

แบบรายงานสรุปผลการเข้ารับการฝึกอบรม
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัด สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘

เรียน ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดินอุตรดิตถ์

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวสุวรรณา มั่นชานา ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ สังกัดฝ่ายวิชาการ สถานีพัฒนาที่ดินอุตรดิตถ์ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘ กรมพัฒนาที่ดิน ได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารโครงการ (Project Management) ผ่านระบบ TDGA e-Learning สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ด้านดิจิทัล วันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๗ เป็นเวลารวมทั้งสิ้น ๑.๑๕ ชั่วโมง ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวจัดโดยสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล

บัดนี้ ข้าพเจ้าได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว จึงขอรายงานสรุปผลการฝึกอบรมให้ทราบ ดังนี้

๑. การฝึกอบรมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ๑) เพื่อให้เข้าใจหลักการกระบวนการในการบริหารโครงการ
- ๒) เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์หรือวางแผนงานโครงการเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
- ๓) เพื่อนำความรู้มาใช้ในการบริหารโครงการที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงานได้

๒. เนื้อหาและหัวข้อวิชาของหลักสูตรการฝึกอบรม มีดังนี้

การบริหารโครงการ (Project Management) มีเป้าหมาย คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการภายในระยะเวลาและข้อจำกัดที่กำหนดไว้ในโครงการ คือ แผนหรือเค้าโครงที่ได้ถูกกำหนดวางรูปแบบเอาไว้เพียงช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นงานที่เกิดขึ้นชั่วคราว แต่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตงาน และมีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ชัดเจน การดำเนินงานโครงการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้นั้น ผู้รับผิดชอบโครงการจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจงานบริหารโครงการ ประกอบด้วย หลักการในการบริหารกระบวนการที่ใช้ และการใช้เครื่องมือวางแผนงานโครงการให้เกิดประสิทธิภาพ

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารโครงการ การบริหารโครงการมีปัจจัยที่หลากหลาย โดยผู้บริหารโครงการหลายคนอาจคิดว่าขั้นตอนการบริหารโครงการนั้นยากและซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาหากต้องบริหารหลายโครงการพร้อมๆ กัน ภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่จำกัด

หลักการบริหารโครงการที่ดี คือ การแบ่งโครงการใหญ่ออกเป็นงานเล็กๆ หลายอย่าง เพื่อให้ผู้บริหารโครงการสามารถที่จะแบ่งทรัพยากรที่จำกัดในโครงการได้อย่างทั่วถึงทุกส่วน หลักการบริหารโครงการที่ดีนั้น จำเป็นต้องวางแผนดำเนินการ ตรวจสอบควบคุม และปิดโครงการของงานโครงการนั้นๆ ผ่านทางเครื่องมือ ความรู้ ทรัพยากร และกิจกรรมต่างๆ ของคนในองค์กร โดยเป้าหมายก็คือการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการภายในระยะเวลาและข้อจำกัดอย่างอื่นที่กำหนดไว้ ภายใต้เงื่อนไข ๓ อย่าง คือ เวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพงาน ซึ่งมีหลักการในการบริหารเงื่อนไขดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ดังนี้

- ๑) ต้องวางแผนงานโดยยึดถือเอกสารกำหนดขอบเขตและรายละเอียดโครงการ
- ๒) ต้องวางแผนงานโครงการ โดยต้องระบุให้ชัดเจนว่าเมื่อดำเนินโครงการในแต่ละระยะเวลาเสร็จสิ้นจะมีผลลัพธ์ใดในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่จะต้องส่งมอบ
- ๓) ต้องจัดเตรียมแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดขั้นตอนดำเนินงาน
- ๔) ต้องบริหารงานและติดตามการใช้งบประมาณและเวลาเพื่อติดตามความคืบหน้าของการดำเนินโครงการอยู่เสมอ
- ๕) ต้องระมัดระวังงานในส่วนที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

๖) ต้องให้ความสำคัญการบริหารขอบเขตโครงการ ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาเพิ่ม-ลด ขอบเขต การดำเนินโครงการ ซึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจล่วงหน้า โดยมีเอกสารรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ขั้นตอนการบริหารโครงการนั้นแบ่งออกมาเป็น ๕ ส่วน ดังนี้

๑. การเริ่มต้น (Initiating) คือ ขั้นตอนแรกของการบริหารโครงการ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการเริ่มต้นโครงการ มีความสำคัญในส่วนของผู้บริหารโครงการที่จำเป็นต้องประเมินว่าโครงการแต่ละโครงการมีมูลค่าหรือ งบประมาณเท่าไร และมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งเป็นการดูเบื้องต้นว่าค่าใช้จ่ายและ ระยะเวลาในการทำโครงการ เพียงพอสำหรับคุณภาพที่ผู้บริหารโครงการคาดหวังไว้หรือเปล่า

๒. การวางแผน (Planning) คือ หลังจากที่โครงการได้รับอนุมัติแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการ วางแผนโครงการ เพื่อลงรายละเอียดและทำให้ผู้บริหารโครงการมั่นใจได้ว่ากิจกรรมทั้งหมดในโครงการจะอยู่ใน ระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ การวางแผนที่ดีควรจะลงรายละเอียดว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรจะทำ หน้าที่อะไรและทรัพยากรงบประมาณจะไปลงส่วนไหน นอกจากนี้แล้วการวางแผนควรจะครอบคลุมถึง วิธีบริหารความเสี่ยงต่างๆ ด้วย

๓. การดำเนินการ (Executing) คือ หากโครงการมีการวางแผน (ตามขั้นตอนที่ ๒) ที่ดีและ ครอบคลุมมากพอ ขั้นตอนการดำเนินการก็จะทำได้ง่ายขึ้น ขั้นตอนการดำเนินการคือการสร้างผลลัพธ์ให้ผู้รับบริการ พึงพอใจ โดยหน้าที่หลักของผู้บริหารโครงการก็คือ การดูแลและบริหารให้ทรัพยากรต่างๆ ถูกใช้ไปตามที่ถูก วางแผนไว้ และผู้ปฏิบัติสามารถทำงานที่ตัวเองได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง

๔. การตรวจสอบและควบคุม (Monitoring and Controlling) คือ การตรวจสอบและควบคุม เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารโครงการต้องย้อนกลับมาพิจารณาตลอดการดำเนินงานโครงการ โดยขั้นตอนนี้จะถูก ปฏิบัติไปพร้อมกับขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งเป้าหมายของขั้นตอนนี้ก็คือการดูแลให้กิจกรรมทุกอย่างภายใต้ โครงการเป็นไปตามที่กำหนดวางแผนไว้ ทั้งในส่วนค่าใช้จ่าย คุณภาพ และ เวลา

๕. การปิดโครงการ (Closing) คือ ขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้บริหารโครงการจะส่งมอบผลลัพธ์ ของโครงการให้กับผู้รับบริการในหลายๆ กรณีขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่ทรัพยากรต่างๆ จะถูกปล่อยไปให้ โครงการอื่นได้ใช้ รวมถึงการพิจารณาผลลัพธ์ของโครงการ และการจัดเก็บเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการด้วย เพื่อให้ผู้บริหารของโครงการและองค์กรสามารถนำไปใช้พัฒนาโครงการต่อไปได้อีก

ความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายของการบริหารโครงการ และการบริหารความเสี่ยงในโครงการ

จุดมุ่งหมายหลัก หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการบริหารโครงการ คือ “การสร้างผลลัพธ์” เพราะว่าโครงการแต่ละโครงการจะมีลักษณะพิเศษไม่เหมือนกับงานที่องค์กรปฏิบัติอยู่ในกรณีนี้เป้าหมายของ การบริหารโครงการ ก็คือการนำทรัพยากรต่าง ๆ มารวมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน คำว่า “ผลลัพธ์” ก็รวมถึงปัจจัยข้อจำกัดหลายอย่าง เช่น เวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพด้วย อาจจะพูดได้ว่าจุดมุ่งหมาย ของการบริหารโครงการก็คือการ “บริหารความเสี่ยง” เพื่อทำให้โอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จหรือ ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากที่สุด โดยที่ความเสี่ยงรวมถึงปัจจัยหลายอย่าง ตั้งแต่ปัจจัยภายในโครงการ เช่น ผู้ปฏิบัติงานหรือทรัพยากรต่างๆ ไปจนถึงปัจจัยนอกโครงการ อย่างองค์กรหรือหน่วยงานคู่แข่ง เทคโนโลยี หรือ ปัญหาที่ควบคุมไม่ได้ อย่างเช่นดินฟ้าอากาศ และหากยังเป็นโครงการที่มีงบประมาณสูง มีหลายตัวแปร หลายปัจจัย และหลายขั้นตอนการดำเนินการ “ความเสี่ยง” ที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จก็ยังมีเยอะ ซึ่งก็เป็นสาเหตุที่ ผู้บริหารโครงการหลายคนเลือกที่จะแตกโครงการใหญ่ ๆ ให้ออกมาเป็นกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อความง่ายและ ประสิทธิภาพในการบริหารโครงการนั่นเอง

การบริหารความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่ว่าหน่วยงานจะต้องเจอทั้งในระดับตัวบุคคลหรือในระดับทีมงาน หรือในระดับองค์กรหรือแม้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กร ซึ่งระดับความขัดแย้งมีผลต่อประสิทธิภาพของ องค์กร หากถ้าอยู่ในระดับเหมาะสมไม่มากไม่น้อยจนเกินไปก็จะเป็นผลดีต่อองค์กรผลดีเช่นกัน เมื่อองค์กรมีระดับ

ความขัดแย้งที่เหมาะสมก็จะส่งผลดี เช่น การก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน การควบคุมการทำงานก็จะดีขึ้น เกิดความรอบคอบในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

แต่หากความขัดแย้งอยู่ในระดับสูงก็จะส่ง ผลเสียต่อองค์กร เช่น ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ การสื่อสาร ถูกบิดเบือน ขาดความคิดริเริ่ม เป็นต้น สาเหตุของความขัดแย้ง เกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น ผลประโยชน์ ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพราะผลประโยชน์มีจำกัด เช่น งบประมาณ โอกาส ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น การที่บทบาทในการทำงานไม่ชัดเจนผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ในส่วนนั้นหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับในเป้าหมายขององค์กร อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่การงานกับบารมีในการสั่งการ เพราะบารมีในการสั่งงานไม่เท่ากันก็จะเกิดความขัดแย้งได้ หรือการเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารความขัดแย้ง มี ๕ แบบ คือ

๑. Forcing การใช้กำลังเป็นการใช้อำนาจตามตำแหน่งเน้นเป้าหมายขององค์กรไม่ให้ความสำคัญของผู้ร่วมงาน

๒. Withdrawing การหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณีไม่โฟกัสที่เป้าหมายและไม่โฟกัสที่ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน

๓. Smoothing แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานไม่เน้นเป้าหมายขององค์กรก็จะเกิดสันติสุขแต่ไม่ได้งาน

๔. Confronting กล้าเผชิญกับปัญหาที่มีความสุขุมรอบคอบแต่ใช้เวลามากจะหาวิธีแก้ที่ตอบสนองเป้าหมายของงานและคำนึงถึงความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน

๕. Compromising แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเดินทางสายกลางเน้นไปตามเป้าหมายของงานบ้าง เป้าหมายความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานบ้าง

ขั้นตอนการแก้ปัญหา

๑. ระบบปัญหาความขัดแย้งเรื่องอะไรสาเหตุคืออะไรความรุนแรงเป็นอย่างไร
๒. สื่อสารทั่วถึงให้ทุกคนรับทราบและรับฟังข้อมูลของทุกฝ่าย
๓. เจรจาทาทางออกว่าแต่ละฝ่ายต้องการอะไรหาวิธีการสนองตอบทุกฝ่ายให้มากที่สุด
๔. ปฏิบัติตามข้อตกลงนำผลการเจรจาไปปฏิบัติ
๕. ติดตามผลเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำ และไม่ให้เกิดปัญหาใหม่ตามมา

เทคนิค AEIOU ของ Wisinski, ๑๙๙๓

Acknowledge - รับรู้ค่าก่อนการตระหนักรับรู้ แสดงพฤติกรรมเชิงบวกและความตั้งใจจริงในการแก้ไขปัญหา

Express - บอกเขาถึงความคิดของเรา ด้วยพฤติกรรมเชิงบวก

Identify - แจกแจงข้อเสนอแนะหรือความคิดของเรา

Outcome - บอกว่าเค้าจะได้รับประโยชน์อะไรแต่ละฝ่ายจะได้ผลลัพธ์อย่างไรแจกแจงให้ละเอียดต้องไม่แสดงการปกป้องหรือป้องกันตนเองอย่าลืมหอขอบคุณเน้นการประสานประโยชน์ร่วมกัน

Understanding - สรุปลข้อตกลงร่วมทำความเข้าใจและติดตามผล

๓. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ได้รับความรู้ความเข้าใจในแนวทางทางในการบริหารจัดการโครงการ สามารถนำความรู้ที่ได้มาช่วยให้การดำเนินงานของโครงการที่รับผิดชอบ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และทันตามกำหนดเวลาของแผนงานที่วางไว้

๔. แนวทางในการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมครั้งนี้ ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีดังนี้ สามารถความรู้ในบทเรียนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโครงการของหน่วยงาน ส่งผลให้การดำเนินงานภายใต้โครงการต่างๆ บรรลุเป้าหมาย และช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ

๕. ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

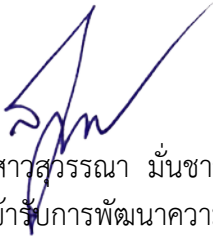
ไม่พบปัญหาและอุปสรรค

๖. ความต้องการการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมให้สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่

จัดให้มีการอบรมภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ลงชื่อ) ..


(นางสาวสุวรรณา มั่นชานา)
ผู้เข้ารับการพัฒนาความรู้