

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษากระบวนการติดต่อสื่อสารในการบริหารโครงการ IT กรณีศึกษาบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แห่งหนึ่ง A Study of IT Project Communication: A Case Study of a Mobile Operator Company
ชื่อผู้เขียน	นายวสันต์ ไตรนภากุล Mr. Wasan Trinapakul
แผนกวิชา/คณะ	สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช
ปีการศึกษา	2552

บทสรุป

ในปัจจุบันการพัฒนาโครงการ IT ต่างๆมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อองค์กรทั้งในเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามอัตราความสำเร็จของการพัฒนาโครงการ IT ดังกล่าวยังคงต่ำมาก ซึ่งจากผลสำรวจของ The Standish Group International Inc. ในปี 2009 พบว่าการพัฒนาโครงการ IT เพียง 32% เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ โดยความล้มเหลวในการสื่อสารภายในโครงการเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่ออัตราความสำเร็จของการพัฒนาโครงการ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นการศึกษาถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารในการบริหารโครงการ IT ของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แห่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบรูปแบบการสื่อสารระหว่างทีมงานภายในโครงการ IT ขององค์กรโดยเป็นการวิจัยแบบกรณีเดียว ซึ่งจากการศึกษาถึงคุณลักษณะทั่วไปของโครงการ IT ของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่พบว่าโครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดกลางที่มีจำนวนทีมงานประมาณ 15-30 คน ทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายฝ่าย ซึ่งมีทั้งที่เป็นทีมงานภายในองค์กรและทีมงานภายนอกแบบ Outsource ทั้งจากบริษัทภายในประเทศและบริษัทต่างชาติ จากคุณลักษณะของโครงการดังกล่าวส่งผลต่อกระบวนการในการสื่อสารภายในโครงการเนื่องจากการที่ทีมงานประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายฝ่าย ทำให้การสื่อสารและการประสานงานภายในโครงการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมระยะเวลา คุณภาพและความพึงพอใจของทีมงานรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด อีกทั้งคุณลักษณะดังกล่าวยังเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารโครงการนำมาใช้กำหนดถึง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบการสื่อสาร ความถี่ในการสื่อสาร และเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสาร ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการสื่อสารที่ล้มเหลวภายในโครงการ รวมถึงการใช้ทีมงานภายนอกแบบ Outsource ซึ่งขาดความเข้าใจในกระบวนการและความต้องการทางธุรกิจทำให้โครงการที่พัฒนาขึ้นไม่ตอบสนองถึงความต้องการทางธุรกิจที่แท้จริง

สำหรับกรอบงานวิจัยจะกล่าวถึงองค์ประกอบในการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการที่สำคัญสี่ประการได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ รูปแบบ/ลักษณะการสื่อสาร ความถี่ในการสื่อสาร และเนื้อหาและสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการศึกษาเอกสารโครงการในอดีตเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความหลากหลายและครบถ้วน ซึ่งผลการศึกษาสำหรับแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ

เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการในการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) ของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษานั้นพบว่ามีการพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลายบุคคล (IT Program Manager, Project Manager, CR's Owner) อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นเพียงการพิจารณาส่วนบุคคลเท่านั้น ส่งผลให้ในบางโครงการไม่สามารถระบุได้ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและก่อให้เกิดความล่าช้าหรือความล้มเหลวของโครงการขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการควรมีการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้โครงการทั้งหมด และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลภายในโครงการอย่างชัดเจน โดยใช้การประชุมระดมความคิด (Brainstorming) การระบุจากบุคคลอื่น และการสร้างรายการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร รวมทั้งจำเป็นต้องเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มบุคคล ลักษณะข้อมูลโครงการที่ต้องการ ความถี่ในการสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ผู้บริหารโครงการไม่ได้มีการจำแนกหรือจัดหมวดหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ และไม่มีการใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดเป็นพิเศษ ซึ่งงานวิจัยในอดีต ได้มีการเสนอแนะให้ผู้บริหารโครงการทำการจัดหมวดหมู่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความร่วมมือ ผลกระทบ อำนาจความรับผิดชอบ ความสนใจต่อโครงการ และมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ตอบสนองต่อความพึงพอใจและใช้ในการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละหมวดหมู่อย่างเหมาะสม

ผู้บริหารโครงการมีการกำหนดทีมงานภายในโครงการของในลักษณะของแผนภูมิโครงการ (Project Organization Chart) โดยมีการระบุถึงตัวแทนของแต่ละหน่วยงานเพื่อใช้ใน

การแจ้งถึงสถานะหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การระบุถึงทีมงานดังกล่าวขาดความชัดเจนเนื่องจากไม่ได้มีการระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละทีมงาน ทำให้ทีมงานบางส่วนขาดความตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนเองและไม่เข้าใจถึงบทบาทภายในโครงการที่แท้จริง อีกทั้งการที่ทีมงานบางส่วนเป็นเพียงแค่ตัวแทนของหน่วยงาน ทำให้การสื่อสารภายในโครงการเกิดความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางส่วนที่ผู้บริหารโครงการไม่สามารถสื่อสารถึงและอาจเกิดปัญหาทางด้านการแปลความหมายหรือระยะเวลาที่ใช้ในการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 2 รูปแบบ/ลักษณะการสื่อสาร

การใช้รูปแบบในการติดต่อสื่อสารภายในโครงการของผู้บริหารโครงการของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่นั้นมีหลากหลาย ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารตามแผนงาน และการสื่อสารตามกระบวนการดำเนินงาน ทั้งนี้การจะเลือกใช้การสื่อสารในรูปแบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารโครงการแต่ละบุคคล ซึ่งการใช้รูปแบบและลักษณะในการสื่อสารที่หลากหลายนั้นสอดคล้องกับข้อเสนอแนะต่างๆจากงานวิจัยในอดีต เพื่อให้เกิดความครอบคลุมและสามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารใดนั้นควรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของระบบ เช่น ความซับซ้อน ความสำคัญ และคุณลักษณะของโครงการ เช่น ความไม่แน่นอน ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภายในการดำเนินโครงการต่างๆขององค์กรมีการใช้เครื่องมือต่างๆเพื่อเข้ามาช่วยในการสื่อสารและการบริหารโครงการ ซึ่งการที่เครื่องมือต่างๆนั้นขาดการเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันก่อให้เกิดปัญหาในกระบวนการสื่อสารภายในโครงการ เนื่องจากการสิ้นไหลของข้อมูลที่ขาดความต่อเนื่อง

ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการมีการใช้รูปแบบการสื่อสารระหว่างทีมงานภายในโครงการเอง และระหว่างทีมงาน Outsource ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการสื่อสารกับทีมงาน Outsource นั้นจะเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการมากกว่า มีการใช้เอกสารในการควบคุมเนื้อหาและรูปแบบการสื่อสารเช่น บันทึกการประชุม เอกสารการออกแบบระบบ ทำให้พบปัญหาน้อยกว่าการสื่อสารกับทีมงานภายในองค์กร

องค์ประกอบที่ 3 ความถี่ในการสื่อสาร

ผู้บริหารโครงการของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่นั้นมีความตระหนักถึงความถี่ในการสื่อสารภายในโครงการว่าไม่ควรมีมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ทีมงานขาดความสนใจในข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการจะมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งช่วงอายุของ

โครงการซึ่งมีทั้งการสื่อสารตามทุกช่วงเวลาที่กำหนด เช่น รายสัปดาห์ รายสองสัปดาห์ รวมทั้งการสื่อสารในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน เช่น ตาม Milestones ต่างๆของโครงการ โดยความถี่ในการสื่อสารจะขึ้นอยู่กับประเภทที่งาน ขนาดของโครงการ ความไม่แน่นอนของโครงการและระยะห่างระหว่างที่งาน ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอแนะจากงานวิจัยต่างๆเกี่ยวกับการสื่อสารด้วยความถี่ที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแก่ที่งาน การที่ผู้บริหารโครงการมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงอายุโครงการนั้น จะช่วยให้การสื่อสารต่างๆเกิดประสิทธิภาพและช่วยให้ทราบถึงปัญหาหรือสถานะต่างๆที่เกิดขึ้นจากที่งานทำให้สามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม

ผู้บริหารโครงการจะมีการกำหนดถึงความถี่ในการสื่อสารภายในโครงการตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นโครงการ อย่างไรก็ตามที่งานโครงการอาจไม่ทราบถึงการสื่อสารทั้งหมดภายในโครงการ เนื่องจากการกำหนดความถี่ของการสื่อสารดังกล่าวถูกระบุอยู่ในหลายๆเอกสารโครงการ และมีการแจ้งถึงที่งานในการประชุมเริ่มต้นโครงการเฉพาะการสื่อสารตามทุกช่วงเวลาที่กำหนดเท่านั้น โดยภายในแผนการสื่อสารโครงการนั้นควรที่จะมีการระบุถึงความถี่ในการสื่อสารข้อมูลในการแจ้งข้อมูลโครงการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เพื่อให้ที่งานต่างๆตระหนักถึงการสื่อสารที่จะเกิดขึ้นและความเกี่ยวข้องกับที่งานแต่ละบุคคล

องค์ประกอบที่ 4 เนื้อหาและสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร

ผู้บริหารโครงการของบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่นั้นมีการจำแนกเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสารสำหรับแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน เช่น เนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสารทางเทคนิค หรือรายงานสรุปผลสำหรับผู้บริหารระดับสูง และมีความตระหนักถึงความต้องการเนื้อหาข้อมูลโครงการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกันตามแต่ละกลุ่มบุคคลหรือตามแต่ละลำดับชั้นขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกันกับข้อเสนอแนะจากวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีต

ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการมีการใช้สื่อในการสื่อสารภายในโครงการที่หลากหลายตามแต่ละประเภทเนื้อหา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและช่วงระยะของโครงการ โดยผู้บริหารโครงการจะใช้วิจารณ์ญาณของแต่ละบุคคลในการเลือกสื่อที่ใช้ในการสื่อสารสำหรับเนื้อหาแต่ละประเภท เช่น การใช้การประชุม E-Mail ซึ่งอุปสรรคและข้อจำกัดอื่นๆ เช่น ภาษา หรือระยะห่างระหว่างที่งานมีส่วนสำคัญในการเลือกสื่อในการสื่อสารของผู้บริหารโครงการ ซึ่งการเลือกสื่อใดนั้นควรขึ้นอยู่กับระยะเวลาโครงการ ขนาดโครงการ และการขึ้นกับที่งานอื่นๆ

นอกจากนี้การที่รายการเอกสารข้อมูลทั้งหมดของโครงการไม่ได้มีการระบุไว้ในเอกสารใดๆ ทำให้ผู้บริหารโครงการและที่งานต้องรับทราบถึงความเกี่ยวข้องของเอกสารต่างๆกับ

หน่วยงานรวมถึงวิธีการที่ได้มาซึ่งเอกสารดังกล่าวด้วยตนเอง ส่งผลให้เอกสารโครงการบางอย่างถูกละเลยและไม่มีการตระหนักถึง ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการควรมีการระบุถึงเอกสารต่างๆ รวมถึงสื่อที่จะใช้สำหรับเอกสารแต่ละประเภทไว้ในแผนการสื่อสารโครงการ

องค์ประกอบทั้งสี่ดังกล่าวข้างต้นเป็นกรอบแนวคิดสำคัญแก่ผู้บริหารโครงการในการกำหนดแนวทางการสื่อสารภายในโครงการ โดยผลการศึกษาของการค้นคว้าอิสระชิ้นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการเข้าใจถึงความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ในการสื่อสารภายในโครงการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารข้อมูลโครงการ และสามารถออกแบบแนวทางการสื่อสารหรือแผนการการสื่อสารที่ช่วยให้การสื่อสารภายในโครงการเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้จัดทำแผนการสื่อสารโครงการซึ่งระบุถึงเอกสารโครงการ ทีมงานโครงการ และการสื่อสารทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในโครงการ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับการสื่อสารภายในโครงการที่ต้องมีการปรับปรุง โดยนำไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารโครงการ ทีมงานโครงการ และผู้ขาย ซึ่งผลจากการสอบถามถึงผู้บริหารเกี่ยวกับข้อเสนอแนะพบว่าผู้บริหารโครงการมีความเห็นชอบในหลายๆ ข้อเสนอแนะอย่างไรก็ตามข้อเสนอแนะบางส่วนจากงานวิจัยอาจไม่สามารถปฏิบัติได้จริงสำหรับโครงการที่มีการดำเนินงานอยู่ นอกจากนี้ผู้บริหารโครงการให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการสร้างแผนการสื่อสารภายในโครงการที่น่าเสนอ เนื่องจากมีมุมมองว่าจะสามารถช่วยให้การทำงานของผู้บริหารโครงการเองมีความสะดวกมากยิ่งขึ้นจากการทราบถึงเอกสารโครงการที่แต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเกี่ยวข้อง ความถี่ในการสื่อสารที่จำเป็น และบทบาทหน้าที่ของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยให้ทีมงานเกิดความตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนเองภายในโครงการ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในโครงการ

สำหรับความคิดเห็นของผู้จัดการการพัฒนา Software (Software Development Manager) ของทาง Vendor ท่านหนึ่งและทีมงานโครงการภายในองค์กรอีกท่านหนึ่งเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแผนการสื่อสารในโครงการนั้นพบว่าทั้งสองท่านมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยมองว่าการนำแผนการสื่อสารโครงการดังกล่าวมาใช้งานน่าจะสามารถเข้ามาช่วยให้กระบวนการสื่อสารในโครงการเกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทีมงานต่างๆ สามารถตรวจสอบและตระหนักถึงกิจกรรม/เอกสารต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับทีมงานของตนเองได้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารโครงการยังคงต้องเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเอกสารดังกล่าว รวมทั้งจำเป็นต้องมีการกระตุ้นเตือนทีมงานต่างๆ เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อแผนการสื่อสารดังกล่าวอยู่อย่าง

สม่ำเสมอ เนื่องจากทีมงานบางส่วนอาจขาดความสนใจหรือละเลยในการตรวจสอบเอกสารดังกล่าว อีกทั้งทีมงานขององค์กรก็มีมุมมองว่าการนำเอกสารดังกล่าวมาใช้น่าจะมีผลกระทบต่องานของผู้บริหารโครงการมากกว่าทีมงานโครงการทั่วไป

ทั้งนี้ผู้บริหารโครงการจะนำเอารูปแบบการสื่อสารและแผนการสื่อสารภายในโครงการที่ผู้วิจัยได้นำเสนอจากการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโครงการ IT ต่างๆของหน่วยงานทั้งโครงการประเภทที่มีการใช้ทีมงานภายในองค์กรและโครงการประเภทที่มีการใช้แรงงานแบบ Outsource ในอนาคต เพื่อเข้ามาช่วยให้การบริหารโครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จภายใต้กรอบของระยะเวลา งบประมาณและคุณภาพที่กำหนดไว้