



การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM)

เรื่อง “การเขียนโครงการและการบริหารโครงการ”

หลักการและเหตุผล

การเขียนโครงการ เป็นหนึ่งขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในสหกรณ์ หากเราไม่เข้าใจถึงวิธีการเขียนโครงการที่ถูกต้อง เราจะไม่สามารถเข้าใจถึงปัญหาของโครงการที่จะจัดทำหรือต้องการแก้ไขให้ตรงประเด็นได้ ซึ่งการจะแก้ปัญหาของสหกรณ์นั้นจำเป็นที่จะต้องทราบก่อนว่าในสหกรณ์นั้นๆ มีปัญหาอะไร เนื่องจากสหกรณ์ทุกแห่งย่อมมีปัญหาด้วยกันทั้งสิ้น หากที่ใดไม่มีปัญหา ย่อมไม่เกิดการพัฒนา ซึ่งปัญหาในแต่ละที่ต่างก็เกิดจากหลายปัจจัยหลายสาเหตุ ซึ่งไม่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยวิธีเดียวกัน ดังนั้นการเขียนโครงการจึงมีสำคัญอย่างมากที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นและมีความรวดเร็ว

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำแผนการบริหารงานบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์ตามแนวทาง (HR Scorecard) เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ ตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในส่วนของการบริหารจัดการองค์ความรู้ได้ให้มีการทบทวนกลั่นกรององค์ความรู้เดิมและกำหนดแนวทาง จัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และทิศทางการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ การจัดทำหมวดหมู่องค์ความรู้ให้สามารถสืบค้นข้อมูล และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ที่องค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปราจีนบุรีได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ให้มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญเพียงพอต่อการปฏิบัติการ มีการพัฒนาการเรียบเรียงและการเขียน เสนอโครงการให้มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้ เรื่อง “การเขียนโครงการและบริหารโครงการ” เพื่อพัฒนาความรู้เรื่องการเขียนโครงการจากความรู้เดิมที่มีอยู่ให้ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความถูกต้อง ตามที่องค์กรและบุคลากรในหน่วยงานต้องการพัฒนาและจำเป็นต่อการบริหารงาน สหกรณ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์

คณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการองค์ความรู้ เรื่อง “การเขียนโครงการและบริหารโครงการ” ไว้ดังนี้

๑. เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กร รวมทั้งแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการเขียนโครงการให้กับผู้ที่มีความต้องการจะนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้กับงานต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล



๒. เพื่อให้ทุกฝ่ายในสหกรณ์ มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงประโยชน์ของการเขียนโครงการที่ถูกต้องและพร้อมจะนำไปปฏิบัติในงานของตน

๓. เพื่อต้องการจัดทำเป็นตัวอย่างและคู่มือ ในการเขียนโครงการที่ถูกต้องและสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ได้จริงกับทุกสถานการณ์

แนวความคิด

คณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) ได้กำหนดเนื้อหาของการจัดการองค์ความรู้ เรื่อง “การเขียนโครงการและการบริหารโครงการ” ให้สามารถนำไปใช้ได้จริง ข้อมูลมีความละเอียด เข้าใจง่าย โดยวิธีการดังกล่าวเป็นการประยุกต์หลักอริยสัจ ๔ ของพระพุทธเจ้ามาใช้ ซึ่งได้แก่

๑. ทุกข์ คือ ปัญหา ซึ่งเป็นผล
๒. สมุทัย คือ เหตุที่ทำให้เกิดทุกข์ ซึ่งเป็นเหตุ
๓. นิโรธ คือ ความดับทุกข์ ซึ่งเป็นผล
๔. มรรค คือ ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ ซึ่งเป็นเหตุ



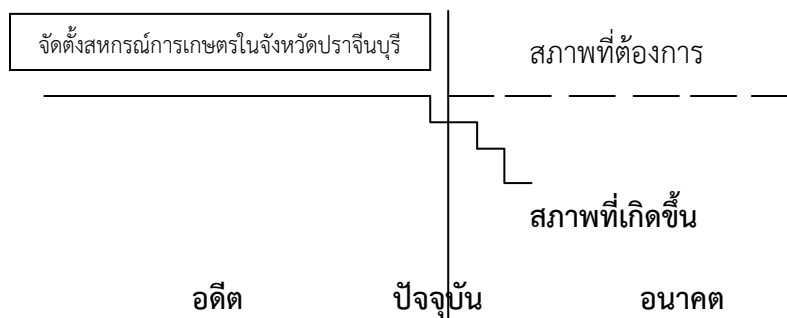
การเขียนโครงการ

คำว่า “โครงการ” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “project” เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างรอบคอบและเป็นระบบ พร้อมกับมีแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของแผนงานที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดอย่างชัดเจน มีพื้นที่ในการดำเนินงานเพื่อให้บริการและมีบุคคลากร หรือหน่วยงานรับผิดชอบ

ปัญหา

ปัญหา คือ ความแตกต่างหรือระยะห่าง ระหว่างสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง โดยลักษณะของปัญหาจะมี ๓ ลักษณะ ได้แก่ ปัญหาขัดข้อง ปัญหาป้องกัน และ ปัญหาเชิงพัฒนา

๑. ปัญหาขัดข้อง

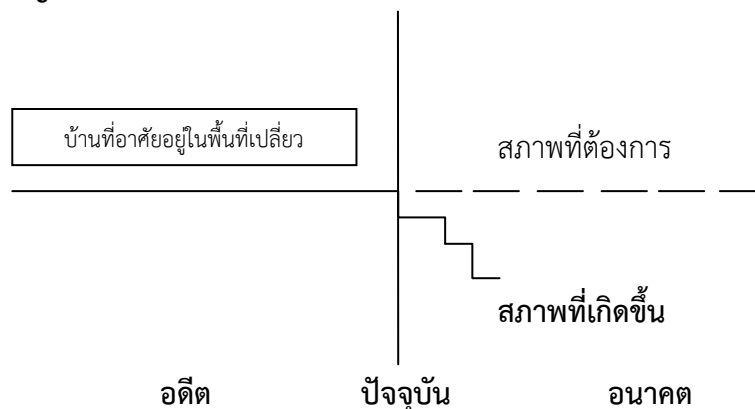


ยกตัวอย่าง ในจังหวัดปราจีนบุรีมีการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

สภาพที่ต้องการ สหกรณ์มีการจัดสวัสดิการให้สมาชิกอย่างเต็มที่

สภาพที่เกิดขึ้น สหกรณ์ไม่มีสวัสดิการให้กับสมาชิกเท่าที่ควร

๒. ปัญหาป้องกัน



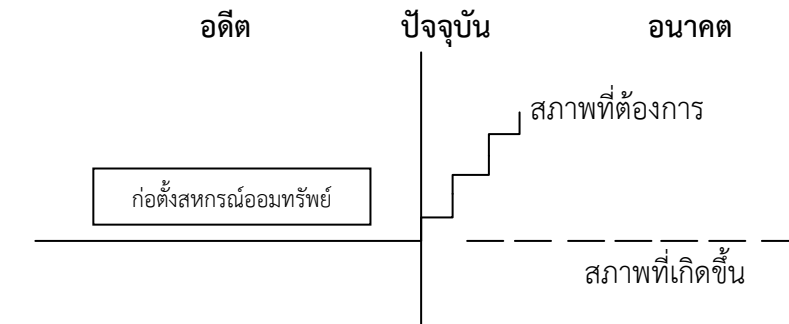
ยกตัวอย่าง บ้านที่อาศัยอยู่ในพื้นที่เปลี่ยว

สภาพที่ต้องการ ปลอดภัยจากการปล้น/ขโมย

สภาพที่เกิดขึ้น มีขโมย/ปล้น



๓. ปัญหาเชิงพัฒนา



ยกตัวอย่าง ก่อตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์

สภาพที่ต้องการ ต้องการให้มีการพัฒนา

สภาพที่เกิดขึ้น ไม่มีการพัฒนาขึ้นเลย

กระบวนการแก้ไขปัญหา

๑. การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาส่วนมากมักจะดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดทำแผนผังปัญหา ดังนั้น จะกล่าวถึงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในขั้นตอนของการจัดทำแผนผังปัญหา

๒. การจัดทำแผนผังปัญหา (Problem Tree)

ขั้นตอนการจัดทำแผนผังปัญหาถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นขั้นตอนของการกำหนดปัญหา หรือ การระบุทุกข์ เพื่อให้รู้ว่าปัญหาที่แท้จริงของสหกรณ์นั้นๆ คืออะไร หากกำหนดปัญหาผิดหรือไม่ตรงกับข้อเท็จจริง จะทำให้ผลที่เกิดจากการดำเนินการไม่บรรลุความคาดหวังที่ตั้งไว้ก่อให้เกิดปัญหาเดิมยังคงอยู่และอาจมีปัญหาใหม่ตามมา ขั้นตอนนี้ผู้ดำเนินการจะต้องระดมปัญหาจากผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เช่น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินการสมาชิก โดยใช้เทคนิคให้ได้มากที่สุด แล้วสรุปเป็นประเด็นปัญหา โดยจะต้องไม่นำผลของปัญหามากำหนดเป็นปัญหา และเมื่อได้ทราบปัญหาที่แท้จริงแล้ว ก็ดำเนินการหาสาเหตุของปัญหาต่อไป

ทั้งนี้ การหาสาเหตุของปัญหาในแต่ละระดับจะต้องตั้งคำถาม ทำไม (Why) สำหรับการหาสาเหตุของปัญหา เพื่อให้แน่ใจว่าสาเหตุของปัญหาที่ระบุนั้น เป็นสาเหตุที่มีเหตุมีผล เป็นไปได้อย่างแท้จริง

๓. การจัดทำแผนผังวัตถุประสงค์ (Objective Tree)

เป็นการเปลี่ยนสิ่งที่เป็นปัญหาหรือสิ่งที่เป็นด้านลบให้เป็นสิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่เป็นด้านบวก ทั้งนี้ การตรวจสอบวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับจะต้องตั้งคำถาม อย่างไร (How) สำหรับการตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลของวัตถุประสงค์ เพื่อให้แน่ใจว่าผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการแก้ปัญหาสามารถแก้ไขสาเหตุของปัญหาได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล



๔. การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework)

เมื่อได้ทราบปัญหาที่แท้จริงของสหกรณ์จากแผนผังปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากแผนผังวัตถุประสงค์แล้ว ผู้ร่วมประชุมจะต้องพิจารณาว่า การดำเนินการแก้ไขสาเหตุของปัญหาตามแผนผังวัตถุประสงค์นี้ มีข้อปฏิบัติใดบ้างที่อยู่นอกเหนือการดำเนินการหรืออำนาจหน้าที่หรือบทบาทของสหกรณ์ที่จะดำเนินการแก้ไขเองได้ และมีข้อปฏิบัติใดบ้างที่สหกรณ์สามารถจะดำเนินการแก้ไขได้เอง แล้วนำข้อปฏิบัติที่สหกรณ์สามารถดำเนินการแก้ไขได้เองมาจัดทำเป็นแผนงานและโครงการ ส่วนข้อปฏิบัติใดที่สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้เอง ข้อปฏิบัตินั้นก็จะเป็นสมมติฐานที่สำคัญ (Important Assumption) ของการดำเนินโครงการและความสำเร็จของแผนงาน

จากการทำแผนผังวัตถุประสงค์แล้ว ให้เลือกโครงการที่จะดำเนินการแก้ไขแต่ละสาเหตุของปัญหา หรือ ของแต่ละโครงการ พร้อมทั้งข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของสหกรณ์ มาจัดทำเป็นโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลงาน และกิจกรรม ที่จะดำเนินการของแต่ละโครงการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในเชิงตรรกะวิทยา

๕. การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม (Conventional Method)

เมื่อจัดทำโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์เสร็จแล้ว ให้นำแผนผังปัญหา และโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์มาเขียนเป็นร้อยแก้ว เพื่อขยายความให้มีรายละเอียดของโครงการที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งการเขียนโครงการลักษณะนี้ เรียกว่า การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม (Conventional Method) ซึ่งรูปแบบของโครงการแบบดั้งเดิม ประกอบด้วย

๑. ชื่อแผนงาน
๒. ชื่อโครงการ
๓. ชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ
๔. ความสำคัญและที่มาของโครงการ (หรือหลักการและเหตุผล)
๕. วัตถุประสงค์
๖. เป้าหมาย
๗. การกำหนดกิจกรรม
๘. การกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินโครงการ
๙. การกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการ
๑๐. งบประมาณของโครงการ
๑๑. การบริหารโครงการ
- ๑๒ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ

