

ถอดบทเรียนจากการอบรมผ่านระบบ TDGA E-learning

หลักสูตร การบริหารโครงการ (Project Management)

ผู้เข้าอบรม : นางเดือนเพ็ญ ชำนาญ เจ้าพนักงานการเกษตรอาวุโส

หลักสูตร : การบริหารโครงการ (Project Management)

หน่วยงานจัดอบรม : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล Thailand Digital Government Academy

ระยะเวลา : ระหว่างวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖

สถานที่ : ณ สถานีพัฒนาที่ดินมุกดาหาร

สรุปบทเรียน

โครงการ (Project) คือ กระบวนการทำงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม ซึ่งมีการทำโครงการเป็นไปตามลำดับ โดยการทำงานจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น ผลิตภัณฑ์บริการ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยจะมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัด ในการดำเนินงานโครงการจะต้องมีผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อโครงการ มีหน้าที่ทำการบริหารงาน กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้

การบริหารโครงการ (Project Management) : การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเวลาที่จำกัดภายใต้เงื่อนไข ๓ อย่างตามที่กำหนดไว้คือ เวลา (Time) งบประมาณ (Budget) และคุณภาพ (Quality)

๑. การเริ่มต้นโครงการ (Project Initiation) ต้องดำเนินการอยู่ ๒ ประการ ดังนี้

๑.๑ กฎบัตรโครงการ (Project Charter) คือ เอกสารสรุปที่อธิบายโครงการอย่างชัดเจน, รูปแบบที่รัดกุมออกแบบโดยคำนึงถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย ชื่อโครงการ จุดมุ่งหมายของโครงการ ขอบเขตงาน งบประมาณ สิ่งที่ต้องส่งมอบ ระยะเวลาโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยง สมมติฐานและข้อจำกัด ชื่อผู้จัดการโครงการและผู้บริหารที่ควบคุมโครงการ ทุกคนสามารถเข้าใจแนวคิดของโครงการได้ในเวลาอันสั้น

๑.๒ ระบุผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) คือ ปัจเจกบุคคล หรือ กลุ่มบุคคล องค์กร สถาบัน หรือ ชุมชน ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและลบจากการตัดสินใจ/นโยบาย/โครงการ

๒. การวางแผนโครงการ เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงานลักษณะงานที่ต้องการ กำหนดปริมาณและคุณภาพของงาน กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ เมื่อโครงการผ่านการพิจารณาจะมีการวางแผน ตั้งทีมงาน ทำแผน

โครงการ มีการกำหนดกิจกรรมย่อย กำหนดเป้าหมายของกิจกรรมย่อย รวมทั้งค่าใช้จ่ายและทรัพยากรอื่น ๆ และมีการนำเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยในการวางแผนบริหารโครงการมาใช้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๒.๑ เทคนิคโครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure : WBS) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้เพื่อแบ่งย่อยเป้าหมายโครงการในระดับสูงไปสู่งานหลายชั้น ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายนั้น เมื่อมีการแตกโครงสร้างงาน (WBS) ผู้ดูแลโครงการก็สามารถประเมินเวลา และต้นทุนที่จำเป็น สำหรับงานแต่ละชั้นได้ และมอบหมายให้บุคลากรทำงานต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ได้

๒.๒ เทคนิคการหาเส้นทางวิกฤต (Critical Path Method : CPM) เป็นวิธีการจัดทำตารางเวลาดำเนินงาน ของโครงการ โดยการคำนวณหาสายงานวิกฤต เวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรมในโครงการ รวมทั้งเวลาที่กิจกรรมจะช้าออกไปได้ ผลจากการหาเส้นทางวิกฤต (CPM) ทำให้ผู้จัดการโครงการปรับแต่งตารางเวลาดำเนินงานให้ดีที่สุดได้ เช่น ทำให้เวลาดำเนินงานสั้นที่สุดหรือใช้ต้นทุนน้อยที่สุด โดยใช้วิธีตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออก ทำกิจกรรมคู่ขนานกันเพื่อลดเวลา ใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อลดเวลา บางครั้งการหาเส้นทางวิกฤต (CPM) ก็มีข้อบกพร่องจึงมีวิธีการ Critical Chain Method : CCM มาประยุกต์เพื่อดำเนินการวิเคราะห์เครือข่ายตามกำหนดเวลาที่พิจารณาการเชื่อมโยงกันของงาน ความพร้อมใช้งานของทรัพยากรที่จำกัด และ แนวกันชน (buffer) เพื่อเตรียมกำหนดการโครงการเมื่อมีเวลาที่ทรัพยากรจำกัด

๒.๓ การบริหารต้นทุน (Cost Management) เป็นวิธีการทำงานเชิงรุก เพราะต้นทุนเป็นความสามารถในการดำเนินการควบคุมตั้งแต่เริ่มต้น สร้างงบบนขึ้นมา จัดสรรปันส่วนให้ชัดเจนตามแต่ละสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง และควบคุมไว้

๒.๔ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุวิเคราะห์ ประเมิน ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด

๒.๕ การบริหารคุณภาพ (Quality Management) เป็นการจัดการองค์กรและกิจกรรมต่าง ๆ โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

๒.๖ การวางแผนอื่น ๆ (Other Planning) นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้นยังมีความจำเป็นที่ต้องวางแผนการบริหารโครงการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผนจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผนบริหารการสื่อสาร การวางแผนบริหารบุคลากร

๓. การดำเนินงานโครงการ (Project Execution) เป็นการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานโดยผู้จัดการโครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบสายงานหลัก และควบคุมกำกับดูแลให้การดำเนินการโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย ผลผลิตผลลัพธ์ที่กำหนด

๔. การติดตามและการควบคุม (Monitoring and Control) เป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการบริหาร และกระบวนการวางแผน ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่กำหนดไว้ การติดตามและการควบคุมนั้นเป็นอย่างไรแล้ว ก็ต้องมีการควบคุมเพื่อปรับปรุงปฏิบัติงานดังกล่าวให้ไปสู่ทิศทางที่ต้องการ และในทางกลับกันหน่วยงานใดก็ตามที่จะทำหน้าที่ควบคุมก็ต้องมีการติดตามก่อนเสมอ ไมเช่นนั้นก็จะไม่สามารถควบคุมได้ ประโยชน์การติดตามและการควบคุม มีรายละเอียดดังนี้

๑) เพื่อให้แผนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของโครงการ หากไม่มีการยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นหลักแล้ว เราก็ไม่ทราบว่าจะทำโครงการนี้ทำไม เมื่อเป็นเช่นนั้น การติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้โครงการบรรลุสิ่งที่มุ่งหวังจึงถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญของผู้บริหารโครงการ

๒) ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ผู้บริหารจะต้องควบคุมเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการโดยการเสนอแนะเทคนิควิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพให้ซึ่งจะสามารถลดเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการลงไปได้มาก ทำให้สามารถพัฒนาทรัพยากรที่ลดลงไปใช้ประโยชน์กับโครงการอื่น หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้

๓) ช่วยกระตุ้น จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การติดตามควบคุมนั้นไม่ใช่เป็นการจับสั่งแต่เพื่อลงโทษ แต่เป็นการแนะนำช่วยเหลือโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้น ผู้นิเทศงานและผู้ควบคุมงานที่ดีมักจะได้รับการต้อนรับจากผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกกระตือรือร้น เพราะมีพี่เลี้ยงมาช่วยแนะนำ ช่วยเหลือสร้างขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ก็จะมีมากขึ้น

๔) ช่วยป้องกันและลดความเสียหายรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้โครงการบางโครงการถ้ามีการควบคุมไม่ดีพออาจเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายใหญ่ได้ และหากพบความเสียหายนั้นตั้งแต่ต้น ลักษณะของเหตุการณ์ที่เรียกว่า “สายเกินแก้” จะไม่เกิดขึ้น

๕) ทำให้พบปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ในขณะที่ทำการติดตามและควบคุมนั้น ผู้บริหารจะมองเห็นปัญหาอันเป็นผลกระทบต่าง ๆ ของโครงการหลายประการ จึงจะสามารถจัดหาแนวทางในการป้องกันแก้ไขได้อย่างถูกต้อง

๖) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของงานได้ชัดเจนขึ้น โดยปกติ โครงการต่าง ๆ มักจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้อย่างหลวมๆ หรือใช้คำที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสูง เช่น พัฒนา ขยาย ปรับปรุง กระตุ้น ยกระดับ ฯลฯ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกต้องได้เมื่อมีการติดตามและควบคุมโครงการจะต้องมีการทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมทั้งมาตรฐานต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น เพื่อจะได้ สามารถเปรียบเทียบและทำการควบคุมได้

๕. การปิดโครงการ (project closing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในวงจรของโครงการหรือการบริหารโครงการเป็นขั้นตอนสุดท้าย มีความสำคัญเช่น เดียวกัน กับขั้น ตอน แรกของโครงการ การปิดโครงการ โดยทั่วไป ต้องการที่จะปิดโครงการแบบการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือตามการวางแผนโครงการที่วางไว้ แต่เนื่องจากการดำเนินโครงการอาจมี ความไม่แน่นอนเกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมหรือปัญหาอุปสรรคภายในโครงการดำเนินการปิดโครงการอาจจะปิดโครงการในลักษณะที่โครงการยังไม่ประสบความสำเร็จไปตามเวลาที่กำหนดเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายไปมากกว่านี้

๖. เครื่องมือสำหรับใช้บริหารโครงการ (Project Management Tools) จะช่วยในการจัดการโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด และช่วยให้เจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ สามารถเข้าใจและปฏิบัติงานของตนให้เสร็จสิ้นได้อย่างตรงเวลาซึ่งสามารถแบ่งได้ ๕ เครื่องมือ ดังนี้

๖.๑ แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เป็นวิธีการนำเสนองานตามหน่วยเวลาด้วยการใช้ภาพอธิบาย ถือว่าเครื่องมือสำคัญในการวางแผนและช่วยในการกำหนดเวลาให้กับโครงการพร้อมไปกับคำนวณข้อผูกพันกับปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน

๖.๒ โมเดลเครือข่ายลอจิก (Network Logic Model) เป็นการแสดงลำดับกิจกรรมในโครงการและช่วยแสดงให้เห็นกิจกรรมที่มีเหตุผลที่จะต้องทำตามกิจกรรมอื่น ๆ สามารถนำมาใช้เพื่อระบุเหตุการณ์ที่สำคัญและเส้นทางที่สำคัญของโครงการ ทำให้เข้าใจการอ้างอิงในโครงการ ช่วงเวลาและกระบวนการจัดเอกสาร (Workflow) เทคนิคนี้สามารถที่ช่วยเปิดเผยถึงข้อมูลที่สำคัญที่อาจจะถูกมองข้ามไประหว่างการวางแผนงานโครงการ

๖.๓ แผนภูมิเพิร์ท (PERT Chart) เป็นวิธีการในการวิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการโครงการที่กำหนดโดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาที่จำเป็นเพื่อให้งานแต่ละขั้นตอนใช้เวลาต่ำที่สุดและประหยัดเวลาในการทำงานให้สั้นลงหรือ ลดความสูญเสียโดยไม่จำเป็น

๖.๔ โครงสร้างผลิตภัณฑ์ (Product Breakdown Structure : PBS) เป็นการจัดโครงสร้างลำดับชั้นของชิ้นส่วนที่สร้างขึ้นในแต่ละส่วนของโครงการที่ส่งมอบ และมีการจัดเรียงลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน สามารถช่วยชี้แจงสิ่งที่จะต้องส่งมอบตามโครงการและสามารถช่วยสร้างโครงสร้างส่วนที่ผิดพลาดของงาน

๖.๕ โครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure) โครงสร้างทั้งหมดถูกจัดแบ่งออกเป็นหมวดและลำดับชั้นของการส่งมอบและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จสิ้นในโครงการ ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนโครงการทั้งหมดของโครงการในการบริหารจัดการและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนโครงการทั้งหมดของโครงการ