

การบริหารโครงการ (Project Management)

โดย ชัชชชา ใหม่จีน



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

การบริหารโครงการ (Project Management) : การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในเวลาที่จำกัด ภายใต้เงื่อนไข 3 อย่างตามที่กำหนดไว้ คือ เวลา (Time) งบประมาณ (Budget) และคุณภาพ (Quality)

1. การเริ่มต้นโครงการ (Project Initiation) ต้องดำเนินการอยู่ 2 ประการ ดังนี้

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

1.2 ระบุผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) คือ ปัจเจบุคคล หรือ กลุ่มบุคคล องค์กร สถาบัน หรือ ชุมชน ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและลบจากการตัดสินใจ/นโยบาย/โครงการ

2. การวางแผนโครงการ เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงานลักษณะงานที่ต้องการ กำหนดปริมาณและคุณภาพของงาน กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ เมื่อโครงการผ่านการพิจารณาจะมีการวางแผน ตั้งทีมงาน ทำแผนโครงการ มีการกำหนดกิจกรรมย่อย กำหนดเป้าหมายของกิจกรรมย่อย รวมทั้งค่าใช้จ่ายและทรัพยากรอื่น ๆ และมีการนำเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยในการวางแผนบริหารโครงการมาใช้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 เทคนิคโครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure : WBS) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้เพื่อแบ่งย่อยเป้าหมายโครงการในระดับสูงไปสู่งานหลายชิ้น ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายนั้น เมื่อมีการแตกโครงสร้างงาน (WBS) ผู้ดูแลโครงการก็สามารถประเมินเวลา และต้นทุนที่จำเป็น สำหรับงานแต่ละชิ้นได้ และมอบหมายให้บุคลากรทำงานต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ได้

2.2 เทคนิคการหาเส้นทางวิกฤต (Critical Path Method : CPM) เป็นวิธีการจัดทำตารางเวลาดำเนินงาน ของโครงการ โดยการคำนวณหาสายงานวิกฤต เวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรมในโครงการ รวมทั้งเวลาที่กิจกรรมจะช้าออกไปได้ ผลจากการหาเส้นทางวิกฤต (CPM) ทำให้ผู้จัดการโครงการปรับแต่งตารางเวลาดำเนินงานให้ดีที่สุดได้ เช่น ทำให้เวลาดำเนินงานสั้นที่สุดหรือใช้ต้นทุนน้อยที่สุด โดยใช้วิธีตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออก ทำกิจกรรมคู่ขนานกันเพื่อลดเวลา ใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อลดเวลา บางครั้งการหาเส้นทางวิกฤต (CPM) ก็มีข้อบกพร่องจึงนำวิธีการ Critical

Chain Method : CCM มาประยุกต์เพื่อดำเนินการวิเคราะห์เครือข่ายตามกำหนดเวลาที่พิจารณาการเชื่อมโยงกันของงาน ความพร้อมใช้งานของทรัพยากรที่จำกัด และ แนวกันชน (buffer) เพื่อเตรียมกำหนดการโครงการเมื่อมีเวลาที่มีทรัพยากรจำกัด

2.3 การบริหารต้นทุน (Cost Management) เป็นทำวิธีการทำงานเชิงรุก เพราะต้นทุนเป็นความสามารถ ในการดำเนินการควบคุมตั้งแต่เริ่มต้น สร้างบ่งชี้ขึ้นมา จัดสรรปันส่วนให้ชัดเจนตามแต่ละสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง และควบคุมไว้

2.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด

2.5 การบริหารคุณภาพ (Quality Management) เป็นการจัดการองค์กรและกิจกรรมต่างๆโดยทุกคนที่ เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตาม ความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

2.6 การวางแผนอื่นๆ (Other Planning) นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้นยังมีความจำเป็นที่ต้องวางแผนการ บริหารโครงการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผนจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผนบริหารการ สื่อสาร การวางแผนบริหารบุคลากร

3. การดำเนินงานโครงการ (Project Execution) เป็นการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานโดยผู้จัดการ โครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบสายงานหลัก และควบคุมกำกับดูแลให้การดำเนินการโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตผลลัพธ์ที่กำหนด



ภาพการดำเนินงานโครงการ (Project Execution)

4. การติดตามและการควบคุม (Monitoring and Control) เป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการบริหาร และกระบวนการวางแผน ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่กำหนดไว้การติดตามและการควบคุมนั้น เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน มักจะใช้ควบคู่กันไม่ได้มีการแยกกันอย่างอิสระ คือ เมื่อมีการติดตามดูผลการทำงานว่าเป็น

อย่างไรแล้ว ก็ต้องมีการควบคุมเพื่อปรับปรุงปฏิบัติงานดังกล่าวให้ไปสู่ทิศทางที่ต้องการ และในทางกลับกันหน่วยงานใดก็ตามที่จะทำหน้าที่ควบคุมก็ต้องมีการติดตามก่อนเสมอ ไม่เช่นนั้นก็จะไม่สามารถควบคุมได้

ประโยชน์การติดตามและการควบคุม มีรายละเอียดดังนี้

- 1) เพื่อให้แผนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของโครงการ หากไม่มีการยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นหลักแล้ว เราก็ไม่ทราบว่าจะทำโครงการนี้ไปทำไม เมื่อเป็นเช่นนี้ การติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะช่วยให้โครงการบรรลุสิ่งที่มุ่งหวังจึงถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญของผู้บริหารโครงการ
- 2) ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ผู้บริหารจะต้องควบคุมเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการโดยการเสนอแนะเทคนิควิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพให้ซึ่งจะสามารถลดเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการลงไปได้มาก ทำให้สามารถนำทรัพยากรที่ลดลงไปใช้ประโยชน์กับโครงการอื่น หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ ได้
- 3) ช่วยกระตุ้น จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การติดตามควบคุมนั้นไม่ใช่เป็นการจับสังเกตเพื่อลงโทษ แต่เป็นการแนะนำช่วยเหลือโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้น ผู้มีเทศงานและผู้ควบคุมงานที่ดีก็จะได้รับการต้อนรับจากผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกกระตือรือร้น เพราะมีพี่เลี้ยงมาช่วยแนะนำ ช่วยเหลือสร้างขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ก็จะมีมากขึ้น
- 4) ช่วยป้องกันและลดความเสียหายรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โครงการบางโครงการถ้ามีการควบคุมไม่ดีพออาจเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายใหญ่ได้ และหากพบความเสียหายนั้นตั้งแต่ต้น ลักษณะของเหตุการณ์ที่เรียกว่า “สายเกินแก้” ก็จะไม่เกิดขึ้น
- 5) ทำให้พบปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ในขณะที่ทำการติดตามและควบคุมนั้น ผู้บริหารจะมองเห็นปัญหาอันเป็นผลกระทบต่างๆ ของโครงการหลายประการ จึงจะสามารถจัดหาแนวทางในการป้องกันแก้ไขได้อย่างถูกต้อง
- 6) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของงานได้ชัดเจนขึ้น โดยปกติ โครงการต่างๆ มักจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้อย่างหลวมๆ หรือใช้คำที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสูง เช่น คำว่าพัฒนา ขยาย ปรับปรุง กระตุ้น ยกระดับ ฯลฯ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกต้องได้ เมื่อมีการติดตามและควบคุมโครงการจะต้องมีการทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมทั้งมาตรฐานต่างๆ ชัดเจนขึ้น เพื่อจะได้สามารถเปรียบเทียบและทำการควบคุมได้

5. การปิดโครงการ (project closing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในวงจรของโครงการหรือการบริหารโครงการเป็นขั้นตอนสุดท้าย มีความสำคัญเช่นเดียวกันกับขั้นตอนแรกของโครงการ การปิดโครงการโดยทั่วไปต้องการที่จะปิดโครงการแบบการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือตามการวางแผนโครงการที่วางไว้ แต่เนื่องจากการดำเนินโครงการอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมหรือปัญหาอุปสรรคภายในโครงการ ดำเนินการปิดโครงการอาจจะปิดโครงการในลักษณะที่โครงการยังไม่ประสบความสำเร็จไปตามเวลาที่กำหนดเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายไปมากกว่านี้



ภาพวงจรการบริหารโครงการ

6. เครื่องมือสำหรับใช้บริหารโครงการ (Project Management Tools) จะช่วยในการจัดการโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด และช่วยให้เจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ สามารถเข้าใจและปฏิบัติงานของตนให้เสร็จสิ้นได้อย่างตรงเวลา ซึ่งสามารถแบ่งได้ 5 เครื่องมือ ดังนี้

6.1 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เป็นวิธีการนำเสนองานตามหน่วยเวลาด้วยการใช้ภาพอธิบาย ถือว่าเครื่องมือสำคัญในการวางแผนและช่วยในการกำหนดเวลาให้กับโครงการพร้อมไปกับคำนวณข้อผูกพันกับปัจจัยต่างๆ ในการทำงาน

6.2 โมเดลเครือข่ายลอจิก (Network Logic Model) เป็นการแสดงลำดับกิจกรรมในโครงการและช่วยแสดงให้เห็นกิจกรรมที่มีเหตุผลที่จะต้องทำตามกิจกรรมอื่นๆ สามารถนำมาใช้เพื่อระบุเหตุการณ์ที่สำคัญและเส้นทางที่สำคัญของโครงการ ทำให้เข้าใจการอ้างอิงในโครงการ ช่วงเวลาและกระบวนการจัดเอกสาร (Workflow) เทคนิคนี้สามารถช่วยเปิดเผยถึงข้อมูลที่สำคัญที่อาจจะถูกมองข้ามไประหว่างการวางแผนงานโครงการ

6.3 แผนภูมิเพิร์ท (PERT Chart) เป็นวิธีการในการวิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการโครงการที่กำหนดโดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาที่จำเป็นเพื่อให้งานแต่ละขั้นตอนใช้เวลาต่ำที่สุดและประหยัดเวลาในการทำงานให้สั้นลง หรือ ลดความสูญเสียโดยไม่จำเป็น

6.4 โครงสร้างผลิตภัณฑ์ (Product Breakdown Structure : PBS) เป็นการจัดโครงสร้างลำดับชั้นของชิ้นส่วนที่ทำขึ้นในแต่ละส่วนของโครงการที่ส่งมอบ และมีการจัดเรียงลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน สามารถช่วยชี้แจงสิ่งที่ต้องส่งมอบตามโครงการและสามารถช่วยสร้างโครงสร้างส่วนที่ผิดพลาดของงาน

6.5 โครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure) โครงสร้างทั้งหมดถูกจัดแบ่งออกเป็นหมวดและลำดับชั้นของการส่งมอบและกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จสิ้นในโครงการ ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนโครงการทั้งหมดของโครงการ

แหล่งที่มา

สรุปบทเรียนจากการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล

หลักสูตร : การบริหารโครงการ (Project Management)

บรรยายโดย : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)