

## 17. การอำนวยการ

การอำนวยการหรือสั่งงาน (Directing) เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจากการวินิจฉัยสั่งการ ภายหลังจากที่ได้ตัดสินใจแล้ว ก็จะสั่งงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในลักษณะที่ต้องการ รวมทั้ง การมอบหมายงาน มอบอำนาจหน้าที่ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน เป็นที่ทราบกันดีว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### ความหมายของการอำนวยการ

การอำนวยการหรือการสั่งงานเป็นภาระหน้าที่ของนักบริหารในการที่จะใช้ความสามารถชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด หรือพูดกว้าง ๆ ก็คือ การดำเนินงานให้กลุ่มปฏิบัติงานจนกระทั่งสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

เพื่อที่จะทำการอำนวยการหรือสั่งงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทราบว่า What is to be done ขึ้นต่อไปก็คือจะต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับฟังข่าวสารที่ชัดเจนในบางครั้งจำเป็นจะต้องบอกวัตถุประสงค์ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์นั้น

เมื่อมีการประชุมผู้ปฏิบัติงาน ได้พูดถึงการออกคำสั่งหลาย ๆ คนที่เข้าประชุมได้พบว่า พวกเขาได้รับคำสั่งซึ่งส่วนมากเน้นหนักกว่าจะต้องทำอย่างไร แต่ไม่ได้บอกว่าทำไมจึงสั่งให้ทำเช่นนั้น ในบางครั้งอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันมาก่อน ถ้าหากบุคคลรู้ว่าทำไมจึงสั่งให้ทำอย่างนั้น ก็จะมีโอกาสดีในการที่จะปรับการปฏิบัติงานของเขาให้บรรลุจุดประสงค์ได้ดีกว่าคนที่ได้รับทราบในรายละเอียดว่าทำอย่างไรเท่านั้น

การอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่า ทำไมจึงสั่งงานเช่นนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน คือ

1. เป็นเรื่องประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจ หรือริเริ่มในการปฏิบัติให้ตรงตามทิศทาง
2. ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเข้าใจเหตุการณ์ทั้งหมด
3. ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เมื่อออกคำสั่งไปแล้วควรจะหาเวลาเพื่ออภิปรายกัน
5. พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและเข้าใจเหตุผล
6. ในกรณีที่มีการต่อต้านคำสั่ง ก็จะต้องใช้วิธีการจูงใจให้คล้อยตาม

ในบางครั้ง เมื่อออกคำสั่งให้บุคคลปฏิบัติตาม ทำงานในลักษณะที่ต้องการก็จะต้องพิจารณาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และใช้เทคนิคการสื่อสารที่ดี เพื่อที่จะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

### ขั้นตอนการอำนวยการ

1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลหรือหน่วยงาน
2. กำหนดงาน ความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม
3. ระบุคำสั่งหรืองานที่มอบหมายให้ทำเป็นพิเศษ
4. ควบคุมหรือสั่งงานด้วยวาจา และสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร
5. ควบคุมการสั่งงานอย่างใกล้ชิดให้อยู่ภายใต้แผนงานหรือนโยบาย

### ประเภทของการอำนวยการ

1. การสั่งการโดยตรง มักใช้ในกรณีฉุกเฉิน หรือต้องปฏิบัติโดยฉับพลัน
2. การสั่งการแบบขอร้อง การสั่งการในลักษณะนี้มีความโน้มเอียงไปในทางร้องขอหรือจูงใจให้ปฏิบัติงาน มักใช้ในงานปกติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานบ้าง
3. การสั่งการแบบเสนอแนะ มีลักษณะเป็นการสั่งที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานบังเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน และควรใช้กับผู้เคยปฏิบัติงานอยู่แล้ว
4. การสั่งการแบบอาสาสมัคร นิยมใช้กับงานที่ต้องปฏิบัติเหนืออำนาจหน้าที่ เช่น ขอร้องให้ปฏิบัติงานนอกเวลา หรืองานเสี่ยงภัย หรือต้องการฝีมือ

### การออกคำสั่งที่ดี

1. คำสั่งนั้นต้องชัดเจน ไม่ยืดเยื้อ
2. คำสั่งนั้นต้องเหมาะสมกับสมรรถภาพของหน่วยงาน
3. คำสั่งที่ออกไม่ควรมีมากเกินไป
4. ไม่ออกคำสั่งด้วยความรีบร้อน
5. ออกคำสั่งให้มีเวลาพอแก่การเตรียมตัว
6. คำสั่งต้องไม่ผูกมัดจนเกินไป
7. อย่าสั่งการข้ามชั้นการบังคับบัญชา

8. การสั่งงานด้วยวาจาควรใช้เสียงปกติ
9. คำสั่งที่ออกควรลำดับความสำคัญ
10. คำสั่งที่ออกไปไม่ควรจะขัดกับคำสั่งของหน่วยรองตามระเบียบราชการ
11. อย่าสั่งด้วยอารมณ์
12. คำสั่งที่ออกไปไม่ควรเป็นคำสั่งห้าม
13. ต้องกล้ารับผิดชอบต่อคำสั่งที่ออกไป