

หลัก 14 ข้อ การวางแผนและการจัดการสู่ความสำเร็จ

รศวันต์ อินทศิริสวัสดิ์

1. ผู้จัดการโครงการต้องมุ่งเน้นแผนงานสู่ความสำเร็จแบบสามมิติ

ความสำเร็จของแผนงานเบื้องต้นหมายรวมถึง แผนงานทุกชิ้นต้องพร้อมสมบูรณ์ภายใต้ขอบเขตเวลา งบประมาณที่กำหนด ในระดับคุณภาพที่ผู้สนับสนุนหรือหุ้นส่วนพึงพอใจ โดยผู้จัดการต้องให้ลูกทีมมุ่งความสำคัญต่อเป้าหมายองค์กร

2. การวางแผน และความต่อเนื่องคือทุกสิ่ง

เป็นหนึ่งในสิ่งที่หนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเห็นตรงกันกล่าวคือกิจกรรมที่ผู้จัดการพึงกระทำที่สุด คือ การวางแผน ทั้งในส่วนรายละเอียด ระบบ ตลอดจนลูกทีม เพราะสิ่งเหล่านี้เกี่ยวพันถึงความสำเร็จของแผนงานองค์กร ประกอบกับเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกนี้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการจึงต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งวางแผนและปรับแผนให้เข้ากับสถานการณ์

3. ผู้จัดการโครงการต้องรู้สึก และถ่ายทอดสู่ลูกทีมอย่างจับใจ

เนื่องจากแผนงานเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามแม้ว่า เวลา ทุน และทรัพยากรจำเป็นอื่นๆ มีอย่างจำกัด แต่ก็ยังต้องดำเนินงานต่อไปจนลุล่วงสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากลูกทีมมีภาระหน้าที่อื่นๆ อีกมาก ผู้จัดการจึงต้องมีวิธีการดึงความสนใจลูกทีมให้สามารถดำเนินงานได้อย่างตลอดรอดฝั่งสิ่งที่จำเป็นต้องทำ คือ ตรวจสอบงานทั่วไป พบปะพูดคุย และเตือนความจำ เป็นต้น

4. แผนงานจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องผ่านการออกแบบวงจรแผนงานและทดสอบเวลาที่ใช้สำหรับแผนงานนั้นๆ

เราทราบว่าการทำอะไร แบบจำลองเช่นแบบจำลองมาตรฐาน ISD และแบบจำลองอื่นๆ ที่บรรยายในบทความนี้สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าในแผนงานนั้นได้มีการวางแผนอย่างมีอาชีพและสามารถปฏิบัติได้ ไม่เพียงแต่แบบจำลองเหล่านี้จะสามารถรับรองคุณภาพได้ แต่ยังสามารถลดการทำงานซ้ำซ้อนได้อีกด้วย ดังนั้นเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่เวลาหรืองบประมาณจำกัดบีบให้แผนงานนั้นกระชั้นเข้ามา ผู้จัดการจึงต้องตัดสินใจแยกแยะและตั้งรับเพื่อให้วงจรแผนงานเป็นไปอย่างดีที่สุด

5. ทุกแผนงานสามารถส่งต่อ และทุกกิจกรรมของแผนงานนั้นต้องประจักษ์และสื่อสารได้อย่างแจ่มแจ้งทุกรายละเอียด

ในระยะสั้น ผู้จัดการและลูกทีมต้องสามารถสร้างจินตนาการงานที่บรรลุผลสำเร็จเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการทุ่มเทความพยายามไปในทิศทางเดียวกัน ปรากฏจากความเคลือบแคลงในทุกรายละเอียด กล่าวคืออธิบาย ให้แน่ใจว่าทุกคนมีจินตนาการตลอดจนมีความเห็นตรงกัน

6. การประมาณความสำเร็จ การดำเนินงานต้องมีความต่อเนื่อง

เหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ทั้งยังมีความเสี่ยงที่จะเสียเวลาไปเปล่าประโยชน์กับการที่ต้องกลับมาทำงานซ้ำเพื่อให้แผนงานทุกชิ้นสามารถเดินหน้าได้ เพียงต้องใช้เวลาน้อยกับการตรวจสอบการรับรอง และควบคุมการดำเนินการ

7. แผนงานต้องได้รับการรับรองโดยผู้สนับสนุน

การยอมรับอย่างชัดเจนต้องควบคู่ไปกับการที่ผู้สนับสนุน SMEs และผู้รับสิทธิประโยชน์ฯ หรือผู้รับผิดชอบก่อนเปิดประชุมอย่างเป็นทางการ ตลอดจนควรมีการขีดเส้นตายในการส่งมอบงาน ทั้งนี้เป็นเรื่องธรรมดา สำหรับคนมีอำนาจสั่งการที่จะปฏิเสธ หรือพิจารณาให้แก้ไขงานนั้นๆ ใหม่ หลังจากงานนั้นได้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ต้องได้รับการตรวจสอบแก้ไข และยินยอมอีกด้วย

8. ความสำเร็จของแผนงานสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นของแผนงานทั้งหมดเพื่อการส่งมอบงาน

การวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อแผนงานยังผลให้มีการส่งมอบตามที่ร่างขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการด้านเอกสารแล้ว แผนงานนั้นๆ จะมีแนวโน้มความสำเร็จสูงมากขึ้น ดังนั้นผู้จัดการจึงควรยึกรานให้มีเอกสารเชิงธุรกิจที่จำเป็นสำหรับแผนงานนั้น ก่อนที่จะตกลงใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อดำเนินงานแผนงานนั้นๆ ให้สำเร็จ

9. ในบางเวลาผู้จัดการโครงการต้องสู้เพื่อทำสิ่งที่ถูกต้อง

ในการทำงานกับผู้จัดการ เรามักได้ยินคำตำหนิต่างๆ เช่น “เราเหมือนจะมีเวลาในการทำโครงการมากเกินไป ผมปรารถนาให้ทุกคนใช้เวลาไปกับสิ่งที่ถูกต้องเป็นอย่างแรก” โครงการนั้นจะต้องจัดสรรเวลาให้เพียงพอต่อการดำเนินการ ให้ถูกเวลาเป็นลำดับแรกด้วย ผู้จัดการโครงการนั้นจึงต้องสู้สำหรับเวลาเหล่านี้ โดยแจ้งให้ผู้สนับสนุน ตลอดจนผู้จัดการใหญ่รับทราบถึงความจำเป็น ตลอดจนผลของระยะเวลาดำเนินการต่อคุณภาพงาน เป็นต้น

10. ความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการต้องสัมพันธ์กับอำนาจการบริหาร

อำนาจบริหารมักมีไม่มากพอที่จะรับผิดชอบต่อผลการดำเนินโครงการ ผู้จัดการต้องร้องขอและได้รับอำนาจการบริหารเพียงพอต่อการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบ โดยผู้จัดการต้องมีอำนาจให้ได้มาซึ่งความร่วมมือด้านทรัพยากร ร้องขอให้ได้รับความร่วมมือกับ SMEs ตลอดจนกระทำสิ่งที่เหมาะสม และการตัดสินใจร่วมกันซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความสำเร็จโครงการทั้งสิ้น

11. ผู้สนับสนุนโครงการและผู้ถือผลประโยชน์ร่วมต้องมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ไม่ปฏิบัติตนเสมือนลูกค้าที่เมินเฉย

ผู้สนับสนุนโครงการและผู้รับผลประโยชน์ส่วนใหญ่มีสิทธิเรียกร้องอำนาจการบริหารอย่างเต็มที่ในการรับรองผลการดำเนินงานอาจจะทุกส่วนหรือบางส่วนก็แล้วแต่ อย่างไรก็ตามสิ่งที่มาคู่กับอำนาจบริหารคือความรับผิดชอบในการเป็นผู้มีส่วนร่วมที่กระตือรือร้นในช่วงแรกของโครงการ (ให้ความช่วยเหลือเรื่องการค้ากำหนดการส่งมอบงาน) โดยพิจารณาการส่งมอบงานครั้งแรกอย่างถี่ถ้วนภายใต้ขอบเขตของระยะเวลา (ทำให้งานสามารถเดินหน้าต่อไปได้) และช่วยเร่งให้แผนงานของผู้จัดการสามารถผ่านไปยั้ง SMEs สมาชิกผู้ฟังกลุ่มเป้าหมายตลอดจนสามารถจัดทำเอกสารที่จำเป็นได้

12. แผนงานนั้นต้องขาย และขายซ้ำได้

เวลานั้นมีเสมอเมื่อผู้จัดการทำหน้าที่เสมอเหมือนตัวแทนขายที่ยังคงรักษาข้อผูกมัดของผู้สนับสนุน และผู้รับสิทธิประโยชน์ เมื่อแผนงานโครงการอยู่ในมือ ผู้จัดการต้องเน้นย้ำบุคลากรเรื่องความจำเป็นทางธุรกิจเป็นระยะๆ ซึ่งการพบปะหรือตลอดจนความสนับสนุนจัดเป็นสิ่งจำเป็นที่มีส่วนช่วยให้สามารถเข้าถึงความจำเป็นทางธุรกิจดังกล่าวได้

13. ผู้จัดการโครงการควรรับทราบว่าคุณสมบัติที่ดีที่สุดเขาสามารถทำอะไรได้บ้าง แล้วผลักดันให้เขาลงมือกระทำเพื่อลดความผิดพลาด

การได้มาซึ่งบุคลากรที่ดีที่สุด ทั้งในแง่ทักษะ ประสบการณ์ และคุณภาพ ผู้จัดการสามารถตอบแทนในรูปแบบของเวลาหรือเงินเพียงเล็กน้อย หรือข้อจำกัดโครงการอื่นๆ ผู้จัดการควรทำหน้าที่สนับสนุนสมาชิกทีมที่มีค่าเหล่านี้ อาจทำได้โดยการกั้นมิให้มีสิ่งรบกวนจากภายนอก ตลอดจนจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมทักษะความสามารถของลูกน้อง เป็นต้น

14. ผู้จัดการใหญ่ควรกระตือรือร้นในการแบ่งสรรปันส่วนภาระความรับผิดชอบ

ในวันที่ขาดสภาพคล่องเช่นนี้สำหรับองค์กรที่มีการบริหารจัดการตนเอง เป็นเรื่องผิดวิสัยที่จะคาดหวังให้สมาชิกทีมมีความกระตือรือร้นในหลายๆ โครงการในเวลาเดียวกัน ทำที่ดีที่สุดเมื่อทรัพยากรดังกล่าวได้ตั้งจนถึงขีดจำกัด และมีแผนงานหลายโครงการที่จะต้องทำงานประสบความสำเร็จก็จะมีเวลาเข้ามาเอง ในการตอบรับข้างต้น หลายหน่วยงานได้จัดตั้งสำนักงานโครงการซึ่งประกอบไปด้วย ผู้จัดการใหญ่ควบคุมทุกแผนก ทำหน้าที่บริหารจัดการโครงการให้ลุล่วงและสนองความต้องการของโครงการต่างๆ สำนักงานโครงการจะทำหน้าที่พิจารณาภารกิจองค์กรและกลยุทธ์ทั้งหมด สร้างขอบเขตสำหรับการคัดเลือกและการจัดสรรเงินทุนโครงการ ติดตามปริมาณงานของทรัพยากรบุคคล และตรวจสอบว่าโครงการใดมีศักยภาพเพียงพอที่จะยอมรับได้ ด้วยวิธีดังกล่าวผู้จัดการใหญ่จึงต้องมีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำเพื่อป้องกันไม่ให้โครงการหลายชิ้นติดขัด (บทความที่เกี่ยวข้องสามารถอ่านเพิ่มเติมได้จากบทความออนไลน์ "What's Project Portfolio Manager (PPM) and why Should Project Managers Care About It?")

ที่มา : <http://www.michaelgreer.com/14key.html>