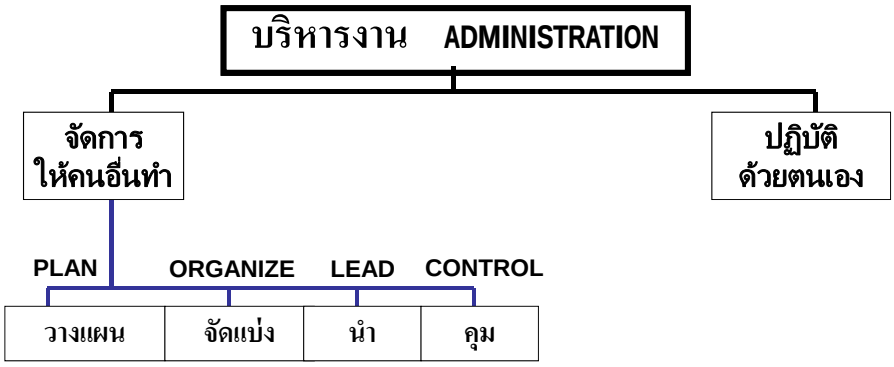
เทคนิคการมอบหมายงาน สั่งงาน และติดตามงาน

คำถามน่าคิด

- คุณแค่ สั่ง หรือ มอบหมายงาน
- ลูกน้องของคุณสามารถปฏิบัติงาน
  ที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จตามเป้าหมาย หรือไม่?
  เพราะ? และคุณทราบได้อย่างไร ?
- เมื่อมีปัญหาระหว่างการทำงาน
  ลูกน้อง และคุณ ทำอย่างไร?

งานที่หัวหน้างาน มืออาชีพทำ The work a professional supervisor does.



ความหมายของการสั่งการ

- **การสั่งการ (Directing)** คือ การใช้อิทธิพลแห่งอำนาจหน้าที่ของผู้นำควบคู่ไปกับสิ่งจูงใจในการสอนงานให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามคำแนะนำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน นอกจากนี้การสั่งการยังหมายความรวมถึงการใช้อำนาจแต่งตั้งคณะทำงานประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วย
- **สั่งการ** หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี
- **การสั่งการ** หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถในการชักจูงคนงาน ให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
- **การสั่งการ** หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งอาจมอบหมายโดยการสั่งด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร

ความหมาย การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยผู้บังคับบัญชาที่มอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหัวหน้าหน่วยงานมีงานที่ต้องปฏิบัติตามที่กำหนดโดยตำแหน่ง หรือได้รับหมอบหมาย

หัวหน้าหน่วยงานก็สามารถจะมอบหมายต่อให้ผู้ช่วยหรือรองหัวหน้าเป็นผู้ปฏิบัติแทน โดยนัยเดียวกัน ผู้ช่วยหรือหัวหน้างานอาจมอบหมายเป็นลำดับต่อกันไปได้ตามความเหมาะสมกับตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมายงานว่ามีความสามารถจะมาวางแผนและสั่งการได้ตามที่เห็นสมควรรวมทั้งตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆภายในส่วนงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคนที่รับผิดชอบอยู่

การมอบหมายงาน คือ การมอบหมายงานบางส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เป็นการแบ่งเบาภาระงานของผู้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเป็นการเพิ่มภาระผูกพันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ความคิดที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการมอบหมาย-สั่งงาน

อาการ " ฉันทำเอง "

- "ไม่มีเวลาที่จะมอบหมายงานให้ทำแทน"
- "ผมสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้อื่น"
- "ผมสนุกกับการทำงาน"
- "มันเป็นนโยบายของบริษัท"
- "มันเป็นนิสัยของผม"
- "ลูกน้องของผมไม่มีความสามารถ"
- "คนของผมมีงานยุ่งมากเกินกว่าที่จะรับงานเพิ่มขึ้น"
- "ถ้าผมมอบหมายงานให้คนอื่นทำแทน การงานของผมก็อาจถูกคุกคามได้"

ประโยชน์และความสำคัญ ของการมอบหมายงาน ที่มีต่อ...

- **หัวหน้า.....**
- **ลูกน้อง.....**
- **องค์กร.....**

ทัศนคติ ที่จำเป็น สำหรับการมอบหมายงาน

- ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือของลูกน้อง
- เต็มใจและยินดีให้ผู้อื่นหรือ ลูกน้องปฏิบัติงานในนามของตน
- ยอมรับและเชื่อในความสามารถของผู้อื่นหรือลูกน้อง
- ยึดมั่นหรือมุ่งหวังในผลสำเร็จของงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน
- ยอมและยินดีให้ลูกน้องมีอิสระในการตัดสินใจบ้าง

เมื่อมอบหมาย-สั่งงาน

ทำไม
ไม่ได้รับ
ความร่วมมือ?

ชักน้อยใจ

แล้วล่ะ!

"...ทั้งๆที่เป็นนโยบายสำคัญของบริษัท
ทำไมไม่ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด"

"...ออกหนังสือเวียน email ไปให้รู้เรื่องตั้งนานแล้ว
ทำไมยังปฏิบัติไม่ตรงตามหนังสือเวียนนั้นอีก"

"...พูดกันแล้วในที่ประชุมฝ่ายบริหาร
แต่ไม่เห็นมีใครปฏิบัติตาม"

"...เรื่องนี้ ผมไม่รู้จะอนุมัติหรือไม่อนุมัติอย่างไรดี"

"...แจ้งเรื่องสั่งการไปแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างยังเหมือนเดิม"

"...สั่งอย่าง ได้อีกอย่าง"

ปัญหาของผู้สั่งงาน และปัญหาของผู้รับคำสั่ง

ปัญหาของผู้รับคำสั่ง	ปัญหาของผู้สั่งงาน

เทคนิคการมอบงาน-สั่งงาน

ปัจจัย 4 แห่งความสำเร็จในการออกคำสั่ง

1. คนที่ออกคำสั่ง

ความเต็มใจที่ลูกน้องจะยอมรับคำสั่งขึ้นอยู่กับ

คุณสมบัติ 3 ประการของผู้ออกคำสั่ง

1. อำนาจ ตามตำแหน่งหน้าที่ ..... อำนาจที่บริษัทมอบหมายให้เราเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงาน และมีสิทธิออกคำสั่งได้
2. อำนาจที่เกิดจากลักษณะผู้นำของหัวหน้า
3. การยอมรับ / ความเชื่อมั่นในคำสั่งของผู้ออกคำสั่ง

2. เนื้อหาของคำสั่ง

ควรจะต้องมีคำอธิบายและมีข้อความกล่าวถึงว่า
"เราต้องการให้เขาทำอะไร
และเราต้องการผลอะไรจากเขา"

คำถามที่ควรคำนึงถึงเมื่อจะมอบงาน – สั่งงาน...?

ปัจจัย 4 แห่งความสำเร็จในการออกคำสั่ง

3.ลักษณะของการออกคำสั่ง

รูปแบบของคำสั่ง

1. คำสั่งบังคับ.... "ผมได้ออกแบบฟอร์มไว้แล้ว ผมต้องการให้คุณเริ่มใช้ตั้งแต่วันนี้เลย"
2. คำสั่งขอร้อง... "เรามีการใช้แบบฟอร์มใหม่ ช่วยนำไปใช้วันนี้เลยนะ"
3. คำสั่งโดยนัย(แนะนำ).... " คุณสมชาย...แบบฟอร์มใหม่ที่ให้คุณไปนั้นคุณใช้หรือยัง ผมคิดว่ามันจะมีประโยชน์สำหรับคุณมากนะ"
4. คำสั่งโดยการปรึกษา.... "แบบฟอร์มใหม่ที่ผมคิดเป็นแบบนี้ คุณว่าถ้านำไปใช้จะเป็นประโยชน์ต่อคุณและหน่วยงานเราหรือไม่"
5. สั่งการแบบอาสาสมัคร (Volunteer)

ปัจจัย 4 แห่งความสำเร็จในการออกคำสั่ง

4. <u>ผู้รับคำสั่ง</u>

ความแตกต่างกันของผู้รับคำสั่งขึ้นกับ 3 ปัจจัย

- ความสามารถในการเข้าใจคำสั่ง....

  บางคนเข้าใจง่าย แต่บางคนต้องอธิบายยาว

- การยอมรับ...ยอมรับคำสั่งโดยดี หรือ "หัวหมอ...โยกโย้"
- ความรวดเร็วและรอบคอบ

  บางคนฉลาดและยอมรับคำสั่งอย่างรวดเร็ว แต่อาจจะ "เลินเล่อ" , "ลืมง่าย"

กระบวนการมอบงาน -สั่งงาน

1. การวางแผนการมอบงาน-สั่งงาน

- สิ่งที่ต้องการให้ผู้รับปฏิบัติ
- ประเภทของคำสั่งที่ควรใช้
- ช่วงเวลาที่เหมาะสม

2. การเตรียมตัวผู้รับคำสั่ง-รับมอบงาน

เพื่อเพิ่มความเข้าใจ และการยอมรับในคำสั่ง

ทำได้โดยการ

- กำหนดเวลาที่ชัดเจน
- แจ้งเรื่องคร่าว ๆ
- ถกปัญหา-สถานการณ์ในเบื้องต้น

กระบวนการมอบงาน -สั่งงาน

3. การออกคำสั่ง....การสื่อสารเพื่อมอบงาน-สั่งงาน

คุณสมบัติที่สำคัญของคำสั่งที่มีประสิทธิภาพ คือ

ความกระจ่าง (Clarity)

ความแน่ชัด (Explicitness)

✯ เกิดขึ้นได้โดยผู้สั่ง ต้องบอก....

สิ่งที่ต้องการให้เขาทำคืออะไร , ผลที่เราอยากได้ ,

✯ ควรกระตุ้นให้เกิดความสนใจ คำสั่ง โดยการใช้เครื่องมือสื่อสารหลายรูปแบบ

กระบวนการมอบงาน -สั่งงาน

4. การพิสูจน์ความเข้าใจของผู้รับ

✯ การใช้คำถาม

✯ การให้ทวนคำสั่งโดยใช้คำพูดของเขาเอง

✯ การเปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่งได้ถามคำถามได้ตลอดเวลา

5. การติดตามผล ....เพื่อดูว่า

✯ ผู้รับคำสั่งมีความรู้สึกดีต่อคำสั่งนั้นจนมีความมุ่งหมายที่จะปฏิบัติตามหรือไม่

✯ ผู้รับคำสั่งเข้าใจในวิธีการปฏิบัติ และผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่

✯ มีการปฏิบัติการตามที่ต้องการหรือไม่

ลักษณะของการสั่งงานที่ดี

1. **คำสั่งต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น**
2. **งานที่สั่งต้องมีลักษณะที่เป็นไปได้**
3. **คำสั่งต้องมีความสมบูรณ์** ว่าผู้สั่งงานต้องการให้ทำอะไร
4. **คำสั่งต้องมีลักษณะชัดเจนและไม่คลุมเครือ**
5. **ถ้อยคำที่ใช้ในคำสั่งควรใช้ถ้อยคำที่ชวนให้ผู้รับคำสั่ง เต็มใจปฏิบัติตาม**
6. **คำสั่งควรมีลักษณะเป็นการแนะนำ**
7. **การอธิบายเหตุผลประกอบการสั่งงาน**

ข้อควรระวังในการสั่งงาน

พึงระวังและพยายาม
หลีกเลี่ยงพฤติกรรม
การสั่งงานดังต่อไปนี้

- .
- .
- .
- .
- .
- .

เราจะเตรียมตัวอย่างไรในการมอบหมายงาน

1.1 วิเคราะห์งาน รวมถึงเหตุผล และสถานการณ์ที่ต้องมอบหมายงาน

1.2 วิเคราะห์คน เพื่อดูความเหมาะสม

1.3 กำหนดขอบเขตงานที่จะมอบหมาย

1.4 ผลลัพธ์ที่ต้องการ และต้องรับผิดชอบ

1.5 กำหนดวิธีที่ใช้ในการติดตาม

การวิเคราะห์งาน

งานประจำ

งานตามแผนปี

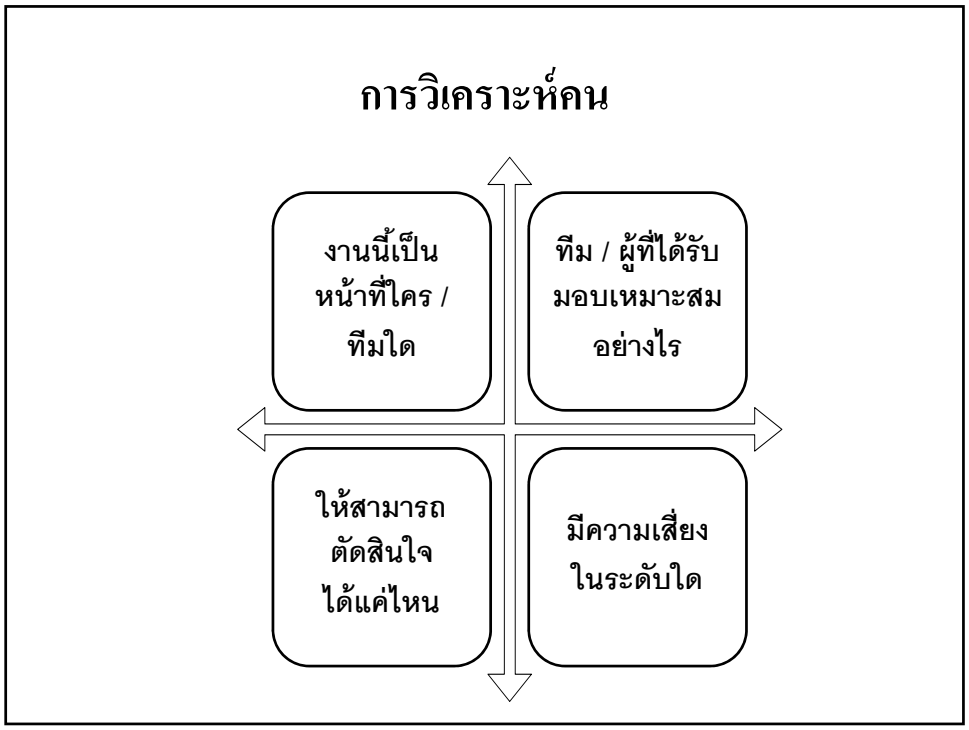
งาน **Ad hoc** หรืองานเฉพาะกิจ (เร่งด่วน)

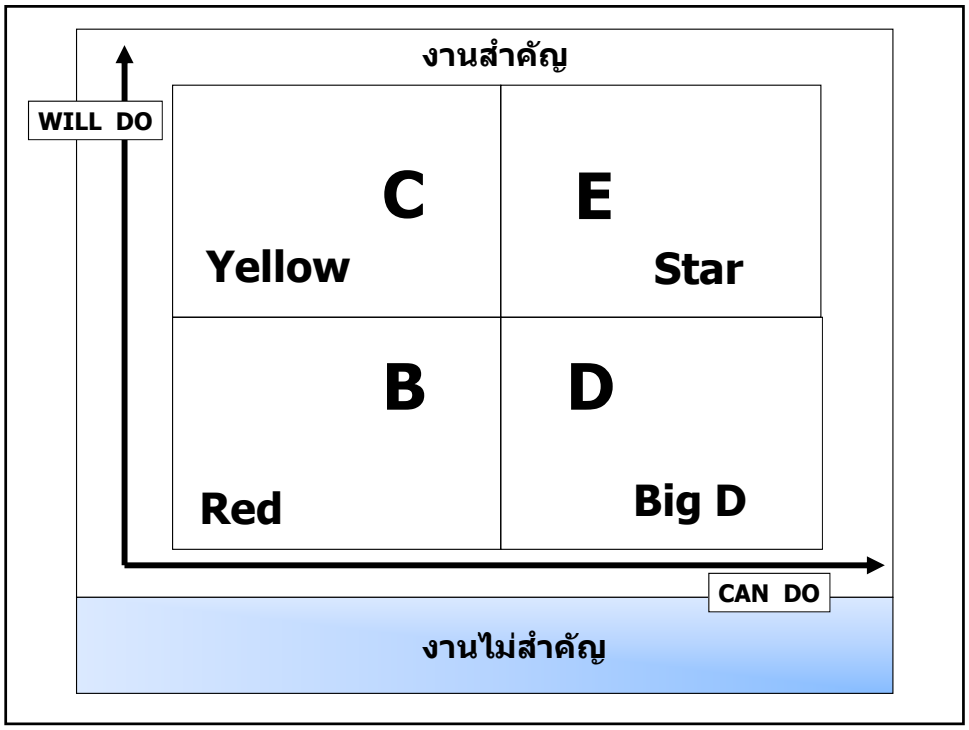
งานที่ต้องการให้พนักงานพัฒนา

วิเคราะห์กิจกรรม/งาน เพื่อมอบหมาย

	กิจกรรม ที่ทำเป็นประจำ	จำนวน ครั้ง/ เดือน	เหตุผลที่ ต้องทำ ด้วย ตัวเอง	ให้ผู้ช่วย ทำได้ หรือไม่	ฝึกให้ ผู้ช่วยทำ ได้ หรือไม่	ใคร ?
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

กำหนดขอบเขตงานที่จะมอบหมาย


การวิเคราะห์คน
งานนี้เป็นหน้าที่ใคร / ทีมใด
ทีม / ผู้ที่ได้รับมอบเหมาะสมอย่างไร
ให้สามารถตัดสินใจได้แค่ไหน
มีความเสี่ยงในระดับใด


งานสำคัญ
WILL DO
C
Yellow
E
Star
B
Red
D
Big D
CAN DO
งานไม่สำคัญ

ความล้มเหลว 3 ด้าน ในการมอบหมายงาน

- ลูกน้องไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง

  : เพราะ.....

- ลูกน้องไม่รู้ว่า จะทำดีแค่ไหน

  : เพราะ.....

- ลูกน้องไม่มีอะไรทำ

  : เพราะ.....

สิ่งสำคัญ 3 เรื่อง ที่ไม่ควรพลาดในการมอบหมายงาน

❶ Define Responsibilities

..... ชี้แจงหน้าที่รับผิดชอบของเขาให้ชัดเจน

- Establish Key Result Areas :

ระบุหัวข้อสำคัญที่คนคนนั้นจะต้องทำให้สำเร็จ

- Review Regularly :

นำมาทบทวนกันเป็นประจำ เพื่อให้พนักงาน และหัวหน้า มองดูงานนั้น ๆ ในทัศนะเดียวกัน

❷ Set Standards กำหนดมาตรฐานงาน

- Ensure they're measurable ใช้วัดได้ทั้ง 2 ฝ่าย
- Resolve shortfalls หาทางแก้ข้อบกพร่องอย่างรวดเร็ว

- มาตรฐานผลงานกำหนดไว้ (เท่าไร, เมื่อไร, อย่างไร)
- มาตรฐานต้องมองเห็นได้ชัดเจน , เป็นไปได้ / ทำได้จริง
- ปัจจัยที่ใช้กำหนดมาตรฐาน

❸ Agree Targets กำหนดเป้าหมาย

- **Make them challenging**

  : ใช้เป้าหมายเป็นเครื่องขยายความสามารถของแต่ละคน

- **Praise Achievement**

  : ชม ให้รู้ทั่วกัน เมื่อแต่ละคนทำได้ถึงเป้าหมายแล้ว

Standard มาตรฐานงาน : คือ .....
Target เป้าหมาย : คือ .....

รูปแบบการมอบหมาย

แบบกำกับบท

"ทำตามที่สั่ง...อย่างนั้น...อย่างนี้....และบอกให้ฉันรู้เมื่อ ทำงานเสร็จแล้ว...".

- แบบนี้ จะสนใจแต่วิธีการ ขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด
- คอยกำกับทุกขั้นตอน ห่วงกังวลกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

แบบหวังผลลัพธ์

- สนใจผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ
- ปล่อยให้คนเลือกวิธีการทำงาน
- ใช้เวลามากในตอนเริ่มต้น แต่คุ้มค่า...เป็นการสร้างคน
- ผลที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายงานแบบนี้
  - คนที่ได้รับมอบหมายเป็นนายของตัวเอง
  - คนที่ได้รับมอบหมายมีอิสระที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์

วิธีการมอบหมาย <u>แบบหวังผลลัพธ์</u>

1. กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ เป้าหมายชัดเจน

.

2. แนวทาง กำหนดเงื่อนไข กฎ-กติกา .

3. กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ ....แรงงาน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ หรือ ผังการทำงาน (กรณีที่มีการส่งต่องาน)

4. เกณฑ์วัดความสำเร็จ ..... ตั้งมาตรฐานการทำงาน ที่ใช้ในการประเมินผล และกำหนดช่วงเวลา (ต้องส่งงานเมื่อไร ประเมินกี่ครั้ง กี่ช่วง ประเมินผลอย่างไร – วัดจากอะไร)

5. ผลจากการกระทำ....กำหนดว่าเมื่อประเมินแล้วจะมีผลอะไร.

รายการที่ควรอธิบายเมื่อมอบงาน-สั่งงาน

- วันที่แน่นอนและช่วงเวลาในการรับมอบงานใหม่
- วัตถุประสงค์ของงาน และ ทำอย่างไรมันจะสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร
- คำอธิบายที่ละเอียดว่าปัจจุบันทำงานนั้นอย่างไร
- คำกล่าวว่าคุณจะยินดีสำหรับคำแนะนำใด ๆ ที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน
- สรุปปัญหาชนิดต่าง ๆ ที่พบในอดีต และควรจะจัดการอย่างไร
- คำอธิบายถึงผลที่ตามมา ซึ่งอาจจะไม่ปกติ หรือจุดเสี่ยงที่อาจเกิดปัญหาขึ้นในอนาคต
- ข้อจำกัดในอำนาจการตัดสินใจของพนักงาน
- ความสัมพันธ์ในการรายงานใหม่
- ประเภท หรือ ความถี่ ของการรายงานย้อนกลับที่คาดหวังไว้
- จะประเมินผลการทำงานของพนักงานอย่างไร

การควบคุมและติดตามงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย

<u>การควบคุมงาน (Controlling)</u> : หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

การควบคุมงานนี้เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับขององค์กร หัวหน้าต้องควบคุมกิจกรรมทั้งหลายที่พนักงานปฏิบัติว่ามีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดบ้างที่ต้องทำการแก้ไข

<u>การติดตามงาน (Follow up)</u> : เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมงาน หัวหน้าต้องติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผน หรือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในแต่ละช่วงเวลา ว่าได้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่กำหนดหรือ ไม่มีอุปสรรคในการดำเนินการอย่างไร เพื่อได้ทราบถึงเหตุผลที่เกิดขึ้น

การติดตาม เป็นการประเมิน<u>ในขณะดำเนินการ</u>ตามแผนงาน ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไข หรือขจัดอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนได้ทันท่วงที

วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

- **เพื่อให้ผลงานเข้ามาตรฐาน ... เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน**
- **ป้องกันการใช้ทรัพย์สินอย่างสิ้นเปลือง หรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์**
- **เพื่อให้คุณภาพของสินค้า หรือบริการ ได้ตามมาตรฐาน**
- **เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขอบเขตที่กำหนดขึ้น**
- **เพื่อใช้วัดงานต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินการอยู่**
- **เพื่อประกอบการวางแผน และกำหนดแผนการปฏิบัติงานในอนาคต**
- **เพื่อใช้สำหรับกระตุ้นเตือน หรือ จูงใจบุคลากรในองค์กร**

ส่วนประกอบของการควบคุมงาน

การควบคุม มีส่วนประกอบ 3 ประการ คือ

1. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้เป็นการล่วงหน้า
2. เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน มีการตรวจสอบด้านต่าง ๆ

   เปรียบเทียบและวัดดูว่าผลการปฏิบัติจริง แตกต่างจากมาตรฐานเพียงใด

   (ถ้าแตกต่าง ต้องวิเคราะห์สาเหตุที่เกิดขึ้น)
3. ดำเนินการแก้ไข : แก้ไขสิ่งผิดพลาดให้ถูกต้องกับสาเหตุที่เกิดขึ้น

   คิดหาวิธีการเพื่อวางแผนปฏิบัติการใหม่

การติดตามงาน....

เป็นการประเมินในขณะดำเนินการตามแผนงาน ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไข หรือขจัดอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนได้ทันท่วงที

การติดตามงานโดยทั่วไปมีสิ่งที่ควรพิจารณาดังนี้

1. <u>กำหนดจุดตรวจสอบ</u> .... ต้องนำเป้าหมายมาแบ่งเป็นขั้นตอน ซึ่งเป็นเสมือน "จุดตรวจสอบ" ให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ
2. <u>การติดตามเป็นระยะ ๆ</u> มีสิ่งที่ควรกระทำ ดังนี้
   - กำหนดระยะเวลาให้รายงานเป็นช่วง ๆ
   - ตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่
   - ตรวจสอบการทำงานว่าเป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติที่ได้ตกลงไว้ หรือไม่ และ มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดแย้ง ในการปฏิบัติงานอย่างไร
   - ตรวจสอบพฤติกรมในการทำงาน มีจุดปรับปรุงแก้ไขหรือไม่อย่างไร

ตัวอย่างบันทึกการติดตามการมอบหมายงาน (รวมงานที่มอบหมายทั้งหมด)

วัน ที่ มอบ หมาย	งาน ที่มอบหมาย	ผู้รับ มอบ หมาย	วัน กำหนด ส่ง	กำหนด การติดตาม	ว/ด/ป ที่เสร็จ (ส่งงาน จริง)	ข้อคิดเห็น

บันทึกติดตามการมอบหมายงาน

สำหรับผู้รับมอบหมาย แต่ละคน

ผู้รับมอบหมายงาน ..... เดือน.....

วันที่ มอบ หมาย	งานที่ มอบหมาย	วัน กำหนด ส่ง	บันทึกการ ติดตาม	วันที่ เสร็จ	ข้อคิดเห็น
	.....				
	.....				
	.....				

- **บันทึกการมอบหมายยังช่วยแสดงให้เห็นว่า หัวหน้ากระจายการมอบหมายงานไปเท่าเทียมกันในหมู่พนักงานหรือไม่**
- **สำหรับงานมอบหมายที่ใช้เวลานาน ควรติดตามงานมากกว่า 1 ครั้ง เป็นระยะ ๆ**
- **ทำบันทึกติดตามงานสำหรับลูกน้องแต่ละคน**
- **สามารถใช้แบบฟอร์มนี้อ้างอิง เมื่อถึงเวลาประเมินผลการทำงาน**
- **หัวหน้าต้องคอยให้พนักงานทราบข้อมูล เกี่ยวกับการตัดสินใจ นโยบาย กระบวนการต่าง ๆ ที่กระทบกับงานที่เขาได้รับมอบหมาย**

*****<u>โดยทำแบบฟอร์มบันทึกการสื่อสารข้อมูล</u>*****

บันทึกการสื่อสารข้อมูล เพื่อการมอบหมาย

ผู้รับมอบหมายงาน.....
1.....(ชื่อ) 2....(ชื่อ)
3.... (ชื่อ) 4....(ชื่อ)

วันที่	ข้อมูลที่ต้องสื่อสาร	ผู้รับมอบหมาย (รับข้อมูล)				วันที่กำหนด (อย่างช้า)	วันที่เสร็จ และ ข้อคิดเห็น
		1	2	3	4		

การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยการสื่อสารที่สร้างสรรค์

1. จงสร้างความมุ่งหวังให้สูง

.... จงตั้งสมมติฐานไว้เสมอว่าคุณมีลูกน้องชั้นเลิศ คัดเลือกมาอย่างดี

2. จงมองดูตัวคุณเองก่อน เพื่อหาเหตุผล

3. การประเมินการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง

....ให้ผู้รับมอบหมาย ได้ข้อมูลย้อนกลับว่า เขากำลังทำงานเป็นอย่างไร และอะไรที่เขาสามารถทำได้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเขา

การประเมินการปฏิบัติงานต่อเนื่อง อาจทำได้โดย.....

- **การทบทวน (review) การทำงาน :**
- **จากการปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ**
- **การประเมินผลงานโดยใช้แบบฟอร์มที่เป็นทางการ**

การควบคุมการปฏิบัติงาน ด้วยการสื่อสารที่สร้างสรรค์

4. อย่าคิดว่าตามควบคุม – ติดตามงานเป็นการจับผิด
5. พยายามให้กำลังใจเมื่อพนักงานปฏิบัติงานสำเร็จไปบางส่วนแล้ว
6. จงชมก่อนติ
7. การใช้ภาษาท่าทาง บางครั้งได้ผลดีกว่าภาษาพูด
8. ระวังในเรื่องจังหวะของการติดตามงาน
9. ควรติดตามงานก่อนถึงกำหนดส่ง

การสื่อสารที่ควรหลีกเลี่ยงในการมอบหมาย-ติดตามงาน

☹ **บอก ลอย ๆ**

☹ **กดดัน**

☹ **ไม่ไว้ใจ กระแนะกระแหน**

☹ **ห่วงตัวเอง ไม่สนลูกน้อง**

☹ **คุมคาม ข่มขู่**

☹ **ตัดรอน**

"อะไรกัน เธอไม่รู้ได้ยังไง"

"ลองกลับไปทำดูซะใหม่ อย่าเพิ่งมาบ่น"

☹ **ทับถม ....หมดกำลังใจ**

"ทำไม เธอถึงไม่ทำอย่างที่พี่บอก"

"บอกแล้ว....เป็นไงหล่ะ....ไม่เชื่อตามคำแนะนำ...งานเสียจนได้"

การสื่อสารเชิงบวกที่สร้างสรรค์

❖ **ชม....ช่วย..เสนอแนะ**

"แผนกนี้ทำงานช่วยเหลือกันดีนะแต่มันอาจมีข้อติดขัดอยู่บางอย่าง

❖ **ให้ความสำคัญกับงาน....เพิ่มคุณค่าของคน**

"เวลาค่อนข้างกระชั้นชิดหน่อยนะ แต่พี่เชื่อในฝีมือของเธอ"

❖ **แสดงความไว้วางใจ สร้างความเชื่อมั่น**

"พี่เชื่อมัน / มั่นใจ ว่าเธอต้องทำได้"

❖ **พร้อมเสนอแนะ และคอยช่วยเหลือ**

❖ **คำพูด ภาษานุ่มนวล ที่อย่าลืมเอามาใช้**