

จะนำการจัดการโครงการสมัยใหม่มาใช้อย่างไร

นายสุจิต นิमितกุล

โดยปกติการจัดการในเรื่องต่างๆ มักจะจัดทำในลักษณะใครมีหน้าที่อะไรก็ทำเรื่องนั้นให้สำเร็จก็เพียงพอแล้ว จากประสบการณ์ทางการจัดการต่างๆ ของสิ่งมีชีวิตจรรยในโลก ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการปิรามิด กำแพงเมืองจีน ทัชมาฮาล และสิ่งก่อสร้างต่างๆ ในประวัติศาสตร์ แต่หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 การจัดการในเรื่องต่างๆ มักจะมาในรูปแบบการบริหารโครงการ ไม่ว่าจะเป็นประเทศตะวันตก ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย มักจะแบ่งงานในลักษณะโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการเงินกู้ โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ จากประเทศต่างๆ จะมาในรูปแบบโครงการแทบทั้งสิ้น ยังรวมไปถึงการขอกู้ยืมเงินภายในและนอกประเทศที่ดี จะต้องเสนอมารูปโครงการและเสนอแนะในการจัดทำแผนและการจัดทำโครงการว่า จะเหมาะสมหรือไม่เพียงไร สำหรับการบริหารการจัดการ โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยเร็วและมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จำเป็นที่จะต้องหันมาปรับปรุงการบริหารจัดการเสียใหม่ ฉะนั้นการจัดการโครงการสมัยใหม่ (The New Project Management) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำเทคนิคใหม่ๆ เหล่านี้มาปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือนัยหนึ่งสภาพสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไป (The New Business) และมีกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ (Strategic Management) เกิดขึ้น

ในเรื่องสาเหตุประการแรกโดยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญๆ ดังนี้ การลดขนาดของธุรกิจ (Downsizing) การจัดองค์กรต้องมีลักษณะแบนและราบ (Flattening) การทำงานเป็นทีม (Employing Team-Breed Solution) เทคนิคการมอบอำนาจหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่ (Empowering Employees) การทำวิธีค้าขายโดยใช้อิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือ (Adopting E-Commerce Perspectives) และประการสุดท้าย คือ การว่าจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ (Outsourcing)

สำหรับการลดขนาดของธุรกิจ (Downsizing) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จำเป็นที่จะต้องปรับลดขนาดองค์กรให้มีขนาดเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติ คือ ลดขนาดลงให้

เล็กและกระตือรือร้นเพื่อความอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นการแข่งขัน ขนาดขององค์กรต้องบางและคล่องตัว เพื่อความสำเร็จขององค์กรจากประสบการณ์จะเห็นว่าบริษัทใหญ่ๆ ได้ปรับขนาดของตนเองให้เหมาะสมและเดินหน้าต่อไปได้ รวมทั้งมีการปิดบางแผนก มีการปลดคนงานและปรับงานใหม่ แม้ในองค์กรภาครัฐก็มีความจำเป็นจะต้องลดขนาดให้เล็กลง เพราะปัจจุบันมีขนาดใหญ่เทอะทะ เสียค่าใช้จ่ายมาก เช่น มีการกล่าวว่างบประมาณแผ่นดินกว่า 40% ใช้เป็นค่าเงินเดือนข้าราชการ ฉะนั้นจะต้องลดจำนวนข้าราชการลงให้เท่าที่จำเป็น สำหรับการจัดองค์กรให้มีลักษณะแบนและราบนั้น โดยไม่ให้มีระดับบังคับบัญชายาวเกินความจำเป็น รวมทั้งลดความเป็นราชการให้หมดไป (Bureaucracy) การตัดสินใจต่างๆ ทุกคนควรมีส่วนร่วมแทนที่จะฟังจากเจ้านายเท่านั้น ในการจัดองค์กรสมัยใหม่ นอกจากจะจัดให้มีลักษณะแบนและราบแล้ว ยังจะต้องจัดให้มีลักษณะประสานกันด้วย (Matrix) โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งจะเกิดประโยชน์กว่าวิธีเก่าๆ ในทางปฏิบัติยังมีอีกวิธีหนึ่งที่จะร่นเวลาในการบริการประชาชน โดยกำหนดระยะเวลาว่างานชิ้นหนึ่งจะต้องทำให้เสร็จในกี่นาที เช่น ทำบัตรประชาชนต้องเสร็จภายใน 15 นาที ทำพาสปอร์ตเสร็จใน 12 นาทีและทำทะเบียนรถยนต์จะเสร็จภายใน 3 นาที เหล่านี้เป็นต้น

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักการทำงานเป็นทีม (Team - Based) ไม่ว่าจะเป็นทีมวิศวกรรม การคลัง การตลาด คณะปฏิบัติต่างๆ ซึ่งถูกระดมมาปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาทางธุรกิจต่างๆ อย่างสมบูรณ์แบบการทำงานเป็นทีม ถือเป็นเทคนิคที่สำคัญที่จะประกันความสำเร็จของงาน คือ ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่ริเริ่มโครงการ การร่วมการจัดการ การติดตามงาน โดยรับทั้งผลประโยชน์และสิ่งต่างๆ ที่ตามมาต้องรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีได้เป็นภาระแก่ผู้ใดผู้หนึ่ง

เทคนิคการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่โดยตรง (Empowering) นับเป็นเทคนิคที่องค์กรในต่างประเทศใช้มาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้การบริการและการตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและเกิดความพอใจแก่ลูกค้าในการดำเนินการดังกล่าว หน้าที่ของผู้จัดการแทนที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเองทุกเรื่อง กลับมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ลูกน้อง ตนเองเป็นเพียงคนควบคุมและสนับสนุนเท่านั้น ในราชการไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการในเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ลูกน้อง ซึ่งเป็นหัวใจของการปรับปรุงการบริหารราชการ เช่น กรณีของกรมสรรพากร ที่มอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่อง การเก็บภาษีแก่เจ้าหน้าที่โดยตรง โดยมีเครื่องมือ คือ ข้อมูลที่สมบูรณ์และมีคอมพิวเตอร์สามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นทางราชการยังส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ พยายามมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยตัวหัวหน้าเองเป็นเพียงคนดูในภาพรวมและคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น

เทคนิคการทำบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) มาใช้ในการจัดการไม่ว่าจะเป็นทางธุรกิจ หรือทางราชการจะช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้นจะนำไปสู่ระบบที่

เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) (S.C.M) การวางแผนทรัพยากร (Enterprise Resource Planning) (ERP) และระบบจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationship Management) (CRM)

ในสมัยผู้เขียนตำราตำแหน่งอธิบดีกรมการเร่งรัดพัฒนาชนบท (รพช.) เมื่อปี 2544 ได้เคยมีนโยบายให้การจัดซื้อจัดจ้างโดยเฉพาะการก่อสร้างถนน แหล่งน้ำ ดำเนินการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ซึ่งต่อมารัฐบาลได้ถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ การส่วนการจ้างบุคคลนอกดำเนินการนั้น (Outsourcing) การใช้เทคนิคนี้สามารถลดเงินเดือนและสวัสดิการได้เป็นจำนวนมากเท่ากับว่าเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถเพิ่มงบลงทุนในเรื่องใหม่ๆ ได้อย่างกว้างขวาง ขณะนี้ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ ได้มีการนำเทคนิคนี้มาใช้กันอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นการออกแบบ การกำหนดรายละเอียดของโครงการ การควบคุมงานและการตรวจงาน

สำหรับความจำเป็นในประการถัดไป ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Statistic Management) ในการจัดทำโครงการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการบริหารจัดการในปัจจุบัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการให้ความสำคัญกับประเด็น การมองภาพพจน์ขององค์กรเป็นส่วนรวมในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงานกับโครงการ สรุปความจำเป็นทั้ง 2 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในทางธุรกิจและกลยุทธ์ในเชิงการจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่จะต้องมีการปรับทำ การจัดโครงการสมัยใหม่มาใช้กับการบริหารการจัดการในปัจจุบัน

การจัดโครงการสมัยใหม่ให้ความสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) เครื่องมือใหม่ (New Trolls) และการปรับบทบาทใหม่ (Redefined Role) กับคุณลักษณะพิเศษสำหรับผู้จัดการโครงการสมัยใหม่ การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีสาระที่ควรคำนึงในเรื่องต่างๆ ได้แก่ ลูกค้าประสงค์ที่จะได้สินค้า บริการดี ซึ่งได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องคุณภาพ (TQM) ซึ่งเป็นการปรับปรุงงานอยู่เสมอ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นความสำเร็จที่เคยให้บริการจะเป็นหลักประกันที่ลูกค้ารอรับอยู่และรอรับตลอดไป ประการสุดท้าย ความพึงพอใจของลูกค้าจะทำให้โครงการสรุปและมั่นใจในผลงานอย่างยั่งยืน

สำหรับเครื่องมือใหม่ที่ควรนำมาใช้ คือ การเงินธุรกิจ การบูรณาการค่าใช้จ่าย การควบคุมงาน การวัดผลงาน การติดตามงาน รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงต่างๆ ส่วนการกำหนดบทบาทใหม่นั้นจะให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การมอบอำนาจหน้าที่แก่เจ้าหน้าที่ ส่วนคุณลักษณะของผู้จัดการโครงการสมัยใหม่ควรมีดังนี้

1. เข้าใจเป้าหมายของโครงการอย่างดี
2. เข้าใจความต้องการของเจ้าหน้าที่
3. รู้รายละเอียดของโครงการ

4. สามารถใช้เวลาได้นานสำหรับโครงการนั้นๆ
5. อาจเผชิญกับความผิดหวังได้เสมอ
6. มีทักษะในการเจรจาต่อรอง
7. เป็นผู้ปฏิบัติได้และเน้นผลงานเป็นสำคัญ
8. เน้นสัญชาตญาณเรื่องต้นทุน
9. รู้ว่าอะไรควรทำและไม่ควรทำ
10. อึดทนในความไม่แน่นอน

ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว มีปัญหาสลับซับซ้อนและยุ่งยาก การที่จะมีเครื่องมือสมัยใหม่ ได้แก่ การจัดโครงการใหม่จะช่วยให้การจัดการมีประสิทธิภาพ เป็นที่พอใจของลูกค้าในการรับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ฉะนั้นไม่ว่าภาคธุรกิจและภาคราชการควรที่จะเร่งรัดและนำแนวความคิดเรื่องการจัดโครงการสมัยใหม่มาปรับใช้กับการจัดการทุกกรณี ไม่เว้นภาคราชการไทยซึ่งประชาชนยังไม่พึงพอใจในการบริการต่างๆ ของรัฐบาล



