รายการทบทวนเรื่อง "การมอบหมายงาน"

สมิต สัชฌุกร

หลักใหญ่ของการบริหารงานที่ดี คือ ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามมอบหมายงานให้มากที่สุด โดยเฉพาะงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ การทำงานด้วยตนเอง ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นงานปฏิบัติการและผู้บริหารก็มีงานมากในการคิดและตัดสินใจ แต่มีเวลาจำกัด แม้จะทำงานรวดเร็ว หรือมีความสามารถเพียงใดก็มีข้อจำกัดด้วยเวลา ไม่สามารถทำงานหลายๆ เรื่องในเวลาเดียวกัน ให้สำเร็จด้วยตัวคนเดียว

การมอบหมายเป็นเทคนิคของการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่นซึ่งเป็นผู้ร่วมทีมงาน ยิ่งมอบไปจนเหลือแต่งานสร้างสรรค์ยิ่งดี เพื่องานเองจะได้มีเวลาพอ สำหรับการปฏิบัติงานที่เป็นงานสำคัญจริงๆ หรือเป็นงานด้านการบริหารที่ไม่อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนได้ เช่น การคิดริเริ่มสร้างสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ การตัดสินใจ การปรับปรุงงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

บทบาทในฐานะผู้บริหาร

1. จัดให้ผู้ร่วมทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างทั่วถึงกัน
2. การกระจายงานให้มีการทำงานตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การมอบหมายงานเพื่อเป็นการฝึกความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การกำหนดความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การนำให้ทีมงานร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน
6. การติดตามและเฝ้าระวังการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน
8. การส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
9. การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความตั้งใจและเวลาในการทำงาน
10. ผดุงรักษาความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักในการมอบหมายงาน

11. มอบหมายความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
12. มอบอำนาจหน้าที่ หรือสิทธิในการทำงานเพียงพอที่จะทำงานได้สำเร็จ
13. มีพันธะ หรือความรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
14. มอบหมายงานตามหน้าที่หลักของตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
15. มอบหมายงานซึ่งต้องใช้ความรู้ ความชำนาญและความสามารถเหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
16. ไม่มอบหมายงานซ้ำซ้อน
17. ไม่มอบหมายงานมาก หรือน้อยกว่าที่ควร

กระบวนการมอบหมายงาน

18. มอบหมายงานอย่างเป็นกระบวนการ
19. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ
20. มอบอำนาจหน้าที่ให้พร้อมกับงาน หรือความรับผิดชอบ
21. วิเคราะห์งานเพื่อพิจารณาว่างานใดสามารถจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทนได้ทั้งหมด หรือบางส่วน
22. วิเคราะห์ผู้รับมอบในเรื่องความสามารถที่จะรับผิดชอบได้
23. สื่อสารกับผู้รับมอบให้เข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายและวิธีการที่จะควบคุมติดตามงาน
24. กำหนดสิ่งที่จะต้องติดตามให้ชัดเจน
25. กำหนดวิธีการติดตามให้เหมาะสมครบถ้วนสมบูรณ์
26. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมาย

การเตรียมมอบหมายงาน

27. ทบทวนงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
28. จำแนกสัมภาษณ์ให้ชัดแจ้ง
29. กำหนดมาตรฐานของงาน
30. กำหนดเวลาที่จะให้งานสำเร็จ
31. คาดการณ์ปัญหาและอุปสรรค
32. พิจารณาวิธีปฏิบัติและกลยุทธ์

33. พิจารณาอำนาจหน้าที่ ซึ่งเพียงพอจะทำงานได้บรรลุผล
34. พิจารณาการใช้ทรัพยากรเพื่อการทำงาน
35. พิจารณางบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
36. พิจารณาตัวบุคคลผู้รับมอบอำนาจหน้าที่
37. อธิบายงานให้แก่ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่
38. แจ้งถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน

แนวทางปฏิบัติในการมอบหมายงาน

39. ตั้งเป้าหมายของงาน
40. อธิบายถึงอำนาจหน้าที่แก่ผู้รับมอบหมาย
41. แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีควบคุมงานด้วยตนเอง
42. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจและมีส่วนร่วมสร้างเป้าหมายด้วย
43. เตรียมผู้รับมอบหมายงานให้มีความพร้อม
44. พัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถรับการมอบหมายงานได้

การสื่อสารในการมอบหมายงาน

45. ทำความเข้าใจงานที่จะมอบหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ
46. ตอบข้อซักถามผู้รับมอบหมายให้กระจ่างแจ้ง
47. วิเคราะห์ขอบข่ายแห่งการรับรู้ของผู้รับมอบหมายงาน
48. อธิบายเหตุผลในการมอบหมายให้มั่นใจว่าผู้รับมอบหมายงานเข้าใจทุกขั้นตอน
49. กำหนดมาตรฐานของงานให้เป็นที่เข้าใจตรงกันว่าต้องการผลที่เทียบวัดได้ในระดับใด
50. กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในงานที่มอบหมายอย่างชัดเจน
51. กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับมอบหมายงานรู้ชัดว่า ทำอะไรได้แค่ไหน
52. ติดตามผลการสื่อสารว่าผู้รับมอบหมายงานมีความเข้าใจและทำงานได้ถูกต้องตั้งแต่ต้น
53. เลือกใช้วิธีการสื่อสารอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ
54. ใช้การสื่อสารสองทางเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องครบถ้วน

ปัญหาและอุปสรรคในการมอบหมายงาน

55. พิจารณาปัญหาในการมอบหมายที่อาจมีสาเหตุจากผู้บังคับบัญชาเอง
56. พิจารณาปัญหาในการมอบหมายที่อาจมีสาเหตุจากผู้ใต้บังคับบัญชา
57. พิจารณาอุปสรรคในการมอบหมายงานที่อาจเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา
58. พิจารณาอุปสรรคในการมอบหมายที่อาจเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา
59. พิจารณาอุปสรรคในการมอบหมายที่อาจเกิดจากเงื่อนไขหรือข้อจำกัด

ข้อควรคำนึงในการมอบหมายงาน

60. พิจารณาความอาวุโสของผู้รับมอบหมาย
61. พิจารณาทักษะของผู้รับมอบหมายงาน
62. พิจารณาความประพฤติและปฏิกิริยา โดยทั่วไปของผู้รับมอบหมายงาน
63. พิจารณาจำแนกลักษณะของงาน
64. พิจารณาว่าเป็นงานประจำ หรือเป็นงานพิเศษเร่งด่วน
65. พิจารณาความยากง่ายของงาน
66. พิจารณาว่าเป็นงานที่จะเห็นผลระยะสั้น หรือระยะยาว
67. พิจารณาว่างานส่วนไหนที่ควรจะมอบหมายให้ทำมากที่สุด
68. พิจารณาปริมาณงานในความรับผิดชอบทั้งหมด
69. พิจารณากำลังคนในการบังคับบัญชา
70. พิจารณาคุณสมบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา
71. พิจารณาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อพึงระวังในการมอบหมายงาน

72. อย่าคิดที่จะทำงานด้วยตนเองทั้งหมด
73. อย่ามองข้ามความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
74. อย่าประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ
75. อย่าภูมิใจในงานที่ทำด้วยตัวคนเดียว
76. อย่าละเลยการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
77. อย่ามอบหมายงานด้วยความมีอคติ ลำเอียง
78. อย่าขาดการสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ผู้รับมอบหมายงาน
79. อย่าละเลยการติดตามการปฏิบัติงานตามกำหนดระยะเวลา
80. อย่าแย่งผลงานและเครดิตที่ผู้รับมอบหมายควรจะได้รับ

การพัฒนาทักษะในการมอบหมายงานด้วยการประเมินผลและปรับปรุงเทคนิคการมอบหมายงานอย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นนิสัย จะช่วยให้สามารถทำงานได้มากในเวลาที่จำกัด ด้วยความร่วมมือของทีมงานและไม่ต้องทำงานหนักเกินไป แต่ได้งานและได้ใจ ผู้ร่วมทีมงานเป็นความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน