

ปัจจัยบริหารจัดการโครงการให้ประสบผลสำเร็จ

การจัดการโครงการให้ประสบผลสำเร็จ อาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ๑๒ ประการ ได้แก่

๑. ผู้จัดการโครงการและทีมงาน ที่ต้องมีความเข้าใจภารกิจของโครงการอย่างชัดเจน โดยสร้างความเข้าใจภารกิจโครงการด้านต่าง ๆ คือ

- (๑) จุดมุ่งหมายในระดับกลยุทธ์หรือระดับแผนงาน พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด
- (๒) วัตถุประสงค์และค่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ
- (๓) แนวทางการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องผลงานหรือผลผลิต (Project outputs) และรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมโครงการ (Project inputs or activities)

(๔) ลักษณะเฉพาะ (uniqueness) ของโครงการ ตามข้อกำหนดว่าด้วยเงื่อนไขภายนอกที่สำคัญ (Important assumptions) ที่อาจจะมีผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการโครงการ

๒. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร การอำนวยความสะดวกในการบริหาร การเจรจากับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

๓. การจัดทำกำหนดการ ประกอบด้วย (๑) การจำแนกโครงสร้างของงาน (๒) การจัดเรียงลำดับกิจกรรม (๓) การจัดทำกำหนดเวลาของแต่ละกิจกรรม (๔) การจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ (๕) การกำหนดความรับผิดชอบของทีมงาน และ (๖) การจัดทำตารางเวลาการทำงาน

๔. การปรึกษาหารือและการสร้างการยอมรับในหมู่ผู้รับบริการ เพื่อรับทราบความคิดเห็นและสร้างการยอมรับของผู้รับบริการ โดยมีภาระงานที่สำคัญประกอบด้วย

(๑) ผู้จัดการโครงการทำหน้าที่เสนอหรือขายความคิดของโครงการ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

(๒) สร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

(๓) ดำเนินการในการทำประชาพิจารณ์

(๔) การเสริมสร้างประชาสังคม หรือการจัดองค์กรชุมชนเพื่อรองรับโครงการ

๕. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของชุมชน ในประเด็นสำคัญ เช่น การวิเคราะห์ความเป็นจริงในทางเศรษฐกิจ การทำความเข้าใจเนื้อหาสาระทางสังคมและวัฒนธรรม

๖. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจำเป็นต้องประยุกต์ทักษะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดการโครงการ ได้แก่

(๑) การพิจารณาภาระหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ และการจัดทำคำอธิบายหรือพรรณนาลักษณะงานของบุคลากรโครงการให้ชัดเจน

(๒) การสรรหา คัดเลือก อบรมบุคลากร

(๓) การกำหนดอัตราค่าตอบแทน

(๔) การสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Teamwork building) โดยผู้จัดการโครงการจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม

(๕) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรหลัก เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมย่อยขององค์กรโครงการ

๗. การจัดการด้านเทคนิค การงบประมาณ และการจัดทำนิติกรรมสัญญา เพื่อเผชิญกับข้อจำกัดในการบริหารเวลา การจัดการค่าใช้จ่าย และการจัดการเชิงคุณภาพ โดยให้ความสนใจในเรื่องดังนี้

(๑) พิจารณาสาระสำคัญเชิงเทคนิค (Technical aspect) ที่ถือเป็นองค์ความรู้หรือหลักการปฏิบัติ โดยเฉพาะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมโครงการ

(๒) พิจารณา...

- (๒) พิจารณากรอบวงเงินงบประมาณ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการงบประมาณ
- (๓) การจัดทำนิติกรรมที่เป็นไปตามแบบแผนของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในด้านการประมูล การจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา การเช่า การเบิกจ่าย เป็นต้น
๘. การจัดวางระบบการควบคุมด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ เพื่อให้การบริหารและการจัดการโครงการเป็นไปอย่าง มีมาตรฐานที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าโดยคำนึงถึงเรื่องสำคัญ ดังนี้
- (๑) กำหนดมาตรฐานของงานที่คำนึงเรื่องคุณภาพงาน เวลาการทำงานและค่าใช้จ่ายในการลงทุน และการดำเนินงาน
- (๒) การกำหนดกระบวนการของงานและการติดตามงานทั้งในด้านกิจกรรม และการใช้ทรัพยากร
- (๓) กำหนดการจัดระบบรายงานหรือสารสนเทศในการจัดการ
- (๔) กำหนดเกณฑ์การวัดผลงานและวิธีการวัดผลงาน
- (๕) การกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไข ตามหลักการมอบหมายอำนาจ (Empowerment) ที่ดี
๙. การวางเครือข่ายการสื่อสาร และการจัดทำรายงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการควบคุม โดยกำหนดช่องทางและวิธีการในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการโครงการ ทีมงาน โครงการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานประจำที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน และกำหนดรูปแบบของรายงานต่าง ๆ เช่น รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร รายงานความก้าวหน้า รายงานการประชุม รายงานการตรวจงาน รายงานสำหรับการเผยแพร่และรายงานขั้นสุดท้าย
๑๐. การแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย ที่มักจะเกิดขึ้นซึ่งควรเตรียมการที่จะรับมือกับปัญหานี้ ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การจัดทำแผนสำรอง แผนบริหารความเสี่ยง
๑๑. การแก้ไขข้อขัดแย้ง โดยต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ จำเป็นต้องใช้วิธีการเจรจาต่อรอง ในขณะที่ ความขัดแย้งด้านความคิด ควรที่จะแก้ไขด้วยการแสวงจุดร่วม และ สงวนจุดต่าง ส่วนเรื่องที่มีข้อตกลงชัดเจน จำเป็นต้องใช้ความเด็ดขาดในการเป็นผู้บริหาร เป็นต้น
๑๒. การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานประจำเมื่อโครงการใกล้จะเสร็จ จำเป็นต้องถ่ายโอนภารกิจของโครงการส่งต่อไปยังผู้รับผิดชอบ ในการใช้ผลประโยชน์ของโครงการ การถ่ายโอนโครงการไปสู่งานประจำที่ประกอบด้วย
- (๑) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (standard operating procedure)
- (๒) การชี้แจงความเข้าใจกับหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงาน
- (๓) การฝึกอบรมบุคลากรหลักที่จำเป็น