

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัย เรื่อง ความสำเร็จในการจัดการโครงการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม มีความสมบูรณ์และได้ผลตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมสาระสำคัญต่าง ๆ จากเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1. ความรู้และทักษะในการจัดการโครงการ
- 2. แนวคิดด้านการบริหารจัดการ
- 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการโครงการ
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความรู้และทักษะในการจัดการโครงการ

แนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อปรัชญาในการจัดการและกระตุ้นให้องค์การนำการจัดการโครงการมาใช้ในการดำเนินงานภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิตจำนวนมาก การเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาเหตุให้มีการนำการจัดการโครงการมาใช้อย่างแพร่หลาย (Meredith , 1995, Harison, 1993, Gilbreth, 1998) ได้แก่

- 1) การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยีระดับสูง
- 2) แรงกดดันด้านต้นทุนและกำไรส่งผลต่อการแข่งขันในการผลิต
- 3) การตอบสนองความต้องการของผู้บริการและผู้ใช้ผลิตภัณฑ์

ความแตกต่างระหว่างการจัดการโครงการและการจัดการทั่วไป

การจัดการโครงการ	การจัดการทั่วไป
- มีลักษณะพิเศษ - มีระยะเวลาที่แน่นอน - เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ - สภาพการดำเนินงานไม่คงที่ - ให้น้ำหนักแก่วัตถุประสงค์ไม่เท่ากันเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพเดิม - สร้างกลุ่มทีมงานชั่วคราวเพื่อดำเนินงาน	- มีลักษณะซ้ำ ๆ - มีระยะเวลาไม่สิ้นสุด - เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป - สภาพการดำเนินงานมีลักษณะคงที่ - ให้น้ำหนักแก่วัตถุประสงค์เท่า ๆ กันเพื่อรักษาสภาพเดิม - สร้างทีมงานถาวรเพื่อดำเนินงาน

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมทางการบริหารของการจัดการโครงการและการจัดการทั่วไป

การจัดการโครงการ	การจัดการทั่วไป
- สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานยืดหยุ่น - การดำเนินงานเน้นจุดมุ่งหมายโดยสมาชิกของกลุ่มทีมงานต้องรับผิดชอบในบทบาทของตนเอง - โครงการดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายเนื่องจากขาดประสบการณ์และการจัดการความเสี่ยง	- สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานคงที่ - สมาชิกของกลุ่มทีมงานดำเนินงานโดยเน้นบทบาทที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งอาจทำให้สมาชิกไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน - การจัดการทั่วไปเป็นการดำเนินงานที่เคยมีประสบการณ์ทำให้แน่ใจว่าจะสามารถประสบผลสำเร็จเช่นเดิม และเป็นการจัดการสถานภาพเดิม

การกำหนดขอบเขตของโครงการ เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจอย่างชัดเจนต่อเป้าหมายของโครงการ มีปัญหาอยู่ 4 ข้อด้วยกันที่ทีมงานมักต้องเผชิญในความพยายามที่จะสร้างความชัดเจนในเรื่องลักษณะและขอบเขตของโครงการ ได้แก่

1. ตั้งวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน มีลักษณะคลุมเครือ จนทำให้ไม่สามารถใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จ

2. มีข้อมูลไม่เพียงพอ

3. กำหนดทรัพยากรไม่เหมาะสมกับงาน

4. การบริหารทีมงานอย่างอ่อนแอ

ดังนั้นเพื่อให้การจัดการโครงการประสบความสำเร็จ จึงได้มีการพัฒนาเครื่องมือ 5 อย่าง เพื่อใช้ในขั้นตอนดังนี้

1. คำบรรยายโครงการ (Project Statement) เป็นการสร้างความชัดเจนให้แก่จุดมุ่งหมายของโครงการ จึงเป็นเครื่องช่วยในการบรรลุข้อตกลงในเรื่องเป้าหมายของโครงการ

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project objectives) ซึ่งจะระบุถึงผลลัพธ์กับข้อจำกัดผลลัพธ์ คือ ความคาดหวังของทีมงานเมื่อโครงการสิ้นสุด ได้แก่ ด้านธุรกิจ ด้านการตลาด และด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อองค์การ

ข้อจำกัด คือ กรอบในการจัดทำโครงการ ได้แก่ ด้านกฎหมาย ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านนโยบายขององค์การ ด้านการเมือง ด้านผลกระทบต่อตลาด และด้านปัจจัยอื่น ๆ จากภายนอกหรือภายใน

ผังงาน (Work Breakdown Structure) การจัดทำโครงสร้างรายการเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์งานที่ต้องทำในโครงการ หลักการของโครงสร้างรายการงาน จะเริ่มจากการแบ่งโครงการออกเป็นพื้นที่ กลุ่มงาน หน่วยงานและกิจกรรมตามลำดับ

ตารางทรัพยากร (Resource Requirement) เป็นเครื่องมือสำหรับการกำหนดชนิด จำนวนและราคาของทรัพยากรที่ต้องนำมาใช้เพื่อความสำเร็จของโครงการ โดยนำข้อมูลจากผังงานมาพิจารณากำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

ทรัพยากรบุคคล

- ความรู้ด้านเทคนิคและทักษะที่ต้องใช้
- ปริมาณคน - วัน ในการใช้ความรู้หรือทักษะดังกล่าว
- ต้นทุนงบประมาณของทรัพยากรบุคคล

สถานที่

- ชนิดของอาคาร หรือพื้นที่ในการดำเนินการ
- ปริมาณพื้นที่ และจำนวนชั่วโมง หรือวันที่ต้องใช้
- ต้นทุนโดยประมาณของสถานที่

อุปกรณ์

- ชนิดของอุปกรณ์ที่ต้องใช้
- จำนวนชั่วโมงหรือวันที่ต้องใช้อุปกรณ์แต่ละชนิด
- ต้นทุนโดยประมาณของอุปกรณ์

ปัจจัย / วัสดุสิ้นเปลือง

- ชนิดของปัจจัย / วัสดุสิ้นเปลืองที่ต้องใช้
- ปริมาณของปัจจัย / วัสดุสิ้นเปลืองของแต่ละอย่าง
- ต้นทุนโดยประมาณของปัจจัย / วัสดุสิ้นเปลือง

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ

การจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใด ๆ ที่เป็นผู้บริหารในการจัดระเบียบและดำรงไว้ซึ่งสภาพภายในกลุ่มของทรัพยากร เพื่อให้สามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลมากที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

หน้าที่หลักในการจัดการมี 4 ประการ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ ล่วงหน้า และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อเกิดการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ

2. การจัดการองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การกำหนดหน้าที่งาน การกำหนดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้น การจัดกลุ่มงานและสายการบังคับบัญชา การจัดบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งเป็นขบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถอย่างเพียงพอในงานทุกระดับ

3. การชักนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) ประกอบด้วย กิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

การวางแผนโครงการ

การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการโครงการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้จัดการโครงการต้องให้ความสำคัญแก่วัตถุประสงค์ด้านขอบเขต ด้านองค์การ ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน และด้านเวลา การวางแผนเป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การประสานงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการควบคุม การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ (มยุรี, 2543)

การจัดองค์การ เป็นงานที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำโครงสร้างองค์การ และกำหนดระบบงาน บทบาทอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบหน้าที่บุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานเป็นระบบและสอดคล้องกับภายในโครงการ การออกแบบโครงการที่เหมาะสมที่สุดมีความสำคัญต่อการนำโครงการไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

การสั่งการหรือการชักนำ (Directing or Leading)

การสั่งการ คือ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ต้องการอย่างดีที่สุดจนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ เมื่อองค์การได้วางแผนการจัดองค์การพร้อมทั้งจัดบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมลงในทุกตำแหน่งงานแล้ว กระบวนการขององค์การจะเริ่มดำเนินงานเพื่อหวังให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์ประกอบสำคัญที่จะผลักดันให้กระบวนการขององค์การดำเนินการไปในทิศทางเติบโตเจริญก้าวหน้าขึ้น ต้องอาศัยบุคลากรทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงต้องอาศัยบุคคลทั้ง 2 กลุ่มที่มี

ประสิทธิภาพที่ดีที่สุด ขอบเขตที่เกี่ยวข้องและเป็นกลไกสำคัญในการสั่งการ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

1. ผู้นำองค์กร ซึ่งมีหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นกลุ่มบุคคลที่ผู้นำองค์กรจะต้องควบคุมดูแล และจูงใจให้ปฏิบัติงานให้ดีที่สุดให้ได้
3. การติดต่อสื่อสาร เป็นสื่อกลางที่จะเชื่อมและประสานงานให้เข้าใจไปในทางทิศทางเดียวกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือช่วยกันปฏิบัติงานให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ วิธีการที่เป็นศิลปะและเทคนิคที่ผู้นำองค์กรสามารถใช้จูงใจเพื่อให้สมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรเกิดความร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นอย่างดี รวมถึงกันช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจการวางแผนและความรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์กร การเป็นผู้นำต้องนำพาให้องค์กรเจริญก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จโดยใช้ภาวะผู้นำและการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติตาม

แบบของผู้นำ

แบบของผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์นั้น สามารถแบ่งแบบผู้นำได้เป็น 3 แบบ (ธงชัย สันติวงษ์, 2543) คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) คือ ลักษณะผู้นำแบบอิตาเลียน คือ ตัวเชื่อมั่นในตัวเองสูง ไม่รับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง เน้นการออกคำสั่งและการบังคับบัญชาเป็นสำคัญผู้นำชนิดนี้มักทำการตัดสินใจด้วยตนเอง
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) คือลักษณะผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อบุคคลเป็นหลัก ลักษณะจะตรงข้ามกับผู้นำแบบเผด็จการ ไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น แก้ไขปัญหาต่าง ๆ
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser - Faire Leadership) คือ ลักษณะผู้นำที่ปล่อยให้ผู้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองเต็มที่ ใช้อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก

จากแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ ดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ใช่ผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน 3 แบบ เพราะผู้นำที่มีศักยภาพสูงต้องเป็นผู้นำที่มีรูปแบบที่ยืดหยุ่นได้ ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การของโครงการแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบหน้าที่ ผู้บริหารโครงการมีลักษณะแบบเน้นบทบาท มีโครงสร้างด้านบทบาทที่แน่นอน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโครงการและทีมงานถูกควบคุมโดยกฎระเบียบ และช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

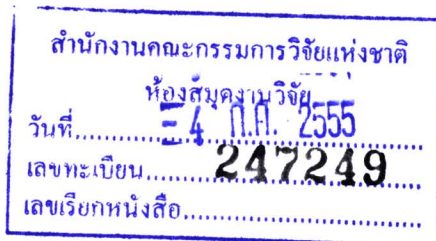
2. วัฒนธรรมองค์การแบบโครงการ ผู้บริหารโครงการจะมีลักษณะแบบเน้นงานใช้อำนาจร่วมกันระหว่างกลุ่มในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน มีความอิสระในการควบคุมงาน กำหนดความสัมพันธ์ในการทำงานกับสมาชิกทีมงานโดยใช้หลักความสามารถและความเคารพซึ่งกันและกันมากกว่าความอาวุโส

3. วัฒนธรรมองค์การแบบแมทริกซ์ ผู้บริหารโครงการมีลักษณะแบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทและวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นงาน บทบาทมีความสำคัญมากกว่าบุคคล ผู้บริหารโครงการต้องดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย อิสระจากข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ มีฐานะเป็นผู้ประสานงานและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานไว้พร้อมทั้งปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่นสูง

การจัดการโครงการถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากในปัจจุบันนี้ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญกับการปรับกลยุทธ์ในเรื่องการจัดการโครงการ เช่น การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนโครงการที่ดำเนินการในแต่ละปีให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ และกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังของโครงการ

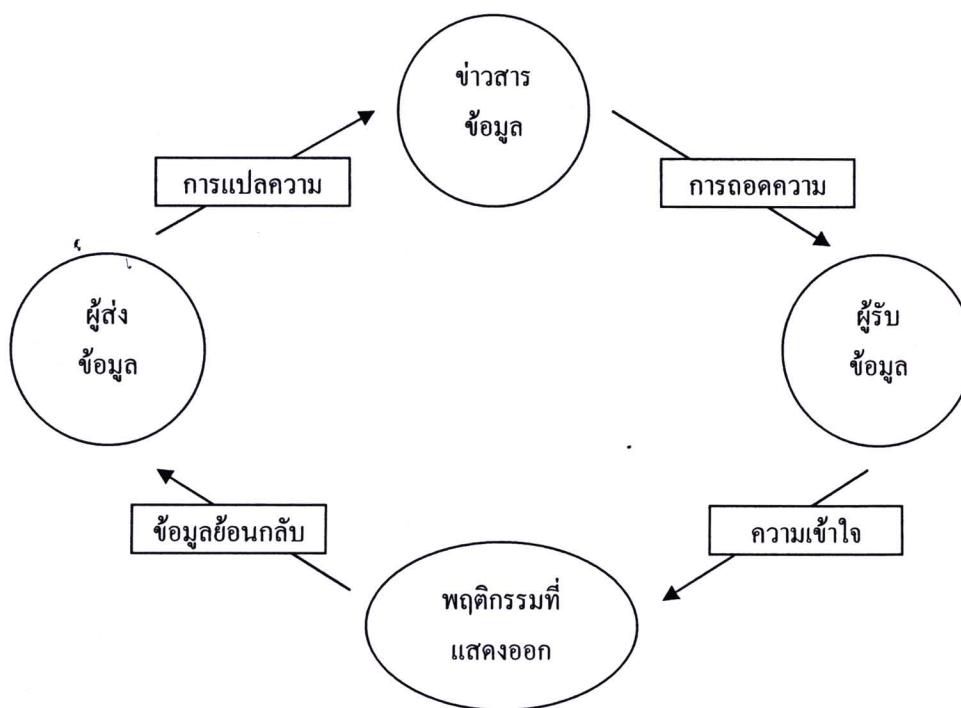
การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการสั่งการและบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารเป็นสำคัญ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)



กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process)

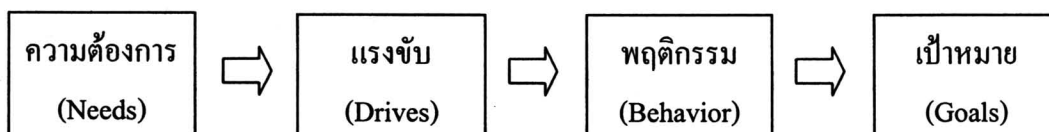
การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะเป็นรูปกระบวนการ ซึ่งมีส่วนประกอบต่าง ๆ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง การกระทำหรือการกระตุ้นทุกวิถีทางที่จะผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและเกิดพฤติกรรมตามที่หัวหน้างานต้องการ โดยปกติมนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาต่างก็จะแสดงออกไป โดยมีจุดมุ่งหมายหรือหวังผลตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นการเน้นให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้ พื้นฐานสำคัญเบื้องต้นในการจูงใจให้เกิดความต้องการ (Needs) ขึ้นก่อน เพราะถ้าหากความต้องการเกิดขึ้นมาแล้วจะทำให้เกิดแรงผลักดัน หรือแรงขับเคลื่อน (Drives) แรงขับเคลื่อนจะทำให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมตามเป้าหมายตามที่องค์การต้องการ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการจูงใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

การควบคุม (Controlling)

การควบคุม คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เป็นการควบคุมดูแลสิ่งที่ได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด และการบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

รูปแบบวิธีการควบคุม (Type of Control Methods)

การควบคุมที่ดีผู้บริหารต้องเข้าใจถึงรูปแบบต่าง ๆ ของวิธีการควบคุม เพื่อที่จะพิจารณาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม วิธีการควบคุม มี 3 วิธี (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542) ดังนี้

1. ระบบการควบคุมเบื้องต้น (Preliminary Control System) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ปึงจยนำเข้าของกระบวนการแปรรูปภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การควบคุมเบื้องต้นเป็นการควบคุมงานทั้งระบบว่าผู้รับผิดชอบแต่ละจุดเข้าใจการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด มีปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน

2. ระบบการควบคุมขณะที่กิจกรรมกำลังเกิดขึ้น (Concurrent Control System) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่กำลังดำเนินการขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และค้นหาปัญหาในระหว่างกระบวนการ และตัดสินใจแก้ปัญหาที่พบ ณ จุดนั้นได้ทันทั่วทั้งที่

3. ระบบการควบคุมภายหลังการปฏิบัติงานแล้ว (Postaction Control System) หรือ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการ เพื่อมั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด การควบคุมวิธีนี้ไม่สามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้ แต่จะช่วยให้รู้ถึงข้อผิดพลาด และปัญหาของผลผลิตเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในอนาคต

กระบวนการควบคุม (Process of Controlling)

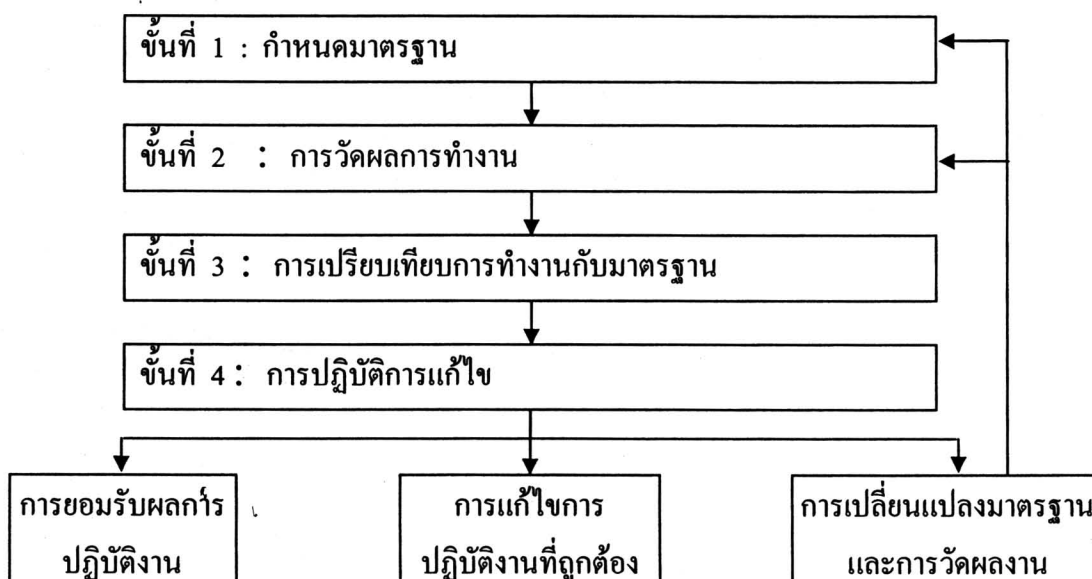
กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542) ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards) คือ การพิจารณากำหนดมาตรฐานของงานซึ่งอาจกำหนดเป็นปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) หรือต้นทุน (Cost) เพื่อวัดการทำงานในอนาคต การกำหนดมาตรฐานงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะใช้ในการวัดผลการทำงานและการจูงใจของพนักงานด้วย

2. การวัดผลการทำงาน (Measure Performance) คือ เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานไว้แล้วในข้อ 1 หลังจากได้ดำเนินการปฏิบัติงานจนสิ้นสุดแล้วนำผลที่ได้จริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัดจำนวน วัดคุณภาพ วัดเวลา วัดต้นทุน แล้วแต่ว่าจะกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานไว้อย่างไร ถ้าเป็นการกำหนดมาตรฐานด้านปริมาณ ด้านเวลา หรือด้านต้นทุน ซึ่งกำหนดมาตรฐานไว้เป็นตัวเลขการวัดผลจะง่าย แต่ถ้าเป็นงานที่ใช้เทคนิคการผลิตน้อย หรือการกำหนดมาตรฐานอย่างคลุมเครือ การประเมินผลทำได้ยากการวัดผลสำเร็จของงานก็จะยุ่งยากเช่นกัน

3. การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards) คือ การเอาผลงานที่ได้จริงที่วัดผลออกมาแล้วตามข้อ 2 นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในข้อ 1 ผลจากการเปรียบเทียบจะทำให้ทราบผลแตกต่าง 3 ทาง คือ เท่ากับมาตรฐาน สูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน กรณีผลงานเปรียบเทียบต่ำกว่ามาตรฐานแสดงว่ามีจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไข ต้องศึกษาหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร และหาช่องทางแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

4. การปฏิบัติการแก้ไข (Take Action) คือ หลังจากขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุในส่วนผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เมื่อทราบสาเหตุที่แท้จริงต้องวิเคราะห์การทำงานว่ามีข้อผิดพลาดอะไร สามารถที่จะแก้ไขสิ่งที่แตกต่างโดยการปรับแผนหรือปรับเป้าหมาย หรือกำหนดหน้าที่มอบหมายงานใหม่ให้ชัดเจน การพิจารณาจัดอัตราค่าจ้างพนักงาน การคัดเลือก รวมถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้ผลการแก้ไขสามารถจูงใจและผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้



ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการควบคุม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

ระบบการสนับสนุน

ระบบสารสนเทศ (Information System:IS) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การวางแผน การควบคุม และการดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องได้รับความสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินโครงการจากฝ่ายระบบสารสนเทศ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการเป็นกระบวนการนำเข้าข้อมูลที่มีอยู่ภายในองค์กร / โครงการและภายนอกองค์กร / โครงการ / สภาพแวดล้อม แล้วนำข้อมูลมาผ่านกระบวนการประมวลผลโดยอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์หรือกระบวนการอื่นสารสนเทศที่ผู้บริหารโครงการจะใช้ประโยชน์ได้สูงสุดควรมีคุณสมบัติ การทันต่อเวลา ความถูกต้องแม่นยำ ความกระชับและมีสาระสำคัญ ความสอดคล้อง ความสมบูรณ์ เป็นต้น

ความสำเร็จของการจัดการโครงการ

การที่โครงการสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ ต้นทุนของโครงการ เสร็จตามกำหนดเวลาและคุณภาพที่ตั้งไว้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดโดยความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโครงการควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะถ้าไม่มีจุดหมายที่ชัดเจนแล้วก็จะทำให้การวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ทำได้ยาก หรือมีโอกาสผิดพลาดสูง (วิสูตร,

2544) การยุติโครงการเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สำคัญในวงจรโครงการที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ดูแลให้เรียบร้อยไม่ว่าด้วยวิธีการใด และยังคงดำเนินการให้เหมาะสมกับเวลา การยุติโครงการต้องมีการวางแผนไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการ โครงการที่ยุติลงด้วยความเรียบร้อยเป็นสิ่งสำคัญของโครงการเช่นกัน

- การดำเนินโครงการตามต้นทุนที่กำหนด ต้นทุนของโครงการประกอบด้วยค่าใช้จ่ายที่มองเห็น และมีการจ่ายออกเป็นเงินสด และค่าใช้จ่ายที่ไม่อาจมองเห็นหรือในรูปที่ไม่ใช่เงินสดการประมาณต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนจัดหาเงินทุนนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทางเลือก และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนทั้งทางด้านเศรษฐกิจและการเงิน ถึงประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำไปอาจมีผลทำให้โครงการประสบปัญหาขาดทุนและเกิดปัญหาในการบริหารงานติดตามมา ดังนั้นการประมาณการต้นทุนจึงต้องมีความถูกต้องแม่นยำตามลักษณะของแต่ละโครงการ

- การดำเนินโครงการให้เสร็จตามกำหนดเวลา เวลาของโครงการจะดำเนินไปในกรอบเวลาที่ชัดเจน จะสั้นหรือยาวขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการที่จะดำเนินการ ทีมบริหารโครงการจะเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาของโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสม ดังนั้นการประมาณค่าเวลาที่ทำงานอย่างเป็นระบบควรอาศัยข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ ข้อมูลด้านเทคนิค ข้อมูลด้านรายการงานและปริมาณงาน ข้อมูลอัตราผลผลิตงาน (งานที่ทำได้ต่อ 1 หน่วย/เวลา)

- คุณภาพของงานที่กำหนด หมายถึง คุณภาพงานที่สัมฤทธิ์ได้ เช่น ความเรียบร้อย ความแข็งแรงตามที่วิศวกรกำหนดใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน ความสามารถในการทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของงานโครงการเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโครงการจะต้องเอาใจใส่เพราะงานโครงการที่มีคุณภาพดีจะเป็นที่ยอมรับจากเจ้าของโครงการ

ทฤษฎีการจัดการ

1. กลุ่มทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก

1.1 การจัดการแบบวิทยาศาสตร์

Frederick W. Taylor, 1881 มีแนวคิดว่าการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เป็นกระบวนการจัดการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ใช้หลักเหตุผล สามารถพิสูจน์หาข้อเท็จจริงได้ มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ความสามารถมากที่สุดเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตโดยการลดต้นทุน และเพิ่มกำไรรวมถึงการเพิ่มค่าจ้างให้คนงานที่สามารถเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น โดยถือหลักการของการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกำหนดมาตรฐานของงาน คุณภาพ และปริมาณผลงานที่ต้องการโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติ

1.2 การจัดการตามหลักการบริหาร

Henry Fayol มีแนวคิดว่าคุณสมบัติขององค์การจะเพิ่มขึ้นได้โดยการปรับปรุงกระบวนการบริหาร ให้ความสำคัญต่อภารกิจบริหารของฝ่ายจัดการ โดยแบ่งงานด้านอุตสาหกรรมออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ด้านเทคนิค (การผลิตงานโรงงาน การปรับตัว) ด้านการค้า (การซื้อ การขาย และการแลกเปลี่ยน) ด้านการคลัง (การจัดหาเงินลงทุน และใช้จ่ายทุน) ด้านความมั่นคง (การรักษาคุ้มครองทรัพย์สินและบุคลากร) ด้านการบัญชี (งานธุรการ พัสดุ งบดุล และสถิติ) ด้านการจัดการ (การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ ประสานงานและควบคุม)

หลักการบริหารของ Fayol

1. การแบ่งงานกันทำ
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ระเบียบวินัย
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา
5. เอกภาพของการอำนวยการ
6. การถือเอาประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตัว
7. ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม
8. การรวมอำนาจ
9. การมีสายบังคับบัญชาชัดเจน
10. การจัดระเบียบ
11. ความเสมอภาค
12. ความมั่นคงในการทำงาน
13. ความคิดริเริ่ม
14. ความสามัคคี

Oliver Sheldon แบ่งการจัดการเป็น 3 ประการดังนี้

1. การบริหาร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำนโยบาย การวางแผนและประสานงานในหน้าที่ต่าง ๆ
2. การจัดการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำนโยบายและแผนมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นไว้
3. การจัดองค์การ เป็นกระบวนการเพื่อประสานงานระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การ

Gulick and Urwick เสนอทฤษฎีการจัดการ เพื่อฝ่ายบริหารดำเนินการ คือ POSDCORB

1. Planning การวางแผน : เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการและวิธีการเพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ
2. Organizing การจัดองค์การ : เป็นการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อให้แสดงบทบาท หน้าที่และการใช้อำนาจ
3. Staffing การบริหารบุคคล : การคัดเลือก การพัฒนา และรักษามูลค่า
4. Directing การสั่งการ : การใช้อำนาจสั่งการตามสายการบังคับบัญชา
5. Co-ordinating การประสานงาน
6. Reporting การรายงานต่อฝ่ายบริหาร
7. Budgeting การจัดหางบประมาณ : วางแผนรายรับรายจ่าย และการควบคุม

2. กลุ่มทฤษฎีการจัดการเน้นมนุษยสัมพันธ์

Elton Mayo มีแนวคิดว่า

1. ประสิทธิภาพการทำงาน ไม่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ดีเท่านั้น แต่ขึ้นกับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การด้วย
2. กลุ่มทำงานจะเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะของสมาชิก โดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงอำนาจของกลุ่ม
3. เมื่อพนักงานในระดับสูงสามารถเข้าใจด้านจิตใจจะมีความสำคัญมากกว่าการจูงใจด้วยกัน

3. กลุ่มทฤษฎีการจัดการเชิงปริมาณ

การจัดการแบบปฏิบัติการ

1. เป็นการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่คำนึงถึงเหตุผล
2. การตัดสินใจต้องพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ หรือใช้การวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์
3. การใช้โมเดล สถานการณ์จำลองก่อนนำไปใช้จริง

การจัดการแบบปฏิบัติการ

1. การจัดการใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เพื่อปรับปรุงผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริการ
2. การคิดค้นออกแบบระบบ เพื่อมาควบคุมกระบวนการผลิตการดำเนินงาน เช่น การจัดการสินค้าคงคลัง เทคนิคตารางเวลาเพื่อช่วยวางแผนการผลิต

การจัดการด้วยระบบสารสนเทศ

1. การพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการจัดการ โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดระบบของข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจ
2. ผู้บริหารสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดร.ผาสุข กุลละวณิชย์, 2545 ได้ศึกษา การจัดการโครงการ : เทคนิคการวิเคราะห์โครงการแนวปฏิบัติ พบว่าเทคนิคการวิเคราะห์โครงการที่เหมาะสมต้องอาศัยความรู้ประสบการณ์ของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกโครงการร่วมกับผลจากการวิเคราะห์โครงการทั้งด้านค่าใช้จ่ายและผลที่ได้รับ

สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม (2546: ออนไลน์) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงานหัตถกรรมในท้องถิ่น ของหมู่บ้านอุตสาหกรรมในภาคใต้ พบว่าหมู่บ้านประสบความสำเร็จแตกต่างกัน โดยปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน คือ สถานภาพการดำเนินการผลิต รายได้ในการผลิตหัตถกรรม บทบาทของประธานกลุ่ม และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเจริญเติบโตของงานหัตถกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาหมู่บ้าน โดยเฉพาะผู้นำกลุ่มจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สมาชิกต้องมีความร่วมมือประสานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจึงจะช่วยให้กลุ่มสามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนั้นการดำเนินงานของกลุ่มยังประสบปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ดังนี้ ปัญหาด้านการตลาด คือ แหล่งผลิตอยู่ไกลชุมชน และประธานกลุ่มขาดการประสานงานด้านการตลาดภายนอกกลุ่ม ทำให้ขาดข้อมูลความต้องการของตลาด รูปแบบ ปัญหาด้านการผลิต คือ ขาดทักษะและเทคนิคการผลิต ขาดเครื่องมืออุปกรณ์การผลิตและราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น ปัญหาด้านการลงทุน คือ ทางกลุ่มขาดเงินสำรองจ่ายไม่สามารถจ่ายเงินให้แก่สมาชิกได้ปัญหาด้านการรวมกลุ่ม คือ ขาดความร่วมมือระหว่างสมาชิก และหัวหน้ากลุ่มมีศักยภาพไม่เพียงพอ

วสันต์ เสือขำ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ได้รับการคัดเลือกระดับ 5 ดาว ในระดับภูมิภาค ของสินค้าประเภทอาหาร ใน

จังหวัดเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ปัจจัยภูมิหลังและประสบการณ์เดิมของผู้ประกอบการ ด้านการศึกษาและสภาพครอบครัวทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยทางด้านการตลาด ปัจจัยทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านมาตรฐานการผลิต ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิต ปัจจัยทางด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ปัจจัยเครือข่ายสังคม และปัจจัยทางด้านการเข้มแข็งของชุมชน