

บทที่ 6

การเสนอแนะแนวทางปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในโครงการ

การที่กระบวนการสื่อสารภายในโครงการจะมีประสิทธิภาพได้นั้น การวางแผนการสื่อสารภายในโครงการถือเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น โดยแผนการดังกล่าวจะต้องมีการระบุถึงการสื่อสารที่จำเป็นทั้งหมดในโครงการ ความถี่ในการสื่อสาร ช่วงระยะเวลาที่จะสื่อสาร และสื่อที่จะใช้ในการสื่อสาร รวมทั้งวิเคราะห์ถึงความต้องการข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการซึ่งมีความแตกต่างกัน (Luckey & Phillips, 2006; Project management templates for communications planning, 2007)

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการจากบทที่ 5 มาเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีของการสื่อสารภายในโครงการดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 เพื่อนำเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในโครงการตามองค์ประกอบต่างๆในการสื่อสารข้อมูล นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบแผนการสื่อสารโครงการ (Project Communication Plan) ตามภาคผนวก ข ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วนได้แก่ ตารางเอกสารโครงการ ที่มงานโครงการและความรับผิดชอบ และตารางการสื่อสารภายในโครงการ โดยการออกแบบแผนการสื่อสารนั้นเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีของการสื่อสารดังกล่าว เพื่อนำเสนอเป็นเอกสารโครงการที่สามารถช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในโครงการเพิ่มสูงขึ้น

6.1 ข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในโครงการ

จากผลการวิจัยในเกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงการ ข้อเสนอแนะข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสื่อสารภายในโครงการ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลภายในโครงการดังที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 5 นั้น ผู้วิจัยได้ทำการเสนอแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในโครงการโดยใช้แนวคิด ทฤษฎีจากกรอบงานวิจัยดังแสดงในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1
การเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในโครงการ

องค์ประกอบ	ข้อ	แนวคิด ทฤษฎีการสื่อสารในโครงการ	ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ	(1)	กระบวนการในการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรทำในรูปแบบของการระดมความคิด (Brainstorm) การสอบถามจากบุคคลอื่น หรือการจัดทำรายการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักๆ ของโครงการไว้ล่วงหน้า (Jepsen & Eskerod, 2004; Bloomsbury, 2007)	ควรมีการประชุมระดมความคิดจากทีมงานหลายๆ ส่วนในกระบวนการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ เพื่อให้ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่แท้จริง ผู้บริหารโครงการควรมีการแจ้งรายการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทำการแก้ไขกลับไปยัง IT Program Manager เพื่อให้สามารถจัดทำรายการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักๆ ตามแต่คุณลักษณะของโครงการได้	ข้อมูลจากกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการขององค์กร (ภาพที่ 5.1)
	(2)	ควรมีการจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละลักษณะให้ได้อย่างเหมาะสม โดยอาจจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการให้ความร่วมมือและผลกระทบ หรืออำนาจและความสนใจในโครงการ (Karlson, 2002; Bloomsbury, 2007)	ควรมีการจัดแบ่งหมวดหมู่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการตามการให้ความร่วมมือในโครงการและผลกระทบต่อการจัดการ เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม	

ตารางที่ 6.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อ	แนวคิด ทฤษฎีการสื่อสารในโครงการ	ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
	(3)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มบุคคลมีความต้องการข้อมูล และรูปแบบของข้อมูลโครงการที่มีความแตกต่างกัน ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังเกี่ยวกับการส่งมอบโครงการของแต่ละกลุ่มบุคคล (Lucy & Phillips, 2006, p.58; Nielsen, 2008; Project management templates for communications planning, 2007)	ควรมีการระบุถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งรูปแบบ และช่วงเวลาที่ต้องการข้อมูลดังกล่าวในแผนการสื่อสารโครงการ (Project Communication Plan)	
	(4)	ภายในแผนการสื่อสารโครงการ (Project Communication Plan) จำเป็นต้องมีการระบุถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล (Project management templates for communications planning, 2007)	ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานแต่ละส่วน ภายในโครงการอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการแจ้งเตือน ทีมงานให้ตระหนักถึงบทบาทดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ ผ่านแผนการสื่อสารโครงการ (Project Communication Plan) และการประชุมทีมงานโครงการ	การประเมินผลพนักงานขององค์กรควรมีการวัดผลถึงความมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ เป็นปัจจัยร่วมในการพิจารณา
	(5)	ทักษะในการสื่อสารเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการ IT Outsourcing (Keyes, 2008, p.25)	ควรมีการจัดอบรมบุคคลที่เป็นตัวแทนหน่วยงาน (Focal Point) เกี่ยวกับทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับทีมงาน	ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารของบุคลากรในองค์กร

ตารางที่ 6.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อ	แนวคิด ทฤษฎีการสื่อสารในโครงการ	ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
รูปแบบ/ลักษณะการสื่อสาร	(1)	ผู้บริหารโครงการควรมีการใช้อำนาจในการบังคับ (Coercive Power) เมื่อทีมงานขาดความร่วมมือ ซึ่งควร มีผลต่อการวัดประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน เช่น การใช้ Performance Improvement Plan (PIP) ในการ แจ้งผู้บังคับบัญชาของทีมงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพที่ควร มีการปรับปรุง รวมทั้งมีการกระตุ้นทีมงานให้เกิดความ ร่วมมือแก่โครงการโดยการให้รางวัล ประกาศชื่นชม หรือ มีการใช้ประสิทธิภาพการทำงานในโครงการของพนักงาน เป็นเงื่อนไขในการเลื่อนขั้น (Luckey & Phillips, 2006, pp.240-243; Keyes, 2008, p.43)	ควรเพิ่มการสื่อสารตามกฎหมาย เช่น การมีเครื่องมือเพื่อช่วย ในการติดตามสถานะของรายการที่ต้องดำเนินการ (Action Item) เพื่อช่วยในการควบคุมการสื่อสารระหว่าง ทีมงานภายในองค์กรให้มากขึ้น รวมทั้งควรมีการจัดทำ แผนการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Performance Improvement Plan) ในช่วงปิดโครงการเพื่อแจ้งเตือนไป ยังหัวหน้าฝ่ายต่างๆเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมงาน โครงการที่ควรมีการปรับปรุง และแจ้งถึงทีมงานที่มีความ โดดเด่นและมีประสิทธิภาพการทำงานสูง	ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ควรมีการตรวจนับถึง ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ตนเองและวางแผนในการ พัฒนาทีมงานภายใน หน่วยงานอย่างเหมาะสม
	(2)	แผนการสื่อสารที่ดีจะต้องครอบคลุมถึงการทำหนดลำดับ การแจ้งสถานะหรือการรายงานผลต่างๆ (Luckey & Phillips, 2006, p.93)	ควรมีการกำหนดลำดับการแจ้งสถานะหรือการปัญหาให้ ชัดเจนในแผนการสื่อสารโครงการ	
	(3)		ควรมีการปรับปรุงเครื่องมือต่างๆที่มีการใช้งานใน โครงการ เพื่อให้ข้อมูลต่างๆสามารถเชื่อมต่อกันและลด จำนวนขั้นตอนกระบวนการรวมทั้งช่วยให้เกิดการสนไหล ของข้อมูล (Data Flow) ภายในโครงการ	การปรับปรุงกระบวนการ การในต่างๆจำเป็นต้อง ได้รับ การสนับสนุนจาก ผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 6.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อ	แนวคิด ทฤษฎีการสื่อสารในโครงการ	ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
ความถี่ในการสื่อสาร	(1)	ภายในแผนการสื่อสารโครงการ (Project Communication Plan) จำเป็นต้องมีการระบุถึงความต้องการในการสื่อสารข้อมูล (Project management templates for communications planning, 2007)	ควรมีการระบุถึงเอกสารทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นภายในโครงการในแผนงานการสื่อสารของโครงการ (Project Communication Plan) เพื่อให้ทีมงานทุกคนตระหนักถึงการสื่อสารที่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมและบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการสื่อสารดังกล่าว	
เนื้อหาและสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร	(1)	ภายในแผนการสื่อสารโครงการ (Project Communication Plan) จำเป็นต้องมีการระบุถึงเนื้อหาและสื่อที่ใช้ในการสื่อสารข้อมูล (Project management templates for communications planning, 2007)	ควรมีการระบุถึงเอกสารทั้งหมดในโครงการและหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานแต่ละบุคคลต่อเอกสารดังกล่าว เพื่อให้ทีมงานมีความตระหนักและรู้ขอบเขตความรับผิดชอบตนเองได้อย่างชัดเจนมากขึ้น	
การวัดผลความสำเร็จของโครงการ	(1)		ควรมีกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลของโครงการที่ชัดเจนเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาและช่วยในการปรับปรุงการบริหารโครงการในอนาคต	จากข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารโครงการส่วนที่ 5.1.5

6.2 ข้อคิดเห็นต่อการนำเสนอแผนการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในโครงการ

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในโครงการตามตารางที่ 6.1 และตัวอย่างเอกสารแผนการสื่อสารโครงการ (ภาคผนวก ข) ไปทำการสอบถามผู้บริหารโครงการท่านหนึ่งซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้เพื่อสอบถามถึงข้อคิดเห็น และมุมมองต่อข้อเสนอแนะดังกล่าวโดยได้ข้อคิดเห็นดังแสดงในตาราง 6.2

ตารางที่ 6.2

ข้อคิดเห็นของผู้บริหารโครงการต่อข้อเสนอแนะ

องค์ประกอบ	ข้อ	ข้อเสนอแนะ (จากตาราง 6.1)	ข้อคิดเห็น
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ	(1)	ควรมีการประชุมระดมความคิดจากทีมงานหลาย ๆ ส่วนในกระบวนการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการเพื่อให้ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่แท้จริง ผู้บริหารโครงการควรมีการแจ้งรายการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทำการแก้ไขกลับไปยัง IT Program Manager เพื่อให้สามารถจัดทำรายการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักๆตามแต่คุณลักษณะของโครงการได้	ผู้บริหารโครงการเห็นด้วยเกี่ยวกับการประชุมระดมความคิดทีมงานในการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของโครงการ โดยจะเพิ่มเป็น Agenda ในการประชุมเริ่มต้นโครงการ (Project Kick-Off Meeting) สำหรับการจัดทำรายการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักนั้น ผู้บริหารโครงการให้ความคิดเห็นว่าอาจจะทำได้ยากเนื่องจากแต่ละโครงการนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะขึ้นอยู่กับ การร้องขอการเปลี่ยนแปลงของผู้ใช้ (Change Request) เป็นหลักว่ามีผลกระทบกับ Application ไດบ้าง รวมทั้งโดยส่วนใหญ่แล้วจะไม่เกิดปัญหาสำหรับทีมงานหลักๆเพราะผู้บริหารโครงการจะมีข้อมูลที่ชัดเจนว่าใครควรรับผิดชอบส่วนใด ปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดจากทีม 3 rd Party หรือหน่วยงานอื่นที่มีการเรียกใช้ระบบ
	(2)	ควรมีการจัดแบ่งหมวดหมู่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการตามการให้ความร่วมมือในโครงการและผลกระทบต่อโครงการ เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม	ผู้บริหารโครงการเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดแบ่งหมวดหมู่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีความคิดเห็นว่าการจัดแบ่งหมวดหมู่นี้จะช่วยให้อธิบายถึงทีมงานที่ควรมีการติดตามหรือตอบสนองเป็นพิเศษ เช่น กลุ่มผู้ใช้ หรือ ทีมงาน

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อ	ข้อเสนอแนะ (จากตาราง 6.1)	ข้อคิดเห็น
			Infrastructure ในขณะที่บางทีมงานอาจเพียงทำการแจ้งเพียงปัญหาและสถานะโครงการ เช่น ทีมงาน Vendor
	(3)	ควรมีการระบุถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งรูปแบบ และช่วงเวลาที่ต้องการข้อมูลดังกล่าวในแผนการสื่อสารโครงการ (Project Communication Plan)	ผู้บริหารโครงการเห็นด้วยตามแผนการสื่อสารโครงการที่ผู้วิจัยนำเสนอ โดยมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับทีมงานที่เกี่ยวข้องสำหรับแต่ละรายการควรมีการระบุเป็นชื่อรายบุคคลหรือชื่อตัวแทนหน่วยงาน เนื่องจากมองว่าจะช่วยให้การระบุผู้รับผิดชอบต่างๆ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
	(4)	ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานแต่ละส่วนภายในโครงการอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการแจ้งเตือนทีมงานให้ตระหนักถึงบทบาทดังกล่าวอยู่อย่างสม่ำเสมอผ่านแผนการสื่อสารโครงการ (Project Communication Plan) และการประชุมทีมงานโครงการ	ผู้บริหารโครงการให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนการสื่อสารที่นำเสนอว่ารายชื่อทีมงานยังไม่ครบถ้วน ควรมีการเพิ่มเติมมากขึ้น แต่บทบาทแล้วหน้าที่ในโครงการและความเกี่ยวข้องกับเอกสารต่างๆ ค่อนข้างครบถ้วน อย่างไรก็ตามต้องมีการทบทวนอีกครั้งหนึ่งตามแต่ละโครงการหากมีการนำมาใช้งานจริง
	(5)	ควรมีการจัดอบรมบุคคลที่เป็นตัวแทนหน่วยงาน (Focal Point) เกี่ยวกับทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับทีมงาน	ผู้บริหารโครงการจะได้นำข้อเสนอดังกล่าวแจ้งไปยังผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อขอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตามผู้บริหารโครงการได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการอบรมดังกล่าวควรอยู่ภายใต้กรอบการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานซึ่งผู้บริหารโครงการอาจไม่มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมให้เกิดการอบรมดังกล่าวขึ้น
รูปแบบ/ลักษณะการสื่อสาร	(1)	ควรเพิ่มการสื่อสารตามกฎหมาย เช่น การมีเครื่องมือเพื่อช่วยในการติดตามสถานะของรายการที่ต้องดำเนินงาน (Action Item) เพื่อช่วยในการควบคุมการสื่อสารระหว่างทีมงานภายในองค์กรให้มากขึ้น รวมทั้งควรมีการจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Performance	ผู้บริหารโครงการได้ให้ความคิดเห็นว่าอาจทำการแจ้งเตือนไปยังหัวหน้าแต่ละหน่วยงานในลักษณะของเอกสารปิดประชุมโครงการเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมงานที่ควรมีการปรับปรุงสำหรับการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการควบคุมการดำเนินงานนั้นมีความเป็นไปได้ค่อนข้างยาก

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อ	ข้อเสนอแนะ (จากตาราง 6.1)	ข้อคิดเห็น
		Improvement Plan) ในช่วงปิดโครงการเพื่อแจ้งเตือนไปยังหัวหน้าฝ่ายต่างๆเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมงานโครงการที่ควรมีการปรับปรุง และแจ้งถึงทีมงานที่มีความโดดเด่นและมีประสิทธิภาพการทำงานสูง	เพราะปัจจุบันหน่วยงานก็มีเครื่องมือต่างๆค่อนข้างมาก ซึ่งทำให้กระบวนการดำเนินงานค่อนข้างซับซ้อนอยู่แล้ว
	(2)	ควรมีการกำหนดลำดับการแจ้งสถานะหรือการปัญหาให้ชัดเจนในแผนการสื่อสารโครงการ	ผู้บริหารโครงการให้ความคิดเห็นว่า ทีมงานสามารถทราบจากการเอกสารการประชุมเริ่มต้นโครงการในส่วนที่มีการอธิบายถึง Project Organization Chart ซึ่งในบางครั้งทีมงานอาจหลงลืมหรือไม่ตระหนักถึงข้อมูลดังกล่าว อย่างไรก็ตามทีมงานโครงการสามารถแจ้งปัญหาแก่ผู้บริหารโครงการได้หากไม่ทราบถึงลำดับดังกล่าว
	(3)	ควรมีการปรับปรุงเครื่องมือต่างๆที่มีการใช้งานในโครงการ เพื่อให้ข้อมูลต่างๆสามารถเชื่อมต่อกันและลดจำนวนขั้นตอนกระบวนการ รวมทั้งช่วยให้เกิดการไหลของข้อมูล (Data Flow) ภายในโครงการ	ผู้บริหารโครงการเห็นด้วยตามข้อเสนอดังกล่าว และได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือต่างๆอาจจัดทำไปพร้อมกับการปรับปรุงกระบวนการในการพัฒนาโครงการซอฟต์แวร์ต่างๆตามกรอบของ CMMI โดยจะนำข้อเสนอดังกล่าวแจ้งไปยังผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อขอข้อคิดเห็นอีกครั้งหนึ่ง
ความถี่ในการสื่อสาร	(1)	ควรมีการระบุถึงการสื่อสารทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นภายในโครงการในแผนงานการสื่อสารของโครงการ (Project Communication Plan) เพื่อให้ทีมงานทุกคนตระหนักถึงการสื่อสารที่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมและบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการสื่อสารดังกล่าว	ผู้บริหารโครงการเห็นด้วยตามข้อเสนอดังกล่าว โดยมีข้อคิดเห็นว่าจะช่วยให้ทีมงานที่มีความเกี่ยวข้องในโครงการทุกส่วนทราบถึงการประชุมต่างๆที่จะเกิดขึ้นและต้องมีส่วนร่วม รวมทั้งผู้บริหารโครงการสามารถทราบได้ชัดเจนว่าการสื่อสารแต่ละครั้งนั้น ควรมีเอกสารใดเกิดขึ้นบ้าง ทำให้สามารถที่จะติดตามเอกสารโครงการต่างๆได้โดยง่าย อย่างไรก็ตามรายการดังกล่าวจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับให้มีความเหมาะสมสำหรับแต่ละโครงการก่อนมีการ

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อ	ข้อเสนอแนะ (จากตาราง 6.1)	ข้อคิดเห็น
			นำไปใช้งานจริง รวมทั้งรายการการสื่อสารภายในแผนที่นำเสนอั้นระบุเฉพาะเพียงแค่การสื่อสารตามแผนงานหรือการสื่อสารเมื่อได้รับข้อมูลเท่านั้น อาจจะต้องมีการระบุถึงการสื่อสารประเภทอื่นเพิ่มเติม
เนื้อหาและสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร	(1)	ควรมีการระบุถึงเอกสารทั้งหมดในโครงการและหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานแต่ละบุคคลต่อเอกสารดังกล่าว เพื่อให้ทีมงานมีความตระหนักและรู้ขอบเขตความรับผิดชอบตนเองได้อย่างชัดเจนมากขึ้น	ผู้บริหารโครงการเห็นด้วยตามข้อเสนอดังกล่าว โดยมีข้อคิดเห็นว่า น่าจะสามารถเข้ามาช่วยให้การทำงานของผู้บริหารโครงการมีความสะดวกยิ่งขึ้น โดยอาจทำการอธิบายเกี่ยวกับเนื้อหาส่วนดังกล่าวในการประชุมเริ่มต้นโครงการเพื่อให้ทีมงานแต่ละส่วนจะเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองสำหรับแต่ละเอกสารนั้นๆ เช่น ต้องมีการสร้าง ต้องมีการทบทวน
การวัดผลความสำเร็จของโครงการ	(1)	ควรมีกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลของโครงการที่ชัดเจนเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาและช่วยในการปรับปรุงการบริหารโครงการในอนาคต	โครงการต่างๆมีการวัดผลตาม KPI (Key Performance Indicator) ซึ่งแต่ละโครงการการวัดผลอาจแตกต่างกันตามแต่เนื้อหาและความสำคัญของโครงการ ผู้บริหารโครงการจะได้นำข้อเสนอดังกล่าวแจ้งไปยังผู้บริหารของหน่วยงาน และทีมงานผู้บริหารโครงการเพื่อกำหนดปัจจัยหลักสำหรับการวัดผลที่ควรมีในทุกๆโครงการ

สำหรับแผนการสื่อสารโครงการตามภาคผนวก ข ที่ได้มีการเสนอไปนั้น ผู้บริหารโครงการให้ความเห็นว่าน่าจะสามารถนำมาช่วยให้การทำงานของผู้บริหารโครงการเองนั้นมีความสะดวกมากขึ้น เนื่องจากจะช่วยให้การควบคุม การติดตาม และการสื่อสารต่างๆมีแบบแผนที่ชัดเจน สามารถทราบถึงการเอกสารต่างๆ ความถี่ในการสื่อสาร และบทบาทหน้าที่ของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำแผนการสื่อสารโครงการตามภาคผนวก ข ไปทำการสอบถามความคิดเห็นจากทีมงานโครงการ ได้แก่ ผู้จัดการด้านการพัฒนา Software (Software

Development Manager) ของทางฝั่ง Vendor ท่านหนึ่งและทีมงานโครงการภายในองค์กรอีกท่านหนึ่งพบว่าทั้งสองท่านมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยมองว่าการนำแผนการสื่อสารโครงการดังกล่าวมาใช้งานน่าจะสามารถเข้ามาช่วยให้กระบวนการสื่อสารในโครงการเกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทีมงานต่างๆสามารถตรวจสอบและตระหนักถึงกิจกรรม/เอกสารต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับทีมงานของตนเองได้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารโครงการยังคงต้องเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเอกสารดังกล่าว รวมทั้งจำเป็นต้องมีการกระตุ้นเตือนทีมงานต่างๆเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อแผนการสื่อสารดังกล่าวอยู่อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากทีมงานบางส่วนอาจขาดความสนใจหรือละเลยในการตรวจสอบเอกสารดังกล่าว อีกทั้งทีมงานขององค์กรมีมุมมองว่าการนำเอกสารดังกล่าวมาใช้น่าจะมีผลกระทบต่องานของผู้บริหารโครงการมากกว่าทีมงานโครงการทั่วไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำข้อคิดเห็นของผู้บริหารโครงการข้างต้นมาใช้ในการปรับปรุงแผนการสื่อสารในภาคผนวก ข ให้มีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นดังกล่าว เช่น การระบุถึงผู้รับผิดชอบตามของแต่ละหน่วยงานในตารางการสื่อสาร การเพิ่มแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Performance Improvement Plan) เพื่อใช้แจ้งไปยังหัวหน้าหน่วยงานในช่วงการปิดโครงการ นอกจากนี้ผู้บริหารโครงการได้ให้ความคิดเห็นว่าอาจนำแผนการสื่อสารโครงการที่นำเสนอมาทดลองใช้ในการพัฒนาโครงการระบบ Billing สำหรับ Version ถัดไปเพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารในโครงการและปัญหาต่างๆว่ายังคงเกิดขึ้นหรือไม่ โดยเบื้องต้นนั้นอาจจัดทำเอกสารดังกล่าวในลักษณะของเอกสารโครงการแบบไม่เป็นทางการ และจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเนื้อหาของแผนการสื่อสารตามภาคผนวก ข ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับโครงการอีกครั้งหนึ่งก่อนนำไปใช้งานจริง