

สรุปบทเรียนการพัฒนาความรู้

หลักสูตร

Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ

ชื่อ-สกุล (ภาษาไทย) นกัสนสร โนนศิริ

ตำแหน่ง นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการพิเศษ

สังกัด กลุ่มวิจัยสิ่งแวดล้อมดิน สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน

วันที่อบรม 17 กุมภาพันธ์ 2567

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อให้ข้าราชการระดับปฏิบัติการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ทฤษฎีแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ในการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผน การทำกิจกรรม การกระจายความรับผิดชอบ การจัดทำงบประมาณ และการจัดลำดับกิจกรรมโครงการ

สรุปบทเรียน

การบริหารงานในปัจจุบันมีการดำเนินการอยู่ 2 ลักษณะ คือ **งานประจำ** (Routine base) เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพของงาน และ**งานโครงการ** (Agenda base) ซึ่งเป็นงานที่เกิดขึ้นตามประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละปี เน้นการมองผลสัมฤทธิ์ (เป้าหมาย) งานทั้ง 2 ลักษณะ มีจุดมุ่งหมายของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารจัดการจึงแตกต่างกัน

เนื่องจากงานโครงการต่างจากงานประจำ งานโครงการจะเป็นงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดชัดเจน มีกรอบเวลากำหนด หรือเป็นงานครั้งเดียว (One time shot) จึงไม่คุ้มค่าที่จะจัดตั้งเป็นแผนกมาบริหารงาน โดยส่วนใหญ่เป็นการรวมบุคลากรหรือใช้ทรัพยากรจากงานประจำมากำกับการทำงาน งานโครงการมีข้อจำกัดในด้านเวลา สถานที่ หรืองบประมาณ เป้าหมายประการหนึ่งของการบริหารจึง**ต้องสำเร็จทันเวลา** ในฐานะข้าราชการผู้ปฏิบัติงานต้องคอยติดตามการดำเนินงานโครงการให้อยู่ภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด เพราะเมื่อเวลาเปลี่ยน ประเด็นเปลี่ยน โจทย์เปลี่ยน คำตอบที่ได้มาจึงอาจไม่เพียงพอที่จะตอบโจทย์ที่เปลี่ยนไป

งานโครงการ	เน้นที่	เป้าหมาย
การทำงานโครงการ	ต้อง	เป้าหมายอย่างหนึ่งคือ ต้องสำเร็จทันเวลา
การบริหารโครงการ	ต้อง	ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์องค์การ
เป้าหมายโครงการ	คือ	ตอบสนองยุทธศาสตร์องค์การ
เป้าหมายโครงการ	เกิดจาก	คำตอบที่ตอบยุทธศาสตร์องค์การ
		ผลที่เรามองความสำเร็จของยุทธศาสตร์

การบริหารงานโครงการ (Project Management) สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย **3 ขั้นตอน** ได้แก่ การกำหนดและเริ่มโครงการ (Project Definition) การวางแผนโครงการ (Project Planning) การดำเนินงานและการจัดลำดับงานในโครงการ (Project Scheduling)

01

Project Definition เริ่มต้นโครงการ

การกำหนดและเริ่มโครงการ ขั้นแรกผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจประเด็นยุทธศาสตร์หรือปัญหาที่องค์การเผชิญหน้า เพื่อตอบโจทย์/ประเด็น/ปัญหาบางอย่างขององค์การ หรือตอบสนองความต้องการที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นโจทย์ที่มาจากความต้องการของประชาชนที่ไม่ถูกตอบสนอง ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารหน่วยงานต้องช่วยกัน**กำหนดคำตอบ** (เป้าหมาย) ร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น คำตอบของการทำโครงการมี 2 ประเภท คือ**ผลผลิต** (output) ขึ้นกับกิจกรรมโครงการ และ**ผลลัพธ์** (outcome) ขึ้นกับเจตนาความต้องการขององค์การ **วิธีในการทำโครงการจึงขึ้นอยู่กับคำตอบ**



02

Project Planning การวางแผน

การวางแผนโครงการ เป็นขั้นตอนการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผนกิจกรรม (เนื้องาน) แผนงบประมาณและแผนเวลา เป้าหมายเป็นตัวกำหนดขอบเขตของเนื้องาน เนื้องานกำหนดงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินโครงการ สิ่งสำคัญของการวางแผนต้องอาศัยข้อมูลประกอบการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข้อเท็จจริง (Fact/Data) ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ประชาชน/เจ้าหน้าที่) ในพื้นที่ (Expert opinion) และข้อมูลปัญหาที่มาจากโครงการอื่นที่ได้มีการดำเนินการไปก่อนหน้านี้ (Potential problem)



การวางแผนงาน หลักคิด “**ควรวางแผนงานให้มาก** (ลงรายละเอียดของงาน) **ทำจริงให้น้อยกว่าที่วางแผน**” เพราะการวางแผนเสียแค่ความคิดกับเวลา แต่ถ้าวางแผนงานไม่ละเอียด (ไม่ลงรายละเอียดของงานจนสามารถระบุข้อผู้รับผิดชอบงานส่วนนั้น ๆ ได้ หรือไม่วางแผนงานสำรองกรณีเกิดอุปสรรคในแต่ละขั้นตอน) อาจเกิดงานนอกแผนที่ไม่สามารถหาผู้รับผิดชอบงาน หรืองบประมาณสำหรับงานที่เพิ่มขึ้นมา ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำงานไม่สำเร็จ เพื่อป้องกันการเกิดงานนอกแผนใช้เทคนิคการแตกโครงสร้างงาน และการกระจายความรับผิดชอบมาช่วยในการวางแผน ดังนี้

- Work Breakdown Structure (WBS) เป็นเทคนิคการแบ่งโครงสร้างงานตามขอบเขตความรับผิดชอบของงาน อาจแบ่งตามกระบวนการ ลักษณะของงาน หรือลักษณะหน้าที่
- Linear Responsibility Chart (LRC) เป็นเทคนิคการแบ่งความรับผิดชอบสู่บุคคลเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบงาน

การวางแผนงบประมาณ มีวิธีการประมาณการค่าใช้จ่าย 2 วิธี ได้แก่

- มองแบบบนลงล่าง (Top-down budgeting) มุมมองผู้บริหาร มองภาพรวมงบประมาณในโครงการ และกระจายงบประมาณจากบนลงล่างตามโครงสร้าง WBS มีแนวโน้มประมาณการต่ำกว่าความเป็นจริง

- มองแบบล่างขึ้นบน (Build-up budgeting) มุมมองจากผู้รับผิดชอบงาน มองจากงบประมาณแต่ละกิจกรรมย่อย แล้วทยอยต้อนไปจนได้ภาพรวมของงบประมาณจากล่างขึ้นบนตามโครงสร้าง WBS มีแนวโน้มประมาณการมากกว่าความเป็นจริง

การประมาณการงบประมาณโครงการ ต้องทำทั้ง 2 วิธีการ บทสรุปการประมาณการงบประมาณแบบ Top-down และ Build-up เป็นการตอรอง เพื่อสร้างความถูกต้องของงบประมาณในการทำงาน

03

Project Scheduling การจัดลำดับงาน

การดำเนินงานและการจัดลำดับงานในโครงการ การวางแผนด้านเวลาในโครงการ จะใช้วิธีการจัดลำดับของงานโดยคำนึงถึงลำดับก่อน-หลัง เนื่องจากการจัดลำดับของงานที่เปลี่ยนไปจะส่งผลต่อเวลาในการเสร็จสิ้นของโครงการ ซึ่งวิธีการจัดลำดับของการทำงานในโครงการจะมี 2 แนวทาง ได้แก่

- แบบ PERT/CPM ซึ่งถือเป็นเทคนิคเก่า เป็นแนวคิดที่เน้นการควบคุมงานที่สำคัญซึ่งเรียกว่างานวิกฤต เนื่องจากงานวิกฤตล่าช้าจะส่งผลต่อความล่าช้าของโครงการได้

- แบบ Critical Chain ซึ่งถือเป็นเทคนิคใหม่ เป็นแนวคิดที่เน้นเวลาที่เร่งรีบที่สุดของงานและทำการคำนวณเวลาเผื่อของโครงการ (Project Buffer)

ประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเอง

สร้างความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างงานประจำและงานโครงการ รวมถึงเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผนจัดทำโครงการได้อย่างเหมาะสม

ประโยชน์ที่ได้รับต่อหน่วยงาน

สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้วางแผนโครงการ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร สามารถดำเนินการบริหารโครงการให้เสร็จทันเวลา เพื่อบรรลุเป้าหมายโครงการอย่างมีคุณภาพ