

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) มาใช้ภายในองค์กรมีความจำเป็นและต้องมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

การจัดระบบงานสำหรับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ให้สามารถเข้าถึงและตรงความต้องการของตลาดภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน ต้องอาศัยความเป็นเอกภาพและความเที่ยงตรงของข้อมูลค่อนข้างสูง เพื่อให้สามารถรองรับการปรับเปลี่ยนของกระแสธุรกิจได้ตลอดเวลา หลายๆ องค์กรจึงมีแนวคิดในการนำระบบ ERP ซึ่งเป็นระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรเข้ามาช่วยเพิ่มความคล่องตัวในกระบวนการทางธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลการใช้ทรัพยากรของแต่ละส่วนงานภายในองค์กรเข้าด้วยกัน และสร้างกระบวนการไหลของข้อมูลให้เป็นระบบ เพื่อให้งานทุกส่วนในองค์กรใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียวกันในการบริหารจัดการ ช่วยลดความซ้ำซ้อนและความผิดพลาดในการวางแผนได้เป็นอย่างดี เพื่อผลักดันให้แรงขับเคลื่อนของธุรกิจสูงขึ้น

การที่องค์กรจะนำระบบ ERP เข้ามาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในระยะเวลาที่กำหนดนับว่าเป็นโครงการที่เกือบเป็นไปได้สำหรับองค์กรหลายๆ แห่ง ซึ่งมักพบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับระบบสารสนเทศอื่น การไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการโครงการและติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ (Project Management) องค์กรอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกับระบบการทำงานใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ (Business Process) ขององค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร เป็นต้น

ดังนั้นการบริหารโครงการติดตั้งระบบ ERP ที่มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้งบประมาณ และเวลาที่กำหนดนั้น ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เหมาะสม และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงรวมถึงผลกระทบทั้งทางบวกและลบต่อองค์กร เพื่อหาแนวทางในการผลักดันโครงการให้ประสบความสำเร็จ

2.1 Enterprise Resource Planning (ERP)

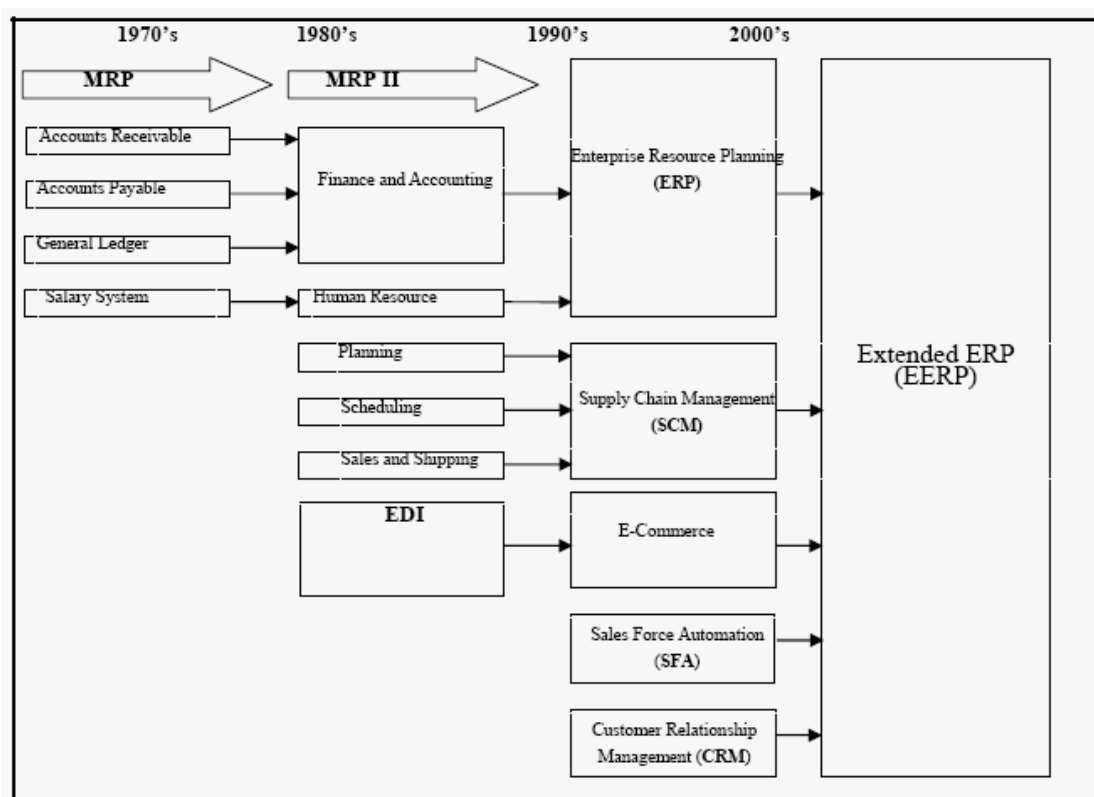
Enterprise Resource Planning หรือ ERP เป็นการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดของทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร (Kazuma Ban, 2003.)

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของแนวคิด ERP

ERP เป็นระบบสารสนเทศที่แพร่หลายมากในอุตสาหกรรม ทั้งที่เป็นภาคการผลิตและภาคบริการ โดยแนวคิดในการพัฒนาดังแสดงในภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

ฟังก์ชันและพัฒนาการของระบบ ERP (www.erp.org.tw)



กำเนิดของ MRP

แนวคิด MRP เกิดขึ้นครั้งแรกที่อเมริกาในยุคต้นของทศวรรษ 1960 ในช่วงแรก MRP ซึ่งย่อมาจาก Material Requirements Planning (การวางแผนความต้องการวัสดุ) เป็นวิธีการในการหาชนิดและจำนวนวัสดุที่ต้องการในการผลิตตามตารางเวลาและจำนวนสินค้าที่ได้วางแผนโดย MPS (Master Production Schedule) แต่วิธี MRP นี้ไม่มีความสามารถในการตรวจสอบหาข้อแตกต่างระหว่างแผนการผลิตกับสภาพการผลิตจริงที่ shop floor เนื่องจากไม่มีฟังก์ชันเกี่ยวกับการป้อนกลับข้อมูลกลับมาปรับแผนใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม วิธี MRP นี้ก็ยังดีกว่าการควบคุมสินค้าคงคลังแบบดั้งเดิม ช่วยให้สามารถลดจำนวนวัสดุคงคลัง และยกประสิทธิภาพการวางแผนการผลิตและการสั่งซื้อวัตถุดิบได้เป็นอย่างดี

Closed Loop MRP

ย่างเข้ายุคปี 1970 MRP ได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการป้อนกลับข้อมูลสภาพการผลิตจริงใน shop floor นอกจากนั้นยังเพิ่มแนวคิดเรื่องการวางแผนความต้องการกำลังการผลิต (Capacity Requirement Planning) และได้รวมความสามารถรับ feed back จากฝ่ายการผลิต และ CRP เข้าไปนี้ ต่อมาถูกเรียกว่า MRP แบบวงปิด (Closed Loop MRP) ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างมากในอุตสาหกรรมการผลิตในปัจจุบัน

การพัฒนาไปสู่ MRP II

จากความสำเร็จของ Closed Loop MRP ก็เกิดการพัฒนาต่อยอดขึ้นเป็น MRP II ในปี 1980 (โดย MRP ใหม่นี้ย่อมาจาก Manufacturing Resource Planning) ซึ่งได้รวมการวางแผนและบริหารทรัพยากรการผลิตอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ การวางแผนต้นทุนสินค้าคงคลังของระบบบริหารสินค้าคงคลัง การวางแผนกำลังคนที่สัมพันธ์กับกำลังการผลิต ฯลฯ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิต

ด้วยความสามารถนี้ทำให้ MRP II เป็นระบบที่สามารถส่งข้อมูลทุกชนิดที่ระบบบัญชีต้องการได้ เป็นการขยายขอบเขตของสิ่งที่สามารถวางแผนและบริหารให้กว้างขวางออกไปยิ่งขึ้นกว่าเดิม

MRP II ไปสู่ ERP

MRP II เป็นแนวคิดที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ERP ได้ขยายแนวคิดของ MRP II ให้สามารถใช้ได้ทั้งองค์กรของธุรกิจที่หลากหลาย โดยการรวมระบบงานหลักทุกอย่างในองค์กรเข้ามาเป็นระบบเดียวกัน นั่นคือ ERP เกิดขึ้นจากความต้องการที่จะสามารถตัดสินใจด้านธุรกิจอย่าง

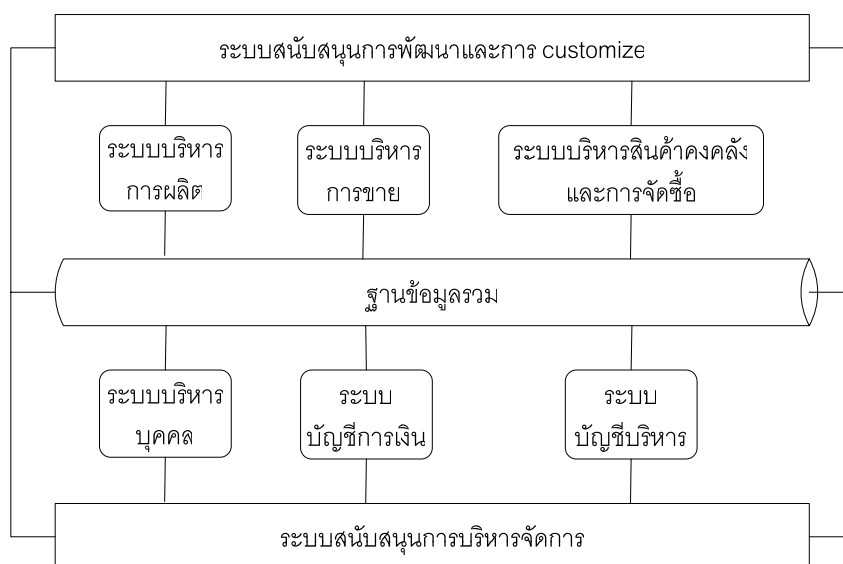
มีประสิทธิภาพและแบบเรียลไทม์ โดยอาศัยข้อมูลทุกชนิดจากทุกระบบงานในองค์กรที่ระบบนำมาบันทึกเก็บไว้ในฐานข้อมูลรวมเดียวกัน

2.1.2 โครงสร้างของ ERP Package

การสร้างระบบ ERP ในองค์กรจำเป็นต้องใช้ ERP Package ซึ่งเป็น application software package ชนิดหนึ่ง การพัฒนาหรือเขียนโปรแกรม ERP ขึ้นใช้เองในบริษัททำได้ยากมากเนื่องจากจะใช้เวลานาน เสียค่าใช้จ่ายมากทั้งการพัฒนาและการบำรุงรักษาในภายหลัง นอกจากนี้ในบางบริษัทอาจมีซอฟต์แวร์ในงานต่างๆ ใช้งานอยู่แล้ว เช่น ระบบบัญชี สินค้าคงคลัง ควบคุมการผลิต ซึ่งแต่ละระบบมีการทำงานที่แยกจากกัน ระบบ ERP ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงแค่การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างซอฟต์แวร์เหล่านี้เข้าด้วยกัน โดยมีโครงสร้างของ ERP Package ในภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2

โครงสร้างของ ERP Package (บัน คาชิมะ, 2546.)



จะเห็นได้ว่า ERP Package ไม่ได้เกิดจากการนำ business application module สำหรับงานต่างๆ มารวมกันเท่านั้น แต่จะมีส่วนที่เป็นพื้นฐาน (infrastructure) รวมทั้ง middleware เพื่อสร้างระบบสารสนเทศธุรกิจขนาดใหญ่ได้ โดยมีส่วนประกอบต่างๆ ดังนี้

Business Application Software Module

ได้แก่โมดูลที่ทำหน้าที่ในงานหลักขององค์กร คือการบริหารการขาย การบริหารการผลิต การบริหารการจัดซื้อ บัญชีการเงิน บัญชีบริหาร เป็นต้น แต่ละโมดูลแม้จะทำงานแยกจากกันได้ แต่ก็มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน เมื่อกำหนดค่าพารามิเตอร์ให้กับโมดูล จะสามารถทำการเลือกรูปแบบ Business process หรือ Business rule ให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กรตาม Business scenario โดยมี Business process ที่ปรับให้เข้ากับแต่ละองค์กรได้

ฐานข้อมูลรวม (integrated database)

Business application module จะแชร์ฐานข้อมูลร่วมกัน โดยทั่วไปจะเป็นฐานข้อมูลชนิด Relational Database (RDBMS) หรืออาจจะเป็น Database เฉพาะของแต่ละ ERP Package ก็ได้ โดยซอฟต์แวร์โมดูลจะทำการประมวลผลทุก Transaction แบบ Real Time และบันทึกผลลงในฐานข้อมูลรวมนี้ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลทันที นอกจากนี้ฐานข้อมูลรวมนี้สามารถถูก Access จากทุกโมดูลได้โดยตรง ทำให้ข้อมูลนั้นมีอยู่ที่เดียวได้

System Administration Utility

ส่วนนี้เป็น Utility ที่ใช้ในการกำหนดการใช้งานต่างๆ ของระบบ เช่น การลงทะเบียนผู้ใช้ การกำหนดสิทธิการใช้ การรักษาความปลอดภัยข้อมูล เป็นต้น

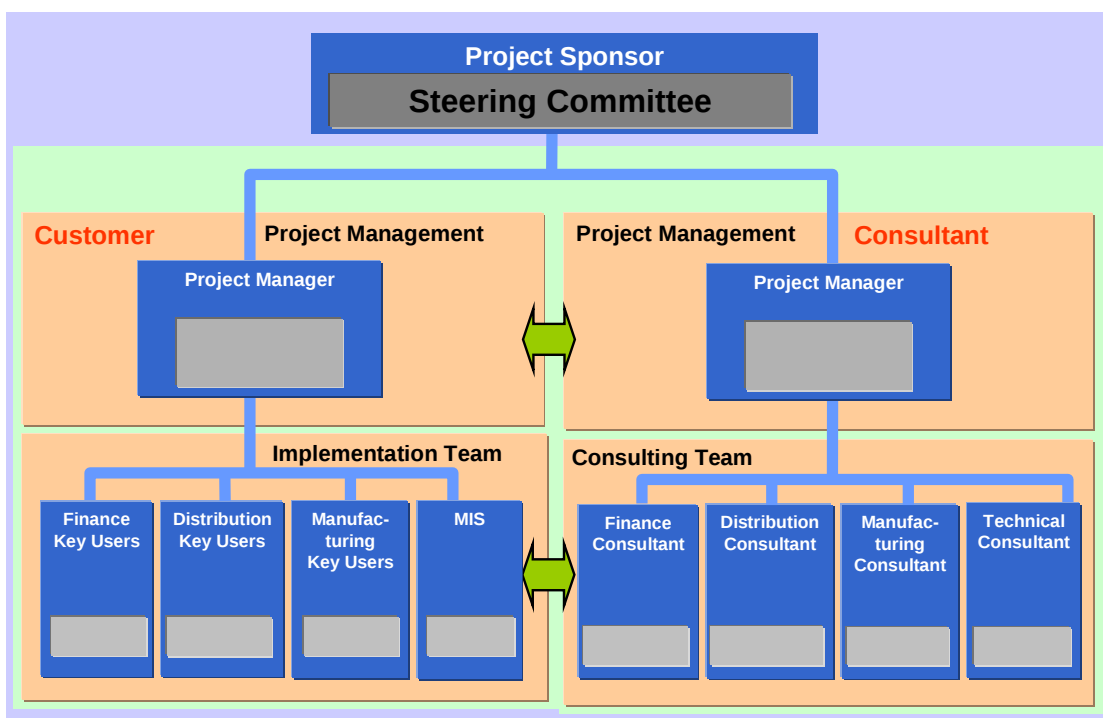
Development and Customize Utility

ERP Package สามารถออกแบบระบบการทำงานใน Business process ขององค์กรได้อย่างหลากหลาย โดยการเลือกรูปแบบและกำหนดพารามิเตอร์ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม บางครั้งอาจจะไม่สามารถสร้างรูปแบบอย่างที่ต้องการได้หรือมีความต้องการที่จะ Customize บางงานให้เข้ากับการทำงานของบริษัท ERP package จึงได้เตรียม Utility ที่จะสนับสนุนการพัฒนาโปรแกรมในส่วนนี้ไว้ด้วย

2.1.3 โครงสร้างทีมงานในโครงการติดตั้งระบบ ERP

การดำเนินการติดตั้งระบบ ERP ต้องมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อดำเนินโครงการทั้งในส่วนของบริษัทที่นำระบบ ERP เข้ามาติดตั้ง และบริษัทที่ปรึกษาที่ให้บริการติดตั้งระบบ ERP ซึ่งมีรูปแบบและโครงสร้างของทีมงานดังแสดงในภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3
โครงสร้างทีมงานในโครงการติดตั้งระบบ ERP



ตามลักษณะโครงสร้างของทีมงานในแต่ละระดับของทั้งสองทีมจะต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิดเริ่มตั้งแต่ระดับของ Implementation Team ซึ่งแบ่งตาม Function งานและมีสมาชิกเป็น Key User ในแต่ละ Function โดยมีทีมที่ปรึกษาในแต่ละ Function ซึ่งจะให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางในการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะรายงานผลการดำเนินงานไปยังผู้บริหารโครงการ (Project Management) หากเกิดปัญหาใดที่ต้องมีการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย หรือปัญหาที่นอกเหนืออำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการ เรื่องดังกล่าวจะส่งไปยังคณะกรรมการของโครงการซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจการตัดสินใจของทั้งสองทีม

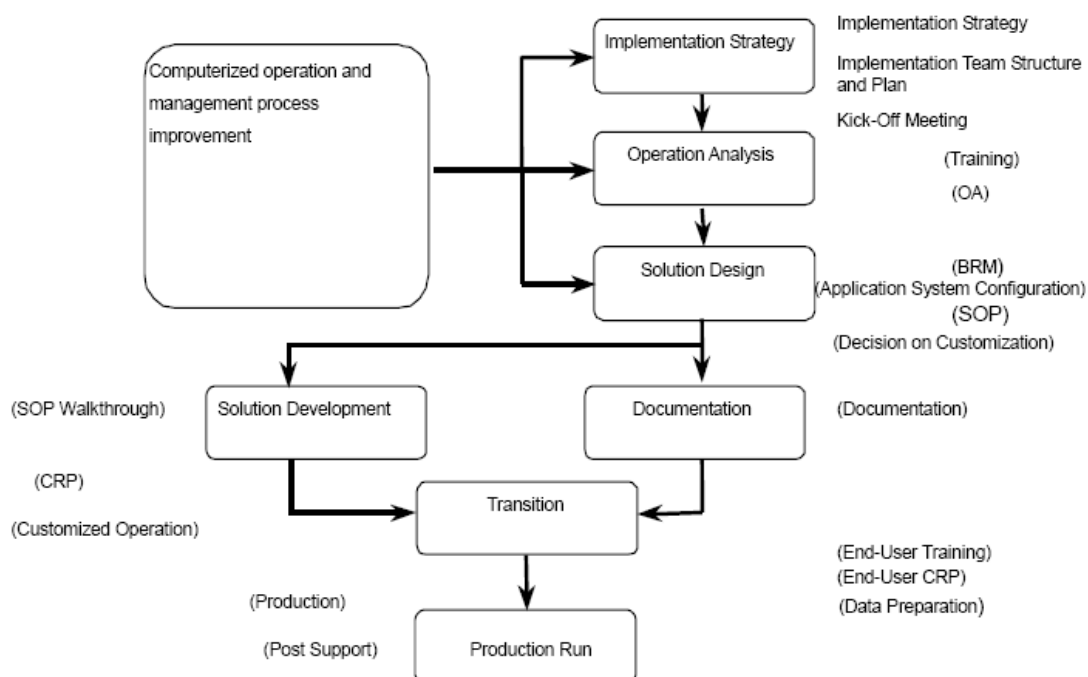
2.1.4 ขั้นตอนการติดตั้งระบบ ERP

ในการติดตั้งระบบ ERP มีขั้นตอนในการดำเนินงานตามแนวทางของ Application Implementation Methodology (AIM) ซึ่งเป็นวิธีการติดตั้งระบบ ERP ที่นิยมปฏิบัติกันอย่างกว้างขวาง ที่ช่วยให้องค์กรมากกว่า 6,000 องค์กรทั่วโลกประสบความสำเร็จมาแล้วสำหรับการ

ออกแบบและติดตั้งระบบ ERP (Welti and Norbert, 1999.) โดยวิธีการดังกล่าวมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4

Application Implementation Methodology Flow (Can-Hsing Lo, Chih-Hung Tsai and Rong-Kwei Li, 2005.)



AIM Flow จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Operation Analysis) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษากระบวนการทำงาน และระบบปฏิบัติงานในปัจจุบันและความคาดหวังที่ต้องการได้จากระบบ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจถึงกระบวนการทำงานที่มีความจำเป็นต่อองค์กร สำหรับการวิเคราะห์และวางแผนแนวทางในการติดตั้งระบบต่อไป

ขั้นตอนที่ 2: การออกแบบระบบงาน (Solution Design) เป็นการออกแบบระบบปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบัน และรองรับกับความต้องการในอนาคตขององค์กรตามความเหมาะสมของระบบ ERP โดยนำเสนอโครงสร้างของระบบงานโดยรวม และกำหนดถึงขอบเขตงานที่จะต้องมีการพัฒนาเฉพาะงานเป็นพิเศษตามความประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาระบบงาน (Solution Development) เป็นการนำการออกแบบของระบบปฏิบัติงานใหม่มาพัฒนาระบบงานเพื่อการทดสอบโดยการจำลองสถานการณ์ และนำเสนอต่อผู้ใช้ระบบเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงการทำงานของโปรแกรม และทำการวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างความต้องการ กับความสามารถของระบบ ตลอดจนการเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำคู่มือ (Customer Documentation) ผู้ใช้งานจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานและคู่มือในการฝึกอบรม วิธีการดังกล่าวจะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ใช้งานมีความรู้และความเข้าใจในระบบปฏิบัติงานใหม่ นอกจากนี้คู่มือดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นคู่มืออ้างอิงในการปฏิบัติงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงานหรือมีการสลับตำแหน่งงานภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5: การเตรียมความพร้อมขั้นสุดท้าย (Transition) วัตถุประสงค์ของงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้แน่ใจได้ว่าโครงการมีความพร้อมในด้านต่างๆ ครบถ้วนสำหรับการดำเนินงานเริ่มต้นการใช้ระบบงานใหม่

ขั้นตอนที่ 6: การใช้งานจริง (Production Run) เป็นการเริ่มต้นใช้ระบบงานใหม่อย่างเป็นทางการ

2.2 การบริหารโครงการ (Project Management)

มีผู้ให้ความหมายของโครงการ (Project) ไว้ต่างๆ กัน ยกตัวอย่างเช่น

โครงการ หมายถึง ความพยายามที่มีความสลับซับซ้อน ไม่เป็นสิ่งปกติ ในช่วงเวลาหนึ่ง ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และผลงานที่ระบุไว้ตามความต้องการของลูกค้า (C.F. Gray/E.W. Larson, 2000.) หรือ

โครงการ หมายถึง งานที่มีการระบุอย่างเจาะจงและอย่างแน่นอนว่าจะต้องทำให้สำเร็จ นับเป็นหน่วยเอกเทศและมีลักษณะเฉพาะบางประการ (Meredith and Mantel, 2000.) หรือ

โครงการ หมายถึง กิจกรรม (Activity) หรืองาน (Task) ชุดใดชุดหนึ่งซึ่งมีการระบุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ต้องทำให้สำเร็จไว้อย่างแน่นอน ระบุวันเริ่มและวันสิ้นสุดโครงการ มีข้อจำกัดด้านเงินทุน และต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงิน คน เครื่องจักร เป็นต้น (Kerzner, 1998.)

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า โครงการ หมายถึง กิจกรรมหรืองานชุดหนึ่งที่มีลักษณะพิเศษต่างจากงานปกติและต้องทำให้สำเร็จภายใต้ข้อจำกัดของเวลา งบประมาณ และได้ผลงานตรงตามที่กำหนด โดยมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หรือ ผล (Result) ของโครงการอย่างชัดเจน โดยปกติจะระบุไว้ในรูปของต้นทุน กำหนดเวลา และผลงานที่ต้องการ
- มีลักษณะพิเศษ (Unique) ซึ่งหมายถึง ต้องทำสิ่งที่แตกต่างกันไปจากที่เคยทำ
- ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว (Temporary) โดยมีการระบุเวลาเริ่มและสิ้นสุดของโครงการ มีการตั้งคณะทำงานหรือทีมงานเพื่อดำเนินโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และมีสถานที่ของโครงการ (Project office) เมื่อโครงการสิ้นสุดคณะทำงานจะสลายตัวไปและปิดสถานที่ทำการของโครงการ
- มีการข้ามสายงานการบริหารองค์กรเนื่องจากการดำเนินโครงการจะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ต้องมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่างๆ มาทำงานร่วมกันภายใต้การบริหารของผู้บริหารโครงการคนเดียวกันในการทำโครงการให้สำเร็จ
- มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) หรือ ความเสี่ยง (Risk) ในการดำเนินโครงการ อาจเกี่ยวข้องกับงานที่แตกต่างจากที่เคยทำมาก่อน มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน หรือไม่คุ้นเคย ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ได้
- องค์กรที่เป็นเจ้าของโครงการมีส่วนได้ส่วนเสียเนื่องจากการดำเนินโครงการ จะต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถ้าองค์กรไม่ให้การสนับสนุน ความล้มเหลวของโครงการอาจทำความเสียหายให้กับองค์กร หรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้
- มีกระบวนการ (Process) ของการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โครงการจะต้องผ่านช่วงต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันของวงจรชีวิตของโครงการ ซึ่งแต่ละช่วงของวงจรจะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆ เช่น ลักษณะงาน คนทำงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และลักษณะการบริหาร เป็นต้น
- มีผู้บริหารโครงการ (Project manager) ซึ่งรับผิดชอบบริหารโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขทางด้านเวลา งบประมาณ และผลงานที่กำหนดไว้

โครงการจะได้รับการจัดการโดยวิธีการบริหารโครงการ (Project Management) ซึ่ง Project Management Institute (1996) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การบริหารโครงการ คือ วิธีการในการบริหารหรือทักษะที่นำไปสู่การประสานงานระหว่างกลุ่มบุคคลและทรัพยากรตลอดอายุโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เรื่องขอบเขต งบประมาณ ระยะเวลา คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การบริหารโครงการคือ การบูรณาการความรู้ ทักษะ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เข้ากับกิจกรรมอันหลากหลายภายในโครงการ เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการและความหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยจะต้องสร้างดุลยภาพภายใต้ขอบเขต ระยะเวลา งบประมาณและคุณภาพ รวมถึง ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการที่มีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน

2.2.1 วงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle)

วงจรชีวิตของโครงการแบ่งออกได้เป็นช่วงๆ ที่แตกต่างกัน การที่โครงการมีวงจรชีวิตแสดงว่า โครงการมีช่วงอายุหรือช่วงเวลาจำกัด และแต่ละช่วงเวลาต้องดำเนินงานแตกต่างกันทั้งในแง่ของลักษณะงาน ระดับงาน และจุดเน้น วงจรชีวิตของโครงการโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 4 ช่วงดังนี้

ช่วงที่ 1 การกำหนดเงื่อนไขและข้อกำหนดต่างๆ ของโครงการ (Concept Stage) เป็นช่วงของการกำหนดความต้องการ ศึกษาความเป็นไปได้ ระบุทางเลือกที่จะทำให้โครงการดำเนินไปได้ จัดเตรียมเอกสารเสนอราคา (Proposal) จัดสรรงบประมาณและวางแผนงาน สุดท้ายคือการกำหนดทีมงานที่ร่วมโครงการ

ช่วงที่ 2 การวางแผนของโครงการรวมถึงการพัฒนา ออกแบบขั้นตอน (Development Stage) ช่วงนี้เป็นช่วงของการจัดทำแผนการดำเนินงาน ทำการศึกษาวิเคราะห์รายละเอียด ออกแบบระบบ สร้างแบบจำลองและทดสอบ นำผลที่ได้จากการทดสอบมาวิเคราะห์เพื่อนำไปขอการอนุมัติสำหรับการผลิตต่อไป

ช่วงที่ 3 การทำงานจริง (Implementation Stage) เป็นช่วงที่ลงมือปฏิบัติงานจริง โดยเริ่มจาก จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการ สร้างและทดสอบ รวมถึงพัฒนาดัดแปลงให้ตรงกับความต้องการ

ช่วงที่ 4 การจบโครงการ หรือ การส่งมอบงาน (Termination Stage) เป็นช่วงสุดท้ายของวงจรชีวิตของโครงการ โดยหลังจากสร้างงานหรือระบบต่างๆ เรียบร้อย ต้องมีการฝึกอบรมให้

พนักงานทราบถึงวิธีการใช้งาน การส่งมอบงาน และท้ายสุดคือการส่งคืนสมาชิกในที่ทีมงานโครงการกลับยังหน่วยงานต่างๆ

2.2.2 ขั้นตอนการบริหารโครงการ (Project Management Process)

ขั้นตอนของการบริหารโครงการ (Cleland, 1995.) เป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1: การวางแผน (Planning) เป็นการระบุเป้าหมายในการดำเนินโครงการว่าคืออะไร และทำไมต้องมีโครงการนี้เกิดขึ้น ประกอบด้วย

- กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ของโครงการ
- กำหนดโครงสร้างของงาน (Work Breakdown Structure)
- กำหนดวิธีการ ขั้นตอนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ รวมถึงวิธีการวัดผล
- วางแผนระยะเวลาของโครงการรวมถึงแผนสำหรับการจัดสรรทรัพยากรที่นำมาใช้ในโครงการ

ขั้นตอนที่ 2: การจัดวางผังโครงสร้างโครงการ (Organizing) เป็นการระบุผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการ

- การจัดวางโครงสร้างของทีมงาน
- ระบุบทบาทให้กับสมาชิกในที่ทีมงาน
- กำหนดนโยบาย ขั้นตอนวิธีการทำงานและเทคนิคต่างๆ ในโครงการ
- กำหนดมาตรฐานสำหรับการให้อำนาจ ขอบข่ายความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกในที่ทีมงาน

ขั้นตอนที่ 3: การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ระบุถึงสิ่งที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานอย่างดี

- กำหนดความต้องการของสมาชิกในที่ทีมงาน
- ประเมินปัจจัยที่เป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทำงานของตนเองอย่างดี
- กำหนดระบบการให้รางวัลสำหรับสมาชิกในที่ทีมงาน

ขั้นตอนที่ 4: การสั่งการ (Directing) เป็นการกำหนดถึงบุคคลที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจ

- กำหนดขีดจำกัดของอำนาจการตัดสินใจสำหรับการจัดสรรทรัพยากรในโครงการ
- พัฒนารูปแบบของผู้นำ
- ส่งเสริมทักษะของแต่ละบุคคล
- พัฒนาเทคนิคในการตัดสินใจสำหรับทีมงานโครงการ

ขั้นตอนที่ 5: การควบคุม (Control) กำหนดผู้ประเมินผลและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผล

- กำหนดงบประมาณ แผนงาน และมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานของโครงการ
- จัดเตรียมแผนงานสำหรับประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการ
- จัดทำระบบข้อมูลเพื่อการบริหารโครงการ
- จัดทำกลยุทธ์สำหรับการตรวจสอบโครงการ
- ประเมินความก้าวหน้าของโครงการ

2.3 องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (Technology Components)

เนื่องจากความซับซ้อนและปริมาณข้อมูลที่มีเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งความซับซ้อนของกระบวนการทางธุรกิจที่นับวันยิ่งเพิ่มมากขึ้น องค์การจึงจำเป็นต้องอาศัยความสามารถและความรวดเร็วของเทคโนโลยี มาช่วยให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมถึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยองค์ประกอบทางเทคโนโลยีที่สำคัญในการติดตั้งเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 4 ส่วนคือ

2.3.1 ทักษะเทคโนโลยี (Technoware)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นอาจกล่าวได้ว่าประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสองสาขาหลักคือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละเทคโนโลยีดังต่อไปนี้คือ

2.3.1.1 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถจดจำข้อมูลต่างๆ และปฏิบัติตามคำสั่งที่บอก เพื่อให้คอมพิวเตอร์ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ คอมพิวเตอร์นั้นประกอบด้วยอุปกรณ์ต่างๆ ต่อเชื่อมกันเรียกว่า ฮาร์ดแวร์ (Hardware) และอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์นี้จะต้องทำงานร่วมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือที่เรียกกันว่า ซอฟต์แวร์ (Software) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2546.)

ฮาร์ดแวร์ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

- อุปกรณ์รับข้อมูล (Input) เช่น แผงแป้นอักขระ (Keyboard) เมาส์ เครื่องตรวจภาพ (Scanner) จอภาพสัมผัส (Touch Screen) ปากกาแสง (Light Pen)

เครื่องอ่านบัตรแถบแม่เหล็ก (Magnetic Strip Reader) และเครื่องอ่านรหัสแท่ง (Bar Code Reader)

- อุปกรณ์ส่งข้อมูล (Output) เช่น จอภาพ (Monitor) เครื่องพิมพ์ (Printer) และเทอร์มินัล
- หน่วยประมวลผลกลาง จะทำงานร่วมกับหน่วยความจำหลักในขณะคำนวณหรือประมวลผล โดยปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยการดึงข้อมูลและคำสั่งที่เก็บไว้ในหน่วยความจำหลักมาประมวลผล
- หน่วยความจำหลัก มีหน้าที่เก็บข้อมูลที่มาจากอุปกรณ์รับข้อมูลเพื่อใช้ในการคำนวณ และผลลัพธ์ของการคำนวณก่อนที่จะส่งไปยังอุปกรณ์ส่งข้อมูล รวมทั้งการเก็บคำสั่งขณะกำลังประมวลผล
- หน่วยความจำสำรอง ทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูลและโปรแกรมขณะยังไม่ได้ใช้งานเพื่อการใช้ในอนาคต

ซอฟต์แวร์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นมากในการควบคุมการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- ซอฟต์แวร์ระบบ มีหน้าที่ควบคุมอุปกรณ์ต่างๆ ภายในระบบคอมพิวเตอร์ และเป็นตัวกลางระหว่างผู้ใช้กับคอมพิวเตอร์หรือฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ระบบสามารถแบ่งเป็น 3 ชนิดใหญ่ คือ
 - โปรแกรมระบบปฏิบัติการ ใช้ควบคุมการทำงานของคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์พ่วงต่อกับเครื่องคอมพิวเตอร์ ตัวอย่างโปรแกรมที่นิยมใช้กัน ในปัจจุบัน เช่น UNIX, DOS, Microsoft Windows
 - โปรแกรมอรรถประโยชน์ ใช้ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในระหว่างการผลิตข้อมูลหรือในระหว่างที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ตัวอย่างโปรแกรมที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เช่น โปรแกรมเอดิเตอร์ (Editor)
 - โปรแกรมแปลภาษา ใช้ในการแปลความหมายของคำสั่งที่เป็นภาษาคอมพิวเตอร์ให้อยู่ในรูปแบบที่เครื่องคอมพิวเตอร์เข้าใจ และทำงานตามที่ ผู้ใช้ต้องการ
- ซอฟต์แวร์ประยุกต์ เป็นโปรแกรมที่เขียนขึ้นเพื่อทำงานเฉพาะด้านตามความต้องการ ซึ่งซอฟต์แวร์ประยุกต์นี้สามารถแบ่งเป็น 3 ชนิด คือ

- ซอฟต์แวร์ประยุกต์เพื่องานทั่วไป เป็นซอฟต์แวร์ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้งานทั่วไปไม่เจาะจงประเภทของธุรกิจ ตัวอย่าง เช่น Word Processing, Spreadsheet, Database Management เป็นต้น
- ซอฟต์แวร์ประยุกต์เฉพาะงาน เป็นซอฟต์แวร์ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในธุรกิจเฉพาะตามแต่วัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ โดยซอฟต์แวร์ประเภทนี้จะมีทั้งแบบที่เป็น Custom Development Software คือ ทำการพัฒนาขึ้นเองทั้งหมด ลักษณะเด่นก็คือสามารถที่จะตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ตรงความต้องการที่แท้จริง และ Commercial-Off The Shelf-Extension คือ เป็นการนำเอาระบบงานที่มีอยู่แล้วในท้องตลาดนำมาทำการ Customize เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามความต้องการขององค์กรที่อาจจะแตกต่างหรือเพิ่มขึ้นจากลักษณะเดิมที่มีอยู่ในซอฟต์แวร์สำเร็จรูป
- ซอฟต์แวร์ประยุกต์อื่นๆ เป็นซอฟต์แวร์ที่เขียนขึ้นเพื่อความบันเทิง และอื่นๆ นอกเหนือจากซอฟต์แวร์ประยุกต์สองชนิดข้างต้น ตัวอย่าง เช่น Hypertext, Personal Information Management และซอฟต์แวร์เกมต่างๆ เป็นต้น

2.3.1.2 เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ใช้ในการติดต่อสื่อสารรับ/ส่งข้อมูลจากที่ไกลๆ เป็นการส่งของข้อมูลระหว่างคอมพิวเตอร์หรือเครื่องมือที่อยู่ห่างไกลกัน ซึ่งจะช่วยให้การเผยแพร่ข้อมูลหรือสารสนเทศไปยังผู้ใช้ในแหล่งต่างๆ เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน และทันการณ์ ซึ่งรูปแบบของข้อมูลที่รับ/ส่งอาจเป็นตัวเลข (Numeric Data) ตัวอักษร (Text) ภาพ (Image) และเสียง (Voice)

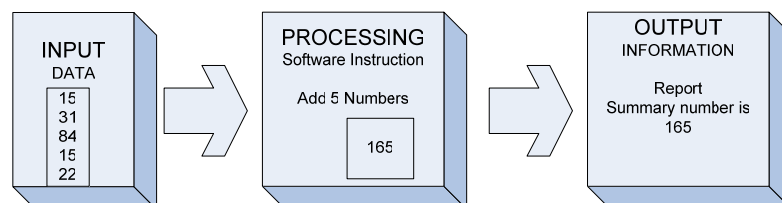
เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารหรือเผยแพร่สารสนเทศ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในระบบโทรคมนาคมทั้งชนิดมีสายและไร้สาย เช่น ระบบโทรศัพท์ โมเด็ม แฟกซ์ โทรเลข วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ เคเบิลใยแก้วนำแสง คลื่นไมโครเวฟ และดาวเทียม เป็นต้น

2.3.2 ทักษะข่าวสาร (Infoware)

ในการทำงานต่างๆ จะต้องมีข้อมูลเกิดขึ้นตลอดเวลา ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานก็จะถูกรวบรวมมาประมวลผล เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ ปัจจุบันมีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือที่ใช้แปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่

ความแตกต่างระหว่างข้อมูลและสารสนเทศ คือ ข้อมูล หมายถึงข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจริง แต่สารสนเทศ หมายถึงสิ่งที่ได้จากการนำข้อมูลไปผ่านกระบวนการหนึ่งก่อน ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5
การเปลี่ยนรูปจากข้อมูลสู่สารสนเทศ



สารสนเทศเป็นสิ่งที่ผู้บริหารนำไปใช้ช่วยในการตัดสินใจ โดยที่สารสนเทศที่มีประโยชน์นั้นจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- มีความสัมพันธ์กัน (Relevant) คือ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- มีความทันสมัย (Timely) คือ ต้องมีความทันสมัยและพร้อมที่จะใช้งานได้ทันทีเมื่อต้องการ
- มีความถูกต้องแม่นยำ (Accurate) คือ เมื่อป้อนข้อมูลเข้าสู่คอมพิวเตอร์แล้วผลลัพธ์ที่ได้จะต้องถูกต้องในทุกส่วน
- มีความกระชับรัดกุม (Concise) คือ ข้อมูลจะต้องถูกย่อให้มีความยาวที่พอเหมาะ
- มีความสมบูรณ์ในตัวเอง (Complete) คือ ต้องรวบรวมข้อมูลที่สำคัญไว้อย่างครบถ้วน

นอกเหนือจากนี้กระบวนการทำงาน (Procedure) ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ผู้ใช้งานจะต้องทำตาม เพื่อให้ได้งานเฉพาะบางอย่างจากคอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้ใช้อคอมพิวเตอร์ทุกคนต้องรู้กระบวนการทำงานพื้นฐานของเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างถูกต้อง แต่ส่วนใหญ่แล้วการใช้คอมพิวเตอร์หรือระบบงานต่างๆ นั้นมักจะมีขั้นตอนการทำงานที่สลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับช่วงเวลาต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย จึงต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น คู่มือสำหรับผู้ควบคุมเครื่อง (Operation Manual) หรือ คู่มือสำหรับผู้ใช้

(User Manual) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้นำมาใช้เพื่อช่วยให้ทำงานได้คล่องขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3.3 ทักษะบุคคล (Humanware)

องค์ประกอบต่างๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ จะไม่สามารถดำเนินการใดๆ ได้โดยหากขาด บุคลากร ซึ่งเป็นผู้ที่คอยขับเคลื่อนให้ระบบสารสนเทศขององค์กรสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น ดังนั้นบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศ เพื่อให้การใช้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1: ผู้ใช้งานทั่วไป เป็นผู้ใช้งานระดับต่ำสุดซึ่งไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญมากนักก็สามารถใช้งานได้ โดยศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงานหรือคู่มือใช้งานระบบ หรืออาจต้องเข้ารับการอบรมบ้างเพื่อให้สามารถใช้งานได้ บุคลากรกลุ่มนี้มีจำนวนมากที่สุดในหน่วยงาน และลักษณะงานมักเกี่ยวข้องกับการใช้งานทั่วไป ในการวางระบบสารสนเทศขององค์กร ผู้ใช้งานถือว่าเป็นบทบาทที่สำคัญมาก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการใช้งานโดยตรง

กลุ่มที่ 2: ผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่มักจะเป็นบุคลากรที่มีความชำนาญทางด้านเทคนิค โดยเฉพาะ โดยมีหน้าที่หลักคือ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของระบบในหน่วยงานให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ กลุ่มคนประเภทนี้ต้องมีทักษะและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี เพราะการปฏิบัติงานกับผู้ใช้อาจเกิดปัญหาในการใช้งานได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะกับผู้ใช้งานมือใหม่ไม่มีความชำนาญเพียงพอ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเป็นปัญหาทางด้านฮาร์ดแวร์หรือปัญหาทางด้านซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ในองค์กรไม่สามารถทำงานได้ตามที่ต้องการ กลุ่มคนเหล่านี้จะคอยช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่างๆ ของระบบให้ทันท่วงทีและสามารถทำงานได้ตามปกติ

กลุ่มที่ 3: ผู้บริหาร ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง นโยบายและแผนงานระบบสารสนเทศในองค์กรทั้งหมดว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด ต้องมีการปรับ เพิ่ม ลด องค์ประกอบทางด้านสารสนเทศส่วนใดอีกบ้างที่จะทำให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยรวมมากที่สุด นอกจากนี้อาจให้คำปรึกษา รวมถึงการสร้างกฎระเบียบ มาตรฐานต่างๆ เพื่อใช้งานร่วมกันอีกด้วย

2.3.4 ทักษะองค์กร (Orgaware)

ระบบสารสนเทศและองค์กรต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ในด้านหนึ่งระบบสารสนเทศต้องมีวัตถุประสงค์ที่ตรงกับองค์กรในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารตามที่ส่วนที่มีความสำคัญต่างๆ ขององค์กรต้องการ ในอีกด้านหนึ่งองค์กรต้องทราบและเปิดตัวเองให้กว้างในการที่จะนำระบบสารสนเทศเข้ามามีบทบาทที่สำคัญเพื่อที่องค์กรจะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่นี้

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับองค์กรนั้นมีความสลับซับซ้อนมาก และได้รับอิทธิพลอย่างมากจากองค์ประกอบที่เป็นตัวกลางต่างๆ ดังนี้

- โครงสร้างองค์กร องค์กรต่างๆ ที่มีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใดก็ตามล้วนมีคุณลักษณะพื้นฐานที่เหมือนกันอยู่ส่วนหนึ่งก็คือ มีการแบ่งกลุ่มแรงงานอย่างชัดเจน มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น มีกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน มีการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม มีพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และมีการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชื่อ Max Weber มองว่าองค์กรมีลักษณะโครงสร้างเป็นแบบ Bureaucracy คือมีการกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีการแบ่งส่วนงานต่างๆ อย่างชัดเจน มีกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติตายตัว และมีวิธีการตัดสินใจที่เป็นธรรมในการป้อนบำเหน็จความชอบให้แก่พนักงาน

ตามทฤษฎีของ Weber องค์กรแบบ Bureaucracy สมัยใหม่มีการแบ่งส่วนประกอบภายในออกเป็นส่วนใหญ่และส่วนผู้เชี่ยวชาญ องค์กรมีความรับผิดชอบในการรับบุคลากรหรือให้การฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีความสามารถตามที่ต้องการ กลุ่มพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญจะถูกกำหนดให้อยู่ในตำแหน่งบนโครงสร้างแบบลำดับชั้นซึ่งจะมีความรับผิดชอบที่มีผลกระทบแก่กันและกัน และมีการมอบอำนาจให้ในขอบเขตจำกัดที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบอยู่ กระบวนการทำงานและอำนาจที่มอบให้นั้นก็จะถูกควบคุมด้วยกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจมีความเป็นธรรมต่อพนักงาน ตัวองค์กรเองก็ตั้งอยู่บนหลักการขั้นพื้นฐานคือการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้มากที่สุดจากทรัพยากรที่จำกัด

- กระบวนการปฏิบัติงานมาตรฐาน องค์กรเมื่อมีการดำเนินงานมาระยะหนึ่งจะเข้าที่แล้ว พนักงานและองค์กรจะร่วมกันพัฒนามาตรฐานและขั้นตอนในการปฏิบัติงานออกมาเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ซึ่งสามารถตอบสนอง

ข้อกำหนด เงื่อนไข และแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐานนี้ถ้าไม่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการก็จะต้องถือเป็นหลักพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับเทคโนโลยีสารสนเทศแต่มีความเกี่ยวข้องกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเรื่องใหญ่มากที่อาจมีความจำเป็นต้องหยุดหรือชะลอการทำงานของทั้งองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้บริหารสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

– การเมือง องค์กรมีการจัดโครงสร้างโดยให้พนักงานมีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันตามลักษณะความรับผิดชอบและความเชี่ยวชาญ จึงทำให้พนักงานเหล่านั้นมองปัญหาเดียวกันในแง่มุมที่แตกต่างกัน ตลอดจนมีความคิดและการจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะกลุ่ม ด้วยความแตกต่างนี้จึงทำให้ทุกองค์กรมีปัญหาคู่แฝงกันคือ มีความไม่ลงตัวในด้านนโยบาย มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่น และความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามนโยบายการบริหารงานขององค์กร (Organizational Policies) ก็จะต้องเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการดำรงอยู่ขององค์กร

ปัญหาที่จะทำให้เกิดความยุ่งยากขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ก็คือ การต่อต้านจากส่วนที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลง ดังนั้นระบบสารสนเทศที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการผลิต และบุคลากร จึงมักจะถูกต่อต้านเสมอ

– วัฒนธรรม องค์กรมักมีข้อบังคับ หรือวิธีปฏิบัติในบางสิ่งบางอย่างที่พนักงานในองค์กรนั้นจะถือเป็นข้อปฏิบัติที่ไม่มีความจำเป็นจะต้องหาเหตุผลมาอธิบาย ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ สิ่งเหล่านี้เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) สำหรับองค์กรธุรกิจมักจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ

องค์ประกอบส่วนอื่น เช่น เทคโนโลยี คุณค่า หรือวิถีการดำเนินชีวิต ล้วนเกิดขึ้นเพื่อเติมรายละเอียดให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ถ้าทุกคนมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างเดียวกันแล้ว การตกลงในเรื่องอื่นๆ ก็กลายเป็นเรื่องที่ไม่ยากนัก ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรก็กลายเป็นสิ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีจะถูกต่อต้านอย่างรุนแรงมาก หนทางแก้ไขเช่น ต้องหยุดใช้เทคโนโลยีนั้นๆ ไปชั่วคราว และปล่อยให้คนในองค์กรค่อยๆ ปรับตัวลดระดับการต่อต้านลงไปที่ละน้อยจนกลายเป็นเลิกต่อต้านหรือหันมาสนับสนุนแทน

— สิ่งแวดล้อม องค์กรจะต้องตั้งอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน (Reciprocal Relationship) คือสามารถป้อนวัตถุดิบให้และในเวลาเดียวกันก็บริโภคผลผลิตและบริการจากองค์กร

สิ่งแวดล้อม (Environment) มักจะเกิดการเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าองค์กรเสมอ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและความรู้ ค่านิยมใหม่ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม องค์กร องค์กรบางแห่งไม่ได้รับทราบหรือรับทราบอย่างผิดๆ ต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บางแห่งแม้ว่าจะรับทราบได้อย่างถูกต้องทันเวลาแต่ก็มีวิธีการตอบสนองที่แตกต่างกัน องค์กรบางแห่งก็สามารถเรียนรู้วิธีการเอาตัวรอดจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ การเปลี่ยนหรือปรับปรุงวัฒนธรรมของตนเอง องค์กรที่จะอยู่รอดได้จะต้องเรียนรู้ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ และสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็มียุทธศาสตร์อีกจำนวนหนึ่งที่พยายามจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งมักจะทำให้เกิดความล่าช้าและล้มเหลวในที่สุด

— การตัดสินใจในการบริหารงาน การตัดสินใจเรื่องภายในองค์กรมักจะกระทำโดยบุคคลเป็นกลุ่มมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว รูปแบบการตัดสินใจระดับองค์กร (Organizational models of decision making) ให้ความสำคัญกับลักษณะทางโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจมีหลายรูปแบบที่สามารถนำมาใช้ได้เช่น

รูปแบบราชการ (Bureaucratic model of decision making) คือขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรเกิดขึ้นจากการปฏิบัติที่ต่อเนื่องมานานหลายปี งานใดๆ ขององค์กร คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน รูปแบบราชการมองเห็นว่าปัญหาที่องค์กรเผชิญนั้นมีปริมาณและความซับซ้อนมากเกินไปที่จะนำองค์กรทั้งองค์กรเข้าไปจัดการ ดังนั้นจึงใช้วิธีการแบ่งปัญหาออกเป็นหลายส่วนแล้วส่งแต่ละส่วนให้กับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ จัดการ การบริหารองค์กรรูปแบบนี้ อำนาจภายในองค์กรจะมีการแบ่งปันกัน ซึ่งแม้แต่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดก็ยังมีอำนาจอยู่บ้าง ในระดับบนสุด อำนาจอยู่ในมือของคนเพียงไม่กี่คน กลุ่มคนระดับผู้นำมักจะมีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรควรทำ ความแตกต่างนี้ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำให้ปรากฏ

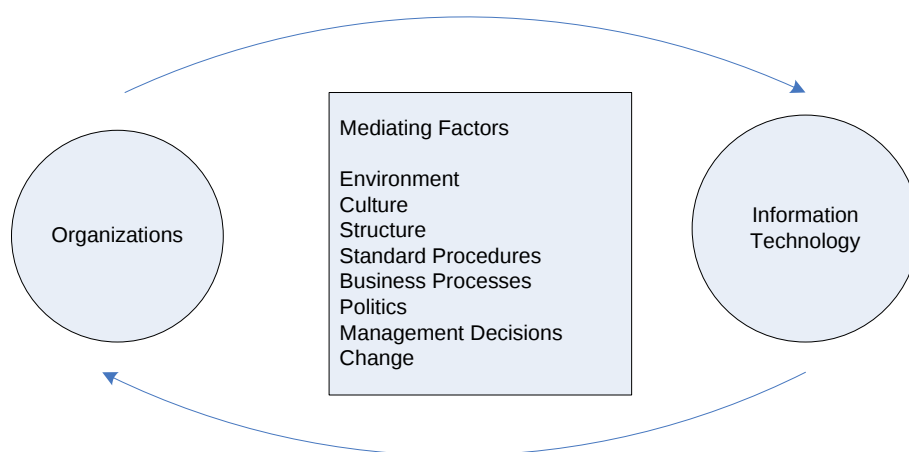
รูปแบบการปกครอง (Political model of decision making) มีแนวคิดที่ว่าสิ่งที่องค์กรทำเป็นผลมาจากการต่อรองของฝ่ายปกครองระหว่างผู้ที่กุมอำนาจและกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง การกระทำขององค์กรไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในระดับพื้นฐาน และผลที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นจะต้องเป็นความต้องการของแต่ละบุคคลในองค์กร การกระทำตามนโยบายสำหรับองค์กรคือการ

ต่อการหรือการผสมผสานของแนวโน้มที่มีความขัดแย้ง และมีการสร้างความรอมรอมที่มาจากความขัดแย้ง ความต้องการของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ความสนใจที่หลากหลาย ความไม่สมดุลแห่งอำนาจและความสับสนที่เป็นองค์ประกอบของนโยบายองค์กร

รูปแบบถังขยะ (Garbage can model of decision making) องค์กรไม่ได้ใช้เหตุผลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจมักเกิดขึ้นโดยบังเอิญและเป็นผลมาจากวิธีการแก้ปัญหา ตัวปัญหา และสถานการณ์กลุ่มหนึ่งที่บังเอิญมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม นั่นคือหนทางแก้ปัญหาบังเอิญถูกนำมาใช้แก้ปัญหาด้วยเหตุผลต่างๆ องค์กรจึงเต็มไปด้วยหนทางแก้ปัญหาที่พยายามมองปัญหาและผู้ตัดสินใจที่พยายามหาทางทำ

ภาพที่ 2.6

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและองค์กร (Laudon, 2002.)



2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

เมื่อใดที่แต่ละหน่วยงาน มีการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับบุคคลในวงแคบ หรือกว้างย่อมแสดงว่า การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นแล้วในหน่วยงานนั้น โดยทั่วไป การตอบสนองของมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น สามารถแยกออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1: การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบที่ 2: การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบที่ 3: การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจย้อนกลับมาทำลายทั้งบุคคลและหน่วยงานนั้นได้ ขณะที่การไล่ตามการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ค่อนข้างเสี่ยง เพราะหน่วยงานที่จะตามทันการเปลี่ยนแปลง ต้องมีศักยภาพที่ไม่ต่างจาก อัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือการนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เป็นประโยชน์ จึงน่าจะเป็นหนทางที่ดีที่สุด แต่ว่าวิธีการในการปรับสภาพความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยการที่จะนำวิธีการไปใช้ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์ในภายภาคหน้านั้น จำต้องเข้าใจในความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเสียก่อน

2.4.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

คำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ดังนี้ บริษัทที่ปรึกษาการจัดการ ฮอลแลนด์และเดวิส (Holland & Davis Management Consulting Service) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึง หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ว่า ผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน (Changing of the Business)

นิโคล (Nickols, 1999) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และงานในส่วนที่ 2 คือ การบริหารปฏิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลง

นัยแรก หมายถึง งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (The task of management of change) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และงานในส่วนที่ 2 คือ การบริหารปฏิริยา ตอบโต้การเปลี่ยนแปลง

นัยที่สอง หมายถึง อาณาเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ (The area of professional practice) เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

นัยที่สาม หมายถึง องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบวิธีการเทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ฯลฯ ที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง อาจหมายถึง “ความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง ในการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูง และลดการต่อต้านจากบุคลากร ระดับปฏิบัติการ เพื่อ สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโดยทั่วไป บุคลากรในหน่วยงาน จะมีการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง ดังนี้ (www.listtime.com/may97b.htm)

ผู้บริหารระดับสูง มักจะเลือกใช้วิธีการ “แยกตัว” จากวงจรการเปลี่ยนแปลง เพราะ ถือว่าการเปลี่ยนแปลงกระทบผู้ปฏิบัติการ ไม่ใช่ตนเอง จึงมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้บริหาร ระดับกลางดำเนินการทั้งหมด แม้ว่าจะมีการเข้าร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และได้รับข้อมูลต่างๆ จากรายงาน ยังคงเลือกที่จะไม่พบปะพูดคุยกับบุคลากรในหน่วยงาน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แต่กลับคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติตามแผน เมื่อมีการประกาศใช้ และจะกล่าวโทษผู้บริหาร ระดับกลาง เมื่อมีการต่อต้านเกิดขึ้น

ผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นผู้ที่ถูกกดดันมากที่สุด เพราะต้องผลักดันการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยยังขาดข้อมูล และการแนะนำจากผู้บริหารระดับสูง ในการตัดสินใจ กำหนดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละประเด็น รวมทั้งยังถูกกดดันจากผู้ปฏิบัติ ที่มักจะระบายความไม่พอใจมายังผู้บริหารระดับกลาง

บุคลากรระดับปฏิบัติ จะรู้สึกว่ หน่วยงานไม่ยุติธรรม และไม่เชื่อว่า การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นการกระทำเพื่อผลประโยชน์ของตน จึงรู้สึกต่อต้าน โกรธ ไม่พอใจ และ สับสน สภาวะการณ์เช่นนี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะบุคลากรไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความริเริ่ม และไม่ทดลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างตนกับหน่วยงาน

ภาพที่ 2.7

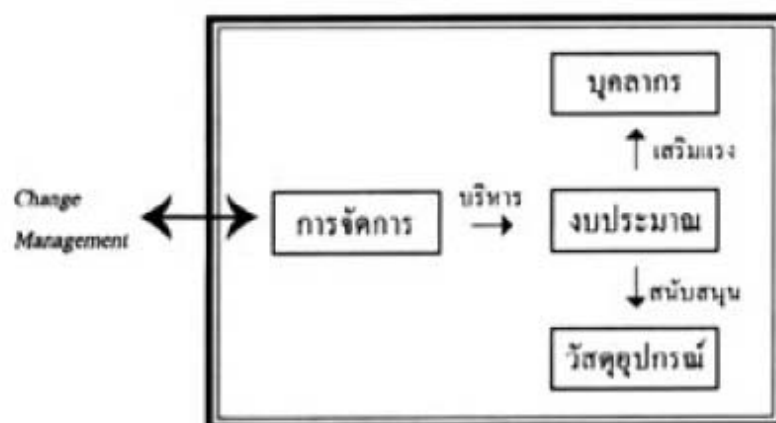
การตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน



ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการนำหลักขององค์ประกอบการบริหาร คือ 4'M ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาวิเคราะห์ จะพบว่า “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” เป็นการรวมพลังของหลักการบริหารทั้ง 4 เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การเปลี่ยนแปลง โดยมี “การจัดการ” เป็นแกนกลางในการดึงพลังจากบุคลากร ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติตาม และสรรหาวัสดุอุปกรณ์ ในการดำเนินการอย่างเพียงพอ ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2.8

ภาพที่ 2.8

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหาร ประยุกต์กับ
ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง



โดยสรุป จะเห็นว่า “การวางแผน” เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะทำให้หน่วยงานสามารถสรรหาหนทางก้าวเดินที่เหมาะสม และเตรียมพร้อมด้านทรัพยากร พร้อมทั้งคิดหาหนทางนี้ที่ได้ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ยิ่งหน่วยงานมีการวางแผนที่ละเอียดรอบคอบ และเป็นระบบมากเพียงใด จะสามารถลดปัญหาของการเปลี่ยนแปลงได้มากเท่านั้น

2.4.2 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change)

เมื่อหน่วยงานต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรรูปแบบต่างๆ มาปรับใช้กับหน่วยงาน โดยจะต้องมีการศึกษาและวางแผน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และเกิดผลดังที่ตั้งใจไว้ โดยกระบวนการเพื่อเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน มีทั้งหมด 10 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดเป้าหมาย (Focus on Goals) เป็นการกำหนดความต้องการของหน่วยงาน และเปลี่ยนความต้องการเหล่านั้นให้เป็น วิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงาน หลังจากนั้นจะต้องประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อนของหน่วยงาน เพื่อลดช่องว่างระหว่างภาพทั้ง 2 จุด พร้อมทั้งระบุถึงการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2: การระบุความต้องการของการเปลี่ยนแปลง (Identifying the Demand for Change) วัตถุประสงค์ในขั้นตอนนี้ก็เพื่อต้องการได้มาซึ่งแนวทางในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงควรเริ่มต้นจากส่วนใดมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3: การเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Selecting Essential Change) เป็นการเลือกว่าหน่วยงานจะเลือกเปลี่ยนแปลงในส่วนใด เพื่อจำกัดปริมาณของการเปลี่ยนแปลง มิให้มากเกินไป เพราะหากหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงมากเกินไป บุคลากรไม่สามารถจัดสรรความสามารถให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้ อาจก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี โดยบุคลากรอาจเกิดสภาวะที่เรียกว่า Initiative fatigue คือ การที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำลงอย่างรวดเร็ว เพราะมีความเครียดสูงและขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำลง

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินความสลับซับซ้อน (Evaluating Complexity) เมื่อหน่วยงานเลือกได้แล้วว่า ต้องการจะเปลี่ยนแปลงในงานใด ต้องประเมินความสลับซับซ้อนของความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เห็นภาพของงานทั้งหมด ที่จะต้องดำเนินการ และกลุ่มคนที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยหน่วยงานต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1: แยกย่อยการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ให้แตกออกเป็นงานย่อยๆ ที่ต้องดำเนินการ แล้วนำงานแต่ละงานมาเรียงลำดับการปฏิบัติงาน ระบุจำนวนเวลาที่ต้องใช้ ซึ่งทำให้หน่วยงานเห็นภาพลำดับการปฏิบัติงานทั้งหมด พร้อมทั้งสามารถบริหารและติดตามการเปลี่ยนแปลง ที่เรียกว่าการทำ Critical Path

ส่วนที่ 2: ประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงกระทบกับใครบ้าง รวมถึงบุคคลภายนอกหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ควรกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในปัจจุบันและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในลักษณะที่สามารถวัดจำนวนผลสำเร็จได้ โดยใช้หลักการ Benchmarking เพื่อหาประเด็นเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 5: การวางแผนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม (Planning Ways to Involve People) หน่วยงานต้องมีการวางแผนในด้านของบุคลากรที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยหลักการแล้ว การเข้าร่วมของบุคลากรยิ่งมากเท่าไร ก็ยิ่งเป็นผลดีต่อการ

เปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น เพราะการรับรู้เท่ากับเป็นการสร้างความรู้สึของการเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสร้างความเป็นทีม แต่หน่วยงานควรมีแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย เพื่อดำเนินการดึงบุคลากรให้มีส่วนร่วมที่ถูกต้องเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6: การเลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง (Choosing a Timescale) ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดช่วงเวลาสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เห็นจุดสิ้นสุดของโครงการ หน่วยงานควรมีกลยุทธ์ในการเลือกใช้ระยะเวลาแตกต่างกัน แล้วแต่วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับเงื่อนไขระยะเวลาก็คือ ไม่ควรเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงใหม่ ขณะที่การเปลี่ยนแปลงเดิมยังไม่สิ้นสุด แต่ควรมีการเตรียมโครงการ สำหรับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ พร้อมทั้งจะดำเนินการทันที เมื่อโครงการเดิมเสร็จสิ้น

ขั้นตอนที่ 7: การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Making an Action Plan) หน่วยงานต้องจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้น เพื่อผสมผสาน งาน คน และเวลา ให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 8: การคาดการณ์ผลกระทบ (Anticipating Effects) หน่วยงานต้องมีการคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ภายหลังจากดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อเตรียมแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน รองรับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ

ขั้นตอนที่ 9: การคาดการณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Anticipating Resistance to Change) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งการต่อต้านเสมอ ดังนั้นหน่วยงานควรคาดการณ์การต่อต้านที่จะเกิดขึ้น และเตรียมวิธีการในการสลายการต่อต้านนั้น โดยวิธีการสลายการต่อต้านที่เหมาะสม เกิดจากการเข้าใจถึงสาเหตุของการต่อต้าน โดยทั่วไปสาเหตุของการต่อต้านมาจาก 3 สาเหตุ คือ

สาเหตุที่ 1: การไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุที่ 2: ความกลัวที่จะเสียประโยชน์

สาเหตุที่ 3: ความไม่ไว้วางใจ

วิธีการแก้ไขการต่อต้านที่มีสาเหตุจากข้อ 1 และ 2 ต้องอาศัยการชี้แจงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ย้ำถึงความต้องการของลูกค้า แนวโน้มในการแข่งขัน และเหตุผลของการเลือกวิธีการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และลดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนวิธีแก้ไขสาเหตุจากความไม่ไว้วางใจ คือ ต้องมีการชี้แจง และปรึกษาหารือหรือบุคคลต่างๆ ก่อนเปิดเผยแผนการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความไว้วางใจ และเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 10: การทดสอบและตรวจสอบแผนการเปลี่ยนแปลง (Testing and Checking Plan) หน่วยงานควรมีการทดสอบและตรวจสอบแผนปฏิบัติการ เพื่อตรวจสอบสมรรถนะของแผน เมื่อลองดำเนินการในสถานการณ์จริง แผนการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการทดสอบแล้ว จะสามารถสร้างความมั่นใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถก่อให้เกิดผลที่คาดการณ์ไว้ อันจะนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2.4.3 การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change)

การดำเนินการตามการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การสื่อสารภายในหน่วยงาน โดยเริ่มต้นจากการแนะนำให้บุคลากรรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน เพื่อให้รับทราบว่าเป็นสิ่งจำเป็นและช่วยลดการต่อต้านจากความไม่รู้ ความไม่เข้าใจ

ขั้นตอนที่ 2: การมอบหมายความรับผิดชอบ เมื่อบุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงแล้ว หน่วยงานจึงมอบหมายบทบาท ภารกิจให้แก่แต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้มีบทบาทกระตุ้นความรู้สึกรักของบุคลากรในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเชิงบวก
- ที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง (Change Counselors) เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำแก่บุคลากร ถึงวิธีการปฏิบัติตนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่รุกร้าให้ยอมรับ หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป
- ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Facilitators) ได้แก่ ที่ปรึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผนหรือการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง
- ผู้ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Implementator) คือ บุคลากรทุกระดับชั้น โดยหน่วยงานจะทำการย่อยแผนการเปลี่ยนแปลง และเลือกบุคลากรที่เหมาะสมให้รับผิดชอบในแต่ละงาน

ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาพันธกิจของบุคลากร เป็นการผูกพันให้บุคลากรยินยอมพร้อมใจ และทุ่มเทแรงกายแรงใจให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลตามที่ตั้งไว้ เป็นหน้าที่ของผู้นำในการกระทำตนเป็นแบบอย่าง และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

ขั้นตอนที่ 4: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของหน่วยงาน หลังการมอบหมายงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น หน่วยงานควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.4.4 การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปลักษณะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีทั้งหมด 3 รูปแบบได้แก่

รูปแบบที่ 1: การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง (Denial) บุคคลประเภทนี้จะหลีกเลี่ยงการร่วมมือใดๆ ทั้งสิ้น วิธีการแก้ไขที่ดี คือ ใช้การชี้แจงให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ที่จะได้รับ

รูปแบบที่ 2: การต่อต้านเฉยๆ (Passive Resistance) บุคคลประเภทนี้จะแสดงตนเหมือนพร้อมให้ความร่วมมือ แต่เมื่อต้องปฏิบัติงาน จะไม่ให้ความร่วมมือ หรือมักจะถ่วงเรื่องต่างๆ ไว้ วิธีแก้ไขคือ ต้องเปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นออกมา

รูปแบบที่ 3: การต่อต้านอย่างเปิดเผย (Active Resistance) บุคคลประเภทนี้จะแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างเปิดเผย และมักจะโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามตน วิธีแก้ไขคือ ตอบกลับบุคคลเหล่านั้นอย่างใจเย็น มีเหตุผลและหนักแน่น อย่าโต้ตอบด้วยความรุนแรงกลับไป

2.4.5 การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Change)

เมื่อมีการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงแล้วย่อมต้องมีการตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินการ เพื่อหาผลที่ได้รับทั้งเชิงบวกและลบ โดยถ้าเป็นเชิงลบจะได้หาวิธีแก้ไข ถ้าเป็นเชิงบวกจะได้นำไปสร้างความภูมิใจแก่บุคลากร เพื่อกระตุ้นให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยการเสริมแรงการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

- การตรวจสอบความคืบหน้าของการปรับปรุง โดยหน่วยงานต้องดำเนินการประเมินความคืบหน้าเป็นช่วงๆ โดยพิจารณาทั้งเชิงรูปธรรมและนามธรรมว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

– การทบทวนแผนงาน เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ระยะหนึ่ง หน่วยงานจำเป็นต้องย้อนกลับมาทบทวนถึงความเหมาะสมของแผนว่ายังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่

2.4.6 การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง (Maintaining Momentum)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมิใช่สิ้นสุดแต่มีความก้าวหน้าเกิดขึ้นเท่านั้น หากต้องการให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีแรงขับเพื่อเคลื่อนหน่วยงานให้บรรลุยังเป้าหมายที่วางไว้ หน่วยงานอาจต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง โดยใส่ สิ่งเร้า ลงไปในแผนเพื่อรักษาระดับความสนใจ ในขณะเดียวกัน ก็พัฒนาผู้ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินการตามแผน