

การมอบหมายงาน (Delegation)



บทความโดย : อำนาจ วัดจินดา
วิทยากรและที่ปรึกษาด้าน
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
อีเมล : vatjinda@yahoo.com

การบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายคงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารคำนึงถึงและใส่ใจอยู่เสมอโดยผู้บริหารบางคนก็มีความมานะทุ่มเททำงานทุกอย่างที่ขวางหน้าแม้กระทั่งงานของลูกน้องก็ตาม ผู้บริหารบางคนก็ไม่ค่อยจะทำงานที่รับผิดชอบโดยมักจะอ้างว่าใช้ระบบที่เรียกว่า คุณ-นะ-ทำ (ฟ้องเสียงคำว่า คุณธรรม) กล่าวคือมอบหมายหรือสั่งการให้แต่ลูกน้องทำ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารทั้งสองประเภทจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมากในวิธีการบริหารงาน อาจมีผู้บริหารตั้งคำถามว่าแล้วจะอย่างไรละเมื่องานในความรับผิดชอบมันเยอะไปหมดไม่รู้จะทำอะไรก่อนหลัง และที่สำคัญก็ไม่รู้จะมอบให้ใครทำดีเพราะดูเหมือนจะไม่ค่อยจะไว้วางใจไปเสียหมด วันนี้ผู้เขียนของนำเสนอแนวคิดวิธีการหนึ่งซึ่งสามารถช่วยให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาเบาบางลงบ้างซึ่งไม่ใช่เรื่องใหม่แต่ควรใส่ใจมากขึ้นนั่นคือ การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน(Delegation) คืออะไร

คือการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

1. ทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น โดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมงานอื่น ๆ ได้ เช่น การแก้ปัญหา งาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางหนึ่ง
3. เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคตซึ่งอาจถือว่าเป็นการประเมินศักยภาพของเขาไปด้วย

ข้อพึงพิจารณาในการมอบหมาย

ถึงแม้การมอบหมายงานจะมีประโยชน์แต่ควรคำนึงถึงปัจจัยบางประการที่สำคัญกับความสำเร็จในงานที่มอบหมาย ได้แก่

- ใครเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายนี้ กล่าวคือต้องใส่ใจและคำนึงว่าควรเลือกคนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงานเพื่อประกันความสำเร็จ และลดความเสี่ยง ซึ่งคำที่คุ้นเคยกันคือ Put the right man to the right job นั้นเอง
- งานที่มอบหมายบางงานต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคนควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นที่กล่าวคือควรพิจารณาคนที่สามารถทำงานร่วมกันได้
- การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะเป็นการลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นหากผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความสามารถไม่พอ ไม่ตั้งใจ หรือไม่มีความรับผิดชอบ

ขั้นตอนของการมอบหมายงาน

1. กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน

งานใดที่จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทนได้นั้นต้องพิจารณาให้ดีว่างานนั้นเหมาะสมหรือไม่ ตัวอย่างเช่นงานบางอย่างเกี่ยวข้องกับความลับขององค์กร หรือสิ่งที่เป็นงานเชิงนโยบายที่ต้องอาศัยการตัดสินใจและความรับผิดชอบสูงอย่างยิ่งก็คงไม่อาจมอบหมายได้ แต่งานที่เป็นงานประจำ (Routine) ก็คงมอบหมายได้ อีกทั้งเมื่อเลือกงานแล้ว ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายนั้นให้ชัดว่าต้องการให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง หรือเพื่อประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

2. กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจ

ในการทำงานบางงานต้องมีการตัดสินใจเช่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน หรือ กระบวนการภาพลักษณ์ (Image) ขององค์กรหรือหน่วยงาน คงต้องพิจารณาว่าผู้รับมอบหมายงานจะมีอำนาจตัดสินใจได้หรือไม่ หรืออาจต้องมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะดำเนินการ

3. พิจารณาบุคคลที่เหมาะสม

สืบเนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งการเลือกคนที่มารับผิดชอบงานนั้นคงต้อง คำนึงว่าถ้าต้องการให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีคุณภาพควรเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ ถ้าจะเพื่อพัฒนาลูกน้องก็ต้องดูว่าใครที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น แต่ถ้าต้องการจะประเมินศักยภาพความพร้อมคงต้องเลือกคนที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

4. ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน

สิ่งที่สำคัญยิ่งในการมอบหมายงานคือต้องมีการทำความเข้าใจกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่เลือกมาแล้ว กล่าวคือต้องสอบถามความพร้อม บอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอนพร้อมทั้งให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงานที่จะทำเพื่อเป็นการปรึกษาโอกาสความสำเร็จ

5. กระตุ้นจิตใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน

เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว สิ่งที่สำคัญคือต้อง มีการกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ ความสะดวก และการชี้แนะหรือให้คำปรึกษา เป็นระยะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดีอันดี

6. ติดตามและประเมินผลงาน

ขั้นตอนสุดท้ายของการมอบหมายงานคือต้องติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรซึ่งจะได้มีการแก้ไข ปรับปรุงได้ทัน่วงที่ก่อนความเสียหายเกิดขึ้น และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จก็ต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงใด และควรมีการให้รางวัลเช่นคำชมหรือของรางวัลก็ดี

การมอบหมายงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้ท่านบริหารได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กันกล่าวคือได้ทั้งงาน ที่ท่านไม่ต้องทำเอง และยังได้คนคือลูกน้องที่เก่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้นควรถามตนเองว่า “วันนี้เรามอบหมายงานแล้วหรือยัง”