

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดการบริหารโครงการ

2.1.1 ความหมายของการบริหารโครงการ

การบริหารงานโครงการคือ การนำเอาหลักการบริหารงานมาใช้บริหารงานที่มีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนและลักษณะสำคัญคือ มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน ซึ่งมีความแตกต่างจากการบริหารงานทั่วไป โดยผู้บริหารจะต้องทำการบริหารงานโครงการ โดยอยู่ภายใต้ข้อจำกัดที่สำคัญคือ งบประมาณ กำหนดเวลาของงานต่างๆ และคุณภาพของงานที่กำหนด

ในการบริหารงานโครงการจะต้องมีการจัดการนำเอาทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งก็คือ บุคลากรที่มีความสามารถ ความร่วมมือของทีมงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิค เงินทุน และเวลา ที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายในเวลาที่กำหนด

2.1.2 การวางแผนโครงการ (Project Planning)⁴

การวางแผนโครงการ คือการกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ก่อนที่จะเริ่มวางแผนทีมบริหาร โครงการจะต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงตัวแปรที่สำคัญของโครงการ 3 อย่าง ได้แก่

- คุณภาพ (Quality)
- กำหนดเวลาที่ใช้ (Time)
- ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จำเป็น (Cost)

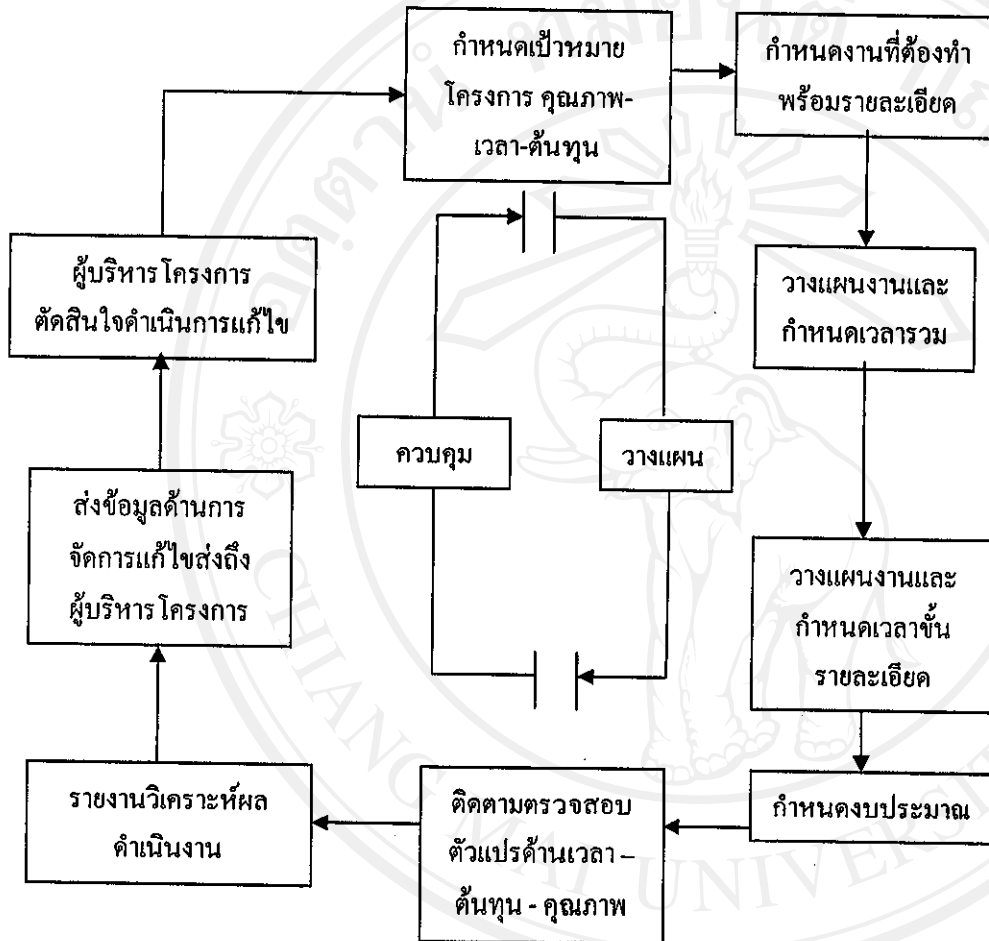
ทั้งนี้เนื่องจากโครงการที่ประสบความสำเร็จโดยทั่วไปหมายถึงโครงการที่สามารถส่งมอบให้แก่ลูกค้าได้ตามคุณภาพที่ต้องการภายในเวลาที่ตกลงกัน และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นอยู่ในงบประมาณที่เตรียมไว้ ดังนั้นในส่วนของโครงการจะมียุทธศาสตร์และแนวทางที่สอดคล้องกับตัวแปรทั้งสามข้างต้น จุดประสงค์ของการวางแผนโครงการอาจกล่าวได้ดังนี้

- เพื่อกำหนดงานต่างๆ ที่ต้องทำก่อนเริ่มโครงการ
- ได้ศึกษาทำความเข้าใจถึงงานเหล่านั้นก่อนการทำงานจริง
- การวางแผนช่วยให้เห็นปัญหาล่วงหน้าและสามารถหาทางแก้ไขไว้ได้ก่อน
- รู้ถึงข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติมในการทำโครงการในขั้นตอนต่าง ๆ

⁴วิสูตร จิระคำเก็ง, การบริหารโครงการ วรรณคดี, 2543 หน้า 73.

- เป็นการเตรียมหลักเกณฑ์สำหรับติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินการดำเนินงานภายในโครงการ

ทั้งนี้แผนที่ได้จัดทำไว้อย่างดีจะสามารถกำหนดตัวแปรด้านคุณภาพ เวลา และต้นทุนของทุกกิจการซึ่งจะถูกนำไปใช้ในการติดตามตรวจสอบระหว่างดำเนินโครงการ ซึ่งเขียนเป็นวงจรการวางแผนและควบคุมได้ดังรูปที่ 2.1⁵



รูปที่ 2.1 แสดงวงจรการวางแผนและการควบคุมโครงการ

เมื่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้กำหนดไว้ชัดเจนแล้วผู้บริหารโครงการจะต้องทำแผนโครงการในชั้นรายละเอียดถี่กลงไปจนพร้อมนำไปปฏิบัติให้เป็นผล ดังรายการต่อไปนี้

- 1) การจำแนกโครงสร้างงาน (Work Breakdown Structure, WBS)
- 2) การจัดองค์กรโครงการ (Project Organization)
- 3) แผนภูมิกำหนดผู้รับผิดชอบ (Linear Responsibility Chart)

⁵สูตร จิระคำแก้ง, การบริหารโครงการ วรรณแก้ว, 2543 หน้า 101.

- 4) ข้อกำหนดด้านเทคนิค (technical Specifications)
- 5) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

2.1.3 การกำหนดเวลาโครงการ (Project Scheduling)⁶

การกำหนดเวลาโครงการจะเริ่มจากการศึกษาโครงสร้างงาน เพื่อให้รู้ว่าจะทำอะไรบ้างที่ต้องทำ แต่ละงานนั้นต้องการทรัพยากร และเวลาเท่าไร ขั้นต่อไปคือ การจัดลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละงานว่างานใดทำก่อนงานใดทำหลัง ซึ่งในการนี้ผู้จัดควรต้องมีประสบการณ์ในงานลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียง ในกรณีที่ไม่มีประสบการณ์ก็ควรจะหาผู้ร่วมจัดทำที่มีประสบการณ์ เมื่อได้ลำดับความสัมพันธ์แล้วให้นำไปจัดทำเป็นแผนงาน

การทำแผนงานแบบ Gantt Chart

การทำแผนงานแบบ Gantt Chart อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Bar Chart ที่แสดงลำดับและรายละเอียดของงานซึ่งโดยทั่วไปแล้วนิยามเรียงงานที่ทำก่อนไว้ด้านบนไล่ไปจนถึงงานสุดท้ายที่ต้องทำ ส่วนตารางด้านขวามือจะแสดงมาตราเวลาซึ่งอาจแสดงเป็นวัน สัปดาห์ และเดือน แล้วแต่โครงการที่จัดทำ นอกจากนี้งานแต่ละงานจะแสดงการใช้เวลาโดยใช้แท่งหรือแถบสี (Bar) ตามแนวนอนโดยงานหนึ่งๆ ใช้แทนด้วยแท่งสีหนึ่งแท่ง และโดยทั่วไปแล้วแท่งเหล่านี้ไม่ควรยาวเกิน 3 เดือน หากยาวเกินควรแยกเป็นงานย่อยลงไป

ในแผนงาน Gantt chart ผู้วางแผนงานควรระบุสาระสำคัญของโครงการไว้ เช่น ชื่อโครงการ สถานที่หรือหน่วยงาน รายละเอียดแต่ละงาน โดยสังเขป แท่งเวลาที่ใช้ซึ่งปกติจะอยู่ในสถานะของวันเริ่มเร็วที่สุดและเสร็จเร็วที่สุดของแต่ละงาน นอกจากนี้จำนวนงานในแผนงานชนิดนี้ไม่ควรเกิน 100 งาน เพราะจะทำให้อ่านยากและสับสนได้ง่ายและในแผนงานหนึ่งแผ่นควรรวมงานตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ หากจำเป็นจะต้องเจาะลึกรายละเอียดแต่ละส่วนอาจทำเป็น แผนงานขยายเฉพาะส่วนออกมาต่างหาก ดังนั้นชุดของแผนงานอาจมีหลายแผ่นประกอบกัน

หลักการทำแผนงานแบบ Gantt chart การทำแผนงานแบบนี้ค่อนข้างง่าย และตรงไปตรงมา เพียงแต่ผู้ที่ทำแผนงานจะต้องมีประสบการณ์ในงานนั้นๆ หรือข้อมูลด้านการทำงานร่วมกับทีมงานที่มีประสบการณ์เพื่อจะจัดกำลังคน เครื่องจักรให้เหมาะสมกับเงื่อนไขของเวลาและงาน ดังที่ได้กล่าวข้างต้น โดยมีหลักการทำดังต่อไปนี้

1. การเตรียมแบบแปลนของแผนงานแบบ Gantt chart
2. กำหนดวันที่เริ่มต้นของการทำงาน
3. ใส่งานที่ต้องทำลงในตารางรายละเอียด เรียงลำดับจากเริ่มก่อนไปจนถึงงานสุดท้าย โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างงาน

⁶สูตร จิระคำเก็ง, การบริหารโครงการ วรรณคดี, 2543 หน้า 101.

4. กำหนดเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละงาน ตามปริมาณงานและทรัพยากร
5. ลากแถบสี (Bar) ซึ่งแสดงงานที่ทำและเวลาที่ต้องใช้ลงในมาตราเวลา โดยเรียงแถบสีนี้ตามความสัมพันธ์ของงานด้วย
6. ทำต่อไปจนถึงงานสุดท้ายที่ต้องทำ

หนึ่ง ในการทำแผนงานนั้น ผู้จัดการโครงการจะเป็นผู้ตัดสินใจในการเลือกวิธีการทำงาน โดยอาศัยข้อมูลจากฝ่ายประมาณการและข้อมูลด้านทรัพยากรที่มีอยู่ประกอบ ซึ่งแผนงาน Gantt chart สามารถใช้รายงานให้เห็นถึงความก้าวหน้าของงานที่ได้ทำจริงว่าก้าวหน้าไปเพียงใดเมื่อเทียบกับแผนงานที่วางไว้ โดยเส้นที่แสดงถึงความก้าวหน้าของงานที่ได้ทำจริงจะเขียนเป็นเส้นแนวนอนเหนือเส้น และขนานไปกับเส้นแผนงาน ความยาวของเส้นแสดงถึงปริมาณงานที่ได้ทำจริงวิธีนี้เป็นวิธีที่ง่ายแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงงานที่ได้ทำจริง โดยเฉพาะกลุ่มงานเหล่านั้น ได้ถูกนำมาแสดงในแผนภาพอีกอันหนึ่ง

อย่างก็ตาม แผนงานแบบ Gantt chart มีข้อจำกัดเมื่อนำมาใช้วางแผนและควบคุมงานโครงการที่มีความสัมพันธ์ซับซ้อนและมีรายละเอียดของงานเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ

- แผนงานแบบ Gantt chart ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานแต่ละงานในแผนภาพเดียวกัน
- ไม่สะดวกในการแก้ไขปัญหา ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย
- มิได้แสดงให้เห็นว่ามีงานใดบ้างที่ขอมให้ล่าช้าได้ โดยไม่กระทบกระเทือนวันที่แล้วเสร็จของโครงการ เป็นเหตุให้ไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัดได้ดีเท่าที่ควร
- ไม่ทราบว่างานใดบ้างที่เป็นงานที่จำเป็นจะต้องควบคุมให้เป็นไปตามกำหนดเวลาอย่างเคร่งครัด

2.1.4 การปฏิบัติโครงการ (Project Implementation)⁷

การปฏิบัติโครงการมีงานที่ผู้จัดการต้องให้ความสำคัญเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกการเตรียมความพร้อมช่วงเริ่มปฏิบัติโครงการ ดังแสดงในรูปที่ 2.2 และส่วนที่สองเมื่อปฏิบัติโครงการ

การจัดเตรียมคู่มือปฏิบัติโครงการ จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องในโครงการสามารถศึกษาทำความเข้าใจถึงกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ ของโครงการได้เป็นอย่างดี ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้งหรือสับสนในการดำเนินการได้มาก

นอกจากแผนงานและผังการบริหารองค์กรที่ได้จัดทำไว้แล้ว ระบบการสื่อสารภายในและระบบรายงานเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับข่าวสารที่จำเป็นถูกต้องทันเวลา จะต้องได้รับการกำหนดรูปแบบวิธีการ รวมถึงความถี่ของรายงานในช่วงเวลาต่อไปด้วย

⁷วิสูตร จิระคำแข็ง, การบริหารโครงการ วรรณคดี, 2543 หน้า 160.

การสื่อสารในโครงการที่มีประสิทธิภาพสูงอีกอย่างคือ การประชุมแต่ทั้งนี้ต้องจัดให้เหมาะสมทั้งด้านผู้ที่ควรเข้าประชุม ความถี่ในการประชุมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การประชุมที่สำคัญอันดับแรกของโครงการคือ การประชุมเริ่มโครงการ ทั้งนี้เพื่อชักจูงความเข้าใจของทุกฝ่ายให้ตรงกันรวมถึงการทำความรู้จักคุ้นเคยระหว่างผู้ที่ร่วมงานกัน ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมประชุมควรครอบคลุมทุกฝ่ายโดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้อง ลูกค้าหรือผู้รับมอบจากงานจากโครงการ ผู้ร่วมทีมบริหารองค์กรหลัก ๆ รวมถึงผู้บริหารองค์กรระดับสูงที่สนับสนุนการดำเนินโครงการด้วย

ผู้จัดการโครงการจะเป็นที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการปฏิบัติโครงการ เพราะต้องเป็นผู้คอยประสานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังคอยช่วยเหลือสนับสนุนทีมงานโดยการหาสิ่งของจำเป็นในการดำเนินงานรวมถึงแก้ปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการก็เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้คือ

- ตั้งเกณฑ์ในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้เป็นฐานในการประเมิน
- ติดตามตรวจสอบการดำเนินการจริง และประเมินเทียบกับเกณฑ์ดังกล่าว
- ดำเนินการแก้ไขในกรณีทำงานจริงไม่ได้ตามเกณฑ์

2.1.5 การควบคุมโครงการ (Project Controlling)⁸

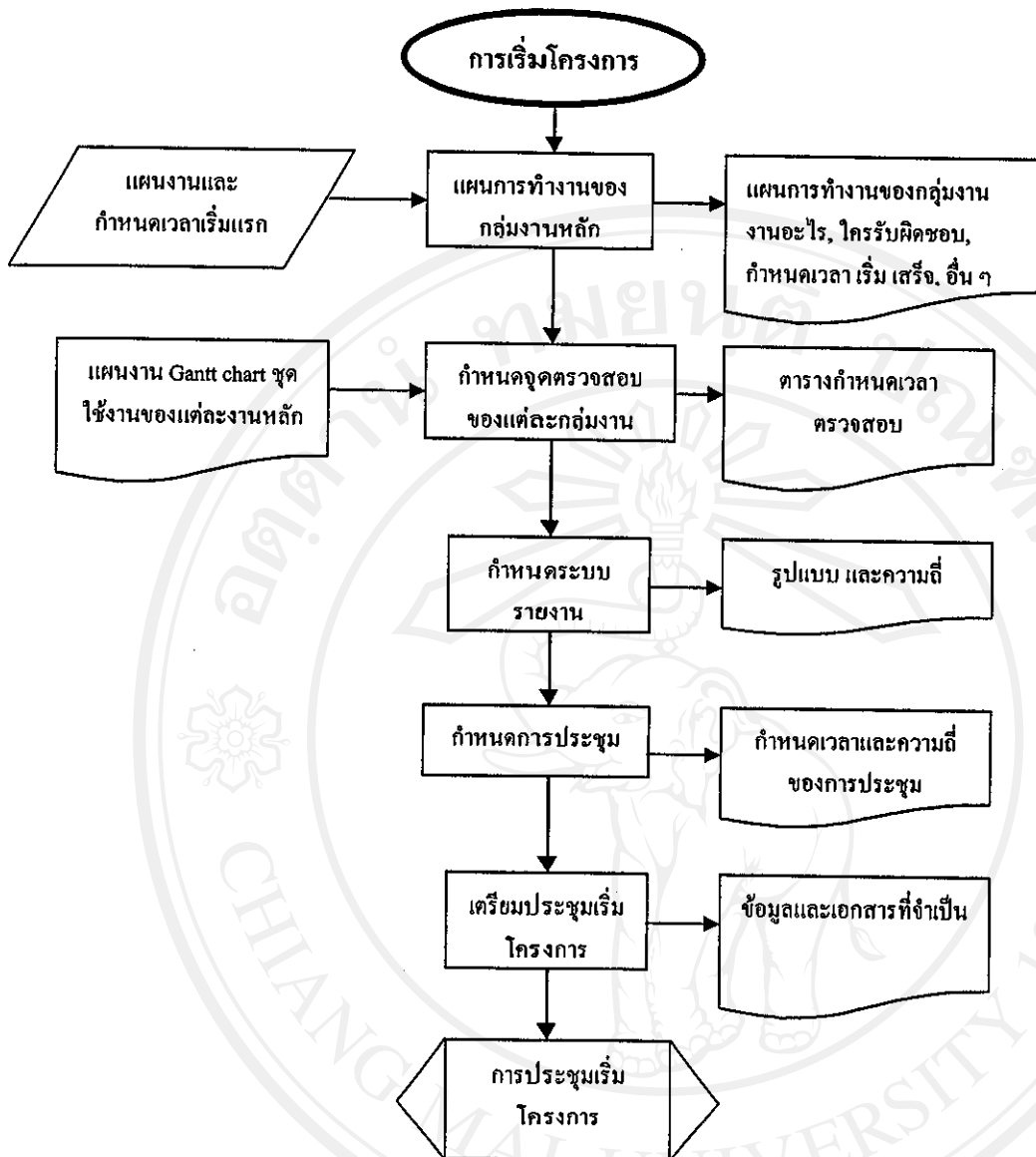
การควบคุมโครงการคือ การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ทั้งด้านคุณภาพ เวลา และต้นทุน โครงการมีกระบวนการการควบคุมที่ดีเพื่อความมั่นใจว่าโครงการได้ดำเนินไปในแนวทางที่ควรและเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ กระบวนการควรประกอบด้วย

1) การติดตามดูแลโครงการ

การติดตามดูแลถือเป็นหัวใจของระบบควบคุมโครงการที่เดียวทั้งนี้เพราะกระบวนการนี้จะสามารถให้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้เกิดขึ้นจริงกับแผนที่ได้วางไว้และทำการแก้ไขปรับปรุงตามที่เหมาะสมได้ทันเวลา

การติดตามดูแลโครงการสามารถทำได้โดยหลายแนวทาง แต่เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันก็คือให้ทีมบริหารโครงการได้ทราบถึงสถานการณ์ของการดำเนินโครงการว่าอยู่ในแนวทางที่กำหนดหรือไม่ โดยทั้งหมดจะเป็นการวัดผลงานที่ได้ทำไปในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ต้นทุน และคุณภาพ

⁸วิสูตร จิระคำแก้ง, การบริหารโครงการ วรรณคดี, 2543 หน้า 186.



รูปที่ 2.2 แสดงกระบวนการเริ่มโครงการ

2) การตรวจสอบงาน

การตรวจสอบงานเป็นกระบวนการควบคุมคุณภาพของงานซึ่งรวมถึงวัสดุและการใช้งาน ซึ่งจะ
ให้ข้อมูลทั้งด้านคุณภาพและความสูญเสีย โดยการตรวจสอบอาจดูถึงไปถึงวิธีการทำรวมถึงความ
ปลอดภัยในงานด้วย

ทั้งนี้กระบวนการตรวจสอบงานนี้ถือเป็นมาตรฐานในระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ของผลงานที่ต้องการซึ่งปัจจุบันได้ขยายเข้าสู่ระบบคุณภาพ ISO - 9000 ซึ่งจะเป็นการ
ควบคุมถึงไปถึงระดับปฏิบัติงานอันเป็นจุดเริ่มต้นของผลงานที่จะผลิตขึ้น

3) การวัดความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการ

การวัดความก้าวหน้าของงานปกติจะทำทุกช่วงคาบเวลา เช่น ทุก 15 วัน, 1 เดือน หรือ 3 เดือน เป็นต้น ซึ่งการวัดนี้จะมีสาระสำคัญคือ

- วัดความก้าวหน้าของงานที่ทำได้จริงและเปรียบเทียบกับความก้าวหน้าที่สามารถทำได้ตามแผน
- ทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมาและวิธีการที่จัดการกับปัญหาเหล่านั้น
- ศึกษาถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับการดำเนินโครงการและแนวทางแก้ไขที่เสนอโดยทีมบริหารโครงการ

ทั้งนี้ในการวัดผลข้างต้นผู้จัดการโครงการจะเป็นแกนในการตรวจสอบและทบทวน เพื่อให้ได้การวัดผลที่มีประสิทธิภาพที่สุด โดยผู้จัดการโครงการจะต้องเป็นผู้ที่รับรู้ข้อมูลด้านความก้าวหน้าถึงปัจจุบัน ความแตกต่างจากแผนที่กำหนดไว้ รวมถึงปัญหาที่ทีมบริหารโครงการได้พบและแก้ไข โดยการรับฟังของผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการจะเป็นประมวลและสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเหล่านั้นให้เห็นเป็นภาพรวมของทั้งโครงการ

2.1.6 การปิดโครงการ (Project Closing)⁹

โครงการจะดำเนินการ ไปจนถึงจุดสุดท้ายตามความมุ่งหมายได้ต้องอาศัยความร่วมมือและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่สนับสนุนโครงการ ผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กร ลูกค้า และทีมบริหารโครงการ ทั้งนี้การปิดโครงการอาจทำได้หลาย ๆ รูปแบบดังต่อไปนี้

1) รูปแบบของการปิดโครงการ

การปิดโครงการตามแผนที่กำหนดไว้อาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของการปิดได้แก่

1.1) ปิดโครงการเมื่อแล้วเสร็จตามแผน

โครงการได้ดำเนินจนสุดกระบวนการตามแผนที่วางไว้หากแต่ว่าผลที่ได้นั้น อาจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งหมดหรือในบางกรณีอาจได้ตามวัตถุประสงค์เพียงบางส่วนก็ได้ โดยมีการส่งมอบผลงานกับลูกค้าหรือผู้ใช้งานตามขั้นตอนที่ได้ตกลงกัน

1.2) ปิดโครงการและเพิ่มเป็นส่วนขยายขององค์กรเดิม

ในบางโครงการเมื่อปฏิบัติแล้วเสร็จก็อาจจะส่งมอบผลของโครงการรวมถึงบุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร ไปเป็นส่วนขยายขององค์กรเดิมต่อไป เช่น การขยายส่วนผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม

⁹วิสูตร จิระคำเก็ง, การบริหารโครงการ วรรณคดี, 2543 หน้า 227.

1.3) ปิดโครงการแล้วสลายตัวเข้าสู่องค์กรเดิม

เมื่อส่งมอบงานกับลูกค้าหรือผู้ใช้แล้ว ทีมบริหารโครงการจะเข้าร่วมกับองค์กรแม่โดยบุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร อาจถูกส่งคืน ไปต้นสังกัดเดิม หรือมีการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งได้

1.4) ปิดโครงการกลางคัน

เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจ หรือความไม่น่าความสำเร็จของโครงการค่อนข้างชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงหรือลูกค้าอาจสั่งให้ยุติโครงการก็ได้

สำหรับการปิดโครงการโดยทั่วไปแล้วมีความสำคัญเช่นเดียวกับขั้นตอนอื่นๆ ในการดำเนินโครงการเพราะสิ่งที่เราพบในการดำเนินโครงการปัญหาที่เราแก้ ประสบการณ์ใหม่ๆ เทคโนโลยีที่ได้พัฒนาขึ้นล้วนแต่มีประโยชน์ต่อองค์กร และจัดการโครงการใหม่ในอนาคต ดังนั้น การปิดโครงการจึงควรทำอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน

2) ขั้นตอนการปิดโครงการ

เป้าหมายในการดำเนินโครงการ คือสามารถส่งมอบผลงานให้แก่ลูกค้าโดยลูกค้าจะต้องยอมรับสินค้านั้น ทั้งในด้านคุณภาพ ราคาและในกรอบเวลาที่กำหนด โครงการจะปิดได้เมื่อได้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ ขั้นตอนการปิดโครงการมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ได้แก่การให้คำจำกัดความของข้อกำหนดงานแล้วเสร็จเป็นสิ่งที่ต้องตกลงกันไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งทั่วไปกำหนดโดยครอบคลุมหัวข้องานที่มีต่อไปนี้

- งานทั้งหมดแล้วเสร็จตามแผน
- ผลงานที่ต้องการแล้วเสร็จ
- ผ่านการทดสอบ
- ได้จัดการฝึกอบรมให้ผู้ใช้งานแล้วเสร็จ
- เครื่องจักรกลทำงานได้ตามข้อกำหนด
- ได้จัดส่งคู่มือการใช้ คู่มือการบำรุงรักษา และคู่มืออื่น ๆ ที่จำเป็น
- อื่น ๆ ที่กำหนดร่วมกันระหว่างลูกค้าและทีมบริหารโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ การกำหนดกระบวนการรับมอบงานโดยประกอบไปด้วยรายงานที่ต้องทำและการตรวจสอบรวมถึงวิธีการตรวจสอบและการยอมรับให้ชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องส่งมอบตามข้อกำหนดงานแล้วเสร็จข้างต้น

นอกจากนี้แล้ว ในกระบวนการตรวจรับควรระบุตัวบุคคลให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับอะไร และเมื่อรับมอบแล้วใครจะเป็นผู้มาคอยดูแลเป็นที่เล็งในขั้นตอนแรกของการใช้งาน รวมถึงกำหนดขอบเขตและช่วงเวลาของการสนับสนุนนั้น

เมื่อได้กำหนดกระบวนการรับมอบงานและทีมงานบริหารโครงการได้จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้วเสร็จ ก็จะมีการจัดประชุมปิดงาน โดยในการประชุมครั้งนี้จะประกอบด้วยผู้จัดการสายงานที่เกี่ยวข้อง ลูกจ้าง ผู้บริหาร ระดับสูง และทีมบริหารโครงการ โดยในการประชุมครั้งนี้จะพิจารณา

- ผลงานที่ได้ของโครงการ
- ตรวจสอบรายการงานที่ส่งมอบ
- ในกรณีทำงานบางอย่างซึ่งไม่สำคัญต่อการส่งมอบโครงการให้เสนอแผนปฏิบัติงานส่วนที่เหลือนี้ด้วย
- กำหนดผู้รับผิดชอบงานที่ทำหลังส่งมอบ
- กำหนดผู้ทำการประเมินผลโครงการแล้วเสร็จเพื่อยอมรับและลงนามอนุมัติ
- แสดงความขอบคุณทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.2 แนวคิดการประเมินผลการดำเนินโครงการ (Project Performance Evaluation)¹⁰

การติดตามดูแลโครงการข้างต้นจะทำควบคู่ไปกับการประเมินผลการดำเนินงาน แต่หากไม่มีวิธีการควบคุมโครงการ ทำให้เสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ในขณะที่บางกรณีควบคุมกระบวนการผลิตก็เกิดความจำเป็นก็เพิ่มเวลาและค่าใช้จ่ายกับโครงการเหมือนกัน ซึ่งโดยการประเมินจะทำในสองส่วนหลัก คือ การประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผน และการประเมินต้นทุนเทียบกับงบประมาณ

1) การประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผน

ในการประเมินปกติจะใช้แผนงานฐานเป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยสามารถแสดงในรูปของ Gantt chart ที่มีการเปรียบเทียบระหว่างที่ทำได้จริงกับตามแผน จะเห็นว่าในแผนงานแสดงทั้งช่วงเวลาที่กิจกรรมนั้นควรเริ่มและเสร็จเทียบกับวันเริ่มจริง ผลงานถึงปัจจุบันและเวลาที่ใช้ไปจริง ซึ่งทำให้ผู้ประเมินเห็นถึงความแตกต่างจากแผนต่อไป

ในบางครั้ง อาจใช้วิธีประเมินแผนงาน Gantt chart แบบง่ายโดยลากเส้นวันที่ ณ วันประเมินไปตัดจุดร้อยละของงานที่ทำได้ในแท่งของงานแต่ละงานและเมื่อได้ประเมินอย่างต่อเนื่องจะเห็นว่าระหว่างเส้นวันที่ประเมินจะแสดงความก้าวหน้าที่ได้ในช่วงนั้น ๆ ด้วย

ทั้งนี้ เมื่อมีการประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนแล้วอาจมีการปรับแก้แผนเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ของโครงการ โดยจุดสำคัญที่ผู้จัดการควรให้ความสนใจในการปรับแผน คือ เวลาและทรัพยากรที่ต้องการในการทำงานส่วนที่เหลือนั้น ๆ

¹⁰วิสูตร จิระคำแก้ง, การบริหารโครงการ วรรณคดี, 2543 หน้า 178.

นอกจากการประเมินโดย Gantt chart แล้ว อาจใช้วิธีการประเมินโดยใช้ผังจุดตรวจสอบ (Millstones Chart) ในการตรวจสอบประเมิน ทั้งนี้เพราะจุดตรวจสอบนี้ค่อนข้างเป็นจุดสำคัญที่ต้องทำให้ได้ มิฉะนั้นแล้วโครงการอาจต้องช้ำออกไปจากแผน

นอกจากการประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนงานแล้วการติดตามข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากเช่นกัน

2) การประเมินต้นทุนเทียบกับงบประมาณ

การวัดต้นทุนค่าใช้จ่ายจริงในโครงการจะต้องมีระบบการวัดที่ค่อนข้างแม่นยำ มิฉะนั้นข้อมูลจะขาดความน่าเชื่อถือและไม่ได้สะท้อนภาพจริงของสถานภาพโครงการ ปกติแล้วข้อมูลจากภาคสนามที่ต้องรวบรวมจะประกอบด้วย

- เวลาที่ใช้ในแต่ละงาน
- บุคลากรที่ใช้ในงานนั้น ๆ
- ต้นทุนค่าวัสดุรวมความสูญเสีย
- ต้นทุนเครื่องจักรที่ใช้
- เงินทุนที่ใช้ไปแล้ว
- รายรับที่ได้รับแล้ว

สำหรับความถี่ของการวัดจะกำหนดตามความเหมาะสมของโครงการและความพร้อมของทีมบริหารโครงการ โดยปกติอาจจะทุกเดือนหรือทุกคาบไตรมาส (3 เดือน)

2.3 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 การบริหารโครงการขยายงานระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตภาคเหนือตอนบน¹¹

จากการค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง “การบริหารโครงการขยายงานระบบ โทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตภาคเหนือตอนบน: กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาตามขั้นตอนการบริหารโครงการสามารถสรุปได้ดังนี้

การกำหนดโครงการเกิดขึ้นตามนโยบายขององค์กร เนื่องจากปัจจัยทางด้านธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อเพิ่มพื้นที่การให้บริการ โดยการเพิ่มจำนวนสถานีฐานและจำนวนวงจรการให้บริการ โดยการเพิ่มสถานีฐานที่เป็นจุดอับสัญญาณในตัวเมือง

¹¹สมบุรณ์ พงษ์พุกภัย. การบริหารโครงการขยายงานระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตภาคเหนือตอนบน : กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546 หน้า ง.

การวางแผนโครงการนี้มีการวางแผนโดยพิจารณาจาก 2 ตัวแปรคือ คุณภาพและเวลา โดยใช้เทคนิคทางการบริหาร ได้แก่ การจำแนกโครงสร้างงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบในงาน การกำหนดรายละเอียดทางด้านเทคนิค และการกำหนดเวลาในการทำงาน

การกำหนดเวลาโครงการนี้อาศัยประสบการณ์การบริหารโครงการเก่าที่ผ่านมาของผู้จัดการโครงการและทีมงาน และการใช้ Gantt chart ช่วยในการจัดความสัมพันธ์ของแต่ละงานในโครงการ ทำให้ทราบถึงระยะเวลารวมทั้งหมดของโครงการ

ในการปฏิบัติโครงการนี้ มีการกำหนดแผนงานทำงาน จุดตรวจสอบโครงการ รูปแบบรายงานที่แสดงสถานะของโครงการ และวิธีการสื่อสารภายในโครงการโดยใช้การประชุมทุกสัปดาห์ เพื่อควบคุมงานปฏิบัติโครงการของผู้รับเหมาให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

การปิดและการประเมินผลโครงการนี้คือการเปิดให้บริการสถานีครบทั้งหมด และมีการส่งมอบเอกสารเกี่ยวกับรายละเอียดของสถานีฐานให้แก่ทีมงาน Operation and Maintenance และการส่งมอบรายงานทรัพย์สินแก่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

จากการศึกษาพบปัญหาและอุปสรรคดังนี้คือ การจัดสรรเวลาทำงานของทีมงานในโครงการช้าช้อนและไม่ชัดเจน รายละเอียดทางเทคนิคไม่ชัดเจน การปรับแผนงานให้สถานีฐานใหม่เปิดให้บริการเร็วกว่าที่กำหนด ความล่าช้าของอุปกรณ์โทรคมนาคมที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ ทีมงานผู้รับเหมาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานโครงการ และการขออนุญาตการทำงานจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องยุ่งยากซับซ้อน

2.3.2 การบริหารโครงการสร้างห้องปฏิบัติการตรวจสอบความสะอาดของผลิตภัณฑ์ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์¹²

จากการค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง “การบริหารโครงการสร้างห้องปฏิบัติการตรวจสอบความสะอาดของผลิตภัณฑ์ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : กรณีศึกษา บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน” ผลการศึกษาพบว่า การจัดตั้งโครงการประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การจัดประเภทโครงการ การคัดเลือกผู้จัดการโครงการ และการเลือกองค์กรโครงการ ส่วนการบริหารโครงการประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักเช่นกัน ได้แก่ การวางแผนโครงการ การกำหนดตารางเวลาโครงการ และการกำกับความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโครงการ

¹² ชัญชนา วัฒนานุกิจ. การบริหารโครงการก่อสร้างห้องปฏิบัติการตรวจสอบความสะอาดของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : กรณีศึกษา บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545 หน้า ง.

โครงการนี้มีผู้จัดการโครงการ 2 คนเข้ามาทำหน้าที่ในช่วงเวลาต่างกัน มีการใช้โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกในช่วงจัดตั้งโครงการ การวางแผนโครงการ การกำหนดตารางเวลาโครงการ และการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเป็นแบบตามหน้าที่ในช่วงการกำกับความก้าวหน้าของโครงการ

การบริหารโครงการในขั้นตอนการวางแผนโครงการมีการใช้เทคนิคโครงสร้างการดำเนินงานในขั้นตอนของการกำหนดตารางเวลาดำเนินโครงการมีการใช้เทคนิคการประมาณการเวลาของกิจกรรมเพียงค่าเดียวโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ของทีมงานโครงการ ข้อมูลจากผู้จำหน่ายเครื่องมืออุปกรณ์ ตรวจสอบความสะอาดผลิตภัณฑ์ และผู้รับเหมาก่อสร้าง แล้วนำมาจัดทำตารางเวลาดำเนินโครงการ โดยการใช้เทคนิคแผนภูมิแกนต์ และใช้ต่อเนื่องในขั้นตอนการกำกับความก้าวหน้าของโครงการ

อุปสรรคในการบริหารโครงการที่พบเกิดจาก ความไม่ต่อเนื่องและความยุ่งยากในการดำเนินงานเพราะมีผู้จัดการโครงการ 2 คน ความขัดแย้งระหว่างทีมงานโครงการชุดเก่าและชุดใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร การขาดเป้าหมายโครงการที่ชัดเจน การขาดความสมบูรณ์ในแผนงบประมาณ และการลดทอนในงบประมาณของบริษัททำให้ทีมงานโครงการต้องปรับเปลี่ยนตารางเวลาดำเนินโครงการ การขาดความรู้อย่างลึกซึ้งในเทคนิคการบริหารโครงการเป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved