

แบบรายงานผลการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๒  
รอบการประเมินที่ ๑/๒๕๖๗ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๗  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อ-นามสกุล นางสาวสุภา ไกรผล ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ  
หน่วยงาน กลุ่ม/ฝ่าย/สพด./ศูนย์ สถานีพัฒนาที่ดินชลบุรี สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๒ กรมพัฒนาที่ดิน  
หัวข้อการพัฒนา Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ  
วิธีการพัฒนา อบรมผ่านสื่อการเรียนการสอน OCSC Learning Portal (สำนักงาน ก.พ.)  
วันที่พัฒนา ๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๖ สถานที่ สถานีพัฒนาที่ดินชลบุรี  
หน่วยที่จัดอบรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้สามารถอธิบายการบริหารโครงการได้
๒. เพื่อให้สามารถอธิบายขั้นตอนและเครื่องมือในการแปลงเป้าหมายสู่ การวางแผนได้
๓. เพื่อให้สามารถอธิบายการทำงานงบประมาณโครงการได้
๔. เพื่อให้สามารถอธิบายการจัดอันดับกิจกรรมโครงการได้

สรุปสาระสำคัญ

๑.การบริหารโครงการ

โครงการ หมายถึง งานที่มุ่งหมายจะทำโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา กระบวนการ และกิจกรรมเป็นลำดับอย่างชัดเจน โครงการต้องมีผู้รับผิดชอบบริหารงาน เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไป ตามแผนงาน เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้ โดยปกติทั่วไปมี ๒ ลักษณะ คือ

๑.๑. งานประจำ (Routine base) ในการปฏิบัติงานประจำนั้นจะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับว่าเราสังกัดอยู่หน่วยงานใด ส่วนงานไหน แต่ไม่ว่าจะสังกัดหน่วยงานใดในการปฏิบัติงานประจำก็จะเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพงาน เช่น ในการใช้งบประมาณให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

๑.๒. งานโครงการ (Agenda Base) เป็นงานที่เกิดขึ้นตามประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งในแต่ละปีอาจจะมียานโครงการที่แตกต่างกัน เนื่องจาก ในแต่ละปีจะมีประเด็นยุทธศาสตร์แตกต่างกัน งานโครงการเป็นงานที่มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด หรือเป็น งานทำครั้งเดียว จึงเป็นงานที่ไม่คุ้มค่าที่จะจัดตั้งเป็นแผนก โดยส่วนใหญ่จะใช้ทำโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือใช้ ทรัพยากรร่วมกันกับงานประจำ โดยส่วนใหญ่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาทำหน้าที่ใหม่พร้อมหน้าที่ที่ใกล้เคียงและ เป็นการชั่วคราว (เป็นการร่วมใช้ทรัพยากร) และเป็นงานที่ไม่เหมือนงานอื่นๆ โดยมีข้อจำกัดในด้านเวลา สถานที่ หรืองบประมาณ เน้นการทำให้ได้ตามประเด็นเป้าหมายที่ต้องการตอบสนองโดยกำหนดเป็นเป้าหมาย เนื่องจากงานโครงการแตกต่างจากงานทั่วไปหรืองานประจำโดยงานโครงการจะมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดมี ระยะเวลาดำเนินการ

๒.ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการสำหรับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งได้เป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๒.๑. การกำหนดและเริ่มโครงการ (Project Definition) โดยที่ทราบว่าการเกิดจากการที่หน่วยงานมีประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์เกิดจาก การที่องค์กรเข้าใจความต้องการในเชิงของการ

บริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งอาจเกิดจากประชาชนหรือผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียมีประเด็นความต้องการเกิดขึ้น หากความต้องการที่เกิดขึ้นไม่ถูกตอบสนอง จะกลายเป็นประเด็น และหากประเด็นไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดเป็นปัญหา และหากปัญหานั้นไม่ได้รับการตอบสนองจะ กลายเป็นวิกฤต สรุปร่าง ๆ คือโครงการเกิดขึ้นจากประชาชนหรือลูกค้ามีความต้องการเกิดขึ้นแล้วความ ต้องการเหล่านั้นไม่ถูกตอบสนองจึงกลายเป็นประเด็น/ปัญหาและเพื่อให้ปัญหาหรือประเด็นที่ อาจเกิดขึ้นจึงต้องมีงานโครงการเกิดขึ้นนั่นเอง เมื่อเข้าใจประเด็น ปัญหาหรือรู้แล้วว่าโจทย์ขององค์กรคืออะไร หรือรู้แล้วว่าองค์กรมียุทธศาสตร์อะไร ก็นำยุทธศาสตร์นั้น มาวิเคราะห์แล้วหาคำตอบของยุทธศาสตร์ก่อน จากนั้นจึงไปกำหนดวิธีการ เพราะถ้าหาก เราสามารถกำหนดคำตอบได้ชัดเจนก็จะสามารถกำหนดวิธีทำได้อย่างชัดเจน

การเลือกผู้จัดการโครงการ การเลือกผู้บริหารโครงการโดยมอบหมายให้ผู้ที่เคยทำโครงการลักษณะนี้มาก่อนหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูง (Veteran) โดยส่วนใหญ่ผู้ที่มีประสบการณ์จะเน้นที่วิธีการก่อน เพราะเคยทำงานนี้มาก่อนจึงรู้วิธีการ และขั้นตอนของการดำเนินงาน ข้อดีคืองานเสร็จทันเวลา แต่ข้อเสียคืออาจไม่ได้งานในมุมมองใหม่ๆ ได้งาน ในรูปแบบเดิม ๆ แต่หากมอบหมายให้ผู้ที่ไม่เคยทำ(แต่มีประสบการณ์ในงานอื่น) หรือผู้ที่ไม่ประสบการณ์ สำหรับงานด้านนี้ ผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ เนื่องจากเพราะไม่เคยทำงานด้านนี้มาก่อน จึงยังไม่รู้วิธีการ ในการ บริหารจึงเน้นกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์เป็นลำดับแรก

## ๒.๒ การวางแผนโครงการ (Project Planning)

เมื่อทราบประเด็นปัญหาหรือรู้โจทย์และสามารถกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์และกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณได้แล้วแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะไปกำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน เนื่องจากทรัพยากรกับเป้าหมายมีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งการกำหนดทรัพยากรก็เพื่อทำให้เกิดการทำงาน (ทรัพยากร เช่น คน งบประมาณ อุปกรณ์ เครื่องจักร สถานที่) เมื่อรู้ว่ามีทรัพยากรอะไรที่นำมาใช้บ้างก็จะสามารถวางแผนงาน ฉะนั้นเป้าหมาย ที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของงานที่ต้องดำเนินการ จากนั้นแผนงานจะกำหนดแผนเงิน และแผนงาน จะกำหนดแผนเวลา ดังนั้น แผนการดำเนินโครงการประกอบด้วย แผนงาน แผนเงิน และแผนเวลา ในการ ดำเนินโครงการ เป้าหมายจะกำหนดเนื้องาน และเนื้องานจะกำหนดงบประมาณและระยะเวลา สิ่งสำคัญของ การวางแผน คือ การมีข้อมูล ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนโครงการ แบ่งเป็น ๓ ประเภท คือ

- **ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact) หรือข้อมูลดิบ (Data)** เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นตามข้อเท็จจริง จะขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานหรือองค์กรของเรามีการเก็บข้อมูลที่เป็น Fact/Date อย่างไร หรือมีระบบสารสนเทศในการเก็บข้อมูลหรือไม่ ถ้ามีก็สามารถใช้ข้อมูลประเภทนี้ได้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เป็นจุดอ่อนของระบบการทำงานขององค์กรในประเทศที่ไม่ค่อยมีการใช้ Fact/Data เนื่องจากไม่มีการเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ผลที่ตามมาคือมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศหรือ Fact/Data ในการวางแผนโครงการน้อยเมื่อเทียบกับองค์กรในต่างประเทศที่มีระบบสารสนเทศที่ดี และในต่างประเทศจะมีการใช้ข้อมูลที่เป็น Fact/Data

- **Expert Opinion** เป็นข้อมูลที่ เป็นความคิดเห็นของผู้ที่เคยทำงานนั้นมาก่อน หรือผู้ที่มีประสบการณ์ เช่น การสอบถามข้อมูลจากชาวบ้านในพื้นที่ที่ประสบปัญหา เป็นต้น ข้อมูลที่เป็น Fact/Data และ Expert Opinion มีความสำคัญพอ ๆ กัน ดังนั้นในการนำข้อมูล มาใช้จะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้ง ๒ ประเภทนี้เท่า ๆ กัน

- **Potential Problem** คือ ข้อมูลที่อาจจะเป็นปัญหาในอนาคต หรือปัญหาและอุปสรรค หากเรา มีองค์ความรู้หรือมีโครงการในอดีตที่เคยทำมาก่อน จะทำให้ทราบว่าในการทำโครงการลักษณะนี้มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ก็สามารถนำปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นมาช่วยในการวางแผนงานให้เป็นให้เป็นแผนงาน ที่ดีได้

### ๒.๓ ขั้นตอนการวางแผนโครงการ

**ขั้นตอนที่ ๑** การวางแผนงาน มีหลักคิด คือ “ควรวางแผนงานให้มาก ทำจริงทำให้น้อยกว่าที่วางแผน” หรือ “วางแผนให้ละเอียด ทำจริงทำหยาบ อย่าวางแผนหยาบ ทำจริงทำละเอียด” เพราะถ้าเราวางแผนหยาบ หากในเกิดปัญหาหรือเกิดสิ่งที่ไม่คาดคิดซึ่งอยู่นอกแผน ซึ่งเมื่อไม่มีในแผนงานก็จะไม่มีงบประมาณและไม่ได้กำหนดเวลาไว้ และไม่มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารโครงการจะต้องคิดหาวิธีการที่จะทำให้โครงการนั้นสำเร็จลุล่วงนั่นเอง

**ขั้นตอนที่ ๒** การวางแผนงบประมาณ สำหรับการวางแผนงบประมาณมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการวางแผนงาน ที่สิ่งสำคัญสำหรับการวางแผนงบประมาณจะต้องใช้แผนงานเป็นตัวตั้ง เพราะการประมาณการการใช้ งบประมาณมาจากการใช้ทรัพยากร และทรัพยากรเกิดขึ้นจากการทำงาน ในการวางแผนงบประมาณ ก็ขึ้นอยู่กับว่าทำงานอะไร และใช้ทรัพยากรใดบ้างจึงจะนำมาสรุปงบประมาณที่จะใช้ในโครงการได้ แบบแผนการจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กรในแต่ละกิจกรรม แบ่งได้ ๒ วิธี ได้แก่

- **การจัดทำงบประมาณแบบบนลงล่าง (Top-down budgeting)** หมายถึง มุมมองฝ่ายบริหาร มองภาพรวมของงบประมาณในโครงการ และกระจายงบประมาณจากบนลงล่างตาม Work Breakdown Structure (WBS) โดยส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลในอดีตจากต้นทุนจริงที่มาจากโครงการอื่นนำมาปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งเรื่องอัตราเงินเฟ้อหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปทำให้เห็นค่าใช้จ่ายหลัก ๆ โดยอาศัยประสบการณ์จากด้านบนลงสู่ด้านล่าง

- **การจัดทำงบประมาณแบบล่างขึ้นบน (Build-up budgeting)** หมายถึง มุมมองผู้รับผิดชอบงานมองจากการทำงานว่ามีงบประมาณแต่ละงานเท่าไร แล้วทำการกระทบยอดขึ้นไปจนได้ภาพรวมของงบประมาณตาม Work Breakdown Structure (WBS) โดย Overhead ของโครงการมีการบวกในตอนท้าย และมีการประมาณการค่าเผื่อของต้นทุนโครงการ

หลังจากได้งบประมาณในการทำโครงการแล้วจะเห็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมโดยสามารถแบ่งค่าใช้จ่ายออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ Fix Cost หรือ ต้นทุนคงที่ กับ Variable Cost หรือ ต้นทุนแปรผัน มุมมองเกี่ยวกับต้นทุนโครงการ ซึ่งโดยทั่วไปในระบบบริษัททั่วไปจะแบ่งเป็น ๓ มุมมอง แต่สำหรับ ระบบราชการจะมีเพียงมุมมองเดียวคือมุมมองของผู้จัดการโครงการ แต่ในความเป็นจริงแล้วทั้ง ๓ มุมมอง ส่งผลต่อการติดตามโครงการ โดยมุมมองทั้ง ๓ มีดังนี้ ๑) มุมมองของผู้จัดการโครงการ ๒) มุมมองของนักบัญชี ๓) มุมมองของนักการเงิน

**ขั้นตอนที่ ๓** การวางแผนเวลา การวางแผนด้านเวลาจะใช้วิธีจัดลำดับงาน เหตุผลคือในการจัดลำดับงานที่เปลี่ยนไปจะส่งผลต่อการ เสร็จสิ้นโครงการที่เปลี่ยนไป เทคนิคที่ใช้ในการจัดลำดับของงานในโครงการ (Project Scheduling) ได้แก่

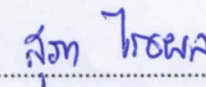
- เทคนิคของ PERT/CPM เป็นเทคนิคที่เกิดขึ้นในยุคสงครามโลกครั้งที่ ๒ เป็นเทคนิคที่เกิดมานาน และปัจจุบันยังคงใช้อยู่ เป็นเทคนิคการวางแผนและควบคุมการทำงานโดยใช้วิธีการทางสถิติเพื่อแก้ไขความไม่แน่นอนของเวลาสำหรับกิจกรรมต่างๆ ในการวางแผนเวลาของโครงการด้วยเทคนิค PERT/CPM นั้นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทราบ คือ ในโครงการมีกิจกรรมหรืองานย่อยอะไร แต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันอย่างไร กิจกรรมใดควรทำก่อนทำหลัง และเวลาที่ใช้ในการทำแต่ละกิจกรรม โครงการมีระยะเวลาแล้วเสร็จเป็นเท่าไร กิจกรรมใดที่เมื่อเกิดความล่าช้า จะส่งผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการและกิจกรรมที่เมื่อ เกิดความล่าช้าจะไม่มีผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการและกิจกรรมเหล่านี้ล่าช้าที่สุดได้นานเท่าไร จึงจะไม่มีผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

- เทคนิค Critical Chain เทคนิคคนรุ่นใหม่ เกิดจากการศึกษาของ Dr.Goldrat ที่พยายามจะ ศึกษาในเรื่องของการวางแผนงานในแต่ละกิจกรรมหรืองานย่อยที่ต้องมีการเผื่อเวลาว่าจะเผื่อเวลาที่เปอร์เซ็นต์ และในภาพรวมของโครงการก็มีการเผื่อเวลาเพิ่มขึ้นอีกสำหรับโครงการ การเผื่อเวลาเผื่อเพื่อให้โครงการสำเร็จได้ตามแผน จากการศึกษากลับพบว่ายิ่งมีการเผื่อเวลาไว้มากโอกาสในการสำเร็จกลับลดลง เพราะมีการเปลี่ยนแปลงที่ผิดไปจากที่วางแผนไว้หรือทรัพยากรหรืองานที่รอไม่มาตามที่คาดหวัง

#### ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้

๑. ได้รับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

๒. มีความรู้เกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบ ที่สำคัญต่าง ๆ ในการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผน การทำกิจกรรม การกระจายความรับผิดชอบ การจัดทำ งบประมาณ และการลำดับกิจกรรมโครงการเบื้องต้นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

(ลงนาม) .....  .....  
(นางสาวสุภา ไกรผล)

ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ

(ลงนาม) .....  .....  
(นางจุฬาลักษณ์ แก้วอ่อน)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดินชลบุรี