



สร้างกลไกการยอมรับ ด้วย Stakeholder Analysis

ICT

วิษณุคุรุทร์ เมาระพงษ์

ที่ปรึกษาโครงการสารสนเทศของทบวงมหาวิทยาลัย
สำนักสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย



ใ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์กรส่วนใหญ่ มักประสบกับปัญหาในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารคงไม่ใช่เพียงการให้ความสำคัญกับตัวของเทคโนโลยีเป็นหลักเพียงอย่างเดียว หรือมองในมุมของความทันสมัย เป็นสิ่งที่ดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด หากแต่ต้องคำนึงถึงการตอบโต้ของปัญหาอุปสรรค หรือทิศทางในการพัฒนา ผลักดันให้องค์กรสามารถก้าวเดินไปได้อย่างมั่นคง ซึ่งอาจไม่ได้จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัยราคาแพง แต่เป็นการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ

และไม่ใช้การอาศัยเพียงมุมมองของผู้บริหาร ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ ในการกำหนดขอบเขตของการพัฒนาที่เป็นเพียงกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งซึ่งมีบทบาท และอำนาจในการกำหนดนโยบาย แต่ควรต้องขยายขอบเขตของบทบาท และการตอบโต้ปัญหาอุปสรรคไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะที่เป็นผู้ปฏิบัติ ผู้ใช้งาน และรับบริการจากเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นสิ่งที่พื้นฐานที่ควรคำนึงถึง และใครๆ ก็ทำความเข้าใจได้ แต่ในทางปฏิบัติกลับดำเนินการได้อย่างตรงกันข้าม อาทิ เมื่อองค์กรต้องการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นมาสัก 1 ระบบ แทนที่จะมองที่ผลประโยชน์ที่ได้รับ และผลกระทบที่เกิดจากระบบในมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง กลับไปมองที่ความต้องการของกลุ่มบุคคล ที่เป็นคนกำหนดแนวคิด กำหนดนโยบาย หรือแม้แต่เฉพาะในมุมมองของฝ่ายสารสนเทศเอง ทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่กลุ่มคน

เหล่านั้นคาดว่าจะใช้ และเหมาะสม ซึ่งเมื่อมีการดำเนินการแล้วจึงส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นไปสนับสนุน ในบริบทที่สำเร็จก็มีพอสมควรเนื่องด้วยการกำหนดนโยบายที่เข้มแข็งของฝ่ายบริหาร มีที่ปรึกษาในด้านดังกล่าวที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่สามารถวางกรอบการพัฒนาได้ถูกจุดซึ่งก็ถือว่ามีความเสี่ยงหากไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร เพราะส่วนใหญ่จะเกิดแรงต้าน ทั้งที่เห็นชัดเจน และแบบคลื่นใต้น้ำ โดยจะส่งผลในระยะถัดไปจนกระทั่งนำไปสู่การที่ต้องปรับเปลี่ยนระบบใหม่ในหลายกรณี

จริงอยู่ที่ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารนั้น มีช่วงอายุการใช้งานที่ไม่ยาวนานเนื่องจากการเติบโต และเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เมื่อพัฒนา และนำไปใช้งานไม่นานนักก็ต้องมีการปรับเปลี่ยน หลายคนมีมุมมองเช่นนั้น แต่หากมองมาที่การดำเนินงานองค์กรในสวนกระบวนการที่เป็นแกนหลักซึ่งไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมากนักมีเพียงส่วนน้อยที่มีการขยายปรับเปลี่ยนตามนโยบายของผู้บริหารในแต่ละชุด แต่ที่มีอิทธิพลจริงๆ กลับกลายเป็นบุคคลากรผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการบริหารจัดการในเรื่องดังกล่าวในภาคเอกชนเองส่วนใหญ่ใช้วิธีกำหนดนโยบายในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในเชิงบังคับใช้ ที่บุคลากรต้องเรียนรู้ และปฏิบัติตาม ซึ่งบางครั้งทั้งที่ไม่ตอบสนอง หรือสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานก็ไม่มีแรงจูงใจถึงปัญหาอุปสรรคในบริบทดังกล่าว และปล่อยให้ผ่านเลยไปเพราะไม่อยากค้านกับนโยบายที่มีการกำหนดไว้ ทำให้ในระยะถัดมาเกิดผลกระทบที่ปลายน้ำนั่นคือ ผลลัพธ์จากการใช้งานระบบ ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ จะสะท้อนถึงการไม่สนับสนุนการดำเนินงานด้วยตัวมันเอง ในบางครั้งก็ล่าช้าเกินกว่าจะปรับตัวแก้ไขได้ทัน จนต้องมีการปรับหรือรีไซเคิลในบางกรณี

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น หลายคนอาจคิดเพียงว่าวิเคราะห์ปัญหา ตอบโจทย์การพัฒนา มองที่การแข่งขันที่ต้องก้าวไปให้ถึง แล้วจึงกำหนดกรอบการพัฒนา กำหนดความต้องการในมุมที่คิดว่าใช่ของบางคนบางกลุ่ม ดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้าง พัฒนาจนสำเร็จ และนำไปบังคับใช้ก็คิดว่าน่าจะจบกระบวนการ หากเพียงแต่ลืมไปว่าที่ดำเนินการไป ลงทุนไปนั้น ยังไม่สามารถวัดผลสะท้อนที่ตอบแทนกลับมาในมุมมองของประโยชน์ที่ได้รับ ก็อาจมีบ้างแต่ไม่ชัดเจนไม่เป็นรูปธรรม ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการ



บังคับให้นำไปใช้หรือไม่บังคับให้ใช้ก็ตามนั้น ต้องผ่านกระบวนการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อปรับตัว และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นมา นั้น ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานจริง จึงจะได้ผลลัพธ์ที่สะท้อนประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากระบบกลับมา และไม่ใช่มองดูกันประเมินกันเพียงในช่วงเวลาสั้นๆ ต้องมองในระยะยาวบางกรณีก็ต้องใช้เวลานับเดือน หรือเป็นปีกว่าจะมองเห็นผลลัพธ์ที่น่าพอใจได้ชัดเจน

หากวิเคราะห์ให้ดูสิ่งที่ต้องเกิดอยู่แล้วคือความยอมรับ และนำไปใช้งานอย่างเต็มใจ และเห็นคุณค่าความสำคัญของระบบของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยหากขาดระบบดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตในภาพรวมของงานนั้นๆ ไปอย่างเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการทำให้เกิดสิ่งดังกล่าวเป็นเรื่องที่ยากแต่สำคัญยิ่ง เพราะจะสร้างให้เกิดบรรทัดฐานของการทำงานร่วม อาทิ ระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติ และใช้งานระบบสารสนเทศ กับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ กับผู้บริหารที่กำหนดนโยบายในบริบทของการที่มีความเห็น และความเข้าใจที่ตรงกันลดความขัดแย้งและแรงต่อต้าน และนำไปสู่ทัศนคติที่เปลี่ยนไป เกิด

ความยั่งยืนในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรในภาพรวมได้ในที่สุด หากยังคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมการดำเนินการเช่นนี้

จากกระบวนการพัฒนาขององค์กรส่วนใหญ่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งที่สำคัญก็คือ การดำเนินการในเรื่องการบริหารจัดการสร้างการยอมรับในสิ่งที่จะทำ หรือกำลังดำเนินการตั้งแต่ระยะของต้นน้ำ การสอบถาม และฟังความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อวัดผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดตอนระยะปลายน้ำ ซึ่งในความเป็นจริงไม่จำเป็นต้องเสียเวลาดำเนินการมากนัก เนื่องจากมีกลไกต่างๆ ที่จะช่วยเก็บรวบรวมความต้องการความเห็นความคาดหวังที่ต้องการจะได้รับจากสิ่งที่พัฒนาขึ้น หลากหลายรูปแบบ อาทิ การจัดทำแบบสอบถาม การสัมภาษณ์การประชุมกลุ่มย่อยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซัก 2-3 ชั่วโมง เพียงเท่านั้นก็ทำให้เกิดกลไกการมีส่วนร่วมที่จะนำสู่การสร้างการยอมรับในระยะถัดไปโดยปริยาย

เหตุเพราะสิ่งที่ต้องการ แนวทาง หรือแนวคิดในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่กำลังดำเนินการ มันสะท้อนมาจากคำเหล่านั้นเอง การดำเนินการเหล่านี้หากเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วางกรอบไว้ก็จะช่วยร่นระยะเวลาในการสะท้อนกลับของประโยชน์ที่ได้จากระบบสารสนเทศให้เกิดเร็วขึ้น สิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่ระยะปลายน้ำนั้นจะได้รับแรงกระตุ้นจากสิ่งที่ดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องที่ระยะต้นน้ำ เหมือนกับการทำให้ปริมาณ และกระแส น้ำที่ต้นน้ำรวมตัวกันจากทางน้ำเส้นย่อยๆ หลายสายได้เป็นจำนวนมากไหลแรง และเร็ว ปลายน้ำก็จะมีน้ำไหลมาถึงเร็วขึ้น

