

**ปัจจัยความสำเร็จและการศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโครงการ
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล**
**The Success Factors and Problems in the Project Management at
Mahidol University International College**

วรรณพันธุ์ อ่อนแยม*
Wannapan Onyaem*

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จและศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโครงการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารและการดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ 2. ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารโครงการและการดำเนินโครงการ วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ปีงบประมาณ 2559-2560 เครื่องมือที่ใช้การวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารในการให้จัดโครงการ การที่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการให้ความสำคัญกับโครงการ การมีเครือข่ายของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้ดำเนินการหลักมีการศึกษาโครงการอย่างรอบด้าน และต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการเป็นอย่างดี มีบุคลากรทั้งภายในและภายนอกให้ความร่วมมือเป็นทีมทำงานที่ดี รองลงมาคือปัจจัยด้านงบประมาณ ได้แก่ หน่วยงานมีงบประมาณให้ดำเนินการ โครงการมีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างรัดกุม ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ นโยบายขององค์กรมีความชัดเจน มีการวางแผนโครงการที่ดี ครอบคลุม ชัดเจน การดำเนินโครงการมีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี และปัจจัยด้านอื่น ๆ ได้แก่ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนและทั่วถึง ปัจจัยเหล่านี้ทำให้การบริหารจัดการโครงการของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตามลำดับ และปัญหาที่พบด้านบุคลากร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน ด้านกระบวนการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ครอบคลุม ไม่ชัดเจน กลุ่มเป้าหมายไม่เข้าร่วม วิทยากรไม่สามารถมาได้ตามกำหนด การกำหนดตัวชี้วัดล่วงหน้าเมื่อถึงเวลาดำเนินการจริงอาจทำตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใช้ไม่ได้ กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจในการเข้าร่วมโครงการแบบไม่เต็มที ด้านงบประมาณ อัตราการจ่ายค่าตอบแทนวิทยากร และการตั้งงบประมาณไม่เพียงพอ ด้านอื่น ๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

คำสำคัญ: ปัจจัยความสำเร็จ/ ปัญหาของโครงการ/ การบริหารโครงการ

Abstract

This research on the success factors and problems related to project management at Mahidol University International College aims to: 1. Study the factors that lead to the successful management of projects, and 2. Study the problems and the solutions to solve the problems in project management. Qualitative research methodology was used in this research. Data was collected by conducting interviews with

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

Mahidol University International College

* Corresponding author: wannapan.onyaem@mahidol.edu

Received : 6 มิถุนายน 2561 / Revised : 14 สิงหาคม 2561 / Accepted : 16 สิงหาคม 2561

the projects managers at Mahidol University International College in the budget year of B.E.2559-2560 (2016-2017) as the sample population. The research tool used in this research was an interview record form which was analyzed by descriptive interpretation. The research results are summarized as follows. It was found that the factors contributing to successful project management in the personnel aspect included; support's acknowledgement of the project's importance, the network of the executives or superiors, the ability of the project manager or the main project operator to comprehensively study and understood the contents of the project well, and the collaboration of internal and external staffs as a good team. In the budget aspect, the most significant success factor was careful management of the budget. In the process aspect, the success factors were clarity of organization policy, good and comprehensive planning of the project, flexibility of project operation, and the ability to solve problems well. In other aspects, a success factor was the provision of clear and thorough communication and public relations. These are the factors that lead to the success and achievement of the objectives of the project management at Mahidol University International College. From the interviews, it was found that the problems in the personnel aspect were caused by changes in policy and inappropriate job assignment. In the budget aspect, the problems were the inadequate rate of compensation for the guest speaker and the insufficient budget. In the process aspect, the problems were the incomprehensive and vague project planning and objective setting, lack of participation of the target group, the guest lecturer could not come as scheduled, inability to achieve the KPI that had been set in advance, and the lack of attention from the target group. In other aspects, a noted problem was the change of technology.

Keywords: Success Factors/ Problem in Project/ Project Management

1. บทนำ

องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ต้องมีการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือยืนอยู่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยในองค์กรจะมีการจัดทำโครงการที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผน พัฒนา ติดตาม และประเมินผลเพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้นทุกองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในทุกขั้นตอน และทุกปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จ มีผู้กล่าวว่าความล้มเหลวของโครงการจำนวนมากเกิดจากใช้งบประมาณเกินวงเงิน เสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา ผลงานไม่ตรงวัตถุประสงค์และไม่มีคุณภาพ ทั้งนี้โดยมีสาเหตุพื้นฐานคือ ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ไม่ได้ใช้หลักการจัดการโครงการ ขาดการประกันคุณภาพ ขาดความรู้ทางเทคนิค และบุคลากรไม่มีความสามารถ [1] จากเหตุผลดังกล่าวการบริหารโครงการจึงมีความสำคัญและถูกนำมาใช้ในการดำเนินงาน เนื่องด้วยการบริหารโครงการเป็นกระบวนการเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โครงการที่กำหนดขึ้นจะดำเนินไปได้ด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการบริหารโครงการ และมีผู้บริหารโครงการซึ่งต้องมี

ศักยภาพสูงเข้าดำเนินการ [2] และการบริหารโครงการที่สมบูรณ์ต้องมีขั้นตอนการวิเคราะห์โครงการที่มีความเสี่ยงหรือการผิดพลาดน้อย [3] นั้นหมายถึงหากผู้บริหารโครงการทราบถึงปัจจัยความสำเร็จและมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะทำให้ความเสี่ยงลดลง ซึ่งโครงการที่ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ที่ใช้ทรัพยากรมีความคาดหวังที่จะได้รับ ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า [4] ดังนั้นการบริหารโครงการจึงเป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมด้วย [5] สุพาดา สิริกฤตดา และคณะกล่าวว่าการบริหารงานที่ดีช่วยให้การดำเนินงานตามโครงการมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานในทางตรงกันข้ามแม้ว่าโครงการนั้นจะออกแบบไว้ดีมาก มีความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิค งบประมาณ และเงื่อนไขอื่นใดในระดับสูงก็ตาม ถ้าบริหารจัดการโครงการนั้นไม่ดีก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ [6] ดังนั้น การบริหารโครงการจึงเป็นกระบวนการนำทรัพยากรด้านบุคคลและทรัพยากรอื่นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามขั้นตอนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย [7] ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ทรัพยากรหมายถึง บุคลากร รวมถึง

ความเชี่ยวชาญ และความสามารถที่มีอยู่ ความร่วมมือของทีมงาน เครื่องมือเครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิคเงินทุน เวลา [8] และความสำเร็จของโครงการนั้นต้องเป็นความสำเร็จที่แท้จริงโดย 1) โครงการนั้นต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบายอื่น ๆ 2) โครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเชื่อถือได้ของมิติของโครงการ 3) โครงการที่สำเร็จจะต้องไม่มีปัญหาทางด้านมาตรการของโครงการที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติ 4) โครงการที่สำเร็จจะต้องไม่มีปัญหามนุษยธรรมหรือศีลธรรม [9] จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงเห็นว่วิทยาลัยฯ จึงควรมีการศึกษาทั้งปัจจัยที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการโครงการ และปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยง ลดความผิดพลาด และส่งผลให้โครงการบรรลุความสำเร็จอย่างแท้จริงตามวัตถุประสงค์ที่แต่ละโครงการตั้งไว้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารและการดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารโครงการและการดำเนินโครงการ

2. วัสดุและวิธีการ

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีการกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) อย่างกว้าง ๆ และเก็บข้อมูลจากเอกสารเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข้อคิดเห็น

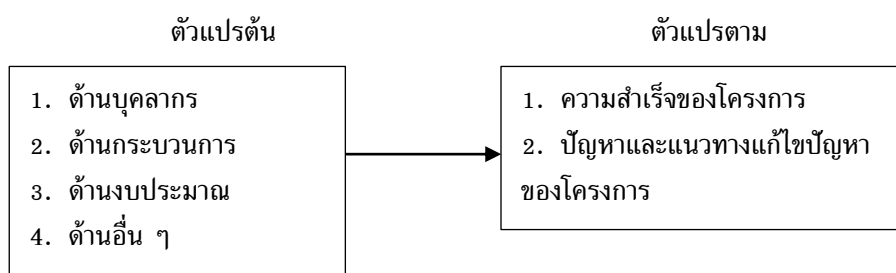
กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังนี้ ฉัตรชัย ประภัสร์ กล่าวว่า การดำเนินการบริหารโครงการ คือ การบริหารงานประจำ หรือบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย 1) องค์การหรือ

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน 2) ผู้บริหารโครงการ (Project manager) และบุคลากรเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ 3) การวางแผนการดำเนินงานและจัดทำโครงการ 4) การติดตามและควบคุมการดำเนินงาน 5) การประเมินโครงการ [2] โดยปรกรณ์ ปรียากรกล่าวว่า มี 12 ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารโครงการ ได้แก่ 1) ผู้จัดการโครงการ ที่งาน เข้าใจภารกิจโครงการอย่างชัดเจน 2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 3) การจัดทำกำหนดการ 4) การปรึกษาหารือและการสร้างการยอมรับ 5) ความรู้พื้นฐานและสภาพแวดล้อม 6) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7) การจัดการด้านเทคนิค งบประมาณ และการบริหารสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง 8) การจัดวางระบบการควบคุม 9) กำหนดระบบการสื่อสารและการรายงาน 10) การแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย 11) การแก้ไขความขัดแย้ง 12) การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการสู่ภาระงานประจำ [10] โดยผู้วิจัยได้จัดกลุ่มปัจจัยเป็น 4 ด้านและตั้งเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ปีงบประมาณ 2559-2560 จำนวน 69 โครงการ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการทั้งหมด 24 หน่วยงาน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็นแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มตามยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิจัย ด้านการศึกษา ด้านบริการวิชาการและสังคม และด้านการบริหารจัดการ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) จนได้กลุ่มตัวอย่าง 12 หน่วยงาน (คิดเป็นร้อยละ 50 ของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการทั้งหมด) และผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ Depth-Interview



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้การวิจัยนี้ ได้แก่ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) แบบกว้าง ๆ แบ่งการบันทึกการสัมภาษณ์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จ โดยแบ่งออก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านงบประมาณ และด้านอื่น ๆ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่พบในการบริหารจัดการโครงการและวิธีการแก้ไขปัญหา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการการวิจัย (Research Committee) ของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล และได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (เอกสารเลขที่ COA. NO. 2016-10-112)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายใช้วิธีการสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) เก็บข้อมูลจากผู้รับผิดชอบโครงการและ/หรือผู้ดำเนินการหลักของโครงการ ที่ดำเนินโครงการของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ในปีงบประมาณ 2559-2560 เป็นการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (Individual interviews) โดยผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายเวลา สถานที่ ผู้ถูกสัมภาษณ์ล่วงหน้า ผู้ถูกสัมภาษณ์บางท่านอาจไม่สะดวกในการเดินทางมา ผู้สัมภาษณ์จึงใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ซึ่งในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะแจ้งผู้ถูกสัมภาษณ์ถึงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์อย่างชัดเจนก่อนการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และแปลผลข้อมูลโดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด ๆ (Typologies) ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันไป โดยการใช้ แนวคิด และทฤษฎีเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลอย่างละเอียด จับใจความหลัก จัดกลุ่มข้อมูลแต่ละประเภท พิจารณาเชื่อมโยงความเหมือนและแตกต่าง แล้วจึงนำเสนอข้อค้นพบทั้งหมดด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์

(Descriptive Analysis) พร้อมตารางตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 12 คนที่เป็นผู้รับผิดชอบและหรือผู้ดำเนินการหลักของโครงการวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปีงบประมาณ 2559-2560 สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จมีผลการวิจัยดังนี้

1.1 ด้านบุคลากร ปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จด้านบุคลากร ได้แก่

(1) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญในการจัดโครงการ

(2) ผู้รับผิดชอบโครงการและหรือผู้ดำเนินการหลัก และผู้บังคับบัญชา ต้องมีเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกอย่างกว้างขวาง เพื่อให้สามารถได้วิทยากร หรือหน่วยงานที่ต้องการให้มีความร่วมมือ เป็นบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญจริงและตรงกับความต้องการ และสามารถถ่ายทอดความรู้หรือวิธีการได้อย่างน่าสนใจในการจัดโครงการ

(3) ผู้รับผิดชอบโครงการต้องมีการศึกษาข้อดีและข้อเสียในการดำเนินการซึ่งต้องเรียนรู้และศึกษาอย่างรอบด้าน และต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีดำเนินการเป็นอย่างดี

(4) บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานให้มีความร่วมมือในการช่วยดำเนินการด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี การมีบุคลากรที่เป็นทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ รวมถึงความร่วมมือที่ดีของผู้เข้าร่วมโครงการด้วย

1.2 ด้านงบประมาณ ปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จด้านงบประมาณ ได้แก่

(1) องค์กรต้องมีงบประมาณสนับสนุนในแต่ละโครงการอย่างเหมาะสม

(2) ผู้รับผิดชอบโครงการและหรือผู้ดำเนินการหลัก ต้องมีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างรัดกุม ให้เป็นไปตามแผนการใช้งบประมาณที่กำหนดไว้ และเนื่องจากในการเสนอโครงการเป็นการเขียนเสนอโครงการที่เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ดังนั้น

จึงต้องมีความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ แต่ต้องอยู่ในวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้

(3) งบประมาณที่ใช้อาจไม่ได้มาจากงบประมาณที่เสนอขอโครงการเท่านั้น โครงการอาจเสนอขอของบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐบาลและหรือภาคเอกชน/บริษัทที่สามารถเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เพื่อสามารถทำให้โครงการทำประโยชน์ได้มากขึ้น

1.3 ด้านกระบวนการ ปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จด้านกระบวนการ ได้แก่

(1) หน่วยงานมีนโยบายด้านการจัดโครงการที่ชัดเจน

(2) มีการวางแผนโครงการที่ดีในทุกด้าน เช่น การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การกำหนดหัวข้อที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาในการดำเนินงาน สถานที่ในการจัดกิจกรรม ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการดำเนินการตามแผนและเวลาที่กำหนดไว้

(3) การดำเนินการต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับวิธีการดำเนินงาน เนื่องจากในการเสนอโครงการเป็นการเขียนเสนอโครงการที่เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้ไม่สามารถทราบถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อในขณะที่มีการดำเนินโครงการ

(4) มีการแก้ปัญหาการจัดการโครงการที่ดี
(5) มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี เน้นช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้องและรวดเร็ว

1.4 ด้านอื่น ๆ

(1) การสื่อสาร การสื่อสารกับทีมงาน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแนวคิด วัตถุประสงค์ หรือวิธีการจัดโครงการ ต้องมีการสื่อสารให้ชัดเจน และที่สำคัญต้องสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายให้ถึงความสำคัญและสื่อสารอย่างทั่วถึง

2. ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการ มีดังนี้

2.1 ด้านบุคลากรปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการด้านบุคลากร ดังตารางที่ 1

2.2 ด้านกระบวนการปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการด้านกระบวนการ ดังตารางที่ 2

2.3 ด้านงบประมาณปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการด้านงบประมาณ ดังตารางที่ 3

2.4 ด้านอื่น ๆ ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการด้านอื่น ๆ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 1 แสดงปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการด้านบุคลากร

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. องค์กรมีนโยบายที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีข้อเสียที่อาจทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดิม แต่มีข้อดีคือสามารถออกแบบกิจกรรมใหม่ได้ตรงกับสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น	1.1 เป็นปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้จึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดกิจกรรม ให้สอดคล้องกับนโยบาย
2. การมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรไม่เหมาะกับงาน	2.1 ผู้รับผิดชอบโครงการต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและต้องรู้ถึงความสามารถของทีมงานแต่ละคน เพื่อสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรใช้ความสามารถตามที่บุคลากรนั้นถนัด

ตารางที่ 2 แสดงปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการด้านกระบวนการ

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. การวางแผนงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ครอบคลุม ไม่ชัดเจน หรือกำหนดไว้กว้างเกินไป	1.1 ต้องให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เชี่ยวชาญช่วยพิจารณา และผู้รับผิดชอบโครงการต้องรับฟังและนำมาปรับปรุงแก้ไข 1.2 ผู้รับผิดชอบโครงการต้องมองรอบด้านทั้งภายในและภายนอก บนพื้นฐานที่มีข้อมูลจริง และต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ตารางที่ 2 แสดงปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการด้านกระบวนการ (ต่อ)

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
2. กลุ่มเป้าหมายไม่เข้าร่วมเนื่องจากไม่เห็นความสำคัญ หรือติดภารกิจหลัก	2.1 ไม่จัดกิจกรรมในโครงการมากเกินไป 2.2 จัดกิจกรรมที่เป็นหัวข้อที่น่าสนใจและตรงกับกลุ่มเป้าหมายจริง ๆ 2.3 ประชาสัมพันธ์กลุ่มเป้าหมายมากขึ้น โดยใช้การประชาสัมพันธ์หลายรูปแบบร่วมกัน 2.4 หากเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลมากกับองค์กรต้องมีการสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายทราบว่าต้องเข้าร่วมกิจกรรมไม่ใช่แล้วแต่ความสมัครใจ 2.5 ประชาสัมพันธ์ไปยังเครือข่าย หรือบุคลากรนอกเหนือกลุ่มเป้าหมายที่มีความสนใจให้เข้าร่วมได้
3. วิทยากรไม่สามารถมาตามวันและเวลาที่กำหนดในโครงการได้	3.1 ติดต่อประสานงานกับวิทยากรล่วงหน้านาน ๆ และควรมีการติดต่อกับวิทยากรอย่างสม่ำเสมอ 3.2 ขยายเวลาในการจัดโครงการตามที่วันเวลาที่วิทยากรสามารถมาได้ 3.3 จัดหาวิทยากรสำรอง
4. การกำหนดเวลาดำเนินการของโครงการไม่ตรงกับเวลาที่กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าร่วมได้	4.1 ทำการสำรวจก่อนการจัดโครงการ หรือ ศึกษาจากการจัดโครงการในลักษณะเดียวกันในปีก่อน ๆ
5. การกำหนดตัวชี้วัดไว้ล่วงหน้า เมื่อถึงเวลาดำเนินการจริงอาจทำตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ไม่ได้ อาจตั้งตัวชี้วัดละเอียดเกินไปทำให้จำกัดความคิดในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน	5.1 ควรมีการทบทวนและหรือปรับปรุงตัวชี้วัดก่อนการดำเนินโครงการจริง
6. สถานที่จัดกิจกรรมเป็นภายในวิทยาลัยฯ ซึ่งทำให้กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจในการเข้าร่วมโครงการแบบไม่เต็มที่ หรืออาจให้ความสนใจในช่วงเวลาเดียว	6.1 จัดกิจกรรมในสถานที่ที่ไม่มีคนพลุกพล่าน หรือ อาจจัดนอกสถานที่เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีสมาธิอยู่ในกิจกรรมที่ทำ

ตารางที่ 3 แสดงปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการด้านงบประมาณ

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. การจ่ายค่าตอบแทนวิทยากรที่มีชื่อเสียงหากใช้ตามประกาศของวิทยาลัยฯ อาจเป็นค่าตอบแทนที่น้อยเกินไป หรือน้อยเกินกว่ามาตรฐานที่วิทยากรกำหนดไว้	1.1 ชี้แจงปัญหาแก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร และขออนุมัติวงเงินในส่วนของค่าตอบแทนเพิ่มเป็นกรณีพิเศษ
2. การตั้งงบประมาณไม่เพียงพอ	2.1 ก่อนการดำเนินการผู้รับผิดชอบโครงการต้องหางบประมาณและแหล่งทุนให้เพียงพอ อาจใช้หลาย ๆ แหล่งทุน 2.2 ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการแต่ต้องยังสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4 แสดงปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการโครงการด้านอื่น ๆ

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ไว้มาก ๆ ทำให้อาจดำเนินโครงการไม่ได้ตามที่ตั้งไว้	1. ปรับเปลี่ยนสถานที่ที่สามารถรองรับเทคโนโลยีที่ต้องการใช้ได้อย่างเพียงพอ 2. ประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และเตรียมวางแผนเพื่อรับมือกับความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยพบว่า การจะทำให้การบริหารจัดการโครงการประสบความสำเร็จนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญดังนี้ ปัจจัยด้านบุคลากรได้แก่ การสนับสนุน การให้ความสำคัญ และการมีเครือข่ายของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้ดำเนินการหลักของโครงการ การมีบุคลากรทั้งภายในและภายนอกให้ความร่วมมือเป็นทีมทำงานที่ดี ปัจจัยด้านงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณอย่างรัดกุม ปัจจัยกระบวนการ นโยบายขององค์กรมีความชัดเจน มีการวางแผนโครงการที่ดี ครอบคลุมชัดเจน การดำเนินโครงการมีความยืดหยุ่น มีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนและทั่วถึง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดี ปัจจัยเหล่านี้ทำให้การบริหารจัดการโครงการของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปรกณปริยากรที่กล่าวถึง 12 ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารโครงการได้แก่ 1) ผู้จัดการโครงการ ทีมงาน เข้าใจภารกิจโครงการอย่างชัดเจน 2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 3) การจัดทำกำหนดการ 4) การปรึกษาหารือและการสร้างการยอมรับ 5) ความรู้พื้นฐานและสภาพแวดล้อม 6) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7) การจัดการด้านเทคนิค งบประมาณ และการบริหารสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง 8) การจัดวางระบบการควบคุม 9) กำหนดระบบการสื่อสารและการรายงาน 10) การแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย 11) การแก้ไขความขัดแย้ง 12) การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการสู่ภาระงานประจำ [10]

2. จากผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยฯ มีปัญหาในการบริหารจัดการโครงการทั้งด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ และด้านงบประมาณ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าโครงการส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ และการประเมินผลโครงการไม่ค่อยสัมพันธ์กัน เนื่องจากโครงการที่จัดทำ

ขึ้นเพื่อเสนอของบประมาณมากกว่าคำนึงถึงผลลัพธ์ของโครงการที่รองรับกับนโยบาย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงการก่อนดำเนินการค่อนข้างมาก แต่เมื่ออยู่ระหว่างการดำเนินการโครงการจะให้ความสำคัญกับโครงการน้อยลงซึ่งอาจเป็นเพราะว่ามีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโครงการแล้ว ประเด็นนี้อาจทำให้โครงการประสบปัญหาจากการขาดการติดตามเพื่อให้ความช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหา ซึ่งบางทีอาจมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากันเอง เมื่อดำเนินการโครงการเสร็จสิ้นแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการขาดการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสำเร็จของโครงการระหว่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถสรุปความคุ้มค่าของโครงการได้ และไม่มีผลการประเมินมาประกอบการจัดทำแผนงานโครงการครั้งต่อไป ดังนั้นจึงอาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการแบบเดิมซ้ำอีก สอดคล้องกับแนวคิดของฉัตรชัย ประภัสร์ กล่าวว่า โครงการของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้นจะดำเนินไปได้ด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการบริหารโครงการ และมีผู้บริหารโครงการซึ่งต้องมีศักยภาพสูง เข้าดำเนินการวางแผนควบคุม กำกับ และติดตามขั้นตอนในการดำเนินการ และมีการประเมินโครงการทั้งในขณะการดำเนินการและภายหลังสิ้นสุดโครงการเพื่อนำผลที่ได้จากการดำเนินโครงการมาปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติการในอนาคต [2]

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ในการบริหารโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการอาจต้องพูดคุยกับผู้รับผิดชอบโครงการอื่น หลังได้รับการอนุมัติโครงการแล้ว หากเห็นว่าโครงการสามารถจัดร่วมกันได้ควรมีการจัดร่วมกันเพื่อประหยัดเวลา และควรสามารถจัดสรรแบ่งปันงบประมาณกันได้

2. การวางแผนโครงการล่วงหน้าเป็นกระบวนการที่ดี แต่ควรมีการปรับหรือทบทวนโครงการ

ณ เวลาปัจจุบันทั้งเรื่องวิธีการ ตัวชี้วัด และงบประมาณที่ใช้

3. บางโครงการอาจได้รับทุนสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงานหลังจากที่ได้รับอนุมัติโครงการแล้ว จึงทำให้มีงบประมาณโครงการเหลือ จึงควรสามารถนำงบประมาณที่เหลือไปทำกิจกรรมอย่างอื่นของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

4. ควรมีระบบที่สามารถดูรายละเอียดโครงการของหน่วยงานทั้งการดำเนินการ การรายงานผล ซึ่งควรเป็นระบบที่สามารถรายงานผลได้ตลอดเวลา และดูรายละเอียดโครงการของหน่วยงานอื่นได้ เพื่อจะได้ทราบว่าใครทำอะไร และดำเนินการอย่างไร เพื่ออาจนำมาบูรณาการร่วมกันได้

5. การจัดทำโครงการอย่ามุ่งประเด็นว่า ยกเลิก หรือ ดำเนินการไม่สำเร็จ แต่ขอให้ดูเหตุผลและปัจจัยแวดล้อมของการเลื่อนหรือการยกเลิก ซึ่งหากมุ่งเน้นแค่การยกเลิก จะทำให้ทุกหน่วยงานเร่งใช้เงินเพื่อดำเนินการโดยไม่ตระหนักถึงความคุ้มค่าหรือประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบัน

6. ควรมีการจัดโครงการแบบบูรณาการมากขึ้น ซึ่งใน 1 โครงการต้องสามารถตอบโจทย์ได้หลายบริบทโดยนำตัวชี้วัด PA มาเป็นตัวเชื่อมโยง โครงการตามแผนยุทธศาสตร์จะแยกเป็นหน่วยงานมากเกินไป หน่วยงานที่ทำงานร่วมกันหรือคล้ายคลึงกันยังไม่สามารถคุยกันอย่างเป็นรูปธรรม และควรมีระบบที่สามารถดูรายละเอียดโครงการของหน่วยงานทั้งการดำเนินการ การรายงานผล ซึ่งควรเป็นระบบที่สามารถรายงานผลได้ตลอดเวลา เพื่อจะได้ป้องกันการไม่ดำเนินโครงการ หากเกิดปัญหาหรือโครงการมีแนวโน้มไม่ประสบผลสำเร็จ จะได้แก้ไขได้ทันเพื่อไม่ให้เสียทรัพยากรที่องค์กรมีโดยไม่เกิดประโยชน์อันใด

4. เอกสารอ้างอิง

1. ครรชิต มาลัยวงศ์. การบริหารจัดการโครงการ [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2559]. เข้าถึงได้จาก www.drkanthit.com/presentations/ProjectMngt.pdf.
2. ฉัตรชัย ประภัสร์. การบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จในอนาคต[วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง; 2549.
3. ทวีป ศิริรัศมี. การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย; 2545.
4. ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารโครงการ กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์; 2529.
5. เรืองศักดิ์ บุญเพิ่ม. การดำเนินงานโครงการส่งเสริมสุขภาพในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี; 2546.
6. สุพาดา สิริกุตตา และคณะ. การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : ไดมอนด์อินบิซิเนสเว็ลด์; 2543.
7. ศิริวรรณ เสรีรัตน์. พฤติกรรมผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช; 2538.
8. ศูนย์ความรู้กลาง กรมชลประทาน. การบริหารจัดการโครงการ[อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2559]. เข้าถึงได้จาก <http://kmcenter.rid.go.th/kmc10/data/article/2555>.
9. วรเดช จันทรร. ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ; 2541.
10. ปกรณ์ ปรียากร. การบริหารโครงการ :แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2545.