

การมอบหมายงาน : ศิลปะที่ผู้บริหารต้องเข้าใจ Work Delegation : The art of administrator

สามารถ อัยกร (Samart Aiyakorn) ¹

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นศิลปะที่ผู้บริหารทุกระดับต้องทำความเข้าใจ โดยมีประเด็นสำคัญเริ่มตั้งแต่ความหมายของการมอบหมายงาน ประโยชน์ของการมอบหมายงานทั้งต่อผู้บริหาร บุคลากร และองค์การ ศิลปะของการมอบหมายงาน ประกอบด้วย ระดับความเหมาะสมของการมอบหมายงาน สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและควรหลีกเลี่ยงในการมอบหมายงาน ในส่วนสุดท้ายของบทความนี้ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนของการมอบหมายงาน

คำสำคัญ : การมอบหมายงาน, ศิลปะ, ผู้บริหาร

Abstract

This article presented about the delegation which was the art of administrators. It mentioned about its meaning, and advantages towards administrators, staffs and organizations. The art of work delegation included the appropriated level of delegation. Furthermore, recognition and avoidance should be mentioned. Finally, The process of work delegation were explained in the detail.

Keywords : Work Delegation, Art, Administrator

บทนำ

“ที่ใดไม่มีการมอบหมายงาน ที่นั่นไม่มีการบริหาร”

ประโยคดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการมอบหมายงาน (Delegation) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหาร ทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน องค์การจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ย่อมต้องมีการมอบหมายงานเกิดขึ้นอยู่เสมอ การที่องค์การจะบรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์ได้นั้น การมอบหมายงานถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารองค์การทุกคน ทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญ เข้าใจหลักและศิลปะใน

การมอบหมายงาน เพราะถ้าผู้บริหารเข้าใจหลักและศิลปะการมอบหมายงานแล้ว ก็จะสามารถนำพาองค์การให้บรรลุภารกิจต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ได้

การมอบหมายงานถือเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญของการบริหาร ผู้บริหารที่ดีจะต้องทำความเข้าใจและรู้จักมอบหมายงานที่อยู่ในขอบเขตอำนาจ หน้าที่ของตนไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยปฏิบัติ มิใช่ผู้บริหารทำงานเองทั้งหมด ถ้าหากผู้บริหารทำเองเสียทั้งหมดนับว่าเป็นผู้บริหารที่บริหารงานไม่เป็น ไม่รู้จักศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร เพราะการบริหารงานที่ดีนั้น คน ๆ เดียวไม่สามารถรับผิดชอบงานได้ทั้งหมด ทุกตำแหน่งต่างมีหน้าที่ มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะของงานและระดับของสายการบังคับบัญชา ที่สำคัญหน้าที่ของผู้บริหารมีมากมาย อีกทั้งต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ขององค์การทั้งหมด จึงไม่มีผู้บริหารคนใดจะทำงานเองได้อย่างสมบูรณ์ จำเป็นต้องมีการมอบหมายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม (สมชาติ กิจยรรยง. 2557 : 167)

ด้วยความสำคัญดังกล่าว บทความนี้จะได้นำเสนอเนื้อหาสำคัญตามลำดับ ดังนี้ ความหมายของการมอบหมายงาน ประโยชน์ของการมอบหมายงาน ศิลปะของการมอบหมายงาน และขั้นตอนการมอบหมายงาน

ความหมายของการมอบหมายงาน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการมอบหมายงาน ดังนี้

นงลักษณ์ ภิญโญมงคล (2550 : 76) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดมอบหมายงาน อำนาจ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะทำงานนั้น ๆ ได้บรรลุผลตามต้องการ ณัฐมนต์ ปัญจวิณิน (2552) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านของเวลา ปริมาณงาน และความสามารถของผู้รับมอบงาน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2553) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการให้คนอื่นทำงาน ในการบริหารงานขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล จึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานเป็นภารกิจที่สำคัญ

นิสิต มโนตั้งวรพันธ์ (2554 : 61) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบงานใดงานหนึ่งหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้อีกคนหนึ่งทำ ซึ่งคนที่ถูกมอบหมายงานนั้นอาจเป็นเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งเท่าเทียมกัน เพื่อนร่วมงานในโครงการเดียวกัน พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้มอบหมายงานหรือบุคคลภายนอกที่องค์กรว่าจ้างมาก็ได้ และคนที่ถูกมอบหมายงานนั้นจะมีพันธสัญญาผูกพันกันว่าจะต้องทำงานหรือโครงการนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อผู้มอบหมายงานได้มอบหมายงานให้คนอื่นทำแล้ว ผู้มอบหมายงานไม่เพียงแต่จะโอนภาระงานนั้นไปให้เขาเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการโอนความรับผิดชอบไปให้เขาด้วย การมอบหมายงานเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่ต้องการใช้เวลาและทรัพยากรของตัวเองให้คุ้มค่าที่สุด ในขณะที่ สมชาติ กิจยรรยง (2557 : 168) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคคลอื่น ซึ่งได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

จากการนิยามความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า นิยามในประเด็นแรกมุ่งไปที่การถ่ายโอนเนื้อหาของงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ประเด็นที่สอง บุคคลที่เกี่ยวข้องในการถ่ายโอนภาระงานมีสองกลุ่ม คือ ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบ ซึ่งผู้มอบหมายงานจะเป็นคนเริ่มต้นมอบหมายงานไปยังผู้รับมอบ โดยผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้รับมอบส่วนใหญ่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา แต่บางครั้งผู้รับมอบหมายงานอาจเป็นบุคลากร หรือกลุ่มบุคลากรที่มีตำแหน่งเท่ากันตามสายการบังคับบัญชา หรืออาจเป็นองค์กรภายนอกก็ได้ ประเด็นที่สามคือ ผู้รับมอบหมายงานต้องมีคุณสมบัติ และความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติภาระงานที่ถูกถ่ายโอนมา ประเด็นสุดท้าย คือ เกิดเงื่อนไขผูกพันขึ้นระหว่างผู้รับมอบหมายงานกับผู้มอบหมายงาน โดยมีทั้งระยะเวลาที่กำหนด ปริมาณผลงาน และคุณภาพของผลงานตามที่ผู้มอบหมายงานกำหนด

สรุปได้ว่า การมอบหมายงาน(Delegation) หมายถึง การที่ผู้มอบหมายงานถ่ายโอนภาระงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ไปยังผู้รับมอบ โดยผู้รับมอบต้องมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีข้อผูกพันต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ตามเงื่อนไขของเวลา ปริมาณ และคุณภาพของงานที่กำหนดโดยผู้มอบหมายงาน

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานมีประโยชน์หลายประการ (นงลักษณ์ วิทยุญมงคล. 2550 : 77 ; อำนาจ วัดจินดา. 2551 ; นิลิต มโนตั้งวรพันธ์. 2554 : 62) ดังนี้

1. ลดภาระงานของผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารมีการมอบหมายงาน เท่ากับว่าได้กระจายภาระงานต่างๆ ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้ผู้บริหารมีเวลาในการทำกิจกรรมการบริหารมากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การจัดหาทรัพยากรในการบริหารองค์การ การวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยกิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร

2. พัฒนาบุคลากรในองค์การ การที่ผู้บริหารกระจายภาระงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในองค์การนั้น นอกจากจะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารแล้ว ยังเป็นการฝึกฝนความเชี่ยวชาญในการทำงานของบุคลากรด้วย เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงาน ยิ่งเมื่อได้รับผิดชอบภาระงานที่สำคัญขององค์การ เหมือนเป็นการฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต

3. สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร การที่บุคลากรได้รับผิดชอบภาระงานที่มีความสำคัญต่อองค์การ ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้เป็นการกระตุ้นขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้มีความรู้สึผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์การ บุคลากรจะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลดีต่อองค์การในอนาคต

4. เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เมื่อมีการมอบหมายงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการในองค์กร ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรได้ทำงานร่วมกัน เกิดความคุ้นเคยไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถลดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรได้

5. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้น เมื่อมีการกระจายภาระงานอย่างเหมาะสมในองค์กร บุคลากรทุกคนมีภาระความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติ องค์กรจะสามารถปฏิบัติการกิจหลายอย่างได้พร้อมกัน ส่งผลให้ประหยัดเวลา งบประมาณ และทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้น

จากประโยชน์ของการมอบหมายงานที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการมอบหมายงานมีประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มอบหมายงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นผู้รับมอบหมายงาน และองค์กร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

ผู้ได้รับประโยชน์	ประโยชน์ที่ได้รับ
ผู้บริหาร/ผู้มอบหมายงาน	- ลดภาระงานต่าง ๆ เพื่อไปทำกิจกรรมการบริหารมากขึ้น - เพิ่มการติดต่อสื่อสารและความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ - บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้นเมื่อได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน
ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับมอบหมายงาน	- ขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้กับองค์กร - พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น - ฝึกการเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารในอนาคต
องค์กร	- ประหยัดทรัพยากร หากงานนั้นถูกมอบหมายให้กับคนที่เหมาะสมและถูกมอบหมายในระดับความรับผิดชอบที่เหมาะสมที่สุด - ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงานโดยรวมเพิ่มขึ้น เนื่องจากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างคุ้มค่าที่สุด

ที่มา : ดัดแปลงจาก Brow. (2006)

ศิลปะในการมอบหมายงาน

1. ความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

สิ่งที่ผู้บริหารต้องเข้าใจในการมอบหมายงาน (นงลักษณ์ ภิญโญมงคล. 2550 : 79-80) คือ “ความเหมาะสมของประเภทงานที่จะมอบหมาย” ถือเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจในระดับของการมอบหมายงานที่เหมาะสม บทความเรื่อง “Delegation authority skills, task and the process of effective delegation” ได้กล่าวถึงระดับการมอบหมายงานไว้ ดังนี้

1.1 “Wait to be told” หรือ “Do exactly what I say” หรือ “Follow these instructions precisely.” การมอบหมายงานในระดับนี้เหมาะกับการมอบหมายงานให้กับผู้ที่ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจในสิ่งนั้นๆเลย จึงต้องมอบหมายงานโดยบอกให้ทำ ซึ่งผู้รับมอบหมายงานจะไม่ได้ใช้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่

1.2 “Look into this and tell me situation. I’ll decide.” การมอบหมายงานในระดับนี้จะให้ผู้รับพิจารณาได้มีการวิเคราะห์งานและเสนอแนะว่าควรทำอย่างไรบ้าง แต่การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรยังเป็นของผู้มอบหมายงานเท่านั้น

1.3 “Look into this and tell me situation. We’ll decide together.” การมอบหมายงานในระดับนี้เหมาะกับผู้ที่เริ่มมีความสามารถในการตัดสินใจบ้างในระดับหนึ่ง โดยมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและร่วมกันในการตัดสินใจระหว่างผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงานนั้น ๆ

1.4 “Tell me the situation and what help you need from me in assessing and handling it. Then we’ll decide.” การมอบหมายงานในระดับนี้ เริ่มมีการให้อิสระในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ โดยทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นพ้องต้องกันในการทำงาน ผู้มอบหมายงานจะเน้นบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนเพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามที่ต้องการ การมอบหมายงานในระดับนี้จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

1.5 “Give me your analysis of the situation (reasons, option, pros and cons) and recommendation. I’ll let you know whether you can go ahead.” การมอบหมายงานในระดับนี้เป็นการมอบหมายงานโดยให้ผู้รับมอบวิเคราะห์และเสนอแนะวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมได้อย่างมีอิสระมากขึ้น หลังจากนั้นผู้มอบหมายงานจะตรวจสอบก่อนตัดสินใจให้ลงมือทำ แต่หลังจากให้ทำแล้วจะไม่ไปยุ่งเกี่ยวหรือก้าวก่ายการทำงานของผู้รับมอบหมายงาน

1.6 “Decide and let me know your decision, and wait for my go-ahead before proceeding.” เป็นการมอบหมายงานในระดับที่ให้ผู้รับมอบเสนอวิธีและแนวทางการดำเนินงานให้ผู้มอบหมายงานทราบ และสามารถเริ่มดำเนินงานได้ทันทีหลังจากได้รับอนุมัติจากผู้มอบหมายงานแล้ว

1.7 “Decide and let me know your decision, then go ahead unless I say not to.” เป็นการมอบหมายงานและแจ้งให้ผู้มอบหมายงานได้ทราบถึงวิธีการที่จะทำ และให้ลงมือทำได้ถ้าไม่มีการโต้แย้งหรือข้อสงสัยจากผู้มอบหมายงาน

1.8 “Decide and take action – let me know what you did (and what happened).” เป็นการมอบหมายงานให้ทำได้ แต่ผู้รับมอบหมายงานต้องมารายงานความคืบหน้าเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆให้ผู้มอบหมายงานทราบ

1.9 “Decide and take action. You need not check back with me.” เป็นการมอบหมายงานโดยให้ผู้รับมอบหมายงานออกแบบและลงมือทำได้โดยไม่ต้องรอกถามผู้มอบหมายงาน

1.10 “Decide where action needs to be taken and manage the situation accordingly. It’s your area of responsibility now.” เป็นระดับสูงสุดของการมอบหมายงาน เหมาะกับการมอบหมายงานให้แก่ผู้ที่มีความสามารถ ความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานนั้น ๆ สูง โดยจะให้อิสระอย่างเต็มที่แก่ผู้รับ

มอบหมายงานในการดำเนินงานตามวิธีที่เหมาะสม และได้รับผิดชอบเต็มที่ในการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไข เพื่อให้งานบรรลุผลดีที่สุดตามที่ต้องการ

ระดับของความเหมาะสมในการมอบหมายงานทั้ง 10 ระดับ เป็นศิลปะที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องพิจารณา และตัดสินใจอย่างรอบคอบว่าจะมอบหมายงานในระดับใดให้กับผู้ปฏิบัติงาน และต้องปฏิบัติตามแนวทางการมอบหมายงานนั้น อีกทั้งผู้บริหารต้องพยายามพัฒนาระดับการมอบหมายงานให้ไปจนถึงขั้นสูงสุดในการมอบหมายงาน

2. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการมอบหมายงาน

ในการมอบหมายงานนอกจากระดับความเหมาะสมของการมอบหมายงานแล้ว ยังมีสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงในการมอบหมายงาน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2554; สมชาติ กิจยรรยง. 2557 : 171) ดังต่อไปนี้

2.1 การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ผู้บริหารต้องพิจารณาคนที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ มีความรับผิดชอบเหมาะสมกับงานนั้น ๆ เพื่อที่จะมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคลากร เป็นการประกันความสำเร็จของการทำงาน โดยมีประโยคที่เราได้ยินอยู่เสมอ คือ “Put the right man to the right job” หรือ การเลือกคนให้เหมาะกับงานนั่นเอง

2.2 ปริมาณของงาน ในการมอบหมายงานผู้บริหารต้องคำนึงถึงปริมาณของงานที่จะมอบหมายให้แก่บุคลากรว่าจะมอบหมายงานบางส่วนหรือทั้งหมด บุคลากรมีปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติในขณะนั้นมากน้อยเพียงใด เพื่อผู้บริหารจะได้มอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยจนเกินไป

2.3 ความยากง่ายของงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความยากง่ายของงานที่มอบหมาย โดยต้องอยู่ในระดับศักยภาพที่บุคลากรจะปฏิบัติได้ ไม่ยากจนเกินไป ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ง่ายจนเกินไปเพื่อที่จะได้ผลลัพธ์จากการมอบหมายงานตามที่ผู้บริหารคาดหวัง และถือเป็นการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆกัน

2.4 ช่วงเวลาในการมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องมอบหมายงานในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรไม่เร่งรีบปฏิบัติงานเกินไป ควรมีการมอบหมายงานล่วงหน้าเพื่อให้บุคลากรมีเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และในขณะเดียวกันก็ไม่มอบหมายงานล่วงหน้าจนเกินไป ซึ่งอาจทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นได้

2.5 การติดตาม ควบคุมการมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการติดตาม ควบคุมการมอบหมายงานโดยต้องมีการติดตาม ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย คอยช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรแต่ในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้บุคลากรไม่รู้สึกว่าคุณควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน

ทั้งหมดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงในการมอบหมายงาน เป็นศิลปะที่จะช่วยให้การมอบหมายงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงในการมอบหมายงาน

ในการมอบหมายงานมีสิ่ง que ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง (สมชาติ กิจยรรยง. 2557 : 170) ดังนี้

3.1 รอจนงานท่วมตัวแล้วจึงมอบ ผู้บริหารต้องรีบกระจายงานให้แก่บุคลากรโดยเร็ว อย่ารอให้ งานเพิ่มพูนมาก ๆ แล้วจึงมอบให้กับบุคลากร เพราะนอกจากบุคลากรจะไม่พึงพอใจแล้ว ยังอาจทำให้งานไม่มี คุณภาพด้วย

3.2 คาดหวังจะได้ผลสมบูรณ์ในทันทีทันใด เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้แก่บุคลากร ผู้บริหาร ต้องให้เวลาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพราะบุคลากรต้องใช้เวลาในการทำงาน อย่าคาดหวังว่างานจะ เสร็จสมบูรณ์อย่างรวดเร็วตามที่คาดหวัง

3.3 ควบคุมจนบุคลากรขาดอิสระ เมื่อมอบหมายงานแล้วผู้บริหารควรทำหน้าที่สนับสนุน ให้ กำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร อย่าควบคุมจนบุคลากรขาดอิสระในการปฏิบัติงาน

3.4 รอจนผู้ปฏิบัติงานแก้ปัญหาไม่ได้ เมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ผู้ปฏิบัติงานประสบปัญหา ไม่ สามารถแก้ปัญหาได้ ผู้บริหารต้องเข้าไปช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาทันที อย่าปล่อยจนบุคลากรแก้ไข ปัญหาไม่ได้แล้วจึงเข้าไปช่วยเหลือ เพราะอาจทำให้งานเสียหายจนไม่สามารถแก้ไขได้

3.5 มอบหมายงานซ้ำซ้อน ผู้บริหารต้องวางแผนในการมอบหมายงาน อย่ามอบหมายงาน ซ้ำซ้อนแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะอาจทำให้เกิดปัญหางานเสร็จล่าช้าหรือขาดคุณภาพ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

3.6 เลือกที่รักมักที่ชังในการมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องมอบหมายงานตามความเหมาะสม ไม่ เลือกมอบหมายงานให้เฉพาะคนที่ผู้บริหารชื่นชอบ เพราะการเลือกปฏิบัติของผู้บริหารจะทำให้เกิดความ ขัดแย้งขึ้นในองค์กรและส่งผลเสียต่อองค์กรได้

สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงทั้ง 6 ข้อดังกล่าว เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนทุกระดับต้องไม่ถือปฏิบัติ เพราะจะทำให้ การมอบหมายงานขาดประสิทธิภาพ บุคลากรไม่พึงพอใจ เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ส่งผลเสียทั้งต่อ ตัวผู้บริหาร ต่อบุคลากร และต่อองค์กร

ขั้นตอนการมอบหมายงาน

ในการมอบหมายงานนั้น ผู้บริหารต้องทำตามขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การมอบหมายงานมี ประสิทธิภาพ โดยมีขั้น (นิสิต มโนตั้งวรพันธ์. 2554 : 63-64 ; สมชาติ กิจยรรยง. 2557 : 173-176) ดังนี้

ขั้นที่ 1 วางแผนการมอบหมายงาน ขั้นแรกในการเริ่มต้นของการมอบหมายงาน ผู้บริหารต้อง วางแผน และเตรียมการในการมอบหมายงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- พิจารณางานที่จะมอบหมายว่ามีงานใดบ้าง
- พิจารณาปริมาณงานว่าจะมอบบางส่วนหรือทั้งหมด
- พิจารณาลักษณะงานว่าเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ทางเทคนิค ประสบการณ์ต่างๆ มาก น้อยแค่ไหน

ขั้นที่ 2 ระยะเริ่มต้นของการมอบหมายงาน เป็นขั้นที่ผู้บริหารเริ่มที่จะมอบหมายงาน และให้ความ ช่วยเหลือเบื้องต้นแก่บุคลากรผู้รับมอบหมายงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- พิจารณาว่าควรจะมีมอบหมายงานให้บุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรใด
- ชี้แจงวัตถุประสงค์ของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรคนใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน
- กำหนดระยะเวลาในการส่งงาน และให้ข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นในการเริ่มทำงานนั้นๆ
- กำหนดมาตรฐานของงานที่ผู้บริหารและบุคลากรที่รับมอบหมายงานยอมรับ และชี้แจงวิธีประเมินผลความสำเร็จของงานให้ชัดเจน

ขั้นที่ 3 ระหว่างการมอบหมายงาน เมื่อผู้รับมอบหมายงานปฏิบัติงานไปได้ช่วงระยะเวลาหนึ่ง ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- คอยสนับสนุนทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรอาจต้องการผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือเพิ่มเติม วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ เป็นต้น
- ฝึกอบรมช่วยเหลือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน(ถ้าเป็นงานระยะยาว) ให้แก่บุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรผู้รับมอบหมายงาน
- มอบอำนาจให้ผู้รับมอบหมายงานตัดสินใจแทนผู้บริหารได้เท่าที่เห็นสมควรเพื่อให้งานเสร็จรวดเร็วขึ้น
- เปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและเสนอทางเลือกหลายๆทางเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ

ขั้นที่ 4 การควบคุมการมอบหมายงาน ในขั้นนี้เมื่อผู้รับมอบหมายงานปฏิบัติงานเป็นระยะเวลานานพอสมควร ผู้บริหารต้องมีกระบวนการควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันที่ โดยรายละเอียด ดังนี้

- กำหนดระบบการรายงานผลความก้าวหน้าของงาน เช่น รายงานประจำสัปดาห์ เป็นต้น
- มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการมอบหมายงาน เมื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเสร็จสิ้น ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการวางแผนการมอบหมายงานหรือไม่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

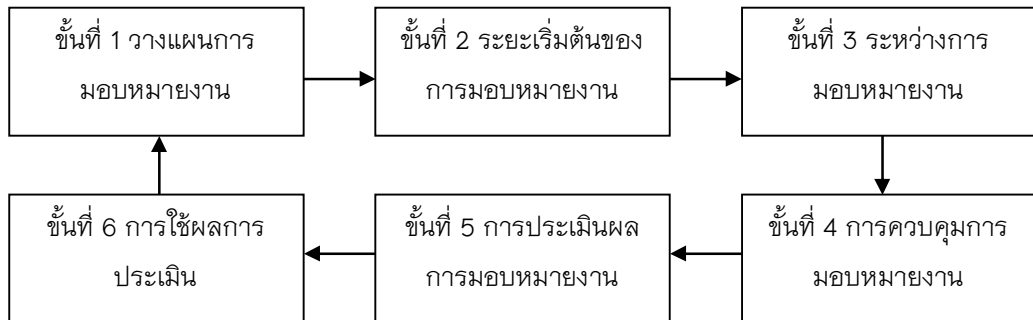
- มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานตัวชี้วัด
- ปริมาณงานที่กำหนด และระยะเวลาในการส่งผลงานเป็นไปตามเงื่อนไขหรือไม่
- รายงานผลสมบูรณ์ของการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 6 การใช้ผลการประเมิน เมื่อผู้บริหารประเมินผลงานจากการมอบหมายงานให้บุคลากรเสร็จสิ้น ผลการประเมินจะต้องนำมาใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ถ้าผลงานเป็นไปตามที่กำหนด อาจให้คำชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้รับมอบหมายงาน
- ถ้าผลงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด ต้องหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

- ผลจากการประเมินการมอบหมายงาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการมอบหมายงานครั้งต่อไป

ขั้นตอนการมอบหมายงานทั้ง 6 ขั้นตอน สามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการมอบหมายงาน

สรุป

การมอบหมายงานนับเป็นหลักการพื้นฐานของการบริหาร ผู้บริหารที่ดีจะต้องทำความเข้าใจและมีศิลปะในการมอบหมายงาน การมอบหมายงาน หมายถึง การที่ผู้มอบหมายงานถ่ายโอนภาระงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ไปยังผู้รับมอบหมายงาน โดยผู้รับมอบหมายงานต้องมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และเกิดข้อผูกพันต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามเงื่อนไขของเวลา ปริมาณ และคุณภาพของงานที่กำหนดโดยผู้มอบหมายงาน

การมอบหมายงานมีประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และต่อองค์การ การมอบหมายงานช่วยแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหาร เป็นการพัฒนาศักยภาพที่ได้รับมอบหมายงาน ทำให้ขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์การดีขึ้น เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์การ และส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การดีขึ้น

ศิลปะของการมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องพิจารณาระดับความเหมาะสมของการมอบหมายงานว่าจะมีการมอบหมายงานในระดับใดให้แก่บุคลากร และต้องคำนึงถึงการเลือกบุคลากรที่จะรับมอบหมายงาน ปริมาณงานที่มอบหมาย ความยากง่ายของงาน และการควบคุมการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีสิ่ง que ผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยงในการมอบหมายงานหลายประการ ศิลปะเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารนำไปปรับใช้ในการมอบหมายงานในองค์การได้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนขั้นตอนการมอบหมายงานประกอบไปด้วย วางแผนการมอบหมายงาน ระยะเริ่มต้นของการมอบหมายงาน ระหว่างการมอบหมายงาน การควบคุมการมอบหมายงาน การประเมินการมอบหมายงาน และสุดท้ายคือการใช้ผลการประเมิน เพื่อนำไปปรับปรุงวางแผนการมอบหมายงานครั้งต่อไป

ศิลปะการมอบหมายงานดังกล่าว ผู้บริหารทุกระดับในทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กสามารถทำความเข้าใจและนำไปปรับใช้ในการบริหารองค์การของตนเองได้ทันทีเพราะกิจกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารนั้น การมอบหมายงานเกิดขึ้นต่อเนื่องอยู่เป็นประจำ

“มาเป็นผู้บริหารที่มีศิลปะในการมอบหมายงาน เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จกันเถอะครับ”

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2554). การกำหนดเป้าหมายและบทบาทของผู้รับมอบหมายงาน, สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2557. จากเว็บไซต์ <http://www.kriengsak.com>.
- ณฐมนต์ ปัญจวิณี. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สืบค้นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2557. จากเว็บไซต์ <http://advisor.anamai.moph.go.th>.
- นงลักษณ์ ภิญโญมงคล. (2550). ศิลปะของการมอบหมายงาน. วารสาร โปรตักทิวตี้เวสต์. 12(71), 76-80
- นิสิต มโนตั้งวรพันธ์. (2554). การมอบหมายงานสำหรับผู้บริหาร. วารสารนักบริหาร. 31(3), 61-71.
- ปียนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2553). เทคนิคการมอบหมายงานและติดตามงาน, สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2557. จากเว็บไซต์ www.hrtotai.com.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2557). กลยุทธ์การบริหารจากการอ่านคน. กรุงเทพฯ : เพชรประกาย.
- อำนาจ วัดจินดา. (2551). การเรียนรู้โดยหลักสามัญสำนึก, สืบค้นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2557. จากเว็บไซต์ <http://www.hrcenter.co.th>.
- Brow, T. L. (2006). **Pocket Mentor Series Delegating Work**. Boston : Havard Business School Press.

References

- Brow, T. L. (2006). **Pocket Mentor Series Delegating Work**. Boston : Havard Business School Press.
- Chareonwongsak, K. (2011). **Determine goals and roles of delegations**, Retrieved September 2, 2014, from <http://www.kriengsak.com>.
- Kityunyong, S. (2014). **Strategic Management in Mind Reading**. Bangkok:Phetpraguy Printing.
- Manontungvorapun, N. (2011). Delegation for Managers. **Executive Journal**. 31(3), 61–71.
- Phanjaweenin, N. (2009). **Human Resource Development and Organization**, Retrieved August 2, 2014, from <http://www.kriengsak.com>.
- Pinyomongkol, N. (2009). Art of Delegation. **Productivity World Journal**. 12(71), 76–80.
- Sawatsaruengkan, P. (2010). **Technical Delegation and Monitoring**, Retrieved September 2, 2014, from www.hrtotai.com.
- Watjinda, A. (2008). **Common – Sense Learning**, Retrieved August 30, 2014, from <http://www.hrcenter.co.th>.

