

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานใดๆ ขององค์กรต่างๆ งานหลักของฝ่ายจัดการที่สำคัญคือการวางแผน และควบคุมการดำเนินงาน การกำหนดวิธีการเพื่อใช้ป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนและควบคุมจึงมีประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ในปัจจุบันเมื่อโครงการต่างๆ เหล่านี้มีความผูกพันกัน ความล่าช้าของงานส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนต่อโครงการทั้งหมดด้วยการวางแผนสำหรับโครงการจึงเป็นส่วนช่วยให้การดำเนินงานของโครงการเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนยิ่งขึ้น

#### 2.1 การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ หมายถึง การบริหารและใช้เวลา วัสดุ บุคคลากรหรือแรงงาน และค่าใช้จ่ายเพื่อให้โครงการเสร็จสมบูรณ์อย่างเป็นระเบียบแบบแผน ประหยัด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเวลา ค่าใช้จ่าย และผลทางด้านบริการและเทคนิค

##### 2.1.1 งานของการบริหารโครงการมีดังต่อไปนี้

##### ก. การบริหารโดยรวมของโครงการ ประกอบด้วย

- การพัฒนาแผนของโครงการ
- การตัดสินใจแผนของโครงการ
- การควบคุมการเปลี่ยนแปลงโครงการโดยรวม

##### ข. การบริหารขอบเขตของโครงการ

- การเริ่มต้นโครงการ
- การวางแผนขอบเขต
- การนิยามขอบเขต
- การตรวจสอบขอบเขต
- การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขต

##### ค. การบริหารเวลาของโครงการ

- การนิยามกิจกรรม

- การจัดลำดับกิจกรรม
- การประมาณเวลาของกิจกรรม
- การพัฒนาตารางเวลา
- การควบคุมตารางเวลา

ง. การบริหารค่าใช้จ่ายของโครงการ

- การวางแผนทรัพยากร
- การประมาณค่าใช้จ่าย
- การจัดทำงบประมาณ
- การควบคุมต้นทุน

จ. การบริหารคุณภาพของโครงการ

- การวางแผนคุณภาพ
- การรับประกันคุณภาพ
- การควบคุมคุณภาพ

การบริหารทรัพยากรบุคคลของโครงการ

- การวางแผนโครงสร้างองค์กร
- การจัดตั้งทีมงาน
- การพัฒนาทีมงาน

2.1.2 ขั้นตอนการบริหารโครงการ ประกอบด้วย

ก. การวางแผนโครงการ (Project planning)

ศึกษารายละเอียดต่างๆที่ต้องทำ รวมไปถึงการระบุกิจกรรมแต่ละอย่าง และทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ แล้วพัฒนาแผนของการดำเนินงานตามลำดับที่สามารถแสดงได้เป็นรูปธรรมเช่น แผนภาพการวางแผนของโครงการ หรือ แผนภาพโครงข่าย แล้วประมาณเวลา การจัดกำลังคน การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน

ข. การกำหนดเวลางานของโครงการ (Scheduling)

การจัดทำกำหนดเวลางานของโครงการด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โครงข่าย (Network Analysis) ของโครงการที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ Program Evaluation and review Technique (PERT), และ Critical Path Method (CPM) ได้กำหนดเวลางานโครงการได้เมื่อสามารถประมาณเวลาทำงานของแต่ละงานได้แน่นอน เนื่องจากเป็นงานที่เคยทำมาก่อน และใช้เทคนิค PERT ในการกำหนดเวลางานโครงการเมื่อไม่สามารถประมาณ

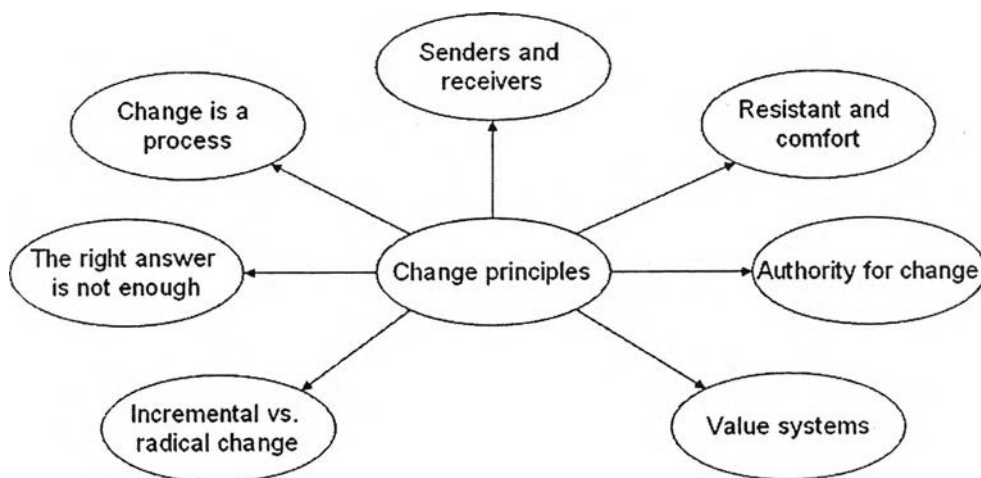
เวลาการทำงานของแต่ละงานได้แน่นอน หรือเป็นงานที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยสามารถประมาณเวลาในรูปของความน่าจะเป็นได้

#### ค. การควบคุมโครงการ (Controlling)

การควบคุมโครงการเป็นการตรวจสอบหรือติดตามความคืบหน้าของโครงการจากการที่ได้กำหนดเวลาของโครงการและมีการปรับปรุงเวลา มีกำหนดเสร็จสิ้นโครงการแน่นอน ในระหว่างการนำไปดำเนินงานนั้น ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรืออาจมีปัญหาที่คาดคิดไว้ จึงต้องมีการควบคุมและติดตามผลความก้าวหน้าของโครงการ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ทั้งแผนงานและแผนงบประมาณ นำข้อมูลจริงมาวิเคราะห์ประสิทธิภาพ แล้วแก้ไขปัญหา ตลอดจนตรวจสอบรายงานสถานะของโครงการ

## 2.2 การบริหารความเปลี่ยนแปลง

### 2.2.1 หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลง



รูปที่ 2.1 หลักการการจัดการความเปลี่ยนแปลง

### 2.2.1.1 หลักการที่หนึ่ง Senders and receivers

การเปลี่ยนแปลงใดๆย่อมสร้างการรับรู้ที่ต่างกันระหว่างผู้ส่งสาร (Senders) และ ผู้รับสาร (Receivers)

### 2.2.1.2 หลักการที่สอง Resistance and comfort

การเปลี่ยนแปลงใดๆย่อมทำให้เกิดการต่อต้าน และการยอมรับเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

### 2.2.1.3 หลักการที่สาม Authority for change

การเปลี่ยนแปลงใดๆย่อมประสบความสำเร็จได้ถ้าได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

### 2.2.1.4 หลักการที่สี่ Value systems

การเปลี่ยนแปลงใดๆย่อมส่งผลกระทบต่อค่านิยมขององค์กร

### 2.2.1.5 หลักการที่ห้า Incremental versus radical change

- Incremental change: การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป
- Radical change: การเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็ว

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะขึ้นอยู่กับขอบเขตและความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง

### 2.2.1.6 หลักการที่หก The right answer is not enough

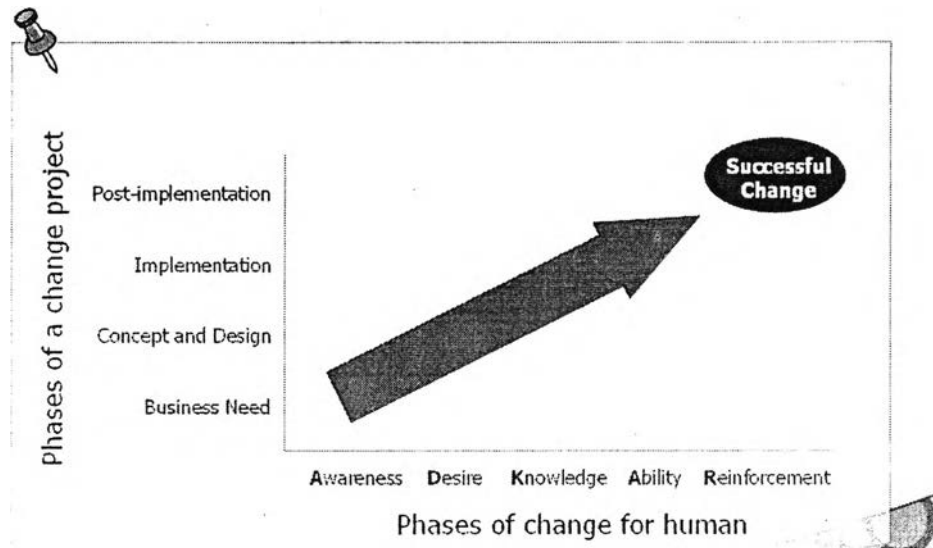
ความถูกต้อง อาจไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง

### 2.2.1.7 หลักการที่เจ็ด Change is a process

## 2.2.2 ADKAR change management model

การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอนและขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล โดยที่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นผลลัพธ์ โดยมีความสัมพันธ์กันดังนี้

## ADKAR Principle on Change Management



รูปที่ 2.2 ADKAR change management model กับบริหารโครงการ

แบบจำลองของความสามารถในการปรับตัวของแต่ละปัจเจกบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือที่เราเรียกว่า ADKAR change management model (Jeff Hiatt 1998, 2006) ได้ระบุคุณลักษณะของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจเจกบุคคลโดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

- **Awareness** of need to change ความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- **Desire** to participate and support the change ความปรารถนาการมีส่วนร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- **Knowledge** about how to change ความรู้และความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง
- **Ability** to implement new skills and behaviors ความสามารถในการนำเอาทักษะและพฤติกรรมใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้
- **Reinforcement** to keep the change in place ส่งเสริมเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

### 2.2.3 Prosci's change management maturity model

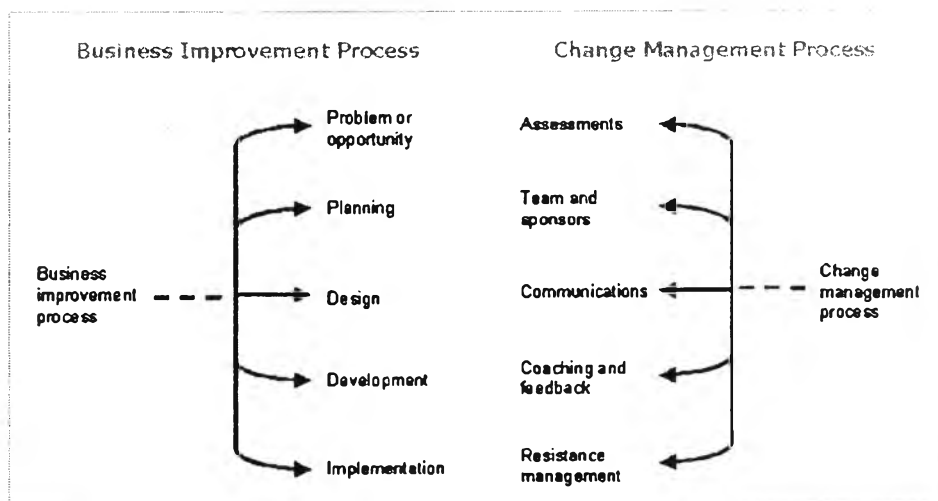
Prosci's change management maturity model คือแบบจำลองที่แสดงถึงระดับการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลงเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สามารถแบ่งระดับการประยุกต์ใช้เป็น 5 ระดับตามความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังนี้

Level	Organizational competenc	Change management competency is in all levels of the organization and is part the organization's culture and property	Continuous process improvement in plac	Highest probability of succes
Level	Organizational standard	Organizational-wide standards and methods are broadly deployed for managing leading	Selection of common	
Level	Multipl project	Comprehensive approach for change is being applied in multiple	Examples of best practices	
Level	Isolate project	Some elements of change management being applied in isolated	Many different tactics used inconsistentl	
Level	Adhoc absen	Little or no change management	Peopl -dependent without any formal practices or	

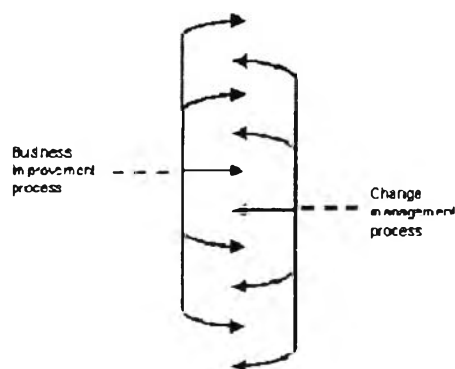
รูปที่ 2.3 Prosci's change management maturity model

2.2.4 การประยุกต์ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินธุรกิจ

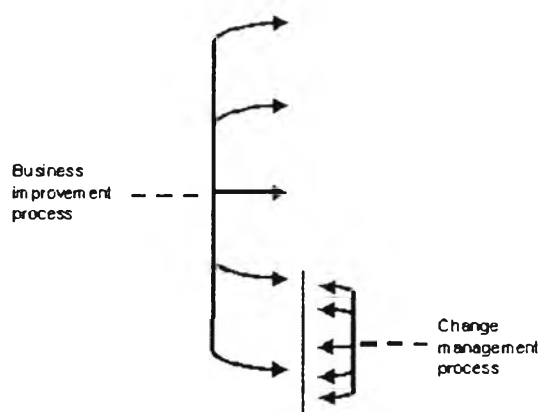
ความสัมพันธ์ระหว่าง การพัฒนาธุรกิจ และ การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถแสดงได้ตามรูปต่อไปนี้



รูปที่ 2.4 กระบวนการบริหาร โครงการและการจัดการความเปลี่ยนแปลง



รูปที่ 2.5 การดำเนินงานควบคู่กันระหว่างการบริหาร โครงการและการจัดการความเปลี่ยนแปลง

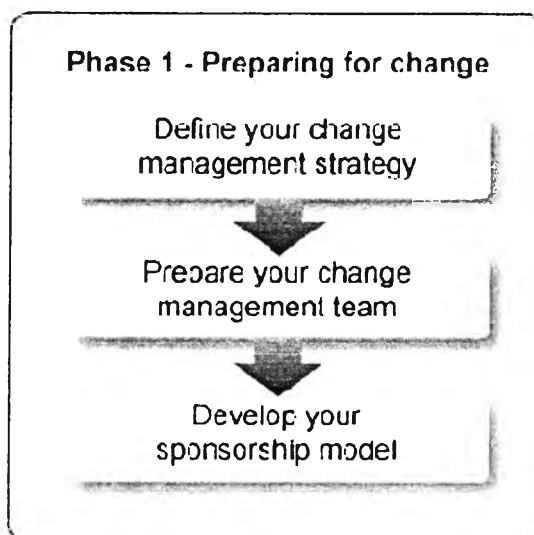


รูปที่ 2.6 การเสริมการจัดการความเปลี่ยนแปลงเข้ากับการบริหาร โครงการ

## 2.2.5 กระบวนการการเปลี่ยนแปลง

จากงานวิจัยของ Prosci's research (1998) ได้สรุปโครงร่างของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งออกเป็น สามระยะตามนี้

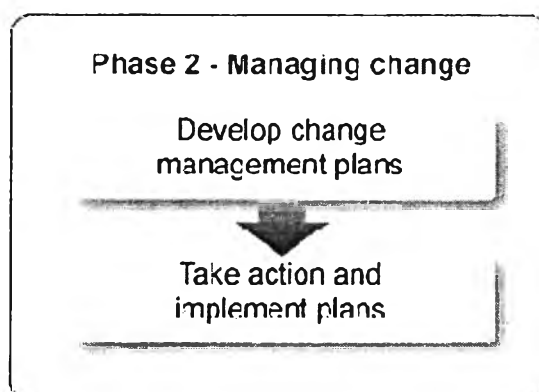
### 2.2.5.1 ระยะแรก: การเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลง



รูปที่ 2.7 การจัดการความเปลี่ยนแปลงระยะที่หนึ่ง: การเตรียมความพร้อม

- กำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
- สร้างทีมงานบริหารการเปลี่ยนแปลง
- หาผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

#### 2.2.5.2 ระยะที่สอง: การบริหารการเปลี่ยนแปลง

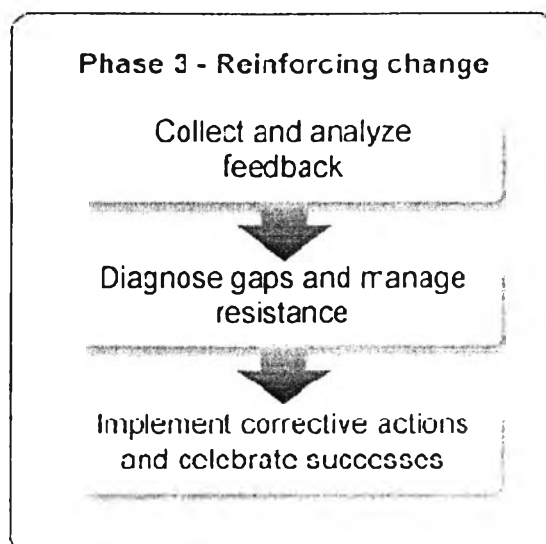


รูปที่ 2.8 การจัดการความเปลี่ยนแปลงระยะที่สอง: การจัดการ

- จัดทำแผนการเปลี่ยนแปลง
- นำเอาแผนงานไปปฏิบัติ

#### 2.2.5.3 ระยะสุดท้าย: ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง





รูปที่ 2.9 การจัดการความเปลี่ยนแปลงระยะที่สาม: การส่งเสริม

- จัดเก็บและวิเคราะห์ ผลตอบรับจากการเปลี่ยนแปลง
- วิเคราะห์ช่องว่างและจัดการกับแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง
- ดำเนินการแก้ไข และรอรับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

#### 2.2.6 Gleicher's Change Formula

**Richard Beckhard** และ **David Gleicher** เป็นผู้ให้นิยามความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง หรือ ที่เรียกกันว่า **Gleicher's Formula** ซึ่งได้สร้างแบบจำลองเพื่อทำการประเมินความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

$$D \times V \times F > R$$

D = Dissatisfaction with how things are now (ความไม่พึงพอใจต่อสภาวะการณ์ในปัจจุบัน)

V = Vision of what is possible (มุมมองความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง)

F = First, concrete steps that can be taken towards the vision (ก้าวแรกที่มีนัยสำคัญสู่การเปลี่ยนแปลง)

R = Resistance (การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง)

ถ้า  $D \times V \times F > R$  แสดงว่ามีความเป็นไปได้ที่ความเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จ

## 2.3 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการตรวจวัด หรือประเมินความเสี่ยงแล้วสร้างกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงมีหลายรูปแบบ เช่นการ โอนย้ายความเสี่ยงไปยังบุคคลอื่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดผลกระทบในแง่ลบที่มาจากความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ

จากแนวคิดการบริหารความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความรุนแรง, ผลกระทบในแง่ลบและโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดังนั้น ความเสี่ยงที่มีความรุนแรง, ผลกระทบในแง่ลบมาก และมีโอกาสเกิดสูงจะได้รับการจัดการก่อน แล้วทำการประเมินผลเพื่อทำการทบทวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงมีดังต่อไปนี้

1. กำหนดบริบทของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างขอบเขตในการจัดการความเสี่ยง
2. ชีบ่งความเสี่ยงที่มีศักยภาพ
  - 2.1 การระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยง
  - 2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

นอกจากนี้ การชีบ่งความเสี่ยงอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม, ประเภทของอุตสาหกรรมและองค์ประกอบแวดล้อมเป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของการชีบ่งออกเป็น

  - 2.3 การชีบ่งความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ (Objective-based Risk Identification)
  - 2.4 การชีบ่งความเสี่ยงตามเหตุการณ์ (Scenario-based Risk Identification)
  - 2.5 การชีบ่งความเสี่ยงตามจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (Taxonomy-based Risk identification)
  - 2.6 การชีบ่งความเสี่ยงทั่วไปที่มีโอกาสเกิดขึ้น
3. ประเมินความเสี่ยง
4. จัดการกับความเสี่ยงที่มีศักยภาพ
  - 4.1 หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
  - 4.2 ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
  - 4.3 เลื่อนความเสี่ยง (Risk Retention)
  - 4.4 ถ่ายเทความเสี่ยง (Risk Transfer)

#### 4.5 ขอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

5. สร้างแผนจัดการความเสี่ยง
6. นำแผนไปปฏิบัติ
7. ทบทวนผลการปฏิบัติ

การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงกับการบริหารโครงการมีบทบาทต่อการบริหารโครงการดังนี้

1. เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการบริหารโครงการ
2. จัดตั้งผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงนอกเหนือจากผู้บริหารโครงการ
3. เก็บรักษาข้อมูลของความเสี่ยง
4. สร้างช่องทางการสื่อสารความเสี่ยงตลอดทั้งโครงการ
5. จัดเตรียมแผนการลดความเสี่ยง (Mitigation plan)