

การบริหารการสื่อสารโครงการ (Project Communications Management)

1

อาจารย์วัฒนา เอกปมิตศิลป์

การบริหารการติดต่อสื่อสารในโครงการ (Project Communications Management)

- การบริหารการติดต่อสื่อสารในโครงการถือว่าเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้โครงการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหลายๆ โครงการไม่ประสบความสำเร็จ คือ ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจะต้องมีปัจจัยหลักในการสื่อสารดังนี้
 - ปัจจัยหลัก 3 ประการที่มีส่วนทำให้โครงการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประสบผลสำเร็จ คือ
 - การมีส่วนร่วมระหว่างผู้ใช้ คือจะต้องมีการกำหนดหัวข้อและภาระหน้าที่ให้ชัดเจน
 - ความช่วยเหลือทางด้านการบริหารจัดการในการกระจายข่าวสารนั้นๆ
 - ข้อมูลการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการของโครงการ
- ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้ จำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากการมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลที่ไม่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากเพียงพอ

การบริหารการติดต่อสื่อสารในโครงการ (Project Communications Management)

เป้าหมายหลักของการบริหารการติดต่อสื่อสารในโครงการ คือ การสร้าง การเก็บรวบรวม การเผยแพร่ การเก็บรักษา และการจัดระเบียบข้อมูลสารสนเทศ ด้วยวิธีที่เหมาะสมและในเวลาที่เหมาะสม

การบริหารโครงการทางด้านนี้ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ

- การวางแผนการติดต่อสื่อสาร (Communications planning)
- การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Information distribution)
- การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance reporting)
- การจัดการปิดโครงการ (Administrative closure)

1. การวางแผนการติดต่อสื่อสาร (Communications Planning)

- ▶ การวางแผนการติดต่อสื่อสาร เป็นการพิจารณาถึงข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารที่จำเป็นและเหมาะสมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องแต่ละคน ยกตัวอย่าง เช่น ใครควรจะได้รับข้อมูลข่าวสารด้านใด เมื่อใด และอย่างไร เป็นต้น ในขั้นตอนของการวางแผนนี้ ผู้จัดการโครงการควรจะทำแผนการบริหารการติดต่อสื่อสาร เพื่อเป็นแนวทางในการติดต่อสื่อสารภายในโครงการ ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้
- ▶ การกำหนดตารางเวลาการส่งข้อมูลข่าวสาร ยกตัวอย่าง เช่น ผู้จัดการได้มีการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบในการผลิต รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญของโครงการหรือไม่ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล การเข้าร่วมประชุมนัดสำคัญๆ เป็นต้น

การวางแผนการติดต่อสื่อสาร (Communications Planning) (ต่อ)

- **วิธีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร** ยกตัวอย่าง เช่น ใครในโครงการที่สามารถอ่านเอกสารฉบับร่างได้บ้าง ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลหรืออ่านเอกสารทุกฉบับของโครงการหรือไม่ ข้อมูล **ข่าวสาร** **ใดบ้าง** ที่ควรเข้าถึงได้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ข้อมูลข่าวสารใดบ้างที่ควรจะถูกจัดเก็บไว้ในรูปแบบของหนังสือเอกสารต่างๆ ไป หรือในรูปแบบอื่น แล้วใครบ้างที่สามารถขอดูหนังสือเอกสารที่ถูกจัดเก็บไว้ได้ นอกจากนี้ ใครบ้างที่จะสามารถเข้าร่วมการประชุมในแต่ละครั้ง
- **วิธีการปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหาร** การติดต่อสื่อสาร ในระหว่างการดำเนินโครงการ ยกตัวอย่าง เช่น **ใครจะมีหน้าที่ปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารการติดต่อสื่อสาร** เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้น และแผนใหม่จะถูกเผยแพร่ไปด้วยวิธีการใด รวมถึงจะต้องมีการ **แจ้งทีมงานด้วย**

การวางแผนการติดต่อสื่อสาร (Communications Planning) (ต่อ)

- การวิเคราะห์รูปแบบ หรือวิธีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการแต่ละคน ผู้จัดการโครงการจะต้องรู้และเข้าใจอย่างถูกต้อง คือ
 - ประเภทของข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม ที่จะถูกส่งให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องแต่ละคน ควรมีการวิเคราะห์วิธีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จะช่วยให้ผู้จัดการโครงการสามารถลดเวลา หรือค่าใช้จ่ายที่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยไม่จำเป็นเนื่องจากการผลิตหรือเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ไม่จำเป็น
 - พิจารณาจากแผนผังองค์กร สามารถกำหนดความสำคัญของบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร
 - ผู้จัดการโครงการต้องคำนึงถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่อยู่ภายนอกองค์กรด้วย เช่น ลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงของลูกค้า และผู้รับเหมาย่อยๆ เป็นต้น

การวางแผนการติดต่อสื่อสาร (Communications Planning) (ต่อ)

- ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในโครงการที่สำคัญมักจะมาจากโครงสร้างกิจกรรมย่อย (WBS) จำนวนมากมีส่วนของการติดต่อสื่อสารภายในโครงการแสดงไว้อย่างชัดเจน การรายงานข้อมูลสาระสำคัญเป็นสิ่งที่ต้องทำในโครงการ ควรถูกกำหนดไว้ใน WBS ดังนั้นผู้จัดการโครงการต้องเข้าใจว่า ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการด้านใดที่จะต้องรายงาน และจะต้องรายงานเมื่อใด และจะใช้รูปแบบอะไรในการแจ้งข่าวสาร

2. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Information Distribution)

- ▶ เป็นการจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารที่ต้องการให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องแต่ละคนในเวลาอันเหมาะสมและในรูปแบบที่เหมาะสม ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในขั้นตอนของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่
 - ▶ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
 - ▶ รูปแบบวิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ
 - ▶ ความเหมาะสมในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในที่มงาน
 - ▶ จำนวนช่องทางในการติดต่อสื่อสารจะใช้กี่ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

- ▶ เทคโนโลยีสามารถทำให้กระบวนการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร มีความสะดวกคล่องตัวมากยิ่งขึ้น การใช้ระบบสารสนเทศภายในองค์กรเพื่อบริหารโครงการจะช่วยให้การจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร สามารถอยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อจะได้ถูกจัดเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กร และเข้าถึงได้ผ่านระบบ Internet และ Extranet ถ้าข้อมูลข่าวสารนั้นไม่เป็นความลับจนเกินไป เช่น เอกสารเกี่ยวกับโครงการ รายงานการประชุม ความต้องการของลูกค้า คำขออนุมัติการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
- ▶ การจัดเก็บแบบฟอร์ม และตัวอย่างของเอกสารเกี่ยวกับโครงการบางประเภทที่จำเป็นต้องใช้บ่อยๆ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ยังช่วยให้การนำมาตรฐานเหล่านั้นมาใช้เป็นไปได้ง่ายยิ่งขึ้น ส่งผลให้ขั้นตอนการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

วิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นทางการและอย่าง**ไม่เป็นทางการ**

- ▶ ผู้จัดการโครงการและทีมงานมักจะคุ้นเคยกับการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของรายงานให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ตั้งนั้นช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น การประชุมหรือแบบไม่เป็นทางการ เช่น
 - ▶ ทางโทรศัพท์
 - ▶ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
 - ▶ Web logs
 - ▶ Chat room
 - ▶ แอปพลิเคชัน เป็นต้น

วิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ (ต่อ)

- ▶ การติดต่อสื่อสารนั้นมักประกอบด้วยมิติหลายๆ ด้านเข้าด้วยกัน เช่น การเขียน การพูด และการฟัง ซึ่งทีมงานโครงการจำเป็นที่จะต้องนำมามิติทุกๆ ด้านมาใช้ และต้องคำนึง คือ คนแต่ละคนชอบและตอบสนองต่อระดับหรือชนิดของการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน
- ▶ การพูดคุยหรือประชุมกันซึ่งๆ หน้า (Face-to-face) มักจะมีประสิทธิภาพมากกว่า การติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและต้องการรายละเอียด

การเลือกวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

- ▶ จัดให้มีวิธีการติดต่อสื่อสารหลายๆ วิธีให้เลือก ควรจัดให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย โดยให้แต่ละคนที่มีส่วนร่วมในการทำงานควรมีการเลือกวิธีการติดต่อสื่อสารกันก่อนเริ่มโครงการ ด้วยการประเมินก่อนว่างานใดควรมีวิธีการติดต่อสื่อสารแบบใด

ตัวอย่าง แบบประเมินความเหมาะสมการติดต่อสื่อสาร

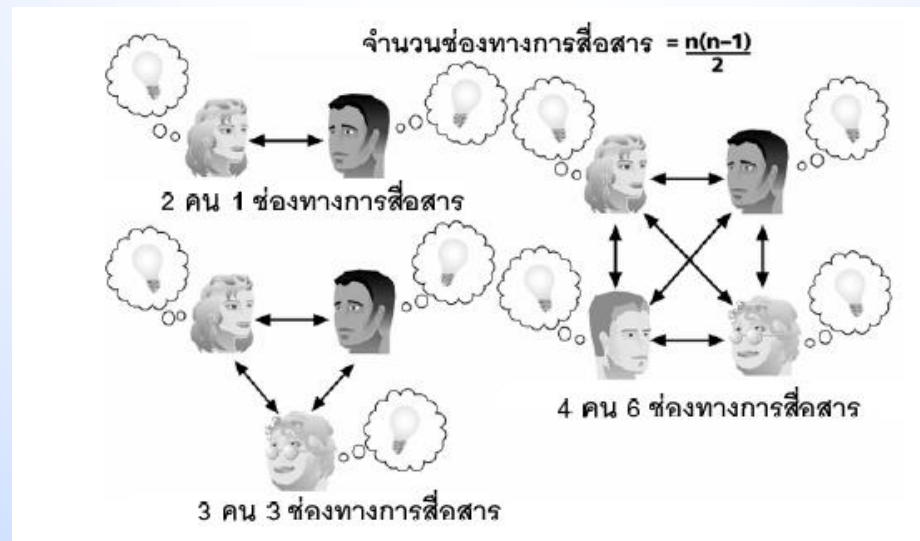
13

กิจกรรม	ระดับความเหมาะสมในการใช้สื่อสาร					
	เอกสาร	โทรศัพท์	Voice Mail	E-mail	การประชุม	Web Site
การประเมินความรับผิดชอบ	3	2	3	3	1	3
การกำหนดข้อตกลง	3	2	3	3	1	3
การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท	3	2	3	3	1	3
การแก้ปัญหาความเข้าใจผิด	3	1	3	3	2	3
การพูดถึงพฤติกรรมที่ไม่ดี	3	2	3	2	1	3
การให้การสนับสนุน/การชมเชย	1	2	2	1	2	3
การผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	2	3	3	1	3	3
การกล่าวคำประชดประชัน	3	2	2	3	1	3
การนำเสนอเอกสารอ้างอิง	1	3	3	3	3	2
การสนับสนุนให้ใช้อำนาจ	1	2	3	3	1	1
การจัดทำบันทึกถาวร	1	3	3	1	3	3

1 = เหมาะสมมากที่สุด 2 = ปานกลาง 3 = ไม่เหมาะสม

การกำหนดจำนวนช่องทางการสื่อสาร

- การกระจายสารสนเทศต้องคำนึงถึงจำนวนคนที่ต้องสื่อสาร ถ้าจำนวนคนที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการมีจำนวนเพิ่มขึ้น การสื่อสารจะเพิ่มความซับซ้อนมากขึ้น เพราะจำนวนเส้นทางการสื่อสารไปยังบุคคลต่างๆ จะเพิ่มขึ้นด้วย สูตรในการคำนวณช่องทางการสื่อสารอย่างง่ายๆ คือ
- จำนวนช่องทางการสื่อสาร = $n(n-1)/2$
- โดยที่ n คือ จำนวนคนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ



3. การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting)

- เป็นการเก็บรวบรวมและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านผลการดำเนินงานในรูปแบบของรายงานสถานะภาพ การวัดความคืบหน้า และการพยากรณ์ การรายงานผลการดำเนินงานเป็นการชี้แจงให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในโครงการได้ทราบว่า ทรัพยากรด้านต่างๆ ได้ถูกใช้ไปเพื่อให้โครงการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างไร การรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวมักจะออกมาในรูปแบบของเอกสาร ดังนี้
 - **รายงานสถานะภาพ (Status report)** จะรายงานว่ โครงการได้ถูกดำเนินการไปถึงไหนแล้ว ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง โครงการอยู่ในสถานะภาพใดเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายของขอบเขตงาน เวลา และต้นทุนที่ได้กำหนดไว้ ยกตัวอย่าง เช่น โครงการได้ใช้เงินไปจำนวนเท่าใดแล้วนับถึงปัจจุบัน จะต้องใช้เวลานานเท่าใดในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง งานที่ทำกำลังเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ เป็นต้น

การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) (ต่อ)

- ▶ **รายงานความก้าวหน้า (Progress report)** จะรายงานว่ ทีมงานโครงการได้ดำเนินโครงการไปได้มากน้อยเพียงใดในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ บางโครงการกำหนดให้สมาชิกทีมงานแต่ละคน **จัดทำรายงานความก้าวหน้าประจำเดือนหรือประจำสัปดาห์** ในบางครั้ง ขณะที่ผู้จัดการโครงการหรือหัวหน้าทีมงานมักจะจัดทำรายงานความก้าวหน้าฉบับสมบูรณ์ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากสมาชิกทีมงานมาอีกต่อหนึ่ง
- ▶ **รายงานการพยากรณ์โครงการ (Project forecasting)** **ซึ่งจะพยากรณ์สถานภาพและความคืบหน้าของโครงการต่อไปในอนาคต** โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศและแนวโน้มที่มีมาในอดีต ยกตัวอย่าง เช่น จะต้องใช้เวลาอีกนานเท่าใดโครงการจึงจะแล้วเสร็จถ้ายึดตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ จำเป็นจะต้องใช้เงินอีกจำนวนเท่าใดจึงจะทำให้โครงการแล้วเสร็จลงได้ เป็นต้น

การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) (ต่อ)

- เทคนิคการรายงานผลการดำเนินงาน คือ การประชุมเพื่อทบทวนสถานภาพ (Status review meeting)
 - **เป็นการประชุมที่ถูกกำหนดให้จัดขึ้นเป็นระยะๆ** และถือเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งที่เน้นการให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในเอกสารสำคัญๆ ของโครงการ
 - เปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องได้แสดงความรับผิดชอบด้วยการรายงานหรืออธิบายงานของตนให้ที่ประชุมทราบ และสามารถถกเถียงปัญหาที่สำคัญๆ ของโครงการกัน ซึ่งๆ หน้าได้อย่างเต็มที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสำคัญๆ กระตุ้นให้พนักงานได้มีความคืบหน้าในการทำงานผู้บริหารระดับสูงก็มักจะมีการจัดการประชุมเพื่อทบทวนสถานภาพทุกๆ เดือน หรือทุกๆ ไตรมาส เพื่อให้ผู้จัดการโครงการได้รายงานสถานภาพโดยรวมของโครงการ

4. การจัดการปิดโครงการ (Administrative Closure)

- การจัดการปิดโครงการ คือการเก็บรวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เพื่อที่จะบันทึกความสำเร็จของโครงการที่แล้วเสร็จไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน
- ผลงานจากโครงการที่เป็นที่ยอมรับจากลูกค้าหรือผู้สนับสนุนโครงการแล้ว จะถูกตรวจสอบความถูกต้องและจัดทำเป็นเอกสารไว้ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่ต้น โดยมีกระบวนการดังนี้
 - การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการครบถ้วนสมบูรณ์
 - การตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมานั้นบ่งบอกถึงคุณสมบัติของโครงการที่แล้วเสร็จ
 - การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโครงการ
 - การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ใช้สอยในอนาคต

การจัดการปิดโครงการ (Administrative Closure) (ต่อ)

- เอกสารเกี่ยวกับโครงการที่ใช้สำหรับการอ้างอิง (Project archives) ซึ่งรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นทั้งหมดของโครงการ ที่ได้ถูกบันทึกไว้อย่างสมบูรณ์และถูกต้องเที่ยงตรงโดยปกติแล้ว เอกสารเหล่านี้มักจะมีประโยชน์ภายหลังจากที่โครงการนั้นๆ ได้เสร็จสิ้นลงแล้วระยะหนึ่งซึ่งเอกสารมีดังนี้
- หนังสือรับรองอย่างเป็นทางการ (Formal acceptance) ซึ่งเป็นเอกสารที่ผู้สนับสนุนหรือลูกค้าของโครงการ ได้ลงลายมือชื่อยอมรับผลผลิตของโครงการแล้ว กระบวนการนี้จะช่วยให้โครงการถูกปิดลงอย่างเป็นทางการ ในกรณีที่มีสัญญาซื้อขายเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยนั้น ผู้ซื้อมักต้องยอมรับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้ผลิตขึ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมายเสียก่อน ผู้ขายจึงจะสามารถรับเงินค่าสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้นได้ และผู้ขายจะต้องเสียค่าปรับถ้าสัญญาซื้อขายไม่สามารถจบลงได้ตามแผนที่ได้วางไว้

การจัดการปิดโครงการ (Administrative Closure) (ต่อ)

- ▶ **บทเรียนที่ได้รับ (Lessons learned)** ซึ่งเป็นรายงานที่ถูกเขียนขึ้นโดยผู้จัดการโครงการและทีมงาน เกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างการดำเนินโครงการ
 - ▶ สาเหตุของความคลาดเคลื่อนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโครงการ
 - ▶ เหตุผลของการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโครงการ การใช้เทคนิคด้านต่างๆ ในการบริหารโครงการ
 - ▶ คำแนะนำส่วนตัวจากประสบการณ์ของสมาชิกทีมงานแต่ละคน

การจัดการปิดโครงการ (Administrative Closure) (ต่อ)

- ▶ บทเรียนที่ได้รับนี้จะให้ข้อมูลที่มีค่าที่สะท้อนจากประสบการณ์และความคิดเห็นส่วนตัวของสมาชิกทีมงานเกี่ยวกับโครงการ ว่าสิ่งใดควรจะทำและได้ผล สิ่งใดไม่ควรจะทำ และสามารถสร้างปัญหาในภายหลังได้
- ▶ ข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อการดำเนินโครงการอื่นๆ ต่อไปในอนาคต อย่างราบรื่น ผู้จัดการโครงการและสมาชิกทีมงาน จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับรายงานเหล่านี้ และนำมาศึกษาทบทวนในภายหลัง เพื่อนำข้อมูลจากบทเรียนที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์กับโครงการอื่นๆ ต่อไปในอนาคต

... THE end ...

