

**แบบรายงานสรุปผลการเข้ารับการพัฒนาความรู้
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัด สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘**

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน

ด้วยข้าพเจ้านางสาวนางลักษณ์ พรหมเจริญ ตำแหน่ง เศรษฐกรชำนาญการ สังกัด กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘ กรมพัฒนาที่ดิน ได้เข้ารับการพัฒนาความรู้ฯ หลักสูตร การบริหารโครงการ (Project Management) ระหว่างวันที่ ๑๓ มกราคม ถึงวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๖ เป็นเวลารวมทั้งสิ้น ๓ วัน ด้วยระบบ การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (TDGA e-Training) ของสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต (องค์การมหาชน) สพร. ซึ่ง หลักสูตรดังกล่าวจัดโดย สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล หรือ TDGA

บัดนี้ ข้าพเจ้าได้เข้ารับพัฒนาความรู้ฯ หลักสูตรดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว จึงขอรายงานสรุปผลการพัฒนาความรู้ ดังนี้

๑. การพัฒนาความรู้ฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อ เข้าใจหลักการบริหารโครงการและสามารถใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์หรือวางแผนงานโครงการเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

๒. เนื้อหาและหัวข้อวิชาของการพัฒนาความรู้ฯ มีดังนี้

๑. การบริหารโครงการ

๑.๑ โครงการ คือ งานชั่วคราว ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างผลที่ต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมา ซึ่งอาจจะเป็นผลิตภัณฑ์ หรือบริการ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการก็ได้ ซึ่งไม่ใช่การปฏิบัติตามปกติ

การบริหารโปรแกรม (Program Management) เป็นการรวมกลุ่มของโครงการที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน หรือมีวัตถุประสงค์โดยรวมอันเดียวกันทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การบริหารโปรแกรมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพบริหารทรัพยากรได้ดีกว่า เมื่อใช้

- ความรู้เหมือนกัน
- เครื่องมือที่เหมือนกัน
- ทักษะที่เหมือนกัน
- เทคนิคที่เหมือนกัน

สามารถทำให้มี

- การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ
- การประสานงานระหว่างโครงการมีประสิทธิภาพ
- จัดทำลำดับความสำคัญของงานได้ดีกว่า
- เห็นความเชื่อมโยงของโครงการง่ายขึ้น
- ผู้บริหารมองเห็นความก้าวหน้าของโครงการได้ชัดเจนขึ้น

สรุปว่าการบริหารโปรแกรมและการบริหารโครงการนั้นเพื่อการทำงานนั้นถูกต้อง

๑.๒ การจัดตั้งหน่วยงานบริหารโครงการ หรือ PMO (Project Management Office) จะช่วยในการบริหารโครงการและการบริหารโปรแกรมได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประโยชน์ของPMO

- โครงการดำเนินการตรงกับจุดมุ่งหมายขององค์กรเพิ่มขึ้น
- ผู้ใช้งานมีความพึงพอใจมากขึ้น
- ลดโครงการที่ล้มเหลวลง
- ลดต้นทุนโครงการเฉลี่ย
- โครงการดำเนินการสำเร็จด้วยค่าใช้จ่ายน้อยกว่างบประมาณ

การบริหารงานโครงการอยู่ภายใต้ข้อจำกัด ๓ อย่าง โดยที่จะต้องรักษาคุณภาพผลงานที่กำหนดไว้ คือ เวลาจำกัด (Time) ต้นทุนจำกัด (Cost) และ ขอบเขตงานจำกัด (Scope)

สิ่งที่ผู้จัดการโครงการต้องบริหาร

- ขอบเขตของงานเพื่อไม่ให้งานปลาย
- ต้นทุนเพื่อไม่ให้เกินงบประมาณ
- เวลาผลิตตามกำหนด
- ทรัพยากรบุคคลเพื่อทำงานได้ตามจุดมุ่งหมาย
- คุณภาพผลงานเพื่อให้ตรงกับลูกค้า/ผู้ใช้
- การสื่อสารเพื่อการทำงานร่วมกันในโครงการ
- ความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดความเสียหายกับโครงการ
- การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่อโครงการ

สาเหตุความล้มเหลวของโครงการ มีหลายสาเหตุ เช่น

- ระบุความต้องการไม่ถูกต้อง
- ไม่ได้ระบุความเสี่ยง
- ไม่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการ
- ประเมินต้นทุนต่ำไป
- ประเมินเวลาไม่ถูกต้อง
- ทรัพยากรขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก
- ผู้จัดการโครงการมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ

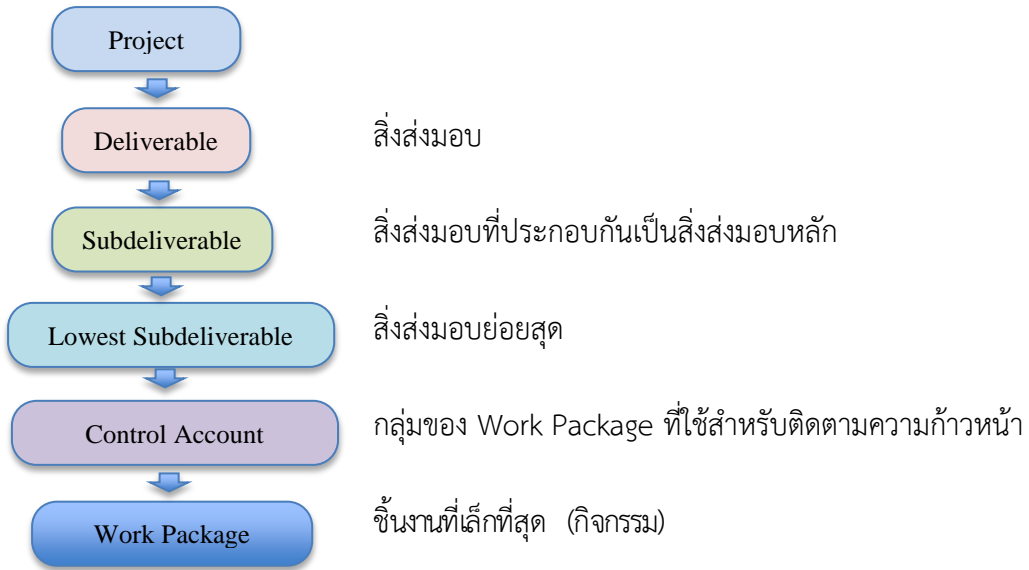
๑.๓ การเริ่มต้นโครงการ (Project Initiation) มีกิจกรรมที่ต้องทำ ๒ อย่าง คือ

๑. ทำกฎบัตรโครงการ (Project Charter) เป็นเอกสารอนุมัติเริ่มโครงการ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโครงการ ขอบเขตงานเบื้องต้น งบประมาณ สิ่งที่ต้องส่งมอบ ระยะเวลาของโครงการ ผู้มีส่วนได้เสีย ความเสี่ยง สมมติฐานและข้อจำกัด ชื่อผู้จัดการโครงการและผู้บริหารที่ควบคุมโครงการ

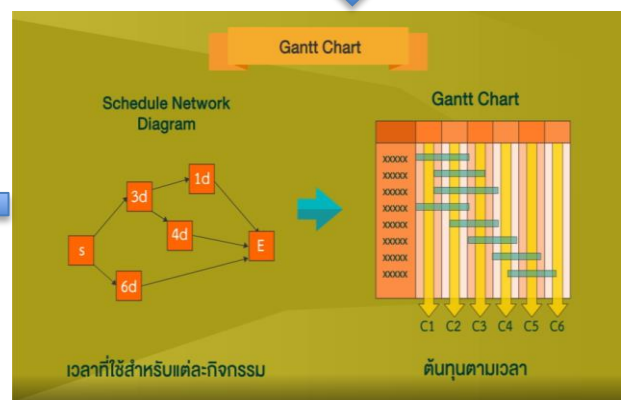
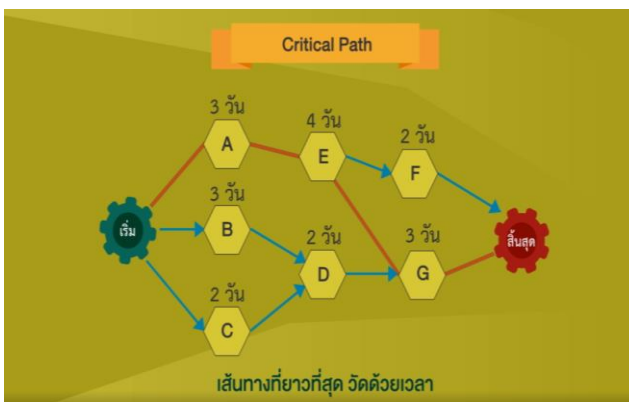
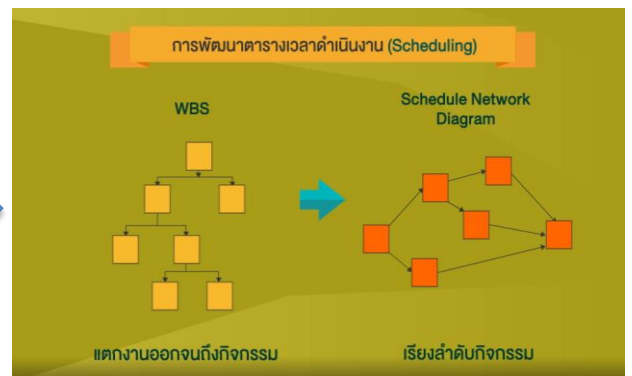
๒. ระบุผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

๒. การวางแผนโครงการ

๒.๑ Work Breakdown Structure (WBS) เป็นการรวบรวมการวิเคราะห์เนื้อหาของโครงการ และแตกงานออกเป็นชั้นย่อยๆ ซึ่ง WBS เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับโครงการ การทำ WBS ดังนี้



ซึ่งการจะทำงาน work Package ให้เสร็จจะต้องกำหนดกิจกรรม และเมื่อกำหนดกิจกรรมแต่ละชิ้นงานแล้วก็จะกำหนดการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยใช้ RACI Chart และเมื่อได้ RACI Chart จึงนำกิจกรรมมาแยกเป็นก่อน-หลังตามลักษณะงาน ตามภาพดังนี้



๒.๒ CMP และ CMM

- Critical Path Method (CPM) เป็นวิธีการจัดทำตารางเวลาดำเนินงานของโครงการ โดยการคำนวณหา Critical Path เวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรมในโครงการ รวมทั้งเวลาที่กิจกรรม Delay ออกไปได้ ซึ่งผลจากการทำ CPM ทำให้ผู้จัดการโครงการปรับแต่งตารางการดำเนินงานได้ดีที่สุดได้ เช่น ทำให้เวลาที่ดำเนินงานสั้นที่สุดหรือใช้ต้นทุนน้อยที่สุด โดยใช้วิธี

- ตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออก
- ทำกิจกรรมคู่ขนานกันเพื่อลดเวลา
- ใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อลดเวลา

- Critical Chain Method (CMM) แก้ไขข้อบกพร่องของ CPM ให้นำข้อจำกัดของทรัพยากรเข้ามาพิจารณาด้วย

๒.๓ Cost Management กระบวนการบริหารต้นทุน เพื่อใช้บริหารของโครงการดังนี้

- จะวางแผนการใช้จ่ายอย่างไร
- โครงสร้างต้นทุนจะเป็นอย่างไร
- จะควบคุมการใช้จ่ายเงินอย่างไร
- กระบวนการบริหารต้นทุนรวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้มีอะไรบ้าง

ข้อมูลในแผนการบริหารต้นทุน จะต้องชัดเจน ละเอียด และครอบคลุม ดังกิจกรรมนี้

- หน่วยวัดที่จะใช้
- จะปิดเศษตัวเลขอย่างไร
- ระดับความถูกต้องในการประเมินต้นทุนกิจกรรม เช่น $\pm 10\%$
- การเชื่อมโยงกับระบบบัญชีขององค์กร (ปกติใช้ Control Account ซึ่งกำหนดอยู่ในระดับ

หนึ่งของ WBS)

- ระดับความเบี่ยงเบนของต้นทุนที่เริ่มแก้ไข
- จะวัดผลการดำเนินงานด้านต้นทุนอย่างไร เช่น ใช้ EVM พร้อมทั้งรายละเอียดในการ

ใช้ EVM

๒.๔ Risk Management การวางแผนบริหารความเสี่ยง

- ระบุความเสี่ยง (Identify Risks)
- วิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis)
- วิเคราะห์ปริมาณ (Quantitative Analysis)
- วางแผนตอบสนองต่อความเสี่ยง (Plan Risk Responses)

๒.๕ Quality Management การวางแผนบริหารคุณภาพ

- กำหนดจุดมุ่งหมายด้านคุณภาพ หรือมาตรฐานคุณภาพที่จะใช้
 - คุณสมบัติด้านคุณภาพ (Quality Attributes) ที่ต้องการควบคุม
 - กำหนดค่าและวิธีการวัดคุณสมบัติด้านคุณภาพที่ต้องการ
- กำหนดกระบวนการคุณภาพที่จะใช้
 - จะนำนโยบายด้านคุณภาพขององค์กรมาใช้อย่างไร
 - ทีมจะดำเนินการเช่นใดบ้างเพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพตามต้องการ

๒.๖ Other Planning มีการบริหาร ๔ เรื่องที่จำเป็นสำหรับการบริหารโครงการ

๑. การวางแผนบริหารบุคลากร (Human Resource Management Planning)

- ทักษะที่ต้องการสำหรับโครงการ
- แผนการจัดบุคลากรตามระยะเวลา
- แผนการฝึกฝนบุคลากร
- แนวทางการพัฒนาทีมงาน
- กฎเกณฑ์ที่ต้องดำเนินการ
- ข้อพิจารณาด้านความปลอดภัย

๒. การวางแผนบริหารผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management Planning)



๓. การบริหารวางแผนการสื่อสาร (Communication Management Planning) ส่ง

ข้อมูลที่ถูกต้องไปให้กลุ่มบุคคลที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม

- วิธีการและเทคนิค
- รูปแบบ
- เนื้อหา
- ระดับรายละเอียด
- ความถี่
- ประเภท
 - สื่อสารกันสดๆ
 - สื่อสารทางเดียว
 - สื่อสารสองทาง

๔. การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management Planning)

- ประเภทสัญญาที่จะใช้
- ความเสี่ยงเป็นอย่างไรบ้าง
- เกณฑ์คัดเลือกผู้ขาย
- จะบริหารผู้ขายหลายรายอย่างไร
- เกณฑ์เลือกจะจัดซื้อหรือสร้างเองอย่างไร
- เอกสารจัดซื้อจัดจ้างที่ใช้
- จะประสานงานสำหรับสิ่งที่จะจัดซื้อหาก Lead Time ยาวอย่างไร

๓. การดำเนินงานโครงการ (Project Execution) มี ๖ ด้านดังภาพ



- บริหารทรัพยากรบุคคล เช่น จัดหาทีมงาน ฝึกอบรมทีมงาน
- บริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ผู้จัดการโครงการและทีมงานจะต้องสื่อสารและทำงานร่วมกันกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมถูกระยะเวลาหากมีปัญหารีบแก้ไขไม่ให้เป็นปลาย
- บริหารการสื่อสาร เช่น ทำรายงาน ประชุม
- ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น เชิญชวนผู้ขายเสนอราคา รายการแก้ไขเปลี่ยนแปลงสัญญา
- ดำเนินกิจกรรมด้านคุณภาพ เช่น ตรวจสอบกระบวนการควบคุมคุณภาพผลผลิตตรงตามต้องการและมีมาตรฐานตามแผนที่กำหนด

๔. การติดตามและควบคุม

๔.๑ เวลาและต้นทุน

- เวลา หาความก้าวหน้าด้านเวลาเมื่อเทียบกับแผน

วัดความเบี่ยงเบนของเวลาจากแผน Schedule Variance (SV)

วัดสัดส่วนด้านเวลาจากแผน

Schedule Performance Index (SPI)

$$SPI = \frac{EV}{PV}$$

- ต้นทุน การใช้ต้นทุนเมื่อเทียบกับแผน

วัดความเบี่ยงเบนด้านต้นทุนจากแผน Cost Variance (CV)

วัดสัดส่วนด้านต้นทุนจากแผน

Cost Performance Index (CPI)

$$CPI = \frac{EV}{CV}$$

๔.๒ Earned Value Management (EVM) การหาค่า EVMจะต้องมีตัวเลขของรายการดังนี้

๑. Planned Value (PV) คือ ค่าใช้จ่ายในการที่ควรจะเป็นไปตามแผน

วัดปริมาณจากงบประมาณสำหรับแต่ละชิ้น (ณ เวลาที่ประเมิน)

๒. Actual Value (AC) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง

ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับงานทำเสร็จไปแล้วจริง (ณ เวลาที่ประเมิน)

๓. Earned Value (EV) คือ มูลค่าของผลงานที่ทำได้เสร็จแล้วจริงถึงจุด

(ณ เวลาที่ประเมิน)

๔. Cost Variance (CV) ความเบี่ยงเบนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับค่าใช้จ่ายที่

ควรจะเป็นไปตามแผน

สูตรคำนวณการใช้ต้นทุน

$$CV \text{ (Cost Variance)} = EV - AC$$

$$CPI \text{ (Cost Performance Index)} = EV / AC$$

๕. Schedule Variance (SV) ความเบี่ยงเบนของมูลค่างานที่ทำได้จริงกับ

มูลค่างานที่คาดว่าจะได้ตามแผน

สูตรคำนวณความก้าวหน้าของงานด้านเวลา

$$SV \text{ (Schedule Variance)} = EV - PV$$

$$SPI \text{ (Schedule Performance Index)} = EV / PV$$

๔.๓ การควบคุมด้านเวลาและต้นทุน

- ด้านเวลา เป็นการแก้ไขด้านเวลา (Schedule Control) เช่น กระจายทรัพยากรให้เหมาะสม จัดกิจกรรมคู่ขนานกันมากขึ้น เพิ่มทรัพยากรกิจกรรมที่ล่าช้า

- ด้านต้นทุน เป็นการแก้ไขด้านต้นทุน (Cost Control) เช่น หาทางเลือกที่ถูกกว่า หาทางทำงานได้มากขึ้นโดยใช้เวลาเท่าเดิม ลดขอบเขตงานลง ลดคุณภาพลง

๔.๔ การควบคุมปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบต่อเวลาและต้นทุน

- การควบคุมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Control of Stakeholder Engagement) เช่น ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียให้เหมาะสมอยู่ตลอด

- การควบคุมขอบเขตงาน (Scope Control) เช่น การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างต้องศึกษาผลกระทบ และได้รับการอนุมัติ

- การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เช่น ให้มีกระบวนการ QA

- การบริหารทีมงาน (Management of Project Team) เช่น แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม ติดตามผลการปฏิบัติงานของทีม

- การควบคุมการสื่อสาร (Communications Control) เช่น ปรับเปลี่ยนแก้ไขวิธีสื่อสาร เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนได้ข้อมูลที่ควรได้ถูกต้องและทันเวลา

- การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) เช่น นำแผนตอบสนองต่อความเสี่ยงมาใช้ติดตามความเสี่ยงที่รับรู้ไว้ ฝ้าติดตามความเสี่ยงที่ยังหลงเหลือ

๕. การปิดโครงการ (Project Closing) ดังภาพ



๓. ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้ต่อตนเองเข้าใจในหลักการบริหารโครงการและมีความรู้กระบวนการบริหารโครงการ

๔. แนวทางในการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้ฯครั้งนี้ ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน นำความรู้ในการบริหารโครงการเบื้องต้นไปใช้กับงานที่ได้รับมอบหมายได้

๕. ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ไม่มี

๖. ความต้องการการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมให้สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่ ไม่มี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(ลงชื่อ) หวิศกัมภัส พรหมเจริญ

(นางสาวนงลักษณ์ พรหมเจริญ)

ผู้เข้ารับการพัฒนาความรู้

วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๖