

Journal of Education Studies

Volume 12
Issue 2 *October-December 1983*

Article 7

April 2023

ศิลปะของการมอบอำนาจหน้าที่

กมล รักสวน

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

รักสวน, กมล (2023) "ศิลปะของการมอบอำนาจหน้าที่," *Journal of Education Studies*: Vol. 12: Iss. 2, Article 7.

DOI: 10.58837/CHULA.EDUCU.12.2.8

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol12/iss2/7>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

ศิลป์ของการมอบอำนาจ หน้าที่

กมล รักสวน

อศ. เชียงใหม่.

การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) เป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อให้ได้มีเวลาสำหรับปฏิบัติงานสำคัญ อันจำเป็นต่อภาระหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างานมากขึ้นในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ย่อมมีการแบ่งงานก็ทำเป็นสัดส่วนเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หากพิจารณาตามลักษณะของสายการบังคับบัญชาก็จะประจักษ์ว่าภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชานั้นมีมากมายสุดที่ผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติจัดทำแต่โดยลำพังให้สำเร็จลุล่วงได้ แม้จะได้มีการแบ่งแยกลักษณะของงานกันทำแล้วก็ตาม ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาชั้นสูงหรือหัวหน้างานนั้นมีความผูกพันรับผิดชอบในหน้าที่การงานกว้างขวาง และต้องรับผิดชอบต่อองค์กรเป็นส่วนรวม ดังนั้นการมอบอำนาจหน้าที่จึงเป็นกลวิธีหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน (สมพงศ์ เกษมสิน, ๒๕๒๑, หน้า ๑๔๓) กล่าวกันว่า ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ตนบังคับบัญชามาก ก็อาจประสบความสำเร็จได้ ถ้ามีความสามารถในการรู้จักใช้คนให้ตรงกับความสามารถ เข้าใจหลักมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลผู้ร่วมงานให้บังเกิดผล

การบริหารงานนั้นประกอบด้วยกรรมวิธีหลายชนิด เริ่มตั้งแต่ทราบว่าม้งงานอะไรที่ต้องทำ วัตถุประสงค์เป็นอย่างไร มีแผนงานอะไรบ้าง คณะผู้จะร่วมงานด้วยเป็นใครบ้าง แต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบอะไร และเมื่อสั่งให้ดำเนินงานแล้วจะควบคุมติดตามผลได้อย่างไร กรรมวิธีเหล่านี้แต่ละเรื่องย่อมต้องการแผนงานที่รัดกุม ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว ถูกต้อง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะประสบความสำเร็จในงานของตน จำเป็นต้องมีเทคนิคในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาที่สามารถไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ลงมือกระทำงานด้วยตนเองไปเสียหมดทุกอย่าง ขอแต่เพียงให้รู้จักเลือกใช้คนและมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานกับตน รู้จักเทคนิคของการมอบอำนาจหน้าที่ (มัลลี เวชชาชีวะ, ๒๕๑๐, หน้า ๒๑๑)

ความหมายของการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบางประการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติผู้บังคับบัญชามักจะมอบอำนาจหน้าที่แก่หัวหน้าระดับรองลงไป การมอบอำนาจนี้อาจมอบแก่บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ แต่ในทางทฤษฎี การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นการมอบให้แก่ตำแหน่ง (Position) ไม่ใช่บุคคล (สมพงศ์

เกษมสิน, ๒๕๒๑, หน้า ๑๔๓) ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผนและสั่งการ รวมทั้งทำการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตน (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๑๙, หน้า ๒๖๒) แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่มอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติด้วย เพราะไม่ว่ากรณีใดผู้บังคับบัญชาย่อมต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ตนเป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะได้มอบหมายให้ผู้ใดไปปฏิบัติจัดทำหรือไม่ก็ตาม (ปรีชา คงฤทธิศึกษากร, หน้า ๓๖) ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่มอบหมายกันไม่ได้ ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้มอบหมายหน้าที่การงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติจัดทำแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ยังต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานที่ตนมอบต่อผู้บังคับบัญชาของตนอีกชั้นหนึ่ง ความรับผิดชอบหาได้หมดไปพร้อมกับการมอบงานและอำนาจให้รับ ไปทำอีกต่อหนึ่งไม่

การมอบอำนาจหน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความพร้อมที่จะรายงานผลของงานให้ผู้บังคับบัญชาได้ตรวจสอบ (Accountability)

ข้อแตกต่างระหว่างการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating) กับการมอบหมายงาน (Assigning)

การมอบอำนาจหน้าที่แบบ delegate เป็นการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามลักษณะที่เด็ดขาด ไม่มีการควบคุมหรือคอยติดตามอย่างใกล้ชิด เพียงแต่คอยติดตามถามข่าวคราวเป็นครั้งคราว เพื่อให้ความช่วยเหลือแนะนำ ผู้รับมอบหมายมีอิสระในการวางแผนดำเนินงานและวินิจฉัยสั่งการได้ทุกอย่าง เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จ ซึ่งการมอบหมายงานแบบ delegate นี้จะต้องประกอบด้วยสองประการ คือ ประการแรก การแบ่งกิจกรรมหรืองานบางส่วนของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งปัญหาซึ่งจะเกี่ยวข้องหรือเกิดขึ้นกับงานหรือกิจกรรมที่แบ่งนั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องได้รับความรับผิดชอบเต็มในการที่จะดำเนินการให้งานนั้นบรรลุผลและต้องมีหน้าที่ในการตัดสินใจเท่าที่จำเป็นในระหว่างการทำงานด้วย ประการที่สอง การอธิบายให้ผู้รับมอบหมายงานเพียงให้ทราบว่าจะงานหรือปัญหาที่มอบให้ นั้นเป็น “อะไร” และ “ทำไม” เท่านั้น โดยปล่อยให้ผู้รับมอบหมายนั้นค้นหาคำว่า “อย่างไร” ด้วยตนเอง (สมศักดิ์ ชานุศิริศักดิ์สกุล, ๒๕๒๕, หน้า ๒) ในการมอบหมายงานแบบ delegate

ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่าจะต้องทำสำเร็จ เมื่อมอบงานให้แล้วและแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตที่ควรจะทำในการดำเนินงานก็ปล่อยให้เป็นเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบไปจัดการ ผู้บังคับบัญชาจะคอยควบคุมก็ต่อเมื่อเห็นว่าจะออกนอกเขตที่กำหนดให้หรือเห็นว่ากำลังจะผิดพลาดและขั้นสุดท้ายผู้บังคับบัญชารับรายงานถึงผลสำเร็จของงาน

ส่วนการมอบหมายงาน (Assigning) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วางแผนงานวิธีดำเนินงานให้ เป็นผู้ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่างๆ ผู้รับมอบไม่มีอิสระที่จะดำเนินงานตามที่ตนเห็นสมควร ต้องฟังคำสั่งอยู่ตลอดเวลา งานที่มอบมักเป็นงานที่ไม่สำคัญเท่าไร

ความสำคัญของการมอบหมายอำนาจหน้าที่

ในองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐกิจหรือเอกชน ที่จัดตั้งขึ้นมาดำเนินการกิจการใด ๆ ย่อมมีการแบ่งงานหรือหน้าที่ออกเป็น ส่วน ๆ ให้คนทั้งหลายทำ โดยมีหัวหน้างานในแต่ละหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบ และมีผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมดูแลให้งานทั้งหลายประสานกันและดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ การมอบอำนาจหน้าที่จึงเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับองค์การนั้น ๆ ผู้บังคับ

บัญชามีหน้าที่ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จตามกำหนดระยะเวลา ผู้บังคับบัญชาคนใดทำงานทั้งหมดเสียคนเดียว ตัดสินวินิจฉัยในเรื่องละเอียดปลีกย่อยเสียทุกอย่าง แทนที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับไปดำเนินงาน ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่สามารถไม่ได้เลย เพราะคงจะทำงานให้สำเร็จไม่ขึ้น งานล่าช้าไม่ทันการ การมอบอำนาจหน้าที่เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งใน ขบวนการบริหาร ซึ่งจำเป็นมากในการบริหาร และถือว่าเป็นศิลปะของการทำงานของผู้บริหาร สมัยใหม่ เพราะจะถือว่าผู้บริหารมีความสามารถแค่ไหน คุณได้ความสามารถในการใช้คนให้ทำงานได้สำเร็จ ฉะนั้นการมอบอำนาจหน้าที่ นอกจากจะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา ยังเป็นการเชิดชูการเป็นประมุขของผู้บังคับบัญชาด้วย (มัลลี เวชชาชีวะ, ๒๕๑๐, หน้า ๒๑๘) ในสายตาของผู้ไม่เข้าใจที่มองผู้บังคับบัญชาดูเหมือนว่าไม่มีอะไรทำนั้น ความจริงแล้วผู้บังคับบัญชาต้องทำงานที่บางครั้งอาจมองเห็นด้วยตาเปล่าไม่ได้ งานเหล่านั้นได้แก่ การวางแผนการควบคุมและกระตุ้นให้ทุกคนทำงาน ซึ่งจัดว่าเป็นงานบริการ

ประเภทของการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่การบริหารงานนั้น สมพงศ์ เกษมสิน ได้จำแนกออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. การมอบอำนาจหน้าที่ทางนิติบัญญัติ (Legislative delegation) หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีปรากฏอยู่ในตัวบทกฎหมาย เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอย่างไร บุคคลใดก็ตามเมื่อมาดำรงตำแหน่งดังกล่าวย่อมมีสิทธิและอำนาจหน้าที่โดยสมบูรณ์ตามที่ระบุไว้ การที่ได้อำนาจมาดังนั้นถือว่าเป็นการรับมอบอำนาจโดยนิติบัญญัติ

๒. การมอบอำนาจหน้าที่ทางบริหาร (Administrative delegation) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าส่วนราชการชั้นสูง มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อไปปฏิบัติจัดทำเป็นเรื่องราวระหว่างบุคคล ๒ ฝ่าย คือ ผู้มอบอำนาจหน้าที่กับผู้รับมอบอำนาจหน้าที่

ประโยชน์ของการมอบอำนาจหน้าที่

๑. ช่วยลดภาระของผู้บริหารลงได้ ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาไปกับงานที่ไม่มีความสำคัญ

๒. มีตัวตายตัวแทนมีผู้ช่วยงานที่มีประสิทธิภาพเป็นการสร้างผู้บังคับบัญชาไว้แทนตัว

๓. ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานให้ถือว่าเป็นการฝึกฝนเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งสูงขึ้นไป

๔. งานไม่หยุดชะงัก ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่อยู่

๕. เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารงาน

๖. ก่อให้เกิดความพอใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปรารถนาจะแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ

๗. ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีผลประโยชน์ร่วมกัน ทำให้เกิด Team Work เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ

๘. เป็นกลยุทธ์ในการทำงานให้สำเร็จรวดเร็วขึ้นและได้ผลงานที่ดีขึ้น เกิดความพึงพอใจในงานทั้งสองฝ่าย

อุปสรรคในการมอบอำนาจหน้าที่

เป็นที่ยอมรับและเชื่อกันโดยทั่วไปว่าการมอบอำนาจหน้าที่ที่มีประโยชน์และเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นที่น่าประหลาดใจที่ผู้บังคับบัญชาจำนวนมากไม่ยอมมอบอำนาจหน้าที่เป็นเพราะเหตุใด?

๑. อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้จากตัวผู้บริหารเอง

๑.๑ ผู้บังคับบัญชาเกรงว่าถ้ามอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดแล้ว ตนจะไม่มีงานทำ และถ้าสำเร็จด้วยดีผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปจะไม่เห็นความสามารถ

ของตนและเกรงว่าจะเป็นการทรยศต่ออนาคต (มัลลี เวชชาชีวะ, ๒๕๑๐, หน้า ๒๑๙)

๑.๒ ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เกรงว่าจะทำให้งานล้มเหลว

๑.๓ เกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้อะไรมากกว่าหรือเด่นกว่าตน

๑.๔ เกรงว่าจะหมดอำนาจแล้วจะทำให้ขาดคนพ่วงพะเนาะออกเอาใจ

๑.๕ เป็นคนชอบหวงอำนาจ พอใจในการรวบอำนาจไว้กับตนเพียงผู้เดียว

๑.๖ ขาดแผนงานในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่รัดกุม ถูกต้องเหมาะสม

๑.๗ ผู้บังคับบัญชาไม่ยับยั้งตนเองให้ละเว้นการควบคุมที่ใกล้ชิดเกินไปจนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอิสระในการดำเนินงาน

๑.๘ ผู้บังคับบัญชาเกิดความรำคาญที่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถตัดสินใจอะไรได้รวดเร็ว เลยกระโดดเข้าไปช่วยตัดสินใจให้เสียเอง เพราะตนมีความชำนาญมากกว่า

๑.๙ ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถกำหนดได้ว่า งานส่วนไหนที่เป็นหน้าที่ของตน ที่สมควรจะกระทำ งานส่วนไหนควรจะมอบให้บุคคลอื่น

๒. อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๑ ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง
เกรงว่าจะทำงานไม่สำเร็จ

๒.๒ ไม่เต็มใจจะรับการมอบหมาย
ไม่ชอบทำงานชนิดอื่น ๆ

๒.๓ เกิดความเหน็ดเหนื่อยต่อการ
มอบอำนาจหน้าที่ อาจเกิดเพราะทำดีแล้วไม่
ได้ดี

๒.๔ ขาดความสำนึกในคุณค่าของ
การมอบหมายอำนาจหน้าที่

๒.๕ อำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ
ชอบไม่เกิดความพอดีกัน ทำให้ปฏิบัติงานได้
ยาก

๒.๖ เห็นว่าเป็นการเสี่ยงมากเกินไป
ในการที่จะรับเอางานที่มอบหมายไปทำ

๒.๗ ขาดการรับผิดชอบ ขาดความ
กล้า และขาดความเคารพต่อระเบียบแบบแผน
ตลอดจนหน้าที่ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น

๓. อุปสรรคที่อาจเกิดเพราะสภาพ
แวดล้อมขององค์กร

๓.๑ กฎหมาย ขอบบังคับ หรือ
ระเบียบแบบแผนซึ่งบัญญัติไว้อย่างชัดเจน ถ้า
ฝ่าฝืนก็อาจผิดวินัย ผิดกฎหมาย

๓.๒ นโยบายของผู้บังคับบัญชาชั้น
เหนือขึ้นไป ที่ไม่ต้องการจะมอบอำนาจหน้าที่
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเกรงว่างานจะ
ล้มเหลวหรือไม่สำเร็จทันเวลา

๓.๓ ในสภาพที่แลเห็นว่าถ้ามอบ
อำนาจหน้าที่ให้ผู้ใดคนหนึ่งไปแล้ว อาจก่อให้เกิดการ
แตกแยกสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก
ฯลฯ จึงควรชะลอการมอบหมายไปจนกว่าจะ
มีโอกาสมناسبة หรือโอกาสที่ดีกว่า จึงจะจัด
ให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่กันใหม่อีกที

๓.๔ ลักษณะของงานบางอย่างไม่
อำนวยให้เกิดการมอบหมายอำนาจหน้าที่

๓.๕ ลักษณะของสถานการณ์บาง
อย่างไม่อำนวยให้เกิดการมอบหมายอำนาจ
หน้าที่

สิ่งที่ควรมอบอำนาจหน้าที่

ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาวิเคราะห์งาน
ที่ตนปฏิบัติอยู่ให้ละเอียดถี่ถ้วนและตัดสินใจได้
ว่า งานใดมีความสำคัญเพียงใด งานอะไรที่
มอบหมายได้ งานอะไรที่มอบหมายไม่ได้ งาน
ที่มอบหมายได้จะมอบให้ใครเพียงใด และเมื่อ
ใดควรมอบ มีขอบเขตแห่งความรับผิดชอบ
แค่ไหน งานใดที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติเอง
มีตัวบทกฎหมายอะไรให้อำนาจ ตลอดจน
ระเบียบคำสั่งหรือคำอธิบายที่ผู้รับมอบอำนาจ
หน้าที่จำเป็นต้องทราบ

งานที่มอบหมายไม่ได้

— งานวางแผนด้านบริหาร นโยบาย
การควบคุม ระเบียบวินัย ส่งเสริมพัฒนา ผู้
บังคับบัญชา งานริเริ่มต่าง ๆ

- งานหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขวัญ
- งานแก้ปัญหาคัดแย้งระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลซึ่งต้องทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยเฉพาะถ้าเป็นข้อขัดแย้งที่เกี่ยวกับงานซึ่งจะเป็นผลถึงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา
- งานสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับช่วงหน้าที่ที่สำคัญต่อจากผู้บังคับบัญชา
- งานประเมินผลงาน ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
- งานซึ่งผู้บังคับบัญชามอบหมายและเจาะจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรจะมอบต่อไปให้คนอื่น
- งานที่เป็นความลับสุดยอกไม่ควรให้ผู้ไม่มีสิทธิ์ทราบความลับ หรือไว้ใจไม่ได้รับไปทำ
- งานราษฎร์ (ส่วนตัว) ไม่ควรมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่มีหน้าที่ ๆ จะต้องทำงานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา

หลักสำคัญในการมอบหมายอำนาจหน้าที่

ในองค์กรส่วนใหญ่ว่าไป นักบริหารระดับสูงย่อมไม่สามารถที่จะบริหารงานทั้งหมดทุกอย่างขององค์กรได้และไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างโดยตัวของเขาเองได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่การทำงานซึ่ง

จัดไว้เป็นกลุ่มเป็นประเภทให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ถัดลงไปทำแทน การมอบอำนาจหน้าที่จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงความสามารถของผู้บริหารหรือหัวหน้าในองค์การสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการวางแผนดำเนินงาน การตัดสินใจของหัวหน้าและความสามารถของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน, ๒๕๒๑, หน้า ๑๔๔) จากประสบการณ์ของนักบริหารผู้ประสบผลสำเร็จในการทำงานก่อนที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีหลักในการมอบอำนาจดังนี้

๑. มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะยอมรับมอบอำนาจและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น

๒. การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่งหน้าที่ที่รองลงหลั่นกันลงมาตามสายการบังคับบัญชาไม่ใช่แก่ตัวบุคคล

๓. การกำหนดอำนาจที่มอบหมายไปอย่างชัดแจ้งซึ่งหมายถึงการมอบอำนาจบางอย่างไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ

๔. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้อย่างชัดแจ้ง

๕. ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจที่จะมอบหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ที่มอบให้จะต้องได้สัดส่วนกับปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบ

๖. ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบ ควรเป็นอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลักขององค์การพอสมควร

๗. มีระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ หากผู้มอบอำนาจเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่ได้มอบหมายไปแล้วก็จะทำให้การมอบอำนาจหน้าที่กลายเป็นการมอบหมายงาน (Assigning) ไป จึงควรจัดให้มีระบบการรายงานเพื่อทราบความก้าวหน้า ความเคลื่อนไหวของงาน

๘. เข้าใจนโยบาย ระบบงาน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมาย

๙. จัดทำการมอบอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษรขึ้นไว้

ข้อแนะนำที่สำคัญบางอย่างในการมอบอำนาจหน้าที่

วัฒนา สุตรสุวรรณ ได้ให้ข้อแนะนำในการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

๑. ต้องจัดหาหรือให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานใน

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงานที่ทำมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำ

๒. กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ให้แน่นอน ถ้าเขาเข้าใจดีแล้ว ท่านปล่อยให้เขาดำเนินการต่อไปได้เลย

๓. ติดตามศึกษางานที่ท่านได้มอบหมายให้ไป เพื่อให้มั่นใจได้ว่างานนั้นดำเนินการไปด้วยดีและถูกต้องเหมาะสม เพราะท่านเองก็ยังคงรับผิดชอบงานนั้นอยู่แล้ว

๔. เมื่อได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว ท่านอย่าทำการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แทนผู้ใต้บังคับบัญชา เพียงแต่ช่วยเหลือและแนะนำเขาถ้าเขาต้องการความช่วยเหลือหรือคำแนะนำเท่านั้น

๕. อย่าด่วนใจร้อนวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ท่านมอบอำนาจหน้าที่ให้ไปเมื่อเขาทำผิดพลาดเนื่องจากมีสถานการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นขอได้โปรดระลึกว่าท่านเองก็เคยทำผิดพลาดเช่นนั้นมาก่อนเหมือนกัน ขอให้ปรึกษาหารือกับเขาเพื่อจะได้หาทางป้องกันมิให้ความผิดพลาดเช่นนั้นเกิดขึ้นอีกต่อไปในอนาคต ความผิดพลาดบางอย่างจะต้องเกิดขึ้นโดยมิต้องสงสัย และเราจะต้องยอมรับในความจริงอันนี้ บุคคลใดก็ตามที่ไม่เคยทำผิด

พลาดมาก่อนเลยบุคคลนั้น จะไม่มีผลก้าวหน้าเกิดขึ้น

๖. ต้องไม่ให้คำตอบใด ๆ แก่ผู้ไต่บังคับบัญชา ท่านจะช่วยให้เขาหาคำตอบที่เขาต้องการให้ได้โดยตัวเขาเอง

๗. ต้องไม่ระงับยับยั้งหรือสั่งถอนหรือไม่ลบหลู่ (ไม่อนุญาติ ไม่อนุญาต) การตัดสินใจของผู้ไต่บังคับบัญชาโดยเปิดเผยต่อหน้าชุมชนในกรณีฉุกเฉินรีบด่วนท่านจะต้องทำการมีส่วนร่วมทั้งสองต่อสองท่านนั้นและให้โอกาสเขาแก้ไขปรับปรุงตัวเองด้วย

๘. สนับสนุนให้ผู้ไต่บังคับบัญชามีสัมพันธภาพด้วยดีระหว่างกันและกัน

๙. ยอมรับความผิดชอบในการตัดสินใจทั้งหลายที่หน่วยงาน หรือองค์การของท่านได้กระทำไป ผู้ไต่บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบต่อท่านและท่านเอง ก็จะต้องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป

๑๐. ครั้งแรกท่านทำการประเมินผลหรือพิจารณาทบทวนการมอบอำนาจ ท่านอาจจะไม่พอใจ อาจจะคิดอยู่ในใจว่าท่านทำได้ดีกว่าหรือท่านทำได้รวดเร็วกว่าและบางครั้งท่านอาจคิดที่จะถอนอำนาจหน้าที่กลับคืนก็ได้ แต่อย่าทำเช่นนั้นเป็นอันขาด ถ้าหากว่าท่านได้พิจารณาคัดเลือกแล้วว่าเขาเป็นผู้ไต่บังคับบัญชาที่ดีและท่านได้ฝึกอบรมเขาเป็นอย่างดีแล้วเช่นกัน และผู้ไต่บังคับบัญชาคนนั้นเองก็เป็น

คนที่ทำงานด้วยความขยันขันแข็งมีความรู้ความสามารถแล้ว ขอให้ท่านให้โอกาสแก่เขาปรับปรุงในด้านการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่งก่อน เขาอาจจะทำได้ดีเท่ากับท่าน ทำหรืออาจจะดีกว่าท่านก็ได้ใครจะรู้

๑๑. โปรดจำไว้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่การงานเป็นวิธีการหรือเทคนิคอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่คิดอยากจะพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ไต่บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ท่านอาจจะรู้สึกงงงันต่อผลงานที่ผู้ไต่บังคับบัญชาทำได้สำเร็จ ถ้าท่านให้โอกาสแก่เขา นอกจากนั้นการ มอบอำนาจจะช่วยให้ท่านได้ค้นพบความสามารถที่ซ่อนเร้นและไม่เคยถูกนำเอามาใช้ก่อนเลยจากผู้ไต่บังคับบัญชาก็ได้ ความมากมายในการพัฒนาผู้ไต่บังคับบัญชามักจะเป็นมาตรการวัดสมรรถภาพอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา

สรุป

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการบริหารงานการมอบอำนาจหน้าที่เป็นศิลปะในการบริหารงานและเป็นมรรควิธีที่ได้นำความสำเร็จมาสู่ผู้บริหารและองค์การโดยวิธีนี้แล้วเป็นอันมาก ทำให้ผู้ไต่บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารหรือทำงานในความรับผิดชอบร่วมกับผู้บังคับบัญชาเป็นวิธีทำงานให้สำเร็จ โดยที่ผู้บริหาร

ไม่ต้องทำเอง เรื่องนี้ไม่ใช่ให้ท่านผู้บริหาร ที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ด้วยมือท่านเองแล้ว
 ขี้เกียจถ้าท่านเป็นใหญ่เป็นโตขึ้นจนไม่สามารถ ท่านควรจะทำอย่างไร

บรรณานุกรม

- ปรีชา คงฤทธิศึกษากร, เชิดศักดิ์ ชูศรี และสมบุญ สังขกฤษ. *หลักปฏิบัติราชการ*. พิมพ์ครั้งที่ ๒. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์ โรงพิมพ์และปีที่พิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๙.
- บรรจง เนียมมณี. *หน้าที่นักบริหาร*. เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม.
- สมพงศ์ เกษมสิน. *การบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.
- วัฒนา สุตรสุวรรณ. *การปกครองบังคับบัญชาและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : จงเจริญการพิมพ์, ๒๕๒๑.
- มัลลี เวชชาชีวะ. “การมอบอำนาจหน้าที่” ใน *หลักบริหาร*, กรมการปกครอง กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ท้องถิ่น, ๒๕๑๐.
- เถาว์ชัย นันทาภิวัฒน์. *หลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.
- สมศักดิ์ ชาณศิริศักดิ์สกุล. “*The Art of Delegation*” เอกสารโรเนียว.
- วิญญู อังคนารักษ์. *วิธีทำงานให้ได้ดี*. พิมพ์ครั้งที่ ๔ กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ Stoner, James A.F. *Management* 2d ed, N.J. : Prentice-Hall, 1982.