

การบริหารโครงการที่กำลังเคลื่อนเข้าสู่ภาวะคับขัน

โดย...คุณนิมิต บำรุงจิตต์ ที่ปรึกษา

ที่มา : ข้อมูลจากโครงการพัฒนาลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลาด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (704807)

เนื่องจากในระหว่างการดำเนินโครงการได้รับทราบข้อมูลจากการเข้าไปประเมินความพึงพอใจของลูกค้าของฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ทำให้ทราบว่าเจ้าของงานไม่ค่อยพึงพอใจกับผู้จัดการโครงการทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือต่อผลงานของโครงการ รวมทั้งในการดำเนินโครงการในส่วนการจัดประชุมเพื่อส่งเสริมเครือข่ายชุมชนท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ซึ่งบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะอาจารย์จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการ พบว่าผลการดำเนินงานที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คณะกรรมการคาดหวังไว้ ทีมงานจึงได้มีการปรับแผนงานและบุคลากรเพื่อแก้ไขสถานการณ์ โดยได้มีการพิจารณาประเมินสาเหตุและการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในภาวะคับขัน มีรายละเอียด ดังนี้

- (1) สิ่งบอกเหตุว่าโครงการกำลังเคลื่อนเข้าสู่ภาวะคับขัน
- (2) ปัจจัยความสำเร็จของการปฏิบัติงานในภาวะคับขัน

(1) สิ่งบอกเหตุว่าโครงการกำลังเคลื่อนเข้าสู่ภาวะคับขัน

1. การให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเปิดเสร็จ เนื่องจากในการดำเนินโครงการในส่วนของการจัดประชุมเพื่อส่งเสริมเครือข่ายชุมชนท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ บริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบทั้งหมด แต่ผลการดำเนินงานพบว่าจำนวนและประเภทของกลุ่มเป้าหมายที่ได้ไม่ครอบคลุมตามที่กรรมการคาดหวังไว้ ทำให้ต้องมีการจัดประชุมเพิ่มเติมจากแผนการดำเนินงานเดิมที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะและการแก้ไข : บริษัทฯ ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนงานอย่างใกล้ชิด

2. Performance และ Background ของผู้จัดการโครงการ ซึ่งในโครงการพบว่าผู้จัดการโครงการไม่เป็นที่ยอมรับของเจ้าของงาน จึงทำให้เกิดความไม่มั่นใจในผลงาน นอกจากนี้ความเอาใจใส่กำกับดูแลงานของผู้จัดการโครงการหรือผู้บริหารโครงการ ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินโครงการด้วย

ข้อเสนอแนะและการแก้ไข : ควรมีการประเมินและการพิจารณาในการคัดเลือกผู้จัดการโครงการอย่างละเอียด ซึ่งถ้าไม่มีทางเลือก ผู้มีศักยภาพของบริษัทควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับดูแลโครงการ นอกจากนี้หากโครงการดำเนินการไปแล้ว และพบว่าผู้บริหารโครงการหรือผู้จัดการโครงการมีศักยภาพไม่พอ อาจมีการพิจารณาเพื่อเปลี่ยนผู้จัดการโครงการ โดยอาจจะปรับเปลี่ยนบทบาทในการดำเนินโครงการ หรืออาจจะมีการเพิ่มบุคลากรทดแทน

3. การประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าในระหว่างการดำเนินโครงการของฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ซึ่งทำให้ทราบว่าเจ้าของงานไม่พึงพอใจต่อผลงานและตัวบุคลากรของโครงการ

ข้อเสนอแนะและการแก้ไข : การประเมินผลเมื่อโครงการดำเนินการไปแล้วส่วนหนึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ และเมื่อทีมงานในโครงการทราบว่าเกิดความไม่พึงพอใจของเจ้าของงานแล้วควรรีบดำเนินการแก้ไขในทันที

4. ปริมาณและคุณภาพของงานไม่ได้ตามข้อกำหนดโครงการ ทำให้งานที่เหลือทั้งหมดมากระจุยตัวในช่วงท้ายของโครงการ

ข้อเสนอแนะและการแก้ไข : ผู้บริหารโครงการต้องเอาใจใส่และกำกับดูแลโครงการอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทีมงานในโครงการจะต้องช่วยแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแจ้งให้กับผู้บริหารโครงการทราบเมื่อพบอุปสรรคในการดำเนินโครงการ

5. การใช้บุคลากรจากภายนอกบริษัทฯ มากเกินไป โดยเฉพาะผู้จัดการโครงการ ทำให้การทำงานมีความยุ่งยากขึ้น ไม่สามารถควบคุมได้

ข้อเสนอแนะและการแก้ไข : ควรมีการประเมินและการพิจารณาในการคัดเลือกผู้จัดการโครงการและบุคลากรอย่างละเอียด

6. คณะกรรมการของโครงการมีความหลากหลายและมีพื้นฐานความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันมาก ทำให้การให้ความคิดเห็นต่อการดำเนินโครงการมีประเด็นต่างๆ ที่หลากหลายมาก

ข้อเสนอแนะและการแก้ไข : ควรมีการเรียนรู้วัฒนธรรมของคณะกรรมการ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความเข้าใจที่ตรงกันมากขึ้น

7. ความอคติและการไม่ยอมรับของคณะกรรมการ

ข้อเสนอแนะและการแก้ไข : ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการทุกท่าน

(2) ปัจจัยความสำเร็จของการปฏิบัติงานในภาวะคับขัน

1. ความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดของคณะทำงาน
2. การวางแผนและการปรับแผนงานอย่างละเอียดเป็นระยะๆ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดโครงการและระยะเวลาโครงการที่เหลืออยู่
3. ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการมากขึ้น
4. การสร้างปฏิสัมพันธ์กับเจ้าของงาน
5. การให้ความสำคัญกับคน เช่น คณะกรรมการ คนในท้องถิ่น
6. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของบุคลากรที่เข้ามาแก้ไขสถานการณ์ในภาวะคับขันให้สามารถตัดสินใจได้ทันที

รวบรวมและสรุปโดย ส่วน COT Academy

18 กันยายน 2561