

การมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลาง ไปยังหัวหน้างานในองค์การธุรกิจ

รศ.ดร.ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์*

บทคัดย่อ

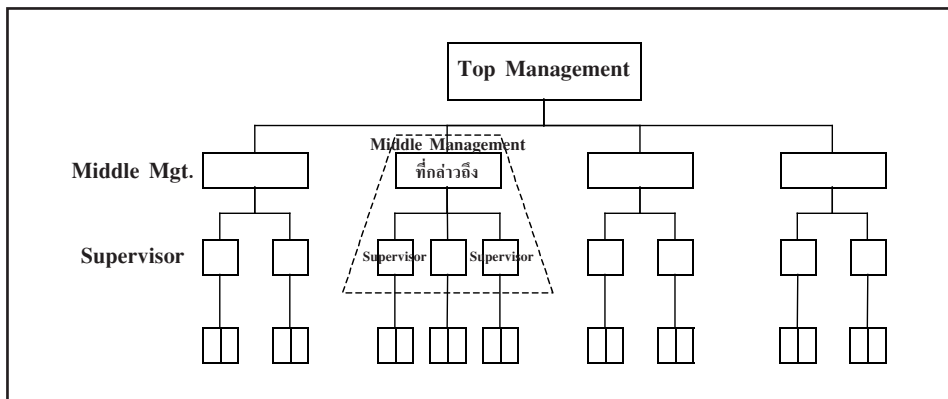
บทความนี้ศึกษาเกี่ยวกับการมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับกลางไปยังหัวหน้างานในองค์การธุรกิจ โดยอธิบายถึงลักษณะการมอบหมายงาน การพิจารณากำหนดขนาดของการมอบหมายงาน สภาพบรรยากาศขององค์กร ลักษณะกิจกรรมที่ทำ และทัศนคติของผู้เขียน นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึงความแตกต่างของผู้บริหารแต่ละคน การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความเต็มใจที่จะยอมมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่นบ้าง ความเต็มใจที่จะยอมให้ผู้อื่นกระทำความผิดได้บ้าง ความเต็มใจที่จะมอบความไว้วางใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ความเต็มใจที่จะยอมใช้การควบคุมอย่างกว้างๆ และทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ยิ่งกว่านั้นบทความนี้ยังได้เสนอขั้นตอนดำเนินการสำหรับการมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนได้กล่าวถึงสิ่งที่สนับสนุนให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้เขียน ในตอนท้ายของบทความผู้เขียนได้วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการมอบหมายงาน ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว รวมทั้งได้ยกตัวอย่างการมอบหมายงานในลักษณะนี้ที่นำมาใช้ในธุรกิจในประเทศไทย

* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Assumption

1. Delegation ในที่นี้ จำกัดเฉพาะ Delegation From Middle Manager to Supervisors in Business Organization
 2. Middle Manager ที่กล่าวถึงนี้ จำกัดเฉพาะฝ่ายหนึ่งในจำนวน Middle Manager ทั้งหมด
 3. จากข้อ 2 ดังนั้น Middle Manager ที่กล่าวถึงนี้ จึงรับผิดชอบต่อ Sub-Objective อันหนึ่งซึ่งแยกมาจากวัตถุประสงค์ใหญ่ของบริษัทเท่านั้น
- จาก Assumption นี้ อธิบายได้โดยใช้รูปข้างล่างประกอบ ดังนี้

Figure1 : ขอบเขตของการศึกษาในบทความนี้



ลักษณะการมอบหมายงาน (The Nature of Delegation)¹

Delegation ในที่นี้ คือ กระบวนการที่ Middle Manager แบ่งหน้าที่งานที่ตนได้รับมอบหมายมาจาก Top Manager ให้ Supervisor ปฏิบัติ โดยมอบอำนาจ (Authority) ให้ Supervisor เพื่อสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ และ Supervisor จะต้องมีคามสำนึกรับผิดชอบ Accountability ต่อ Middle Manager คือ จะต้องผูกพันที่จะใช้อำนาจที่ตนได้รับมอบหมายมาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามขอบเขตที่ตนได้รับมา รวมทั้งต้องรายงานผลงานหรือตอบคำถามเกี่ยวกับงานที่ตนได้รับมอบมานั้นได้อย่างดี ส่วน Middle Manager ควรจะเชื่อใจผู้ได้รับมอบหมายว่า จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ โดยจะต้องหามาตรการในการตรวจสอบผลงานที่ผู้ได้รับ

มอบหมายนั้นว่าได้ผลตามที่ตนต้องการหรือไม่ Delegation เป็นเพียงการมอบความไว้วางใจในเรื่องภาระผูกพันและอำนาจสั่งงานแก่ผู้ได้รับมอบหมายต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ แต่มิใช่เป็นการปิดความรับผิดชอบของหัวหน้าผู้รับมอบหมายงานนั้น Middle Manager ยังคงต้องรับผิดชอบต่องานที่ตนได้รับมอบหมายจาก Top Manager อยู่ ปัญหาสำคัญในการ Delegation ก็คืองานชนิดใดที่หัวหน้าจะมอบให้ลูกน้องปฏิบัติแทนได้อย่างปลอดภัย และงานชนิดใดที่หัวหน้าควรปฏิบัติด้วยตนเอง สำหรับภาระหน้าที่และอำนาจที่ควรจะสงวนไว้เอง ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และงานที่จะต้องตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Creative Thinking and Final Decision Making) รวมถึงเรื่องการวางแผน การจัดรายงาน การจูงใจ การประสานงาน และการควบคุมงาน ส่วนงานปลีกย่อยหรืองานที่เกิดขึ้นเป็นประจำรวมทั้งงานด้านการปฏิบัติในขั้นต้นๆ ซึ่ง Middle Manager ไม่มีเวลาที่จะปฏิบัติงานเหล่านั้นด้วยตนเอง อาจมอบหมายงานต่อให้ลูกน้องทำได้ แต่การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน และความเต็มใจของหัวหน้าที่จะมอบหมายงาน รวมถึงความพร้อมของผู้รับมอบหมายงานนั้นด้วย

การพิจารณากำหนดขนาดของการมอบหมายงาน (Determinants of Degree of Delegation)

ขนาดของการมอบหมายงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่จะมีได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ

1. **สภาพการณ์ของบรรยากาศขององค์กร (Atmosphere of the Organization)** ในองค์การที่ถือวิธีการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตยจะยอมให้มีการมอบหมายให้งานในระดับต่ำลงมา เพื่อให้มีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเองในทางตรงข้ามในองค์การที่ใช้วิธีการควบคุมอย่างมาก การตัดสินใจต่างๆ ก็จะถูกจำกัดหรือรวมไว้ในระดับสูงเท่านั้น

2. **ลักษณะกิจกรรมที่ทำ (Nature of Activity Being Managed)** ต้องมีการพิจารณาถ้าเป็นงานที่ค่อนข้างยากหรือสำคัญและจำเป็นที่จะต้องใช้ความรอบคอบ Middle Manager จะสงวนงานนั้นไว้ทำเองเพื่อที่จะควบคุมได้ด้วย

ตนเอง ถ้างานนั้นค่อนข้างง่ายและเหมาะสมกับความสามารถของลูกน้อง ผู้บริหารก็มักจะมอบหมายงานนั้นให้ลูกน้องโดยตรง

ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับกรณีนี้คือ ความเชื่อที่ว่างานเกือบทุกอย่างในองค์กร เป็นงานที่สำคัญทั้งสิ้น และควรจะทำโดยตัวผู้บริหารชั้นสูง เมื่อเป็นเช่นนี้ก็อาจไม่มีการมอบหมายงานเลยก็ได้ แต่แท้ที่จริง หากได้พิจารณาถึงเหตุผลโดยละเอียด ก็พอจะแบ่งแยกได้ว่างานใดสำคัญมากกว่าหรือน้อยกว่า ยกตัวอย่างเช่น เราอาจดูได้จากเวลาที่ต้องการใช้ในการแก้ปัญหาในแต่ละกรณี ถ้างานใดต้องใช้เวลาของผู้บริหารอย่างมากก็ย่อมถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญ แต่ถ้างานใดต้องการเวลาของผู้บริหารเพียงเล็กน้อยเท่านั้นก็ย่อมแสดงว่าเป็นงานที่ง่ายและควรมอบให้ลูกน้องทำแทนจะดีกว่า

ทั้งนี้ควรคำนึงถึงความสามารถของลูกน้องด้วย ถ้าลูกน้องมีคุณสมบัติหรือประสบการณ์อย่างเพียงพอที่จะทำงานนั้นได้ด้วยตนเอง ก็ควรมอบหมายงานนั้นให้ลูกน้องทำได้

ปัจจัยในการกำหนดขอบเขตการมอบหมายงาน 2 ข้อข้างต้นมี ดังนี้

1) สภาพการณ์ของบรรยากาศขององค์กร ถ้าใน Formal Organization บังคับไม่ให้มีการมอบหมายงานต่อ หากมีการมอบหมายต่อจะมีความผิด ต้องถูกลงโทษ แล้วทำให้การมอบหมายงานอาจจะมึนน้อยลงหรือไม่มีเลย หรือมีการกำหนดไว้ว่าถ้าทำงานผิดพลาดจะถูกลงโทษอย่างแรง ก็ทำให้หัวหน้าไม่กล้ามอบหมายงาน เพราะกลัวว่าต้องรับผิดชอบและกลัวว่าลูกน้องจะทำผิดพลาด ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะสร้างบรรยากาศขององค์กรในการสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบการให้รางวัลและการลงโทษก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสนับสนุนให้บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการมอบหมายงานหรือไม่

2) เรื่องลักษณะของกิจกรรมที่ทำ หากปัญหาที่ทำการตัดสินใจเป็น Critical Problem หรือมีค่าแห่งการตัดสินใจสูงแล้ว Middle Manager ควรจะสงวนเอาไว้ตัดสินใจเอง หรือเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องรีบสั่งการเองในขณะที่เกิดปัญหานั้น และไม่สามารถ Delegate ให้ลูกน้องทำได้ทันเวลา หรืองานเกี่ยวกับการวางแผน การประสานงาน การควบคุม การปรับปรุงบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การสร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน การปรับปรุงงานโครงสร้างของส่วนงาน Middle Manager ก็จะต้องตัดสินใจทำเองเช่นกัน

3. **ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคน (Variation in Managers)²** ถ้าหากผู้บริหารเชื่อใจหรือไว้วางใจลูกน้อง เขาก็จะทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความไว้วางใจหรือความเชื่อใจลูกน้องนั้น จึงมีความสัมพันธ์ต่อขนาดของการมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยตรง และขนาดของความเชื่อใจหรือไว้วางใจที่จะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติส่วนบุคคล (Personal Attitudes) ของผู้บริหารแต่ละคน ทัศนคติส่วนบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับปรัชญาของผู้บริหารหลายประการ คือ

ก. การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Receptiveness) ถ้าผู้บริหารเป็นคนที่เต็มใจเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นของตนได้

ข. ความเต็มใจที่จะยอมมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่นบ้าง (Willingness to let go power) ถ้าหากผู้บริหารเป็นคนที่เข้าใจถึงการได้ประโยชน์จากการแบ่งงานกันทำ ก็จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปให้แก่ลูกน้องได้

ค. ความเต็มใจที่จะยอมให้บุคคลอื่นกระทำความผิดพลาดได้บ้าง (Willingness to let other make mistakes) ถ้าหากผู้บริหารเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) แล้วก็จะยอมจะเข้าใจได้ว่า การยอมให้ลูกน้องฝึกฝนตนเองนั้นอาจต้องยอมให้มีการผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ได้บ้าง และควรถือเสมือนว่าค่าใช้จ่ายหรือค่าเสียหายจากการผิดพลาดนั้นก็คือ ต้นทุนสำหรับการพัฒนาตัวบุคคลนั่นเอง

ง. ความเต็มใจที่จะมอบความไว้วางใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Willingness to trust subordinates) ปกติผู้บริหารจะทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ก็ต่อเมื่อมีความไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถเพียงพอ แต่ก็มีบางครั้งที่ผู้บริหารบางคนไม่มีความไว้วางใจดังกล่าว เนื่องจากต้องการจะดึงงานเอาไว้ หรือไม่ทราบวิธีการที่จะตั้งมาตรฐานในการควบคุม แต่เนื่องจากความจำเป็นในการมอบหมายงานยังมีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามให้การฝึกอบรมหรืออาจต้องคัดเลือกเปลี่ยนแปลงตัวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสียใหม่เพื่อให้มีความไว้วางใจมากขึ้น การสร้างความไว้วางใจนี้เองจะเป็นสิ่งช่วยให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นจริงได้

จ. ความเต็มใจที่จะยอมใช้วิธีการควบคุมอย่างกว้างๆ (Willingness to establish and use broad control) ในการมอบหมายงานนั้นอาจทำให้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงในรายละเอียด แต่กระนั้นก็ดีจากเทคนิคเกี่ยวกับการควบคุมก็อาจเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดตั้งระบบการควบคุมได้ดีตามสมควร การควบคุมอย่างกว้างๆ นี้ ผู้บริหารจะยังคงมี feed back ที่จะใช้ควบคุมงานได้ ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะทราบและไวใจเครื่องมือควบคุมดังกล่าว

ระบบการให้สิ่งจูงใจหรือระบบการให้รางวัลหรือลงโทษ อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมซึ่งไม่เป็นที่พึงปรารถนา ดังนั้น Top Manager ควรจะให้หลักประกันแก่ Middle Manager ตราบใดที่เราสามารถพิสูจน์ได้ว่าเขาได้สอนงานและมอบหมายงานให้ลูกน้องทำ หรือพัฒนาลูกน้องให้มีความสามารถพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารต่อไป แล้วเขาจะไม่ถูกแย่งตำแหน่งงานหรือให้ออกจากงาน แต่เขาอาจจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่ดีกว่าด้วย นอกจากนี้บางครั้งหัวหน้าไม่สามารถตัดสินใจว่าควรมอบงานชนิดใดให้ใคร และตัวเองควรทำงานไหน หรือไม่รู้ว่าจะทำอะไร จึงจะให้ผู้รับมอบหมายยอมรับภาระหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และทำอะไรจึงจะควบคุมตรวจสอบงานได้ทั่วถึง ทำให้ไม่เกิดมีการมอบหมายงานขึ้น

จะเห็นได้ว่าการ *Delegation* จะไม่บังเกิดผลเท่าที่ควร เพราะหัวหน้าและลูกน้องขาดความเชื่อมั่นในตนเอง หรือลูกน้องไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความรับผิดชอบ มีอะไรก็ต้องเสนอให้หัวหน้าพิจารณา ขาดความกล้าเสี่ยง เพราะการมอบหมายงานเป็นการใช้ให้ลูกน้องเรียนรู้งานเอง เป็นการเสี่ยงในกรณีที่งานล้มเหลว แต่อย่าลืมว่าผู้ที่ไม่ได้ทำผิด คือ ผู้ที่ไม่ได้รู้อะไรเลย และความผิดพลาดเป็นบทเรียนที่ดี

ขั้นตอนดำเนินการสำหรับ *Delegation* ให้มีประสิทธิภาพ

1. Middle Manager ต้องทราบว่าตนได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร กล่าวคือ เขาจะต้องรู้อย่างชัดเจนเสียก่อนว่าตนเองมีหน้าที่ที่จะต้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งได้รับมอบหมายจาก Top Manager คืออะไร
2. หลังจากที่ Middle Manager รู้เป้าหมายที่ตนต้องทำให้สำเร็จแล้ว เขาจะต้องแบ่งเป้าหมายนั้นออกเป็นงานย่อยของเป้าหมายใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย

มา แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยๆ เหล่านั้นให้ชัดเจนก่อนมอบให้ Supervisor แต่ละคนซึ่งเป็นลูกน้องของเขา โดยต้องมีการชี้แจงให้ Supervisor แต่ละคนเข้าใจอย่างชัดเจน ต้องทำงานอะไร และเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จคืออะไร

3. หลังจากแบ่งเป้าหมายในฝ่ายของตนแล้ว ก็ควรกำหนดเป้าหมายย่อยของลักษณะงานที่ Supervisor แต่ละแผนกต้องทำ และกำหนดหรือระบุว่าแผนกใดจะต้องทำอะไร แล้วมอบอำนาจให้เหมาะสมเพื่อให้ Supervisor สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ มิใช่ว่ามอบให้แต่งงานแต่ไม่มอบอำนาจให้ และต้องระวังอย่าให้เกิดช่องว่างคือ เกิดมีงานที่ไม่มีคนทำ เพราะไม่ได้มอบหมายให้ใครเป็นการแน่นอน กำหนดความผูกพันที่ Supervisor ต้องทำงานให้สำเร็จ กล่าวคือ Supervisor ต้องปฏิบัติตามข้อตกลงหรือคำสั่ง และพร้อมที่จะตอบข้อซักถามและรายงานผลการปฏิบัติงานให้ Middle Manager ทราบเสมอ รวมถึงความรับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานด้วย ข้อผูกพันนี้จะมีความหมายเมื่อทั้งสองฝ่ายต่างตกลงกันก่อนว่าจะให้ผลงานนั้นปฏิบัติออกมามีคุณภาพอย่างไร มาตรฐานแค่ไหน ใช้เวลาทำงานเท่าไร

4. มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ เป้าหมายย่อยของแต่ละแผนก ต้องตอบรับเป้าหมายของฝ่าย และหากเป้าหมายย่อยเกิดขัดแย้งกัน Middle Manager ต้องพิจารณาหน้าที่งานหลักใดที่สำคัญมากและแผนกใด งานใดเป็นปัญหาหลัก ก็อาจพิจารณาที่งานหลัก มากกว่าแผนกอื่นๆ ที่มีความสำคัญรองๆ ลงมา เพราะเป้าหมายของการ Delegation มิได้อยู่ที่การให้ทุกแผนกปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของตนอย่างเดียว แต่ต้องการให้ทุกแผนกสนองต่อเป้าหมายหลักของฝ่าย ส่วนแผนกอื่นๆ ที่ไม่ใช่งานหลักนั้น Middle Manager ควรจะทดแทนให้เขาเกิดความพอใจได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งทดแทนที่มองเห็นได้ แต่สามารถทดแทนเขาได้ในรูป Intangible โดยให้เขารู้สึกว่าเขาได้รับตอบแทนเช่นกัน และการที่แผนกของเขาต้องลดเป้าหมายของแผนกลง ก็เพื่อเป้าหมายหลักของฝ่าย และการที่เขายอมลดเป้าหมายย่อยของตนลงก็เท่ากับเป็นการสนับสนุนและตอบสนองเป้าหมายของฝ่ายเช่นกัน

5. งานที่ปฏิบัติต้องมีทิศทางเดียวกัน Middle Manager ยังคงมีความผูกพันต่อผลงานที่ตนได้รับมอบหมายจาก Top Manager อยู่ เพราะถ้าไม่มีความ

ผูกพัน งานนั้นอาจไม่สำเร็จหรือออกนอกกลุ่มนอกทางได้ เพราะต่างคนต่างทำตามความพอใจของตน อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวมได้

สิ่งที่สนับสนุนให้ Delegation มีประสิทธิภาพ

จากการพิจารณาขั้นตอนการดำเนินการสำหรับ Delegation เราจะเห็นได้ว่า สิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้ Delegation มีประสิทธิภาพ คือ

1. การจัดให้มี Chain of Command ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และควรยึดหลัก Unity of Command คือ Supervisor แต่ละคนในแต่ละฝ่ายควรจจะรายงานและรับคำสั่งจาก Middle Manager ในฝ่ายของตนเพียงคนเดียว เพราะถ้า Supervisor ได้รับคำสั่งจากคนหลายคนในเรื่องที่เหมือนกันจะทำให้เขาไม่แน่ใจว่าจะรับฟังคำสั่งจากใคร และควรจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ใด และถ้ายัง Top Manager เข้าม่าก้าวก่ายงานของ Middle Manager แล้วก็จะทำให้ Middle Manager ลดความสำคัญลงไปมาก Supervisor อาจจะได้รับฟังแต่คำสั่งของ Top Manager คนเดียวก็ได้ และเห็นว่าหัวหน้าของตนเป็นเพียงผู้รับคำสั่งมาอีกต่อหนึ่งเท่านั้น จึงอาจติดต่อโดยตรงกับ Top Manager เมื่อต้องการคำแนะนำผลทำให้ Middle Manager รู้สึกว่าตนไม่ได้รับมอบอำนาจอะไรเลย จะทำให้เสียกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ และในทำนองเดียวกัน Middle Manager ก็ไม่ควรจะไปก้าวก่ายงานที่อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของ Supervisor เช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ถ้าไม่มี Chain of Command อย่างชัดเจน หรือไม่มีหลัก Unity of Command จะทำให้เกิดผลเสียแก่ Supervisor และ Middle Manager ได้

นอกจากนี้ Middle Manager ต้องพิจารณาว่างานใดควรมอบหมาย หรืองานใดไม่ควรมอบหมาย และถ้ามอบหมายไปแล้ว มีความสามารถที่จะควบคุมได้หรือไม่ ดังนั้นถ้า Middle Manager ไม่มั่นใจว่าจะสามารถควบคุมได้หรือรู้ว่าถ้ามอบหมายงานนั้นไปแล้ว ตนไม่สามารถที่จะควบคุมได้ก็ไม่ควรมอบหมาย

2. ควรมีคำสั่งการแบ่งงานให้แต่ละคนแต่ละงานอย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ต่อการติดตาม และควบคุมงาน

3. ควรมีการกำหนดมาตรฐานของงานว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร และหวังผลอย่างไร และต้องรายงานผลต่อใคร ยอมให้เกิดความผิดพลาดหรือ

แตกต่างจากมาตรฐานได้แค่ไหน Middle Manager ต้องแจ้งให้ Supervisor เข้าใจ โดยชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับก่อนที่จะปฏิบัติงานนั้น อาจให้ Supervisor เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานก่อน เพื่อช่วยเพิ่มการยอมรับมาตรฐานนั้น และช่วยให้เกิดความภูมิใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลตามมาตรฐานที่ตนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นมา

4. ต้องมีการวางระบบการติดต่อภายในที่รวดเร็วและชัดเจน โดยเฉพาะการติดต่อระหว่าง Middle Manager และ Supervisor เพื่อให้ Middle Manager สามารถช่วยชี้แนะรวมทั้งแก้ปัญหาและอุปสรรค หรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เป็นระยะๆ และเป็นการควบคุมให้มีการเข้าถึงผลสำเร็จของงาน หากเกิดปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานและ Supervisor ไม่มีความสามารถพอที่จะแก้ไขได้แล้ว Middle Manager จะได้พิจารณาแก้ไขได้ทันเวลาที่

5. Middle Manager ควรจะมีหลักจิตวิทยาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ Human Relation ด้วย เช่น การให้รางวัลชมเชยเมื่อทำงานได้สำเร็จ รวมทั้งต้องมี Rule of Error คือ ต้องมีการให้อภัยบ้างเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น เพราะถ้า Middle Manager เป็นหัวหน้าประเภทที่เน้นด้านผลงานมากเกินไป และไม่ยอมให้มีการผิดพลาดเลย หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจะมีการลงโทษอย่างรุนแรงแล้ว จะทำให้ Supervisor ไม่กล้าตัดสินใจในงาน แต่มีได้หมายความว่าไม่มีการลงโทษ เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือยอมให้ Supervisor ทำผิดพลาดอย่างไร ขนาดไหน ก็ได้ เพราะถ้าปล่อยให้มียุติสะเทินไป งานก็ไม่สำเร็จเช่นกัน

ดังนั้น Middle Manager อาจกำหนดระดับหรือช่วงของความผิดพลาดที่ยอมให้มีขึ้นโดยใช้วิธี Management by Exception โดยกำหนดมาตรฐานให้ชัดเจน แล้วกำหนดขอบเขตของความผิดพลาดของผลงานที่ยอมให้มีขึ้น เพื่อให้ Supervisor เข้าใจอย่างชัดเจนว่าเขาจะต้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายแค่ไหน ส่วนรายละเอียดในการทำงานว่าจะทำอะไรก่อนหลัง และจะทำอย่างไรให้สำเร็จผลตามมาตรฐานให้อยู่ในดุลยพินิจของ Supervisor โดย Middle Manager อาจต้องมีการตรวจสอบผลงานเป็นระยะๆ ว่างานเป็นไปตามเป้าหมายแค่ไหน ถ้ามีข้อผิดพลาดจะแก้ไขได้ทันเวลาที่

ปัญหาและอุปสรรคในการมอบหมายงาน

การพิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการมอบหมายงานในที่นี้ จะพิจารณาภายใต้ Assumption ที่ว่า Middle Manager ยินดีที่จะมอบอำนาจให้ Supervisor แต่มีปัญหาว่าจะมอบอำนาจอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และ Supervisor จะใช้ Authority ที่ได้รับมอบมานั้นไปปฏิบัติตามที่ Middle Manager คาดหวังไว้ได้อย่างไร

ปัญหาและอุปสรรคในที่นี้คือ

1. ปัญหาแรกที่จะเกิดขึ้นคือ การสื่อสารเพื่อการมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลงงานหรือโครงการต่างๆ การชี้แจง การประสานงาน และรวมถึง Supervisor นำคำถามหรือรายงานเกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ที่ดำเนินไปเสนอต่อ Middle Manager ก็ต้องใช้การติดต่อสื่อสาร Middle Manager จะเป็นผู้เริ่มส่งข่าวสารก็คือ งานต่างๆ ที่ตนจะ Delegate ให้ Supervisor ทำ แต่ในระหว่างกระบวนการ Middle Manager จะต้องแปลงความนึกคิดของตนเกี่ยวกับงานที่จะ Delegate ออกมาในรูปคำพูด สัญลักษณ์ หรือเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรก่อน เมื่อข่าวสารไปถึง Supervisor ซึ่งเป็นผู้รับมอบหมายงาน Supervisor ก็จะแปลงคำพูด สัญลักษณ์ หรือลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับงานนั้นกลับมาเป็นความนึกคิดอีก ซึ่งจะต้องตรวจสอบได้ว่าเป็นความเข้าใจที่ตรงกัน หากว่า Middle Manager แปลงความนึกคิดของตนออกมาถูกต้อง แต่ถ้า Supervisor แปลงข้อความเหล่านั้นออกมาผิดพลาดก็ไม่สามารถสื่อความหมายได้เช่นกัน

จากปัญหาข้อ 1 แม้ว่าสามารถแก้ปัญหาการ Communication³ ได้โดย Middle Manager และ Supervisor มีความเข้าใจตรงกัน แต่ถ้าลูกน้องไม่มีการใส่ใจแล้วการ Delegate งานก็ไม่บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีการจูงใจให้ Supervisor ปฏิบัติงานที่เหมาะสม ซึ่งมีปัญหาว่าจะ Motivate อย่างไรให้ได้ผล นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับ Middle Manager ว่ามีทัศนคติอย่างไรต่อการมอบหมายงาน ถ้าตัว Middle Manager เองเป็นผู้นำที่ไม่มีความสามารถรวบรวมพลัง และใช้ประโยชน์จากลูกน้องในการช่วยกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายแล้ว หรือเป็นคนที่ลูกน้องไม่ชอบ ไม่เคารพนับถือ ลูกน้องอาจจะไม่ปฏิบัติตาม หรือว่าทำงานแบบขอไปที

หรือไม่เต็มใจที่จะทำงานให้เต็มกำลังความสามารถที่เขา มีอยู่ หรือทำงานให้ได้เพียงแค่มาตรฐานที่กำหนดไว้เท่านั้น ทั้ง ๆ ที่มีความสามารถมากกว่านั้น หรือทำงานแบบมีแต่ปริมาณแต่ไม่มีคุณภาพ หรือหากตัว Middle Manager เป็นคนประเภทที่เน้นเรื่องความถูกต้องของงานเป็นหลัก ถ้าลูกน้องคนใดทำงานผิดพลาดแล้วมีการลงโทษอย่างรุนแรง ก็จะทำให้ลูกน้องไม่กล้าตัดสินใจทำอะไรเพราะกลัวความผิดพลาด หรือถ้า Middle Manager เป็นคนประเภทใช้อำนาจบังคับลูกน้อง ซึ่งลูกน้องอาจจะทำตามในระยะแรกด้วยความกลัว ผลงานก็อาจจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงจุดหนึ่งที่ลูกน้องทนต่อไปไม่ได้ ผลงานก็จะตกต่ำลง และอาจจะมีการสไตรค์หรือลาออกจากงานก็ได้ และหาก Middle Manager เป็นผู้นำประเภทที่หวงอำนาจมอบแต่งงาน แต่ไม่มอบอำนาจการตัดสินใจให้ลูกน้องแล้ว Delegation นั้นก็ไม่มีผล เพราะลูกน้องไม่มีอำนาจที่จะทำงานนั้นได้ รวมทั้งหากตัว Middle Manager เป็นคนที่ไม่ไว้วางใจและไม่เชื่อถือความสามารถของลูกน้อง Delegation ก็จะไม่เกิดขึ้น แม้ว่าจะมีการสื่อสารที่ดี มีการจูงใจที่ดี และมีภาวะผู้นำที่ดีก็ตาม การมอบหมายงานอาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ถ้าลูกน้องไม่มีความสามารถ หรือมอบหมายงานให้ Supervisor ไม่ตรงกับความสามารถเฉพาะของ Supervisor แล้วการ Delegate งานจะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้วางเป้าหมายไว้ได้ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงเรื่องของการประสานงานด้วย

เป้าหมายของความสัมพันธ์ของแผนกต่าง ๆ ให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และสามารถตอบรับเป้าหมายของการมอบหมายงาน อาจจะไม่มีความมีประสิทธิภาพ ถ้าปล่อยให้แผนกต่าง ๆ ดำเนินการไปเองคนละทิศคนละทาง แล้วการทำงานย่อมไม่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นจึงต้องมีการประสานงานกำหนดองค์การโดยส่วนรวมให้ได้

2. ปัญหาเรื่องการควบคุม เนื่องจาก Middle Manager ยังต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานทั้งหมดที่ตนได้รับมอบหมายจาก Top Manager อยู่ และแม้ว่าตนจะได้ Delegate งานบางส่วนให้ลูกน้องทำแล้วก็ตาม แต่ Middle Manager ยังคงต้องรับผิดชอบต่อผลของงาน ดังนั้น Middle Manager ต้องแน่ใจว่าเมื่อมอบหมายงานไปแล้วตนจะสามารถควบคุมได้ทั่วถึง และต้องแน่ใจว่าตนสามารถควบคุมได้ และจะควบคุมอย่างไรจึงจะได้ผลตามที่ต้องการ โดย Supervisor

รู้สึกว่าเขามีอิสระในการทำงานพอสมควรตามอำนาจหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมายจริงๆ โดยมีใจว่าต้องควบคุมการทำงานทุกอย่าง

นอกจากนี้ยังมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในด้านอื่นๆ เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการมอบหมายงาน หรือลักษณะโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสม จึงเป็นหน้าที่ของ *Top Manager* ที่จะต้อง *Reorganizing* หรือแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับเหล่านั้น หรือถ้าเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ *Middle Manager* รับผิดชอบนั้นสูงเกินไป หรือเป็นไปได้ก็อาจจะต้องเปลี่ยนแปลงเป้าหมายใหม่ หรืออาจจะต้องปรับกลยุทธ์ใหม่ ถ้าการมอบหมายงานที่ให้อยู่เดิมไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ก็ต้องปรับแผนเมื่อแผนงานนั้นไม่เหมาะสม

วิธีแก้ปัญหาและอุปสรรคในการมอบหมายงาน

1. การแก้ปัญหาเรื่องการติดต่อสื่อสาร **Communication**

Middle Manager ควรจะมีความรู้ความชำนาญในเรื่องการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดีก่อนที่จะส่งข่าวสารข้อมูลหรือมอบหมายงานออกไป เพราะจุดเริ่มต้นของการติดต่อสื่อสารอยู่ที่ฝ่าย *Middle Manager* จะต้องพิจารณาเป้าหมายของตนอย่างชัดเจนก่อนว่าตนต้องการอะไร แล้วจะต้องมีความสามารถในการแปลงความเพื่อการถ่ายทอดได้อย่างดี เมื่อ *Middle Manager* รู้ว่าตนต้องการอะไรแล้ว ก็จะช่วยให้เขาสามารถพิจารณาว่าเขาควรใช้ช่องทางใด *Channel of Communication* ใดๆจึงจะเหมาะสมกับ *Supervisor* ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบคู่กันไปกับงานที่ตนกำลังประเมินความมุ่งหมาย โดยจะต้องพิจารณาดูว่าทัศนคติ ระดับความรู้ ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจของ *Supervisor* และสภาพแวดล้อมทางฝ่าย *Supervisor* เป็นอย่างไร เพื่อที่จะให้ทราบถึงความพร้อมของฝ่ายผู้รับ คือ *Supervisor* ได้อย่างถูกต้องแล้ว จึงพิจารณาว่าจะใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์อย่างไรจึงจะเหมาะสมกับ *Supervisor* ที่สุด โดยการประเมินข้อความที่จะส่งให้ *Supervisor* โดยใช้ความรู้และภูมิหลัง *Background* ของตนตัดสินประเมินค่า ก่อนที่จะส่งให้ *Supervisor* รับรู้และทำความเข้าใจของ *Supervisor* ตรงกัน โดยควรจะต้องตัดสิ่งกีดขวางอุปสรรค (*Barrier*) นั้นออกเพื่อให้รับรู้เข้าใจจริงๆ

2. การจูงใจ (Motivation)⁴

แม้ว่าการติดต่อสื่อสารจะถูกต้องสมบูรณ์หรือได้ผลเพียงไรก็ไร้ความหมาย ถ้า Supervisor ไม่ใส่ใจที่จะปฏิบัติงาน ดังนั้น Middle Manager จะต้องหาสิ่งจูงใจให้เหมาะสม โดยจะต้องศึกษาความต้องการของ Supervisor ว่าต้องการอะไร แล้วพยายามจัดหาสิ่งที่น่าสนใจ (Motivation) ซึ่งจะต้องมีจำนวนและมีกำลังเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของ Supervisor ได้ และเราสามารถจ่ายให้ได้โดยจูงใจ และจะต้องพยายามทำให้รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และผลประโยชน์ขององค์กรก็คือผลประโยชน์ของเขา เป้าหมายของฝ่ายก็คือเป้าหมายของเขา และการที่เขาช่วยให้เป้าหมายของฝ่ายสำเร็จแล้ว เขาจะได้อะไรตอบแทน การกระตุ้นให้ Supervisor ทำงานตามความต้องการของ Middle Manager อาจจะใช้วิธีบังคับหรือวิธีสร้างเสริมก็ได้

การกระตุ้นโดยวิธีบังคับ

คือ การทำให้กลัว หรือทำให้อับอาย การกลัว ได้แก่ การออกจากงาน กลัวเงินเดือนไม่ขึ้น กลัวโทษทางวินัย การทำให้กลัว คือ การลงโทษหนักให้เป็นตัวอย่าง หรือขู่ว่าจะลงโทษ หรือคาดโทษไว้พร้อมกับการสั่งงาน เป็นต้น การกระตุ้นด้วยวิธีบังคับ ไม่มีผลดีที่จะประกันผลสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีศิลปะในการใช้ให้ถูกเวลา ถูกที่ และต้องรู้จักลูกน้องของตนดีจึงเลือกใช้วิธีนี้

การกระตุ้นด้วยวิธีสร้างเสริม

คือ การกระตุ้นด้วยการให้รางวัล ให้กำลังใจ ให้เกียรติ และให้ความสำคัญแก่ลูกน้อง เป็นการสร้างความรัก ความพอใจแก่ผู้ที่รับคำสั่ง การกระตุ้นโดยวิธีนี้ไม่ก่อศัตรู มีแต่สร้างมิตร ทำให้บรรยากาศในที่ทำงานน่าอยู่ นำทำงาน นักวิชาการสมัยใหม่เชื่อว่าการกระตุ้นโดยวิธีนี้ ลูกน้องจะซื่อสัตย์ จงรักภักดี และเต็มใจที่จะทำงานดีกว่าใช้วิธีบังคับ ซึ่งต้องอาศัยความศรัทธา และความชำนาญของผู้บังคับบัญชาในการใช้วิธีนี้ *ประการแรก* ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อว่าคนไม่ใช่ว่าจะยอมทำงานเพราะความกลัว หรือเพราะอำนาจเงินอย่างเดียว ความรัก ความศรัทธาก็เป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้คนทำงานได้ และคนที่ทำงานด้วยความรักจะทำงานด้วยความเต็มใจ ซื่อสัตย์ และได้ผลงานดีกว่า *ประการที่สอง*

ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่แบ่งชั้นวรรณะกับลูกน้อง โดยถือว่าลูกน้องเป็นคนชั้นต่ำกว่า จะต้องไม่มีอคติว่าลูกน้องขาดความรับผิดชอบ และ**ประการสำคัญ** คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ศิลปะในการกระตุ้นด้วยวิธีสร้างเสริม รู้จังหวะเวลาที่เหมาะสมให้เกียรติให้รางวัลแก่ลูกน้องตามโอกาสอันควร

วิธีกระตุ้นโดยการสร้างเสริมมีหลายวิธี แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับคนและโอกาส

2.1 การชมเชยและให้บำเหน็จความชอบเมื่อลูกน้องทำงานบังเกิดผลดี

ผู้บังคับบัญชาต้องมีศิลปะในการชม ถ้าชมเชยพร่ำเพรื่อก็จะกลายเป็นเรื่องขาดความสำคัญไป

2.2 **ชี้แจงเหตุผลในการสั่งงาน** โดยทั่วไปคนเราทำงานก็อยากจะทราบว่าจะทำงานที่ท่าอยู่นั้นจะเกิดผลอย่างไรในบั้นปลาย เหตุใดจึงต้องทำอย่างนั้น การให้เหตุผลเท่ากับเป็นการรับความสำคัญของลูกน้องให้ได้มีส่วนร่วมรู้เห็นนโยบายขององค์กร จะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ทำเพิ่มขึ้น มิเช่นนั้นลูกน้องจะเกิดความรู้สึกว่าถูกเร่งงานโดยไม่จำเป็น แต่มีบางกรณีที่เหตุผลในการทำงานนั้นจะต้องปิดไว้เป็นความลับ หัวหน้าก็ต้องชี้แจงให้ลูกน้องเข้าใจ

2.3 **ให้ความสนใจแก่ลูกน้องแต่ละคนและด้วยความจริงใจ** การให้ความสนใจแก่ลูกน้องเป็นการสร้างความรักใคร่ ความนับถือ และความสนิทสนม หัวหน้าที่ลูกน้องรักและนับถือ จะไม่ถูกกลั่นแกล้ง ลองเชิง หรือหน้าไหว้หลังหลอก การให้ความสนใจ หมายถึง การเรียนรู้นิสัยใจคอ ความสามารถพิเศษ ความสนใจ งานอดิเรก แสดงความยินดีเมื่อลูกน้องได้รับข่าวดี เป็นที่ปรึกษาเมื่อลูกน้องได้รับความเดือดร้อน เป็นต้น

2.4 **การแข่งขัน** คนเรามักชอบแข่งขัน ถ้ารู้ตัวว่ามีทางเอาชนะได้ คนที่อยู่ในวงการบริหารมักจะมีการแข่งขันกับคนอื่นอยู่ในใจ เช่น แข่งขันกันทำความดี ความชอบระหว่างเพื่อนร่วมงาน แข่งขันกับหน่วยงานอื่น ผู้บังคับบัญชาที่เก่งสามารถสร้างบรรยากาศให้มีการแข่งขันระหว่างลูกน้อง การประกาศผลงานของคนเก่ง การตั้งรางวัลสำหรับผู้ชนะ การแสดงสถิติที่คนเก่งทำได้ก่อน

2.5 **การให้มีส่วนร่วม** คือ การให้โอกาสและชักนำให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้การ

ตัดสินใจดีขึ้นเพราะได้ฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย และช่วยให้มีการยอมรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาดีขึ้น ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้บังคับบัญชา หรือรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมิใช่เพียงถูกจ้างให้ทำงานตามคำสั่ง นอกจากนี้ยังมีส่วนประกอบอื่นที่ต้องพิจารณาก่อนที่หัวหน้าใช้วิธีการให้มีส่วนร่วม คือ

- ความรู้ความสามารถของลูกน้อง
- ความสนใจของลูกน้องเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ
- ปัญหานั้นจะต้องแก้ไขโดยรีบด่วนเพียงใด มีเวลาพอที่จะใช้วิธีการนี้หรือไม่
- ลักษณะของงานอยู่ในขอบเขตที่เจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยควรได้มีส่วนร่วมหรือไม่
- ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีพอที่จะสร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วมนี้ดำเนินไปด้วยดีหรือไม่

ก่อนที่จะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หัวหน้าควรชี้แจงให้ลูกน้องทราบ และเข้าใจก่อนว่าเขามีอำนาจตัดสินใจภายในขอบเขตแค่ไหน เพราะถ้าไม่มีการชี้แจงตั้งแต่แรกแล้ว อาจจะทำให้ลูกน้องเข้าใจผิดว่าเขามีอำนาจตัดสินใจเต็มที่ ไม่มีขอบเขตจำกัด นอกจากนี้หัวหน้าไม่ควรที่จะทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าหัวหน้าได้เลือกตัดสินใจมาก่อนแล้ว และไม่ว่าลูกน้องจะเสนอทางเลือกอะไร หัวหน้าก็มีการสรุปลงด้วยทางเลือกที่หัวหน้าได้เลือกมาแล้ว

2.6 ความภาคภูมิใจ คนเราต้องการมีความภาคภูมิใจในงานที่ตนทำ มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตน เมื่อองค์กรประสบผลสำเร็จ ควรให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมเห็นว่าผลงานของตนได้มีบทบาทในการนำผลดีมาสู่องค์กร เมื่อหัวหน้าซึ่งตามรายงานนี้คือ Middle Manager ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปคือ Top Manager ก็ควรบอกให้ลูกน้อง คือ Supervisor ทราบว่าความสำเร็จเกิดเพราะความร่วมมือของเขาด้วย

2.7 การมอบความไว้วางใจ การให้ความไว้วางใจและมอบให้รับผิดชอบงานพอสมควร เป็นการให้เกียรติลูกน้อง โดยทั่วไปคนที่ได้รับเกียรติก็มักจะพยายามรักษาเกียรติของตน การมอบความไว้วางใจนี้ จะต้องระมัดระวังมากกว่าวิธีการอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้ว ก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบความไว้วางใจแก่ใคร จะต้องมั่นใจว่า

คนนั้นมีความสามารถและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่องานที่มอบให้

2.8 ค่าตอบแทนเป็นเงิน เงินเป็นเครื่องกระตุ้นที่ดี แต่เงินอย่างเดียวยังไม่พอที่จะซื้อความเต็มใจของคนให้ทำงานได้ จำเป็นต้องใช้ศิลปะประกอบ การให้เงินเป็นค่าตอบแทนจะต้องยึดหลักว่า ทำงานมากก็ได้มาก คนทำงานน้อยก็ได้น้อย ขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณที่ทำ ความยากลำบากของงาน หลักการกระตุ้นด้วยวิธีสร้างเสริมที่กล่าวมานี้ จะใช้ได้ผลดีเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ใช้ และยังมีวิธีการอื่นอีกมาก ซึ่งนักบริหารอาจพิจารณาการนำมาใช้ตามความเหมาะสม

อนึ่ง อย่าลืมน่าว่าวิธีการบังคับยังเป็นหลักสำคัญที่ต้องใช้ ส่วนวิธีสร้างเสริมเป็นเพียงการกระตุ้นให้คนเกิดความรู้สึกดีต่อเป้าหมายขององค์การเท่านั้น และช่วยสนับสนุนให้การใช้วิธีการบังคับได้ผลดี

3. ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership)

แม้ว่าจะมีการสื่อสารที่ดี และมีเทคนิคในการจูงใจคน แต่ตัว Middle Manager จะต้องสามารถทำให้ Supervisor มีพฤติกรรมคล้อยตามความต้องการได้ด้วย นั่นคือ Middle Manager ในฐานะเป็นผู้ Delegate งานจะสามารถสร้างภาวะผู้นำให้ได้ประสิทธิผลโดยทำอย่างไร โดยให้ Supervisor ปฏิบัติตามและสามารถตอบสนองเป้าหมายของกลุ่ม Supervisor และลูกน้องของเขา จะช่วยให้ Supervisor บรรลุเป้าหมายของแผนกและของกลุ่มของเขา และเป้าหมายของฝ่ายด้วย แต่ถ้าเป้าหมายของกลุ่มเหล่านั้นขัดแย้งและต่อต้านกับเป้าหมายของฝ่ายแล้ว Middle Manager อาจจะต้องย้ายคนให้ไปอยู่คนละแผนก หรือ Rearrange Group หรือจัดหาคคนมาใส่เข้าไปในกลุ่มนั้นให้มากขึ้นเพื่อให้พลังของกลุ่มน้อยลง แต่บางครั้ง Middle Manager อาจจะต้องเป็นผู้นำประเภทเผด็จการ กรณีที่เกิดปัญหาวิกฤต Critical Problem และเร่งด่วน และถ้าจะ Delegate ให้ลูกน้องทำอาจจะไม่ทันเวลา หรือลูกน้องไม่มีความสามารถจึงต้องตัดสินใจเอง แต่ในกรณีที่เป็นการกำหนดมาตรฐานในการทำงานควรจะให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

4. การจัดคนเข้าทำงาน⁵

การเลือกตัวบุคคลที่จะมอบหมายงานควรคำนึงถึง ความสนใจ ความสามารถ พิเศษและทักษะของผู้นั้น กล่าวคือ Middle Manager จะต้องพิจารณาถึงความสนใจความสามารถของบุคคลที่จะรับงานไปปฏิบัติด้วยว่าเขาจะมอบหมายให้เพียงใด และมีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นหรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรอบรู้ Knowledge ด้วย เพราะแม้ว่าจะมีความสนใจและความสามารถ ถ้าไม่มีความรู้พอที่จะทำงานนั้นหรือความรู้อยู่ในระดับที่ไม่ถึง ก็ไม่สามารถที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ ควรมอบงานให้ผู้มีความชำนาญทำ เพื่อจะได้ทำงานได้รวดเร็วทันตามความต้องการ และยังคงคำนึงถึงความสามารถที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นได้ เพื่อช่วยให้งานสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

5. การประสานงาน

เมื่อ Middle Manager ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเป้าหมายย่อย จะเกิดการแบ่งงานซึ่งแยกออกไป ถ้าไม่มีการประสานงานหรือกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ แล้ว อาจจะทำให้เกิดการดำเนินงานไปสู่คนละทิศคนละทาง ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของฝ่ายได้ ดังนั้นจึงต้องกำหนดความสัมพันธ์ของแผนกต่างๆ โดยยึดถือหลักให้แต่ละแผนกเกิดความสำเร็จเพื่อสนองต่อเป้าหมายของฝ่าย และองค์การในภาพรวม ซึ่งการประสานงานนี้จะต้องกำหนดไว้ตั้งแต่ตอนวางแผนจะ Delegate งานอย่างไร เพื่อป้องกันการขัดแย้งตั้งแต่เริ่มแรก

6. การควบคุม⁶

เป้าหมายของ Delegation ก็คือต้องการให้แผนกต่างๆ ช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของฝ่ายซึ่งการควบคุมนั้นจะต้องกำหนดวิธีการควบคุม และกำหนดมาตรฐานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดระดับหรือช่วงของความผิดพลาดที่ยอมให้มีขึ้น พร้อมทั้งการอบรมให้มีความสามารถต่างๆ กันในการแก้ไขความผิดพลาดในช่วงที่ต่างกัน และเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจะต้องมีผู้รับผิดชอบได้ทันที ตามหลัก Management by Exception

การควบคุมนี้จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า และหาทางแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจริงๆ จะได้มีแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งผู้บริหารหรือในที่นี้คือ Middle Manager จะต้องรู้จักนำไปใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์จริงๆ และเลือกให้เหมาะสม นอกจากนั้นยังจะต้องมีทั้งการควบคุม ตรวจสอบ แก้ไข หลังจากที่มีผลงานออกมาแล้ว ก็นำผลงานที่ได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ว่าตรงกับมาตรฐานหรือไม่ และระดับความผิดพลาดอยู่ในช่วงที่ยอมรับหรือไม่ ถ้าเกิดความแตกต่างมาก สาเหตุเกิดจากอะไร เช่น เกิดจากการรับและจ่ายงานไม่เหมาะสม หรือว่าเกิดขึ้นระหว่างกรรมวิธีการทำงาน หรือเกิดจากการที่ตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไปจนเป็นไปไม่ได้ หรือวิธีการต่างๆ ไม่เหมาะสม จะต้องหาสาเหตุให้ได้แล้วแก้ที่สาเหตุนั้น ซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการจ่ายงาน กระบวนการมอบหมายงาน หรือเป้าหมาย ก็ได้ หรือว่าปัญหาเกิดจากหัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจน ลูกน้องไม่เข้าใจ หรือลูกน้องไม่มีความสามารถ หรือขาดความรับผิดชอบ หรือไม่มีการกำหนด Authority ไม่ได้กำหนดวิธีการรายงานที่แน่นอน ระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เหมาะสม งานนั้นไม่ประสานกัน ผู้ควบคุมไม่มีความสามารถในการควบคุม ทำให้เป้าหมายของฝ่ายไม่บรรลุผลที่ต้องการ ซึ่ง Middle Manager จะต้องหาสาเหตุและหาทางแก้ไขให้ได้

การควบคุมนั้น Middle Manager ต้องระมัดระวัง อย่าให้มีการควบคุมในรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ Supervisor อึดอัดใจและรู้สึกไม่มีอิสระในการทำงาน ควรจะส่งเสริมให้ Supervisor มีการควบคุมงานด้วยตนเอง หรือจะใช้วิธีบริหารแบบ Management by Exception หรือ Management by Objective โดยกำหนดเป้าหมายให้ผู้รับมอบหมายงานรับผิดชอบ แล้วให้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นก็ได้

ตัวอย่างธุรกิจที่สามารถนำวิธีการมอบหมายงานมาใช้ในประเทศไทย

ในปัจจุบันพบว่ามีสถาบันและองค์กรต่างๆ ที่เห็นความสำคัญ และมีการนำวิธีการมอบหมายงานมาใช้ในทางปฏิบัติจำนวนมาก โดยมีการควบคุมการประเมินผล และมีตัววัดความสำเร็จจากเป้าหมาย มีการจูงใจโดยการให้คะแนนหรือรางวัลสำหรับผู้ที่สามารถไปได้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากผู้ที่มอบหมายและผู้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสารกันได้ดี มีการเลือกตัวบุคคลที่จะมอบหมายงาน

รวมทั้งพิจารณาถึงความสนใจและความสามารถของบุคคลที่จะรับงานไปปฏิบัติ มีการประสานงานที่ดี มีการวางแผนล่วงหน้า มีการกำหนด Authority ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานที่พบได้บ่อย ได้แก่

งานแผนกขายของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีหัวหน้าแผนก ฝ่ายการตลาด ซึ่งเป็น Middle Manager คุม Supervisor ในแผนกขาย และต้องควบคุมพนักงานขายสินค้า ซึ่งมีการตั้งเป้าหมายยอดขายสินค้าโดยมีการวางแผนและตกลงกันตั้งแต่แรกเริ่ม และมีตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานเป็นการควบคุมและประเมินผล มีการให้รางวัลและการลงโทษโดยการตัดคะแนนหรือพิจารณาตัดลดค่าตอบแทนที่จะได้รับ งานขายตรงของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องสำอาง อาหารเสริม งานขายประกัน ฯลฯ ซึ่งมักมีเครือข่ายซึ่งแต่ละกลุ่มจะมี Supervisor ที่รับงานและนโยบายมาจาก Middle Manager และกระจายงานต่อมาถึงพนักงานขายก็จะมีลักษณะการทำงานเช่นเดียวกัน หากบริษัทหรือสถาบันที่มีการวางระบบและกระบวนการมอบหมายงานที่ดี มีการประสานงานหรือกำหนดความสัมพันธ์ที่ดีก็จะประสบความสำเร็จ สามารถทำยอดขาย และกำไรให้กับตนเองและองค์กรอย่างเห็นได้ชัดเจน ในทางตรงกันข้ามหากสถาบันหรือองค์กรใดไม่สามารถวางระบบระเบียบที่ดีในการมอบหมายงานไว้แล้ว ก็ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรไม่สามารถประสบความสำเร็จและมักพบกับภาวะวุ่นวายในการทำงานตลอดเวลา

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการจำหน่ายสินค้าเครื่องสำอาง **มิสทีน ของบริษัท เบทเตอร์เวย์ (ประเทศไทย) จำกัด** สาวมิสทีนซึ่งเปรียบเสมือนตัวแทนของบริษัท นำสินค้าไปสู่ผู้บริโภคโดยการมีการขายแบบหลายชั้น (Multi Level Marketing) ดังนั้นบริษัทจะต้องสร้างการสื่อสารและความสัมพันธ์รวมทั้งการจูงใจในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้เปอร์เซ็นต์จากยอดขาย การแจกรางวัล ตลอดจนการให้สวัสดิการคุ้มครองการประกันชีวิตให้กับผู้แทนขายเพื่อไปสร้างทีมขายต่อเป็นชั้นๆ ต่อไป จึงต้องมีการมอบหมายงานจากบริษัทให้ Supervisors แบ่งงานย่อย สู่ทีมขายหลายๆ สายผลิตภัณฑ์สู่ผู้บริโภค

บริษัท เบทเตอร์เวย์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เบทเตอร์เวย์ (ประเทศไทย) จำกัด ก้าวขึ้นเป็นบริษัทอันดับ 1 ที่มี ยอดจำหน่ายสูงสุดของบริษัทเครื่องสำอางในระบบขายตรงภายในเวลา 5 ปี

- ปัจจุบันมีพนักงานประจำ 1,170 คน
- สวมสิทธินทั่วประเทศกว่า 420,000 คน
- คลังสินค้าเครื่องสำอางใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ ผลิตสินค้ากว่า 100 ล้านชิ้นต่อปี
- เป็นเครื่องสำอางขายตรงกว่า 1 หมื่นล้านบาท
- มูลค่าตลาดโดยรวมกว่า 2 หมื่นล้านบาท

บทสรุป

การมอบหมายงาน คือ กระบวนการที่ Middle Manager แบ่งหน้าที่งาน ที่ตนได้รับมอบหมายมาจาก Top Manager ให้ Supervisor ปฏิบัติ โดยมอบ อำนาจให้ Supervisor สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ และต้องมีความสำนึกรับผิดชอบ Accountability ต่อ Middle Manager คือ จะต้องผูกพันที่จะใช้อำนาจที่ตน ได้รับมอบหมายมาให้สำเร็จ ตามขอบเขตที่ตนได้รับมา และจะต้องรายงานผลงาน หรือตอบคำถามเกี่ยวกับงานที่ตนได้รับมอบมานั้นได้ ส่วน Middle Manager ยังคงต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานอยู่ ดังนั้นเราควรจะต้องสามารถควบคุมงานที่มอบหมายไปแล้ว ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการมอบหมายงาน และรวมตลอดถึงภายในกระบวนการของการมอบหมายงาน มิใช่เป็นการมอบหมายงาน ในลักษณะที่ขาดลอยไป และควรให้มีการเสนอรายงานเป็นครั้งคราว และให้ Supervisor สรุปผลงานในขั้นสุดท้ายให้ทราบด้วย และสิ่งสำคัญที่สุดในการ Delegate Authority ก็คือก่อนที่จะมีการมอบหมายงานจริงๆ Middle Manager ควรจะได้มีการปรึกษาหารือกับ Supervisor เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่จะมอบหมายนั้น รวมทั้งให้ เข้าใจถึงสิ่งที่มุ่งหวังจากงานชิ้นนั้น แต่มิได้หมายความว่า Middle Manager จะต้อง ดำเนินการจัดทำแผนงานต่างๆ ด้วยตนเอง หากแต่อาจจะใช้เชิงปรึกษาโดยให้ Supervisor ตั้งข้อเสนอแนะและเสนอแผนงานมาให้ แล้วตนจะได้ทราบถึงวิธีที่ลูกน้องจะเลือกทำ

และอาจจะให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงตามไปด้วย ซึ่งกรณีนี้ Middle Manager จะต้องกระทำโดยระมัดระวัง และไม่ควรเน้นความคิดเห็นของตนมากเกินไป เพราะการกระทำดังกล่าวอาจสื่อให้เห็นว่าการมอบหมายงานนั้นมิได้เป็นไปได้โดยแท้จริงก็ได้

ข้อสำคัญอีกข้อหนึ่งก็คือ ก่อนที่จะมีการมอบหมายงาน Middle Manager จะต้องพิจารณาก่อนว่างานใดควรมอบหมายและงานใดควรทำเอง งานที่ยากเกินไป และสำคัญมากควรจะทำเอง และต้องพิจารณาว่า Supervisor มีความเหมาะสมและมีความสามารถที่จะทำงานที่มอบหมายได้ แต่ถ้างานที่มอบหมายนั้นมีความสำคัญ Middle Manager ก็จะต้องติดตามโดยใกล้ชิดพอสมควร เพื่อจะได้แนะนำหรือช่วยเหลือได้ตลอดกระบวนการ ก่อนที่จะเกิดความเสียหายที่ร้ายแรงจนกระทั่งแก้ไขไม่ได้หรือแก้ไขไม่ทันเวลา ส่วนงานที่มีความสำคัญรองลงมา Middle Manager อาจจะไปตรวจสอบเป็นครั้งคราว

สิ่งที่ผู้มอบหมายงานจะต้องคำนึงถึงอีกอย่างคือ จะมอบ Authority ให้ลูกน้องมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ หากมอบ Authority ให้น้อยจนเกินไปจนกระทั่งลูกน้องไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ ก็ไม่เกิดประโยชน์ และก็ไม่ควรมอบ Authority ให้ลูกน้องมากเกินไป จนกระทั่งทำให้งานนั้นไม่ถูกใจให้ทำ ลูกน้องอาจจะใช้ Authority นั้นไปในทางแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวหรือใช้เกินขอบเขตของงานที่มอบหมายให้ อาจจะทำงานออกนอกทิศทางที่เราต้องการได้ ดังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้มอบหมายงานที่จะต้องพิจารณาถึงความยากง่ายของงานที่จะมอบหมายว่าควรจะให้ Authority มากน้อยแค่ไหน และจะต้องทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณได้รับมอบ Authority นั้นจริงๆ มิใช่แต่เพียงมีอำนาจตัดสินใจในนามเท่านั้น แต่ที่แท้จริงแล้วเขาไม่มีอำนาจตัดสินใจอะไรเลย ซึ่งจะทำให้เป้าหมายของการมอบหมายงานนั้นไม่ประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้การมอบหมายงานจะบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อหัวหน้าและลูกน้องต่างมีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจทำงานภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่งานมีอยู่

หมายเหตุ

1. Dutton Jane E.; Worline, Monica C.; Frost, Petrer J ; Lilius, Jacoba ; “Explaining Compassion Organizing” Administrative Science Quarterly, Mar 2006, Vol. 51 Issue 1, p.59-96.
2. Becker Franklin; “Organizational Ecology and Knowledge Networks”, California Management Review, Winter 2007, Vol. 49 Issue 4, p.42-61.
3. Huber, George P.; “The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process” Administrative Science Quarterly, Sep 2006, Vol. 51 Issue 3, p.502-504.
4. Becker Franklin; “Organizational Ecology and Knowledge Networks”, California Management Review, Winter 2007, Vol. 49 Issue 2, p.42-61.
5. Brickson, Shelley L.; “Organizational Identity Orientation : Forging a Link between Organizational Identity and Organizations Relations with Stakeholders”, Administrative Science Quarterly, Dec 2005, Vol. 50 Issue 4, p.576-609.
6. Poppo, Laura; “Corporate Governance and Firm Organization : Microfoundations and Structural Forms”, Administrative Science Quarterly, Sep 2005, Vol. 50 Issue 3, p.493-495.

บรรณานุกรม

- Becker Franklin ; “Organizational Ecology and Knowledge Networks”,
California Management Review, Winter 2007, Vol. 49 Issue 2,
p.42-61.
- Brickson, Shelley L.; “Organizational Identity Orientation : Forging a
Link between Organizational Identity and Organizations Relations
with Stakeholders”, **Administrative Science Quarterly**, Dec 2005,
Vol. 50 Issue 4, p.576-609.
- Dalton E. McFarland, Management : Principle and Practices “Chapter 16 :
Authority and Responsibility in Organization”, 3rd ed.
London : Macmillan; 2006.
- Dutton Jane E ; Worline, Monica C; Frost , Petrer J; Lilius, Jacoba;
“Explaining Compassion Organizing”, **Administrative Science
Quarterly**, Mar 2006, Vol.51 Issue 1, p.59-96.
- Huber, George P; “The Competent Organization: A Psychological Analysis
of the Strategic Management Process”, **Administrative Science
Quarterly**, Sep 2006, Vol. 51 Issue 3, p.502-504.
- Karmer, Roderick M, “Making Sense of the Organization”, **Administrative
Science Quarterly**, Dec 2002, Vol. 47 Issue 4, p.748-752
- Perrow, Charles; “Organizational Encounters with Risk”, **Administrative
Science Quarterly**, Sep 2006, Vol. 51 Issue 3, p.517-521.
- Poppo, Laura; “Corporate Governance and Firm Organization : Micro
foundations and Structural Forms”, **Administrative
Science Quarterly**, Sep 2005, Vol. 50 Issue 3, p.493-495.
- Skarlicki, Daniel; “Misbehavior in Organization : Theory, Research, and
Management”, **Administrative Science Quarterly**, Dec 2004,
Vol. 49 Issue 4, p.668-671.
- Theo Haimann and William G. Scott, “**Management in the Modern
Organization**”, Chapter 18 : Decentralization of Authority,
New York : Houghton Mifflin, 2005.
- William H. Newman, Charles Summer, and E. Kirby Warren, “**The
Process of Management**”, 3rd ed. England Cliffs,
New Jersey : Prentice Hall, 2006.