

การบริหารจัดการโครงการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พ.ศ. 2569-2570

องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ

คำนำ

คู่มือการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Project Management) ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานและมีกรอบแนวทางในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เพื่อให้โครงการบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดการโครงการหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานจำเป็นต้องมีองค์ความรู้เหล่านี้

กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ (กส.) จึงจัดทำคู่มือฉบับนี้ โดยรวบรวมข้อมูลจากมาตรฐานและแนวทาง Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการ ISO ๑๐๐๐๖:๒๐๐๕ การบริหารจัดการโครงการ (Project Management) และ มาตรฐาน ISO ๒๑๕๐๐ การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพโครงการ (Guidance On Project Management) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่พัฒนาขึ้นเพื่อรองรับสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพสำหรับการดำเนินงานในลักษณะของโครงการ ทั้งนี้คู่มือฉบับนี้ได้นำเสนอขอบเขตโดยมีเนื้อหาที่ให้ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร จัดการโครงการ โครงสร้างของกองเทคโนโลยีและสารสนเทศ การริเริ่มโครงการ (Initiating) การวางแผนโครงการ (Planning) และข้อกำหนดความต้องการของโครงการ การดำเนินโครงการ (Executing) การติดตามและควบคุมโครงการ (Monitoring and Controlling) การปิดโครงการ (Closing) รวมถึงรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดโครงการ เพื่อเป็นแนวทางที่ดีในการบริหารจัดการโครงการของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในภาพรวมของกองเทคโนโลยีและสารสนเทศ และสอดคล้องกับการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

เพื่อให้ อ.ต.ก. มีการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมครบถ้วนอย่างเป็นระบบ การจัดทำและปรับเนื้อหาแนวทางการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมาตรฐานและแนวทางต่างๆ ของ อ.ต.ก. ในฉบับนี้นั้น จะเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการโครงการยิ่งขึ้นต่อไป

ผู้จัดทำ

กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ

สารบัญ

บทนำ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ ๑
ความหมายของโครงการ ๑
ความหมายของการบริหารโครงการ ๑
ความสำคัญของการบริหารจัดการโครงการ ๑
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโครงการ ๑
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒
ผู้จัดการโครงการ/ผู้บริหารโครงการ ๒
บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ/ผู้บริหารโครงการ ๒
ทรัพยากรโครงการ ๒
วงจรชีวิตโครงการ (A project life cycle) ๒
กระบวนการการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Project Management) ๓
กระบวนการทำงาน (SIPOC) ๔
กระบวนการจัดการโครงการ (Project Management Process Group) ๔
บทที่ ๑ กระบวนการเริ่มโครงการ (Initiating Process) ๕
การริเริ่มโครงการ (Initiating) ๕
การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ ๕
หลักในการเลือกโครงการเพื่อทำการริเริ่มโครงการ ๕
ขั้นตอนกระบวนการริเริ่มโครงการ ๖
การเขียนโครงการ ๗
ขอบเขตของงาน (Terms of Reference : TOR) ๗
เทคนิคการจัดทำขอบเขตของงาน (Terms of Reference : TOR) ๗
บทที่ ๒ กระบวนการวางแผนโครงการ (Planning Process) ๙
การวางแผนโครงการ (Planning) ๙
ข้อกำหนดความต้องการ (Collect Requirements) ๑๓
ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ๑๕
บทที่ ๓ กระบวนการดำเนินโครงการ (Executing Process) ๑๖
การดำเนินโครงการ (Executing) ๑๖
การบริหารโครงการ (Project Management) ๑๖
บทที่ ๔ การติดตามและควบคุมโครงการ (Monitoring and Controlling Process) ๑๙
หลักการพื้นฐานในการควบคุม และติดตามโครงการ (Monitoring and Controlling) ๑๙
แนวทางการติดตามและประเมินผลโครงการ ๑๙
เครื่องมือในการประเมินผลโครงการ ๒๐
การบริหารความเสี่ยงโครงการ ๒๑
บทที่ ๕ การปิดโครงการ (Closing Process) ๒๗
การปิดโครงการหรือสิ้นสุดโครงการ (Closing) ๒๗
การปิดโครงการเชิงบริหาร ๒๗
รายงานโครงการสุดท้าย ๒๗
กระบวนการปิดโครงการ ๒๘
การประเมินความสำเร็จโครงการ ๒๘

สารบัญ (ต่อ)

แนวทางการทบทวนหลังการดำเนินงานโครงการ ๒๙

บทที่ ๖ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๓๐

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่สำคัญ ๓๐

บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (RACI Metric) ๓๑

บทที่ ๗ แนวทางถ่ายทอดแนวปฏิบัติการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๓๒

วัตถุประสงค์ของการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ ๓๒

วิเคราะห์สถานการณ์ (Context Analysis) ๓๒

กลยุทธ์ถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ (Implementation Strategy) ๓๒

เครื่องมือสนับสนุน ๓๒

วิธีการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม ๓๓

การวัดผลและประเมินผลการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ ๓๓

สรุปแนวทางการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ ๓๓

บทที่ ๘ การกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) การบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๓๕

ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ (In-process KPIs) ๓๕

ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome KPIs) ๓๖

ภาคผนวก

บทนำ
ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ
Introduction to Project Management

๑. ความหมายของโครงการ

โครงการ (Project) หมายถึง “แผนหรือเค้าโครงตามที่กำหนดไว้” คือการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว ที่มีลักษณะเฉพาะ หรือกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มีการประสานงานกันและได้รับการควบคุม มีการกำหนดวันเริ่มต้นและวันที่สิ้นสุดของการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

๒. ความหมายของการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ คือ การนำความรู้ ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิค ไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมโครงการ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของโครงการ ซึ่งจะรวมไปถึงการบูรณาการช่วงต่าง ๆ ของโครงการในวงจรชีวิตของโครงการเข้าด้วยกันด้วย

๓. ความสำคัญของการบริหารจัดการโครงการ

การบริการจัดการโครงการช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพช่วยให้บุคลากร และองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากขึ้น เพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จนำไปสู่การส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม สามารถแก้ปัญหา และลดความเสี่ยงได้ทันท่วงที เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรขององค์กร การกู้คืน หรือยุติโครงการที่ล้มเหลว บริการจัดการข้อจำกัด เช่น (ขอบเขต คุณภาพ กำหนดการ ต้นทุน ทรัพยากร) ซึ่งโครงการเป็นวิธีสำคัญในการสร้างมูลค่า และผลประโยชน์ให้องค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบัน ผู้นำองค์กรต้องสามารถบริหารจัดการด้วยงบประมาณที่จำกัด ระยะเวลา ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโครงการ

ในการบริหารโครงการให้ได้อย่างมีประสิทธิผล จะต้องมีการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของโครงการในด้านของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการพิจารณาตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อาจจะส่งผลต่อการดำเนินการและความสำเร็จของโครงการ โดยสภาพแวดล้อมโครงการ จะแบ่งออกเป็น

๔.๑ ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Environment) เป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เช่น สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ สภาพภูมิประเทศ การเมือง ข้อกฎหมาย และเทคโนโลยี เป็นต้น

๔.๒ ปัจจัยภายในองค์กร (Internal environment) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร เช่น บุคคลากร การบริการ การเงิน ความพร้อมของทรัพยากร วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร ซึ่งถือเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญ คือการพยายามหาโอกาสในการดำเนินการ หลีกเลี่ยงอุปสรรค ขณะเดียวกันคือการนำจุดแข็งของกิจการมาใช้ประโยชน์ ลดจุดอ่อนหรือเปลี่ยนจุดอ่อนเป็นจุดแข็งเพื่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการบริหารจัดการโครงการ จะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเกี่ยวข้องหลายกลุ่ม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นกลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ คือ

๕.๑ กลุ่มที่อยู่ในองค์กรที่ทำหน้าที่บริหารจัดการโครงการ เช่น ผู้จัดการโครงการ และ ทีมงานบริหารโครงการ

๕.๒ กลุ่มที่ทำหน้าที่กำกับดูแล เช่น ผู้สนับสนุนโครงการ และคณะกรรมการต่างๆ และ

๕.๓ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น ลูกค้า ผู้แทนของลูกค้า ผู้ส่งมอบ เป็นต้น

๖. ผู้จัดการโครงการ/ผู้บริหารโครงการ

คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรให้ดำเนินการเป็นผู้นำทีม โดยรับผิดชอบการดำเนินงานโครงการ และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาระหว่างดำเนินโครงการที่รับผิดชอบได้ ตลอดจนการประสานงานกับโครงการอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๗. บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ/ผู้บริหารโครงการ

๗.๑ วางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ

๗.๒ ระบุและเลือกสรรทรัพยากรดำเนินงานโครงการ

๗.๓ ตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามกลยุทธ์และแผนที่วางไว้

๗.๔ แก้ปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ในการดำเนินโครงการ

๗.๕ พัฒนาระบบการจัดการโครงการ เช่น ระบบข้อมูล เทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงานมาตรการในการควบคุมโครงการและระบบย่อยต่างๆ เพื่อรองรับหรือสนับสนุนการจัดการโครงการ

ทั้งนี้ผู้จัดการโครงการควรมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ เช่น การบริหารด้านการเงินและบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การตลาด การผลิต การกระจายสินค้า ด้านเทคนิค การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ มาตรฐาน และกฎระเบียบ เพื่อดำเนินงานโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. ทรัพยากรโครงการ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๕ ประเภท ได้แก่

๘.๑ ทรัพยากรบุคคล

๘.๒ วัตถุดิบหรือวัสดุต่างๆ

๘.๓ อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ

๘.๔ ผู้รับจ้าง ผู้รับเหมา

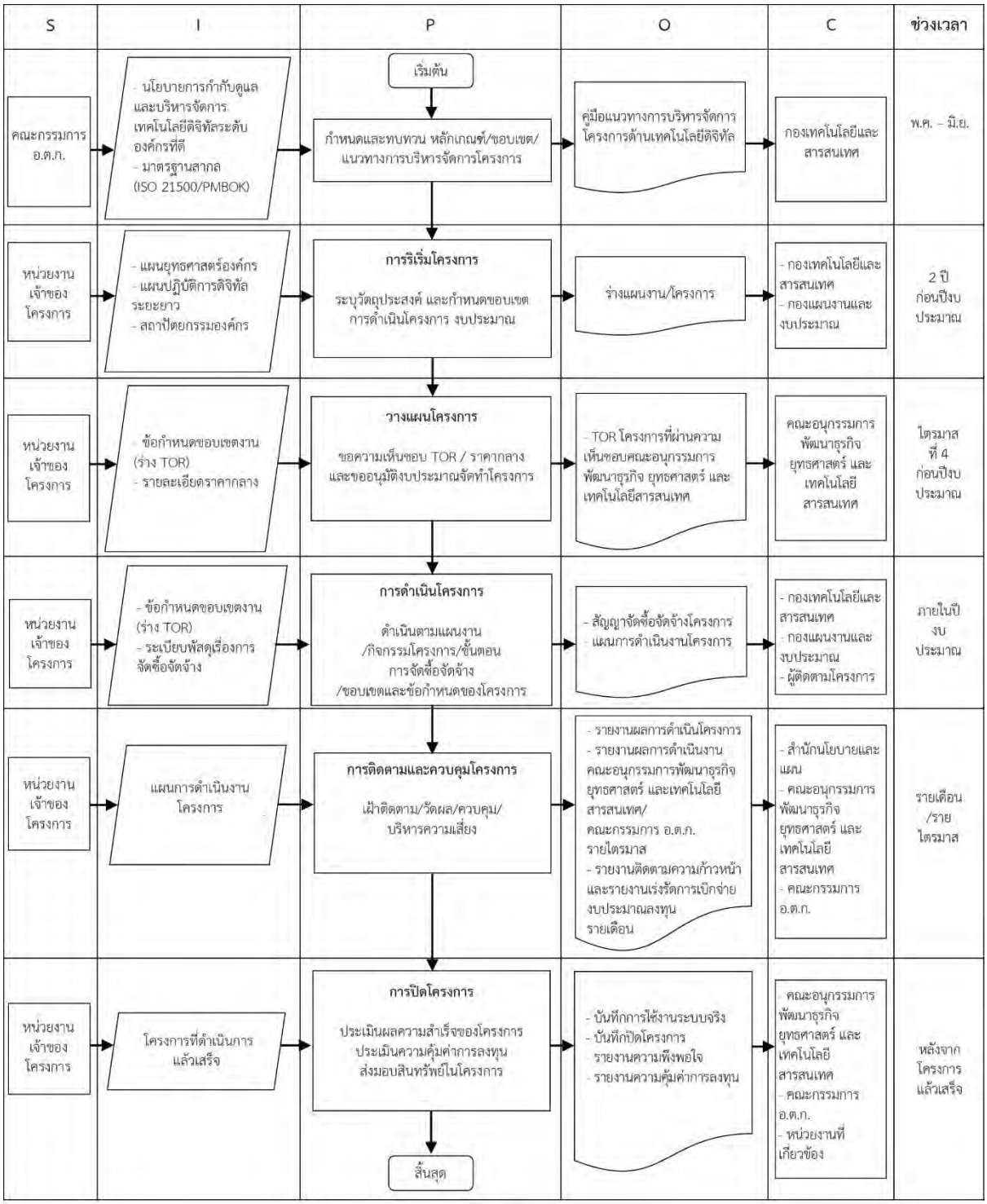
๘.๕ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

ซึ่งในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการและกิจกรรมนั้น อาจจะมีความต้องการทางทรัพยากรที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้จัดการโครงการจะต้องบริหารทรัพยากรและต้นทุนของโครงการให้มีความเหมาะสม

๙. วงจรชีวิตโครงการ (A project life cycle)

คือ ระยะเวลาที่โครงการผ่านการดำเนินการตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนสิ้นสุด ซึ่งระยะเวลาของโครงการคือขั้นตอนของกิจกรรมโครงการที่เกี่ยวข้องกันซึ่งสิ้นสุดและแล้วเสร็จสมบูรณ์จากการส่งมอบหนึ่งรายการขึ้นไป ทั้งนี้ระยะเวลาขั้นตอนของโครงการอาจเป็นแบบต่อเนื่อง วนซ้ำ หรือทับซ้อนกัน โดยถูกกำหนดจากความต้องการด้านการจัดการและการควบคุมขององค์กร ซึ่งลักษณะของโครงการ และขอบเขตจะมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด รวมถึงจุดควบคุม (บางครั้งเรียกว่าการตรวจสอบระยะขั้นตอนโครงการ)

กระบวนการการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Project Management)



ตัวชี้วัด
ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี

๑๐. กระบวนการทำงาน (SIPOC)

คือ ภาพรวมของกระบวนการทำงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานมากขึ้น

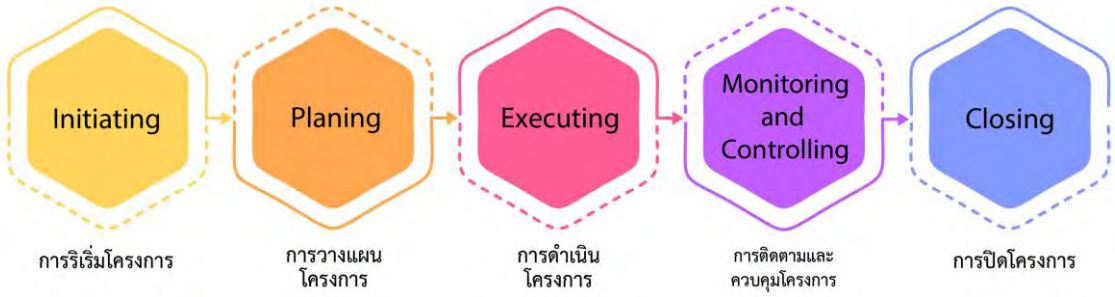
S - Supplier ผู้ส่งมอบหรือส่วนงานที่เป็นปัจจัยนำเข้า

I - Input ปัจจัยนำเข้า (สิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ)

P - Process กระบวนการทำงาน ประกอบไปด้วยหลายขั้นตอน

O - Output ผลลัพธ์

C - Customer ผู้รับบริการลูกค้า/ผู้กำหนดความต้องการของสิ่งของหรือข้อมูล



กระบวนการจัดการโครงการ

๑๑. กระบวนการจัดการโครงการ (Project Management Process Group)

กระบวนการจัดการโครงการถูกจัดกลุ่ม ๕ กลุ่มกระบวนการในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในแต่ละช่วงของโครงการ ดังนี้

๑๑.๑ การริเริ่มโครงการ (Initiating) จะเป็นการดำเนินการในการเริ่มต้นช่วงของโครงการ หรือโครงการ มีการระบุถึงจุดประสงค์ของโครงการ และกำหนดผู้จัดการโครงการ เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินโครงการ

๑๑.๒ การวางแผนโครงการ (Planning) จะเป็นการดำเนินการวางแผนโครงการโดยละเอียด และการกำหนดจุดอ้างอิงสำหรับการดำเนินโครงการ และการวัดผลการดำเนินการโครงการ

๑๑.๓ การดำเนินโครงการ (Executing) จะเป็นการเริ่มการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการเพื่อสนับสนุนการผลิตให้ได้ผลลัพธ์ตามแผนงานโครงการ

๑๑.๔ การติดตามและควบคุมโครงการ (Monitoring and controlling) จะเป็นการดำเนินการในการเฝ้าติดตามวัดผล และการควบคุมผลการดำเนินการของโครงการเทียบกับแผนงานโครงการที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงการป้องกัน แก้ไข เปลี่ยนแปลงเมื่อมีความจำเป็น เพื่อให้วัตถุประสงค์ของโครงการประสบความสำเร็จ

๑๑.๕ การปิดโครงการ (Closing) จะเป็นการดำเนินการในการปิดช่วงของโครงการ หรือปิดโครงการอย่างเป็นทางการ รวมถึงการนำบทเรียนที่เกิดขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์

บทที่ ๑
กระบวนการเริ่มโครงการ (Initiating Process)

๑. การริเริ่มโครงการ (Initiating)

คือ กระบวนการที่เริ่มดำเนินการเพื่อกำหนดโครงการใหม่หรือเพื่อขยายระยะของโครงการที่มีอยู่ ซึ่งผู้จัดการโครงการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของโครงการ โดยการจะเริ่มต้นโครงการนั้นจะต้องทำการกำหนดความต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ ระบุถึงวัตถุประสงค์โครงการ รวบรวมข้อกำหนดขอบเขตการดำเนินโครงการ รวมถึงกำหนดทรัพยากรทางการเงิน (งบประมาณ) พร้อมทั้งแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ ทีมงาน และผู้ประสานงาน (ผู้รับผิดชอบโครงการ) เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่และความสะดวกในการดำเนินโครงการ โดยข้อมูลเหล่านี้ต้องบันทึกลงแบบฟอร์มการเขียนโครงการ และส่งให้กองแผนงานและงบประมาณ (กผ.) เพื่อดำเนินการขอจัดตั้งงบประมาณต่อไป

๒. การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ

การกำหนดและเลือกโครงการเทคโนโลยีที่เหมาะสม คือการใช้แนวคิดที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์และทำให้ได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือได้ผลลัพธ์ที่ดี ทั้งนี้โครงการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ อ.ต.ก. ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการที่ถูกบรรจุอยู่ใน แผนปฏิบัติการดิจิทัล (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีของ อ.ต.ก. ซึ่งมีความสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ของ อ.ต.ก. แล้ว ดังนั้นผู้รับผิดชอบ หรือผู้จัดการโครงการสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนถัดไป

๓. หลักในการเลือกโครงการเพื่อทำการริเริ่มโครงการ

๓.๑ การพิจารณาหลักความเป็นจริงในด้านการเงิน การผลิต และความสามารถของบุคคลากร

๓.๒ การพิจารณาความสามารถในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการบริหารเวลา และความสามารถในการจัดการปัญหาและอุปสรรคทั้งภายในและภายโครงการ

๓.๓ มีความยืดหยุ่น หมายถึง โครงการต้องสามารถปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร

๓.๔ โครงการต้องมีความง่ายต่อการใช้งาน กล่าวคือ ง่ายต่อความเข้าใจ ง่ายต่อการปฏิบัติและการตีความ

๓.๕ ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ทางการเงิน โดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนทั้งหมดและผลประโยชน์ ที่เกิดจากต้นทุน รวมถึงศึกษาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ระยะเวลาคืนทุนและการวิเคราะห์ผลประโยชน์ต้นทุน

๓.๖ โครงการที่เลือกสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ทั้งในด้านเชิงปริมาณ (Quantitative) และคุณภาพ (Qualitative)

๓.๗ การตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง การใช้ความรู้ความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญในประเมินและตัดสินใจสิ่งที่ได้รับเข้ามาในกระบวนการ เช่น ที่ปรึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ

๔. ขั้นตอนกระบวนการริเริ่มโครงการ ดังนี้



กระบวนการริเริ่มโครงการ

๔.๑ ระบุและกำหนดแนวคิดโครงการ (Project identification and formulation) คือ การสำรวจปัญหาความต้องการขององค์กร หลักการและเหตุผล ชื่อโครงการ รวมถึงวัตถุประสงค์ และตั้งสมมติฐานผลสำเร็จของโครงการ โดยศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการให้เข้าใจ (soals and objectives) และรวบรวมข้อกำหนดความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (requirements) ซึ่งข้อกำหนดความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเขียนเป็นรายละเอียดในข้อเสนอโครงการ และสัญญาอย่างชัดเจน และพิจารณาว่าข้อกำหนดความต้องการนั้นมีความชัดเจน และเพียงพอต่อการดำเนินการหรือไม่

๔.๒ ศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ และการประเมินความเหมาะสมโครงการ (Feasibility studies and appraisal) ในกรณีที่เป็นโครงการที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม เช่น โครงการพัฒนาซอฟแวร์ ต้องพิจารณาว่า จะวัดความบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้อย่างไร รวมถึงพิจารณาข้อกำหนดขอบเขต (scope) เวลา (time) งบประมาณ (cost)

ทั้งนี้ผลจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจะก่อให้เกิดประโยชน์ ได้แก่ การอธิบายทางเลือกในการดำเนินงาน ประโยชน์และความเสี่ยงที่ได้รับ ซึ่งสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) หรือ การวิเคราะห์ B/C ของโครงการ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินโครงการต่อไป

๔.๓ การวางแผนและจัดทำรายละเอียดด้านต่างๆ ของโครงการ (Project design) โดยกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Operating procedures) หรือ แผนการดำเนินงาน

๔.๔ การคัดเลือกและอนุมัติโครงการ (selection and approval) คือ การตัดสินใจนำโครงการที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว เตรียมนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติดำเนินการ โดยวงจรโครงการของภาครัฐ ส่วนใหญ่จะมีข้อกำหนดที่ได้รับจากนโยบายของรัฐบาล ทั้งในด้านการบริหารการพัฒนา และการบริหารรัฐกิจเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์รัฐบาลและกลยุทธ์ขององค์กร ถือเป็นจุดศูนย์กลางของวงจรโครงการ

๕. การเขียนโครงการ

โครงการมีองค์ประกอบที่จำเป็นต้องมีหัวข้อดังนี้

๕.๑ ชื่อโครงการ - เขียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการที่จะแก้ไขหรือพัฒนา

๕.๒ หลักการและเหตุผล - การระบุถึงความสอดคล้องของโครงการกับนโยบาย/แผนงานขององค์กร

๕.๓ วัตถุประสงค์ - ผลลัพธ์ที่ต้องการ

๕.๔ กลุ่มเป้าหมาย - บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

๕.๕ วิธีการดำเนินงานและสถานที่ดำเนินงาน – การระบุขั้นเตรียมการ/วางแผนงาน

๕.๖ ตารางเวลาในการดำเนินงาน - ระบุตามระยะเวลาที่ขออนุมัติ

๕.๗ งบประมาณ - ระบุค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินโครงการ

๕.๘ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย - ความสำเร็จของวัตถุประสงค์โครงการเชิงประมาณ หรือเชิงคุณภาพ

๕.๙ วิธีประเมินผล - การแสดงรายละเอียดถึงวิธีการควบคุมติดตาม และประเมินผลโครงการ

๕.๑๐ ผลที่คาดว่าจะได้รับ - ระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการทั้งทางตรง และทางอ้อม

๕.๑๑ หน่วยงาน/บุคคลที่รับผิดชอบ - เป็นการระบุเพื่อการติดต่อประสานงานโครงการ

๖. ขอบเขตของงาน (Terms of Reference : TOR)

คือ เอกสารที่กำหนดขอบเขต คุณลักษณะ และรายละเอียดของการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่ผู้จัดทำโครงการต้องการให้ผู้ขายหรือผู้รับจ้างดำเนินการ รวมทั้งความรับผิดชอบอื่นๆ ของผู้ขายหรือผู้รับจ้างที่เกี่ยวข้องกับ ภารกิจนั้น ซึ่ง TOR มีความสำคัญมากต่อคุณภาพของงาน เป็นเอกสารอ้างอิงที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาจ้าง หรือสัญญาซื้อขาย ดังนั้นจึงต้องกำหนดให้มีความชัดเจนเพียงพอต่อการตรวจรับของคณะกรรมการ

๗. เทคนิคการจัดทำขอบเขตของงาน (Terms of Reference : TOR) มีดังนี้

๗.๑ การร่าง TOR จะกำหนดขอบเขตงาน และรายละเอียดของงานเพื่อจัดจ้าง ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

- ความเป็นมาเกี่ยวกับโครงการ
- วัตถุประสงค์ของการว่าจ้าง
- ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของผู้รับจ้าง/คุณสมบัติผู้เสนอราคา
- คุณลักษณะเฉพาะ/ขอบเขตการดำเนินงาน
- ระยะเวลาดำเนินการ
- ระยะเวลาส่งมอบของหรือส่งมอบงาน
- เงินงบประมาณโครงการ, ราคากลาง (ราคาสูงสุดในการประกวดราคา)
- หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก
- หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับจ้าง
- เงื่อนไข การรับประกัน ค่าปรับ และการชำระเงิน

๗.๒ รายละเอียด หรือคุณลักษณะเฉพาะ

๑) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๕
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๙
- พรบ.วิธีการงบประมาณฯ
- ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

๒) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (Specification)

- ต้องเป็นตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน
- กำหนดให้เป็นไปตามมาตรฐานโดยทั่วไป
- ต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี
- มีรายละเอียดที่แคบ (ไม่กว้างจนเกินไป แต่ไม่ล็อคสเปค)
- การจัดซื้อจัดหาครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ (ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เครื่องแม่ข่าย) รวมถึงการพัฒนาซอฟต์แวร์ประเภทโปรแกรมประยุกต์ ให้อ้างอิงเกณฑ์ราคากลางและคุณลักษณะตามที่ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม MDES กำหนด (https://www.mdes.go.th)

ทั้งนี้ ผู้จัดการโครงการทุกโครงการต้องดำเนินการร่างขอบเขตของงาน (TOR) ให้แล้วเสร็จ และเร่งนำเสนอให้เร็วที่สุดเพื่อให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการกองเทคโนโลยีสารสนเทศต่อไป

บทที่ ๒
กระบวนการวางแผนโครงการ (Planning Process)

๑. การวางแผนโครงการ (Planning)

คือ กระบวนการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ โดยกำหนดลักษณะงานที่ต้องการ กำหนดปริมาณและคุณภาพของงาน รวมถึงการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แผนโครงการจัดเป็นเอกสารทางการที่ใช้ในการจัดการโครงการซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด ดังนั้นแผนของโครงการควรจะมีการเตรียมพร้อมถึงการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขและวางแผนการดำเนินงานอื่นๆ ต่อไป โดยแผนโครงการที่ดีจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานดีตามไปด้วย

๑.๑ แนวความคิดที่ใช้งานการวางแผนโครงการ ได้แก่

การตั้งคำถามและตอบคำถาม ๕ W ๒ H (Why, What, Who, Where, When, How and How Much) กล่าวคือ เมื่อศึกษาวิเคราะห์ความต้องการเหล่านี้จะได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการเขียนแผนโครงการ

๑) Why จะทำทำไม เป็นการอธิบายถึงหลักการและเหตุผล ตลอดจนความจำเป็นจากการระบุปัญหา และสาเหตุ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

๒) What จะทำอะไร เป็นการพิจารณาถึงการกำหนดวิธีการ กิจกรรมหลักที่สำคัญตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด ซึ่งจะได้ออกมาเป็นชื่อของโครงการนั่นเอง

๓) Who จะทำโดยใคร เป็นการคาดการณ์ด้านกำลังคน ลักษณะหรือประเภทของงาน คุณสมบัติของบุคลากร การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งสิ่งที่ได้คือ ผู้รับผิดชอบโครงการ

๔) Where จะทำที่ไหน เป็นการพิจารณาเรื่องของสถานที่ดำเนินการ

๕) When จะทำเมื่อไร เป็นการวางกรอบระยะเวลาในการดำเนินโครงการ ให้สอดคล้องกับเวลาเป้าหมายที่กำหนด อันเป็นการวางกำหนดการของกิจกรรมต่างๆ ด้วยการเรียงลำดับกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป

๑) How จะทำอย่างไร ซึ่งเป็นวิธีในการดำเนินโครงการ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผน หากตอบคำถามนี้ไม่ชัดเจน แผนที่กำหนดก็จะเป็นเพียงความคาดหวังที่ไม่เกิดขึ้นจริง

๒) How Much จะใช้ค่าใช้จ่ายเท่าไร เป็นการคำนวณรายละเอียดของค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ หรือต้นทุนที่จำเป็น ที่ครอบคลุมงบประมาณด้านต่างๆ รวมไปถึงค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อม

๑.๒ ขั้นตอนการวางแผนโครงการ มีดังนี้

๑) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ถือเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน และใช้ในการวัดผลสำเร็จ/ผลลัพธ์ที่ได้

๒) การรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ ซึ่งจะช่วยวางแผนโครงการได้เป็นอย่างดี ข้อมูลที่เกี่ยวกับโครงการ ได้แก่ ปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญ หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ค่าใช้จ่ายในโครงการตามแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นต้น

๓) การจัดทำโครงสร้างจำแนกงาน (Work Breakdown Structure : WBS) เป็นการนำเอางานที่มีอยู่ในกิจกรรมมาแยกย่อยเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการบริหารจัดการ และการติดตามประเมินผล ซึ่งโครงสร้างจำแนกงานจะช่วยให้สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายในโครงการได้เป็นอย่างดี

๔) การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ วิธีการที่ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ทีมงานตามความเหมาะสมของแต่ละงาน ซึ่งการมอบหมายงานควรกำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับอย่างชัดเจน

๕) การจัดทำตารางเวลาการดำเนินงาน เป็นการรวบรวมเอาแผนการเริ่มโครงการและวันที่คาดว่าจะแล้วเสร็จในแต่ละกิจกรรม โดยใช้เทคนิคเชิงปริมาณด้านการวิเคราะห์โครงข่ายงานที่เรียกว่า PERT/CPM หรือใช้แผนภูมิแท่งที่เรียกอีกอย่างว่า แผนภูมิแกนด์ Gantt Chart คือ แผนผังคุมกำหนดงานที่มีการเพิ่มวันที่และรายละเอียดการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ลงไปด้วย

๖) การจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรของโครงการ คือการจัดทำโครงสร้างของการบริหารโครงการเพื่อแสดงให้เห็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในแต่ละกลุ่มงานและง่ายต่อการสื่อสารภายในโครงการ โดยจะต้องระบุบุคคลที่ต้องการในโครงการ ทักษะเฉพาะของบุคลากร รวมถึง งบประมาณ ซึ่งต้องคำนวณให้ครอบคลุมต่อความต้องการใช้ทรัพยากร เช่น วัสดุ อุปกรณ์

๗) การกำหนดแนวทางการประสานงาน เป็นแผนการบริหารการสื่อสาร คือ เอกสารที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลรายงานสถานะ ตารางเวลา ข้อมูลการแก้ปัญหาต่างๆ เอกสารทางเทคนิค เป็นต้น ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งถือเป็นเอกสารที่มีรายละเอียดและรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ

๘) การวางแผนควบคุมและติดตาม เป็นภารกิจที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกกิจกรรมในโครงการ โดยแบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ การติดตามงาน และการแก้ไขปรับปรุงงาน ว่าการใช้ทรัพยากรเป็นไปตามแผน การดำเนินงานเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย ผลลัพธ์เสร็จสมบูรณ์หรือไม่ เป็นต้น

๙) การกำหนดแผนหรือวิธีประเมินโครงการ เป็นกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผล ของโครงการนั้นๆ และเพื่อประเมินประสิทธิภาพของเป้าหมาย ทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ตระหนักถึง คุณภาพของโครงการ และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการให้มีความถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งในแผนการ ประเมินโครงการจะระบุวิธีการไว้ ๔ รูปแบบ ได้แก่ ๑. การประเมินโครงการก่อนดำเนินการ ๒. การประเมินโครงการระหว่างดำเนินการ ๓. การประเมินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ และ ๔. การประเมินประสิทธิภาพการประเมินโครงการอย่างมีระบบ

๑.๓ ส่วนประกอบสำคัญของแผนโครงการ (การวางแผน) มีทั้งสิ้น ๙ ข้อ ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ (Objective) : เป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

๒) ระเบียบวาระ (Program) : กระบวนการหรือวิธีการที่ต้องทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๓) หมายกำหนดการ (Schedule) : กำหนดระยะเวลาที่งานหรือกลุ่มงานต้องเริ่ม และเสร็จสิ้น

๔) งบประมาณ (Budget) : ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

๕) การคาดหมาย (Forecast) : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อคาดการณ์หรือประเมินถึงรายรับ (ผลลัพธ์) และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

๖) หน่วยงานและผู้ร่วมงาน (Organization) : การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลถึงจำนวนผู้ร่วมงาน ตำแหน่งงานหน้าที่และความรับผิดชอบต่างๆ ที่เหมาะสมต่อการจัดการโครง

๗) นโยบาย (Policy) : นโยบายหรือข้อแนะนำที่สำคัญ สำหรับการตัดสินใจต่างๆ ในการดำเนินโครงการ

๘) ขั้นตอนการดำเนินงาน (Procedure) : รายละเอียดการดำเนินงานโครงการเพื่อให้ลุล่วงตามนโยบาย

๙) มาตรฐาน (Standard) : เกณฑ์หรือมาตรฐาน เพื่อใช้ประเมินผลคุณภาพของงาน และคุณภาพของบุคลากร นำมาซึ่งความยอมรับในโครงการ

๑.๔ แผนงานอย่างละเอียด หรือโครงสร้างจำแนกงาน (Work Breakdown Structure : WBS)

เป็นการแบ่งงานลำดับขั้นของงานในโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในการวางแผนโครงการผู้จัดการโครงการต้องวางแผนโครงสร้างของงานเป็นส่วนๆ เพื่อง่ายต่อการบริหารจัดการและการติดตามความก้าวหน้ารวมถึงการวัดผลสำเร็จ

ตารางแผนงานอย่างละเอียดประกอบด้วย ๖ ลำดับขั้นดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
๑	โครงการรวม (Total Program)
๒	โครงการ (Project)
๓	งาน (Task)
๔	งานย่อย (Sub-task)
๕	ขั้นตอนการทำงาน (Work Package)
๖	ทรัพยากรที่ต้องการ (Level of Effort)

ทั้งนี้โครงการขนาดเล็กอาจมีไม่ครบทั้ง ๖ ลำดับ โดยการกำหนดงานหรืองานย่อยนั้นขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงการ แต่ที่สำคัญคือสองลำดับสุดท้ายคือ ขั้นตอนการทำงาน (Work Package) และ ทรัพยากรที่ต้องการ (Level of Effort) จำเป็นต้องมีในทุกโครงการเพราะเป็นส่วนย่อยที่ระบุถึงสิ่งที่ต้องทำ และระยะเวลาที่ต้องใช้ในการทำงานนั้นๆ ซึ่งจำเป็นมากต่อการบริหารจัดการโครงการ

๑.๕ การจัดทำกำหนดการ (Project schedule) ถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญในการบริหารจัดการโครงการ ซึ่งประกอบด้วย รวมถึงการวัดผลสำเร็จ

๑) จำแนกโครงสร้างของงาน

๒) การจัดเรียงลำดับกิจกรรม

๓) การจัดทำกำหนดเวลาของแต่ละกิจกรรม

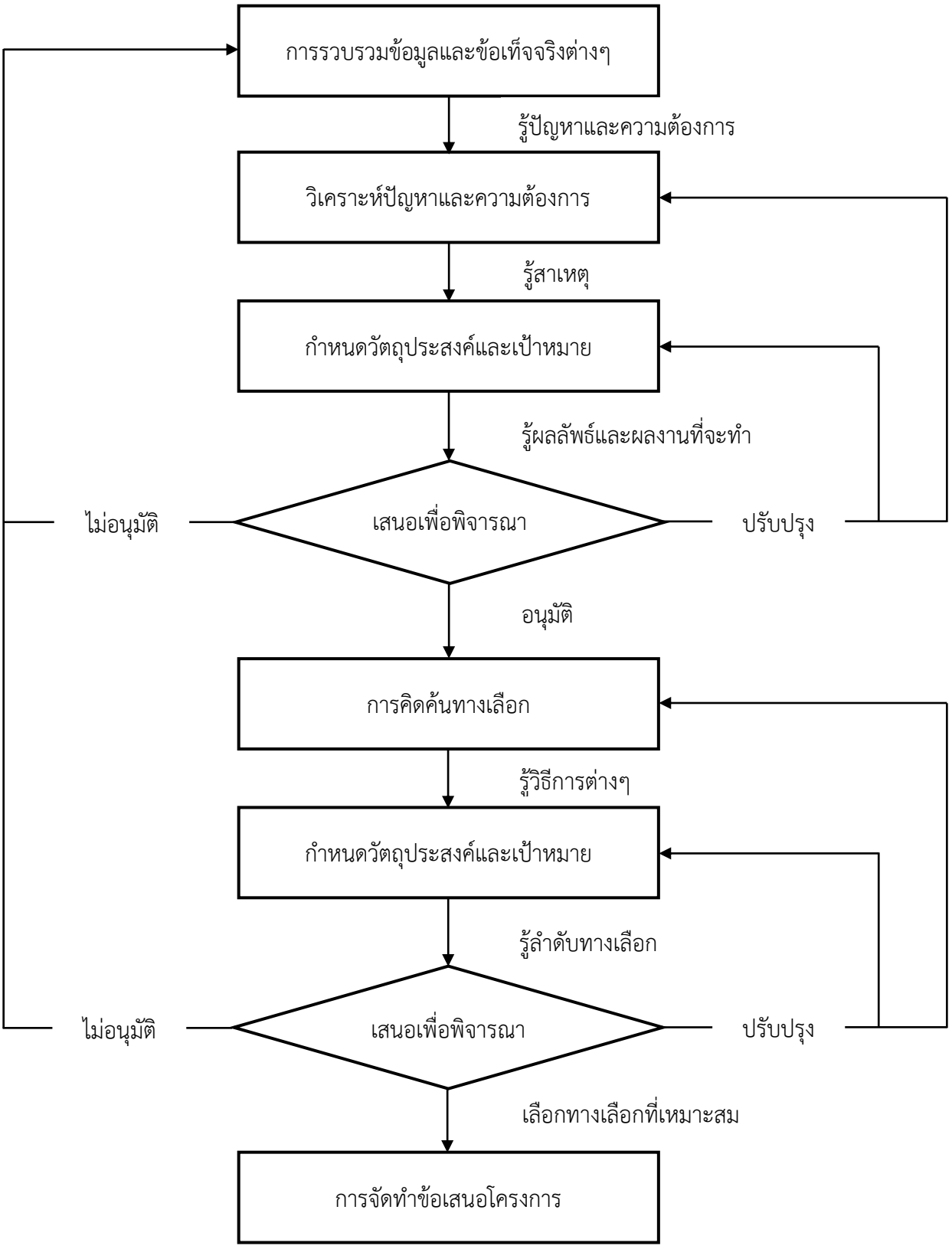
๔) การจัดสรรทรัพยากรด้านต่างๆ

๕) การก้าหนดความรับผิดชอบของทีมงาน

๖) การจัดทำตารางเวลาการทำงาน

ในการจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงาน ผู้จัดการโครงการควรประยุกต์แนวความคิด แนวทางในการดำเนินการ โดยกรณีที่มีกิจกรรมดำเนินการมากและซับซ้อน

๑.๖ แสดงขั้นตอนการวางแผนโครงการ



แสดงขั้นตอนการวางแผนโครงการ

๒. ข้อกำหนดความต้องการ (Collect Requirements)

คือ กระบวนการรวบรวมความต้องการ โดยการจัดทำกระบวนการกำหนด จัดทำเอกสารและการจัดการความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ประโยชน์ที่ได้รับจากกระบวนการดังกล่าว คือ พื้นฐานสำหรับการกำหนดและการบริหารขอบเขตงานโครงการ ปัจจัยนำเข้า เครื่องมือและเทคนิค รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการดังรูปภาพ

๒.๑ กระบวนการรวบรวมความต้องการ



การบวนการรวบรวมความต้องการ

๑) ปัจจัยนำเข้า (Collect Requirements: Inputs)

- แผนการบริหารขอบเขตงานโครงการ (Scope Management Plan) เป็นส่วนประกอบหลักของกระบวนการจัดทำแผนการบริหารโครงการ ซึ่งอธิบายถึงวิธีการ การดำเนินการ การติดตาม ควบคุมและตรวจสอบโครงการ ส่วนประกอบของแผนการบริหารขอบเขตงานโครงการประกอบด้วย

- กระบวนการเตรียมคำชี้แจงขอบเขตงานโครงการ (Project Scope Statement)
- กระบวนการกำหนดผังรายละเอียดโครงสร้างงาน (WBS) จากรายละเอียดขอบเขตงานโครงการ
- กระบวนการบริหาร และการอนุมัติผังรายละเอียดโครงสร้างงาน (WBS)
- กระบวนการตรวจรับสิ่งที่ต้องส่งมอบที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว
- กระบวนการควบคุมค่าขอเปลี่ยนแปลงรายละเอียดขอบเขตงานโครงการ

- แผนการบริหารความต้องการ (Requirements Management Plan) อธิบายถึงการวิเคราะห์ต้องการของโครงการ ผู้บริหารโครงการจะเป็นผู้เลือกกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

- แผนการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Plan) เป็นการระบุกลยุทธ์การจัดการที่จำเป็น แผนการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเป็นเอกสารทางการ หรือไม่เป็นทางการ มีรายละเอียดมากหรือสามารถกำหนดกรอบกว้างๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการของโครงการ

- กฎบัตรโครงการ (Project Charter) เป็นเอกสารที่ออกโดยผู้ริเริ่มโครงการ เพื่ออนุมัติให้โครงการเกิดขึ้น และมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้บริหารโครงการเพื่อจัดสรรทรัพยากรขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ

- ทะเบียนบันทึกข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Register) จะระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรวมถึงข้อมูลความต้องการ และความคาดหวังหลักของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโครงการ

๒) กระบวนการรวบรวมความต้องการ : เครื่องมือและเทคนิค (Collect Requirements : Tools and Techniques)

- การสัมภาษณ์ (Interviews) อาจทำได้ทั้งแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการพูดคุยกันโดยตรง ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมตั้งคำถามล่วงหน้าหรือตั้งคำถามระหว่างพูดคุย และบันทึกผลที่ตอบสนอง ซึ่งการสัมภาษณ์อาจทำเป็นรายบุคคลหรือแบบกลุ่ม โดยผู้มีส่วนร่วมในโครงการที่มีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์ เช่น ผู้บริหาร/ผู้จัดการโครงการ หรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษที่สามารถช่วยระบุและกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการส่งมอบได้ ทั้งการสัมภาษณ์จะมีประโยชน์อย่างมากสำหรับการรับทราบข้อมูลที่เป็นความลับ

- การสนทนากลุ่ม (Focus Groups) การสนทนากลุ่ม เป็นการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังและทัศนคติที่มีต่อโครงการ

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated Workshops) เป็นการประชุมที่มุ่งเน้นที่จะให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักมาร่วมกำหนดความต้องการของโครงการ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการได้รับการพิจารณาให้เป็นเทคนิคหลักในการกำหนดความต้องการข้ามสายงาน ซึ่งสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีได้

- เทคนิคการระดมความคิดริเริ่มของกลุ่ม (Group Creativity Techniques) สามารถจัดขึ้นเพื่อระบุความต้องการของโครงการ เทคนิคการระดมความคิดริเริ่มของกลุ่มที่สามารถนำมาใช้ได้คือ การระดมสมอง (Brainstorming) และแผนผังความคิด (Idea/Mind Mapping)

- เทคนิคการตัดสินใจเป็นกลุ่ม (Group Decision-Making Techniques) เทคนิคนี้สามารถใช้เพื่อจำแนก และเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของโครงการ ซึ่งมีวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจกลุ่ม อาทิ การใช้ความเป็นเอกฉันท์ (Unanimity) การใช้เสียงส่วนใหญ่ (Majority) และการใช้วิธีเผด็จการ (Dictatorship) เป็นต้น

- แบบสอบถาม และการสำรวจความคิดเห็น (Questionnaires and Surveys) คือ ชุดคำถามที่ช่วยในการรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็วจากหลายคนในเวลาเดียวกัน ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ

- การสังเกตุการณ์ (Observations) การสังเกตุการณ์เรียกอีกอย่างว่า “การติดตาม” ซึ่งปกติแล้วจะทำโดยผู้สังเกตุการณ์ภายนอกองค์กร

- การวัดผลและเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริง หรือแผนการปฏิบัติงาน เช่น การเปรียบเทียบกระบวนการและการดำเนินงานของโครงการกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายใน

- การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) เป็นการค้นหาความต้องการจากการวิเคราะห์เอกสารที่มีอยู่เพื่อค้นหาความต้องการที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนธุรกิจ เอกสารตีพิมพ์ทางการตลาด ข้อตกลง รวมถึงข้อเรียกร้อง และเอกสารกฎระเบียบต่างๆ อย่างเช่น กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ หรือข้อกำหนดอื่นๆ

๓) ผลลัพธ์

- เอกสารระบุความต้องการ (Requirements Documentation) อธิบายถึงความต้องการส่วนบุคคลสำหรับโครงการ ซึ่งความต้องการอาจเริ่มจากหน่วยงานในระดับบนแล้วจึงพัฒนารายละเอียดให้มากขึ้นเพื่อให้มีความชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

- ตารางการทวนสอบความต้องการ (Requirements Traceability Matrix) เป็นตารางเชื่อมโยงความต้องการจากเริ่มไปสู่การส่งมอบงานเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆ นอกจากนี้ตารางการทวนสอบความต้องการยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการการเปลี่ยนแปลงขอบเขตได้ สิ่งที่ต้องการทวนสอบกลับประกอบด้วย (แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านี้)

๓. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ

เมื่อได้ดำเนินการจัดทำแผนโครงการ และได้ตรวจสอบความเป็นไปได้เรียบร้อยแล้ว ให้นำแผนเสนอผู้มีอำนาจตามลำดับ เพื่อขออนุมัติงบประมาณดำเนินการ และขอความเห็นชอบขอบเขตของงาน (TOR) เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงนำไปเริ่มดำเนินการ

ทั้งนี้หากดำเนินการจนเสร็จสิ้นกระบวนการวางแผน (Planning Process) แล้ว จะได้ผลลัพธ์เป็นขอบเขตของงาน (TOR) ที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ อ.ต.ก.

บทที่ ๓
กระบวนการดำเนินโครงการ (Executing Process)

๑. การดำเนินโครงการ (Executing)

คือ การดำเนินโครงการตามแผน หรือกิจกรรมต่างๆ ของโครงการที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาซึ่งผลลัพธ์ของแผนงานโครงการซึ่งถือเป็นเรื่องที่ยากเนื่องจากการดำเนินการมักมีการเปลี่ยนแปลงและได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการในระหว่างดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารโครงการจึงควรมีทักษะในการบริหารขั้นพื้นฐาน และทีมงานในโครงการต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับผลที่ได้จากการทำโครงการ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปรับปรุงการทำงานได้ทันท่วงทีในกรณีที่ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนโครงการ

๑.๑ ลักษณะการดำเนินโครงการที่ดี มีดังนี้

๑) ต้องเป็นไปตามแผนของโครงการ คือ ดำเนินการภายใต้เวลา ต้นทุน ทรัพยากร ขอบเขต และคุณภาพตามแผนที่กำหนดไว้

๒) มีความชัดเจน คือ สามารถติดตามตรวจสอบความคืบหน้า หรือความสำเร็จเสร็จสิ้นในแต่ละกิจกรรมได้ตลอดเวลา

๓) ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ คือ ดำเนินงานภายใต้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นโดยสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดีสามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

๔) มีการบริหารจัดการที่ดี คือ ผู้บริหารโครงการมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานโครงการ ประกอบกับสมาชิกโครงการมีทักษะในการดำเนินงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้ทำงานได้อย่างเป็นระบบตลอดจนเสร็จสิ้นโครงการ

๕) มีความพร้อมของปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะในส่วนงานจัดซื้อจัดหา ที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดเตรียมทรัพยากร ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในโครงการ

๒. การบริหารโครงการ (Project Management)

คือ การจัดการโครงการโดยการนำความรู้ ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิคไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมโครงการ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดและบรรลุเป้าหมายของโครงการ ซึ่งถือเป็นการวางแผน (Planning) และการบริหารทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมโครงการภายในช่วงระยะเวลา โดยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการถูกกำหนดโดยลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอยู่ภายใต้ระยะเวลา งบประมาณ หรือทรัพยากรและคุณภาพที่กำหนด



การบริหารโครงการ

๒.๑ สิ่งสำคัญในการบริหารโครงการให้สำเร็จ มีดังนี้

สิ่งสำคัญที่ผู้จัดการโครงการ (Project Manager หรือ Project Leader) ต้องคำนึงถึงในการบริหารโครงการเพื่อให้โครงการนั้นสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์นั่นได้แก่

๑) Project Scope Management ขอบเขตงาน (Scope definition) เป็นการแบ่งงานหลักๆ ในโครงการให้ย่อยลงจนสามารถมองเห็นรายละเอียดได้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ทีมงานโครงการ มักจะจัดทำรายละเอียดเหล่านี้ให้อยู่ในรูปของโครงสร้างกิจกรรมย่อย (Work Breakdown Structure หรือ WBS)

๒) Project Time Management เวลา การบริหารกิจกรรมและกระบวนการในโครงการ เพื่อให้โครงการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) Project Cost Management ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน กระบวนการเกี่ยวกับการประมาณการ (Estimate Costs) การตั้งงบประมาณ (Determine Budget) และการควบคุมต้นทุน (Control Cost) ในโครงการเพื่อให้โครงการสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอยู่ในงบประมาณที่ได้รับอนุมัติมา

๔) Project Quality Management (POM) กระบวนการตรวจสอบและติดตามคุณภาพ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าโครงการที่ดำเนินการนั้น ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้ ซึ่งส่วนที่สำคัญ คือ quality system

๒.๒ สรุปแนวทางการบริหารโครงการ

๑) ต้องเข้าใจภาพรวมของการบริหารโครงการ (Integrated Management of Projects)

๒) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน เลือกผู้บริหารโครงการที่ให้ความเอาใจใส่ต่อโครงการและรับผิดชอบโดยตรง สร้างช่องทางสื่อสารกับทุกระดับในองค์กร

๓) สร้างทีมโครงการที่เหมาะสม

๔) จัดบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยกำหนดความชำนาญในแต่ละเรื่องและจัดการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานในกระบวนการของโครงการ

๕) ทำให้โครงการสำเร็จทันเวลาตามที่กำหนด (Time)

- การบริหารเวลา (Time Management)
- การใช้เวลาให้เกิดประสิทธิภาพ (Time Efficiency)

๖) การใช้ต้นทุนตามที่กำหนด (Cost) / โครงการเสร็จสิ้นตามงบประมาณที่วางไว้

๗) เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

- ความรู้ เทคนิค เครื่องมือต่างๆ ฯลฯ เพื่อบริหารคุณภาพ (Quality) ของโครงการ

๘) กำหนดระดับการทำงาน (Performance)

- การกำหนดวิธีการ (Method)
- กระบวนการปฏิบัติ (Procedure)
- การใช้เครื่องมือต่างๆ ในการบริหารโครงการ เช่น Gantt chart, CPM/PERT networks, EVA ฯลฯ

๙) บริหารการใช้ทรัพยากร (Resources) อย่างเหมาะสม

- Manpower คือ กำลังคน หรือพนักงานในองค์กร
- Machine คือ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรในการทำงาน
- Material คือ วัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตสินค้า

๑๐) การบริหารความเสี่ยงในโครงการ (Project Risk Management)

๑๑) ความพึงพอใจจากลูกค้า (Customer satisfaction)

- จุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดในการบริหารโครงการ แม้ว่าจะสามารถเป็นไปตามวัตถุประสงค์ทุกประการได้แล้วนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้งานจึงถือว่าประสบความสำเร็จ

๒.๓ การบริหารจัดการโครงการให้สำเร็จ

ในขั้นตอนของการดำเนินงานโครงการ ผู้จัดการโครง (Project Manager) หรือหัวหน้าโครงการ ถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการจัดการโครงการให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยความร่วมมือกับทีมงานโครงการ โดยใช้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำข้อตกลงกับทีมงาน ดังนี้

๑) เครื่องชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ในการจัดวัดความสำเร็จของโครงการจะพิจารณาจากบรรทัดฐานต่อไปนี้

- ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ด้านเวลา
- ด้านการเงิน
- ด้านประสิทธิผล

๒) การจัดการด้านเทคนิค การงบประมาณ และการจัดทำนิติกรรมสัญญา

เพื่อเผชิญกับข้อจำกัดในการบริหารเวลา การจัดการค่าใช้จ่าย การจัดการเชิงคุณภาพ และการบริหารสัญญา ดังนั้นผู้จัดการโครงการต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

- พิจารณาสาระสำคัญเชิงเทคนิค ที่ถือเป็นองค์ความรู้หรือหลักการปฏิบัติโดยเฉพาะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมโครงการ
- พิจารณากรอบวงเงินงบประมาณ และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทางการเงิน
- การจัดทำนิติกรรมที่เป็นไปตามแบบแผนของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในด้านการประมูล การจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา การเช่า การเบิกจ่าย เป็นต้น

๓) การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานต่อไป

เมื่อโครงการใกล้เสร็จ จำเป็นต้องถ่ายโอนภารกิจของโครงการ ส่งต่อไปยังผู้ที่รับผิดชอบ ในการใช้ผลประโยชน์ของโครงการ การถ่ายโอนโครงการไปสู่งานประจำ อาจประกอบด้วย

- การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure)
- การชี้แจงความเข้าใจกับหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงาน
- การฝึกอบรมบุคลากรหลักที่จำเป็น

ในส่วนของกระบวนการดำเนินโครงการ (Executing Process) หากดำเนินการตามร่างแผนการดำเนินงานโครงการที่ได้จากกระบวนการวางแผน (planning Process) แล้วนั้น ในกระบวนการนี้จะได้ผลลัพธ์เป็นสัญญาจัดซื้อจัดจ้างโครงการ และแผนการดำเนินการโครงการ

บทที่ ๔
การติดตามและควบคุมโครงการ (Monitoring and Controlling Process)

๑. หลักการพื้นฐานในการควบคุม และติดตามโครงการ (Monitoring and Controlling)

PDCA (Plan-Do-Check-Action) คือ วงจรบริหารงานคุณภาพ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการดำเนินโครงการ ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบ (Check) และ Act (ปรับปรุงแก้ไขและวางแผนใหม่) เปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ



วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

โดยมีขั้นตอนของ PDCA ดังนี้

- (P) - Plan การวางแผน คือ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน หรือกระบวนการขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย
- (D) - Do ปฏิบัติ คือ ขั้นตอนการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้
- (C) - Check การตรวจสอบ คือ กิจกรรมที่มีขั้นตอนเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
- (A) - Action การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข คือ ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้กระบวนการขั้นตอนต่างๆเร็วขึ้น ดีขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม

ซึ่ง PDCA ก็เป็นขั้นตอนที่ถูกออกแบบมาให้ทำซ้ำได้ หมายความว่าหากเราได้มีการทำครบ ๔ ขั้นตอนแล้ว (วางแผน ไปสู่การปฏิบัติ การตรวจสอบ และจบที่การปรับปรุง) ในกรณีนี้เราก็ควรทำการ “เริ่มใหม่” เพื่อหาจุดอื่นในกระบวนการเพื่อพัฒนาเพิ่มเติม

๒. แนวทางการติดตามและประเมินผลโครงการ

การติดตามและการประเมิน (Monitoring & Evaluation) จะช่วยให้ผู้บริหารงานโครงการทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง จะได้แก้ไขปัญหาอุปสรรคเหล่านั้นได้อย่างทันท่วงทีและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป นอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบความเหมาะสมของการดำเนินงานและการบรรลุความสำเร็จของงานโครงการนั้นๆ "การติดตาม" และ "การประเมิน" เป็นกระบวนการที่แตกต่างกันและมีจุดมุ่งหมายไม่เหมือนกัน แต่กระบวนการทั้งสองมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำแนวคิดและหลักการติดตามและประเมินมาประสานใช้ด้วยกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติสามารถกำกับทบทวนและพัฒนางานโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๑ การติดตามโครงการ (Monitoring)

หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Input) การดำเนินงาน (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) เกี่ยวกับโครงการเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ สำหรับการกำกับ ทบทวนและการแก้ปัญหาขณะดำเนินงานโครงการ

๒.๒ การประเมินโครงการ (Evaluation)

หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและตัดสินคุณค่าเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า การดำเนินงานและผลการดำเนินงานโครงการ เพื่อใช้ปรับปรุงการดำเนินโครงการ สรุปผลสำเร็จของโครงการและพัฒนาโครงการต่อไป

การติดตามและประเมินจึงเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญในการบริหารและพัฒนาโครงการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๓. เครื่องมือในการประเมินผลโครงการ

เครื่องมือที่สำคัญในการใช้ประเมินโครงการ ได้แก่

๓.๑ Baseline Information

ก่อนการดำเนินการประเมินผล ผู้ประเมินควรจะมีข้อมูลพื้นฐานของโครงการก่อน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การแสวงหาวิธีหรือเทคนิคการรวบรวมข้อมูล และรายละเอียดของข้อมูลที่ระบุไว้ในข้อเสนอขออนุมัติโครงการ และแผนการดำเนินงานของโครงการ

๓.๒ เทคนิคการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

เป็นกระบวนการวัดผลกิจกรรมของโครงการตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุดโครงการ รวมถึงการบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย

- การวัดผลตั้งแต่การกำาหนดขอบเขตโครงการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การวัดความสามารถในการดำเนินงานจนถึงเป้าหมาย

๓.๓ เทคนิคการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)

เป็นกระบวนการวัดประสิทธิผลของโครงการ และความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อสามารถระบุผลความเปลี่ยนแปลงทางบวกหรือทางลบที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

- ผลกระทบระดับกลุ่มเป้าหมาย
- ผลกระทบระดับองค์กร
- ผลกระทบระดับชุมชน สังคม

๓.๔ เทคนิคการประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation)

เป็นกระบวนการวัดผลกระทบในระยะยาวของโครงการ เพื่อติดตามผลลัพธ์หลังเสร็จสิ้นโครงการ ซึ่งประกอบด้วย

- การประเมินผลลัพธ์จากตัวอย่างของประชากรในจำนวนน้อย (Small sample sizes)
- การประเมินผลลัพธ์จากตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (Larger sample sizes)
- การประเมินผลลัพธ์จากตัวอย่างในวงกว้าง (Very Large sample sizes)

๓.๕ เทคนิคการประเมินผลประโยชน์ทางการเงินและทางเศรษฐศาสตร์

เป็นเทคนิคการประเมินผลประโยชน์ทางการเงินโดยพิจารณาจาก

- ผลประโยชน์ที่เกิดจริงเทียบกับประมาณการผลตอบแทนทางตรงจากการดำเนินโครงการที่มีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถระบุขนาดของผลประโยชน์รวม
- ผลประโยชน์ที่เป็นผลตอบแทนของการลงทุน โดย

$$\text{อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (Cost to Benefit Ratio : B/C)} = \frac{\text{ผลประโยชน์ของโครงการ}}{\text{ต้นทุนของโครงการ}}$$

๔. การบริหารความเสี่ยงโครงการ

๔.๑ การบริหารความเสี่ยงโครงการ (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือส่งผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ

๔) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมนั้น

๔.๒ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง มีทั้งหมด ๖ ขั้นตอน คือ

๑) การวางแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) เป็นวางแผนและตัดสินใจกับการจัดการความเสี่ยงโครงการ โดยการทบทวนข้อกำหนดขอบเขตโครงการ แผนการบริหารโครงการ และปัจจัยเชิงสภาพแวดล้อมองค์กร

๒) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการกำหนดความเสี่ยงสิ่งที่มีความเป็นไปได้ที่มีผล และบันทึกคุณลักษณะของความเสี่ยงแต่ละเรื่องต่อโครงการ

๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) เป็นการประมาณการผลความเสี่ยงในเชิงปริมาณ

๔) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) เป็นการจัดลำดับความสำคัญความเป็นไปได้และผลกระทบของการเกิดความเสี่ยง

๕) การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response Planning) เป็นการกำหนดขั้นตอนในการลดภัยคุกคาม

๖) การควบคุมและติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) เป็นการติดตามความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ การระบุความเสี่ยงใหม่ การดำเนินการตามแผนตอบสนองความเสี่ยง และประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์ตลอดระยะเวลาโครงการ

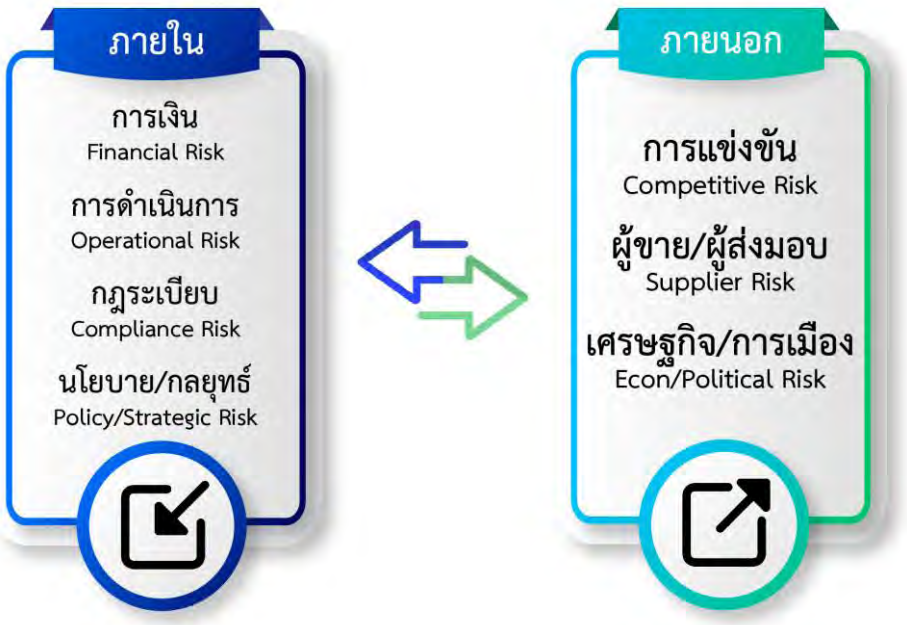


แนวทางกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

๔.๓ การหาปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)

๑) การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยเสี่ยง (Situation analysis) ที่จะทำเกิดความผิดพลาดต่อการบรรลุเป้าหมายโครงการ

- ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ นโยบายและกลยุทธ์ รวมถึงข้อบังคับต่างๆ ภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน และจริยธรรมของแต่ละบุคคล ฯลฯ
- ปัจจัยภายนอก เช่น การแข่งขัน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ



การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยเสี่ยง

๒) ประเภทของความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งเป็น ๕ กลุ่ม ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk)

- หากเป็นโครงการที่สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โครงการนี้จะมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่
- ผู้ใช้จะยอมรับและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือไม่
- มีใครที่สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีกว่าและเร็วกว่าหรือไม่ ซึ่งจะทำให้โครงการเสียเวลาและเงิน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- องค์กรสามารถสนับสนุนโครงการดำเนินการได้หรือไม่
- โครงการนี้เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะใช้ทรัพยากรการเงินขององค์กรหรือไม่
- ระยะเวลาการคืนทุน หรือมูลค่าอัตราผลตอบแทนเป็นไปตามที่ประมาณการณ์หรือไม่

๓. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk)

- โครงการนี้มีความเป็นไปได้ทางเทคนิคหรือไม่
- โครงการจะใช้เทคโนโลยีที่มีคุณภาพ และทันสมัยหรือไม่
- ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์และเครือข่ายทำงานได้อย่างเหมาะสมหรือไม่
- เทคโนโลยีนี้จะมีให้ใช้ทันเวลาหรือไม่

๔. ความเสี่ยงด้านบุคลากร (People Risk)

- บุคลากรมีทักษะเชิงเทคนิค และเชิงบริหารที่เหมาะสมกับโครงการหรือไม่
- บุคลากรมีประสบการณ์เพียงพอหรือไม่

๕. ความเสี่ยงด้านโครงสร้าง/กระบวนการ (Structure/Process Risk)

- โครงการจะเสนอการเปลี่ยนแปลงกับขั้นตอนและส่วนที่เกี่ยวกับผู้ใช้ระดับใด
- มีกลุ่มผู้ใช้ที่แตกต่างจำนวนมากแค่ไหนที่โครงการจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการ

โครงสร้างจำแนกความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้จัดการโครงการที่ใช้พิจารณาความเสี่ยงที่มีศักยภาพในกลุ่มที่แตกต่างกัน ดังตัวอย่างการจำแนกความเสี่ยง



ตัวอย่างโครงสร้างการจำแนกความเสี่ยง

๔.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือ การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อเหตุการณ์ ปัจจัย หรือกิจกรรมที่บ่งชี้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบได้ในระดับต่ำสุดไปถึงสูง ซึ่งการประเมินความเสี่ยงมี ๒ ส่วนประกอบดังนี้

๑) โอกาสหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีโอกาสเกิดความเสี่ยงขึ้นมากน้อยเพียงใด

๒) องค์กรจะสามารถรับผลกระทบ จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใด

ตารางเกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก

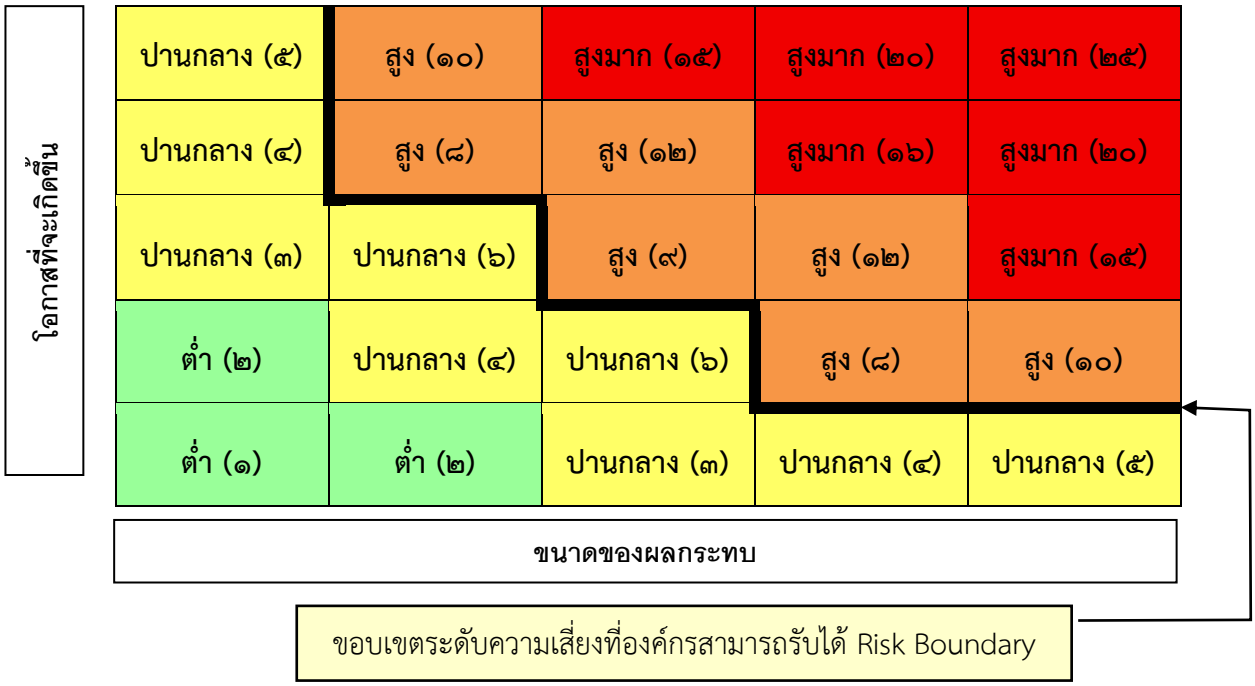
เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ส่งผลกระทบร้ายแรงต่อโครงการหรือองค์กร อาจทำให้โครงการหยุดชะงัก สูญเสียงบประมาณจำนวนมาก กระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในวงกว้าง
๔	สูง	ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้โครงการล่าช้าเกินแผน งบประมาณบานปลายมาก ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการแก้ไข แต่ยังสามารถควบคุมได้
๓	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานบางส่วน ทำให้ต้องปรับแผนหรือเพิ่มงบประมาณเล็กน้อย แต่ยังสามารถแก้ไขและดำเนินโครงการต่อไปได้
๒	น้อย	ส่งผลกระทบเล็กน้อยต่อโครงการ ไม่กระทบเป้าหมายหลัก อาจทำให้เกิดความล่าช้าเล็กน้อยหรือใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นเล็กน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่ส่งผลกระทบต่อโครงการหรือองค์กร สามารถควบคุมและแก้ไขได้ง่าย ไม่กระทบเป้าหมายโดยรวม

๔.๕ การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

เป็นการดูความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรว่าจะก่อให้เกิดระดับความเสี่ยงในระดับใด โดยนำทั้งสององค์ประกอบมา พิจารณาร่วมกันให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้น ๆ แสดง ถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง และพิจารณาตามตารางประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ค่าคะแนนความเสี่ยง = ระดับผลกระทบ X ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



จากนั้น นำรายการความเสี่ยงแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแทบสี	ความหมาย
ต่ำ (L) (สีเขียว)	๑.๐ – ๒.๙		- ระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีแผนดำเนินการเพิ่มเติม แต่ให้ผู้รับผิดชอบติดตามผลกระทบที่เกี่ยวเนื่องกับความเสี่ยงเป็นประจำ
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	๓.๐ – ๗.๙		- ระดับที่พอยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีแผนดำเนินงานเพิ่มเติม แต่มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบ ติดตามประสิทธิภาพการควบคุมภายในกระบวนการเป็นประจำ
สูง (H) (สีส้ม)	๘.๐ – ๑๔.๙		- ระดับที่ยอมรับไม่ได้ โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพของมาตรการหรือปรับปรุงการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อไม่ให้เพิ่มระดับไประดับสูงมาก
สูงมาก (VH) (สีแดง)	๑๕.๐ – ๒๕.๐		- ระดับที่เกินกว่าจะยอมรับได้ จำเป็นต้องทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เนื่องจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๔.๖ การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Ranking)

เป็นการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้แล้ว และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงก่อน

หากอยู่ในโซนที่เกินระดับคะแนน (Impact x Likelihood) ๘ หรือระดับคะแนนเกิน ๘ ในโซนสีส้มและสีแดง จะต้องทำการบริหารหรือจัดการความเสี่ยง หากมีระดับคะแนน (Impact x Likelihood) ตั้งแต่ ๗.๙ คะแนนลงมา ปัจจัยเสี่ยงนั้นก็อยู่ในระดับที่ต้องทำการเฝ้าระวัง โดยไม่ต้องมีการบริหารความเสี่ยงก็ได้

๔.๗ การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

เป็นนโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อสนองตอบเหตุการณ์ความเสี่ยง/ลดความเสี่ยง และเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

๔.๘ การติดตามประเมินผลความเสี่ยง (Monitoring)

เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับและทุกกิจกรรมขององค์กร ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญจะได้รายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑) การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

๒) การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ ๕
การปิดโครงการ (Closing Process)

๑. การปิดโครงการหรือสิ้นสุดโครงการ (Closing)

เมื่อระบบสารสนเทศได้พัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องติดตั้งระบบให้กับผู้ใช้งาน หลังจากติดตั้งระบบสารสนเทศแล้ว ผู้จัดการโครงการควรปิดโครงการอย่างเป็นทางการซึ่งเป็นการส่งมอบงาน เมื่อมีการปิดโครงการแล้ว ผู้จัดการโครงการและทีมงานผู้เกี่ยวข้องควรประชุมร่วมกันเพื่อทบทวนโครงการ และรายงานให้องค์กรได้ทราบถึงปัญหาต่างๆ วิธีแก้ไข ผลที่เกิดจากการแก้ไข และเป็นองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป

ซึ่งโครงการอาจยุติได้ด้วยเหตุผลหลายอย่าง การสิ้นสุดโครงการมี ๕ แบบ ได้แก่

๑.๑ แบบปกติ โครงการที่จบแบบปกติ คือ โครงการที่เสร็จสมบูรณ์ตามแผนที่วางไว้ ขอบเขตโครงการ เป็นไปตามที่กำหนดด้วยงบประมาณ คุณภาพและเวลาที่ตั้งไว้ ถึงแม้ว่าจะมีการปรับปรุงตลอดเวลาโครงการจะถูกส่งต่อไปยังผู้สนับสนุนโครงการ

๑.๒ ก่อนกำหนด บางครั้งทีมงานโครงการอาจถูกผลักดันให้จบโครงการเร็วขึ้น ถึงแม้ว่าระบบงานอาจไม่มีลักษณะ หรือฟังก์ชันครบทั้งหมด เช่น ระบบปฏิบัติงานอาจมีเฉพาะฟังก์ชันที่เป็นงานหลักตามความต้องการตั้งแต่แรกเท่านั้น

๑.๓ ชั่วกัลปาวสาน คือ โครงการที่วิ่งหนี (Runaway) เป็นโครงการที่ดูเหมือนไม่มีวันจบ อาจมีผลจากความล่าช้า หรือขอบเขตโครงการไม่เคยได้รับการกำหนดให้ชัดเจน หรือตกลงร่วมกัน หรือผู้สนับสนุนโครงการอาจพยายามเพิ่มลักษณะต่างๆ ของระบบงาน ซึ่งส่งผลให้เพิ่มเวลาและทรัพยากรให้กับโครงการ โครงการที่วิ่งหนีบางโครงการมีผลจากการที่องค์กรไม่ตัดสินใจที่ว่าจะยุติโครงการหรือไม่

๑.๔ ล้มเหลว โดยปกติทั่วไป โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศอาจล้มเหลว ถ้าปราศจากความใส่ใจในประเด็นเรื่องบุคคลากร กระบวนการหรือเทคโนโลยี รวมถึงค่าใช้จ่ายและเวลาที่มากเกินไป อาจทำให้คุณค่าของโครงการน้อยลง จนถึงจุดที่ค่าใช้จ่ายในการทำให้โครงการสำเร็จมีน้ำหนักมากกว่าผลประโยชน์

๑.๕ เปลี่ยนลำดับความสำคัญ ในบางสถานการณ์ โครงการอาจถูกยุติอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนลำดับความสำคัญ เหตุผลทางด้านเศรษฐกิจและการเงินอาจเป็นตัวชี้ว่าทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรมีให้ขณะนี้

๒. การปิดโครงการเชิงบริหาร

- การตรวจสอบว่าสิ่งส่งมอบและประเด็นที่เปิดไว้ทั้งหมดได้ทำสมบูรณ์
- การตรวจสอบการรับโครงการอย่างเป็นทางการของผู้สนับสนุนโครงการหรือลูกค้า
- การจัดการและการจัดเก็บเอกสารสำคัญรวมทั้งสิ่งที่ส่งมอบทั้งหมด
- การวางแผนสำหรับการปล่อยทรัพยากรโครงการทั้งหมด
- การวางแผนสำหรับการประเมินและการทบทวนสมาชิกทีมงานและโครงการ
- การปิดบัญชีโครงการทั้งหมด

๓. รายงานโครงการสุดท้าย

โดยทั่วไป ผู้จัดการและทีมงานควรจัดทำรายงานสุดท้าย และนำเสนอให้กับผู้สนับสนุนโครงการหรือผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของโครงการ วัตถุประสงค์ของการรายงานและการนำเสนอคือ เพื่อให้สนับสนุนโครงการมั่นใจว่าโครงการได้เสร็จสมบูรณ์ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนโครงการ ทั้งนี้ยังสร้างความมั่นใจให้ผู้สนับสนุนโครงการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับโครงการได้อย่างราบรื่น รายงานนี้อาจเวียนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักได้อ่านก่อนการนำเสนอเพื่อรับข้อคิดเห็น

ซึ่งรายงานสุดท้ายประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

๓.๑ สรุปโครงการ

- คำอธิบายโครงการ
- วัตถุประสงค์โครงการ
- ขอบเขต เวลา และงบประมาณ

๓.๒ การเปรียบเทียบแผนกับสิ่งที่เกิดจริง

- ขอบเขตเดิมและประวัติการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับอนุมัติ
- วันสุดท้ายที่กำหนดไว้เดิมกับวันที่เสร็จจริง
- งบประมาณเดิมกับค่าใช้จ่ายจริงของโครงการ
- แผนการทดสอบและผลการทดสอบ

๓.๓ ประเด็นเด่น

- หัวข้อและความสมบูรณ์ที่คาดหวัง
- การสนับสนุนต่อเนื่องที่ต้องมีและช่วงระยะเวลา

๓.๔ รายการเอกสารโครงการ

- เอกสารระบบ
- คู่มือผู้ใช้
- เอกสารและวัสดุการอบรม
- เอกสารการบำรุงรักษา

๔. กระบวนการปิดโครงการ มีขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

๔.๑ การตรวจสอบสิ่งที่ส่งมอบ และรับหลักฐานการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔.๒ ตรวจสอบการเงินของโครงการ สรุปค่าใช้จ่าย

๔.๓ ส่งคืนทรัพยากร ส่งคืนบุคลากร

๔.๔ ทำรายงานขั้นสุดท้ายของโครงการ (Final Report)

๔.๕ เปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริง กับ สิ่งที่คาดหวัง

๔.๖ ตรวจสอบปัญหาในการจัดการโครงการ และวิธีแก้ไข

๕. การประเมินความสำเร็จโครงการ

การประเมินความสำเร็จของโครงการนั้น สิ่งที่สำคัญที่ชี้นำความสำเร็จของโครงการ คือ เป้าหมายของโครงการที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการ ซึ่งอาจไม่ได้ทำการประเมินทันทีที่โครงการเสร็จสิ้น โดยผลการประเมินความสำเร็จของโครงการควรตอบประเด็นต่อไปนี้

๕.๑ โครงการบรรลุเป้าหมายหรือไม่

๕.๒ ผู้สนับสนุนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจหรือไม่

๕.๓ โครงการได้รับการบริหารดีหรือไม่

๕.๔ ผู้จัดการโครงการและทีมงานทำงานแบบมืออาชีพและมีจริยธรรมหรือไม่

ในส่วนของขั้นตอนการปิดโครงการ (Closing) นั้น ทางผู้จัดการโครงการต้องทำการบันทึกการใช้งานระบบจริง Go-live บันทึกปิดโครงการ ใบแจ้งปิดงาน รายงานความพึงพอใจ และรายงานความคุ้มค่าการลงทุน

๖. แนวทางการทบทวนหลังการดำเนินงานโครงการ

๖.๑ การจัดทำ Project Review Meeting

- จัดประชุมสรุปผลโครงการทันทีหลังปิดโครงการ (ไม่เกิน ๑ เดือน)
- เชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ผู้จัดการโครงการ ทีมงาน ผู้ใช้งาน และผู้บริหาร
- ใช้หลักการ What went well / What went wrong / What can be improved

๖.๒ การประเมินตามมิติหลัก (Post-Project Evaluation Dimensions)

๖.๒.๑ ด้านผลลัพธ์ (Outcomes)

- บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ (Scope, Time, Cost, Quality)
- ผลลัพธ์เชิงปริมาณและคุณภาพเมื่อเทียบกับแผน

๖.๒.๒ ด้านกระบวนการ (Processes)

- การบริหารเวลาและงบประมาณ
- ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง
- ความเหมาะสมของการสื่อสารและการประสานงาน

๖.๒.๓ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- การตอบสนองความต้องการและข้อเสนอแนะ

๖.๒.๔ ด้านการเรียนรู้ (Learning & Knowledge Sharing)

- สิ่งที่ประสบความสำเร็จ ควรนำไปเป็น “Best Practice”
- สิ่งที่เป็นอุปสรรค ควรปรับปรุงหรือหลีกเลี่ยงในการดำเนินโครงการถัดไป

๖.๓ การบันทึก Lessons Learned Document

- สรุปข้อมูลที่ได้จากการทบทวนไว้ในรูปแบบเอกสารมาตรฐาน
- จัดเก็บในคลังความรู้ขององค์กร (Knowledge Management)
- ใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับโครงการในอนาคต

๖.๔ การติดตามผลระยะหลัง (Post-Implementation Review)

- ประเมินซ้ำหลังใช้งานจริงในระยะ ๖ – ๑๒ เดือน
- ตรวจสอบว่าผลลัพธ์ของโครงการยังคงสร้างคุณค่า (Value Delivery)
- วัดผลกระทบเชิงบวก/ลบต่อองค์กร เช่น การลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน

๖.๕ การถ่ายทอดและนำไปใช้ (Knowledge Transfer & Utilization)

- จัด Workshop หรือ Knowledge Sharing Session สำหรับทีมอื่น
- ถ่ายทอดคู่มือการปฏิบัติงาน (SOP / User Manual) ให้หน่วยงานที่รับช่วงต่อ
- ใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุง มาตรฐานการบริหารโครงการ (Project Management Framework) ขององค์กร

บทที่ ๖

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๑. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่สำคัญ

กลุ่ม	รายละเอียด
คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	ตรวจสอบและกำกับทิศทาง
ผู้อำนวยการ อ.ต.ก.	กำหนดนโยบายและอนุมัติแผนโครงการ
กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รับผิดชอบการดำเนินการโครงการ
ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)	วางแผน ควบคุม และติดตามโครงการ
หน่วยงานสนับสนุน (กง./กพ./กท.)	สนับสนุนด้านทรัพยากร
ผู้ใช้งานภายในองค์กร (ส่วนงานอื่นๆ)	ให้ข้อมูลความต้องการและทดสอบระบบ
หน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (สคร., สตง.)	ตรวจสอบและประเมินผล
คู่ค้า/ผู้ให้บริการเทคโนโลยีจากภายนอก	พัฒนาและส่งมอบโซลูชัน

๒. บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (RACI Metric)

กิจกรรมหลัก	คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจยุทธศาสตร์ ฯ	ผู้อำนวยการ อ.ต.ก.	กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ	ผู้จัดการโครงการ	หน่วยงานสนับสนุน (กง./กพ./กท.)	ผู้ใช้งานภายในองค์กร	หน่วยงานกำกับดูแลภายนอก	คู่ค้า/ผู้ให้บริการเทคโนโลยีจากภายนอก
กำหนดกรอบและเป้าหมายโครงการ	A	C	R	R	C	C	C	I
จัดทำแผนโครงการและงบประมาณ	A	R	C	C	I	I	I	I
อนุมัติแผนและทรัพยากร	C	C	R	A	R	C	I	I
ดำเนินการและควบคุมโครงการ	C	C	R	A	R	C	C	I
ทดสอบและประเมินผลโครงการ	C	C	R	C	I	A	C	I
รายงานผลและส่งมอบ	C	C	C	I	I	R	A	I
ตรวจสอบภายในและประเมินความเสี่ยง	A	C	R	R	C	C	C	I



บทที่ ๗
แนวทางถ่ายทอดแนวปฏิบัติการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๑. วัตถุประสงค์ของการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ

- สร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันถึงหลักการและกระบวนการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามมาตรฐานสากล
- กำหนดแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและสอดคล้องกันสำหรับบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการดิจิทัล
- ส่งเสริมให้มีการวางแผน การดำเนินงาน การติดตาม และการควบคุมโครงการอย่างเป็นระบบ
- เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ลดความเสี่ยง และส่งมอบโครงการที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการขององค์กร

๒. วิเคราะห์สถานการณ์ (Context Analysis)

ด้านบริบทภายใน (Internal Context)

- จุดแข็ง (Strengths) : มีคู่มือและแนวทางตามมาตรฐาน ISO/PMBOK
- จุดอ่อน (Weaknesses) : ความรู้การจัดการโครงการที่ยังไม่เท่ากันในแต่ละหน่วยงาน, ไม่มีระบบติดตามผลแบบรวมศูนย์

ด้านบริบทภายนอก (External Context)

- โอกาส (Opportunities) : การสนับสนุนจากแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านดิจิทัล และงบประมาณของรัฐ
- อุปสรรค (Threats) : การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐบ่อยครั้ง, การขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทาง

๓. กลยุทธ์ถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ (Implementation Strategy)

- กำหนดมาตรฐานกลางสำหรับการบริหารโครงการ ใช้แนวทางตาม PMBOK และ ISO ๒๑๕๐๐/๑๐๐๐๖ เป็นโครงสร้างหลัก และแปลงเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย เช่น ขั้นตอน Initiating ⟶ Planning ⟶ Executing ⟶ Monitoring ⟶ Closing
- จัดอบรมและพัฒนาองค์ความรู้ด้าน Project Management พัฒนาทักษะของผู้จัดการโครงการและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจเรื่อง WBS, TOR, Gantt Chart, Risk Management ฯลฯ
- จัดทำเอกสารต้นแบบ (Template) ให้ใช้ร่วมกัน เช่น แบบฟอร์ม TOR, แบบฟอร์มแผนโครงการ, แบบรายงานความก้าวหน้าโครงการ ฯลฯ
- สร้างระบบสนับสนุนกลาง (Project Management System) พัฒนาระบบ IT สำหรับการบริหารและติดตามโครงการ เช่น Dashboard การใช้จ่าย-เวลา-ผลสัมฤทธิ์
- บูรณาการแผนโครงการเข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้แต่ละโครงการตอบโจทย์เป้าหมายของ อ.ต.ก. และสามารถวัดผลร่วมกันได้

๔. เครื่องมือสนับสนุน

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
Intranet	สื่อสารแนวทางการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
แบบสอบถามออนไลน์	ประเมินความเข้าใจของพนักงาน อ.ต.ก.

๕. วิธีการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รูปแบบ/วิธีการสื่อสาร
คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	การจัดการประชุม และ รายงานสรุปผู้บริหาร โดยการนำเสนอภาพรวมความก้าวหน้าของโครงการ
ผู้อำนวยการ อ.ต.ก.	บันทึกข้อความ โดยมีการรายงานความคืบหน้ารายไตรมาส
กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ	การประชุมทีม และแพลตฟอร์มบริหารโครงการส่วนกลาง มีการสื่อสารสองทาง เพื่ออัปเดตงานและแก้ปัญหาเชิงเทคนิค
ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)	การแจ้งเวียนหนังสือ, ประกาศผ่าน Intranet และอีเมลประสานงานทางการ
หน่วยงานสนับสนุน (กง./กพ./กท.)	บันทึกข้อความประสานงานภายใน และการประชุมหารือ
ผู้ใช้งานภายในองค์กร (ส่วนงานอื่นๆ)	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshops), คู่มือการใช้งาน (User Manuals) และการแจ้งเวียนหนังสือ, ประกาศผ่าน Intranet
หน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (สคร., สตง.)	รายงานผลการดำเนินงาน
คู่ค้า/ผู้ให้บริการเทคโนโลยีจากภายนอก	การประชุมตรวจรับงาน, อีเมลประสานงาน และเอกสารสัญญา/TOR

๖. การวัดผลและประเมินผลการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ

กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการถ่ายทอด เช่น จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมอบรม, คะแนนความเข้าใจในเนื้อหา, การนำแนวปฏิบัติไปปรับใช้จริง, ผลลัพธ์จากการตรวจประเมินภายใน

๗. สรุปแนวทางการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ

๑. การสื่อสารจากผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารและแสดงความมุ่งมั่นในการนำแนวปฏิบัตินี้ไปใช้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักและความเชื่อมั่น

๒. การจัดตั้ง Project Management Office (PMO) หรือหน่วยงานกำกับดูแล ควรพิจารณาจัดตั้ง PMO หรือมอบหมายหน่วยงานหลัก (เช่น กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ) ให้ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการกำหนดมาตรฐาน, สนับสนุน, ฝึกอบรม, และกำกับดูแลการบริหารจัดการโครงการ

๓. การจัดอบรมอย่างเป็นระบบ

- Project Management Fundamentals : หลักสูตรพื้นฐานสำหรับบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการ (อาจแบ่งตามบทบาท)
- Project Management Tools : อบรมการใช้เครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการโครงการที่องค์กรเลือกใช้
- การสร้าง Project Management Community of Practice (CoP): สร้างกลุ่มบุคลากรที่มีความสนใจด้านการบริหารโครงการ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

๔. การจัดทำคู่มือและแม่แบบ (Templates) ที่ชัดเจน

- คู่มือฉบับย่อ/Quick Guide : สรุปขั้นตอนและข้อควรปฏิบัติที่สำคัญ

- Templates : จัดทำแม่แบบสำหรับเอกสารสำคัญต่างๆ เช่น Project Charter, Project Plan, Risk Register, Status Report, Lesson Learned Log เพื่อให้ทุกคนใช้งานเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๕. การสนับสนุนด้วยเครื่องมือ พิจารณาการลงทุนใน Software สำหรับ Project Management ที่สามารถช่วยในการวางแผน, ติดตาม, รายงาน และบริหารจัดการทรัพยากร

๖. การผูกโยงกับ KPI ของผู้บริหารและพนักงาน ผูกโยงความสำเร็จในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการโครงการเข้ากับตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๗. การทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการรวบรวมข้อเสนอแนะและบทเรียนที่ได้รับจากโครงการต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแนวปฏิบัติและเครื่องมือให้เหมาะสมกับบริบทของ อ.ต.ก. อยู่เสมอ

บทที่ ๘
การกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome)
การบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อให้โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.ต.ก. บรรลุตามวัตถุประสงค์ ขอบเขต เวลา งบประมาณ และคุณภาพที่กำหนดไว้ สร้างประโยชน์สูง สุดให้กับองค์กร และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

๑. ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ (In-process KPIs)

การติดตามความก้าวหน้า ประสิทธิภาพ และความสมบูรณ์ของการบริหารงานระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินการ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที

ตัวชี้วัด (KPIs)	คำนิยาม	วิธีการวัดผล	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัดผล	เป้าหมาย	ผู้กำกับดูแลกระบวนการ
๑. ร้อยละของโครงการที่สามารถส่งมอบงานได้ตรงตามกำหนดเวลา (Time)	สัดส่วนของโครงการที่สามารถดำเนินงานและส่งมอบผลผลิต (Deliverables/Milestones) ได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน	(จำนวนโครงการ/งวดงานที่ส่งมอบได้ตามกำหนด / จำนวนโครงการ/งวดงานทั้งหมดที่ถึงกำหนด) x ๑๐๐	ร้อยละ	รายเดือน / รายไตรมาส	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ห.กส.)
๒. อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณโครงการด้านเทคโนโลยีฯ เทียบกับแผนงาน (Cost)	การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายจริงของโครงการ ให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัติในแต่ละช่วงเวลา	(ยอดเบิกจ่ายงบประมาณสะสมจริง / แผนการเบิกจ่ายงบประมาณสะสม) x ๑๐๐	ร้อยละ	รายเดือน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ห.กส.)

๓. ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาและจัดการความเสี่ยงของโครงการ (Risk)	ความสามารถในการระบุ ตอบสนอง และแก้ไขปัญหา/ความเสี่ยงระดับสูงและวิกฤตระหว่างดำเนินงานได้ทันท่วงที	(จำนวนความเสี่ยงระดับสูงที่ได้รับการจัดการตามแผน / จำนวนความเสี่ยงระดับสูงที่พบทั้งหมดในรอบเดือน) x ๑๐๐	ร้อยละ	รายเดือน	ร้อยละ ๑๐๐	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ห.กส.)

๒. ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome KPIs)

การประเมินความสำเร็จ คุณภาพ และความคุ้มค่าเมื่อโครงการได้ดำเนินการเสร็จสิ้นหรือมีการส่งมอบระบบให้ผู้ใช้งานแล้ว

ตัวชี้วัด (KPIs)	คำนิยาม	วิธีการวัดผล	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัดผล	เป้าหมาย	ผู้กำกับดูแลกระบวนการ
๑. ร้อยละของโครงการด้านเทคโนโลยีฯ ที่บรรลุผลสำเร็จตามขอบเขตและวัตถุประสงค์ (Scope)	สัดส่วนของโครงการที่ดำเนินงานแล้วเสร็จสมบูรณ์และบรรลุผลลัพธ์ตามขอบเขตงานและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	(จำนวนโครงการที่บรรลุวัตถุประสงค์ / จำนวนโครงการด้านเทคโนโลยีฯ ที่ปิดโครงการทั้งหมด) x ๑๐๐	ร้อยละ	รายไตรมาส / รายปี	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ห.กส.)
๒. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ใช้งานระบบ (Quality)	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งาน หน่วยงานผู้รับประโยชน์ และผู้บริหารที่มีต่อคุณภาพ ประโยชน์ที่ได้รับและผลลัพธ์ของโครงการที่ส่งมอบ	ค่าเฉลี่ยจากผลการประเมินความพึงพอใจผ่านแบบสอบถามหลังปิดโครงการ (Post-Project Review)	ระดับคะแนน (๑-๕)	เมื่อสิ้นสุดโครงการ	คะแนนเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ๔.๐๐ (จาก ๕.๐๐)	คณะอนุกรรมการฯ / ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ห.กส.)

ภาคผนวก

โครงการประจำปีงบประมาณ ..... ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๑. ชื่อโครงการ .....
หน่วยงานที่รับผิดชอบ .....

๒. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๒.๑ ยุทธศาสตร์ : .....
๒.๒ กลยุทธ์ : .....
๒.๓ แผนงาน : .....

๓. สถานภาพโครงการ : โปรดระบุ ☐ **โครงการใหม่** ☐ **โครงการต่อเนื่อง**

๔. หน่วยงานที่บูรณาการ (ถ้ามี)

.....

๕. หลักการและเหตุผล/ความสำคัญของโครงการ

.....

๖. วัตถุประสงค์ของโครงการ

.....

๗. ตัวชี้วัดของโครงการ

- เชิงปริมาณ

.....

- เชิงคุณภาพ

.....

๘. เป้าหมายของโครงการ

.....

๙. กลุ่มเป้าหมาย

.....

๑๐. ระยะเวลาดำเนินการ

.....

๑๑. ทรัพยากรที่ใช้ (ทั้งการเงินและไม่ใช่การเงิน)

- ทางการเงิน

.....

- ไม่ใช่ทางการเงิน

.....

๑๒. ผลที่คาดหวังจะได้รับ

.....

๑๓. การติดตามผล

วิธีการ .....

เครื่องมือ .....

ระยะเวลา .....

๑๔. ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ

ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ระยะเวลาดำเนินการ											
			พ.ศ.			พ.ศ.								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
น้ำหนักรวม	๑๐๐													
เป้าหมายรายไตรมาส														

๑๕.ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

๑๕.๑ ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

การควบคุมที่มีอยู่	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง			ระดับความรุนแรง
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับคะแนน	

๑๕.๒ วิธีการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

วิธีการป้องกันความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย			เป้าหมาย/ผลการป้องกันความเสี่ยง
	ผลกระทบ	โอกาส	ระดับคะแนน	

๑๖. การคาดการณ์แนวโน้มที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยนำเข้า	ตัวชี้วัด	สัญญาณเตือนล่วงหน้า

๑๗. ภาพรวมประมาณรายรับ-รายจ่าย

ปีงบประมาณ	เป้าหมายผลงาน	แผนประมาณการรายรับ-รายจ่าย	ผลการดำเนินงานรายรับ-รายจ่าย

การทบทวนโครงการ (Post-Project Review Checklist)

เอกสารนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทบทวนและประเมินโครงการหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน ทั้งในด้านผลลัพธ์ กระบวนการ และการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการในอนาคต

๑. ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

☐ ชื่อโครงการ : .....
☐ ระยะเวลาโครงการ : .....
☐ ผู้จัดการโครงการ / หน่วยงานรับผิดชอบ : .....
☐ วันที่ทบทวน : .....

๒. การประเมินผลลัพธ์โครงการ (Project Outcomes)

☐ โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
☐ ผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับขอบเขตงาน (Scope)
☐ การส่งมอบเสร็จสิ้นตรงตามระยะเวลา (Time)
☐ ค่าใช้จ่ายจริงเทียบกับงบประมาณ (Cost)
☐ คุณภาพของผลลัพธ์ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด (Quality)
☐ ผลกระทบเชิงบวก/ลบต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

๓. การประเมินกระบวนการดำเนินงาน (Project Processes)

☐ แผนงานที่จัดทำสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
☐ การบริหารเวลาและตารางงานมีประสิทธิภาพ
☐ การบริหารงบประมาณและทรัพยากรมีความเหมาะสม
☐ การบริหารความเสี่ยงและการแก้ไขปัญหาทันท่วงที
☐ การสื่อสารและประสานงานระหว่างทีมงานมีประสิทธิภาพ
☐ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Satisfaction)

☐ ผู้ใช้งาน / หน่วยงานผู้รับประโยชน์พึงพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้
☐ ผู้บริหารองค์กรเห็นว่าผลโครงการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
☐ มีการรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพื่อนำไปพัฒนาในอนาคต

๕. การเรียนรู้และการปรับปรุง (Lessons Learned)

☐ สิ่งที่ทำได้ดีและควรเก็บไว้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)
☐ สิ่งที่ควรปรับปรุง/แก้ไขในการทำโครงการครั้งถัดไป
☐ ปัจจัยสำเร็จของโครงการ (Critical Success Factors)
☐ อุปสรรคหรือปัญหาหลัก (Major Issues)
☐ ข้อเสนอแนะสำหรับโครงการในอนาคต

๖. การถ่ายทอดและการนำไปใช้ (Knowledge Transfer)

☐ มีการจัดทำคู่มือ / SOP เพื่อส่งต่อการใช้งาน
☐ มีการถ่ายทอดความรู้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อเนื่อง
☐ มีการเก็บบันทึก Lessons Learned Document เข้าสู่ระบบจัดการความรู้ (KM) ขององค์กร