



การจัดการกับปัญหา ที่มนุษย์ทำงานทุกคนต้องเจอ

Master Art of Time Management

แอลอรน บุญพิพัฒนนคร

นักพัฒนาศาสตร์ภาคมนุษย์

จารูวรรณ ทำงานในตำแหน่งหัวหน้ามา 5 ปี เป็นคนขยัน และมีความรับผิดชอบสูง เธอทำงานในหน่วยงานนี้มาตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ เป็นลูกหม้อที่เติบโตมา จึงถือได้ว่าเชี่ยวชาญในงานโดยตรง

เมื่อช่วงโควิดที่ผ่านมา บริษัทมีนโยบายให้พนักงาน Work from Home 50% หรือ 100% สลับไปสลับมาตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 การปรับตัว และการทำงานสามารถทำได้ตามเป้าหมาย

จนเมื่อไตรมาสแรกของปี 2565 งานในส่วนที่จารูวรรณดูแลเกิด Overload ขึ้นมาเกือบเท่าตัว ทีมพยายามรับมือกันอย่างเต็มที่ผ่านไป 1 เดือนเหตุการณ์ยังไม่คลี่คลายจนจารูวรรณต้องแจ้งให้พี่กันกรับทราบ

โดนหัวหน้าสายงานฯ ดึงที่รายงานความผิดปกติล่าช้า

กุลดา และพัชรีเจ้าของฉายามือปราบงานลูกเงิน หรือมือลุยงานแรงด่วน ทุกคนรู้กันดีว่าลูกพี่ และลูกน้องคู่นี้ เป็นหนึ่งในสามหน่วยเฉพาะกิจ ที่หัวหน้าใหญ่สายงานจัดโครงสร้างไว้ เพื่อช่วยกู้ภัย ช่วยเสริมทัพในกรณีต่าง ๆ

คราวนี้ทีมเฉพาะกิจถูกส่งให้มาช่วยงานหัวหน้าจารูวรรณ เวลาล่วงไป 2 สัปดาห์ สองสาวมือปราบอดแปลกใจไม่ได้กับงานที่หัวหน้าจารูวรรณมอบหมายให้ช่วยทำ ซึ่งยังดูเหมือนว่าไม่ถูกจุดที่ทำให้สถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติ และที่สำคัญยังเห็นคนในทีมแอบวุ่นงานแบบไม่เปิดเผยอีกด้วย

กุลดา และพัชรีจึงตัดสินใจคุยกับหัวหน้าจารูวรรณ ด้วยเกรงว่าภารกิจที่รับมาจะไม่บรรลุทันเวลา

ก่อนที่จะพูดคุ้ยได้หารือกันว่า จะสื่อสารอย่างไรให้ตรงประเด็น โดยไม่เสียน้ำใจ ไม่เป็นการก้าวล่วง ไม่กดดัน ไม่คาดหวังจนเกินไป หรือสร้างความขุ่นข้องหมองใจให้กัน

“เรามาของานเพิ่ม พี่ไม่ต้องเกรงใจนะคะ จัดมาเต็มที่ได้เลยค่ะ” พัทธีย่อยด้วยน้ำเสียง และแววตาจริงจัง

“หัวหน้าจารูวรรณ มีอะไรหนักใจหรือเปล่าคะ เราเป็นทีมเดียวกันนะ” กุลดาอิงคำถามตรงอย่างระมัดระวัง พร้อมส่งสายตาเห็นใจ และเป็นห่วง

“ขอบคุณมากนะคะ ขอเวลาอีกหน่อย พี่คงกระจายงานออกมา และจัดสรรงานยังไม่ดีพอ” กุลดาแอบดีใจที่หัวหน้าจารูวรรณพูดออกมาว่า เธอกำลังมีปัญหาเรื่องการมอบหมายงาน ซึ่งน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี แต่เธอก็สังเกตเห็นร่องรอยความกังวล และเครียดบนใบหน้าของคู่สนทนา

ความเป็นมิตร และจริงใจ ช่วยสร้างความไว้วางใจในเวลาสั้น ๆ ได้

จากประสบการณ์ในการทำงานที่จะต้องเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาก็ให้คำแนะนำหน่วยงาน กุลดาตระหนักดีว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญมาก หากคนในหน่วยงานไม่ไว้วางใจ หรือไม่เชื่อถือเครดิตของคนที่มาช่วย หรืออาจกลัวความผิดตามมา

ความร่วมมือต่าง ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น ข้อเท็จจริงอาจถูกปกปิด ปิดเบือน ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขจึงเป็นไปได้ยาก ความล้มเหลวของภารกิจช่วยเหลือมีโอกาสล้มเหลวสูง

ความตั้งใจจริง และการแสดงออกที่เป็นมิตร (Friendly) ของกุลดา และพัชรี ช่วยให้หัวหน้าจากรวรรณเปิดใจ ยอมตอบคำถามเชิงลึก และให้ข้อมูล จนรู้ถึงกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน และผ่านการวิเคราะห์จนสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการทำงานใดเป็นคอขวด (Bottle Neck) และยังมีกระบวนการใดอีกที่ต้องปรับปรุง (Kaizen)

จากนั้นได้ร่วมกันจัดสรรกำลังคน และภาระงานใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ภายใน 1 เดือน ทุกอย่างเริ่มเข้าที่

ภารกิจสุดท้ายที่ทีมเฉพาะกิจต้องร่วมกันกับหัวหน้าจากรวรรณ คือสรุปบทเรียน (Lesson Learned) และแผนงาน (ถ้ามี) เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาในระยะยาว

สรุปบทเรียน

- + การบริหารจัดการงาน ควรเน้นการสอนงาน และการพัฒนาสมาชิกทีม โดยจัดทำแผนให้ชัดเจน
- + มอบหมายงานให้สมาชิกทีมตามศักยภาพ และความถนัด
- + จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อ Upskill / Reskill
- + บัณฑิตหรือส่งเสริมคนที่มีความศักยภาพหรือดาวรุ่ง (Talent)
- + ลดเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพการประชุม
- + ลับคมมีด (Sharpen your Saw) พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- + ทบทวนการบริหารเวลา และการจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างสม่ำเสมอ

“เราทำงานทุกวันกับเวลา หัวหมุนตลอด ทำงานไม่ทัน...เราก็เร่ง บางครั้งต้องหอบงานกลับไปทำที่บ้าน ไม่นึกเลยนะคะ ว่าเราไม่ได้บริหารเวลา แต่เวลามันจัดการเราซะหัวปั่นเลย” หัวหน้าจากรวรรณกล่าวอย่างอารมณ์ดี

“บทเรียนข้อสุดท้ายเกี่ยวกับการบริหารเวลา ทำให้พี่นึกถึงวิกฤตผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือ Successor ที่เกิดขึ้นพร้อมกันของ 2 ฝ่ายใหญ่ในองค์กรของเรา เมื่อ 3 ปีที่แล้ว คนในชั้นไม่ได้ ตำแหน่งและระดับได้ แต่คณะกรรมการลงความเห็นว่า ยังขาดความสามารถ และทักษะ ต้องให้คนนอกมารักษาราชการชั่วคราว” กุลดา ยกเป็น Case Study ให้น้องได้ศึกษาเรียนรู้

“แล้วมันเกี่ยวอะไรกับการบริหารเวลาคะ หนูไปไม่ถูก”

“มองผ่าน ๆ ดูเหมือนไม่เกี่ยวกัน แต่ถ้ามองให้ลึกลงไป เราจะเห็นว่ามันเกี่ยวเนื่องกัน”

งาน 4 กลุ่มหลัก ที่ต้องบริหารจัดการ

การบริหารเวลา และจัดลำดับความสำคัญของงาน (กุลดา วาดภาพประกอบ Eisenhower Matrix ให้ดู) แบ่งงานออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. สำคัญ และเร่งด่วน ควรลงมือทำด้วยตัวเองทันที
2. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน ควรใช้เทคนิค 4P จัดการ (Planning-วางแผน Preparation เตรียมพร้อม Prevention- ป้องกัน และ Proactive - ทำงานเชิงรุก) จะช่วยป้องกันงานที่จะกลายร่างเป็นงานด่วนหรือวิกฤตในอนาคต
3. ไม่สำคัญแต่เร่งด่วน ควรมอบหมายให้คนอื่นทำแทน และกำกับให้แล้วเสร็จ
4. ไม่สำคัญ และไม่เร่งด่วน ควรตัดสินใจไม่ทำ หรือเลื่อนออกไป

คนส่วนใหญ่จะมี “งานสำคัญ และเร่งด่วน” เต็มหน้ากระดาน และมักเสียเวลากับงาน 3 และ 4 ซึ่งเป็นงานไม่สำคัญ แต่กลับปล่อยงาน “สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน” เพราะคิดว่ายังรอได้อยู่ จนในที่สุดกลายเป็น “งานสำคัญ และเร่งด่วน” พอกสะสมเพิ่มเข้าไปอีก กลายเป็นงานสำคัญที่ด่วนมาก และงานสำคัญที่ด่วนที่สุดในมือ

5 งานสำคัญไม่เร่งด่วน ที่ไม่ควรมองข้าม
การไม่ใส่ใจหรือละเลย “งานสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน” จะส่งผลกระทบต่อระดับหน่วยงาน และองค์กรได้

งานที่เราควรให้ความสนใจ เพื่อให้ชีวิตการทำงานมีความสุข และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คือ งานกลุ่ม 2 เป็นสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน ซึ่งได้แก่ งานที่เกี่ยวกับลูกค้า งานริเริ่มใหม่ ๆ (Initiative) งานพัฒนาลูกน้อง / ทีมงาน งานปรับปรุงวิธีการทำงาน และงานพัฒนาตนเอง (Self Development)

“อ้อ หนูรู้แล้ว ปัญหาผู้สืบทอดทายาท หรือ Successor มันเชื่อมโยงกับการบริหารเวลา และการจัดลำดับความสำคัญของงานตรงไหน คือ เราไม่ได้วางแผน และพัฒนาลูกน้อง / ทีมงานอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรม จนเขาไม่มีความสามารถ และทักษะ รวมถึงประสบการณ์ในงานเพียงพอที่จะดำรงตำแหน่ง บังคับบัญชาหรือเป็นผู้บริหารได้ นั่นคือ เราบริหารจัดการงานกลุ่ม 2 (งานสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน) อย่างไร้ประสิทธิภาพ จนในที่สุดส่งผลกระทบต่อองค์กร”

“ใช่แล้วค่ะ สำหรับเรื่อง Successor นั้น Line Manager กับ HR ต้องทำงานเป็น Strategic Partner กันไป”

มนุษย์ทำงานทุกคนมักเจอปัญหาที่มาจากการบริหารเวลาในรูปแบบต่าง ๆ กัน การวางแผน การบริหารเวลา และจัดลำดับความสำคัญของงาน เป็นหัวใจของการทำงานสู่ความสำเร็จ เป็นทักษะพื้นฐานที่ไม่ควรพลาด



Special Thanks : ภาพประกอบจากเพจวิชาใจ