



ประกาศการกีฬาแห่งประเทศไทย
เรื่อง นโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

.....

เพื่อเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการภายในการของกีฬาแห่งประเทศไทย ที่ดีขึ้น ขั้นตอนการดำเนินงาน ติดตามและควบคุมโครงการให้อยู่ในระยะเวลาสัญญา การจัดการ กิจกรรมต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานโครงการ การควบคุมทรัพยากรที่มีจำกัด และการแก้ไขปัญหา รวมไปถึงจนถึงการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงได้จัดทำนโยบาย และแนวปฏิบัติการบริหารจัดการโครงการ เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และกำหนดให้มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ปีละ ๑ ครั้ง

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม การกีฬาแห่งประเทศไทยจึงออกประกาศการกีฬาแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบาย และแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ดังต่อไปนี้

๑. นโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- ๑.๑ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๑.๒ เพื่อให้การบริหารจัดการโครงการภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย แนวการปฏิบัติงาน การติดตามโครงการ เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้
- ๑.๓ เพื่อเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงานได้รับทราบ และถือปฏิบัติตามนโยบาย อย่างเคร่งครัด

๒. นโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ของการกีฬาแห่งประเทศไทย สามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

- ๒.๑ กระบวนการเริ่มต้นการบริหารจัดการโครงการ (Initiating Processes)
- ๒.๒ กระบวนการวางแผนการบริหารจัดการโครงการ (Planning Processes)
- ๒.๓ กระบวนการดำเนินการบริหารจัดการโครงการ (Executing Processes)
- ๒.๔ กระบวนการควบคุมการบริหารจัดการโครงการ (Controlling Processes)
- ๒.๕ กระบวนการปิดโครงการ (Closing Processes)

๓. การกำหนดผู้รับผิดชอบ

๓.๑ ระดับนโยบาย

ผู้บริหารระดับสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO) เป็นผู้กำหนดแผนการดำเนินงาน นโยบายและแนวปฏิบัติ รวมถึงกำกับดูแล ให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการโครงการ

ผู้บริหารระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) เป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการตามนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการโครงการ ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ผู้อำนวยการฝ่ายหรือสำนัก เป็นผู้รับผิดชอบติดตาม กำกับดูแล ควบคุม ตรวจสอบ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา แก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ

๓.๒ ระดับปฏิบัติ

เพื่อให้การปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการโครงการ การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดให้ฝ่ายสารสนเทศและวิชาการกีฬา ผู้ดูแลระบบ ผู้รับผิดชอบระบบสารสนเทศในการติดตามการบริหารจัดการโครงการ และผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามประกาศนี้ และให้มีการทบทวน ปรับปรุง นโยบายและแนวปฏิบัติ ในการบริหารจัดการโครงการ และการบริหารจัดการโครงการ และหากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวปฏิบัติให้ประกาศ ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย รับทราบทุกครั้ง

๔. ฝ่ายสารสนเทศและวิชาการกีฬา มีหน้าที่พัฒนา ปรับปรุง ดูแลระบบติดตามการบริหารจัดการโครงการ เพื่อให้การบริหารจัดการโครงการภายในปีงบประมาณ แล้วเสร็จตามสัญญาจ้าง ถูกต้องครบถ้วนตามขอบเขตของงาน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓



(นายก้องศักดิ์ ยอดมณี)

ผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย



เอกสารแนบท้ายประกาศ

แนวนโยบายและแนวปฏิบัติ

การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

(Project Management)

ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

พ.ศ. ๒๕๖๓

ส่วนที่ ๑

ความหมายและคำจำกัดความ

๑. “กกท.” หมายความว่า การกีฬาแห่งประเทศไทย
๒. **หน่วยงาน** หมายความว่า ฝ่าย/สำนัก/สายงาน/ศูนย์ ที่เป็นส่วนราชการตามโครงสร้างของการกีฬาแห่งประเทศไทย
๓. **หน่วยงานภายนอก** หมายความว่า องค์กร หรือหน่วยงานภายนอกที่ได้รับอนุญาตให้มีสิทธิในการเข้าถึงและใช้งานข้อมูลหรือสินทรัพย์ต่าง ๆ ของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยจะได้รับสิทธิในการ ใช้ระบบตามอำนาจหน้าที่และต้องรับผิดชอบในการรักษาความลับข้อมูล
๔. **ผู้บริหารระดับสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO)** หมายความว่า คณะผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย
๕. **ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information officer:CIO)** หมายความว่า รองผู้ว่าการ ที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของการกำหนดนโยบายมาตรฐานการควบคุมการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
๖. **ผู้บริหาร** หมายความว่า ผู้อำนวยการฝ่ายสารสนเทศและวิชาการกีฬา ผู้อำนวยการกองสารสนเทศหัวหน้างานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ หัวหน้างานปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลด้านไอที
๗. **ผู้บังคับบัญชา** หมายความว่า ผู้มีอำนาจสั่งการตามโครงสร้างการบริหารขององค์กร
๘. **เจ้าหน้าที่** หมายความว่า บุคลากรทุกประเภทของการกีฬาแห่งประเทศไทย
๙. **ผู้ใช้งาน (user)** หมายความว่า บุคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทย บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีบัญชีรายชื่อที่ออกโดย ฝ่ายสารสนเทศและวิชาการกีฬา และ/หรือที่ได้รับอนุญาตให้ใช้สินทรัพย์สารสนเทศของการกีฬาแห่งประเทศไทย
๑๐. **การรักษาความมั่นคงปลอดภัย** หมายความว่า การรักษาความมั่นคงปลอดภัยสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
๑๑. **มาตรฐาน (Standard)** หมายความว่า บรรทัดฐานที่บังคับใช้ในการปฏิบัติการจริง เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
๑๒. **วิธีการปฏิบัติ (Procedure)** หมายความว่า รายละเอียดที่บอกขั้นตอนเป็นข้อ ๆ ที่ต้องนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์
๑๓. **แนวปฏิบัติ (Guideline)** หมายความว่า แนวทางที่ไม่ได้บังคับให้ปฏิบัติแต่แนะนำให้ปฏิบัติตามเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

๑๔. **สินทรัพย์** หมายความว่า ข้อมูล ระบบข้อมูล และทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงาน ได้แก่ บุคลากร ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ เซิร์ฟเวอร์ ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่ายอุปกรณ์เครือข่าย เลขที่อยู่ไอพี โดเมนเนม รวมถึงซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์ หรือสิ่งใดก็ตามที่มี คุณค่าต่อหน่วยงาน
๑๕. **โครงการ (Project)** หมายความว่า กระบวนการทำงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม ซึ่งมีการดำเนินงานเป็นไปตามลำดับ โดยจะมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัด ในการดำเนินงานโครงการจะต้องมีผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อโครงการ มีหน้าที่ทำการบริหารงาน กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามขอบเขตของงานที่กำหนด แผนงาน เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้
๑๖. **ผู้บริหารโครงการระดับสูง (Executive)** หมายความว่า ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการดำเนินงานโครงการทั้งหมด ซึ่งโดยปกติแล้วมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๑๗. **ผู้บริหารโครงการระดับปฏิบัติการ** หมายความว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ในการยกร่างโครงการ และนำโครงการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งทำหน้าที่ในการประสานงานโครงการทั้งหมดขององค์กรเป็นผู้ชำนาญเฉพาะด้านหรือเฉพาะโครงการใดโครงการหนึ่งจึงมักจะเรียกผู้บริหารโครงการระดับนี้ว่า “ผู้ชำนาญพิเศษ” (Technical specialist) หรือผู้ชำนาญโครงการ (Project specialist)
๑๘. **ผู้ประสานงานโครงการ** หมายความว่า ผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่จากผู้บริหารโครงการระดับสูง หรือผู้บริหารโครงการระดับปฏิบัติการ แต่งตั้งขึ้น ให้ทำหน้าที่ในการประสานงาน ติดตามการดำเนินงาน หนังสือติดต่อประสานงาน หรือ การเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยจะต้องได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหารสูงสุด
๑๙. **กระบวนการเริ่มต้น (Initiating Processes)** หมายความว่า กระบวนการมอบหมายการทำโครงการอย่างเป็นทางการ ถ้าสามารถที่จะเริ่มต้นโครงการอย่างเป็นทางการได้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว
๒๐. **กระบวนการวางแผน (Planning Process)** หมายความว่า การกำหนดแผนงานการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการโดยมีการใช้ทรัพยากรในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
๒๑. **กระบวนการดำเนินงาน (Executing Processes)** หมายความว่า การดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนโครงการที่กำหนดไว้
๒๒. **กระบวนการควบคุม (Controlling Process)** หมายความว่า ติดตามการทำงานในทุกการดำเนินงานโครงการ ตั้งแต่โครงการเริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ ทำให้ทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนของโครงการหรือไม่การควบคุมโครงการจะต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานแต่ละชนิด
๒๓. **กระบวนการปิดงาน (Closing Processes)** หมายความว่า การยุติ ยกเลิก สิ้นสุด การดำเนินโครงการโดยมีขั้นตอนการปิดโครงการเป็นไปตามลำดับ การตรวจเช็คผลการดำเนินงานตามข้อกำหนดงานแล้วเสร็จ และปิดกิจกรรมการดำเนินงาน ยอมรับการส่งมอบงาน จัดทำรายงานปิดโครงการ ประเมินผลโครงการ โครงการเสร็จสมบูรณ์และสุดท้ายคือส่งมอบโครงการ การเสร็จสิ้นโครงการเป็นไปตามหลักเกณฑ์
๒๔. **SWOT** หมายความว่า วิธีการในการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน

(Weaknesses) ในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (ภัยหรือความเสี่ยง) (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป

๒๕. **ความเสี่ยง (Risk)** หมายความว่า สิ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องการเผชิญข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของโครงการ ด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการให้ต่ำสุดโดยการขจัดข้อจำกัดหรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑. เกี่ยวกับการจัดการโครงการ	๑
๑.๓ ความหมายของโครงการ	๑
๒.๓ ความหมายของการจัดการโครงการ	๑
๓.๓ ความสำคัญของการจัดการโครงการ	๑
๔.๓ วัตถุประสงค์ของการจัดการโครงการ	๒
๕.๓ ประโยชน์จากการจัดการโครงการ	๒
๒. ประเภทและคุณลักษณะของโครงการ	๓
๓. สภาพปัญหาการจัดการโครงการ	๓
๓.๑ ปัญหาการจัดการโครงการ	๓
๓.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโครงการ	๔
๓.๓ การบริหารความขัดแย้งในโครงการ	๕
๔. กระบวนการจัดการโครงการ	๑๒
๔.๑ กระบวนการเริ่มต้น (Initiating Process)	๑๒
๔.๒ กระบวนการวางแผน (Planning Process)	๑๓
๔.๓ กระบวนการดำเนินงาน (Executing Process)	๑๕
๔.๔ กระบวนการควบคุม (Controlling Process)	๑๖
๔.๕ กระบวนการปิดงาน (Closing Process)	๑๗
๕. อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการ	๑๗
๕.๑ ผู้บริหารโครงการ	๑๗
๕.๒ บทบาทหน้าที่ผู้บริหารโครงการ	๑๘
๕.๓ ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพของการบริหารโครงการ	๒๐
๖. การวางแผนการดำเนินงาน	๒๑
๖.๑ กระบวนการวางแผน	๒๑
๖.๒ การวางแผนขอบเขตของงาน	๒๒
๖.๓ การวางแผนทรัพยากรบุคคล	๒๕
๗. การจัดการคุณภาพของโครงการ	๒๙
๗.๑ การบริหารคุณภาพโครงการ	๒๙
๗.๒ ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO๒๑๕๐๐	๓๑
๗.๓ ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO๑๐๐๐๖	๓๑

๘. การจัดการความเสี่ยงของโครงการ	๓๔
๘.๑ ความหมายของความเสี่ยง	๓๔
๘.๒ ประเภทของความเสี่ยง	๓๕
๘.๓ ความเสี่ยงและขนาดของโครงการ	๓๖
๘.๔ การบริหารความเสี่ยงกับการตัดสินใจ	๓๗
๘.๕ การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง	๓๗
๙. การติดตามและควบคุมโครงการ	๓๗
๙.๑ การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขตโครงการ	๓๘
๙.๒ การควบคุมเวลาการดำเนินงาน	๔๑
๙.๓ การควบคุมต้นทุน	๔๓
๙.๔ การควบคุมความเสี่ยง	๔๔
๙.๕ การควบคุมคุณภาพโครงการ	๔๖
๑๐. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการ	๔๘
๑๐.๑ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการโครงการ	๔๘
๑๐.๒ ปัจจัยที่มีผลต่อความล้มเหลวในการจัดการโครงการ	๔๙
สรุปท้ายบท	๕๒

การจัดการโครงการ

๑.๑. ความหมายของโครงการ

โครงการ หมายถึง กระบวนการทำงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม ซึ่งมีการทำโครงการเป็นไปตามลำดับ โดยการทำงานจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การผลิตสินค้า การจัดจ้างดำเนินการ หรือ ทำงานบริการ โดยจะมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัด ในการดำเนินงานโครงการจะต้องมีผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อโครงการ มีหน้าที่ทำการบริหารงาน กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามขอบเขตของงานที่กำหนด แผนงาน เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้

๑.๒. ความหมายของการจัดการโครงการ

การจัดการโครงการ เป็นหลักการความรู้ในการวางแผน จัดระเบียบ รับผิดชอบ จัดการ ชี้นำ และควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าประสงค์ การจัดการโครงการเป็นการวางแผนและการจัดการทรัพยากรต่างๆ ทั้งทรัพยากรด้านบุคคลและรายละเอียดของกิจกรรมต่างภายในโครงการ โดยคาดคะเนทิศทางและระยะเวลาของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงโครงการสำเร็จ รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆภายในโครงการ เพื่อจะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้ การจัดการโครงการมีหัวใจสำคัญคือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และคุณภาพ ในทรัพยากรที่กำหนดเพื่อให้ได้เป้าหมายตามต้องการ

ในแต่ละโครงการจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการระบุวันเริ่มและวันสิ้นสุดงาน ซึ่งจุดนี้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากการทำงานธุรกิจทั่วไป ที่มีลักษณะงานที่มีรูปแบบการทำงานแน่นอน และมีการทำงานซ้ำเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าตามต้องการ การจัดการงานต่างๆ และความรู้ทางเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการจัดการโครงการ และ การจัดการทางธุรกิจนั้นมีความแตกต่างกัน

๑.๓. ความสำคัญของการจัดการโครงการ

ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการใด ๆ ก็ตาม ขึ้นอยู่กับการบริหารงาน กล่าวคือ การบริหารงานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานตามโครงการมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน และในทางตรงข้าม แม้ว่าโครงการนั้น ๆ จะออกแบบไว้ดี มีความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคงบประมาณ และเงื่อนไขอื่นใดในระดับสูงก็ตาม แต่ถ้าวการบริหารจัดการไม่ดีโครงการนั้นก็ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ การจัดการโครงการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจำแนกเป็นข้อ ๆ ดังนี้

๑. ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และหน้าที่ต่างๆ ของการปฏิบัติงาน (Objectives and Functions) ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนในการจัดลำดับงาน

๒. ทำให้เกิดการประสานงาน (Coordination) อย่างต่อเนื่องในแต่ละโครงการโดยมีจุดประสงค์รวมที่แผนแม่บทและนโยบายขององค์กร

๓. ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency in Utilization of Resources) ในการจัดสรรทรัพยากรในโครงการควรคำนึงถึงความประหยัดที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์หรือเกิด

ประสิทธิผลสูงสุด (Output and Effectiveness) ในการจัดการโครงการนั้น วัตถุประสงค์ข้อหนึ่งก็คือทำให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งก็คือผลลัพธ์สูงสุดจากการ ทำงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนมีการป้อนกลับ (Feedback) จากผลการทำงาน เพื่อแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

การประกอบกิจการใด ๆ ก็ตามจะบรรลุผลสำเร็จได้ตามความมุ่งหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ องค์ประกอบที่สำคัญก็คือการเขียนโครงการ เพราะการเขียนโครงการที่ดีย่อมนำผลสำเร็จที่ดี ทั้งในทางปฏิบัติงานการติดตามผลงาน การประสาน การทำงานและการประเมินผลโครงการเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน หรือเป็นส่วนย่อยของการวางแผน โครงการต่าง ๆ เกิดขึ้นเนื่องจาก

๑. เกิดจากปัญหาที่ได้จากการปฏิบัติงาน
๒. ความคิดของผู้บริหารระดับสูง
๓. ความคิดของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน
๔. ความคิดของผู้ปฏิบัติงานเอง

สำหรับการจัดการโครงการนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งสิ้น สำหรับวัตถุประสงค์ของโครงการ ได้แก่ การจัดการด้านขอบเขตการบริหาร หรือ ขอบเขตการบริหารเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ ได้แก่ การกำหนดวิธีการที่ต้องการให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุผล สำเร็จ และการกำหนดแผนยุทธวิธีขึ้นเพื่อทำให้แผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านประสบความสำเร็จ ซึ่งการ บริหาร ในขอบเขตต่างๆ ข้างต้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งงานกันทำ อย่างชัดเจน นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของโครงการยังส่งผลต่อการจัดการด้านองค์กร ซึ่งการจัดการด้านองค์กรนี้ จะเป็นออกแบบโครงสร้างที่มีการกำหนดแผนภูมิความรับผิดชอบ มีการปรับปรุงรูปแบบ องค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจของโครงการที่ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม การแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นกลยุทธ์ของโครงการและนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีการจัดทำแผนยุทธวิธีต่อไป ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อาจเป็นการกำหนดทั้งในด้านที่มีลักษณะเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพก็ได้ โดยที่การจัดการโครงการจะเป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและกันที่มีการใช้ ความพยายามของบุคลากรในการดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะที่มีความพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะต้องมีการกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดอีกด้วย

๑.๔. วัตถุประสงค์ของการจัดการโครงการ

การจัดการโครงการมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งมีการบริหารจัดการหรือการควบคุมทรัพยากรขององค์กรจากการใช้กิจกรรมได้เวลา ต้นทุน และการทำงานซึ่งเป็นเงื่อนไขของโครงการ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าที่สุดเท่าที่จะทำได้

๑.๕. ประโยชน์จากการจัดการโครงการ

- ๑.๕.๑. ลดความเสี่ยงจากโครงการ
- ๑.๕.๒. ช่วยให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปตามแผนที่วางไว้
- ๑.๕.๓. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าทุกกิจกรรมดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนดไว้
- ๑.๕.๔. ทำให้เกิดระบบการประสานงานและความร่วมมือ

- ๑.๕.๕. ช่วยให้ผู้สามารถปรับแผนหรือแก้ปัญหาได้ทันที่
- ๑.๕.๖. ทำให้ทราบผลการดำเนินงานโครงการว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

๒. ประเภทและคุณลักษณะของโครงการ

ประเภทของโครงการ โครงการมีลักษณะที่หลากหลายทั้งในเรื่องของขนาด ขอบข่าย เวลา กลุ่มลูกค้า หรือผู้รับบริการ รวมทั้งอายุการใช้งานโครงการ (Project Life) การแบ่งประเภทโครงการตามลักษณะของสถานการณ์ที่จะเผชิญรวม ๓ ประเภทคือ

๑. โครงการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ (Improvement Project) ซึ่งในที่นี้ หมายความว่า รวมถึงโครงการปรับปรุงสมรรถนะด้านต่างๆขององค์กร (Competency Improvement) เพื่อนำไปสู่การทำงานที่กระตือรือร้นมากยิ่งขึ้นด้วย

๒. โครงการริเริ่มหรือพัฒนานวัตกรรม (Innovative Project) ด้านต่างๆทั้งในส่วนของทุน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการ และปัญญาประดิษฐ์ ทั้งหลายที่มีคุณค่าอย่างสูงยิ่งต่อองค์กร

๓. โครงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Project) ทั้งนี้เพื่อหุ้มเหหรืออุทิศให้กับการค้นคว้า การทำการทดลอง การฝึกปฏิบัติ การบุกเบิกหรือนำร่อง (Pilot) ในพื้นที่หรือกลุ่มคน เพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการในระยะยาว

๓. กระบวนการจัดการโครงการ

กระบวนการของการจัดการโครงการ (Project Management Processes) คือ ขั้นตอนในการจัดการองค์ความรู้ต่างๆ เช่น ขอบเขต คุณภาพ ทรัพยากร เวลา และต้นทุน กระบวนการต่างๆ ของโครงการประกอบขึ้นมาเป็นโครงการ อันเป็นการกระทำเพื่อนำมาซึ่งผลลัพธ์ และความสำเร็จของงานในโครงการ

กระบวนการของการจัดการโครงการประกอบด้วย ๕ กระบวนการ ประกอบด้วย

๑. กระบวนการเริ่มต้น (Initiating Processes)
๒. กระบวนการวางแผน (Planning Processes)
๓. กระบวนการดำเนินงาน (Executing Processes)
๔. กระบวนการควบคุม (Controlling Processes)
๕. กระบวนการปิดงาน (Closing Processes)



๓.๑ กระบวนการเริ่มต้น (Initiating Processes)

กระบวนการเริ่มต้นโครงการ คือ กระบวนการมอบหมายการทำโครงการอย่างเป็นทางการ ถ้าสามารถที่จะเริ่มต้นโครงการอย่างเป็นทางการได้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็จะช่วยให้โครงการเชื่อมประสานเข้ากับงานที่กำลังทำอยู่ได้ ผู้บริหารโครงการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของโครงการ ความยากง่ายในการเริ่มต้นโครงการขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของโครงการนั้น ในบางกรณีกระบวนการเริ่มต้นอาจไม่มีความจำเป็นสำหรับโครงการขนาดเล็ก แต่ถ้า

โครงการขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินการต่างๆ มากมายกระบวนการนี้ย่อมมีความสำคัญต่อกิจกรรมที่ต้องทำต่อไป

โครงการส่วนใหญ่จะเริ่มจากกระบวนการเริ่มต้น แต่โครงการบางประเภทไม่สามารถเริ่มต้นโครงการอย่างเป็นทางการได้ในทันทีจำเป็นต้องมีกิจกรรมการดำเนินงานบางประการก่อนเพื่อเตรียมความพร้อมและค้นหารายละเอียดต่างๆ ในโครงการให้ได้มากที่สุดก่อนเริ่มดำเนินโครงการ

หลักในการเลือกโครงการ เพื่อทำการเริ่มต้นดำเนินโครงการประกอบด้วย

๑) โครงการที่เป็นจริงได้ (Realism) หมายถึง การพิจารณาหลักความเป็นจริงในด้าน งบประมาณและความสามารถของบุคลากรที่จะทำงานตามโครงการนั้นได้ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างกำไรได้

๒) ชัดความสามารถ (Capability) หมายถึง การพิจารณาความสามารถของโครงการในด้านต่างๆ เช่น เงินงบประมาณ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถในการบริหารเวลา ความสามารถในการจัดปัญหาและอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกของโครงการ เช่น การนัดหยุดพนักงาน การเปลี่ยนแปลงด้าน การพิจารณาความเสี่ยง ปัญหาของโครงการ เป็นต้น

๓) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง โครงการต้องสามารถปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น

๔) ต้นทุน (Cost) หมายถึง แต่ละโครงการนั้นจะต้องสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนทั้งหมดและผลประโยชน์ที่เกิดจากต้นทุน ทั้งนี้ต้องใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ทางการเงิน โดยศึกษาถึง อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ระยะเวลาคืนทุนและการวิเคราะห์ผลประโยชน์ต้นทุน

๕) สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ (Objective Accomplishment) หมายถึง โครงการที่เลือกนั้นต้องสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในด้านเชิงปริมาณ (Quantitative) และคุณภาพ (Qualitative)

๖) การตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) หมายถึง การใช้ความรู้ความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจหรือประเมินสิ่งที่ได้รับเข้ามาในกระบวนการ โดยผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวจะสามารถหาได้จากหลายๆ แหล่ง คือ จากหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร ที่ปรึกษา ผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการรวมถึงผู้ใช้บริการ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและช่างเทคนิค ทางธุรกิจควรต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจริยธรรม ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการโครงการจึงต้องทุ่มเทเวลา ความพยายามเพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จ ทั้งด้านประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

๓.๒ กระบวนการวางแผน (Planning Process)

การวางแผนโครงการ คือ การกำหนดแผนงานการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการโดยมีการใช้ทรัพยากรในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแผนของโครงการ (Project Plan) จัดเป็นเอกสารทางการที่ใช้ในการจัดการโครงการ ดังนั้นแผนของโครงการควรจะมีการเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อการวางแผนการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อไป แผนโครงการที่ดีนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีตามไปด้วย

ขั้นตอนการวางแผนโครงการ มีดังนี้

๑) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินโครงการประเภทใด การกำหนดเป้าหมายทำให้มีทิศทางในการทำงาน เพื่อให้สำเร็จและได้ในสิ่งที่ต้องการ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายจึงมีความสำคัญต่อการจัดการโครงการ

๒) การรวบรวมข้อมูล เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับโครงการ เพราะการรู้รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการเป็นอย่างดีจะช่วยให้การวางแผนโครงการเป็นไปได้อย่างดี ข้อมูลที่เกี่ยวกับโครงการ ได้แก่ ปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญ ที่จะทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับโครงการ ค่าใช้จ่ายในโครงการตามแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นต้น

๓) การจัดทำโครงสร้างการดำเนินงาน เป็นการนำเอางานที่มีอยู่ในกิจกรรมมาแยกแยะเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการบริหารจัดการ และการติดตามประเมินผล โครงสร้างการดำเนินงานจะช่วยให้สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายในโครงการได้เป็นอย่างดี

๔) การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ วิธีการที่ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป ตามความเหมาะสมของแต่ละงานในแต่ละบุคคล เป็นไปตามหลักการมอบหมายงานดังต่อไปนี้

- สร้างพันธะสัญญาหรือภาวะผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือผู้บังคับบัญชาควรมีภาระผูกพันกับงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาก็ควรที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
- มอบหมายงานควรกำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับอย่างชัดเจน
- กำหนดหน้าที่ในแต่ละงานอย่างชัดเจน ไม่ควรมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาครั้งละมากๆ

๕) การจัดทำตารางเวลาการดำเนินงาน เป็นการรวบรวมเอาแผนการเริ่มโครงการและวันที่คาดว่าจะเสร็จในแต่ละกิจกรรม โดยทั่วไปนิยมใช้การวิเคราะห์โครงข่ายที่เรียกว่า PERT/CPM ที่มีการเพิ่มวันที่ดำเนินการลง

ไปด้วย หรือใช้แผนภูมิแท่งที่เรียกอีกอย่างว่า แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) โดยมีแสดงอยู่ในรูปแบบตารางเวลาหลัก ไม่มีรายละเอียดการดำเนินงาน หรือแสดงตารางเวลาหลักพร้อมทั้งรายละเอียดของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ณ เวลานั้นได้อีกด้วย

๖) การจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรของโครงการ เบื้องต้นคือการจัดทำโครงสร้างองค์กรเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับการบังคับบัญชาในแต่ละกลุ่มงานและง่ายต่อการสื่อสารภายในโครงการทำให้เกิดการจัดตั้งทีมงานต่อไป โดยจะต้องระบุถึงบุคคลที่ต้องการในโครงการ ทักษะเฉพาะของบุคลากร การฝึกอบรม การสรรหา ข้อจำกัดด้านกฎหมาย หรือนโยบายและความต้องการอื่น ๆ ด้วย ในส่วนของทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการโครงการขั้นพื้นฐานมี ๒ ประการ คือ งบประมาณ และเงินทุนหมุนเวียนซึ่งจะต้องออกแบบให้ครอบคลุมความต้องการทรัพยากรเฉพาะที่ต้องการ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ การทดสอบ หรือการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก และวัสดุพิเศษอื่น ๆ

๗) การกำหนดแนวทางการประสานงาน โดยการจัดทำแผนการติดต่อสื่อสารในโครงการโดยเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย และข้อมูลที่เป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องถูกวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่มีสาระของข้อมูล แผนการบริหารการสื่อสาร คือ เอกสารต่างๆ ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลที่ทันสถานการณ์และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ก่อนหน้านี้ได้ โดยมีโครงสร้างการจัดส่งข้อมูล ประกอบด้วย รายงานสถานะ ข้อมูล ตารางเวลาเอกสารทางเทคนิค เป็นต้น ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร ซึ่งเอกสารต่างๆ เหล่านี้จะต้องเต็มไปด้วยรายละเอียด รูปแบบ และสาระที่มีประโยชน์ต่อโครงการ

๘) การวางแผนควบคุมและติดตาม เป็นภารกิจที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกกิจกรรมในโครงการซึ่งแบ่งได้ ๒ ลักษณะคือ การติดตามงาน และการแก้ไขปรับปรุงงาน ว่าการใช้ทรัพยากรเป็นไปตามแผนหรือไม่การดำเนินงานเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ผลลัพธ์ที่ได้สำเร็จเสร็จสมบูรณ์หรือไม่ เป็นต้น

๙) การกำหนดแผนหรือวิธีประเมินโครงการ เป็นกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อสรุปผลว่าโครงการนั้น ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเพียงใดแผนการประเมินโครงการจะระบุวิธีการประเมินโครงการที่ใช้ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น ๔ รูปแบบ ได้แก่ การประเมินโครงการก่อนดำเนินการ การประเมินโครงการระหว่างดำเนินการ การประเมินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ และการประเมินประสิทธิภาพการประเมินโครงการอย่างมีระบบ โดยการประเมินโครงการดังกล่าวย่อมจะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ตระหนักถึงคุณภาพของโครงการที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะสามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงการให้มีความถูกต้องเหมาะสมและส่งผลให้โครงการนั้นดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุถึงเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกประการ

๓.๓ กระบวนการดำเนินงาน (Executing Processes)

การดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนโครงการที่กำหนดไว้เป็นเรื่องยากเพราะการทำงานลักษณะโครงการเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการในระหว่างการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารโครงการจึงควรมีทักษะในการบริหารขั้นพื้นฐาน เช่น ความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การเจรจา เป็นต้น

และทีมงานในโครงการต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับผลที่ได้จากการทำโครงการเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปรับปรุงการทำงานได้ทันทั่วทั้งในกรณีที่ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนโครงการ

ลักษณะการดำเนินโครงการที่ดี เป็นดังนี้

๑) เป็นไปตามแผนของโครงการ คือ ดำเนินการภายใต้เวลา งบประมาณ ทรัพยากร ขอบเขต และคุณภาพตามแผนที่กำหนดไว้

๒) มีความชัดเจน คือ สามารถติดตามตรวจสอบความคืบหน้า หรือความสำเร็จเสร็จสิ้นในแต่ละกิจกรรมได้ตลอดเวลา

๓) ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ คือ ดำเนินงานภายใต้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นโดยสามารถแก้ไขเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี สามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

๔) มีการบริหารจัดการที่ดี คือ ผู้บริหารโครงการมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานโครงการประกอบกับสมาชิกในโครงการมีทักษะในการดำเนินงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ทำให้ทุกอย่างทำงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลาของโครงการจนกระทั่งเสร็จสิ้นโครงการ

๕) มีความพร้อมของปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน คือ ความลงตัวของการทำงานทุกอย่างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในส่วนงานจัดซื้อจัดหาที่จะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดเตรียมทรัพยากร ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในโครงการ

๓.๔ กระบวนการควบคุม (Controlling Process)

กระบวนการควบคุมโครงการ หมายถึง การติดตามการทำงานในทุกการดำเนินงานโครงการ ตั้งแต่โครงการเริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ ทำให้ทราบว่าการทำงานเป็นไปตามแผนของโครงการหรือไม่การควบคุมโครงการจะต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานแต่ละชนิด เพราะการควบคุมที่มากเกินไปอาจทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานบางอย่างและอาจส่งผลกระทบต่องบประมาณในการดำเนินงานนั้นด้วย อันเนื่องมาจากโครงการเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดนั่นเอง เพราะได้ใช้เวลาไปกับการควบคุมตรวจสอบที่มากเกินไป การควบคุมการดำเนินงานในการจัดการโครงการ ประกอบด้วย

๑) การควบคุมการเปลี่ยนแปลงการเชื่อมโยงของโครงการ เกี่ยวเนื่องกับการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นให้กลับสู่สภาวะปกติ เพื่อดำเนินโครงการต่อไปหรือสร้างแนวทางของโครงการขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการของการวัดคุณภาพ

๒) การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขต จะพิจารณาถึงอิทธิพลของปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นที่ตกลงกันไว้แล้ว และพิจารณาการเปลี่ยนแปลงขอบเขตที่เกิดขึ้นแล้วเท่านั้น จากนั้นก็จะดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นถ้ามันเกิดขึ้นจริง การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขตต้องดำเนินการร่วมกันกับกระบวนการอื่น ๆ เช่น การควบคุมตารางเวลา การควบคุมต้นทุน การควบคุมคุณภาพ

๓) การควบคุมตารางเวลา ต้องมีระบบงานเอกสาร ระบบติดตามและระดับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนอกจากนี้ การควบคุมตารางจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงตารางเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับเพื่อการดำเนินการจัดการต่อไป สิ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ การวัด

สมรรถนะ ซึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยในการประเมินความผันแปรที่เกิดขึ้น ส่วนสำคัญของการควบคุมตาราง คือ การตัดสินใจถ้าความผันแปรของตารางต้องการการแก้ไข

๔) การควบคุมต้นทุน เป็นการควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับงบประมาณของโครงการ เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากค่าปกติ (Baseline) ของต้นทุนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับ การติดตามสมรรถนะของต้นทุน เพื่อให้เกิดความแน่ใจ ป้องกันความผิดพลาดแล้วแจ้งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

๕) การควบคุมคุณภาพ คือ กิจกรรมและเทคนิคในระดับปฏิบัติการ ซึ่งนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพที่สามารถที่จะสรุปเป็นขั้นตอนของกระบวนการควบคุมคุณภาพได้

๖) การควบคุมความเสี่ยง โดยใช้แผนการบริหารความเสี่ยง ค้นหาวิธีการป้องกันความเสี่ยง เปรียบเทียบความแปรปรวนและค้นหาสาเหตุที่มาของความแปรปรวน การประเมินผลที่เกิดขึ้นของความเสียหายและจัดทำเอกสารรายงานความเสี่ยง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงต่อไป

๓.๕ กระบวนการปิดงาน (Closing Processes)

การเสร็จสิ้นโครงการ คือ การยุติ ยกเลิก สิ้นสุด การดำเนินโครงการโดยมีขั้นตอนการปิดโครงการ เป็นไปตามลำดับ ดังนี้ คือ เริ่มจากการตรวจเช็คผลการดำเนินงานตามข้อกำหนดงานแล้วเสร็จประชุมเพื่อสรุป และปิดกิจกรรมการดำเนินงาน ยอมรับการส่งมอบงาน จัดทำรายงานปิดโครงการ ประเมินผลโครงการ โครงการเสร็จสมบูรณ์และสุดท้ายคือส่งมอบโครงการ การเสร็จสิ้นโครงการเป็นไปตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ ไม่กรณีใดก็กรณีหนึ่ง

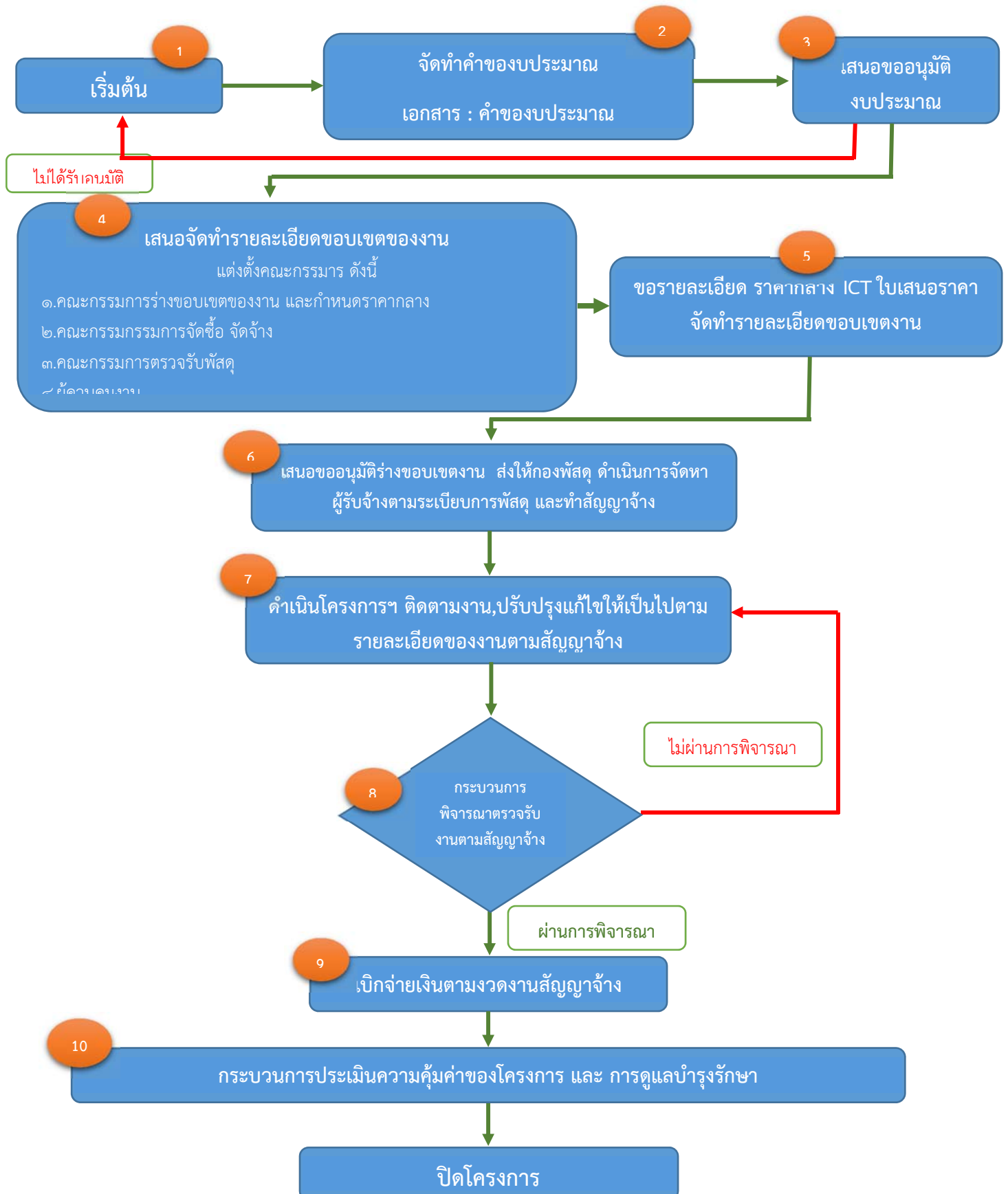
๑) การเสร็จสิ้นโครงการตามปกติตามแผนโครงการ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการเสร็จสมบูรณ์เป็นไปตามแผนโครงการวางไว้

๒) การเสร็จสิ้นโครงการเมื่อโครงการล่าช้ากว่ากำหนด กรณีที่ผู้บริหารโครงการยอมรับการว่าโครงการนั้น ๆ ไม่สามารถจะเสร็จสิ้นได้แม้ว่าจะยืดเวลาออกไปสักเพียงใดก็ตามจำเป็นต้องยุติโครงการไว้ แต่เพียงเท่านี้ เป็นอันล้มเลิกโครงการ

๓) การเสร็จสิ้นโครงการเมื่อผิดสัญญา กล่าวคือ ดำเนินการไม่ตรงตามสัญญาที่กำหนดไว้ทั้งในแง่ของงบประมาณ ระยะเวลา คุณภาพของผลการดำเนินงาน

๔) การสิ้นสุดโครงการเดิมเพื่อเปิดโครงการใหม่ มักเกิดกับโครงการที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้า เพราะจะต้องมีการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความพึงพอใจดังกล่าว

๔. การวางแผนการดำเนินงาน



การเสนอเรื่องในบทนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างให้ผู้อ่าน มีความเข้าใจถึงแนวทางในการวางระบบการจัดการโครงการ ด้วยการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ และการจัดวางระบบการจัดการโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขหรือมาตรฐานด้านต่างๆ ที่กำหนดไว้ในแผนโครงการเหตุผลที่ต้องเสริมความเข้าใจในเรื่องนี้ก็เพราะ ความล้มเหลวของโครงการต่างๆ เป็นผลมาจากการที่นักวางแผนมักจะขาดความรอบคอบในการวางระบบการจัดการที่ดีเพียงพอด้านหนึ่ง กับอีกด้านหนึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติมักจะไม่เห็นความสำคัญของแผนโครงการ

๔.๑. กระบวนการวางแผน

การวางแผนโครงการ คือ การกำหนดแผนงานการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการโดยมีการใช้ทรัพยากรในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแผนของโครงการ (Project Plan) จัดเป็นเอกสารทางการที่ใช้ในการจัดการโครงการ ดังนั้นแผนของโครงการควรจะมีการเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อการวางแผนการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อไป แผนโครงการที่ดีนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีตามไปด้วย ขั้นตอนการวางแผนโครงการ มีดังนี้

๑) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินโครงการประเภทใด การกำหนดเป้าหมายทำให้มีทิศทางในการทำงาน เพื่อให้สำเร็จและได้ในสิ่งที่ต้องการ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายจึงมีความสำคัญต่อการจัดการโครงการ

๒) การรวบรวมข้อมูล เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับโครงการ เพราะการรู้รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการเป็นอย่างดีจะช่วยให้การวางแผนโครงการเป็นไปได้อย่างดี ข้อมูลที่เกี่ยวกับโครงการ ได้แก่ ปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญ ที่จะทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับโครงการ ค่าใช้จ่ายในโครงการตามแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นต้น

๓) การจัดทำโครงสร้างการดำเนินงาน เป็นการนำเอางานที่มีอยู่ในกิจกรรมมาแยกแยะเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการบริหารจัดการ และการติดตามประเมินผล โครงสร้างการดำเนินงานจะช่วยให้สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายในโครงการได้เป็นอย่างดี

๔) การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ วิธีการที่ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป ตามความเหมาะสมของแต่ละงานในแต่ละบุคคล เป็นไปตามหลักการมอบหมายงาน

๕) การจัดตารางเวลาการดำเนินงาน เป็นการรวบรวมเอาแผนการเริ่มโครงการและวันที่คาดว่าจะเสร็จในแต่ละกิจกรรม โดยทั่วไปนิยมใช้การวิเคราะห์โครงข่ายที่เรียกว่า PERT/CPM ที่มีการเพิ่มวันที่ดำเนินการลงไปด้วย หรือใช้แผนภูมิแท่งที่เรียกอีกอย่างว่า แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) โดยมีแสดงอยู่ในรูปแบบตารางเวลาหลัก ไม่มีรายละเอียดการดำเนินงาน หรือแสดงตารางเวลาหลักพร้อมทั้งรายละเอียดของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ณ เวลานั้นได้อีกด้วย

๖) การจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรของโครงการ เบื้องต้นคือการจัดทำโครงสร้างองค์กรเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับการบังคับบัญชาในแต่ละกลุ่มงานและง่ายต่อการสื่อสารภายในโครงการทำให้เกิดการจัดตั้งทีมงานต่อไป โดยจะต้องระบุถึงบุคคลที่ต้องการในโครงการ ทักษะเฉพาะของบุคลากร การฝึกอบรม การสรรหา ข้อจำกัดด้านกฎหมาย หรือนโยบายและความต้องการอื่น ๆ ด้วย ในส่วนของทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการโครงการขั้นพื้นฐานมี ๒ ประการ คือ งบประมาณ และเงินทุนหมุนเวียนซึ่งจะต้องออกแบบให้ครอบคลุมความต้องการ

ทรัพยากรเฉพาะที่ต้องการ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ การทดสอบ หรือการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก และวัสดุพิเศษอื่น ๆ

๗) **การกำหนดแนวทางการประสานงาน** โดยการจัดทำแผนการติดต่อสื่อสารในโครงการโดยเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย และข้อมูลที่เป็นจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องถูกวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่มีสาระของข้อมูล แผนการบริหารการสื่อสาร คือ เอกสารต่างๆ ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลที่ทันสมัยสถานการณ์และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ

๘) **การวางแผนควบคุมและติดตาม** เป็นภารกิจที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกกิจกรรมในโครงการซึ่งแบ่งได้ ๒ ลักษณะคือ การติดตามงาน และการแก้ไขปรับปรุงงาน ว่าการใช้ทรัพยากรเป็นไปตามแผนหรือไม่การดำเนินงานเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ผลลัพธ์ที่ได้สำเร็จสมบูรณ์หรือไม่ เป็นต้น

๙) **การกำหนดแผนหรือวิธีประเมินโครงการ** เป็นกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อสรุปผลว่าโครงการนั้น ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเพียงใดแผนการประเมินโครงการจะระบุวิธีการประเมินโครงการที่ใช้ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น ๔ รูปแบบ ได้แก่ การประเมินโครงการก่อนดำเนินการ การประเมินโครงการระหว่างดำเนินการ การประเมินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ และการประเมินประสิทธิภาพการประเมินโครงการอย่างมีระบบ โดยการประเมินโครงการดังกล่าวย่อมจะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ตระหนักถึงคุณภาพของโครงการที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะสามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงการให้มีความถูกต้องเหมาะสมและส่งผลให้โครงการนั้นดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุถึงเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกประการ

๔.๒. การวางแผนขอบเขตของงาน

การวางแผนขอบเขตเป็นกระบวนการของการแสดงความก้าวหน้าของโครงการที่จะทำ และการบรรยายลักษณะขอบเขตของโครงการซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการตกลงกัน ระหว่างผู้จัดการโครงการและเจ้าของโครงการโดยการระบุถึงจุดประสงค์และการส่งมอบโครงการตามที่ต้องการ ทีมงานที่จะทำโครงการจะต้องพัฒนาทักษะการบรรยายขอบเขตได้ในหลาย ๆ ลักษณะที่จะเหมาะสมกับระดับต่างๆ ของโครงการ

๔.๒.๑ เทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการวางแผนโครงการ

๑) การวิเคราะห์โครงสร้างของสิ่งที่ส่งมอบของโครงการ (Product Breakdown Analysis)

การวางแผนขอบเขตบนพื้นฐานของผลลัพธ์ของโครงการไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นของโครงการ โดยแสดงออกมาในรูปของแผนภูมิการไหลเพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนของลำดับก่อนหลังของสิ่งที่โครงการต้องดำเนินการและสามารถตรวจติดตาม ควบคุมขอบเขตได้ง่าย การระบุกิจกรรมจึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงในขั้นตอนนี้เพราะเป็นที่มาของผลลัพธ์โครงการที่นำมาวิเคราะห์

๒) วิศวกรรมระบบ (System Engineering)

กระบวนการพัฒนาระบบในโครงการในรูปแบบองค์รวม นั่นคือพัฒนาทั้งส่วนที่เป็น Software Hardware กระบวนการทำงานของคน เครื่องจักร ที่จำเป็นต้องมีการทำงานประสานกันได้อย่างดีดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผนขอบเขตโครงการ วิศวกรรมระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการนำมาใช้เพื่อการ

วิเคราะห์โครงการในจุดที่เกิดปัญหา เพื่อทำการวางแผนกำหนดแนวทางการแก้ไขไว้ก่อนล่วงหน้า และเพื่อเป็นการแสดงถึงความพร้อมในการดำเนินงานของโครงการต่อไปในอนาคต

๓) วิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering)

กระบวนการวิเคราะห์โครงการอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณค่าสูงสุด คุณค่าที่กล่าวถึงนั้นคือ การมีประโยชน์ใช้สอยมาก ๆ ด้วยต้นทุนต่ำที่สุด ประโยชน์ใช้สอยของผลลัพธ์ในแต่ละชั้นของโครงการก็คือ การสนับสนุนให้กับส่วนอื่นๆ ในโครงการไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี การนำเทคนิควิศวกรรมคุณค่ามาประยุกต์ใช้กับการจัดการโครงการในส่วนของการวางแผนขอบเขต ช่วยให้เกิดความรอบคอบและรัดกุมมากยิ่งขึ้น สามารถวัดผลสำเร็จของแผนได้จากคุณค่าที่เกิดขึ้นจากผลลัพธ์ที่ได้ ดังนั้นอะไรที่ไม่เกิดประโยชน์ก็ไม่ควรทำ หรืออะไรที่มีประโยชน์แต่แลกด้วยต้นทุนที่สูง (ทั้งตัวเงิน เวลา และแรงงาน) ก็ควรหาวิธีอื่นแทนเพื่อให้ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น และถูกลง

๔) การวิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis)

การวิเคราะห์คุณค่าของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่ได้จากโครงการโดยวิเคราะห์ ๓ ลักษณะ ได้แก่

๔.๑ การลดต้นทุนและความสิ้นเปลือง โดยประโยชน์ใช้งานยังคงเหมือนเดิม

๔.๒ การเพิ่มประโยชน์ในขณะที่ต้นทุนเท่าเดิม

๔.๓ การลดต้นทุน เพิ่มประโยชน์

๕) การวิเคราะห์หน้าที่ (Function Analysis)

การวางแผนโดยอาศัยการวิเคราะห์ประโยชน์การใช้งานตามหน้าที่ เป็นการระบุขอบเขตการทำงานของแต่ละกิจกรรมให้มีการดำเนินงานตามหน้าที่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ เช่น การวางแผนขอบเขตของเวลา จะทำการวิเคราะห์ตามแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ การวางแผนขอบเขตของงบประมาณ วิเคราะห์ตามแต่ละกิจกรรมว่ามีหน้าที่ต้องทำอะไร และทำอย่างไรในงบประมาณที่กำหนด ช่วยให้การวางแผนมีเงื่อนไขที่สะท้อนถึงความเป็นจริงในโครงการซึ่งจะช่วยให้โครงการประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

๖) การกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment : QFD)

เป็นการวิเคราะห์โครงการโดยหลักของการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า หรือเจ้าของโครงการ เพื่อลดความผิดพลาดในการดำเนินโครงการ และลดต้นทุนการผลิต แบ่งออกเป็น ๔ ช่วง ได้แก่

๖.๑ ช่วงที่ ๑ การวางแผนผลิตภัณฑ์ (Product Planning) ในที่นี้ก็คือ การวางแผนระบบประกันคุณภาพโครงการ โดยการนำความต้องการของลูกค้าและความต้องการของเจ้าของโครงการ มาแปลงเป็นการตอบสนองทางเทคนิคในรูปแบบของตัววัดผลงาน

๖.๒ ช่วงที่ ๒ การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) คือ การออกแบบโครงสร้างระบบประกันคุณภาพโครงการนั่นเอง และเป็นการแปลงการตอบสนองทางเทคนิคที่ได้ในช่วงที่ ๑ มาเป็นคุณลักษณะของส่วนประกอบต่างๆ ภายในโครงสร้างระบบประกันคุณภาพ

๖.๓ ช่วงที่ ๓ การวางแผนกระบวนการ (Process Planning) เป็นส่วนที่วางแผนขอบเขตของโครงการและออกแบบการดำเนินโครงการด้วยกระบวนการต่างๆ กำหนดพารามิเตอร์ที่สำคัญของกระบวนการภายในส่วนประกอบต่างๆ ในโครงสร้างระบบประกันคุณภาพโครงการให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของส่วนต่างๆ ที่ได้ในช่วงที่ ๒

๖.๔ ช่วงที่ ๔ การวางแผนควบคุมกระบวนการ (Process Control Planning) โดยมีการวางแผนติดตั้งระบบประกันคุณภาพ การวางแผนควบคุมกระบวนการดำเนินโครงการ เพื่อควบคุมจากช่วงที่ ๓ ให้เป็นไปตามค่าเป้าหมาย และการวางแผนระบบเอกสารที่จำเป็น

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์และวางแผนโครงการด้วยเทคนิค QFD คือ

- ได้ระบบการวางแผนและการบริหารจัดการโครงการ
- ระบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพโครงการ
- ระบบการบำรุงสนับสนุนการดำเนินโครงการ
- ระบบการสร้างความปลอดภัยต่อลูกค้าหรือองค์กร
- ระบบการตรวจติดตามผลการดำเนินโครงการ

๗) การวิเคราะห์ผลประโยชน์และต้นทุน (Benefit/Cost Analysis)

การวิเคราะห์ผลประโยชน์จะเกี่ยวข้องกับการประมาณต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง และผลประโยชน์ในหลาย ๆ ช่องทางของโครงการ นอกจากนี้ยังมีการวัดผลทางด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

๔.๒.๒ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนขอบเขต

๔.๒.๒.๑ เนื้อหาขอบเขต

เป็นข้อมูลพื้นฐานที่ช่วยในการตัดสินใจโครงการในอนาคต หรือพัฒนาความเข้าใจร่วมกันของขอบเขตโครงการระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย เมื่อโครงการมีการดำเนินการจนเกิดความก้าวหน้า เนื้อหาขอบเขตอาจจะต้องมีการทบทวนใหม่อีกครั้งเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงเปลี่ยนแปลงของโครงการที่เกิดขึ้น เนื้อหาขอบเขตจะต้องอยู่ในรูปแบบของเอกสาร สามารถอ้างอิงได้ดังนี้

๑.๑ ความมีเหตุมีผลของโครงการต้องการความมีเหตุมีผลจากโครงการโดยการเซ็นรับรอง

๑.๒ ผลที่ได้จากการทำโครงการ

๑.๓ การส่งต่อโครงการ เป็นรายการที่แสดงระดับภาพรวมของผลจากการทำโครงการที่เป็นความพึงพอใจของการเสร็จสิ้นโครงการ เช่น ในการส่งต่อโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์จะต้องรวมหมายเลขการทำงานของคอมพิวเตอร์คู่มือการใช้งาน และ การแนะนำการทำงานเบื้องต้น

๑.๔ วัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นเกณฑ์เชิงปริมาณที่โครงการต้องการเพื่อใช้ในการตัดสินใจความสำเร็จ วัตถุประสงค์ของโครงการต้องมีตารางต้นทุนและการวัดคุณภาพเป็นอย่างน้อย นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของโครงการยังต้องมีหลักฐานแสดงโครงการหน่วยวัด และคุณค่าของความสัมพันธ์ที่มั่นคง วัตถุประสงค์ที่วัดในเชิงปริมาณไม่ได้จะก่อให้เกิดความเสี่ยงสูงในการที่จะประสบความสำเร็จ

๔.๒.๒.๒ รายละเอียดสนับสนุน

รายละเอียดสนับสนุนสำหรับเนื้อหาขอบเขตนั้นจะต้องรวบรวมและจัดทำเป็นเอกสารเพื่อความสะดวกในการใช้งานต่อไปในกระบวนการจัดการโครงการ รายละเอียดสนับสนุนควรจะต้องประกอบด้วยเอกสารที่ระบุสมมติฐานและข้อจำกัดทั้งหมดไว้

๔.๒.๒.๓ แผนการจัดการขอบเขต

แผนการจัดการขอบเขต คือ การสร้างวิธีการต่างๆ เพื่อมาใช้ในการจัดการขอบเขตของโครงการ โดยแผนการจัดการของเขตควรมีลักษณะที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และหากเมื่อใดก็ตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการจัดเตรียมแผนไว้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของขอบเขตนั้น

๔.๓. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

แผนทรัพยากรบุคคลจะกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Project Organization Chart) และแผนการจัดสรรบุคลากร (Staffing Management Plan) โดยจะระบุถึงว่าใครบ้างมีหน้าที่ในการทำงาน ต้องเข้ามาดำเนินงานเมื่อไร ออกจากโครงการได้เมื่อไร มีแผนการจัดการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละประเภทอย่างไร และผลกระทบต่องานประจำของบุคลากรนั้นอย่างไร เป็นต้น

บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการรายงานความสัมพันธ์อาจจะมอบหมายเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ บุคคลหรือกลุ่มนั้นอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างองค์กรในโครงการ หรืออาจมาจากภายนอกกลุ่มที่มาจากภายในองค์กรก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจง ในทุกโครงการจะมีการวางแผนโครงสร้างองค์กรในช่วงแรกสุดของช่วงเวลาโครงการ อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์จากกระบวนการนี้ควรจะทำให้ทราบอยู่เสมอ ๆ ตลอดโครงการเพื่อให้แน่ใจในประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ถ้าองค์กรพบว่าไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็ควรที่จะทบทวนในทันที

๑) ปัจจัยจากสถานะขององค์กร การเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรของผู้ดำเนินงานจะสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- รูปแบบองค์กร (Organizational) มีแผนกไหนบ้างต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการ ลักษณะการทำงานเป็นอย่างไร มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางอย่างไร
- เทคนิค (Technical) มีความรู้เฉพาะทางด้านไหนที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการหรือไม่ มีโปรแกรม (Software) อะไรหรือภาษาอะไรหรือวิธีการทางวิศวกรรมอะไร หรืออุปกรณ์พิเศษที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการหรือไม่ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal) ควรมีรายงานอะไรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างบุคลากรที่ดำเนินโครงการ รายละเอียดการทำงาน (Job Description) เป็นอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกน้องเป็นอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์กับลูกค้าเป็นอย่างไร มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมการทำงานหรือภาษาระหว่างทีมงานหรือไม่ มีความเคารพหรือความเชื่อมั่นระหว่างกันมากแค่ไหน

- การเมือง (Political) อะไรคือเป้าหมายที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้เสียในโครงการแต่ละคน ใครหรือกลุ่มใดเป็นผู้มีอิทธิพล (อย่างไม่เป็นทางการ) กับสิ่งที่ส่งผลสำคัญกับโครงการ มีกลุ่มพันธมิตรหรือไม่

๒) แผนความต้องการทรัพยากรของกิจกรรม (Activity Resource Requirements) โดยแผนนี้จะเป็นตัวกำหนดว่า ทรัพยากรประเภทใด ใช้ในการดำเนินกิจกรรมใดโดยในที่นี้จะสนใจเฉพาะทรัพยากรบุคคลเท่านั้น **การจัดการ** ข้อจำกัด (Constraint) เป็นปัจจัยที่จำกัดขอบเขตทางเลือกของทีมงานบริหารโครงการที่อาจสร้างผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการวางแผนโครงสร้างองค์กร

- ผลกระทบด้านบวก เช่น ความสำเร็จของโครงการในอดีต เป็นปัจจัยที่สนับสนุนต่อการวางแผนโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในอนาคต ช่วยให้สมาชิกในโครงการมีความมั่นใจในการดำเนินงาน ทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างชอบธรรม

- ผลกระทบทางด้านลบ เช่น การตัดสินใจของผู้บริหารโครงการไม่มีความชัดเจน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในโครงการเป็นไปด้วยความไม่แน่นอน ต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้แผนโครงสร้างองค์กรนั้นๆ ไม่สัมฤทธิ์ผล

ตัวอย่างปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดในการวางแผนโครงสร้างองค์กรของโครงการ

- ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในโครงการเพราะเป็นการวางแผนในปัจจุบันเพื่อใช้ในอนาคต
- ความคิดเห็นของผู้บริหารเพราะเป็นการวางแผนจากบนลงล่าง (Top-down)
- งบประมาณ ระยะเวลาและเทคนิควิธีที่ใช้ในการวางแผน
- ข้อมูลที่เกี่ยวกับโครงการทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต
- วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
- สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโครงการ
- แผนกลยุทธ์ของโครงการ

๔.๓.๑ เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการวางแผนโครงสร้างองค์กร

๔.๓.๑.๑ ต้นแบบ (Template)

รูปแบบของแผนโครงสร้างองค์กรในโครงการประเภทเดียวกันอาจมีความคล้ายคลึงกันในบางจุด การใช้นิยามบทบาทและความรับผิดชอบหรือการรายงานความสัมพันธ์ของโครงการที่คล้ายกันสามารถช่วยเร่งกระบวนการของการวางแผนองค์กรได้ เช่น โครงการก่อสร้างอาคาร ตึก ที่พักอาศัย ต่างมีเอกลักษณ์ของตนเองทำให้เกิดความแตกต่างในการจัดการโครงการ แต่จัดอยู่ในโครงการประเภทเดียวกันคือ โครงการก่อสร้าง ซึ่งมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันของความต้องการบุคลากรแต่ละฝ่ายในโครงการ รวมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโครงการ

๔.๓.๑.๒ แนวทางและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Practices)

องค์กรหลายองค์กรมีนโยบาย แนวทาง และขั้นตอนที่หลากหลายที่จะช่วยให้ทีมงานบริหารโครงการมีแง่มุมต่างๆ ในการวางแผนขององค์กร ในบางโครงการหัวหน้าโครงการเสมือนเป็นผู้ฝึกสอนก็จะต้องมีเอกสารที่แสดงถึงบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ฝึกสอนด้วย

ตัวอย่างแนวทางและวิธีปฏิบัติของผู้บริหารโครงการในการวางแผนโครงสร้างองค์กร

- ☐ มีความรู้ความเข้าใจโครงการ
- ☐ เลือกใช้วิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมกับโครงการ
- ☐ การแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในแผนโครงสร้างที่กำหนดขึ้น
- ☐ สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
- ☐ การวางแผนบนพื้นฐานของข้อมูลหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในโครงการ
- ☐ รับฟังความคิดเห็นจากทีมงานในโครงการ
- ☐ เชื่อมโยงและประสานงานให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

ตัวอย่างแนวทางและวิธีปฏิบัติของทีมงานโครงการในการวางแผนโครงสร้างองค์กร

- ☐ มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
- ☐ ใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะอย่างเพื่อช่วยวางแผนในส่วนที่ตนเองเชี่ยวชาญ
- ☐ ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น การตอบโต้และการติดต่อสื่อสาร
- ☐ ยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการ
- ☐ มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๔.๓.๑.๓ ทฤษฎีองค์กร (Organizational Theory)

เป็นแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนโครงสร้างองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ดี และเพื่อตอบสนองความต้องการของโครงการได้ดีขึ้น การวางแผนโครงสร้างองค์กรภายใต้ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน (Modern Theory Organization) มีแนวคิดดังต่อไปนี้

- โครงสร้างองค์กรต้องสะท้อนภาพรวมความเป็นสังคมของโครงการ ที่ต้องมีการเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงพึ่งพาอาศัย สนับสนุนความสำเร็จซึ่งกันและกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ในโครงการ
- ทรัพยากรบุคคลในโครงการมีชีวิต มีความรู้สึกและมีจิตใจ โครงสร้างองค์กรต้องแสดงถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบได้ตรงตามความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ดีไม่เกิดปัญหาการต่อต้าน
- นำความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์มาใช้ ในที่นี้หมายถึงการปรึกษาหารือเจรจาต่อรอง สื่อสารด้วยวาจาหรือเอกสารต่างๆ ให้รับทราบแนวทางการวางแผนโครงสร้างองค์กร สร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารโครงการและทีมงานโครงการ แต่ในโครงการขนาดใหญ่ การวางแผนโครงสร้างองค์กรมักจะอาศัยรูปแบบโครงสร้างองค์กรโครงการอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ง่ายต่อการยอมรับและการดำเนินการ
- นำสิ่งแวดล้อมมาพิจารณาการจัดสรรหาตำแหน่งงานต่างๆ ในแต่ละระดับการจัดการโครงการ ได้แก่ ปริมาณงาน ความง่ายของงาน ความสามารถของทีมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการงบประมาณโครงการ ระยะเวลาการดำเนินโครงการ เป็นต้น เพื่อให้สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างครอบคลุมและถูกต้อง
- ใช้แนวความคิดเชิงระบบมาใช้ในการวางแผนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดแผนโครงสร้างองค์กรที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับการจัดการโครงการ ที่นิยมใช้มี ๒ ระบบ ได้แก่

ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม

- ระบบอุปถัมภ์ (The Spoiled System) คือ รับบุคลากรตามอำเภอใจการชอบพอกันเป็นพิเศษ การสืบทอดโยกย้าย ยึดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
- ระบบคุณธรรม (Merit System) คือ รับบุคลากรบนพื้นฐานความรู้ ความสามารถสร้างความมั่นคงในหน้าที่ คัดเลือกด้วยกระบวนการที่เป็นกลาง โปร่งใส ยึดหลักประชาธิปไตย

คุณสมบัติของผู้จัดการโครงการ

ควรสอดคล้องกับหน้าที่หลักของผู้จัดการโครงการในการดูแลหรือบริหารงานในโครงการ แบบวันต่อวัน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานตามความต้องการ และภายใต้ระยะเวลาตลอดจนงบประมาณที่กำหนดไว้ ผู้จัดการโครงการควรมีบุคลิกลักษณะดังนี้

- มีทัศนคติที่ดี
- มีสามัญสำนึกที่ดี
- เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ง่าย
- เป็นคนช่างประดิษฐ์คิดค้น และรู้จักหาวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างกัน
- เป็นคนมองการณ์ไกลที่สามารถจัดการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีความยุติธรรม
- มีพันธกิจ หรือมีความรับผิดชอบหน้าที่ของตน

๔.๓.๑.๔ ประโยชน์ของการวางแผนโครงสร้างองค์กร

๑) เกิดการมอบหมายบทบาทและความรับผิดชอบ

บทบาทในโครงการ และความรับผิดชอบ ต้องมอบหมายให้ผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการอย่างเหมาะสม บทบาทและความรับผิดชอบอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา บทบาทและความรับผิดชอบส่วนมากจะถูกมอบหมายไปยังผู้มีส่วนได้เสียที่มีความกระตือรือร้นในงานของโครงการ เช่น หัวหน้าโครงการ, สมาชิกคนอื่นๆ ของทีมบริหารโครงการ และผู้สนับสนุนรายบุคคล

บทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าโครงการโดยทั่วไปจะวิกฤติ แต่ผันแปรไปตามความสำคัญในแต่ละพื้นที่ทำงาน บทบาทและความรับผิดชอบควรจะเชื่อมโยงกับการนิยามขอบเขตของโครงการอย่างใกล้ชิด

๒) แผนการจัดการพนักงาน

เอกสารที่จะอธิบายว่าต้องนำทรัพยากรบุคคลเข้ามาหรือเอาออกไปจำนวนเท่าไรและเมื่อไร แผนการจัดการพนักงานอาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ มีรายละเอียดมากหรือพูดกว้างๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการของโครงการ และแผนการจัดการพนักงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของใจความหลักของแผนโครงการนอกจากนี้ยังมีสิ่งที่จะต้องสนใจอีกคือ วิธีการที่จะตัดสมาชิกของทีมงานออกไปเมื่อไม่ต้องการใช้ต่อไปในโครงการ ขั้นตอนการมอบหมายใหม่ที่เหมาะสมอาจจะทำได้

๒.๑ ลดต้นทุนโดยการลดหรือการจัดงานที่ทำแล้วใส่เป็นเวลาระหว่างที่มอบหมายกับงานต่อไป
แทน

๒.๒ ปรับปรุงขวัญและกำลังใจโดยการลดหรือกำจัดความไม่แน่นอนเกี่ยวกับโอกาสของการจ้างงานในอนาคต

๕. การติดตามและควบคุมโครงการ

การไม่ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ เกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ การใช้งบประมาณเกินกำหนด งานไม่เสร็จตามกำหนดส่งมอบ ผลงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ หรือได้ผลงานที่ไม่มีคุณภาพ สาเหตุพื้นฐานของการไม่ประสบผลสำเร็จของโครงการ ได้แก่ ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ไม่ได้ใช้หลักการจัดการโครงการ การควบคุมโครงการไม่ดีพอ ขาดความรู้ทางเทคนิค ขาดบุคลากรที่มีทักษะประสบการณ์ เป็นต้น การควบคุมโครงการเป็นหลักการหนึ่งที่จะทำให้โครงการประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ภายใต้ข้อกำหนดของคุณภาพ เวลา และต้นทุน กระบวนการควบคุมช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการได้ดำเนินไปในแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ อาจกล่าวได้ว่าการควบคุมโครงการเป็นการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ ทั้งด้านคุณภาพ เวลาและต้นทุน

๕.๑. การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขตโครงการ

การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขต หมายถึง กระบวนการวัด การตรวจสอบ การรายงานการเปลี่ยนแปลงขอบเขตโครงการจากผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขตจะพิจารณาถึง

- อิทธิพลของปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงขอบเขตที่เกิดขึ้น
- การดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงจริงถ้ามันเกิดขึ้น

การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขตจะต้องดำเนินการร่วมกันกับกระบวนการอื่น ๆ เช่น การควบคุมตารางเวลา การควบคุมต้นทุน การควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

ในการจัดโครงการผู้บริหารโครงการต้องคำนึงถึงข้อจำกัดด้านเวลา (Time) ค่าใช้จ่าย (Cost) และคุณภาพ (Quality) ตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขของโครงการ

สิ่งเหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการวางแผนโครงการ กับเป็นเรื่องที่จะนำไปสู่การจัดวางระบบการควบคุม (Controlling Systems) ที่แน่นอนและชัดเจนอีกด้วย กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ

๑. ในด้านเวลา ผู้จัดการโครงการทุกโครงการต้องผลักดันให้มีการเริ่มต้นงานโครงการอย่างถูกต้องตามเวลาที่กำหนด และสำเร็จเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่วางไว้

๒. ในด้านค่าใช้จ่าย ผู้จัดการโครงการจะต้องผลักดันให้มีการจัดการและวางระบบการจัดการด้านการเงินงบประมาณ อย่างเข้มงวดกวดขัน กับพยายามผลักดันให้งานเกิดประโยชน์สูงสุด

๓. ในด้านคุณภาพ ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องวางแผนแนวทางให้ผลงานที่เกิดขึ้น ได้มาตรฐานตรงตามคุณลักษณะงาน (Specification) โดยมีค่าความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defect)

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขต

- ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
- ตารางเวลาของโครงการ
- งบประมาณของโครงการ
- ผลลัพธ์ของโครงการ
- ทักษะของผู้บริหารโครงการ

๑. ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงขอบเขตประการหนึ่งก็คือ การใช้ทรัพยากรไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารโครงการสามารถนำเอาแผนความต้องการใช้ทรัพยากรเป็นเครื่องมือสนับสนุนการควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขตได้โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้ทรัพยากรจริงกับความต้องการใช้ที่กำหนดไว้ในแผนที่กำหนดไว้เพื่อบ่งชี้ขนาดของการเปลี่ยนแปลงขอบเขตที่เกิดขึ้น

๒. ตารางเวลาของโครงการ

การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของโครงการจะเกี่ยวข้องกับตารางเวลาในแง่ของการนำไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนกระบวนการตรวจสอบขอบเขตของการใช้ทรัพยากร และงบประมาณของโครงการ ณ เวลาหนึ่งเวลาใดที่ผู้บริหารโครงการต้องการที่จะตรวจสอบว่า ณ เวลานั้นมีกิจกรรมอะไรที่ดำเนินการแล้วเสร็จ หรือกิจกรรมอะไรที่กำลังดำเนินการอยู่บ้าง ควรที่จะต้องใช้ทรัพยากรและงบประมาณไปเท่าไรและมีการใช้ไปจริงๆ เท่าไร เพื่อนำมาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงขอบเขตต่อไป

๓. งบประมาณของโครงการ

การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของโครงการจะส่งผลกระทบต่อขนาดของงบประมาณโครงการอย่างแน่นอน การควบคุมงบประมาณในโครงการมักจะเป็นการควบคุมงบประมาณรายจ่ายมากกว่าการควบคุมงบประมาณรายรับ เพราะลักษณะการดำเนินงานแบบโครงการ คือ การจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่เพื่อดำเนินกิจกรรมใด ๆ ให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ ฉะนั้นการควบคุมขอบเขตจึงต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับการควบคุมงบประมาณ

๔. ผลลัพธ์ของโครงการ

การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของโครงการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ การเปลี่ยนแปลงนั้นแม้จะไม่เกิดผลกระทบด้านลบต่อโครงการ แต่การเปลี่ยนแปลงขอบเขตทุกครั้งควรที่จะต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเอกสารรายงานสรุปการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าผลลัพธ์นั้นจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ก็ตาม เพื่อง่ายต่อการสื่อสารทีมงานถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และง่ายต่อการควบคุมตรวจสอบผลลัพธ์ที่แสดงถึงความสำเร็จของโครงการ

ทัศนคติของผู้บริหารโครงการ

การเปลี่ยนแปลงขอบเขตโครงการไม่ว่าจะเกิดจากสาเหตุใดก็ตาม ผู้บริหารโครงการจะทำการกำหนดขอบเขตขึ้นใหม่ด้วยทัศนคติ และข้อพิจารณาของตัวเองว่าขอบเขตใหม่ที่จะกำหนดขึ้นใช้ในโครงการนั้นจะเป็นอย่างไร ขอบเขตที่กำหนดขึ้นใหม่นี้จะเป็นที่ยอมรับหรือไม่เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของบุคคลผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโครงการ เพราะการทำงานแบบโครงการ อำนาจในการ

จัดการงานตลอดจนการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงาน เจ้าของโครงการไม่มีส่วนในการจัดการงานในโครงการ เป็นเพียงผู้รับรู้การเปลี่ยนแปลงและในบางครั้งเท่านั้น

สิ่งที่นำมาพิจารณาในการควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขตโครงการ

- โครงสร้างการจำแนกงาน (Work Breakdown Structure : WBS)
- รายงานสมรรถนะ
- การร้องขอให้มีการเปลี่ยนแปลง
- แผนการจัดการขอบเขต

๑. โครงสร้างการจำแนกงาน (Work Breakdown Structure : WBS)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดขอบเขตของงานที่จำเป็นต้องทำในโครงการทั้งหมด ซึ่งในกระบวนการจัดทำโครงสร้างการจำแนกงานผู้บริหารโครงการก็ได้กลั่นกรองมาแล้วว่างานที่ระบุไว้ในโครงสร้างการจำแนกงานจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ แต่ทุกคนต้องยอมรับว่าการทำงานแบบโครงการต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในช่วงเวลาของการดำเนินงานจริง โครงสร้างการจำแนกงานจึงกลายเป็นเครื่องมือในการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ การตรวจติดตามการดำเนินงานตามที่ระบุไว้เทียบกับการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง แบบงานต้องงานช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่จำเป็นอย่างยิ่งในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ ก่อนที่ปัญหานั้นจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ในโครงการ

๒. รายงานสมรรถนะ

รายงานสมรรถนะเป็นเอกสารที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขอบเขต ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้ทีมงานรีบออกรายงานฉบับนี้เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมาผู้จัดทำรายงานสมรรถนะคือผู้จัดการระดับกิจกรรม ขั้นตอนการจัดทำรายงานสมรรถนะประกอบด้วยขั้นตอนง่าย ๆ ๒ ประการ

- การวิเคราะห์งาน คือ การวิเคราะห์ว่ากิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยที่ดำเนินการไปแล้วมีการใช้ทรัพยากร เวลา ต้นทุนไปเพียงไร และถ้าสามารถทำได้ควรจะวิเคราะห์รายละเอียดในกิจกรรมย่อยที่ทำว่า ทำอะไร กับใคร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างไรและงานที่ต้องทำนั้นเกี่ยวข้องกับข้อมูล คน สิ่งของในสัดส่วนเท่าไร หรือแม้กระทั่งการคาดการณ์ว่าจะสามารถทำงานนั้นอย่างมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ การวิเคราะห์งานในโครงการขนาดใหญ่มักจะเป็นงานที่สร้างอุปสรรคให้กับผู้บริหารโครงการอยู่เสมอ เพราะการติดตามควบคุมที่มากเกินไปอาจขัดขวางการทำงานของทีมงาน ทำให้งานยิ่งขาดความคืบหน้า กรณีนี้สามารถแก้ปัญหาด้วยการจัดทำแผนการดำเนินการวิเคราะห์งานไว้ล่วงหน้าเพื่อกำหนดขอบเขตของการวิเคราะห์งานว่าจะเป็นงานส่วนไหนเมื่อไหร่และใครเป็นผู้รับผิดชอบ
- การประเมินผลงาน คือ การวัดผลการดำเนินงานจริงเทียบกับงานที่ต้องทำตามโครงสร้างการจำแนกงาน แล้วจัดทำเป็นรายงานแสดงสมรรถนะของงานแต่ละงานเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทำการดำเนินการจัดการต่อไป

๓. การร้องขอให้มีการเปลี่ยนแปลง

- การร้องขอทางวาจา มักใช้ในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่ไม่มีความสำคัญต่อโครงการ เช่น การขอเปลี่ยนลำดับของงานบางอย่างตามสภาพการณ์ที่เหมาะสมกว่าโดยที่ผลลัพธ์จากการดำเนินงานนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อโครงการ เป็นเพียงแค่การเปลี่ยนแปลงขอบเขตเฉพาะงานนั้น ๆ ก็ทำการร้องขอให้ผู้บริหารงานนั้นอนุมัติรับทราบการเปลี่ยนแปลง
- การร้องขอเป็นลายลักษณ์อักษร มักใช้ในกรณีที่ต่อนำเสนอการร้องขอนี้ต่อผู้บริหารระดับสูงในการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเพื่อตัดสินใจที่จะยอมรับหรือปฏิเสธ ผู้จัดทำรายงานแสดงการร้องขอให้มีการเปลี่ยนแปลงส่วนมากจะเป็นผู้จัดการระดับกิจกรรมเพื่อส่งไปยังผู้จัดการระดับโครงการและส่งต่อผู้บริหารระดับสูงต่อไปกรณีที่การเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารระดับโครงการ
- การร้องขอภายนอก มักเกิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกโครงการ เช่น บริษัทผู้จัดหาหน่วยวัสดุที่ใช้ในก่อสร้างมีเอกสารร้องขอให้มีการปรับราคาวัสดุเพิ่มจากเดิม
- การร้องขอภายใน เกิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ในโครงการทั้งที่เป็นทีมงานประจำโครงการหรือทีมงานชั่วคราว โดยทั่วไปมักจะเป็นการร้องขอเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานต่างๆ ภายในโครงการ นอกเหนือจากการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานโครงการ เช่น ฝ่ายการเงินร้องขอให้ฝ่ายจัดซื้อทำการส่งรายงานการจัดซื้อวัสดุเพื่อพิจารณาก่อนดำเนินการจัดซื้อตามแผน ๗ วัน

๔. แผนการจัดการขอบเขต

แผนการจัดการขอบเขต คือ เอกสารที่กำหนดข้อปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการขอบเขต ผู้ที่มีหน้าที่โดยตรงในการจัดทำแผนการจัดการขอบเขต คือผู้บริหารโครงการแต่อย่างไรก็ตามต้องอาศัยความร่วมมือจากทีมงานในโครงการโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลุ่มงานที่มีความรู้ในงานที่ตนเองบริหารอยู่เป็นอย่างดี จึงเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญที่ทำให้การจัดทำแผนการจัดการขอบเขตมีความสมบูรณ์ ขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการขอบเขต มีดังนี้

- การกำหนดขอบเขตโครงการในด้านต่างๆ
- การระบุการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นของขอบเขตโครงการ
- การกำหนดกิจกรรมหรืองานที่ต้องทำในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขอบเขต รวมไปถึงการควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขตด้วย

๕.๒. การควบคุมเวลาการดำเนินงาน

ตามที่กำหนดไว้ในโครงสร้างการดำเนินงานโครงการ ดังนั้น กำหนดการจึงเป็นการคาดการณ์หรือพยากรณ์ว่ากิจกรรมใดจะใช้เวลาเท่าไร อันจะเป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบว่า ในการปฏิบัติงานใช้เวลาจริงสำคัญ ๆ หลายประการคือ

- ๑) เพื่อสร้างความมั่นใจว่า ในการดำเนินงานโครงการ ผู้บริหารและผู้จัดการโครงการ สามารถสร้างผลลัพธ์ของโครงการ ตรงตามเวลาที่กำหนด และสามารถใช้จ่ายตามที่กำหนด

๒) เพื่อใช้เป็นจุดตรวจสอบ (Milestone) ที่เป็นประโยชน์ในการประสานการดำเนินงาน ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องใช้ทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เวลาจึงเป็นจุดนัดหมายที่สำคัญ

๓) เพื่อเป็นฐานในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น

๔) เพื่อคาดการณ์ระดับของการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ ที่จำเป็นในแต่ละช่วงเวลา อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดลำดับความสำคัญระหว่างโครงการ

๕) เพื่อดำเนินงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

กำหนดการโครงการ (Project Schedule) โดยความหมายจึงเป็นการกำหนดกรอบเวลา (Duration) คือ เวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด (Start and finish date) รวมทั้งเวลาสำรอง (Float) ของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมของโครงการ กล่าวคือ จะมีกำหนดเวลาที่สำคัญต่อไปนี้ในทุกกิจกรรม

ก. เวลาที่กิจกรรมสามารถเริ่มต้นได้ทันที (Early dates)

ข. เวลาที่เริ่มต้นได้ช้า รวมทั้งเวลาสำรอง (Late dates and float) หรือเวลาที่สามารถรอได้ (คือ ระยะเวลาที่เริ่มได้ช้าที่สุดลดด้วยเวลาที่เริ่มเร็วที่สุด) เป็นระยะเวลาเท่าไร

ค. เวลาพื้นฐานที่สามารถทำได้โดยทั่วไป และเวลาพื้นฐานของเวลาสำรอง (Base line date and float)

ง. ค่าเวลาปานกลางที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most likely date) และเวลาสำรองที่เหลือ

จ. เวลาที่ใช้จริง (Actual dates) การควบคุมตารางเวลาจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงตารางเวลาเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับ การพิจารณาว่าตารางเวลาได้เปลี่ยนแปลงไปและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจริงที่เกิดขึ้น ต้องอาศัยการควบคุมที่ต้องทำร่วมกับกระบวนการควบคุมอื่น ๆ ด้วย

เครื่องมือและเทคนิคสำหรับการควบคุมตารางเวลา มีดังนี้

๑) ระบบการควบคุมตาราง

ระบบนี้จะประกอบด้วยงานเอกสาร ระบบติดตาม และระดับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ระบบการควบคุมตารางควรจะทำร่วมกันกับระบบการควบคุมภาพรวมของโครงการ ทั้งนี้การนิยามขั้นตอนต่างๆ เกี่ยวกับตารางเวลาของโครงการอาจจะเปลี่ยนได้ แต่ต้องเป็นข้อตกลงร่วมกัน

๒) การวัดสมรรถนะ

ในการประเมินความผันแปรที่จะเกิดขึ้น ส่วนสำคัญของการควบคุมต่างๆ คือการตัดสินใจถ้าความผันแปรของตารางต้องการการแก้ไข การวัดสมรรถนะจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะแสดงสัญญาณของความต้องการการเปลี่ยนแปลงนั้นทันที เช่น เมื่อวัดสมรรถนะด้วยระยะเวลาตามแผน กับผลการดำเนินงาน ถ้าคลาดเคลื่อนกันมากกว่า ๔๐% ก็ควรจะต้องมีการทบทวนตารางใหม่หรือทำการเร่งงานให้เสร็จตามแผน เป็นต้น

๓) แผนส่วนเพิ่ม

มีบางโครงการเท่านั้นที่จะดำเนินการไปตามแผน การเปลี่ยนแปลงในบางแง่มุมอาจจะต้องมีการประมาณช่วงเวลาของกิจกรรม การปรับเปลี่ยนลำดับของ กิจกรรม หรือการวิเคราะห์ทางเลือกของตาราง

ใหม่ ทำให้เกิดแผนเฉพาะกิจเพิ่มเติมขึ้นมาจากแผนการดำเนินงานหลักของโครงการ ทำให้การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานหลักเป็นไปอย่างเข้มข้นมากขึ้น เพราะมีแผนรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๔) โปรแกรมการจัดการโครงการ

ความสามารถของโปรแกรมการจัดการโครงการ (Microsoft Project Management) ที่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนที่ได้วางไว้เพื่อดูว่า มีผลกระทบอย่างไรกับโครงการ การเก็บข้อมูลของการดำเนินงานอย่างแม่นยำถูกต้อง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะประมวล ประเมินผลลัพธ์โครงการได้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

๕) การวิเคราะห์ความแปรปรวน

ตารางเวลาเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการควบคุมเวลา การเปรียบเทียบวันเป้าหมายกับสถานการณ์จริงจะใช้ประโยชน์มากในการตรวจความเบี่ยงเบนและเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนของงานที่เลื่อนได้ก็เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญสำหรับการประเมินเวลาและสมรรถนะของโครงการ

๕.๓. การควบคุมต้นทุน

ค่าใช้จ่ายของโครงการแบ่งได้เป็น ๒ ประเภทด้วยกันคือ

ก. **ค่าใช้จ่ายโดยตรง (Direct Cost)** ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ในการกระทำการกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้แล้วเสร็จไป และเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็น เช่น ค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าล่วงเวลา เป็นต้น ค่าใช้จ่ายประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการทำงานของกิจกรรมนั้น กล่าวคือ ถ้าใช้เวลาน้อยลงหรือถ้าแรงงานจะเสียค่าใช้จ่ายสูง แต่ถ้ายืดเวลาออกไปค่าใช้จ่ายจะลดลงหรือเพิ่มขึ้นสุดแล้วแต่ค่าใช้จ่ายผันแปร ซึ่งจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบระหว่างค่าใช้จ่ายปกติ (Normal Cost Time) ที่จะต้องทำกิจกรรมนั้นโดยใช้เวลาตามลักษณะเชิงเทคนิคของตัวกิจกรรม คือ ค่าใช้จ่ายจะคงที่ ณ จุดจุดหนึ่ง แม้ว่าจะขยายเวลาเพิ่มขึ้น ส่วนอีกกรณีหนึ่งนั้น จะเป็นเรื่องการตายตัวของเวลาหมายความว่า ในเนื้องานทางเทคนิคจะต้องใช้เวลาตายตัว จะแรงงานให้ใช้เวลาน้อยกว่านั้นไม่ได้ ถึงแม้จะใช้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมากเพียงใดก็ตาม กรณีนี้เรียกว่า Crash Cost and Crash Time

ข. **ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Cost)** ได้แก่ ค่าใช้จ่ายพื้นฐานที่เกิดขึ้น อันจะช่วยสนับสนุนให้โครงการแล้วเสร็จตาม เป้าหมาย ของผลงานที่กำหนด เช่น ค่าเช่าสถานที่ ค่าอาหาร ค่าจ้างบันทึกข้อมูล ค่าเสียโอกาสในการขายสินค้าและบริการเนื่องจากโครงการล่าช้า ค่าปรับ ค่าสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษาสินค้าคงคลัง ค่าบริการต่างๆ ภายหลังจากที่ได้ศึกษาลักษณะของค่าใช้จ่ายของโครงการหนึ่งโดยละเอียดทั้ง ๒ ด้าน ดังกล่าว การวิเคราะห์เพื่อใช้ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด สามารถกระทำได้โดยยึดเอาคุณสมบัติที่แตกต่างกันระหว่างค่าใช้จ่ายทางอ้อมของโครงการและค่าใช้จ่ายทางตรงของแต่ละกิจกรรมเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ คุณสมบัติดังกล่าวคือ ค่าใช้จ่ายทางอ้อมของโครงการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับระยะเวลาของโครงการ คือถ้าใช้เวลาน้อยค่าใช้จ่ายต่ำ ถ้าใช้เวลามากค่าใช้จ่ายสูง ส่วนค่าใช้จ่ายทางตรงของแต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับระยะเวลาทำงานของกิจกรรมนั้น คือถ้าใช้เวลาทำงานตามกำหนดการค่าใช้จ่ายต่ำแต่ถ้าเร่งเวลาให้เร็วขึ้นจะต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายมากขึ้น

๑) อิทธิพลของปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเส้นหลัก (Baseline) ของต้นทุนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับ

๒) การพิจารณาว่าเส้นหลักของต้นทุนได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว

๓) จัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง

ในการควบคุมต้นทุนนั้นจะรวมไปถึง

๑) การติดตามสมรรถนะของต้นทุนเพื่อตรวจสอบว่ามีการแปรผันจากแผนที่ได้วางไว้หรือไม่

๒) เพื่อความแน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ได้ถูกเก็บบันทึกอย่างถูกต้องในเส้นหลักของต้นทุน

๓) ป้องกันความผิดพลาด ความไม่เหมาะสม หรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้รับอนุญาตจากส่วนของเส้นหลักของต้นทุน

๔) แจ้งให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

๕) ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งต้นทุนที่คาดหวังไว้ภายในระยะเวลาที่ยอมรับได้

การควบคุมต้นทุนจะรวมไปถึงการค้นหาสาเหตุว่าทำไมต้องมีทั้งความผันแปร ทั้งทางด้านบวกและลบ ซึ่งจะต้องกระทำร่วมกับกระบวนการอื่น ๆ ของการควบคุม เช่น การควบคุมการเปลี่ยนแปลงขอบเขต การควบคุมตาราง การควบคุมคุณภาพ และอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น ความไม่เหมาะสมของการตอบสนองของความผันแปรของต้นทุน อาจจะทำให้เกิดปัญหาทางด้านคุณภาพและปัญหาเกี่ยวกับตารางเวลา หรือก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในภายหลัง

เครื่องมือและเทคนิคสำหรับการควบคุมต้นทุน

เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้สำหรับควบคุมต้นทุน มีดังต่อไปนี้

- ระบบการควบคุมการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน
- การวัดผลทางด้านสมรรถนะ
- การวางแผนเพิ่มเติม
- เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์
- การจัดการคุณค่าที่ได้รับ (Earned Value Management : EVM)

๑) ระบบการควบคุมการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน

เป็นขั้นตอนที่อาจทำให้เส้นหลักของโครงการเกิดการเปลี่ยนแปลง จะรวมถึงงานเอกสาร ระบบติดตาม และระดับความสำคัญในการอนุญาตให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

๒) การวัดผลทางด้านสมรรถนะ

เทคนิคการวัดผลทางด้านสมรรถนะจะช่วยในการประเมินความแปรผันที่เกิดขึ้น วิธีการจัดการคุณค่าที่ได้รับ (Earned Value Management: EVM) จะมีประโยชน์มากในการใช้ควบคุมต้นทุน ส่วนสำคัญที่สุดของการควบคุมต้นทุน คือการพิจารณาว่าอะไรเป็นสาเหตุของความผันแปรที่เกิดขึ้นและตัดสินใจว่าความผันแปรตัวใดที่ต้องการการแก้ไขบ้าง

๓) การวางแผนเพิ่มเติม

มีเพียงบางโครงการเท่านั้นที่ดำเนินโครงการไปได้ตรงตามแผนที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงบางส่วนอาจจะต้องทำให้มีการทบทวนการประมาณค่าใช้จ่ายใหม่ หรืออาจจะต้องวิเคราะห์ทางเลือกใหม่

๔) เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์

โปรแกรมการจัดการจะใช้มากในการติดตามต้นทุนที่วางแผนไว้กับต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง และใช้ในการพยากรณ์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน

๕.๔. การควบคุมความเสี่ยง

จากที่ได้กล่าวมาแล้วเกี่ยวกับการควบคุมความเสี่ยง เรื่องการจัดการความเสี่ยง จะเห็นว่าในการควบคุมความเสี่ยงของโครงการประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ

- การบันทึกและจำแนก
- การประเมินความเสี่ยง
- การจัดทำแผนบรรเทาความเสี่ยง

จากหลักทั้ง ๓ ประการจะสอดแทรกอยู่ในขั้นตอนของการติดตามตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงของโครงการ ที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การนำแผนการจัดการความเสี่ยงมาใช้
- การหาวิธีป้องกันความเสี่ยง
- การเปรียบเทียบความแปรปรวนและค้นหาสาเหตุที่มาของความแปรปรวน
- การประเมินผลที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง
- การระบุและจัดทำเอกสารและรายงานความเสี่ยง
- จัดทำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงต่อไป

การตรวจติดตามและควบคุมความเสี่ยงนั้นมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลักที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่ระบุอยู่ในแผนการจัดการความเสี่ยง โดยแบ่งหมวดหมู่ออกเป็น ๔ ส่วนที่ครอบคลุมสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ดังนี้

- ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- สภาพแวดล้อมของโครงการ (Project Environment)
- โครงสร้างการดำเนินงานของโครงการ (Project Work Breakdown Structure)
- กรอบการดำเนินงานของโครงการ (Project Framework)

๑) ผู้มีส่วนได้เสีย

ความเต็มใจในความเสี่ยงของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อขอบข่ายการวางแผน การจัดการความเสี่ยงและความเต็มใจนั้นยังขึ้นอยู่กับความสำคัญของโครงการ วัตถุประสงค์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่มใหญ่ คือ ลูกค้า ผู้บริหารระดับสูง ผู้ลงทุนและสังคม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีระดับความเต็มใจต่างกันในผลกำไรและการปฏิบัติการ ถ้าความเต็มใจที่จะเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำการวางแผนก็ต้องเข้มข้นถูกต้องแม่นยำ แต่ถ้าหากความเต็มใจที่จะเสี่ยงอยู่ในระดับสูง การวางแผนการจัดการความเสี่ยงก็จะลดลงอย่างมาก

๒) สภาพแวดล้อมของโครงการ

สภาพแวดล้อมของโครงการประกอบด้วยตัวแปรมากมาย ได้แก่ ตลาดความหลากหลายทางวัฒนธรรม ข้อกำหนดกฎหมาย องค์กรรัฐบาลหรือองค์กรเอกชน ตัวแปรข้างต้นจะเป็นตัวกำหนดว่าจะวางแผนการจัดการความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด เช่น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้เกิดความแตกต่างด้านการปฏิบัติและความร่วมมือของบุคคล ดังนั้นการวางแผนการจัดการความเสี่ยงจึงอาจต้องมีหลายระดับเพื่อให้ครอบคลุมกับความหลากหลายดังกล่าว

๓) โครงสร้างการดำเนินงานของโครงการ

โครงสร้างการดำเนินงานของโครงการจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตการวางแผนการจัดการความเสี่ยง ความซับซ้อนและความสามารถในการจัดการ กล่าวคือ หากโครงสร้างการทำงานของโครงการมีความซับซ้อนก็ต้องวางแผนการจัดการความเสี่ยงมากกว่าโครงสร้างการทำงานแบบง่าย ๆ

๔) การอบการดำเนินงานของโครงการ

มีผลต่อขอบเขตของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งโดยปกติกรอบการดำเนินงานของโครงการเกิดจากวัตถุประสงค์ กระบวนการ สมมติฐานและข้อจำกัดของโครงการ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของโครงการจะช่วยลดขอบเขตของการวางแผน การจัดการความเสี่ยง ขณะเดียวกันความเข้าใจกระบวนการดำเนินงานของโครงการก็จะช่วยลดความเสี่ยงได้เช่นกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น

๕.๕. การควบคุมคุณภาพโครงการ

การควบคุมคุณภาพโครงการเกี่ยวข้องโดยตรงกับการตรวจติดตาม การตรวจสอบโครงการให้มีคุณภาพมาตรฐาน (Quality Standards) ทั้งในส่วนของการกระบวนการจัดการโครงการและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เช่น การใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำตารางเวลาโครงการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สิ่งสำคัญที่ต้องมีในการควบคุมคุณภาพ ได้แก่

- แผนการจัดการคุณภาพของโครงการ
- นโยบายของการดำเนินงานโครงการ
- รายการที่จะต้องตรวจสอบเพื่อวัดคุณภาพของโครงการ

๕.๕.๑ เครื่องมือและเทคนิคการควบคุมคุณภาพโครงการ

- การตรวจสอบ (Inspection)
- แผนภูมิการควบคุม (Control Charts)
- แผนภูมิพาเรโต (Parato Diagrams)
- แผนภูมิการไหล (Flow Charts)

๕.๕.๑.๑ การตรวจสอบ (Inspection)

การพิจารณาตรวจสอบโครงการอย่างรอบคอบและถูกต้อง ทั้งในเรื่องของการดำเนินการโครงการอย่าง ประวัติการดำเนินการ แผนโครงการ ผลการดำเนินการ การตรวจสอบความมั่นคงของโครงการ การส่งมอบโครงการ และอื่น ๆ อีกมากมายขึ้นอยู่กับนิยามคุณภาพของแต่ละโครงการที่คาดหวัง

การตรวจสอบโครงการมีวิธีการตรวจสอบที่ง่าย ๆ จนถึงยาก เพราะบางโครงการก็ปิดอำพรางความเป็นจริง หวังที่จะให้โครงการมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด โดยมีได้คำนึงถึงความเป็นไปได้ของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตัวอย่างการตรวจสอบโครงการก่อสร้าง เช่น

- การตรวจสอบใบอนุญาตก่อสร้างของผู้ประกอบการโครงการ ว่าได้รับใบอนุญาตในการก่อสร้างถูกต้องหรือไม่
- การออกแบบ การก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ มาตรฐานการก่อสร้างเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดหรือไม่
- แหล่งเงินทุน สภาพคล่องทางการเงินเป็นเรื่องที่สามารถบ่งชี้ถึงความมั่นคงและความน่าเชื่อถือของโครงการได้
- ประวัติการดำเนินโครงการว่าอยู่ในระหว่างการปรับโครงสร้างหนี้ประมาณนี้ พันฟูกิจการ หรือมีหนี้สินล้นพ้นตัวหรือไม่ เพราะโครงการประเภทนี้อาจมีความเสี่ยงอยู่และเกิดความเสียหายขึ้นเมื่อใดก็ได้

๕.๕.๑.๒ แผนภูมิการควบคุม (Control Charts)

เป็นเครื่องมือควบคุมคุณภาพเชิงสถิติเหมาะสำหรับโครงการที่มีกระบวนการผลิต เพราะแผนภูมิการควบคุมมุ่งเน้นการควบคุมที่กระบวนการผลิตให้มีคุณภาพในขอบเขตที่กำหนดไว้ ถ้าอยู่นอกเหนือเขตควบคุมคุณภาพ จัดเป็นจุดที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จึงต้องใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดโดยตัวอย่างที่สุ่มขึ้นนั้นต้องมีข้อมูลที่สามารถแทนสิ่งที่กำลังควบคุมอยู่ จุดสำคัญนอกเหนือจากนี้คือการสร้างแผนภูมิควบคุม

๕.๕.๑.๓ แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagrams)

การที่โครงการไม่มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ทำให้ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงควบคุมคุณภาพให้ เป็นไปตามแผน อุปสรรคที่พบคือแก้ไขปัญหาทุกอย่างในเวลาเดียวกันไม่สามารถทำได้ เนื่องจากการดำเนินงานแบบโครงการมีเวลาและงบประมาณอย่างจำกัด ดังนั้นการวิเคราะห์จึงเป็นเครื่องมือช่วย จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของข้อมูล หรือสิ่งที่เราต้องการวิเคราะห์ ได้แก่

- จัดทำรายการสิ่งที่ต้องการวิเคราะห์
- ทำการวัดค่า
- จัดอันดับตามค่าจากมากไปน้อย
- คำนวณค่าสะสม
- วาดกราฟ
- วิเคราะห์กราฟ

๕.๕.๑.๔ แผนภูมิการไหล (Flow Charts)

แสดงถึงขั้นตอนและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินการ และใช้เป็นเครื่องมือเพื่อหาจุดอ่อนหรือปัญหาของระบบปัจจุบันและใช้เพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน

๕.๕.๒ ขั้นตอนการควบคุมคุณภาพโครงการ

๕.๕.๒.๑ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพโครงการ

จัดเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องคำนึงถึง ซึ่งมีอยู่แล้วในแผนการดำเนินโครงการ เช่น โครงการพัฒนานิสิตเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ มีเป้าหมายเชิงคุณภาพ คือ สามารถดำเนินการฝึกอบรมให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดและนิสิตมีความพึงพอใจในการมารับการฝึกอบรมโครงการพัฒนานิสิต

๕.๕.๒.๒ รายการดำเนินงานที่ต้องควบคุม

แจกแจงการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สนับสนุนต่อคุณภาพของโครงการตามเป้าหมายหรือการดำเนินการที่เกิดผลด้านลบต่อเป้าหมายเชิงคุณภาพของโครงการ

๕.๕.๒.๓ การวัด วิเคราะห์และการตรวจสอบคุณภาพ

ใช้เทคนิคทางด้านคุณภาพต่างๆ ตามความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้และประเภทของโครงการ เช่น โครงการที่มีการผลิตก็จะใช้เครื่องมือเชิงสถิติ ถ้าเป็นโครงการด้านบริการอาจใช้มาตรฐานคุณภาพเป็นเครื่องมือตรวจสอบการมีคุณภาพของโครงการ

๕.๕.๒.๔ การปรับปรุงคุณภาพ

เป็นแนวทางดำเนินงานที่สำคัญที่เป็นการพัฒนาให้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไข สามารถเป็นข้อมูลให้กับโครงการอื่น ๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้ การปรับปรุงคุณภาพโครงการอาจทำการปรับปรุงคุณภาพสิ่งนำเข้าในโครงการ ปรับปรุงคุณภาพของเทคนิคที่ใช้ในโครงการ แต่ในส่วนของการปรับปรุงคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในโครงการจะไม่ได้เป็นการปรับปรุงคุณภาพแต่เป็นการปรับเปลี่ยนให้เกิดคุณภาพซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงกระทำ

๕.๕.๒.๕ การควบคุมคุณภาพหลังการปรับปรุง

เมื่อเกิดคุณภาพขึ้นในโครงการ สิ่งที่จะต้องทำต่อจากนั้นคือ การควบคุมคุณภาพให้คงอยู่ ลดความแปรปรวนต้องคอยตรวจสอบติดตามอยู่เสมอด้วยการสร้างแผนการควบคุมคุณภาพที่เกิดขึ้นเพื่อให้เป็นเข็มทิศในการทำให้โครงการมีคุณภาพจนกว่าจะสิ้นสุดโครงการ

๖. อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการ

ผู้บริหารโครงการ นั้น อาจจะมีการเรียกในแต่ละหน่วยงานแตกต่างกันไป อาจกำหนดให้เป็นบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อบริหารโครงการนั้น ๆ ก็ได้ ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานนั้นก็คือผู้บริหารโครงการนั่นเอง บางหน่วยงานก็อาจจะใช้คำว่าผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งบทบาทและหน้าที่ก็ไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด ผู้บริหารโครงการ มักจะมีคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอยู่ในตัวที่คล้าย ๆ กัน คือ มีรูปแบบการทำงานในลักษณะของ Adaptive Work หมายถึง การทำงานที่อาศัยการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้แนวทางปฏิบัติใหม่ๆ จากปัญหาที่พบ นำปัญหาที่พบมานิยามเพื่อทำความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานของทีมงาน

๖.๑. ผู้บริหารโครงการ

การจัดการโครงการจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่คาดหวังนั้นจะต้องประกอบด้วยทีมงานโครงการที่มีคุณภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโครงการหรือผู้จัดการโครงการ ซึ่งเป็นเสมือนหัวใจของความสำเร็จ

ของการจัดการโครงการนับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย แนวคิด การวางแผนโครงการ และการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปผู้บริหารโครงการแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๖.๑.๑ ผู้บริหารโครงการระดับสูง (Executive) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการดำเนินงานโครงการทั้งหมด ซึ่งโดยปกติแล้วมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำหน้าที่บริหารงานทั่วไป จึงมักได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการทั่วไป (General manager) ของโครงการ เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความรู้กว้าง ๆ อำนาจในการสนับสนุนอนุมัติโครงการหรือตัดสินใจยกเลิกโครงการทั้งหมดของหน่วยงาน

๖.๑.๒ ผู้บริหารโครงการระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการยกร่างโครงการ และนำโครงการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งทำหน้าที่ในการประสานงานโครงการทั้งหมดขององค์กรเป็นผู้ชำนาญเฉพาะด้านหรือเฉพาะโครงการใดโครงการหนึ่งจึงมักจะเรียกผู้บริหารโครงการระดับนี้ว่า “ผู้ชำนาญพิเศษ” (Technical specialist) หรือผู้ชำนาญโครงการ (Project specialist) โดยรับผิดชอบการดำเนินงานโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ โดยสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาระหว่างดำเนินโครงการเฉพาะโครงการที่รับผิดชอบ ตลอดจนการประสานงานกับโครงการอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการทั้งหมดขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๖.๒. บทบาทหน้าที่ผู้บริหารโครงการ

โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารโครงการมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการโครงการทั้งหมดขององค์กร
๒. วางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ
๓. ระบุและเลือกสรรทรัพยากรดำเนินงานโครงการ
๔. ตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามกลยุทธ์และแผนที่วางไว้
๕. แก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ในการดำเนินโครงการ
๖. พัฒนาระบบการจัดการโครงการ เช่น ระบบข้อมูล เทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงาน มาตรการในการควบคุมโครงการและระบบย่อยต่างๆ เพื่อรองรับหรือสนับสนุนการจัดการโครงการ ซึ่งจะเป็นการประกันว่า โครงการจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้
๗. สร้างความเป็นผู้นำให้กับผู้บริหารโครงการทุกระดับ เพื่อให้โครงการทุกส่วนดำเนินไปด้วยดีภายใต้ความรับผิดชอบของผู้นำแต่ละระดับนั้น
๑. ทบทวนหรือสร้างนโยบายและทิศทางการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่อง
๒. ปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบของโครงการ และวางโครงสร้างองค์กรที่เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง
๓. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโครงการทุกระดับ
๔. พัฒนาผู้บริหารโครงการทุกระดับให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
๕. จัดหาผู้ร่วมทีมงานที่มีความรู้และทักษะใหม่ ๆ

จากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการดังที่กล่าวมานั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ โดยมีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะของผู้บริหารโครงการ

ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโครงการ ได้แก่

๑. ความรู้และทักษะด้านการวางแผน การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกๆ ที่ผู้บริหารโครงการจะต้องดำเนินการและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในผู้ร่วมงานโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ความรู้และทักษะด้านการจัดหน่วยงาน หรือการจัดรูปแบบในการจัดการโครงการ รวมทั้งจัดคนให้เข้าทำงาน โดยคำนึงถึงชนิดและขนาดของโครงการ ประเภทและจำนวนของบุคคล ที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินโครงการ และการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้กับบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน

๓. ความรู้และทักษะด้านการควบคุมการปฏิบัติงานโครงการ ซึ่งหมายถึง ความรู้และทักษะในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการแต่ละกิจกรรม ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินโครงการ

๔. ความรู้และทักษะด้านการงบประมาณ บัญชี กฎหมาย จิตวิทยา มานุษยวิทยา ศาสนา และการเมือง การปกครอง ในลักษณะของนักพหุวิทยาหรือพหุสูต (Generalist) หรือนักบูรณาการ (Integrator) องค์ความรู้ต่างๆ

ในปัจจุบันบุคลากรองค์กรจำนวนมากเรียนรู้วิธีการจัดการโครงการจากการทดลองปฏิบัติงานจริง แต่ต้องไม่ลืมว่าการจัดการโครงการ ควรคำนึงว่าจะต้องใช้งบประมาณควบคู่กันไปด้วย หากเกิดความผิดพลาดขึ้น จะทำให้เสียงบประมาณเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การรู้เทคนิคในการจัดการโครงการจะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณโดยไม่จำเป็น วิธีการจัดการโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนทั้งหมด ๘ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การทำความเข้าใจกับโครงการ ขั้นตอนในการกำหนดโครงการมีทั้งหมด ๔ ขั้นตอนตามลำดับ ได้แก่

- ๑.๑ กำหนดขอบเขตของโครงการ
- ๑.๒ การวางแผนปฏิบัติ
- ๑.๓ วิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ
- ๑.๔ การทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

ในแต่ละโครงการจะต้องมีการกำหนดแผนและกิจกรรมย่อย ๆ เป็นส่วนประกอบ ผู้ปฏิบัติจึงจำเป็นต้องรู้จักวิธีการจัดการกิจกรรมย่อยให้เสร็จตามเวลาเพื่อให้แผนบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเวลาที่กำหนด นอกจากนั้น ความเปลี่ยนแปลงในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ เช่น งบประมาณ บุคลากรและกระบวนการทำงานก็ถือเป็นอุปสรรคสำคัญและอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการจัดการโครงการ ดังนั้น คุณสมบัติของผู้บริหารโครงการประการหนึ่ง คือ ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

๒. ขั้นตอนของการกำหนดขอบเขตของโครงการ ผู้บริหารโครงการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเวลา ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงาน โดยต้องไม่ลืมคำนึงว่าในแต่ละโครงการมีส่วนประกอบสำคัญ ๓ ส่วน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ เวลา ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงาน ซึ่งส่วนประกอบทั้ง ๓ ส่วน จัดว่ามีความสำคัญเป็นอย่าง

ยิ่ง แต่ความเป็นจริงหากพิจารณาถึงความคิดของลูกค้าแล้ว ทั้ง ๓ ส่วนอาจไม่จำเป็นต้องมีความสำคัญเท่ากันทั้งหมด

๓. การวางแผนโครงการ เป็นสิ่งสำคัญ แต่ที่สำคัญกว่านั้น คือ เมื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติแล้ว แผนนั้นก็อาจมีความเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ดังนั้น การวางแผนโครงการจึงไม่จำเป็นต้องรีบเร่ง แต่ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเทคนิคที่อาจช่วยในการวางแผน ประกอบด้วยคำถามเหล่านี้ เช่น ในแผนนั้นมีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ในแต่ละกิจกรรมจะต้องใช้ระยะเวลาานเท่าใด จะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องเตรียมการอะไรล่วงหน้าก่อนที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ต้องใช้ทรัพยากรที่จำเป็นอะไรบ้างและต้องใช้งบประมาณจำนวนเท่าใด

๔. การตรวจสอบการดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินกิจกรรมแต่ละครั้ง จะต้องถามตัวเองอยู่เสมอว่า อะไรคือ ความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม หากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นจะอย่างไร และอะไรจะเกิดขึ้นตามมา ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินกิจกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินกิจกรรม เกิดขึ้นจากอุปสรรคบางประการเกี่ยวกับกำลังคน นักบริหารโครงการก็จำเป็นต้องวางแผนกำลังคนสำรองไว้ล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนกำลังคน

๕. การให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดพันธะสัญญาของสมาชิกในทีมที่จะดำเนินโครงการให้สำเร็จได้ ดังนั้น ผู้บริหารโครงการจึงจำเป็นต้องกระตุ้นให้สมาชิกในโครงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผนโครงการ ผู้บริหารโครงการอาจแยกออกเป็นแผนย่อย ๆ และแบ่งให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนแต่ละส่วน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละแผนย่อย การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ และหาแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้มาจากไหน

๖. ให้ความจริงจังกับการปฏิบัติตามแผน หากผู้บริหารโครงการไม่ได้มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด อาจเกิดปัญหาตามมาเกี่ยวกับ เวลา งบประมาณ และคุณภาพของแผนได้ ดังนั้น ผู้บริหารโครงการควรมีการนัดประชุมเพื่อตรวจสอบการดำเนินการตามแผนเสมอ พยายามกระตุ้นหรือหาแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความตื่นตัวและพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างที่กำลังดำเนินการตามแผน หากสมาชิกในทีมไม่สามารถจะแก้ปัญหาได้ ผู้บริหารโครงการก็ควรสนับสนุนให้สมาชิกเหล่านั้นถามถึงแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกิจกรรมหรือโครงการเกิดความเสียหายหรือไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนดโดยไม่จำเป็นได้

๗. ควบคุมการดำเนินโครงการอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารโครงการควรทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีมให้ชัดเจนว่า เมื่อได้ดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว ก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางเอาไว้ได้ นอกเสียจากว่าสมาชิกในทีมจะนำปัญหามาถกเถียง และเมื่อผู้บริหารโครงการเห็นชอบ ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตัวอย่างเช่น เมื่อดำเนินการตามกิจกรรมที่ได้วางไว้แล้ว สมาชิกอาจควบคุมให้กิจกรรมสำเร็จตามเวลาที่กำหนดได้ หรือกิจกรรมนั้นอาจใช้เวลามากเกินกว่าที่ได้กำหนดเอาไว้ นอกจากนั้น สมาชิกก็ควรประเมินว่าปัญหาเช่นนี้จะหาวิธีการป้องกันอย่างไร

๘. การทำให้โครงการสำเร็จอย่างมืออาชีพ กุญแจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโครงการ คือ จะต้องสร้างความแน่ใจให้ได้ว่า เกิดความพึงพอใจกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินโครงการ ผู้บริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถประเมินโครงการเป็นระยะ ๆ อยู่เสมอ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการ นอกจากนี้ การตรวจสอบและการประเมินโครงการยังช่วยทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการและความพยายามที่จะทำให้โครงการ

ประสบผลสำเร็จของสมาชิกในทีม การให้กำลังใจและการชื่นชมสมาชิกในทีมถือเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากเป็นแรงกระตุ้น แต่การตรวจสอบและประเมินผลสมาชิกในทีมก็ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน

๖.๓. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของการบริหารโครงการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของการจัดการโครงการ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพของการจัดการโครงการต่างๆ ได้อย่างละเอียดและครอบคลุมพอสมควรน่าจะได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. ความสามารถและความมีอำนาจของผู้บริหารโครงการ
๒. ความเหมาะสมขององค์การของโครงการ
๓. ความสามารถและความเหมาะสมของบุคลากรที่ร่วมโครงการทุกด้านและทุกระดับ
๔. ความพอเพียงของงบประมาณ
๕. ความชัดเจนของแผนการควบคุมโครงการ
๖. ความเหมาะสมของสถานที่ดำเนินโครงการ
๗. ความพร้อมและความเหมาะสมของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่างๆ
๘. ความเหมาะสมของระยะเวลาดำเนินโครงการ
๙. ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๑๐. ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมต่อการจัดการโครงการ

๗. การจัดการคุณภาพของโครงการ

๗.๑. การบริหารคุณภาพโครงการ

การบริหารคุณภาพโครงการ หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดของโครงการไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และหน้าที่ความรับผิดชอบด้านคุณภาพของโครงการ โดยมีการจัดทำเป็นระบบขั้นตอนทางด้านคุณภาพ ซึ่งระบบดังกล่าวจะเป็นกิจกรรมที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การบริหารคุณภาพโครงการ แบ่งออกเป็น ๓ กระบวนการหลัก ได้แก่ การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) โดยทั้ง ๓ กระบวนการล้วนมีความเชื่อมโยงกันและจะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เกี่ยวข้องมากกว่า ๑ คนขึ้นไป โดยแต่ละกระบวนการจะเกิดขึ้นอย่างน้อย ๑ ครั้งในแต่ละโครงการ แต่หากโครงการแบ่งออกเป็นหลายเฟส กระบวนการดังกล่าวก็อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละเฟสได้อีกด้วย โดยพื้นฐานของการจัดการด้านคุณภาพที่จะกล่าวถึงในระบบ ISO แต่การจัดการทางด้านคุณภาพยังมีอีกหลายส่วนด้วยกันไม่ว่าจะเป็น TQM, Six Sigma, FMEA, Design Review, Voice of Customer, COQ และกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

หากจะทำการเปรียบเทียบคุณภาพก็เปรียบได้กับคุณลักษณะที่จะสามารถเติมเต็มความต้องการได้ ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะเป็นปัจจัยนำเข้าของโครงการ ดังนั้น เป้าหมายของการบริหารคุณภาพของโครงการจึงมุ่งเน้นไปที่ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการเป็นสำคัญ โดยหลายคนมักมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อแตกต่างระหว่างคุณภาพและเกรด ดังนั้น ก่อนอื่นจึงขออธิบายขั้นต้นเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างสองคำนี้ ได้ว่า เกรดเกิดจากการจัดหมวดหมู่ของผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งมีหน้าที่การใช้งาน

เหมือนกันแต่จะมีความแตกต่างกันในแง่ของเทคนิคและรูปพรรณสัณฐานโดยหากกล่าวว่าเกรดต่ำจะไม่ได้หมายถึงการลดลงของ ประสิทธิภาพการใช้งาน ในกรณีกลับกันหากกล่าวว่าคุณภาพต่ำแสดงว่าจะมีปัญหาในแง่ของการใช้งานเกิดขึ้นทันที

ความแม่นยำและความถูกต้องก็มีความแตกต่างกันเช่นกัน โดยความแม่นยำ หมายความว่าหากมีการวัดซ้ำผลที่ได้จากการวัดแต่ละครั้งจะมีค่าใกล้เคียงและเกาะกลุ่มกัน แต่ความถูกต้องหมายความว่า ค่าที่ได้จากการวัดใกล้เคียงกับค่าจริงมาก โดยความแม่นยำไม่ได้แปลว่าต้องถูกต้องเสมอไปและถูกต้องไม่ได้แปลว่าต้องแม่นยำด้วยเช่นกัน สำหรับระดับความถูกต้องและแม่นยำโดยปกติจะถูกกำหนดโดยทีมงานการบริหารคุณภาพโครงการ การจัดการทางด้านคุณภาพแบบสมัยใหม่จะมีการพิจารณาและตระหนักเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

- ความพึงพอใจของลูกค้า การจะทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าจะต้องทำความเข้าใจประเมิน จำกัด ความและมีการจัดการเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวัง
- ป้องกันให้มากกว่าการตรวจสอบ โดยปกติค่าใช้จ่ายในการควบคุมมักจะถูกกว่าค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบของเสีย
- หน้าที่การจัดการ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายในทีม
- กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กระบวนการปรับปรุงทางด้านคุณภาพที่เป็นพื้นฐานได้แก่ PDCA Cycle โดยการปรับปรุงทางด้านคุณภาพอาจใช้วิธีการ TQM และ Six Sigma ร่วมด้วย โดยต้นทุนทางด้านคุณภาพหมายถึงต้นทุนรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับด้านคุณภาพ โดยการตัดสินใจในโครงการใด ๆ จะมีผลกระทบโดยตรงกับต้นทุนทางด้านคุณภาพซึ่งจะออกมาในรูปผลลัพธ์ของการตีกลับผลิตภัณฑ์และข้อร้องเรียน แต่อย่างไรก็ตามการลงทุนทางด้านการปรับปรุงคุณภาพของโครงการจะมุ่งเน้นไปที่การป้องกันข้อบกพร่องมากกว่าการแก้ไขเมื่อเกิดข้อบกพร่องขึ้นแล้ว

๗.๑.๑ การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning)

การวางแผนทางด้านคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับการระบุมาตรฐานทางด้านคุณภาพและการสร้างความพึงพอใจ โดยจะต้องทำ ควบคู่ไปกับการวางแผนด้านอื่น ๆ ในโครงการ ยกตัวอย่างเช่น การที่จะให้ผลิตภัณฑ์เป็นไปตามมาตรฐานทางด้านคุณภาพก็ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านต้นทุนและตารางการผลิต หรือการทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามความต้องการก็จะต้องใช้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเข้ามาประกอบการตัดสินใจด้วย โดยพื้นฐานของการจัดการด้านคุณภาพแบบสมัยใหม่จะมุ่งเน้นไปที่การวางแผน การออกแบบและการสร้างปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งต่อคุณภาพมากกว่าการตรวจสอบของเสีย

๗.๑.๒ การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)

การประกันคุณภาพเป็นการประยุกต์ใช้แผนและกิจกรรมในระบบคุณภาพเพื่อให้มั่นใจว่าตรงกับความต้องการ ในหน่วยงานด้านนี้จะทำหน้าที่ในการตรวจสอบกิจกรรมเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ โดยกระบวนการนี้จะเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสามารถช่วยลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่ากระบวนการนี้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับการดำเนินงาน โดยการปรับปรุงกระบวนการจะถูกนำมาใช้ในการจำแนกความแตกต่างระบุและทบทวนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร นอกจากนี้กระบวนการ ปรับปรุงดังกล่าวอาจจะนำไปใช้กับงานส่วนอื่นๆ ในองค์กรได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการนำไปใช้ในระบบประมวลผลในคอมพิวเตอร์

๗.๑.๓ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

การควบคุมคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับการตรวจติดตามผลลัพธ์ของโครงการว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และกำจัดสาเหตุบางประการซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ ซึ่งอาจจะหมายถึงผลลัพธ์ทางด้านต้นทุนหรือตารางการดำเนินงาน โดยจะนำความรู้ในเรื่องของสถิติโดยเฉพาะในเรื่องของการสุ่มตัวอย่างและโอกาสความน่าจะเป็นมาเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ โดยจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างการป้องกันและการตรวจสอบการสุ่มตัวอย่างเชิงคุณลักษณะและการสุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ และความคงทนและชี้แจงกักควบคุม

๗.๒. ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO ๒๑๕๐๐

ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO ๒๑๕๐๐ เป็นมาตรฐานที่เพิ่งจะถูกจัดทำขึ้นใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการโครงการ (Project management) ให้มีประสิทธิภาพและส่งผลให้โครงการประสบผลสำเร็จ โดยเป้าหมายหลักของระบบมาตรฐานฉบับนี้ คือ

๑. เพื่อให้ผู้จัดการอาวุโสและผู้สนับสนุนโครงการมีความเข้าใจในหลักการและหลักปฏิบัติของการจัดการจัดการโครงการและสามารถนำไปใช้ประโยชน์และเป็นแนวทางให้กับผู้จัดการโครงการและสมาชิกในทีมได้

๒. เพื่อให้ผู้จัดการโครงการและสมาชิกในทีมมีความเข้าใจในมาตรฐานโครงการที่เหมือนกันและสามารถอธิบายหรือสอนให้ผู้อื่นได้

๓. เพื่อให้ผู้พัฒนามาตรฐานสากลได้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนามาตรฐานการจัดการโครงการให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานของผู้อื่น

สำหรับมาตรฐาน สามารถนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กใหญ่ องค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชน นอกจากนี้ก็สามารถใช้ได้กับโครงการที่แตกต่างกัน ทั้งที่เป็นโครงการขนาดเล็ก หรือโครงการขนาดใหญ่ โครงการที่ง่ายหรือโครงการที่มีความซับซ้อนมาก โครงการที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่สั้นหรือยาวก็ได้ โดยในระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO ๒๑๕๐๐ นี้ จะประกอบไปด้วยหลักการและกระบวนการในมุมมองของภาคปฏิบัติ ที่จะสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการโครงการให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗.๓. ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO ๑๐๐๐๖

ระบบมาตรฐานสากล ISO ๙๐๐๐:๑๐๐๐๖ คือ ระบบมาตรฐานที่จัดทำขึ้นเพื่อไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินการโครงการในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ โครงการที่มีระยะเวลาโครงการที่สั้นหรือระยะเวลาโครงการที่ยาว โครงการที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน หรือแตกต่างกันทางด้านผลิตภัณฑ์ (Product) หรือกระบวนการ (Process) เพื่อเป็นการรองรับกับการพัฒนาระบบบริหารโครงการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

๗.๓.๑ ขอบเขตของระบบ ISO ๙๐๐๐:๑๐๐๐๖

มาตรฐานสากล ISO ๙๐๐๐:๑๐๐๐๖ จะเปรียบเสมือนตัวชี้้นำการประยุกต์ใช้ระบบบริหารจัดการคุณภาพในโครงการ โดยมาตรฐานสากลฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการได้ หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มีระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการสั้นหรือยาว อยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการในโครงการ

แนวทางในการบริหารจัดการด้านคุณภาพของโครงการในมาตรฐานสากลฉบับนี้จะมีรากฐานมาจากหลักการทางด้านคุณภาพ ๘ ประการ ดังนี้

- ๑) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า
- ๒) ความเป็นผู้นำ
- ๓) การมีส่วนร่วมของพนักงาน
- ๔) การจัดการแบบกระบวนการ
- ๕) การบริหารงานอย่างเป็นระบบ
- ๖) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ๗) การประเมินและตัดสินใจตามข้อเท็จจริง
- ๘) การสร้างประโยชน์ร่วมกันกับผู้ส่งมอบ

๗.๓.๒ กระบวนการจัดการโครงการ

การทำให้โครงการบรรลุผลตามมาตรฐานสากล ISO ๙๐๐๐:๒๐๐๐๖ จะมีการจัดกลุ่มของกระบวนการที่มีการทำงานใกล้เคียงกันให้ด้วยกันเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเนื่องจากโครงการจะประกอบด้วยระบบการวางแผน กระบวนการและการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ดังนั้น การดำเนินงานในกระบวนการหนึ่งจะมีผลกระทบกับกระบวนการอื่นๆ การจัดการโครงการจึงถือเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการที่จะต้องจัดให้มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลระหว่างกลุ่มต่างๆ ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่ของแต่ละฝ่าย โดยมาตรฐานนี้ได้มีการจัดกลุ่มกระบวนการไว้ทั้งหมด ๑๑ กลุ่ม ดังนี้

๑) กระบวนการเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนในกระบวนการจัดทำ การนำไปใช้และการรักษาให้คงอยู่ซึ่งระบบบริหารคุณภาพ โดยกระบวนการเหล่านี้จะมีการดำเนินการโดยผู้รับผิดชอบส่วนต่างๆ ภายในโครงการ

๒) กระบวนการที่เกี่ยวกับทรัพยากร มีจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการวางแผน ควบคุมและพิสูจน์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้ทรัพยากรของโครงการ ตัวอย่างทรัพยากรในโครงการ ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การเงิน ข้อมูล วัสดุ คอมพิวเตอร์ บุคลากร บริการและพื้นที่ที่ใช้ในการดำเนินงานของโครงการ เป็นต้น โดยกระบวนการที่เกี่ยวกับทรัพยากรจะประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรและการควบคุมทรัพยากร

๓) กระบวนการที่เกี่ยวกับบุคลากร เนื่องจากคุณภาพและความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโครงการ ดังนั้น กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันของบุคลากรภายในโครงการจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ โดย กระบวนการที่เกี่ยวกับบุคลากรจะประกอบด้วย การจัดทำโครงสร้างองค์กรของโครงการ การจัดสรรบุคลากร และการพัฒนาทีมงาน

๔) กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกัน เนื่องจากโครงการจะประกอบไปด้วยการวางแผน กระบวนการและการดำเนินงานซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นการหนึ่งย่อมส่งผลไปยังอีกกระบวนการหนึ่ง โดยองค์กรภายในโครงการจะต้องทำให้การสื่อสารระหว่างกลุ่มคนภายในองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดโดยกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกันจะประกอบด้วย การเริ่มต้น

โครงการและแผนพัฒนาการจัดการโครงการ การบริหารความสัมพันธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการปิดโครงการ

๕) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตโครงการ ขอบเขตของโครงการ หมายถึงรวมถึงการให้รายละเอียด ตรวจสอบหรือประเมินเกี่ยวกับผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตโครงการจะประกอบด้วยการพัฒนาแนวความคิด การพัฒนาและควบคุมขอบเขต การกำหนดกิจกรรม และการควบคุมกิจกรรม

๖) กระบวนการเกี่ยวกับเวลา มีเป้าหมายในการตรวจสอบความเกี่ยวข้องกันและระยะเวลาในการดำเนินการของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานได้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด โดยกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับเวลา จะประกอบด้วย การวางแผนความเกี่ยวข้องกันของกิจกรรม การวางแผนระยะเวลาในการดำเนินการ การพัฒนาตารางเวลาการทำงาน และการควบคุมตารางเวลาการทำงาน

๗) กระบวนการเกี่ยวกับต้นทุน มีเป้าหมายในการพยากรณ์ และจัดการต้นทุนของโครงการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าโครงการจะสามารถสำเร็จลุล่วงภายใต้ต้นทุนที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ข้อมูลทางด้านต้นทุนของโครงการจะถูกนำมาใช้ในการดำเนินการขององค์กรต่อไป โดยกระบวนการเกี่ยวกับต้นทุน จะประกอบด้วยการประเมินต้นทุนการจัดทำงบประมาณ และการควบคุมต้นทุน

๘) กระบวนการเกี่ยวกับการสื่อสาร เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นสำหรับโครงการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการในการจัดทำ รวบรวม เผยแพร่และจัดเก็บข้อมูลของโครงการเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยกระบวนการเกี่ยวกับการสื่อสาร จะประกอบด้วยการวางแผนการสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ และการควบคุมการสื่อสาร

๙) กระบวนการเกี่ยวกับความเสี่ยง โดยปกติความเสี่ยงใช้ในความหมายแง่ลบ ไม่ค่อยใช้ในความหมายในแง่บวก ในขณะที่คำว่า ความไม่แน่นอนจะถูกใช้สำหรับทั้งด้านบวกและด้านลบ แต่ในมาตรฐานสากล ISO ๙๐๐๐:๑๐๐๐๖ นี้ คำว่า ความเสี่ยง จะมีความหมายคล้ายกับความไม่แน่นอน คือจะถูกพิจารณาเป็นทั้งแง่บวกและแง่ลบ การบริหารความเสี่ยงโครงการ จะเป็นการจัดการเกี่ยวกับความไม่แน่นอนของโครงการซึ่งจะต้องมีการกำหนดแนวทางสำหรับแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อที่จะลดผลกระทบของในแง่ลบให้เหลือน้อยที่สุด และหาแนวทางที่จะก่อให้เกิดโอกาสที่ได้เปรียบในการปรับปรุงต่อไป โดยกระบวนการเกี่ยวกับความเสี่ยง จะประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง

๑๐) กระบวนการเกี่ยวกับการจัดซื้อ ประกอบด้วยการวางแผนและการควบคุมการจัดซื้อระบบเอกสารสำหรับการจัดซื้อ การประเมินผู้รับจ้างช่วง การรับจ้างช่วง และการควบคุมข้อสัญญา

๑๑) กระบวนการเกี่ยวกับการปรับปรุง กระบวนการนี้จะเป็นการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจสอบและการวิเคราะห์กระบวนการในโครงการมาเพื่อหาความสัมพันธ์ หาแนวทางป้องกันการสูญเสีย อันนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการเกี่ยวกับการปรับปรุง จะประกอบด้วย การวัด การวิเคราะห์ และแนวทางการปฏิบัติใน กระบวนการป้องกันและการป้องกันการสูญเสีย

๗.๓.๓ ประโยชน์ของระบบมาตรฐาน ISO ๙๐๐๐:๑๐๐๐๖

- ๑) ทำให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของทางโครงการ
- ๒) ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการตรงตามความต้องการอย่างถูกต้อง
- ๓) มีความสะดวก ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายโดยลูกค้าไม่ต้องตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซ้ำอีก
- ๔) มีความปลอดภัยในการใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ สูง
- ๕) ลูกค้ามั่นใจว่าสินค้าที่มีเครื่องหมายการค้าเดียวกันจะมีมาตรฐานระดับเดียวกันทั่วโลกเพราะสินค้าหรือผลิตภัณฑ์บางชนิดมีการวางจำหน่ายทั่วโลก
- ๖) สามารถสร้างความมั่นใจหรือให้หลักประกันทางด้านคุณภาพกับลูกค้าหรือผู้ที่มาใช้บริการว่าเขา ได้รับสินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามข้อตกลง ที่ได้ทำไว้ตั้งแต่แรกอย่างสม่ำเสมอ
- ๗) มีการพัฒนาในด้านการจัด การบริหารงาน การผลิต ตลอดจนการให้บริการของโครงการ ให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
- ๘) ทำให้โครงการมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านการบริหารงาน ด้านเทคโนโลยี รวมถึงทางด้านบุคลากรด้วย
- ๙) ผู้บริหารระดับสูงสามารถมีเวลาในการพัฒนา และปรับปรุงธุรกิจให้ก้าวหน้า
- ๑๐) ช่วยประหยัดต้นทุนในด้านการดำเนินงานต่างๆ ของโครงการ ซึ่งเกิดจากการทำงานที่มีระบบ มีประสิทธิภาพขึ้น สินค้าผลิตได้มากขึ้น
- ๑๑) ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่เชื่อถือได้ และได้รับการยอมรับจากตลาดในประเทศและต่างประเทศ
- ๑๒) มีการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละแผนก
- ๑๓) มีความต่อเนื่องของงาน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนบุคลากร เพราะระบบได้ถูกวางไว้อย่างดีแล้ว
- ๑๔) สามารถแก้ไขและปรับปรุงงานที่ผิดพลาดในกระบวนการได้อย่างทันทีและในส่วนของพนักงานที่มีการปฏิบัติตามระบบ ISO ๙๐๐๐:๑๐๐๐๖ ของโครงการนั้น ผลประโยชน์ต่อพนักงานในโครงการ คือ การปฏิบัติในโครงการเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบและมีขอบเขตที่ชัดเจน ทำให้พนักงาน ทำงานไม่ผิดพลาด และทำงานได้ตรงตามเป้าหมายของโครงการ
- ๑๕) พนักงานในโครงการมีความรู้ในการพัฒนางานของตนให้เข้าสู่ระบบคุณภาพ
- ๑๖) พนักงานมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะทำงานในทุก ๆ ด้าน เช่น การบริหารงานด้านเทคโนโลยี ฯลฯ
- ๑๗) ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะสามารถเสนอความคิดเห็นและความสามารถของตนเองเพื่อเป็นประโยชน์ต่อโครงการได้
- ๑๘) พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านคุณภาพ ทำให้พนักงานมีการระดมสมองเพื่อหาวิธีการพัฒนาโครงการด้วยตนเอง
- ๑๙) พนักงานมีจิตสำนึกในเรื่องของคุณภาพมากขึ้น
- ๒๐) มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม หรือทำงานเป็นกลุ่มในหมู่ของพนักงาน
- ๒๑) พนักงานรู้หน้าที่ของตนเองในการทำงานแต่ละอย่าง
- ๒๒) พนักงานรู้รายละเอียดของงานมากขึ้น สามารถทำงานได้ตามขอบเขตของตนเองให้อย่างสมบูรณ์

๘. สภาพปัญหาการจัดการโครงการ

๘.๑. ปัญหาการจัดการโครงการ

ในการบริหารงานขององค์กรทุกประเภท โครงการ (Project) จะเป็นงานประเภทหนึ่ง ที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) ของผู้บริหารระดับสูง ให้กลายเป็นกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการอย่างได้ผล ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ทั้งนี้ ไม่ว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะเป็นการตั้งรับ (Defensive) หรือเชิงรุก (Offensive) ก็ตาม

มักมีผู้เข้าใจอย่างไม่ค่อยถูกต้องนักว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องกระทำโดยกำหนดกลวิธีในรูปของการกำหนดโครงการ โดยเชื่อว่าการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ ตามปกติ น่าจะรับมือกับงานหรือกิจกรรมทุกประเภทได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วมิได้เป็นเช่นนั้น ดังนั้น เพื่อความชัดเจนจึงควรทำความเข้าใจให้กระจ่างว่า โครงการมีลักษณะและขอบเขตอย่างไร อันจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงความสำคัญของโครงการมากยิ่งขึ้น ทำงานภายใต้เงื่อนไขหรือสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากนัก หรือไม่สลับซับซ้อน จนเกินไปขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานจะใช้ทักษะแรงงานด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวในการทำงานให้สำเร็จ อย่างไรก็ตามในงานทุกประเภท ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ต่อไปนี้เสมอ

๑) ปัญหาทางการบริหารสลับซับซ้อน (Complexity) มากกว่าที่หน่วยงานประจำใดหน่วยงานหนึ่งเพียงหน่วยงานเดียวจะรับมือได้ การละเลยในการแก้ปัญหาเช่นนั้น ย่อมจะนำผลเสียหายมาสู่กิจการอย่างแน่นอน ดังนั้น จึงควรจัดหน่วยงานโครงการเข้ามารับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่อไป

๒) ความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่า ในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในบางครั้งความต้องการอันสามารถในการตอบสนอง ในขณะที่บางช่วงจังหวะความต้องการลดลงอย่างรวดเร็ว การจัดวางโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ย่อมจะรองรับสถานการณ์ได้แยบยลกว่า

๓) ทรัพยากรต่างๆ มีมูลค่าสูงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นในการจัดการด้านต่างๆ ขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง จึงต้องคำนึงเสมอว่า ก่อนที่จะใช้ทรัพยากรใด ๆ ก็ตาม จะต้องคิดเป็นโครงการเพื่อพิจารณาความคุ้มค่าและความคุ้มค่าของทรัพยากรเหล่านั้น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือโครงการโดยแท้ที่จริงถือเป็นการลงทุน (Project is the real “investment”) การใช้ทรัพยากรจึงควรคำนึงถึงมูลค่า ทั้งที่คิดเป็นตัวเงินได้ และที่มีอาจคิดในรูปของตัวเงินด้วย

๔) การใช้เทคโนโลยีก้าวหน้ามีความจำเป็นและมีความสำคัญมากขึ้น ในทำนองเดียวกับการใช้ทรัพยากรก่อนจะมีการใช้หรือเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีประเภทใดในองค์กร ก็จะต้องพิจารณาและประเมินความเหมาะสม (Appropriateness) ของเทคโนโลยีที่จะใช้ และผลกระทบ (Impacts) ด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะพึงมี อันเป็นผลมาจากการใช้เทคโนโลยีนั้น การคิดโครงการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยี ถือว่าเป็นความชาญฉลาดในการบริหารงาน

๕) การเพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการให้บริการลูกค้า ในการดำเนินงาน ของทุกองค์กร การจัดทำโครงการเพื่อรองรับสถานการณ์ทำนองนี้ โดยแท้ที่จริงคือการรักษาความอยู่รอดของ

กิจการเพราะความฉับไวในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วกว่า (Faster) คือ ชัยชนะในการทำงาน

๘.๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโครงการ

๘.๒.๑. ความหมายของการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ในแง่ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) หรือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการพิจารณาตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคตและกลยุทธ์ (Strategies) ขององค์กรต่อไป

ในแง่ของกระบวนการวางแผน การวิเคราะห์สถานการณ์ (เป็นขั้นตอนแรกๆของกระบวนการวางแผนงาน) เป็นการพยากรณ์สภาพแวดล้อม (Environmental Forecasting) หรือเป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการวางแผน ตลอดจนการคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งประกอบด้วย

๑. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) เป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เช่น สภาพทางสังคม (Social) เศรษฐกิจ (Economic) การเมือง (Politic) เป็นต้น

๒. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร เช่น กลุ่มบุคคล (Group) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Personnel Relationships) ระดับการบังคับบัญชา (Hierarchy of Command) เป็นต้น

กระบวนการจัดการโครงการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนโครงการหรือการริเริ่มโครงการ (Project Initiation) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกๆของกระบวนการจัดการโครงการโดยเป็นการพิจารณาถึงตัวแปรที่ทำให้โครงการประสบผลตามที่คาดหวัง หรือเป็นตัวแปรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการวางแผนโครงการ ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ถึงลักษณะที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ทั้งด้านบุคลากร ตัวสินค้าและบริการการตลาด การบริหาร การเงิน การผลิต และทรัพยากรภายในอื่น ๆ

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่อยู่ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อโครงการ (มีผลกระทบต่อการดำเนินงานโครงการ) ที่ถือว่าเป็นโอกาส (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อโครงการ

๘.๒.๒. วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์สถานการณ์

ประเด็นหรือเนื้อหาสาระของการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมีเหตุผลสำคัญ คือ

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้องค์กรมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการเพิ่มผลความสำเร็จให้กับองค์กร

๒. เพื่อให้ฝ่ายบริหารเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยสำคัญต่างๆ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การวางแผนงานขององค์กรมีการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาว่า การดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างไร ซึ่งผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อค้นหาโอกาส อุปสรรค จุดเด่นหรือจุดแข็ง และจุดด้อยหรือจุดอ่อนจากการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรดังกล่าวมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน กล่าวคือ

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจกรรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร หรือการดำเนินงานเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถระบุและประเมินถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Critical success factors) และตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive position) ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรหรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรดังที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น โดยทั่วไปในนามของ “การวิเคราะห์สวอท” (SWOT Analysis)

๘.๒.๓ ความหมายและความสำคัญของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นตัวแบบพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ซึ่งเป็นผลงานของนักวิชาการในสังกัด Harvard Business School ที่เรียกว่า Core “Design School” Model of Strategy Formation SWOT Model (For strengths and weaknesses, opportunities and threats) การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการในการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (ภัยหรือความเสี่ยง) (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) การวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่สำคัญ ในการวางแผนกลยุทธ์ หรือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตและบริหารงานให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า SWOT เป็นคำย่อซึ่งประกอบด้วย Strengths Weaknesses, Opportunities, and Threats โดยแต่ละคำมีความหมายดังนี้

Strengths (S : จุดแข็ง) หมายถึง สภาวะการณ์ที่องค์กรหรือปัจจัยภายในองค์กรได้สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันหรือเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานให้สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ หรือทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หรือหมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses (W : จุดอ่อน) หมายถึง สภาวะการณ์ที่องค์กรหรือปัจจัยภายในองค์กรได้สร้างความเสียเปรียบในเชิงแข่งขันหรือทำให้ศักยภาพในการดำเนินงานด้อยกว่าองค์กรอื่น ๆ หรือทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หรือหมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่ทำได้ไม่ดี

Opportunities (O : โอกาส) หมายถึง ผลกระทบหรือผลที่เกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กร อันได้แก่ การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน การเพิ่มขึ้นของลูกค้าหรือผู้รับบริการ หรือความต้องการบริโภคสินค้าหรือบริการ หรือหมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

Threats (T : อุปสรรค) หมายถึง ผลกระทบหรือผลที่เกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรหรือก่อให้เกิดความเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน หรือหมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

๘.๒.๔ การนำการวิเคราะห์ SWOT ไปใช้

การวิเคราะห์ SWOT เดิมนั้นใช้แพร่หลายในวงการธุรกิจในฐานะของวิธีการหรือเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ ต่อมาได้มีการวิเคราะห์ SWOT ไปใช้อย่างแพร่หลายในกิจการและลักษณะงานต่างๆ ทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน หรือแม้แต่วิธีการวิเคราะห์หรือปัจเจกบุคคล ในฐานะของเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ เครื่องมือการตรวจสอบการดำเนินงาน เครื่องมือปรับปรุงการทำงาน การวางแผนการดำเนินชีวิตในครอบครัว เป็นต้น ซึ่งมีหลักปฏิบัติที่สำคัญ คือ การพยายามหาโอกาสในการดำเนินกิจการ หลีกเลี่ยงอุปสรรค ขณะเดียวกันก็ใช้จุดแข็งของกิจการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ลดจุดอ่อนหรือเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกันด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

๘.๒.๕ การนำเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการจัดการโครงการ

ในการจัดการโครงการให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในประเด็นต่าง ๆ หรือกล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบโครงการ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการบริหารงานโครงการ (Project management strategies) ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการบริหารงานโครงการทางธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันสูงมาก เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานโครงการดังกล่าว

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโครงการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโครงการเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ซึ่งอาจจะเป็น “จุดแข็ง” (Strengths) หรือเป็น “จุดอ่อน”

๑.๑ ด้านการบริหารจัดการ (Management)

- ๑.๑.๑ โครงการได้ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือไม่
- ๑.๑.๒ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการสามารถวัดได้และมีการสื่อสารที่ดีหรือไม่
- ๑.๑.๓ ผู้บริหารในทุกระดับของโครงการสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- ๑.๑.๔ ผู้บริหารของโครงการมีการมอบอำนาจหน้าที่เหมาะสมหรือไม่
- ๑.๑.๕ โครงสร้างของโครงการเหมาะสมหรือไม่
- ๑.๑.๖ คำบรรยายลักษณะของงาน (Job description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job specification) ชัดเจนหรือไม่
- ๑.๑.๗ พนักงานมีขวัญที่ดีหรือไม่
- ๑.๑.๘ อัตราการออกจากงาน (Turnover) และการขาดงาน (Absenteeism) อยู่ในระดับต่ำหรือไม่
- ๑.๑.๙ ผู้จัดการทุกคนได้ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจหรือไม่
- ๑.๑.๑๐ ข้อมูลในระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบันหรือไม่
- ๑.๑.๑๑ ผู้จัดการจากทุกหน้าที่ของโครงการเป็นผู้ให้ข้อมูลสู่ระบบสารสนเทศหรือไม่
- ๑.๑.๑๒ มีรหัสผ่านเพื่อเข้าสู่ระบบสารสนเทศของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- ๑.๑.๑๓ ผู้ใช้ระบบสารสนเทศมีความเหมาะสมหรือไม่
- ๑.๑.๑๔ มีการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับผู้ใช้ระบบสารสนเทศหรือไม่
- ๑.๑.๑๕ ระบบสารสนเทศของโครงการมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งด้านเนื้อหาและความเป็นมิตรกับผู้ใช้หรือไม่

ประเด็นต่างๆ เพื่อการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของโครงการดังที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าทุกประเด็นเป็นเงื่อนไขที่เป็นเชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการทั้งสิ้น ถ้าผลการพิจารณา (คำตอบ) ออกมาในเชิงบวกเช่นเดียวกัน เรื่อง(เงื่อนไข)นั้นก็就会被ระบุให้เป็น “จุดแข็ง” ของโครงการ ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่องค์ประกอบหรือปัจจัยภายในโครงการ หรือองค์กร หรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการนั้น ได้

สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันหรือเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานโครงการให้สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ การพิจารณา (คำตอบ) ออกมาในเชิงลบ เรื่อง(เงื่อนไข)นั้นก็จะถูกระบุให้เป็น “จุดอ่อน” ของโครงการ ซึ่งหมายถึงสภาวะการณ์ที่องค์กรประกอบหรือปัจจัยภายในโครงการ หรือองค์กร หรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการนั้น ได้สร้างความเสียเปรียบในเชิงแข่งขันหรือทำให้ศักยภาพในการดำเนินงานด้อยกว่าองค์กรอื่น ๆ หรือทำให้การดำเนินงานโครงการนั้นมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโครงการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโครงการเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กรในด้านต่างๆ ที่จะมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานโครงการ ทั้งในแง่ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในแง่ที่เป็น “อุปสรรค” (Threats) โดยมีประเด็นในการวิเคราะห์ (ตัวอย่าง) ดังนี้

- ๒.๑ วิธีการดำรงชีวิต (Life style) ของผู้ใช้บริการโดยรวมเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- ๒.๒ มาตรฐานการครองชีพของประชาชน
- ๒.๓ ผู้บริโภคมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรหรือไม่
- ๒.๔ มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ตามสมัย มาใช้งานในการพัฒนาระบบ
- ๒.๕ ประชาชนหรือผู้บริโภคมีเจตคติที่ดีต่อคู่แข่งมากกว่าเจตคติที่มีต่อองค์กรหรือไม่

การวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมานั้น การที่จะระบุได้ว่า สภาพตามประเด็นใดเป็น “โอกาส” หรือเป็น “อุปสรรค” นั้น ในหลายกรณีจะต้องหาข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเด็นนั้นอย่างถ่องแท้ เพราะมิฉะนั้นแล้วการวิเคราะห์ก็จะผิดพลาดได้ ซึ่งส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์การจัดการโครงการ (หรือการประเมินสถานการณ์ขององค์กร) ผิดพลาดตามไปด้วย ความล้มเหลวของการจัดการโครงการหรือการดำเนินงานขององค์กรย่อมเป็นผลลัพธ์ที่ตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๔.๓. การบริหารความขัดแย้งในโครงการ

ความขัดแย้งในโครงการนั้น สามารถเกิดขึ้นได้เสมอ ในการดำเนินโครงการ เหตุเนื่องมาจากการทำงานในโครงการนั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลายแตกต่างกันไป ส่งผลให้มีมุมมองที่แตกต่าง และ ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการนั้น ย่อมมีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ ในเงื่อนไขและข้อจำกัดที่ต่างกันอย่างออกไป ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่ต่างกันไป Conflict นั้น มีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อโครงการ หากผู้จัดการโครงการ ไม่สามารถจัดการความขัดแย้งในโครงการได้ ก็จะส่งผลด้านลบต่อโครงการ เช่น สมาชิกในทีมเสียกำลังใจในการทำงาน ประสิทธิภาพของงานลดลง ส่งมอบงานที่ขาดคุณภาพ หรือโครงการล้มเหลวไปในที่สุด ในทางกลับกัน หากผู้จัดการโครงการ สามารถบริหาร Conflict ในโครงการได้ดี ก็จะส่งผลด้านบวกต่อโครงการ เช่น เกิดการรวมพลังเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เห็นมุมมองที่แตกต่างหลากหลายและนำมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโครงการ และส่งผลให้โครงการมีโอกาสสำเร็จมากขึ้น เทคนิควิธีการ บริหารความขัดแย้งในโครงการ หรือ Conflict Management Techniques นั้น หากอ้างอิงตาม Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) นั้น จะสามารถ แบ่งออกได้เป็น ๕ วิธีการ ซึ่ง Project Manager ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

๑) Withdrawing หรือ Avoiding คือการนิ่งเฉยยังไม่ดำเนินการใดกับข้อขัดแย้ง หรือรอให้ข้อขัดแย้งได้รับการแก้ไขด้วยตัวของมันเองเมื่อเวลาผ่านไป เรียกได้ว่าเป็นวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งแบบ “สงบสยบเคลื่อนไหว” วิธีดังกล่าวนี้ Project Manager ควรใช้เมื่ออยู่ในสถานการณ์เหล่านี้

๑.๑ ใช้เมื่อเรื่องขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อย และไม่มีผลกระทบกับโครงการมากนัก

๑.๒ ใช้เมื่อคู่ขัดแย้งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโครงการในระดับต่ำหรือไม่สำคัญ

๑.๓ ใช้เมื่อ Project Manager ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอในการจัดการข้อขัดแย้ง

๑.๔ ใช้ในกรณีที่ทีมงาน ผ่านการขัดแย้งมายาวนาน และต้องการเวลาในการพัก เพื่อลดความขัดแย้งลงบ้าง

๑.๕ ใช้เมื่อ Project Manager พิจารณาแล้วว่า ข้อขัดแย้งดังกล่าว สามารถถูกแก้ไขหรือหมดไปด้วยตัวของมันเอง เมื่อเวลาผ่านไป

ข้อดี ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Withdraw หรือ Avoid คือ Project Manager ไม่ต้องเสียเวลาในการจัดการข้อขัดแย้ง และใช้เวลาในการทำสิ่งอื่นที่สำคัญกว่า แต่เลือกที่จะปล่อยให้การขัดแย้งดำเนินไป และหมดไปเมื่อเวลาผ่านไป

ข้อเสีย ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Withdraw หรือ Avoid คือ หาก Project Manager ใช้วิธีการจัดการด้วยวิธีนี้บ่อยครั้ง จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของตัว Project Manager เอง ในสายตาของทีมงานและผู้บริหาร อีกทั้งยังอาจจะทำให้ ข้อขัดแย้งที่ไม่หมดไปตามเวลา เติบโตขึ้นเป็นความขัดแย้งรุนแรงและยากที่จะจัดการได้ ส่งผลให้โครงการล้มเหลว

๒) Smoothing หรือ Accommodating คือการพยายาม หาแนวทาง หรือทางออกของข้อขัดแย้งที่ทุกคนรู้สึกสบายใจ และเน้นให้ลดความรุนแรงของข้อขัดแย้งลง สร้างบรรยากาศของความราบรื่นในการทำงาน ร่วมกัน หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าเพื่อโต้เถียง วิธีการดังกล่าวนี้ Project Manager จะพยายาม หาแนวทางแก้ไขข้อขัดแย้ง ที่เน้นประโยชน์ของผู้อื่นหรือคู่ขัดแย้งเป็นที่ตั้ง มากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือประโยชน์ของโครงการ เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานมากที่สุด เรียกได้ว่าเป็นวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งแบบ “อ่อนสยบแข็งแกร่ง” วิธีดังกล่าวนี้ Project Manager ควรใช้เมื่ออยู่ในสถานการณ์เหล่านี้

๒.๑ ใช้เมื่อ Project Manager ต้องการให้เกิดการร่วมมือเพื่อทำงานร่วมกัน และพักข้อขัดแย้งไว้ก่อน จนกว่าจะสามารถหาแนวทางที่แก้ไขในระยะยาวได้

๒.๒ ใช้เมื่อคู่ขัดแย้งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโครงการในระดับสูงหรือสำคัญมาก

๒.๓ ใช้เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือตำแหน่งสูงกว่า Project Manager มากและมีอิทธิพลต่อโครงการในระดับสูง

๒.๔ ใช้ในกรณีที่ทีมงาน ผ่านการขัดแย้งมายาวนาน และต้องการเวลาในการพัก เพื่อลดความขัดแย้งลงบ้าง

ข้อดี ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Smooth หรือ Accommodate คือการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือ และลดความรุนแรงของข้อขัดแย้งลง รวมถึงเป็นโอกาสให้ Project Manager ได้มีเวลาในการคิดวิเคราะห์ หาทางออกในระยะยาวของการแก้ไขข้อขัดแย้ง อีกทั้งช่วยให้ข้อขัดแย้งอาจจะถูกแก้ไขได้ง่ายขึ้น หลังจากคู่ขัดแย้งอยู่ในบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

ข้อเสีย ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Smooth หรือ Accommodate คือ หาก Project Manager ใช้วิธีการจัดการด้วยวิธีนี้บ่อยครั้ง จะส่งผลให้โครงการไม่สามารถดำเนินไปได้ตามแนวทางที่ถูกต้อง เนื่องจากการจัดการข้อขัดแย้ง โดยใช้ประโยชน์ของคู่ขัดแย้งเป็นที่ตั้ง มิได้ใช้ประโยชน์ของส่วนรวมหรือของโครงการเป็นที่ตั้ง

อีกทั้งยังเป็นการทำให้ อำนาจของ Project Manager ลดลง อันเนื่องมาจากการที่ไม่สามารถจัดการข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโครงการได้

๓) Compromising หรือ Reconcile คือการ นำข้อขัดแย้งทั้งสองฝ่าย มาหาทางออกที่ประนีประนอม ซึ่งกันและกัน โดยสร้างให้เกิดการยอมในรับเงื่อนไข ที่ทั้งสองฝ่ายจะได้ประโยชน์ในบางส่วน และเสียประโยชน์ในบางส่วน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แต่ไม่มีใครชนะหรือแพ้ทั้งหมด เรียกได้ว่าเป็นวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งแบบ “ถอยคนละก้าว” วิธีดังกล่าวนี้ Project Manager ควรใช้เมื่ออยู่ในสถานการณ์เหล่านี้

๓.๑ ใช้เมื่อข้อขัดแย้ง ไม่สามารถหาทางออกของข้อขัดแย้งร่วมกันได้ และต่างฝ่ายต่างก็มีเหตุผลของตนเอง

๓.๒ ใช้เมื่อ Project Manager มีอำนาจเพียงพอที่จะกำหนดเงื่อนไข ในการถอยคนละก้าวของข้อขัดแย้งทั้ง ๒ ฝ่าย

๓.๓ ใช้เมื่อข้อขัดแย้งทั้ง ๒ ฝ่ายมีความสำคัญในโครงการ ในระดับใกล้เคียงกัน

๓.๔ ใช้เมื่อ Project Manager ยังไม่สามารถหาแนวทางแก้ไขข้อขัดแย้งในระยะยาวได้ จึงใช้วิธีการดังกล่าว เป็นการแก้ไขปัญหาชั่วคราว เพื่อใช้เวลาในการวิเคราะห์ปัญหา

ข้อดี ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Compromise หรือ Reconcile คือการสร้างบรรยากาศของการ ยอมรับในข้อจำกัดของอีกฝ่าย และเรียนรู้ที่จะถอยหรือลดความต้องการของตนเองลง เพื่อให้สามารถทำงาน ร่วมกันได้ เป็นการแก้ไขปัญหาที่ง่าย รวดเร็ว ไม่ซับซ้อน และไม่ต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก เนื่องจากเป็นการลดความต้องการของแต่ละฝ่ายลงมาเท่านั้น

ข้อเสีย ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Compromise หรือ Reconcile คือไม่สามารถสร้างให้เกิดการ ทำงานที่เป็นทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมหรือของโครงการ เป็นเพียงแนวทางชั่วคราวในการ บรรเทาปัญหาความขัดแย้ง และรอวันให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นอีกในอนาคต เนื่องจากมิได้มีการแก้ปัญหาที่สาเหตุ

๔) Forcing หรือ Directing วิธีการดังกล่าวนั้น Project Manager จะตัดสินใจที่จะเห็นด้วยและทำตาม แนวทางของฝ่ายหนึ่ง และไม่ทำตามแนวทางของอีกฝ่ายหนึ่ง วิธีนี้ ข้อขัดแย้งจะมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และฝ่ายหนึ่ง เป็นผู้แพ้เสมอ เรียกได้ว่าเป็นวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งแบบ “เบ็ดเสร็จเด็ดขาด” วิธีดังกล่าวนั้น Project Manager ควร ใช้เมื่ออยู่ในสถานการณ์เหล่านี้

๔.๑ ใช้เมื่อ Project Manager ต้องการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

๔.๒ ใช้เมื่อ Project Manager มีอำนาจเพียงพอที่จะกำหนดเงื่อนไข ในการดำเนินการของข้อขัดแย้งทั้ง ๒ ฝ่าย

๔.๓ ใช้เมื่อ Project Manager ทราบอย่างแน่ชัดว่า ทางเลือกใดที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และโครงการ

๔.๔ ใช้เมื่อเรื่องที่ขัดแย้ง เป็นเรื่องสำคัญมาก และส่งผลกระทบรุนแรงต่อโครงการหากเลือกทางแก้ไข ปัญหาผิดพลาด

๔.๕ ใช้เมื่อ Project Manager ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระยะยาว ต่อข้อขัดแย้งที่ไม่ได้ การ สนับสนุนทางเลือกจาก Project Manager

ข้อดี ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Force หรือ Direct คือความรวดเร็ว และเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้โครงการดำเนินไปในแนวทางที่ต้องการอย่างรวดเร็ว และทีมงานมีความชัดเจนในแนวทางการทำงานของ Project Manager

ข้อเสีย ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Force หรือ Direct คือ หาก Project Manager ใช้วิธีการจัดการด้วยวิธีนี้บ่อยครั้ง จะส่งผลให้ทีมงานมีส่วนร่วมของทีมงานอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากทีมงานจะเป็นฝ่ายรอการตัดสินใจจาก Project Manager แต่เพียงผู้เดียว และโครงการจะเสียโอกาสในการได้รับความคิดเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างจากทีมงาน หรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ หากมีการตัดสินใจที่ผิดพลาด โครงการจะมีความเสียหายสูง เนื่องจากขาดการมองปัญหาที่รอบด้าน

๕) Collaborating หรือ Problem Solving คือ การนำคู่ขัดแย้งและผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการออกความเห็น วิเคราะห์ และ ตัดสินใจหาทางออกของปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน มีการหาข้อมูลสนับสนุน เพื่อวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียในแต่ละทางเลือก โดยนำผลประโยชน์ของส่วนรวมและของโครงการมาเป็นที่ตั้ง และยอมเสียประโยชน์ส่วนตนบ้าง รวมถึงหาข้อสรุปร่วมกันให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อช่วยกันทำงานให้โครงการประสบความสำเร็จ เรียกได้ว่าเป็นวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งแบบ “เห็นพ้องต้องกัน” วิธีดังกล่าวนี้ Project Manager ควรใช้เมื่ออยู่ในสถานการณ์เหล่านี้

๕.๑ ใช้เมื่อ Project Manager ต้องการแนวทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด และเกิดจากการมีส่วนร่วมของคู่ขัดแย้งและผู้ที่เกี่ยวข้อง มาช่วยกันคิดและตัดสินใจ

๕.๒ ใช้เมื่อ Project Manager และคู่ขัดแย้ง และทีมงาน มีความเป็นมืออาชีพนอกเหนือจากการสื่อสารและทำงานร่วมกัน รวมถึงคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

๕.๓ ใช้เมื่อ Project Manager มีเวลามากพอในการจัดการข้อขัดแย้ง

๕.๔ ใช้เมื่อเรื่องที่ขัดแย้ง เป็นเรื่องสำคัญมาก และต้องการการมีส่วนร่วม และความเห็นที่ตรงกันของทุกฝ่าย ก่อนจะนำไปปฏิบัติ

ข้อดี ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Collaborate หรือ Problem Solve คือแนวทางการแก้ไขปัญหาก็จะเป็นแนวทางที่ดีต่อโครงการเนื่องจาก ได้รับการกลั่นกรองจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ช่วยกันวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก และแนวทางดังกล่าวเป็นแนวทางที่ทุกคน เห็นพ้องต้องกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ทำให้เกิดพลังในการทำงานร่วมกัน เพราะทุกคนเป็นเจ้าของความคิดและทางเลือกดังกล่าวร่วมกัน

ข้อเสีย ของการจัดการข้อขัดแย้งด้วยวิธี Collaborate หรือ Problem Solve คือ ใช้เวลานานในการแก้ไขปัญหา และต้องการทักษะในการสื่อสารที่เป็นมืออาชีพ รวมถึงทัศนคติที่เป็นบวก ของคู่ขัดแย้งและทีมงานที่เกี่ยวข้อง ในการประชุมและคิดวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแนวทางการแก้ไขข้อขัดแย้งร่วมกัน ไม่เหมาะสมสำหรับปัญหาเร่งด่วน

แนวทางการแก้ไขปัญหทั้ง ๕ วิธี นั้นมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป Project Manager มีความจำเป็นต้องใช้ให้เป็นทั้ง ๕ วิธี ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในบางเหตุการณ์ ต้อง สงบสยบเคลื่อนไหว หรือ อ่อนสยบแข็งกร้าว หากยังคิดไม่ออกให้ ถอยคนละก้าว หรือ หากเร่งรีบเร่งด่วน ควรต้อง เบ็ดเสร็จเด็ดขาด แต่การเตรียมตัวที่ดี ควรต้องสร้างบรรยากาศในการ เห็นพ้องต้องกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอในการจัดการข้อขัดแย้ง ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตาม

๙. การจัดการความเสี่ยงของโครงการ

๙.๑. ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) เป็นสิ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องการเผชิญข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของโครงการ ด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการให้ต่ำสุดโดยการจัดข้อจำกัดหรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด

ความเสี่ยงคือ การวัดการไร้ความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของโปรแกรมประสบความสำเร็จ ภายใต้งบประมาณ กำหนดเวลาและข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ ดังนั้นความเสี่ยงจึงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๒ ส่วน คือ โอกาสที่จะไม่สามารถประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ต้องและการจัดการแก้ไขผลที่ตามมาของความล้มเหลวนั้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมี ๔ ด้าน

ด้านที่ ๑

- ข้อจำกัดด้านทุนความไม่แน่นอนในการสนับสนุนเงินทุน

ด้านที่ ๒

- ความไม่แน่นอนด้านการส่งมอบ
- ความล่าช้าของการดำเนิน กิจกรรม
- ลูกจ้างเร่งรัดให้ส่งมอบเร็วขึ้น
- การจัดสรรทรัพยากรไม่เหมาะสม

ด้านที่ ๓

- ความไม่แน่นอนของค่าแรง
- ความไม่แน่นอนของค่าครุภัณฑ์และวัสดุ
- ความผิดพลาดด้านการคำนวณค่าใช้จ่าย

ด้านที่ ๔

- ความต้องการด้านโครงการสร้างพื้นฐาน
- การวิเคราะห์วิธีการดำเนินงาน
- ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
- เทคโนโลยีที่นำมาใช้ยังเชื่อถือไม่ได้
- สมาชิกทีมงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม

๙.๒. ประเภทของความเสียง

ความเสียงสามารถแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสียงด้านระบบการจัดการ

ความเสียงประเภทนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง การดำเนินการที่ผิดกฎหมายหรือข้อบังคับ การถูกฟ้องร้องเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงในสัญญา ส่วนปัจจัยภายในอาจเป็นเรื่อง ข้อจำกัดด้านบุคลากร และข้อจำกัดด้านการเรียนรู้ โดยทั่วไปความเสียงด้านระบบการจัดการจะเป็นปัญหาด้านความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การและทักษะการจัดการทีมงาน

๒. ความเสียงด้านกำหนดเวลาการดำเนินโครงการ

ความเสียงประเภทนี้ คือ การไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเวลา คน เงินและวัสดุ ความเสียงประเภทนี้คล้ายกับความเสียงด้านระบบการจัดการแต่มีจุดเน้นมากกว่า เช่น จะร่วมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอน สุดท้ายของกำหนดการปฏิบัติงาน เมื่อสิ่งทีหลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือ เวลาและทรัพยากรลดน้อยลงได้อย่างไร

๓. ความเสียงด้านค่าใช้จ่าย

ความเสียงประเภทนี้คือ ไม่มีงบประมาณเพื่อทำงานตามที่มอบหมายภายในเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดจากการประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่างๆ ผิดพลาด กำหนดราคาผิดและตัดสินใจผิดพลาด

๔. ความเสียงด้านเทคนิค

ความเสียงประเภทนี้เป็นความเสียงด้านการปฏิบัติการของหน่วยงานผู้ซื้อ ความเกี่ยวกันด้านนี้คือ ระบบงานจะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนดหรือความต้องการของผู้ซื้อ ส่วนในแง่ของหน่วยปฏิบัติการ ความเกี่ยวพันด้านนี้คือ ระบบงานจะไม่สามารถผลิตตามข้อกำหนดหรือคุณลักษณะเฉพาะตามที่ต้องการได้

ความเสียงทั้ง ๔ ด้านดังกล่าวแล้วเกิดจากการดำเนินการโครงการภายใต้ข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่าย เวลาและการปฏิบัติการซึ่งมีความสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกันดังแสดงไว้ใน

๙.๓. ความเสียงและขนาดของโครงการ

การตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากโครงการมีหลายขนาดและความเสียงยังมีส่วนสัมพันธ์ กับขนาดโครงการอีกด้วย ความเสียงในการดำเนินโครงการขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีดังนี้

๑. โครงการขนาดเล็ก (Small Projects) ส่วนใหญ่มักมีความเสียงไม่มากนัก เพราะมีระยะเวลาดำเนินการสั้น ปัญหาการจัดการโครงการขนาดเล็กที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงมีน้อยตามไปด้วย

๒. โครงการขนาดกลาง (Medium Projects) ความเสียงจะมีเพิ่มมากกว่าโครงการขนาดเล็ก เมื่อดำเนินโครงการจึงจำเป็นต้องประเมินความเสียงของโครงการ ระดับความเสียงว่าอยู่ระดับใด ซึ่งส่วนมากจะแบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ สูง กลางและต่ำ จัดทำแผนการบริหารความเสียงที่อยู่ในระดับสูงว่าจะดำเนินการอย่างไร จะละเลยตรวจสอบ หลีกเลี่ยง มอบหมายให้บุคคลที่สามหรือจะดำเนินขจัดให้เบาบางลง (Mitigation) การจัดทำแผนการบริหารความเสียงที่อยู่ในระดับกลาง หากตรวจสอบว่ามีผลกระทบรุนแรงกับโครงการและตรวจสอบความเสียงระดับต่ำว่ามีศักยภาพที่จะสร้างปัญหาให้กับโครงการหรือไม่ อย่างไรก็ตามเนื่องจากความเสียงอยู่ในระดับต่ำ จึงนำ

สรุปได้ว่าเงื่อนไขจะไม่เกิดขึ้น ผู้จัดการโครงการจะต้องนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปใส่ไว้ในแผนบริหารโครงการด้วย ซึ่งจะทำให้มีการตรวจสอบความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงต่อไป

๓. โครงการขนาดใหญ่ (Large Projects) กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะเหมือนกับการบริหารความเสี่ยงของโครงการขนาดกลาง แต่จะต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพเข้ามาช่วยและจัดทำแผนเพื่อเหลือเผื่อขาด (Contingency Plan) หรือแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีหรือแผนการบริหารความเสี่ยงตามความไม่แน่นอนด้วย

๙.๔. การบริหารความเสี่ยงกับการตัดสินใจ

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ใน ๓ ระดับ คือ

๑. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Decisions) ว่ากำลังดำเนินธุรกิจได้ถูกต้องหรือไม่ จะดำเนินโครงการอะไร ผลตอบแทนการลงทุนพอเพียงหรือไม่ มีความเป็นไปได้ในการจำกัดการลดขนาดขององค์กรหรือไม่ กลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดของ โครงการคืออะไร

๒. การตัดสินใจโครงการ (Project Decision) ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดของโครงการคืออะไร การดำเนินโครงการจะประสบความสำเร็จตามงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ จะตรวจสอบและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร

๓. การตัดสินใจด้านโรงงานหรือกระบวนการ (Plant or Process Decisions) อันตรายจากการดำเนินการตามขั้นตอนคืออะไร จะจัดการปัญหาด้านสภาพแวดล้อม และความปลอดภัยในโรงงานอย่างไร เราจะแน่ใจได้อย่างไรว่าการกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยจะมีค่าใช้จ่ายต่ำสุด การจัดการโครงการจึงต้องมีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเพื่อตัดสินใจด้านธุรกิจ โรงงานและโครงการ ซึ่งจะต้องนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนบริหารโครงการ

๙.๕. การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโครงการและผู้เกี่ยวข้องในโครงการทุกคน เนื่องจากสามารถช่วยระบุสิ่งที่ขวางกั้นที่ทำให้โครงการไม่สำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งความผิดพลาดด้านกำหนดการ ค่าใช้จ่าย และการยุติโครงการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงก่อให้เกิดการสืบสวนและประเมินปัญหาแต่เริ่มต้น การปรับปรุงการปฏิบัติตามแผนอย่างเหมาะสม รวมทั้งการตรวจติดตามผลการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการโครงการเป็นกระบวนการที่สามารถวิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงซึ่งสัมพันธ์กับโครงการนั้น ดังนั้นการดำเนินการอย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มพูนความสำเร็จของโครงการได้อย่างสมบูรณ์แบบทั้งด้านค่าใช้จ่าย เวลาและการปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการโครงการเป็นกระบวนการที่ออกแบบให้สามารถเคลื่อนย้ายหรือลดความเสี่ยงที่คุกคามความสำเร็จของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

๑๐. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการ

๑๐.๑. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการโครงการ

ในการวัดความสำเร็จของโครงการ ในระดับจุลภาคหรือโครงการหนึ่งโครงการ จะพิจารณาความสำเร็จจากบรรทัดฐานต่างๆ (Criteria) ที่มีความสำคัญ รวม ๔ ประการ คือ

๑) **บรรทัดฐานด้านเวลา (Time criterion)** หมายถึง การดำเนินงานโครงการให้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด ความหมายของเวลาจะครอบคลุมถึงเวลาในการดำเนินงานโดยรวมของโครงการทั้งหมด (Project Total Duration) และเวลาใช้ในการดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรม (Activity Duration) รวมทั้งการรับรู้ว่าโครงการมีอายุการใช้งาน (Project life period) มากน้อยเพียงใด

๒) **บรรทัดฐานด้านการเงิน (Monetary criterion)** หมายถึง การดำเนินงานโครงการโดยคำนึงถึงการบริหารการเงินที่ดี โดยจะระมัดระวังเรื่องงบประมาณรายจ่ายของโครงการ การกำหนดวงเงิน ระบบการเบิกจ่าย การจัดซื้อ การจัดจ้าง การจัดวางระบบการรายงานทางการเงิน และระบบการตรวจสอบต่างๆ

๓) **บรรทัดฐานด้านประสิทธิผล (Effectiveness criterion)** หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผลงาน และวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเน้นการควบคุมคุณภาพ จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุด นอกจากนั้นยังต้องเชื่อมสัมพันธ์กับโครงการอื่น ๆ ในแผนงานเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อบรรลุจุดหมายในระดับนโยบายอีกด้วย

๔) **บรรทัดฐานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Client satisfaction criterion)** หมายถึง การสร้างการยอมรับ (Acceptance) ในคุณค่าของโครงการให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังแก่กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมายกับมุ่งเน้นที่จะสร้างความเข้าใจในเรื่องการใช้ประโยชน์ (Usage) อย่างแท้จริงของโครงการ ทั้งนี้เพื่อคุณค่าของโครงการหนึ่งหนึ่ง

จากนี้จะเห็นได้ว่า การจัดการโครงการให้สำเร็จ แตกต่างไปจากการทำงานให้แล้วเสร็จ โดยคำนึงถึงแค่เพียงได้ผลิตผลงาน (Outputs) ออกมาตามเวลา ค่าใช้จ่าย ปริมาณ และคุณภาพงาน ที่กำหนดเท่านั้น แต่ความสำเร็จของโครงการ ยังจะต้องหมายรวมถึง การที่ผู้บริหารและผู้จัดการโครงการใช้ความพยายามผลักดันให้ผลงานที่เกิดขึ้น นำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcomes or Results) ที่พึงปรารถนาต่อบรรดาลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการ กล่าวคือ จะต้องกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ผลงานโครงการได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ดังที่ได้กำหนดจุดหมายของโครงการไว้

๑๐.๒. ปัจจัยที่มีผลต่อความล้มเหลวในการจัดการโครงการ

ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้โครงการมีความล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จอันนำไปสู่การยุติโครงการมี ๔ ประการ คือ

๑. องค์การโครงการมีรูปแบบไม่เหมาะสมกับงานหรือสภาพแวดล้อมของโครงการเนื่องจากองค์กรไม่เข้าใจเงื่อนไขของการนำโครงการแบบใดมาดำเนินงาน

๒. ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุนมากพอแก่โครงการ ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ เกี่ยวกับอำนาจในการควบคุมทรัพยากรมักเกิดขึ้นเสมอ ทำให้โครงการมีผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนจะไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรจากหน่วยงานตามหน้าที่เพื่อดำเนินงานโครงการ

๓. การคัดเลือกผู้บริหารโครงการที่มีคุณสมบัติและรูปแบบการบริหารงานไม่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการ ความผิดพลาดนี้มักเกิดขึ้นเสมอกล่าวคือ ผู้บริหารโครงการมักมีความชำนาญทางเทคนิค แต่ขาดความชำนาญด้านการบริหารจัดการหรือไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ

๔. การวางแผนที่ไม่ดีเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้โครงการล้มเหลวมากที่สุด โครงการดำเนินการอย่างเร่งรีบทำให้ละเลยการวางแผนที่ดี เมื่อนำโครงการไปปฏิบัติจึงต้องคอยแก้ไขปัญหาระหว่างทางอยู่เสมอ

นอกจากปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการดังกล่าวมานั้น ความล้มเหลวของโครงการส่วนใหญ่ยังอาจสืบเนื่องมาจากปัจจัยอื่น ๆ อีก ๗ ประการคือ

๑. ไม่นำข้อเสนอแนะของโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จซึ่งนำเสนอในรายงานฉบับสุดท้ายของโครงการมาใช้ให้เห็นเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานโครงการที่กำลังอยู่

๒. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโครงการไม่ใช่ผู้จัดทำการประมาณการด้านเวลาและค่าใช้จ่าย

๓. โครงการเริ่มต้นดำเนินการช้ากว่ากำหนด ผู้บริหารโครงการจึงเร่งปฏิบัติงานโดยไม่ได้อำนาจโครงการอย่างเพียงพอ

๔. ผู้ปฏิบัติงานโครงการถูกโยกย้ายไปทำงานอื่นโดยไม่มีการปรับกำหนดการหรือได้รับมอบหมายงานใหม่ขณะโครงการไม่มีงานให้ทำ แต่เมื่อโครงการต้องการผู้ปฏิบัติงาน ๆ ก็ไม่สามารถกลับมาปฏิบัติงานให้โครงการได้

๕. ผู้ตรวจสอบหรือผู้ประเมินโครงการไม่สนใจที่จะทำการประเมินผลโครงการอย่างรอบคอบเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการ

๖. โครงการได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการอยู่ต่อไปนาน แม้ว่าโครงการไม่ก่อให้เกิดผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการที่คุ้มค่า

๗. การประเมินโครงการไม่สามารถชี้ให้เห็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะแรกที่โครงการเริ่มต้น

เนื่องจากการจัดการโครงการครอบคลุมสาระอันเป็นบริบทสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานโครงการ จึงได้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยในด้านนี้เป็นการเฉพาะดังนี้

๑. ลักษณะการจัดการโครงการที่มีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จของโครงการ แนวทางดังนี้

๑.๑ ให้ใช้กระบวนการในการจัดการโครงการที่เป็นระบบและพยายามใช้อย่างสม่ำเสมอ

๑.๒ พยายามผลักดันให้องค์กรใช้เทคนิคการจัดการโครงการและให้ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องได้รู้

๑.๓ ให้มีการจัดทำแผนที่ตั้งตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ

๑.๔ พยายามลดการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่เป็นไปได้

๑.๕ ระลึกรวบรวมกำหนดเวลาและต้นทุนโครงการแยกกันไม่ออก

๑.๖ เลือกคนที่เหมาะสมเป็นผู้จัดการโครงการ

๑.๗ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนโครงการไม่ใช่ข้อมูลการจัดการโครงการ

๑.๘ พยายามให้ผู้จัดการสายงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนโครงการรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโครงการ

๑.๙ เน้นที่ผลงานที่จะส่งมอบมากกว่าทรัพยากรที่ใช้

๑.๑๐ สร้างระบบสื่อสารที่ดี ความร่วมมือและความเชื่อถือนะหว่างกัน เพื่อหนทางสู่มีอาชีพทางการจัดการโครงการ

๑.๑๑ ให้ทุกคนในทีมบริหารโครงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโครงการที่ได้รับ

๑.๑๒ พยายามอย่าให้มีการประชุมที่ไม่ให้ผลอะไร

๑.๑๓ เน้นที่การตรวจสอบหาปัญหาให้พบเห็น ๆ แก้ไขให้เร็วที่สุดภายใต้ค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่าที่สุด

๑.๑๔ วัดความก้าวหน้าทุกช่วงเวลา

๑.๑๕ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับจัดการโครงการเป็นเพียงเครื่องมือช่วย ไม่ใช่แทนการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพและความชำนาญงานของบุคลากร

๑.๑๖ ให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เห็นว่าจำเป็นกับผู้ร่วมงานทุก ๆ คนตามช่วงเวลาที่กำหนดตลอดอายุการทำงาน

๒. ลักษณะการจัดการโครงการที่มีความสัมพันธ์อย่างมากกับความล้มเหลวของโครงการ ครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

๒.๑ การวางแผนโครงการ

๒.๑.๑ การกำหนดระยะเวลาดำเนินงานโครงการที่เร่งรัดเกินไป

๒.๑.๒ การกำหนดงบประมาณดำเนินงานโครงการต่ำกว่าจะดำเนินงานให้สำเร็จได้

๒.๑.๓ ขาดการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility study) ของโครงการโดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการขนาดใหญ่ โครงการที่มีกิจกรรมซับซ้อนหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมใหม่ ๆ

๒.๒ การบริหารทีมงานรับผิดชอบโครงการ

๒.๒.๑ ผู้บริหารโครงการไม่มีความชำนาญในการบริหาร

๒.๒.๒ ความสัมพันธ์ของทีมงานไม่ดี

๒.๒.๓ ทีมงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ

๒.๓ การประสานงาน

๒.๓.๑ ขาดการประสานงานหน่วยงานหลัก

๒.๓.๒ ขาดการประสานงานกับผู้ใช้หรือผู้รับบริการหรือสาธารณชนเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ

๒.๓.๓ ขาดการประสานงานกับองค์กรหรือบุคลากรของรัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ

๒.๔ การกำกับติดตามและการควบคุมโครงการ

๒.๔.๑ ขาดการกำกับติดตามและควบคุมการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและเหมาะสมโดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ โครงการที่มีกิจกรรมซับซ้อนเกี่ยวข้องกับ องค์กรหรือบุคคลหลายฝ่าย หรือโครงการใหม่ๆ เช่น ละเลยการใช้เทคนิค การควบคุมโครงการโดยใช้ผังข่ายงานแบบ CPM และ PERT เป็นต้น

๒.๔.๒ ไม่ได้นำผลการติดตามผลมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจหรือแก้ปัญหาอย่างเพียงพอ อย่างไม่รู้ตามหาวิเคราะห์ให้ชัดเจนลงไปถึงปัจจัยที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จอย่างครอบคลุมแล้วสามารถสรุปเป็นด้าน ๆ ได้ดังนี้

๑. ด้านรูปแบบของการจัดองค์การที่ดำเนินโครงการ ได้แก่ การจัดองค์การมีรูปแบบที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการที่ดำเนินการ

๒. ด้านผู้บริหารองค์การที่ดำเนินโครงการหรือผู้บริหาร ได้แก่ การไม่ให้ความสนใจสนับสนุนโครงการเท่าที่ควรทั้งด้านทรัพยากร กำลังคน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การนิเทศติดตามผลและการควบคุมโครงการ

๓. ด้านผู้บริหารโครงการ ได้แก่ ผู้บริหารโครงการมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับลักษณะงานโครงการ มีรูปแบบการบริหารงานที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับลักษณะงานโครงการโดยเฉพาะความชำนาญด้านการบริหารจัดการ

๔. ด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานโครงการ ได้แก่ การมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับลักษณะงานโครงการโดยเฉพาะความรู้ ความชำนาญทางเทคนิคเฉพาะ

๕. ด้านทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ไม่สอดคล้องทั้งเชิงคุณภาพและคุณสมบัติ และเชิงปริมาณ (จำนวน) กับความจำเป็นหรือลักษณะของงานโครงการ

๖. ด้านการวางแผน ได้แก่ การวางแผนงานโครงการที่ไม่ดีทั้งในเชิงวิชาการหรือเทคนิค และในเชิงบริหาร ขาดการศึกษาหรือการตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการที่ครอบคลุมเงื่อนไขและบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องหรือมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการอย่างรอบคอบ

๗. ด้านปัจจัยแทรกซ้อนอื่น ๆ เช่น โครงการถูกยุบหรือเปลี่ยนบทบาทความรับผิดชอบ การลาออกหรือการโยกย้ายกลางคันของผู้บริหารโครงการหรือทีมงานโดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานโครงการ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศ ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานโครงการ การที่โครงการอื่นมีการค้นพบผลงานที่ดีกว่าผลงานของโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ประชาชนคัดค้านหรือต่อต้าน กฎหมายเป็นอุปสรรค การแทรกแซงกิจการของรัฐ อุบัติเหตุหรืออุบัติภัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานโครงการ ความขัดแย้งระหว่างประเทศที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานโครงการ เป็นต้น และในทางกลับกัน หากดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จดังที่กล่าวมานั้นในลักษณะที่ตรงกันข้ามเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นก็จะกลายเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสำเร็จของโครงการนั่นเอง

สรุปท้ายบท

การจัดการโครงการให้สำเร็จ แตกต่างไปจากการทำงานให้แล้วเสร็จ โดยคำนึงถึงแค่เพียงได้ผลิตผลงาน (Outputs) ออกมาตามเวลา ค่าใช้จ่าย ปริมาณ และคุณภาพงาน ที่กำหนดเท่านั้น แต่ความสำเร็จของโครงการ ยังจะต้องหมายรวมถึง การที่ผู้บริหารและผู้จัดการโครงการใช้ความพยายามผลักดันให้ผลงานที่เกิดขึ้นนำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcomes or Results) ที่พึงปรารถนาต่อบรรดาลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการ กล่าวคือ จะต้องกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ผลงานโครงการได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ดังที่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการไว้