



คู่มือการบริหารจัดการโครงการ
องค์การจัดการน้ำเสีย

คำนำ

สาระสำคัญของคู่มือฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะกำหนดขอบเขตและแนวทางในการบริหารจัดการโครงการที่ตอบสนองต่อความต้องการของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับองค์กร ในหัวข้อ การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นประโยชน์เชิงประยุกต์ สำหรับการวางแผน การวิเคราะห์ การบริหารและการจัดการโครงการ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการนั้น

สารบัญ

การบริหารจัดการโครงการ (Project Management).....	5
กรอบการบริหารจัดการโครงการ (project management framework).....	5
การบริหารจัดการข้อกำหนดและความต้องการ (Requirement Definition).....	7
การระบุและการสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ (Solutions Identification and Build).....	7
1. การระบุวัตถุประสงค์หรือความต้องการ	8
2. การระบุการแก้ปัญหา.....	9
3. การจัดเตรียมเอกสาร.....	10
4. การฝึกอบรมรวมถึงการปฏิบัติในการใช้ระบบใหม่	11
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	12
ขั้นตอนที่ 1 นำเสนอโครงการ.....	13
ขั้นตอนที่ 2 การเริ่มโครงการ.....	13
ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานโครงการ.....	14
ขั้นตอนที่ 4 การปิดโครงการ.....	15
หลักการประเมินความสำเร็จของโครงการ.....	15
ความหมายของการประเมิน	15
1. การประเมิน (Evaluation).....	15
2. ประเภทของการประเมิน	18
3. ขั้นตอนการประเมิน.....	19
ความรู้ในการบริหารโครงการ.....	22
- การบริหารการบูรณาการโครงการ (Project Integration Management).....	22
- การบริหารขอบเขตโครงการ (Project Scope Management).....	22

- การบริหารเวลาโครงการ (Project Schedule Management)	22
- การบริหารค่าใช้จ่ายของโครงการ (Project Cost Management)	23
- การบริหารคุณภาพของโครงการ (Project Quality Management).....	23
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ (Project Human Resource Management).....	23
- การบริหารการสื่อสารของโครงการ (Project Communication Management)	23
- การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management).....	23
- การบริการการจัดซื้อจัดจ้าง (Project Procurement Management)	23
- การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ (Project Stakeholder Management).....	23
การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Project Risk Management Plan)	23
แผนบริหารความเสี่ยงโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	26

การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรจัดการน้ำเสียมีการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีประสิทธิภาพและไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

กรอบการบริหารจัดการโครงการ (project management framework) ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางดำเนินโครงการจัดหาหรือพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยควรครอบคลุมดังนี้

(๑) โครงสร้างการควบคุมและกำกับดูแลโครงการ (project governance) ที่ชัดเจนเพื่อให้มีการควบคุมดูแลโครงการให้สำเร็จเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

- คณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลให้โครงการสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีการติดตามความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรคของโครงการ เพื่อให้คำแนะนำและพิจารณาตัดสินใจการดำเนินงานที่สำคัญ โดยควรประกอบด้วยผู้บริหารจากหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องและเจ้าของโครงการหรือ ผู้สนับสนุนโครงการ (project owner/ project sponsor) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ ควรมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อควบคุมดูแลโครงการที่สำคัญให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

- องค์กรจัดการน้ำเสียหรือทีมงานดูแลภาพรวมโครงการมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดรูปแบบ กระบวนการและเครื่องมือ ที่เป็นมาตรฐานในการบริหารจัดการ และติดตามโครงการ รวมทั้งติดตาม รายงานภาพรวม โครงการสำคัญขององค์กรจัดการน้ำเสียให้กับคณะกรรมการองค์กรจัดการน้ำเสียและผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อติดตามและสนับสนุนให้บริหารจัดการโครงการสำเร็จลุล่วงสอดคล้องกับเป้าหมายในระดับกลยุทธ์ขององค์กรจัดการน้ำเสียตามแผนงานที่กำหนด

- ประธานคณะทำงาน มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการโครงการ ครอบคลุม กำหนดแผนงานโครงการ วิเคราะห์ผลกระทบ และจัดให้มีแนวทางรองรับหรือแผนสำรองกรณีโครงการประสบปัญหาหรือล่าช้า รวมทั้งรายงานให้คณะกรรมการกำกับดูแลโครงการพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ เพื่อให้โครงการสามารถส่งมอบได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

สำเร็จตามแผนงานที่กำหนด โดยประธานคณะกรรมการต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารโครงการที่เพียงพอ

(๒) แนวทางการบริหารจัดการโครงการ ควรกำหนดครอบคลุม อย่างน้อย ดังนี้

- ระเบียบขั้นตอนการบริหารจัดการโครงการ ครอบคลุมตั้งแต่ ก่อนเริ่มโครงการ การดำเนินการและควบคุมโครงการ การปิดโครงการ และการสอบทานโครงการ
- ปัจจัยและเกณฑ์ในการประเมินหรือจัดระดับความสำคัญของโครงการที่ชัดเจน รวมถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติและกำกับดูแลโครงการตามระดับความสำคัญของโครงการ
- รูปแบบของเอกสารหรือผลลัพธ์ที่เป็นมาตรฐาน ที่ต้องส่งมอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน เช่น แผนการดำเนินโครงการ รายงานความคืบหน้า รายงานการปิดโครงการ เป็นต้น

การเริ่มโครงการให้มีการประเมินความจำเป็นและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อฝ่ายงานอื่นและระบบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทั้งนี้โครงการต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน (project objective) สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและคำนึงถึงการรักษาความมั่นคงปลอดภัย

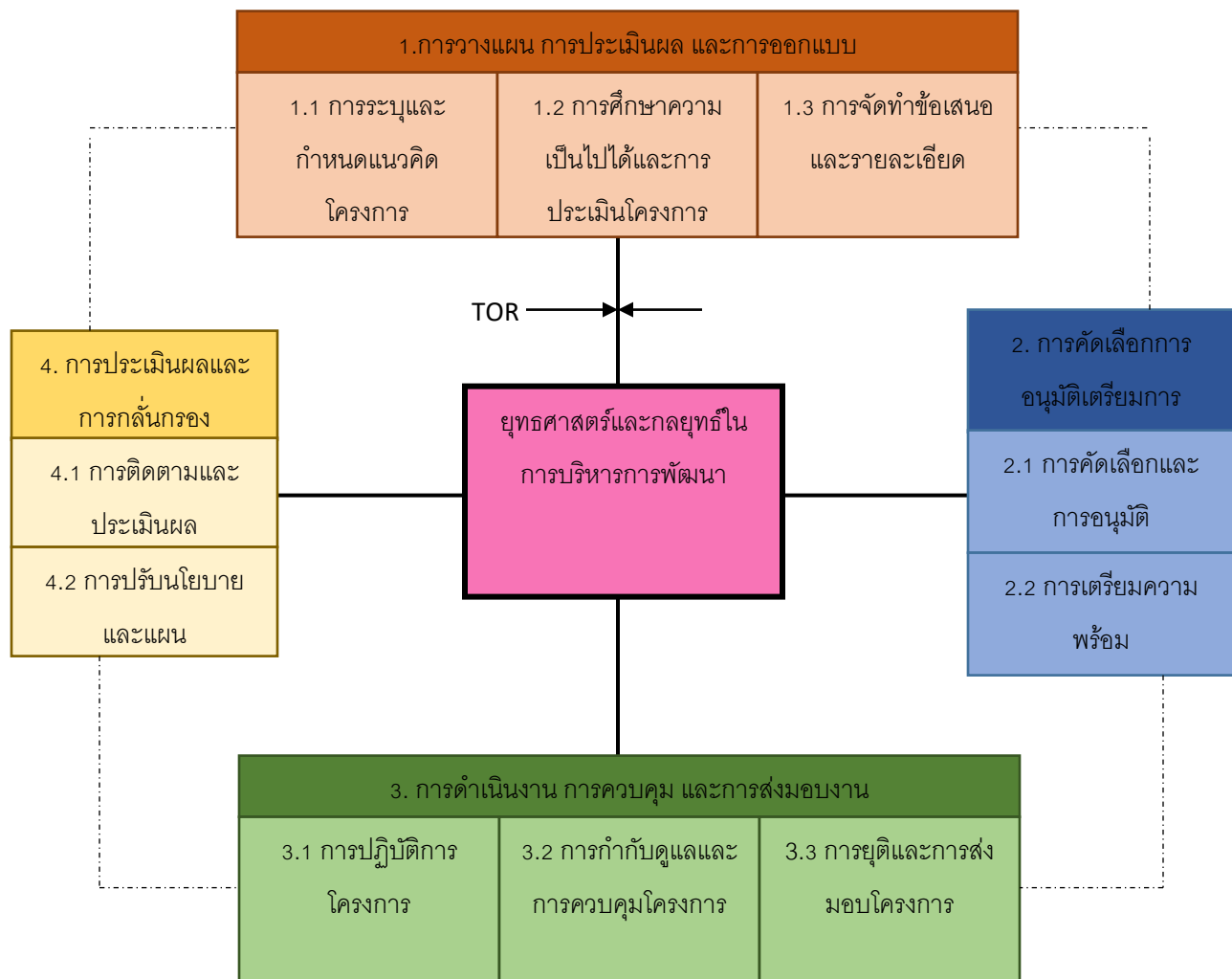
แผนการดำเนินโครงการ ที่มีรายละเอียดครบถ้วนเพียงพอต่อการบริหารจัดการโครงการ อย่างน้อย ครอบคลุม

- เป้าหมายโครงการ
- ทรัพยากร (resources) ที่ใช้
- บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการดำเนินโครงการ โดยคณะกรรมการจะต้องมีประสิทธิภาพและมีความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอในการดำเนินโครงการ
- ขอบเขตและระยะเวลาของการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอน
- ผลงานที่จะส่งมอบในแต่ละขั้นตอน
- ข้อกำหนดเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เช่น ข้อกำหนดของผู้ว่าจ้าง ภาระผูกพัน ข้อจำกัด เป็นต้น

การบริหารจัดการข้อกำหนดและความต้องการ (Requirement Definition)

การวิเคราะห์ความต้องการที่จะดำเนินโครงการ ต้องทราบความต้องการโครงการมาก่อนว่ามีความต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อวัตถุประสงค์อะไร ความเร่งด่วนของโครงการสนองต่อความต้องการขององค์กรและสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล

การระบุและการสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ (Solutions Identification and Build)



ภาพที่ 1 แสดงวงจรโครงการขององค์กร

- ❖ ขั้นตอนการวางแผน การประเมิน และการจัดทำโครงการ (Planning, Appraisal and Design) เป็นการนำแนวคิดโครงการมากำหนดกรอบเงื่อนไขหรือข้อกำหนดของโครงการ (TOR) จากนั้นศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการโดยคำนึงถึงปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านเทคนิค

ด้านการจัดการ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเงิน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและการเมือง แล้วนำผลการวิเคราะห์ให้ผู้บริหารพิจารณาต่อไป จากนั้นนำแนวคิดที่ได้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการจากผู้บริหารมาออกแบบ และวางแผนรายละเอียดของโครงการ

- ❖ ขั้นตอนการคัดเลือก การอนุมัติ การเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงาน (Selection, Approval and Activation) เป็นการคัดเลือกและอนุมัติโครงการจากผู้บริหารโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ เป็นโครงการที่มีผลประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด รวมไปถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่ทำให้โครงการล้มเหลว หลังจากที่ผู้บริหารได้อนุมัติโครงการ ทำการจัดเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินโครงการ ได้แก่ การเตรียมงาน เตรียมงบประมาณ เตรียมบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการ และการจัดเตรียมองค์กร เป็นต้น
- ❖ ขั้นตอนการดำเนินโครงการ การควบคุม การยุติการส่งมอบ (Project Operation, Control and Handover) เป็นการนำโครงการไปปฏิบัติโดยโครงการหรือทีมงานที่รับผิดชอบ รวมไปถึงการติดตามและควบคุมโครงการในด้านต่างๆ ได้แก่ เวลา ค่าใช้จ่าย แรงงาน และการควบคุมความเสี่ยงจากปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดผลกระทบกับการดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการเป็นไปตามแผนที่กำหนด เมื่อยุติโครงการทำการส่งมอบผลโครงการให้หน่วยงานประจำขององค์กรนำไปปฏิบัติ
- ❖ การประเมินผลและการกลั่นกรอง (Evaluation and Refinement) เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการอื่นๆ ต่อไป รวมไปถึงการนำผลการประเมินมาปรับปรุงนโยบายและแผนขององค์กรต่อไป

1. การระบุวัตถุประสงค์หรือความต้องการ

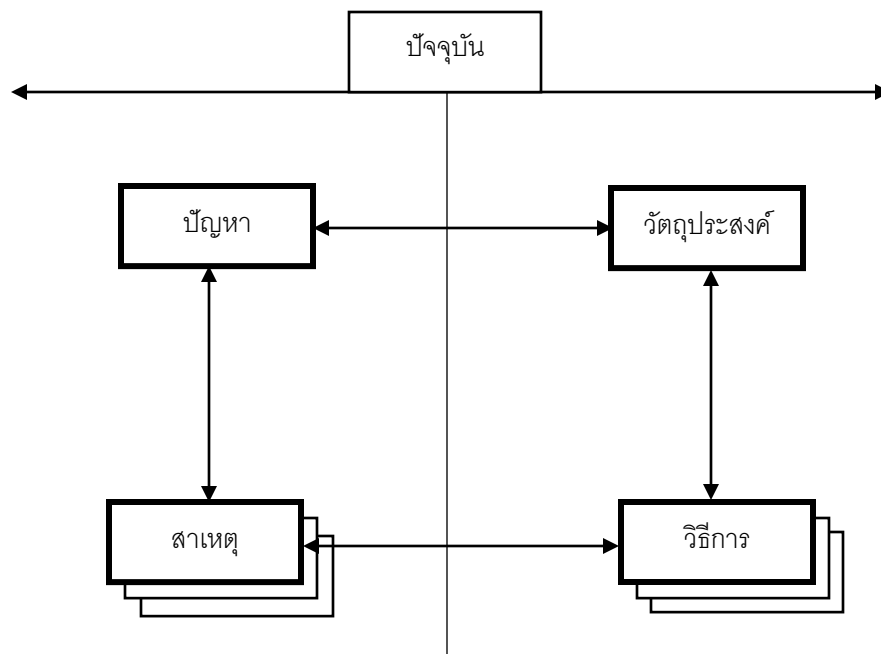
โครงการทุกโครงการจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินงานของโครงการ โดยวัตถุประสงค์จะแสดงถึงความต้องการที่จะดำเนินการสิ่งต่างๆ ภายในโครงการให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องเขียนวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนไม่คลุมเครือ สามารถวัดและประเมินผลได้ โครงการแต่ละโครงการสามารถมีวัตถุประสงค์ได้มากกว่า 1 ข้อ ลักษณะของวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับระดับและขนาดของโครงการ เช่น ถ้าเป็นโครงการใหญ่ วัตถุประสงค์จะมีลักษณะที่กว้าง หากเป็นโครงการขนาดเล็กวัตถุประสงค์ก็จะมีลักษณะที่แคบเฉพาะเรื่อง

การเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการมีลักษณะเป็นวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายดังนั้นการเขียนวัตถุประสงค์จึงควรใช้คำ ที่แสดง

ถึงความตั้งใจและเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมเพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานโครงการ เช่นคำว่า อธิบาย พรรณนา เลือกรสร ระบุ สร้างเสริม ประเมินผล ลำดับแยกแยะ แจกแจง กำหนดรูปแบบ และแก้ปัญหา เป็นต้น

2. การระบุการแก้ปัญหา

- ปัญหาและความต้องการ หรือความจำเป็น
- ปัญหาและความต้องการ มีสาเหตุมาจากอะไร
- วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการ
- วิธีการในการแก้ไขปัญหา



ภาพที่ 2 ภาพแสดงความสัมพันธ์เชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหา

จากแผนภูมินี้จะเห็นความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะรวม 4 ด้าน คือ

ด้านแรก เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ปัญหาและสาเหตุ (Problems and causes) อันเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่รวบรวมจากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งแสดงสภาพปัญหาหรือปรากฏการณ์ในด้านลบ ที่ระบุให้เห็นช่องว่าง (Gap) ระหว่างสภาพที่ต้องการหรือมาตรฐานที่ควรจะเป็น กับสภาพของความเป็นจริงที่เกิดขึ้น อันหมายถึงปัญหาที่ต้องแก้ไขหรือปัญหาที่ต้องป้องกัน หรือโอกาสที่ควรริเริ่มพัฒนา

จากนั้นจึงเป็นการวิเคราะห์ว่าปัญหาที่ระบุไว้ มีสาเหตุจากอะไรบ้าง ปกติแล้วปัญหาหนึ่งปัญหา มักจะมีผลมาจากสาเหตุหลายสาเหตุเสมอ หรือในทางกลับกัน สาเหตุเพียงเรื่องเดียวก็อาจจะนำไปสู่ปัญหาต่างๆ หลายปัญหาก็ได้

ด้านที่สอง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์คือ การเปลี่ยนปัญหา ซึ่งเป็นภาพในเชิงลบในเวลาปัจจุบันให้เป็น วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ สภาพที่แสดงให้เห็น อย่างชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้น มาแล้วในอดีต เมื่อได้รับการแก้ไขแล้วจะนำไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยจะระบุในรูปของผลลัพธ์ในเชิงบวกที่ต้องการ รวมทั้งระบุถึงค่าเป้าหมายต่างๆ (Targets) ในรูปของอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพกับกำกับด้วยกลุ่มคนหรือพื้นที่เป้าหมายที่ต้องการให้ได้รับผลประโยชน์ รวมทั้งระบุเวลาที่ต้องการให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น

ด้านที่สาม เป็นความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับวิธีการ คือการคิดค้นวิธีการ หรือทางเลือกต่างๆ (means or alternatives) ที่จะใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ด้านที่สี่ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับสาเหตุ กล่าวคือในการคิดค้นวิธีการต่างๆ นั้น จะต้องคำนึงถึงว่าวิธีการเหล่านั้นจะต้องสัมพันธ์กับสาเหตุของปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่าทางเลือกในการดำเนินงานที่เป็นจริง จะต้องนำไปสู่การลด ควบคุม หรือขจัดสาเหตุต่างๆ ที่ระบุไว้ล่วงหน้าได้

3. การจัดเตรียมเอกสาร

3.1 การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้คือ การรับรู้ถึงปัญหาหรือความต้องการต่างๆ

3.2 การวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการ เพื่อที่จะพิจารณาว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาหรือความต้องการเช่นนั้นมื่ออะไรบ้าง มีกี่สาเหตุ

3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์คือ สภาพของผลลัพธ์ที่ต้องการจะให้เกิดพร้อมกับการกำหนดเป้าหมายคือ ผลงานที่จะดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนด โดยผลงานนี้จะระบุทั้ง

ปริมาณหรือคุณภาพและเวลา รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการวัดความสำเร็จในการดำเนินงาน

3.4 การพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในขั้นนี้เป็นการปรึกษาหารือขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและหรือไม่เป็นทางการสุดแล้วแต่กรณี

ผลจากการปรึกษาหารือ อาจนำไปสู่การปรับปรุง ยกเลิก วัตถุประสงค์และเป้าหมายอันถือข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิธีการต่อไป

3.5 การคิดค้นและแสวงหาทางเลือก โดยพิจารณาว่าสาเหตุต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว ควรจะมีวิธีการในการแก้ไขอย่างไร ซึ่งมักจะมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งทางจากนั้นในแต่ละทางเลือกจะจัดทำรายละเอียดของวิธีการ

3.6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาความเป็นไปได้มาใช้ในการพิจารณาสำหรับวิธีการศึกษาความเป็นไปได้จะอธิบายในหัวข้ออื่นต่อไป

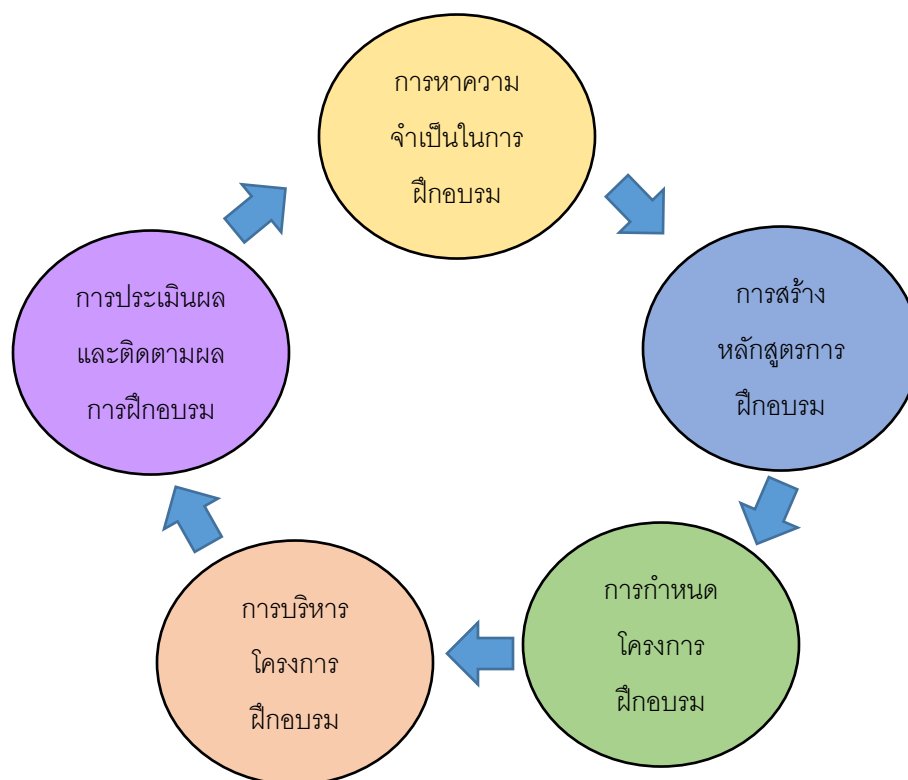
3.7 การนำข้อมูลในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกเสนอให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณา เพื่อตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

3.8 นำทางเลือกที่เหมาะสมไปจัดทำข้อเสนอโครงการตามแบบแผนที่กำหนด ทั้งนี้หมายถึงการจัดทำเอกสาร แผน และส่วนประกอบต่างๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานอาจมีข้อเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารแผนตามที่เหมาะสม

4. การฝึกอบรมรวมถึงการปฏิบัติในการใช้ระบบใหม่

การบริหารโครงการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญในการที่จะทำให้การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม หลักการบริหารงานฝึกอบรม มีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรมในฐานะผู้บริหารโครงการผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้คำแนะนำปรึกษา ผู้อำนวยการความสะดวก ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการเรียนรู้ ผู้ประสานงานและผู้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การบริหารโครงการฝึกอบรมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรและองค์กร

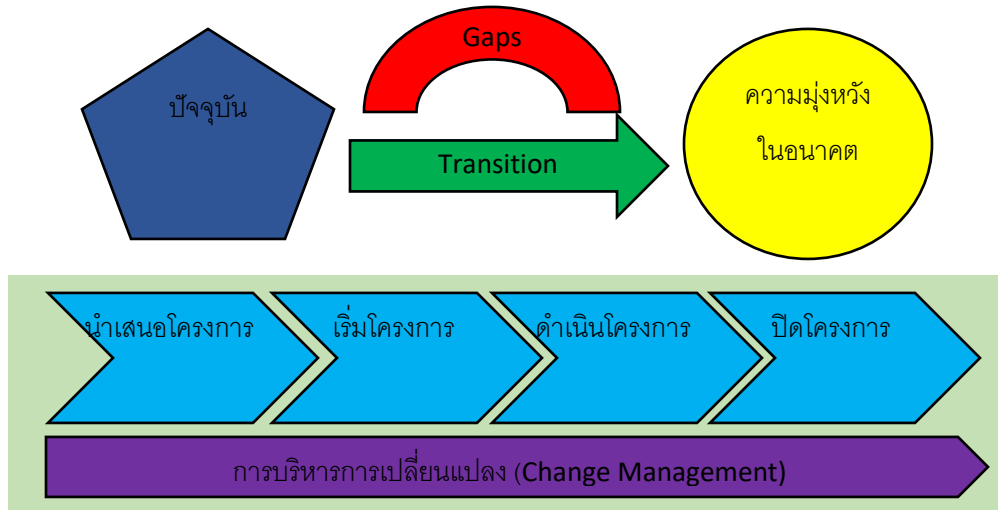
การฝึกอบรม คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Attitude) และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการฝึกอบรมเป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการฝึกอบรมจะเกิดผลดีต่อเมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างมีระบบ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้หากผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงกระบวนการฝึกอบรม และวิธีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม



ภาพที่ 3 กระบวนการฝึกอบรม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่ทำควบคู่กับการบริหารโครงการทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การนำเสนอโครงการ การเริ่มโครงการ การดำเนินงานโครงการ และการปิดโครงการ และบางครั้งต้องทำกิจกรรมต่อเนื่องไปจนกระทั่งเกิดการยอมรับ เกิดความรู้สึกเป็นผู้รับผิดชอบของระบบหรือกระบวนการ นั่นคือระบบถือเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานประจำวัน



ภาพที่ 4 เครื่องมือการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 1 นำเสนอโครงการ

สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้ ได้แก่ สาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง ต้องค้นหาคำตอบให้ได้ว่า มีความจำเป็นมากน้อยแค่ไหนถึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร วิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างสถานภาพปัจจุบันและอนาคตที่ต้องการ นั่นคือหาว่า เมื่อโครงการเสร็จสิ้นลง ภาพของอนาคตเป็นอย่างไร เมื่อเข้าใจช่องว่าง (gaps) ระหว่างปัจจุบันและอนาคต ต้องกำหนดทางเลือกหรือการคิดหาวิธีหรือหนทางไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการที่เราเข้าใจสาเหตุ เป้าหมาย ช่องว่างและความแตกต่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคตที่ต้องการ ตลอดจนการดำเนินงาน ขั้นตอน หรือสิ่งที่ต้องทำเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน จะช่วยให้วางแผนโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะจะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม เวลา งบประมาณ ทรัพยากร ผลลัพธ์ของโครงการ และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับได้อย่างชัดเจน มองเห็นภาพตั้งแต่ปัจจุบันจนกระทั่งปิดโครงการ สามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในโครงการ ตลอดจนผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงได้ล่วงหน้า ดังนั้นจะช่วยให้นำเสนอโครงการได้สำเร็จง่ายขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การเริ่มโครงการ

สิ่งสำคัญที่ต้องทำในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งผลดีและผลเสีย การจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่

ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ ต้องมีการวางแผนเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพที่สุด

จากตัวอย่างโครงการนำระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management) เข้ามาใช้ในองค์กร ผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอาจเป็น ด้านนโยบายการบริหารผลงาน กระบวนการวางแผนงานทั้งระดับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ กระบวนการบริหารผลงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงาน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การประเมินผลงานประจำปี การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การบริหารข้อมูล ตลอดจนกระบวนการและระบบงานสนับสนุน เช่น การฝึกอบรมระบบงานใหม่ การฝึกอบรมทักษะ Performance coaching แก่ผู้บริหารตลอดจนโค้ช หรือ เทคโนโลยีที่จะช่วยในการเก็บข้อมูลและประมวลผล เป็นต้น

คณะทำงานมีไว้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Team) มีหน้าที่ดำเนินงานตามแผนงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการแบ่งงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การวิเคราะห์ผลกระทบต่อองค์กร การฝึกอบรม เป็นต้น โดยทั่วไปคณะทำงานคณะนี้จะป็นคณะทำงานย่อยในโครงการ บุคคลที่สำคัญในคณะทำงานนี้คือ Change Sponsor ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และเป็นผู้ดูแลกำกับให้การทำงานของทีมงานประสานสอดคล้องกันอย่างราบรื่นและสอดคล้องกับแผนการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

แผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Plan) จะต้องสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของโครงการ แผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการจัดทำรายละเอียดของแผนงานและกิจกรรมของงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจแผนการดำเนินงาน กิจกรรมของงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกที่บริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสิ่งที่ต้องส่งมอบในโครงการ

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานโครงการ

การปฏิบัติตามแผนงานนั้น สิ่งสำคัญที่คือต้องมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารสองทาง และรายงานความก้าวหน้าเปรียบเทียบกับแผนงาน และมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผนงานตามสภาพความเป็นจริง จะมีการใช้เครื่องมือหรือกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการบริหารงานโครงการ โดยเฉพาะการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 4 การปิดโครงการ

ถ่ายทอด แบ่งปันองค์ความรู้ สรุปรงาน และส่งมอบงานทั้งหมดต่อให้กับทีมงานของลูกค้า Change Agents เพื่อดำเนินการต่อไป

หลักการประเมินความสำเร็จของโครงการ

การประเมินโครงการมีหลักการสำคัญ และจำเป็นต้องพิจารณาจากความหมายและความสำคัญของการประเมินเป็นหลักดังนี้

ความหมายของการประเมิน

1. การประเมิน (Evaluation)

การประเมิน หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามตัวชี้วัด โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น การประเมินโครงการ จึงหมายถึง การตัดสินคุณค่าของโครงการ โดยเก็บข้อมูลจากตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน เพื่อแสดงถึงความสำเร็จของโครงการ จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การประเมินจะต้องเกี่ยวข้องกับคำ 3 คำ คือ ตัวชี้วัด เกณฑ์ และมาตรฐาน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน จึงขออธิบายความหมายของคำทั้ง 3 คำดังนี้

ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกถึง สถานภาพหรือสะท้อนลักษณะหรือผลของการดำเนินงาน

เกณฑ์ (Criteria) หมายถึง ระดับที่แสดงถึงความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลที่ได้รับ

มาตรฐาน (Standard) หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงความสำเร็จอันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ตัวอย่าง เช่น การประเมินผลผลิตของโครงการโดยตรง (Output Evaluation) ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงทันทีจากโครงการ สามารถพิจารณาการบรรลุผลเบื้องต้น ได้จากตัวชี้วัดเรื่องเวลา ในด้านเวลาดำเนินงานที่ใช้และสัดส่วนของงานที่ทำเสร็จ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

ประเด็นการประเมิน	ตัวชี้วัด	เกณฑ์
การบรรลุผลเบื้องต้นของโครงการ	1. เวลาที่เสร็จ	กำหนดเวลาของโครงการเสร็จก่อนเวลาหรือทันเวลาที่กำหนด
	2. งบประมาณที่ใช้	งบประมาณที่ใช้จริงน้อยกว่าหรือเท่ากับงบประมาณที่ได้รับ
	3. สัดส่วนของงานที่ทำเสร็จ	งานเสร็จตามเป้าหมาย 100%
	4. สัดส่วนที่ได้รับผลประโยชน์หลังจากมีโครงการ	ได้รับผลประโยชน์หลังการดำเนินโครงการอย่างน้อย 90%

ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์/มาตรฐาน ที่เหมาะสม จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลการประเมินเป็นที่น่าเชื่อถือ และยอมรับได้อย่างแท้จริง ซึ่งวิธีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมจะได้กล่าวในเนื้อหาของขั้นตอนการประเมินแต่ละขั้นต่อไป

1.1 ความสำคัญของการประเมิน

ในการดำเนินงานโครงการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการจะต้องทราบถึงความเป็นไปได้ ความพร้อม ความก้าวหน้า และความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการประเมิน ถ้าการดำเนินงานปราศจากการประเมิน ผู้ปฏิบัติจะไม่ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ความพร้อม ความเหมาะสมของการดำเนินงานและเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ก็จะไม่ทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไรบ้าง ควรยกเลิก หรือปรับหรือขยายโครงการหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เพราะไม่มีสารสนเทศ จากการประเมินมาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจนั่นเอง

ดังนั้นสารสนเทศที่ได้จากการประเมินจึงเป็นสารสนเทศที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในการตัดสินใจ ผู้ประเมินจึงมีบทบาทสำคัญในการนำเสนอผลการประเมินในลักษณะที่เหมาะสมกับผู้ใช้ผลการประเมินแต่ละกลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้ประเมินภายใน (Internal Evaluator) ได้แก่ ผู้ประเมินที่เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในโครงการนั้น ซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อโครงการนั้นโดยตรง

2) ผู้ประเมินภายนอก (External Evaluator) ได้แก่ ผู้ประเมินที่เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในโครงการและไม่มีส่วนในการดำเนินการของโครงการนั้นโดยตรง ซึ่งอาจเป็นบุคคลจากหน่วยงานอื่นภายใต้สังกัดเดียวกัน แต่อยู่นอกโครงการ หรืออาจเป็นบุคคลจากสังกัดอื่นภายนอกก็ได้

กรณีที่ผู้ประเมินเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประเมินจะต้องพยายามสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการว่า การประเมินไม่ใช่การจับผิด แต่เป็นการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโครงการ โดยเฉพาะถ้านำเสนอต่อผู้บริหารในการตัดสินใจ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นทางเลือกสำคัญเพื่อประกอบการตัดสินใจต่อการดำเนินการของโครงการว่าจะปรับขยาย เปลี่ยนแปลงโครงการในลักษณะใดจึงจะเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในโครงการเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการประเมินและยอมรับการประเมินว่าเป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ไม่ใช่ทำลาย ซึ่งจะส่งผลต่อการให้ความร่วมมือในการเก็บและรวบรวมข้อมูลของผู้ประเมิน ดังนั้น บุคคลที่จะเป็นนักประเมินที่ดี ควรจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1) เข้าใจในสิ่งที่ต้องการประเมินอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวางแผนและดำเนินการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ควรเป็นนักวิจัยที่ดีด้วย เพราะข้อมูลที่ใช้ในการประเมินเกิดจากกระบวนการวิจัย ดังนั้นการประเมินจะมีคุณภาพก็ต่อเมื่อเริ่มจากการได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ ความแตกต่างของการวิจัยและการประเมินอยู่ที่ การวิจัย เน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สนใจความจริง (Fact) ของสิ่งต่างๆ แต่การประเมิน เน้นการตัดสินใจคุณค่า มุ่งผลในทางปฏิบัติการนำไปใช้ประโยชน์ การประเมินจึงมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่า

3) ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเชิงปรัชญา กล่าวคือ นอกจากที่นักประเมินจะมีความรู้ในทฤษฎีการประเมินและรูปแบบต่างๆ แล้ว ผู้ประเมินจำเป็นต้องรู้จักพิจารณาเบื้องหลังแนวความคิดของการสร้างทฤษฎีการประเมินแต่ละทฤษฎีด้วย เพราะผู้ประเมินจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจคุณค่า ดังนั้นจึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเลือกรูปแบบการประเมินที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

4) ต้องรู้จักประนีประนอม เพราะผู้ประเมินจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ คณะผู้ประเมินเอง ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการในโครงการ ผู้สนับสนุนด้านการเงิน ผู้รับผลจากโครงการ ฯลฯ จึงต้องรู้จักการประสานประโยชน์บนพื้นฐานของความยุติธรรม ให้เกิดแก่ทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม

2. ประเภทของการประเมิน

การประเมินมีอยู่ด้วยกันหลายลักษณะ ซึ่งถ้าพิจารณาจัดประเภทของการประเมินแล้วสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

2.1 แบ่งตามวัตถุประสงค์การประเมิน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เป็นการประเมินระหว่างดำเนินการโครงการ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้าของโครงการ ว่าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่วนใด เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานมากขึ้น

2) การประเมินผลสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการเพื่อตัดสินความสำเร็จของโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดหรือบรรลุเป้าหมายที่ควรจะเป็นเพียงใด

2.2 แบ่งตามช่วงเวลาของการประเมิน แบ่งได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของโครงการในเบื้องต้น ก่อนที่จะจัดทำโครงการใดๆ เป็นการประเมินที่มีประโยชน์ต่อการวางนโยบายและการวางแผน เพื่อให้ได้แนวคิดของการจัดโครงการที่สามารถสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้

2) การประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการที่จะดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัย/เงื่อนไขที่จำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ มักจะประเมินในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหาร

3) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินสิ่งที่ป้อนเข้าสู่โครงการว่ามีความเหมาะสมเพียงใดก่อนที่จะเริ่มโครงการ สิ่งที่ป้อนเข้าเช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ งบประมาณ เป็นต้น

4) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการดำเนินการตามที่กำหนด ทำการประเมินในขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ เพื่อใช้ผลการปรับปรุง หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งมีลักษณะครอบคลุมการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) ของโครงการ

5) การประเมินผลผลิต (Output / Product Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากโครงการโดยตรง และเป็นผลที่คาดหวังจากโครงการ ว่าผลที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการมากน้อยเพียงใด

6) การประเมินผลกระทบ (Outcome / Impact Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากผลของโครงการทั้งที่คาดหวังและไม่ได้คาดหวัง ซึ่งเป็นผลทางบวกและทางลบ เพื่อนำผลไปประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ เช่น การยกเลิก หรือดำเนินโครงการดังกล่าวต่อไป

7) การประเมินงานประเมิน (Meta Evaluation) เป็นการประเมินผลของการประเมินอีกครั้งหนึ่ง เพื่อศึกษาความถูกต้องและความเหมาะสมของการประเมิน และผลการประเมินวิธีการนี้ยังไม่แพร่หลายมากนัก

3. ขั้นตอนการประเมิน

ในการประเมินแต่ละครั้ง ผู้ประเมินจำเป็นต้องดำเนินตามขั้นตอนของการประเมิน ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน

เป็นการศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของโครงการที่จะประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินเกิดความรู้ความเข้าใจโครงการอย่างลึกซึ้ง ตั้งแต่หลักการและเหตุผลของโครงการ วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลจนถึงผลของโครงการ การวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดรอบคอบ จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ประเมินเกิดแนวคิดต่างๆ ที่จะนำไปสู่การกำหนดประเด็นการประเมินได้ ดังนั้นการวิเคราะห์โครงการที่จะประเมินจึงเป็นขั้นตอนการประเมินที่สำคัญอย่างยิ่งขั้นตอนแรกของการประเมิน

2) การศึกษารูปแบบการประเมิน (Model)

ผู้ประเมินจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบของการประเมินแบบต่างๆ อย่างกว้างขวาง รูปแบบของการประเมินแต่ละแบบ จะได้มาจากแนวความคิดที่แตกต่างกันไปของเจ้าของรูปแบบแต่ละท่าน การศึกษารูปแบบของการประเมินหลายๆ แบบ จะทำให้ผู้ประเมินได้เห็นทางเลือกที่หลากหลายที่จะนำไปสู่การเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับโครงการที่จะประเมิน แต่โดยส่วนใหญ่ โครงการแต่ละโครงการไม่สามารถประเมินโดยใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างเดี่ยวเสมอไป ผู้ประเมินจึงใช้การผสมผสานหลายๆ รูปแบบการประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้

3) การกำหนดประเด็นของการประเมิน

ผู้ประเมินจำเป็นต้องกำหนดประเด็นของการประเมินอย่างเหมาะสม เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดในขั้นตอนต่อไป อย่างสมบูรณ์ตามประเด็นที่กำหนด ผู้ประเมินสามารถกำหนดประเด็นของการประเมินได้จากการวิเคราะห์โครงการที่จะประเมินในขั้นตอนที่ 1) ผสมผสานกับการศึกษารูปแบบของการประเมินในขั้นตอนที่ 2) ทั้งนี้ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นผู้ให้ทุน ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจตัดสินใจ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ฯลฯ เพื่อให้ผลจากการประเมินเป็นประโยชน์ต่อบุคคลต่างๆ อย่างแท้จริง

4) การพัฒนาตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์

ในการประเมินใดๆ สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อถือในผลการประเมินได้ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของตัวชี้วัด (Indicator) และเกณฑ์ (Criteria) ดังนั้น ขั้นตอนสำคัญของการประเมินอีกขั้นตอนหนึ่งก็คือ การพัฒนาตัวชี้วัด และการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสม ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะได้อาจมาจากประเด็นของการประเมินที่ผู้ประเมินได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 3) ผู้ประเมินต้องพยายามค้นหาตัวชี้วัดที่สามารถแสดงประสิทธิภาพของแต่ละประเด็นได้ชัดเจนที่สุด ซึ่งสามารถสังเกตหรือวัดได้และเมื่อได้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมแล้ว ผู้ประเมินจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมให้กับตัวชี้วัดแต่ละตัวดังกล่าว เพื่อเป็นเกณฑ์ตัดสินได้ว่าผลการดำเนินงานของโครงการที่พิจารณาจากตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้น ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเกณฑ์มากน้อยเพียงใด

5) การออกแบบการประเมิน

หลังจากที่ผู้ประเมินกำหนดประเด็นของการประเมิน และพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมได้แล้ว ผู้ประเมินสามารถเริ่มออกแบบการประเมินได้ เริ่มตั้งแต่การผสมผสานความคิดทั้งหมด เป็นรูปแบบการประเมินที่เลือกใช้ให้เหมาะสมกับโครงการที่จะประเมิน การกำหนดวิธีการประเมิน การสุ่มตัวอย่างตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่จะใช้ แหล่งข้อมูลที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล การออกแบบการประเมินจึงเป็นเสมือนแนวทางการประเมินที่ผู้ประเมินได้เตรียมการออกแบบไว้สำหรับแต่ละโครงการ

6) การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ผู้ประเมินได้ออกแบบการประเมินไว้แล้ว ผู้ประเมินต้องลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการ โดยอาจจะใช้วิธีการหลายๆ อย่าง เช่น การสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์การสอบถาม ซึ่งการเลือกใช้วิธีการใดย่อมขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมินและลักษณะข้อมูลที่ต้องการเป็นสำคัญ

7) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนนี้จะสอดคล้องกับขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวคือ ถ้าผู้ประเมินเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีใด เครื่องมือที่ใช้ก็ต้องสอดคล้องกับวิธีการนั้น เช่น ถ้าใช้วิธีการสอบถามเครื่องมือที่ใช้ก็คือแบบสอบถาม ถ้าใช้วิธีการสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ก็คือ แบบสอบถาม นั่นเอง ผู้ประเมินจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการสร้างเครื่องมือแต่ละชนิดให้มีคุณภาพ เพราะผลการประเมินจะเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ

8) การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้ประเมินเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการได้แล้ว ผู้ประเมินต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน

9) การตัดสินผล สรุปผล และอภิปรายผลการประเมิน

หลังจากได้ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ ผู้ประเมินจำเป็นต้องตัดสินผลว่า โครงการดังกล่าวดำเนินการอย่างมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาทั้งผลผลิต (Output/Product) และผลลัพธ์ (Outcome / Impact) จากนั้นผู้ประเมินต้องสรุปผลการประเมินให้เห็นภาพรวมทั้งหมดและเพื่อให้เกิดแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ ผู้ประเมินจำเป็นต้องอภิปรายผลการประเมินด้วย เพื่อจะได้ทราบเหตุผลต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลการประเมินดังเช่นที่ปรากฏ

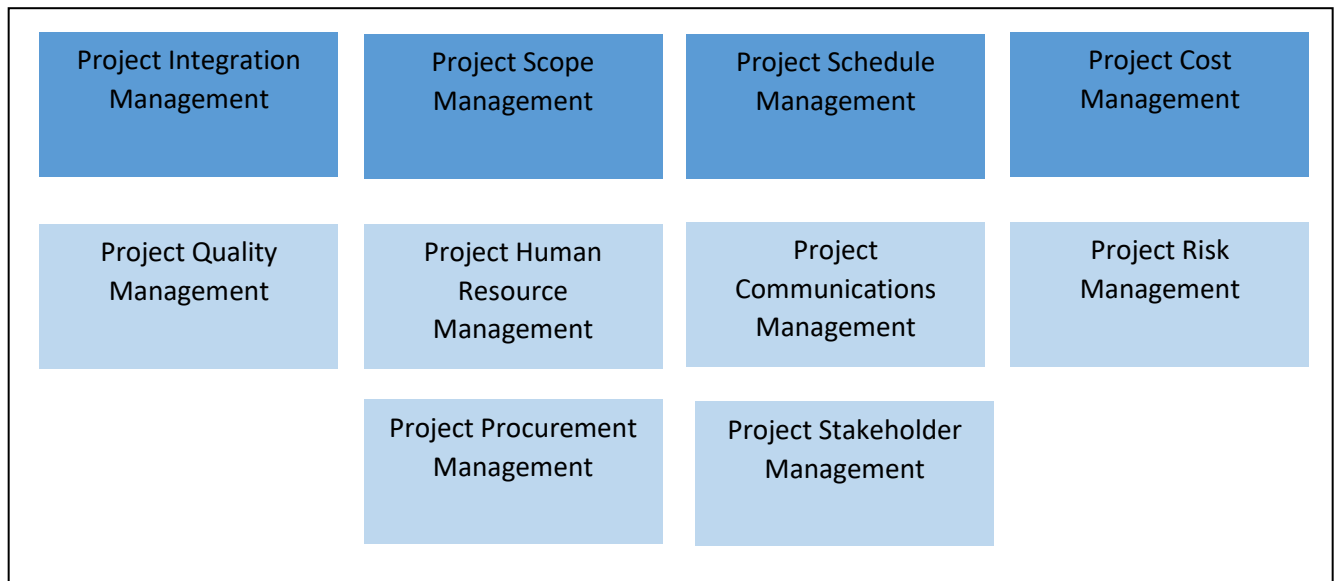
10) การเขียนรายงานการประเมิน

เมื่อการประเมินได้เสร็จสิ้น ผู้ประเมินต้องเขียนรายงานการประเมินโดยเป็นการนำเสนอการดำเนินการประเมินโครงการทุกขั้นตอน เพื่อให้ผู้อื่นได้รับทราบและเข้าใจการประเมินในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เทคนิคการเขียนรายงานการประเมินจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในขั้นตอนนี้

จากขั้นตอนการประเมินทั้งหมด 10 ขั้นตอน จะทำให้ผู้ประเมินเริ่มเห็นแนวทางการทำงานในลักษณะการประเมินอย่างเป็นระบบมากขึ้น

ความรู้ในการบริหารโครงการ

ความรู้ในการบริหารโครงการประกอบด้วยความรู้ทั้ง 10 ด้าน โดย 4 ด้าน เป็นความรู้ที่เป็นส่วนสำคัญของการบริหารโครงการ และอีก 6 ด้านเป็นความรู้ที่สนับสนุนการบริหารโครงการโดยกลุ่มความรู้ทั้ง 10 ด้านถูกกำหนดโดยสถาบันการบริหารโครงการ (Project Management Institute: PMI) เป็นสถาบันที่ออกใบรับรองบุคคลที่ผ่านการทดสอบความรู้ทั้ง 10 ด้านของ (Project Management Body of Knowledge: PMBOK) ประกอบด้วยความรู้ต่างๆ ดังภาพ



ภาพที่ 5 แสดงความรู้ทั้ง 10 ด้านที่ถูกกำหนดด้วยสถาบันการบริหารโครงการ (PMI)

- การบริหารการบูรณาการโครงการ (Project Integration Management) เป็นการประสานความรู้ทั้ง 10 ดัน เพื่อให้ความรู้ทั้ง 10 ด้านสามารถบริหารโครงการให้เป็นไปตามขอบเขตงบประมาณ และเวลาที่กำหนด
- การบริหารขอบเขตโครงการ (Project Scope Management) เป็นการควบคุมและกำหนดขอบเขตทั้งหมดของโครงการที่จะทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์
- การบริหารเวลาโครงการ (Project Schedule Management) เป็นการประเมินระยะเวลาที่ใช้ในการบริหารโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการตลอดจนควบคุมให้โครงการเสร็จสิ้นตามเวลาที่กำหนดไว้

- **การบริหารค่าใช้จ่ายของโครงการ (Project Cost Management)** เป็นการประเมินค่าใช้จ่ายตลอดทั้งโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการตลอดจนควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการให้อยู่ในกรอบที่กำหนดไว้
- **การบริหารคุณภาพของโครงการ (Project Quality Management)** เป็นการวางแผนการประกันคุณภาพและควบคุมคุณภาพของโครงการให้เป็นไปตามแผนการประกันคุณภาพที่กำหนด
- **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ (Project Human Resource Management)** เป็นการประเมินความรู้ของบุคลากร การฝึกอบรมให้ความรู้และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับงานหรือกิจกรรมของโครงการ
- **การบริหารการสื่อสารของโครงการ (Project Communication Management)** เป็นการใช้เทคนิค วิธีการในการสื่อสารข้อมูล และการประสานงานร่วมกันภายในโครงการเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- **การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management)** เป็นการประเมินและกำหนดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบต่อระยะเวลาการดำเนินโครงการ รวมไปถึงแนวทางการแก้ไข และการป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับโครงการ
- **การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง (Project Procurement Management)** เป็นการบริหารจัดการสัญญาของสินค้า หรือบริการที่องค์กรได้มีการตกลงว่าจ้างจากองค์กรภายนอก
- **การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ (Project Stakeholder Management)** บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรที่ให้ความสนใจ หรือมีความเกี่ยวข้องต่อผลการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งผลการดำเนินการของโครงการนั้นสามารถส่งผลกระทบและผลลบลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง หรือทางอ้อม

การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Project Risk Management Plan)

มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ การตัดสินใจเลือกวิธีการและแผนการจัดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของโครงการ ดังนั้นกิจกรรมหรือกลยุทธ์จึงครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด ตลอดจนความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของโครงการ การบริหารความเสี่ยงจึงกลายเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้โครงการมีความสมบูรณ์

มากขึ้น และเพื่อให้เกิดประสิทธิผล จึงต้องมีการวางแผนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ผู้จัดการจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นงานสำคัญอีกงานหนึ่งที่ต้องให้ความเอาใจใส่ และจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

1. ขอบเขตของการวางแผนการบริหารความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องการดำเนินงานภายในโครงการใดโครงการหนึ่งโดยเฉพาะ กิจกรรมการดำเนินงานจึงเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง มีการจัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบให้ครอบคลุมสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างคร่าวๆ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) สภาพแวดล้อมของโครงการ (Project Environment) การแบ่งโครงสร้างการทำงานของโครงการ (Project Work Breakdown Structure) และกรอบการดำเนินงานของโครงการ (Project Framework) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1.1 ผู้มีส่วนได้เสีย ความเต็มใจในความเสี่ยงของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อขอบข่ายการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและความเต็มใจนั้นยังขึ้นอยู่กับความสำคัญของโครงการ วัตถุประสงค์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ ลูกค้ำ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ลงทุนและสังคม แต่ละกลุ่มจะมีระดับความเต็มใจต่างกัน ดังจะเห็นได้จากนโยบายหรือการปฏิบัติที่พึงพอใจในผลกำไรและการปฏิบัติการ การวางแผนการบริหารความเสี่ยงจึงถูกกำหนดให้ดำเนินการเมื่อผู้มีส่วนได้เสีย มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงในระดับต่ำ ในทางกลับกันหากความเต็มใจที่จะเสี่ยงอยู่ในระดับสูง การวางแผนการบริหารความเสี่ยงก็จะลดลงอย่างมาก

1.2 สภาพแวดล้อมของโครงการ สภาพแวดล้อมของโครงการประกอบด้วยตัวแปรมากมาย ซึ่งรวมทั้ง ตลาด ความหลากหลายทางวัฒนธรรม องค์กรและความเสี่ยงระดับโลก ตัวแปรข้างต้นจะเป็นตัวกำหนดว่าจะวางแผนการบริหารความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด เช่น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้เกิดความแตกต่างด้านการปฏิบัติและความร่วมมือของบุคคล การวางแผนการบริหารความเสี่ยงจึงอาจต้องมีหลายระดับเพื่อให้ครอบคลุมความหลากหลายดังกล่าวแล้ว

1.3 การแบ่งโครงสร้างการทำงานของโครงการ (WBS) จะเป็นการกำหนดขอบเขตการวางแผนการบริหารความเสี่ยง ความซับซ้อนและความสามารถในการจัดการ กล่าวคือ โครงสร้างการทำงานของโครงการมีความซับซ้อนก็ต้องวางแผนการบริหารความเสี่ยงมากกว่าโครงสร้างการทำงานแบบง่ายๆ

1.4 กรอบการดำเนินงานของโครงการ จะมีผลต่อขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยปกติ กรอบการดำเนินงานของโครงการเกิดจากวัตถุประสงค์ กระบวนการ สมมติฐานและข้อจำกัดของโครงการ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของโครงการจะช่วยลดขอบเขตของการวางแผน การบริหารความเสี่ยง ขณะเดียวกันความเข้าใจกระบวนการดำเนินงานของโครงการก็จะช่วยลดความเสี่ยงได้เช่นกัน

