

การบริหาร : การบริหารโครงการ
รองศาสตราจารย์ ดร.กมลวัลย์ ลือประเสริฐ
วันอังคารที่ 6 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น.

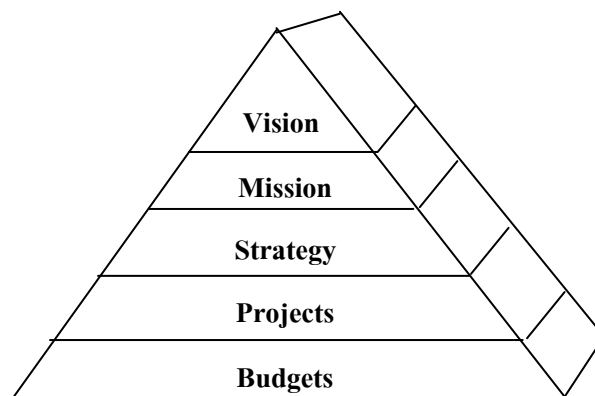
สรุปสาระสำคัญ

วิทยากรได้นำเสนอวิธีการบริหารโครงการตามรูปแบบของ Project Management Body of Knowledge (PMBoK) โดยสถาบันบริหารโครงการในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งหัวข้อที่บรรยายสามารถแบ่งออกเป็น 8 หัวข้อย่อย ดังนี้

1. การให้ความหมายของโครงการ โครงการคืออะไร?
2. ทำไมถึงต้องการการจัดการโครงการ?
3. องค์ความรู้ในการจัดการโครงการ
4. กระบวนการจัดการโครงการ
5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ
6. ทฤษฎีการจัดองค์กร
7. การพัฒนาแผนโครงการ
8. การควบคุมและการติดตามโครงการ

1. การให้ความหมายของโครงการ โครงการคืออะไร?

โครงการคืองานที่จัดทำขึ้นชั่วคราวเพื่อสร้างผลผลิตหรือบริการใดๆ ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งต่างจากงานประจำตรงที่งานประจำจะดำเนินการไปไม่มีสิ้นสุดในขณะที่โครงการจะมีการสิ้นสุดเมื่อถึงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อาจระยะเวลาสั้นๆ ไม่กี่วันถึงหลายปี เช่น โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น ทั้งนี้โครงการจะมีส่วนสนับสนุนงานประจำเพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้น สำหรับกลยุทธ์การจัดการโครงการสามารถแบ่งออกเป็นลำดับขั้น ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ลำดับขั้นของกลยุทธ์การจัดการโครงการ

2. ทำไมถึงต้องการการจัดการโครงการ?

การจัดการโครงการที่ดีจะทำให้โครงการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงการวางแผนค่าใช้จ่ายได้ถูกต้อง

คุณลักษณะของโครงการจะอยู่ในทุกระดับขององค์กร อาจจะอยู่ภายในหน่วยเดียวหรือมีการจัดทำข้ามหน่วยงาน มีการร่วมกับหน่วยงานภายนอก ชักนำกลุ่มคนเข้ามาทำงานร่วมกัน และมีกำหนดเวลา

วิทยากร ได้ให้ผู้รับการอบรมเขียนตัวอย่างโครงการ มีผู้รับการอบรมยกตัวอย่างโครงการ เช่น โครงการพัฒนาบุคลากรศึกษาศาสตร์ (คุณเจเลียว) และโครงการ English Program สำหรับสายสนับสนุนเพื่อการเป็น World Class University (คุณสุจินดา)

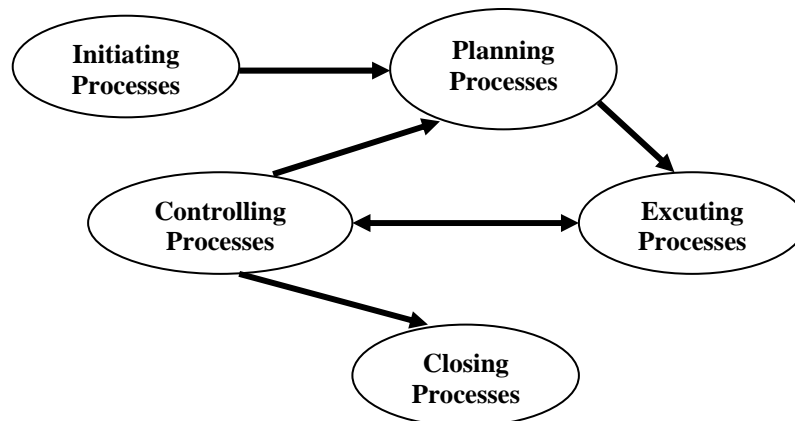
3. องค์ความรู้ในการจัดการโครงการ

สำหรับองค์ความรู้ในการจัดการโครงการของ PMBoK ได้จำแนกออกเป็น 9 หัวข้อ โดยแบ่งออกเป็น

- 3.1 Integration Management ซึ่งเน้นการบูรณาการส่วนประกอบต่างๆ ของโครงการเข้าด้วยกัน
- 3.2 Scope Management เป็นการกำหนดกรอบของโครงการ
- 3.3 Risk Management เป็นการจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานโครงการ
- 3.4 Time Management เป็นการจัดการเวลาให้โครงการดำเนินการไปตามกรอบเวลาที่ตั้งไว้
- 3.5 Cost Management เป็นการจัดการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในโครงการ
- 3.6 Quality Management เป็นการจัดการเพื่อควบคุมให้โครงการมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้
- 3.7 Human Resource Management เป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการ
- 3.8 Procurement Management เป็นการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง
- 3.9 Communications Management เป็นการจัดการเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในโครงการ

4. กระบวนการจัดการโครงการ

กระบวนการจัดการโครงการของ PMBoK สามารถอธิบายได้ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 กระบวนการจัดการโครงการ

ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการโครงการก็จะต้องนำเอาองค์ความรู้ในการจัดการโครงการที่เกี่ยวข้องเข้าไปใช้ในการดำเนินการโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ

การดำเนินการ โครงการที่ดีจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการนั้นๆ ซึ่งต้องระบุถึงความต้องการของทุกคน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่

- ลูกค้า (Customers)
- ผู้ให้การสนับสนุน (Sponsors)
- องค์กรที่เป็นผู้ทำโครงการ (Performing Organization)
- ผู้จัดการ โครงการ (Project Manager)
- สมาชิกที่ร่วมทำโครงการ Project Team Members)
- ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ (A lot more)

6. ทฤษฎีการจัดองค์กร

สำหรับทฤษฎีการจัดการองค์กรที่วิทยากรยกมานำเสนอมี 5 แบบ คือ

- 1) Function
- 2) Geographical
- 3) Product
- 4) Process or Project
- 5) Matrix

ซึ่งในแต่ละแบบจะมีการ โครงสร้างการจัดองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันตามไป ด้วย ทำให้การนำไปใช้ในแต่ละบริบทแตกต่างกันบางแบบอาจจะเหมาะสมสำหรับบริบทหนึ่งๆ ในขณะที่แบบอื่นไม่สามารถนำมาใช้แทนได้

7. การพัฒนาแผนโครงการ

การพัฒนาแผนโครงการเป็นการจัดทำแผนงาน ร่วมกับแผนคน โดยการระบุเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน จากนั้นจะสามารถกำหนดช่วงเวลาและงบประมาณของแต่ละโครงการได้

ซึ่งวิทยากรแนะนำให้แตกกิจกรรมย่อยของโครงการให้ย่อยที่สุด โดยจะหยุดแตกกิจกรรมเมื่อสามารถหาคนรับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ ได้แล้ว

8. การควบคุมและการติดตามโครงการ

จากรูปที่ 2 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการติดตามโครงการที่จะคอยติดตามในช่วงที่ดำเนินโครงการ ซึ่งเมื่อพบว่ามีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ก็สามารถย้อนกลับไปปรับแผนโครงการได้ และเมื่อดำเนินการโครงการเสร็จก็จะเข้าสู่กระบวนการปิดโครงการ ทั้งนี้การปิดโครงการให้มีการสรุปผลที่ได้จากโครงการพร้อมข้อเสนอแนะในการทำโครงการครั้งต่อไป

แนวทางการประยุกต์ใช้

ระดับองค์กร สำหรับการประยุกต์ใช้ในระดับองค์กรจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดรูปแบบองค์กร และการกำหนดบุคลากรในองค์กรเพื่อทำโครงการร่วมกัน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ โครงการพร้อมกับการมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ที่ดำเนินการโครงการสามารถทำโครงการได้โดยไม่มีข้อจำกัด

องค์กรควรจะมีการพิจารณาโครงการที่มีความสัมพันธ์และส่งเสริมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

มีนโยบายพัฒนารูปแบบการดำเนินโครงการ การพัฒนาทีมงานดำเนินการโครงการให้เหมาะสมสำหรับโครงการต่างๆ ที่ต้องการรูปแบบการบริหารจัดการโครงการต่างกัน

พัฒนาผู้นำที่สามารถบริหารจัดการโครงการที่ดีได้

ระดับกลุ่มงาน นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานให้สามารถวางแผนโครงการให้ส่งเสริมยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ เรียนรู้วิธีการและองค์ความรู้ในการจัดการโครงการ เพื่อลดความขัดแย้งและปัญหาที่มักเกิดจากการดำเนินโครงการที่ผ่านมา

ระดับบุคคล สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการร่วมทำ (กำหนดบทบาทตนเอง) โครงการทั้งในแง่ของการเป็นสมาชิก และเป็นผู้จัดการโครงการ

ผู้บันทึก

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. นายภัทร ศรีสรवल | มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี |
| 2. นายชวลิต แข่งทอง | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 3. นางสาวรัชชนันท์ เครีอวรรณ | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 4. นายปราโมทย์ อนันต์วราพงษ์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพฯ |