



วิษณุคุภะ เมาระพงษ์

คณบดีสำนักวิชาการสารสนเทศคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สภบัณฑิตยสถานวิจัยและให้คำปรึกษาแก่บัณฑิตวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สร้างกลไกการยอมรับ ด้วย Stakeholder Analysis

จุด ICT

ข้อ จากฉบับที่แล้ว

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholder Analysis ที่กล่าวถึงในข้างต้นมีหลักแนวคิดและกรอบดำเนินการโดยสังเขปดังนี้

หลักการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

ประโยชน์จากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ มีการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาโครงการ การดำเนินโครงการ และภาพรวมเพื่อการบริหารจัดการที่ดี

ในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ต้องมีการระบุตัวตนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และเพื่อประเมินความสนใจในตำแหน่ง พันธมิตร และความสำคัญที่ให้กับโครงการของผู้มีส่วนได้เสีย ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ผู้จัดการโครงการสามารถเจรจา-ต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มการสนับสนุนสำหรับนโยบายที่กำหนดภายใต้กิจกรรม หรือโครงการที่จะดำเนินการ โดยการวิเคราะห์ก่อนการดำเนินโครงการ จะช่วยให้ผู้จัดการโครงการสามารถตรวจสอบ และใช้มาตรการเพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการได้

ประเภทและความเกี่ยวข้องของของผู้มีส่วนได้เสีย

- 1. ผลประโยชน์ (An Interest)** บุคคลหรือกลุ่มที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ มีเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจปิดโรงงานมีผลต่อชุมชน
- 2. สิทธิ (Right)** สิทธิตามกฎหมาย บุคคลหรือกลุ่มมีสิทธิเรียกร้องหรือป้องกันสิทธิได้ตามกฎหมาย เช่น สิทธิในการได้รับค่าตอบแทนของลูกจ้าง Moral Right สิทธิในอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งเกิดจากความคิดในตนเองเดียวกันของคน หรือกลุ่มคน ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกฎหมาย เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค
- 3. ความเป็นเจ้าของ (Ownership)** บุคคล หรือกลุ่มที่เป็นเจ้าของทรัพย์สิน หรือสินทรัพย์ตามกฎหมาย เช่น เจ้าของบริษัท เจ้าของกิจการ เป็นต้น

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งภายในและภายนอก

- 1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์การ** เช่น คณะกรรมการผู้บริหาร บุคลากรพนักงาน หรือลูกจ้าง ฯลฯ
- 2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ** เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่าย รัฐบาล คู่แข่ง คู่ค้า สหภาพแรงงาน ชุมชนในท้องถิ่น องค์การ หน่วยงานสถาบันต่าง ๆ และสาธารณชน

ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ต่างมีความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ ส่วนองค์การธุรกิจเองก็มีความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การเช่นกัน เช่น

- ➔ **ผู้ถือหุ้น** นำเงินมาลงทุนโดยคาดหวังจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน
- ➔ **บุคลากร/เจ้าหน้าที่/พนักงาน** ทำงานทุ่มเทคาดหวังค่าตอบแทนจากองค์การ
- ➔ **ลูกค้า** ซื้อสินค้า หรือบริการจากองค์การมีความคาดหวังจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพเหมาะสมกับราคา
- ➔ **คู่ค้า** ผู้จัดหาวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่าย มีความคาดหวังให้สามารถทำธุรกิจร่วมกันได้ และเป็นคู่ค้าที่ดี
- ➔ **คู่แข่ง** คาดหวังให้เกิดการแข่งขันอย่างยุติธรรม รัฐบาลมีความคาดหวังให้องค์การธุรกิจต่างๆ ดำเนินงานตามกฎหมายระเบียบของทางราชการ สังคมหรือชุมชนมีความคาดหวังให้องค์การธุรกิจต่างๆ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการห่วงใยสภาพแวดล้อม เป็นต้น

นักบริหารจึงควรให้ความสนใจต่อข้อเรียกร้อง ข้อเสนอแนะ และความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นส่วนสำคัญในการกำหนด และสร้างกลยุทธ์ หากผู้บริหารละเลยความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไปอาจทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเลิกให้การสนับสนุนต่อองค์การได้ เช่น การเลิกเป็นลูกค้า การถอนหุ้นออกจากบริษัทของผู้ถือหุ้น การลาออกจากการงานของพนักงาน การหยุดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบ ให้จากผู้จัดส่งวัตถุดิบ เป็นต้น และอาจมีการรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างความกดดันเรียกร้องต่อองค์การทำให้เป็นการบ่อนทำลายการบริหารงานขององค์การได้

หลักการสำคัญของการจัดการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจมีความหลากหลาย และมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไป ซึ่งบางครั้งขัดกับแนวทางปฏิบัติหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำการระบุความสำคัญ และต้องให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มนั้น และการวิเคราะห์อิทธิพลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะทำให้สามารถระบุขั้นตอนของการสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการได้เริ่มตั้งแต่ การระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การระบุความสนใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าว จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้สูงสุดองค์กรส่วนใหญ่ที่ทำการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดขององค์กร ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น

รูปแบบของการจัดการ (Stakeholder Model)

1. การพรรณนา (Descriptive) เป็นข้อมูลที่อธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง คล้ายกับหมวดนำ (ลักษณะสำคัญ) ของแบบฟอร์ม PMQA เมื่อเข้าใจสิ่งเหล่านี้จะทำให้สามารถอธิบายได้ว่า องค์กรทำงานได้อย่างไร
2. มีเครื่องมือช่วยวิเคราะห์ (Instrumental) เช่นตารางผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มากในการเชื่อมโยงประสานผลประโยชน์ระหว่างการจัดการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับผลจากเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร หรือจะใช้เครื่องมืออย่างง่าย เช่น force-field Analysis เป็นต้น
3. รูปแบบอย่างหยาบโดยปกติทั่วไป แสดงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยจำแนกได้จากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

สัมภาษณ์ สอบทาน

- 3) ประเมินบทบาท อำนาจ และความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจกรรม/โครงการ ในบริบทที่มีความเหมาะสม
- 4) วางกลยุทธ์อย่างเหมาะสม โดยสร้างให้เกิดความสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่างๆ ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการ



การวางกลยุทธ์อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการ



การนำเอาหลักการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) มาประยุกต์ใช้กับงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารนั้น ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นสิ่งที่องค์กรส่วนใหญ่มองข้าม ซึ่งอาจลืมนึกว่าหากไม่ได้ดำเนินการในบริบท หรือมีการสร้างกิจกรรมในลักษณะดังกล่าวที่เน้นการมีส่วนร่วมแม้เพียงเล็กน้อยแต่เหมาะสม กลับสามารถสร้างผลกระทบต่อในกระบวนการสร้างการยอมรับในตัวเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้มีการดำเนินการลงทุน พัฒนา ปรับปรุงของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมากมาย และเป็นผลดีต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยิ่ง

ดังนั้น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริงควรต้องเริ่มปรับแนวคิดกันทีละน้อย เพื่อเปลี่ยนจากการดำเนินการในรูปแบบที่นำเอา Solution ของเทคโนโลยีเป็นศูนย์กลาง มาเป็นเอาความต้องการ ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง และประโยชน์ที่เหมาะสมในขอบเขตที่เป็นไปได้ของการพัฒนา มาเป็นศูนย์กลางมองออกไปเพื่อหาเทคโนโลยีที่จะมาตอบโจทย์ซึ่งอาจไม่ใช่ของที่แพงที่สุดหรือดีที่สุดในขณะที่เหมาะสมกับองค์กร และคุ้มค่าในการลงทุนที่สุด ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดความยั่งยืน และยังถือว่าเป็นการดำเนินการที่มีธรรมาภิบาลโดยชอบธรรมขององค์กรด้วย

	Inputs	Tools and Techniques	Outputs
Communications Planning	<ul style="list-style-type: none"> Communications Requirements Communications Technology Constraints And Assumptions Identified Risks 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder Analysis 	<ul style="list-style-type: none"> Communications Management Plan
Information Distribution	<ul style="list-style-type: none"> Work Results Communications Management Plan Project Plan 	<ul style="list-style-type: none"> Communications Skills Information Retrieval Systems Information Distribution Methods 	<ul style="list-style-type: none"> Project Records Project Reports Project Presentations

ภาพแสดง ตารางผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกกลุ่มให้ชัดเจน
- 2) ประเมินประโยชน์ และผลกระทบของกิจกรรม/โครงการ ที่อาจมีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากข้อมูลที่ได้มีการ ร่วมประชุม