

สรุปความรู้ เรื่อง “การบริหารงานเพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ”

ตามที่กระผมได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “นักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ระดับกลาง รุ่นที่ ๙๘” ในระหว่างวันที่ ๑๓ กรกฎาคม - ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๔ จัดโดยสถาบันเกษตรกรการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยในวันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ได้รับฟังการบรรยายในหัวข้อวิชา “การปรับปรุงและนวัตกรรมกระบวนการ : Process Improvement and Innovation โดย น.สพ.สมชาย เล่าห์วีระพานิช ซึ่งมีหัวข้อที่น่าสนใจและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการหลายเรื่อง โดยกระผมได้คัดเลือกเรื่อง que เห็นว่ามีประโยชน์อย่างกว้างขวางต่อบุคลากรโดยรวม จึงได้สรุปความรู้เรื่อง “การบริหารงานเพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ” โดยมีรายละเอียดดังนี้



นายสัตวแพทย์สมชาย เล่าห์วีระพานิช

ควรจะทำอะไรเพราะพลังงานของการทำงานของแต่ละคนในแต่ละช่วงเวลาไม่เท่ากัน สมมติของการทำงานในแต่ละช่วงเวลาตั้งแต่แปดโมงเช้าจนถึงห้าโมงเย็นก็มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการวิเคราะห์ตนเองเพื่อหาเวลาในช่วงที่เรามีสมมติที่สุดทำงานที่มีความสำคัญมากที่สุดจะช่วยให้เราทำงานนั้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ชุดหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรมีอยู่ในตัวผู้บริหารระดับสูงทุกคน แต่อาจยังไม่ค่อยมีใครพูดถึงหรือถูกบรรจุอยู่ในหลักสูตรการสอนทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ มีอยู่สามเรื่องใหญ่ ๆ ที่เกี่ยวเนื่องด้วยกันได้แก่

๑. การจัดสรรเวลา ในแต่ละวันควรมีการจัดสรรเวลาให้ถูกต้องว่าช่วงเวลาไหน



๒. การจัดประเภทของงาน (Priority A, B, C) ความสำคัญและความเร่งด่วนในทุก ๆ เข้าก่อนการทำงานทุกวันจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ควรทำให้เป็นกิจวัตร หัวใจของการจัดประเภทงานที่ต้องรู้คืองาน ๒๐% ที่เราทำทุกวัน จะสามารถสร้างผลงานให้เกิดความสำเร็จได้ถึง ๘๐% และในทางตรงกันข้ามงานที่เหลืออีก ๘๐% จะสร้างผลงานได้เพียงแค่ ๒๐% เท่านั้น ฉะนั้นถ้าเราสามารถเลือกงาน ๒๐% ที่สำคัญนั้นขึ้นมาได้และทำในช่วงที่มีสมาธิที่สุดของแต่ละวันจะทำให้เรามีเวลาเหลือในการทำสิ่งอื่นที่สำคัญกว่า เช่น การวางแผนและคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ใหม่ให้องค์กรและความเจริญก้าวหน้าของตัวเอง โดยวิทยากรได้แนะนำให้เรียนรู้เครื่องมือที่มีความน่าสนใจ คือ เครื่องมือแบบฟอร์มและวิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะในการบริหารที่ต้องทำทุก ๆ วันดังตัวอย่างดังต่อไปนี้



Priority ปริมาณงาน	งานของเราที่ต้องทำ	งานที่ต้องทำเอง	งานที่ควรทำ	งานที่ควรมอบหมาย
A ๕%	✓	✓	✓	X
B ๑๕%	✓	X	X	✓
C ๘๐%	X	X	X	✓

ดังตารางข้างบนถ้าเราสามารถสร้างทักษะนี้ได้จนเป็นกิจวัตรประจำวัน งานที่ต้องทำและทำเองจริง ๆ จะเหลือเพียงแค่ ๕% ของปริมาณงาน ทั้งหมดเท่านั้นเอง ส่วนงาน B ที่มีอยู่ ๑๕% คืองานที่เราต้องมอบหมายให้คนอื่นที่มีความรู้ความสามารถเพื่อที่เขาเหล่านั้นจะได้พัฒนาความรู้ในงานและเสริมทักษะใหม่ๆเพื่อที่เขาจะได้ขึ้นมาแทนเราในอนาคต ส่วนงาน C คืองานที่เราเคยทำแล้วและชอบทำ เพราะเป็นงานที่ง่ายดูเหมือนได้ปริมาณงานมากแต่แท้ที่จริงแล้วเป็นงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเป็นงานของคนอื่นที่ไม่ใช่ของเรา



๓. การมอบหมายงาน (Delegation)

งาน B และงาน C ที่เราแยกแยะได้แต่ละวันต้องมีคนทำและถูกมอบหมายออกไปให้คนที่เหมาะสม เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้าหรือแม้กระทั่งหัวหน้างานของเราถ้าจำเป็น ตามหลักของการมอบหมายงานสามารถจำแนกบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้เป็น ๕ ประเภทดังต่อไปนี้



๓.๑ Wait, until told. เขาคือมนุษย์หุ่นยนต์ที่เมื่อได้รับคำสั่งในการทำงานแล้วจะทำงานจนเสร็จแล้วจะหยุดการทำงานทันทีและจะรอคำสั่งใหม่ ไม่คิดหางานทำต่อหรือมีการบอกกล่าวใด ๆ ต่อผู้สั่งงานนั้น

๓.๒ Ask, what to do. คือคนที่ต้องสอนงานทุกขั้นตอนอย่างละเอียดทุกครั้งเมื่อมีการสั่งงานและจะต้องทำอย่างนี้ทุก ๆ ครั้งถึงแม้งานที่เราส่งไปใหม่เป็นงานเดิมก็ตาม

๓.๓ Ask, but advice at once. บุคคลประเภทนี้จะต้องสอนงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอนเพียงครั้งเดียวที่เป็นงานใหม่ที่เขาไม่เคยทำหลังจากนั้นถ้าเราส่งงานประเภทเดิมเขาก็จะทำงานนั้นได้

๓.๔ Advice, but take resulting action. บุคคลนี้จะเป็นบุคคลที่บอกเราว่าเขาจะทำงานที่รับมอบหมายไปให้สำเร็จด้วยวิธีของเขาได้อย่างไร ถ้าเราเห็นด้วยเค้าก็จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ หัวใจของบริหารคนคนๆนี้คือไม่ควรไปจุกจิกจู้จี้หรือบังคับเขาให้ทำงานตาม

วิธีการของเรา ข้อดีข้อหนึ่งคือถ้าเราให้โอกาสเขาทำงานด้วยวิธีการของเค้าเองเราอาจจะพบวิธีการใหม่ที่อาจจะดีกว่าเดิมมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีที่เราเคยทำมาแล้วในอดีต

๓.๕ Work on own, BUT routinely REPORT. นี่คือคนที่ดีที่สุดในสายตาของเรา



ตามหลักการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เราควรทำคือมอบหมายโครงการที่สำคัญและท้าทายให้เขาทำไม่ใช่มอบหมายเพียงงานเป็นชิ้น ๆ การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน ระบุถึงเป้าหมายที่ต้องการให้สำเร็จและเวลาในการทำโครงการนั้น รวมถึงกำหนดเวลาที่เราต้องการการรายงานความคืบหน้าของโครงการในแต่ละช่วง หัวใจของการบริหารคนๆนี้คือการให้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่เหมาะสมทั้งบุคคลและความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่จำเป็นรวมถึงการแก้ปัญหาที่เขาแก้ไม่ได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการร้องขอ

บุคคลที่อยู่ในกลุ่ม ๓.๓/๓.๔ และ ๓.๕ เท่านั้นที่จะสามารถรับงานที่เรามอบหมายได้

เทคนิคการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของคนที่เป็นหัวหน้างาน หลายคนเป็นหัวหน้าแล้วยังทำงานเหมือนเสมียนลงไปทำงานทุกอย่างจนไม่มีเวลาบริหาร บางทีก็ยุ่งและวุ่นวายงานของลูกน้องจนเขาอึดอัด ตรงข้ามกับบางคนที่มอบหมายงานอย่างถูกวิธีจะเป็นการพัฒนาให้ลูกน้องให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานได้เร็วกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันหัวหน้าก็มีเวลาทำงานที่สำคัญต่ออนาคตของหน่วยงาน ได้ดีขึ้น



ขั้นตอนที่ ๑ หาคนที่เหมาะ

เราต้องวิเคราะห์ก่อนว่า ลูกน้องเราแต่ละคนเป็นอย่างไร ใครมีศักยภาพ จุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร อย่างมอบให้คนที่มีความถนัดอยู่แล้ว เพราะจะเป็นผลเสียต่อตัวเขาเอง

ขั้นตอนที่ ๒ ก่อนมอบหมายต้องถามคำถามกับตัวเอง ๓ ข้อ

- ๑) เขามีเวลาไหม
- ๒) เขามีความสามารถไหม ถ้าไม่ ให้ฝึกและโค้ช
- ๓) เขาจะยินดีไหม คำถามนี้จำเป็นเหมือนกันที่เราจะต้องนึกถึงเพราะขวัญกำลังใจ ก็เป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าไม่รู้และเดาไม่ออกว่าเขาจะอยากทำหรือไม่ ให้ถามพนักงานคนนั้น

ขั้นตอนที่ ๓ สื่อสาร

การสื่อสารเปรียบเหมือนหัวใจของการมอบหมายงานเลยทีเดียว เราจะต้องมีการสื่อสารพูดคุยและให้รายละเอียดแก่คนที่เราจะมอบหมายงานด้วย บอกเขาว่างานนี้คืออะไร ทำไมต้องมอบหมาย ให้กำลังใจ และให้รู้ว่าเขาจะเป็นเจ้าของงานนี้ นอกจากนั้นแล้วเรายังควรบอกข้อจำกัดต่าง ๆ และให้เขารับผิดชอบในงาน (Accountability) ให้อำนาจแก่เขาว่าเขาจะทำอะไรได้แค่ไหน



แต่เราก็ยังต้องรับผิดชอบในสิ่งที่จะเกิดขึ้น (Responsibility) เราต้องรับไว้เพราะเป็นส่วนหนึ่งในงานของเราไม่อย่างนั้นเขาจะรู้สึกที่เราโยนงานไม่ใช่การมอบหมายงาน

ขั้นตอนที่ ๔ บอกรมาตรฐานหรือความคาดหวังของผลงานที่ต้องการ
เราจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องของผลงาน เพราะความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนอาจเป็นปัญหาในอนาคต ซึ่งทำให้มีความขัดแย้งกันมามากแล้ว

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เขาทำ ให้การสนับสนุน

ขึ้นอยู่กับว่าเขามีพัฒนาการในระดับใด ถ้ายังไม่เก่งมากก็อาจต้องดูให้ใกล้ชิดหน่อย แต่ถ้าเก่งแล้วก็ดูห่างๆได้ ในช่วงการปฏิบัติต้องติดตามดู อาจถามว่าจะให้ช่วยอะไรไหม เพราะบางครั้งพนักงานก็ไม่กล้าขอความช่วยเหลือ เราควรคิดเสมอว่าเราเป็นพี่เลี้ยง

ขั้นตอนที่ ๖ ประเมินผลความสำเร็จ

ถ้าดีต้องชมเชยและบอกว่าดีอย่างไร ถ้ายังไม่ดีก็ต้องบอกเช่นกันว่าพลาดตรงไหน ต้องเสริมอะไร ถ้าปรับตรงไหนแล้วจะดีขึ้น และหากต้องเพิ่มทักษะโดยการอบรม เราก็ต้องวางแผนเพื่อพัฒนาเขาด้วย



พีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์

สิงหาคม ๒๕๖๔