

เตรียมพร้อมอย่างไร...เมื่อคุณต้องบริหารงาน



บทความโดย : อารporn ภูมิพิทยพันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

คุณเคยมีความรู้สึกวิตกกังวลหรือกลัวไหมว่าจะเริ่มต้นอย่างไร เมื่อหัวหน้างานมอบหมายให้คุณรับผิดชอบในการบริหารงานโครงการ...คุณอาจจะเป็นคนหนึ่งที่ไม่ว่าจะเริ่มต้นอย่างไรดี เพราะงานที่ทำอยู่โดยส่วนใหญ่เป็นงานประจำวันที่คุณเคยชินและคุณเองก็รู้ว่าต้องทำงานอะไรบ้างก่อนและหลังในแต่ละวัน.....

ดิฉันอยากให้คุณมองว่าการทำงานโครงการมีลักษณะคล้ายกับการทำงานประจำวันของคุณ...เพียงแต่ว่างานโครงการถูกตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีระยะเวลาการดำเนินงาน และมีทีมงานที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะแตกต่างกับทีมงานเดิมที่คุณต้องทำงานร่วมด้วย.....ดิฉันขอเสนอสิ่งที่จะต้องพิจารณาและดำเนินการในงานโครงการเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ การจัดวางโครงสร้าง/ทีมงาน และการวางแผนงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การจัดวางโครงสร้าง/ทีมงาน

1. **โครงสร้างตำแหน่งงาน (Position Chart) :** ก่อนอื่นคุณต้องกำหนดโครงสร้างของทีมงานของคุณก่อน โดยทั่วไปตำแหน่งงาน ที่ทำงานในโครงการจะประกอบด้วย

- **ผู้อำนวยการโครงการ :** เป็นบุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาให้กำหนดแผนงานหลัก (Master Plan) ควบคุมและติดตามผลการทำงานในภาพรวมของโครงการ
- **ผู้จัดการโครงการ :** เป็นบุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาในการจัดทำแผนรายละเอียด (Action Plan) การกำหนดหน้าที่และความ รับผิดชอบของสมาชิกในทีม รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานของสมาชิกในทีม ตลอดจนการให้คำปรึกษาแนะนำ ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสมาชิกทีมงาน
- **สมาชิกในทีม :** บุคคลที่อยู่ในทีมงานจะถูกคัดเลือกขึ้นมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ซึ่งชื่อเรียกของตำแหน่งงานอาจแตกต่างกันไปตามสายงานที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล นักวิเคราะห์ระบบ โปรแกรมเมอร์ เจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น หรือบางโครงการอาจจะใช้ชื่อเรียกรวม ๆ เช่น ทีมที่ปรึกษา ทีมผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

- **เลขานุการโครงการ** : จะถูกแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อจัดบันทึกการประชุมของโครงการ การติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกในทีม และการจัดเตรียมสถานที่ และอุปกรณ์ให้พร้อมก่อนการประชุมโครงการ
2. **รายละเอียดหน้าที่งานหลักของหน่วยงาน/โครงการ (Functional/Project Description)**เป็นการกำหนดภารกิจ (Mission) โดยรวมของโครงการ โดยอาจเขียนไว้เป็นข้อ ๆ ว่าโครงการนี้มีภารกิจ หน้าที่โดยรวมอย่างไรบ้าง เช่น
- หน้าที่งานหลักของโครงการ "สร้างความเข้าใจในการนำระบบ Oracle มาใช้ในองค์กร"
 - กำหนดหัวข้อ สื่อ และวิธีการในการสร้างความเข้าใจในการใช้ระบบ Oracle
 - จัดฝึกอบรมแนวทางและวิธีการใช้ระบบ Oracle มาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ
 - ให้คำปรึกษาแนะนำในการนำระบบ Oracle มาใช้แก่หน่วยงานต่าง ๆ
 - ติดตามผลการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ
 - ปรับเปลี่ยนแนวทาง สื่อ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจในการใช้ระบบ Oracle ให้มากขึ้น
3. **คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงาน (Job Description)** : ควรมีการกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในทีมว่า เค้ามีหน้าที่งานและความรับผิดชอบอะไรบ้าง โดยจะแตกต่างกันไปตามบทบาทและโครงการที่รับผิดชอบ ซึ่งดิฉันได้นำเสนอในภาพรวมกว้าง ๆ แล้วในส่วนของ "โครงสร้างตำแหน่งงาน"
4. **ตัวชี้วัดผลการทำงานของทีมงาน (Key Performance Indicator : KPIs)** : เพื่อให้การทำงานของทีมงานประสบผลสำเร็จ คุณควรกำหนดตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายของผลการทำงานในภาพรวมของทีม รวมทั้งของสมาชิกในทีม ในการสร้างการวัดผลการทำงานของทีมงาน ดิฉันขอยกตัวอย่างในการวัดผลการทำงานของทีม โดยนำหลัก Balanced Scorecard เข้ามาใช้ ดังนี้

โครงการ "สร้างความเข้าใจในการนำระบบ Oracle มาใช้ในองค์กร"

ตัวชี้วัดด้านการเงิน <ul style="list-style-type: none"> ● ผลตอบแทนจากการลงทุน ● งบประมาณที่ใช้ในโครงการ ● ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของโครงการ 	ตัวชี้วัดด้านลูกค้า <ul style="list-style-type: none"> ● ข้อร้องเรียนของลูกค้าภายใน (หน่วยงานต่าง ๆ) ● ความพึงพอใจของลูกค้าภายใน (หน่วยงานต่าง ๆ)
ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ <ul style="list-style-type: none"> ● หัวข้อที่ใช้ในการอบรม ● ผู้ที่เข้าร่วมอบรม 	ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต <ul style="list-style-type: none"> ● ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ● ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าอบรม

<ul style="list-style-type: none"> • ความคลาดเคลื่อนของแผนการอบรม 	
--	--

ดิฉันไม่ขอกล่าวถึงตัวชี้วัดของตำแหน่งงานของสมาชิกในที่มนะคะ.....เพราะต้องพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบประจำตำแหน่งงาน (Job Description) ก่อนคะ...โดยสามารถนำตัวชี้วัดที่กำหนดจากที่มงานมากระจายเข้าสู่ตำแหน่งงานได้.....สำหรับตำแหน่งงาน "เลขานุการ" เป็นงานที่มีหลายต่อหลายคนถามดิฉันมาว่าจะกำหนดตัวชี้วัดได้หรือไม่ อย่างไร..... กำหนดได้คะ.....จากผลของพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ เช่น ความถูกต้องในการจัดบันทึกการประชุม ความเรียบร้อยของการจัดสถานที่ อุปกรณ์ และเอกสารสำหรับการประชุม ความรวดเร็วในการนำส่งเอกสารให้กับผู้เข้าร่วมประชุม เป็นต้น ...จากตัวอย่างของตัวชี้วัดที่นำเสนอ นั้น...อย่าลืมนะคะว่าเป็นการวัดผลที่เกิดขึ้น..ไม่ใช่วัดความสามารถในการทำงาน (Competency)กลัวเข้าใจผิดคะ....ซึ่งการวัดความสามารถ (Competency) ดิฉันไม่ขอกล่าวถึงในที่นี้ เพราะต้องพิจารณาจากงานที่รับผิดชอบก่อน แล้วจึงมากำหนดความสามารถในการทำงาน (Job Competency) ในแต่ละงาน

การวางแผนงาน : การจัดทำแผนงานของโครงการนั้นควรประกอบด้วย

1. **แผนงานหลัก (Master Plan) :** เป็นแผนงานที่กำหนดขอบเขตของงานที่ต้องทำของโครงการในภาพรวมว่ามีกิจกรรมหลักอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการสร้างกรอบหรือแนวทางสำหรับการทำงานของโครงการ เช่น โครงการ "สร้าง ความเข้าใจในการนำระบบ Oracle มาใช้ในองค์กร" แผนงานหลักคือ

- กำหนดโครงการการอบรมและรายละเอียดหลักสูตรการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน
- คัดเลือกสื่อ สถานที่ อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ในการอบรม
- จัดฝึกอบรมตามวันและเวลาที่กำหนด
- ติดตามผลการฝึกอบรมของพนักงาน
- ปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับผลที่ได้รับ

2. **แผนปฏิบัติการหรือแผนรายละเอียด (Action Plan) :** เป็นแผนงานที่กำหนดรายละเอียดกิจกรรมย่อยในแต่ละกิจกรรมหลักว่าต้องทำอะไรบ้าง และในแต่ละกิจกรรมควรระบุถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม (In-charge) ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการทำงาน (Duration) และช่วงเวลาการทำงาน (Timeline) ตัวอย่างเช่น

การบริหารงานโครงการใดสักโครงการหนึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ยาก.....ขั้นตอนของการบริหารโครงการก็คล้ายกับการบริหารงานประจำวัน....มีโครงสร้างที่งาน หน้าที่งาน ตัวชี้วัดผลงาน และแผนการทำงาน.....ดิฉันคิดว่าขั้นตอนต่าง ๆ ที่นำเสนอให้ นั้น..คุณน่าจะปรับใช้ได้ ในโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ.....ลองทำดูนะคะ....