



กลยุทธ์สำหรับการเลือกใช้แนวทางและวิธีการ
ในการจำแนกโครงสร้างงานของโครงการ*

STRATEGIES FOR THE SELECTION OF APPROACHES AND METHODS
IN PROJECT WORK BREAKDOWN STRUCTURE



บัณฑิต สุนทรวิกรานต์

Bundit Soontornwigarn

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

Corresponding Author E-mail: bundit@aru.ac.th

บทคัดย่อ

การกำหนดขอบข่ายงานโครงการ เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารโครงการ ที่ผู้จัดการโครงการต้องระบุและจำแนกงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าต้องทำงานหรือกิจกรรมอะไรและมากน้อยเพียงใด เทคนิคที่มีจะถูกนำมาใช้ คือ การจำแนกโครงสร้างงานโครงการ เมื่อใช้เทคนิคนี้ผู้จัดการโครงการมักประสบปัญหาในการเลือกใช้วิธีการจำแนกโครงสร้างงานของโครงการที่มีความแตกต่างกัน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวบทความชิ้นนี้จึงพยายามสังเคราะห์ข้อเสนอจากนักวิชาการต่างประเทศซึ่งมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจำแนกโครงสร้างงานโครงการและเสนอกลยุทธ์การเลือกใช้แนวทางและวิธีการในการจำแนกโครงสร้างงานที่เหมาะสมกับแต่ละโครงการ ผลการสังเคราะห์นำไปสู่กลยุทธ์ 2 ประการ คือ กลยุทธ์แรก ใช้คุณลักษณะของโครงการเพื่อพิจารณาเลือกใช้แนวทางการจำแนกโครงสร้างงาน ได้แก่ จุดเริ่มต้นการจำแนกประเภทโครงการที่มีความเหมาะสม ประสบการณ์ของผู้จัดการโครงการ ความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมของทีมงาน การใช้ข้อมูลในอดีต การเชื่อมโยงกับโครงสร้างองค์กร การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และความเสี่ยง และกลยุทธ์ที่สอง ใช้จุดเน้นของโครงการเพื่อพิจารณาเลือกใช้วิธีการจำแนกโครงสร้างงานโครงการให้เหมาะสม ได้แก่ เน้นกิจกรรม เน้นเวลา เน้นวัตถุประสงค์ เน้นพื้นที่ เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะ และเน้นการผสมผสาน แนวทางเชิงกลยุทธ์ข้างต้นจะช่วยให้ผู้จัดการโครงการเกิดความเข้าใจและเลือกใช้วิธีการจำแนกโครงสร้างงานโครงการได้



อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การวางแผนบริหารโครงการในด้านอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การจำแนกโครงสร้างงาน; โครงการ

Abstract

Project scope definition is a critical project management process in which project managers identify and delineate the project's various tasks and activities, thereby determining the nature and extent of the required work. The Work Breakdown Structure (WBS) technique is frequently employed in this process. However, project managers often encounter difficulties in selecting the most suitable WBS methodology from a variety of options. To address this challenge, this article synthesized recommendations from international experts in the field, aiming to enhance understanding of WBS and propose strategies for selecting appropriate WBS approaches and methods for different projects. The synthesis yielded two strategic approaches: firstly, utilizing project characteristics such as project initiation, suitable project types, project manager experience, flexibility, team participation, historical data, alignment with organizational structure, promotion of creativity, and risk to guide the selection of WBS approaches; secondly, employing project focus to determine the most appropriate WBS methods, including activity, time, object, area, specialty, and mixed methods. These strategic guidelines assisted project managers in comprehending and effectively selecting WBS methods, thereby facilitating efficient project planning and management in other areas.

Keywords: Strategy; Work Breakdown Structure; Project

บทนำ

การกำหนดขอบข่ายงานโครงการ (Project Scope) เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารโครงการที่จะทำให้ทราบถึงขอบเขต (Boundary) ของโครงการ โดยส่วนมากจะนิยมใช้เทคนิคที่เรียกว่า การจำแนกโครงสร้างงานโครงการ (WBS : Work Breakdown Structure) เพื่อให้ผู้จัดการโครงการสามารถจำแนกงานเพื่อกำหนดขอบข่ายงานโครงการได้ และยังนำไปสู่การวางแผนโครงการด้านอื่นอีกมากมาย จึงอาจเรียกได้ว่า เทคนิคข้างต้นเป็นปฐมบทของการวางแผนบริหารโครงการทั้งหมด หรือ เป็นแผนเหนือแผนทั้งปวง (The Plan of All Plan) (Flick & Flick, 2023) ทั้งนี้ ปัญหาสำคัญดั้งเดิมของการจำแนกโครงสร้างงานของโครงการ

ที่ผู้จัดการโครงการต้องพบ คือ ควรจะจำแนกโครงสร้างงานโครงการอย่างไร ซึ่งหากพิจารณาคำถามดังกล่าวแล้วเหมือนจะเป็นเรื่องง่ายในการตอบคำถาม แต่เมื่อเริ่มจำแนกโครงสร้างงานผู้จัดการมักประสบปัญหาในลักษณะคล้ายกันและเกิดคำถามข้างต้นขึ้นทันที สาเหตุเพราะแต่ละโครงการมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป (Unique) ตัวอย่างเช่น หากเป็นโครงการก่อสร้างถนนบนพื้นที่สูงในจังหวัดเชียงรายกับโครงการก่อสร้างถนนบนพื้นที่ราบลุ่มในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาย่อมมีความแตกต่างกันอย่างน้อย ได้แก่ ความลาดชัน ความยากง่ายงบประมาณ ช่วงเวลาและผู้รับเหมา เป็นต้น ฉะนั้น การเลือกวิธีการจำแนกโครงสร้างงานให้เหมาะสมจึงเป็นเรื่องยากในการจำแนกงานสำหรับผู้จัดการโครงการทั้งที่มีหรือไม่มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการ ด้วยปัญหาข้างต้นบทความชิ้นนี้จึงมุ่งนำเสนอกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้จัดการโครงการเกิดความเข้าใจ และสามารถเลือกแนวทางและวิธีการจำแนกโครงสร้างงานได้อย่างเหมาะสมต่อไป

การจำแนกโครงสร้างงานของโครงการ

หลักการพื้นฐานของการจำแนกโครงสร้างงานโครงการ

การจำแนกโครงสร้างงานโครงการ คือ การระบุและจำแนกงานของโครงการออกเป็นส่วนย่อยลงไปเรื่อย ๆ ตามลำดับชั้นจนถึงระดับที่งานมีขนาดเพียงพอที่สามารถมอบหมายให้ดำเนินการได้ ซึ่งงานทั้งหมดจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกันจนทำให้วัตถุประสงค์โครงการบรรลุผลสำเร็จ จึงถูกเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า โครงสร้างผลลัพธ์ (Deliverable Structure) (Ferraro, 2012) กระบวนการนี้จะช่วยตอบคำถามว่างานใดที่ต้องดำเนินการบ้าง ลักษณะงานเป็นอย่างไร และปริมาณมากน้อยเพียงใด ทำให้ผู้จัดการโครงการมองเห็นขอบเขตภาพรวมทั้งโครงการและกระจายความรับผิดชอบงานในโครงการได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งควบคุมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับงานในโครงการอันเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารโครงการในด้านอื่น เช่น การวางแผนโครงสร้างองค์กรโครงการ การมอบหมายผู้รับผิดชอบงานโครงการ แผนตารางเวลาการปฏิบัติงาน แผนการจัดการความเสี่ยง แผนการจัดการงบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการ แผนการควบคุมคุณภาพของโครงการ แผนการติดตามผลการดำเนินงานโครงการ และ แผนการจัดการด้านเทคนิคเฉพาะสำหรับงานโครงการที่มีความซับซ้อน เป็นต้น ทั้งนี้การจำแนกโครงสร้างงานของโครงการนั้นไม่ได้มีหลักการหรือวิธีการที่ตายตัว เพราะแต่ละโครงการมีลักษณะเฉพาะและแตกต่างกัน เพื่อให้มีแนวทางที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้จัดการโครงการผู้เขียนจึงเรียบเรียงหลักการพื้นฐานขึ้นใหม่จากงานเขียนของ Favari (2023); Hanioglu (2023) และ Schwalbe (2014) มี 5 ประการ ได้แก่ 1. ครบถ้วน (Complete) คือ งานทั้งหลายที่ถูกจำแนกต้องเป็นไปตามกฎ 100% เมื่อนำงานทั้งหมดมารวมกันจะต้องครอบคลุมทุกอย่างที่จำเป็นสำหรับโครงการ 2. ชัดเจน (Clear) คือ งานที่จำแนกต้องมีรายละเอียดชัดเจนทั้งระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย และผลลัพธ์



3. มอบหมายได้ (Assignable) คือ งานที่จำแนกต้องสามารถมอบหมายและระบุผู้รับผิดชอบได้
4. ไม่ซ้ำซ้อน (Non-repetitive) คือ ขอบเขตงานต้องไม่มากหรือน้อยจนเกินไป จนทำให้เกิดความซ้ำซ้อนกับงานอื่นในโครงการเดียวกัน 5. ตอบสนอง (Responsive) คือ งานที่จำแนกขึ้นมาทั้งหมดต้องสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วัตถุประสงค์ของโครงการตั้งไว้หรือส่งมอบผลผลิตได้

แนวทางในการจำแนกโครงสร้างงานโครงการ (Approach) เปรียบเสมือนกับจุดเริ่มต้นของกระบวนการการจำแนกโครงสร้างงานโครงการทั้งหมด เพราะแต่ละแนวทางมีมุมมองต่อวิธีการจำแนกโครงสร้างที่แตกต่างกัน ซึ่งกระบวนการจำแนกโครงสร้างงานของโครงการหนึ่ง ๆ จะอยู่ภายใต้แนวทาง 2 รูปแบบ ดังนี้

1. แนวทางแบบบนลงล่าง (Top - Down) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลในเชิงลำดับชั้นของงาน ซึ่งจะเริ่มจำแนกโครงสร้างงานจากผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายหรือ ผลิตภัณฑ์ที่ต้องทำการผลิต หรือ กรอบทิศทางที่มีสภาพบังคับ (เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ของแผนที่โครงการรองรับอยู่) โดยพิจารณาว่ามียานอะไรบ้างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุผลสำเร็จ แล้วค่อย ๆ จำแนกแยกย่อยงานให้มีขนาดเล็กลงตามระดับชั้นต่าง ๆ คือ ระดับโครงการย่อย (Subproject) ระดับกลุ่มงาน (Work Packages) จนถึงระดับของตัวงาน (Task) ซึ่งสามารถมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติในระดับล่างรับผิดชอบและดำเนินการได้อย่างชัดเจน (Alam & Gühl, 2022) ทั้งนี้แนวทางแบบบนลงล่างมีลักษณะสำคัญ (Flick & Flick, 2023) คือ 1. เหมาะกับโครงการที่เราทราบถึงผลลัพธ์หรือผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายชัดเจนแล้ว 2. เหมาะกับผู้จัดการโครงการที่มีประสบการณ์และมองภาพรวมได้ดี เพราะแนวทางนี้ค่อนข้างซับซ้อน ยืดหยุ่นน้อย และทุกงานต้องเชื่อมโยงกันด้วยหลักตรรกะเหตุผล 3. แนวทางนี้จะมีประสิทธิภาพหากมีข้อมูลของโครงการในลักษณะเดียวกันที่เคยจัดทำมาก่อน ซึ่งช่วยผู้จัดการโครงการจำแนกงานได้ง่ายขึ้น และ 4. ลำดับชั้นของโครงสร้างงานคล้ายกับโครงสร้างองค์การจึงเป็นประโยชน์ที่จะจำแนกงานและมอบหมายให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญตามบทบาทหน้าที่

2. แนวทางแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) นิยมใช้กับโครงการใหม่และริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งไม่มีข้อมูลโครงการที่เคยทำในลักษณะเดียวกันมาก่อน และผู้จัดการโครงการยังไม่มีประสบการณ์น้อยในการจัดการโครงการ แนวทางนี้จึงไม่ได้เริ่มต้นด้วยการจำแนกงานโดยพิจารณาจากสิ่งที่ถูกกำหนดไว้ เช่น จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์โครงการ แต่จะเริ่มต้นอย่างยืดหยุ่นด้วยการให้ผู้จัดการและทีมงานโครงการระดมความคิดจากข้อมูลเท่าที่มีเพื่อระบุกิจกรรมที่ต้องทำ ขั้นตอนต่อไปคือรวบรวมกิจกรรมทั้งหมดที่เสนอขึ้นมาและจัดกลุ่มกิจกรรม โดยให้รวมกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลลัพธ์เดียวกันไว้เป็นกลุ่มเดียวกันเรียกว่า แพคเกจงาน สุดท้ายจึงตรวจสอบว่ากิจกรรมที่ระบุไว้ครบถ้วนและสามารถทำให้โครงการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการครบถ้วนหรือไม่ (Kuster et al., 2023) แนวทางแบบล่างขึ้นบนมีลักษณะสำคัญ คือ

1. เหมาะสมกับโครงการริเริ่มหรือนวัตกรรมใหม่ เนื่องจากส่งเสริมความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม และช่วยให้ทีมงานโครงการสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. เหมาะกับผู้จัดการโครงการที่ยังมีประสบการณ์ไม่มากนัก ได้รับฟังและเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญทำให้เข้าใจถึงความซับซ้อนและรายละเอียดของงานแต่ละส่วนได้อย่างลึกซึ้ง จึงช่วยลดข้อผิดพลาดและความเสี่ยงในการดำเนินงานโครงการ
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ซึ่งสามารถนำไปสู่แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพได้ (Flick & Flick, 2023)

ระดับการจำแนกโครงสร้างงานโครงการ นักวิชาการแต่ละท่านมีความเห็นในประเด็นเกี่ยวกับการจำแนกโครงสร้างงานโครงการแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก มีการระบุระดับการจำแนกที่แตกต่างกันไป นักวิชาการกลุ่มนี้อธิบายว่าโครงการที่ซับซ้อนจะประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวนมากทั้งโครงการย่อย งานที่เชื่อมโยงกัน และองค์ประกอบงาน การแบ่งโครงการออกเป็นองค์ประกอบที่เล็กลงในลักษณะชิ้นส่วนของงาน (Pieces of Work) ที่เรียกว่า กลุ่มงาน (Work Packages) จะทำให้จัดการได้ง่าย ดังนั้น จึงมุ่งเน้นการจำแนกโครงสร้างงานโครงการออกเป็นระดับที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้จัดการโครงการสามารถจำแนกโครงสร้างงานได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้จากการศึกษาเปรียบเทียบกับระดับการจำแนกโครงสร้างงานของ Nicholas & Steyn (2021); Alam & Gühl (2022); Kuster et al. (2023) และ Pinto (2020) พบว่า แม้จะมีการแบ่งระดับขึ้นแตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่สองระดับแรกจะใกล้เคียงกัน คือ โครงการ (Project) และ โครงการย่อย (Sub-projects) ส่วนระดับที่สามารถให้ความสำคัญกับกลุ่มงาน (Work Packages) เป็นพิเศษ ส่วนระดับที่แยกย่อยงานลงไปมากกว่านี้อาจเรียกชื่อแตกต่างกันไปบ้าง แต่มักมีลักษณะเป็นงาน (Task) หรือกิจกรรม (Activities) ที่เป็นองค์ประกอบเล็กที่สุดจำแนกแยกย่อยต่อไปไม่ได้อีก เพราะชัดเจนเพียงพอที่จะมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการได้อย่างอิสระ ที่น่าสนใจคือแนวคิดของ Pinto (2020) เขาเสนอวิธีการแบ่งระดับการจำแนกโครงสร้างงานโดยมุ่งเน้นไปที่ผลงานที่ส่งมอบและอธิบายว่าเป็นไปตามหลักตรรกของลำดับขั้นสำหรับการจำแนกโครงสร้างงาน (the Logic of Hierarchy for WBS) ได้แก่ระดับที่ 1 โครงการ (Project) ระดับที่ 2 ผลงานหลักที่ส่งมอบได้ (Deliverable) ระดับที่ 3 ผลงานย่อยที่ส่งมอบได้ (Sub Deliverable) และระดับที่ 4 ชุดงาน (Work Package) ดังนั้น จำนวนระดับขั้นที่ต้องแบ่งย่อยเพื่อให้ได้กลุ่มงานนั้น ขึ้นอยู่กับความยากง่ายในการมอบหมายและจัดการ ซึ่งหากมีการแบ่งระดับชัดเจนก็จะเป็นผลดีต่อการจำแนกโครงสร้างงานโครงการ

กลุ่มที่สอง ไม่ได้ระบุจำนวนระดับที่ต้องจำแนกโครงสร้างงาน นักวิชาการในกลุ่มนี้ไม่ได้แนะนำว่าจะต้องจำแนกโครงสร้างงานโครงการออกเป็นกี่ระดับ แต่อธิบายว่าขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงการ เพราะระดับโครงสร้างงานโครงการจะถูกสร้างขึ้นผ่านกระบวนการ



แบ่งย่อยผลงานออกเป็นชิ้นส่วนที่เล็กลงอย่างต่อเนื่อง ยิ่งโครงการมีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากก็อาจจำแนกงานของโครงการให้มีระดับชั้นและองค์ประกอบมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้ไม่ว่าจะจำแนกโครงสร้างงานโครงการเป็นกี่ระดับก็ตาม แต่เมื่อรวมผลงานทั้งหมดเข้าด้วยกันจะต้องครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดของโครงการ และต้องอธิบายให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการทุกคนสามารถเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Project Management Institute (2018) ที่ระบุว่าความซับซ้อนและขนาดของโครงการจะเป็นตัวกำหนดระดับการจำแนกโครงสร้างงาน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการควบคุมโครงการอีกด้วย อย่างไรก็ตามการจำแนกงานย่อยที่มากเกินไปอาจนำไปสู่การจัดการที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งในแง่ของการใช้ทรัพยากรและการดำเนินงาน อีกทั้งยังทำให้รวบรวมข้อมูลของการจำแนกโครงสร้างงานในระดับต่าง ๆ ยากขึ้น Favari (2023) อธิบายสนับสนุนว่า การจำแนกโครงสร้างงานโครงการไม่มีการแบ่งระดับที่ตายตัว ทีมงานโครงการสามารถปรับแบ่งได้ตามความเหมาะสมและความสะดวกของทีมและผู้เกี่ยวข้อง

การสังเคราะห์เทคนิควิธีการจำแนกโครงสร้างงานของโครงการ

ผู้เขียนได้สังเคราะห์ข้อเสนอของ Golany & Shtub (2001); Taylor (2003); Ferraro (2012); Alam & Gühl (2022); Favari (2023); Kuster et al. (2023) และ Flick & Flick (2023) เกี่ยวกับวิธีการจำแนกโครงสร้างงานเพื่อค้นหาจุดเน้นของแต่ละวิธีการที่มีร่วมกันดังแสดงไว้ในตารางที่ 1 ซึ่งจะนำไปสู่การนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในหัวข้อที่ 4 ต่อไป

ตารางที่ 1 : แสดงการสังเคราะห์วิธีการจำแนกโครงสร้างงานโครงการจากข้อเสนอของนักวิชาการ

ประเภทวิธีการจำแนก โครงสร้างงานโครงการ (Type of WBS)	Function/ Activity/ Organizational	Process	Object/ Product	Cost	The Geographical	Contract	Phases	Life Cycle	Technology	Mixed
ชื่อนักวิชาการ	Activity	time	Object	special	areas	time	time	time	special	Mixed
Golany & Shtub (2001)	×	×	×	×	●	×	×	●	●	×
Taylor (2003)	●	×	●	●	●	×	●	×	×	×
Ferraro (2012)	×	×	●	×	×	×	●	×	×	×
Alam & Gühl (2022)	●	●	●	×	×	×	×	×	×	●
Favari (2023)	●	×	●	●	●	●	●	×	×	×
Kuster et al. (2023)	●	●	●	×	×	×	×	×	×	●
Flick & Flick (2023)	●	×	●	×	×	×	●	×	×	×

หมายเหตุ: เป็นตารางที่ผู้เขียนสังเคราะห์ขึ้นจากข้อเสนอของนักวิชาการที่มีรายชื่อในตารางข้างต้น

จากตารางที่ 1 การสังเคราะห์วิธีการจำแนกโครงสร้างงานของนักวิชาการชี้ให้เห็นจุดเน้นที่สอดคล้องกันอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงสามารถจัดกลุ่มวิธีการเหล่านั้นตามจุดร่วมขึ้นใหม่

ได้เป็น 6 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีความเหมาะสมกับลักษณะโครงการที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้เขียนจะอธิบายโดยลำดับต่อไป

กลุ่มที่ 1 เน้นกิจกรรม (Activity) จุดเน้นของวิธีการจำแนกโครงสร้างงานโครงการที่มีร่วมกัน คือ เน้นการจำแนกแยกย่อยงานบนพื้นฐานการให้ความสำคัญกับกิจกรรม จึงง่ายต่อการมอบหมายงานส่วนต่าง ๆ ให้กับสมาชิกโครงการรับผิดชอบไปปฏิบัติให้สำเร็จ วิธีการในกลุ่มนี้จะเหมาะสำหรับโครงการที่เน้นการจัดกิจกรรมเป็นครั้งคราว (Event) ไม่ได้เน้นระยะเวลายาวนานในการจัดทำโครงการ เช่น โครงการสัมมนา โครงการจัดงานเทศกาลตามวัฒนธรรม โครงการศึกษาดูงาน โครงการฝึกอบรมระยะสั้น โครงการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เป็นต้น ประกอบด้วย 3 วิธีการ คือ

1. การจำแนกงานตามบทบาทหน้าที่ (Function-Oriented WBS) คือ การจำแนกงานหรือกิจกรรมของโครงการให้สอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกทีม โดยต้องพิจารณาว่าภายใต้โครงการจะแบ่งบทบาทหน้าที่กันอย่างไรบ้าง บทบาทหน้าที่เหล่านี้ คือ งานที่สมาชิกต้องทำซึ่งอาจเป็นหน้าที่ในการทำกิจกรรมอะไรบางอย่าง วิธีการเขียนชื่อของงานในแต่ละระดับชั้นมักจะใช้คำกริยาแล้วเปลี่ยนเป็นคำนามเพื่อช่วยในการช่วยอธิบายและจำแนกงาน เช่น การทำอาหาร การทำความสะอาด การตกแต่ง และการซักผ้า เป็นต้น เราจึงเรียกว่าการจำแนกงานตามบทบาทหน้าที่

2. การจำแนกงานตามกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ (Activity-Oriented WBS) คือ วิธีนี้เน้นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ จึงทำให้เห็นกิจกรรมของทั้งหมดชัดเจนและสามารถติดตามความคืบหน้าของแต่ละกิจกรรมได้ดี แต่อาจมีข้อเสียในเรื่องการมองข้ามผลลัพธ์หรือสิ่งที่ส่งมอบของโครงการ จึงทำให้อาจจำแนกงานโครงการจนมีกิจกรรมมากเกินไปจนความจำเอนแต่ไม่ทำให้โครงการบรรลุผลสำเร็จ ตัวอย่างการจำแนกโครงสร้างงานของโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์อาจจำแนกออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การออกแบบ การจัดหา (ฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น) การผลิต และการติดตั้ง เป็นต้น

3. การจำแนกงานตามโครงสร้างขององค์กร (Organizational-Oriented WBS) คือ การมุ่งเน้นจำแนกโครงสร้างงานโครงการให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อให้การจัดกลุ่มกิจกรรมสามารถมอบหมายความรับผิดชอบให้ตรงกับความเชี่ยวชาญของทีมงานในแผนกต่าง ๆ ที่อยู่ในโครงสร้างองค์กร (มักจะคล้ายกับข้อ 1 เพราะการออกแบบ มักจะทำโดยแผนกออกแบบ)

กลุ่มที่ 2 เน้นเวลา (Time) วิธีการจำแนกโครงสร้างงานโครงการในกลุ่มนี้มีจุดเน้นในเรื่องลำดับเวลาและช่วงเวลาของงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นจำแนกโครงสร้างงานโครงการตามลำดับเวลาทำงานต้องถูกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เหมาะกับโครงการระยะเวลายาว โดยกลุ่มนี้ประกอบด้วยวิธีการย่อย 4 วิธีการดังนี้



1. การจำแนกงานตามกระบวนการ (Process-Oriented WBS) จะมุ่งจำแนกโครงสร้างงานตามกระบวนการและขั้นตอนของโครงการ โดยแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ เป็นลำดับขั้น และโครงสร้างงานแต่ละขั้นจะเชื่อมต่อกันด้วยลำดับเวลา (A Chronological Order) เช่น โครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ ได้แก่ ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ ขั้นที่ 2 ออกแบบ และขั้นที่ 3 นำไปใช้งาน เป็นต้น ซึ่งการจำแนกโครงสร้างงานจะแสดงขั้นตอนเหล่านั้นตามลำดับที่เกิดขึ้นจริง

2. การจำแนกงานตามสัญญา (Contract-oriented WBS) จะเริ่มต้นจากการพิจารณาตัวสัญญาของโครงการซึ่งหากแบ่งสัญญาออกเป็น ส่วน ๆ อย่างชัดเจนและมีการจ่ายค่าจ้างตามผลงานในแต่ละช่วงสัญญาเป็นงวดงาน โดยการจำแนกโครงสร้างงานโครงการตามงวดงานในสัญญาจะช่วยให้จัดการงานและการจ่ายค่าจ้างสามารถทำได้ง่ายขึ้น

3. การจำแนกงานตามช่วงระยะเวลา (Phases-oriented WBS) เป็นการจำแนกงานออกเป็น ส่วนย่อย ๆ โดยอิงตามระยะเวลา (Phase) แต่ละช่วงเวลามีเป้าหมายเฉพาะเจาะจง และงานที่ต้องปฏิบัติ จึงช่วยให้จัดการและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรตามระยะเวลาได้อย่างเหมาะสม เพราะมีลำดับเวลาและกิจกรรมที่ต้องทำชัดเจน อีกทั้งยังติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้ง่าย ทำให้มั่นใจได้ว่างานและกิจกรรมต่าง ๆ จะดำเนินการได้ถูกต้องตามลำดับเวลาที่กำหนดไว้ มักใช้วิธีนี้กับโครงการขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน

4. การจำแนกงานตามวงจรชีวิตของโครงการ (A WBS Based on Project Life Cycle) เหมาะกับบางองค์การที่ต้องจัดการกิจกรรมตามลำดับเวลา หรือโครงการที่แบ่งงานให้ผู้รับเหมาช่วงหลายราย โดยแต่ละรายรับผิดชอบงานในระยะเวลาที่ต่างกัน เช่น โครงการก่อสร้างโรงงาน อาจแบ่งงานให้ผู้รับเหมาช่วงหลายราย ได้แก่ ผู้รับเหมาการออกแบบ ผู้รับเหมาก่อสร้างพื้นฐาน เป็นต้น ทั้งนี้ความแตกต่างกับวิธีการอื่น คือ การจำแนกโครงสร้างงานจะแบ่งตามขั้นตอนหลักตามวงจรชีวิตของแต่ละโครงการ ข้อดี คือ ช่วยให้เห็นภาพรวมของโครงการตามลำดับเวลา ติดตามความคืบหน้าของแต่ละขั้นตอนได้ง่ายเพราะแบ่งงานเป็นช่วงตามระยะเวลา แต่ข้อเสีย คือ ไม่เหมาะกับโครงการที่มีความซับซ้อนสูง และอาจทำให้มองข้ามความเชื่อมโยงระหว่างงานในแต่ละขั้นตอน

กลุ่มที่ 3 เน้นวัตถุ (Object) หรือเน้นผลิตภัณฑ์ (Product) วิธีการจัดแบ่งโครงสร้างงานในกลุ่มนี้เน้นการแบ่งงานตามส่วนประกอบต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการผลิตเพื่อส่งมอบให้กับโครงการ ผลลัพธ์คือหากงานทุกอย่างเสร็จสิ้นจะได้ชิ้นส่วนต่าง ๆ เมื่อประกอบกันขึ้นจะกลายเป็นผลิตภัณฑ์ของโครงการ เช่น โครงการผลิตรถยนต์ต้นแบบ ในการผลิตรถยนต์จะมีส่วนประกอบต่าง ๆ อาทิ เครื่องยนต์ ระบบส่งกำลัง ตัวถังรถ ล้อ ฯลฯ ซึ่งวิธีการจำแนกงานจะจำแนกตามชิ้นส่วนต่าง ๆ ของรถยนต์และจัดกลุ่มงานตามชิ้นส่วนที่ต้องผลิต ชิ้นส่วนใดอยู่ในระบบเดียวกันก็จัดไว้ด้วยกัน เช่น ช่วงล่าง ภายใน เป็นต้น วิธีการนี้เหมาะสมกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โครงการสร้างเครื่องจักร ฯลฯ

กลุ่มที่ 4 เน้นพื้นที่ (Areas) วิธีการในกลุ่มนี้จะเน้นจำแนกโครงสร้างงานโดยอิงตามสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ (Geographical Type) ส่วนใหญ่เป็นโครงการระดับนานาชาติที่จำเป็นต้องดำเนินการในหลายพื้นที่ ซึ่งแต่ละพื้นที่ใช้ความเชี่ยวชาญในการดำเนินโครงการที่แตกต่างกันไป เช่น โครงการสร้างโรงงานผลิตสินค้าที่จำแนกโครงสร้างงานโครงการตามพื้นที่ เช่น สาขามิลาน สาขาชิคาโก สาขาบังกลอร์ หรืออาจเรียกว่าเป็นการแบ่งโครงการย่อยก็ได้ โดยผู้จัดการโครงการย่อยในแต่ละพื้นที่ต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดที่จำเป็นสำหรับการสร้างโรงงานของตนเอง ซึ่งแต่ละโครงการย่อยจะดำเนินกิจกรรมที่คล้ายกัน การแบ่งงานตามภูมิศาสตร์เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการโครงการระหว่างประเทศที่มีสถานที่ตั้งหลายแห่ง โดยเฉพาะเมื่อสถานการณ์ในแต่ละสถานที่ที่แตกต่างกันมาก จะช่วยให้ผู้จัดการโครงการสามารถมอบหมายความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจนและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ท้องถิ่นได้ดี เหมาะสมกับแนวทางการจัดการแบบกระจายอำนาจ เพราะผู้จัดการโครงการย่อยในแต่ละพื้นที่จะได้รับอำนาจจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ของตนอย่างเต็มที่

กลุ่มที่ 5 เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Special) จุดเน้นของวิธีการที่มีร่วมกันอย่างชัดเจน คือ การจำแนกงานตามลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานโครงการค่อนข้างสูง ประกอบไปด้วย 2 วิธีการย่อย ดังนี้

1. การจำแนกโครงสร้างงานตามเทคโนโลยี (A WBS Based on Technology) เป็นวิธีจำแนกโครงสร้างงานโดยอิงตามเทคโนโลยีที่ใช้ในโครงการ เนื่องจากงานในโครงการต้องใช้ระดับความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูงจึงจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมารับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีโดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ในการรักษามาตรฐานคุณภาพและประสิทธิภาพ การจำแนกโครงสร้างงานในลักษณะนี้เหมาะกับโครงการที่มีความซับซ้อนทางเทคโนโลยีสูง โดยเฉพาะโครงการที่เกี่ยวข้องกับภาคเทคโนโลยีขั้นสูงที่ใช้ในทางเศรษฐกิจและเหมาะกับโครงสร้างองค์กรที่แบ่งเป็นแผนกตามความเชี่ยวชาญเฉพาะให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีของโครงการ ประเภทโครงการที่เหมาะสม ได้แก่ โครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ โครงการพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศ โครงการพัฒนาระบบเครือข่าย 5G เป็นต้น

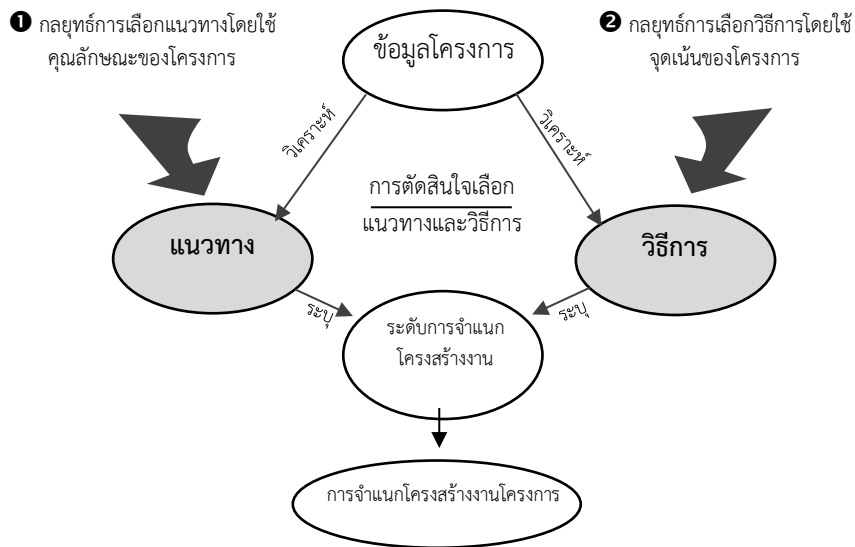
2. การจำแนกโครงสร้างงานตามโครงสร้างต้นทุนของบริษัท (By Cost Structure) นิยมใช้ในบริษัทขนาดใหญ่ เพื่อให้โครงสร้างงานโครงการสอดคล้องกับการควบคุมการจัดการจึงแบ่งโครงการออกเป็นส่วนย่อย ๆ ตามประเภทของต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับแต่ละส่วนงาน ทำให้สามารถติดตามและควบคุมต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการที่มีงบประมาณจำกัด ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการต้นทุน และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในโครงการได้ถูกต้องและจัดการให้สอดคล้องกับต้นทุน เช่น โครงการขยายสาขาธุรกิจ อาจจำแนกตามต้นทุน คือ ต้นทุนการจัดหาที่ดินและอาคาร ต้นทุนการก่อสร้างและตกแต่ง ต้นทุนอุปกรณ์ ต้นทุนสินค้าคงคลังและต้นทุนการตลาด



กลุ่มที่ 6 เน้นการผสมผสาน (Mixed) มักใช้กับโครงการที่มีความซับซ้อนสูงมากจนไม่สามารถจำแนกโครงสร้างงานโครงการได้ด้วยวิธีการเดียว จึงจำเป็นต้องผสมผสานหลายวิธีการเพื่อจำแนกงานที่อยู่ภายใต้โครงสร้างงานเดียวกัน เช่น โครงการพัฒนาระบบขนส่งอัจฉริยะ ซึ่งต้องดำเนินการในหลายพื้นที่และใช้เทคโนโลยีเฉพาะหลายประเภท อาจต้องใช้อย่างน้อย 2 วิธีการ คือ โครงสร้างงานระดับที่ 1 ใช้วิธีการจำแนกโครงสร้างงานตามภูมิศาสตร์ (Geographical Type) เพื่อแบ่งงานออกตามพื้นที่ ได้แก่ พื้นที่กรุงเทพมหานคร พื้นที่ปริมณฑล พื้นที่ภาคตะวันออก เป็นต้น จากนั้นใน ระดับที่ 2 จึงใช้วิธีการจำแนกโครงสร้างงานโครงการตามเทคโนโลยี (A WBS Based on Technology) เพื่อจำแนกงานของแต่ละพื้นที่ในระดับที่ 1 ออกเป็นงานย่อย ๆ ตามเทคโนโลยีที่ใช้ในการก่อสร้าง เช่น พื้นที่กรุงเทพมหานคร แบ่งงานเป็นระบบกล้องวงจรปิดอัจฉริยะ ระบบเซ็นเซอร์ตรวจจับการจราจร และระบบควบคุมสัญญาณไฟจราจร เป็นต้น ดังนั้นวิธีการนี้จะนำจุดเด่นของการจำแนกโครงสร้างงานแต่ละวิธีการมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองความซับซ้อนในการจัดการงานของโครงการให้เหมาะสมนั่นเอง

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาและสังเคราะห์ข้อเสนอของนักวิชาการหลายท่านในหัวข้อก่อนหน้านี้จะสรุปเป็นภาพที่ 1 กลยุทธ์สำหรับการเลือกใช้แนวทางและวิธีการจำแนกโครงสร้างงานโครงการ โดยอธิบายได้ว่าในขั้นตอนการจำแนกโครงสร้างงานเมื่อผู้จัดการโครงการพบปัญหาในการเลือกใช้วิธีการจำแนกโครงสร้างงานของโครงการที่มีความแตกต่างกันและเกิดคำถามว่า จะเลือกแนวทางและวิธีการจำแนกโครงสร้างงานโครงการให้เหมาะสมได้อย่างไร การแก้ไขปัญหาและตอบคำถามข้างต้นนั้นสิ่งแรกที่ผู้จัดการโครงการต้องดำเนินการ คือ การรวบรวมข้อมูลโครงการ (Project Data) ทั้งที่เป็นข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เพื่อวิเคราะห์ว่าจะเลือกใช้การจำแนกโครงสร้างงานตามแนวทางแบบบนลงล่างหรือแนวทางแบบล่างขึ้นบนจึงจะเหมาะสม และเมื่อเลือกแนวทางแล้วจะใช้วิธีการใดจำแนกโครงสร้างงาน จากที่กล่าวมาเพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกแนวทางและวิธีการจำแนกโครงสร้างงานให้เหมาะสมจะมี 2 กลยุทธ์สำคัญเข้ามาช่วย คือ กลยุทธ์ที่ 1 ใช้คุณลักษณะ (Characteristic) ของโครงการเพื่อพิจารณาเลือกใช้แนวทางการจำแนกโครงสร้างงาน (Approach) และกลยุทธ์ที่ 2 ใช้จุดเน้น (Focus) ของโครงการพิจารณาเลือกใช้วิธีการจำแนกโครงสร้างงานโครงการให้เหมาะสม (Method) ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การเลือกใช้แนวทางและวิธีการในการจำแนกโครงสร้างงานโครงการ

สำหรับการเลือกแนวทางการจำแนกโครงสร้างงานของโครงการนั้น ผู้จัดการโครงการต้องตัดสินใจเลือกใช้แนวทางแบบบนลงล่าง หรือ แบบล่างขึ้นบน ซึ่งอาจเป็นเรื่องยาก แต่การเลือกแบบมีกลยุทธ์จะช่วยให้ง่ายขึ้น ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ 1 จะช่วยให้ผู้จัดการโครงการมีประเด็นวิเคราะห์ที่ชัดเจน โดยกลยุทธ์สำคัญคือการวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะของโครงการเพื่อค้นหาว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางใดมากที่สุด ซึ่งมี 10 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ จึงจะสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมมาใช้จำแนกโครงสร้างงานได้ แต่เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นจะขอยกตัวอย่างการวิเคราะห์บางประเด็น เช่น จุดเริ่มต้น ทิศทางการจำแนกงาน ประเภทโครงการ เป็นต้น คือ ในประเด็นข้างต้นอาจเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ว่าโครงการให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์หรือกิจกรรมมากกว่ากัน (จุดเริ่มต้น) โครงการถูกกำหนดด้วยกรอบทิศทางบางอย่างที่ต้องเชื่อมโยงให้สอดคล้องหรือไม่ (ทิศทางการจำแนกงาน) และโครงการที่จะจำแนกงานเป็นโครงการประเภทใด ซึ่งหากวิเคราะห์แล้ว พบว่า โครงการมีคุณลักษณะเฉพาะที่ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์โครงการ โดยเป็นโครงการภาครัฐซึ่งระบุมูลค่าที่ต้องการไว้อย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งเป็นกรอบทิศทางบังคับให้ต้องจำแนกงานจากวัตถุประสงค์โครงการในภาพรวมลงไปสู่รายละเอียดงานย่อย ๆ ดังนั้น คุณลักษณะเฉพาะเช่นนี้จะเหมาะสมกับแนวทางแบบบนลงล่างมากกว่าแบบล่างขึ้นบน เพราะ มีจุดเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์โครงการ มีทิศทางการจำแนกงานจากภาพรวมสู่รายละเอียด และเป็นโครงการภาครัฐที่ต้องการผลลัพธ์ชัดเจน ซึ่งคุณลักษณะทั้งหมดสอดคล้องกับแนวทางแบบบนลงล่าง ทั้งนี้การยกตัวอย่างข้างต้นเป็นเพียงการวิเคราะห์บางประเด็นเท่านั้น ในทางปฏิบัติจริงควรวิเคราะห์



ให้ครบทั้ง 10 ประเด็น จะเห็นได้ว่า ตารางที่ 2 จะเปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญภายใต้กลยุทธ์นี้ ที่ผู้จัดการโครงการต้องใช้วิเคราะห์และตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมนั่นเอง

ตารางที่ 2 เครื่องมือวิเคราะห์เพื่อเลือกใช้แนวทางการจำแนกโครงสร้างงานจากคุณลักษณะโครงการ

ประเด็นวิเคราะห์	แนวทางแบบบนลงล่าง (Top – Down)	แนวทางแบบล่างขึ้นบน (Bottom – Up)
1. จุดเริ่มต้น	- เริ่มจากวัตถุประสงค์ของโครงการ	เริ่มจากกิจกรรมที่จำเป็นต้องทำในโครงการ
2. ทิศทางการจำแนกงาน	- จากภาพรวมโครงการลงสู่รายละเอียด	จากกิจกรรมย่อยรวมสู่ภาพรวมโครงการ
3. ประเภทโครงการ	- โครงการที่มีผลลัพธ์ชัดเจน, โครงการภาครัฐ, โครงการที่มีข้อมูลในอดีต	โครงการริเริ่ม, โครงการนวัตกรรม, โครงการที่มีความไม่แน่นอนสูง
4. ผู้จัดการโครงการ	- มีประสบการณ์และมองภาพรวมได้ดี	มีประสบการณ์ไม่มากนัก
5. ความยืดหยุ่น	- ค่อนข้างซับซ้อนและยืดหยุ่นน้อย	ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
6. การมีส่วนร่วมของทีมงาน	- ทีมงานอาจมีส่วนร่วมในระดับที่น้อยกว่า	ทีมงานพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในระดับสูง
7. ข้อมูลในอดีต	- มีข้อมูลโครงการที่เคยทำมาเป็นแนวทาง	ไม่มีข้อมูลโครงการในอดีต
8. การเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กร	- อิงอาศัยโครงสร้างองค์กรเพื่อมอบหมายงาน	ไม่จำเป็นต้องอิงอาศัยโครงสร้างองค์กร
9. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	- มีข้อจำกัดในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
10. ความเสี่ยง	- มีความเสี่ยงในการมองข้ามรายละเอียด	มีความเสี่ยงในการขาดภาพรวมของโครงการ

ส่วนการเลือกวิธีการจำแนกโครงสร้างงานนั้นมีหลากหลายวิธีเป็นอย่างมาก จนอาจทำให้สับสนและยากที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมได้ จึงต้องอาศัยกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการตัดสินใจเลือก ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ 2 จะช่วยให้ผู้จัดการโครงการตัดสินใจเลือกวิธีการจำแนกโครงสร้างงานได้ด้วยการวิเคราะห์จุดเน้นจากข้อมูลโครงการ ซึ่งส่วนใหญ่มักปรากฏอยู่ในเอกสารแนวคิดโครงการ (Project Idea) หรือ ข้อเสนอโครงการ (Project Proposal) ในหัวข้อต่าง ๆ เช่น ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ช่วงระยะเวลา พื้นที่ดำเนินงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นต้น นอกจากนี้รายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้จะแสดงให้เห็นเทคนิคและความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ต้องใช้ในโครงการอีกด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นจะทำให้เข้าใจว่าจุดเน้นของโครงการในเชิงการดำเนินงานคืออะไร ทั้งนี้แต่ละวิธีการย่อมมีจุดเน้นอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ เน้นกิจกรรม เน้นเวลา เน้นวัตถุ เน้นพื้นที่ เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะ และเน้นการผสมผสาน ดังนั้น การวิเคราะห์จุดเน้นจึงเป็นขั้นตอนสำคัญ เมื่อทราบจุดเน้นแล้วการเลือกวิธีการจำแนกโครงสร้างงานจะชัดเจนและง่ายขึ้น เพราะ วิธีการต่างๆ ถูกจัดกลุ่มตามจุดเน้นเดียวกัน เช่น กลุ่มที่เน้นกิจกรรม จะมีวิธีการจำแนกโครงสร้างงานให้เลือกใช้ 3 วิธี คือ การจำแนกงานตามบทบาทหน้าที่ การจำแนกงานตามกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ และ การจำแนกงานตามโครงสร้างขององค์กร ซึ่งช่วยลดความสับสนในการตัดสินใจได้ดี (วิธีการย่อยภายใต้จุดเน้นอื่นผู้เขียนได้จัดกลุ่มและนำเสนอไว้แล้วในหัวข้อที่ 3)

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นขอยกตัวอย่างโครงการก่อสร้างถนนบนพื้นที่สูงในจังหวัดเชียงราย สมมติว่าวิเคราะห์เอกสารโครงการแล้ว พบว่า จุดเน้นหลักคือกรอบเวลา เนื่องจากโครงการเริ่มช้าและต้องสร้างให้เสร็จก่อนหน้าฝนเพื่อลดความเสี่ยงจากอันตรายในระหว่างก่อสร้างทำให้มีระยะเวลาจำกัดมาก วิธีการในกลุ่มเน้นเวลาที่ควรเลือก คือ การจำแนกงานตาม

ช่วงระยะเวลา เพราะแต่ละช่วงเวลามีงานและเป้าหมายเฉพาะเจาะจงจึงจัดการและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรตามช่วงระยะเวลาได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ แต่หากเป็นโครงการจัดสัมมนาวิชาการที่มีจุดเน้นหลักคือกิจกรรม ควรเลือกวิธี การจำแนกงานตามกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เพราะเน้นให้เกิดกิจกรรม สรุปลงแล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่ 2 มี 2 ขั้นตอนย่อย คือ วิเคราะห์เพื่อทราบจุดเน้นก่อนแล้วค่อยเลือกวิธีการที่เหมาะสมในจุดเน้นนั้น

ภายหลังจากที่ผู้จัดการโครงการใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางและวิธีการในการจำแนกโครงสร้างงานโครงการเรียบร้อยแล้ว จะนำไปสู่การกำหนดตรรกะในการแบ่งระดับการจำแนกโครงสร้างงานโครงการ (Define the Logic of Hierarchy Level) โดยอาจจะเลือกกำหนดจำนวนระดับชั้นไว้ล่วงหน้า หรือ ไม่กำหนดจำนวนระดับชั้นเพื่อความยืดหยุ่น จากนั้นผู้จัดการโครงการและสมาชิกทีมจะร่วมกันระดมสมองเพื่อระบุงานที่ต้องทำทั้งหมดและใช้แนวทาง และวิธีการตัดสินใจเลือกไว้เพื่อเริ่มต้นกระบวนการจำแนกโครงสร้างงานต่อไป

สรุป

เนื่องจากลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละโครงการทำให้ผู้จัดการโครงการต้องประสบปัญหาการเลือกใช้แนวทางและวิธีการในการจำแนกโครงสร้างงานของโครงการ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวบทความชิ้นนี้เสนอกลยุทธ์สำคัญสองประการที่จะทำให้ท่านเข้าใจคุณลักษณะเฉพาะและจุดเน้นของโครงการเพื่อช่วยให้ท่านสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมโดยกลยุทธ์ข้างต้นมุ่งเน้นให้ท่านมีกรอบวิเคราะห์ที่ยืดหยุ่นเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทโครงการ ลดความสับสนในการเลือกใช้ และเลือกใช้ได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งนี้การเลือกใช้แนวทางและวิธีการที่สมเหตุสมผลย่อมนำไปสู่การจำแนกโครงสร้างงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักการพื้นฐาน คือ จำแนกงานได้ครบถ้วน ไม่ซ้ำซ้อน มอบหมายงานได้ชัดเจน และสนองตอบวัตถุประสงค์โครงการ เมื่อจำแนกโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วผู้จัดการโครงการจะทราบขอบเขตของงานทั้งหมดที่ต้องดำเนินการ หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ขอบข่ายงานโครงการ (Project Scope) และนำไปสู่การวางแผนบริหารโครงการในด้านอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- Alam, D. & Gühl, U. (2022). *Project Management for Practice: A Guide and Toolbox for Successful Projects*. Berlin: Springer Nature.
- Favari, E. (2023). *Project Management: Leading Change in the Age of Complexity*. Cham: Springer Nature.
- Ferraro, J. (2012). *Project management for non-project managers*. New York: Amacom.



- Flick, M. & Flick, M. (2023). *Understanding practical project management: A guide for project work*. Cham: Springer Nature.
- Golany, B. & Shtub, A. (2001). *Work breakdown structure*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hanioglu, M. N. (2023). *A cost based approach to project management: Planning and controlling construction project costs*. New York: Routledge.
- Kuster, J. et al. (2023). *Project Management Handbook: Agile-Traditional-Hybrid* (2nd ed.). Berlin: Springer Nature.
- Nicholas, J. M. & Steyn, H. (2020). *Project management for engineering, business and technology* (6th ed.). New York: Routledge.
- Pinto, J. K. (2020). *Project management: achieving competitive advantage*. Harlow: Pearson Education.
- Project Management Institute. (2018). *The standard for organizational project management (OPM)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Schwalbe, K. (2014). *Information technology project management*. Boston: Cengage Learning.
- Taylor, M. D. (2003). *How to Develop Work Breakdown Structures*. Retrieved March 1, 2025, from <http://www.projectmgt.com>

