

เทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Delegation Technique)



โดย

อาจารย์ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์

Executive Coach

Leadership & Strategic Development Consultant

 PakornBlog 

<http://www.pakornblog.com>



“คุณอยากเป็นหัวหน้างานแบบนี้หรือไม่?”

ความหมายของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง

“การที่หัวหน้างานนำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้า แต่เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ปฏิบัติงานนั้นแทน โดยหัวหน้ามีความมั่นใจในความสามารถของลูกน้องกับงานนั้นๆ และคอยติดตามพร้อมให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสม ด้วยความเต็มใจ ทั้ง 2 ฝ่าย มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จแน่นอน”

สำรวจแนวความคิดเกี่ยวกับการมอบหมายงาน

- * คุณมอบหมายงานให้ลูกน้องทำมากแค่ไหน?
- * คุณจะมอบหมายงานให้ลูกน้องเต็มใจทำงานได้อย่างไร?
- * คุณคิดว่าการมอบหมายงานมีประโยชน์อย่างไรกับคุณ?
- * คุณมอบหมายงานให้ลูกน้องเมื่อไร?
- * คุณใช้อะไรในการพิจารณามอบหมายงานให้ลูกน้องแต่ละคน?

แนวทางการฝึกอบรม

- การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)
- การ Coaching เพื่อให้ทุกคนเห็นตัวเอง
- การบรรยายเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนมุมมอง
- ทุกคนคิดถึงศักยภาพของตัวเองเพื่อดึงออกมาใช้
- ฟัง คิด ถาม เขียน แล้วนำไปฝึกฝน
- เตรียมประเด็นสำคัญเพื่อนำไปพัฒนาทีมงาน

การมอบหมายงานและการเอื้ออำนาจ (Empowerment)

“การกำหนดขอบเขตและความรับผิดชอบของงานให้กับลูกน้องนำไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยให้อำนาจในการดำเนินการและการตัดสินใจในงานนั้นๆ เสมือนหนึ่งเป็นงานของลูกน้องเอง โดยที่หัวหน้าอาจคอยให้คำแนะนำแต่ไม่ก้าวก้ายการตัดสินใจของลูกน้อง ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ตาม”

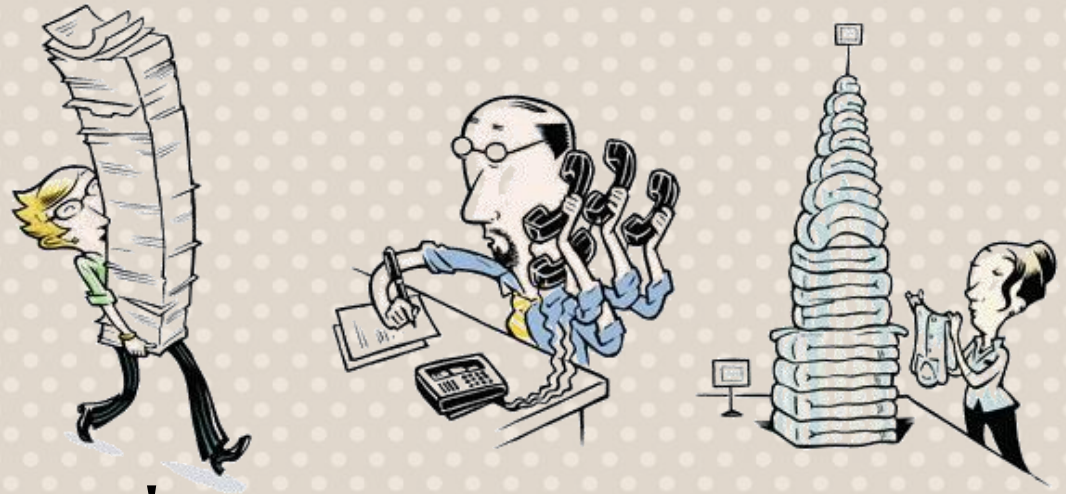
หลักในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- ✦ การมอบหมายงานให้ใคร ต้องแน่ใจในความรู้ความสามารถ
- ✦ มอบหมายอำนาจควบคู่กับความรับผิดชอบในงานด้วย
- ✦ มีการตรวจสอบงานอยู่เสมอเพื่อแก้ไขได้ทัน
- ✦ กำหนดงานที่มอบหมายให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจ
- ✦ การมอบหมายงานให้กระจายไปอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
- ✦ เจตนาในการมอบหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคน

จุดประสงค์ของการมอบหมายงาน

- ★ แบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน
- ★ การทำงานเป็นทีมตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- ★ การพัฒนาทีมงานให้มีความสามารถเพิ่มเติม
- ★ การฝึกฝนให้สามารถทำงานแทนกันได้ในอนาคต
- ★ การเตรียมตัวเพื่อเลื่อนตำแหน่งเมื่อโอกาสและเวลาเหมาะสม
- ★ การแสดงความสามารถการบริหารงานของหัวหน้า

WorkShop 1










กำหนดลักษณะงานที่จะมอบหมาย

- ▶▶ งานที่คุณจะมอบหมายคือเรื่องใด?
- ▶▶ คุณจะมอบหมายงานให้กับใคร?
- ▶▶ คุณมีจุดประสงค์เพื่อเหตุใด?
- ▶▶ คุณจะใช้หลักการมอบหมายงานอย่างไร?
- ▶▶ คุณคิดว่าผู้รับมอบหมายจะรู้สึกอย่างไร?

การสั่งงานและมอบหมายงานที่ดี

- ➔ ชี้แจงให้เข้าใจจุดประสงค์ของงานที่ชัดเจน
- ➔ กำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการ
- ➔ เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีความเป็นอิสระในการทำงาน
- ➔ คอยติดตามผลงานตามระยะเวลาที่เหมาะสม
- ➔ พร้อมช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไขเมื่อจำเป็น
- ➔ การให้คำชมเชย เมื่อได้ผลงานตามเป้าหมาย

ข้อควรระวังในการสั่งงานและมอบหมายงาน

-  ควรมีการสอบถามความเข้าใจซึ่งกันและกัน
-  ต้องคอยช่วยเหลือกรณีจำเป็นอยู่เสมอ
-  งานที่มีรายละเอียดมาก ควรมีเอกสารประกอบเพิ่มเติม
-  ไม่ควรมอบหมายงานที่เกินกำลังหรือเพิ่มเติมอยู่เรื่อย
-  การมอบหมายงานต้องไม่ทำในขณะที่อยู่ในอารมณ์เชิงลบ
-  ต้องใช้น้ำเสียง ถ้อยคำและกริยาให้เหมาะสม
-  มอบหมายงานให้ยุติธรรมเหมาะสมและเสมอภาคกัน

การคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้กับทีมงาน

สำเร็จง่าย คุ้มค่า	สำเร็จง่าย ไม่คุ้มค่า
สำเร็จยาก คุ้มค่า	สำเร็จยาก ไม่คุ้มค่า

“งาน”

มีความสามารถ เต็มใจ	มีความสามารถ ไม่เต็มใจ
ไม่มี ความสามารถ เต็มใจ	ไม่มี ความสามารถ ไม่เต็มใจ

“บุคลากร”

“คุณตัดสินใจเลือกงานลักษณะไหนให้กับใครทำงาน?”

การมอบหมายงานให้ทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สำคัญ เร่งด่วน	สำคัญ ไม่เร่งด่วน
ไม่สำคัญ เร่งด่วน	ไม่สำคัญ ไม่เร่งด่วน

“ลักษณะของงาน”

เกรด A	เกรด B
เกรด C	เกรด D

“คุณภาพของบุคลากร”

“คุณมอบหมายงานให้กับบุคคลที่เหมาะสมกับงานหรือไม่?”

หลุมพรางทางความคิดเชิงลบในการมอบหมายงาน

- ➔ มองลูกน้องว่าไม่มีความสามารถเพียงพอ
- ➔ กังวลว่าอาจจะเกิดข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในงานนั้นๆ
- ➔ เกรงว่างานจะไม่เสร็จตามกำหนดแล้วจะโดนตำหนิ
- ➔ ไม่กล้าสั่งงานลูกน้อง กลัวจะไม่พอใจ
- ➔ ชอบทำงานด้วยตัวคนเดียว มากกว่าการทำงานเป็นทีม
- ➔ ไม่อยากให้ลูกน้องขึ้นมาทำหน้าที่แทนงานของตัวเอง
- ➔ คิดว่าลูกน้องไม่อยากทำ เลยทำเองดีกว่า ง่ายดี

เทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- เต็มใจมอบหมายทั้งงานและอำนาจในการตัดสินใจ
- สอบถามความเข้าใจของลูกน้อง จนแน่ใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้
- เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความสามารถบ้าง
- คอยสอนแนะ ชี้แนวทางในช่วงเริ่มต้นให้เกิดความมั่นใจ
- มองการมอบหมายงานเป็นการพัฒนาลูกน้องให้เก่งขึ้น
- สร้างทัศนคติที่ดีต่อลูกน้อง และให้ความเชื่อมั่น

Workshop 2

การเอาชนะหลุมพรางทางความคิด

- ▶▶ หลุมพรางที่เจออยู่ในปัจจุบันคือเรื่องใด?
- ▶▶ สาเหตุที่เกิดความคิดแบบนี้เป็นเพราะเหตุใด?
- ▶▶ เทคนิคที่ใช้ในการมอบหมายงานเป็นอย่างไร?
- ▶▶ คาดหวังผลลัพธ์เป็นอย่างไร?



การสร้างความสะดวกคล่องตัวของเป้าหมาย

ระดับองค์กร



เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ระดับหน่วยงาน

เป้าหมาย
ฝ่าย A

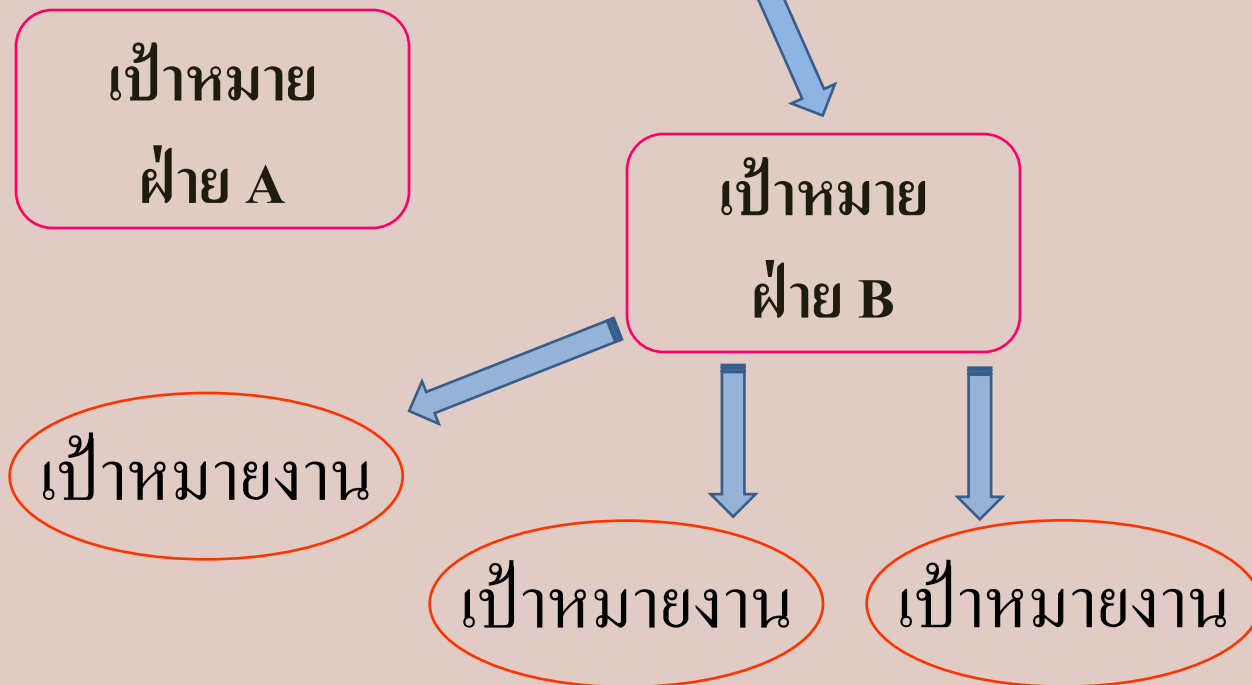
เป้าหมาย
ฝ่าย B

ระดับพนักงาน

เป้าหมายงาน

เป้าหมายงาน

เป้าหมายงาน



การกำหนดเป้าหมายและวิธีการให้กับทีม

เป้าหมาย

ไม่กำหนด

กำหนด

ไม่กำหนด

ความสับสน

การบริหารจัดการ
ตัวเองเพื่อบรรลุ
เป้าหมาย

วิธีการ

กำหนด

สูญเสียเปล่า
(เสียเวลามาก)

ไม่ได้ใช้ศักยภาพ
อย่างเต็มที่

ขั้นตอนการมอบหมายงานให้บรรลุเป้าหมาย

- ★ สั่งและมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา
- ★ ควบคุมและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
- ★ สอนและแนะนำในกรณีที่ลูกน้องทำไม่เป็นหรือไม่ถูกต้อง
- ★ ให้คำปรึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
- ★ ติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมงาน
- ★ ประเมินผลเพื่อให้รางวัลและลงโทษ

สนุกๆ กับแนวความคิดเกี่ยวกับ KPI

KPI (Key Performance Indicator)

- ★ คุณรู้สึกอย่างไรกับ KPI ที่ได้รับ?
- ★ คุณคิดว่า KPI หมายความว่าอย่างไร?
- ★ คุณจะบรรลุเป้าหมาย KPI ได้อย่างไร?

๙๐
กรณีศึกษา



การมอบหมายงานเชิงกลยุทธ์

- ★ หลุมพรางทางความคิดเชิงลบ
- ★ สาเหตุที่เกิดความคิดนี้
- ★ เทคนิคในการมอบหมายงาน
- ★ แนวทางที่จะดำเนินการ

การสอนงาน (Coaching) หมายถึง

“การดึงศักยภาพที่มีอยู่ในบุคลากรให้นำมาปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเชื่อมั่น มีทัศนคติที่ดีและมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย ด้วยความรู้ ความสามารถและวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกใช้ด้วยตัวเอง โดยการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา”



สาเหตุที่ต้องมีการสอนงาน (Coaching) เมื่อมอบหมายงาน

- ★ พนักงานอาจไม่เข้าใจในคำสั่งแต่ไม่กล้าถาม
- ★ พนักงานขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน
- ★ พนักงานมองงานที่ได้รับมอบหมายเป็นความเครียด
- ★ พนักงานขาดความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จตามกำหนด
- ★ พนักงานจินตนาการแต่ความกลัวที่จะล้มเหลว
- ★ พนักงานท้อถอยเมื่อเจอปัญหาและอุปสรรค
- ★ พนักงานมีข้อแก้ตัวเสมอเมื่อทำงานผิดพลาด

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดี (Do)

- ❖ พูดคุยในเรื่องผลลัพธ์ของการทำงาน ไม่ใช่ตัวบุคคล
- ❖ กล่าวเสนอความคิดเห็นที่เป็นข้อเท็จจริง
- ❖ ทำให้พนักงานมองเห็นและยอมรับข้อเสียด้วยตนเอง
- ❖ กระตุ้นให้เขาอยากพัฒนาตัวเอง
- ❖ จูงใจให้กำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง
- ❖ ให้กำลังใจในการก้าวข้ามอุปสรรค
- ❖ ยอมรับในศักยภาพของพนักงาน

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ควรทำ (Don't)

- อย่า ตำหนิที่ตัวบุคคล
- อย่า อ้างอิงเรื่องความผิดพลาดในอดีต
- อย่า ใช้อารมณ์ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ
- อย่า พูดยกย่องพนักงานไม่เข้าใจว่าเรื่องอะไร
- อย่า ให้เขาเดาไปเองว่าเขาผิดเรื่องอะไร
- อย่า กังวลว่าเขาจะไม่พอใจแล้วไม่บอกกล่าวเรื่องที่เขาผิด
- อย่า ลืม ชมในเรื่องที่เขาทำถูกต้อง
- อย่า ลืม ให้โอกาสเขาในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

หมายถึง ...

“การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้น กับ เกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้”



คุณสมบัติที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ▶▶ ความเชื่อใจไว้วางใจ
- ▶▶ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ▶▶ วิจารณ์ญาณ
- ▶▶ ผลผลิตของงาน
- ▶▶ ความสามารถในการเรียนรู้
- ▶▶ การทำงานร่วมกับผู้อื่น
- ▶▶ การรักษาผลประโยชน์ของบริษัท

start  to
work! 





เทคนิคการบริหารงานของตัวเอง

- ★ การสั่งงานและมอบหมายงาน
- ★ การคัดเลือกงานให้เหมาะกับคน
- ★ เทคนิคการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผล
- ★ การสอนงาน (Coaching) และให้ข้อมูลป้อนกลับ
- ★ การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

สิ่งที่ได้รับจากการอบรมในครั้งนี้

- เรื่องที่ได้รับ
- เรื่องที่ชอบ
- เรื่องที่จะนำไปพัฒนาตัวเอง



การมอบหมายงานที่มีคุณภาพ

- ★ ชัดเจน
- ★ ใช้คนให้ถูกงาน
- ★ จูงใจให้เห็นประโยชน์
- ★ ตรวจสอบติดตาม
- ★ ช่วยเหลือแนะนำ
- ★ ประเมินด้วยความเป็นธรรม



ขอให้โชคดี สวัสดีครับ