

สรุปสาระความรู้

การพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD : e-Learning) ของสำนักงาน ก.พ.
หมวดการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Development) การบริหารอย่างมืออาชีพ
วิชา Project Management สำหรับข้าราชการระดับบริหาร
เมื่อวันที่ ๑๒ - ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๔

การมองภาพองค์รวมขององค์กร

องค์กรมีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งานโครงการเป็นงานที่ทำควบคู่ไปกับงานประจำ โดยมีความสำคัญคือเน้นการตอบสนองประเด็นความต้องการของประชาชนที่มีความสำคัญต่อองค์กร

ทำไมต้องทำงานโครงการ

เมื่อความต้องการไม่ถูกสนองจะทำให้เกิดประเด็นและจะทำให้เกิดปัญหาและจะกลายเป็นวิกฤติการทำงานโครงการ คือการทำเพื่อตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น

การตอบสนองต่อประเด็น ปัญหา วิกฤติ

ประเด็นถ้าไม่ถูกสนองผลที่ตามมากลายเป็นปัญหา ปัญหาหากไม่ได้รับการตอบสนองกลายเป็นวิกฤติ ประเด็นที่เกิดจากความต้องการจะมีค่อนข้างเยอะซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมีการคัดกรองประเด็นซึ่งกระทบต่อการทำงานขององค์กรในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน ที่มีความต้องการเกิดขึ้นและกลายเป็นประเด็นและกลายมาเป็นผลกระทบต่อพันธกิจและภารกิจขององค์กร ฉะนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะสกัดตัวประเด็นของยุทธศาสตร์ออกมาให้ได้ แล้วดึงขึ้นมาสร้างเป็นเป้าหมายและนำไปสู่การสร้างเป็นยุทธศาสตร์หรือ strategy แล้วนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่เราเรียกว่า Strategic Implementation แล้วจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับองค์กร ให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ และให้เหมาะสมกับเป้าหมาย

ที่มาของยุทธศาสตร์เกิดจากหน้าที่องค์กรที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะเป็นความต้องการใหม่ๆ และต้องการที่เกิดจากการแข่งขันและความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ทุกปี

การบริหารงานโครงการ

โครงการจะมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนชัดเจน ส่วนใหญ่จะทำขึ้นมาเป็นครั้งคราว โครงการอาจจะมีข้อจำกัดอื่นๆ ที่มีความแปลกไม่เหมือนใคร ไม่ว่าจะเป็นด้านเวลา สถานที่หรืองบประมาณ นั่นคือจุดแตกต่างระหว่างงานโครงการกับงานประจำโดยทั่วไป โดยส่วนใหญ่โครงการ จะมีการแบ่งเป็นสองประเภท คือโครงการที่สามารถวัดความคืบหน้าได้ง่าย และโครงการที่ไม่สามารถวัดความคืบหน้าได้ง่าย

ผู้จัดการโครงการ

บทบาทผู้จัดการโครงการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโครงการ ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่ในการมองภาพรวมของโครงการ การมองเป้าหมายโครงการ การมองผลสำเร็จของโครงการ

ผู้จัดการงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานตามแผน ตามงบประมาณและตามกรอบเวลา ในขณะที่ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่ในการรับผิดชอบต่อความสำเร็จและล้มเหลวของงาน โดยทำหน้าที่ในการติดตามการประสานงาน การตรวจสอบและช่วยทีมงานในการแก้ปัญหา

บทบาทของผู้บริหารหน่วยงาน มีบทบาทในโครงการที่ใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คือหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนและผลักดันโครงการ (Project Champion) ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้จัดการโครงการและผู้จัดการงานต้องประสานกันในการขับเคลื่อนงานในโครงการให้แล้วเสร็จ

ทักษะที่เป็นผู้จัดการโครงการที่ดี มีดังนี้ ๑) ทักษะด้านการสื่อสาร การรับฟัง การจูงใจ ๒) ทักษะของการจัดการ การวางแผน การวางแผนเป้าหมาย การวิเคราะห์ ๓) ทักษะการสร้างทีม ความเห็นอกเห็นใจ ๔) ทักษะการเป็นผู้นำ การมองภาพใหญ่ กระตุ้นทีมงานทำงานในเชิงบวกได้ ๕) ทักษะการรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และ ๖) ทักษะความเชี่ยวชาญในเนื้อหา

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารโครงการ มีดังนี้ ๑) การเลือกโครงการ (Project Selection) ที่มีความเหมาะสมกับสภาพของงบประมาณที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน ๒) การติดตามและควบคุมโครงการ (Project Monitoring and Control) ให้สำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตามคำตอบของโจทย์ที่เราจะต้องการแก้ และ ๓) การประเมินและจบโครงการ (Project Evaluation and Termination) เมื่อสิ้นสุดโครงการ จะต้องมีการมองถึงผลที่หลังจากโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นว่าโครงการมีผลของการดำเนินการเป็นอย่างไรซึ่งจะต้องมีการประเมินผลสิ้นสุดหรือจบโครงการ

การเลือกโครงการ จะต้องเลือกโครงการที่ส่งผลต่อมูลค่าขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ต้องหา Firm value ที่ชัดเจนจึงจะสามารถผลักดันโครงการให้สำเร็จ

การติดตามและควบคุมโครงการ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ซึ่งจะแปลงเป็นสองลักษณะ คือ ผลการดำเนินโครงการ (Project Performance Progress) และ ความก้าวหน้าของงาน (Work or Task Progress) หากติดตามโดยตรงไม่ได้จะต้องติดตามตามความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk) ที่ส่งผลต่อเป้าหมาย ตัวชี้วัด หรือผลของโครงการ ซึ่งความสำเร็จของโครงการอยู่ที่เสร็จตามเวลา งบประมาณ ขอบเขตและข้อกำหนดที่วางไว้

การหาปัจจัยเสี่ยงและการใช้ตาราง Risk Matrix การหาปัจจัยเสี่ยง (Risk identification) การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยเสี่ยง (Situation analysis) ที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดต่อโครงการ ซึ่งปัจจัยภายใน (ปัจจัยที่ควบคุมได้ ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้) และปัจจัยภายนอก (ปัจจัยที่ควบคุมได้ ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้)

หน้าที่ผู้บริหาร เมื่อได้ค้นพบว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ควบคุมไม่ได้ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกก็ตาม ต้องคอยติดตามและควบคุมโดยเปลี่ยนปัจจัยเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้ ให้กลับมาเป็นปัจจัยเสี่ยงที่คุมได้ และต้องทำการวิเคราะห์ Risk Matrix ว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่เกิดขึ้นที่ส่งผลต่อเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลของการดำเนินการ หากปัจจัยเสี่ยงส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ให้ทำการเสริมทีมหรือเปลี่ยนทีมงานที่มีประสบการณ์เพื่อลดความเสี่ยง แต่ถ้าปัจจัยเสี่ยงยังเป็นเรื่องที่ควบคุมไม่ได้อยู่เยาะให้ยุติการดำเนินโครงการดังกล่าว

Risk Matrix จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ เพราะหน้าที่ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนสิ่งที่ควบคุมไม่ได้เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ ปัจจัยเสี่ยงบางตัวเกิดขึ้นใน ช่วงต้นโครงการ ช่วงกลางระหว่างทำโครงการ และช่วงท้ายโครงการ ปัจจัยเสี่ยงบางตัวเกิดขึ้นมาแต่ไม่เกิดปัญหา ปัจจัยเสี่ยงบางตัวไม่เกิดปัญหาแต่ไม่ดับและคงอยู่ตลอดโครงการ เพราะฉะนั้น การติดตามปัจจัยเสี่ยงจึงมีความสำคัญ และถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมีการดำเนินการติดตามเรื่องเหล่านี้เพราะว่าจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดของโครงการ และรวมถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

การหาปัจจัยของความเสียหาย (Risk identification) หรือการหา Potential problem เพื่อหาโอกาสและรวมถึงผลกระทบและตัวของการตรวจเจอ

การเลือกปัจจัยเสี่ยงโดยให้น้ำหนักของปัจจัยที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นได้โดยใช้ Risk priority number โดยเป็นการเลือกปัจจัยเสี่ยงและมีให้น้ำหนักของปัจจัยเสี่ยงที่ละปัจจัย ๓ เรื่อง คือ โอกาสที่จะเกิด ความรุนแรงถึงผลกระทบ และการตรวจเจอถึงผลกระทบ ซึ่งมีการวางแผนรับมือ (Contingency plan) ต่อปัจจัยความเสี่ยงที่มีน้ำหนักสูง

การเลือกปัจจัยเสี่ยง ต้องทำการให้น้ำหนักในเชิงของความเสียหายจาก ๓ เรื่อง มีดังนี้ ๑) โอกาสที่จะเกิด (Probability of occurrence) ถ้าปัจจัยมีโอกาสเกิดสูงย่อมมีคะแนนความเสี่ยงมาก โอกาสเกิดต่ำคะแนนความเสี่ยงก็น้อย ๒) รุนแรงของผลกระทบ (Severity of the effect) ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโครงการ หากปัจจัยเสี่ยงตัวนั้นสร้างความรุนแรงกระทบต่อโครงการสูงคะแนนความเสี่ยงก็มาก ถ้าปัจจัยความเสี่ยงนั้นสร้างผลกระทบต่อโครงการต่ำคะแนนความเสี่ยงก็น้อย และ ๓) การตรวจเจอถึงผลกระทบ (Detection capability) ถ้าการตรวจเจอง่ายจะเป็นเรื่องที่ดีคะแนนความเสี่ยงจึงน้อย แต่ถ้าตรวจเจอยากเป็นเรื่องที่ไม่ดีสำหรับความเสี่ยง คะแนนความเสี่ยงก็มาก

การจัดการความเสี่ยง มีทั้งหมด ๔ แผนหลัก มีดังนี้ ๑) ยอมรับ (Accept) กล่าวคือเมื่อเกิดปัญหาจะมีการแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์ ถ้าเกิดปัญหาทำการแก้ไขไปตามสถานการณ์ เป็นแผนที่ไม่ดี แต่ก็ยังใช้กันอยู่ ๒) หลีกเสี่ยง (Avoid) เป็นการหลีกเลี่ยงการดำเนินการแบบเดิมรูปแบบ โดยดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง (Pilots project) ๓) การลดผลกระทบหรือการลดความเสี่ยง (Mitigate) จะใช้การจ้างหรือมอบหมายให้คนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นคนดำเนินการ (outsource) และ ๔) ถ่ายเท (Transfer) เช่น การทำประกันความเสียหายของโครงการ หรือ ดำเนินการให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน (การขายต่อ)

การบริหารคนในโครงการ

การประสานงานและการสื่อสาร พร้อมทั้ง มีการบริหารพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้ทฤษฎี ๓ B คือ Background (experience) ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต Believe ความเชื่อ และ Behavior พฤติกรรม เช่น ในฐานะผู้บริหารในการติดตามความคืบหน้าโครงการหน้าที่ของผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะคอยเน้นการประชุมในระยะแรกจะต้องมีระเบียบวาระการประชุมให้ชัดเจนมีการควบคุมเวลาและเชิญเฉพาะฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หากเชิญประชุมทั้งหมดเพราะว่าเป็นการประชุมนัดแรกควรมีวาระอื่นๆ ที่ใช้ในการคุยกับฝ่ายอื่นๆ ที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องในช่วงต้นของโครงการแต่อย่างน้อยก็ให้เขามีปฏิสัมพันธ์กับการกระทำโครงการของเราแต่ต้นเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีจะส่งผลให้เกิดความเชื่อว่าการนี้จะมีประโยชน์ส่งผลในพฤติกรรมของการทำงานที่ดี

การประเมินและสิ้นสุดโครงการ (Project Evaluation and Termination)

การประเมิน (Evaluation) เกิดช่วงท้ายโครงการ โดยดูจาก ๑) ผลตามเป้าหมายของโครงการ (บรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัด หรือยุทธศาสตร์หรือไม่) ๒) ขอบเขตเนื้องาน (ขอบเขตเนื้องานใดที่ต้องใส่ใจและใช้ดำเนินงานต่อในโครงการหน้า) ๓) งบประมาณ (มีการใช้งบประมาณอย่างไร โดยวัดความคุ้มค่าภายใต้กรอบแนวคิดของสำนักงบประมาณ) ๔) ระยะเวลา (เสร็จตามระยะเวลาหรือไม่) และ ๕) ผลอื่นตามความต้องการของ Project Owner (ตามความต้องการของเจ้าของโครงการหรือผู้ให้งบประมาณ)

นอกจากนั้น ยังต้องทำรายงานในเชิงของผลของโครงการ มีดังนี้ ๑) การประเมินเป้าหมายโครงการ ๒) การประเมินปัญหาในงานโครงการ การประเมินปัญหาในงานโครงการ เพื่อเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ (KM : Knowledge Management) และ ๓) การประเมินผลงานโครงการหลังจากสิ้นสุดและการติดตามผลงาน (After action Report)

อนึ่ง หลักสูตรดังกล่าว สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน เนื่องจากการทำงานต้องมีการวางแผน และต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นด้านกรอบระยะเวลา หรือด้านการจัดการความเสี่ยงต่างๆ หากสามารถบริหารจัดการได้ จะส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นายบัญญัติ ทำของดี นิติกรชำนาญการ
กลุ่มวินัย กองการเจ้าหน้าที่