

บทที่ 5

ผลการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากการการสังเกต และจากเอกสารโครงการต่างๆในอดีตที่ผ่านมาเพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบ และแนวทางหรือวิธีที่ใช้ในกระบวนการติดต่อสื่อสารในการบริหารโครงการ IT ของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ คุณลักษณะโครงการ IT ของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสื่อสารข้อมูลภายในโครงการ IT และปัญหา/อุปสรรคทางด้านการสื่อสารในโครงการ IT

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะโครงการ IT ของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่

การสัมภาษณ์ในส่วนนี้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของโครงการโดยทั่วไปขององค์กรทั้งในส่วนของขนาดโครงการ ประเภททีมงานภายในโครงการ หรือมาตรฐานต่างๆในการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารโครงการซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวแยกเป็นประเด็นต่างๆได้ดังนี้

5.1.1 ขนาดของโครงการและทีมงาน:

จากการสอบถามผู้บริหารโครงการเกี่ยวกับขนาดของโครงการและทีมงานได้ข้อมูลดังนี้

PM1:

“โครงการที่ทำก็มีหลายอันทั้งเล็ก ใหญ่ ทีมงานส่วนใหญ่ก็มีประมาณสิบกว่าคนไม่รวมพวก User”

PM2:

“จำนวนคนของProject Team ไม่รวม Developer, User กลางๆ ไม่ใหญ่”

PM3:

“Project ส่วนใหญ่จะเป็นขนาดกลางๆ 15-20 คน บางทีมีอย่างพวก CM ก็จะเป็นคนกลางที่เราติดด้วย ซึ่งเค้าก็ต้องไป Communicate ให้เราอีกที”

PM5:

“ส่วนมากพีจะดู Project ภายในอย่างเดียว บาง Project ของพีก็ใหญ่ ประมาณ 30 กว่าคน”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ขนาดของโครงการ Software Development หรือ Software Implementation ขององค์กรนั้นจะพิจารณาจากจำนวนคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Project Member) ซึ่งจะมีอยู่ประมาณ 15-30 คน และประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายหน่วยงาน โดยในโครงการ IT ทั่วไปจะประกอบไปด้วย Project Steering Committee, IT Program Manager, Project Manager, CRs Business Owner, Business Analyst Team, Development (Vendor) Team, Acceptance Team, CM Representative, Shop Representative, System and Infrastructure Support Team, Application Support Team, Operation Support Team และ Configuration Control Team

5.1.2 ประเภททีมงานของโครงการ:

เนื้อหาของการสัมภาษณ์ถึงประเภททีมงานของโครงการ IT ภายในองค์กร ผู้บริหารโครงการได้ให้ข้อมูลว่า

PM1:

“มีดูพวก Project ที่ต้องติดต่อกับ Vendor หรือพวกโครงการ Commercial ต่างๆ ภายใน”

“แต่แต่ละคนจะมีโครงการที่รับผิดชอบหลักๆ”

PM2:

“ก็เปลี่ยนกันดูได้หากมีใครลาหรืออย่างตอน Rollout คนหนึ่งมาลงคืนอีกคนก็ดูต่อหลังขึ้นเสร็จ”

PM3:

“แต่ละคนก็ดูหลายๆโครงการมีทั้งของ Vendor หรือข้างใน” “Vendor ที่ติดต่อก็จะมีทั้งของไทยที่เป็น Outsource แล้วก็บางระบบก็จะเป็น Vendor ต่างชาติ”

PM4:

“ส่วนใหญ่ที่ดูเป็น Project ที่ทำกับ Vendor เมืองนอก เช่น อินเดีย”

PM5:

“ส่วนมากก็จะดู Project ภายในอย่างเดียว”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าหน่วยงาน IT ขององค์กรนั้นมีทั้งโครงการที่ใช้ทีมงานภายในองค์กรเอง และโครงการที่มีการจัดจ้างแรงงานภายนอกแบบ Outsource ทั้งจากบริษัทภายในประเทศและบริษัทต่างชาติ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในเทคโนโลยีต่างๆที่จำเป็นต่อโครงการ ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการแต่ละบุคคลจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลโครงการมากกว่า 1 โครงการ อย่างไรก็ตามแม้ว่าแต่ละโครงการจะมีผู้รับผิดชอบโครงการหลัก แต่ผู้บริหารโครงการท่านอื่นๆก็มีส่วนร่วมในการติดตามความก้าวหน้าหรือตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับโครงการภายใต้การกำกับดูแลของแผนก

5.1.3 มาตรฐานต่างๆในการดำเนินงานขององค์กร:

สำหรับข้อสอบถามที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานในการพัฒนาซอฟต์แวร์ หรือมาตรฐานในการบริหารโครงการ เช่น ใบรับรอง PMP (Project Management Professional) หรือ กรอบ PMBOK ได้ข้อมูลว่า

PM1:

“ตอนนี้ก็มี CMM Level 3 แต่ยังไม่ได้ CMMI กำลังปรับ Process เพื่อยื่นขออยู่”

PM3:

“ปกติแล้วก็จะมีการเทรนนิ่งอยู่ตลอดแต่เป็นเทรนนิ่งภายในนะไม่ใช่ PMP”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หน่วยงาน IT ขององค์กรได้รับใบรับรองทางด้านกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์ CMM Level 3 (Defined) อย่างไรก็ตาม หน่วยงาน IT ขององค์กรกำลังอยู่ในระหว่างการปรับปรุงกระบวนการภายในเพิ่มเติมเพื่อให้เป็นไปตามกรอบกระบวนการและยื่นขอใบรับรอง CMMI Level 3 (Defined) ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการของหน่วยงานไม่มีบุคคลใดได้รับใบรับรอง PMP รวมทั้งไม่มีการใช้กรอบการบริหารโครงการตามหลัก PMBOK อย่างไรก็ตามผู้บริหารโครงการของหน่วยงาน IT ทุกคนจะได้รับการอบรมทางด้านการบริหารโครงการเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารโครงการ

5.1.4 การสนับสนุนจากผู้บริหาร:

จากการสอบถามเกี่ยวกับการให้ความสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร ผู้บริหารโครงการได้ให้ข้อมูลว่า

PM1:

“ขึ้นกับ Project อย่างพวก Project ที่มันกระทบกับรายได้หรือออกไปแล้วมันมีผลกระทบต่อกำไรมาก แล้วก็พวก Project ใน Roadmap ผู้ใหญ่ก็จะให้ความสนใจระดับ Director”

PM4:

“ปกติแล้วพวก Project ต่างๆใช้เงินไม่ใช้เงินก็ต้องมีการ Approve จากผู้ใหญ่”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โครงการทั้งหมดที่มีการดำเนินงานต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่มีความสำคัญต่อองค์กร เช่น โครงการที่เป็น Roadmap ขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อกำไร ธุรกิจ หรือ กลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารในระดับกรรมการ (Director) จะเข้ามามีส่วนร่วมและติดตามถึงสถานะของโครงการอย่างใกล้ชิด

5.1.5 การวัดผลความสำเร็จของโครงการ:

จากการสอบถามถึงการวัดถึงผลสำเร็จของโครงการผู้บริหารโครงการได้ให้ข้อมูลว่า

PM2:

“ในมุมมองที่ดูว่า Rollout ขึ้นไปได้ก็ Ok ใช้ไม่ใช้ก็เรื่องหนึ่งขึ้นกับ Business”

PM3:

“ปกติถ้าขึ้นเสร็จ ปิดโครงการแล้วก็จะถือว่า Success แล้ว บางที Business เค้าจะมี Plan ของเค้าอีกทีหนึ่งในการ Launch”

PM5:

“มองว่า Project มัน Success จากการที่โครงการตอบสนองต่อผู้ใช้หรือเปล่า ขึ้นไปแล้วมันใช้ได้จริง ถ้าขึ้นไปแล้วไม่ใช้ก็เสียเวลาพัฒนา”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การวัดผลความสำเร็จของโครงการของผู้บริหารโครงการแต่ละท่านมีความแตกต่างกันออกไป โดยส่วนใหญ่แล้วพิจารณาถึงความสำเร็จของโครงการเพียงแค่การติดตั้งระบบ โดยไม่ขึ้นกับระยะเวลาที่อาจเกิดความล่าช้าจากแผนงาน หรือไม่พิจารณาถึงการใช้งานเนื่องจากมองว่าเป็นการตัดสินใจของทางหน่วยงานธุรกิจ ในขณะที่ผู้บริหารโครงการท่านหนึ่งมองความสำเร็จของโครงการถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานและความต้องการทางธุรกิจ รวมทั้งระบบต่างๆที่ได้มีการพัฒนาขึ้นนั้นมีการใช้งานได้จริง

5.1.6 สรุปคุณลักษณะโครงการ IT ของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการของหน่วยงาน IT ดังแสดงข้างต้น สามารถนำมาสรุปถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปของโครงการ IT ขององค์กรได้อย่างคร่าวๆดังนี้

- โครงการส่วนใหญ่นั้นเป็นโครงการขนาดกลางที่มีจำนวนทีมงานประมาณ 15-30 คน

- ทีมงานประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายหน่วยงาน โดยบางบุคคลเป็นเพียงตัวแทนจากหน่วยงาน ซึ่งต้องมีการสื่อสารข้อมูลไปยังหน่วยงานของตนอีกทอดหนึ่ง
- มีทั้งโครงการที่ใช้ทีมงานภายในองค์กรเอง และโครงการที่มีการจัดจ้างแรงงาน Outsource ทั้งจากบริษัทภายในประเทศและบริษัทต่างชาติ
- ผู้บริหารโครงการแต่ละบุคคลควบคุมดูแลมากกว่า 1 โครงการ
- องค์กรมีมาตรฐานการพัฒนาซอฟต์แวร์ CMM Level 3 ทำให้การดำเนินโครงการ IT ต่างๆเป็นไปตามกรอบและมีกระบวนการกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- ผู้บริหารโครงการได้รับการอบรมอยู่อย่างสม่ำเสมอ
- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงการทั้งหมดที่ดำเนินการ
- การวัดผลความสำเร็จของโครงการโดยส่วนใหญ่เน้นพิจารณาเพียงแค่ความสมบูรณ์ในการติดตั้งระบบ

คุณลักษณะของโครงการดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้เข้าใจถึงการดำเนินงานและกระบวนการต่างๆในการบริหารโครงการ อีกทั้งบางคุณลักษณะนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพหรือรูปแบบในการสื่อสารข้อมูลภายในโครงการซึ่งจะได้กล่าวถึงในส่วนต่อไป

5.2 ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัญหาในการสื่อสารข้อมูลภายในโครงการ IT ของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่

การศึกษางานค้นคว้าอิสระนี้ได้นำองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสารภายในโครงการมาพิจารณา โดยประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ส่วนได้แก่

5.2.1 องค์ประกอบที่ 1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ

แนวคิดพื้นฐานของการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการคือการที่ผู้บริหารโครงการสามารถกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆสามารถส่งมอบ และอุทิศตนในการมีส่วนร่วมต่อโครงการได้ ดังนั้นขั้นตอนในการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มบุคคลจึงมีส่วนสำคัญอย่างมาก (Jepsen & Eskerod, 2004) การที่ผู้บริหาร

โครงการไม่สามารถที่จะระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของโครงการอาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการดำเนินโครงการ หรือทรัพยากรโครงการที่ต้องเสียไปในการดำเนินการแก้ไข

ในส่วนนี้จะเน้นการสอบถามกลุ่มตัวอย่างในด้านกระบวนการการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ การระบุถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญ รวมทั้งแนวคิดในการจัดการกับแต่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโครงการ โดยความคิดเห็นบางส่วนของผู้บริหารโครงการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ (Stakeholder Analysis) มีดังนี้

PM1:

“...เริ่มมาจากทีม Program โดย Program จะเป็นคน Form Project ทีมคร่าวๆมา ให้ว่ามีใครบ้าง ถึงเวลาตอนที่เค้า Handover มาให้ก็จะมาดูอีกทีว่า Project ทีมที่เค้าส่งมาให้เราต้องการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมหรือโยกย้ายอะไรหรือเปล่า ควรใส่ใครเพิ่มบ้างโดยจะดูจาก CR ว่ามันกระทบ Application ไรบ้าง”

“การเพิ่มทีมงานก็อยู่ใน Judgement ของเราว่าคนนี้ควรจะเกี่ยวข้อง คือถ้าในแง่ของ IT เราจะรู้ไม่ว่าใครเป็น Developer ใครเป็น Tester Support หรือ Infra แต่ในแง่ของ User เนี่ยบางทีเราไม่รู้ ก็จะเป็นหน้าที่ของ Owner ที่ต้องมาบอกว่าคนนี้ๆต้องเข้ามา”

PM2:

“มีการ Kick Off จากทีม Program มาก่อน พอเริ่มรับมาก็จะมาดูตาม CR Owner ว่ามีใครบ้าง ทีมไหนควรเกี่ยวข้องบ้าง”

“ก็มีบ้างในบางโปรเจกต์นะที่มีทีมอื่นๆมาแจ้งตอน UAT ว่าทำไมแกอันนี้แล้วไม่แจ้งเค้า เพราะที่คิดตอนแรกคือเค้าไม่เกี่ยวไง ทำให้ Project delay ไปเพราะระบบมันต้องขึ้นพร้อมกัน”

PM3:

“อย่างบาง CR ที่มันใหญ่มากๆมันก็กระทบหลาย Applications รวมพวกระบบ Front End อื่นๆที่มาเรียก API เราอีก”

PM4:

“ส่วนใหญ่ทาง PM ก็จะต้องเห็นว่าควรมีใครเพิ่มเติมบ้าง”

“บางที่ Business ก็จะมาบอกเราเองว่า คนนี้มีผลกระทบ ต้อง Include คนนี้เข้ามาใน Loop ด้วยบางที่เราไม่รู้”

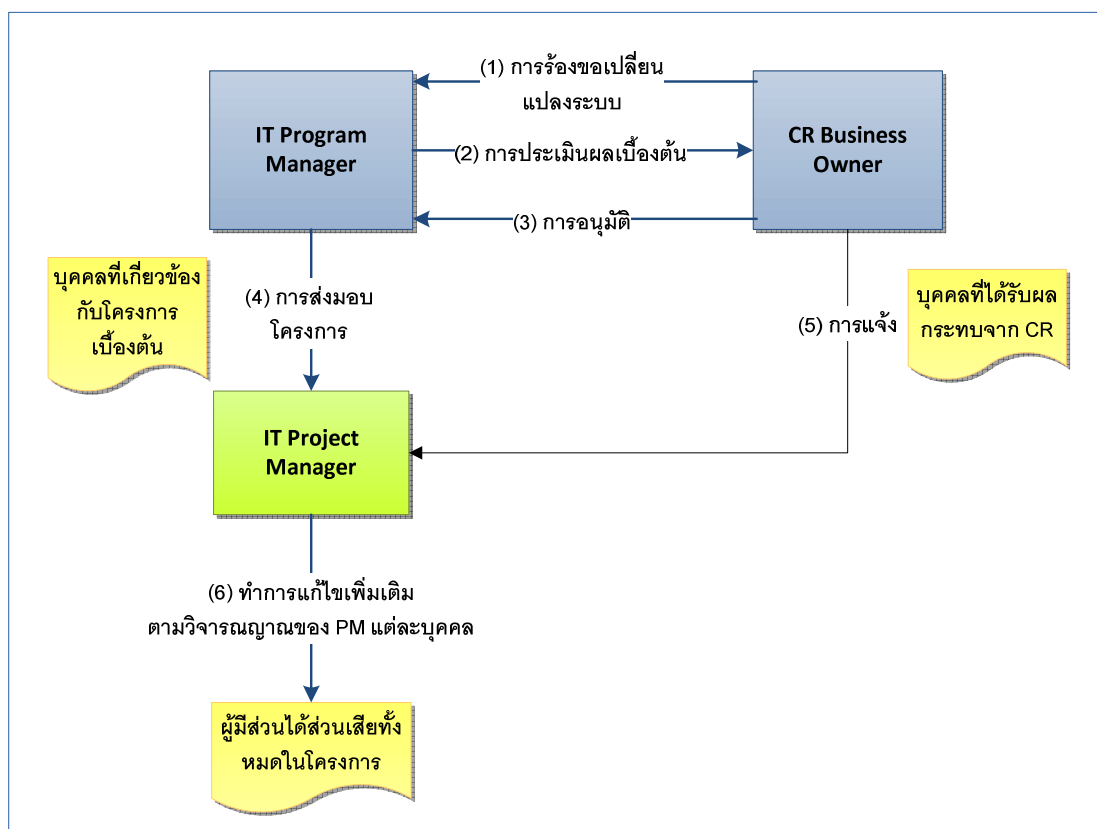
PM5:

“ในลักษณะของว่าแต่ละทีมใน Project ต้องได้รับข่าวสารอะไรบางส่วนใหญ่ก็จะเป็นในลักษณะของ Project Meeting ซึ่งข้อมูลที่ Flow ก็จะมีอยู่ใน Project Team อยู่แล้ว แต่ถ้าจะให้ถึงระดับทุก Stakeholder Program เข้าไป Update กับทางผู้ใหญ่อะดับ Director อีกทีหนึ่ง”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสามารถสรุปเกี่ยวกับกระบวนการในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ (Stakeholder Analysis) ได้ว่า IT Program Manager จากทีม PMO (Program Management Office) จะทำการวิเคราะห์ถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder Analysis) มาให้ในเบื้องต้นก่อนที่จะเริ่มต้นดำเนินโครงการ เมื่อผู้บริหารโครงการของหน่วยงาน IT ทำการรับมอบ (Handover) หน้าที่และความรับผิดชอบโครงการเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารโครงการจะทำการพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการดังกล่าวอีกครั้งหนึ่งโดยอาจทำการเพิ่มเติม แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงบุคคล/หน่วยงานที่ควรมีส่วนร่วมในโครงการตามความเหมาะสม หรือตามวิจรณ์ญาณของผู้บริหารโครงการแต่ละบุคคลเอง นอกจากนี้ในบางกรณีหน่วยงานธุรกิจซึ่งเป็นผู้ร้องขอการเปลี่ยนแปลงระบบ (Change Request) จะเป็นผู้ระบุถึงบุคคล/หน่วยงานที่มีผลกระทบจากการร้องขอดังกล่าวแก่ผู้บริหารโครงการโดยตรง (ภาพ 5.1)

ภาพที่ 5.1

กระบวนการในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการขององค์กร



หมายเหตุ: กระบวนการข้างต้นจะใช้เป็นข้อมูลสำหรับการนำเสนอเครื่องมือในการสื่อสารข้อมูล (ส่วนที่ 6.1)

อย่างไรก็ดีกระบวนการในการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรทำในรูปแบบของการระดมความคิด (Brainstorm) การสอบถามจากบุคคลอื่น หรือการจัดทำรายการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักๆ ของโครงการไว้ล่วงหน้า (Jepsen & Eskerod, 2004; Bloomsbury, 2007) ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์บางส่วนแสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากการที่ผู้บริหารโครงการไม่สามารถระบุได้ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นโครงการ รวมทั้งผู้บริหารโครงการควรมีการระบุถึงข้อมูลที่เป็นสำหรับแต่ละทีมงานภายในโครงการ เนื่องจากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มบุคคลอาจมีความต้องการข้อมูลโครงการที่แตกต่างกัน (Nielsen, 2008) การประชุมโครงการเพียงอย่างเดียวอาจไม่ตอบสนองต่อความต้องการข้อมูลดังกล่าว และอาจส่งผลต่อความสนใจในโครงการเนื่องจากทีมงานมองว่าข้อมูลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานของตนเอง

สำหรับการกำหนดบุคคลตัวแทน (Focal Point) แต่ละทีมงาน บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ การจัดกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มนั้น ผู้บริหารโครงการได้ให้ข้อมูลว่า

PM1:

“มี Project Organization Chart ว่าใน Project เราจะมีคนไหนอยู่ในทีมเราบ้างชื่ออะไร แต่ว่าถามว่า List ทุกคนที่อยู่ใน Project มาใหม่ก็ไม่ทุกคน เป็นเฉพาะ Focal Point เฉพาะคนหลักๆ”

PM2:

“ก็ตอนเริ่มต้นโครงการก็จะมี Project Kick-Off ก็แจ้งทีมว่าจะเริ่มทำจริงแล้ว”
 “...เนื้อหาที่ประชุมก็จะมี List ของ CR ใน Version นี้, Timeline, พวกทีมต่างๆที่เกี่ยวข้อง ใครเป็น Focal Point แล้วก็มีหน้าที่ของแต่ละทีม...”
 “ไม่มี ไม่ได้มีการจัดกลุ่มของทีมงานแต่ละส่วน”

PM3:

“ก็มีตอน Kick-Off ที่บอกว่า Role and Responsibility เป็นอะไร”
 “มันไม่ได้แบ่งชัดเจนแบบนั้นอย่างบางทีอย่างกลุ่ม User ที่เสนอว่าเราต้อง Treat ดีๆ แต่คนที่ติดต่อดูแลจริงๆเป็นแค่ Focal Point ซึ่งต้องไปสื่อสารต่อให้เรา”

PM4:

“ปกติก็จะ Treat ทีมงานเหมือนกันหมด ยกเว้นแต่ทีม Infrastructure นี่แหละที่ตามตัวยาก ก็จะมีโทร หรือเมสไปบ่อยหน่อย”
 “บางคนก็จะบอกว่าการประชุมนี้ต้องเข้าด้วยเหวอ เกี่ยวกับตัวเค้าด้วยเหวอ”

PM5:

“ถ้ามีการจัดหมวดหมู่ก็คิดว่าดี น่าจะช่วยให้เห็นภาพง่ายขึ้นว่าทีมไหนควรจะมีการตามบ่อย ทีมไหนควร Treat เค้ายังไง”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโครงการทั้งหมดไม่ได้ทำการจำแนกหรือจัดหมวดหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ มีเพียงแค่การกำหนดบุคคลตัวแทน (Focal Point) ของแต่ละหน่วยงานเพื่อใช้ในการติดต่อหรือแจ้งสถานะและปัญหาภายในโครงการเท่านั้น ทั้งนี้บุคคลตัวแทนดังกล่าวจำเป็นต้องทำหน้าที่ในการประสานงาน และกระจายข้อมูลโครงการต่างๆที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องไปยังหน่วยงานของตน โดยทีมงานของโครงการทั้งหมดจะทราบถึงบุคคลตัวแทนของแต่ละหน่วยงานในโครงการจากการประชุมเริ่มต้นโครงการ (Project Kick-Off Meeting)

ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการควรทำการวิเคราะห์ถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโครงการตามประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Karlsen, 2002; Bloomsbury, 2007) อย่างไรก็ตามผู้บริหารโครงการท่านหนึ่งได้กล่าวถึงแนวทางในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม ซึ่งพบปัญหาทางด้านการให้ความร่วมมือกับโครงการ

ผู้บริหารโครงการบางบุคคลเห็นด้วยถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็นหมวดหมู่ โดยได้ให้ความเห็นว่าการจัดหมวดหมู่ดังกล่าวจะช่วยให้สามารถมองเห็นถึงผลกระทบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆต่อโครงการได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยให้สามารถตอบสนองต่อแต่ละกลุ่มบุคคลได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่ผู้บริหารท่านหนึ่งมองว่าการจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวอาจทำได้ยาก และไม่สามารถระบุได้ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แท้จริง

จากการสังเกตของผู้วิจัย (Observation) เกี่ยวกับการประชุมเริ่มต้นโครงการ (Project Kick-Off Meeting) ในหลายๆโครงการ รวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์บางส่วนข้างต้นพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางบุคคลนั้นไม่ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ภายในโครงการทั้งของตนเองหรือของทีมงานอื่นๆภายในโครงการอย่างชัดเจน เช่น มีการจำกัดขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองซึ่งไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของทีมงานภายในโครงการ หรือมีการแจ้งสถานะปัญหาต่างๆไปยังทีมงานที่ไม่เกี่ยวข้อง เนื่องจากทีมงานบางส่วนไม่เข้าร่วมในการประชุมเริ่มต้นโครงการ (Project Kick-Off Meeting) ส่งผลให้เกิดปัญหาต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโครงการซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factor) ของโครงการ (Ruuska & Vartianinen, 2003 อ้างถึงใน Carvalho, 2008) และทำให้การดำเนินงานต่างๆไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

จากการวิเคราะห์เพิ่มเติมถึงเอกสารรายละเอียดของโครงการในอดีตที่ผ่านมาตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ.2548-2552 (Documentation) พบว่าในเอกสารนำเสนอ (Presentation) ของการประชุมเริ่มต้นโครงการนั้นมีการระบุถึงข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทีมงานโครงการ และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละทีมงานในโครงการ ในรูปแบบของแผนภูมิทีมงานโครงการ (Project Organization Chart) โดยทีมงานโครงการทั้งหมดจะได้รับเอกสารดังกล่าวผ่านทาง E-mail และมีการจัดเก็บไว้ในระบบจัดเก็บเอกสารของหน่วยงาน

5.2.2 องค์ประกอบที่ 2 รูปแบบ/ลักษณะการสื่อสาร

รูปแบบ/ลักษณะในการสื่อสารภายในโครงการจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของระบบ เช่น ความซับซ้อน ความสำคัญ และคุณลักษณะของโครงการ เช่น ความไม่แน่นอน ประสิทธิภาพ (Sabherwal, 2003) โดยรูปแบบ/ลักษณะที่ใช้ในการสื่อสารนั้นควรมีทั้งแบบที่เป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการเพื่อช่วยให้การบริหารจัดการโครงการ หรือการตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ มีความยืดหยุ่นและเหมาะสม

การสัมภาษณ์จะสอบถามถึงลักษณะ รูปแบบ และเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารภายในโครงการ รูปแบบในการเข้าถึงข้อมูลของทีมงานโครงการ รวมทั้งความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างของรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างทีมงานภายในองค์กร และทีมงานภายนอกที่มีการจัดจ้างแบบ Outsource

ความคิดเห็นบางส่วนของผู้บริหารโครงการเกี่ยวกับรูปแบบในการสื่อสารมีดังนี้

PM1:

“...ถ้าเป็นโปรเจกต์อะไรอย่างจี้ๆ ใหญ่ๆ ถ้าเป็นไปได้แล้วทุกคนให้ความร่วมมือก็จะจัดเป็น *Weekly Update Project Status* แต่ว่าบางทีคือ *Developer* ไม่เข้า คนไม่เข้ามันก็ยากที่จะจัด ก็ใช้วิธีเดินตาม โทรศัพท์ตามว่าเป็นยังไง แล้วก็กรณีมี *Issue* นี้ใช้ *Meeting* แนนอน”

“*E-Mail* ก็จะมีบางคนที่ไม่อ่าน บางทีก็ต้องเรียกมาคุยกันให้เห็นหน้า”

PM2:

“ปกติที่ใช้ก็จะมี *Meeting E-mail โทรศัพท์*”

“มันก็มีหลายแบบขึ้นอยู่กับ Stakeholder ที่เข้ามา เช่น อยู่ใน State Development บางที Business จะไม่สนใจรู้แค่ว่า Deliver วันนี้มี Plan ออกมาให้เค้า ถ้าไม่มี Issue เกี่ยวกับเค้า เช่น เปลี่ยน Requirement หรืออะไรเค้าก็ไม่เข้ามา แต่ก็เชิญให้เข้ามา Involve ด้วยตอน Design Development เพื่อจะ Update Status ว่าติดปัญหาอะไรหรือเปล่า”

PM3:

“อย่างน้อยต้องมี Week ละครั้ง สอง Week ครั้ง หรือ by Request ซึ่งตกลงกันได้ ตั้งแต่ตอนต้นตอน Kick-Off จะบอกไว้เลยว่า Project จะมี Meeting อย่างไร”

“แต่บางทีแบบเหมือน Design มีปัญหาก็มานั่งคุยกัน”

“บางทีแบบที่ทีมงานคนนี้ทำเสร็จ แต่ทีมงานอีกคนไม่อ่าน E-mail ถึงเวลาเงียบไปเลยที่แท้เพิ่งรู้ว่าเค้าไม่อ่าน”

PM4:

“บางเรื่องมันก็ต้องจัด Meeting เพราะมีหลาย Party”

“อย่างบางทีคุยใน IT ด้วยกันเองก็เป็น Informal นั่งคุยกันเฉยๆ”

“บาง Project มันเล็ก ๆ อยู่แล้วเราไม่ค่อยมีปัญหา เวลามันตาม Plan เลยเวลานี้เป็นอย่างนี้ ค่อนข้างจะเบะๆมาก ไปเรื่อยๆถึงเวลา Develop ก็ปล่อยไปเพราะบางทีส่ง Mail ก็อยู่ใน Loop กันหมด คุยกันในเมลก็พอแทบจะไม่ต้องนัด Meeting จะนัด Meeting ก็ต่อเมื่อคุยกันไม่รู้เรื่องแล้ว เจอกันหน่อยดีไหม”

PM5:

“รู้ว่าต้องใช้แบบไหนก็ขึ้นอยู่กับแต่ละคน ซึ่งคิดว่ามันจะต้องทำ”

“ถ้าเกิดว่าเป็นเมลที่ Concern ว่า Action เป็นของใครจะต้องตาม ก็จะมีโทรไปถามว่ารู้เรื่องหรือยัง อ่านรู้เรื่องหรือเปล่า”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารแต่ละบุคคลมีความพยายามในการใช้รูปแบบในการติดต่อสื่อสารต่างๆภายในโครงการที่หลากหลาย และครอบคลุมในทุกช่องทางการสื่อสารกับผู้รับข้อมูลต่างๆ เช่น การประชุมแบบเป็นทางการ การประชุมแบบไม่เป็นทางการ การโทรศัพท์ การส่ง E-mail การสนทนาแบบไม่เป็นทางการ ฯลฯ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารจะ

มีทั้งที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วตามแผนงานโครงการ เช่น การประชุมเริ่มต้นโครงการ (Project Kick-Off Meeting) การทบทวนบันทึกการออกรุ่น (Release Note Review) หรืออาจเป็นการสื่อสารเมื่อได้รับข้อมูลโครงการ เช่น รายงานสถานะโครงการประจำสัปดาห์ (Project Weekly Status Report) รายงานสถานะการทดสอบประจำสัปดาห์ (UAT Testing Status Report)

ทั้งนี้การที่จะใช้รูปแบบใดในการสื่อสารกับทีมงานโครงการจะขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของผู้บริหารโครงการแต่ละบุคคล ในการพิจารณาว่าการสื่อสารในรูปแบบใดจะมีความเหมาะสมมากที่สุดโดยพิจารณาจากความสำคัญของปัญหา กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขนาดของโครงการ

ปกติแล้วผู้บริหารโครงการทุกท่านจะมีการสื่อสารกับทีมงานอย่างน้อยอาทิตย์ละหนึ่งครั้งเพื่อติดตามถึงสถานะ ความคืบหน้า หรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในโครงการผ่านการประชุมแบบเป็นทางการที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ต้นเป็นหลัก ในขณะที่รูปแบบการสื่อสารประเภทอื่นๆ เช่น การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จะมีการใช้งานควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในโครงการขนาดเล็กหากการดำเนินโครงการไม่เกิดปัญหา และการดำเนินงานอยู่ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนดของโครงการ ผู้บริหารโครงการจะทำการสื่อสารกับทีมงานตามแผนงานที่กำหนดไว้เท่านั้น

ผู้บริหารโครงการแต่ละบุคคลจะไม่ยึดติดกับรูปแบบการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเท่านั้นซึ่งหากการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น การประชุม ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากทีมงาน ผู้บริหารโครงการจะทำการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การโทรศัพท์ การสนทนา ทดแทนเพื่อติดตามถึงสถานะของโครงการ รวมทั้งสื่อสารกับทีมงานให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง

เมื่อสอบถามการใช้เครื่องมือต่างๆในการดำเนินงาน รวมทั้งรูปแบบการเข้าถึงข้อมูลของทางทีมงานพบว่า

PM1:

“มี OPAL (Organizational Process Asset Library) ในการเก็บ Document ทุกคนใน Project Team สามารถเข้าไปเอาข้อมูลต่างๆได้ ถ้าคนทำมีการจัดเก็บ ... ถ้าทำตาม CMMI ทุกอย่างต้องใช้ OPAL”

“เวลา Update ข้อมูลส่วนใหญ่จะส่งเมลล์เอา รวมทั้งพวก Document ต่างๆ แต่พวกนี้บางทีมันจะอยู่ใน CC (Change Control) ด้วย”

PM2:

“มี UCR (User Change Request) ให้ User Request แล้วก็มี Tool ของ IT ที่ไว้ใช้ Manage Project ไว้ Raise CC (Change Control) ขึ้น ว่ามี Change อะไรบน Production ใครที่ต้อง Approve ก็จะเป็น Tool อีกตัวหนึ่ง เหมือนว่าทำอันนี้แล้วต้องไป Manual ทำอีกอันหนึ่ง คิดว่ามันน่าจะเป็นปัญหา”

PM3:

“ทุกอย่างเก็บได้ แต่ตอนนี้ที่เราเจอปัญหาคือเรามี Tool หลายตัวมากเกินไป”

“...มันเป็นไปได้คือแต่ละ Tool มันไม่ Link กัน”

“องค์กรน่าจะมีมาตรฐานหนึ่งขึ้นมา Set แล้วบอกว่าทุกคนใช้ตามหลักอันนี้ แต่ก่อนมันลงตามการนำไปใช้”

PM4:

“...มี Shared Folder ด้วยในการเก็บข้อมูลเอกสาร...”

“ส่วนใหญ่ก็จะส่งเมลล์ให้กับ Project Team ทั้งหมดอยู่แล้ว”

“...ปกติทีมงานก็จะเข้าใจ Process กันคือถ้ามีปัญหา Project Team ก็ต้องแจ้ง Project Manager ก่อน ถ้า Handle ไม่ได้ก็จะแจ้งไปที่ Functional Manager...”

PM5:

“...ก็พยายามให้องค์กรใช้ Tool ตัวเดียวกัน มีน้อยที่สุด เพื่อจะให้โครงการไม่จำเป็นต้องทำ Document...”

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปถึงรูปแบบการเข้าถึงข้อมูลโครงการของทีมงานได้ว่า องค์กรมีการนำเครื่องมือต่างๆที่หลากหลายเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของ CMMI Level 3 รวมไปถึงช่วยในการควบคุมกระบวนการทำงานต่างๆขององค์กร เช่น การใช้ OPAL (Organizational Process Asset Library) เข้ามาจัดเก็บเอกสารต่างๆของโครงการ หรือ การใช้เครื่องมือในการจัดการ Change Control สำหรับการแก้ไขข้อมูลภายในฐานข้อมูลหรือการติดตั้งระบบ ซึ่งช่วยให้ทีมงานสามารถเข้าถึงข้อมูลโครงการต่างๆและทราบถึงบุคคลที่ต้องมีการแจ้งเตือนหรือสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลโครงการดังกล่าวโดยง่าย ทั้งนี้การสื่อสารข้อมูลโดยส่วนใหญ่

จะเกิดจากการส่ง (Push) ของผู้บริหารโครงการมากกว่าการเข้าไปเรียกดึง (Pull) ข้อมูลโครงการ
ของทีมงานเอง

จากการสัมภาษณ์ถึงรูปแบบลักษณะการสื่อสารกับทีมงาน Outsource (Vendor)
และรูปแบบการสื่อสารกับทีมงานภายในองค์กรได้ข้อมูลว่า

PM1:

“Vendor ก็มีต่างชาติ”

“ไม่ได้มีการ Treat พิเศษว่า Vendor จะติดต่ออย่างนี้ ภายในอย่างนี้ แต่บางที่
Vendor จะ Formal มากกว่า”

PM2:

“การติดต่อก็แนวเดียวกัน”

“อย่างพวกสื่อบางที่ก็เป็น Formal มากกว่า”

“แต่อย่าง Vendor ถ้าเรานัด Meeting ก็ Meeting แต่ถ้าในโปรเจกต์อย่าง Internal
Meeting นัดแล้วอาจจะไม่มี ไม่มา”

PM3:

“แต่อย่างน้อย Vendor ต้องมีอะไรให้ในเวลาประชุม ต้องมี Minute คือจะ Formal
มากกว่า เพราะอย่างบางครั้งประชุมทีมงานภายในก็ไม่ได้ Take Minute”

“จะบังคับให้ Vendor ทำ อยากเช็คความเข้าใจว่าเข้าใจหรือเปล่า”

PM4:

“...กับ Vendor จะเป็น Formal เพราะจะต้องค่อนข้างดูมากหน่อยไม่งั้นอย่างเวลา
Deliver มาออกมาแล้ว มันไม่ตรงแล้วมันไม่มีอะไรที่จะ Refer พูดปากเปล่าไม่ได้เลย
มีความสำคัญ”

PM5:

“... Vendor จะ Control ได้ดีมาก เพราะมีเอกสาร มีอะไรที่เราบอกไทม์ไลน์เป็นแบบ
นี้นะ เป็นอะไรที่ Agree แล้ว”

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการสื่อสารที่ผู้บริหารโครงการมีการใช้งานระหว่างทีมงานภายในโครงการเอง และระหว่างทีมงาน Outsource (Vendor) จะมีความคล้ายคลึงและไม่แตกต่างกันมากนัก อย่างไรก็ตามการสื่อสารกับทีมงาน Outsource (Vendor) จะเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการมากกว่าทั้งในเรื่องของกฎระเบียบ หรือขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ มีการเก็บบันทึกการสื่อสารต่างๆ เช่น บันทึกการประชุม E-mail ทุกครั้งที่มีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สามารถใช้ตรวจสอบความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการ หรือการออกแบบระบบที่ต้องมีความสอดคล้องจากทีมงานทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการได้ให้ความเห็นตรงกันว่าในการสื่อสารกับทีมงาน Outsource นั้นจะพบปัญหาน้อยกว่าการสื่อสารกับทีมงานภายในองค์กรเอง เนื่องจากผู้บริหารโครงการมีอำนาจในการควบคุมทีมงานหรือกระบวนการต่างๆ ได้มากกว่า รวมทั้งมีเอกสารการเก็บบันทึกต่างๆ ที่ชัดเจนสามารถอ้างอิงได้โดยง่าย

จากการศึกษาเพิ่มเติมถึงข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับรายละเอียดกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ของโครงการตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ.2548-2552 (Documentation) และการสังเกตของผู้วิจัย (Observation) เกี่ยวกับการรูปแบบการสื่อสารระหว่างทีมงานภายในโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ขององค์กรจากการมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในทีมงานโครงการพบว่า การสื่อสารของทีมงานภายในโครงการจะมีทั้งที่การสื่อสารประเภทที่ทราบชัดเจนจากเอกสาร เครื่องมือ หรือกฎระเบียบต่างๆ ว่าจำเป็นต้องมีการสื่อสารไปยังหน่วยงานใด (Explicit Mechanism) เช่น การใช้เครื่องมือ Configuration Control ในการแก้ไขไฟล์ Source Code ในระบบซึ่งต้องมีการอนุมัติจากผู้ควบคุมในระดับต่างๆ หรือเอกสารขั้นตอนการติดตั้งระบบ (Implementation Checklist) ซึ่งต้องมีการสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง แต่ในบางกรณีนั้นผู้สื่อสารจะทราบด้วยตนเองว่าปัญหาหรือเนื้อหาที่จะสื่อสารดังกล่าวควรสื่อสารไปยังบุคคลหรือหน่วยงานใดบ้าง (Tacit Mechanism) โดยผู้สื่อสารจะทำการส่งข้อมูลไปยังบุคคลตัวแทนของแต่ละหน่วยงานที่คิดว่ามีความเกี่ยวข้อง หรือทำการแจ้งมายังผู้บริหารโครงการหากไม่ทราบลำดับการสื่อสารที่ชัดเจน

5.2.3 องค์ประกอบที่ 3 ความถี่ในการสื่อสาร

ความถี่ในการสื่อสารภายในโครงการมีผลต่อประสิทธิภาพของโครงการ โดยการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารโครงการและทีมงานโครงการทราบถึงปัญหา หรือสถานะ

ต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองและดำเนินการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม (Patrashkova-Volzdoska et al., 2003)

การสัมภาษณ์จะสอบถามถึงความถี่ในการสื่อสารข้อมูลภายในโครงการ รวมถึงปัจจัยต่างๆที่ผู้บริหารโครงการมีความคิดเห็นว่าจะส่งผลต่อความถี่ โดยความคิดเห็นบางส่วนของผู้บริหารโครงการเกี่ยวกับรูปแบบในการสื่อสารมีดังนี้

PM1:

“ก็กรณีมี Issue นี่ใช้ Meeting แน่นนอน” -

“ความถี่ปกติก็จะมี Weekly อยู่แล้ว แล้วก็จะมีตาม Milestones อย่าง Review เวลา Delivery”

“อย่างพวกทีม Infrastructure ที่อยู่อีกตึกหนึ่งก็จะถี่หน่อย บางทีส่งเมลล์ไปแล้วก็โทรถามด้วยว่าอ่านหรือยัง”

PM2:

“แต่อย่าง Vendor ถ้าเรานัด Meeting ก็ Meeting แต่ถ้าในโปรเจคอย่าง Internal Meeting นัดแล้วอาจจะไม่มี ไม่มาอะไรอย่างนั้น”

PM3:

“อย่างน้อยต้องมี Week ละครั้ง สอง Week ละครั้ง หรือ by Request ซึ่งอันนี้ตกลงกันไว้ตั้งแต่ตอนต้นตอน Kick-off”

“... ถ้า Design มีปัญหาก็มานั่งคุยกันหน่อย”

PM4:

“บาง Project มันเล็กๆอยู่แล้วเราไม่ค่อยมีปัญหา เวลามันตาม Plan เลยเวลานี้เป็นอย่างนี้ ค่อนข้างจะเป๊ะๆมาก ไปเรื่อยๆถึงเวลา Develop ก็ปล่อยไปเราก็ไม่ได้อะไร”

“ทีม Infrastructure ที่ตามตัวยากก็จะมีโทร หรือเมลล์ไปบ่อยหน่อย”

PM5:

“ดูความจำเป็น บางเรื่องก็ทุกวัน หรือบางเรื่องก็อาทิตย์ละครั้ง บางทีถ้าทุกอย่างมัน Smooth เราก็สัก 2 อาทิตย์ครั้ง”

“บางทีก็ไม่ต้องสงสัยบ่อยหรอก เพราะรู้ว่าส่งไปบางครั้งก็ไม่ได้อ่าน แต่เราก็ต้อง Flow ข้อมูลในโครงการให้รู้ๆกันหมด”

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารแต่ละบุคคลจะมีการสื่อสารกับทีมงานโครงการอย่างน้อยอาทิตย์ละหนึ่งครั้งซึ่งเป็นการสื่อสารในทุกๆช่วงเวลาที่กำหนด (Fixed Interval) เพื่อติดตามถึงสถานะ ความคืบหน้า และปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ความถี่ในการสื่อสารภายในโครงการจะขึ้นอยู่กับประเภททีมงาน (ทีมงานภายในหรือทีมงาน Outsource) ขนาดของโครงการและความไม่แน่นอนของโครงการ โดยโครงการที่มีขนาดเล็ก โครงการที่ใช้ทีมงานภายใน หรือโครงการที่ไม่เกิดปัญหาจะไม่มีการสื่อสารมากนักเมื่อเทียบกับโครงการขนาดใหญ่ โครงการที่มีการใช้แรงงานภายนอกแบบ Outsource หรือโครงการที่ประสบกับปัญหาในด้านต่างๆซึ่งจะมีความถี่ในการสื่อสารที่มากขึ้น นอกจากนี้ระยะห่างระหว่างทีมงานภายในโครงการยังส่งผลต่อความถี่ในการสื่อสาร เช่น ภายในโครงการ IT ขององค์กรอาจมีความจำเป็นในการใช้ทีมงานจากหลายหน่วยงานซึ่งทำงานอยู่ในสำนักงานที่ต่างกัน ผู้บริหารโครงการจะเพิ่มความถี่ในการสื่อสารผ่านทางสื่อต่างๆมากขึ้น

ผู้บริหารโครงการจะมีการกำหนดความถี่ในการสื่อสารเบื้องต้นในการประชุมเริ่มต้นโครงการ ซึ่งเป็นการกำหนดการสื่อสารตามช่วงระยะเวลาที่ชัดเจน (ทุกอาทิตย์, ทุกสองอาทิตย์) นอกจากนี้ภายในแผนงานโครงการ (Project Plan) ผู้บริหารโครงการจะมีการกำหนดการสื่อสารที่จำเป็นตาม Milestone ต่างๆของโครงการซึ่งเป็นการสื่อสารในช่วงเวลาที่ไม่นอน (Variable Interval) เพื่อให้ทีมงานทั้งหมดมีส่วนร่วมและลดความเสี่ยงในการที่ทีมงานจะเพิกเฉยต่อโครงการ ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการบางบุคคลจะมีแนวทางในการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มบุคคลที่ชัดเจน

นอกจากนี้ผู้บริหารโครงการบางท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความถี่ในการสื่อสารที่มากเกินไปในบางครั้งทำให้ทีมงานขาดความสนใจในโครงการ โดยเฉพาะสื่อประเภท E-mail ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ทำให้ทีมงานบางส่วนทำการเพิกเฉยหรือไม่ตอบสนองเนื่องจากได้รับข้อมูลโครงการต่างๆที่มากเกินไป และมองไม่เห็นถึงความจำเป็นหรือความเกี่ยวข้องกับส่วนหน่วยงานของตน

จากการวิเคราะห์เพิ่มเติมถึงเอกสารรายละเอียดของโครงการในอดีตที่ผ่านมาตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ.2548-2552 (Documentation) พบว่าในเอกสารนำเสนอ (Presentation) ของการประชุม

เริ่มต้นโครงการมีการระบุถึงความถี่ในการสื่อสารภายในโครงการ ซึ่งมีการระบุเฉพาะเพียงการประชุมรายสัปดาห์กับหน่วยงานต่างๆที่มีความสำคัญตามแต่ละช่วงระยะโครงการ เช่น การประชุมสถานะกับ Vendor รายสัปดาห์ หรือการประชุมสถานะการทดสอบระบบประจำสัปดาห์ ในช่วงระยะการทดสอบ สำหรับการสื่อสารในแต่ละ Milestones ตามแผนงานโครงการนั้นมีการระบุไว้ในแผนการโครงการ (MS Project Plan) ซึ่งจัดเก็บไว้ในระบบจัดเก็บเอกสารขององค์กร

5.2.4 องค์ประกอบที่ 4 เนื้อหาและสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร

เนื้อหาข้อมูลโครงการที่ทำการสื่อสารไปยังแต่ละระดับชั้นในองค์กร หน่วยงานภายนอกองค์กรจำเป็นต้องมีความเหมาะสมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มนั้น ซึ่งแต่ละลำดับชั้นขององค์กร หรือแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นมีความสนใจและความคาดหวังข้อมูลโครงการที่แตกต่างกัน (Luckey & Phillips, 2006; Nielsen, 2008)

ในส่วนนี้จะเน้นการสอบถามกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประเภทของสื่อต่างๆที่มีการใช้สำหรับการสื่อสารภายในโครงการ รวมถึงประเภทของเนื้อหาข้อมูลและการสื่อสารข้อมูลแต่ละประเภทไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการเกี่ยวกับสื่อที่มีการใช้งานในโครงการพบว่า

PM1:

“..จะจัดเป็น *Weekly Update Project Status* ... ก็ใช้วิธีเดินตาม โทรศัพท์ตามว่า เป็นยังไง แล้วก็กรณีมี *Issue* นี้ใช้ *Meeting* เน้นนอน”

PM2:

“ปกติที่ใช้ก็จะมี *Meeting E-mail โทรศัพท์*”

“บางเรื่องมันก็ต้องจัด *Meeting* เพราะมีหลาย *Party*”

PM3:

“ถ้า *Vendor* อยู่ต่างประเทศก็จะ *E-mail* ก่อนไม่ค่อยโทร จนคุยกันไม่รู้เรื่องจริงๆถึง *SMS* หรือโทรเอา”

PM4:

“สื่อที่ใช้ก็ใช้ทั้งหมด ใช้ทุก Channel ที่เป็นไปได้ โทรศัพท์ E-mail Meeting เดินไปนั่งข้างๆ ยังมี”

“อย่างบางทีมันก็ขึ้นอยู่กับ Phase ด้วยนะถ้าช่วง Design อาจจะต้อง Meeting คุยกันบ่อย แต่พอเข้า Develop แล้วก็ E-mail คุยกัน”

PM5:

“ส่วนใหญ่ถ้ากับ Vendor ต่างชาติก็จะเป็น E-mail เพราะบางที่เป็นถ้าภาษาอังกฤษ ตัวหนังสือมันอ่านเข้าใจกว่า ถ้าพวกคนไทยก็ใช้โทรศัพท์แล้วเมล Confirm อีกที”

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโครงการจะมีการใช้สื่อต่างๆ ที่หลากหลายตามเนื้อหา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระยะเวลาของโครงการ โดยในช่วงระยะเริ่มต้นโครงการหรือในระยะออกแบบนั้นผู้บริหารโครงการโดยส่วนใหญ่แล้วนิยมที่จะใช้สื่อที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การประชุมแบบพบหน้าหรือการประชุมทางโทรศัพท์ เพื่อให้เกิดการระดมความคิดจากทีมงานโครงการในหลายๆ ฝ่าย รวมทั้งการสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดังกล่าวจะช่วยให้การอธิบายถึงความต้องการหรือแนวทางการออกแบบระบบของผู้พัฒนามีความชัดเจนสามารถตอบข้อซักถามที่อาจเกิดขึ้นจากหลายๆ หน่วยงานได้อย่างรวดเร็ว และช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างทีมงานโครงการได้โดยง่าย ในขณะที่ระยะการดำเนินงานหรือระยะการทดสอบจะใช้การสื่อสารผ่านทาง E-mail หรือเอกสารรายงานสรุปต่างๆ เพื่ออธิบายถึงสถานะและปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยได้ให้ความเห็นตรงกันว่าเมื่อเกิดปัญหาที่มีแนวโน้มเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานขึ้นภายในโครงการจะนิยมใช้การประชุมทีมงานในการแก้ปัญหามากที่สุด

อย่างไรก็ตามอุปสรรคหรือข้อจำกัดอื่นๆ เช่น ระยะห่างระหว่างทีมงาน ภาษา จะมีส่วนสำคัญในการเลือกสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น การติดต่อกับทีมงาน Outsource ที่อยู่ต่างประเทศหรือเป็นชาวต่างชาติจะมีการใช้สื่อประเภท E-mail มากที่สุดเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการสื่อสารที่ต่ำรวมทั้งสามารถที่จะอธิบายถึงเนื้อหาข้อมูลต่างๆ ของโครงการที่ต้องการสื่อสารได้มากและชัดเจน ทั้งนี้หากเกิดความล้มเหลวในการสื่อสารดังกล่าว เช่น ไม่ได้รับการตอบสนอง หรือเกิดความผิดพลาดทางด้านการแปลความหมาย ผู้บริหารโครงการจะพยายามใช้สื่อประเภทอื่นๆ เช่น SMS หรือการโทรศัพท์ทดแทนเพื่อให้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในโครงการ

สำหรับข้อสอบถามเกี่ยวกับประเภทเอกสาร เนื้อหาข้อมูลโครงการสำหรับทีมงานแต่ละระดับของโครงการซึ่งข้อมูลบางส่วนจากการสัมภาษณ์พบว่า

PM1:

“...เวลาส่งข้อมูลให้ Vendor ก็จะต้องบอกช่วงเวลาของโครงการ ว่าช่วง Testing ถึงไหน แต่ถ้าในระหว่าง Testing มี Issue ภายในก็จะได้แจ้ง Vendor”

PM2:

“อย่างเวลา Rollout ใน Implemeantion Checklist นั้นมันต้องละเอียดว่า Step เป็นยังไง เพราะคนอ่านคือ Technical ที่ต้องรู้เรื่องอยู่แล้ว”

PM4:

“ถ้าพวก Steering Committing ก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง การนำเสนอก็จะแบบสั้นๆ ว่า Status เป็นอย่างไร ไม่ลงรายละเอียด Detail ยกเว้นเวลาที่มี Risk อะไรก็ต้องแจ้ง”

PM5:

“เอกสารใน Project ก็มีหลากหลาย ถ้าอย่างเอกสารภายในก็จะมี QA มาตรวจ แต่อย่างเอกสารที่เราติดต่อกับ Vendor บางทีก็คุมไม่ได้ว่าครบไหม”

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโครงการจะมีการจัดแบ่งเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เช่น ข้อมูลปัญหาทางด้านเทคนิคในการสื่อสารกับผู้พัฒนาหรือทีมติดตั้งระบบ รายงานสรุปสถานะและปัญหาของโครงการสำหรับการสื่อสารไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการควบคุมโครงการ

จากการศึกษาเพิ่มเติมและการสังเกตของผู้วิจัยจากการมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในทีมงานโครงการเกี่ยวกับข้อมูลเอกสารของโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ขององค์กรตั้งแต่วันที่ พ.ศ.2548-2552 พบว่าประเภทเอกสารต่างๆมีหลายหลายประเภทและสร้างขึ้นจากหลายหน่วยงานภายในโครงการ เช่น แผนงานโครงการ (Project Plan) เอกสารการร้องขอการเปลี่ยนแปลง (Change Request) เอกสารรายละเอียดการออกแบบระบบ (Detailed Design Document) เอกสารขั้นตอนการติดตั้งระบบ (Implementation Checklist) ฯลฯ ทั้งนี้รายการเอกสารทั้งหมดของ

โครงการหรือความเกี่ยวข้องของเอกสารสำหรับแต่ละหน่วยงานไม่ได้มีการระบุไว้ในเอกสารโครงการใดๆ โดยทีมงานหรือผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องทราบด้วยตนเองจากกระบวนการการดำเนินงานขององค์กรว่าภายในโครงการ IT ดังกล่าวควรมีเอกสารโครงการใดบ้าง

5.2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคทางการสื่อสารในโครงการ IT

ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมถึงปัญหา และอุปสรรคทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นในโครงการในการบริหารโครงการต่างๆในอดีตที่ผ่านมา โดยข้อมูลบางส่วนจากการสัมภาษณ์ระบุว่า

PM1:

“ทุกวันนี้ที่ไม่ใช้ CMMI ใช้ไม่ได้ เพราะต้องไปกรอก UCR (User Change Request) มันไม่ Create ใน CMS (Configuration Management System) ทำงานไม่ได้ Configuration Management ตรวจ Document ไม่ได้”

“ภาษาเป็นอุปสรรคเวลาติดต่อ โดยเฉพาะเวลา Conference Call”

“บางทีเขียนเมลภาษาไทยตีความข้างในยังคนละแบบเลย”

“ถ้ามองในแง่ความเชี่ยวชาญ Vendor จะดีกว่าแต่บางที Vendor ก็ไม่รู้ Business คนข้างในจะรู้เยอะกว่า”

“เป็นไปไม่ได้ที่ไม่ Response เป็นเพราะว่าไม่เข้าใจ คือ PM คิดว่าเค้าเข้าใจในสิ่งที่ PM ตั้งต้นตั้งแต่ Kick-Off”

“บางคนก็ Narrow Scope ว่าทำแค่นี้”

PM2:

“ก็มีบ้างในบางโปรเจกต์ที่มีทีมอื่นๆมาแจ่งตอน UAT ว่าทำไมแก้อันนี้แล้วไม่แจ่ง เพราะที่คิดตอนแรกคือทีมนี้ไม่เกี่ยวไง ทำให้ Project delay ไปเพราะระบบมันต้องขึ้นพร้อมกัน”

“ทุกคนรู้ Process เหมือนกันหมดแต่มีมากไปทำให้ทำงานใช้เวลาเยอะ”

“... เจออินเดียฟังไม่รู้เรื่อง ... ก็มีชาติอื่น แต่ก็คุยกันไม่ค่อยรู้เรื่องเหมือนกันเพราะสำเนียงมันฟังยาก”

“บางทีมันก็เป็นปัญหา Miscommunication เขียนไปแล้วคิดว่าคนอื่นอ่านแล้วจะเข้าใจเหมือนที่เขียนแต่ไม่เข้าใจ พอตอบกลับมาอะไรไม่รู้ต้องโทรไปคุย”

“ปัญหาอย่างถ้าทีมงานไม่ได้อยู่ในออฟฟิศเดียวกัน เช่น ทีม Infrastructure โทรศัพท์ไม่รับ E-mail ไม่ตอบ ไม่มีอะไรติดต่อได้เลย Lost Communication ทำยังไงก็ไม่รับ ไม่ตอบ บางที่แจ้งหัวหน้าทีม Infrastructure ก็ไม่ติดตามให้อีกก็ต้องแจ้งหัวหน้าทีม PM ให้ไปช่วยจัดการ ซึ่งก็จะซ้ำ”

PM3:

“มีส่วนหนึ่งคือแบบว่ามันไม่ได้ถูกบังคับให้ใช้ ก็ Recommend ให้ทำแต่ไม่ได้บังคับ ถ้าองค์กรไม่ได้ออกอะไรที่บังคับใช้ ทุกคนก็จะใช้ Standard ตัวเอง”

“...ทีมงานก็บอกไม่รู้ ไม่เจอ ไม่ได้รับ มีเมลด้วยเหวอ”

“Vendor ไม่ได้เข้าใจ Nature ของ Business อาจจะเก่งจริงแต่ว่าไม่รู้กระบวนการข้างใน”

“บางที่จัด Kick-Off ไปแล้วยังไม่รู้เลยว่า PM3 เป็น PM พอมีปัญหาก็ยังไปติดต่อ PMO อันนี้มองว่าเป็นปัญหาภายในขององค์กรระหว่าง PM กับ PMO เนื่องจากมีการวาง Process มาตอนแรกตาม CMMI ว่าพอถึง Step นี้ Kick-Off พอถึงอันนี้ Kick-Off แล้วพอมานะของ PM3 ก็ Kick-Off อีกจนกระทั่ง Business บอกทำไม Kick-Off หลายครั้ง ก็เลยไม่ทราบว่สิ่งที่ PM3 Kick-Off มันสุดท้ายแล้ว มันเป็น Project แล้ว มัน Form Working กำลังจะเริ่มทำงานแล้ว แต่พอ Business ไม่เข้าใจพอทำไปแล้วติดประเด็นแทนที่จะมาหา PM กลับไปหา PMO”

PM4:

“ความจริงที่ทีมงานข้างในก็เชี่ยวชาญระดับหนึ่ง แต่จะมีข้อจำกัดในแง่ของ Resource เนื่องจากภายใน Resource ไม่ค่อยมีเวลา อย่างเวลาเราจ้าง Vendor ก็ใช้ว่าจะต้องเชื่อ Vendor 100% ทีมงานข้างในต้องมาดูด้วยว่า Design มาแบบนี้มองไปในอนาคตมันมี Impact มาอะไรหรือเปล่า ทำให้ทีมงานข้างในสามารถที่จะ Develop อะไรในอนาคตแล้วไปขัดกับอะไรหรือเปล่า”

“บางคนก็จะบอกว่าการประชุมนี้ต้องเข้าด้วยเหวอ เกี่ยวกับตัวเค้าด้วยเหวอ”

“...พวกคนข้างในนี้จัดการยากมาก...ถามว่าแล้ววิธีจัดการที่ทีมงานพวกนี้ทำอย่างไร เติมนี่ก็ Escalate ให้หัวหน้าเค้า”

“ความเข้าใจไม่ตรงกัน คือบางที่เค้าไม่เข้าใจตั้งแต่ต้นเงิว่าคุณทำอะไร ไม่รู้ว่าบทบาทต้องทำอะไรบ้าง”

PM5:

“คือบางที่เราก็พยายามอยากจะพูดสิ่งที่อยากได้ ก็ไม่เคลียร์ซักที”

“เหมือนคุยบางที่ไม่เข้าใจตรงกันก็ต้องมีสรุปอีกทีตอนท้าย ว่าเข้าใจตรงกันหรือเปล่า ไม่งั้นมันก็มีความเป็นไปได้ว่าเข้าใจคนละเรื่อง ต่างคนต่างมี Issue รู้แต่ปัญหาทั้งหมด ถ้าไม่สรุปก็ไม่รู้ว่าปัญหานี้จะแก้ไขกันยังไง”

“คนภายในก็มีคุณภาพระดับหนึ่งแต่บางทีทีมงานข้างในไม่มีเวลามานั่งเช็ค”

“ถ้าโครงการภายในถ้าสมมติ PM5 ทำเอกสารอะไรไปก็ไม่อ่าน No Action ทั้งที่มี Action ของแต่ละทีม มี Target Date ก็ไม่ทำก็ได้ PM ต้องไปตาม”

“Communication นี่บางทีใช้หลายรูปแบบแล้ว แต่ไปเจอบางคนที่เป็นแบบ No Action เลยอันนี้จะลำบากมาก”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสามารถนำมาสรุปเป็นประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสารภายในโครงการได้ดังนี้

- แม้ว่าทีมงานทุกคนจะทราบถึงกระบวนการในการทำงาน การจัดเก็บข้อมูล และการสื่อสารข้อมูลต่างๆของโครงการอย่างชัดเจน การที่องค์กรมีการใช้เครื่องมือต่างๆที่มากเกินไปทำให้กระบวนการทำงานเกิดความซ้ำซ้อน ข้อมูลโครงการมีการจัดเก็บอยู่ในหลายแห่งเนื่องจากเครื่องมือที่นำมาประยุกต์ใช้ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน ทำให้ทีมงานมีความพยายามที่จะลดขั้นตอน หรือไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินการที่ไม่ได้เป็นข้อบังคับลง เช่น ไม่จัดเก็บเอกสารโครงการภายใน OPAL ก่อให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารภายในโครงการระยะยาวจากการที่เอกสารโครงการบางอย่างสูญหายไป
- ทีมงานขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองภายในโครงการ
- ทีมงานบางส่วนขาดความสนใจและขาดความร่วมมือในโครงการ เช่น การเพิกเฉยต่อข้อมูลโครงการ การไม่ตอบสนองต่อการร้องขอต่างๆจากทีมงานส่วนอื่นๆ ส่งผลให้การทำงานของหลายฝ่ายเกิดความล่าช้า หรือเกิดข้อผิดพลาดขึ้น

- ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีไม่เพียงพอ พนักงานหนึ่งท่านต้องทำงานในหลายๆโครงการ หรือในหลายๆบทบาทควบคู่กันทำให้ไม่สามารถที่จะติดตามหรือตอบสนองต่อการร้องขอในทุกโครงการได้อย่างรวดเร็ว
- ผู้บริหารโครงการขาดอำนาจในการควบคุมที่ทีมงานบางหน่วยงานทำให้ทีมงานดังกล่าวเพิกเฉย และไม่ปฏิบัติตามแผนงานหรือกระบวนการที่กำหนดไว้
- ปัญหาที่มีความสำคัญและพบอย่างมากในการสื่อสารโดยเฉพาะโครงการที่มีทีมงานแบบ Outsource คือความไม่สอดคล้องกันในระบบที่ทำการพัฒนาและการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร เนื่องมาจากความแตกต่างในด้านความเข้าใจพื้นฐานของทีมงานโครงการแต่ละบุคคล ยกตัวอย่างเช่น ทีมงาน Outsource จะมีความรู้ความเข้าใจหรือทักษะทางด้านเทคโนโลยีหรือทางด้านระบบมากกว่า ในขณะที่ทีมงานภายในขององค์กรจะมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการหรือความต้องการทางธุรกิจมากกว่า ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและการแปลความการสื่อสารที่ผิดพลาดขาดการสรุปความเข้าใจก่อนเริ่มดำเนินงาน
- ปัญหาและอุปสรรคทางด้านภาษาโดยเฉพาะเมื่อมีการใช้งานแรงงาน Outsource จากบริษัทต่างชาติซึ่งการสื่อสารทั้งหมด เช่น เอกสาร E-mail การประชุมจำเป็นต้องเป็นภาษาอังกฤษทำให้การสื่อสารในบางครั้งไม่สามารถจะสื่อได้ถึงความต้องการทางด้านธุรกิจที่ชัดเจน
- ทีมงานที่มีความสำคัญในโครงการเพิกเฉยต่อข้อมูลโครงการหรือไม่เข้าร่วมในการประชุมที่สำคัญ เช่น การประชุมทบทวนการออกแบบระบบทำให้ระบบที่ทำการพัฒนาไม่ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่แท้จริง
- การระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งไม่ครบถ้วน
- บทบาทของผู้บริหารโครงการที่ไม่ชัดเจนทำให้ทีมงานเกิดความสับสน และไม่เข้าใจถึงลำดับในการสื่อสารหรือการแจ้งเตือนต่างๆ
- องค์กรขาดมาตรฐานการประเมินความสำเร็จของโครงการที่ชัดเจน (อ้างอิงจากข้อมูลส่วนที่ 5.1.5)

จากการศึกษาถึงเอกสารรายละเอียดของโครงการในอดีตที่ผ่านตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2548-2552 (Documentation) พบว่าผู้บริหารโครงการขององค์กรมีการจัดทำเอกสารปิดโครงการในลักษณะ Lessons Learned Document ของโครงการโดยระบุถึงข้อผิดพลาดและปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโครงการในช่วงระยะการทดสอบระบบ ระยะการติดตั้งระบบ และระยะหลังจากติดตั้งระบบ รวมไปถึงวิธีการแก้ไขที่ดำเนินการและแนวทางการป้องกันปัญหาดังกล่าวไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งผู้บริหารโครงการได้ทำการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวจากหลายหน่วยงานในโครงการ เช่น ทีมทดสอบ ทีม Infrastructure ทีม Support ฯลฯ และมีการประชุมทบทวนเอกสาร Lessons Learned กับทีมงานทุกฝ่ายเพื่อให้ทีมงานเกิดความเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาและควบคุมให้ไม่เกิดข้อผิดพลาดในลักษณะเดิมขึ้น

อย่างไรก็ตามจากการสังเกตของผู้วิจัย (Observation) ในการเข้าร่วมการประชุมดังกล่าวพบว่า ในการประชุมทบทวนเอกสารดังกล่าวหลายๆครั้งที่ผ่านมา ทีมงานที่มีความสำคัญและเป็นสาเหตุของปัญหาไม่ได้เข้าร่วมการประชุม ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้และการดำเนินงานโครงการต่างๆยังคงเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดในลักษณะเดิมๆ

5.3 สรุปข้อมูลการสื่อสารข้อมูลภายในโครงการ IT ของ บริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่

จากข้อมูลบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นขององค์กรประกอบในการสื่อสารข้อมูลภายในโครงการ IT ของผู้บริหารโครงการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยดังที่กล่าวไปข้างต้นสามารถสรุปได้ดังตาราง 5.1

ตารางที่ 5.1

การสรุปข้อมูลการสื่อสารภายในโครงการ IT ของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่

องค์ประกอบ	ข้อสรุป
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ	■ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการนั้นมีการวิเคราะห์มาจากหลายหน่วยงาน แต่ไม่มีการวิเคราะห์ร่วมกัน ■ ไม่ได้ทำการจำแนกหรือจัดหมวดหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ■ ไม่มีการกำหนดกระบวนการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน ■ มีการกำหนดบุคคลตัวแทน (Focal Point) ของแต่ละหน่วยงานเพื่อใช้ในการติดต่อหรือแจ้งสถานะและปัญหา ■ ทีมงานทราบถึงบทบาทหน้าที่จากการประชุมเริ่มต้นโครงการ
รูปแบบ/ลักษณะการสื่อสาร	■ มีการใช้รูปแบบในการติดต่อสื่อสารต่างๆภายในโครงการที่หลากหลาย เช่น เป็นทางการ ไม่เป็นทางการ ตามแผนงาน ตามกระบวนการ ■ การเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโครงการแต่ละบุคคล ■ มีการใช้เครื่องมือช่วยการทำงานต่างๆที่หลากหลาย ทีมงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและทราบถึงบุคคลที่ต้องมีสื่อสารถึง ■ การสื่อสารข้อมูลเกิดจากการส่ง (Push) ของผู้บริหารโครงการมากกว่าการเข้าไปเรียกดู (Pull) ข้อมูลโครงการของทีมงาน ■ รูปแบบการสื่อสารที่ผู้บริหารโครงการมีการใช้งานระหว่างทีมงานภายในโครงการเองและระหว่างทีมงาน Outsource บางครั้งไม่แตกต่างกัน ■ การสื่อสารกับทีมงาน Outsource จะเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการมากกว่า และพบปัญหาน้อยกว่าการสื่อสารกับทีมงานภายในองค์กร

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อสรุป
ความถี่ในการสื่อสาร	▪ มีทั้งการสื่อสารตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน (Fixed Interval) และตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไม่แน่นอน (Variable Interval) ▪ ความถี่ในการสื่อสารภายในโครงการจะขึ้นอยู่กับประเภทที่มงาน ขนาดของโครงการ ความไม่แน่นอนของโครงการ และระยะห่างระหว่างที่มงาน ▪ ความถี่ในการสื่อสารมีการกำหนดไว้ในช่วงเริ่มต้นโครงการ และในแผนงานโครงการ
เนื้อหาและสื่อในการสื่อสาร	▪ ใช้สื่อต่างๆที่หลากหลายตามเนื้อหา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระยะเวลาของโครงการ ▪ ใช้การประชุมเมื่อเกิดปัญหาที่มีแนวโน้มเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงาน ▪ ระยะห่างระหว่างที่มงานหรือข้อจำกัดอื่นๆจะมีส่วนสำคัญในการเลือกสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ▪ มีการจัดแบ่งเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ▪ รายการเอกสารทั้งหมดของโครงการหรือความเกี่ยวข้องของเอกสารสำหรับแต่ละหน่วยงานไม่ได้มีการระบุไว้ในเอกสารโครงการใดๆ

ทั้งนี้ข้อมูลคุณลักษณะโครงการ IT ขององค์กร (เนื้อหาส่วนที่ 5.1.6) ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในโครงการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสาร (เนื้อหาส่วนที่ 5.2.5) และข้อมูลสรุปจากตาราง 5.1 ข้างต้น จะถูกนำมาใช้ในการออกแบบและนำเสนอกระบวนการในการสื่อสารภายในโครงการดังที่ได้กล่าวถึงในบทถัดไป