



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...สถาบันพัฒนาที่ดินกระบี่ โทร. ๐ ๗๕๖๘ ๐๓๓๗ โทรสาร.๐ ๗๕๖๘ ๐๓๓๗

ที่ กษ ๐๘๑๘.๑๒/..... วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง...สรุปบทเรียนทางระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ LDD e-Training รอบที่ ๒

เรียน ผอ.สพด.กบ

พร้อมบันทึกนี้ ข้าพเจ้าได้เรียน การฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ ระบบ LDD e-Training หลักสูตร การบริหารโครงการ (Project Management) สามารถนำมาปรับใช้กับชีวิตประจำวันและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งได้แนบเอกสารสรุปการเรียนรู้หลักสูตรดังกล่าวมาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายวันชัย สุภาพ)

เจ้าพนักงานการเกษตรอาวุโส

## หลักสูตร การบริหารโครงการ (Project Management)

ในการบริหารโครงการนั้นมีความท้าทายแฝงอยู่ แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าความสำเร็จในการบริหารโครงการนั้นจะเป็นไปไม่ได้ โดยเครื่องมือและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการบริหารโครงการมีความเรียบง่ายและได้ผลมากขึ้น มีดังนี้

๑) โครงสร้างการจัดแบ่งงาน (Work Breakdown Structure) เป็นการแบ่งหน้าที่หลักในโครงการ เป็นกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อให้การบริหารและการกระจายทรัพยากรได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยโครงสร้างการจัดแบ่งงานที่ดีก็ควรที่จะอธิบายถึง “ผลลัพธ์ที่อยากได้” ของแต่ละขั้นตอน ซึ่งเราสามารถทำ โครงสร้างการจัดแบ่งงาน ตามขั้นตอนการบริหารโครงการได้เลย (๕ ขั้นตอน - การเริ่มต้น วางแผน ดำเนินการ ตรวจสอบควบคุม และปิดโครงการ) หรือเราจะแบ่งโครงสร้างตามทรัพยากรหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานก็ได้

๒) แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) หรือจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แผนผังคุมกำหนด เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเวลาหรือบริหารตารางเวลา รวมถึงขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งจะถูกแสดงออกมาเป็นตารางที่มีอยู่ ๒ แกน

แกนแรกคือ “หน้าที่” ที่จะต้องปฏิบัติ และอีกแกนหนึ่ง เป็นการที่แสดงถึง “ระยะเวลา” ที่ต้องดำเนินงาน โดยแต่ละกิจกรรมย่อย ๆ ในโครงการมีความจำเป็นที่ต้องมีการประเมินตามลำดับการดำเนินงานและระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งก็จะถูกแสดงบนแผนภูมิแกนต์อย่างชัดเจน ซึ่งประโยชน์ของแผนภูมิแกนต์ก็คือการช่วยให้การบริหารโครงการมีสะดวกสบายและเป็นไปด้วยความเรียบง่ายมากขึ้น เพราะเป็นการนำแต่ละขั้นตอนมาแสดงในภาพรวมที่มองเห็นได้ง่ายและเข้าใจมากยิ่งขึ้น

๓) ระเบียบวิธีวิถีวิฤต (Critical Path Method) คือ การกำหนดตารางเวลาของกิจกรรม เพื่อเป็นการอธิบายว่าแต่ละกิจกรรมจะใช้เวลาเริ่มต้นและจะสิ้นสุดเมื่อไหร่ เป็นการทำให้มองเห็นได้ชัดเจนว่ากิจกรรมส่วนไหนจะเกิดอุปสรรคหรือปัญหาในระหว่างการบริหารโครงการ โดยที่ เส้นทางวิฤต (Critical Path) เป็นตัวชี้ให้เห็นว่าเส้นทางไหนในระบบงานที่จะต้องเสียเวลาไปมากที่สุดในการทำโครงการนั้น ๆ จนสำเร็จ หรือจะกล่าวง่าย ๆ ว่า เส้นทางที่จะถ่วงให้โครงการ/กิจกรรมล่าช้า

การบริหารโครงการจะยังมีความซับซ้อนหากว่าปัจจัยและทรัพยากรต่าง ๆ มีจำกัด โดยปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยในการบริหารโครงการนั้นมีดังต่อไปนี้

๑) งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย – เป็นปัจจัยแรกที่ต้องคำนึงถึง เพราะหากค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนมากเกินไป งบประมาณที่ตั้งไว้ ในมุมมองธุรกิจแล้วโครงการนี้ก็จะเป็นโครงการที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่สามารถทำกำไรได้

๒) เวลา – เป็นปัจจัยที่ ๒ มีที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยแรก ก็คือเวลา เพราะงานทุกประเภทย่อมมีเวลากำหนดส่ง ไม่ว่าจะเป็นโครงการก็ไม่ต่างกัน ในส่วนนี้ผู้บริหารโครงการต้องเปรียบเทียบว่าระยะเวลาและงบประมาณของโครงการนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน หากยังเป็นโครงการที่มีขั้นตอนมากและซับซ้อน การบริหารระยะเวลาของโครงการก็ต้องลงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนด้วย

๓. ผู้รับบริการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง – จะต้องดูความต้องการของผู้รับบริการหลักจากโครงการด้วย รวมถึงการนำไปใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ และบุคคลที่เกี่ยวข้องของผู้รับบริการต่อไปด้วย

๔. บุคลากรในโครงการ – เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องบริหารบุคลากรในโครงการด้วย อาจจะเป็นการโยกย้ายบุคลากรไปยังอีกหน้าที่ หรือการหาบุคลากรเพิ่มเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินต่อไปได้ตามกำหนด

๕. เป้าหมายของโครงการ – เป้าหมายของโครงการจะขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า อาจจะเป็นการสร้างซอฟต์แวร์ การสร้างบ้าน หรือการไปเปิดตลาดใหม่ในพื้นที่ใหม่ การบริหารโครงการที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และต้องมีวิธีที่สามารถวัดผลเป้าหมายแต่ละขั้นตอนได้

๖. ทรัพยากร – ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรอื่นที่นอกเหนือจากทรัพยากรบุคคลด้วย และก็ควรที่จะถูกระบุไว้ตั้งแต่ตอนแรกเป็นส่วนของการวางแผนค่าใช้จ่ายและการวางแผนโครงการ

๗. งบประมาณ – การวางแผนทางด้านงบประมาณจะต้องมีความเหมาะสมในการที่ส่งจะผลให้โครงการให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยในขั้นตอนการวางแผนอาจจะเขียนรายละเอียดของการใช้งบประมาณที่ชัดเจนจะยิ่งทำให้การดำเนินงานมีความง่ายยิ่งขึ้น

ความท้าทายของการบริหารโครงการ เป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารโครงการที่จะต้องบริหารจัดการปัจจัยที่มีความหลากหลาย ทั้งการบริหารเงิน เวลา และบุคลากร รวมถึงความคาดหวังของผู้รับบริการอีกด้วย และหากเป็นโครงการที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางด้วยแล้ว ผู้บริหารโครงการยังต้องมีทักษะในการสื่อสารและเข้าหาบุคคลอื่นอีกด้วย

การบริหารโครงการ (Project Management) มีเป้าหมาย คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการภายในระยะเวลาและข้อจำกัดที่กำหนดไว้

#### กระบวนการและขั้นตอนการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการมีปัจจัยที่หลากหลาย โดยผู้บริหารโครงการหลายคนอาจจะคิดว่าขั้นตอนการบริหารโครงการนั้นยากและซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาหากต้องบริหารหลายโครงการพร้อม ๆ กัน ภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่จำกัด

หลักการบริหารโครงการที่ดี ก็คือ การแบ่งโครงการใหญ่ออกเป็นงานเล็ก ๆ หลายอย่าง เพื่อให้ผู้บริหารโครงการสามารถที่จะแบ่งทรัพยากรที่จำกัดในโครงการได้อย่างทั่วถึงทุกส่วน

ขั้นตอนการบริหารโครงการนั้นแบ่งออกมาเป็น ๕ ส่วน ดังนี้

๑. การเริ่มต้น (Initiating) – คือ ขั้นตอนแรกของการบริหารโครงการ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการเริ่มต้นโครงการ มีความสำคัญในส่วนของผู้บริหารโครงการที่จำเป็นต้องประเมินว่าโครงการแต่ละโครงการมีมูลค่าหรืองบประมาณเท่าไร และมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งเป็นการดูเบื้องต้นว่าค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการทำโครงการ เพียงพอสำหรับคุณภาพที่ผู้บริหารโครงการคาดหวังไว้หรือไม่

๒. การวางแผน (Planning) – หลังจากที่ได้โครงการได้รับอนุมัติแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวางแผนโครงการเพื่อลงรายละเอียดและทำให้ผู้บริหารโครงการมั่นใจได้ว่ากิจกรรมทั้งหมดในโครงการจะอยู่ในเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ การวางแผนที่ดีควรจะลงรายละเอียดว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรจะทำหน้าที่อะไร

และทรัพยากรงบประมาณจะไปลงส่วนไหน นอกจากนั้นแล้วการวางแผนควรครอบคลุมถึงวิธีบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ด้วย

๓. การดำเนินการ (Executing) – หากโครงการมีการวางแผน (ตามขั้นตอนที่ ๒) ที่ดีและครอบคลุมมากพอ ขั้นตอนการดำเนินการก็จะทำได้ง่ายขึ้น ขั้นตอนการดำเนินการคือการสร้างผลลัพธ์ให้ผู้รับบริการพึงพอใจ โดยหน้าที่หลักของผู้บริหารโครงการ ก็คือ การดูแลและบริหารให้ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกใช้ไปตามที่ถูกวางแผนไว้ และผู้ปฏิบัติสามารถทำงานที่ตัวเองได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง

๔. การตรวจสอบและควบคุม (Monitoring and Controlling) – การตรวจสอบและควบคุมเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารโครงการต้องย้อนกลับมาพิจารณาตลอดการดำเนินงานโครงการ โดยขั้นตอนนี้จะถูกปฏิบัติไปพร้อมกับขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งเป้าหมายของขั้นตอนนี้ก็คือการดูแลให้กิจกรรมทุกอย่างภายใต้โครงการเป็นไปตามที่กำหนดวางแผนไว้ ทั้งในส่วนค่าใช้จ่าย คุณภาพ และ เวลา

๕. การปิดโครงการ (Closing) – เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้บริหารโครงการจะส่งมอบผลลัพธ์ของโครงการให้กับผู้รับบริการ ในหลาย ๆ กรณีขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่ทรัพยากรต่าง ๆ จะถูกปล่อยไปให้โครงการอื่นได้ใช้ รวมถึงการพิจารณาผลลัพธ์ของโครงการ และการจัดเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการด้วย เพื่อให้ผู้บริหารของโครงการและองค์กรสามารถนำไปใช้พัฒนาโครงการต่อไปได้อีก

#### ความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายของการบริหารโครงการ และการบริหารความเสี่ยงในโครงการ

จุดมุ่งหมายหลัก หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการบริหารโครงการ คือ “การสร้างผลลัพธ์” เพราะว่าการโครงการแต่ละโครงการจะมีลักษณะพิเศษไม่เหมือนกับงานที่องค์กรปฏิบัติอยู่ ในกรณีนี้เป้าหมายของการบริหารโครงการ ก็คือการนำทรัพยากรต่าง ๆ มารวมกันเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน

คำว่า “ผลลัพธ์” ก็รวมถึงปัจจัยข้อจำกัดหลายอย่าง เช่น เวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพด้วย

เราอาจจะพูดได้ว่าจุดมุ่งหมายของการบริหารโครงการ ก็คือการ “บริหารความเสี่ยง” เพื่อทำให้โอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากที่สุด โดยที่ความเสี่ยงรวมถึงปัจจัยหลายอย่าง ตั้งแต่ปัจจัยภายในโครงการ เช่น ผู้ปฏิบัติงานหรือทรัพยากรต่าง ๆ ไปจนถึงปัจจัยนอกโครงการ องค์กรหรือหน่วยงานคู่แข่ง เทคโนโลยี หรือปัญหาที่ควบคุมไม่ได้ อย่างเช่นดินฟ้าอากาศ และหากยังเป็นโครงการที่มีงบประมาณสูง มีหลายตัวแปร หลายปัจจัย และหลายขั้นตอนการดำเนินการ “ความเสี่ยง” ที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จก็ยังมีเยอะ ซึ่งก็เป็นสาเหตุที่ผู้บริหารโครงการหลายคนเลือกที่จะแตกโครงการใหญ่ ๆ ให้ออกมาเป็นกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อความง่ายและประสิทธิภาพในการบริหารโครงการนั่นเอง การบริหารความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่หัวหน้างานจะต้องเจอ ทั้งในระดับตัวบุคคลหรือในระดับทีมงาน หรือในระดับองค์กรหรือแม้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กร ซึ่งระดับความขัดแย้งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร หากถ้าอยู่ในระดับเหมาะสมไม่มากไม่น้อยจนเกินไปก็จะเป็ผลดีต่อองค์กรผลดีเช่นกัน

เมื่อองค์กรมีระดับความขัดแย้งที่เหมาะสมก็จะส่ง ผลดี เช่น การก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน การควบคุมการทำงานก็จะดีขึ้น เกิดความรอบคอบในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

แต่หากความขัดแย้งอยู่ในระดับสูงก็จะส่ง ผลเสีย ต่อองค์กร เช่น ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ การสื่อสารถูกบิดเบือน ขาดความคิดริเริ่ม เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้ง เกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น ผลประโยชน์ ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพราะผลประโยชน์มีจำกัด เช่น งบประมาณ โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น

การที่บทบาทในการทำงานไม่ชัดเจนผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ในส่วนนั้นหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับในเป้าหมายขององค์กร อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่การงานกับบารมีในการสั่งการ เพราะบารมีในการสั่งงานไม่เท่ากันก็จะเกิดความขัดแย้งได้ หรือการเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารความขัดแย้ง มี ๕ แบบ คือ

๑. Forcing การใช้กำลังเป็นการใช้อำนาจตามตำแหน่งเน้นเป้าหมายขององค์กรไม่ให้ความสำคัญของผู้ร่วมงาน
๒. Withdrawing การหลีกเลี่ยงไม่ประนีประนอมกับคู่กรณีไม่โฟกัสที่เป้าหมายและไม่โฟกัสที่ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน
๓. Smoothing แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานไม่เน้นเป้าหมายขององค์กรก็จะเกิดสันติสุขแต่ไม่ได้งาน
๔. Confronting กล้าประนีประนอมกับปัญหาที่มีความสุขุมรอบคอบแต่ใช้เวลามากจะหาวิธีแก้ที่ตอบสนองเป้าหมายของงานและคำนึงถึงความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน
๕. Compromising แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเดินทางสายกลางเน้นไปตามเป้าหมายของงานบ้างเป้าหมายความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานบ้าง

ขั้นตอนการแก้ปัญหา

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

ผู้สรุปบทเรียน  
นายวันชัย สุภาพ  
เจ้าพนักงานการเกษตรอาวุโส



# ประกาศนียบัตร

ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

วันชัย สุภาพ

ได้ผ่านการอบรมด้วยระบบการเรียนออนไลน์ในบทเรียน  
การบริหารโครงการ (Project Management)

รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 1 : 15 ชั่วโมง

โดยสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล  
ภายใต้การดำเนินงานของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)  
ให้ไว้ ณ วันที่ 16 ก.ค. 2567

( นางไอรดา เหลืองวิไล )

รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

รักษาการแทนผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล



95b7f2db

Signed by สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

Date: 2024-07-16T18:27:02.409+07:00

Reason: Confirm Certificate