

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในภาวะปัจจุบันทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นประเทศด้อยพัฒนาทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งด้านเศรษฐกิจการค้า เทคโนโลยีสารสนเทศ พหุติกรรมผู้บริโภค รวมถึงกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมไทย ทำให้เกิดประเด็นท้าทายใหม่ที่ภาคอุตสาหกรรมไทยต้องเผชิญ ได้แก่ การแข่งขันที่มีภาวะรุนแรงขึ้น การเพิ่มขึ้นของมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้อย่างส่งผลให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น และความสามารถในการทำกำไรลดลง

ในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันการใช้ระบบบริหารแบบดั้งเดิมไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการพัฒนาวิธีการบริหารงานแบบใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานทางด้านการบริหาร โดยสามารถทำให้องค์การ มีการพัฒนาทั้งด้านการวางแผนการจัดองค์การ การกำกับดูแล และการควบคุมกิจกรรมต่างๆ รวมไปถึงการใช้ทรัพยากรและ บุคลากรขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง เช่น โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ โครงการก่อสร้างคลังสินค้า โครงการพัฒนารูปแบบรถยนต์ แม้กระทั่งการพัฒนาสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น รองเท้า เสื้อผ้า สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ สามารถดำเนินการในลักษณะโครงการ หรือนำไปใช้ในกิจกรรมที่ไม่ได้แสวงหากำไร หรือโครงการในระบบราชการการบริหารโครงการเป็นเทคนิคการบริหารที่เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาของงานที่มีลักษณะเฉพาะและซับซ้อน ทั้งนี้เนื่องมาจากปัจจัยสนับสนุนดังนี้

- การเกิดขององค์ความรู้ใหม่ของมนุษย์เพิ่มแบบทวีคูณ
- ความต้องการสินค้าอุปโภค บริโภค มากขึ้น
- สินค้าใหม่ๆ ต้องการการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการและทันสมัยมากขึ้น

- สภาพการแข่งขันทางสังคมการค้าที่เปิดกว้างและเสรีมากขึ้น

การบริหารโครงการต่าง ๆ นั้นไม่เหมือนกับการทำงานตามปกติที่ปฏิบัติกันทั่วไป เนื่องจากมีข้อกำหนด เงื่อนไข เวลา บุคคล เงินทุน มาเกี่ยวข้อง ซึ่งต้องใช้ความสามารถพิเศษเข้ามาช่วยให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในแผนงานโครงการภายใต้คุณภาพตรงตามมาตรฐาน ใช้ระยะเวลาสั้นและต้นทุนต่ำ หากมิได้ปฏิบัติตามกระบวนการทำงานแบบโครงการแล้ว โครงการอาจจะประสบปัญหาไม่สามารถสำเร็จได้ตามกำหนดเวลา ผลกระทบที่ตามมาคือต้องมีการเพิ่มทุน ผลประโยชน์ที่คาดหวังไว้ก็จะไม่ได้รับ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานลดลง อาจเกิดความเสียหายต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จในการจัดการโครงการ” เพื่อให้ธุรกิจภาคอุตสาหกรรมไทยนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางการเมืองและภาวะเศรษฐกิจ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการโครงการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบกับความสำเร็จของการจัดการ

โครงการ

คำนิยามศัพท์

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการสั่งการและทำงานร่วมกับผู้อื่น (มัลลิกา, 2544)

บทบาทในการจัดการ (Management Roles) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแสดงออกตามความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถานภาพของตนเอง ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นเหมาะสมกับสถานะของตนและความคาดหวังของสังคม เพื่อจะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดย Henry Mintzberg ได้แบ่งบทบาทของการจัดการออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทระหว่างบุคคล หมายถึง บทบาทที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ บทบาทการเป็นตัวแทนองค์กร บทบาทการเป็นผู้นำและบทบาทการประสานงาน

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง บทบาทที่ต้องสรรหา รวบรวม ประมวล และการกระจายข่าวสารที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารภายในและระหว่างองค์กรมีความถูกต้องชัดเจนและเชื่อถือได้ ได้แก่ บทบาทผู้ติดตามข้อมูล และบทบาทผู้กระจายข่าว เป็นต้น

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ หมายถึง บทบาทการเป็นผู้วิเคราะห์กำหนด สมมติฐาน ประเมินสถานการณ์ และความเสี่ยง ตัดสินใจเลือกโอกาสหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ บทบาทผู้ประกอบการ บทบาทนักแก้ปัญหา บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และ บทบาทนักเจรจาต่อรอง

ทักษะในการจัดการ (Management Skills) หมายถึง ความสามารถของแต่ละคนที่จะ แสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความเชี่ยวชาญใน ด้านใดด้านหนึ่ง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิด

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ความรู้ ความสามารถ รวมถึง ความชำนาญงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติ และการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือ ต่าง ๆ ให้งานสำเร็จตามที่ต้องการ ทักษะด้านเทคนิคจะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ใน งานโดยเป็นทักษะที่สำคัญที่สร้างความเชื่อถือและช่วยเหลือให้ทีมงานปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ความสำคัญกับการปฏิบัติงานในทุกองค์กร โดยบุคคลสามารถฝึกฝนและพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จากการเรียนรู้และประสบการณ์

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) ความสามารถในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่น ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การทำงานเป็นทีม การนำและการจูงใจ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญกับการปฏิบัติงานในทุกองค์กร โดยบุคคลสามารถฝึกฝนและพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จากการเรียนรู้และประสบการณ์

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการ มองภาพรวมและการแยก วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนการสังเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อกำหนดทางเลือกหาข้อสรุปและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะที่สำคัญ ของบุคคลทุกคน

กระบวนการจัดการ

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง การกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การรวมทั้งกรอบแนวความคิด แนวทางและปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ (มัลลิกา, 2544)

การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารโครงการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้บริหารโครงการอาจต้องให้ความสำคัญแก่วัตถุประสงค์ด้านขอบเขต ด้านองค์กร ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุนหรือด้านเวลา อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อนำวัตถุประสงค์ด้านนั้น ๆ มาจัดทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กร หมายถึง การจัดทำโครงสร้างขององค์กรและกำหนดระบบงาน บทบาทอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและหน้าที่ของบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นระบบและสอดคล้องกันภายในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายร่วมกันและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (มัลลิกา, 2544)

เป็นที่ยอมรับกันว่าการออกแบบองค์กรของโครงการที่เหมาะสมที่สุด มีความสำคัญต่อการนำโครงการไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรเป็นกลไกทางการบริหารที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถร่วมกันทำงานในลักษณะที่เกี่ยวข้องกันตามความเหมาะสม (มยุรี, 2543)

3. การชี้นำ (Leading)

การชี้นำ หมายถึง เป็นการสั่งการ การจูงใจ การเลือกช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน และการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง (Robbins and Coulter, 1999)

4. การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและแก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือปรับปรุงแผน และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม (มัลลิกา, 2544)

5. การปฏิบัติงาน (Acting)

เมื่อขึ้นกำหนดขอบเขตและขึ้นวางแผนเรียบร้อยแล้วจะถึงขั้นปฏิบัติการซึ่งมีประเด็นหลักที่ต้องพิจารณา 3 ประการ ได้แก่

- ความก้าวหน้าของโครงการ

- การแก้ไขอุปสรรค
- การวัดผลสำเร็จของโครงการและบทเรียนที่ได้รับ

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการปฏิบัติ

1. การติดตามผลและควบคุม เป็นกระบวนการที่มีไว้เพื่อตรวจสอบโครงการตลอดเวลา ระบบติดตามผลที่ดีประกอบด้วยหลักการ ดังนี้
 - มีมาตรฐานในการวัดผลที่ชัดเจนซึ่งสามารถจัดทำขึ้นได้จากผังงานและแผนโครงการ
 - การรายงานผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ได้รับข่าวสารความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. การแก้ไขโครงการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวัตถุประสงค์โครงการก็จะต้องมีการปรับแก้ผังงาน ตารางทรัพยากร และตารางมอบหมายงาน
3. การวิเคราะห์ผลการทำงาน เป็นการศึกษาพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มคน เป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะก่อให้เกิดความสามัคคีในทีมงาน และทำให้แต่ละคนสร้างผลงานได้สูงสุดตลอดจนทุ่มเทให้แก่งานอย่างเต็มที่
4. การประเมินผล เป็นเครื่องมือสุดท้ายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทีมงานได้พิจารณาว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการแล้วหรือไม่

วัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงานใช้ปฏิบัติงานหรือทำงานบางอย่างที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ แนวความคิด ความรู้สึกและแนวทางปฏิบัติต่อโอกาสและปัญหาซึ่งองค์กรกำลังเผชิญอยู่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มแต่ละองค์กร

ระบบการสนับสนุน

1. ระบบสารสนเทศ เป็นกระบวนการนำเข้าข้อมูลที่มีอยู่ภายในและภายนอกโครงการ แล้วนำข้อมูลมาผ่านกระบวนการประมวลผลโดยอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ข้อมูลเป็นสารสนเทศที่มีความหมาย
2. การสื่อสาร เป็นพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นและความรู้ซึ่งกันและกัน

ความสำเร็จของการจัดการโครงการ หมายถึง การที่โครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ดิ้นทุนโครงการ สำเร็จตามกำหนดเวลา และคุณภาพที่ตั้งไว้

- บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

- การดำเนินโครงการตามต้นทุนที่กำหนด
- การดำเนินโครงการให้เสร็จตามกำหนดเวลา
- การดำเนินโครงการตามคุณภาพที่กำหนด

การจัดการโครงการ (Project Management) หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้เงื่อนไขด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะเป็นผลได้ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดส่วนหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (มยุรี, 2543)

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย

- ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินทุน ปัจจัยด้านเวลา ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านการจัดการ ปัจจัยด้านบุคคล เป็นต้น โดยจะมุ่งเน้นไปยังโครงการอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ ผู้บริหารของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 41,835 แห่ง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ) และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 แห่ง (Taro yamana อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2549:105)

ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการวิจัยในระหว่างเดือน ต.ค. 2550 – ก.ย. 2552

ขอบเขตด้านพื้นที่ ธุรกิจภาคอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการโครงการของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในด้านการวางแผน การบริหารทรัพยากร การบริหารงบประมาณ การติดตามควบคุม และการบริหารสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบจากการจัดการโครงการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต