

รายการทบทวนเรื่อง การจัดคนลงงาน

สมิต ธีษณกร

ไม่ว่าจะเป็นงานอะไร จะเกิดผลสำเร็จได้ก็ด้วยคน แต่การจัดคนให้ทำงานใดงานหนึ่งก็ไม่ใช่เรื่องที่จะลองผิดลองถูก เพราะถ้าจัดคนไม่เหมาะกับงานก็จะเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ เราจึงมักพูดกันถึงคำในภาษาอังกฤษว่า "Put the right man in the right job" ถ้าจะแปลตรงๆ ก็ฟังยาก ผู้พูดเป็นไทยเสียเลยดีกว่า "ใช้คนให้ตรงกับงาน" และยังมีผู้ขยายความไปอีกว่า "at the right time and in the right place" ถ้าเป็นภาษาไทยก็น่าจะแปลว่า "ใช้คนให้ถูกกาลเทศะ"

การจัดคนเข้าทำงานมักนิยมใช้คำว่า "การมอบหมายงาน" และแปลกลับไปเป็นภาษาอังกฤษว่า "Work Delegation" ซึ่งไม่พบในตำราภาษาอังกฤษ เพราะเขาใช้คำว่า "Delegation of Authority" ซึ่งแปลว่า "การมอบอำนาจหน้าที่" มีความหมายมากกว่า การมอบงานให้ทำ ซึ่งก็จะไปใกล้เคียงกับการสั่งงานเข้าอีก

การจัดคนลงงาน ดูจะเป็นงานบริหารที่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องทำอย่างแน่นอน การทบทวนว่ามีอะไรที่ต้องทำบ้าง เพื่อจะได้รู้ว่าอะไรที่ยังไม่ได้ทำก็น่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารได้มาก เพราะการจัดคนลงงานเป็นส่วนสำคัญของการมอบหมายงาน

บทบาทในฐานะผู้บริหาร

1. ทำงานให้สำเร็จด้วยการทำงานเป็นทีม
2. ไม่เพเลิดเพลินกับการทำงานตัวคนเดียว
3. ไม่บ่นว่างานล้นมือ
4. ไม่นำงานกลับไปทำที่บ้านเป็นประจำ
5. ไม่โหมงานหนักจนเจ็บป่วย
6. ไม่ทำงานคร่ำเคร่ง จนไม่มีเวลาพักผ่อน ออกกำลังกาย
7. ไม่คิดว่าลูกน้องมือยังไม่ถึง
8. วิเคราะห์ว่างานใดที่จำเป็นต้องปฏิบัติเอง
9. วิเคราะห์ว่างานใดจัดแบ่งให้ลูกน้อง
10. วิเคราะห์ว่างานใดจัดแบ่งให้ลูกน้องทำบางส่วนได้
11. ให้เวลากับครอบครัวอย่างเพียงพอ
12. รับผิดชอบงานในขอบเขตที่กว้างขวางได้
13. ให้เวลากับงาน ความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น
14. ลดการทำงานกิจวัตรให้เป็นศูนย์
15. จัดลำดับงานก่อนหลังได้ถูกต้อง

องค์ประกอบของการมอบหมายงาน

16. ให้ความรับผิดชอบควบคู่ไปกับสิทธิ หรืออำนาจหน้าที่
17. ต้องคิดถึงพันธะผูกพันในความรับผิดชอบร่วมกัน
18. ความรับผิดชอบต้องมีความเข้าใจตรงกัน
19. ต้องมีการยอมรับทั้งผลดีและผลร้าย อันเนื่องมาจากการกระทำของตน
20. อำนาจหน้าที่ทำให้เกิดสิทธิในการวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจ
21. พิจารณาอำนาจที่เกิดจากความรู้ ความชำนาญ
22. พิจารณาอำนาจที่มาจากตำแหน่งซึ่งต้องได้รับความร่วมมือเป็นสำคัญ
23. พิจารณาความรับผิดชอบร่วมกัน ด้วยการกำหนดมาตรฐานไว้เป็นเครื่องมือวัด เปรียบเทียบกับผลที่เกิดขึ้น
24. พิจารณาให้อำนาจเท่าที่จะทำได้สำเร็จ

25. คำนึงถึงความรับผิดชอบขั้นสุดท้ายที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

หลักในการมอบหมายงาน

26. การมอบหมายงานมิใช่เพียงการสั่งงาน
27. ผู้รับมอบงานควรได้รับมอบหมายงานตามหน้าที่หลักของตำแหน่งในขณะนั้น
28. ผู้รับมอบหมาย ควรได้รับมอบหมายงานซึ่งต้องใช้ความรู้ ความชำนาญของเขาอย่างถูกต้อง
29. ผู้รับมอบหมายงาน ต้องไม่ได้รับมอบหมายงาน जिไปงานทุกเรื่อง
30. ผู้รับมอบหมายงานต้องไม่ได้รับมอบหมายงานซ้ำซ้อนกับคนอื่น
31. ทุกคนต้องได้รับมอบหมายอย่างยุติธรรม
32. ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามมอบหมายงานให้มากที่สุด
33. งานใดที่ผู้บังคับบัญชาทำได้ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานนั้นเอง
34. งานความลับสุดยอด ผู้บริหารจะไม่มอบหมายงานให้แก่ผู้อื่น
35. งานที่กฎหมายกำหนดให้ทำเฉพาะตัวผู้บริหารไม่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นได้ทำแทน

ขั้นตอนขอกระบวนการมอบหมายงาน

36. พิจารณาทบทวนงาน เพื่อการมอบอำนาจหน้าที่
37. กำหนดเป้าหมายที่จะให้เกิดขึ้น
38. วิเคราะห์งาน ว่างานใดที่จะสามารถมอบหมายได้
39. กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
40. วิเคราะห์ผู้รับมอบเพื่อการคัดเลือก
41. อธิบายงานในจุดที่สำคัญให้ผู้รับมอบทราบ
42. เปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานซักถาม
43. แจ้งถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังจะให้บรรลุเป้าหมาย
44. ตกลงถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน
45. กำหนดระยะเวลาที่จะให้รายงานผล
46. ตรวจสอบเวลาเริ่มต้นการปฏิบัติการ
47. ติดตามการทำงานเป็นระยะ
48. เผื่อระวังการทำงานให้มีความต่อเนื่อง

49. เมื่อได้รับรายงานปัญหา หรืออุปสรรค ให้วิเคราะห์และให้คำแนะนำแก้ไข

50. ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายและพิจารณำปัญหาหรืออุปสรรค
51. เข้าให้การช่วยเหลือตามความจำเป็น
52. ประเมินผลการแก้ไขปัญหาที่ทำได้
53. สนับสนุนทรัพยากรตามความต้องการของงาน
54. เก็บรวบรวมรายงานการปฏิบัติงานเป็นองค์ความรู้
55. พิจารณาให้คำชมและให้การยกย่องที่เหมาะสม

การควบคุมงานที่มอบหมาย

56. ตั้งมาตรฐานให้ผู้รับมอบหมายงานด้วยตนเอง
57. เปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานมีส่วนร่วมตั้งเป้าหมายด้วย
58. ร่วมกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดการทำงานที่มอบหมาย
59. กำหนดระยะเวลาในการติดตามผลให้ชัดเจน
60. กำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย
61. กำหนดให้นำข้อแก้ปัญหาามาปรึกษา เมื่อมีอุปสรรคใดๆ เกิดขึ้น
62. ติดตามการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดเป็นจุดตรวจสอบ
63. เข้าช่วยแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคตามความจำเป็น

การประเมินผลในการมอบหมายงาน

64. ต้องพิจารณาผลของการทำงานตามที่มอบหมาย เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน
65. ต้องสามารถรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงาน เพื่อวางมาตรการป้องกันปัญหาในครั้งต่อไป
66. ต้องร่วมหารือในผลการทำงานกับผู้ได้รับมอบหมาย
67. ต้องบันทึกผลของการมอบหมายงานเป็นองค์ความรู้
68. ต้องแสดงความขอบคุณผู้รับมอบหมายงานที่ทำงานสำเร็จ
69. ต้องให้เกียรติและการยกย่องผู้รับมอบหมายงานตามโอกาส