

การจัดองค์การในสำนักงานและการมอบหมายงาน

ในสำนักงานหนึ่ง ๆ มักจะประกอบด้วยคนจำนวนมากเข้าทำงานร่วมกัน และมีประเภทของงานอยู่มากมาย ดังนั้น ถ้าไม่มีการจัดระเบียบแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเหล่านี้ให้ดีแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายจนไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นสำนักงานจึงมีการจัดองค์การขึ้น ซึ่งเป็นทางการหรือไม่ก็ได้

ประโยชน์ของการจัดองค์การในสำนักงาน

1. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวก
2. ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน
3. ไม่มีปัญหาการเกี่ยงกันทำงาน
4. ช่วยให้มีขวัญและกำลังใจพนักงานดีขึ้น
5. เกิดการประสานงานได้ดีขึ้น

ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การในสำนักงาน เป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหลักการจัดการองค์การที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นอย่างราบรื่น ไม่สลับซ้ำซ้อน เพราะมีการแบ่งหน้าที่งานอย่างชัดเจน จะช่วยให้ทราบถึงลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละหน่วยงาน ช่วยให้ทราบคุณสมบัติของพนักงาน ที่จะมาปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ มีการระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดสายของการบังคับบัญชา แสดงขอบเขตในการควบคุม มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจในการสั่งการและตัดสินใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการจัดองค์การเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่ม มีการกำหนดหน้าที่งานให้ชัดเจน การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดระเบียบงาน เพื่อให้บุคลากรต่างทราบว่าตนเองมีหน้าที่อะไร มีกิจกรรมใดที่จะต้องทำการจัดองค์การกระทำเพื่อประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. การจัดกลุ่มต่าง ๆ กำหนดตำแหน่งงาน
2. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยดูจากแผนภูมิองค์การ
3. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ที่จัดแบ่งกลุ่มไว้ เพื่อให้เกิดการประสานงาน

แผนภูมิการจัดองค์การ (Organization)

แผนภูมิองค์การในสำนักงานทั่วไปมักกำหนดไว้เป็นรูปของ Organization Chart ซึ่งจะช่วยทำให้ทราบถึงการแบ่งหน้าที่งานของธุรกิจนั้น ๆ ทำให้ทราบถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีภายในหน่วยงานพร้อมทั้งแสดงถึงรายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น บางหน่วยงานอาจมีรูปภาพผู้ดำรงตำแหน่งแสดงไว้ด้วย

แผนภูมิการเป็นการแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อให้ทราบรายละเอียดดังนี้ คือ

1. ทราบชื่อตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในหน่วยงานนั้น
2. ทราบชื่อบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ
3. ทราบภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น
4. ทราบสายการบังคับบัญชา

ในสำนักงานทั่วไปต้องอาศัยการจัดโครงสร้างของงานสำนักงานที่เหมาะสม เพื่อบุคลากรปฏิบัติงานทำงานโดยไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน แต่ละคนทราบขอบเขตหน้าที่งานของตนเอง สำนักงานสำหรับกิจการแต่ละชนิดจะจัดโครงสร้างที่แตกต่างกัน การจัดโครงสร้างของสำนักงานไม่จำเป็นต้องจัดแบบเดียวกันทั้งหมด การจัดโครงสร้างสำนักงานแบบใดขึ้นอยู่กับลักษณะกิจการแต่ละชนิด เช่น กิจการธุรกิจให้บริการ จะจัดโครงสร้างสำนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องติดต่อและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าที่มาติดต่อ เสริมการทำงานกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกเช่น ธุรกิจประกันภัย กิจการธนาคาร แต่ถ้าเป็นธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าจะจัดโครงสร้างสำนักงานที่อำนวยความสะดวกในด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อใช้ในการผลิตการซ่อมแซมบำรุงรักษาเครื่องจักรกล การค้าส่ง การติดต่อกับพ่อค้าคนกลาง กิจการแต่ละประเภทจะให้ความสำคัญกับงานมากหรือน้อยแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปหน่วยงานในสำนักงานมักจะประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ หน้าที่ทางการเงิน การบัญชี บุคลากร การผลิต การตลาด ประชาสัมพันธ์ ลูกค้าสัมพันธ์ สำหรับกิจการบางประเภทอาจมีหน้าที่อื่น ๆ เพิ่มเติมหรือหน้าที่พิเศษสำหรับกิจการนั้นๆ เช่น กิจการธนาคาร จะมีหน้าที่เกี่ยวกับการโอนเงิน การแลกเปลี่ยนเงินตรา การกู้ยืม สินเชื่อ ซึ่งมักจัดแบ่งหน้าที่ออกเป็นหน้าที่เฉพาะในแต่ละด้าน

แผนภูมิองค์การ (Organization Chart) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างองค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา แผนภูมิองค์การเป็นส่วนย่อยที่จะช่วยให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานใหญ่และหน่วยงานย่อยดังตัวอย่างข้างต้น

การปฏิบัติงานภายในสำนักงาน ผู้ปฏิบัติควรเข้าใจและทราบถึงแผนภูมิองค์การของหน่วยงานนั้น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา และสามารถติดต่อสื่อสารในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การ จะต้องอาศัยเครื่องมือที่ช่วยให้การจัดองค์การมีความสมบูรณ์มากขึ้น โดยใช้สิ่งต่อไปนี้

1. ผังโครงสร้างองค์การ (Organization) หรือแผนภูมิองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสายการบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่งานแต่ละชนิดที่มีอยู่ทั้งหมดภายในสำนักงานและตำแหน่ง ของผู้รับผิดชอบงานแต่ละประเภทตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างกัน
2. คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หมายถึง คำอธิบายรายละเอียดลักษณะแต่ละชนิด

เพื่อให้ทราบถึงขอบเขตหน้าที่ของงานแต่ละชนิดว่าจะต้องปฏิบัติภารกิจได้บ้าง ปฏิบัติอย่างไรและมีอำนาจหน้าที่เพียงใด ทำให้ไม่เกิดการก้าวล่วงงาน เพราะได้กำหนดหน้าที่ภาระที่จะต้องปฏิบัติไว้ในคำบรรยายลักษณะงานนี้อย่างชัดเจน

คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หมายถึงการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานหนึ่ง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานโดยระบุตำแหน่งและประเภทบุคคล ที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ให้อย่างชัดเจนตามปกติการทำ Job Description จะต้องทำควบคู่กันไปกับการกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถขั้นต่ำของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยการกำหนดลักษณะงาน จะต้องเป็นรายละเอียดที่แสดงว่างานชิ้นนั้นจะต้องทำอะไร ทำโดยวิธีใด ขอบเขตความรับผิดชอบของงานในแต่ละหน้าที่มีอะไรบ้าง เป็นการบรรยายลักษณะของงานนั้น ๆ

ตัวอย่าง คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

1. สังกัด : แผนกธุรการและการเงิน กองอำนวยการ
2. ประเภทงาน : งานบริหารงานทั่วไป
3. สายงาน : บริหารงานทั่วไป
4. รายงานต่อ ; หัวหน้าแผนกธุรการและการเงิน
5. ผู้บังคับบัญชา : พนักงานทั่วไป
6. หน้าที่หลัก : ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ และช่วยตรวจสอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการ สารบรรณและการเงิน

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- ตรวจหนังสือหรือเอกสารก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาหรือก่อนส่งออกจากหน่วยงาน
- จัดลำดับเรื่องตามความสำคัญเร่งด่วน นำแสดงผู้บังคับบัญชาพิจารณาสั่งการ
- ร่างบันทึกหนังสือโต้ตอบในส่วนที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์ สรุปรายงานพร้อมความเห็นนำเสนอผู้บังคับบัญชา
- จัดทำวาระ บันทึก และรายงานการประชุมตามที่ได้รับมอบหมาย
- ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมหรือตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
- ช่วยตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารการเบิกจ่ายเงินประเภทต่างๆ ของหน่วยงาน
- ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

คุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

- การศึกษา :ปริญญาตรี หรือเทียบเท่าได้มาต่ำกว่านี้
- คุณสมบัติอื่นๆ ; สามารถใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปได้
- มีประสบการณ์การทำงานในสำนักงานไม่น้อยกว่า 3-5 ปี

คำบรรยายลักษณะงานจะประกอบด้วย

1. ชื่อของงาน
2. หน้าที่ของงานโดยสรุป
3. รายละเอียดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
4. อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้นๆ
5. สิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อาจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานได้แก่ แสง สี เสียงและอื่นๆ
6. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ
7. คุณสมบัติสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน
 - สภาพทางร่างกาย ความสามารถ
 - ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ
8. ความรู้พื้นฐานที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อสังเกต : ข้อควรปฏิบัติสำหรับการทำ Job Description คือ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

การจัดแผนงานในสำนักงาน (Departmentation)

ภายในสำนักงานแต่ละแห่งมักมีการจัดแบ่งแผนงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน การจัดแผนงานสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. การจัดแผนงานโดยใช้หน้าที่เป็นเกณฑ์ (Departmentation by Function) เป็นที่นิยมและใช้กันทั่วไปสำหรับกิจการธุรกิจทั่วไป ภายในสำนักงานที่มีการจัดแบ่งแผนงานตามหน้าที่ จะคำนึงถึงกลุ่มกิจกรรม หรือภารกิจต่าง ๆ ตามความจำเป็นเฉพาะอย่าง เช่น แผนกการตลาด แผนกการเงิน แผนกธุรการ แผนกบุคลากร แผนกประชาสัมพันธ์ เป็นต้น บุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำแผนกต่าง ๆ ก็มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านในหน้าที่นั้น เช่น แผนกการเงิน มีหน้าที่ในการจัดทำรายงานการเงินแสดงบัญชีรายรับรายจ่ายของกิจการ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ธุรกิจขายสินค้า ธุรกิจบริการ การจ่ายเงินเดือน ฯลฯ บุคลากรในแผนกนี้ก็จะต้องมีความรู้ หรือคุณสมบัติในด้านการเงิน หรือมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น สำนักงานทั่วไปมักนิยมการจัดแบ่งงานแบบใช้หน้าที่เป็นเกณฑ์เพราะบางภารกิจหน้าที่ของแต่ละแผนกได้ อย่างชัดเจน และบุคลากรมีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ช่วยให้การดำเนินงานง่ายและคล่องตัวมากขึ้นและมีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความชำนาญในสาขานั้นโดยตรง

2. การจัดแผนงานโดยใช้ผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Product) เป็นเกณฑ์ ใช้สำหรับกิจการหรือธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้า เหมาะกับกิจการที่ผลิตสินค้าหลายชนิด (Product Line) หลายประเภท เช่น บริษัทสหพัฒนพิบูล ทำการผลิตสินค้าหลายประเภท ทั้งเครื่องอุปโภคและบริโภค บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผลิตสินค้าหลายชนิด เช่น กระเบื้อง ปูนซีเมนต์ เยื่อกระดาษ ฯลฯ

3. การจัดแผนงานโดยใช้ลูกค้าเป็นเกณฑ์ (Departmentation by Customer) เหมาะกับกิจการประเภทให้บริการ เช่น ธนาคาร การประกันภัย บริษัทประกันภัยต่าง ๆ การจัดแบ่งแผนงานแบบนี้จะใช้ประเภทของลูกค้าเป็นเกณฑ์ หรือใช้สถานที่ของลูกค้าในการจัดแบ่งแผนกต่าง ๆ หรือใช้เขตที่อยู่อาศัยของลูกค้าจัดแบ่ง เนื่องจากมีลูกค้าจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วไปในบริเวณกว้าง เช่น ลูกค้าทั่วไป ลูกค้าค้าส่ง ลูกค้าต่างประเทศ ลูกค้าสมาชิก เป็นต้น

4. การจัดแผนกโดยใช้พื้นที่เป็นเกณฑ์ (Departmentation by Territory or Geographic Area) เหมาะกับกิจการที่ดำเนินธุรกิจครอบคลุมหลายพื้นที่ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จะช่วยให้การดำเนินงาน การติดต่อประสานงานกระทำได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว และทั่วถึงกัน เช่น ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ กรุงเทพ หรือตามพื้นที่ประเทศต่างๆ

การจัดแบ่งแผนงานทั้ง 4 ประเภทนี้ มีความเหมาะสมกับธุรกิจที่แตกต่างกัน กิจการอย่างหนึ่งอาจเหมาะสมกับการจัดแบ่งแผนงานอย่างหนึ่ง แต่กิจการบางประเภทอาจเหมาะสมกับการแบ่งแผนงานอีกประเภทหนึ่ง การจัดแบ่งแผนงานที่เหมาะสม ควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์หลักเป็นเกณฑ์ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัว รวดเร็ว สะดวก

การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหัวหน้าหน่วยงานมีงานที่ต้องปฏิบัติตามที่กำหนดโดยตำแหน่งหรือที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าหน่วยงานก็สามารถจะมอบหมายพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติ

ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานมาสามารถจะวางแผนกำหนดวิธีการปฏิบัติการทำงานได้ตามที่เห็นสมควรทั้งการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือในส่วนที่เกี่ยวข้องกับที่รับผิดชอบอยู่

กระบวนการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน คือ การมอบหมายงานบางส่วนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเป็นการแบ่งเบาภาระงานที่ง่ายของผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มภาระผูกพันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

William H. Newman กล่าวว่า การมอบหมายงานมีส่วนประกอบ 3 ขั้นตอน คือ

1. ผู้บริหารกำหนดภาระกิจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
2. ให้อำนาจหน้าที่และทรัพยากรตามความจำเป็น
3. พยายามสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานทำให้ภารกิจในบางด้านของผู้บริการลดลง ในองค์กรใหญ่ ๆ เช่น ในระบบราชการ การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจจะทำงานเป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นกิจลักษณะเพื่อถือปฏิบัติกันอย่างชัดเจน ประโยชน์ของการมอบหมายงานสรุปได้ ดังนี้

1. ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารจะได้มีเวลาสำหรับประกอบภารกิจที่สำคัญกว่า เช่น การวางแผนการทำงานต่อไป
2. ช่วยในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้งานอันเป็นการเสริมสร้างคุณภาพ การทำงานเพิ่มประสบการณ์ให้แก่พนักงาน
3. เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ทำงาน ผู้ได้รับมอบหมายงานจะรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจ
4. เป็นการกระจายอำนาจจากบุคคลคนเดียวไปสู่การช่วยปฏิบัติของคนหลาย ๆ คน
5. เป็นการสร้างทีมในการทำงาน ได้มีโอกาสศึกษาจิตใจและอุปนิสัยซึ่งกันและกัน
6. เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
7. เป็นการลดความเสี่ยงหรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้
8. สามารถเพิ่มปริมาณงานในเวลาเท่าเดิม
9. การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมทำให้มีโอกาสร่วมวางแผนเสนอข้อคิดและประเมิน จึงเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มคุณภาพของงานนั้น ๆ ด้วย

เทคนิคการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานเจ้าหน้าที่เป็นศิลปะอันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหาร เพราะการที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ตนมีความสนใจและมีความถนัด หรือมีความรู้ความสามารถอยู่ ย่อมเป็นการจูงใจให้แก่งานนั้น ๆ อย่างเต็มที่

นอกจากนี้การมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติจะยังรวมไปถึงการมอบอำนาจหน้าที่ ในการปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้เพราะว่าการมอบอำนาจหน้าที่ จะเป็นการช่วยสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจ อันถือเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีได้อีกวิธีหนึ่ง

การมอบหมายงานที่คาดหวังผลนั้น ควรจะได้ปฏิบัติดังนี้

1. ทำความรู้จักกับงานก่อนมอบ พิจารณาว่าเป็นงานอะไร ทำอย่างไร มีความสำคัญในระดับใดเป็นงานที่ละเอียดประณีต อาศัยระเบียบกฎเกณฑ์หรือเป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือไม่
2. ทำความรู้จักกับผู้ที่มอบงานในรับผิดชอบ พิจารณางานในข้อ 1 ควรจะมอบให้ผู้ใดเป็นผู้ปฏิบัติและบุคคลดังกล่าวมีอุปนิสัยใจคอ มุ่งสำเร็จประการใด
3. บอกความสำคัญหรือความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับ ชี้แจงแก่ผู้รับมอบว่าเป็นงานที่มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด หรือจำเป็นอย่างไรที่ต้องมอบ
4. มอบหมายงานด้วยความชัดเจน
5. กำหนดผลงานหรือเป้าหมายที่ต้องการ บอกให้ผู้รับทราบสิ่งที่หวังว่าจะได้หรือต้องการให้ได้อย่างชัดเจน

6. จัดทำแผนการมอบหมายงาน ในกรณีที่เป็นการกิจสำคัญ หรือสิ่งที่ต้องทำต่อเนื่องเป็นระยะยาว ควรจะได้จัดทำแผนอันประกอบไปด้วยเป้าหมายและระยะเวลาการดำเนินงานหรือรายละเอียดอื่น ๆ ให้ชัดเจน

7. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เมื่อมอบหมายงานแล้วต้องให้การสนับสนุน

8. จัดระบบควบคุมและติดตามงาน การมอบหมายงานที่ดีจะต้องมีระบบการติดตามว่าจะทราบผลหรือความก้าวหน้าได้โดยวิธีใด

9. ตรวจตราแก้ไขและตรวจสอบความถูกต้อง

10. จัดผลประโยชน์ตอบแทน ให้รางวัลตอบแทนตามสมควร

การทำงานในสำนักงานผู้บริหารมักมอบหมายงานให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติ ขณะเดียวกันก็ควรมอบอำนาจด้วย เพราะการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นการช่วยลดภาระของผู้บริหารให้น้อยลง เป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองให้มีความสามารถในการตัดสินใจในเบื้องต้น และเป็นการช่วยพัฒนาด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน

การมอบหมายงานให้พนักงานนำไปปฏิบัติ ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่มอบหมาย งานนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด งานนั้นมีลักษณะเจาะจงสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือไม่

2. ลักษณะของผู้รับมอบหมายงาน คือ พนักงานผู้ปฏิบัติ มีคุณสมบัติในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

3. ความสามารถของผู้รับมอบหมายงาน คือ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีความรับผิดชอบ มีความมานะเพียรพยายามต่ออุปสรรคจากการทำงาน และมีประสบการณ์ในการทำงาน เข้าใจปัญหาและรู้จักหาวิธีแก้ไข้ปัญหาได้

ผู้มอบหมายงานหรือผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่หลักคือการดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ถูกต้องและเหมาะสม สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงการให้คำแนะนำให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารสำนักงานจึงควรมีความชำนาญเกี่ยวกับงานสำนักงาน และการบริหารสำนักงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. ความชำนาญในงานสำนักงาน หมายถึง การมีความรู้ในงาน ทราบขั้นตอนวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง มีความรู้ในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานสมัยใหม่โดยเฉพาะเทคโนโลยีสำนักงานใหม่

2. ความชำนาญในการสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สามารถให้คำแนะนำปรึกษาและเป็นเสมือนพี่เลี้ยงแก่ผู้ปฏิบัติให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน

3. มีความชำนาญในการปรับปรุงระบบและวิธีปฏิบัติ หมายถึง มีความคิดในการวิเคราะห์ระบบการทำงานที่ถูกต้อง มีความคล่องตัว และรวดเร็วยิ่งขึ้น

4. มีความรู้ด้านเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีเทคนิคในการจูงใจคนและสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

5. มีความรู้ด้านการบริหาร หมายถึง มีความรู้ทางด้านการบริหารจัดการที่ถูกต้องสามารถจัดการกับทรัพยากรสำนักงานได้อย่างเหมาะสม ได้ประโยชน์ มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการวางแผนล่วงหน้า กำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ

การมอบหมายงานเป็นศิลปะของผู้บริหารสำนักงานในการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน การมอบหมายงานที่มีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำคัญ ความยากง่ายของงานหากเป็นงานที่มีความสำคัญ การมอบหมายงานจำเป็นต้องพิจารณาผู้รับมอบงานที่มีความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

การควบคุมงานสำนักงาน

จอร์จ อาร์ เทอร์รี่ และสตีเฟน แฟรงคลิน (George R. Terry and Stephen Franklin) ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า การควบคุม คือ การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุถึงและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

การควบคุมงานในสำนักงาน แบ่งประเภทของการควบคุมได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน (Steering Control) หมายถึง การควบคุมขณะที่กำลังดำเนินการอยู่ โดยมีการคาดคะเนถึงผลที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า หากไม่เป็นไปตามผลที่คาดหวังไว้ก็จะแก้ไขในขณะนั้นโดยทันที มีการตรวจสอบตลอดเป็นระยะ ๆ ของการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอให้งานนั้นเสร็จสิ้นลงเสียก่อน

การควบคุมประเภทนี้ เป็นประโยชน์ในทางการบริหารมาก เพราะผู้บริหารสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ในทันที หากไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ โดยมีต้องรอให้งานนั้นเสร็จสิ้นลง เป็นการแก้ไขได้อย่างทันเหตุการณ์

2. การควบคุมภายหลังการดำเนินงาน (Postaction Control) หมายถึง การควบคุมภายหลังจากการดำเนินงานเสร็จสิ้นลงแล้ว มีการนำผลงานมาตรวจสอบหาข้อผิดพลาด หรืออาจมีการวัดผลงาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดแล้วจึงทำการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นในการดำเนินงานครั้งต่อไปมิให้ผิดพลาดหรือได้ผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมประเภทนี้อาจทำให้สิ้นเปลืองและเกิดความสูญเสียมาก เพราะเมื่อได้ผลงานแล้วไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จะต้องจัดทำใหม่ เช่น ควบคุมตรวจสอบการจัดซื้อพัสดุ

การควบคุมงานในสำนักงานประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานงาน (Establishment of Standard) การควบคุมเปรียบเสมือนมาตรฐานวัดความสำเร็จของงานนำไปสู่จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติ นอกจากนั้นยังเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการประเมินความก้าวหน้าของผลงานโดยไม่ต้องสังเกตการณ์ด้วยตนเอง ช่วยประหยัดเวลาของผู้บริหารได้

มาตรฐานสำนักงาน (office Standard) หมายถึง เครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อให้ในการควบคุม การวัด การเปรียบเทียบ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เช่น มาตรฐานด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน มาตรฐาน คือสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแบบหรือหลักเกณฑ์ที่ยึดถือ ลักษณะของมาตรฐานที่ดังนี้

1. มาตรฐานควรระบุเป็นตัวเลขเชิงปริมาณสามารถวัดได้
2. มาตรฐานอาจกำหนดเป็นคุณภาพแต่ละอย่างได้ชัดเจน
3. ไม่ควรตั้งมาตรฐานไว้สูงเกินไป
4. ควรระบุแนวทางในการใช้วัดมาตรฐาน
5. มาตรฐานควรมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเป็นจริง
6. มีความทันสมัยและยืดหยุ่นได้
7. มาตรฐานมีลักษณะเป็นกลาง ไม่น้อมเอียงไปทางใดทางหนึ่ง

มาตรฐานแบ่งได้ดังนี้

1. มาตรฐานทางด้านกายภาพ กำหนดขึ้นเพื่อควบคุมการดำเนินงาน เช่น มาตรฐานในการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ตารางเวลาการทำงาน
2. มาตรฐานทางด้านต้นทุน หมายถึง มาตรฐานในการควบคุมค่าใช้จ่ายมิให้สูงเกินไป
3. มาตรฐานการจัดการสำนักงาน หมายถึง การจัดพื้นที่ใช้สอยภายในสำนักงานอย่างเหมาะสม ใช้ประโยชน์อย่างเต็มพื้นที่ มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมในสำนักงาน
4. มาตรฐานด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน มีมาตรฐานกำหนดเกี่ยวกับความต้องการใช้ของแต่ละแผนก ความจำเป็นตามลักษณะงาน ความเพียงพอตามปริมาณงาน มีมาตรฐานในด้านอุปกรณ์การทำงาน มีสภาพการใช้งานที่ดีไม่เก่าหรือชำรุด มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์
5. มาตรฐานด้านเอกสาร เช่นการจัดมาตรฐานในการวางระบบการบริหารงานเอกสาร การควบคุมการผลิตเอกสาร

ประโยชน์ของการกำหนดมาตรฐานงาน

1. เป็นเครื่องมือฝ่ายบริหารในการควบคุมผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง รวดเร็ว
2. เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง
3. ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน
4. ช่วยให้เกิดการประสานงานกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยการแก้ไขข้อบกพร่อง

2. การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวัดและประเมินผลงาน คือ การนำผลงานที่ได้ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดในการวัดและประเมินผลงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1) ข้อมูลที่จะใช้วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีความทันสมัย
2) ความเหมาะสมของมาตรฐานที่ใช้วัดมีประสิทธิภาพ คือ ดัชนีที่ใช้วัดผลงานในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

- 3) ความเชื่อถือได้ของมาตรฐาน หมายถึง ครอบคลุมรายละเอียด
- 4) ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดนั้นสามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการจะวัด

การวัดผลงานมีวัตถุประสงค์ 5 ประการ

1. เป็นการประเมินผลการใช้กำลังคนและอัตรากำลังคนที่ต้องการ
2. เพื่อการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ
3. เพื่อกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม
4. เพื่อวัดประสิทธิภาพในการจัดการสำนักงาน
5. เพื่อการให้บริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ

วิธีวัดผลงานที่สำคัญมีดังนี้

1. การบันทึกเวลาการปฏิบัติงานโดยผู้ปฏิบัติงาน วิธีนี้จะให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึกเวลาที่ใช้ในการทำงานและในแบบฟอร์มตารางการทำงาน แบบฟอร์มจะประกอบด้วย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้บันทึกในแบบฟอร์มแล้วผู้ตรวจสอบจะนำผลการบันทึกมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

2. การสุ่มตัวอย่าง เป็นการวัดผลงานโดยการสุ่มตัวอย่าง การปฏิบัติงานออกมาจำนวนหนึ่ง และนำมาวัดผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างการปฏิบัติงานแต่เพียงบางส่วน

3. การใช้นาฬิกาจับเวลา จะช่วยในการวัดผลการปฏิบัติงานและช่วยหาเวลามาตรฐานในการทำงาน

3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน เมื่อได้วัดผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วผู้บริหารต้องนำผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อหาผลแตกต่างที่ต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ การนำผลของการปฏิบัติที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานนี้ จะให้ผลดีต่อหน่วยงานและต่อพนักงานทุกคน เพราะพนักงานจะตั้งใจทำงานด้วยความระมัดระวังมากขึ้น เพื่อไม่ให้แตกต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนด

4. การดำเนินงานปรับปรุงแก้ไข ภายหลังจากเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้วจะทำให้ทราบข้อบกพร่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ทราบแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น โดยอาศัยหลักการดำเนินการแก้ไขที่ดีขึ้น ควรมีลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีปฏิบัติเสียใหม่ โดยอาจให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันกับผู้ปฏิบัติ โดยอาศัยเทคนิคการปรับปรุงงานชนิดต่าง ๆ

2. ดำเนินการแก้ไขทันทีเพื่อไม่ให้ข้อผิดพลาดบกพร่องเกิดขึ้นซ้ำอีก

3. การพิจารณาสาเหตุที่แท้จริงว่าเกิดจากสาเหตุใดและหามาตรการป้องกัน

วัตถุประสงค์ของการควบคุมงานในสำนักงาน

1. การควบคุมเพื่อให้ผลงานมีมาตรฐาน หมายถึง การมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานในสำนักงาน
2. การควบคุมเพื่อป้องกันทรัพย์สินของหน่วยงาน คือ มิให้ทรัพย์สินสูญหายหรือเสื่อมสภาพก่อนเวลาอันควร ใช้งานอย่างประหยัดหรือป้องกันการมีทรัพย์สินมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
3. การควบคุมเพื่อมิให้การปฏิบัติงานก้าวก่ายหรือซ้ำซ้อนกับงานอื่น ๆ โดยกำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง สามารถทำงานได้ภายในขอบเขตของตน
4. การควบคุมเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงาน คือ การควบคุมผลงานที่พนักงานทำได้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก้ไขข้อบกพร่อง
5. การควบคุมเพื่อนำไปสู่ความถูกต้องใช้จูงใจพนักงานในหน่วยงานเพิ่มขวัญกำลังใจให้ดีขึ้น

หลักในการควบคุมงานสำนักงาน

1. การควบคุมโดยคำนึงถึงลักษณะงานและความต้องการของการปฏิบัติงาน หมายถึง งานบางอย่างไม่สามารถจะควบคุมได้ทุกขั้นตอน เนื่องจากกำลังอยู่ในกระบวนการปฏิบัติ จะควบคุมได้ต่อเมื่อผลงานสำเร็จออกมาแล้ว ในขณะที่งานบางอย่างสามารถควบคุมได้ทุกระยะทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ ผู้บริหารควรศึกษาลักษณะงานก่อนแล้วใช้เทคนิคในการควบคุมให้เหมาะสมกับลักษณะงานนั้น ๆ
2. การควบคุมต้องชี้ถึงความผิดพลาดได้ หมายถึง การควบคุมนั้นสามารถตรวจสอบทุกขั้นตอนได้ว่าผิดพลาดจุดใดเกิดจากสาเหตุใด เช่น ความล่าช้าที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารในสำนักงานเกิดความบกพร่องของฝ่ายใด เกิดขึ้น ณ จุดใดเพื่อทราบสาเหตุที่แท้จริง และนำมาซึ่งการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป
3. การควบคุมควรมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ หมายถึง การควบคุมไม่ควรยึดติดกับหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานมากเกินไปนัก
4. การควบคุมเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อป้องกันไว้ก่อน สามารถคาดคะเนได้ว่างานจะเกิดปัญหาอย่างไร มีอุปสรรคใดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อการเข้าไปแก้ไขได้ทันเหตุการณ์
5. การควบคุมสามารถนำมาซึ่งการแก้ไขปัญหาได้ หมายถึง เมื่อทราบสาเหตุที่แท้จริงของข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นแล้วก็ควรเข้าไปแก้ไขได้ตรงจุดที่สามารถแก้ไขได้ หากเป็นปัญหาที่อยู่นอกเหนือการควบคุมเกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ ให้แก้ไขปรับปรุงในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน และควรได้มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

ประเภทการควบคุม แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การควบคุมด้านเวลา (Time Control) การพิจารณาประสิทธิภาพในการใช้เวลาทำงาน กล่าวคือ จะต้องกำหนดกิจกรรมที่จะต้องทำในช่วงเวลาที่กำหนดให้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมตามเวลาที่กำหนดไว้
2. การควบคุมปริมาณและคุณภาพของงาน

2.1 การควบคุมคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมที่ตรวจสอบความถูกต้องหรือความละเอียดของงานว่าเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่ต้องการ

2.2 การควบคุมปริมาณ หมายถึง กิจกรรมที่ตรวจสอบจำนวนหน่วยของผลผลิต จำนวนการให้บริการปริมาณการขายและจำนวนครั้งในการปฏิบัติงาน การควบคุมด้านปริมาณของงานสำนักงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับปริมาณการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อและปริมาณงานสำนักงาน

3. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย การควบคุมด้านค่าใช้จ่ายมีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมรายจ่ายที่กิจการจ่ายออกไปมีผลตอบแทนคุ้มค่าและก่อให้เกิดการประหยัด

ปัญหาที่เกิดจากการควบคุม

ผลกระทบต่อนักงานในด้านต่าง ๆ คือ

1. ด้านความสนใจในงานที่ทำ อาจมีการต่อต้านจากพนักงานที่ถูกควบคุมอยู่ตลอดเวลาที่ทำให้ไม่มีอิสระอย่างเต็มที่

2. ด้านความไม่พอใจ พนักงานบางคนอาจแสดงพฤติกรรมอาการแสดงออกถึงความไม่พอใจที่จะต้องอยู่ในการควบคุมของผู้อื่น มีความรู้สึกเหมือนถูกจับผิดจึงแสดงพฤติกรรมต่อต้านเช่น การหยุดงานบ่อย การโต้เถียงผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมก้าวร้าว

3. ด้านความกดดันจากหัวหน้างาน หมายถึง การที่หัวหน้างานชั้นต้นอาจได้รับตำหนิจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงมากอีกทอดหนึ่ง ทำให้ต้องมาเข้มงวดกับผู้บังคับบัญชาของตนลงมาตามลำดับ เป็นเหตุให้พนักงานเกิดความเครียด ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการควบคุม มีความรู้สึกถูกกดดันตามสายงาน พนักงานจะไม่เต็มใจทำงาน ผลงานที่ได้จึงไม่มีประสิทธิภาพ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนก่อนการปรับปรุงแก้ไขบิดเบือนไปจากความเป็นจริง เกิดเพราะความลำเอียง การไม่ตัดสินใจตามข้อเท็จจริง การเปรียบเทียบผลงานเกิดความไม่เป็นธรรม ทำให้พนักงานเสียขวัญและกำลังใจ

การควบคุมเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายในกระบวนการจัดการการบริหารงานในสำนักงานก็ต้องอาศัยการควบคุมด้วยเช่นกัน เพื่อให้ผลงานถูกต้องเหมาะสม น่าประทับใจจะช่วยให้ผู้มาติดต่อเกิดความรู้สึกที่ดีเกิดภาพพจน์ที่ดีต่อหน่วยงาน ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการควบคุมควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งที่จะกระทำเพื่อแก้ไขให้เกิดความถูกต้องมีมาตรฐานให้มากที่สุด ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน