or Systematic Thinking)
- 6) เป็นเรื่องความคิดที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนหมู่มากในสังคม (Public Interest)

ภารกิจ (Mission)

วิสัยทัศน์คือสภาพที่พึงประสงค์ (Desired State) ที่ผู้บริหารคาดหวังอยากให้เกิดขึ้นนั้น จะเป็นจริงไม่ได้เลย หากไม่แปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นภารกิจที่องค์กรจะต้องกระทำ ดังนั้น คำกล่าวที่ว่า "Vision without on action is just a dream" จึงดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่เตือนให้ผู้บริหารทราบว่า อย่าสักแต่คิดหรือวาดฝันที่สวยงามไว้เท่านั้น แต่ต้องนำมาลงมือทำให้เกิดผลจริงในทางปฏิบัติด้วย ส่วนคำกล่าวที่ว่า "Action without vision is just an activity" ก็เป็นการเตือนให้ผู้บริหารได้ทราบอีกว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรนั้น ก่อนที่จะดำเนินการควรคิดให้กว้างไกล ให้รอบคอบเสียก่อนไม่เช่นนั้นแล้วกิจกรรมที่ทำไปก็ไม่อาจส่งผลที่พึงประสงค์ในระยะยาวได้เช่นกัน

ภารกิจนั้นถูกกำหนดขึ้นเพราะผู้บริหารเชื่อว่าองค์กรจะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้และมุ่งไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยทั่วไปแล้ว ภารกิจมักจะเป็นความพยายามที่จะตอบคำถามดังต่อไปนี้

๑ อะไรคือเหตุผลที่ทำให้เราต้องดำเนินกิจการ ?

๒ อะไรคือจุดมุ่งหมายเบื้องต้นของเรา ?

3) เทคโนโลยี (Technology) : โดยทั่วไปแล้วข้อมูลส่วนนี้มักเกี่ยวกับเทคนิควิธีการ และกระบวนการต่างๆ ที่กิจการใช้ผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกวิธีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการด้วย

4) วัตถุประสงค์ของกิจการ (Company Objectives) : ภารกิจหลักส่วนใหญ่ มักเชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ของกิจการ ซึ่งรวมถึงแนวทางต่างๆ ไปที่กิจการนำเสนอเพื่อปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องหลักๆ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงาน เป็นต้น

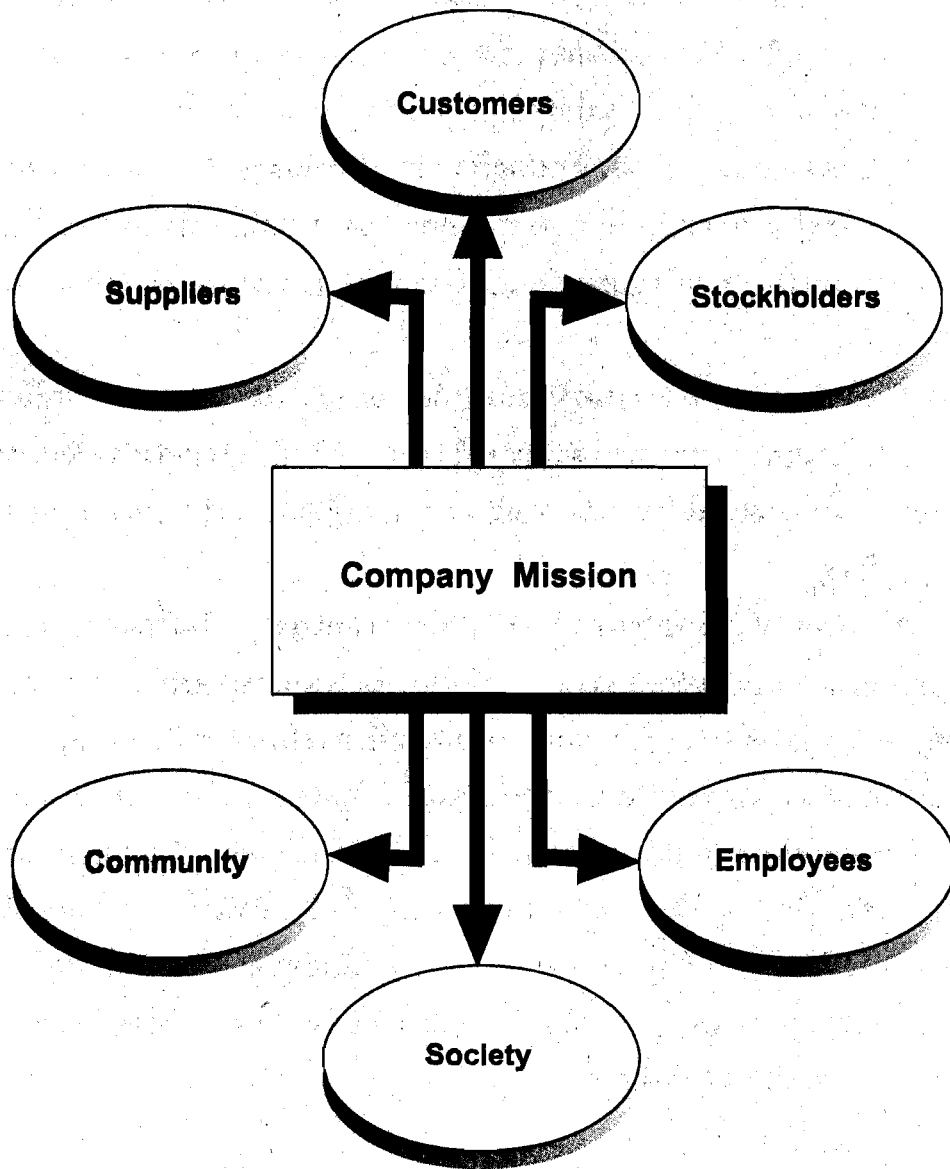
5) ปรัชญาและค่านิยมหลักของกิจการ (Company Philosophy or Core Values) : ปรัชญาเบื้องต้นมักปรากฏอยู่ในเนื้อหาของภารกิจหลัก ทั้งนี้เพราะปรัชญาเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานที่สมาชิกขององค์กรต่าง ๆ ใช้ปฏิบัติร่วมกัน

6) แนวคิดเกี่ยวกับการมองตัวเอง (Company Self-concept) : ในเนื้อหาของภารกิจจะต้องรวมเอาการมองภาพตัวเองเข้าไว้ด้วย ซึ่งในที่นี้หมายถึงว่า กิจการจะต้องทำการประเมินตนเองเพื่อให้รู้ถึงข้อดี ข้อเสีย ตลอดจนขีดความสามารถเชิงการแข่งขันในด้านต่างๆ(รู้เรา)

7) ภาพพจน์ในสายตาคนทั่วไป (Public Image) : ในเรื่องภาพพจน์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินงาน ดังนั้นการดำเนินงานของกิจการจะต้องมุ่งหวังเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือเกิดความประทับใจ อกิจการไม่ด้านใดก็ตามหนึ่ง ภาพพจน์ที่ดีในที่นี้ หมายถึง ภาพพจน์ที่ดีในสายตาของคนทั่วไปและของพนักงานขององค์กรด้วย

การมีอยู่ของภาพพจน์ที่ดีในสายตาคนทั่วไปและของพนักงานขององค์กรด้วย ภารกิจหลักขององค์กรใดๆ ผู้บริหารจะต้องทำการกำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายหลักขององค์กรนั้นๆ เช่น องค์กรนั้นเป็นองค์กรเพื่อหวังผลกำไร (Profit Organization) หรือเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Nonprofit Organization) เป็นต้น

ภาพที่ 6-1 Company Mission



รูปที่ 6-1 Company Mission

ภารกิจหลักที่องค์กรธุรกิจต้องปฏิบัติ

ในการดำเนินการทางธุรกิจ องค์กรมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติมากมาย แต่ภารกิจหลักที่องค์กรจะละเว้นไม่ได้เลย คือ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ (Stakeholders) ดังต่อไปนี้

- 1) ซัพพลายเออร์ (Suppliers)
- 2) ลูกค้า (Customers)
- 3) ผู้ถือหุ้น (Stockholders)
- 4) พนักงาน (Employees)
- 5) ชุมชน (Community)
- 6) สังคมส่วนรวม (Society)

อาจกล่าวได้ว่า ปัจจุบันองค์กรจะต้องปฏิบัติภารกิจต่างๆ ในฐานะที่เป็นพลเมืองของสังคมนี้อย่างครบถ้วน

ภารกิจต่อซัพพลายเออร์ (Suppliers)

องค์กรธุรกิจเมื่อเปิดดำเนินการแล้ว ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายนำเข้าทั้งหลาย (Inputs) เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพ (Conversion or Production Process) ให้เป็นสินค้าหรือบริการตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ในบรรดาปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ องค์กรจะต้องสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ หากเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการผลิต อาจหมายถึงวัตถุดิบ (Raw Materials) หรือชิ้นส่วนประกอบต่างๆ (Spare-parts) ก็ได้ แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจชนิดซื้อมาขายไป ปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต้องซื้อจากซัพพลายเออร์อาจหมายถึงสินค้าสำเร็จรูปก็ได้ เช่น ธุรกิจค้าปลีกทั่วๆ ไป เป็นต้น ซัพพลายเออร์จึงเปรียบเสมือนส่วนหนึ่งขององค์กรธุรกิจซึ่งจะขาดเสียมิได้ ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงต้องมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อซัพพลายเออร์เช่น

- ๑) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์ (Relationship)
- ๑) รับซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ในราคาที่ยุติธรรม (Reasonable Price)

- ๑) ทำการเจรจาต่อรองในเรื่องต่างๆกับซัพพลายเออร์โดยยึดหลักการเพื่อความยุติธรรมของทั้งสองฝ่าย

ภารกิจต่อลูกค้า (Customers)

ชีวิตขององค์กรธุรกิจเริ่มต้นเมื่อลูกค้าเริ่มสั่งซื้อสินค้าหรือบริการที่นำเสนอ (Starts when customer begins to place orders) และจะสิ้นสุดลงเมื่อลูกค้าเลิกสั่งซื้อสินค้าหรือบริการ (Stop placing orders) เราคงเคยได้ยินว่า องค์กรทางธุรกิจเปรียบลูกค้าเหมือนพระราชา (Customer as a King) ซึ่งคำกล่าวข้างต้นนั้นไม่ได้เกินความจริงเลย ทั้งนี้ เพราะชีวิตของกิจการขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นผู้กำหนด ลูกค้ามีพลังอำนาจมากมายมหาศาล สามารถถอดถอนแม้ประธานบริษัทให้ออกจากตำแหน่งก็ได้โดยวิธีการง่ายๆ เพียงการงดสั่งซื้อสินค้าหรือบริการเท่านั้น ในเวลาปัจจุบันการประเมินว่าสินค้าหรือบริการใดดีหรือไม่ดีอย่างไร ไม่ใช่หน้าที่ของประธานบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบสินค้าอีกต่อไปแล้ว แต่ผู้ประเมินและตัดสินใจว่าสินค้าหรือบริการนั้น ควรผลิตหรืองดการผลิต คือลูกค้าของกิจการ ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อลูกค้าหลายประการด้วยกันเช่น

- ๑) การนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (Quality of Product)
- ๑) การขายสินค้าหรือบริการในราคาที่เหมาะสม (Reasonable Price)
- ๑) การให้บริการที่ดีเยี่ยมและรวดเร็วต่อลูกค้า (Service)
- ๑) อำนวยความสะดวกในเรื่องการส่งมอบและการโอนกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้า (Delivery and Possession)
- ๑) บริการอื่นๆ ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)

ภารกิจต่อผู้ถือหุ้น (Stockholders)

ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนในการสนับสนุนการลงทุนของกิจการ โครงสร้างของเงินทุนของกิจการนั้นโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วย

- ◎ หนี้สินระยะยาว (Long-term Debt)
- ◎ หุ้น (Stocks)
- ◎ กำไรสะสม (Retained Earning)

จะเห็นได้ว่าผู้ถือหุ้นเป็นผู้ที่นำทรัพย์สินส่วนหนึ่งมาลงทุนเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการได้ องค์กรจึงมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นโดยพยายามสร้างผลประกอบการที่ดี อันจะส่งผลให้ราคาหุ้นในตลาดเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งตรงกับจุดมุ่งหมายในการสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นและการขยายความเจริญเติบโตของกิจการ

ภารกิจต่อพนักงาน (Employees)

ในองค์กร พนักงานทุกระดับถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่ทำให้กงล้อแห่งการดำเนินงานหมุนไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง คุณภาพของบุคลากรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของผลงาน หากบุคลากรได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหาร เขาเหล่า นั้นก็จะตอบแทนองค์กรในทิศทางที่เขาได้รับมาเช่นกัน ดังนั้นองค์กรจึงมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อพนักงานหลายประการด้วยกัน เช่น

- ◎ การให้ความเป็นมิตร ความเอื้ออาทร ความไว้วางใจและการให้ความสำคัญ
- ◎ สร้างระบบจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจและยุติธรรม
- ◎ ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ
- ◎ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรในทิศทางที่จะให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความผูกพันเหมือนเป็นเจ้าของกิจการนั้นๆ

ภารกิจต่อชุมชนและสังคมส่วนรวม (Community and Society)

เมื่อองค์กรธุรกิจเปิดดำเนินการอยู่ในชุมชนหรือสังคมใด หน้าที่เบื้องต้นในฐานะพลเมืองของสังคมนั้น จะต้องช่วยกันดูแลรักษาให้สังคมน่าอยู่โดยการไม่ทำลายสภาพแวดล้อม เช่นมลภาวะทางอากาศ ทางน้ำและพื้นดิน ไม่ปล่อยควันพิษ ไม่ทิ้งน้ำเสียลงในลำคลอง ไม่ทิ้งขยะเศษสิ่งเหลือใช้อันจะก่อพิษภัยต่อสังคมหรือทำลายทัศนียภาพ

ของบริเวณนั้นๆ ให้เสียไป องค์กรธุรกิจจะต้องใช้ความพยายามช่วยให้คนในชุมชนหรือสังคมนั้นมีสุขภาพอนามัยที่ดีทั้งทางกายและจิตใจ และพร้อมที่จะคืนกำไรให้แก่สังคมตามความเหมาะสม กำไรเป็นตัวสร้างความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่กิจการ ในขณะที่เดียวกัน กำไรก็ควรจะถูกกระจายไปสู่ประชาชนในชุมชนนั้นด้วย ทั้งนี้เพื่อความอยู่ดีกินดีของสังคมส่วนรวม

ตัวอย่างภารกิจหลักขององค์กรธุรกิจ

□ Zale Corporation (กิจการค้าปลีก)

ธุรกิจของเราคือการค้าปลีกซึ่งทำการค้ากับคนส่วนมาก ความสำเร็จและความอยู่รอดขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบต่อประชาชนที่สำคัญหลายประการ

ประการแรก คือ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ถ้าไม่มีลูกค้า เราอยู่ไม่ได้ แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่จะมอบให้แก่ลูกค้า คือ

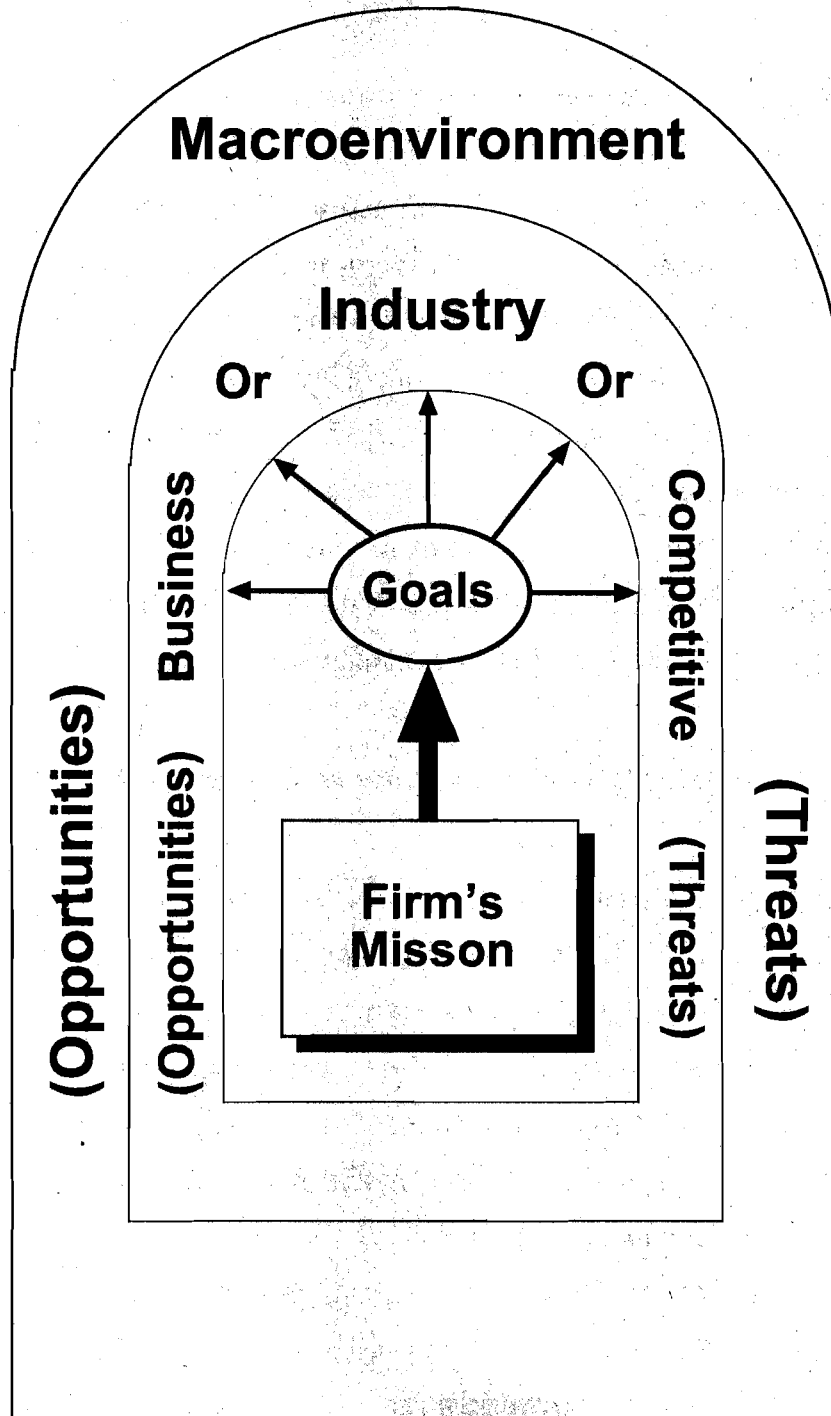
- ๑ นำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพและมีให้เลือกหลากหลาย
- ๑ เสนอขายในราคาที่เหมาะสม
- ๑ ให้บริการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพและทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ
- ๑ ดำเนินการอย่างอื่น ๆ อย่างมืออาชีพด้วยความพิถีพิถัน

ประการที่สอง คือ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป้าหมายของเราคือต้องการให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม อันเกิดจากความสามารถในการบริหารงาน

ประการที่สาม คือ ความรับผิดชอบต่อพนักงานของบริษัท เป้าหมายของเราคือความพยายามที่จะให้พนักงานทุกระดับได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเสมอภาค ชำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับบริษัทตลอดไป

ประการที่สี่ คือ การสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับ Suppliers ที่น่าเชื่อถือ สามารถส่งสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสมและบริการที่ดีแก่กิจการ

ประการสุดท้าย คือ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมส่วนรวม เช่น การรักษาสภาพแวดล้อม ซึ่งจะช่วยประชาชนในชุมชนหรือสังคมนั้นให้มีสุขภาพอนามัยดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ และพร้อมที่จะคืนกำไรให้ชุมชนหรือสังคมด้วยความจริงใจ



รูปที่ 6.2 The Role of the Organization's Mission

วัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์ คือความคิด ความมุ่งหวังต่อสภาพที่พึงประสงค์และต่อผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์กรภายในระยะเวลาที่กำหนด

วัตถุประสงค์หลัก จะต้องได้รับการสนับสนุนจากวัตถุประสงค์ย่อยของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ทุกคน ทุกหน่วย มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน หากวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ ไม่สอดคล้องกัน ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ภายในกลุ่มหรือเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ ผู้บริหารอาจต้องตัดสินใจเลือกกระหว่างผลการปฏิบัติงานระยะยาวกับระยะสั้น และผลประโยชน์ส่วนบุคคลจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

ในเรื่องของความหมายหรือคำจำกัดความ ทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติการก็ยังไม่อาจชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า "วัตถุประสงค์" (Objective) กับคำว่า "เป้าหมาย" (Goals) ขณะนี้ยังใช้ทั้งสองคำแทนกันในสถานการณ์ต่างๆ

ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ (A Hierarchy of Objectives)

ในเรื่องรูปแบบลำดับชั้นของวัตถุประสงค์นั้น โดยภาพรวมแล้วมักเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการไว้อย่างกว้างๆ ในระดับบนก่อนแล้วค่อยทำให้ขอบเขตของจุดมุ่งหมายแคบลงไปสู่วัตถุประสงค์ของแผนกและวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลตามลำดับ

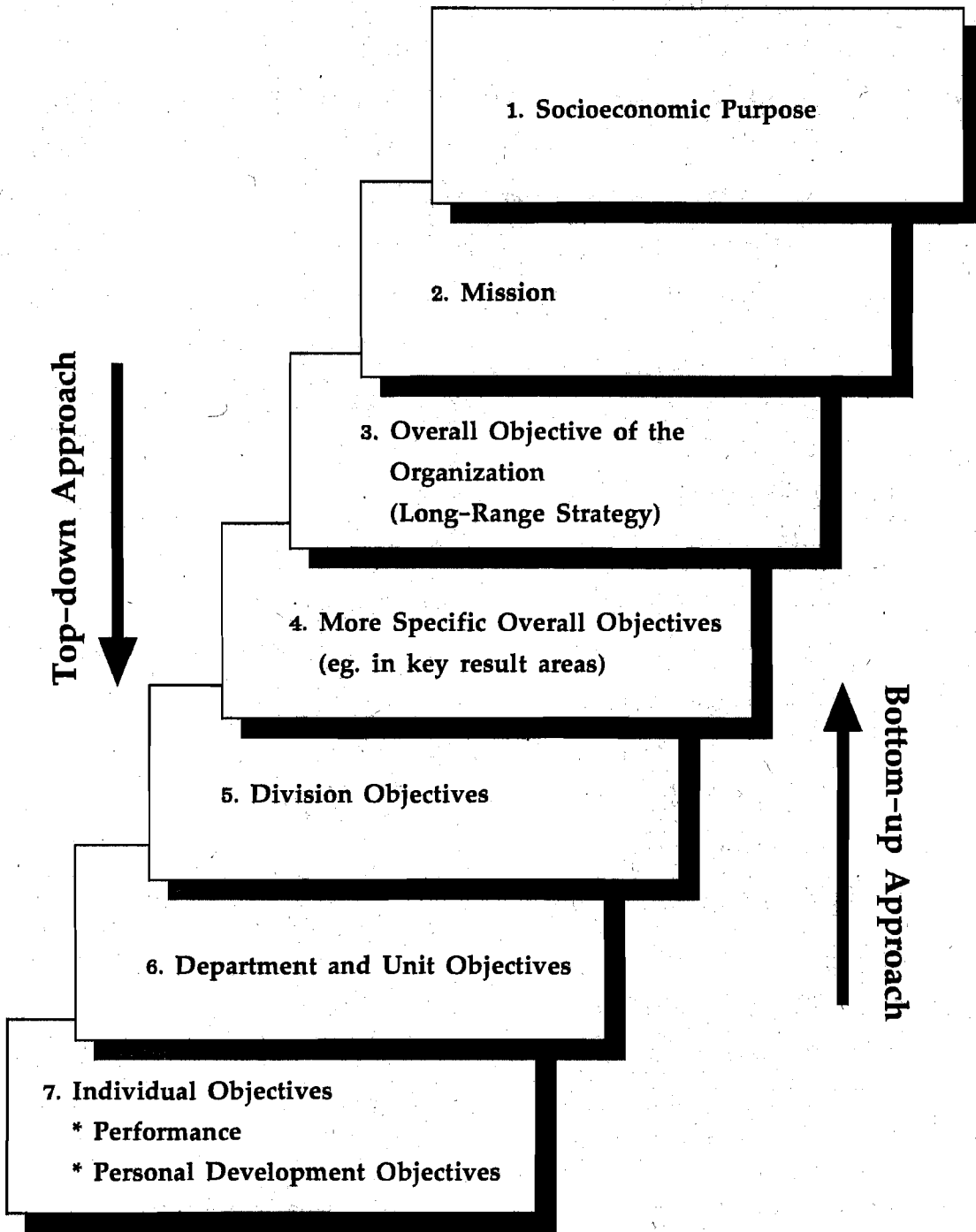
ในระดับสูงของลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ เช่น จุดมุ่งหมายทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรมีวัตถุประสงค์ที่จะสนับสนุนเรื่องสวัสดิการทางสังคม จึงนำความคิดนี้มาใช้ในการดำเนินการทางธุรกิจ โดยการผลิตสินค้าหรือบริการ แล้วนำเสนอต่อผู้บริโภคในราคาที่เหมาะสม (Reasonable Price) เป็นต้น

ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ในระดับรองลงมาจะถูกกำหนดให้มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น เช่น ในระดับ Key Result Areas ซึ่งเป็นจุดที่จำเป็นจะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานว่าการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ณ จุดนี้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขอยกตัวอย่างผลงานที่ต้องการวัด เช่น

- ◎ ต้องการให้องค์กรได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) เป็นจำนวนร้อยละ 10 ภายในสิ้นไตรมาสสุดท้ายของปี (Profitability)
- ◎ ต้องการเพิ่มขนาด (Size) ของสินค้าเพื่อให้ลูกค้าได้มีโอกาสเลือกซื้อตามความต้องการโดยไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มต้นทุนหรือโดยไม่ลดคุณภาพของสินค้าภายในไตรมาสที่ 2 ของปี (Productivity)

วัตถุประสงค์ในระดับ Key Result Areas นี้แม้ว่าจะไม่มีข้อตกลงกันอย่างชัดเจนของนักวิชาการและนักปฏิบัติการทางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือประเภทของธุรกิจนั้นๆ แต่ท่านศาสตราจารย์ Peter F. Drucker ซึ่งเป็นนักวิชาการทางการบริหารก็ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในระดับนี้ว่าเป็นเรื่องจุดมุ่งหมายทางธุรกิจที่เกี่ยวกับ

- ◎ จุดยืนทางการตลาด (Marketing Standing)
- ◎ การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดีกว่า (Innovation)
- ◎ การเพิ่มขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
- ◎ การเพิ่มสินทรัพย์และทรัพยากรทางการเงินให้แก่กิจการ (Physical and Financial Resources)
- ◎ การเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้แก่กิจการ (Profitability)
- ◎ เพื่อผลงานและเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร (Manager Performance and Development)
- ◎ เพื่อผลงานและทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน (Worker Performance and Attitude)
- ◎ เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม (Public Responsibility)
- ◎ เพื่อนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ (Quality of Product)
- ◎ เพื่อการให้บริการที่ดีเยี่ยมและรวดเร็ว (Quick Response)



รูปที่ 6.3 ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ (A Hierarchy of Objectives)

ความหลากหลายของวัตถุประสงค์ (A Multiplicity of Objectives)

องค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจมีจุดมุ่งหมายหรือมีวัตถุประสงค์หลายประการ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กรธุรกิจเพื่อประกอบการทำความเข้าใจในเนื้อหาเป็นการเพิ่มเติม

□ ต่อไปนี้เป็นวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กรธุรกิจ (Overall Objectives or Aims of a Business)

- ◎ เพื่อให้ได้รับผลกำไรและผลตอบแทนต่อการลงทุน (Rate of Profit and Return on Investment)
- ◎ มุ่งเน้นการศึกษาค้นคว้าและการวิจัยเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Development)
- ◎ มุ่งสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตให้แก่กิจการเพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์
- ◎ มุ่งการกระจายผลิตภัณฑ์สู่ตลาดต่างประเทศ
- ◎ สร้างความมั่นใจเกี่ยวกับการแข่งขันทางด้านราคาสำหรับสินค้าระดับบน
- ◎ มีตำแหน่งเชิงการแข่งขันอยู่ในอันดับต้นๆ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ
- ◎ เพื่อการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบและการคืนกำไรให้กับสังคมที่องค์กรนั้นอาศัยดำเนินกิจการอยู่

□ ตัวอย่างวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรทางการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย (Overall Objectives of a University)

- ◎ ต้องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงออกมารับใช้สังคม
- ◎ นำเสนอการฝึกอบรมทั้งทางศิลปะและทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้สามารถออกไปปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ (Professional Level)
- ◎ คัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษาในระดับปริญญาเอกโดยเน้นคุณภาพทุกๆ ด้าน
- ◎ มุ่งหวังให้ผู้สอนที่มีคุณภาพอยู่กับมหาวิทยาลัยนานที่สุดเท่าที่จะนานได้
- ◎ ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อให้เกิดการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (Innovation Creating)

วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ (How to Set Objective)

การบริหารงานจะกลายเป็นเรื่องที่ไม่มีทิศทางที่แน่นอน หากปราศจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในทำนองเดียวกัน หากไม่มีความชัดเจนในเรื่องจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์แล้ว บุคลากรหรือกลุ่มต่างๆ ก็ไม่อาจคาดหวังต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้เช่นกัน

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ อาจกระทำได้ 2 แบบด้วยกัน คือ

- 1) วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ (Qualitative Objectives)
- 2) วัตถุประสงค์เชิงปริมาณ (Quantitative Objectives)

ลักษณะวัตถุประสงค์ทั้งสองแบบขอแสดงให้เห็นในตารางที่ 6.1 เพื่อประกอบการทำความเข้าใจเพิ่มเติม

ตามที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์มาแล้วนั้น อาจสรุปความได้ว่า

□ วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ (Qualitative Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึงจุดหมายกว้างๆ (General Purpose) ทั่วไปไม่ได้ระบุขนาด จำนวนหรือปริมาณที่แน่นอนชัดเจนเอาไว้ จึงอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ชนิดนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ (Nonverifiable Objectives)

□ วัตถุประสงค์เชิงปริมาณ (Quantitative Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึงความต้องการเฉพาะเจาะจง โดยมีการระบุถึงขนาด ปริมาณหรือจำนวนที่แน่นอนเอาไว้ชัดเจน จึงอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ชนิดนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถตรวจสอบได้ วัดปริมาณได้ (Verifiable Objectives)

เป้าหมาย (Goals)

เมื่อกล่าวถึงคำว่าเป้าหมาย (Goals) กับคำว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) ทั้งนักวิชาการ (Writers) และนักปฏิบัติการ (Practitioners) ก็ยังไม่อาจแยกให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจน และยังใช้สองคำนี้แทนกันได้ สถานการณ์ต่างๆ

สำหรับในบทนี้ คำว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึงสภาพที่พึงประสงค์อย่างกว้างๆ ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นการเฉพาะ เช่น วัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจที่เปิดดำเนินการเพื่อ

- ๑ สร้างผลกำไรและเพื่อขยายกิจการให้เจริญเติบโตและก้าวหน้า
- ๑ เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและคืนกำไรให้แก่สังคม เป็นต้น

ส่วนคำว่า เป้าหมาย (Goals) หมายถึงสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่องค์กรพยายามที่จะให้เกิดเป็นจริงขึ้น โดยการกำหนดหรือชี้เฉพาะเจาะจงถึงระดับปริมาณ หรือขนาดความต้องการด้วย เช่น

- ๑ ต้องการสร้างผลกำไรสำหรับปีนี้ให้ได้จำนวน 300 ล้านบาท และสามารถเพิ่มอัตราการเจริญเติบโตขึ้น 5 %
- ๑ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและคืนกำไรให้แก่สังคม โดยการให้ทุนการศึกษาแก่สถาบันการศึกษาต่างๆ เพิ่มจากจำนวน 10 ล้านบาทเป็น 15 ล้านบาทต่อปี เป็นต้น

ตารางที่ 6.1 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ที่ตรวจสอบไม่ได้กับวัตถุประสงค์ที่ตรวจสอบได้
(Nonverifiable : Qualitative VS Verifiable : Quantitative)

Nonverifiable Objectives	Verifiable Objective
1. เพื่อสร้างกำไรที่เหมาะสม	1. เพื่อให้ได้ผลตอบแทนต่อการลงทุน 12% ภายในระยะเวลาสิ้นปีงบประมาณนี้
2. เพื่อปรับปรุงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของฝ่ายผลิต	2. เพื่อให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น 5% ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2542 โดยไม่มีการเพิ่มต้นทุนการผลิตและสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าให้คงเดิมไว้ได้
3. เพื่อพัฒนาผู้บริหาร	3. เพื่อกำหนดโครงการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การเรื่อง “พื้นฐานเบื้องต้นสำหรับการบริหาร” ใช้เวลาฝึกอบรม 40 ชั่วโมง ทั้งหมดจะต้องผ่านการทดสอบอย่างน้อย 90%

มีคำหนึ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับอยู่เสมอเมื่อกล่าวถึงคำว่าเป้าหมาย (Goals) ก็คือคำว่าแผน (Plans) ในการดำเนินการขององค์กรใดๆ ก็ตาม เป้าหมายถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรเปิดดำเนินการและคงอยู่ได้ก็เพราะมีจุดมุ่งหมายหลัก เป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้และแสดงออกถึงจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรนั้นๆ ส่วนแผน (Plans) เปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (Blueprint) ซึ่งได้กำหนดสิ่งต่างๆ ไว้ให้องค์กรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่ต้องการภายในแผนจะกำหนดสิ่งจำเป็นต่างๆ เช่น

- ◎ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน (Resources Allocations)
- ◎ การกำหนดตารางเวลาการทำงาน (Schedules)
- ◎ ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ (Tasks)
- ◎ กิจกรรมอื่นๆ ที่จำเป็น (Other Actions)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจสรุปได้ว่า

- ◎ เป้าหมาย (Goals) เป็นตัวกำหนดผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ◎ ส่วนแผน (Plans) เป็นตัวกำหนดแนวทางสำหรับปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคต

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี (Effective Goals)

ลักษณะต่อไปนี้เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรในทุกๆระดับ คือ

- ◎ ระดับ Strategic Goals
- ◎ ระดับ Tactical Goals
- ◎ ระดับ Operation Goals

ซึ่งลักษณะของเป้าหมายที่ดีควรมีเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1) มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ (Specific and Measurable) :

ถ้าเป็นไปได้เป้าหมายควรแสดงออกให้เห็นได้ชัดเจนในเชิงปริมาณ เช่น

- ◎ การเพิ่มกำไรขึ้นอีก 2 เปอร์เซ็นต์
- ◎ ลดปริมาณของเสียจากการผลิตได้ 1 เปอร์เซ็นต์

แต่มีได้หมายความว่าเป้าหมายทุกชนิดจะสามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้เสมอในระดับสูงขององค์กรแล้ว เป้าหมายอาจเป็นเชิงคุณภาพก็ได้

2) ครอบคลุมกิจกรรมหลักขององค์กร (Cover Key Result Areas) :

ในที่นี้หมายถึงกิจกรรมที่ให้การสนับสนุนให้เกิดผลงานหลักขององค์กร เช่น

- ๑ การชี้ให้เห็นถึงโอกาสทางการตลาด
- ๑ การให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการจัดโปรแกรมทางการตลาด
- ๑ การปรับปรุงการตลาดสำหรับสินค้าที่กำลังนำเสนอขายในปัจจุบัน
- ๑ การพัฒนาแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์โดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก
- ๑ การทำการวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- ๑ ทำการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาด เป็นต้น

3) มีลักษณะท้าทายแต่เป็นจริงได้ (Challenging but Realistic) :

เป้าหมายควรกำหนดไว้ให้มีความท้าทายที่อยู่ในระดับพอดี เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ แต่ต้องไม่ยากจนเกินไปจนไม่อาจบรรลุได้ เพราะหากยากเกินไป จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อถอยและล้มเลิกความตั้งใจในที่สุด

4) กำหนดช่วงเวลาในการบรรลุเป้าหมายไว้ชัดเจน (Defined Time Period) :

การกำหนดเป้าหมายจะต้องกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไว้ด้วย โดยการกำหนดวันสิ้นสุด (Deadline) ให้ชัดเจน เพื่อจะนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลได้ (Control Process)

5) มีการเชื่อมโยงถึงรางวัลที่จะได้รับ (Linked to Rewards) :

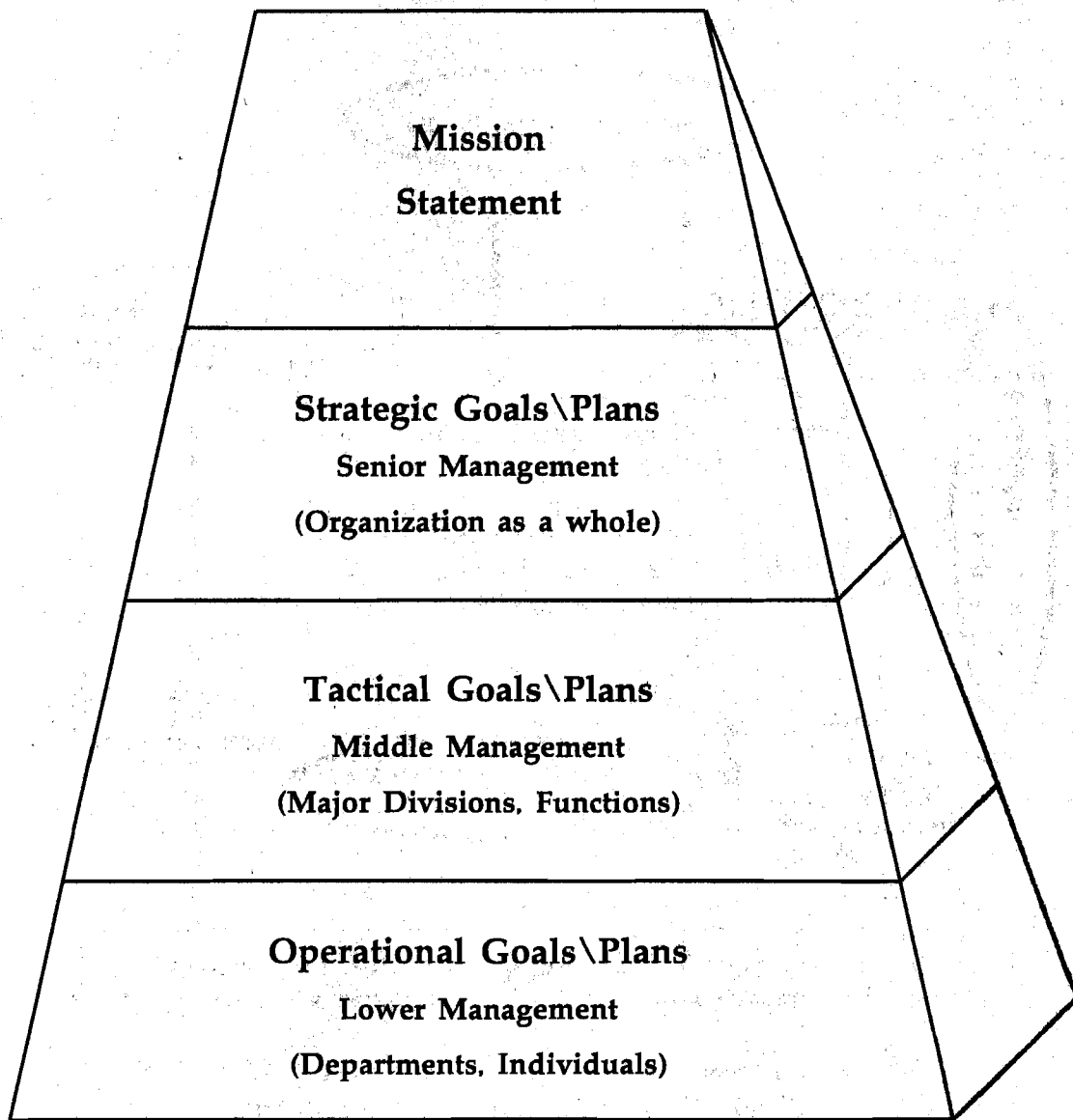
ผลสุดท้ายของเป้าหมายจะต้องเชื่อมโยงถึงสิ่งจูงใจในการทำงาน นั่นคือรางวัลที่ผู้ปฏิบัติควรได้รับ เช่น

- ๑ การเพิ่มเงินเดือน (Increased Salary)

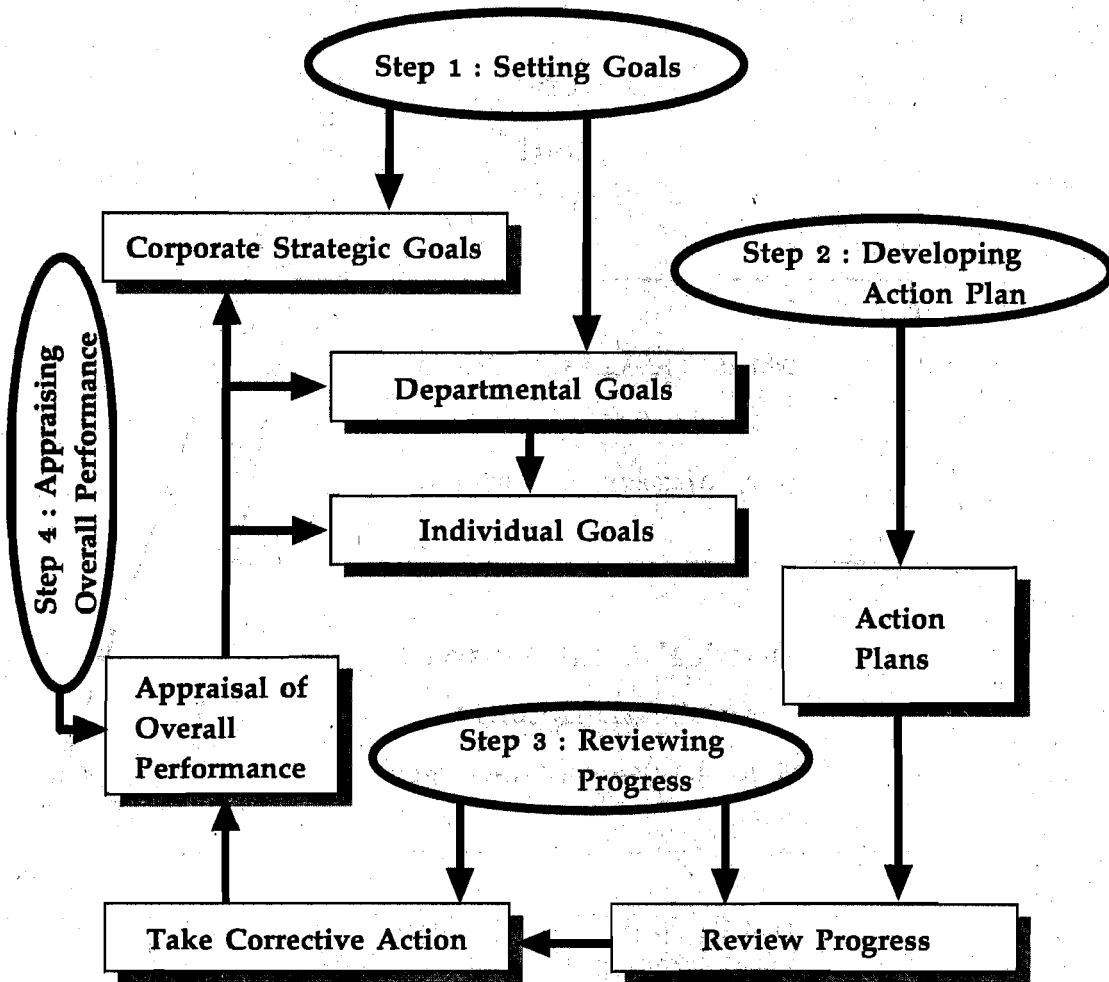
๑ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotions)

๑ ผลตอบแทนอื่นๆที่เหมาะสม

การให้รางวัลต้องยึดถือการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) เป็นหลัก ผู้ที่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ควรได้รับรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ รางวัลให้ทั้งความหมายและความสำคัญหลายประการ อันจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและผูกพันกับความสำเร็จด้วย ส่วนความล้มเหลวที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น ส่วนใหญ่มักเป็นผลที่มาจากปัจจัยภายนอก หากเป็นความล้มเหลวเรื่องเป้าหมายทางการเงินอาจเกี่ยวข้องกับอุปสงค์ในตลาดลดลงซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงไปถึงการชะลอตัวในอุตสาหกรรมนั้นๆ ด้วย อย่างไรก็ตามรางวัลที่ได้รับควรมีความเหมาะสม หากผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีความยากลำบาก คุณค่าของรางวัลก็ควรที่จะเพิ่มขึ้นตามระดับการใช้ความพยายามด้วยเช่นกัน



รูปที่ 6.4 ลำดับชั้นของเป้าหมาย\แผน (Hierarchy of Goals\Plans)



รูปที่ 6.5 แบบจำลองกระบวนการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Model of the Management by Objective Process : MBO)