

พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรคมนาคมขนาดใหญ่
กรณีศึกษา: โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค
ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม

พิศมัย เหล็กกล้า

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการโทรคมนาคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2550

Staff's Behavior Affecting Telecommunication Mega Project Management

Case Study: CAT Telecom CDMA2000-1X Project



Pissamai Lekkla

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Science

Department of Telecommunications Management

Graduate School, Dhurakij Pundit University

2007

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ดำเนินการสำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่าน ประกอบด้วย ศาสตราจารย์ อาภรณ์ เก่งพล ประธานกรรมการ นาวาอากาศเอก ดร.วีระชัย เขาว์กำเนิด ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการโทรคมนาคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประณต บุญไชยอภิสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่เสียสละเวลาช่วยตรวจแก้ แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์เล่มนี้ เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ พันอากาศเอก ดร.นที สุกสรณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองอำนวยการสื่อสาร กรมทหารสื่อสาร กองบัญชาการทหารสูงสุด และคุณสงบ สังขจินดา ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายวางแผน และวิศวกรรมเครือข่าย CDMA ตลอดจนเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการและคณะทำงานย่อยของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ที่ให้คำแนะนำ ความร่วมมือในทุกๆ ด้าน และช่วยตอบแบบสอบถามงานวิจัยได้อย่างครบถ้วนเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าต้องขอขอบพระคุณพี่สาว และลูกๆ ทั้งสองคน คือเด็กหญิง พิษานันท์ เหล็กกล้า และเด็กชายศรัณย์ เหล็กกล้า ผู้อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จ โดยเฉพาะคู่ชีวิตของข้าพเจ้า ดร.ราชนัย เหล็กกล้า ที่คอยให้กำลังใจและสอนให้ข้าพเจ้ารู้จักการพึ่งพาตนเอง และนำศักยภาพของคนที่มืออยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่

พิสมัย เหล็กกล้า

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๖
สารบัญตาราง.....	๗
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	3
2.1 ความเป็นมาของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค.....	3
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ.....	7
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	18
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร.....	21
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	28
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	37
3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	37
3.2 กลุ่มประชากร.....	37
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	40
3.5 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	40
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41

สารบัญ (ต่อ)

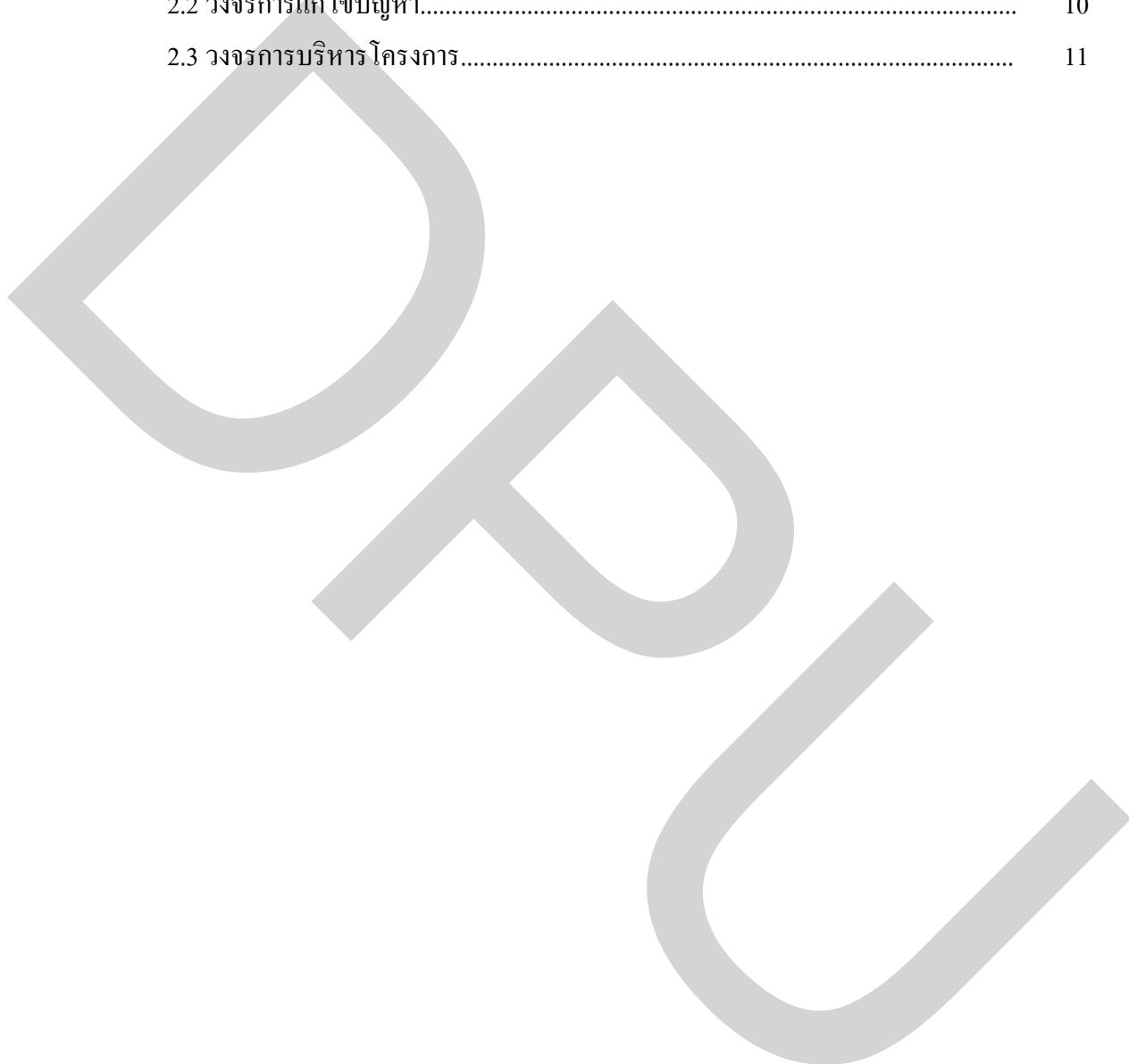
	หน้า
4. ผลการวิจัย.....	42
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	42
4.2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนของบริษัทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะกรรมการ.....	45
4.3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนของบริษัทและภาระหน้าที่ เจ้าหน้าที่ ผู้จัดการ โครงการ.....	47
4.4 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการสื่อสารภายใน คณะกรรมการ โครงการในส่วนของการสื่อสารเพื่อการบริหาร.....	49
4.5 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีผลต่อการสื่อสารภายในคณะกรรมการ ในส่วนของการสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน.....	50
4.6 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ในส่วนของการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะกรรมการ.....	52
4.7 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมในส่วนของความคิดเห็น ที่มีผลต่อความเป็นอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะกรรมการ.....	54
5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	56
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	56
5.2 สรุปความคิดเห็น เกี่ยวกับบทบาทของเจ้าหน้าที่โครงการ.....	58
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	60
บรรณานุกรม.....	64
ภาคผนวก.....	67
ประวัติผู้เขียน.....	78

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 จุดเด่นของเทคโนโลยี CDMA เมื่อเปรียบเทียบกับเทคโนโลยี GSM.....	6
4.1 จำนวน และร้อยละ จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง.....	44
4.2 จำนวน และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับ บทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะกรรมการโครงการ.....	46
4.3 จำนวน และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเกี่ยวกับบทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการ โครงการ.....	47
4.4 จำนวน และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร.....	49
4.5 จำนวน และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน.....	51
4.6 จำนวน และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเรื่องความคิดเห็นที่มีต่อการ กำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะกรรมการโครงการ.....	52
4.7 จำนวน และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเรื่องความคิดเห็นที่มีต่อ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะกรรมการโครงการ.....	54

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	วัตถุประสงค์ของโครงการ: คุณภาพ/ต้นทุน/เวลา.....	9
2.2	วงจรการแก้ไขปัญหา.....	10
2.3	วงจรการบริหาร โครงการ.....	11



หัวข้อสารนิพนธ์	พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรคมนาคมขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม
ชื่อผู้เขียน	พิศมัย เหล็กกล้า
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประณต บุญไชยอภิสิทธิ์
สาขาวิชา	การจัดการโทรคมนาคม
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

พฤติกรรมเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโครงการ จะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการและกำหนดเวลาการเปิดให้บริการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและรายได้โดยรวมของบริษัท สำหรับการวิจัย เรื่องพฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรคมนาคมขนาดใหญ่ กรณีศึกษา:โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมดังกล่าว และนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโครงการขนาดใหญ่ต่อไป

กลุ่มประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในคณะบริหารโครงการและคณะทำงานย่อยของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม จำนวน 116 คน ซึ่งศึกษาจากปัจจัยด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระดับตำแหน่ง ระดับรายได้ และประสบการณ์ใน โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS For Windows Vision 15.0 เพื่อประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มประชากรพบว่า เพศชายมากกว่าเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 82.8 และ 17.2 ตามลำดับ

ช่วงอายุส่วนใหญ่ของกลุ่มของกลุ่มประชากรอยู่ระหว่าง 41- 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.6 รองลงมาช่วงอายุ อยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.1 และมากกว่า 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3 และน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.2 รองลงมาระดับปวส. หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 25.9 และปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 5.2 ตามลำดับ

สถานภาพของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมาโสด คิดเป็นร้อยละ 17.2 และแยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งงานของกลุ่มประชากร ส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 7-8 คิดเป็นร้อยละ 50.9 และรองลงมา ระดับ 1-6 คิดเป็นร้อยละ 48.3 และระดับ 9-10 คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มตำแหน่งงานจะอยู่ในระดับกลาง

ระดับรายได้ส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 20,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 58.6 รองลงมา 40,001-60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34 ระดับรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.5 และที่มีระดับรายได้ตั้งแต่ 60,001 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.6 ตามลำดับ

ประสบการณ์ส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 68.1 รองลงมาอยู่ระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.3 และต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.8 และตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อบทบาทและภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ คณะบริหารโครงการและผู้จัดการโครงการ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นที่เห็นด้วย

ความคิดเห็นต่อการสื่อสารเพื่อการบริหาร และการสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน พบว่า มีระดับพฤติกรรมการสื่อสารมาก

ความคิดเห็นต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะบริหารโครงการ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็น ที่เห็นด้วย

สรุปผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำมาซึ่งการให้บริการอย่างทั่วถึง และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และรายได้โดยรวมของ บมจ. กสท โทรคมนาคม ต่อไป

Term Paper Title Staff's Behavior Affecting Telecommunication Mega Project
Management Case Study: CAT Telecom CDMA2000-1X Project

Author Pissamai Lekkla

Term Paper Advisor Assistant Professor Dr. Pranot Boonchai-Apisit

Department Telecommunications Management

Academic Year 2006

ABSTRACT

Staff's behavior of the project management team is one of the key successes of the successful project management. The successful project management will enhance competition capability of big business firms. This term paper is to study the staff's behavior of the project team including organization's culture, good internal communications, and good term work. The CDMA2000-1X mobile wireless communication project of the CAT telecom Public company Limited was utilized to be the case study. All population, including 116 staffs and 116 questionnaires were distributed to all members. The SPSS for windows software was utilized to analyze statistical data e.g. mean, standard deviation.

The majority result shows that the culture of the CAT Telecom organization, good communication among staffs and good staff team's work are the key success of the mega project management.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

บมจ. กสท โทรคมนาคม (CAT Telecom) เป็นผู้ให้บริการโทรคมนาคมแนวหน้าของประเทศไทย ในส่วนของการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ ดิจิตอล ยุคที่ 2 บมจ. กสทฯ ได้เปิดให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA มาตรฐาน IS-95A (NEC) ในส่วนภูมิภาค ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2546 มีจำนวนชุมสายวิทยุเซลลูลาร์ จำนวน 3 ชุมสาย ตั้งอยู่ที่จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีจำนวนสถานีวิทยุเครือข่ายทั้งหมด 123 สถานี ในส่วนกลางจำนวน 25 จังหวัดและ บมจ. กสทฯ ได้ร่วมกับ บริษัท ฮัทชิสัน ซีเอที ไวร์เลส มัลติมีเดีย จำกัด (HCWML) ดำเนินการด้านการตลาดใน ภายใต้ชื่อ “HUTCH”

ระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ของ บมจ. กสทฯ ที่มีอยู่เดิมในส่วนภูมิภาคดังกล่าวไม่สามารถให้บริการได้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ ดังนั้น คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2547 ให้ บมจ. กสทฯ ดำเนินการจัดตั้งชุมสายวิทยุเซลลูลาร์และสถานีวิทยุเครือข่ายระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค พร้อมอุปกรณ์ประกอบที่จำเป็น จำนวน 1 ระบบ โดยมีชุมสายวิทยุเซลลูลาร์จำนวน 5 ชุมสาย ตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดสงขลา โดยมีสถานีวิทยุเครือข่าย จำนวน 1,600 สถานี ใน 51 จังหวัด เพื่อรองรับลูกค้าได้ไม่ต่ำกว่า 2,300,000 เลขหมาย บมจ. กสทฯ ใช้เงินลงทุนจากเงินรายได้ของ ตนเองเป็นวงเงินทั้งสิ้น 13,430 ล้านบาท ต่อมา มีการเปิดประมูลแบบ e-Auction เป็นครั้งแรก และบริษัทร่วมค้าระหว่างบริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และ Huawei Tech Investment Co., Ltd. เป็นผู้ได้รับการว่าจ้างจาก บมจ. กสทฯ ในราคา 7,199,998,000 บาท (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) โดยมีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จภายใน 2 ปี (2548-2550) หากโครงการล่าช้าผู้รับจ้างต้องจ่ายค่าปรับวันละ 90 ล้านบาท

โครงการฯ เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 27 มกราคม 2548 โดยในปีที่ 1 (27 มกราคม 2548 ถึง 26 มกราคม 2549) ได้ดำเนินการติดตั้งชุมสายวิทยุเซลลูลาร์จำนวน 3 ชุมสายและสถานีวิทยุเครือข่าย จำนวน 800 สถานี โครงการฯ มีความคืบหน้า 100% สำหรับปีที่ 2 (27 มกราคม 2549 ถึง 26 มกราคม 2550) ผู้รับจ้างจะต้องทำการติดตั้งชุมสายวิทยุเซลลูลาร์อีก 2 ชุมสาย และสถานีวิทยุ

เครือข่ายอีกจำนวน 800 สถานีใน 51 จังหวัดซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการมีผลต่อความสำเร็จของงานและการเปิดให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและรายได้ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เป็นอย่างมาก

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวคิดการบริหารโครงการวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X

1.2.2 เพื่อศึกษาพฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการ ที่มีผลต่อการบริหารโครงการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม

1.2.3 เพื่อนำผลการศึกษาเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อ การบริหารโครงการโทรคมนาคมขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เน้นศึกษาเฉพาะพฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสทฯ ซึ่งผู้ทำการวิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงานในโครงการฯ นี้ หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตามระดับตำแหน่งทุกระดับ ในคณะบริหารโครงการฯ และคณะทำงานย่อยจำนวน 116 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทราบถึงพฤติกรรมเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ ที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม

1.4.2 ทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารโครงการฯ

1.4.3 นำผลที่ได้จากการวิจัย ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการ โทรคมนาคม ขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยของนักวิชาการด้านการบริหารโครงการที่มีชื่อเสียง โดยจะวิเคราะห์จากปัจจัยร่วมต่างๆ ที่สำคัญของตัวแบบที่นักวิชาการแต่ละท่านได้นำเสนอไว้มาศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารภายในองค์กร

2.1 ความเป็นมาของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค

2.1.1 ความจำเป็นของโครงการฯ

เนื่องจากประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงการพัฒนาประเทศ ไปสู่การเปิดเสรีบริการ โทรคมนาคม จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบสื่อสารโทรคมนาคมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี เพื่อให้มีการบริการที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถและรองรับการใช้งานของผู้ใช้บริการในส่วนภูมิภาค และพื้นที่ในส่วนกลาง

โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค จะทำให้ระบบ CDMA มีความสมบูรณ์และสามารถเชื่อมโยงกับโครงการอื่นๆ โดยเป็นการขยายเครือข่ายวิทยุคมนาคมระบบ CDMA ไปยังส่วนภูมิภาค เพิ่มเติมจากเครือข่ายส่วนที่ได้ลงทุนไปแล้ว ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงบางส่วน ทำให้การให้บริการโทรคมนาคมสามารถครอบคลุมพื้นที่สำคัญๆ ได้กว้างไกล

2.1.2 ความเหมาะสมทางด้านเทคนิค

เมื่อปี 1999 สมาพันธ์โทรคมนาคมระหว่างประเทศ (The International Telecommunication Union) หรือ ITU หนึ่งในองค์การชำนาญพิเศษของสหประชาชาติหรือ UN ได้รับรองมาตรฐานของเครือข่ายโทรคมนาคมไร้สายยุคที่ 3 โดยเรียกว่า International Mobile

Telecommunications-2000 หรือ IMT-2000 ไว้เป็นมาตรฐานของการส่งสัญญาณออกอากาศ โดยกำหนดให้เป็นคุณสมบัติสำหรับการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 หรือ 3G ซึ่งเพิ่มขีดความสามารถของระบบให้สามารถใช้งานร่วมกับอุปกรณ์เครือข่ายรุ่นเก่าระดับ 2G รองรับการสื่อสารแบบมัลติมีเดียและใช้เทคนิคการส่งข้อมูลแบบ Packet ความเร็วสูงในระดับต่างๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมและข้อดกตงทั้งหมด 5 ประเภท ในจำนวนนั้นมี 3 ประเภทที่พัฒนาพื้นฐานมาจาก CDMA คือ WCDMA, CDMA2000 และ TD-SCDMA CDMA2000 หรือ Code Division Multiple Access 2000 เป็นเทคโนโลยีไร้สายดิจิทัลซึ่งใช้เทคนิค “การกระจายแถบความถี่” (Spread Spectrum) ในการส่งคลื่นวิทยุผ่านแถบช่วงกว้างเพื่อการเข้าใช้ช่องสัญญาณ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้วยการเข้ารหัสที่มีลักษณะพิเศษเรียกว่า PN Code (Pseudo Random Noise) ก่อนจะถูกส่งออกไปยังสถานีรับปลายทางทำการถอดรหัสข้อมูลออกมา

ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา เทคโนโลยี CDMA เป็นการใช้ความถี่ที่เป็นทรัพยากรที่มีจำกัดทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีจาก CDMA IS-95 หรือ “cdmaOne” สู่วเทคโนโลยี CDMA ที่มีศักยภาพเหนือชั้นกว่า เช่น 1X, 1X EV-DO (First Evolution, Data Optimized), 1X EV-DV (1X Evolution, Data and Voice) จนถึงเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ากว่าคือ CDMA2000-1X สามารถให้บริการทั้งเสียงและข้อมูลได้สูงกว่าระบบ cdmaOne ถึง 2 เท่า รองรับการรับ-ส่งข้อมูลที่มีความเร็วสูงสุดถึง 153 Kbps และ เมื่อปี 2003 ระบบ CDMA2000-1X EV-DO ได้เปิดตัวสู่ตลาดสำหรับการให้บริการข้อมูลความเร็วสูงโดยเฉพาะ สามารถให้บริการรับ-ส่งข้อมูลด้วยความเร็วสูงสุดมากกว่า 2 Mbps

เทคโนโลยี CDMA2000-1X มีประสิทธิภาพ ข้อดีและจุดเด่น เหนือกว่าระบบอื่นๆ ที่สำคัญได้แก่

1. เป็นเทคโนโลยี ที่มีความยืดหยุ่นในการจัดสรรช่องความถี่ เพื่อสนับสนุนการส่งข้อมูลความเร็วสูงที่ความเร็วแตกต่างกันได้ โดย CDMA2000-1X เหมาะสำหรับการบริการรับ-ส่งข้อมูลแบบ Packet ด้วยอัตราความเร็วที่สูงถึง 2.4 Mbps โดยสามารถนำมาใช้งานเชื่อมต่อเข้ากับชุดโปรโตคอลทางอินเทอร์เน็ต (IP) สนับสนุนการใช้งานระบบปฏิบัติการทุกระบบในลักษณะ “Always on” เพื่อให้รับ-ส่งข่าวสารได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่นับเป็น Solution สำหรับการใช้งานด้านข้อมูลที่จะมีบนอุปกรณ์ใดๆ ก็ได้ ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าว ได้สร้างบริการอันหลากหลายบนมาตรฐาน CDMA2000-1X ตั้งแต่การเชื่อมต่อสื่อสารแบบง่ายๆ ไปจนถึงการรับ-ส่งสัญญาณ Streaming Video เพื่อความบันเทิง คือ งานด้านการสื่อสาร เช่น การรับ-ส่ง e-mail ที่มี Attached File ขนาดใหญ่ การ Chat รวมถึงการส่งข่าวสารเป็น Multimedia ในลักษณะ Real-time งานด้านสารสนเทศ Web Browsing ที่เป็นแบบ Multimedia และมีรูปภาพการส่งผ่าน Files ที่มีขนาดใหญ่การเข้าสู่ระบบ

Intranet การดูภาพวิดีโอข่าวสั้นๆ และการวิเคราะห์แนวโน้มของหุ้น งานด้านบันเทิง Streaming Audio and Video การ Download เสียงและภาพที่มีขนาดสั้น รวมถึงการ Download เกมส์ ภาพถ่าย และ Movie Previews งานด้าน Transaction เช่น E-commerce การซื้อขายหุ้น E-cash

2. ปลอดภัยในการใช้บริการ เนื่องจากการดักฟังหรือ ปลอมแปลงเสียง ยากขึ้น
 3. สามารถนำสัญญาณวิทยุที่มาจากหลายทิศทางมาประมวลผล ทำให้บริการ ทั้งเสียงและข้อมูลความเร็วสูงมีคุณภาพสูงขึ้น
 4. สัญญาณไม่ขาดหายหรือสายหลุดในกรณี que ผู้ใช้บริการเคลื่อนที่จากพื้นที่ ครอบคลุมของสถานีฐานหนึ่งไปอีกสถานีฐานหนึ่ง
 5. ได้รับการพิสูจน์ถึงประสิทธิภาพในระบบที่มีการใช้งานจริง รวมทั้งมี Migration Path ไปสู่ระบบ 3G ที่สมบูรณ์แบบอย่างชัดเจน
 6. มีความแม่นยำในการแสดงตำแหน่งของผู้ใช้บริการ ซึ่งเหมาะแก่การทำ Location-Based Service โดยจะมีประโยชน์อย่างมาก ในกรณีของการบอกตำแหน่งผู้ใช้บริการที่ใช้ Emergency Call
 7. สามารถนำเครื่องลูกข่ายที่ใช้งานอยู่ เดิมมาใช้ในระบบได้โดยในปัจจุบัน เครื่องลูกข่าย CDMA2000-1X มีการรองรับ UIM (User Identity Module) ที่ใช้ในเครื่องลูกข่าย ระบบ GSM คือ มีการออกแบบ ระบบให้รองรับกับระบบเดิมที่มีอยู่ก่อนแล้ว (Backward Compatibility IS-95) จึงสามารถเปลี่ยนเครื่องไปมาโดยใช้หมายเลขเดิมอย่างสะดวก และไม่ต้องซื้อเครื่องลูกข่ายใหม่
 8. เครื่องลูกข่ายสามารถใช้งานได้หลายความถี่ (Dual/Tri/Quad Bands) เช่น 800 MHz, 850 MHz, 900 MHz, 1800 MHz และ 1900 MHz และหลายระบบ (Dual/Tri Modes) เช่น CDMA2000 (รวมถึง IS-95), W-CDMA, GSM และ AMPS หรือ TDMA (IS-136)
 9. เนื่องจาก เป็นระบบที่ใช้พลังงานรับ-ส่งที่ต่ำมาก ซึ่งต่ำกว่าระบบ GSM อย่างน้อยถึง 4 เท่าตัว โดยเฉพาะเมื่ออยู่ใกล้สถานีฐานเครื่องลูกข่ายจึงสามารถ Stand by และใช้งาน ต่อเนื่องได้นานกว่าหรือมีขนาดและน้ำหนักของแบตเตอรี่ลดลง
- สรุปสำหรับจุดเด่นของเทคโนโลยี CDMA เมื่อเปรียบเทียบกับเทคโนโลยีระบบ GSM สรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 จุดเด่นของเทคโนโลยี CDMA เมื่อเปรียบเทียบกับเทคโนโลยีระบบ GSM

ด้าน	เทคโนโลยีระบบ GSM	เทคโนโลยีระบบ CDMA
อัตราการรับ-ส่งข้อมูลสูงสุด (Peak Data Rates)	<ul style="list-style-type: none"> ● 9.6 Kbps (GSM) ● 115 Kbps (GPRS) ● 384 Kbps (EDGE) ● 2 Mbps (WCDMA) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 14.4Kbps (CDMA IS95A) ● 153.6 Kbps (CDMA2000-1x) ● 2.4 Mbps (CDMA2000-1x EV-DO) ● 3.0912 Mbps (CDMA2000-1x EV-DV)
กำลังส่งของเครื่องลูกข่าย	2 Watts	0.2 Watts
พื้นที่ให้บริการ (Coverage)	น้อยกว่า	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถมีพื้นที่ให้บริการครอบคลุมมากกว่าเทคโนโลยีอื่นๆ เนื่องจากสถานีฐานในระบบ CDMA ต้องการค่า Signal to Noise Ratio ต่ำ
Soft Handoff	ไม่มี	<ul style="list-style-type: none"> ● สัญญาณจะไม่ขาดหายหรือสายหลุด เมื่อผู้ใช้บริการเคลื่อนที่จากพื้นที่ให้บริการจากสถานีหนึ่งไปยังอีกพื้นที่ให้บริการของอีกสถานีหนึ่ง
Voice Capacity	น้อยกว่า	<ul style="list-style-type: none"> ● มากกว่า (ประมาณ 5 เท่า) นั่นคือที่ช่องความถี่ (Bandwidth) เท่ากัน ระบบ CDMA มีความสามารถรองรับจำนวนผู้ใช้งานได้ มากกว่าระบบ GSM
คุณภาพเสียง	มีเสียงรบกวนข้างรับกวน	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัดเสียงรบกวนรบกวนข้างได้ดีกว่าระบบอื่น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการเป็นวิธีการบริหารเฉพาะกิจซึ่งเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งในหลายๆ รูปแบบ ที่มีความสำคัญทั้งต่อองค์กรและต่อสังคม โดยรวมเพราะช่วยสนับสนุนให้การบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นการบริหารประจำบรรลุดูวัตถุประสงค์ขององค์กรและสังคมมากขึ้น ความสำเร็จในการดำเนินงานของโครงการ จึงเสริมสร้างให้สังคมเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ ในทางวิชาการนั้น มีผู้เชี่ยวชาญได้นิยามเกี่ยวกับ การบริหารโครงการไว้หลายท่าน ดังนี้

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2527 : 16-17) ให้คำจำกัดความ “โครงการ” คือ กิจกรรมหรืองาน ที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน กิจกรรมหรืองานดังกล่าวจะต้องเป็น หน่วยอิสระหน่วยหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัด ถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดเมื่อวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังไว้ได้สำเร็จเสร็จสิ้นลง โครงการจึงเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และแผนปฏิบัติอย่างมีระเบียบซึ่งแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่ต้องการของโครงการ ช่วงระยะเวลาของโครงการ การผลิต การลงทุน ผลตอบแทนและรวมตลอดถึงการ จัดรูปองค์กรและการบริหารโครงการ เป็นต้น”

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 5) ได้สรุปว่า “โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ โดยประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าแผนงานนี้จะต้องมีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดในกาดำเนินงาน จะต้องมียุทธศาสตร์หรือจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน จะต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อบริการ และสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลในพื้นที่นั้น และจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบ ในการดำเนินงาน” หรือ “โครงการเป็นกิจกรรมที่ได้รับการจัดทำขึ้น แล้วนำไปดำเนินการเพื่อให้ บรรลุถึงเป้าหมายของแผนงานที่ได้กำหนดไว้ โครงการทุกโครงการที่กำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้อง และสนับสนุนแผนงาน มีรูปแบบการดำเนินงานที่ได้จัดเตรียมไว้อย่างมีระบบการดำเนินงานของ โครงการจะต้องเป็นที่ตกลงยอมรับและรับรู้กันทุกฝ่าย โครงการทุกโครงการจะต้องมีผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินการ รวมทั้งจะต้องได้รับการสนับสนุนเอาใจใส่ดูแลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญโครงการจะต้องได้รับการตรวจสอบและการประเมินผลอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด”

เทอร์เนอร์ (Turner, 1993 : 5) ได้ให้ความหมายของคำว่า “โครงการ” แตกต่างไปว่า “โครงการ หมายถึง ความพยายามที่มีลักษณะพิเศษในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ภายในระยะเวลาและภายใต้กรอบของวัตถุประสงค์ ซึ่งวัตถุประสงค์มีลักษณะผสมผสานเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและทรัพยากรจำนวนมาก ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต้องเกี่ยวข้องกับคน

ในทุกส่วนขององค์กร แต่เป็นการบริหารข้ามอำนาจหน้าที่ขององค์กร ซึ่งทำให้การดำเนินงานนี้แตกต่างจากการบริหารทั่วไปที่มีลักษณะเป็นกิจวัตร”

จากความหมายของ “โครงการ” ข้างต้น สามารถผสมผสานค่านิยมของ นักวิชาการหลายๆ ท่านว่า โครงการ หมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นความพยายามจัดกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลได้อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

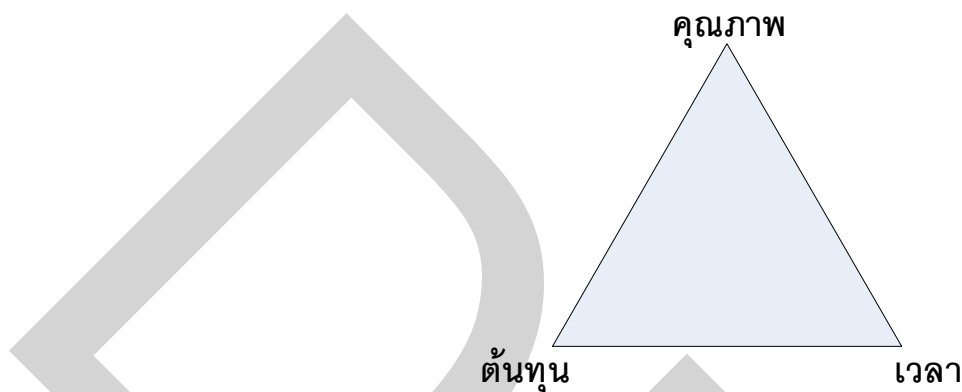
ดอนเนอริ (Donnelly et.al., 1978 : 17) ให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” (Management) ว่าหมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำแล้วไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

ดังนั้น คำว่า “การบริหารโครงการ” (Project Management) อาจหมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษไม่ซ้ำแบบกัน ด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้เงื่อนไขด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะเป็นผลได้ที่เป็น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มี ลักษณะเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากความหมายดังกล่าว กระบวนการบริหารโครงการประกอบด้วย 3 มิติ คือ วัตถุประสงค์ของโครงการกระบวนการบริหาร และระดับการบริหารพื้นฐาน (Turner, 1993 : 11-14)

2.2.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objectives)

การบริหารโครงการเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งใน 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการด้านขอบเขต การจัดการด้านองค์กร การจัดการด้านคุณภาพ การจัดการด้านต้นทุนและการจัดการด้านเวลา เนื่องจากวัตถุประสงค์แต่ละด้านเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง การจัดการด้านความเสี่ยงอาจจะจัดเป็นวัตถุประสงค์ด้านที่ 6 การบริหารทั่วไปมักเน้นวัตถุประสงค์ทั้งด้านคุณภาพ ต้นทุน และเวลา แต่การบริหารโครงการมักจะเน้นวัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งทดแทนกัน กล่าวคืออาจจะเลือกคุณภาพ ต้นทุน เวลา อย่างใดอย่างหนึ่ง (Quality, Cost, Time) เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimum Outcome) วัตถุประสงค์ด้านขอบเขตและด้านองค์กรเป็นเรื่องที่อยู่ภายใต้อำนาจและความรับผิดชอบของโครงการ ถ้าไม่มีวัตถุประสงค์ด้านขอบเขตก็จะไม่มีโครงการ และถ้าไม่มีวัตถุประสงค์ด้านองค์กร โครงการก็จะไม่สามารถดำเนินการได้ ส่วนวัตถุประสงค์อีก 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุนและด้านเวลา เป็นวัตถุประสงค์ที่ผู้จัดการโครงการอาจเลือกดำเนินการได้ วัตถุประสงค์ทั้ง 3 นี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็น แต่ผู้จัดการโครงการมักจะเน้นวัตถุประสงค์ด้านเวลา ทั้งนี้เพราะระบบการควบคุมเวลาโดย

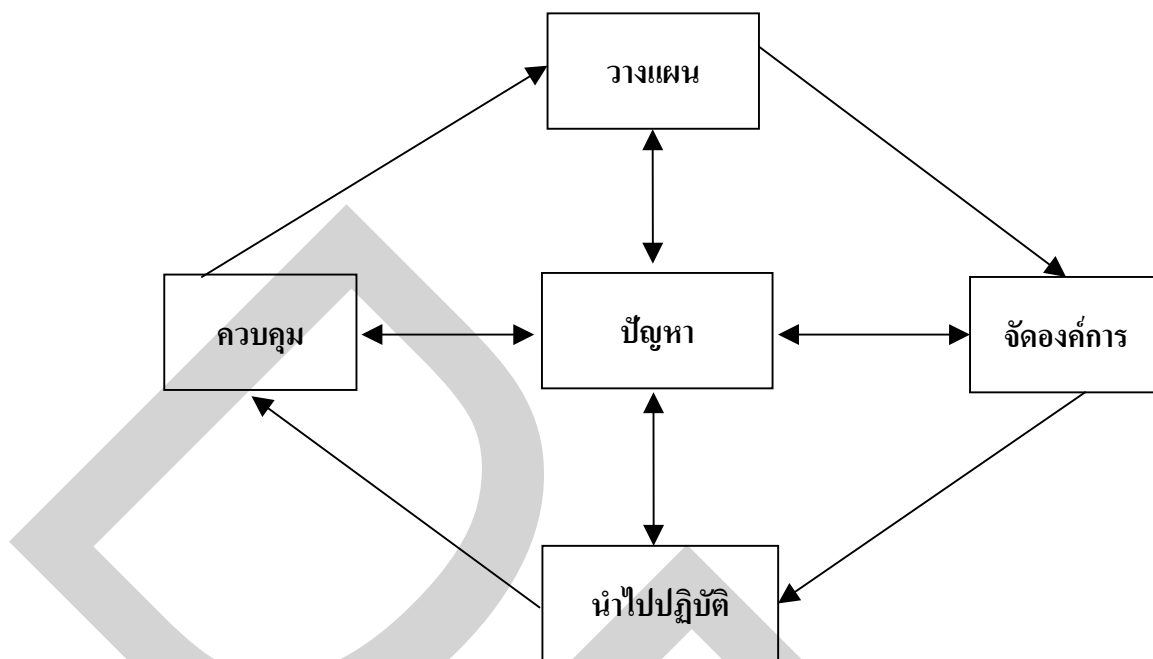
ใช้โครงข่าย (Network) เป็นวิธีการที่พัฒนาไปมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาเป็นวัตถุประสงค์ที่เห็นได้ชัดเจนมากที่สุดและมักถูกควบคุมมากกว่าต้นทุนและคุณภาพ ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ : คุณภาพ/ต้นทุน/เวลา

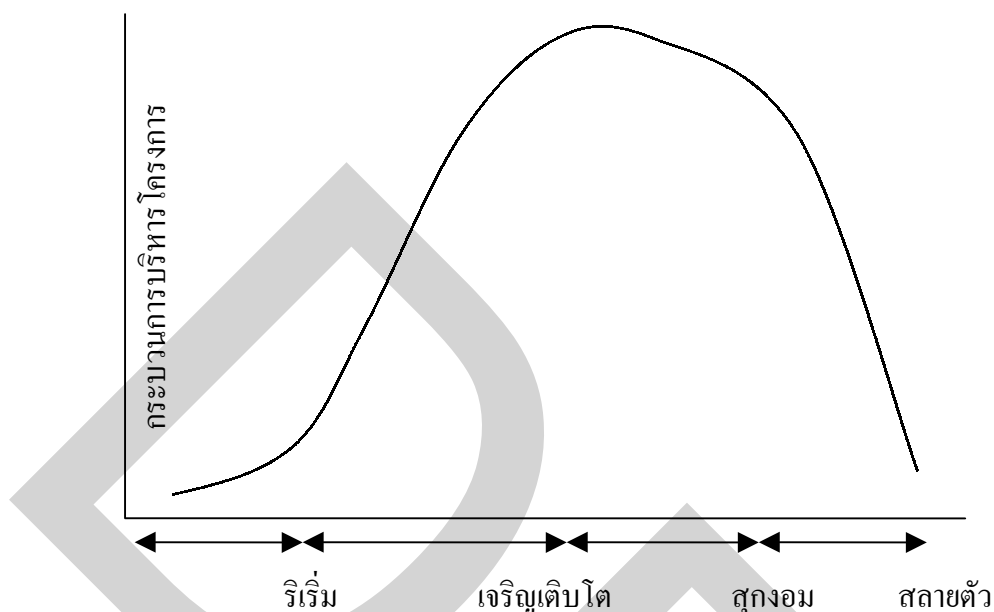
2.2.2 กระบวนการบริหาร (Management Process)

ในการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านของโครงการ กระบวนการบริหารที่นำมาใช้ต้องสอดคล้องกับโครงการที่มีลักษณะชั่วคราวและพิเศษแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโครงการมีอยู่ 2 แนวความคิด คือ วงจรการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Cycle) แนวความคิดนี้มองวัตถุประสงค์ของโครงการว่าเกี่ยวข้องกับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แล้วนำกระบวนการบริหารที่ได้มาตรฐานมาแก้ไขปัญหา นั่น โดยกระบวนการบริหารโครงการนี้มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นจัดองค์กร ขั้นนำไปปฏิบัติและขั้นควบคุม ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงจรการแก้ไขปัญหา

- วงจรการบริหารโครงการ (Project Management Life Cycle) เป็นแนวความคิดที่สนใจลักษณะชั่วคราวของโครงการ โดยตรงกล่าวคือโครงการจะมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด และพัฒนาไปตามขั้นตอนต่างๆ วงจรโครงการมีหลายรูปแบบ รูปแบบพื้นฐานที่สุด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นริเริ่ม ขั้นเจริญเติบโต ขั้นสุกงอม และขั้นสลายตัว ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 วงจรการบริหารโครงการ

2.2.3 ระดับการบริหารพื้นฐาน (Fundamental Levels)

โครงการมีระดับการบริหารพื้นฐาน 3 ระดับ สำหรับจัดการวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ดังนี้ ระดับ 1 คือระดับบูรณาการ (Integrative Level) ระดับ 2 คือระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) และระดับ 3 คือ ระดับยุทธวิธี (Tactical Level) ระดับการบริหารทั้ง 3 ทำให้เกิดกระบวนการที่โครงการต้องสัมพันธ์กับการบริหารและสังคมภายนอกหรือสภาพแวดล้อมของโครงการ

การบริหารโครงการเกี่ยวข้องกับการจัดการวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ดังนี้ (Truner, 1993 : 15)

1. การจัดการด้านขอบเขต การบริหารระดับ 1 กำหนดวิธีการที่วัตถุประสงค์ของโครงการจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้โดยนำไปจ้จยทางการบริหารต่างๆ มาผสมผสานกันเพื่อให้สามารถจัดทำโครงการได้ การบริหารระดับ 2 กำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุผลสำเร็จ และการบริหารระดับทั้ง 3 ระดับดังกล่าวอาจจะพัฒนาไปสู่ระดับต่างๆ โดยกำหนดรูปแบบของโครงสร้างการแยกแยะงาน (Work Breakdown Structure : WBS) และ โครงสร้างการแยกแยะผลลัพธ์หรือผลผลิต (Results or Product Breakdown Structure : RBS/PBS) โดยทั่วไป การวางแผนในการบริหารระดับ 1 และ 2 มุ่งเน้นผลลัพธ์ ขณะที่ระดับ 3 มุ่งเน้นงาน

2. การจัดการด้านองค์กร การบริหารระดับ 1 ทำให้โครงการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับสภาพแวดล้อม การบริหารระดับ 2 เป็นการแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้เป็นกลยุทธ์ของโครงการ และการบริหารระดับ 3 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยจัดทำแผนยุทธวิธี การบริหารดังกล่าวดำเนินการ โดยใช้โครงสร้างการแยกแยะองค์กร (Organization Breakdown Structure : OBS) และแผนภูมิ ความรับผิดชอบ (Responsibility Chart)

3. การจัดการด้านคุณภาพ ต้นทุนและเวลา ดำเนินการพร้อมๆ กันในระดับการบริหารทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ ระดับ 1 เน้นคุณภาพ ระดับ 2 เน้นต้นทุน และระดับ 3 เน้นเวลาการจัดการด้านคุณภาพเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ การควบคุมคุณภาพและทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพ การจัดการด้านต้นทุนดำเนินการ โดยใช้โครงสร้างงานและแผนภูมิแห่ง เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ การบริหารทั้ง 3 ระดับนี้ ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในแนวนอน และแนวตั้ง กล่าวคือ ในแนวนอนจะมีกลุ่มทีมงานที่รับผิดชอบในแต่ละด้านซึ่งทำงานประสานกัน โดยการบริหารทั้ง 3 จะเชื่อมโดยวัตถุประสงค์ของโครงการและกระบวนการบริหารเข้าด้วยกัน ในแนวนอนและยังช่วยให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในแนวตั้ง การบริหารระดับสูงเชื่อมโยงโครงการเข้ากับสภาพแวดล้อม และการบริหารระดับล่างเชื่อมโยงโครงการเข้ากับเครื่องมือเครื่องใช้ และเทคนิคต่างๆ ในการนำโครงการไปปฏิบัติ การบริหารโครงการจึงเกี่ยวข้องกับการจัดการ วัตถุประสงค์ทั้ง 5 โดยผ่านระดับการบริหารทั้ง 3 การบริหารโครงการในลักษณะนี้เรียกว่า แนวทาง โครงสร้าง (Structured Approach) แนวทางนี้ใช้เทคนิคการบริหารที่เรียกว่า วิธีสายทางวิกฤต/เทคนิคการ ประเมินผลและทบทวนโครงการหรือ CPM/PERT (Critical Path Method /Program Evaluation and Review Technique)

Meredith and Mantel (1995 : 8) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญของโครงการโดยทั่วไป ประกอบด้วย

1. เป้าหมาย (Purpose)

โดยทั่วไปโครงการจะเป็นกิจกรรมที่กระทำครั้งเดียว (One-Time Activity) ประกอบด้วยการนิยามเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจน อาจแบ่งย่อยออกได้เป็น 2 ส่วน ซึ่งจะต้อง กระทำให้สำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ (Goals) ของโครงการที่กำหนดไว้ ลักษณะของโครงการ จะมีความซับซ้อนพอสมควร ทำให้ส่วนย่อยของโครงการต้องได้รับความเอาใจใส่อย่างระมัดระวัง ทั้งในเรื่องการประสานงานและการควบคุม เพื่อให้เป็นไปตามเวลา (Timing) สิ่งที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Precedence) ต้นทุน (Cost) ผลงานที่ต้องการ (Performance) และโดยตัวของโครงการเองจะต้องทำงาน ประสานกับโครงการอื่นที่ดำเนินการ โดยองค์กรเดียวกัน

2. วงจรชีวิตของโครงการ (Life Cycle)

ในทำนองเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่นๆ โครงการเองก็มีวงจรชีวิตของตนเอง จากการเริ่มต้นช้าๆ และเติบโตไปสู่ขนาดใหญ่ จนกระทั่งถึงจุดสุดยอด (Peak) หลังจากนั้นจะเริ่มถดถอยลง (Decline) และในที่สุดก็จะถูกยกเลิกไปเมื่องานเสร็จเรียบร้อย ในกรณีนี้จะมีลักษณะคล้ายกับสิ่งมีชีวิตอื่นๆ ที่จะต่อต้านวาระสุดท้ายของตนเอง ทำให้โครงการหลายโครงการสิ้นสุดลงด้วยการปรับตัวให้เป็นโครงการกิจวัตร ซึ่งกลายเป็นงานประจำที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องต่อไป

3. การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependencies)

โครงการหนึ่งๆ มักจะมีปฏิสัมพันธ์กับโครงการอื่นที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกันเสมอ โดยเฉพาะโครงการที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของมาตรฐานองค์กร และมาตรฐานการปฏิบัติเช่นเดียวกับโครงการอื่นๆ ถึงแม้ว่าหน้าที่ของส่วนต่างๆ ในองค์กร เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และอื่นๆ จะมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยโครงการอื่น ตามปกติ แต่แบบแผนของปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงการต่างๆ ในองค์กรและหน่วยงานต่างๆ (Department) ดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายการตลาดอาจจะเกี่ยวข้องกับโครงการในระยะเริ่มแรกและในช่วงสุดท้ายของโครงการ แต่ไม่มีกิจกรรมใดๆ เกี่ยวข้องกันในช่วงกลางของโครงการ ส่วนฝ่ายการเงินมักจะเกี่ยวข้องกับโครงการในช่วงสุดท้าย ซึ่งรวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการด้วย ผู้จัดการโครงการจะต้องรักษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรไว้ให้ชัดเจนและจะต้องดำรงปฏิสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับหน่วยงานภายนอกทั้งหมดด้วย

4. ความเป็นเอกภาพ (Uniqueness)

โครงการทุกโครงการจะมีปัจจัยบางประการที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพของตน และอาจกล่าวได้ว่าไม่มีโครงการก่อสร้างหรือการวิจัยและพัฒนาใดๆ ตั้งแต่ 2 โครงการขึ้นไปมีลักษณะเหมือนกันทุกอย่าง ทั้งนี้เป็นที่ชัดเจนว่าโครงการก่อสร้างโดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นงานกิจวัตร (Routine) มากกว่างานวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในบางกรณีจะพบว่าลักษณะบางประการของลูกค้า คือ คุณลักษณะของโครงการ เพราะโครงการมีวัตถุประสงค์ในการสนองตอบความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ยังเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าโดยธรรมชาติของคุณลักษณะของโครงการจะไม่สามารถปรับระดับให้เป็นงานกิจวัตรได้ ความสำคัญของผู้จัดการโครงการ จึงได้รับการมุ่งเน้นเป็นพิเศษ เพราะผู้จัดการโครงการจะต้องอุทิศตนเป็น “ผู้จัดการโดยข้อยกเว้น” (Management by Exception) ผู้จัดการโครงการจะพบข้อยกเว้นมากมายในการบริหารโครงการแต่ละโครงการ

5. ความขัดแย้ง (Conflict)

ผู้จัดการโครงการจะแตกต่างกับผู้จัดการโดยทั่วไป เพราะผู้จัดการโครงการจะต้องอยู่กับโลกที่ปรากฏความขัดแย้งอยู่เสมอ เช่น ความขัดแย้ง อันเนื่องมาจากการแข่งขันกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเกี่ยวกับความต้องการใช้ทรัพยากรและบุคลากร เป็นต้น และที่วิกฤตไปกว่านั้นก็คือ เมื่อโครงการขยายขนาดใหญ่ขึ้น จะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับโครงการอื่นที่ต้องการทรัพยากรในเวลาเดียวกัน แต่ทรัพยากรขององค์กรมีไม่เพียงพอที่จะแบ่งสรรได้อย่างทั่วถึง สมาชิกของทีมงานโครงการมักจะมี ความขัดแย้งอยู่เสมอ เกี่ยวกับความต้องการใช้ทรัพยากรของโครงการที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งเรื่องภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาของโครงการด้วย บุคคล 4 กลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกโครงการ (Stakeholder) ได้แก่ ลูกค้า องค์กรต้นสังกัด ทีมงานโครงการ และสาธารณชน ก็มักจะพิจารณาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการในมุมมองที่แตกต่างกัน เช่น ลูกค้าต้องการการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้นสังกัดต้องการกำไร ซึ่งอาจจะลดลงถ้าต้องทำการเปลี่ยนแปลงตามที่ลูกค้าต้องการ ส่วนสมาชิกทีมงานจะต้องทำงานรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และผู้บังคับบัญชาจะมีวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของงานต่างกัน ทำให้สมาชิกทีมงานต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา และการบริหารโครงการไม่มีที่ว่างสำหรับการลังเลหรือความไม่มั่นใจ เพราะจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของโครงการ จึงกลายเป็นความกดดันที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในโครงการได้เพิ่มขึ้นจากสาระสำคัญ และขอบเขตความรับผิดชอบตลอดจนภารกิจของโครงการดังกล่าว สามารถนิยามความหมายของการบริหารโครงการให้มีความชัดเจน ดังนี้ “การบริหารโครงการเป็น ต้องอาศัยองค์ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมและการประเมินผล เพื่อกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดทั้งทรัพยากรบุคคลและอุปกรณ์เครื่องมือ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เหมาะสม โดยมีจุดประสงค์สำคัญคือ การดำเนินงานให้เสร็จสมบูรณ์ตามที่กำหนดไว้ โดยผู้จัดการโครงการจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการ วงจรชีวิตโครงการ ความเป็นเอกภาพของโครงการ การพึ่งพากันระหว่างโครงการและหน่วยงานในองค์กร และการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งความสามารถในการขจัดความขัดแย้งในโครงการซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาการบริหารโครงการเป็นลักษณะงานเฉพาะกิจที่มี “ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด” หรืออาจนิยามให้กระชับได้ว่า “การบริหารโครงการเป็นการบูรณาการ หลักการจัดการเพื่อกำหนดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้จัดการโครงการจะต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการเป็นอย่างดี”

2.2.4 การบริหารโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค

เมื่อ บมจ. กสทท ได้แต่งตั้งคณะบริหารโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ขึ้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2548 มีหน้าที่บริหารโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ให้สำเร็จตามเป้าหมายภายใน 2 ปี ซึ่งมีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และมีบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานโครงการฯ ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยการวางแผนกำหนดขอบเขตของงาน มอบหมายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และติดตามควบคุมความก้าวหน้า ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฯ ในการจัดการจุดเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับฝ่ายปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการโครงการต้อง

1. แน่ใจว่าผู้มีส่วนร่วมทุกคนในงานโครงการเข้าใจ วัตถุประสงค์ของโครงการฯ และรู้สึกว่าคุณมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์นั้น
2. แน่ใจว่าผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทุกคน เข้าใจระบบของโครงการฯ และเอกสารต่างๆ
3. สร้างความร่วมมือระหว่างโครงการฯ และฝ่ายปฏิบัติการ โดยการติดต่อสื่อสารให้ทราบเกี่ยวกับแผนโครงการฯ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ต้องเข้ามามีบทบาทในการเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะกับฝ่ายปฏิบัติการเกี่ยวกับการขอความสนับสนุนด้านทรัพยากร นอกจากนี้จะต้องใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินงาน เสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโครงการโดยประสานงานข้ามอำนาจหน้าที่ผู้จัดการโครงการด้วย

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารโครงการ ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว คือ ภาวะผู้นำ ของผู้จัดการโครงการ (Project Manager) และแรงจูงใจ/การจูงใจ ในการบริหารโครงการ ผู้จัดการโครงการจะปฏิบัติงานโดยผ่านการทำงานของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ทั้งภูมิหลัง การศึกษา ประสบการณ์และความสนใจ ผู้จัดการโครงการต้องมีความสามารถในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันเหล่านี้ร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้น ผู้จัดการโครงการต้องเป็นผู้นำและผู้จูงใจสมาชิกของทีมงานโครงการ เพราะอำนาจที่ชอบธรรมของผู้จัดการโครงการมีอยู่น้อย จึงทำให้เทคนิคด้านภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ/การจูงใจ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารโครงการ

เนื่องจาก ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานโครงการ ในที่นี้จะกล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency model of leadership) พร้อมทั้งเครื่องมือที่ผู้บริหารโครงการ สามารถใช้วินิจฉัยรูปแบบภาวะผู้นำของตัวเอง และเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของโครงการในขณะนั้นๆ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซับซ้อนที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน เป็นเวลานานกว่าครึ่งศตวรรษ นักพฤติกรรมศาสตร์ เช่น เบลคและมูตัน (Black & Mouton, 1964) และฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1978) เป็นต้น ได้ทำการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยพบว่า (Slevin & Pinto, 1988: 740-741)

1. ผู้นำซึ่งเน้นทั้งงานและคนในระดับสูงแสดงถึง ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด
2. ผู้นำควรมุ่งเน้นงานไม่ว่าจะสามารถควบคุมผู้ร่วมงานได้มากหรือน้อยเพียงใด และควรจะสนใจในเรื่องคนเมื่อควบคุมผู้ร่วมงานได้ในระดับปานกลาง
3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถคาดคะเนได้ว่า ควรตัดสินใจอย่างไร เพื่อให้ผู้ร่วมงานยอมรับการตัดสินใจนั้นและเข้ามามีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจด้วย
4. ผู้นำที่ช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าตามเป้าหมายของเขาและให้คำแนะนำหรือความเข้าใจในการปฏิบัติงาน จะได้รับการยอมรับและสามารถจูงใจผู้ร่วมงานได้
5. ผู้นำที่ใช้วิธีการมีส่วนร่วมจะเอื้ออำนวยและเพิ่มพูนให้ขวัญของผู้ร่วมงานมีระดับสูงขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น
6. ผู้นำที่มีข้อมูลข่าวสาร สำหรับใช้ตัดสินใจและได้กำหนดโครงสร้างของปัญหาไว้ชัดเจน ผู้ร่วมงานจะรู้สึกพึงพอใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจ
7. พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจถูกกำหนดโดยสภาพขององค์กรที่แตกต่างกัน พฤติกรรมที่เหมือนกันอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไป
8. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มักเฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ปรารถนาความก้าวหน้าและเชื่อมั่นตัวเองในระดับสูง
9. รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 2 ประเภท คือ พฤติกรรมด้านการทำงาน (Task Behavior) ซึ่งใช้การติดต่อสื่อสารทางเดียว และพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Relationship Behavior) ซึ่งใช้การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง การเลือกใช้พฤติกรรมแบบใดขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ร่วมงานและงานที่ต้องดำเนินการให้ลุล่วง

ผู้จัดการโครงการที่ดีก็คือ ผู้นำซึ่งมีความสามารถในการนำทีมงานโครงการให้ประสบความสำเร็จ ทั้งๆ ที่ ผู้จัดการโครงการเองมีอำนาจขอบขรรมน้อยมากในการจัดการทีมงาน ดังนั้น ผู้จัดการโครงการจึงต้องเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยก่อนอื่นผู้จัดการโครงการต้องประเมินแรงจูงใจในการบริหารของตัวเองแล้วจึงเลือกกลยุทธ์ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ทักษะในเรื่องภาวะผู้นำและแรงจูงใจ/การจูงใจเป็นเครื่องมือของ ผู้จัดการโครงการที่ประสบความสำเร็จ

ผู้จัดการโครงการที่ประสบความสำเร็จมีความต้องการในอำนาจมากกว่า ต้องการความเป็นที่ป็นนอ้กกัน สิ่งนี้สอดคล้องกับแรงจูงใจในการบริหาร ผู้จัดการโครงการต้องเตรียมตัวที่จะใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ถ้าพิจารณาปัจจัย 6 ประการ ที่ส่งเสริมให้ผู้จัดการโครงการเกิดแรงจูงใจในการบริหาร ได้แก่ ทศนคติที่ดีต่ออำนาจ ความต้องการแข่งขัน ความต้องการที่จะมีบทบาทตามสิทธิ์และประเพณี ความต้องการใช้อำนาจ ความต้องการตำแหน่งที่เด่น และความรู้สึกรับผิดชอบ จะเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ถ้าผู้จัดการโครงการ นั้นต้องการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการบริหารก็จะต้องกำหนดแผนปฏิบัติการ สำหรับเปลี่ยนแปลงปัจจัยแต่ละด้านของแรงจูงใจดังกล่าว

ในการเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ผู้จัดการโครงการต้องสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้บริหาร เป็นการง่ายมากที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานซึ่งต้องการเงิน/ผลตอบแทนหรือการทำงานด้วยแรงกายเป็นหลัก เพราะคนเหล่านี้มีชีวิตในระดับที่เพียงพออยู่รอด และยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อได้รับค่าจ้างเพิ่มจากเดิม 60 เปอร์เซ็นต์

ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจของคนในช่วงเวลาหลายสิบปีนำไปสู่การพัฒนาของลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งได้แบ่งความต้องการออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ และเครื่องนุ่งห่ม
2. ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการด้านความมั่นคง เสถียรภาพ อิศรภาพจากการถูกข่มขู่ ความปลอดภัยทางกาย
3. ความต้องการความรัก ได้แก่ ความต้องการเพื่อนที่สามารถมีความเกี่ยวพันด้วยได้
4. ความต้องการชื่อเสียง ได้แก่ ความต้องการการยอมรับนับถือและยกย่องจากผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการยอมรับ ความใส่ใจ และการชื่นชมจากผู้อื่น
5. ความต้องการการประจักษ์ในตัวเอง ได้แก่ ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต เป็นความต้องการใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการเติบโตและเรียนรู้

โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เป็นโครงการที่มีความสำคัญต่อองค์กร การบริหารจัดการจึงกลายเป็นยุทธศาสตร์สำคัญไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงข้อจำกัดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเวลางบประมาณ กำลังคน ทรัพยากร รวมถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่จะต้องมีการบริหารจัดการเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่า บมจ. กสท โทรคมนาคม จะสามารถผลักดันโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือถ้าจะให้ดีก็ต้องได้ผลเกินเป้าหมาย การทำความเข้าใจถึงหลักการบริหารโครงการ ธรรมชาติของการจัดการโครงการจึงเป็นสิ่งสำคัญ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน การปฏิบัติที่มีการดำเนินมาในองค์กร ผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร และจะมีการถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้ ยังมีผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ไว้หลายท่าน ดังนี้ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรม ก็คือ สภาพแวดล้อม ค่านิยม ประวัติศาสตร์ ผู้ก่อตั้งวิบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและมีบทบาทในการรักษาหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรม ข่ายการสื่อสารวัฒนธรรมจะช่วยสื่อสารทั้งเรื่องราวของวัฒนธรรมและการจัดการ พร้อมกับมีส่วนในการสร้างองค์กรและมีความสำคัญต่อองค์กร เช่นเดียวกับการสื่อสารในองค์กรตามปกติ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคน ๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงาน อาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรมเพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มีการเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่งจึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) ยังได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกว่า องค์กรของเรามีลักษณะเด่นจากองค์กรอื่นอย่างไร ซึ่งระบบความเข้าใจร่วมกันนี้ จะปรากฏออกมาในรูปค่านิยมต่างๆ ขององค์กรและลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

1. การแสดงออกของสมาชิก (Member Identity) หมายถึง ระดับการแสดงออกของพนักงาน ว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากกว่าการเป็นหนึ่งขงงานหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ

2. การให้ความสำคัญกับกลุ่ม (Group Emphasis) หมายถึง ระดับของกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดโดยกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล

นักวิชาการด้านวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ได้ให้ทรรศนะ และข้อสรุปในเรื่องวัฒนธรรม ดังนี้ (อ้างถึงใน คารณี ปฐมโยธิน, 2541)

เชอีน (Schein, 1983) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิถีทางการดำเนินงานดังกล่าวนี้ ผู้ก่อตั้งองค์กร หรือผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นมามาตรฐานหรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับ หรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่วไปๆ และยังมีมองวัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันคิดค้น สังคมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นผู้นำในการกำหนดทั้งนี้แบบแผนพฤติกรรมนั้น ได้รับการรวบรวมขึ้นมาจาประสบการณ์และผ่านขบวนการเรียนรู้ขององค์กรการเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรรวมทั้งกระบวนการ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้วย เพื่อให้สมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมองค์กรของโครงการอาจแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ (Analoui, 1994 : 36-39)

วัฒนธรรมองค์กรของโครงการอาจแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ (Analoui, 1994: 36-39)

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบหน้าที่ผู้จัดการโครงการ จะมีวิธีการบริหารแบบเน้นบทบาท (Role culture) โดยเน้นโครงสร้างด้านบทบาทที่แน่นอนกล่าวคือ บุคลากรทั้งหมดจะมีบทบาทที่กำหนดชัดเจนภายในหน่วยงานของตน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโครงการและคณะทำงาน ถูกควบคุมโดยกฎระเบียบมากมายและช่องการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ โครงสร้างนี้มีลักษณะแบบราชการซึ่งเหมาะสมสำหรับควบคุมกิจกรรมของคนจำนวนมาก ผู้จัดการโครงการไม่มีโอกาสที่จะใช้อำนาจส่วนตัวของตนเองจึงรู้สึกอึดอัด นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการโครงการที่มี วิสัยทัศน์และต้องการการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จะอยู่ในสภาพที่ทำอะไรอย่างโดดเดี่ยว เพราะผู้บริหารคนสำคัญหลักๆ ในองค์กรจะไม่เห็นด้วยและไม่สนับสนุน ผู้จัดการโครงการที่ต้องการเสถียรภาพและความมั่นคงในงาน และเน้นการตรวจสอบจะมีความก้าวหน้าด้านอาชีพในองค์กรแบบนี้ ผู้จัดการโครงการที่เหมาะสมกับโครงการแบบนี้อาจเป็นผู้บริหารที่เน้นการตอบสนองต่อเหตุการณ์เพราะถูกกดดันจากปัจจัยอื่น (Responsive) มากกว่าที่จะ

ค้นหาว่าอะไรคือความต้องการและตอบสนองความต้องการนั้น โดยไม่ต้องถูกกดดันจากปัจจัยอื่น (Proactive)

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบโครงการ ผู้จัดการโครงการจะมีวิธีการบริหารแบบเน้นงาน แนวความคิดของวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task Culture) เป็นค่านิยมที่โดดเด่นในองค์กรแบบนี้ ผู้จัดการโครงการและผู้ปฏิบัติงาน เป็นกำลังสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ/องค์กร สมาชิกทีมงาน จะใช้อำนาจร่วมกันของกลุ่มในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน เนื่องจากวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task Culture) เอื้ออำนวยให้โครงการสามารถปรับตัวอย่างมาก ผู้จัดการโครงการซึ่งชอบค้นหาว่าอะไรคือความต้องการและตอบสนองความต้องการนั้น โดยไม่ต้องถูกกดดัน จากปัจจัยอื่น จึงต้องการความเป็นอิสระอย่างมากในการควบคุมงานด้วยตัวเอง และชอบบริหารงานในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่นำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการโครงการจะตัดสินใจโดยมุ่งผลลัพธ์ กำหนดความสัมพันธ์ในการทำงานกับสมาชิกทีมงาน โดยใช้หลักความสามารถและความเคารพซึ่งกันและกันมากกว่าความอาวุโส ซึ่งเป็นผลมาจากอายุและสถานภาพที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นลำดับขั้น

ในองค์กรที่มุ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ผู้จัดการโครงการมีโอกาสที่จะทำตัวเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยผ่านทางกลไกของโครงการ แต่ผู้จัดการโครงการที่มีวิธีการบริหารแบบเน้นบทบาทในวัฒนธรรมองค์กร แบบหน้าที่ไม่สามารถจัดการโครงการอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรแบบนี้ได้ เพราะผู้จัดการโครงการเพียงคนเดียวจะไม่สามารถฉวยโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อมของโครงการเพื่อนำโครงการไปสู่เป้าหมาย บางครั้งผู้จัดการโครงการอาจจะรู้สึกผิดหวัง เนื่องจากลักษณะการบริหารของตนเองที่เป็นแบบตอบสนองต่อเหตุการณ์เพราะถูกกดดัน ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เป็นพลวัตร/ไม่หยุดนิ่ง

3. วัฒนธรรมองค์กร แบบเมทริกซ์ ผู้จัดการโครงการจะมีวิธีการบริหารแบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทและแบบเน้นงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของลักษณะที่เป็นเมทริกซ์แข็งและเมทริกซ์อ่อน โครงการที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน บทบาทของผู้จัดการโครงการมีความสำคัญมากกว่าตัวบุคคล ดังนั้นผู้จัดการโครงการที่ต้องดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย จะทำตัวเสมือนหนึ่งว่าเป็นอิสระจากข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ ส่วนผู้จัดการโครงการที่มีฐานะเป็นผู้ประสานงานต้องคอยตรวจสอบสมาชิกทีมงานของตน และรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานไว้พร้อมกันก็ปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่นสูง และทำตัวเสมือนเป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลงในการจัดการบุคลากร โครงการที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานตามหน้าที่ ที่เป็นฝ่ายปฏิบัติงานต่างๆ ดังนั้น การบริหารองค์กรแบบเมทริกซ์ จะมีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยผู้จัดการโครงการที่มีวัฒนธรรมที่ผสมผสานแบบเน้นบทบาท และแบบเน้นงานในระดับที่แตกต่างกันไป ผู้จัดการโครงการที่มี

ลักษณะดังกล่าว เป็นผู้จัดการ โครงการที่เหมาะสมกับองค์กรแบบแมททริกซ์ อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้จัดการ โครงการแบบผสมผสาน

จุดกำเนิดของวัฒนธรรมภายในองค์กร ของคณะบริหาร โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสทช เกิดขึ้นในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่ บมจ. กสทช มีการปรับเปลี่ยนองค์กรจากระบบราชการมาเป็นระบบเชิงธุรกิจ เพื่อรองรับการบริหารงานรูปแบบ บริษัท จำกัด จากขนบธรรมเนียมประเพณีของผู้จัดการ โครงการฯ และเจ้าหน้าที่ที่เคยร่วมงานกันมาก่อน รวมทั้งความสำเร็จที่เกิดจากความพยายามของเจ้าหน้าที่ในคณะบริหาร โครงการฯ จึงนำไปสู่ที่มา ของวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่ต้องมีการทำงานเป็น Teamwork คณะบริหาร โครงการโทรศัพท์ เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค เป็นหน่วยงานชั่วคราวที่ได้รับมอบหมายจาก บริษัท กสทช ให้มีหน้าที่ดำเนินการบริหาร โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ใน ส่วนภูมิภาค ให้สำเร็จตามเป้าหมายภายใน 2 ปี ดังนั้น แนวทางที่จะทำให้การดำเนินงาน โครงการฯ มีประสิทธิภาพ คือ สมาชิกโครงการฯ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมที่เป็นระบบราชการ ให้มีรูปแบบใหม่เชิงธุรกิจ และควบคุมการทำงานของผู้รับจ้าง (บริษัทร่วมค้าระหว่างบริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และ Huawei Tech Investment Co., Ltd. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย หมายถึงเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องช่วยกันคิด และค้นหาวิธีการทำงานที่มีรูปแบบที่สามารถมองในแง่ธุรกิจ นอกจากปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแล้วยังต้องผลักดันให้พนักงานแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์กร กับการบริหาร โครงการฯ มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะต่างก็เกิดขึ้นในกลุ่มคนที่มารวมกัน ต่างก็มุ่งสนองความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้บริหาร พนักงานของ บริษัท กสทช และสมาชิกภายในกลุ่มที่ลำพังตัวคนเดียวไม่สามารถกระทำได้ การบริหาร โครงการฯ เมื่อนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรก็อาจประสบกับเหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยความรู้ที่มีอยู่ ความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบัน อยู่ในยุคข้อมูลสารสนเทศ ที่กลุ่มผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ สมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งหมดจะติดต่อกันได้ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีส่วนช่วยให้เกิดความรวดเร็ว

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารในองค์กร เป็นการกระจายการสื่อสารให้แพร่กระจายออกไป ทำให้เกิด ความร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น ประการแรก คือ การติดต่อสื่อสาร ด้วยการสนทนา ซึ่งสามารถเห็นหน้าได้ การสนทนาผ่านทางโทรศัพท์หรือ อุปกรณ์ต่างๆ ช่วยให้ เห็นปฏิกริยาของผู้ฟัง และประการที่สอง การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร เป็นการเขียนข้อความ

ถึงบุคคลอื่นภายในโครงการ และประการสุดท้าย เป็นการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด เป็นการใช้ร่างกายแทน ได้แก่ การแสดงออกทางสีหน้า การพยักหน้า การเคลื่อนไหวด้วยมือและร่างกาย

ความหมายของการสื่อสารในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้
สมคิด บางโม (2541) การสื่อสารในองค์กร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลให้องค์กรต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกัน

Chester I. Barnard นักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางการจัดการ ให้ความเห็นว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องสอดแทรกในทุกกิจกรรมของการบริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารในองค์กร มีหน้าที่พื้นฐานที่เชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และความเข้าใจระหว่างกันการประสานงานและกิจกรรมของกลุ่มคงจะไม่เกิดขึ้น การสื่อสารในองค์กรในรูปแบบที่เป็นทางการ คือ ลักษณะบุคลิกต่างๆ ของบุคคลที่ทำการสื่อสารกันภายในองค์กร แต่เนื้อหาสาระของข่าวสารที่ทำการสื่อสารกันนั้นจะต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้ เพราะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรจะถูกควบคุมโดยกฎต่างๆ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย และควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรในขณะที่การสื่อสารในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ คือ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กร เป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก รวมถึงข่าวสารต่าง ๆ มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ และเป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร จึงแยกกันไม่ออกระหว่างองค์กร ผู้จัดการโครงการ และเจ้าหน้าที่ของคณะกรรมการโครงการ ที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการตามที่กำหนดไว้

การบริหารโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคได้ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารโครงการฯ เนื่องจาก การสื่อสารทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ไปถึงผู้ปฏิบัติคนสุดท้ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อผู้จัดการโครงการเข้าใจถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในโครงการ และมีทักษะที่จะสื่อข้อความให้แก่คนในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจระหว่างกัน การประสานงานและกิจกรรมของกลุ่มคงจะไม่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กร ก็นับว่ามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพราะการบริหารโครงการหลายโครงการจะต้องประสานงานกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ มากมาย ทั้งในระดับที่สูงกว่า ระดับเดียวกันและระดับที่ต่ำกว่า ถ้าหากผู้จัดการโครงการมีทักษะความชำนาญสามารถสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือต่อทุกองค์กรได้เป็นอย่างดี ก็จะเป็นปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของการบริหารโครงการยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากผู้บริหารโครงการขาดทักษะความชำนาญในการติดต่อสื่อสาร เพื่อทำความเข้าใจและการขอความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกต่างๆ ก็อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโครงการอย่างคาดไม่ถึงก็ได้

กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 5 ส่วนคือ ผู้ติดต่อสื่อสาร ข้อความ สื่อกลาง ผู้รับ และผลสะท้อนกลับ ซึ่งสามารถสรุปได้ง่ายๆ คือ ใครพูด พูดอะไร โดยวิธีใด ถึงใคร และผลเป็นอย่างไร ผู้เชี่ยวชาญการติดต่อสื่อสารได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผลของการติดต่อสื่อสาร ต้องมีความเข้าใจ ระหว่างผู้ติดต่อสื่อสารและผู้รับข้อความ ในความเป็นจริง ความหมายของการติดต่อสื่อสารคือการเปลี่ยนแปลงข้อความ และความเข้าใจต่อข้อความที่ได้รับ โดยใช้สัญลักษณ์สากลที่เข้าใจได้ ซึ่งอาจหมายถึงคำพูดหรือไม่ใช่คำพูดก็ได้

สำหรับผู้จัดการโครงการแล้ว การติดต่อสื่อสารอาจมีได้หลายทาง เช่น ผลสะท้อนกลับโดยตรงผ่านทางคำพูดมีการแลกเปลี่ยนกัน มีการแสดงออกทางสีหน้า ส่วนผลสะท้อนกลับทางอ้อม เช่น ประสิทธิภาพของการทำงานที่ลดลง การลาออก หรือความขัดแย้งในหน่วยงาน อาจเป็นตัวบ่งชี้ว่าการติดต่อสื่อสารล้มเหลว การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของบุคคลในองค์กรช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยเรียบร้อย และสามารถระบุประเด็นปัญหาได้อย่างชัดเจน รวมทั้งคำแนะนำต่างๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้ในลักษณะคำพูดหรือท่าทาง เช่น ภาษากายโดยใช้มือ รวมทั้งโทรศัพท์ ฝากข้อความ e-mail จดหมาย การประชุมผ่านวีดิทัศน์ การติดต่อสื่อสารสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้ (Gido and Clements, 1999 : 160)

1. การติดต่อสื่อสารด้วยการสนทนา (Oral Communication)

การติดต่อสื่อสารด้วยการสนทนาสามารถเห็นหน้าได้หรือผ่านทางโทรศัพท์ ข้อมูลที่ได้จึงมีความเที่ยงตรง การสนทนาประเภทนี้ ได้แก่ การประชุมเพื่ออภิปราย ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจน เข้าใจง่าย และเห็นผลสะท้อนกลับทันที การสนทนาแบบเห็นหน้ากันเป็นโอกาสที่ได้สังเกตภาษากายแม้การสนทนาทางโทรศัพท์ที่ผู้ฟังจะได้ยินแต่เสียง แต่เราก็สามารถสัมผัสกับอารมณ์ได้จากเสียง ภาษากายและน้ำเสียงจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญในการสนทนา

ภาษากายมิได้ใช้ประโยชน์แต่เพียงการสนทนากับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่ยังมีประโยชน์กับผู้ฟังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงปฏิกิริยาของผู้ฟังอีกด้วย

การสนทนาแบบเห็นหน้ามีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในช่วงการสร้างทีมงานและการพัฒนาที่ตั้งของทีม โครงการจะต้องอยู่ในสถานที่ที่สนทนาได้สะดวกสบาย ซึ่งสามารถเดินไปสนทนากันได้มากกว่าการใช้โทรศัพท์คุยกัน หรือคอยหลายวันกว่าจะตอบกลับ อย่างไรก็ตามเมื่อไม่สามารถสนทนากันโดยตรงได้ อาจจะใช้การส่งข้อความด้วยเสียง หรือวีดิทัศน์ในการประชุมเจ้าหน้าที่โครงการ ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะสนทนากับเจ้าหน้าที่คนอื่นและผู้จัดการโครงการโดยตรง จะทำให้ได้รับข้อมูลได้มากกว่าที่จะนั่งคอยให้ถึงเวลาประชุม

การสนทนาด้วยปากเปล่าควรจะเปิดเผยตรงไปตรงมา บางครั้งการตรวจสอบความเข้าใจว่าคุณต้องการ การสนทนาในเรื่องอะไร โดยการถามกลับ ถ้าคุณไม่แน่ใจในประเด็นไปไหนคุณก็ควรถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

2. การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (Written Communication)

การสนทนาด้วยลายลักษณ์อักษรคือ การเขียนข้อความถึงสมาชิกภายในทีมงาน ในรูปของจดหมายหรืออีเมล (e-mail)

การส่งข้อความ และจดหมายเป็นการสนทนาที่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มบุคคลเมื่อต้องการให้ข้อมูลนั้นแพร่กระจาย การสนทนาเป็นลายลักษณ์อักษรใช้เมื่อมีความจำเป็น ข้อความและจดหมายจะเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเมื่อมีการสนทนาด้วยโทรศัพท์ หรือเห็นหน้าจะเป็นการยืนยันถึงการตัดสินใจหรือการกระทำได้อย่างชัดเจน สำหรับบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องในการสนทนา แต่ต้องการรู้ข้อมูลสามารถลอกเลียนแบบได้ (Copy) การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรมีความสำคัญถ้าเจ้าหน้าที่ของทีมออกจากทีมและมีเจ้าหน้าที่ใหม่เข้ามา บุคคลนั้นสามารถใช้บันทึกการสนทนาที่มีอยู่ก่อนเพื่อดูการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจก่อนหน้านี้

การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรควรใช้เมื่อต้องการให้รายละเอียด หรือยืนยันคำร้องต่างๆ การใช้บันทึกข้อความ และจดหมายควรมีความชัดเจนและเที่ยงตรง ข้อความไม่ยาวจนเกินไป

3. การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูด (Nonverbal Communication)

การติดต่อสื่อสารในปัจจุบันมักมองข้ามหรือละเลยการไม่ใช้ภาษาพูด ซึ่งอาจจะเป็นสัญลักษณ์ หรือ การใช้ร่างกาย ซึ่งการไม่ใช้ภาษาพูดจะพบว่าโดยส่วนมากจะเกี่ยวกับการใช้ร่างกายแทนได้แก่ การแสดงออกทางสีหน้า การพยักหน้า การเคลื่อนไหวด้วยมือและร่างกาย การเคลื่อนไหวด้วยสายตา เป็นต้น ซึ่งการไม่ใช้ภาษาพูด แล้วแต่สถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่

ผู้จัดการโครงการอาจไม่ใช้ภาษาพูด ในการติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่โครงการในการมีปฏิสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่แต่ละใช้โดยการสังเกต สีหน้าหรือจากคำพูด ทำให้เข้าใจว่าเจ้าหน้าที่โครงการเข้าใจเรื่องที่สนทนากันอยู่หรือไม่เพียงใด

4. การฟังที่มีประสิทธิภาพ (Effective Listening)

หัวใจสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่มีใช้คำพูด แต่เป็นความเข้าใจส่วนหนึ่งของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือ การฟัง การฟังที่ล้มเหลว เป็นสาเหตุทำให้การติดต่อสื่อสารไร้ประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารที่ดีควรที่จะฟังมากกว่าพูด การฟังจะทำให้เกิดความเข้าใจและลดความขัดแย้ง

5. การประชุม (Meeting)

การประชุมสามารถเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริม การสร้างทีมงาน และเป็นการสนับสนุน คณะบริหาร โครงการ รวมทั้งบทบาทของเจ้าหน้าที่คณะบริหาร โครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การนำเสนอรายงาน (Presentation)

ผู้จัดการโครงการ หรือเจ้าหน้าที่ของทีมต้องเสนอรายงานอย่างเป็นทางการให้ผู้ฟัง ซึ่งเป็นตัวแทนของลูกค้าหรือผู้บริหารระดับสูงหรือทีมงาน หรือนำเสนอให้สาธารณชนทราบ หัวข้อควรเป็นหัวข้อต่างๆ ไปของโครงการเช่น สถานะปัจจุบันของโครงการ ปัญหาสำคัญที่จะเป็นอันตรายต่อความสำเร็จของโครงการ เช่น ตารางการทำงานไม่ตรงหมยกำหนดการ หรือค่าใช้จ่ายสูงขึ้น หรือการที่ลูกค้าต้องการขยายหรือเปลี่ยนทิศทางการทำงานของโครงการ เป็นต้น

7. การรายงาน (Report)

รายงานความก้าวหน้าของโครงการ มีการเตรียมโดยเจ้าหน้าที่โครงการเพื่อให้ผู้จัดการโครงการรายงานให้ลูกค้า หรือผู้บริหารระดับสูงรายงานความก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาเป็นช่วงๆ ไป ซึ่งเรียกว่า “Reporting Period” โดยอาจกำหนดตารางเวลาการรายงานเป็นสัปดาห์ 1 เดือน หรือ 3 เดือน เป็นต้น ส่วนมากรายงานความก้าวหน้าจะครอบคลุมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงรายงานมากกว่าความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มโครงการ

การรายงานความก้าวหน้าของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค โดยเน้นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ และประการสุดท้าย คือ การรายงานขั้นสุดท้ายเป็นการสรุปโครงการที่ทำมาทั้งหมด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ คณะบริหาร โครงการเข้าใจภาพรวมของการดำเนินโครงการทั้งหมดอย่างชัดเจน ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นแบบอย่างหรือกรณีเปรียบเทียบในการดำเนินการโครงการอื่นๆ ได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข ซึ่งจะช่วยประหยัดทั้งทรัพยากร งบประมาณ และเวลาในการดำเนินโครงการ ต่อไปให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

จากการศึกษา เรื่องการบริหารจัดการโครงการโทรคมนาคมและ ICT (ประสิทธิ์ ทิมพุดิ และคณะ, 2549) สรุปได้ว่า ผู้บริหารโครงการต้องมีทักษะในการบริหารจัดการโครงการ ดังนี้

1. ทักษะด้านการจัดการทั่วไป ประกอบด้วย

1.1 การจัดการด้านการเงินและการบัญชี การขายและการตลาด การวิจัยและพัฒนา การผลิตและกระจายสินค้า

1.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การวางแผนยุทธวิธี (Tactical Planning) และการวางแผนดำเนินงาน

1.3 การจัดโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมองค์กร การบริหารงานบุคคล การให้ค่าตอบแทน ผลประโยชน์พนักงานและการวางแผนความก้าวหน้าให้พนักงาน

1.4 การบริหารจัดการความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่านกระบวนการสร้างแรงจูงใจ การกระจายงานและอำนาจ การควบคุมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกโครงการ การบริหารความขัดแย้ง และศาสตร์อื่น ๆ ด้านการบริหารบุคลากร

1.5 การบริหารจัดการตนเองทั้งด้านการจัดการเวลา การจัดการความเครียด และเทคนิคการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ

2. ทักษะด้านอื่น ๆ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภทได้ ดังนี้

2.1 ทักษะในการเป็นผู้นำ (Leading) ผู้บริหารโครงการจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และเข้าใจว่าจะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารโครงการอย่างไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์นั้นได้ อีกทั้งจะต้องมีความสามารถและทักษะในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นั้นไปยังผู้ร่วมงานทุกฝ่าย เพื่อให้ร่วมแรงร่วมใจดำเนินโครงการ ไปยังเป้าหมายเดียวกันและยังจะต้องมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมทั้งสร้างพลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ในโครงการทุกคน เพื่อเอาชนะข้อจำกัดและอุปสรรคต่างๆ ที่มีต่อโครงการให้ได้ ที่สำคัญการฝึกทักษะความเป็นผู้นำนั้นมิได้เป็นเพียงคุณสมบัติของผู้จัดการโครงการแต่เพียงผู้เดียว หากแต่ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องถ่ายทอดความเป็นผู้นำให้กับเจ้าหน้าที่ในโครงการทุกคนตามวาระที่เหมาะสม

2.2 ทักษะในการสื่อสาร (Communicating) ผู้ถ่ายทอดมีหน้าที่ ถ่ายทอดเป้าหมาย ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ โดยเน้นความชัดเจน ไม่กำกวม และครบถ้วนให้กับเจ้าหน้าที่ในโครงการ ส่วนผู้รับฟังมีหน้าที่พิจารณาว่าข้อความ หรือข่าวสารที่ได้รับนั้นครบถ้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เข้าใจ โดยต้องแท้หรือไม่ การสื่อสารภายในโครงการนั้นมีได้หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการเขียน อ่าน ฟัง หรือพูด เป็นการสื่อสารภายในเจ้าหน้าที่ของโครงการกันเอง หรือเป็นการสื่อสารกับภายนอก เช่น ลูกค้า สื่อมวลชน สาธารณะ ฯลฯ นอกจากนั้นการสื่อสารยังอาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น รายงาน คำสรุป หรือมีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น บันทึกย่อ การพูดคุยอย่างย่นย่อ เป็นต้น

และยังมีทั้งที่เป็นการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา และระหว่างเจ้าหน้าที่ในระดับเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารในรูปแบบใด ผู้บริหารรวมถึงเจ้าหน้าที่ในโครงการจะต้องฝึกฝนทักษะในการสื่อสารให้ดี ไม่ว่าจะเป็นการฝึกผู้ฟังและผู้พูดที่ดี มีการโต้ตอบและทำลายอุปสรรคต่างๆ ในการสื่อสาร เข้าใจว่าสถานการณ์หรือเวลาใดจะใช้วิธีการสื่อสารแบบใด เช่น เมื่อใดจึงควรเขียน เมื่อใดควรพูด เมื่อใดควรทำเป็นรายงาน ฯลฯ ฝึกการเขียนให้มีรูปแบบมาตรฐาน ผู้อ่านเข้าใจชัดเจน ตรงประเด็น ไม่ทำให้เกิดความคลุมเครือจนต้องมีการตีความ ฝึกการนำเสนอ ทั้งด้านบุคลิกท่าทาง น้ำเสียง แววดารวมถึงฝึกการบริหารการประชุม เป็นต้น

2.3 ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiating) เป็นการโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อให้ยอมรับหรืออย่างน้อยเข้าใจข้อตกลงร่วมกัน การเจรจาต่อรองเกิดขึ้นได้ในหลายๆ กรณี โอกาส และในหลายๆ ระดับบุคคล ผู้จัดการโครงการและเจ้าหน้าที่ในโครงการควรฝึกทักษะในการเจรจาต่อรองให้ดี ทั้งนี้ประเด็นที่มักมีการเจรจาต่อรองกันระหว่าง สมาชิกภายในโครงการได้แก่ การกำหนด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงาน งบประมาณ ต้นทุน และแผนดำเนินการ นอกจากนี้ยังรวมถึง เงื่อนไขของโครงการ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และการบริหารจัดการทรัพยากรภายในโครงการ เป็นต้น

2.4 ทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายความว่ารวมถึง การระบุขอบเขตของปัญหา และการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ซึ่งในมุมมองของศาสตร์ด้านการจัดการนั้น หมายถึง การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้วเท่านั้น สำหรับการแก้ไขปัญหายังไม่เกิดหรือมีโอกาสจะเกิดนั้นเป็นเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง การระบุขอบเขตของปัญหา (Problem Definition) นั้นจะต้องเข้าใจให้ชัดเจนว่าจะอะไรเป็นต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหา เช่น พนักงานถูกมอบหมายให้ไปทำงานในโครงการอื่น หรือเป็นปัญหภายนอก เช่น การทำสัญญากับลูกค้าล่าช้าออกไป ปัญหาอาจเป็นเรื่องทางเทคนิค เช่น ต้นทุนสายทองแดงที่ใช้ในการวางเครือข่ายโทรศัพท์เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องเลือกใช้เทคโนโลยีอื่นหรือเป็นปัญหาด้านการจัดการ เช่น เจ้าหน้าที่กลุ่มหนึ่งไม่มีทักษะในการทำงาน แม้กระทั่งอาจเป็นปัญหาที่ตัวบุคคล เช่น เจ้าหน้าที่ที่มีข้อวิพากษ์ตนเองการตัดสินใจแก้ไขปัญหา (Decision Making) เป็นทักษะในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่เป็นไปได้ทั้งหมด ในการแก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เมื่อเลือกทางแก้ปัญหาแล้ว ผู้จัดการโครงการก็ต้องเร่งลงมือดำเนินการทันที เพื่อให้ปัญหาลี้คลายไปโดยเร็วที่สุด

2.5 ทักษะในการสร้างอิทธิพลต่อองค์กร (Influencing the Organization) มีจุดหมายสูงสุดเพื่อทำให้โครงการเดินหน้าต่อไป และขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่มีต่อโครงการผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องเข้าใจถึงโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใช่ว่าทางการของโครงการ รวมถึงการเกี่ยวข้องกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ของโครงการ ทั้งลูกค้า บริษัท ร่วมการงานและองค์กรอื่นๆ ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ การผลักดันให้โครงการเดินหน้าต่อไปได้หลายๆ กรณีผู้จัดการโครงการต้องเข้าใจถึงการบริหารอำนาจ (Power) และการเมือง (Politic) ภายในองค์กร ซึ่งการบริหารจัดการสิ่งเหล่านี้ต้องมีประสิทธิภาพและเป็นการใช้อำนาจในเชิงบวก ย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินโครงการในภาพรวม

นอกจากความรู้ด้าน การจัดการทั่วไปแล้ว หลายๆ โครงการก็ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์เฉพาะด้าน (Application Area) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านโทรคมนาคม ซึ่งความรู้เฉพาะทางที่ใช้ในโครงการหนึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องหรือไม่สามารถนำไปใช้งานกับอีกโครงการหนึ่งได้ เช่น ความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ 3G อาจมีประโยชน์ต่อโครงการสร้างเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ แต่อาจไม่จำเป็นต่อโครงการขยายคู่สายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง นอกจากความรู้เฉพาะด้านที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีแล้ว บางโครงการอาจต้องการบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางในด้านอื่นๆ เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการหรือผู้เชี่ยวชาญสินค้าเฉพาะด้าน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

2.5.1 ความหมายของทีมและการสร้างทีมงาน

Johnson and Johnson (1991) อธิบายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Shemrhorn Hunt and Osborn (1994) ได้นิยามการสร้างทีมงานว่า หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535) ให้ทรรศนะว่า ทีมงานนั้นมีความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉยๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจ กลุ่มการใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสาน สมาชิกของกลุ่มซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการสร้างทีมที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวาแทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้สู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

เมื่อพิจารณาจากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้นซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน ที่สำคัญของทีมงาน มีดังนี้

1. ประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป
2. มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. สัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. พึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. เป็นสมาชิกของทีมงาน
6. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. คิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. มีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. มีความเพ็ดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

สำหรับการสร้างทีมนี้สรุปได้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถ เรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้ จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.5.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

จุดเด่นของการสร้างทีมงานคือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ

วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้พลังของกลุ่ม ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีม มีความพอใจในงานที่จะปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

2.5.3 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

เป้าหมายสำคัญของการสร้างทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไข กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3 – 10 คน ทีมขนาดเล็ก มักจะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อกันสื่อสารได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันและแย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไป ถ้าเกิน 10 คน ถือว่าใหญ่เกินไป เมื่อรวมตัวกันแล้วสมาชิกต้องเลือกผู้นำหรือหัวหน้าทีมและเลขานุการจากสมาชิกในทีม เพื่อทำหน้าที่นัดหมายวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยมีเลขานุการเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญของการประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง กล่าวคือสมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้า และสมาชิกตลอดเวลา ทีมงานจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

คุณลักษณะหัวหน้าทีม

1. เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ
2. เปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
3. ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตยปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
4. มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง
5. สามารถดำเนินการประชุม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
7. พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
8. สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
9. มีวุฒิภาวะทางสังคม
10. แรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

คุณลักษณะสมาชิกของทีม

1. สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม
2. รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
3. ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
4. เคารพมติของกลุ่มเพื่อป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไป
5. เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน
6. กล้าแสดงความคิดเห็น

หน้าที่ของสมาชิก

1. รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม
2. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีม
3. ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

กระบวนการสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องซึ่งต้องอาศัยทักษะความเป็นผู้นำ และความเข้าใจในเรื่ององค์กร จุดเชื่อมโยงขององค์กร โครงสร้างอำนาจส่วนตัวและอำนาจหน้าที่ และการจูงใจ กระบวนการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าโครงการมีลักษณะการจัดทำโครงการใหม่

ลักษณะของทีมงาน โครงการและการปฏิบัติงานของทีมงานขึ้นอยู่กับ ปัจจัยมากมาย การสร้างและวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ในตัวแบบการสร้างทีมงานสามารถใช้วิธีการระบบปัจจัย 3 กลุ่ม ที่มีอิทธิพลต่อลักษณะทีมงานและการปฏิบัติงาน คือ

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อม เช่น สภาพการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ทรัพยากร และความสนับสนุนขององค์กร
2. รูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหาร
3. ปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคที่มีต่อผลการปฏิบัติงานและลักษณะของทีมงานที่ต้องการ

ปัจจัยเหล่านี้ทั้งหมดเกี่ยวพันกันในลักษณะที่ซับซ้อน แต่วิธีการระบบช่วยแยกแยะ ความซับซ้อนของกระบวนการและวิเคราะห์ส่วนประกอบของทีมงานได้ ยิ่งกว่านั้นยังช่วยกำหนด ปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการแปลงทรัพยากรให้เป็น ผลลัพธ์หรือผลงาน ภายในอิทธิพลของปัจจัยด้านการจัดการ องค์กร และสภาพแวดล้อม

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์/งาน 8 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จด้านเทคนิค ผลงานแล้วเสร็จ ภายในเวลา ผลงานแล้วเสร็จภายใต้งบประมาณ เป็นผลลัพธ์ตามข้อผูกพัน/พันธกรณี มีความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม เน้นคุณภาพ เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง และสามารถคาดคะเนแนวโน้มได้
2. มุ่งเน้นคน 8 ประการ ได้แก่ ความสนใจในงานและความผูกพันกันสูง ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์สูง ภูมิใจของทีมที่ดี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาตนเองของสมาชิก และจุดเชื่อมโยงองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ

2.5.4 ทีมงานโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค บมจ. กสทชฯ ได้ดำเนินการโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญและ บมจ. กสทชฯ ยังไม่เคยดำเนินการโครงการฯ เช่นนี้ มาก่อน ดังนั้น การสร้างทีมงานเพื่อมาบริหารโครงการฯ จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่ต้องจัดตั้งทีมงานบริหารโครงการเข้ามาทำงานในโครงการฯ ซึ่งถือเป็นหลักสำคัญประการแรกของโครงการในขั้นตอนการก่อตัว

ในการสร้างทีมงานโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบCDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ผู้จัดการโครงการ(Project Manager) ได้คัดเลือกผู้มาร่วมทีมงาน ตามความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล เนื่องจาก มีระยะเวลาจำกัดในการสรรหา คัดเลือก เมื่อสมาชิกเข้ามาทำงานในขณะบริหารโครงการฯ แล้ว จึงมีความพยายามที่สร้างระบบใหม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามแผนโครงการฯ โดยทำงานเป็นทีม ปัญหาต่างๆ มากมายอาจเกิดขึ้นและทำให้สมาชิกที่ได้รับการคัดเลือกมาไม่อาจปฏิบัติงานให้เป็นทีมได้ ผู้จัดการโครงการจึงต้องพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าว ให้ลุล่วงโดยเร็ว ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการสร้างทีมงาน ได้แก่

- ความสับสน
- อำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน
- การมอบงานไม่ชัดเจน
- วัตถุประสงค์หลักของโครงการไม่ ชัดเจน
- วัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานไม่สัมพันธ์กับ โครงการ
- โครงการไม่มีทิศทางและภาวะผู้นำที่เพียงพอ
- ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน
- การแจกแจงภาระงานไม่แน่นอน
- การติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน
- ความไม่ไว้วางใจ
- เกณฑ์การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลไม่ชัดเจน
- ความขัดแย้งและการต่อสู้ในอำนาจ
- ขาดความผูกพันต่อแผนโครงการ

ในการจัดตั้งทีมงานบริหารโครงการฯ ในระยะเริ่มแรกมีจำนวนสมาชิก 22 คน โครงการฯ ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณดำเนินการต่างๆ จากผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นอย่างดี มีการนัดประชุมระหว่างผู้บริหารโครงการ และสมาชิก สัปดาห์ละ 2 ครั้ง จึงทำให้งานดำเนินการลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกัน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ใน บมจ. กสทท. ก็ไม่เข้าใจในการทำงานของคณะกรรมการโครงการฯ เนื่องจากเป็นโครงการฯ แรกของ บมจ. กสทท. ซึ่งก็สร้างความยากลำบาก และเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานของทีมงานเลขานุการเป็นอย่างยิ่งในขณะเดียวกัน สมาชิกที่มาร่วมงานก็จะมาจากทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค เช่นมาจากภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และ ภาคตะวันตก รวมทั้งมาจากสำนักงานใหญ่ (บมจ. กสทท. หลักสี่) ดังนั้น ในระยะแรกจึงเป็นหน้าที่ของทีมงานเลขานุการที่ต้องดำเนินการ จัดการด้านงบประมาณ การประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ การเตรียมความพร้อมในการทำงานเป็นทีม โดยมีการจัดสัมมนาออกสถานที่ เพื่อละลายพฤติกรรมสมาชิกในกลุ่ม และปรับทัศนคติให้ทุกคนมองเป้าหมายความสำเร็จของโครงการฯ เป็นสำคัญ ส่วนบทบาทของผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ก็มุ่งเน้น ไปในการวางแผน และจัดระดับความสำคัญและเร่งด่วนของงานเป็นสำคัญ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประสิทธิ์ ทิมพุดิ (2542) ศึกษาโครงการที่ 1 เรื่อง “การศึกษาความเป็นไปได้ การขยายบริการโทรศัพท์ 1.1 ล้านเลขหมาย” มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาโครงการขยายโครงข่ายขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2537 – 2539) เพื่อให้มีเลขหมายโทรศัพท์ 10 เลขหมายต่อประชากร 100 คน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 สามารถประสบความสำเร็จหรือไม่ จากการศึกษาพบว่า

โครงการขยายบริการโทรศัพท์ 1.1 ล้านเลขหมาย ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ในขณะนั้น) ปัจจุบันคือ บมจ. ทีโอที คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ลงทุนดำเนินการเอง มีเหตุผลในการบริหารจัดการโครงการ ดังนี้

ข้อดี

- บมจ. ทีโอทีฯ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากการติดตั้งเลขหมายโทรศัพท์ตามโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการก่อนหน้านี้ กำลังจะเสร็จสิ้นทุกโครงการ
- สามารถรักษาสัดส่วนเลขหมายที่เหมาะสมไม่ให้เอกชนมีเลขหมายมากกว่าได้
- ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเต็มที่

ข้อเสีย

- บมจ. ทีโอทีฯ จะต้องลงทุนเอง เงินลงทุนดังกล่าวมาจากรายได้ของตนเอง และการกู้จากแหล่งเงินในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเงินลงทุนที่เป็นรายได้ของ บมจ. ทีโอทีฯ เอง อาจจะต้องขอผ่อนผันจากกระทรวงการคลังในการขอยกเว้นการนำเงินรายได้ส่งรัฐบาลให้เหลือเพียงร้อยละ 30

ของกำไรสุทธิ ซึ่งนับว่าเป็นไปได้ยาก เพราะรัฐบาลในขณะนี้จำเป็นต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ส่วนกรณีการกู้เงินเนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูง อาจมีปัญหาด้านเพดานเงินกู้

- อาจติดขัด ปัญหากฎ ระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงานเนื่องจาก บมจ. ทีโอทีฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องปฏิบัติตามระเบียบทางราชการ ดังนั้นการจะให้ติดตั้งโทรศัพท์แล้วเสร็จตามเป้าหมาย อาจประสบปัญหา

- ในทางปฏิบัติ แม้ว่า บมจ. ทีโอทีฯ จะดำเนินการอย่างรวดเร็วที่สุดแล้วก็ตาม อาจมีปัญหาด้านการจัดทำเอกสาร การทำสัญญา การส่งมอบ การติดตั้งอุปกรณ์ การออกแบบและก่อสร้างข่ายสาย

- ปัญหาเรื่องการติดตั้งโทรศัพท์บ้านผู้เช่า มีข้อเท็จจริงว่า การขยายบริการโทรศัพท์เป็นงานที่มีขั้นตอนและใช้เวลาค่อนข้างมาก ก่อนที่เลขหมายแรกจะเปิดให้บริการได้ แม้แต่การดำเนินการโดยเอกชน ซึ่งมีความคล่องตัวกว่า ยังประสบปัญหาติดตั้งโทรศัพท์ผู้เช่าได้ล่าช้า แต่หลังจากการทำงานเริ่มต้นได้แล้ว การผลิตเลขหมายในระยะต่อ ๆ ไปก็จะเพิ่มอย่างรวดเร็ว

ปัญหาและอุปสรรค

ติดขัดข้อสัญญาร่วมลงทุนขยายกิจการ โทรศัพท์ข้อ 4 เรื่องการคุ้มครองการร่วมการลงทุน และร่วมลงทุน ซึ่ง บมจ. ทีโอทีฯ ได้ทำไว้กับบริษัท TA และบริษัท TT&T

แนวทางการดำเนินการ

คณะกรรมการของ บมจ. ทีโอทีฯ มีมติให้ บมจ. ทีโอทีฯ เป็นผู้ดำเนินการขยายเลขหมายโทรศัพท์เพิ่มเติมจำนวน 1.1 ล้านเลขหมายเอง โดยจัดทำเป็นโครงการเรียกว่า โครงการขยายบริการโทรศัพท์ส่วนเพิ่มเติม พ.ศ. 2537 – 2539 จะใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 38,500 ล้านบาท โดยส่วนหนึ่งจะเป็นเงินรายได้จาก บมจ. ทีโอทีฯ ประมาณ 9,625 ล้านบาท ส่วนที่เหลือจะเป็นเงินกู้ประมาณ 28,875 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 25 : 75 บมจ. ทีโอทีฯ ได้ทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความเหมาะสมทางการเงิน

- มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) 24,393 ล้านบาท
- อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (Benefit : Cost Ratio) 1.47 เท่า
- ระยะเวลาคืนทุน ประมาณ 6 ปี
- อัตราผลตอบแทนโครงการ ร้อยละ 25.92
- ความสามารถในการชำระคืนหนี้สิน (Debt : Equity Ratio) = 1.5

2. ความเหมาะสมด้านเทคนิค

ในการขยายโครงข่ายตามโครงการ 1.1 ล้านเลขหมายนี้ บมจ. ทีโอทีฯ ได้พิจารณาเลือกใช้เทคนิคการตั้งชุมสาย Host (MSU) ขนาดใหญ่เป็นจำนวนน้อย แต่จะมีชุมสาย RSU ขนาดเล็กกระจายอยู่ทั่วๆ ไปในพื้นที่ที่จะให้บริการ ซึ่ง บมจ. ทีโอทีฯ จะแบ่งเขตพื้นที่ที่จะขยายบริการเป็น

หลายพื้นที่ตามความเหมาะสมโดยการติดตั้งโครงข่ายและอุปกรณ์ตอนนอกในแต่ละพื้นที่จะใช้วิธีจ้างเหมาแบบ Single Contractor เพื่อให้การติดตั้งอุปกรณ์ดำเนินการได้พร้อมๆ กัน และแล้วเสร็จภายใน 2 ปี สำหรับทางด้านการก่อสร้างอาคารชุมสาย และ RUS จะพิจารณาใช้ประโยชน์จากอาคารที่ดิน และส่วนประกอบที่จำเป็นที่มีอยู่เดิมในการติดตั้งอุปกรณ์ และในกรณีที่ต้องจัดหาที่ดินก่อสร้างอาคารชุมสายใหม่ อาจเลือกดำเนินการในสองแนวทางคือ เป็นผู้จัดการที่ดินเอง หรือให้บริษัทผู้รับเหมาที่เป็นคู่สัญญารายเดียวกันแต่ละพื้นที่เป็นผู้จัดการหาที่ดินด้วย ตามการกำหนดลักษณะขนาดของที่ดินและสถานที่ตั้งชุมสาย

ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ

1. นำเสนอโครงการต่อคณะกรรมการ บมจ. ทีโอทีฯ ระยะเวลาดำเนินการไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2537
2. สำรวจเพื่อกำหนดที่ตั้งและปริมาณงาน เลขหมาย/ชุมสาย และจัดทำรายละเอียดโครงการ ระยะเวลาดำเนินการ ไตรมาสที่ 2 – ไตรมาสที่ 3 ปี พ.ศ. 2537
3. จัดทำ Spec. ของอุปกรณ์ ระยะเวลาดำเนินการ ไตรมาสที่ 2 – ไตรมาสที่ 3 ปี พ.ศ. 2537
4. จัดทำ TOR เพื่อจัดหาผู้รับเหมา ระยะเวลาดำเนินการไตรมาสที่ 2 – ไตรมาสที่ 3 ปี พ.ศ. 2537
5. นำเสนอโครงการต่อกระทรวงคมนาคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง และคณะรัฐมนตรี ระยะเวลาดำเนินการไตรมาสที่ 2 ไตรมาสที่ 3 ปี พ.ศ. 2537
6. โครงการได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี เมื่อสิ้นสุดไตรมาส 3 ปี พ.ศ. 2537
7. การจัดหาจัดซื้อที่ดิน เริ่มตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2537 – ไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2539
8. จัดทำเอกสารประกวดราคา และประกวดราคาแบบ Closed Bid และ Repeat Order ระยะเวลาดำเนินการ ไตรมาสที่ 3 – ไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2537
9. เซ็นสัญญา เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว
10. ติดตั้งและส่งมอบเครื่องชุมสายและอุปกรณ์สื่อสัญญาณ ระยะเวลาดำเนินการเริ่มตั้งแต่ไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2538 – ไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2539
11. ออกแบบและก่อสร้างข่ายสาย ระยะเวลาดำเนินการไตรมาสแรกปี พ.ศ. 2538 – ไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2539
12. ติดตั้งบ้านผู้เช่า เริ่มตั้งแต่ไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2538 – ไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2539

โครงการขยายบริการโทรศัพท์ 1.1 ล้านเลขหมาย โดย บมจ. ทีโอทีฯ เป็นผู้ดำเนินการเอง
ข้อเสียและปัญหาอุปสรรคต่างๆ นั้นสามารถแก้ไขได้โดยใช้หลักการจัดการบริหาร โครงการเข้ามา
ดำเนินการ และในขณะเดียวกัน สภาพการณ์ และนโยบายของฝ่ายการเมืองในขณะนั้น ก็ต้องการให้
บมจ. ทีโอทีฯ ดำเนินการลงทุนเอง

ผลลัพธ์สุดท้ายก็คือ บริษัท TA ได้ส่วนแบ่งเลขหมายโทรศัพท์ในเขตนครหลวงเพิ่ม
6 แสนเลขหมาย และบริษัท TT&T ได้ส่วนแบ่งเลขหมายโทรศัพท์ในเขตภูมิภาคเพิ่ม 5 แสนเลขหมาย
และดำเนินโครงการจนเสร็จสิ้นลง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม โดยมีการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมดังกล่าวและนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโครงการขนาดใหญ่ต่อไป ในการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรคมนาคมขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ ที่มีผลต่อการบริหาร

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลที่จะศึกษาถึง พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรคมนาคมขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นทั้งหมดเพื่อนำผลจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ เกี่ยวกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการ และการทำงานเป็นทีม โดยแยกตามตัวแปรทางประชากรศาสตร์

3.2 กลุ่มประชากร

กลุ่มประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ในคณะบริหารโครงการ และคณะทำงานย่อยของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม ทุกระดับตำแหน่ง จำนวน 116 คน

งานวิจัยนี้ ศึกษาจากกลุ่มประชากร ภายในคณะบริหารโครงการและคณะทำงานย่อย ของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย

พนักงานระดับบน (ระดับ 9-10)	จำนวน	1 คน
พนักงานระดับกลาง (ระดับ 7-8)	จำนวน	59 คน
พนักงานระดับล่าง (ระดับ 1-6)	จำนวน	56 คน
รวมจำนวนพนักงานทั้งหมด	จำนวน	116 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตามลักษณะทั่วไปด้านตัวบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ระดับตำแหน่ง รายได้ และประสบการณ์และความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อ วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายใน คณะบริหารโครงการ และการทำงานเป็นทีม โดยเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- 1) บทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ
- 2) บทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการโครงการ

เป็นคำถามปลายปิด ตามแบบของลิเกิร์ต (Likert Scale) โดยมีมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งครอบคลุมการวัด ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนนเป็น	1
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนนเป็น	2
เฉยๆ	ให้คะแนนเป็น	3
เห็นด้วย	ให้คะแนนเป็น	4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนนเป็น	5

สำหรับหลักเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าคะแนนเฉลี่ยมี ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.00-1.79 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.80-2.59 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 2.60-3.39 หมายถึง เฉยๆ

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 3.40-4.19 หมายถึง เห็นด้วย

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 4.20-5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายใน
คณะบริหารโครงการ มี ดังนี้

- 1) การสื่อสารเพื่อการบริหาร
- 2) การสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่กับหัวหน้าทีมงาน

เป็นคำถามปลายปิด ตามแบบของลิเกิร์ต (Likert Scale) โดยมีมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งครอบคลุม
การวัด ดังนี้

เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น 1
เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนนเป็น 2
เห็นด้วยปานกลาง	ให้คะแนนเป็น 3
เห็นด้วยมาก	ให้คะแนนเป็น 4
เห็นด้วยมากที่สุด	ให้คะแนนเป็น 5

สำหรับหลักเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าคะแนนเฉลี่ยมี ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.00-1.79 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.80-2.59 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 2.60-3.39 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 3.40-4.19 หมายถึง เห็นด้วยมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 4.20-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมมี ดังนี้

- 1) ความคิดเห็น ที่มีต่อการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของคณะบริหารโครงการ
- 2) ความคิดเห็น ที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่

คณะบริหารโครงการ

เป็นคำถามปลายปิด ตามแบบของลิเกิร์ต (Likert Scale) โดยมีมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งครอบคลุม
การวัด ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนนเป็น 1
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนนเป็น 2
เฉยๆ	ให้คะแนนเป็น 3
เห็นด้วย	ให้คะแนนเป็น 4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนนเป็น 5

สำหรับหลักเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าคะแนนเฉลี่ยมี ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.00-1.79 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 1.80-2.59 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 2.60-3.39 หมายถึง เฉยๆ

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 3.40-4.19 หมายถึง เห็นด้วย

ค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 4.20-5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและการแก้ไขปัญหาในการบริหาร โครงการ

3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือ

วิธีการสร้างเครื่องมือผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาจาก เอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ
2. นำแบบสอบถามเสนอผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการ โทรคมนาคม เพื่อทำจดหมายเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินและวิเคราะห์ แบบสอบถาม จำนวน 5 ท่าน

3.5 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

นำเสนอผู้เชี่ยวชาญทำการประเมิน วิเคราะห์และตรวจสอบ ด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม และปรับแก้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากผู้วิจัยเป็นเจ้าของที่และปฏิบัติงานในคณะบริหาร โครงการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสทช จึงได้ขอความอนุเคราะห์โดยตรงกับ หัวหน้าทีมงานในคณะบริหารโครงการและคณะทำงานย่อยของโครงการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ที่ปฏิบัติงาน ส่วนกลาง และในส่วนภูมิภาค ได้แก่ ภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ในการออกแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดส่ง และเก็บแบบสอบถาม ด้วยตนเอง จำนวน 116 ชุด โดยใช้ระยะเวลาระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2550

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows Vision 15.0 ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้องกับ
ภูมิหลัง ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องพฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงข่ายโทรคมนาคมขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาพฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมดังกล่าว และนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโครงข่ายขนาดใหญ่ ต่อไป ซึ่งผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้

- 1) บทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ
- 2) บทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการโครงการ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการมีดังนี้

- 1) การสื่อสารเพื่อการบริหาร
- 2) การสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่กับหัวหน้าทีมงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

- 1) ความคิดเห็น ที่มีต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะบริหารโครงการ
- 2) ความคิดเห็น ที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่

คณะบริหารโครงการ

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจากตารางที่ 4.1 กลุ่มประชากรที่ศึกษาจำแนกตามลักษณะทางประชากร พบว่า

เพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 82.8 และ 17.2 ตามลำดับ

ช่วงอายุส่วนใหญ่ของกลุ่มประชากรอยู่ระหว่าง 41- 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.6 รองลงมาช่วงอายุ อยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.1 และมากกว่า 51 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 3 และน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.2 รองลงมาระดับ ปวส. หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 25.9 และปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 5.2 ตามลำดับ

สถานภาพของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมาโสด คิดเป็นร้อยละ 17.2 และแยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งงานของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 7-8 คิดเป็นร้อยละ 50.9 และรองลงมา ระดับ 1-6 คิดเป็นร้อยละ 48.3 และระดับ 9-10 คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

ระดับรายได้ของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 20,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 58.6 รองลงมา 40,001-60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34 ระดับรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.5 และที่มีระดับรายได้ตั้งแต่ 60,001 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.6 ตามลำดับ

ประสบการณ์ของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 68.1 รองลงมาอยู่ระหว่าง 21-30ปี คิดเป็นร้อยละ 23.3 และต่ำกว่า 10ปี คิดเป็นร้อยละ 7.8 และตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ระยะเวลา การปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงาน

ลักษณะทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	96	82.8
	หญิง	20	17.2
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	2	1.7
	31- 40 ปี	50	43.1
	41 - 50 ปี	61	52.6
	มากกว่า 51 ปี ขึ้นไป	3	2.6
ระดับการศึกษา	ปวช. หรือเทียบเท่า	1	0.9
	ปวส. หรือเทียบเท่า	30	25.9
	ปริญญาตรี	78	97.2
	ปริญญาโท	6	5.2
	ปริญญาเอก	1	0.9
สถานภาพ	โสด	20	17.2
	สมรส	91	78.4
	แยกกันอยู่/หม้าย	5	4.3
ระดับตำแหน่งปัจจุบัน	ระดับ 1 – 6	56	48.3
	ระดับ 7 – 8	59	50.9
	ระดับ 9 – 10	1	0.9

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่า 20,000 บาท	11	9.5
	20,001 – 40,000 บาท	68	58.6
	40,001 – 60,000 บาท	34	29.3
	ตั้งแต่ 60,001 ขึ้นไป	3	2.6
ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 10 ปี	9	7.8
	11 - 20 ปี	79	68.1
	21 - 30 ปี	27	23.3
	ตั้งแต่ 31 ปี ขึ้นไป	1	0.9

4.2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในส่วนของบทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่ คณะบริหารโครงการ

จากตารางที่ 4.2 ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ให้ความคิดเห็นที่เห็นด้วย ($\bar{X} = 4.01$) กับบทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ

1. เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.11$)
2. เจ้าหน้าที่เป็นผู้มีความรอบรู้และความสามารถตรงกับงาน ($\bar{X} = 4.08$)
3. เจ้าหน้าที่รับรู้ขั้นตอนการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.03$)

ตารางที่ 4.2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหาร โครงการ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหาร โครงการ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม	34 29.3	50 43.1	23 19.8	8 6.9	1 0.9	3.93	0.92	เห็นด้วย	
2. เจ้าหน้าที่รับรู้อันตอนการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ	29 25	67 57.8	15 12.9	5 4.3	- -	4.03	0.75	เห็นด้วย	3
3. เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถที่ได้รับมอบหมาย	43 37.1	49 42.2	19 16.4	4 3.4	1 0.9	4.11	0.86	เห็นด้วย	1
4. เจ้าหน้าที่เป็นผู้มีความรอบรู้และความสามารถตรงกับงาน	37 31.9	56 48.3	18 15.5	5 4.3	- -	4.08	0.80	เห็นด้วย	2
5. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ตรงตามตำแหน่งของตนเอง	28 24.1	60 51.7	18 15.5	10 8.6	- -	3.91	0.86	เห็นด้วย	
ภาพรวม						4.01	0.84	เห็นด้วย	

หมายเหตุ: 1.00-1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1.80-2.59 = ไม่เห็นด้วย 2.60-3.39 = เฉยๆ

3.40-4.19 = เห็นด้วย 4.20-5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4.3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในส่วนของบทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการโครงการ

จากตารางที่ 4.3 ภาพรวมความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในส่วนของบทบาทและภาระหน้าที่ ผู้จัดการโครงการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นที่เห็นด้วย ($\bar{X} = 3.92$) กับบทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการโครงการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ

1. ผู้จัดการโครงการ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.22$)
2. ผู้จัดการโครงการมีความสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อถือ ($\bar{X} = 4.09$)
3. ผู้จัดการโครงการรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลนอกโครงการ ($\bar{X} = 3.89$)

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ เกี่ยวกับบทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการโครงการ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการโครงการ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
6. ผู้จัดการโครงการยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	8 6.9	57 49.1	39 33.6	11 9.5	1 0.9	3.52	0.80	เห็นด้วย	

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาท และภาระหน้าที่ผู้จัดการ โครงการ	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉยๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิด เห็น	อันดับ
7. ผู้จัดการโครงการมีความ สามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา เชื่อถือ	23 19.8	83 71.6	8 6.9	2 1.7	- -	4.09	0.58	เห็นด้วย	2
8. ผู้จัดการโครงการให้ความ เสมอภาคกับผู้ได้บังคับบัญชา	18 15.5	71 61.2	22 19.0	4 3.4	1 0.9	3.88	0.74	เห็นด้วย	
9. ผู้จัดการโครงการเปิดโอกาส ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำงาน อย่างเต็มความสามารถ	39 33.6	66 56.9	9 7.8	2 1.7	- -	4.22	0.66	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1
10. ผู้จัดการโครงการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับ บัญชาและบุคคลนอกโครงการ	20 17.2	65 56.0	29 25	2 1.7	- -	3.89	0.69	เห็นด้วย	3
ภาพรวม						3.92	0.67	เห็นด้วย	

หมายเหตุ: 1.00-1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1.80-2.59 = ไม่เห็นด้วย 2.60-3.39 = เฉยๆ

3.40-4.19 = เห็นด้วย 4.20-5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4.4 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการในส่วนของ การสื่อสารเพื่อการบริหาร

จากตารางที่ 4.4 ภาพรวมความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการในส่วนของ การสื่อสารเพื่อการบริหารจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีระดับพฤติกรรม การสื่อสารมาก ($\bar{X} = 3.54$) กับการสื่อสารเพื่อการบริหารโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ

1. ความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารระหว่างโครงการกับหน่วยงานต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.60$)
2. การติดต่อสื่อสารกันภายในคณะบริหารโครงการที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีการใช้ภาษาที่ดี กระชับรัดกุม เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 3.57$)
3. ความถูกต้องเที่ยงตรงในการติดต่อสื่อสารเรื่องงานภายในคณะบริหารโครงการ ($\bar{X} = 3.53$)

ตารางที่ 4.4 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหาร

การสื่อสารเพื่อการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ความถูกต้องเที่ยงตรงในการติดต่อสื่อสารเรื่องงานภายในคณะบริหารโครงการ	11 9.5	43 37.1	59 50.9	3 0.26	- -	3.53	0.70	มาก	3
2. การติดต่อสื่อสารกันภายในคณะบริหารโครงการที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีการใช้ภาษาที่ดี กระชับรัดกุม เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา	12 10.3	46 39.7	54 46.6	4 3.4	- -	3.57	0.73	มาก	2

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การสื่อสารเพื่อการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
3. การสื่อสารที่ใช้ภายในคณะบริหาร โครงการ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านหนังสือเวียน/บันทึก	11 9.5	46 39.7	47 40.5	12 10.3	- -	3.48	0.81	มาก	
4. ท่านเคยเป็นผู้บอกกล่าวเรื่องราวข่าวสารให้กับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอก	9 7.8	57 49.1	41 35.3	4 3.4	5 4.3	3.52	0.86	มาก	
5. ความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารระหว่างโครงการกับหน่วยงานต่างๆ	10 8.6	53 45.7	49 42.2	4 3.4	- -	3.60	0.70	มาก	1
ภาพรวม						3.54	0.76	มาก	

หมายเหตุ: 1.00-1.79 = น้อยที่สุด 1.80-2.59 = น้อย 2.60-3.39 = ปานกลาง 3.40-4.19 = มาก
4.20-5.00 = มากที่สุด

4.5 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการในส่วนของการสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน

จากตารางที่ 4.5 ภาพรวมความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการในส่วนของการสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีระดับพฤติกรรมสื่อสาร มาก ($\bar{X} = 3.61$) กับการสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ

1. หัวหน้าทีมงานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ กับท่านทางโทรศัพท์ ก่อนที่จะแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.87$)

2. หัวหน้างานสั่งงานชัดเจนและเข้าใจในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.66$)
3. ความเป็นทางการของ หัวหน้าทีมงานที่ใช้ในการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ กับท่าน ($\bar{X} = 3.30$)

ตารางที่ 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน

การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
6. ความเป็นทางการของหัวหน้าทีมงานที่ใช้ในการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ กับท่าน	7 6.0	42 36.2	51 44.0	11 9.5	5 4.3	3.30	0.89	ปานกลาง	3
7. หัวหน้าทีมงานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่าง ๆ กับท่านทางโทรศัพท์ก่อนที่จะแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร	32 27.6	45 38.8	33 28.4	4 3.4	2 1.7	3.87	0.92	มาก	1
8. หัวหน้างานสั่งงานชัดเจนและเข้าใจในทางปฏิบัติ	14 12.1	48 41.4	54 46.6	- -	- -	- -	0.69	มาก	2
ภาพรวม						3.61	1.83	มาก	

หมายเหตุ: 1.00-1.79 = น้อยที่สุด 1.80-2.59 = น้อย 2.60-3.39 = ปานกลาง 3.40-4.19 = มาก
4.20-5.00 = มากที่สุด

4.6 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการทำงานเป็นทีม ในส่วนของการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะกรรมการโครงการ

จากตารางที่ 4.6 ภาพรวมความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมในส่วนของ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะกรรมการโครงการจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ให้ความคิดเห็น ที่เห็นด้วย ($\bar{X} = 3.93$) ต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะกรรมการ โดยเรียงลำดับ จากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ

1. คณะบริหารโครงการ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ชัดเจน ($\bar{X} = 4.14$)
2. ท่านรู้ว่าคณะกรรมการโครงการคาดหวังความสำเร็จในหน้าที่งานกับตัวท่าน ($\bar{X} = 3.98$)
3. คณะบริหารโครงการมีการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางของคณะกรรมการอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.97$)

ตารางที่ 4.6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ เรื่องความคิดเห็น ที่มีต่อการ กำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะกรรมการ

ความคิดเห็นที่มีต่อการ กำหนดทิศทางและ เป้าหมายของคณะ บริหารโครงการ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิด เห็น	อันดับ
1. คณะบริหารโครงการ มี การกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ชัดเจน	40 34.5	54 46.6	20 17.2	2 1.7	- -	4.14	0.76	เห็นด้วย	1

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะกรรมการโครงการ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
2. ท่านรู้ว่าคณะกรรมการโครงการคาดหวังความสำเร็จในหน้าที่งานกับตัวท่าน	26 22.4	62 53.4	28 24.1	- -	- -	3.98	0.69	เห็นด้วย	2
3. ท่านไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าทีมงานในการปฏิบัติงาน	11 9.5	61 52.6	31 26.7	12 10.3	1 0.9	3.59	0.83	เห็นด้วย	
4. คณะบริหารโครงการมีการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางของคณะกรรมการอยู่เสมอ	23 19.8	68 58.6	23 19.8	2 1.7	- -	3.97	0.68	เห็นด้วย	3
5. คณะบริหารโครงการมีการให้นโยบายต่างๆสู่เจ้าหน้าที่คณะ	22 19.0	64 55.2	27 23.3	3 2.6	- -	3.91	0.72	เห็นด้วย	
ภาพรวม						3.93	0.74	เห็นด้วย	

หมายเหตุ: 1.00-1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1.80-2.59 = ไม่เห็นด้วย 2.60-3.39 = เฉย ๆ

3.40-4.19 = เห็นด้วย 4.20-5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4.7 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการทำงานเป็นทีม ในส่วนของความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ

จากตารางที่ 4.7 ภาพรวมบริหารความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการทำงานเป็นทีม ในส่วนของความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะโครงการจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ให้ความคิดเห็นที่เห็นด้วย ($\bar{X} = 3.83$) ต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ ($\bar{X} = 3.99$)
2. ท่านสามารถบอกผู้อื่นว่าท่านทำงานที่คณะบริหารโครงการอย่างภูมิใจ ($\bar{X} = 3.98$)
3. คณะบริหารโครงการ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.85$)

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความถี่ และอันดับ เรื่องความคิดเห็นที่มีต่อการทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ

ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
6. ทีมงานต่าง ๆ ในคณะบริหารโครงการ มีการพบปะ สัมมนากันอยู่เสมอ	12 10.3	73 62.9	26 22.4	5 4.3	- -	3.79	0.68	เห็นด้วย	
7. คณะทำงานย่อยต่างๆ ไม่มีปัญหาในเรื่องการประสานงาน	14 12.1	59 50.9	35 30.2	8 6.9	- -	3.68	0.78	เห็นด้วย	

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้า หน้าที่คณะกรรมการ โครงการ	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	\bar{X}	S.D	ระดับ ความคิด เห็น	อันดับ
8. คณะทำงานย่อยต่าง ๆ ใน คณะกรรมการโครงการทำงาน ประสานกันเป็นทีมไม่เน้น ในตัวบุคคล	12 10.3	62 53.4	38 32.8	1 0.9	3 2.6	3.68	0.78	เห็นด้วย	
9. คณะบริหารโครงการ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทำงาน เป็นทีม	23 19.8	62 53.4	25 21.6	3 20.6	3 2.6	3.85	0.86	เห็นด้วย	3
10. ความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะ บริหาร โครงการ	30 25.9	56 48.3	29 25.0	1 0.9	- -	3.99	0.74	เห็นด้วย	1
11. ท่านสามารถบอกผู้อื่น ว่าท่านทำงานที่คณะบริหาร โครงการอย่างภูมิใจ	31 26.7	53 45.7	31 26.7	1 0.9	- -	3.98	0.76	เห็นด้วย	2
ภาพรวม						3.83	0.77	เห็นด้วย	

หมายเหตุ: 1.00-1.79 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1.80-2.59 = ไม่เห็นด้วย 2.60-3.39 = เฉย ๆ

3.40-4.19 = เห็นด้วย 4.20-5.00 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยพฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการฯ และการเปิดให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ซึ่งจะส่งผลต่อกำหนดการเปิดให้บริการแก่สาธารณชน ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและรายได้ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เป็นอย่างมาก

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมดังกล่าว และนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโครงการขนาดใหญ่ โดยวิจัยตามลักษณะทั่วไปของกลุ่มประชากรด้านตัวบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระดับตำแหน่ง รายได้ และประสบการณ์ การวิจัย สรุปผลได้เป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพและภูมิหลังของกลุ่มประชากร

กลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยมีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี สถานภาพของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่สมรสแล้ว ระดับตำแหน่งงานของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 7-8 มีระดับรายได้ส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 20,001-40,000 บาท และประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11-20 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อ วัฒนธรรมองค์กร

1) บทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ

(1) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปความคิดเห็นของกลุ่มเจ้าหน้าที่ทุกระดับในคณะบริหารโครงการและคณะทำงานย่อยๆ ของโครงการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและใกล้เคียงกัน ทุกด้านว่าบทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสม

โดยกลุ่มประชากรส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ว่า มีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ที่ได้รับมอบหมาย โดยเจ้าหน้าที่ก็เป็นผู้มีความรอบรู้และความสามารถตรงกับงานและรู้ขั้นตอนการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ

(2) ส่วนบทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการโครงการ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มประชากรส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็น ที่สอดคล้องและใกล้เคียงกันทุกด้านว่า บทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการโครงการ มีความเหมาะสม โดยกลุ่มประชากรส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ผู้จัดการโครงการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้จัดการโครงการก็มีความสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อถือและรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกโครงการด้วย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการ

1) การสื่อสารเพื่อการบริหาร

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปความคิดเห็นของกลุ่มเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ในคณะบริหารโครงการและคณะทำงานย่อยๆ ของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและใกล้เคียงกันว่า การสื่อสารภายในคณะบริหารมีระดับพฤติกรรมการสื่อสารมาก โดยกลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารระหว่างโครงการกับหน่วยงานต่างๆ และการติดต่อสื่อสารกันภายในคณะบริหารโครงการที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีการใช้ภาษาที่ตึงเครียดเข้าใจตรงไปตรงมา และมีความถูกต้องเที่ยงตรงในการติดต่อสื่อสารเรื่องงานภายในคณะบริหารโครงการ

2) การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน

กลุ่มเจ้าหน้าที่ ทุกระดับ ในคณะบริหารโครงการและคณะทำงานย่อยๆ ของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและใกล้เคียงกัน โดยให้มีระดับพฤติกรรมการสื่อสารมาก โดยหัวหน้าทีมงานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงานหรือสั่งงานต่างๆ ทางโทรศัพท์ก่อนที่จะแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งหัวหน้างานสั่งงานชัดเจนและเข้าใจในทางปฏิบัติ และมีความเป็นทางการในการติดต่อเรื่องงานสั่งงานต่างๆ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการทำงานเป็นทีม

1) ความคิดเห็นที่มีต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของคณะบริหารโครงการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปความคิดเห็น ของกลุ่มเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ในคณะบริหารโครงการและคณะทำงานย่อยๆ ของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและใกล้เคียงกัน โดยเห็นว่า คณะบริหารโครงการ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน และทราบว่า คณะบริหาร

โครงการคาดหวังความสำเร็จในหน้าที่งานกับตัวท่านและมีการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางของ
คณะบริหารฯ อยู่เสมอ

2) ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของเจ้าหน้าที่คณะบริหาร

โครงการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปความคิดเห็นของกลุ่มเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
ในคณะบริหารโครงการและคณะทำงานย่อยๆ ของโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X
ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและใกล้เคียงกัน โดยเห็นด้วยกับ
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ และสามารถบอกผู้อื่นว่าทำงานที่
คณะบริหารโครงการอย่างภูมิใจ และคณะบริหารโครงการก็ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทำงานเป็นทีมด้วย
ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Analoui (1994:36-39) ที่กล่าวถึง
วัฒนธรรมองค์กรแบบโครงการ โดยผู้จัดการโครงการและผู้ปฏิบัติงาน เป็นกำลังสำคัญต่อผล
สัมฤทธิ์ของโครงการ สมาชิกทีมงานจะใช้อำนาจร่วมกันของกลุ่มในการปรับปรุงประสิทธิภาพ
ของงาน และผู้จัดการโครงการจะตัดสินใจโดยมุ่งผลลัพธ์ กำหนดความสัมพันธ์ในการทำงานกับ
สมาชิกทีมงานโดยใช้หลักความสามารถและความเคารพ ซึ่งกันและกันมากกว่าความอาวุโส ซึ่งเป็น
ผลมาจากอายุและสถานภาพที่สัมพันธ์อย่างเป็นลำดับใช้พลังของกลุ่ม ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
ในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่จะปฏิบัติและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

5.2 สรุปความคิดเห็น เกี่ยวกับบทบาทของเจ้าหน้าที่โครงการ

จากผลการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการ ที่มีผลต่อการบริหารโครงการ
โทรคมนาคม ขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค
ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม ผู้วิจัยได้ข้อสรุปในเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในส่วนของกรณี
บทบาทของเจ้าหน้าที่โครงการ การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ที่ชัดเจนและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
ของเจ้าหน้าที่โครงการ โดยต้องกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อสะท้อนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการสร้าง
ความเชื่อมั่น ที่จะทำให้งานของโครงการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ซึ่ง จะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร
ใหม่ที่ดี แต่จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานอุดมการณ์หลัก (Core Ideology) มีเป้าหมายและคุณค่าหลัก
(Core purpose & Core values) ในการดำเนินโครงการฯ วิธีปฏิบัติที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
โครงการ มีประสิทธิภาพ ผลที่จะได้รับก็คือความสำเร็จของโครงการ จึงควรกำหนดวิธีปฏิบัติให้กับ
เจ้าหน้าที่ เพื่อยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานโครงการพร้อมความหมาย ดังนี้ คือ

- มีความมุ่งมั่น (Persistence) คือ เจ้าหน้าที่จะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ถ้างานที่ทำยังไม่ดีพอ จะต้องทำให้ดีกว่าเดิม หรือแม้งานที่ทำจะดีอยู่แล้วก็ตาม จะต้องทำให้ดีขึ้นกว่านี้อีก และทัศนคติที่ว่า แม้งานที่ได้รับมอบหมายจะยากสักเพียงใดก็ตาม จะต้องทำงานนั้นให้บังเกิดผลสำเร็จ ถ้ามีปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญที่ต้องเผชิญ ก็จะอดทน ยืนหยัด ตลอดจนไม่หลีกเลี่ยง ไม่ท้อถอย และตั้งใจที่จะแก้ปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นให้ลุล่วง และพร้อมที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เพื่อผลสำเร็จของงาน เมื่อตระหนักว่างานที่ตนทำอยู่นั้นยากเกินที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเอง

- กล้าคิดกล้าทำ (Initiative) คือ เมื่อมีอะไรสำคัญที่ต้องทำ ก็จะดำเนินการโดยไม่รีรอว่า ถ้าพิจารณาแล้วพบว่า การรอสั่งการหรือการขอความเห็นชอบทำให้เสียเวลา และมีผลทำให้องค์กรพลาดโอกาสหรือเสียผลประโยชน์ ไม่กลัวปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อต้องมีการเผชิญหน้าหรือต้องมีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลและพร้อมที่จะดำเนินการอย่างไม่มีรีรอเมื่อได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ ทั้งวิธีการและผลของการตัดสินใจดังกล่าว ไม่คว่นสรุปล่วงหน้านั้นยากและทำไม่ได้ จนทำให้ไม่กล้าที่จะดำเนินการใดๆ และไม่ควรมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปให้ผู้อื่น

- ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว (Correct & Quick decision making) คือ เจ้าหน้าที่โครงการจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริง พิจารณาเหตุและผล เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง และคิดเร็วและตัดสินใจเร็วได้ในกรณีที่มีความจำเป็น และหลีกเลี่ยงการมุงเน้นพิจารณาแต่จุดดี โดยมองข้ามจุดเสียทำให้ตัดสินใจผิดพลาด และควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจทันที โดยไม่ได้ปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง หลีกเลี่ยงการทำอะไรที่พิถีพิถันเกินไปจนมีผลทำให้ตัดสินใจช้า และสุดท้ายหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่เร็วแต่ขาดคุณภาพ

- มีการจัดการที่ดี คือ เจ้าหน้าที่โครงการจะต้องกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ อย่างชัดเจน และการลื่นไหลของข้อมูลจะต้องมีความรวดเร็ว ชัดเจนนำไปปฏิบัติได้ มีความขัดแย้งน้อยหรือแทบไม่มีเลย

- มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี เจ้าหน้าที่โครงการควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์รวมทั้งจัดทำแผนตารางการทำงาน งบประมาณและระบบตรวจสอบควบคุม รวมทั้งการรายงานอย่างครบถ้วน

- มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับโครงการที่คล้ายคลึงกันมาก่อน

- มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในเรื่องของวิธีการและเครื่องมือต่างๆ ที่ต้องใช้ในการทำงาน

- มีความเป็นอิสระ เจ้าหน้าที่โครงการควรมีความผูกพันกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง มีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ดี
- มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา
- ควรเป็นบุคคลที่ยอมรับในข้อตกลงของทีม
- มีความทะเยอทะยาน และความคิดสร้างสรรค์และมีพลังในการทำงาน
- มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน
- มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร

5.3 ข้อเสนอแนะ

เนื่องจาก สภาพแวดล้อม และสภาพภายในองค์กรต่างๆ ที่เข้ามากระทบและส่งผลต่อการบริหาร โครงการมีความแตกต่างกัน การบริหาร โครงการในแต่ละองค์กรจึงมีปัจจัยไม่เหมือนกัน ดังนั้น จึงต้องนำความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โครงการที่ได้ศึกษา มาพิจารณาเพิ่มเติมดังนี้

5.3.1 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โครงการ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร

5.3.1.1 ประเด็น ความคิดเห็นที่มีต่อ บทบาทและภาระหน้าที่ เจ้าหน้าที่โครงการ

- ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้นร่วมกัน

- ต้องเป็นผู้มีความรู้และความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- เปิดโอกาสให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ

สามารถ

- มีความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมและทำงานได้รวดเร็ว
- มีความอดทนและพลังในการทำงาน มีความคิดที่ดี
- มีความสนใจในการพัฒนาตนเองและการแสวงหา ความก้าวหน้า
- มีชีวิตส่วนตัวที่มั่นคง และมีบุคลิกภาพที่ดี

5.3.1.2 ประเด็นความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทและภาระหน้าที่ผู้จัดการโครงการ

- กำหนดทิศทางทางปฏิบัติงาน และมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่เพื่อให้มีผลทางปฏิบัติอย่างชัดเจน

- ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับ

บัญชาและบุคคลภายนอก

- ให้ความเสมอภาคกับผู้ได้บังคับบัญชา
 - ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอกโครงการฯ
 โดยมุ่งผลสำเร็จของงาน

ที่ไม่แน่นอน

- พยายามสร้างบรรยากาศแบบไม่เคร่งเครียดท่ามกลางสภาพแวดล้อม
 - สนใจปัญหาและการแก้ไขปัญหา
 - ควรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีพลังและทัศนคติที่ดีใน
 การทำงานว่าเป็นงานที่สามารถทำได้
 - มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับองค์กร เทคโนโลยี หลักการบริหาร
 รวมทั้งระบบและกระบวนการทำงานของโครงการ

- มีทักษะ ใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้ไขปัญหา

5.3.2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหาร โครงการ

5.3.2.1 ประเด็นการสื่อสารเพื่อการบริหาร

- ควรมีการสื่อสารอย่างเที่ยงตรงและชัดเจนด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์
 โดยวิธีนี้จะช่วยให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็วและสะดวกสบายในการปฏิบัติงานสำหรับในคณะบริหาร
 โครงการ ควรมีเครื่องมือสื่อสารคือ โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ อย่างเพียงพอ

- ควรใช้ อีเมลล์ (e-mail) ในการรับ-ส่งหนังสือเวียน คำสั่ง ประกาศต่างๆ
 ในขณะเดียวกันก็ควรมีการสื่อสารด้วยสื่อสิ่งพิมพ์ตามไปด้วย

อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของการสื่อสาร ควรใช้การสื่อสารสองทาง
 ควบคู่กันไปด้วย คือใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษร เพราะ การสั่งงานด้วยวาจาจะมีความชัดเจนถูกต้อง
 ตรงกันในเรื่องที่จะทำการสั่งงานโดยใช้ลายลักษณ์อักษรหรือโดยบันทึกจะทำให้เกิดความถูกต้องมี
 หลักฐานชัดเจนเป็นขั้นตอนตามระเบียบของหน่วยงาน สามารถนำมาอ้างอิงได้ในภายหลัง ทั้งนี้ควรมี
 ความชัดเจนและเที่ยงตรง กะทัดรัด ไม่ควรยาวจนเกินไป

5.3.2.2 ประเด็น การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน

- ควรมีการประชุมเพื่อปรับแผนการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยประชุม
 ผ่านวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ หรือเดินทางเข้าร่วมประชุม

- หัวหน้าทีมงาน ควรให้ความสนใจและเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน
 - มีการพบปะสังสรรค์กันบ้างเป็นครั้งคราวทั้งในและนอกเวลาทำงาน
 รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ

- พยายามเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน

- หัวหน้าทีมงาน พยายามทำตัวเสมือนเพื่อนร่วมงาน
- เน้นนโยบายเปิดประตู (Open-door-Policy) โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่โครงการได้พูดได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติในแง่ต่างๆ อย่างเปิดเผยและเสรี โดยหัวหน้าทีมงาน รับฟังและเต็มใจที่จะนำข้อเสนอแนะไปพิจารณาอย่างจริงจังและจริงใจ
- ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ซึ่งเกิดประโยชน์คือ
 1. หัวหน้าทีมงาน ได้ทราบว่าเจ้าหน้าที่โครงการ มีความเข้าใจและยอมรับการสื่อสารของตนเพียงใด
 2. หัวหน้าทีมงาน จะได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและต่อหน่วยงาน
 3. เจ้าหน้าที่โครงการจะมีความชื่นชม และให้ความไว้วางใจในตัวหัวหน้าทีมงาน เพราะเห็นว่ายอมรับความสำคัญของเจ้าหน้าที่โครงการ
 4. เป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่โครงการ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่มีต่อหัวหน้าทีมงานและหน่วยงาน
 5. เมื่อเจ้าหน้าที่รู้สึกว่าคุณค่าต่อหน่วยงาน ก็พยายามนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่
 6. เจ้าหน้าที่โครงการมีโอกาสได้คลายความกดดันหรือคับข้องใจที่มีอยู่

คุณลักษณะของหัวหน้าทีมงาน ที่อยากให้เป็น

- มีความยุติธรรม
- จริงใจให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค
- วางตัวน่านับถือ มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- มีความรับผิดชอบพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- แนะนำ พัฒนาและสอนงานผู้ปฏิบัติงาน
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- คอยบอกกล่าวข่าวสารหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือมีผลต่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
- เปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
- ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ

5.3.3 ประเด็น การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเจ้าหน้าที่โครงการอยากเห็น คุณลักษณะของทีมงาน ดังนี้

- ความสนใจในงานและความผูกพันกันอย่างมาก
- ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง กันอย่างจริงจังและรวดเร็ว
- ต้องการความสำเร็จสูง มีเป้าหมายผลสำเร็จร่วมกัน
- ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน
- มีความรัก สามัคคีภายในทีมงาน
- การยอมรับในความต้องการของบุคคลในทีมงาน
- การแบ่งผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกในทีมอย่างยุติธรรม
- ความรู้สึกรักในความเป็นทีมงานด้วยความจริงใจ
- ความภาคภูมิใจและสนุกในการทำกิจกรรมกลุ่ม
- ความผูกพันและความมุ่งมั่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
- ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
- การให้ความอิสระซึ่งกันและกัน
- การติดต่อประสานงานและความร่วมมือต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- การกำหนดบรรทัดฐานการดำเนินงานที่ดีและปรับผลการดำเนินงานให้

เหมาะสมกับบรรทัดฐาน

- ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรของทีมงาน
- ความสามารถในการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่าง

มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ การวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต ควรมีการวิจัยถึงตัวแปรอื่น เช่น พฤติกรรมด้านวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารระดับสูง หรือพฤติกรรมด้านการสื่อสารของผู้จัดการโครงการ ที่อาจมีอิทธิพลความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ และควรมีการวิจัยความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการทั่วไป ในหน่วยอื่นๆ เช่น กระทรวงคมนาคม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บมจ. ทีโอทีฯ เป็นต้น

บ
ร
ร
ณ
น
ุ
ก
ร
ม

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กริช ตีปสนธิ. (2537). **วัฒนธรรมและพฤติกรรมการค้าสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2547). **การใช้ SPSS For Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ ขจรนันท์. (2546). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นราศรี ไววนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2548). **ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 15)**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปกรณ์ ปรีชากร. (2542). **การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประสิทธิ์ ทิมพุดิ. (2547). **การจัดการเทคโนโลยีโทรคมนาคม**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ประสิทธิ์ ทิมพุดิ, ไพโรจน์ ไววนิชกิจ และคณุตม์ เคารพธรรม. (2549). **การบริหารจัดการโครงการโทรคมนาคมและ ICT**. กรุงเทพฯ: เดอะบุคส์เลิฟเวอร์.
- พงษ์ศักดิ์ สุตัมพันธ์ไพบูลย์. (2544). **เทคโนโลยีโทรคมนาคม**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ไพโรจน์ ไววนิชกิจ. (2548). **คัมภีร์ เทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือสู่ยุค 3G**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- มยุรี อนุমানราชชน. (2543). **การบริหารโครงการ**. เชียงใหม่: หจก.ธนุชพรินติ้ง.
- วิสูตร จิระคำแกิง. (2543). **การบริหารโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: วรณกวี.
- ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2544). **การบริหารโครงการ**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

เอกสารอื่นๆ

- ชินวุธ สุนทรสีมะ. (2535). **หลักและวิธีการทำวิทยานิพนธ์ (รายงานประจำภาค และเอกสารวิจัย)**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

วิทยานิพนธ์

- จิตวัฒน์ สัมฤทธิ์. (2547). พฤติกรรมการสื่อสารและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการ ของสถาบันวิชาการ ทศท: บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ธีระวิทย์ จอมสืบ. (2547). การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษาศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัทเอสคิวอาร์ทีเคแอนด์แพลนเนอร์ จำกัด. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- พีระพงษ์ เตชะวิเศษ. (2547). การบริหารธุรกิจสื่อสาร อ.ส.ม. ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ด
ร
ค
น
ว
ก

ภาคผนวก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ที่ตรวจสอบแบบสอบถาม

อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจักษ์ บุญไชยภักดิ์
สารนิพนธ์	เรื่อง พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรคมนาคม ขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: โครงการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาคของ บมจ. กสท โทรคมนาคม
ชื่อนักศึกษา	นางพิศมัย เหล็กกล้า สาขาวิชาการจัดการ โทรคมนาคม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ที่ตรวจแบบสอบถาม

1. พันเอก ดร. นที สุกธรัตน์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองอำนวยการสื่อสาร
กรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด
2. นายพิชิต แก้วมาคุณ
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายรัฐกิจสัมพันธ์
บมจ. กสท โทรคมนาคม
3. นายสงบ สังข์จินดา
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายวางแผนและวิศวกรรมเครือข่าย CDMA
บมจ. กสท โทรคมนาคม
4. นายสมโพธิ พานทอง
ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนวิศวกรรมระบบชุมสาย
ฝ่ายวางแผนและวิศวกรรมเครือข่าย CDMA
บมจ. กสท โทรคมนาคม
5. นายสมเกียรติ ตำราญบำรุง
ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนระบบปฏิบัติการและบำรุงรักษา CDMA ศูนย์นครราชสีมา
ฝ่ายปฏิบัติการเครือข่าย CDMA
บมจ. กสท โทรคมนาคม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรคมนาคมขนาดใหญ่
กรณีศึกษา : โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค
ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม

คำชี้แจง

1. วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาพฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการที่มีผลต่อการบริหารโครงการโทรคมนาคมขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: โครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม
2. พฤติกรรมเจ้าหน้าที่โครงการ หมายถึง พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในขณะบริหารโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA 2000-1X ในส่วนภูมิภาค
3. แบบสอบถามนี้มี 5 ส่วน ประกอบด้วย
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
 - ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร
 - ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายในขณะบริหารโครงการ
 - ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการทำงานเป็นทีม
 - ส่วนที่ 5 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและการแก้ไขปัญหาในการบริหารโครงการ
4. โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และกรุณาตอบครบทุกข้อ
5. การศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จได้ ด้วยการได้รับความร่วมมือจากท่านผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งคำตอบของท่าน จะนำมาใช้ประโยชน์ในด้านการศึกษาวิจัยในเชิงวิชาการ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน โดยผู้ศึกษาจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับไม่นำไปเผยแพร่

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

นางพิศมัย เหล็กกล้า

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการ โทรคมนาคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลและความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

มากกว่า 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปวช. หรือเทียบเท่า

ปวส. หรือเทียบเท่า

ปริญญาตรี

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. สถานภาพ

โสด

สมรส

แยกกันอยู่/หย่า

5. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน

ระดับ 1 - 6

ระดับ 7 - 8

ระดับ 9 – 10

6. รายได้ต่อเดือน

ต่ำกว่า 20,000 บาท

20,001 – 40,000 บาท

40,001 – 60,000 บาท

ตั้งแต่ 60,001 ขึ้นไป

7. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 10 ปี

11-20ปี

21 – 30 ปี

ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร

2.1 บทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
เพียงข้อเดียว

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อ วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
บทบาทและภาระหน้าที่เจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการ					
1. เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม					
2. แนวทาง ขั้นตอนการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบคือสิ่งที่เจ้าหน้าที่รับรู้อยู่เสมอในการปฏิบัติงาน					
3. เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถที่ได้รับการมอบหมาย					
4. เจ้าหน้าที่ เป็นผู้มีความรอบรู้และความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
5.เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ตรงตามตำแหน่งของตนเอง					

2.2 บทบาทและภาระหน้าที่ ผู้จัดการโครงการ

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อ วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
บทบาทและภาระหน้าที่ ผู้จัดการ โครงการ					
6. ผู้จัดการ โครงการยึดกฎระเบียบอย่าง เคร่งครัด					
7. ผู้จัดการ โครงการ มีความสามารถทำ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อถือ					
8. ผู้จัดการ โครงการ ให้ความเสมอภาค กับผู้ได้บังคับบัญชา					
9. ผู้จัดการ โครงการ เปิดโอกาสให้ผู้ได้ บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มความ สามารถ					
10. ผู้จัดการ โครงการ รับฟังความคิดเห็น ของผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอก โครงการ					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการ

3.1 การสื่อสารเพื่อการบริหาร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสื่อสารเพื่อการบริหาร					
1. ความถูกต้องเที่ยงตรงในการติดต่อสื่อสารเรื่องงานภายในคณะบริหารโครงการ					
2. การติดต่อสื่อสารกันภายในคณะบริหารโครงการที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการใช้ภาษาที่ดี กระชับ เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา					
3. การสื่อสารที่ใช้ภายในคณะบริหารโครงการ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านหนังสือเวียน/บันทึก					
4. ท่านเคยเป็นผู้บอกกล่าวเรื่องราวข่าวสารให้กับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกโครงการ					
5. ความเป็นทางการในกาติดต่อสื่อสารระหว่างโครงการกับหน่วยงานต่าง ๆ					

3.2 การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อการสื่อสารภายในคณะบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้าทีมงาน					
6. ความเป็นทางการของหัวหน้าทีมงานที่ใช้ในการติดต่อเรื่องงานหรือสิ่งงานต่างๆ กับท่าน					
7. หัวหน้าทีมงานใช้วิธีการติดต่อเรื่องงาน หรือสิ่งงานต่างๆ กับท่านทางโทรศัพท์ก่อนที่จะแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร					
8. หัวหน้างานสั่งงานชัดเจน และเข้าใจในทางปฏิบัติ					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการทำงานเป็นทีม

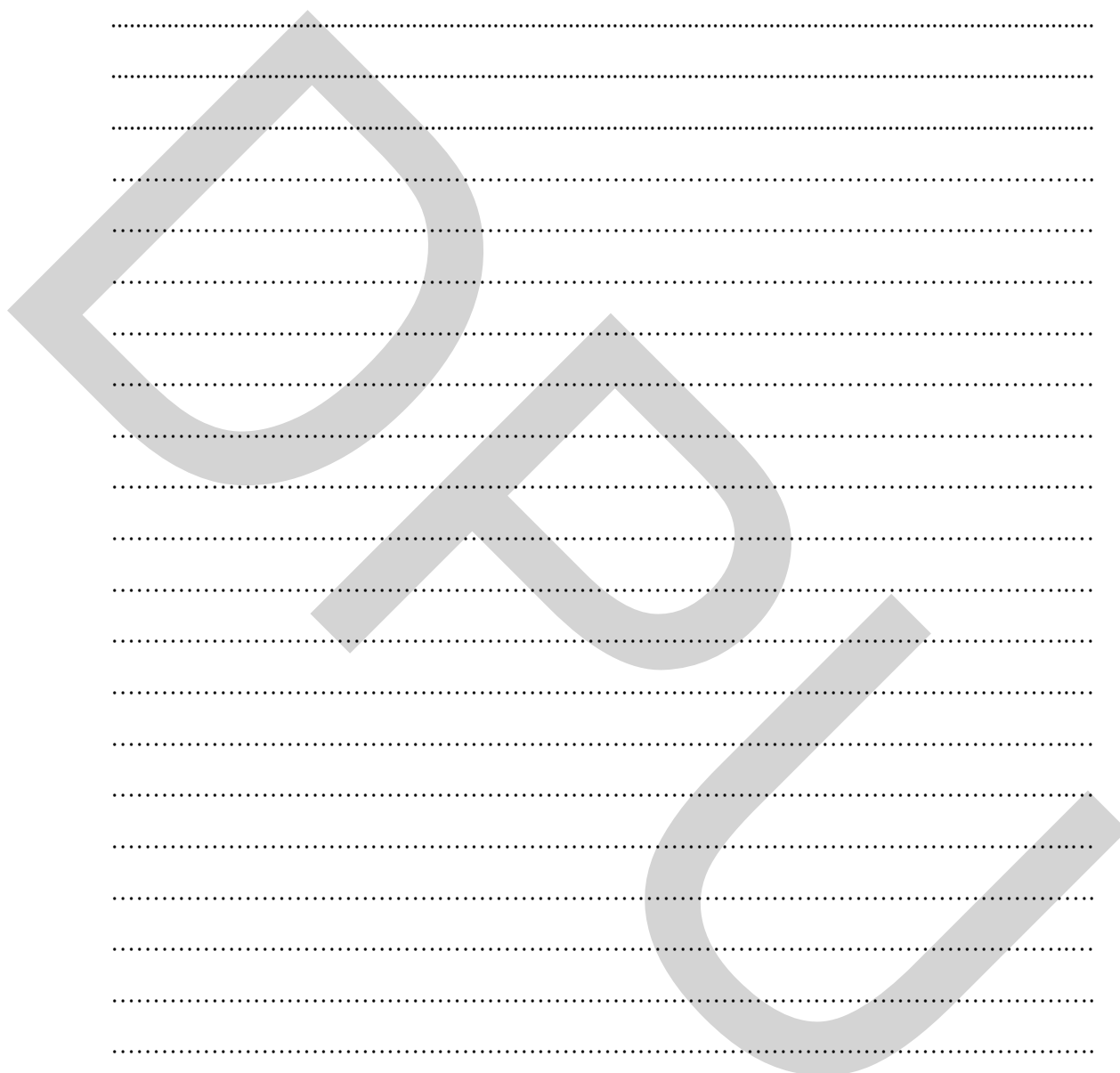
4.1 ความคิดเห็นที่มีต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของ คณะบริหารโครงการ

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. คณะบริหารโครงการ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน					
2. ท่านรู้ว่าคณะบริหารโครงการ คาดหวังความสำเร็จในหน้าที่งานกับตัวท่าน					
3. ท่านไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าทีมงานในการปฏิบัติงาน					
4. คณะบริหารโครงการ มีการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางของคณะบริหารอยู่เสมอ					
5. คณะบริหารโครงการ มีการให้นโยบายต่าง ๆ สู่เจ้าหน้าที่คณะบริหารโครงการอยู่เสมอ					

4.2 ความคิดเห็นที่มี ต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเจ้าหน้าที่ คณะบริหารโครงการ

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการ ทำงาน เป็นทีม	ระดับความคิดเห็น				
ความคิดเห็นที่มี ต่อความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันของเจ้าหน้าที่ คณะบริหาร โครงการ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
6. ทีมงานต่าง ๆ ในคณะบริหาร โครงการ มีการพบปะ สัมมนากันอยู่เสมอ					
7. คณะทำงานย่อยต่าง ๆ ไม่มีปัญหาใน เรื่องการประสานงาน					
8. คณะทำงานย่อยต่าง ๆ ในคณะบริหาร โครงการทำงานประสานกันเป็นทีมไม่ เน้นในตัวบุคคล					
9. คณะบริหาร โครงการ ส่งเสริมให้เจ้า หน้าที่ ทำงานเป็นทีม					
10. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในคณะ บริหาร โครงการ					
11. ท่านสามารถบอกผู้อื่นว่าท่านทำงาน ที่คณะบริหาร โครงการอย่างภูมิใจ					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและการแก้ไขปัญหา ในการบริหารโครงการ



ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางพิศมัย เหล็กกล้า
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2526
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	พนักงานธุรการระดับ 7 ส่วนจัดเตรียมสถานที่ ฝ่ายวางแผนและวิศวกรรมเครือข่าย CDMA ศูนย์บริการลูกค้า บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ
ประสบการณ์ในการทำงาน	-งานด้านบริหาร ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดซื้อ-จัดจ้าง -งานสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง -ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการขอใช้ อุปกรณ์โทรคมนาคมของ บมจ. กสท โทรคมนาคม -Project Administrator ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ โครงการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ CDMA2000-1X ในส่วนภูมิภาค ของ บมจ. กสท โทรคมนาคม