

Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ

โดยนายสรารุช อัครพิน
นักวิชาการแผนที่ภาพถ่ายปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้มีความรู้ในการบริหารโครงการ
๒. เพื่อให้มีความรู้เรื่องขั้นตอนและเครื่องมือการแปลงเป้าหมายสู่ การวางแผน
๓. เพื่อให้มีความรู้ในการจัดทำงบประมาณโครงการ
๔. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ทฤษฎี แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ในการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผน การทำกิจกรรม การกระจายความรับผิดชอบ การจัดทำงบประมาณ และการจัดลำดับกิจกรรมโครงการ

สรุปเนื้อหา

ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ ให้ความหมายว่า คำว่า “โครงการ หมายถึงงานที่มุ่งหมายจะทำโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะเวลา งบประมาณกระบวนการและกิจกรรม เป็นลำดับอย่างชัดเจน โครงการต้องมีผู้รับผิดชอบบริหารงาน เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงาน เหมาะสมกับเวลาและงบประมาณที่ตั้งไว้” จึงสรุปได้ว่า งานโครงการนั้นมีความแตกต่างจากงานประจำ กล่าวคือ งานโครงการมีเป้าหมายในการดำเนินการโดยมีกรอบของเวลาเป็นตัวกำหนด มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด การบริหารงานโครงการตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการกำหนดโจทย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบ เพราะฉะนั้นเป้าหมายของโครงการจึงเป็นคำตอบของโจทย์ของยุทธศาสตร์ขององค์กรนั่นเอง

๑. การบริหารโครงการ

๑.๑ งานประจำกับงานโครงการ

งานประจำ (routine base) การทำงานในปัจจุบันแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะได้แก่ ลักษณะที่ ๑ งานประจำ (routine base) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพงาน และลักษณะที่ ๒ งานโครงการ (agenda base) ที่เน้นการทำให้ได้ตามประเด็นเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดเป็นเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายของสองงานนี้มีความแตกต่างกัน

๑.๒ กระบวนการบริหารงานโครงการ

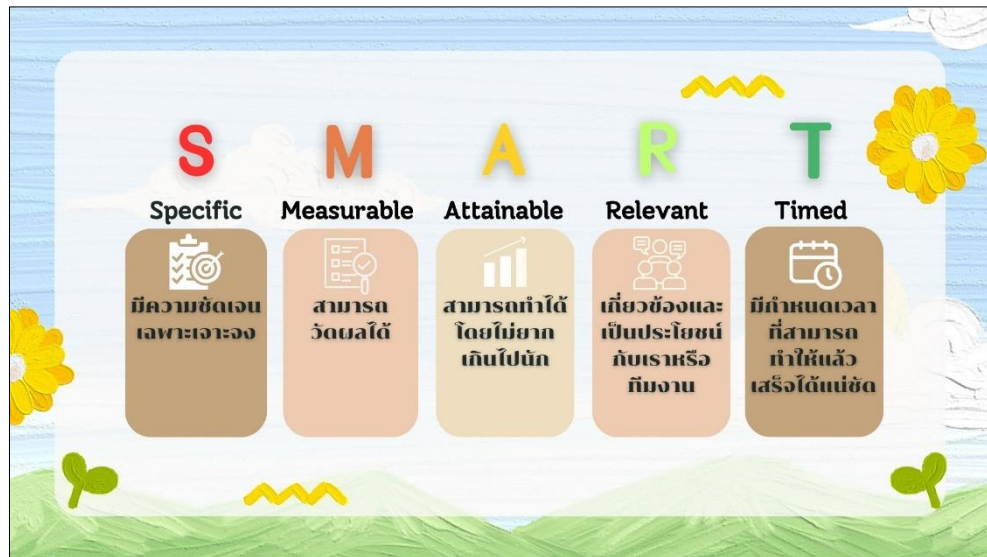
- การกำหนดและเริ่มโครงการ (Project Definition) เริ่มจากการตั้งโจทย์ตามบริบทขององค์กร โจทย์ ความต้องการหรือประเด็นปัญหา ของโครงการสามารถเอายุทธศาสตร์ของขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดในการคิด วิเคราะห์ว่าควรกำหนดและเริ่มโครงการอะไรบ้าง

- การวางแผนโครงการ (Project Planning) เป็นการนำเงื่อนไขหรือข้อกำหนด หรือ TOR ที่วางไว้ ไปวางแผนโครงการเบื้องต้น ตามด้วยการดำเนินการศึกษา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการในด้านต่าง ๆ จากนั้นจึงเสนอผลการประเมินโครงการให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าควรลงทุนในโครงการต่อไป

- การดำเนินงานและการจัดลำดับงานในโครงการ (Project Scheduling) กำหนดวิธีการ/กระบวนการให้ได้มาซึ่งคำตอบของประเด็นปัญหา ผลของการทำโครงการที่ได้มาจะแบ่งเป็น ๒ แบบ คือ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งผลจากการทำโครงการดังกล่าวทั้ง ๒ แบบนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการกำหนดวิธีการดำเนินงาน เพราะถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลง หรือกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์ที่ต่างไปจากเดิม จะทำให้วิธีการดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

๑.๓ การเลือกผู้จัดการโครงการ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีมุมมองในการทำงานแตกต่างกัน อย่างเช่น การเลือกผู้จัดการโครงการการมอบหมายโครงการให้คนที่เคยทำมาก่อนหรือมีประสบการณ์สูง (veteran) ส่วนใหญ่จะเน้นที่วิธีการทำโครงการก่อน แต่มอบหมายให้ คนไม่เคยทำ (แต่มีประสบการณ์ในงานอื่น) จะเน้นการกำหนด ผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นลำดับแรก

๑.๔ การกำหนดเป้าหมาย เริ่มที่ผลผลิต/ผลลัพธ์วิเคราะห์ด้วยระบบ SMART (Specific Measurable Attainable Relevant Timed) ทำให้ได้เป้าหมายเชิงปริมาณ ซึ่งผลผลิตเป็นรูปธรรม ส่วนผลลัพธ์นั้นเป็นนามธรรม



รูปที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายของโครงการ
ที่มา : สราวุธ อัครพิน, ๒๕๖๗

๑.๕ ตัวอย่างโครงการและเป้าหมาย เช่น โครงการปลูกป่าของเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน ผลผลิตที่ได้คือ “ป่า” ผลลัพธ์ คือ “ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี”

๒. ขั้นตอนการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผน

๒.๑ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการบอกจุดหมายในการทำโครงการ และผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำโครงการ คำว่าวัตถุประสงค์ และเป้าหมายมีความแตกต่างกัน คือ วัตถุประสงค์ หมายถึงสภาพที่จะทำให้เกิดขึ้นให้ได้ในช่วงการทำโครงการ และเป็นขั้นตอนหนึ่งของการไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายของโครงการ หมายถึง สภาพที่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคตที่ไกลกว่าเมื่อโครงการจบลง รับประทานไม่ได้ว่าจะเกิดได้ภายในระยะเวลาโครงการแต่เป็นทิศทางที่ต้องไปให้ถึง การเขียนเป้าหมายต้องชัดเจนสามารถระบุผลที่จะเกิดขึ้นหลังโครงการจำนวนเท่าไร กลุ่มเป้าหมายมีใครบ้าง

๒.๒ การวางแผนกิจกรรมและเวลา (Work Breakdown Structure Linear Responsibility Chart) ทีมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาของโครงการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- เขียนกิจกรรมหลักที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกิจกรรมมีตั้งแต่ ๒-๓ ถึง ๑๕-๒๐ กิจกรรม
- กระจายความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมให้กับทีมหรือบุคคล แล้วจึงแตกกิจกรรมหลักออกเป็นกิจกรรมรอง
- ทำการแตกกิจกรรมรองลงไปเรื่อย ๆ ระดับของกิจกรรมซึ่งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงการ

๒.๓ เป้าหมายโครงการกับเนื้องาน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายให้ ดูเนื้องานว่าจะทำอะไรบ้าง แต่ละกิจกรรมมีขั้นตอน และวิธีที่จะทำให้สำเร็จสู่เป้าหมายอย่างไร รวมทั้งกิจกรรมทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องสนับสนุนกันอย่างไร กิจกรรมที่ติดต้องสอดคล้องกับวิถีชีวิตและสภาพความเป็นอยู่จริงในพื้นที่ โครงการควรจะเป็นกิจกรรมที่ไม่เกินกว่าที่จะสามารถทำได้จริง ควรเกิดจากความ คิดความร่วมมือร่วมใจจากทีมงาน ในหน่วยงานของราชการนั้นมีการแบ่งโครงสร้างที่ชัดเจน แบ่งงานตามโครงสร้างการทำงานขององค์กร และมีการจัดทำตารางความรับผิดชอบในเนื้องาน

๓. การทำงานงบประมาณโครงการ

๓.๑ การทำงานงบประมาณโครงการในระบบราชการนั้นใช้ตัวงบประมาณเป็นตัวตั้งในกำหนดขอบเขตของกระบวนการทำงาน ดังนั้น การวางแผนด้านงบประมาณต้องกำหนดแบบแผนการจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า โดยการจัดสรรงบประมาณแบ่งได้ ๒ แบบ คือ แบบที่ ๑ แบบบนลงล่าง (Top-down budgeting) เป็นการจัดสรรจากมุมมองฝ่ายบริหาร มองภาพรวมของงบประมาณในโครงการ และกระจายงบประมาณ จากบนลงล่างตาม WBS และแบบที่ ๒ แบบล่างขึ้นบน (Build-up budgeting) เป็นการสร้างแผนจากมุมมองผู้รับผิดชอบงาน มองจากการทำงานว่ามีงบประมาณ แต่ละงานเท่าไร แล้วทำการกระทบยอดขึ้นไปจนได้ภาพรวมของงบประมาณตาม WBS

๓.๒ วิธีการวางแผนงบประมาณ การจัดทำแผนงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้านงบประมาณที่สอดคล้องกับงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดเพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการควบคุม ติดตาม กำกับวิธีการและเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ โดยเชื่อมโยงผลของการปฏิบัติงานกับการจัดสรรงบประมาณประมาณการค่าใช้จ่ายได้ ในแต่ละกิจกรรมของโครงการ

๓.๓ พฤติกรรมในการจัดทำงบประมาณ บทสรุป ทั้งการประมาณการงบประมาณแบบ Top down เป็นการประมาณงบประมาณโครงการที่ต่ำกว่าความเป็นจริง(Underestimate) และ Build up เป็นเป็นการเผื่องบประมาณที่สูงกว่าความเป็นจริง(Overestimate) สรุปคือ การประมาณงบประมาณโครงการทั้งสองแบบเป็นการต่อรองเพื่อสร้างความถูกต้องของงบประมาณในการดำเนินงานโครงการ

๓.๔ การเผื่องบประมาณและผลกระทบ ประกอบไปด้วย

- การเผื่อค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ก็จะเป็นภาระค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน เช่น ค่าเสื่อมราคา เงินเดือนผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบน้อยกว่า
- การเผื่อค่าใช้จ่ายแปรผัน (Variable Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่ผันแปร เช่น ต้นทุนสินค้า เมื่อขายสินค้าได้ ก็จะกลายเป็นต้นทุนสินค้าในงบกำไรขาดทุน แต่ถ้าขายไม่ได้สินค้านั้นจะเป็นสินทรัพย์ในงบดุล

๓.๕ มุมมองของต้นทุนโครงการ มี ๓ มุมมอง ได้แก่

- ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้วางแผนงาน และการจัดการทรัพยากร เพื่อให้โครงการสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้จัดการโครงการจะบริหารต้นทุนโดยสามารถคำนวณและกำหนดงบประมาณอย่างเหมาะสม และการวิเคราะห์รายรับ และรายจ่ายเพื่อให้รู้ว่าโครงการมีความเป็นไปได้ทางการเงินหรือไม่

- นักบัญชี เป็นผู้ติดตามและบันทึกข้อมูลทางการเงินของโครงการ มีการบันทึกต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายในการจัดการ อีกทั้งนักบัญชีช่วยในการวิเคราะห์รายงานการเงินเพื่อให้ข้อมูลที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

- นักการเงิน จะเป็นผู้ประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง เพื่อให้มีการบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานโครงการเป็นไปตามแผน

การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่อง Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการสามารถนำความรู้ด้านการบริหารงานโครงการ การวางแผน และการทำงบประมาณโครงการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงการกับผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้ศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยและนวัตกรรมได้

ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. มีความรู้ในการบริหารโครงการ
๒. มีความรู้เรื่องขั้นตอนและเครื่องมือการแปลงเป้าหมายสู่ การวางแผน
๓. มีความรู้ในการทำงบประมาณโครงการ
๔. นำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ทฤษฎี แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ในการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผน การทำกิจกรรมโครงการได้