

เทคนิคการบริหารโครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการสั้น

(อ้างอิงจากโครงการจัดทำประชาพิจารณ์การกำหนดเขตพัฒนาการท่องเที่ยวเพิ่มเติม
ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา)

โดย...นิมิต บำรุงจิตต์, ผ่องพรรณ นวลตา/ สำนักวิชาการ ซี โอ ที

โดยทั่วไปขอบเขตงาน (TOR) โดยเฉพาะที่เจ้าของงานเป็นหน่วยงานราชการ มักจะกำหนดกรอบเวลาจำนวนบุคลากร และงบประมาณโครงการไว้อย่างพอดีพอเหมาะ รวมทั้งมีค่าปรับหากไม่สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาด้วย กรณีที่โครงการมีระยะเวลายาว เช่น 10-12 เดือน เมื่อเกิดความผิดพลาดก็ยังมีเวลามากพอที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้ แต่หากเป็นโครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการสั้น เช่น 3-4 เดือน กล่าวได้ว่าไม่มีเวลาให้ “ผิดพลาด” หรือ “แก้ตัว” โครงการประเภทนี้จึงต้องบริหารจัดการเวลาและบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อมิให้เกิดผลกระทบ (เชิงลบ) กับองค์กร

อย่างไรก็ดีในทางปฏิบัติเรามักจะใช้ทั้งจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ไม่ตรงหรือต่ำกว่าที่ระบุไว้ในข้อเสนอและ TOR ผลที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้น คือ

- 1) การใช้จำนวนบุคลากรน้อยกว่าที่ระบุไว้ใน TOR อาจต้องใช้เวลานานมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลา ต้องเสียค่าปรับ
- 2) การใช้บุคลากรส่วนหนึ่งที่มีคุณสมบัติไม่ตรงหรือต่ำกว่าที่ระบุไว้ในข้อเสนอและ TOR อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงาน มีโอกาสที่ผลงานจะมีความผิดพลาด ต้องเสียเวลาแก้ไข ทำให้ระยะเวลาที่ใช้ทำงานในขั้นต่อไป เหลือน้อยลง และไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเวลาที่กำหนด

เมื่อกล่าวโดยรวม การปฏิบัติงานด้วยจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ไม่ตรงหรือต่ำกว่าที่ระบุไว้ในข้อเสนอและ TOR นั้นส่งผลต่อการแล้วเสร็จของงานที่จะเกินออกไปจากเวลาที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะโครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการสั้น ซึ่งนอกจากจะต้องเสียค่าปรับแล้ว สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือเสียชื่อเสียงขององค์กร แต่เมื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวได้ยาก จึงจำเป็นต้องหาแนวทางที่จะลดความเสี่ยงนั้นลง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลให้เสียเวลาทำงานอีก เช่น การนับรวมระยะเวลาจากวันส่งงานถึงวันประชุมพิจารณารายงานอยู่ในระยะเวลาทำงาน (ไม่หยุดเวลา) การไม่เร่งรัดทำงานให้แล้วเสร็จก่อนกำหนดทั้งที่สามารถทำได้ การประชุมที่ไม่มีตัวอย่าง (ตุ๊กตา) เพื่อหารือ เป็นต้น

การดำเนินโครงการจัดทำประชาพิจารณ์การกำหนดเขตพัฒนาการท่องเที่ยวเพิ่มเติม ซึ่งมีระยะเวลาโครงการสั้น (4 เดือน) เล็งเห็นความเสี่ยงดังกล่าว จึงใช้กลยุทธ์เชิงรุกมาลดความเสี่ยง ดังนี้

1. กรณีจำนวนบุคลากรในโครงการน้อยกว่าที่ระบุไว้ จะเป็นปัญหาเฉพาะเมื่อต้องออกไปปฏิบัติงานพร้อมกันหลายพื้นที่ กรณีนี้นอกจากผู้จัดการโครงการแล้วต้องจัดเตรียมบุคลากรในโครงการที่มีศักยภาพไว้เพื่อให้เข้าไปทดแทนส่วนที่ขาดไป ยกตัวอย่างเช่น โครงการต้องไปสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องคู่ขนานกัน 3 พื้นที่ ซึ่งปกติจะมีผู้สัมภาษณ์ 2 คน เมื่อมีการนัดเข้าจะแยกคู่ออกไปเต็มพื้นที่ที่ยังขาดผู้สัมภาษณ์ จะไม่ปฏิเสธนัดหมายเพราะอาจต้องรออีกนานจึงจะเข้าสัมภาษณ์ได้ อีกประการหนึ่งคือ ผู้จัดการโครงการจะต้องรู้จักนิสัยและความสามารถของบุคลากรในโครงการเพื่อประเมินสถานการณ์ข้างหน้าได้ และพร้อมเข้าเสริมกำลัง

2. กรณีบุคลากรส่วนหนึ่งที่ปฏิบัติงานจริงมีคุณสมบัติไม่ตรงหรือต่ำกว่าที่ระบุไว้ เมื่อโครงการมีระยะเวลานับต้องตั้งเป้าหมายให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เช่น จะแก้ไขรายงานตามความเห็นของผู้ว่าจ้างไม่เกิน 1 ครั้ง ผู้จัดการโครงการต้องสร้างความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการจากงานที่มอบหมายให้บุคลากรทำ ชี้แหล่งข้อมูลให้ รวมทั้งมีต้นแบบให้ดู และติดตามดูผลงานชิ้นแรกเพื่อแก้ไข และสุดท้ายผู้จัดการโครงการจะต้องตรวจผลงานโดยตลอดก่อนทำเป็นรายงานส่งผู้ว่าจ้าง

3. การเร่งรัดประชุมพิจารณารายงาน เมื่อส่งงานแล้วต้องประสานงานระบุวันเพื่อขอให้ผู้ว่าจ้างตรวจรับงาน ต่อรองให้วันระยะห่างจากวันส่งงานให้น้อยที่สุด

4. การเร่งรัดทำรายงานให้เสร็จและส่งก่อนกำหนดเพื่อทบทวนไว้สำหรับการประชุมพิจารณา รายงาน เช่น รายงานขั้นต้น (Inception Report) ซึ่งโดยมากจะประกอบด้วยวิธีการดำเนินงานและแผนการทำงาน และการทบทวนเอกสาร ซึ่งสามารถทำได้เสร็จและส่งก่อนกำหนดได้

5. การเร่งรัดให้ผู้ว่าจ้างพิจารณาเห็นชอบกับประเด็นสำคัญที่จะส่งผลต่อการทำงานในขั้นต่อไป (จุดสกัด) เช่น โครงการที่ต้องเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมก่อนทำการศึกษา สำรวจ ซึ่งเป็นส่วนหลักของโครงการ ซึ่งจะดำเนินการในขั้นจัดทำรายงานความก้าวหน้าก็ให้เสนอเข้าพิจารณาพร้อมกันในขั้นพิจารณารายงานขั้นต้น

6. การมีตัวอย่าง (ตุ๊กตา) เข้าหารือในที่ประชุม เช่น การประชุมเพื่อร่วมกันจัดทำข้อเสนอแนะต่อโครงการ ซึ่งหากมอบหมายให้คิดไว้ก่อนเข้าประชุมมักพบว่าทีมงานจะเข้ามาคิดในห้องประชุม ซึ่งจะทำให้ใช้เวลามาก เมื่อเทียบกับการมีตุ๊กตาเพื่อหารือหรือเสนอเพิ่มเติม

จะเห็นได้ว่าเทคนิคในการบริหารโครงการตามข้างต้น สามารถทำให้โครงการดำเนินงานได้สำเร็จ ลุล่วงตามแผนงาน และส่งมอบงานได้ทันตามกำหนดเวลา นอกจากนี้จากข้อมูลผลประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับจากฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ระบุว่า มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ โดยเฉพาะด้านคุณภาพงาน มีภาพรวมดีมากสามารถบริหารจัดการงานได้อย่างเหมาะสม มีการแก้ไขปัญหาระหว่างงานดี จากข้อมูลดังกล่าวเหล่านี้ถือได้ว่าเทคนิคดังกล่าวเป็นเทคนิคที่ประสบความสำเร็จและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับกรณีของโครงการนี้ได้

ขอบเขตงานโครงการจัดทำประชาพิจารณ์การกำหนดเขตพัฒนาการท่องเที่ยวเพิ่มเติม

COT ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินงานโครงการจัดทำประชาพิจารณ์การกำหนดเขตพัฒนาการท่องเที่ยวเพิ่มเติม ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งมีกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน 120 วัน โดยมีขอบเขตการดำเนินงานหลัก ดังนี้

- (1) ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว
- (2) ศึกษาและจัดทำสรุปผลการศึกษาความเหมาะสมของพื้นที่และระบุพื้นที่เพื่อกำหนดเป็นเขตพัฒนาการท่องเที่ยว จำนวน 3 เขต ได้แก่ เขตพัฒนาการท่องเที่ยวพระนครศรีอยุธยา สนามบินนานาชาติ และน้ำพุร้อน
- (3) สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่ไม่น้อยกว่า เขตละ 10 คน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำประชาพิจารณ์การกำหนดเขตพัฒนาการท่องเที่ยวและจัดทำแนวทางและข้อเสนอแนะประกอบการบริหารจัดการและพัฒนาการท่องเที่ยวในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว 3 เขต
- (4) สำรวจความคิดเห็นและความต้องการของประชาชน โดยใช้แบบสอบถาม (Survey Research) เขตละไม่น้อยกว่า 400 ชุด
- (5) จัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนในการกำหนดเป็นเขตพัฒนาการท่องเที่ยว เขตละ 1 ครั้งๆ ไม่น้อยกว่า 2 วัน และมีผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละเขต ไม่น้อยกว่า 100 คน
- (6) จัดทำสรุปผลการจัดทำประชาพิจารณ์การกำหนดเขตพัฒนาการท่องเที่ยว
- (7) จัดทำสรุปแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว

ในรายละเอียดที่ระบุไว้ใน TOR กำหนดให้มีบุคลากรในการดำเนินงานโครงการทั้งหมด 15 คน (ผู้จัดการโครงการ 1 คน นักวิจัย 6 คน ผู้ช่วยนักวิจัย 6 คน และผู้ประสานงานโครงการ 1 คน) เมื่อพิจารณาจากข้อกำหนดเรื่องจำนวนบุคลากรตามข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีความเหมาะสมกับขอบเขตการดำเนินงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้