

การศึกษาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย

Study of real estate projects that meet the needs of Thai people

เกียรติศักดิ์ สุขยา¹, สุเชาวน์ มีหนองหว้า² และ ฐิติมา ห้อยยอง³

Kiatissak Sukya¹, Suchao Meenongwah² and Thitima Holumyong³

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์^{1,2,3}

College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin^{1,2,3}

Corresponding Author, E-mail: Kiatissak.suk@rmutr.ac.th

Retrieved; 1-03-2025; Revised; 23-04-2025. Accepted; 24-04-2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งหวังนำเสนอเนื้อหาเรื่องธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในมิติของนวัตกรรมการจัดการโครงการภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ในยุคดิจิทัลปัญญาประดิษฐ์ หรือ (Artificial Intelligence; AI) ที่ต้องการการศึกษาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทยอย่างรวดเร็ว ชัดเจน กล่าวได้ว่าการจัดการเวลา (Time Management) ให้อยู่ในรอบระยะเวลาสั้นที่สุด เพื่อการตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ถูกต้องของการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวม และส่งผลพร้อมต่อกระแสทางบวกที่ดีในการประกอบธุรกิจโดยตรง

ขณะที่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นตลาดภาคธุรกิจที่เสียหายอย่างหนักหลังจากสถานการณ์วิกฤตโควิด -19 ระบาดเมื่อช่วงปลายปี พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมามีหลายองค์กรต้องเร่งการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานในการจัดการโครงการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมแต่ละภูมิภาคเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

บทความวิชาการนี้ผู้เขียนนำเสนอวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาความต้องการของคนไทยที่มีต่อโครงการอสังหาริมทรัพย์ 2) เพื่อเสนอแนวคิดการพัฒนาการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย และ 3) เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนาการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย จึงจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ให้ประสบความสำเร็จ และช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการโครงการ; อสังหาริมทรัพย์; ความต้องการของคนไทย

Abstract

This academic article aims to present the content of the real estate business in the dimension of project management innovation under the context of the modern technology environment in the digital age of artificial intelligence (AI) that requires the study of real estate projects that respond to the needs of Thai people quickly, promptly, and clearly. It can be said that time management in the shortest period of time is for decision-making with accurate information on overall business operations and results in a positive trend in doing business directly.

As the real estate business is a business sector that has been severely damaged since the COVID-19 crisis in late 2019, many organizations have had to accelerate the adjustment of project management processes to be in line with the culture of each region in order for the organization to achieve rapid success.

This academic article has three objectives: 1) to study the needs of Thai people for real estate projects, 2) to propose a concept for developing real estate project management that meets the needs of Thai people, and 3) to summarize guidelines for developing real estate project management that meets the needs of Thai people. Therefore, it is very useful for making the real estate business successful and helping to reduce conflicts among those involved in sustainable business operations.

Keywords: Project Management; Real Estate; Thai People's Needs.

บทนำ

จากประเด็นหลักของบทความวิชาการนี้ ในด้านเนื้อหาที่จะเขียนได้แก่ 1) เพื่อศึกษาความต้องการของคนไทยที่มีต่อโครงการอสังหาริมทรัพย์ 2) เพื่อเสนอแนวคิดการพัฒนากิจการโครงการอสังหาริมทรัพย์และ 3) เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนากิจการโครงการอสังหาริมทรัพย์ด้วยประเด็นทั้งสามประการถึงสถานการณ์ในปัจจุบันของการดำเนินงานของการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ เพื่อตอบสนองความต้องการของคนไทยมีความเชื่อมโยงประเด็นทั้งสามประการข้างต้นนั้น ด้วยการศึกษาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย กล่าวว่าการเรียนรู้วิธีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การพิจารณาโครงการทันต่อเหตุการณ์ สามารถสร้างการบริการให้ตรงใจผู้บริโภคมากขึ้น (ธนชาติ นุ่มนนท์, 2567) และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการด้วย แนวทางการปฏิบัติต่างกับวิธีคิดแบบเส้นตรง (Linear Thinking) หรือการคิดแบบตรรกะแบบเหตุผลแต่เพียงอย่าง

เดียวเนื่องจากการพิจารณาการคิดด้วยความซับซ้อน (Complex System) ดังนั้นความสำคัญของความซับซ้อนคือ การพิจารณาความสัมพันธ์เหมือนเส้นด้ายเส้นเล็กเส้นหนึ่งที่สามารถแบ่งเชื่อมโยงใยเส้นทางถึงกันและกันแน่นว่าโลกปัจจุบันอยู่ในยุคดิจิทัลแห่งการสื่อสารก็ตามบางครั้งจึงส่งผลทำให้อิทธิพลวัฒนธรรมระบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ อยู่ด้วยกรอบวิธีคิดในสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรมของคนไทยแบบดั้งเดิม

จึงกล่าวสรุปได้ว่ากระบวนทัศน์ (Paradigmshift) การคิดแห่งความต้องการของคนไทยโดยเชื่อมความสัมพันธ์จากในสิ่งต่าง ๆ โดยภาพรวมใหญ่นั้นสามารถมีความสัมพันธ์เกิดขึ้นแน่นอนโดยนิยามความต้องการของคนไทยส่งผลกระทบและเป็นประเด็นปัญหาให้กับองค์กรหรือโครงการโดยรวมเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ประเด็นความน่าสนใจจากความยากความซับซ้อนที่ยุ่งยากถึงแม้ว่าความต้องการเกินมาตรฐานโดยทัศนะในภาพติดลบ แต่ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ก็ยินดีที่จะปรับยืดหยุ่น (Flexibility) ตามความเหมาะสมในวัฒนธรรมจากความต้องการของคนไทยและที่สำคัญผู้ประกอบการก็ยังสามารถขายสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ได้แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและเป็นไปได้ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในยุคสมัยนี้ ผู้เขียนจึงพิจารณาความต้องการของคนไทยนั้นเกี่ยวข้องกับทฤษฎีอย่างไร โดยมีองค์ประกอบของตัวแปรที่ศึกษาเพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติ (Practice) ในสภาพแวดล้อม ดังนี้

1) ทฤษฎีการจัดการโครงการองค์กรสมัยใหม่ (POLC) ในสภาพแวดล้อมแบบเปิด เป็นทฤษฎีของ Louis A. Allen ในปี ค.ศ.1958 หมายถึง รูปแบบการจัดการโครงการขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำหลักการไปปฏิบัติ (ปกรณ์ ปรียากร, 2561, หน้า131) ได้แบ่ง องค์ประกอบในสภาพแวดล้อมที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง การนำทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร วิธีการ การตลาด เทคโนโลยี เวลา เครือข่าย ถ้าปัจจัยครบถ้วนการจัดการโครงการก็ย่อมมีประสิทธิภาพ (เสนห์ จุ้ยโต, 2565, หน้า1-35) ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ 2) กระบวนการแปรรูป (Conversation Process) หลักการ 4 ประการสำคัญ หมายถึง กระบวนการจัดการโครงการในการบูรณาการผสมผสานของการประยุกต์ใช้ทรัพยากรเข้าไปเพื่อการแปรสภาพ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) 3) ปัจจัยนำออก (Output) หมายถึง ผลผลิตที่เกิดจากการนำปัจจัยเข้าช่วงแรกหรือทรัพยากรจึงทำให้เป็นผลลัพธ์ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึงผลประเมินของการตรวจสอบสะท้อนให้เห็นถึงจากการจัดการโครงการว่า ความสำเร็จของโครงการดัชนีที่ชี้วัดได้นั้นมีปัญหาและอุปสรรคส่งผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับให้สมบูรณ์ครบเพื่อนำข้อมูลมาปรับแก้ไขให้ตรงกับปัญหาของโครงการ และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพของสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลที่อยู่รอบ ๆ องค์กรทั้งทางเชิงบวกหรือเชิงลบ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ลูกค้า คู่แข่ง คู่ค้า ชุมชน และวัฒนธรรม เป็นต้น เมื่อพิจารณาโครงการทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ สิ่ง

สำคัญอันดับแรก คือการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพื่อใช้ประกอบ การตัดสินใจ (ทิพวรรณ บุญเพิ่ม, 2557)

2) ทฤษฎีองค์กรที่เน้นปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (Theory of Organizations and Environments) เป็นทฤษฎีที่เกิดจากแนวคิดในระบบเปิด (Open System) การดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรความสามารถในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม ความสามารถปรับความยืดหยุ่น (Flexibility) กล่าวคือ ทำให้องค์กรหรือโครงการ อยู่รอดในสถานการณ์นั้น ๆ เช่น ปัจจัยนำเข้า (Input) จากสิ่งแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ที่สอดคล้องกับผลผลิต (Output) ขององค์กรกับสภาพสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามสถานการณ์ที่ต้องการและเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อองค์กรภายในเช่นกัน (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2565) กล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อผู้เขียนเข้าใจหลักทฤษฎีการจ้ององค์ความรู้แล้ว จากข้อที่กล่าวมาข้างต้น แต่ข้อมูลนั้นยังไม่เพียงพอต่อการจัดการโครงการของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ให้ประสบความสำเร็จด้วยทั้งหมด สาระสำคัญจำเป็นต้องเข้าใจการจัดการโครงการภาพรวมใหญ่ ตามแนวทางวงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle ด้วย หมายถึง กระบวนการ หรือขั้นตอนการจัดการโครงการ เป็นกิจกรรมชั่วคราวมีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดอย่างชัดเจน ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ตามช่วงเวลาวัฏจักรโครงการ ซึ่งเป็นไปตามทัศนะของนักวิชาการ (Erik W.Larson and Clifford F. Gray, 2011) ได้แบ่งรายละเอียดออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ 1) การกำหนดโครงการ (Defining the Project) คือการเริ่มต้นโครงการ คือการระบุขอบเขตกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อวางแผนโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ช่วงที่ 2) การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้งด้านเวลา ด้านงบประมาณ และด้านคุณภาพของงาน 3) การปฏิบัติโครงการ (Implementing) ช่วงนี้เป็นการนำแผนไปปฏิบัติรวมทั้งการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดโครงการ (มยุรี อนุমানราชชน, 2551, หน้า 25) และ 4) การปิดโครงการ (Project Closing) ช่วงนี้เป็นการส่งมอบโครงการ (Delivery) ได้แก่ การส่งมอบงานให้ผู้บริโภค หรือผู้ใช้ (User)

3) ทฤษฎีการจ้ององค์ความรู้การจัดการโครงการ(Project Management Body of Knowledge; PMBOK) เป็นทฤษฎีของสถาบัน (Project Management Institute) เป็นองค์กรวิชาชีพของสหรัฐอเมริกา เป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการจัดการโครงการ ให้ประสบผลสำเร็จโดยแบ่งออกได้เป็น 8 มิติ ได้แก่

3.1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การมีส่วนร่วมกระบวนการเพื่อให้แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือการระบุให้ทราบถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโครงการเพื่อรับผิดชอบจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีเป้าหมายของโครงการอย่างครบถ้วน

3.2) ทีมงาน (Teams) การกำหนดระดับถึงความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องทำเพื่อส่งมอบคุณค่าทางธุรกิจ ได้แก่ การกำหนดบทบาท และความรับผิดชอบภายในทีม การสร้างวัฒนธรรมของทีมงาน รวมถึงบรรทัดฐาน และพฤติกรรมของกลุ่มของทีมงาน การสร้างความเป็นทีมเจ้าของร่วมกัน

3.3) การพัฒนา (Development) ความสามารถในการปรับตัวเมื่อมีความไม่แน่นอนในระดับสูงทั้งในรูปแบบการส่งมอบงานครั้งเดียว หรือหลายครั้งเป็นระยะเวลาต่อเนื่อง

3.4) การวางแผน (Planning) แผนงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานที่จำเป็นและผลิตสิ่งที่ส่งมอบได้แก่การวางแผนเชิงคาดการณ์ใช้(Work Breakdown Structure; WBS) และแบบจำลองรายละเอียดเพื่อแบ่งขอบเขต การวางแผนซ้ำโดยใช้แนวคิดของการประเมินทางเลือกหลายทาง การประมาณการการตั้งเวลา และการจัดทำงบประมาณโดยใช้แนวทางที่แตกต่างกัน

3.5) งานโครงการ (Project work) กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานจริง การทำสัญญาการจัดการการเปลี่ยนแปลง และความสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การทบทวนงานโครงการโดยใช้บทเรียนย้อนหลัง และงานแบบลีน ลดความสูญเปล่า (Lean Procurement) การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการลดงานระหว่างการดำเนินการ (Work in Process; WIP)

3.6) การส่งมอบ (Delivery) งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบโครงการ รวมถึง ข้อกำหนด คุณภาพ และการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ข้อกำหนดที่ชัดเจนในการพัฒนาเชิงคาดการณ์ การยอมรับและความพึงพอใจ

3.7) การวัด (Measurement) การวัดประสิทธิภาพของโครงการเพื่อให้ดำเนินการได้ เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุผลตามที่ต้องการ ได้แก่ การวัดผลเหนือกว่าการรายงานและข้อมูล การวัดผลเป็นเรื่องของการตัดสินใจ

3.8) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าโครงการประกอบด้วยกิจกรรมที่จัดการความเสี่ยงความไม่แน่นอนและ VUCA (ความผันผวนความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ) จากสภาพแวดล้อม ที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นการเชื่อมโยงในหลักการคิดเชิงระบบเพื่อลดความเสี่ยงเป็นต้น

นอกจากนี้ผู้เขียนได้ศึกษาได้นำตัวแปรมาพิจารณา กล่าวสรุปประมวลด้วยประเด็นในองค์ประกอบสำคัญ ที่เป็นความรู้ในการจัดการโครงการ 8 มิติ อันได้แก่ 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ทีมงาน 3) การพัฒนา 4) การวางแผน 5) งานโครงการ 6) การส่งมอบ 7) การวัด และ 8) ความไม่แน่นอน โดยสามารถเขียนภาพกรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework) ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงภาพตัวแปร 8 มิติ

ที่มา : พัฒนาจากแนวคิด PMBOK ของ PMI ค.ศ.2021

จากประเด็นวัตถุประสงค์ของบทความวิชาการครั้งนี้คือ 1) เพื่อศึกษาความต้องการของคนไทยที่มีต่อโครงการอสังหาริมทรัพย์ 2) เพื่อเสนอแนวคิดการพัฒนาการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์และ 3) เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนาการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนให้ทัศนะจากวัตถุประสงค์จากประการที่หนึ่งกล่าวคือ ความต้องการของคนไทย สอดคล้องกับทฤษฎีมาสโลว์ได้อธิบายความต้องการพื้นฐานของมนุษย์มีหลักสำคัญ 5 ประการได้แก่ 1) ความต้องการด้านกายภาพ 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ 4) ความต้องการความเคารพนับถือและ 5) ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต การดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าการรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกค้าทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้นโดยจะต้องตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าส่วนรวมและดำรงไว้ซึ่งด้วยการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามทุกความคิดใหม่ ๆ การเรียนรู้ร่วมกันการพึ่งพาเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตามบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกโครงการ

ขณะที่การจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์มีนักวิชาการ โดยผู้เชี่ยวชาญทฤษฎีการจัดการโครงการที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันประกอบด้วย 1) ทฤษฎีองค์กรเชิงระบบ (System Approach) กล่าวคือ การพิจารณาองค์กรลักษณะภาพรวม (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2565) มี

พื้นฐานขององค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วนได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึงการป้อนทรัพยากรเพื่อกระบวนการดำเนินงานได้แก่คนเงินทุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องจักรวิธีการ การตลาด เทคโนโลยี เวลา และ เครือข่ายหากปัจจัยครบถ้วน การจัดการโครงการก็ย่อมมีประสิทธิภาพ (เสนห์ จัยโต, 2565) ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ 2) กระบวนการแปรรูป (Conversation Process) หลักการ 4 ประการสำคัญ หมายถึงกระบวนการจัดการโครงการในการบูรณาการผสมผสานกับการประยุกต์ใช้ทรัพยากร ที่ป้อนเข้าไปเพื่อการแปรสภาพประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) 3) ปัจจัยนำออก (Output) หมายถึงผลผลิตที่เกิดจากการนำปัจจัยเข้าช่วงแรกหรือทรัพยากร จึงทำให้ผลลัพธ์มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วด้วยคุณภาพและสร้างความพึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ผลประเมินของการตรวจสอบสะท้อนให้เห็นถึงจากการจัดการโครงการว่า ความสำเร็จของโครงการดัชนีชี้วัดได้นั้นหรือมีปัญหาและอุปสรรคผลกระทบ ของการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด และ 3) ทฤษฎีการจัดองค์ความรู้การจัดการโครงการ PMBOK เป็นทฤษฎีในการจัดการโครงการของสถาบัน PMI ซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพของสหรัฐอเมริกาสำหรับการจัดการโครงการให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการโดยแบ่งออกได้เป็น 8 ด้าน อันได้แก่ 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การมีส่วนร่วมกระบวนการเพื่อให้แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการระบุให้ทราบถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโครงการจัดการ 2) ทีมงาน (Teams) การกำหนดระบุถึงความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องทำเพื่อส่งมอบคุณค่าทางธุรกิจ ได้แก่ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบภายในทีม 3) การพัฒนา (Development) ความสามารถในการปรับตัวเมื่อมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในระดับสูง 4) การวางแผน (Planning) ที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานที่จำเป็นและผลิตสิ่งที่ส่งมอบ ได้แก่ การวางแผนเชิงคาดการณ์ใช้ (Work Breakdown Structure; WBS) 5) งานโครงการ (Project work) กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานจริง เช่น ทรัพยากรทางกายภาพ การทำสัญญา การจัดการการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้แก่ การทบทวนงานโครงการโดยใช้บทเรียนย้อนหลังและงานแบบสิ้นเพื่อลดความสูญเสีย การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการลดงานระหว่างดำเนินการ (Work in Process; WIP) 6) การส่งมอบ (Delivery) งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบโครงการ รวมถึง ข้อกำหนด คุณภาพ และการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ข้อกำหนดสามารถชัดเจนในการพัฒนา 7) การวัด (Measurement) การวัดประสิทธิภาพของโครงการเพื่อให้ดำเนินการได้ เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุผลตามที่ต้องการ ได้แก่ การวัดผลที่สูงเหนือกว่าการรายงานและข้อมูล และ 8) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าโครงการประกอบด้วยกิจกรรมที่จัดการกับความไม่แน่นอน (ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ) หรือ VUCA ในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เป็นต้น

ในส่วนนี้ผู้เขียนจึงขอยกนำทฤษฎีจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นคือ ทฤษฎีการจัดองค์ความรู้การจัดการโครงการ (Project Management Body of Knowledge; PMBOK) ซึ่งเกี่ยวข้องในบทความวิชาการ

ครั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึง“ช่องว่างของความรู้” (knowledgegap) ที่ยังไม่นำพาพิจารณานั้น ด้วยจากการได้ทบทวนวรรณกรรมของทฤษฎีดังกล่าว ผู้เขียนได้วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์ของวรรณกรรมโดยแยกเป็นประเด็นจากสภาพความเป็นจริงในมิติที่ต้องการนำเสนอ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความต้องการของคนไทยที่มีต่อโครงการอสังหาริมทรัพย์
2. เพื่อเสนอแนวคิดการพัฒนากิจการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย
3. เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนากิจการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย

ประเด็นที่1 เพื่อศึกษาความต้องการของคนไทยที่มีต่อโครงการอสังหาริมทรัพย์

การจัดการโครงการประเภทใดๆ ล้วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร หรือลูกค้าผู้ใช้งานอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีความต้องการทุกกลุ่มทุกช่วงวัยที่อาศัยอยู่ร่วมกันของผู้บริโภค เช่น ช่วงเริ่มต้นด้วยข้อกำหนดในการออกแบบช่วงการดำเนินงาน และช่วงการปิดโครงการซึ่งการจัดการโครงการย่อมเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงที่สำคัญการตระหนักถึงความสำคัญของการใช้วัฒนธรรมที่เป็นประโยชน์ของการดำเนินธุรกิจ (ปกรณ ปรียากร, 2561) ในการแก้ไขปัญหาเพื่อใช้ในการควบคุมการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยการจัดการโครงการให้สอดคล้องกับระดับนโยบายขององค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วโดยกำหนดจุดมุ่งหมายในการวางแผนการจัดการโครงการที่สำคัญ 4 ประการ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2565) ได้แก่ 1) เพื่อการจัดการโครงการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม หมายถึงโครงการสามารถผลิตสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงสูงขึ้นและการจัดการให้เป็นที่ยอมรับในสังคมการกำหนดการจัดการโครงการนั้นโดยให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันตัดสินใจ 2) เพื่อการจัดการความผิดพลาดขององค์กรไม่ให้มีงานค้างค้างเกิดขึ้น หมายถึงผู้บริหารหรือผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องวางแผนควบคุมการดำเนินการของโครงการว่าเป็นอย่างไรงานใดบ้างที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย ตรวจสอบความผิดพลาดงานใดที่ไม่สามารถดำเนินการสำเร็จการค้างงานจะทำให้องค์กรหรือโครงการนั้น เสียหายเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นการเร่งรัดดำเนินงานเพื่อแก้ไขงานเป็นการแก้ไขให้ถูกจุดและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 3) เพื่อการจัดการโครงการสามารถรับมือความซับซ้อนในการดำเนินการได้ หมายถึง งานโครงการมีภารกิจของรายละเอียดในการดำเนินการมาก ความยุ่งยากซับซ้อนซึ่งเกี่ยวข้องกับงานประเภทอื่น ๆ เป็นอย่างมากความซับซ้อนของงานจะไม่เป็นปัญหาอีกต่อไปหากผู้บริหารหรือผู้จัดการโครงการจัดระบบจัดลำดับความสำคัญของงานให้รัดกุม คืองานแต่ละส่วน ต้องทำอะไร ให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ และ 4) เพื่อลดต้นทุนในการจัดการโครงการให้ต่ำสุด โดยการจัดการโครงการในการดำเนินงานขององค์กรด้วยทรัพยากรที่รัดกุมเหมาะสมโดยเฉพาะหน่วยงานภาคเอกชน จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนควบคุมโครงการให้มีความคุ้มค่ากับต้นทุนค่าใช้จ่าย

เพื่อให้โครงการมีประสิทธิภาพมากที่สุดรวมทั้งให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการตามมาตรฐานที่เป็นเป้าหมายของการทำงานเป็นไปตามหลัก 5 ประการ (ปกรณ์ ปรียากร, 2561) คือ SMART ประกอบไปด้วย (Sensible; S) เป็นไปได้ (Measurement; M) การวัดได้ (Attainable; A) บรรลุผลที่ ต้องการ (Reasonable; R) อธิบายได้ และ (Time available; T) ระบุเวลาเป็นต้น ดังนั้นความต้องการของลูกค้าช่วงเริ่มต้นของการออกแบบเช่นโครงการอสังหาริมทรัพย์โครงการแห่งหนึ่งได้ทำการสร้างบ้านที่พักอาศัยสองชั้นด้านหลังบ้านมีพื้นที่ว่างสำหรับเป็นระเบียงซักล้าง โดยปกติส่วนใหญ่เมื่อลูกค้าซื้อบ้านพักอาศัยในโครงการแล้วจะต้องต่อเติมเพื่อทำหลังคาคลุมด้านหลังภายหลังซึ่งเป็นเรื่องปกติของวัฒนธรรมคนไทยเป็นส่วนใหญ่ที่จำเป็นในการเพิ่มเติมพื้นที่ในการใช้สอยเพิ่มขึ้นก่อนเข้าพักอาศัย

ดังนั้นประเด็นความต้องการของคนไทยที่มีต่อโครงการอสังหาริมทรัพย์ คือเจ้าของโครงการจำเป็นต้องเรียนรู้ศึกษาความสำคัญในจุดนี้เช่นกัน อาจจะเริ่มต้นของความต้องการด้วยการคิดในกระบวนการเหล่านี้ไว้ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการออกแบบโครงการและระหว่างช่วงทำการก่อสร้างเนื่องจากเครื่องจักรใหญ่สามารถทำงานครั้งเดียวโดยสะดวกและไม่สร้างความเสียหายต่ออาคารหรือเกิดรอยร้าวของผนังให้เกิดขึ้นในบริเวณข้างเคียงเป็นต้นโดยความต้องการนั้นให้สอดคล้องถึงวัฒนธรรมความเชื่อพื้นฐานในสภาพแวดล้อม ของความอะลุ้มอล่วย (Compromise) โดยจัดการโครงการเพื่อผสานความเป็นประโยชน์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม (Fair) แม้ว่าการดำเนินธุรกิจในการะแสโลกที่แข่งขันอย่างรุนแรงมากขึ้นสร้างผลกำไรมากขึ้นก็ตามยังแสดงถึงการเสียสละบางส่วนของทุกฝ่ายได้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจด้วยกัน และควรที่จะต้องการปรับตัวในรูปแบบการนำเสนอสินค้าในยุคดิจิทัล

ประเด็นที่ 2 เพื่อเสนอแนวคิดการพัฒนากิจการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย

ในแนวคิดการพัฒนากิจการโครงการเพื่อให้ผู้บริโภค หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับทราบข้อมูลเข้าใจตระหนักถึงความพอใจ จากความต้องการ และให้การยอมรับ (Acceptance) ด้วยทั้งประโยชน์ทางตรง และทางอ้อม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร (ปกรณ์ ปรียากร, 2561) จึงถือได้ว่าการจัดการโครงการนั้นประสบความสำเร็จ โดยการพัฒนาความต้องการจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลเชิงลึกในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ โดยข้อมูลแบ่งได้ 3 ประเภท (ธงชัย สมบูรณ์, 2549) ได้แก่ 1) ข้อมูลพัฒนาการวางแผน หมายถึง ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบันด้วยวัฒนธรรมประเพณีของพื้นที่นั้น ๆ เพื่อนำมาจัดการประมวลผลในการวางแผนโครงการเพื่อช่วยให้ฝ่ายผู้บริหารตัดสินใจด้วยข้อมูลจากทางต้นน้ำได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น 2) ข้อมูลพัฒนาการควบคุม หมายถึง ข้อมูลมาจากกลางน้ำคือผู้บริหารระดับกลางที่รวบรวมข้อมูลส่งผ่านผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ในการตัดสินใจและดำเนินสนับสนุนพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่นการใช้ต้นทุนงบประมาณหรือการตรวจสอบประเมินผลของโครงการเป็นต้น และ 3) ข้อมูลพัฒนาการดำเนินงานจากข้อมูลในการควบคุมในกิจกรรมขององค์กรหรือโครงการโดยข้อมูลเหล่านี้จำเป็นต้องมี และต้องดำเนินการเป็นปกติประจำเสมอเช่นข้อมูลการสั่งซื้อวัตถุดิบ หรือ

ข้อมูลทางฝ่ายวิศวกรรม เป็นต้น การพัฒนาคือ การมุ่งพัฒนากระบวนการด้านการจัดการโครงการ ตลอดจนพัฒนาสินค้าและบริการในองค์กรให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยทำความเข้าใจของปัญหา มีลักษณะเดียวกับ ตัวแปรต้น (x) คือสมมุติ ที่ส่งผลให้เกิดทุกข์หรือตัวแปรตาม (y) (จิรวัดณ์ เมธาสุทธิรัตน์, 2565) เพื่อต้องการพัฒนาที่มีความสัมพันธ์จากปัญหาจากต้นน้ำที่เป็นความจริง สอดคล้องกับ “ศาสตร์พระราช” พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 โดยกล่าวว่า การจะพัฒนากระบวนการโครงการสิ่งใดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ นั้น จำเป็นต้องลงไปศึกษาเรียนรู้จากแหล่งชุมชนหรือต้นตอรากเหง้าของปัญหาแหล่งข้อมูลแท้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและความต้องการที่เป็นจริงโดยแท้โดยคนในชุมชนจะระบุบอกปัญหาคืออะไร ความต้องการของชาวบ้านหรือจากแหล่งข้อมูลที่ต้องการเป็นอย่างไรมายถึง เป็นไปในแนวทิศทางเดียวกันเสมอไม่แต่เพียงที่กล่าวมา “ศาสตร์พระราช” และ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ได้รับการเชิดชูสูงสุด จากองค์การสหประชาชาติ (United Nations) โดยนายโคฟี อันนัน เลขาธิการองค์การสหประชาชาติได้ทูลเกล้าฯ ถวายรางวัลความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์และส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ในสภาพแวดล้อมของความสงบสุข โดยรวมพื้นที่นั้น ๆ และยังคงครอบคลุมด้วยปัจจัย ความต้องการเพื่อการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญต่อการดำรงวิถีชีวิตของมนุษย์

สรุปประเด็นแนวคิดการพัฒนาการศึกษาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทยวัฒนธรรมด้วยเหตุผลที่พึงลึกจากความต้องการคนไทยส่วนใหญ่ เห็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน การมุ่งหวังเพื่อร่วมกันพัฒนาความต้องการด้วยระบบขั้นพื้นฐาน ให้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นต้นทุนต่ำและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมดังกล่าวเพราะความต้องการคนไทยชอบความจริงใจความเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เอื้อเพื่อเกื้อกูล เอื้อเพื่อเกื้อหนุน การเสียสละ และแสดงน้ำใจดีต่อผู้อื่นอยู่เสมอ ซึ่งปัจจัยการพัฒนาสิ่งเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างการรับรู้ สัมพันธ์เชื่อมโยงของอารมณ์จิตวิทยาความครบเครื่อง ครบวงจร เพื่ออำนวยความสะดวกสบายใช้ชีวิตเรียบง่ายยิ่งขึ้นไม่ต้องเพิ่มเวลามาพัฒนาแต่เดิมความต้องการเกินมาตรฐาน เป็นแรงบันดาลใจต่อความต้องการด้วยวิธีการเพิ่มมูลค่าด้วยกำไร เนื่องจากการตอบสนองความต้องการซึ่งบังชี้วัดถึงความอยู่รอดของธุรกิจ องค์กรใด จัดการความต้องการเกินมาตรฐาน รักษาความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้นานมากเท่าใด ส่งผลให้องค์กร หรือโครงการยั่งยืน แม้ว่าต้นทุนการพัฒนา ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงกับบริบทสภาพแวดล้อมยุคใหม่การแข่งขันที่สูงขึ้น เนื่องจากการคืนกำไรจุดนี้สามารถตอบสนองตามความต้องการของคนไทยด้วยสินค้าและบริการด้วยความเต็มใจและช่วยลดการร้องขอจากผู้บริโภคที่เข้ามาพักอาศัย

ประเด็นที่ 3 เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนาการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย

แนวทางการพัฒนาการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย ด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการ ไม่ว่าองค์กรใดก็ตามที่การดำเนินธุรกิจมียอดขายที่เติบโต สิ่งสำคัญไม่

ควรมองข้ามพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคโดยเฉพาะ ในปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงผันผวนอย่างรวดเร็ว การพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการให้เข้ากับยุคสมัยใหม่เพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับลูกค้ารายใหม่มากขึ้น ความต้องการลูกค้ายุคใหม่ที่ชอบความสะดวกสบาย รวดเร็ว กะทัดรัด เมื่อการเพิกเฉย หรือละเลยต่อผู้บริโภคอาจสร้างความเสียหายแก่องค์กรในภายหลัง ตรงกันข้ามองค์กรใดสามารถพัฒนาต่อยอด สร้างสรรค์รักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ การไหลข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ (วิสูตร จิระดำเกิง, 2552) และพยายามแสวงหาผู้บริโภคกลุ่มใหม่นั้น โอกาสพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จมาก และมั่นคงยิ่งขึ้น

โอกาสนี้ผู้เขียนใคร่ขอเสนอรูปแบบแนวทางในการแก้ไขปัญหาจากประเด็นด้วยวัตถุประสงค์จากเรื่องการศึกษาดังกล่าวข้างต้นเป็นประโยชน์

1) แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีคิดชนะทุกฝ่าย (Win-Win Method) เป็นการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เน้นความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และตอบสนองความต้องการของคนไทย

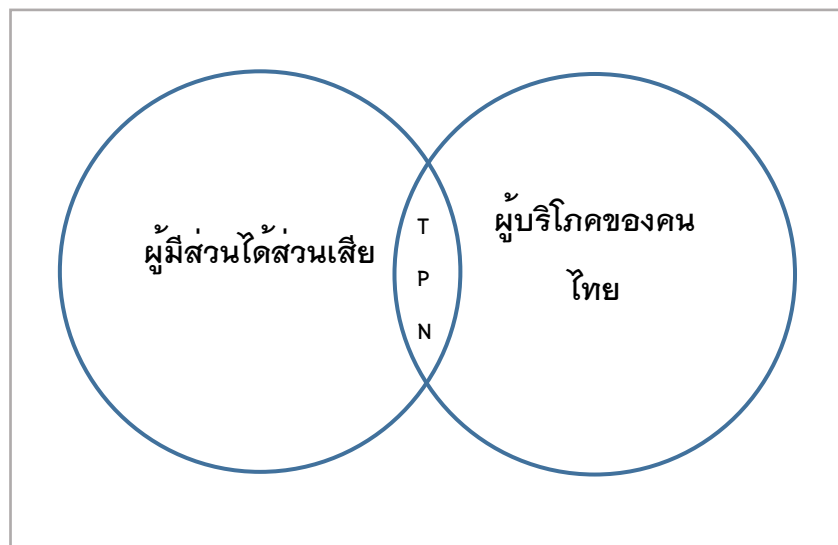
2) แนวทางในการพัฒนาให้บุคลากรระดับล่าง ระดับกลาง สื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงมากได้ขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลจากสภาพปัญหาของภาคสนามจริง และบริบทภายนอกจากสภาพแวดล้อมในบริเวณพื้นที่นั้นจริง ๆ

3) แนวทางในการพัฒนาการเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคร่วมแสดงความคิดเห็นภายใต้กรอบของข้อมูลที่เอื้ออำนวยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีส่วนร่วมนำข้อมูลให้บุคลากรในองค์กรหรือทีมงานเพื่อกำหนดการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของคนไทย

4) แนวทางในการพัฒนาการสร้างความต้องการลูกค้าการสร้างประสบการณ์ร่วมกันด้วยความยืดหยุ่นในสภาพแวดล้อมมากขึ้นโดยยึดหลักวัตถุประสงค์ภาพลักษณ์ของโครงการเหมือนเดิม เช่น รูปแบบทรงหลังคา การใช้โทนสี การใช้วัสดุ เป็นต้น

สรุป

บทความวิชาการนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญและเป็นองค์ความรู้ใหม่กล่าวคือ การจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อตอบสนองความต้องการของคนไทย ข้อค้นพบสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และเป็น ประโยชน์แก่วงวิชาการชุมชนสังคมเศรษฐกิจโดยองค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญและตระหนักกับการพัฒนา (Development) ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับองค์รวม (Wholeness) ในการดำเนินธุรกิจให้ยั่งยืนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์บทความวิชาการครั้งนี้ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาความต้องการของคนไทยที่มีต่อโครงการอสังหาริมทรัพย์ 2) เพื่อเสนอแนวคิดการพัฒนาการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทยและ 3) เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนาการจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ตอบสนองความต้องการของคนไทย



ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์การพัฒนาคำความต้องการของคนไทย (Thai People's Needs ;TPN)

ที่มา : ผู้เขียน

เอกสารอ้างอิง

- จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์. (2565). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33309 การจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การ* (หน่วยที่ 11, พิมพ์ครั้งที่ 4). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2565). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33309 การจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การ* (หน่วยที่ 2, พิมพ์ครั้งที่ 4). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพวรรณ บุญเพิ่ม. (2557). *เอกสารการสอนชุดวิชา 31405 การวิเคราะห์โครงการ* (หน่วยที่ 7). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *จากองค์กรแห่งการเรียนรู้...สู่องค์กรเปี่ยมสุข*. สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม.
- ชนชาติ นุ่มนนท์. (2567). *Generative AI เทคโนโลยีเปลี่ยนชีวิต*. สำนักพิมพ์แสงดาว.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2561). *การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ* (พิมพ์ครั้งที่ 18). สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- มยุรี อนุมานราชธน. (2551). *การบริหารโครงการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์ดูมยาเบส.
- วิสูตร จิระดำเกิง. (2552). *การบริหารโครงการสำหรับผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์วรรณกิจ.
- เสน่ห์ จัยโต. (2565). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33309 การจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การ* (หน่วยที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 4). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2011). *Project management: The managerial process* (5th ed.). McGraw-Hill Education.

Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge* (7th ed.). Project Management Institute.