

การจัดการทรัพยากรบุคคลในงานจัดการโครงการ

ดร. ครรชิต มาลัยวงศ์

28 กุมภาพันธ์ 2547

กิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารโครงการก็คือการจัดการทรัพยากรบุคคล
โครงการ ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ
สปอนเซอร์ ลูกค้า ทีมงานโครงการ พนักงานสนับสนุน ผู้จัดส่งผลิตภัณฑ์ให้
โครงการ ฯลฯ

งานที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย

- การกำหนดนโยบายในการจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การกำหนด
เป็นนโยบายขององค์กรในด้านสำคัญ ๆ คือ นโยบายให้มีโครงสร้างองค์กร
นโยบายให้เขียนรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบประจำตำแหน่ง
แนวทางการบรรจุบุคลากรลงทำงานในโครงการ การประเมินผลงานของ
บุคลากร นโยบายเหล่านี้จะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทของตนเอง
ชัดเจนขึ้น สามารถตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเอง และสามารถ
ตรวจสอบได้ว่าตนเองมีความก้าวหน้าในการทำงานมากน้อยแค่ไหน
ความรู้เหล่านี้จะทำให้บุคลากรสามารถปรับปรุงตัวเองให้ปฏิบัติงานด้วย
ความตั้งใจและมีผลงานดีขึ้น
- การวางแผนงานบุคลากร ประกอบด้วย การจำแนกตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน
ทั้งตำแหน่งประจำสำนักงาน และตำแหน่งงานในโครงการ การกำหนด
รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบประจำตำแหน่ง รายละเอียดวิธีการ
มอบหมาย แลสายการบังคับบัญชาในโครงการ รายละเอียดการประเมินผล
งาน ฯลฯ ผลลัพธ์ของงานในขั้นนี้ก็คือตารางแสดงการมอบหมายความ
รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ คำบรรยายลักษณะหน้าที่และความ
รับผิดชอบของงานแต่ละตำแหน่ง และ แผนผังองค์กร การวางแผนงาน
บุคลากรตามที่กล่าวมานี้จะต้องเป็นไปตามนโยบายด้านการจัดการบุคลากร
ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โดยผู้รับผิดชอบจะต้องร่วมกันนำนโยบายมากำหนด
เป็นรายละเอียดสำหรับการปฏิบัติ

- การจัดหาบุคลากร ประกอบด้วยการจัดหาบุคลากรมาประจำทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ หน่วยงานอาจเริ่มดำเนินการจัดหาบุคลากรโดยพิจารณาจากแผนงานที่ระบุความต้องการพนักงานแต่ละตำแหน่งประจำปี โดยแผนนี้จะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว หรืออาจจะพิจารณาจากคำขอให้จัดหาบุคลากรเพราะองค์กรมีโครงการพิเศษที่จะต้องรีบดำเนินการและบุคลากรที่มีอยู่ไม่พอเพียง การจัดหาบุคลากรมีได้หลายวิธี เช่น การจัดหาบุคลากรมาเป็นพนักงานประจำโดยการดำเนินงานตามขั้นตอนปกติ การจัดหาบุคลากรมาเป็นพนักงานหรือลูกจ้างชั่วคราวซึ่งอาจจะต้องดำเนินการโดยขั้นตอนพิเศษ การจัดหาบุคลากรผ่านบริษัทนายหน้าหาบุคลากร การจัดหาบุคลากรที่รับงานอิสระมาทำงานในโครงการระยะเวลาหนึ่ง ไม่ว่าจะใช้วิธีใด ประเด็นสำคัญก็คือการจัดหาจะต้องมีกรรมวิธีการคัดเลือกที่สามารถกลั่นกรองผู้ที่เหมาะสมมาเป็นพนักงานได้จริง
- การพัฒนาทีมงาน ประกอบด้วยการสร้างทักษะบุคคลและทีมงาน เพื่อให้บุคลากรในทีมงานสามารถทำงานร่วมกันและประสานกันได้ และสามารถร่วมกันคิดแก้ปัญหาได้ อันจะทำให้เกิดการเพิ่มพูนสมรรถนะให้แก่การปฏิบัติงานในโครงการได้ การพัฒนาทีมงานนั้นเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะหากพนักงานเข้ามาร่วมทำงานเป็นทีมในครั้งแรก ดังนั้นเราจึงต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาหัวหน้าโครงการก่อนให้เข้าใจวิธีการนำทีม วิธีการสร้างความมั่นใจให้ทีมงานในการทำงานให้ได้ผล ปัจจุบันนี้มีผู้ทำธุรกิจในด้าน การสร้างทีมงานให้แก่บริษัทอื่น ๆ ด้วย ลองติดต่อดู
- การพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากร ได้แก่การพิจารณาว่าบุคลากรในทีมงาน ต้องมีความรู้ด้านใดบ้างจึงจะทำงานในโครงการได้ การจัดการฝึกอบรมระดับหน่วยงานให้แก่บุคลากร การส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่สถาบันการศึกษาหรือบริษัทฝึกอบรมจัดทำขึ้น การพัฒนาความรู้นี้จำเป็นมาก เช่น หากเราต้องการให้การบริหารงานโครงการ ประสบผลสำเร็จด้วยดี เราต้องแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ในด้านการบริหารโครงการเข้ามาเป็นหัวหน้าโครงการ หากหาคนที่มีความรู้และ ประสบการณ์ด้านนี้ไม่ได้ และเราจำเป็นต้องแต่งตั้งใครคนหนึ่งมาเป็น

หัวหน้าโครงการ ก็ต้องพัฒนาให้บุคคลผู้นั้นได้รับการฝึกอบรมเป็นหัวหน้าโครงการเสียก่อน ตำแหน่งงานในทีมงานพัฒนาซอฟต์แวร์หลายตำแหน่ง จำเป็นต้องบรรจุผู้ที่รู้งานอยู่แล้วมาประจำ และเช่นเดียวกับหัวหน้าโครงการ หากไม่มีผู้ที่รู้งานให้เลือก ก็จะต้องส่งคนที่เราต้องการให้ทำงานนั้นไปฝึกอบรมเช่นกัน

- การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร การปฏิบัติงานในโครงการซอฟต์แวร์นั้นเป็นงานที่ไม่ต้องใช้แรงงานหนัก แต่ต้องใช้สมอง และทำให้กลายเป็นงานที่น่าหนักใจสำหรับผู้ร่วมทีมงานทุกคนหากโครงการไม่เดินหน้าอย่างที่ต้องการเห็น เมื่อเป็นเช่นนี้บุคลากรในโครงการจึงมีโอกาสเสียขวัญและกำลังใจได้มาก หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้าโครงการจึงได้แก่การคอยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมทีม หากงานโครงการไม่สามารถเดินไปตามแผนเพราะปัญหาการเมืองในองค์กร ปัญหาด้านเทคนิคที่แก้ไขยาก หรือปัญหากับผู้ใช้ที่เป็นเจ้าของงาน หัวหน้าโครงการก็ต้องคอยปลุกปลอบให้กำลังใจทีมงานเสมอ หรือถ้าหากทีมงานมีปัญหาขัดแย้งระหว่างกันเอง หัวหน้าโครงการก็ต้องพยายามหาทางแก้ไขปัญหาละมุนละม่อมและยุติธรรมที่สุด
- การประเมินผลงานบุคลากร หัวหน้าโครงการนั้นเป็นผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมทีมงานทั้งหมด โดยหน้าที่ นอกจากนั้นยังเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับทีมงานเป็นประจำทุกวันจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้น ดังนั้นจึงเป็นธรรมดาอยู่เองที่หัวหน้าโครงการจะต้องประเมินผลการดำเนินงานของทีมงานทุกคนโดยพิจารณาจากผลงาน ความสามารถ ความเอาใจใส่ต่องาน ฯลฯ ซึ่งรายละเอียดเหล่านี้ควรกำหนดมาแต่แรกตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตามโดยปกติแล้ว หัวหน้าโครงการจะทำหน้าที่เป็นผู้เสนอผลการประเมินเท่านั้น การพิจารณาว่าทีมงานควรได้รับผลตอบแทนอย่างไร หรือได้รับการขึ้นเงินเดือน หรือตำแหน่งอย่างใดนั้น เป็นหน้าที่ของหัวหน้าแผนกที่ผู้ร่วมทีมแต่ละคนสังกัดอยู่เดิม ก็ในเมื่อโครงการที่ทำอยู่นั้นเสร็จสิ้นลงแล้วบุคลากรที่ร่วมทีมก็ต้องแยกย้ายกลับต้นสังกัดเดิม จึงจำเป็นที่

หัวหน้าของต้นสังกัดจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบผลงานที่บุคลากรผู้นั้นทำ กับผลงานของบุคคลอื่น เพื่อให้สามารถให้รางวัลได้อย่างเหมาะสม

- การพิจารณาลงโทษและการให้พนักงานพ้นจากตำแหน่ง การบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจำเป็นจะต้องรวมถึงการพิจารณาลงโทษ และ การให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งในกรณีที่ไม่สามารถทำงานได้ตามข้อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ผู้นั้นถือครองอยู่ งานส่วนนี้จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและยุติธรรม ผู้เป็นหัวหน้าโครงการจะต้องได้รับการบอกเล่าหรือการฝึกอบรมให้สามารถพิจารณาได้ว่าพนักงานได้กระทำความผิดจริงหรือไม่ ความผิดนั้นร้ายแรงเพียงใด และควรได้รับการลงโทษสถานใด

ความจริงแล้วไม่ว่าจะทำธุรกิจอะไร หรือทำงานด้านใด การบริหารบุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่สำคัญ และสมควรได้รับความเอาใจใส่เป็นอย่างดีเสมอ ผู้บริหารคนใดไม่สนใจเรื่องนี้และปล่อยให้บุคลากรทำงานหรือมีพฤติกรรมตามยถากรรม ผู้บริหารคนนั้นจะไม่สามารถพาทีมงานหรือหน่วยงานของตนไปสู่ความสำเร็จได้เลย

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่ยาก ผู้บริหารโครงการควรหาเวลาศึกษาปัญหาที่มักจะเกิดกับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ และลองศึกษาว่าหากตัวเราเองต้องประสบปัญหานั้นเราจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร อีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารโครงการควรศึกษาหาความรู้เอาไว้ก็คือเรื่องกฎหมายแรงงาน และข้อกำหนดเกี่ยวกับการประกันสังคม ทั้งนี้เพื่อที่การตัดสินใจของผู้บริหารโครงการจะได้อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย จะได้ไม่เกิดปัญหาขึ้นในภายหลัง
