

การจัดองค์การ

หัวข้อเรื่อง (Topics)

- 1.1 ความหมายของการจัดองค์การ
- 1.2 ทฤษฎีองค์การ
- 1.3 ประเภทขององค์การ (Types of Organization)
- 1.4 หลักการองค์การ
- 1.5 กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing)
- 1.6 การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)
- 1.7 การจัดแผนงาน (Departmentation)
- 1.8 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
- 1.9 การมอบหมายงาน (Delegation)

แนวคิด (Main Idea)

องค์การเป็นศูนย์รวมของกลุ่มบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็้องค์การประเภทใดล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลทุกระดับที่มีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจในองค์การนั้นอย่างชัดเจนที่สุดทั้งการจัดองค์การ กระบวนการจัดองค์การ เข้าใจในโครงสร้าง การจัดแผนงาน และสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การรู้จักและเข้าใจในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังที่ได้รับมอบหมายงาน ผู้บริหารก็ต้องมีความสามารถและความเข้าใจในการมอบหมายงานเป็นอย่างดี

สมรรถนะย่อย (Element of Competency)

1. แสดงความรู้เกี่ยวกับหลักการจัดการองค์การ
2. วางแผนการจัดการองค์การตามหลักการ

1.1 ความหมายของการจัดองค์การ

องค์การ คือกลุ่มบุคคลแต่เป็นกลุ่มที่ค่อนข้างใหญ่และมีลักษณะเฉพาะที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยกลุ่มบุคคลนี้จะมีสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันและร่วมแรงรวมใจกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์การจึงมีลักษณะดังนี้

1. องค์การเป็นรูปแบบของการรวมบุคคล
2. มีความสัมพันธ์ที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
3. มีการแบ่งงาน จัดสรรหน้าที่ให้สมาชิกในองค์การ
4. มีโครงสร้างขององค์การในลักษณะของการบังคับบัญชา
5. มีการยอมรับในสังคม ตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือกฎหมาย

รูปที่ 1.1 กลุ่มบุคคลในองค์การ

1.2 ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การอาจแบ่งได้ 3 ทฤษฎี คือ

1.2.1 ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical Organization Theory) แนวความคิดทฤษฎีดั้งเดิมวิวัฒนาการจากการปกครองแบบทหาร จนถึงปลายศตวรรษที่ 19 ได้นักบริหารสร้างรูปแบบการบริหารในระบบราชการขึ้น คือ แมค วีเบอร์ และสร้างรูปแบบการบริหารโดยใช้การจัดการทางวิทยาศาสตร์ คือ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ ทฤษฎีนี้มีหลักการว่า “คนเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์การไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้” ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดการองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) ของ แมค วีเบอร์ (Max Weber) ได้เน้นให้เห็นถึงการจัดโครงการที่เป็นระเบียบ สาระสำคัญที่ แมค วีเบอร์ ได้เน้นคือ องค์การแบบราชการในอุดมคตินั้น จะต้องประกอบด้วย

- (1) จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ โดยให้แต่ละคนปฏิบัติงานในสาขาที่ตนมีความชำนาญ
- (2) การยึดถืองานให้ยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด เพื่อที่จะให้ได้มาตรฐานของงานเท่าเทียมกัน การยึดถือกฎเกณฑ์นี้จะช่วยขจัดพฤติกรรมที่บุคคลแตกต่างกันสามารถมาประสานกันได้
- (3) สายการบังคับบัญชาต้องชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบลดหลั่นกันลงไป
- (4) บุคคลในองค์การต้องไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยพยายามทำงานให้ดีที่สุดเพื่อเป้าหมายขององค์การ
- (5) การคัดเลือกบุคคล การว่าจ้าง ให้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และการเลื่อนตำแหน่งให้คำนึงถึงการประสบความสำเร็จในการงานและอาวุโสด้วย จุดอ่อนขององค์การแบบราชการก็คือ การเน้นที่องค์การโดยละเลยการพิจารณาถึงปัญหาของคน และเชื่อว่าการที่มีโครงสร้างที่รัดกุมแน่นอนจะช่วยให้บุคคลปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การได้

2. การจัดการองค์การแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (F. Taylor) เป็นการจัดการองค์การแบบนำเอาวิธีการศึกษาวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์และแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การให้ดีขึ้นการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ได้เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคนงานโดยการใช้การทดลอง เป็นเกณฑ์เพื่อหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยที่คนงานจะถูกพิจารณาว่าต้องการทำงานเพื่อเศรษฐกิจด้านเดียว โดยละเลยการศึกษาถึงแรงจูงใจ อารมณ์ และความต้องการในสังคมของกลุ่มคนงาน เพราะเชื่อว่าเงินตัวเดียวจะล่อใจให้คนทำงานได้ดีที่สุด

1.2.2 ทฤษฎีสสมัยใหม่ (Neo-Classical Organization Theory) ทฤษฎีสสมัยใหม่เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากดั้งเดิมทฤษฎีนี้มีหลักการว่า “คนเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การ” โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของคนที่ทำหน้าที่ร่วมกันในองค์การถือว่าองค์การประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันและกลุ่มคนงานจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดผลผลิตด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการกำหนดการผลิต กล่าวโดยสรุปว่าทฤษฎีนี้ได้เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์โดยได้มีการศึกษาและค้นพบว่าบุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน ขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมและการตัดสินใจระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงานย่อมจะสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายโดยได้สร้างผลผลิตอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยได้ทฤษฎีที่มีส่วนสำคัญมากต่อกระบวนการมนุษยสัมพันธ์ได้แก่ ทฤษฎีของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ซึ่งได้ทำการทดลองวิจัยและ

ค้นพบว่าขวัญของคนงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตกลุ่มคนงานจะพยายามสร้างปทัสถานของกลุ่มตน และคนงานจะทำงานเป็นทีมโดยมีการกำหนดมาตรฐานของกลุ่มขึ้นเอง

1.2.3 ทฤษฎีสสมัยปัจจุบัน (Modern Organization Theory) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าเป็นการศึกษารูปแบบขององค์การในปัจจุบันโดยเน้นที่การวิเคราะห์ห้องค์การในเชิงระบบ (Systems Analysis of Organization) กล่าวคือ นักทฤษฎีได้พิจารณาองค์การในลักษณะที่เป็นส่วนรวมทั้งหมด ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์การ การศึกษาว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งๆ นั้นได้คำนึงถึงองค์ประกอบภายในองค์การทุกส่วน ได้แก่ ตัวป้อน กระบวนการผลิต ผลกระทบ และสิ่งแวดล้อม (Input, Process, Output, Feedback, and Environment) การศึกษาองค์การในรูประบบนั้นได้พยายามที่จะมององค์การในลักษณะการเคลื่อนไหว(Dynamic) และปรับเข้ากับรูปแบบขององค์การได้ในทุกสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เพราะนักทฤษฎีปัจจุบันได้มององค์การในลักษณะกระบวนการทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่างๆ จะต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ จึงมีการศึกษาพฤติกรรมองค์การในลักษณะใหม่ๆ เช่น พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การบริการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาองค์การ คิว.ซี. และการบริหารแบบอนาคตนิยม เป็นต้น

1.3 ประเภทขององค์การ (Types of Organization)

ในการแบ่งประเภทขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายขององค์การว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งประเภทขององค์การได้ดังนี้

1.3.1 การแบ่งองค์การตามความต้องการของบุคคล

1. องค์การเบื้องต้น (Primary Organization) เป็นองค์การที่สมาชิกมีความรู้สึกสนิทสนมกันดี มีลักษณะเป็นครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนฝูง มีลักษณะที่ค่อนข้างไม่มีพิธีรีตอง มีจุดมุ่งหมายเน้นไปที่ความสนุกสนาน

2. องค์การทุติยภูมิ (Secondary Organization) เป็นองค์การที่กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ มีความสัมพันธ์ไม่แน่นแฟ้น เป็นไปในลักษณะชั่วคราว มีลักษณะเป็น โรงงาน ร้านค้า สมาคม สโมสร เป็นต้น

1.3.2 การจำแนกองค์การโดยยึดโดยยึดโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นทางการเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัทมูลนิธิ หน่วยราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น

2. องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายในมีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอุปนัยหรือองค์การนอกแบบ เช่น ชมรมต่างๆ หรือกลุ่มต่างๆอาจเป็นการรวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเนื่องมาจากรายได้ อาชีพ รสนิยม ศาสนา ประเพณี ตำแหน่งงาน ฯลฯ

1.3.3 การแบ่งองค์การตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

1. องค์การที่แสวงหาผลประโยชน์ (Profit Organization) เป็นองค์การที่มุ่งทางการค้าการแสวงหาผลกำไรเข้าองค์การ หรือเข้ากลุ่มสมาชิก เป็นลักษณะโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้า ร้านค้า สำนักงาน เป็นต้น

2. องค์กรที่แสวงหาผลประโยชน์ (Non- Profit Organization) เป็นองค์กรที่ให้บริการเพื่อสังคม เพื่อสาธารณประโยชน์ เช่น สมาคมการกุศลต่างๆ สมาคมศิษย์เก่า มูลนิธิ เป็นต้น

1.4 หลักการจัดองค์การ

หลักการจัดองค์การ OSCAR ของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) มาจากคำภาษาอังกฤษ 5 คำ คือ Objective, Specialization, Coordination, Authority และ Responsibility ซึ่งฟาโยลได้เขียนหลักของการจัดองค์การไว้ 5 ข้อ เมื่อนำตัวอักษรตัวแรกของคำทั้ง 5 มาเรียงต่อกันจะทำให้สะกดได้คำว่า OSCAR สำหรับรายละเอียดทั้ง 5 คำ จะขอกล่าวไว้ใน “หลักในการจัดองค์การที่ดี”

หลักในการจัดองค์การที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.4.1 หลักวัตถุประสงค์ (Objective) หลักวัตถุประสงค์ กล่าวว่า องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้การดำรงตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อบุคคลจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อยซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์รวม

1.4.2 หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง กล่าวว่า การจัดแบ่งงานควรแบ่งตามความถนัดพนักงานควรมอบรับมอบหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กันควรจะต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคนคนเดียว

1.4.3 หลักการประสานงาน (Coordination) หลักการประสานงาน กล่าวว่า การประสานงานกัน คือ การหาทางทำให้ทุกๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กร

1.4.4 หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) หลักของอำนาจหน้าที่ กล่าวว่า ทุกองค์การต้องมีอำนาจสูงสุด จากบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดนี้จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุกๆ คนในองค์กร หลักนี้ เรียกว่า หลักความลดหลั่นของอำนาจ (Scalar Principle) หรือเรียกว่า สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

1.4.5 หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักความรับผิดชอบ กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอ เพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี

1.4.6 หลักความสมดุล (Balance) หลักความสมดุลจะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกัน กล่าวคือ ปริมาณงานควรจะมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจหน้าที่ที่มอบหมายด้วย

1.4.7 หลักความต่อเนื่อง (Continuity) หลักความต่อเนื่อง ในการจัดองค์การเพื่อการบริหารงานควรจะเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องไม่ขาดความจริงจังหรือไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน หากเป็นบริษัทหรือห้างร้านจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ

1.4.8 หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) หลักการโต้ตอบและการติดต่อ ตำแหน่งทุกตำแหน่ง จะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและติดต่อสื่อสารกัน องค์กรจะต้องอำนวยความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ

รูปที่ 1.2 การติดต่อสื่อสารในองค์การ

1.4.9 หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of control) หลักขอบเขตของการควบคุมเป็นการกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ ว่าควรจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจำนวนหน่วยงานย่อยไม่มากเกินไปโดยหัวหน้าปกติ 1 คนมีขอบเขตในการรับผิดชอบไม่เกิน 6 หน่วยงาน

1.4.10 หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา ในการจัดองค์การที่ดี ผู้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรมีเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาจึงถือหลักการว่า “One Man One Boss”

1.4.11 หลักตามลำดับชั้น (Ordering) หลักตามลำดับชั้น ในการที่นักบริหารหรือหัวหน้าจะออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรออกคำสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง

1.4.12 หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมทราบพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่นดังนั้นการพิจารณาให้คนและโทษแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ใดก็ควรให้ผู้นั้นทราบและมีสิทธิมีเสียงในการพิจารณาด้วยเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา และเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การด้วย

1.5 กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing)

กระบวนการจัดองค์การประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.5.1 พิจารณาการแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทดูว่า กิจการของตนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขั้นต่อมาก็คือการจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัดและตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ

1.5.2 ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) ทำคำบรรยายลักษณะงานระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคนตามที่ได้วางแผน (Plan) ไว้ในขั้นแรกเพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละชิ้นที่ได้แบ่งไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นเอาไว้

ขั้นต่อมา ผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป (สำหรับงานที่มอบหมายได้)

การมอบหมายงานประกอบด้วยกำหนัดความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำพร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปได้

1.5.3 จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้งมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน

1.6 การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)

การจัดโครงสร้างขององค์การมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่ผู้บริหารจะวางแผนงานในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังนี้

1.6.1 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization Structure) โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การทำงาน หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้นๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้นๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็ก็เป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้างๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดได้น้อยมากอีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้นเมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกันย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกันทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่ายและการบริหารงานก่อให้เกิดความประหยัดด้วยอย่างไรก็ตามการจัดรูปแบบขององค์การแบบนี้มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนี้การจัดองค์การแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป

รูปที่ 1.3 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การทำงาน

1.6.2 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้นๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงานซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การต่างๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้การจัดองค์การแบบนี้อาจจะคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้ คือ การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็วจากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย ผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มีข้อมูลที่แน่นอนและสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ประการสุดท้าย องค์การนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบขององค์การขนาดเล็กแต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะขององค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสีย ประการแรกไม่ได้สนับสนุนให้ผู้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลานาน

ประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า และอีกประการ คือ ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆ ไม่ดี หมุดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

รูปที่ 1.4 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก

1.6.3 โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) โครงสร้างองค์การคณะที่ปรึกษา หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำทำให้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใดๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์การแบบนี้มีผลดี คือ ทำให้การดำเนินงานต่างๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการป็นเกลียวกันเนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจท้อถอยในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ

รูปที่ 1.5 โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา

1.6.4 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น ผลดีจะช่วยจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคนคนเดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลายๆฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหา และก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น ข้อเสีย คือ เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุเนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน หรืออาจเกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

1.6.5 โครงสร้างองค์การงานอนุกรม (Auxiliary) โครงสร้างองค์การงานอนุกรม คือ หน่วยงานช่วย หรือเรียกว่า หน่วยงานแม่บ้าน (House Keeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรกิจและอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

รูปที่ 1.6 โครงสร้างองค์การแบบอนุกรม

1.7 การจัดแผนกงาน (Departmentation)

การจัดแผนกงาน หมายถึง การรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยการรวมกิจกรรมที่คล้ายกันและเหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติ ในกลุ่มเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม แผนก หรือหน่วยงาน หลักเกณฑ์พื้นฐานที่จะใช้สำหรับการจัดแผนกงาน ดังนี้

1.7.1 การจัดแผนงานตามหน้าที่ (Department by Function) การจัดแผนงานตามหน้าที่นี้ เป็นการจัดองค์การที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และหน้าที่หลักส่วนใหญ่ที่แผนกต่างๆ จะมีก็คือ หน้าที่ทางด้านการผลิต การขายและการเงิน ต่อไปนี้

รูปที่ 1.7 การจัดแผนงานตามหน้าที่

1. ข้อดีของการจัดแผนงานตามหน้าที่

- (1) เหมาะกับธุรกิจขนาดเล็กในระยะเริ่มแรก
- (2) เป็นการจัดที่ถูกต้องตามเหตุผลในเรื่องของหน้าที่หลัก
- (3) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างปฏิบัติงานผู้บริหารในแต่ละหน้าที่ก็สามารถทำการประสานงานให้ทุกอย่าง

เป็นไปโดยสอดคล้องกัน

- (4) ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการแบ่งอาชีพตามความถนัด

2. ข้อเสียของการจัดแผนงานตามหน้าที่

- (1) ไม่เหมาะกับธุรกิจที่มีการขยายตัว
- (2) การทำงานของทุกกลุ่มไม่สามารถเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวมได้
- (3) การประสานงานติดต่อระหว่างหน้าที่ต่างๆ เป็นไปได้ยาก
- (4) ไม่เปิดโอกาสให้มีการฝึกฝนตัวผู้บริหารในระดับรองลงมา และไม่มีโอกาสเรียนรู้งานของส่วนต่างๆ

1.7.2 การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Department by Product) การจัดแผนแบบนี้มักจะใช้ในการจัดแผนงานขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีกระบวนการในการปฏิบัติงานซับซ้อนองค์การธุรกิจผลิตสินค้าหลายอย่างถ้าจะใช้การจัดแผนงานตามหน้าที่ก็จะทำให้แต่ละแผนกมีงานมากเกินไป การดูแลผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างอาจดูแลไม่ทั่วถึง การขยายงานก็จะมีปัญหาอย่างมากทำให้องค์การธุรกิจขาดความคล่องตัวในการดำเนินงานและเสียโอกาสในการแสวงหาผลประโยชน์กับองค์การได้

รูปที่ 1.8 การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์

1. ข้อดีของการจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์

- (1) เหมาะสมกับองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น
- (2) ช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงานตามหน้าที่ต่างให้กับผู้บริหารของหน่วยได้
- (3) ช่วยให้ประเภทสินค้าต่างๆ ได้รับความสนใจเต็มที่
- (4) ช่วยให้ผู้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ มีโอกาสฝึกฝนความรู้ความสามารถของตนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์

แต่ละอย่างได้อย่างดี

2. ข้อเสียของการจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์

- (1) เกิดปัญหาในเรื่องของการประสานงานในองค์การ

(2) หน่วยต่างๆ ที่แบ่งแยกตามผลิตภัณฑ์มีอำนาจมากเกินไป

1.7.3 การจัดแผนงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Department by Territory) การจัดแผนกโดยแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรืออาณาเขตนี้โดยคำนึงถึงสภาพทางภูมิศาสตร์หรือทำเลที่ตั้งที่กิจการจะต้องเข้าไปดำเนินการในพื้นที่นั้นๆ เป็นสำคัญ และจะถูกนำมาใช้จัดแผนงานสำหรับองค์การธุรกิจ ที่อาณาเขตการขายกว้างขวางและธุรกิจอยู่ในสถานะที่มีการแข่งขันสูง

รูปที่ 1.9 การจัดแผนงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

1. ข้อดีของการจัดแผนงานตามพื้นที่ภูมิศาสตร์

- (1) ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ ทั้งทางด้านการผลิตและการขายรวมทั้งค่าขนส่ง
- (2) แก้ไขปัญหาในเรื่องของการติดต่อภายในบริษัท
- (3) ช่วยให้มีการฝึกฝนและพัฒนาตัวผู้บริหารใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
- (4) ช่วยให้ทราบถึงความต้องการของท้องถิ่นได้ดีกว่า จึงเกิดจุดแข็งทางการตลาดได้

2. ข้อเสียของการจัดแผนงานตามพื้นที่ภูมิศาสตร์

(1) ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในเรื่องของการประสานงานและการคมนาคม เกิดปัญหาเรื่องของการประสานงานในองค์การ

(2) หน่วยงานต่างๆ ที่แบ่งแยกตามพื้นที่อาจจะมีอำนาจมากเกินไป

(3) ขาดโอกาสฝึกความชำนาญเฉพาะด้านตามอาชีพเฉพาะอย่าง

1.7.4 การจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต (Department by Process)

การแบ่งกิจกรรมออกเป็นกลุ่มตามขั้นตอน กระบวนการผลิต หรือกระแสการไหลของงาน เช่น กิจการหนังสือพิมพ์ อาจจะมีการจัดแผนกศิลปะทำหน้าที่ย่อยแบบรูปเล่ม แบบหน้าโฆษณา แบบตัวอักษร แผนกพิมพ์ แผนกคลังสินค้า แผนกจัดส่งสินค้า ฯลฯ

รูปที่ 1.10 การจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต

1. ข้อดีของการจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต

- (1) ช่วยให้เกิดผลดีเกี่ยวกับการแบ่งการกันทำตามความถนัด
- (2) สะดวกและง่ายที่จะนำมาใช้ในระดับต่ำขององค์การ

2. ข้อเสียของการจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต คือ การประสานงานระหว่างแผนกทำได้ยาก

1.7.5 การจัดแผนงานตามลูกค้า (Departmental by Customer) การจัดแผนงานตามลูกค้าเป็นวิธีจัดแผนงานอีกอย่างหนึ่งที่องค์การธุรกิจจะให้ความสำคัญแก่กลุ่มลูกค้า เพราะสินค้าที่องค์การผลิตออกมานั้นอาจตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแตกต่างกัน เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าที่จะซื้อสินค้านั้นแตกต่างกัน

รูปที่ 1.11 การจัดแผนงานตามลูกค้า

1. ข้อดีของการจัดแผนงานตามลูกค้า

- (1) ช่วยให้สามารถสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ดี
- (2) เป็นการพัฒนาให้มีผู้เชี่ยวชาญและความชำนาญในการขายสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้า

2. ข้อเสียของการจัดแผนงานตามลูกค้า

- (1) การประสานงานของแต่ละหน่วยงานจะเกิดขึ้นได้ยาก เพราะต่างฝ่ายต่างแข่งขันกัน
- (2) การจัดแบ่งกลุ่มผู้บริหารโคอาจทำได้ยาก หากบางรายประกอบธุรกิจหลายประเภท
- (3) หากมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มของลูกค้าอาจจะทำให้การทำงานของบางแผนกน้อยลงไปหรือไม่มีการทำอะไรก็ได้

1.8 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

ในการจัดองค์การ มีการแบ่งงานกันตามหน้าที่โดยผู้บริหารที่มีอำนาจได้มอบหมายให้ และทุกคนรู้จักงานและหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติงานภายในขอบเขตที่มอบหมาย การทำงานก็จะสัมฤทธิ์ผล

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมที่ได้รับมอบหมายมาให้สั่งบุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารระดับสูงจะมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่อไปเมื่อมีการสั่งงานเพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงาน ส่วนมากแล้วอำนาจหน้าที่จะต้องมีอำนาจในการสั่งการและการตัดสินใจควบคู่กันไปด้วย อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่บุคคลผู้อยู่ได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย และขณะเดียวกันก็มีสิทธิให้รางวัลและลงโทษผู้ที่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่นั้นได้

อำนาจหน้าที่ (Authority) แตกต่างจากอำนาจ (Power) คือ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย แต่อำนาจเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นสร้างขึ้นเองและทำให้บุคคลอื่นยอมรับเพื่อที่จะปฏิบัติตาม อำนาจเกิดในด้านบวกหรือด้านลบก็ได้

ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ เป็นภาระผูกพันของบุคคลในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งโดยบุคคลต้องรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งในองค์การที่มีการวางโครงสร้างแบบเป็นทางการจะมีการกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลที่ทำหน้าที่ในกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจนและให้อำนาจหน้าที่ (Authority) แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดี อย่างไรก็ตามปัญหาความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ก็มีมากขึ้นในขณะที่ยังคงมีการขยายใหญ่ขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของตนเพิ่มขึ้นด้วยจึงมีความสับสนในเรื่องของงาน ตลอดจนปัญหาของตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดแบ่งความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การนั้น

1.9 การมอบหมายงาน (Delegation)

1.9.1 ความหมายของการมอบหมายงาน การมอบหมายงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) หรือเป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และให้อำนาจในการตัดสินใจ (Authority) ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ



รูปที่ 1.12 การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน เป็นลักษณะการมอบหมายงานบางส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเป็นการแบ่งเบาภาระงานของผู้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันเป็นการเพิ่มภาระผูกพันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.9.2 ขั้นตอนการมอบหมายงาน การมอบหมายงานมีส่วนประกอบ 3 ขั้นตอน คือ (William H Newman)

- (1) ผู้บริหารกำหนดภารกิจหน้าที่ให้แก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
- (2) ให้อำนาจหน้าที่ สิทธิหน้าที่ และทรัพยากรตามความจำเป็น
- (3) พยายามสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

1.9.3 ประเภทของการมอบหมายงาน การมอบหมายงาน ต้องมอบหมายให้ผู้ที่มีความสามารถ มีความตั้งใจทำงาน และรับผิดชอบรู้เป้าหมายของงานที่จะทำ ต้องพิจารณาว่า ควรมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะใด การมอบหมายงานมี 2 ประเภทคือ

1. การมอบหมายงานประจำ ผู้ที่มาทำงานใหม่แต่หน่วยงานทุกคนจะได้รับการมอบหมายงาน เช่น พนักงานใหม่ของธนาคาร จะได้รับมอบงาน คือ รับเงิน ฝากเงิน ลงบัญชี หาเงินฝาก พิมพ์จดหมาย รับโทรศัพท์ เป็นต้น จัดเป็นการตัดสินใจเพียงเล็กน้อย ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่างทำได้หากผู้บริหารระดับสูงเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้สำเร็จได้ อาจมอบหมายหน้าที่เพิ่มขึ้นหากทำได้ดีก็มอบหมายให้ทำเป็นประจำ ถ้าทำงานล้มเหลวหรือทำได้ไม่ดี ก็จะพิจารณาเปลี่ยนแปลงหน้าที่ตามความถนัดของพนักงาน

2. การมอบหมายงานชั่วคราว เป็นการมอบหมายงานเฉพาะกิจหรืองานพิเศษ เมื่อเสร็จภารกิจก็หมดภาระหน้าที่

1.9.4 ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

1. ให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น และประหยัดเวลาในการทำงานโดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมงานอื่นๆ ได้ เช่น การแก้ปัญหาทางาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางหนึ่ง หรือทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร

3. เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคตซึ่งถือว่าเป็นการประเมินศักยภาพของเขาไปด้วย หรือเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงาน เนื่องจากได้เรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตในอนาคต

4. การเรียนรู้ที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือทีมงานอื่นทำให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

1.9.5 ข้อควรพิจารณาในการมอบหมายงาน

แม้การมอบหมายงานจะมีประโยชน์แต่ควรคำนึงถึงปัจจัยบางประการที่สำคัญกับความสำเร็จในงานที่มอบหมาย ได้แก่

1. ใครเหมาะสมกับงานที่จะรับมอบหมาย กล่าวคือ ต้องใส่ใจและคำนึงว่าควรเลือกผู้ที่เหมาะสมมารับผิดชอบงานเพื่อประกันความสำเร็จ และลดความเสี่ยง ซึ่งคำที่คุ้นเคยกัน คือ Put the right man to the right job นั่นเอง

2. คำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม งานที่มอบหมายบางงานต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคนควรพิจารณาผู้ที่สามารถทำงานร่วมกันได้

3. การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะเป็นการลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากผู้ได้รับมอบหมายมีความสามารถไม่เพียงพอ ไม่ตั้งใจ หรือไม่มีความรับผิดชอบ

1.9.6 ขั้นตอนการมอบหมายงาน

1. กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน ต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนเรื่องความเหมาะสม งานบางอย่างเกี่ยวข้องกับความลับขององค์กร หรือสิ่งที่เป็นงานเชิงนโยบายที่ต้องอาศัยการตัดสินใจและความรับผิดชอบสูง ก็คงไม่อาจมอบหมายได้ แต่งานที่เป็นงานประจำ (Routine) ก็คงมอบหมายได้ อีกทั้งเมื่อเลือกงานแล้ว ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายให้ชัดเจนว่าต้องการให้ลูกน้องพัฒนาตนเอง หรือเพื่อประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

2. กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจ การตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงินหรือกระทบภาพลักษณ์ (Image) ขององค์กรหรือหน่วยงานต้องพิจารณาว่าผู้รับมอบหมายงานจะมีอำนาจตัดสินใจได้หรือไม่ หรืออาจต้องมีการปรึกษาหารือกันก่อนที่จะดำเนินงาน

3. พิจารณาคูบุคคลที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงานเป็นหลักในการเลือกผู้ที่เหมาะสมมามอบหมายงาน หากเพื่อให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีคุณภาพควรเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ หากเพื่อพัฒนาลูกน้องต้องพิจารณาผู้ที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น แต่หากจะต้องการประเมินศักยภาพความพร้อมต้องเลือกผู้ที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

4. ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน สิ่งที่สำคัญยิ่งในการมอบหมายงานคือต้องมีการทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงาน กล่าวคือ ต้องสอบถามความพร้อม บอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอน พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการ แผนงานที่จะทำ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ และนำไปสู่โอกาสของความสำเร็จ

5. กระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจแล้ว สิ่งที่สำคัญคือต้องมีการกระตุ้น ให้กำลังใจ และสนับสนุน เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ ความสะดวก และการชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเป็นระยะๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดี

6. ติดตามและประเมินผลงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการมอบหมายงาน ที่ต้องติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการ ว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรเพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุงได้ทันก่อนจะเกิดความเสียหาย เมื่องานสำเร็จก็ต้องประเมินว่าดีเพียงใด และควรมีการให้รางวัล เช่น คำชมหรือของรางวัล

1.9.7 การมอบหมายงานที่ดี

1. ชี้แจงให้บุคคลหรือทีมงานผู้รับมอบหมายงานทราบเหตุผลในการได้รับมอบหมาย
2. สร้างทัศนคติที่ดีในการรับมอบหมายงาน ว่านำไปสู่การพัฒนา ไม่ใช่เป็นการสร้างภาระ
3. มีการประเมินความรู้ ความสามารถของผู้รับมอบหมายงาน เพื่อนำไปสู่การใช้ความรู้นั้นๆ
4. สร้างความชัดเจนในหน้าที่ ขอบเขต และอำนาจที่ได้รับมอบ เพื่อการทำงานนั้นๆ
5. กำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ต้องการในผลลัพธ์ของงานอย่างชัดเจน
6. พิจารณาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุผล
7. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ชัดเจน รวมทั้งบอกถึงผลดีและผลกระทบจากงาน
8. การเตรียมการต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน
9. วิธีการติดตามงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาคุณภาพ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างการติดตามงานและการเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้ทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

การมอบหมายงานที่ดี ต้องมีการวางแผน เตรียมการ และดำเนินงานอย่างดี โดยต้องคำนึงไม่เฉพาะงานที่ได้มอบหมาย แต่ต้องคำนึงทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานของผู้รับมอบหมายงานด้วย รวมทั้งให้อำนาจการดำเนินงาน สนับสนุนทรัพยากรอย่างเต็มที่ และมีการติดตามผล อันจะนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ คือ “งานได้ผล คนมีการพัฒนา องค์กรเติบโตยั่งยืน”