

สรุปบทเรียน Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์

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

สรุปเนื้อ

ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ ให้ความหมายว่า คำว่า “โครงการ หมายถึงงานที่มุ่งหมายจะทำโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะเวลา งบประมาณกระบวนการและกิจกรรม เป็นลำดับอย่างชัดเจน โครงการต้องมีผู้รับผิดชอบบริหารงาน เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนงาน เหมาะสมกับเวลาและงบประมาณที่ตั้งไว้” จึงสรุปได้ว่างานโครงการนั้นมีความแตกต่างจากงานประจำกล่าวคืองานโครงการมีเป้าหมายในการดำเนินการโดยมีกรอบของเวลามาเป็นตัวกำหนด มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด การบริหารงานโครงการตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นการกำหนดโจทย์เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบ เพราะฉะนั้นเป้าหมายของโครงการจึงเป็นคำตอบของโจทย์ของยุทธศาสตร์ขององค์กรนั่นเอง

๑. การบริหารโครงการ

๑.๑ งานประจำกับงานโครงการ งานประจำ (routine base) การทำงานในปัจจุบันแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะได้แก่ ลักษณะที่ ๑ งานประจำ (routine base) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพคุณภาพงานและลักษณะที่ ๒ งานโครงการ (agenda base) ที่เน้นการทำให้ได้ตามประเด็นเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดเป็นเป้าหมายจะเห็นได้ว่า จุดมุ่งหมายของสองงานนี้มีความแตกต่างกัน

๑.๒ กระบวนการบริหารงานโครงการ

- การกำหนดและเริ่มโครงการ (Project Definition) เริ่มจากการตั้งโจทย์ตามบริบทขององค์กร โจทย์ความต้องการหรือประเด็นปัญหา ของโครงการสามารถเอายุทธศาสตร์ขององค์กรมาเป็น ตัวกำหนดในการคิดวิเคราะห์ว่าควรกำหนดและเริ่มโครงการอะไรบ้าง

- การวางแผนโครงการ (Project Planning) เป็นการนำเงื่อนไขหรือข้อกำหนด หรือ TOR ที่วางไว้ ไปวางแผนโครงการเบื้องต้น ตามด้วยการดำเนินการศึกษา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการใน ด้านต่าง ๆ จากนั้นจึงเสนอผลการประเมินโครงการให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะลงทุนในโครงการต่อไป

- การดำเนินงานและการจัดลำดับงานในโครงการ (Project Scheduling) กำหนดวิธีการ/ กระบวนการให้ได้มาซึ่งคำตอบของประเด็นปัญหา ผลของการทำโครงการที่ได้มาจะแบ่งเป็น ๒ แบบ คือ ผลผลิต และผลลัพธ์

ซึ่งผลจากการทำโครงการดังกล่าวทั้ง ๒ แบบนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการกำหนด วิธีการดำเนินงาน เพราะถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์ที่ต่างไปจากเดิม จะทำให้วิธีการดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

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

๑.๔ การกำหนดเป้าหมาย เริ่มที่ผลผลิต/ผลลัพธ์วิเคราะห์ด้วยระบบ SMART (Specific Measurable Attainable Relevant Timed) ทำให้ได้เป้าหมายเชิงปริมาณ ซึ่งผลผลิตเป็นรูปธรรม ส่วน ผลลัพธ์นั้นเป็นนามธรรม รูปที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายของโครงการ ที่มา : สราวุธ อัครพิน, ๒๕๖๗

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

๒. ขั้นตอนการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผน

๒.๑ เป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นการบอกจุดหมายในการทำโครงการ และผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำโครงการ คำว่าวัตถุประสงค์ และเป้าหมายมีความแตกต่างกัน คือ วัตถุประสงค์ หมายถึง สภาพที่จะทำให้เกิดขึ้นให้ได้ในช่วงการทำโครงการ และเป็นขั้นตอนหนึ่งของการไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายของโครงการ หมายถึง สภาพที่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคตที่ไกลกว่าเมื่อโครงการจบลง รับปาก ไม่ได้ว่าจะเกิดได้ภายในระยะเวลาโครงการแต่เป็นทิศทางที่ต้องไปถึง การเขียนเป้าหมายต้องชัดเจน สามารถระบุผลที่จะเกิดขึ้นหลังโครงการจำนวนเท่าไร กลุ่มเป้าหมายมีใครบ้าง

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

- เขียนกิจกรรมหลักที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกิจกรรมมีตั้งแต่ ๒-๓ ถึง ๑๕-๒๐ กิจกรรม
- กระจายความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมให้กับทีมหรือบุคคล แล้วจึงแตกกิจกรรมหลัก ออกเป็น

กิจกรรมรอง

- ทำการแตกกิจกรรมรองลงไปเรื่อย ๆ ระดับของกิจกรรมซึ่งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงการ

๒.๓ เป้าหมายโครงการกับทีมงาน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายให้ ดูเนื้องานว่าจะทำอะไรบ้างแต่ละกิจกรรมมีขั้นตอน และวิธีที่จะทำให้สำเร็จสู่เป้าหมายอย่างไร รวมทั้งกิจกรรมทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องสนับสนุนกันอย่างไร กิจกรรมที่ดีต้องสอดคล้องกับวิถีชีวิตและสภาพความเป็นอยู่จริงในพื้นที่ โครงการควรจะเป็นกิจกรรมที่ไม่เกินกว่าที่จะสามารถทำได้จริง ควรเกิดจากความ คิดความร่วมมือร่วมใจจากทีมงานในหน่วยงานของราชการนั้นมีการแบ่งโครงสร้างที่ชัดเจนแบ่งงานตามโครงสร้างการทำงานขององค์กรและมีการจัดทำตารางความรับผิดชอบในเนื้องาน

๓. การทำงานงบประมาณโครงการ

๓.๑ การทำงานงบประมาณโครงการในระบบราชการนั้นใช้ตัวงบประมาณเป็นตัวตั้งในกำหนด ขอบเขตของกระบวนการทำงาน ดังนั้น การวางแผนด้านงบประมาณต้องกำหนดแบบแผนการจัดสรรการใช้ ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า โดยการจัดสรรงบประมาณแบ่งได้ ๒ แบบ คือ

แบบที่ ๑ แบบบนลงล่าง (Top-down budgeting) เป็นการจัดสรรจากมุมมองฝ่ายบริหาร มองภาพรวมของงบประมาณในโครงการ และกระจายงบประมาณ จากบนลงล่างตาม WBS

แบบที่ ๒ แบบล่างขึ้นบน (Build-up budgeting) เป็นการสร้างแผนจากมุมมองผู้รับผิดชอบงาน มองจากการทำงานว่ามีงบประมาณ แต่ละงานเท่าไรแล้วทำการกระทบยอดขึ้นไปจนได้ภาพรวมของงบประมาณตาม WBS

๓.๒ วิธีการวางแผนงบประมาณ การจัดทำแผนงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้านงบประมาณที่สอดคล้องกับงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียด เพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการควบคุม ติดตาม กำกับวิธีการและเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณโดยเชื่อมโยงผลของการปฏิบัติงานกับการจัดสรรงบประมาณประมาณการค่าใช้จ่ายได้ในแต่ละกิจกรรมของ โครงการ

๓.๓ พฤติกรรมในการจัดทำงบประมาณ บทสรุปทั้งการประมาณการงบประมาณแบบ Top down เป็นการประมาณงบประมาณโครงการที่ต่ำกว่าความเป็นจริง (Underestimate) และ Build up เป็นการประมาณที่สูงกว่าความเป็นจริง (Overestimate)

สรุปคือ การประมาณงบประมาณโครงการทั้งสองแบบเป็นการต่อรองเพื่อสร้างความถูกต้องของงบประมาณในการดำเนินงานโครงการ

๓.๔ การเผื่องบประมาณและผลกระทบ ประกอบไปด้วย

- การเผื่อค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแล้ว ก็จะเป็นภาระค่าใช้จ่าย ในงบกำไรขาดทุน เช่น ค่าเสื่อมราคา เงินเดือนผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบน้อยกว่า
- การเผื่อค่าใช้จ่ายแปรผัน (Variable Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่ผันแปร เช่น ต้นทุนสินค้า เมื่อขายสินค้าได้ ก็จะกลายเป็นต้นทุนสินค้าในงบกำไรขาดทุน แต่ถ้าขายไม่ได้สินค้านั้นจะเป็นสินทรัพย์ในงบดุล

๓.๕ มุมมองของต้นทุนโครงการ มี ๓ มุมมอง ได้แก่

- ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้วางแผนงาน และการจัดการทรัพยากร เพื่อให้โครงการสำเร็จตาม เป้าหมาย ผู้จัดการโครงการจะบริหารต้นทุนโดยสามารถคำนวณและกำหนดงบประมาณอย่างเหมาะสม และ การวิเคราะห์รายรับ และรายจ่ายเพื่อให้รู้ว่าโครงการมีความเป็นไปได้ทางการเงินหรือไม่

- นักบัญชีเป็นผู้ติดตามและบันทึกข้อมูลทางการเงินของโครงการ มีการบันทึกต้นทุนที่ เกี่ยวข้องกับโครงการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายในการจัดการ อีกทั้งนักบัญชีช่วยใน การวิเคราะห์รายงานการเงินเพื่อให้ข้อมูลที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

- นักการเงิน จะเป็นผู้ประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการ วิเคราะห์และ ประเมินความเสี่ยง เพื่อให้มีการบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานโครงการเป็นไปตามแผน

การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่อง Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ สามารถนำความรู้ด้านการบริหารงานโครงการ การวางแผน และการทำงบประมาณโครงการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงการกับผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้ศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยและนวัตกรรมได้

ประโยชน์ที่ได้รับ

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

สรุปบทเรียนโดย : นางสาวกานต์สิริ เคนเหลื่อม ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ

สถานีพัฒนาที่ดินสุรินทร์ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๓



(นางสาวกานต์สิริ เคนเหลื่อม)
นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางสาวกานต์ศิริ เคนเหลื่อม

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

วิชา Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ

[รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 4 ชั่วโมง]
ให้ไว้ ณ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568

[นายปิยวัฒน์ ศิวรักษ์]
เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

