

ธรรมชาติของความเสี่ยงจากมุมมองเชิงสังคม-วัฒนธรรม :
กรณีศึกษาโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภายใต้บริบทไทย
The Nature of Risks from Socio-cultural Perspectives:
A Case Study of an Information Systems Project in a Thai Context

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิพนธ์ ปริญญาวิชัย
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

Abstract

Information Systems (IS) project failure has retained its preeminent position as one of the most important research streams in the past decades. One of the key reasons behind IS project failure recognized in the current literature and trade reports is mismanagement of IS risks. Even if IS risks can be viewed from technological and non-technological views, the current literature and trade reports suggests that the trend is now shifted from technological to non-technological views. Though, little is known about IS risks from such views especially in the context of a developing nation like Thailand. A qualitative case study of a government IS project in Thailand is then used to illustrate the nature of project risks from the non-technological views via cultural paradigms. The results of this study extend the existing body of knowledge of IS risk management and describe the influence of cultural attributes on IS risk dynamics.

Keywords: Information systems development, Risks, Cultural paradigm, Thai, Project management

บทคัดย่อ

ความล้มเหลวในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศถือเป็นประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งในแวดวงวิจัยตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา โดยความล้มเหลวมีสาเหตุหลักมาจากการที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการไม่สามารถบริหารความเสี่ยงในโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยมากนักวิจัยมักอธิบายเหตุผลดังกล่าวจากมุมมองทางด้านเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามงานวิจัยและรายงานของเอกชนในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับมุมมองที่มีใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เนื่องจากพลวัตทางสังคม-วัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินการโครงการเพิ่มขึ้นมาก การศึกษานี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาพฤติกรรมและการเกิดขึ้นของความเสี่ยงจากมุมมองที่มีใช้เทคโนโลยีผ่านกระบวนการเชิงวัฒนธรรม โดยอาศัยโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐบาลไทยโครงการหนึ่งเป็นกรณีศึกษา ผลลัพธ์จากการศึกษาในครั้งนี้นำไปสู่การเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ และอธิบายพลวัตของความเสี่ยงจากมุมมองที่มีใช้เทคโนโลยีอีกด้วย

คำสำคัญ: การพัฒนาระบบสารสนเทศ ความเสี่ยง กระบวนทัศน์เชิงวัฒนธรรม ไทย การบริหารจัดการโครงการ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบสารสนเทศ (Information Systems) สร้างคุณประโยชน์และให้บริการที่หลากหลายแก่บุคคลทั่วไปและองค์กรต่างๆ ตั้งแต่กิจกรรมที่อยู่เบื้องหลัง (Back office) เช่น การช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจ การออกแบบรายงานทางการเงิน ไปจนถึงการให้บริการเบื้องหน้า (Front office) (Checkland and

Scholes, 1990) ระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจากฮาร์ดแวร์คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่ทำงานสัมพันธ์กัน เช่น อุปกรณ์ด้านโทรคมนาคมต่างๆ ที่ผสมผสานการทำงานกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการข้อมูลที่จำเป็นเพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจหรือองค์กร (Flower, 1996)

ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นเรื่องยากที่องค์กรในยุคปัจจุบันจะสามารถดำเนินธุรกิจได้โดยปราศจากระบบสารสนเทศ (Goessl, 2013) รายงานทางธุรกิจโดยสำนักวิจัย Forrester เปิดเผยว่าการลงทุนในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศของโลกเพิ่มสูงขึ้นเป็น 3.3 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในช่วงปี พ.ศ. 2557 ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำ (Carter, 2015) ตัวเลขการลงทุนดังกล่าวจัดได้ว่าสูงขึ้นมากเมื่อเทียบกับการลงทุนในลักษณะเดียวกันเมื่อทศวรรษก่อน (Bielski, 2007)

องค์กรต่างๆ ได้ลงทุนอย่างมหาศาลทั้งทรัพยากรขององค์กร แรงงาน ความรู้ และเทคโนโลยีเพื่อจัดทำโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นใช้ในองค์กร อย่างไรก็ตาม มีโครงการจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยบางโครงการใช้งบประมาณเกินกว่าที่ได้วางแผนไว้อย่างมาก แต่ในที่สุด มีโครงการจำนวนมากต้องถูกยกเลิกในไปบางส่วนหรือทั้งหมด (Keil et al., 2014)

ความล้มเหลวในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ หนึ่งในสาเหตุสำคัญ คือ การขาดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Brook and Eke, 2010) “ความเสี่ยง” สามารถถูกอธิบายได้จากมุมมองทางเทคโนโลยี (Technological perspectives) และมุมมองที่มีใช้เทคโนโลยี (Non-technological perspectives) สำหรับมุมมองทางเทคโนโลยี ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้จากสถานะความไม่แน่นอนและควบคุมได้ยาก ซึ่งเป็นธรรมชาติของโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ผลการพัฒนาอาจไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เทคโนโลยีอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงระหว่างการพัฒนา ระบบ รวมถึงมีความเป็นไปได้ที่รูปแบบของกระบวนการพัฒนาระบบไม่สามารถนำไปใช้เพื่อแก้สถานการณ์ปัญหาในโครงการได้อย่างแท้จริง (Sauer and Reich, 2009; Parinyavuttichai and Lin, 2015) สำหรับมุมมองที่มีใช้เทคโนโลยี ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากการตีความในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบที่แตกต่างกันออกไประหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ (Project stakeholders) ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยพื้นฐานทางสังคม-วัฒนธรรม (Socio-cultural factors) โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่อ้างอิงกับ “กระบวนทัศน์เชิงวัฒนธรรม” (Cultural Paradigms) ซึ่งมีอิทธิพลต่อสังคม องค์กร และปัจเจกบุคคล (Claybaugh and Srite, 2009; Smith and McKeen, 2010; Mann et al., 2003)

แม้ว่ามุมมองทั้งสองจะมีอิทธิพลต่อความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ งานวิจัยด้านการจัดการระบบสารสนเทศในปัจจุบันกลับให้ความสำคัญไปทางมุมมองที่มีใช้เทคโนโลยี (Orlikowski, 1991; Ovaska et al., 2005; Parinyavuttichai and

Lin, 2015) ทั้งนี้เป็นเพราะการพัฒนาาระบบสารสนเทศในปัจจุบันจำต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Angell and Smithson, 1991) โดยโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศหนึ่งๆ สามารถถูกมองว่าเป็นอนุกรมของกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือปรับปรุงสถานการณ์ทางสังคมหรือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการโครงการ (Ovaska et al., 2005) ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เราจะต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจมุมมองเชิงสังคม-วัฒนธรรมควบคู่กันไปกับความเข้าใจด้านเทคนิควิธีการและเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและสถานการณ์ที่ซับซ้อนของโครงการได้ นำไปสู่การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีความน่าเชื่อถือให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสงค์จะใช้งานระบบสารสนเทศนั้น (Avison and Fitzgerald, 2006)

ทั้งนี้หากจะเปรียบเทียบโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศกับประเทศที่พัฒนาแล้ว โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในประเทศกำลังพัฒนาจะมีความเสี่ยงและความท้าทายมากกว่า โดย Heeks และ Stanforth (2007) พบว่าในช่วงปี ค.ศ. 2000 – 2009 ประเทศกำลังพัฒนาต้องสูญเสียงบประมาณกว่า 1,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือกว่าร้อยละ 60 ของงบประมาณที่ใช้ในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศของทุกประเทศรวมกัน อย่างไรก็ตามก่อให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศของภาครัฐในประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยกว่าร้อยละ 35 เป็นโครงการที่ล้มเหลวอย่างสมบูรณ์แบบ ขณะที่ร้อยละ 50 เป็นโครงการที่ระบบงานส่วนใหญ่ล้มเหลว (Heeks, 2003) การสูญเสียทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมากเช่นนี้เป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ เนื่องจากประเทศกำลังพัฒนามีรายได้และทรัพยากรที่จำกัด ทำให้ไม่สามารถนำงบประมาณของประเทศ ไปใช้จ่ายตามอรรถาธิบายโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Lessa et al., 2011) จึงเป็นสิ่งที่ทำนายสำหรับนักวิจัยในปัจจุบันที่จะหันมาให้ความสำคัญกับการดำเนินโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย ซึ่งปรากฏปัจจัยเสี่ยงในแต่ละโครงการหลากหลายประเภท (Parinyavuttichai and Lin, 2014) ด้วยความคาดหวังที่จะทำให้โครงการที่มีแนวโน้มจะล้มเหลวสามารถหวนกลับมาดำเนินการ และประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาธรรมชาติของความเสี่ยงและพฤติกรรมการบริหารความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภายใต้บริบทการทำงานของไทยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการจากมุมมองที่มีใช้

เทคโนโลยีผ่านกระบวนการทัศนเชิงวัฒนธรรม โดยมีคำถามสำคัญของงานวิจัยนี้สองประการคือ 1. มีปัจจัยใดบ้างที่ได้รับอิทธิพลจากกระบวนการทัศนเชิงวัฒนธรรมที่มีผลต่อการเกิดขึ้นของความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ และ 2. ปัจจัยที่ค้นพบดังกล่าวมีผลอย่างไรต่อการเกิดขึ้นของความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในส่วนนี้จะครอบคลุมการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหาของความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ และอิทธิพลของกระบวนการทัศนเชิงวัฒนธรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบสารสนเทศภายใต้บริบทไทย

ความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ

ความล้มเหลวในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเกิดจากเหตุผลหลายประการ หนึ่งในเหตุผลสำคัญที่โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศไม่ประสบความสำเร็จเป็นเพราะการบริหารความเสี่ยงที่ล้มเหลว (Brooks and Eke, 2010) โดยผู้บริหารโครงการอาจไม่มีแผนบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม หรือไม่มีการนำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารโครงการอย่างจริงจัง (Parinyavuttichai and Lin, 2012) เพื่อเป็นก้าวแรกและก้าวสำคัญในการบริหารความเสี่ยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง (Maguire, 2002) ทั้งนี้แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา มักถูกวิเคราะห์จากมุมมองเชิงสถิตย์ (Static) ผ่านการกำหนดประเด็น หรือองค์ประกอบในรายการตรวจสอบ (Checklist) เนื่องจากนักวิจัยจำนวนหนึ่งเชื่อว่า ความเสี่ยงสามารถถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนการลงมือพัฒนาระบบ อย่างไรก็ตาม Parinyavuttichai และ Lin (2015) กลับเห็นแย้งว่าความเสี่ยงมีพลวัต สามารถเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดระหว่างการดำเนินโครงการ อีกทั้งความเสี่ยงหนึ่งสามารถส่งผลให้เกิดความเสี่ยงอื่นตามมาได้ ดังนั้นการศึกษาระบบการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบผ่านการมองสถานการณ์อย่างเป็นองค์รวม (Holistic Approach) จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาประกอบด้วย

อิทธิพลของกระบวนการทัศนเชิงวัฒนธรรมที่อาจมีผลต่อโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภายใต้บริบทไทย

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันไม่อาจหลีกเลี่ยงอิทธิพลของปัจจัยทางสังคม-วัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Parinyavuttichai and Lin,

2014) โดยหากจะวิเคราะห์ลงไปก็จะพบว่าปัจจัยทางสังคม-วัฒนธรรมในองค์กรหนึ่งๆ ได้รับอิทธิพลมาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นๆ ยึดถือ เพื่อใช้ในการกำหนดรากฐานทางความคิดร่วมกันของผู้คนที่อยู่ร่วมในสังคมนั้น (Mann et al., 2003) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่การบริหารจัดการระบบสารสนเทศจะถูกพิจารณาและศึกษาจากมุมมองที่เกี่ยวข้องกับสังคมและวัฒนธรรมด้วยว่า มีผลอย่างไรต่อการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Jones and Alony, 2007; Mann et al., 2003) ทั้งนี้แม้ว่าจะมีปัจจัยทางสังคม-วัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบสารสนเทศที่หลากหลายงานวิจัยจำนวนมากกลับให้น้ำหนักแก่กระบวนการทัศนเชิงวัฒนธรรมของ Hofstede และ Trompenaars (Parinyavuttichai and Lin, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการทัศน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power Distance) ค่านิยมความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ค่านิยมการแข่งขัน (Masculinity) และแนวทางของการควบคุม (Locus of Control)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความวิตกกังวลต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เขาหรือเธอหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น หรือไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Jones and Alony, 2007) โดยบุคคลที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่มีระดับของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มักมีระดับของความอดทนต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือต่ำ ซึ่ง Hofstede พบว่า ในภาพรวมแล้วสังคมไทยมีระดับของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ซึ่งเกิดจากความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิต หรือสถานะด้านใดด้านหนึ่งของตน จะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ โดยพื้นฐานแล้วคนไทยไม่นิยมชมชอบการเปลี่ยนแปลงเท่าใดนัก ทั้งนี้ Mann และคณะ (2003) สังเกตว่าการสร้างกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่เป็นทางการอาจช่วยทำให้เกิดการยอมรับระบบสารสนเทศหรือเทคโนโลยีใหม่ได้ง่ายขึ้น เพราะกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการจะช่วยลดความไม่แน่นอนและความรู้สึกกังวลต่อสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้น ระยะห่างของอำนาจ

ระยะห่างของอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจและสถานะที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของระดับชั้นของตำแหน่งงานและฐานันดรทางสังคม (Mann et al., 2003) สังคมที่มีระยะห่างของอำนาจมากอย่างประเทศไทย การเมืองและเศรษฐกิจมักมีการแบ่งชนชั้น โดยบุคคลที่อยู่ในระดับชั้นหรือ

กลุ่มเดียวกันมักมีมุมมองเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่คล้ายคลึงกัน และจะแตกต่างกันไปจากมุมมองของบุคคลในระดับอื่น นอกจากนี้ อำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจจะอยู่ภายใต้การกำกับของกลุ่มผู้มีอำนาจและไม่ถูกกระจายอย่างเสมอภาคไปยังกลุ่มอื่น (Parinyavuttichai and Lin, 2014) ทั้งนี้ หากมองในระดับขององค์กร ผู้นำที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างของอำนาจมาก มักมีคุณลักษณะที่เป็นเผด็จการ และรื้อองค์กรมากกว่าผู้นำที่มาจากวัฒนธรรมที่มีระยะห่างของอำนาจน้อย ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่มีระยะห่างของอำนาจน้อย มักเชื่อว่าระดับชั้นในองค์กรเป็นเพียงการแบ่งตามความเหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็มิได้มีอะไรแตกต่างอะไรกัน (Mann et al., 2003)

ค่านิยมความเป็นปัจเจกบุคคล

ค่านิยมความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับในการประเมินว่าบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีความนิยมในการทำงานโดยลำพังหรือเป็นหมู่คณะ (Jones and Alony, 2007) โดยบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีระดับของค่านิยมความเป็นปัจเจกบุคคลสูง มักนิยมความเป็นส่วนตัว และไม่นิยมการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่มีระดับของค่านิยม ความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ มักนิยมการทำงานหรือดำรงชีวิตในรูปแบบของหมู่คณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์พื้นฐานเหมือนกัน ทั้งนี้ Hofstede พบว่า คนไทยนิยมการแบ่งกลุ่มคนที่มาปฏิสัมพันธ์กับตนเองออกเป็นสองประเภท คือ กลุ่มเดียวกับตนเอง และที่อยู่นอกกลุ่ม (Parinyavuttichai and Lin, 2014) โดยคนไทยมักพึงพอใจที่จะสื่อสารกับคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันมากกว่าคนที่อยู่นอกกลุ่ม เพราะเชื่อว่า บุคคลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะมีมุมมองต่อโลกเหมือนกันกับตนเอง นอกจากนี้คนไทยจะคาดหวังว่า คนที่อยู่ร่วมกลุ่มเดียวกันจะต้องมีความจงรักภักดีต่อกันเช่นเดียวกับสมาชิกในครอบครัว (Andrews and Chompusri, 2001) และด้วยระดับของค่านิยม ความเป็นปัจเจกบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก คนไทยจึงอาจไม่ให้ความร่วมมือกับบุคคลที่เชื่อว่ายอยู่นอกกลุ่ม ซึ่งหมายรวมถึงผู้ที่มาติดต่อเป็นครั้งคราวหรือคนแปลกหน้า (Pornpitakpan, 2000)

ค่านิยมการแข่งขัน

ค่านิยมการแข่งขัน คือ ระดับของการให้คุณค่าของการแข่งขันของแต่ละวัฒนธรรมว่ามีอยู่มากน้อยเพียงใด โดยบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าของการแข่งขันมาก มักแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา มีความทะเยอทะยาน และปรารถนาซึ่งความสำเร็จ และความมั่งคั่ง ตรงข้ามกับผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าทางการแข่งขันน้อย เพราะเขาหรือเธอจะให้คุณค่ากับความรู้สึกของผู้อื่น

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความเสมอภาคทางเพศ (Jones and Alony, 2007) สังคมไทยถูกจัดว่ามีระดับของการให้คุณค่าการแข่งขันในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย โดยสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมการสื่อสารที่คนไทยนิยมสื่อสารหรือแสดงออกด้วยความสุภาพและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Hofstede, 1980; Mann et al., 2003) นอกจากนี้คนไทยยังมีความเชื่อด้วยว่าความขัดแย้งต่างๆ สามารถแก้ไขได้ด้วยความอะลุ่มอล่วย (Pornpitakpan, 2000) และไม่ต้องการให้มีการกดดันให้กระทำหรือไม่กระทำการกิจกรรมใดๆ ในชีวิตประจำวัน ทั้งนี้ Mann และคณะ (2003) เชื่อว่านี่อาจเป็นรูปแบบ (Style) ของคนไทยที่รักความสบาย อันสืบเนื่องจากเหตุผลที่ว่าในอดีตราชอาณาจักรแห่งนี้พร้อมไปด้วยทรัพยากรทางธรรมชาติ “ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว” ทำให้ขาดซึ่งสิ่งกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการหาเลี้ยงชีพ

แนวทางของการควบคุม

นิยามโดย Trompenaars (1998) แนวทางของการควบคุมคือ คุณสมบัติที่ใช้ในการบ่งบอกว่าสมาชิกของวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งมองสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมและการดำรงชีวิตของคนเหล่านั้นมากน้อยเพียงใด ตามหลักคิดของ Trompenaars สังคมหนึ่งๆ สามารถแบ่งออกได้เป็นสองขั้ว คือ ขั้วที่เชื่อว่าแนวทางของการควบคุมอยู่ภายใต้การกำกับและตัดสินใจของตนเอง และอีกขั้วหนึ่งเชื่อว่าแนวทางของการควบคุมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอก (Parinyavuttichai and Lin, 2014; Trompenaars, 1998) บุคคลที่จัดอยู่ในขั้วแรกมักเชื่อว่า สภาพแวดล้อม คือ สิ่งที่ตนเองสามารถควบคุมได้ ขณะที่บุคคลที่ถูกจัดอยู่ในประเภทหลังมักเชื่อว่า ชะตาชีวิตของตนถูกกำหนดขึ้นโดยสภาพแวดล้อม (พรหมลิขิต) ซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจในการควบคุมของตนเอง ดังนั้นคนกลุ่มหลังจึงมักปล่อยชีวิตให้ดำเนินไปตามครรลอง โดยไม่พยายามวางแผนบริหารความเสี่ยงหรือเข้าไปแทรกแซง ซึ่งคนไทยส่วนใหญ่ถูกจัดอยู่ในประเภทหลังนี้ เนื่องจากปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดแนวทางในการดำเนินชีวิต ตัวอย่างเช่น Pornpitakpan (2000) พบว่า ผู้บริโภคคนไทยมักตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์หนึ่งๆ เพียงเพราะเชื่อในคำพูดของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้นำเสนอสินค้า โดยอาจละเลยการพิจารณาหรือศึกษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือข้อความที่โฆษณาด้วยตนเอง

วิธีดำเนินการวิจัย

ด้วยการศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจการเกิดขึ้นของความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศว่าได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยที่มีใช้เทคโนโลยีผ่านกระบวนการที่ค้นเชิง

วัฒนธรรมหรือไม่อย่างไร นักวิจัยจึงอาศัยกรณีศึกษาเชิงคุณภาพเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการวิจัย โดยหลักการแล้ว กรณีศึกษาเชิงคุณภาพเป็นวิธีการที่เหมาะสมภายใต้บริบทของการดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพราะปรากฏการณ์ความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศแต่ละโครงการ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จึงควรให้ความสำคัญกับการศึกษาเชิงลึก ด้วยกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้เข้าร่วมให้ข้อมูลแก่นักวิจัย ซึ่งหมายรวมถึง ผู้จัดการโครงการ (Project manager) ผู้นำโครงการ (Project leader) ผู้ประสานงานโครงการ (Project coordinator) นักวิเคราะห์ระบบ (System analyst) และนักพัฒนาระบบ (System developer) สามารถอธิบายและสื่อสารเกี่ยวกับรายละเอียด และกระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ตนเองมีส่วนร่วมได้อย่างเปิดเผยและเจาะลึก (Creswell, 2009) การวิจัยในครั้งนี้นำเสนอผลการศึกษาที่จัดทำขึ้นในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศของรัฐแห่งหนึ่งของประเทศไทย โดยข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษานี้ได้มาจากการสัมภาษณ์และเอกสารประกอบต่างๆ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่อ้างอิงกรอบคำถามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ถูกนำมาใช้เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ การสัมภาษณ์ด้วยวิธีการดังกล่าวช่วยให้นักวิจัยสืบเสาะคำอธิบายในเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นที่สงสัย หรือต้องการการขยายความเพิ่มเติมได้ (del Barrio, 1999) สำหรับเอกสารประกอบต่างๆ ที่ใช้เป็นข้อมูลทุติยภูมินั้น ประกอบไปด้วย ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ที่มาและความสำคัญของโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่องค์กรเข้าไปเกี่ยวข้อง แผนภาพแสดงการทำงานของระบบ บันทึกและรายงานการประชุมต่างๆ โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกลำเอียงมาใช้เพื่อสนับสนุนความเข้าใจของนักวิจัยเกี่ยวกับตัวโครงการ และกระบวนการในการพัฒนาระบบ อีกทั้งใช้เพื่อตรวจสอบรายละเอียด และความถูกต้องของข้อมูลต่างๆ เทียบกับบทสัมภาษณ์ทั้งนี้ภายหลังจากการทบทวนจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ นักวิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจัดหมวดหมู่ของเนื้อหาที่ได้เรียบเรียงขึ้นมา (Thematic Analysis) (David and Sutton, 2004) และกำหนดความสอดคล้องกับประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอันสืบเนื่องจากกระบวนการทัศน์เชิงวัฒนธรรม

ขอบเขตการวิจัย

กรณีศึกษานี้นำเสนอผลการดำเนินโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศของรัฐแห่งหนึ่ง ซึ่งต่อไปบทความนี้จะเรียกชื่อนามแฝงของโครงการว่า Metal โดยระบบสารสนเทศดังกล่าวถูกออกแบบขึ้นเพื่อนำไปใช้ในหน่วยงานที่ไม่คำนึงถึงรายได้ ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงแห่งหนึ่งในประเทศไทยโดยบริษัทที่พัฒนาระบบสารสนเทศดังกล่าว (ต่อไปนี้จะเรียกชื่อว่า TechFocus)

ถูกคัดเลือกจากนักวิจัย โดยการสุ่มจากรายชื่อของสมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทยซึ่งบริษัทดังกล่าวเป็นสมาชิกอยู่

โครงการดังกล่าวได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลไทยเป็นเงิน 3,000,000 บาท ซึ่งตามแผนแล้วการพัฒนาจะแล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2553 (โครงการนำร่อง) โดยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงสามหน่วยงานสำคัญขององค์กร ประกอบไปด้วย ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคลากร และฝ่ายพัสดุ และเพื่อให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานจากส่วนกลางและภูมิภาคสามารถเข้าถึงและใช้งานระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงการนี้ถูกคาดหวังว่าจะสำเร็จได้ในระยะเวลา 7 เดือน นับตั้งแต่วันที่บริษัทชนะการประมูลและลงนามในสัญญา อย่างไรก็ตามการส่งมอบระบบเป้าหมายกลับล่าช้าออกไปกว่ากำหนดถึง 4 เดือน คิดเป็นร้อยละ 57 ของระยะเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากระบบที่พัฒนาขึ้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างเต็มที่ ทำให้บริษัท TechFocus ต้องสูญเสียทรัพยากรขององค์กรเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงระบบ โดยบริษัทได้ใช้งบประมาณเกินกว่าที่กำหนดไว้ถึงกว่า 100,000 บาท หรือ คิดเป็นร้อยละ 3.33 ของงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ไม่รวมการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรตลอดจนโอกาสในการหารายได้อื่นๆ ของบริษัทด้วย

ผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลเชิงลึกทำให้นักวิจัยทราบขั้นตอนในการพัฒนาระบบ Metal และประเด็นที่เชื่อมโยงกับความเสี่ยงของการพัฒนาระบบกับพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งส่งผลให้โครงการล่าช้าและใช้ทรัพยากรขององค์กรเกินกว่าที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการประมูลและวางแผนโครงการ

ภายหลังจากการทบทวนร่างขอบเขตงาน (Terms of Reference) ของโครงการ ผู้บริหารของ TechFocus เกิดความมั่นใจในการเข้าร่วมและชนะการประมูลโครงการ เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงที่กำกับการทำงานของหน่วยงานเจ้าของ Metal ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ทราบความเคลื่อนไหวและข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการประมูลก่อนบริษัทอื่น อีกทั้งบริษัทยังเชื่อมั่นในประสบการณ์ในการพัฒนาระบบบุคลากรและระบบพัสดุให้กับหน่วยงานของภาครัฐมาแล้ว

เมื่อชนะการประมูล บริษัทได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับระบบการเงินเนื่องจากบริษัทเกรงว่ามีประสบการณ์ในการพัฒนาระบบดังกล่าวน้อย โดยคาดไม่ถึงว่าการไม่ให้ความสำคัญกับทุกระบบอย่างสมดุลจะส่งผลกระทบต่อการทำงานโครงการในภายหลัง

“ผมให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับระบบการเงินเพราะหน่วยงานที่เราพัฒนาระบบให้มัน ต้องดำเนินนโยบายเกี่ยวกับงบประมาณ ระบบการเงินมีความซับซ้อนได้ยากที่จะนำเอาซอฟต์แวร์ตามท้องตลาดมาใช้โดยตรง อีกทั้งระบบยังต้องสามารถเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลที่หลากหลาย เราจึงตัดสินใจตั้งโปรแกรมเมอร์ที่เก่งที่สุดที่กำลังจะถูกมอบหมายให้รับผิดชอบการพัฒนาในระบบอื่นให้มารับผิดชอบการพัฒนาการเงินแทน” (ผู้ประสานงานโครงการ)

ขั้นตอนการจัดการความต้องการของผู้ใช้ระบบ

บริษัท TechFocus แบ่งคณะทำงานออกเป็น 2 ชุด ชุดที่หนึ่งดำเนินการพัฒนาระบบการเงิน และชุดที่สองดำเนินการพัฒนาระบบบุคลากรและระบบพัสดุ ผลปรากฏว่าคณะทำงานซึ่งได้รับการคัดเลือกเป็นพิเศษจากบริษัทให้รับผิดชอบ การพัฒนาระบบการเงินและบุคลากรไม่ประสบกับปัญหาใดๆ เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ใช้ อีกทั้งผู้เข้าร่วมถึงหัวหน้าฝ่ายก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับคณะทำงาน เช่น มีการเข้าร่วมประชุมกับคณะทำงานอย่างสม่ำเสมอ และมักนำเสนอความคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบ เป็นต้น แตกต่างกับคณะที่ดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ใช้ที่รับผิดชอบระบบงานพัสดุ

“ผู้ใช้ (ระบบพัสดุ) ไม่รู้จักกับการทำงานของระบบดีพอ อีกทั้งเราพบว่าหัวหน้าฝ่ายที่รับผิดชอบงานด้านพัสดุไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ บ่อยครั้งมอบหมายให้เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเจ้าหน้าที่ท่านอื่นในหน่วยงานเข้าร่วมประชุมแทน คนที่เข้าประชุมก็ไม่กล้าตัดสินใจเพราะหัวหน้าฝ่ายไม่ได้มอบหมายอำนาจให้ ดูเหมือนว่าพวกเขาไม่ให้ความสำคัญกับโครงการเลย เสมือนแค่มาปรากฏตัวตามคำสั่งเท่านั้น” (ผู้นำโครงการ)

เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการรวบรวมความต้องการของผู้ใช้ระบบ ซึ่งทำให้โครงการในขั้นตอนนี้ล่าช้าออกไป คณะทำงานของ TechFocus จึงได้ตัดสินใจหันไปพึ่งข้อมูลจากเจ้าหน้าที่อาวุโสท่านหนึ่งซึ่งทำงานในฝ่ายพัสดุมานานกว่า 30 ปี ซึ่งคณะทำงานเชื่อว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญและน่าเชื่อถือ และด้วยระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นจะต้องถูกนำไปใช้กับหน่วยงานขององค์กรที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคทั่วประเทศ คณะทำงานจึงตั้งข้อสังเกตกับเจ้าหน้าที่อาวุโสท่านดังกล่าวว่า เหตุใดจึงไม่มีเจ้าหน้าที่จากภูมิภาคเข้าร่วมเสนอแนะรายละเอียดเกี่ยวกับระบบ เจ้าหน้าที่อาวุโสกลับเห็นแย้งว่า

“ทุกจังหวัดจะต้องซื้อฟังคำสั่งและคำแนะนำจากส่วนกลาง และหากบริษัทจะเอาคนจากส่วนภูมิภาคมาร่วมให้ข้อมูลด้วยแล้ว โครงการจะประสบกับความยุ่งยากซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยไม่จำเป็น” (ผู้นำโครงการ)

ขั้นตอนการพัฒนา

ไม่พบข้อสังเกตใดๆ ที่สะท้อนถึงความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในขั้นตอนนี้ อย่างไรก็ตามระหว่างที่ Metal ถูกพัฒนาขึ้นและจำเป็นที่จะต้องติดตั้งระบบจัดการฐาน

ข้อมูล (Database Management System) ของค่าย Oracle เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบของ TechFocus ที่มีความเข้าใจวิธีการและกระบวนการติดตั้งระบบจากค่ายดังกล่าวก็ขอลาออกจากบริษัทกลางคัน ส่งผลให้ผู้บริหารโครงการต้องปรับแผนการติดตั้งระบบจัดการฐานข้อมูลใหม่ โดยคณะทำงานต้องใช้ระยะเวลามากขึ้นกว่าเดิม ในการแก้ปัญหาด้านบุคลากรเพื่อทำให้โครงการสามารถดำเนินการต่อไปได้

ขั้นตอนการส่งมอบระบบและอบรมผู้ใช้งาน

ในขั้นตอนของการส่งมอบระบบ คณะทำงานได้จัดอบรมและติดตั้งระบบให้แก่หน่วยงานของผู้ใช้ โดยเชิญผู้ใช้งานจากทุกภาคส่วนเข้าร่วมทดลองใช้ และวิพากษ์ระบบก่อนส่งมอบในที่สุด อย่างไรก็ตามสถานการณ์ไม่คาดคิดได้เกิดขึ้น เมื่อผู้ใช้งานส่วนภูมิภาคแย้งว่าแนวคิดที่นำเสนอในระบบใหม่ไม่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติจริง

“ผู้ใช้งานระบบการเงินและบุคลากรยอมรับระบบ แต่ให้ปรับแก้เพียงเล็กน้อย ตรงข้ามกับผู้ใช้งานระบบพัสดุที่ถึงกับโต้เถียงว่าสิ่งที่ทางคณะทำงานได้พัฒนาขึ้นมา นั้น ผิดจากความเป็นจริงจนเขาปรับไม่ได้” (นักพัฒนาระบบ)

จริงอยู่ในทางกฎหมาย TechFocus ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากทุกขั้นตอนของการพัฒนาระบบ มีการประชุมร่วมเพื่อรับรองผลการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานของผู้ใช้กับคณะทำงานของบริษัทก่อน จึงจะเบิกเงินงวด ซึ่งอนุมาณได้ว่าเป็นการยอมรับข้อตกลงร่วมกันกับผู้ใช้งานแล้ว อย่างไรก็ตามในที่สุดคณะทำงานของบริษัทยินยอมที่จะแก้ไขระบบตามความต้องการใหม่ของผู้ใช้ ทำให้บริษัทสูญเสียงบประมาณและทรัพยากรเพิ่มเติม อีกทั้งจุดสิ้นสุดของโครงการก็ล่าช้าออกไปอีก ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ 1. บริษัทต้องการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารของกระทรวงที่เป็นเจ้าของ Metal เพื่อรักษาโอกาสในการประมูลโครงการอื่นๆ ต่อไปในอนาคต และ 2. คณะกรรมการตรวจรับมีสิทธิตีความข้อตกลงที่คลุมเครือให้หน่วยงานของตนเองได้รับประโยชน์ ซึ่งอาจทำให้บริษัทต้องสูญเสียเงินงวดสุดท้ายที่มีวงเงินสูงถึงร้อยละ 30 ของงบประมาณโครงการ และอาจปรากฏชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อผู้จ้างงานของทางราชการ

“ในร่างขอบเขตงานที่บริษัททำไว้กับหน่วยงานของรัฐระบุแต่เพียงข้อตกลงกว้างๆ เช่น ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นจะต้องสามารถออกรายงานได้อย่างน้อย 5 รายงาน แต่ไม่มีรายละเอียดว่ารายงานดังกล่าวจะต้องมีรูปแบบ หรือลักษณะใด” (นักวิเคราะห์ระบบ)

เมื่ออนุญาตให้มีการแก้ไขระบบ คณะทำงานกลับประสบปัญหาด้านความต้องการของผู้ใช้ที่มีความไม่แน่นอนสูง ทำให้ไม่สามารถกำหนดขอบเขตของงานที่จะส่งมอบได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น

“เริ่มแรกผู้ใช้ของฝ่ายพัสดุเห็นด้วยกับสิ่งที่เราเสนอไปใหม่ แต่เมื่อเวลาผ่านไปเขากลับขอให้เราออกแบบรายงานเพิ่มเติมอีก โดยอ้างว่าไม่ทราบมาก่อนว่าเป็นเรื่องจำเป็น จำนวนของรายงานเพิ่มขึ้นกว่าที่กำหนดไว้ถึงกว่า 3 เท่า เหตุการณ์ลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และความต้องการของผู้ใช้ระบบในหลายๆ กรณี ไม่ถูกกำหนดไว้ในขอบเขตของงานก่อนหน้าเลย” (นักพัฒนาระบบ)

เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้คณะทำงานไม่สามารถควบคุมขอบเขตความต้องการของระบบเพราะบุคลากรในหน่วยงานของผู้ใช้มีการโยกย้ายประจำปีตามระบบราชการ อีกทั้งในการประชุมหลายๆ ครั้ง ผู้ใช้ระบบจำนวนหนึ่งกลัวที่จะเสียหน้าหากต้องเสนอแนะหรือตั้งคำถามในที่ประชุม ด้วยเกรงว่าความคิดเห็นของตนเองอาจแสดงออกซึ่งความไม่รู้ หรือ ดูไม่เข้าท่า เขาเหล่านั้นจึงมักไม่แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาในที่ประชุม นอกจากนี้ในการประชุมหลายครั้ง ผู้ใช้ระบบที่เป็นเพศชายเลือกที่จะแสดงความคิดเห็นสวนทางกับผู้ใช้ที่เป็นเพศหญิง ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้ต้องอาศัยผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์ของหน่วยงานเจ้าของ Metal เข้ามาไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหลักในการรับผิดชอบโครงการ

นอกเหนือจากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น คณะทำงานยังพบอีกว่า อิทธิพลของฝ่ายบริหาร หรือปัจจัยทางการเมืองในองค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ใช้ระบบ

“ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์ซึ่งคอยทำหน้าที่ประสานงานร่วมกับเราเพื่อแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ

ถูกกล่าวหาโดยหัวหน้าฝ่ายพัสดุซึ่งมีเสียงดังกว่า ว่าเอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทจนทำให้โครงการเกิดปัญหา แต่เท่าที่ผมสัมผัสมา ท่านนี้แหละที่คอยปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงาน” (ผู้นำโครงการ)

เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้อำนวยการ ศูนย์คอมพิวเตอร์และหัวหน้าฝ่ายพัสดุ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเจ้าของ Metal กลับเลือกที่จะคล้อยตามหัวหน้าฝ่ายพัสดุ และเปลี่ยนตัวผู้ประสานงานโครงการจากผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์ที่มีความรู้ทางด้านเทคนิคและช่วยเหลือคณะทำงานประสานงานด้านต่างๆ กับหน่วยงานของผู้ใช้ตลอดมาเป็นหัวหน้าพัสดุซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี และบ่อยครั้งมีส่วนร่วมทำให้กระบวนการส่งมอบระบบในครั้งใหม่นี้ล่าช้าออกไปอีก ถึงกระนั้นก็ตาม คณะทำงานก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับผู้รับผิดชอบโครงการใหม่ท่านนี้

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ คือ บริษัท TechFocus สามารถส่งมอบระบบที่เสร็จสมบูรณ์ตามความต้องการใหม่ของหน่วยงานผู้ใช้ได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยการส่งมอบระบบที่ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ โดยล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ถึง 4 เดือน หรือคิดเป็นร้อยละ 57 ของระยะเวลาตามแผน ทำให้บริษัทต้องสูญเสียงบประมาณเพิ่มเติมกว่า 100,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.33 ของงบประมาณโครงการ นอกจากนี้บริษัทยังสูญเสียโอกาสทางการค้า ทรัพยากรและแรงงานของบริษัท รวมถึงความรู้สึกบวกของคณะทำงานที่มีต่อการพัฒนาระบบในอนาคต ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีใช้เทคโนโลยีผ่านกระบวนการที่ซับซ้อนวัฒนธรรม วัฒนธรรมกับสถานการณ์ ความเสี่ยงในโครงการ

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีใช้เทคโนโลยีกับสถานการณ์ความเสี่ยงในโครงการ

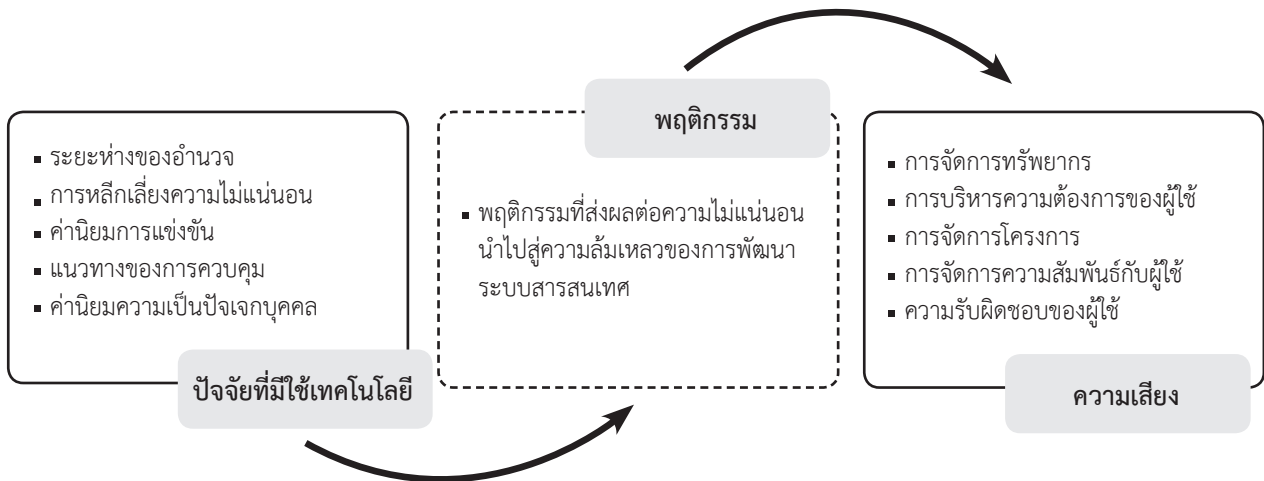
ปัจจัยที่มีใช้เทคโนโลยีผ่านกระบวนการที่ซับซ้อนวัฒนธรรม	ประเภทความเสี่ยง	สถานการณ์ปัญหา
ระยะห่างของอำนาจ	การบริหารความต้องการของผู้ใช้	ผู้ได้บังคับบัญชาไม่กล้าตัดสินใจในการให้ข้อมูลแก่คณะทำงานของบริษัทเนื่องจากเกรงว่าจะทำเกินหน้าผู้บังคับบัญชา
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	การจัดการทรัพยากร	ขาดการกำหนดความสำคัญของการพัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และสมดุล
	การบริหารความต้องการของผู้ใช้	คณะนักพัฒนาระบบยึดติดข้อมูลจากเจ้าหน้าที่อาวุโส
	การจัดการโครงการ	ผู้ใช้บางคนกลัวที่จะแสดงออกความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม
ค่านิยมการแข่งขัน	การบริหารความต้องการของผู้ใช้ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ใช้ ความรับผิดชอบของผู้ใช้งานระบบ	ผู้บริหารของหน่วยงานเจ้าของ Metal ยอมเปลี่ยนผู้รับผิดชอบโครงการเพียงเพื่อต้องการประนีประนอมกับหัวหน้าพัสดุ
		หน่วยงานของผู้ใช้ (พัสดุ) ไม่ให้ความสำคัญในการเข้าประชุม / มีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้เข้าร่วมประชุมอยู่เสมอ
แนวทางของการควบคุม	การจัดการทรัพยากร	ขาดแผนการบริหารความเสี่ยงเรื่องบุคลากรที่เหมาะสมและชัดเจน
ปัจจัยร่วม (แนวทางของการควบคุม และ ค่านิยมความเป็นปัจเจกบุคคล)	การจัดการโครงการ การบริหารความต้องการของผู้ใช้ การจัดการทรัพยากร	TechFocus ยินยอมที่จะปรับปรุงระบบเพิ่มเติมเพื่อรักษาโอกาสในอนาคตและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารของกระทรวงที่กำลังดูแลหน่วยงานเจ้าของระบบ Metal

อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อจำกัด

ในปัจจุบันนักวิจัยและนักพัฒนาระบบสารสนเทศเริ่มตระหนักว่าความเสี่ยงในระบบสารสนเทศมีความซับซ้อน เนื่องจากความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดระยะเวลาของการดำเนินโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Parinyavuttichai, 2011; Parinyavuttichai and Lin, 2015) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจ ธรรมชาติของความเสี่ยงและองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อความเสี่ยง ทั้งนี้องค์ความรู้และกรอบแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความเสี่ยงในการพัฒนาระบบสารสนเทศนั้น ได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามลำดับในหลายทศวรรษที่ผ่านมา โดยอ้างอิงจากแนวคิดพื้นฐานของ Boehm (1989) และ Charette (1989) แนวคิดดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดมาตรฐานในการจัดการความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เป็นสากลมากยิ่งขึ้นอย่าง ISO 31000:2009 (Purdy, 2010) และ PMBOK 2013 (Project

Management Institute, 2013) อย่างไรก็ตามมาตรฐานเหล่านี้กลับไม่ให้ความสำคัญมากนักกับอิทธิพลของปัจจัยที่มีใช้เทคโนโลยีที่มีผลต่อการเกิดขึ้นของความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้บริบทของประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการก่อเกิดความเสี่ยงซึ่งนำความซับซ้อนมาสู่โครงการ

ผลการวิจัยนี้ตอกย้ำความสำคัญของปัจจัยที่มีใช้เทคโนโลยีว่ามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Avgerou and Walsham, 2000) และพบด้วยว่าอิทธิพลของปัจจัยที่มีใช้เทคโนโลยี ดังปรากฏในตารางที่ 1 ส่งผลให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ ไม่ว่าจะเป็นคณะทำงานของบริษัทผู้รับผิดชอบ การพัฒนาระบบ หรือผู้ใช้ระบบในระดับต่าง ๆ โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์คือความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อโครงการดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีใช้เทคโนโลยี พฤติกรรม และความเสี่ยง

จากภาพที่ 1 ปัจจัยที่มีใช้เทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่ค้นพบในงานวิจัยนี้ประกอบไปด้วย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ค่านิยมของการแข่งขัน แนวทางการควบคุม และ ค่านิยมความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวอย่างสถานการณ์ความเสี่ยงที่เกิดจาก “ระยะเวลาของอำนาจ” ภายใต้บริบทการทำงานของไทย ได้แก่ กรณีความต้องการของผู้ใช้ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ ซึ่งเกิดจากสถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัสดุเกรงว่า หากเสนอแนะข้อมูลดังกล่าวต่อคณะทำงาน โดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา อาจถือเป็นการก้าวล่วง ส่งผลต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานได้ เขาจึงหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูล ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ใช้ (Parinyavuttichai and

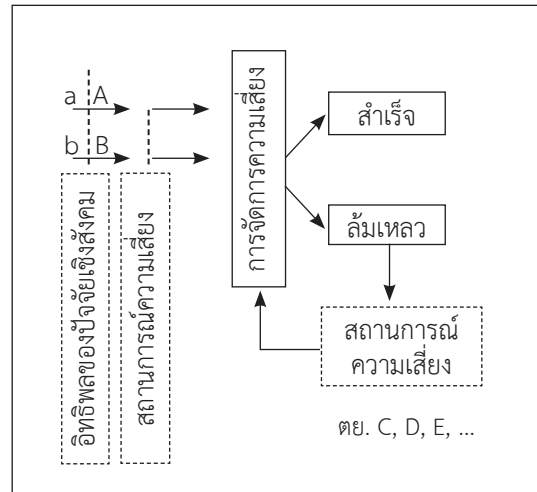
Lin, 2014) สำหรับสถานการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก “การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน” ได้แก่ การที่ผู้ใช้จากฝ่ายพัสดุไม่ให้ความร่วมมือในการเสนอแนะความต้องการของระบบแก่คณะทำงาน ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะผู้ใช้ต้องการ “รักษาหน้า” ของตนเองด้วยการปฏิเสธ การแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม เนื่องจากเกรงว่าอาจส่งผลให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ตามมาได้ (Mann et al., 2003) และด้วยสถานะของสังคมไทยที่มีระดับ “ค่านิยมของการแข่งขัน” อยู่ในเกณฑ์ต่ำ (Mann et al., 2003) จึงไม่แปลกที่ผลการวิจัยจะพบว่า มีกลุ่มผู้ใช้ที่ยังคงบอกปิดความรับผิดชอบ และไม่ให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดคุณลักษณะของระบบ นอกจากนี้ ด้วยความเชื่อที่ว่า “แนวทางของ

การควบคุม” ของไทยอยู่ภายนอก (Mann et al., 2003; Parinyavuttichai and Lin, 2014) สถานการณ์ที่คณะทำงานขาดซึ่งแผนการบริหารจัดการโครงการ ทั้งทางด้านทรัพยากร บุคลากร และแผนบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม จึงปรากฏขึ้น ในโครงการส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการทรัพยากรตามมา เนื่องจากคณะทำงานต้องการทรัพยากรและบุคลากรเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาระบบให้สำเร็จและสามารถส่งมอบให้กับหน่วยงานของผู้ใช้ได้

ทั้งนี้เป็นที่สังเกตได้อีกด้วยว่า ปัจจัยเหล่านี้มากกว่าหนึ่งปัจจัยสามารถร่วมกันส่งเสริมให้เกิดสถานการณ์ความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินการโครงการได้ ตัวอย่างเช่น การที่คณะทำงานยอมปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบโครงการจากฝั่งผู้ใช้ และตัดสินใจปรับระบบตามความต้องการใหม่ ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการจัดการโครงการ รวมถึงการจัดการทรัพยากรและความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นจากความเชื่อที่ว่า 1. หากสร้างความรู้สึก “พวกเดียวกัน” (ค่านิยมความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับต่ำ) กับผู้รับผิดชอบโครงการคนใหม่ (หัวหน้าพัสดุ) ได้ ย่อมส่งผลให้การปรับปรุงระบบส่วนที่เหลือดำเนินการไปได้ด้วยดี และ 2. ความคาดหวังที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารของกระทรวงที่กำกับหน่วยงานเจ้าของ Metal ให้ดำเนินการโครงการอื่นๆ ต่อไปในอนาคต (แนวทางของการควบคุมมาจากปัจจัยภายนอก) หากบริษัทยอมดำเนินการตามการร้องขอในการปรับปรุงระบบเพิ่มเติม

นอกจากนี้ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Parinyavuttichai และ Lin (2015) ที่ว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ท้าทายและยากต่อการบริหาร หากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่รู้เท่าทัน ทั้งนี้เป็นเพราะความเสี่ยงมีธรรมชาติเป็นพลวัต (Dynamics) และเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดโครงการ (Continuity) อีกทั้งหากบริหารจัดการอย่างไม่เหมาะสม สามารถส่งผลให้เกิดสถานการณ์เสี่ยงอื่นตามมาได้ ดังปรากฏในแนวคิดที่แสดงในภาพที่ 2 ยกตัวอย่างเช่น การขาดการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและสมดุลลงไปในแต่ละงาน ตั้งแต่ในช่วงเริ่มต้นของโครงการ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากร ซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมาของความเสี่ยงดังกล่าวทำให้คณะทำงานต้องเผชิญกับสถานการณ์ความเสี่ยงด้านอื่น อาทิ ความเสี่ยงด้านการบริหารความต้องการของผู้ใช้ ที่วนเวียนเป็นวัฏจักร สร้างความไม่แน่นอนในการดำเนินโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งก่อให้เกิด ‘สถานการณ์การเพิ่มระดับของความรับผิดชอบ’ (Escalation of Commitment) หรือสถานการณ์ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศไม่สามารถกำหนดจุดสิ้นสุดของโครงการได้อย่างแน่นอน และไม่ทราบด้วยว่าสถานการณ์ที่คณะทำงานต้องเพิ่มทรัพยากร แรงงาน

และ/หรือ เวลา เข้าไปในโครงการอย่างต่อเนื่องนั้นจะจบสิ้นเมื่อใด รวมทั้งไม่อาจคาดการณ์ได้ว่า ในที่สุดแล้ว โครงการจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว (นิพนธ์ ปริญญาวุฒิชัย และ Angela Y. Lin, 2556)



ภาพที่ 2 วัฏจักรความเสี่ยง

งานวิจัยชิ้นนี้ช่วยสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภายใต้บริบทไทยให้เป็นไปได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น และลดโอกาสที่โครงการจะประสบกับความล้มเหลว โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการได้เรียนรู้และทำความเข้าใจธรรมชาติและการอุบัติขึ้นของความเสี่ยงจากมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับธรรมชาติของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโครงการต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยคุณลักษณะของการวิจัยที่เป็นกรณีศึกษาเชิงคุณภาพที่เจาะลึกลงไปในพฤติกรรมของการดำเนินโครงการหนึ่งๆ จึงจำเป็นที่นักวิจัยที่ประสงค์จะต่อยอดผลของการวิจัยนี้ได้พิจารณาสถานการณ์ความเสี่ยงภายใต้บริบทอื่นประกอบด้วย ทั้งนี้เพื่อทำให้ได้มุมมองเกี่ยวกับธรรมชาติของความเสี่ยงที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภายใต้บริบทไทยด้วย

เอกสารอ้างอิง

นิพนธ์ ปริญญาวุฒิชัย และ Angela Y. Lin. (2556). ทฤษฎีการเพิ่มระดับและการประยุกต์ใช้ในโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ฉบับที่ 23 เล่มที่ 1 หน้าที่ 107-117.

- Andrews, Tim G., and Chompusri, Nartnalin. (2001). Lessons in 'Cross-Vengeance': Restructuring the Thai Subsidiary Corporation. *Journal of International Business Studies*. 32(1): 77-94.
- Angell, I. O., and Smithson, S. (1991). *Information Systems Management: Opportunities and Risks*. Basingstoke, Hampshire, UK.: THE MACMILLAN PRESS LTD.
- Avgerou, C., and Walsham, G. (Eds.). (2000). *Information technology in context: Studies from the perspective of developing countries*. London: Ashgate.
- Avison, D., and Fitzgerald, G. (2006). *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. USA. : McGraw-Hill Higher Education.
- Bielski, L. (2007). Why IT Spending Will Continue, Despite Economic Challenges. *American Bankers Association Banking Journal*, 99(1), 44-46.
- Boehm, B. W. (1989). *Software Risk Management*. In: Ghezzi, C. and McDermid, J.A. (eds.), The 2nd European Software Engineering Conference, September 11–15, 1989, University of Warwick, Coventry, UK .
- Brooks, L., and Eke, B. (2010). *IS Project Escalation in Developing Countries*. Paper presented at the Americas Conference on Information Systems, Lima, Peru.
- Carter, J. (2015). *Why the drop in global IT spending isn't disastrous by any means*. Techradar.pro. Retrieved May 4, 2105. from <http://www.techradar.com/news/world-of-tech/why-the-drop-in-global-it-spending-isn-t-disastrous-by-any-means-1292452>
- Charette, R. (1989). *Software Engineering Risk Analysis and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Checkland, P., and Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester, UK: John Wiley.
- Claybaugh, C., and Srite, M. (2009). Factors Contributing to the Information Technology Vendor-Client Relationship. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 10(2), 19-38.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- David, M., and Sutton, C., D. (2004). *Social research*. London: Sage.
- del Barrio. (1999). *The Use of Semi structured Interviews and Qualitative Methods for the Study of Peer Bullying* [Online]. TMT Network Project. http://old.gold.ac.uk/tmr/reports/aim2_madrid1.html
- Flowers, S. (1996). *Software Failure: Management Failure*. Chichester, UK: John Wiley.
- Goessl, L. (2013). *Advantages of using Information Systems in Business*. *Business Strategy*. Retrieved May 4, 2105. from <http://www.insidebusiness360.com/index.php/advantages-of-using-information-systems-in-business-14410/>
- Heeks, R. (2003). *Most E-Government-for- Development Projects Fail: How Can Risks Be Reduced?* iGovernment Working Paper Series, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.
- Heeks, R. and Stanforth, C. (2007). Understanding e-Government project trajectories from an actor-network perspective, *European Journal of Information Systems*, 16, 165-177.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage
- Jones, M. L and Alony, A. (2007). The cultural impact of information systems – through the eyes of Hofstede – a critical journey, *Issues in Informing Science and Information Technology*, 4, 407-419.
- Keil, M., Smith, H. J., Iacovou, C. L., & Thompson, R. L. (2014). The Dynamics of IT Project Status Reporting: A Self-Reinforcing Cycle of Distrust. *Journal Of The Association For Information Systems*, 15 (12), 879 - 912.
- Lessa, Lemma, Belachew, Mesfin and Anteneh, Salehu. (2011). *Sustainability of E-Government Project Success: Cases from Ethiopia*. Paper presented at the AMCIS 2011.

- Maguire, S. (2002). Identifying Risks During Information System Development: Managing the Process. **Information Management and Computer Security**, 10(3), 126 - 134.
- Mann, J.E.C., Parinyavuttichai, N. and Johnson, J.P. (2003). **Identifying and Explaining Risk Factors Associated with Information Systems Projects in Thailand: A Model and research propositions**. The Proceedings of the 7th International Conference on Global Business and Economic Development, January, Bangkok, Thailand. 537 - 552.
- Orlikowski, W. J. (1991). Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technology. **Accounting, Management and Information Technology**, 1(1), 9-42.
- Ovaska, P., Rossi, M., and Smolander, K. (2005). Filtering, Negotiating and Shifting in the Understanding of Information System Requirements. **Scandinavian Journal of Information Systems**, 17(1), 31-66.
- Parinyavuttichai, N. (2011). **Risk Management in Information Systems Development in Thai Context**. (PhD Thesis), The University of Sheffield, Sheffield, UK.
- Parinyavuttichai, N and Lin, A. (2012). **Understanding IS Risk Emergence from Escalation Perspectives**. The Proceedings of the 2012 International Conference on Information Systems Development, 28 – 30 August, 2012, Prato, Italy.
- Parinyavuttichai, N and Lin, A. (2014). **Dealing with Risks – An Exploratory Study of an Information Systems Project in a Thai Context**. The Proceedings of the 3rd Annual PSU Phuket International Conference 2014, November 13 – 14, 2014. Phuket, Thailand.
- Parinyavuttichai, N and Lin, A. (2015). A Re-examination of the Information Systems Project Escalation Concept: An Investigation from the Information Systems Risk Perspectives In: Osei-Bryson, Kweku-Muata, Barclay, Corlane. (eds.) **Global Project Management: Key Issues, Strategies and Practices for Developing Economies**. London, UK: CRC Press.
- Pornpitakpan, Chanthika. (2000). Trade in Thailand: A Three-Way Culture Cultural Comparison. **Business Horizons**, 43(2), 61-70.
- Project Management Institute. (2013). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)** (Fifth ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Purdy, G. (2010). ISO 31000:2009 – setting a new standard for risk management. **Risk Analysis**, 30(6), 881-886.
- Sauer, C., and Reich, B. H. (2009). Rethinking IT project management: evidence of a new mindset and its implications. **International Journal of Project Management**, 27(3), 182-193.
- Smith, Heather A. and McKeen, James D. (2010). Developments in Practice XXXV: Building a Strong Relationship with the Business. **Communications of the Association for Information Systems**, 26, Article 19.
- Trompenaars, Alfons. (1998). **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business**. New York: McGraw Hill.