

แนวทางการมอบหมายงาน (Delegation)



กองฝึกอบรม กรมที่ดิน
กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖ ขึ้น โดยมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์คุ้มค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน และกรมที่ดินได้จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๗ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๖ โดยวางแผนทางปฏิบัติที่จะส่งเสริมขีดความสามารถในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและด้วยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งถือเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอันจะนำไปสู่การพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมที่ดิน นอกจากนี้ยังเป็นการตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรด้วย

การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลสามารถดำเนินการได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของตัวบุคลากรและสิ่งที่ต้องการพัฒนา การมอบหมายงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ทำให้มีเวลาที่จะพัฒนาตนเอง และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและหน่วยงาน

กองฝึกอบรมจึงได้จัดทำหนังสือการมอบหมายงานขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะนำไปใช้พัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินได้เป็นอย่างดี อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน

มีนาคม ๒๕๕๔

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
• ความหมายของการมอบหมายงาน	๑
• วัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน	๓
• ประโยชน์ของการมอบหมายงาน	๓
• ขั้นตอน / การเตรียมการมอบหมายงาน	๔
• การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ	๖
• สิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาไม่ควรละเลย	๘
• ข้อดีของการมอบหมายงาน	๘
• ข้อจำกัดของการมอบหมายงาน	๑๐
• ข้อพึงระวังในการมอบหมายงาน	๑๑
• การประเมินและติดตามผล	๑๒
• เอกสารอ้างอิง	

ภาคผนวก

- * ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๖ กับกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน
พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๗
- * การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- * แบบบันทึกการมอบหมายงาน
- * ตัวอย่างการบันทึกการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน (Delegation)

นักบริหารจำเป็นต้องบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การจะเป็นนักบริหารที่แท้จริง นอกจากจะเป็นนักบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว ยังจะต้องมีภาวะ



ผู้นำคือ สามารถบริหารตนเอง บริหารผู้อื่น และบริหารความรู้ภายในหน่วยงาน ตลอดจนสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กรอีกด้วยไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดจะต้องมีบทบาทหน้าที่และทักษะเพื่อสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ ล่วงไปได้ตามที่องค์กรต้องการ บทบาทหน้าที่และทักษะดังกล่าวจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ ๓ กลุ่ม คือ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร ๒๕๕๒.๑)

เก่งคน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในระดับที่ตนเข้าไปมีส่วนร่วมได้อย่างกลมกลืน ทั้งในฐานะผู้แทนและในฐานะผู้นำหน่วยงานของตน นอกจากนี้จะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่จะต้องมอบหมายงานที่รับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสอนงาน สร้างทีมงาน สร้างแรงจูงใจ และบริหารผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เก่งงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมประมวล แจกจ่ายข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและชี้แจงทำความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เพื่อการนำข้อมูลที่ถูกต้องไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงาน

เก่งคิด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ แก้ปัญหาและจัดสรรทรัพยากรได้ตามความต้องการใช้ของหน่วยงาน

จากบทบาทและทักษะของผู้บริหารดังกล่าว บทบาทที่เด่นที่สุด คือ บทบาทการเป็นผู้นำที่จะต้องบริหารคนให้มีศักยภาพด้วยการมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างทีมงาน การศึกษาดูงาน และการส่งไปอบรมหรือสัมมนาต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งถือเป็นรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรจะเลือกใช้รูปแบบใดที่เหมาะสมกับคนในองค์กร

ในที่นี้จะกล่าวถึง **การมอบหมายงาน (Delegation)** ผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรให้บุคคลอื่นแต่ก่อนที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ผู้อื่นนั้น ผู้มอบหมายงานควรเข้าใจในความหมายของการมอบหมายงานก่อน

ความหมายของการมอบหมายงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

* **การมอบหมายงาน** คือ การที่ผู้บังคับบัญชากระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ (สำนักงาน ก.พ. ๒๕๓๖:๓๐)

* **การมอบหมายงาน** คือ การที่บุคคลหนึ่งมอบหมายงาน อำนาจ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบงานมีความสามารถและทักษะที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ได้ (วาสนา มีชัย ๒๕๕๓:๑)

ดังนั้น **การมอบหมายงาน** อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า เป็นการที่ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานบางอย่างแทน รวมถึงอำนาจในการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ

สิ่งสำคัญในการมอบหมายงาน คือ งานที่ถูกมอบหมายไปนั้นยังเป็นการของผู้มอบหมาย ความรับผิดชอบในผลของงานที่เกิดขึ้นยังคงเป็นของผู้มอบหมายงานในการมอบหมายงานควรเลือกคนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงานภายใต้อำนาจหน้าที่ที่กำหนดอย่างชัดเจน เพื่อประกันความสำเร็จและลดความเสี่ยง ดังคำ

กล่าวที่ว่า “Put the right man on the right job”

ทำไมต้องมอบหมายงาน

หากมองการมอบหมายงานในด้านบวก จะถือว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและเป็นการฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะ ตลอดจนสร้างเสริมศักยภาพให้กับผู้ได้รับมอบหมายงานในเวลาเดียวกัน แต่



ถ้าหากการมอบหมายงานเกิดผิดพลาด นอกจากจะเป็นการเพิ่มภาระงานมากเกินไปให้กับผู้ได้รับมอบหมายแล้ว การขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบในการเลือกผู้ทำงานแทนที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ความล้มเหลวและเป็นผลเสียต่อองค์กรโดยรวมได้เช่นกัน ดังนั้น ในการมอบหมายงานควรทำอย่างระมัดระวัง และพิจารณาให้ถี่ถ้วน เพื่อความสำเร็จของงานตามที่ต้องการได้ตั้งเป้าหมายไว้

วัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน

๑. เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงาน

๒. ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศและการประสานงานที่ดีภายในหน่วยงาน

๓. เป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักงาน และมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เราต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนว่า การมอบหมายงานไม่ใช่เกิดจากงานที่ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบ ไม่อยากทำหรือทำไมไหว แต่เกิดเนื่องจากผู้บังคับบัญชาต้องการทำให้คนหรือทีมงานของตนได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆและพัฒนาศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน ไม่ใช่เป็นเพียงกระบวนการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้

บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาโดยได้ประโยชน์ทั้ง ๒ ฝ่าย หรือทำให้เกิดสถานการณ์ที่เป็น WIN – WIN Situation คือ

- ในส่วนของผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้มอบหมายงาน จะเกิดประโยชน์ใน การที่ไม่ต้องทำเองทุกเรื่อง สามารถนำเวลาที่มีอยู่ไปเรียนรู้หรือบริหารจัดการเรื่อง ที่สำคัญและจำเป็นอื่น ๆ ได้

- ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้รับมอบงาน จะทำให้ได้เรียนรู้ เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการตัดสินใจต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ช่วยพัฒนา ความสามารถได้อย่างรวดเร็ว

ขั้นตอน / การเตรียมการมอบหมายงาน

เมื่อต้องมอบหมายงาน ควรมีขั้นตอน / การเตรียมการ ดังนี้

๑) กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมาย โดยต้องคำนึงถึงความ เหมาะสมของงานที่จะมอบหมาย ผู้บริหารต้องแยกแยะให้ได้ก่อนว่า งานใดเป็นงาน ที่มอบหมายไม่ได้ งานใดเป็นงานที่มอบหมายได้

- งานที่มอบหมายได้ ยังแยกย่อยออกไปเป็นงานที่ต้องมีการสอน หรืออบรมก่อน และงานที่มอบหมายได้เลย เช่น งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เป็นต้น

- งานที่มอบหมายไม่ได้ ได้แก่ งานที่ต้องใช้ดุลยพินิจตาม ตำแหน่งหน้าที่ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลงาน การลงโทษ และต้องไม่ใช่งานที่เกี่ยวกับความปลอดภัย งานที่เป็นความลับ งานนโยบายที่ ต้องอาศัยการตัดสินใจและความรับผิดชอบสูง งานที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย หรือ เสี่ยงต่อความเสียหาย

เมื่อกำหนดงานที่จะมอบหมายได้แล้ว ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบ หมายให้ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง หรือต้องการประเมิน ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาสความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน

๒) กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจไว้อย่างเหมาะสม ในการทำงาน บางงานต้องมีการตัดสินใจ เช่น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงินหรือกระทบภาพลักษณ์ขององค์กร คงต้องพิจารณาว่า ผู้รับมอบงานจะมีอำนาจตัดสินใจได้หรือไม่ หรืออาจต้องมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะดำเนินการ

๓) พิจารณาบุคคลที่เหมาะสม การเลือกคนที่มารับผิดชอบงานนั้นต้องพิจารณาว่า ถ้าต้องการให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ควรเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ ถ้าเพื่อจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องดูว่าใครยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้นๆ แต่ถ้าต้องการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้าในอนาคตก็จะเป็นการประเมินศักยภาพ

๔) เตรียมทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมายงาน สิ่งสำคัญยิ่งในการที่จะมอบหมายงาน คือ ต้องมีการทำความเข้าใจกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่เลือกมาแล้ว กล่าวคือ ต้องสอบถามความพร้อม บอกถึงวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน แนะนำวิธีการและขั้นตอนของงานอย่างละเอียด พร้อมทั้งให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการหรือแผนงานที่จะทำเพื่อเป็นการประกันโอกาสความสำเร็จ

๕) กระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน เมื่อผู้รับมอบหมายงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว สิ่งสำคัญคือต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจ ให้ความไว้วางใจและสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ ความสะดวกและการชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเป็นระยะๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์อันดี

๖) การมอบหมายงานควรมอบทีละน้อย หรือเริ่มจากงานที่ไม่มีความยุ่งยากมากนักก่อน แล้วจึงมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งจะช่วยลดและป้องกันข้อผิดพลาดจากการทำงานได้มาก ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ / กำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๗) ติดตามและประเมินผลงาน ขั้นตอนสุดท้ายของการมอบหมายงาน

ผู้บังคับบัญชาต้องจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามความคืบหน้าว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดหรือมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร เพื่อจะได้มีการแก้ไขปรับปรุงได้ทันที่ก่อนความเสียหายจะเกิดขึ้น และเมื่องานแล้วเสร็จก็ต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงใด และควรมีการให้รางวัล เช่น คำชมหรือของรางวัล เป็นต้น

การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้การมอบหมายงานเกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อผู้รับมอบหมายงานและผู้มอบหมายงาน จะต้องมีการกำหนดแนวทางการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพดังนี้

๑) กำหนดลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงในการมอบหมาย ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้หลักที่เรียกว่า “SMART” ได้ โดยงานที่จะมอบหมายควรมีลักษณะดังนี้ (สำนักงาน ก.พ. ๒๕๕๓.๘๒)

- Specific: เฉพาะเจาะจง มีการระบุขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน
- Measurable: วัดผลได้โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความคืบหน้าหรือความสำเร็จของงานได้
- Agreed: ยอมรับงานที่จะมอบหมายนั้น ควรได้รับการยอมรับจากผู้รับมอบหมาย
- Realistic: เป็นงานที่สามารถบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ใช่งานที่ยากเกินกว่าจะทำได้
- Time bound: มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

๒) การระบุถึงประสบการณ์ ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นซึ่งผู้รับมอบหมายต้องนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การทำงานบรรลุผล

๓) คำนึงถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะทำให้การทำงานเกิดผลลัพธ์ตามต้องการ

๔) คำนึงถึงภาระงานที่ผู้รับมอบหมายมีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถวางแผนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) ระยะเวลาและกำหนดแล้วเสร็จของงานที่ต้องการในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

- ระยะเวลาที่ผู้รับมอบหมายจะสามารถทำงานได้
- ความเป็นไปได้ หากงานที่ทำนั้นไม่ได้ผลลัพธ์ตามต้องการและต้องทำซ้ำใหม่
- ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น กรณีทำงานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด

๖) จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จ

๗) ความคาดหวังหรือเป้าหมายของงานในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

- การสร้างความตระหนักถึง การทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงสุดในการทำงาน
- การประเมินว่าผลลัพธ์ที่ได้ มีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่
- ความล้มเหลวสำคัญที่อาจเกิดขึ้น กรณีงานที่ได้รับมอบหมายล้มเหลว

๘) บทบาทหน้าที่ของผู้มอบหมายงาน ที่จะช่วยในการสนับสนุนเพื่อให้
งานสำเร็จลุล่วงตามต้องการ เช่น การให้ทรัพยากรที่จำเป็น การติดตามสอน
งาน เป็นต้น

๙) การกำหนดเครื่องมือที่เหมาะสมในการควบคุมโครงการ เช่น การ
กำหนดระยะเวลาหรือตัวชี้วัด เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน การให้
รายงานป้อนกลับ

สิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาไม่ควรละเลย

๑) ชี้แจงให้ผู้รับมอบงานทราบชัดเจนถึงเหตุผลในการเลือกบุคคลหรือทีมงานนั้น ๆ

๒) สร้างทัศนคติที่ดีในการรับมอบงานว่าจะนำไปสู่การพัฒนา ไม่ใช่เป็นการสร้างภาระงานเพิ่มขึ้น



๓) มีการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้รับมอบงานเพื่อนำไปสู่การใช้ความรู้นั้นให้การทำงานบรรลุผล

๔) สร้างความชัดเจนถึงหน้าที่ ขอบเขต และอำนาจที่มีในการทำงานนั้น ๆ

๕) กำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ต้องการในผลลัพธ์ของงานอย่างชัดเจน

๖) พิจารณาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

๗) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ชัดเจน รวมทั้งบอกถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่ตามมา หากงานไม่บรรลุผล

๘) การเตรียมการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน

๙) วิธีการติดตามงานและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาคุณภาพ ต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบงานได้ทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่และมีอิสระในการทำงาน การติดตามงานเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นการลดความเสี่ยง หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความสามารถไม่พอ ไม่ตั้งใจหรือไม่มีความรับผิดชอบ

การมอบหมายงานให้อะไรบ้าง

ข้อดีของการมอบหมายงาน

๑) การประหยัดเวลาในการทำงาน การมอบหมายงานในครั้งแรก ผู้รับมอบอาจต้องใช้เวลาในการทำงานค่อนข้างมาก แต่เมื่อทำบ่อย ๆ ก็จะทำให้เกิดความชำนาญ ทำให้งานบรรลุผลภายในเวลาที่รวดเร็วขึ้น

๒) การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับทีมงานอื่นๆ จะช่วยให้เกิดการพัฒนา

ความสัมพันธ์ที่ดี งานที่มอบหมายบางงานต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงการทำงานเป็นทีม

๓) การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงานได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆสร้างโอกาสในการเติบโต

๔) ช่วยให้งานสำเร็จมากขึ้น ยิ่งมีการมอบหมายงานออกไปมากเท่าไร ก็จะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานมากขึ้น งานจะสำเร็จเร็วขึ้น

๕) สร้างแรงจูงใจให้กับผู้รับมอบหมายงานเมื่อมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันและเกิดความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงานนั้น เนื่องจากผู้ได้รับมอบหมายงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความไว้วางใจรวมทั้งการยอมรับในเรื่องความสามารถ ก็จะพยายามทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของผู้มอบหมายงานอย่างเต็มที่

๖) ช่วยลดแรงกดดัน ทำให้สามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นได้ดี และทำการมอบหมายงานตามลำดับความสำคัญนั้นได้ ก็จะช่วยให้ผู้บริหารลดภาระความรับผิดชอบในงานประจำที่ต้องทำในแต่ละวันลงได้

๗) ได้รับการชื่นชมว่าเป็นบุคคลที่พยายามพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ยิ่งมีการมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทนมากเท่าไร ผู้บริหารก็จะได้รับการชื่นชมมากขึ้นเท่านั้น ว่ามีความพยายามในการให้โอกาสและพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๘) ช่วยสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้ตนเองและผู้อื่น โดยการมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำจะช่วยให้ผู้มอบหมายงานมีเวลาในการทำงานอื่นช่วยพัฒนาศักยภาพและความสามารถ ซึ่งถือเป็นการเตรียมพร้อมตนเองสำหรับอนาคตเมื่อโอกาสมาถึงในทำนองเดียวกันความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับคำชมเชยในวงกว้างก็ถือเป็นการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าให้กับผู้ที่ได้รับการ

มอบหมายงานเช่นกัน การมอบหมายงานไม่ได้ส่งผลดีเฉพาะแก่ตัวผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีผลดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและแก่หน่วยงานหรือองค์กรโดยรวมด้วย เพราะการมอบหมายงานเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารมีเวลาที่จะคิดค้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น เกิดเป็นขวัญกำลังใจทำให้งานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะมีผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง

ข้อจำกัดของการมอบหมายงาน

ปัญหาอุปสรรคจากการมอบหมายงานอาจพิจารณาได้ ๓ ด้าน คือ
(สำนักงาน ก.พ.๒๕๓๕.๓๒-๓๔)

๑. ด้านผู้บังคับบัญชา ปัญหาที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา

- ผู้บังคับบัญชาเกรงว่าเมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าตน
- ผู้บังคับบัญชาเกรงว่าเมื่อมอบหมายงานไปแล้ว จะสูญเสียอำนาจหรือหมดความสำคัญไป
- ผู้บังคับบัญชาไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการมอบหมายงาน เคยชินกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

๒. ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา

- ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดไปเองว่าผู้บังคับบัญชาไม่มีความรับผิดชอบ
- ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดไปเองว่าผู้บังคับบัญชาไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีขีดความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ

๓. ด้านสภาวะแวดล้อม ปัญหาที่เกิดจากสภาวะแวดล้อม

- กฎหมาย กฎหรือระเบียบ ข้อบังคับเคร่งครัดเกินไป เช่น

กำหนดว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จะมอบหมายงานให้ผู้ใดปฏิบัติไม่ได้ เป็นต้น

- อาจจัดรูปงานไม่เหมาะสม เช่น ไม่แบ่งงานให้ชัดเจน ไม่กำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลไว้ให้ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกันในการมอบหมายงานผู้บริหารต้อง อ่านคนได้ ใช้คนเป็น ไม่มองข้ามความบกพร่องของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องศึกษาทำความเข้าใจพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รู้ว่าแต่ละคนมีความรู้ ความรับผิดชอบ และมีศักยภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันอย่างไร เพราะมีผลต่อบทบาทการติดตามดูแลและการให้ความช่วยเหลือ

ข้อพึงระวังในการมอบหมายงาน

๑) ผู้มอบหมายงานต้องไม่รับมอบงานที่ไม่มีคุณภาพตามที่ได้กำหนดไว้ เพียงเพราะไม่ต้องการให้ทีมงานเสียกำลังใจ แต่จะทำให้ไม่ได้มีการพัฒนาอย่างแท้จริงในระยะยาวจึงต้องสอนให้ทีมงานเข้าใจและหาทางแก้ไข เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป สิ่งสำคัญที่ต้องจำไว้ คือ การมอบหมายงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยเวลา อดทนและใจเย็น เนื่องจากเป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒) การมอบหมายงานที่ให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปจนทำให้เขานำอำนาจส่วนที่เกินไปใช้ในทางที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หรืออาจนำไปใช้แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารควรพิจารณาว่าอะไรคืองานที่ไม่ควรมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน โดยให้อำนาจหน้าที่อย่างสมบูรณ์ เช่น อำนาจอนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่ายของผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนอาจกำหนดไว้ที่ ๖๐ – ๗๐ % ของผู้มีอำนาจอนุมัติจริง

การประเมินผลและติดตามผล

การติดตามผลการมอบหมายงานสามารถทำได้ ๒ ระยะ คือ

๑ ระยะระหว่างการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาควรจัดให้มีการรายงานผลงานเป็นครั้งคราว อาจจัดการในรูปแบบของการสนทนาหรือการเขียนเป็นรายงาน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะได้ทราบถึงข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานและร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไข



๒) ระยะการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นช่วงนี้ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสรุปผลงานเป็นรูปแบบของการรายงานให้ทราบ รายงานนี้ควรทำอย่างละเอียดเพื่อความสะดวกและชัดเจนแก่ผู้บังคับบัญชาในการตรวจสอบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติสำเร็จตามที่มอบหมายไปแล้วมากน้อยแค่ไหน เพียงใด และควรให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในกรณีไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

สรุป

การมอบหมายงานที่ดีจะเกิดขึ้นได้ หากมีการมอบหมายงานให้กับผู้ที่เหมาะสม คือมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน รวมทั้งการให้อำนาจในการดำเนินงานสนับสนุนทรัพยากรอย่างเต็มที่ โดยอาศัยการวางแผน การเตรียมการ และวิธีการขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการติดตามผล อันจะนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ซึ่งในการมอบหมายงานต้องแน่ใจว่าไม่มอบหมายงานมากเกินไป ผู้รับมอบงานไม่สามารถจัดการงานในความรับผิดชอบปกติของตนเองได้ ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถทำงานได้เสร็จตามกรอบเวลา นอกจากนี้ผู้มอบงานต้องตระหนักในความจริงที่ว่า ผู้รับมอบงานอาจจะทำงานได้เสร็จช้ากว่าที่ตนเองทำ เนื่องจากตนมีความชำนาญมากกว่า และผู้รับมอบหมายงานดังกล่าวต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานพอสมควร

เอกสารอ้างอิง

- กองฝึกอบรม กรมที่ดิน. ๒๕๕๒. แผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๗.
นนทบุรี: กองการพิมพ์ กรมที่ดิน.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆา <http://www.oknation.net/blog/piyanan/๒๐๐๙/๐๗/๐๑/entry-๑>
การมอบหมายงานและการสอนงาน.
- วาสนา มีชัย <http://gotoknow.org/blog/narawato๑/๒๗๔๙๐๔> ศิลปะการมอบหมายงาน.
สำนักงาน ก.พ. ๒๕๓๖. **หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บังคับบัญชา.** กรุงเทพมหานคร:
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. ๒๕๕๒. **แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. ๒๕๕๓. **คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก(Core Competencies).**
กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. ๒๕๕๒. **การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล.**
กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.

ภาคผนวก

ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๖
กับกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๗

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๖	กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๗
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานสมรรถนะ	กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรกรมที่ดินให้มีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ ในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ ที่หลากหลายให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่าย	กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างบุคลากรกรมที่ดินให้มีภาวะผู้นำ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ข้าราชการทุกคน ทุกระดับให้มีพลังกายที่ เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อ ผลสัมฤทธิ์ของงาน	กลยุทธ์ที่ ๓ เสริมสร้างบุคลากรกรมที่ดินให้เป็นคนดี มีจิตสำนึกที่ถูกต้องและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบขึ้นจากแรงกระตุ้น ๒ ด้าน คือ แรงกระตุ้นจากภายในและแรงกระตุ้นจากภายนอก เราจะใช้แรงกระตุ้นทั้ง ๒ ด้าน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ ดังนี้

แรงกระตุ้นภายใน (Internal Inspiration)

๑. การตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดอนาคตและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

๒. ความท้าทาย เป้าหมายที่เราตั้งเอาไว้จะกลายเป็นความท้าทายที่ทำให้เราก้าวไปจนประสบความสำเร็จ แต่ที่สำคัญเป้าหมายจะต้องไม่ไกลเกินตัวเพราะจะกลายเป็นความเพ้อฝันที่ไม่มีวันจบสิ้น

๓. ความมั่นใจ เราต้องมั่นใจในตัวเอง มั่นใจในความสามารถ ความพยายาม ความพากเพียรและความอดทน ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จได้

๔. คำมั่นสัญญา เราต้องมีคำมั่นสัญญากับตัวเราในการที่จะทำให้เป้าหมายที่วางเอาไว้ประสบความสำเร็จให้ได้ คำมั่นสัญญานี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เราสร้างวินัยในตัวเอง เพื่อความสำเร็จที่ตั้งเอาไว้

กล่าวโดยสรุป คือ เราจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องวางเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน (มีใช้การทำงานแบบวันต่อวัน) เพื่อสร้างแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

แรงกระตุ้นภายนอก (External Inspiration)

๑. สถานที่ทำงาน บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

๒. เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร

๓. กฎ กติกา ระเบียบและการลงโทษ

๔. การให้คำชมเชย หรือของรางวัลในความสำเร็จ

๕. คำตำหนิหรือการสอนสั่งต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เราประสบความสำเร็จ

๖. สิทธิ ผลประโยชน์ รายได้หรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่พอเหมาะพอเพียง (การทำงานไม่จำเป็นที่เราต้องหวังผลตอบแทนจนเกินตัว) แรงกระตุ้นจากภายนอกเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้ แต่ให้เราพยายามมองในแง่บวกให้มากที่สุด เพื่อที่จะทำให้เราสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

แบบบันทึกการมอบหมายงาน
สำนัก/กอง/สำนักงานที่ดิน.....

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....สังกัด.....ผู้มอบหมายงาน
ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....สังกัด.....ผู้รับมอบหมายงาน
งานที่มอบหมาย

.....
.....

(กรณีมีผู้รับมอบหมายงานหลายคนให้แนบเอกสารการแบ่งงานประกอบแบบบันทึกการมอบหมายงานด้วย)

ลงชื่อ.....ผู้มอบหมายงาน
()
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

เริ่มดำเนินการวันที่.....เดือน.....พ.ศ. ให้เสร็จสิ้นวันที่.....เดือน.....พ.ศ.

รายงานผลการปฏิบัติงาน

.....
.....

ปัญหา/อุปสรรค

.....
.....

แนวทางแก้ไข

.....
.....

หมายเหตุ ☐ งานประจำ ☐ นอกเหนืองานประจำ

ลงชื่อ.....ผู้รับมอบหมายงาน
()
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ☐ เสร็จสิ้นภายในกำหนด ☐ อื่น ๆ ปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ลงชื่อ.....ผู้มอบหมายงาน (หัวหน้างาน/ฝ่าย) () วันที่.....เดือน.....พ.ศ.	สรุปผลการปฏิบัติงานและรับทราบ ☐ ดีมาก ☐ ดี ☐ พอใช้ ☐ ควรปรับปรุง ลงชื่อ.....หัวหน้าฝ่าย/จพด.จังหวัด... () วันที่.....เดือน.....พ.ศ.
---	--

ตัวอย่างการบันทึกการมอบหมายงาน
สำนักงานที่ดินจังหวัด.....

ชื่อ-สกุล นาย ก.....ตำแหน่ง หัวหน้างานนิติกรรม ๑ สังกัด สำนักงานที่ดินจังหวัด..... ผู้มอบหมายงาน
ชื่อ-สกุล นาง ข.....ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดินชำนาญการ สังกัด สำนักงานที่ดินจังหวัด..... ผู้รับมอบหมายงาน

งานที่มอบหมาย มอบหมายให้จัดทำคู่มือการจัดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมประเภทขาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
สำหรับข้าราชการที่ย้ายมาใหม่หรือบรรจุใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในงานของสำนักงานที่ดิน
(กรณีมีผู้รับมอบหมายงานหลายคนให้แนบเอกสารการแบ่งงานประกอบแบบบันทึกการมอบหมายงานด้วย)

ลงชื่อ.....ผู้มอบหมายงาน
(นาย ก.....)
วันที่ ๑๐ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔

เริ่มดำเนินการวันที่ ๑๕ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ให้เสร็จสิ้นวันที่ ๑๕ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

รายงานผลการปฏิบัติงาน

ผู้รับมอบหมายงานได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมข้อมูล
เพื่อจัดทำลำดับขั้นตอนในการดำเนินการตั้งแต่เริ่มแรกจนสิ้นสุดกระบวนการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมประเภทขาย และ
ได้จัดทำตัวอย่างเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน การใช้ถ้อยคำที่สื่อความหมายให้เข้าใจง่าย มีการจัดทำ
Work Flow เพื่อให้เห็นถึงทางเดินของงานทุกขั้นตอน ในการจัดทำคู่มือนี้ผู้รับมอบหมายงานได้นำความรู้ที่มีอยู่ตลอดจน
ประสบการณ์ที่สั่งสมมานานออกมาใช้ให้มากที่สุด และได้ตรวจสอบความถูกต้องตั้งแต่ต้นจนจบอย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่ง
ก่อนนำไปส่งให้ผู้มอบหมายงาน

ปัญหา/อุปสรรค

เนื่องจากปริมาณงานมีมาก ทำให้ไม่สามารถค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อจัดทำคู่มือในช่วงเวลาปฏิบัติงานที่ราชการได้
ซึ่งการจัดทำคู่มือดังกล่าวจะต้องใช้สมาธิในการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง ชัดเจน
และนำไปสู่การเชื่อมโยงเนื้อหาให้เป็นลำดับขั้นตอน ไม่สับสน เพื่อความสมบูรณ์ของคู่มือที่จัดทำ

แนวทางแก้ไข

ผู้รับมอบหมายงานได้ใช้เวลาให้กับทางราชการเป็นอย่างมาก จึงดำเนินการในช่วงนอกเวลาราชการ โดยใช้
เวลาหลังเลิกงานและวันหยุดราชการ

หมายเหตุ ☐ งานประจำ ☒ นอกเหนืองานประจำ ลงชื่อ.....ผู้รับมอบหมายงาน
(นาง ข.....)
วันที่ ๑๐ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ☒ เสร็จสิ้นภายในกำหนด ☐ อื่น ๆ ข้อเสนอแนะ ควรจัดทำคู่มือการจัดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมประเภท อื่น ๆ เพิ่มเติม ลงชื่อ.....ผู้มอบหมายงาน (หัวหน้างาน/ฝ่าย) (นาย ก.....) วันที่ ๑๓ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔	สรุปผลการปฏิบัติงานและรับทราบ ☒ ดีมาก ☐ ดี ☐ พอใช้ ☐ ควรปรับปรุง ลงชื่อ.....หัวหน้าฝ่าย/จพด.จังหวัด... (นาย/นาง.....) วันที่ ๑๗ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๔
--	---

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

๑. นายรุทธิ สุขสำราญ

๒. นายพินัย คงคาเขตร
- ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานวางแผนและพัฒนา
การฝึกอบรม กองฝึกอบรม

คณะผู้จัดทำ

๑. นางสาวพรอุษา ประทุม

๒. นางฉันทลักษณ์ จรรย์ยานนท์

๓. นางสาวสาธิตา ศรีมีชัย
- นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
หัวหน้างานเอกสารวิชาการและพัฒนา
การเรียนรู้ กองฝึกอบรม
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
กองแผนงาน ช่วยราชการ
กองฝึกอบรม
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองฝึกอบรม

ผู้ออกแบบ/ฝ่ายศิลป์

๑. นายนันทิ มีฤกษ์

๒. นายธำปกรณ์ ยาสี
- กลุ่มงานออกแบบ กองการพิมพ์

พิมพ์ที่ กองการพิมพ์ กรมที่ดิน จำนวน 2,000 เล่ม พ.ศ. 2554