

บันทึกสรุปบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เรื่อง การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ

กิจกรรมครั้งที่ ๒ วันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๒

ชื่อผู้บันทึก นายวีรยุทธ รุ่งน้อย

ขอบเขตเนื้อหา

- ความหมายและประโยชน์ของการอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงาน
- หลักการการอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงาน
- ขั้นตอนการการอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงาน
- เทคนิคการสั่งงาน และการรับคำสั่ง
- อุปสรรคในการกระจายงาน และหลักการกระจายอำนาจ

บันทึกสรุปบทเรียน

ความหมาย และประโยชน์ของการอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงาน

การอำนวยความสะดวก หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ ชี้แนะ การปฏิบัติงาน ติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดยครอบคลุมถึงการติดตามงาน และการกระจายงานการติดตามงาน หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพการกระจายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) จากผู้บังคับบัญชาไปให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งการกระจายงานนี้จะรวมไปถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาในงานด้วยปัญหาในการอำนวยความสะดวก และการกระจายงานหรือการมอบหมายงานนี้จะอยู่ที่ปริมาณงาน และอำนาจในการตัดสินใจที่จะมอบหมาย บ่อยครั้งที่ข้าราชการระดับบริหารที่มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจมักไม่ต้องการมอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ข้าราชการระดับบริหารบางกลุ่มก็จะมอบหมายภาระงาน และอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปข้าราชการระดับบริหารที่ดีจะต้องสามารถพิจารณาได้อย่างเหมาะสมว่าควรจะมอบหมายงาน หรืออำนาจหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะดีที่สุดที่ประโยชน์ของการอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงาน มีหลายประการ ดังนี้

๑. การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่ดี ช่วยให้งานต่างๆของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยการอำนวยความสะดวกช่วยลดภาระของข้าราชการระดับบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการระดับบริหารจะได้ไม่เสียเวลาทำงานในรายละเอียด หรืองานที่ค่อนข้างง่าย และมีเวลาให้ความสนใจกับงานที่มีความสำคัญมากกว่าได้อย่างเต็มที่ ข้าราชการระดับบริหารที่ไม่รู้จักมอบหมายงาน ย่อมเสียเวลาส่วนใหญ่ไปโดยใช่เหตุ และผลที่สุดก็จะทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เช่น การวางแผนในระยะยาวเสียหายไปด้วย

๒. การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงาน ช่วยสร้างขวัญที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างทีมงานด้วย การกระจายงานเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักจะชอบและพร้อมที่จะทำงานหรือรับผิดชอบในงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้เสมอ อาจมีบ้างที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความลำบากใจบ้างในตอนแรก แต่หากได้รับการแนะนำหรือได้รับการมอบหมายโดยถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาแล้วผู้ใต้บังคับบัญชา จะพร้อมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานครั้งใหม่ที่ผู้บังคับบัญชาเสนอให้เป็นผู้ควบคุมงาน (Controlling)

๓. การติดตามงานทำให้ทราบว่าจะงานที่ได้มอบหมายไปนั้นได้ดำเนินไปเพียงใดแล้ว และสามารถแก้ไข ปัญหาได้ทันท่วงทีหากมีอุปสรรคเกิดขึ้น เป็นการลดโอกาสของความผิดพลาดในงาน และทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ

๔. การติดตามงานที่ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาในความเป็นผู้เอาการเอางานของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความเป็นผู้บังคับบัญชาที่ให้ความดูแลเอาใจใส่ผู้บังคับบัญชา

๕. การกระจายงานช่วยในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้งานที่สำคัญต่างๆ มากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสฝึกการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ให้ดีที่สุดในตัวตนเองอย่างไรก็ตามการกระจายงานนั้นต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ด้วย

๖. การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงาน ช่วยให้ตัวผู้บังคับบัญชาเองได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะต่างๆ ในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงานด้วยหลักการอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และกระจายงาน

หลักการอำนวยความสะดวก (Directing)

การอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (Directing) คือการมีอิทธิพลหรือนำให้ผู้อื่นทำตามแผนที่วางไว้ปัจจุบันนิยมใช้คำว่า Leading หรือการนำ มากกว่าคำว่า Directing เนื่องจากคำว่า Leading แสดงให้เห็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการชักชวนผู้คนให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มากกว่าเพียงการบังคับบัญชา ผู้บริหารอำนวยความสะดวกได้โดยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น การจูงใจ (Motivation) การกระจายงาน (Delegation) และการสอนงาน เป็นต้น

หลักการติดตามงาน

เพื่อที่จะได้ทราบเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและนำข้อมูลดังกล่าวนั้นมา เพื่อจัดทำแผนการทำงาน เพื่อการปรับปรุงและแก้ไขได้ทันต่อเวลา ซึ่งถ้าหากขาดการติดตามควบคุมแล้วความผิดพลาดแบบลองผิดลองถูกก็อาจจะเกิดขึ้นอีกเสมอๆ หรือไม่สามารบรรลุเป้าหมายหรือแผนที่วางไว้ เสียทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน ตลอดจนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

ขั้นตอนการติดตามงาน

- การสร้างมาตรฐานและวิธีการสำหรับวัดผลการปฏิบัติงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงาน
- การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้
- แก้ไขปรับปรุงเพื่อความเหมาะสม

หลักการอำนวยความสะดวก การติดตามงานและกระจายงาน

หลักการกระจายงาน มีหลายรูปแบบ แต่โดยทั่วไป สามารถสรุปได้ ๕ ขั้นตอน ดังแผนภาพนี้

๑. กำหนดเป้าหมาย
๒. กำหนดขอบเขตของการรับผิดชอบและอำนาจ
๓. จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. ให้การแนะนำ การสอนงาน และการฝึกอบรม
๕. การสร้างตัวควบคุมงาน

หลักการกระจายงาน

ขั้นที่ ๑ กำหนดเป้าหมาย (Establish Goals and Standard) ควรกำหนดเป้าหมาย วัดดูประสงค์ หรือความสำคัญของการปฏิบัติงานว่ามีอะไรบ้าง รวมทั้งการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของการปฏิบัติงานว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะเรียกว่าดี และมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๒ กำหนดขอบเขตของการรับผิดชอบ และอำนาจ (Define Responsibility and Authority) ควรกำหนดให้แน่ชัดไปเลยว่า หน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบนั้นมีอะไรบ้าง (สามารถวัดได้ ประเมินได้ ตีค่าการวัดไม่ได้ ประเมินไม่ได้) ก่อนลงมือปฏิบัติงานจากนั้นบอกให้ทราบถึงอำนาจและสิทธิที่พึงมีในการปฏิบัติงานนั้นๆ

ขั้นที่ ๓ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Motivate Subordinates)ตามปกติแล้วการปฏิบัติงานแต่ละขั้นมีความท้าทายอยู่ในตัวเองอยู่แล้วและถ้าเพิ่มการจูงใจลงไปด้วย เช่น การเน้นให้เห็นว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จเขาจะได้รับอะไร หรือผลการปฏิบัติงานขั้นนี้มีส่วนต่ออะไร ถ้าเขาทำได้บรรลุเป้าหมาย และจะมีผลเสียอย่างไรบ้างถ้าเขาทำไม่บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อสร้างให้เกิดความสนใจและตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ขั้นที่ ๔ ให้การแนะนำ การสอนงาน และการฝึกอบรม(Provide Guidance, Instruction and Training)เมื่อกระจายงานไปแล้ว ข้าราชการระดับบริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทบทวนกับผู้รับงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจในการส่งงานนั้นๆ ว่ากระจ่างชัดเพียงใด อย่างไร และถ้าทบทวนแล้วพบว่า ผู้รับงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือ ผู้บังคับบัญชาก็ควรให้คำแนะนำ และทำการสอนงาน หรือให้การฝึกอบรมการแนะนำ การสอนงาน หรือการฝึกอบรมนี้อาจทำหลังจากการมอบหมายงานทันทีทันใด หรือในขณะที่ไปติดตามงานก็ได้ ทั้งนี้เพื่อว่าเขาจะได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอนและมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๕ การสร้างตัวควบคุมงาน (Establish Controls)การกระจายงานเป็นเครื่องมือของข้าราชการระดับบริหาร เมื่อกระจายงานไปแล้วก็ต้องมีการติดตามงาน เพราะถ้าข้าราชการระดับบริหารไม่ติดตามงานจะก่อให้เกิดความเสียหายตามมาอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามข้าราชการระดับบริหารก็คงจะไม่มีเวลามากนักที่จะไปติดตามหรือตรวจตราได้อย่างละเอียดในทุกๆ งานเพราะฉะนั้นการสร้างตัวควบคุมงานสำหรับช่วยในการควบคุมและติดตามงาน จึงมีความจำเป็น โดยอาจใช้ระบบเป็นตัวควบคุม เช่น ให้มีการรายงานเป็นระยะเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุไปถึงจุดๆ หนึ่ง หรือเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง เป็นต้น การใช้ผู้อื่นควบคุมแทนอาจก่อประโยชน์หรือโทษก็ได้ แต่การสร้างให้เขาเกิด Sense of Responsibility จะมีแต่ประโยชน์มากกว่า

ขั้นตอนการอำนวยความสะดวก การติดตามงานและกระจายงาน

เมื่อได้รับงานมา สิ่งสำคัญอันดับแรกๆ ที่ควรคำนึงถึง คือ การกระจายงานและการมอบอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้ได้ทั้งผลการปฏิบัติงานที่ดี และได้รับความพอใจจากผู้บังคับบัญชา เพราะถือว่าเป็นเกียรติ และความไว้วางใจในการปฏิบัติงานที่ทำอีกด้วยดังนั้น เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับการกระจายงานมากขึ้น

๑. วิเคราะห์งาน

ก่อนที่จะทำการกระจายงาน ผู้บังคับบัญชาควรทำการวิเคราะห์งานก่อนว่างานนั้นมีอะไรบ้าง มีมากน้อยเท่าไร และจัดเรียงลำดับงานก่อนหลังให้ถูกต้อง เช่นในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้ระบุกิจกรรม หรืองานที่เหมาะสมต่อการกระจายงานแล้ว

- ทักษะด้านการคิดไตร่ตรองที่จำเป็นต่องานนี้ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหาการคิดแบบมีเหตุผล การตัดสินใจ การวางแผน การออกแบบอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

- กิจกรรมใดที่ต้องทำและต้องใช้อุปกรณ์อะไรบ้าง เช่น การเก็บแฟ้มข้อมูลการใช้โปรแกรม Microsoft Word การจัดทำระเบียบปฏิบัติงานการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

- ทักษะระหว่างบุคคลแบบใดที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ (Interpersonal skill) เช่น การพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ต้องการ หรือการปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

ก็ให้กำหนดการปฏิบัติงานที่ต้องเกี่ยวข้องและทักษะที่จำเป็นกำกับไว้ด้วยโดยการวิเคราะห์งานนั้นจะต้องตอบคำถามให้ได้อย่างน้อย ๓ ข้อดังต่อไปนี้

- ทักษะด้านการคิดไตร่ตรองที่จำเป็นต่องานนี้ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหาการคิดแบบมีเหตุผล การตัดสินใจ การวางแผน การออกแบบอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

- กิจกรรมใดที่ต้องทำและต้องใช้อุปกรณ์อะไรบ้าง เช่น การเก็บแฟ้มข้อมูลการใช้โปรแกรม Microsoft Word การจัดทำระเบียบปฏิบัติงานการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

- ทักษะระหว่างบุคคลแบบใดที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ (Interpersonal skill) เช่น การพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ต้องการ หรือการปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

๒. วิเคราะห์คน

ในการวิเคราะห์คน ควรดูว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้น มีความชำนาญหรือมีความสามารถดีเยี่ยมในด้านใดบ้าง ซึ่งจะทำให้สามารถเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมได้ดียิ่งขึ้น โดยพยายามสังเกตดูทักษะพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนนี้อาจจำเป็นต้องใช้สำหรับโครงการพิเศษต่างๆ ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถใช้คำพูดอธิบายแนวคิดต่างๆ ให้กลายเป็นเรื่องที่น่าสนใจได้ง่าย ก็อาจจะมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมที่ดีได้ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีทักษะความสามารถทางด้านการจัดการที่ดี ก็อาจจะมอบหมายให้ทำหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลการปฏิบัติงานทั้งหมด เป็นต้น

๓. มอบหมายงาน

ควรมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังคำว่า "Put the right man on the right job" โดยต้องสื่อสารรายละเอียดของงาน และมอบอำนาจสั่งการที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้สำเร็จ และควรกระทำการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้น ทั้งนี้ จะต้องอธิบายงานที่ได้มอบหมาย และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบรับงานนั้นในตอนสุดท้าย เนื่องจาก การสื่อสารอย่างเปิดเผยและความเข้าใจกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผล

๔. ทบทวนคำสั่ง

เป็นเทคนิคอีกอย่างหนึ่งในการสั่งงานหรือสั่งการ การทบทวนคำสั่งใช้กันมากในราชการทหาร ทั้งนี้ เพราะมีคนที่มีมาจากหลายแห่ง ทั้งระดับการศึกษาและความสามารถในการรับคำสั่งก็ต่างกัน งานราชการทหารบางอย่างก็เสี่ยงมาก หากเกิดการผิดพลาด เพราะฉะนั้นการทบทวนคำสั่งในราชการทหาร จึงมีความจำเป็นมากกว่าอาชีพอื่นๆ อย่างไรก็ตามทุกๆ อาชีพ แม้จะเป็นงานที่ไม่ควรเสี่ยง ก็จำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนคำสั่งเช่นกัน

๕. ลงมือปฏิบัติงานและสอนงาน

ผู้บังคับบัญชาควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ลงมือปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากงานนั้นเป็นเรื่องที่ยาก และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถทำได้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรจัดให้มีการสอนงานก่อนลงมือปฏิบัติงาน

๖. ติดตามงาน

ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องมีการกำหนดวันที่ต้องปฏิบัติงานให้เสร็จ และคอยติดตามงานเป็นระยะๆ สม่าเสมอ การติดตามงานนั้นถือว่าเป็นโอกาสในการสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ดี ซึ่งถือเป็นหนึ่งในความรับผิดชอบหลักของผู้บังคับบัญชาที่ดี

๗. จูงใจ

ลักษณะของงานบางอย่าง อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่ายผู้บังคับบัญชาจึงควรทำการจูงใจลูกน้องด้วย

๘. ประเมินผล

ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าการที่ทำงานไปนั้น มีผลการปฏิบัติงานอย่างไร มีอุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ จะได้นำไปปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

๙. เสนองาน

เมื่องานเสร็จแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนองานให้กับผู้บังคับบัญชาจากนั้น ก็จะวนรอบงานตามแผนภาพใหม่อีกครั้ง

เทคนิคการสั่งงาน

เพื่อให้การกระจายงานก่อประโยชน์มากที่สุด คือมีทั้งประสิทธิภาพและยากต่อการผิดพลาด จึงต้องมีเทคนิคการสั่งงานเข้ามาประกอบ หลักสำคัญในการสั่งงานหรือเทคนิคในการสั่งงาน พอสรุปสั้น ๆ ได้ดังนี้

๑. จงพูดถึงหัวข้องานก่อนรายละเอียด เพราะผู้ที่รับคำสั่งโดยทั่วไปจะให้ความสนใจในคำแรกๆ มากกว่าคำหลังๆ การบอกหัวข้อแล้วขยายให้รายละเอียดทีหลังจะทำให้ไม่เกิดความสับสนตัวอย่างของการสั่งงาน เช่น ผมต้องการจัดการ ๒ เรื่อง

เรื่องที่หนึ่งคือ เรื่องการเบิกค่าใช้จ่ายในงานสัมมนา และเรื่องที่สองคือ เรื่องการลงพื้นที่เพื่อสำรวจปัญหาน้ำท่วมซึ่งเรื่องทีหนึ่งนั้น ผมอยากให้คุณตามรายละเอียดเรื่องการจัดงาน รวมทั้ง ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ได้ใช้ในการจัดงานสัมมนา พร้อมทั้งทำรายงานสรุป แล้วนำภาพในวันงานมาจัดใส่ในรายงานสรุปด้วยนะครับ

ส่วนเรื่องที่สอง ปัญหาน้ำท่วมที่เกิดขึ้นนั้น ผมอยากให้คุณลงไปสำรวจปัญหาดูว่าต้นตอมันเกิดมาจากที่ไหนกันแน่เพราะเท่าที่ผมรู้มา แถวๆ อำเภอที่ใกล้เคียงกับพื้นที่ชาวบ้านบางส่วนตอนนี้นิยมการทำฝายกักเก็บน้ำเอาไว้ใช้เอง เลยทำให้มีการทำลายที่ดินบริเวณใกล้เคียงไปมาก อยากให้คุณตั้งทีมเพื่อลงไปศึกษาเรื่องนี้ดู แล้วเรามาประชุมกันได้อีก ๒ สัปดาห์นะครับ

๒. หากมีความมั่นใจไม่มากในตัวผู้รับคำสั่งว่าจะทำได้ดีหรือไม่ หรือเพื่อป้องกันการผิดพลาด ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะบันทึกคำสั่งลงกระดาษแล้วมอบให้แก่ผู้รับคำสั่งก็ได้ ทั้งนี้เนื่องจากความสามารถของคนไม่เหมือนกัน ผู้บังคับบัญชาที่รอบคอบมักจะไม่ละเลยในสิ่งนี้ แต่อย่างไรก็ตามการบันทึกลงกระดาษก็มีส่วนผิดพลาดได้เช่นเดียวกันเพราะมีหลายคนไม่ชอบคำสั่งที่บันทึกลงบนกระดาษเนื่องจากมีความรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาแสดงอำนาจวิธีการแก้อผิดพลาดในการบันทึกคำสั่งลงกระดาษก็คือ ควรให้มีการสนทนากันเสียก่อน แล้วจึงบันทึกคำสั่งดังกล่าวลงบนกระดาษ

๓. ให้เกียรติผู้รับคำสั่งด้วยการสั่งการแบบลายลักษณ์อักษร วิธีการนี้มักนำมาใช้ในงานที่เป็นพิธีการหรือแบบ Formal Type ซึ่งนอกจากจะเป็นการให้เกียรติในงานที่ได้รับเพราะจะทำให้ผู้อื่นทราบแล้ว ยังเป็นผลงานของผู้รับคำสั่งอีกด้วย เช่นการสั่งการด้วยลายลักษณ์อักษรให้ทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการโครงการพัฒนาสุขภาพบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น

๔. ทบทวนคำสั่ง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมาจากหลายแห่งทั้งระดับการศึกษาและความสามารถในการรับคำสั่งที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในการสั่งงานหรือสั่งการของผู้บังคับบัญชาควรมีการทบทวนคำสั่งให้กับผู้บังคับบัญชาด้วย เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงและเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและบรรลุเป้าหมาย

๕. กำหนดเวลา เป็นเทคนิคอีกอย่างที่จะทำให้ผู้รับคำสั่งเห็นความสำคัญของงานและผู้สั่งงาน เพราะมีผู้สั่งงานเป็นจำนวนไม่น้อยที่ไม่กำหนดเวลากำกับลงไป ทำให้ผู้รับคำสั่งไม่ทราบว่างานนั้นควรทำเร่งด่วนแค่ไหน ควรจัดลำดับความสำคัญของงานให้อยู่ในอันดับที่เท่าไรของจำนวนงานทั้งหมดที่มีอยู่แล้ว การกำหนดเวลายังช่วยทำให้เป็นเสมือนการติดตามงานที่ดีไปด้วยในตัว กล่าวคือ เมื่อผู้รับคำสั่งทำไม่ทันเขาจะรู้สึกไม่สบายใจ และมีความรู้สึกว่ามีคามผิด เพราะฉะนั้นเขาจะพยายามทำให้ทัน ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีของผู้ปฏิบัติงานทุกคน

๖. อภิปรายร่วมกันก่อนการมอบหมายงาน หรืออาจจะเรียกว่าการปรึกษาหารือกันนั่นเอง การอภิปรายก่อนมอบหมายงาน เป็นเทคนิคที่ละเอียดอ่อนและผู้บังคับบัญชาควรใช้ทุกๆ ครั้ง ในการสั่งงาน เพราะจะทำให้ผู้รับคำสั่งรู้สึกเป็นเกียรติ เขาจะมีความรู้สึกว่างานนี้มีความสำคัญ เป็นความคิดของเขาด้วย และพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง ขณะที่รับงานไปทำนั้นคือ การสั่งงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชานั้นเอง

เทคนิคการรับคำสั่ง

การรับคำสั่งมีความจำเป็นต้องศึกษาเช่นกัน เพราะผู้ปฏิบัติงานหลายคนที่ปฏิบัติงานเก่ง ฝีมือดีแต่ขาดเทคนิคการรับคำสั่ง ทำให้ความเด่นในงานลดน้อยลงไปโดยในหลักสูตรนี้มุ่งหวังจะให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อนำไปพิจารณาใช้ด้วยตนเอง และมุ่งหวังให้นำไปสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกด้วย เทคนิคการรับคำสั่งสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนสำคัญๆ ได้ ๖ ขั้นตอน คือ

๑. การจับใจความ ถือเป็นขั้นแรกขั้นแรกของผู้รับคำสั่งควรตระหนักถึงผู้รับคำสั่งประเภทช่างพูด จะจับใจความเอาเฉพาะคำแรกๆ ของผู้สั่งการหรือผู้บังคับบัญชา ทั้งๆ ที่ผู้บังคับบัญชาเพิ่งเริ่มอธิบายและในที่สุดก็จะขิงสรุป ทำให้ผู้สั่งการหรือผู้บังคับบัญชาเกิดความรำคาญ หรือมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกเป็นผู้ลึกลับลึกลอน ทางที่ดีควรจะต้องฟังให้จบข้อความนั้นๆ เสียก่อน แล้วจึงสรุปเอาใจความสำคัญ

๒. การจำแนกคำสั่ง การรับคำสั่งที่ดีควรแยกออกเป็นข้อๆ และจัดลำดับความสำคัญของคำสั่งแต่ละข้อด้วย เพราะนอกจากจะทำให้ไม่เกิดความสับสน เป็นขั้นเป็นตอนแล้ว ยังทำให้เห็นความสำคัญมากน้อยของแต่ละข้ออีกด้วย

๓. การทบทวนคำสั่ง จำแนกออกเป็นขั้นตอนหรือเป็นข้อๆ ที่ผู้สั่งการจะต้องทราบ มีดังนี้

- ผู้รับคำสั่ง จำแนกขั้นตอนหรือจำแนกออกเป็นข้อๆ ได้ถูกต้องหรือไม่ ถ้าไม่ถูกต้องก็จะมีกรปรับปรุงแก้ไขเสียใหม่

- ขณะที่ผู้สั่งการหรือผู้บังคับบัญชาพูดออกมา คำพูดนั้นตรงกับใจผู้สั่งการหรือไม่ เพราะเป็นไปได้ว่าบางที่ผู้สั่งการหรือผู้บังคับบัญชาที่มึ้งานมากๆ พูดออกมาอย่างหนึ่ง แต่คิดอีกอย่างหนึ่ง จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนคำสั่ง

- จะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงคำสั่งนั้นหรือไม่ เพราะขณะที่ทบทวนคำสั่งผู้สั่งการอาจคิดบางสิ่งบางอย่างขึ้นมาได้ ก็จะมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมคำสั่งเข้าไปอีก

- ผู้รับคำสั่งมีความละเอียดลออ มีฝีมือในการปฏิบัติงานนั้นๆ หรือไม่

๔. การบันทึกลงกระดาษ ในกรณีที่รับคำสั่งสำคัญ หรือคำสั่งยาวๆ ก็ควรจะทำกรบันทึก โดยอาจบันทึกต่อหน้าผู้สั่งการหรือหลังจากรับคำสั่งมาแล้วก็ได้กรบันทึกต่อหน้ามีส่วนสำคัญทางจิตวิทยาในแง่ที่ว่าผู้จดคำสั่งมีความรอบคอบละเอียดลออ กรบันทึกคำสั่งลงบนกระดาษมีวัตถุประสงค์หลักคือ “กันลืม” นั่นเอง

๕. การจัดงานเข้าไปในลำดับงานที่มีอยู่แล้ว คำสั่งบางคำสั่งอาจจะรอได้เพราะผู้รับคำสั่งนั้นอาจจะมีงานอื่นที่เร่งกว่า ในบางกรณีที่คำสั่งเร่งมาก การจัดลำดับงานจึงจำเป็นมาก ผู้ที่รับคำสั่งแล้วไม่จัดลำดับงานมักจะมีกรผิดพลาดเสมอ โดยเฉพาะงานใหญ่ๆ เพราะบางงานรอไม่ได้ กรผิดพลาดอาจนำมาซึ่งความเสียหายอย่างมหันต์

๖. การกลับไปพบผู้สั่งการ ในกรณีที่เกิดความไม่แน่ใจ หรือต้องการการตัดสินใจที่เกินอำนาจหรือขอบเขตความรับผิดชอบ หรือเป็นการรายงานความคืบหน้า ให้กลับไปพบผู้สั่งการอีกครั้ง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก และมักมีข้อผิดพลาดกันอยู่เสมอ วัตถุประสงค์ของการกลับไปพบผู้สั่งการสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

- เกิดความไม่กระจ่างชัด หรือสงสัยคำสั่ง

- พบอุปสรรคที่ไม่คาดคิด

- ต้องตัดสินใจเกินขอบเขต

- เป็นการรายงานความคืบหน้า

อุปสรรคในการกระจายงาน

สำหรับอุปสรรคในการกระจายงานนั้น สามารถแยกออกเป็น ๓ ประเภทดังนี้

๑. อุปสรรคที่เกิดจากตัวผู้บังคับบัญชา อาจเกิดจากปัญหาส่วนตัวอย่างเช่น ไม่ได้วางเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน เชื่อมมั่นในตนเองเกินไป ไม่เชื่อมั่นในตัวคนอื่น มีเวลาจำกัด ไม่มีเวลาสอนงานจึงลงมือปฏิบัติงานเสียเอง หรืออาจเป็นคนที่ต้องการมีอำนาจหรือมีความสำคัญแต่ผู้เดียว

๒. อุปสรรคที่เกิดจากตัวผู้รับคำสั่ง พอยกตัวอย่างได้ คือ มีความตั้งใจดีแต่มีความสามารถน้อย ขาดความชำนาญ งานล้นมือจนไม่สามารถรับงานเพิ่มได้อีก มีคนมากในบางหน่วยงาน แต่บางหน่วยงานมีคนน้อย ซึ่งไม่สามารถกระจายงานข้ามหน่วยงานได้ หรืออาจเป็นคนดีแต่มีปัญหาครอบครัวจนทำให้งานเสีย เป็นต้น

๓. อุปสรรคอื่นๆ เช่น ขาดการสื่อสารที่ดี งานยากเกินไป งานนั้นเป็นความลับกระจายให้ใครไม่ได้ มีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถจ้างคนเพิ่ม มีการชิงดีชิงเด่นกันในหมู่ผู้ร่วมงาน จึงเกิดความแตกแยก หรือขาดทีมงานที่ดี เป็นต้น

หลักการกระจายอำนาจ

ให้สำรวจดูงานที่ทำอยู่เป็นประจำ แล้วเอามาเขียนไว้ในช่องชื่อของงานต่อจากนั้นจึงพิจารณาว่า งานแต่ละรายการ สามารถกระจายได้หรือไม่ หากกระจายได้ สามารถกระจายได้ทันทีหรือไม่ หรือว่าต้องสอนงานให้ผู้บังคับบัญชาก่อน และให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ก่อนจะลำดับความสำคัญของงานนอกจากจะทำการกระจายงานแล้ว ยังควรทำการกระจายอำนาจด้วย เพราะบางทีการให้งานไปโดยปราศจากอำนาจ จะทำให้งานนั้นไม่บรรลุตามเป้าหมาย หลักการกระจายอำนาจมีดังต่อไปนี้

๑. การกระจายงาน และให้อำนาจควบคุมงาน (Distribute work and give authority to control work) คือ ผู้กระจายงานแจกงานออกไป พร้อมกับมอบอำนาจในการควบคุมงานนั้นๆ ด้วย

๒. การกระจายคน และให้อำนาจในการควบคุมคน (Distribute man and give authority to control man) คือ ผู้กระจายงานจะให้อำนาจก็ต่อเมื่อมั่นใจแล้วว่าผู้รับมอบงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดีพอที่จะคุมคนเพราะมีฉะนั้น การกระจายคนให้ผู้รับมอบงาน อาจเป็นการไปทำลายขวัญกำลังใจของคนที่ได้รับมอบงานเข้าไปควบคุม

๓. การกระจายเงินหรืองบประมาณ และให้อำนาจในการควบคุมเงิน (Distribute money and give authority to control money) คือ การที่ผู้กระจายงานควรพิจารณาว่าผู้รับมอบงานเป็นคนซื่อสัตย์และเชื่อถือได้ในเรื่องการเงินหรือไม่หากเชื่อถือได้ ก็ให้มอบอำนาจในการควบคุมเงินหรืองบประมาณนั้นๆ ให้ผู้รับมอบงานด้วย

๔. การจำกัดเวลา (With time limitation) เป็นกฎเกณฑ์สำคัญในการควบคุมทุกๆ ข้อที่กล่าวมา นั่นคือในขณะที่กระจายงานควรมีการกำหนดระยะเวลาไว้เสมอเพื่อใช้เป็นตัวควบคุมงานไปด้วย

สรุป

หลักของการอำนวยการ ติดตามงาน และกระจายงาน เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพึงมี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชาควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ชัดเจน พร้อมกับระบุด้วยว่าเมื่องานสำเร็จเขาจะได้รับอะไรเป็นผลตอบแทน เพื่อใช้เป็นแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจงานหรือต้องการความช่วยเหลือ ผู้บังคับบัญชาควรจัดให้มีการสอนงานและฝึกอบรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และเมื่อกระจายงานไปแล้วต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการทำรายงานเป็นระยะๆ

สำหรับเทคนิคการสั่งการนั้น ผู้สั่งการควรพูดเป็นข้อๆ ก่อนพูดถึงรายละเอียดจากนั้นให้ทบทวนคำสั่งอีกครั้ง หากเป็นงานที่ยากควรจดบันทึกแล้วมอบให้กับผู้รับคำสั่ง พร้อมกับสอนงานให้กับผู้รับคำสั่งหากผู้รับคำสั่งทำไม่ได้ อีกทั้งควรมีการกำหนดเวลาของการส่งงาน หรือเวลาการติดตามงาน และหากเป็นการสั่งงานแบบทางการควรมีหนังสือคำสั่ง เพื่อเป็นเกียรติแก่ผู้รับคำสั่ง

ผู้รับคำสั่งที่ดีควรมีเทคนิคการรับคำสั่งดังนี้ ผู้รับคำสั่งควรจับใจความสำคัญจากผู้สั่งการ แล้วจำแนกคำสั่งเป็นข้อๆ พร้อมกับจัดลำดับความสำคัญของงานตามคำสั่งนั้นๆ จากนั้นทบทวนคำสั่งที่จำแนกแล้วให้ผู้สั่งการฟังเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและทำการบันทึกคำสั่งลงในกระดาษ เมื่อรับคำสั่งมาแล้วให้จัดลำดับงานใหม่กับงานที่มีอยู่แล้วว่างานใดจำเป็นมากกว่า หรือเร่งด่วนกว่า และหากเกิดความไม่แน่ใจ หรือต้องการการตัดสินใจที่เกินอำนาจ หรือรายงานความคืบหน้า ให้กลับเข้าไปพบผู้สั่งการอีกครั้ง

ในการปฏิบัติงานแต่ละครั้งอาจมีอุปสรรคเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งอาจเกิดจากตัวผู้สั่งการที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป และไม่มีการสอนงานให้กับผู้รับคำสั่งหรืออาจเกิดจากตัวผู้รับคำสั่งเองที่มีความสามารถน้อย ไม่มี ความเชี่ยวชาญ หรือจากอุปสรรคอื่นๆ เช่น ขาดการสื่อสารที่ดี งานยากเกินไป เป็นต้น

เมื่อกระจายงานให้กับผู้รับคำสั่งไปแล้ว สิ่งสำคัญอีกอย่างก็คือควรกระจายอำนาจให้กับผู้รับคำสั่งด้วย โดยมอบอำนาจในการควบคุมงานนั้นๆ รวมทั้งให้อำนาจในการควบคุมคนในทีม และมอบอำนาจในการควบคุมงบประมาณด้วย ซึ่งผู้รับมอบงานควรเป็นคนซื่อสัตย์และไว้วางใจได้ และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้สั่งการควรกำหนดระยะเวลาของงานไว้เสมอ


โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-Learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

สรุปการประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ชื่อ/สกุล - ตำแหน่ง	รายการประเมิน (ตามแบบประเมิน)					รวม (คะแนน) (๕๐)	ผลการประเมิน				
	ข้อ ๑. (๑๐)	ข้อ ๒. (๑๐)	ข้อ ๓. (๑๐)	ข้อ ๔. (๑๐)	ข้อ ๕. (๑๐)		ไม่ผ่าน เกณฑ์	ผ่าน			
								พอใช้	ดี	ดีมาก	
๑. นายเพิ่มศักดิ์ กองงาม เจ้าพนักงานสัตวบาล	๙	๑๐	๑๐	๙	๑๐	๔๘				/	
๒. นางดรุณี พุ่มพองฟู เจ้าพนักงานสัตวบาล	๙	๑๐	๑๐	๙	๑๐	๔๘				/	
๓. นายสุทิน เชื้อเทศ เจ้าพนักงานสัตวบาล	๙	๙	๑๐	๑๐	๑๐	๔๘				/	
๔. นายพงศธร สุพัฒน์ เจ้าพนักงานสัตวบาล	๙	๙	๑๐	๑๐	๑๐	๔๘				/	
๕. นายทวิช ลีล้าน เจ้าพนักงานสัตวบาล	๑๐	๙	๙	๑๐	๑๐	๔๘				/	
๖. นายวิโรจน์ คลีเกษร เจ้าพนักงานสัตวบาล	๙	๙	๑๐	๑๐	๑๐	๔๘				/	
๗. นายชาติรี พูวงศ์ เจ้าพนักงานสัตวบาล	๘	๙	๑๐	๑๐	๑๐	๔๗				/	
๘. นายอรรถพงศ์ สุติน เจ้าพนักงานสัตวบาล	๑๐	๑๐	๙	๙	๑๐	๔๘				/	
๙. ว่าที่ รต.ณัฐพลณ์ คำคุณ เจ้าพนักงานสัตวบาล	๑๐	๑๐	๙	๙	๑๐	๔๘				/	
๑๐. นายอุทัย วงษ์อุบ เจ้าพนักงานสัตวบาล	๑๐	๙	๑๐	๙	๑๐	๔๘				/	
	รวมจำนวน							-	-	-	๑๐
	ร้อยละ							-	-	-	๑๐๐

(ลงชื่อ)..... ผู้ประเมิน

(.....(นายฉันทัน โกมลเสวิน).....)

ตำแหน่งปศุสัตว์จังหวัดตาก.....

วันที่๒๗ มิ.ย. ๒๕๖๒.....

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)


ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอชวัน โกมลเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน นายเพิ่มศักดิ์ งอกงาม ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุม	๑๐	9
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	๑๐
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	10
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	9
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
รวม			๕๐	48

(ลงชื่อ)  ผู้ประเมิน

(นายอชวัน โกมลเสวิน)

ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ตำแหน่ง

วันที่ ๒๗ มี.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)

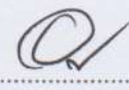
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอชวัน โกมลเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน นางครุณี พุ่มพองฟู ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุม	๑๐	๙
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	10
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสภาวะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	10
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	๙
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
รวม			๕๐	48

(ลงชื่อ)  ผู้ประเมิน
 (นายอชวัน โกมลเสวิน)
 ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก
 วันที่ ๒๗ มี.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอัครัน โกลมเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน นายสุทิน เชื้อเทศ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุม	๑๐	9
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	9
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	10
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
รวม			๕๐	45

(ลงชื่อ)  ผู้ประเมิน
 (..... (นายอัครัน โกลมเสวิน))
 ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก
 วันที่ ๒๗ มิ.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอชวัน โกมลเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน นายพงศธร สุพัฒน์ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุม	๑๐	9
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	9
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	6
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	6
รวม			๕๐	48

(ลงชื่อ) ผู้ประเมิน
 (นายอชวัน โกมลเสวิน)
 ปศุสัตว์จังหวัดตาก
 ตำแหน่ง
 วันที่ ๒๗ มิ.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)

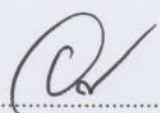
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอัครัน โกลมเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน นายทวิช ลีล้าน ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุม	๑๐	10
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	9
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสภาวะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	9
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
รวม			๕๐	48

(ลงชื่อ)  ผู้ประเมิน
 (..... (นายอัครัน โกลมเสวิน))
 ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก
 วันที่ ๒๗ มิ.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)


ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอชวัน โกมลเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน นายวิโรจน์ คลีเกษร ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุม	๑๐	9
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	9
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	10
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
รวม			๕๐	48

(ลงชื่อ)  ผู้ประเมิน
(นายอชวัน โกมลเสวิน)
ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก
วันที่ ๒๗ มิ.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอชวัน โกมลเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน นายชาติรี พวงศ์ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครบคลุม	๑๐	8
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	9
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	10
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
รวม			๕๐	47.

(ลงชื่อ) ผู้ประเมิน

(นายอชวัน โกมลเสวิน)

ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

วันที่ ๒๗ มิ.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอชวัน โกมลเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน นายอรรถพงศ์ สุติน ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุม	๑๐	๑๐
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	๑๐
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสภาวะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	๙
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	๙
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	๑๐
รวม			๕๐	๔๘

(ลงชื่อ) ผู้ประเมิน
 (นายอชวัน โกมลเสวิน)
 ปศุสัตว์จังหวัดตาก
 ตำแหน่ง
 วันที่ ๒๗ มิ.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)


ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอชวัน โกมลเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน ว่าที่ รต.ณัฐพลณ์ คำคุณ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุม	๑๐	๑๐
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	19
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	9
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	9
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	10
รวม			๕๐	48

(ลงชื่อ)  ผู้ประเมิน
 (นายอชวัน โกมลเสวิน)
 ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก
 วันที่ ๒๗ มิ.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก

โครงการพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีการพัฒนาตนเอง (E-learning หลักสูตร การอำนวยความสะดวก การติดตามงาน และการกระจายงานที่มีประสิทธิภาพ)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รอบที่ ๒ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้ประเมิน นายอชวัน โกมลเสวิน ตำแหน่ง ปศุสัตว์จังหวัดตาก

ผู้รับการประเมิน นายอุทัย วงษ์อุบ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานสัตวบาล

การประเมินผลสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง

ลำดับที่	รายการ	ประเด็น	คะแนน	ผลการประเมิน
๑	ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักสูตร	การระบุประเด็นเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุม	๑๐	๑๐
๒	ความสามารถในการเข้าถึงและเรียนรู้ องค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการปฏิบัติงาน	การทำความเข้าใจในองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	๙
๓	ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไข ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสภาวะที่จะเปลี่ยนแปลง	๑๐	๑๐
๔	ความสามารถในการนำเสนอ เผยแพร่	การเรียบเรียงและถ่ายทอดเนื้อหา หรือ ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง	๑๐	๙
๕	ใบประกาศ/หนังสือรับรอง/รายงานผล และเอกสารประกอบการนำเสนอ	หลักฐานการผ่านการพัฒนาตนเอง	๑๐	๑๐
รวม			๕๐	๔๘

(ลงชื่อ)  ผู้ประเมิน
 (นายอชวัน โกมลเสวิน)
 (ปศุสัตว์จังหวัดตาก)
 ตำแหน่ง
 วันที่ ๒๗ มิ.ย. ๒๕๖๒

หมายเหตุ (เกณฑ์การตัดสิน)

คะแนน	ระดับคุณภาพ
๐ - ๒๕	ไม่ผ่านเกณฑ์
๒๖ - ๓๐	พอใช้
๓๑ - ๔๐	ดี
๔๑ - ๕๐	ดีมาก