

บทที่ 6

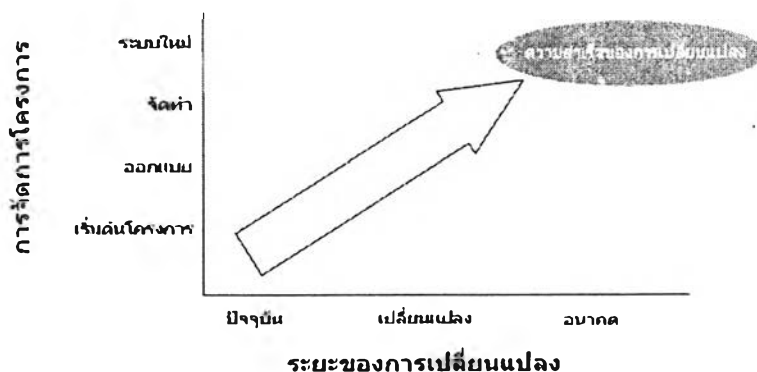
การจัดการความเปลี่ยนแปลงของโครงการ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนโครงการ การประยุกต์ใช้ ERP ที่มี การจัดการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากการจัดการความเปลี่ยนแปลงมี ขอบเขตที่ค่อนข้างกว้าง ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในการศึกษาเราจะนิยามความ เปลี่ยนแปลงของกลุ่มโรงงานตัวอย่างไว้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลง = การนำเอาระบบ ERP มาใช้เพื่อแทนที่ระบบการทำงานเดิม

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้ ERP มีทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ดังนั้นขอบเขตของการ เปลี่ยนแปลงที่จะทำการศึกษา จะทำการศึกษาเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคลากรเท่านั้น

เมื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับระยะงานของโครงการคือ เริ่มต้นโครงการ ออกแบบ จัดทำ โอนข้อมูลและเริ่มต้นระบบใหม่ กับ การจัดการความเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจุบัน เปลี่ยนแปลง อนาคต ทำให้เราสามารถแสดงความสัมพันธ์ของการ จัดการโครงการและการ จัดการความเปลี่ยนแปลงได้ตามรูปที่ 6.1 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระยะงานของ โครงการ และการเปลี่ยนแปลง



รูปที่ 6.1 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระยะงานของโครงการ และการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Prosci's (Prosci's organizational change management 2002) ซึ่งสรุปรวบรวมจากงานวิจัยหลายชิ้นกว่า 1600 ชิ้นเพื่อสรุปเป็นกรอบของขั้นตอนการประยุกต์ใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในการศึกษานี้จะอ้างอิงจากกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Prosci's โดยเน้นที่การเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นสำคัญ

6.1 การเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนนี้คือการ กำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลง ประเมินความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง และกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลง คือการระบุว่า เมื่อมีการประยุกต์ใช้ระบบ ERP มีหน่วยงานไหนและใครเกี่ยวข้องบ้าง และระบุถึงการเปลี่ยนแปลงว่าทำให้การทำงานแตกต่างไปจากการทำงานเดิมมากน้อยแค่ไหน ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงและผู้เกี่ยวข้องสามารถแสดงได้ตาม

ตารางที่ 6.1 ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงและผู้เกี่ยวข้อง

ลำดับ	การเปลี่ยนแปลง	ประเภทการเปลี่ยนแปลง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนผู้เกี่ยวข้อง	ขนาดความแตกต่างจากระบบเดิม
1	เปลี่ยนการบันทึกข้อมูลผลการตรวจสอบจาก MS Excel เป็นระบบ ERP	ระบบ	QC	QC: 50 users	มีการเปลี่ยนแปลงมาก
2	เปลี่ยนการบันทึกข้อมูลการเบิกจ่ายสารเคมีจาก MS Excel เป็นระบบ ERP	ระบบ	Operation	Operation: 30 users	มีการเปลี่ยนแปลงมาก
3	เปลี่ยนการบันทึกข้อมูลการเติมสารเคมีจาก MS Excel เป็นระบบ ERP	ระบบ	Operation	Operation: 30 users	มีการเปลี่ยนแปลงมาก
4	เปลี่ยนวิธีการ Planning จาก MS Excel เป็นระบบ ERP	ระบบ	Operation	Planning: 5 users	มีการเปลี่ยนแปลงมาก
5	เปลี่ยนการใช้ MS Excel ออกรายงานผลการตรวจสอบ เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างรายงานของ ERP แทน	ระบบ	Planning, Process Engineering, QC, Operation	Planning: 5 users Process Engineer: 4 users QC: 50 users Operation: 30 Users	มีการเปลี่ยนแปลงมาก

6	การเปลี่ยนระบบการทำ Inventory Balance จาก การรวบรวมข้อมูลจากหลายที่ เป็นการทำบน ERP	วิธีการทำงาน	Planning, Process Engineer, Operation, Warehouse, Account	Planning 5 users Process Engineer: 4 users Operation: 5 users Warehouse: 4 users Account: 4 users	มีการเปลี่ยนแปลงมาก
7	เปลี่ยนวิธีการคิดต้นทุนของ Inventory จากเดิม ทำการใส่ข้อมูลโดยตรงที่ระบบ General Ledger เป็นการส่งข้อมูลโดยตรงจากระบบ Inventory และ Process Execution	วิธีการทำงาน	Account	Account: 4 users	ปรับปรุงการทำงาน

ผลสรุปจากตารางที่ 6.1 แสดงให้เห็นว่า กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับระบบและ
วิธีการทำงานที่มีผู้เกี่ยวข้องจากหลายหน่วยงานค่อนข้างมากหากมีการนำเอาระบบ ERP มาใช้งาน

การประเมินความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง คือการประเมินว่าองค์กรมีความ
พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับไหน วิธีการประเมินทำได้โดยการออกแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ที่
เกี่ยวข้องกับโครงการร่วมกันประเมินสถานะการณ์ปัจจุบันขององค์กรในด้านต่างๆ ต่อ ไปนี้

- ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร
- ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร
- รูปแบบการบริหารและภาวะความเป็นผู้นำขององค์กร
- ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจากอดีตที่ผ่านมา
- สถานะของผู้บริหารระดับกลางก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

เมื่อทำการสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20
คน มี 10 คนที่อยู่ในระดับปฏิบัติงาน และอีก 10 คนเป็นผู้บริหารระดับกลางขององค์กร สามารถ
สรุปผลการสำรวจได้เป็น ตารางที่ 6.2 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร


ตารางที่ 6.2 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

สภาพปัจจุบันขององค์กร	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่มี ความเห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็น อย่างยิ่ง
ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร				35%	
ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร				40%	

รูปแบบการบริหารและภาวะความเป็นผู้นำ ขององค์กร				32%	
ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจากอดีต ผ่านมา				35%	
สถานะของผู้บริหารระดับกลางก่อนที่จะ มีการเปลี่ยนแปลง			30%		

สามารถสรุปผลการสำรวจได้ว่าองค์กรค่อนข้างมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาทั้งในแง่ขอบเขต และความพร้อมขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง ทำสามารถ
ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้ตามรูปที่ 6.2 ดังนี้

ไม่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	ความพร้อมขององค์กร	ความเล้าปลากลาง	ความเล้าปลา
		ความเล้าปลา	ความเล้าปลาปานกลาง 
มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง		เปลี่ยนแปลงน้อย	เปลี่ยนแปลงมาก

ขนาดของการเปลี่ยนแปลง

รูปที่ 6.2 ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

จากรูปที่ 6.2 แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีความเสี่ยงระดับปานกลางที่มีสาเหตุ
หลักมาจาก มีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานค่อนข้างมาก

6.2 การประเมินองค์กรด้วย Change Formula

Change Formula ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสถานะการณ์ปัจจุบัน และแรงต่อต้านการ
เปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

$$D \times V \times F > R$$

D: ความไม่พึงพอใจต่อสถานะการณ์ปัจจุบัน (Dissatisfaction with the present situation)

V: วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น (Vision of what is possible in the future)

F: ความสำเร็จเบื้องต้นที่นำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น (achievable First Steps towards reaching this vision)

R: แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

ดังนั้นในการศึกษานี้สามารถนิยาม D, V, F และ R ได้ดังนี้

D: คือความไม่พึงพอใจในการทำงานระบบเดิม

V: วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อการใช้งาน ERP

F: ความสำเร็จเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การใช้งาน ERP

R: แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เพื่อเป็นประเมินสถานะการณ์ปัจจุบันและใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ การจัดการความเปลี่ยนแปลงในการบริหารโครงการ ดังนั้นจึงได้ทำการออกแบบสอบถามเพื่อทำการประเมิน D, V, F โดยกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการจำนวน 20 คน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการตอบหลังจากที่มีการนำเสนอ แผนงานโครงการตามที่ระบุไว้ใน บทที่ 5 การวางแผน โครงการ แบบสอบถามได้รับการตรวจทานและทวนสอบจากผู้จัดการโครงการทั้งจากฝั่งลูกค้าและฝั่งผู้รับเหมาช่วง ผลที่ได้จากการสำรวจเป็นไปตามตารางที่ 6.3 ผลการประเมินองค์กรด้วย Change Formula

ตารางที่ 6.3 ผลการประเมินองค์กรด้วย Change Formula

Change Formula	ผลการสำรวจ
ความไม่พึงพอใจต่อระบบการทำงานในปัจจุบัน (Dissatisfaction with the present situation): D	60% พึงพอใจระบบการทำงานในปัจจุบัน 33% ขอมริบว่ามีความผิดพลาดของข้อมูล 30% เห็นด้วยว่าการนำข้อมูลที่ผิดพลาดไปใช้ทำให้เกิดผลเสียต่อการทำงาน

ทัศนคติขององค์กรต่อการใช้ระบบ ERP (Vision of what is possible in the future): V	30% เข้าใจว่า ERP จะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร 55% คิดว่า ERP จะทำให้ทำงานง่ายขึ้น 60% คิดว่าข้อมูลที่ใช้จะมีความถูกต้องมากขึ้น 45% พร้อมที่จะเรียนรู้และให้ความร่วมมือในการใช้ ERP
ความสำเร็จเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การใช้งาน ERP (achievable First Steps towards reaching this vision): F	50% มั่นใจว่าแผนโครงการที่นำเสนอจะสามารถปฏิบัติได้จริง 80% ทราบว่าเคยมีการใช้ ERP แล้วในองค์กร 80% มีส่วนร่วมน้อยมากกับระบบ ERP เดิม 60% ทราบว่าจะมีการประยุกต์ใช้ ERP เพิ่ม 50% ไม่ทราบว่าตนมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ


สรุปผลคือ $D \times V \times F = 41\% \times 47.5\% \times 64\% = 12.46\%$

6.3 ระดับการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลง

ระดับการประยุกต์ใช้การเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โครงการเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการรวมกิจกรรมทั้งสองเข้าด้วยกัน

จาก Prosci's Change Management Maturity Model แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง และระดับการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลงได้ตามรูปที่ 6.3 Prosci's Change Management Maturity Model

Prosci Change Management Maturity Model

Level 5	Organizational Competency	Change management competency is evident in all levels of the organization and is part of the organization's intellectual property and competitive edge	Continuous process improvement in place	Highest profitability and responsiveness
Level 4	Organizational Standards	Organization-wide standards and methods are broadly deployed for managing and leading change	Selection of common approach	
Level 3	Multiple Projects	Comprehensive approach for managing change is being applied in multiple projects	Examples of best practices evident	
Level 2	Isolated Projects	Some elements of change management are being applied in isolated projects	Many different tactics used inconsistently	
Level 1	Adhoc or Absent	Little or no change management applied	People-dependent without any formal practices or plans	Highest rate of project failure, turnover and productivity loss

© Prosci

รูปที่ 6.3 Prosci's Change Management Maturity Model

ดังนั้นวิธีการประเมินสามารถทำได้โดยการออกแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 20 คน เป็นผู้บริหารระดับกลาง 4 คน Key User 8 คน ที่ปรึกษาโครงการ 3 คนที่เหลือเป็น End User โดยแบบสอบถามฉบับนี้ได้ทำการตรวจทานและทวนสอบโดยผู้จัดการโครงการของฝั่งลูกค้าและฝั่งผู้รับเหมาช่วง

ผลที่ได้จากการออกแบบสอบถามสามารถแสดงได้ตาม ตารางที่ 6.4 ผลการประเมินระดับการรวมการจัดการความเปลี่ยนแปลงเข้ากับการวางแผนโครงการ

ระดับการรวม	ความสามารถ ขององค์กรใน การรับมือการ เปลี่ยนแปลง	ความเห็นด้วย				
		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่มี ความเห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็น อย่างยิ่ง
Level 5	Organizational Competency	40%	30%	20%	10%	0%
Level 4	Organizational Standard	35%	35%	25%	5%	0%
Level 3	Multiple Project	15%	20%	25%	25%	15%
Level 2	Isolated Project	5%	10%	15%	25%	45%
Level 1	Ad hoc or Absent	15%	20%	25%	30%	10%

ตารางที่ 6.4 ผลการประเมินระดับการรวมการจัดการความเปลี่ยนแปลงเข้ากับการวางแผนโครงการ

จากตารางที่ 6.4 สามารถสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่า องค์กรมีระดับการรวมอยู่ที่ Level 2 Isolated Projects ซึ่งมีคุณลักษณะตามที่อธิบายไว้ใน รูปที่ 6.4 Prosci's Change Management Maturity Model: Isolated Project ดังนี้

Description:

In Level 2, elements of change management begin to emerge in isolated parts of the organization. The effort to manage the people side of change is infrequent and is not centralized. Characteristics of this level are:

- A large variation of change management practices exists between projects with many different change management approaches applied sporadically throughout the organization; some projects may be effectively managing change while others are still in Level 1.
- Elements of communication planning are evident, but there is little sponsorship or coaching as part of change management.
- Managers and supervisors have no formal

When is change management used on a project at this level?

Change management is applied on a project when resistance emerges or when the project nears implementation with only isolated projects using change management at the beginning of their project. Some elements of communication planning occur early in the lifecycle.

Level of integration between project management and change management

In Level 2, change management is not fully integrated into project management. On-projects that use change

change management training to coach their employees through the change process.

- Change management is typically used in response to a negative event.
- Little interaction occurs between the isolated project teams using change management; each new project “re-learns” the basic change management skills.

management, the project team is aware and knowledgeable of change management. In certain instances, a change management advocate can encourage the integration of change management and project management.

รูปที่ 6.4 Prosci's Change Management Maturity Model: Isolated Project

สรุปคือระดับการรวมควรทำโดยการ เพิ่มการจัดการความเปลี่ยนแปลงเข้าไปในส่วนที่จำเป็นของโครงการที่จะทำให้สามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการกำหนดแผนการจัดการความเปลี่ยนแปลงต่อไป

1. การประเมินความเสี่ยงของโครงการและจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสม
2. การจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Prosci's ADKAR Model)
3. การกำหนดกลยุทธ์พิเศษเพื่อจัดการกับความเปลี่ยนแปลงของโครงการ
4. การสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบต่อการจัดการความเปลี่ยนแปลง
5. การหาผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

จากกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ข้อทำให้เราสามารถจัดทำ แผนการจัดการความเปลี่ยนแปลงได้ตามตารางที่ 6.5 แผนการจัดการความเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

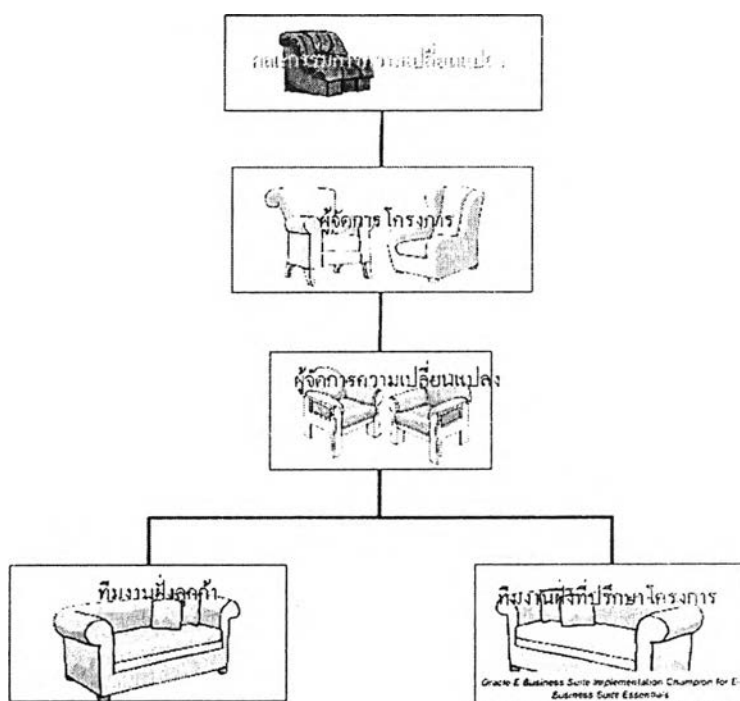
ตารางที่ 6.5 แผนการจัดการความเปลี่ยนแปลง

ลำดับที่	กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง	วิธีการ	เครื่องมือที่ใช้	แผนการจัดการความเปลี่ยนแปลง
1	การประเมินความเสี่ยงของโครงการและจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินความเสี่ยงของโครงการ - หามาตรการรองรับความเสี่ยง 	การจัดการความเสี่ยง	แผนการรองรับความเสี่ยง
2	การจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมิน ADKAR ของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง - ทำให้คนเหล่านั้นตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง (Awareness) - ทำให้เข้าใจถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง (Desire) - ให้ความรู้กับผู้เกี่ยวข้อง (Knowledge) - ทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความสามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง (Ability) - ทำให้ผู้เกี่ยวข้องสนับสนุนและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Reinforcement) 	การสื่อสาร การขอความสนับสนุน การฝึกอบรม การให้คำแนะนำ	แผนการสื่อสาร แผนการฝึกอบรม และการให้คำแนะนำ
3	การกำหนดกลยุทธ์พิเศษเพื่อจัดการกับความเปลี่ยนแปลงของโครงการ	จัดทำขั้นตอนการร้องขอการเปลี่ยนแปลง ที่มีการระบุการเปลี่ยนแปลง เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ		แผนการจัดการความเปลี่ยนแปลงในโครงการ
4	การสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบต่อการจัดการความเปลี่ยนแปลง	กำหนดให้ที่ปรึกษาโครงการอาวุโส เป็นผู้รับผิดชอบ ให้ key user ร่วมเป็นสมาชิกของทีม		สร้างทีมงานจัดการความเปลี่ยนแปลง
5	การหาผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	ให้ผู้บริหารระดับสูงทำการตัดสินใจและผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยกรรับข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลางเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ระบุบุคคลที่จะสามารถตัดสินใจชี้ขาด และผู้บริหารระดับกลางที่เป็น Key Man จากฝั่งของลูกค้า		จัดตั้งคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลง

6.4 การจัดตั้งคณะทำงาน

การจัดตั้งคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงและการจัดตั้งทีมงานการเปลี่ยนแปลง

คณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงและทีมงาน



รูปที่ 6.5 คณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงและทีมงาน

คณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงและทีมงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- คณะกรรมการการเปลี่ยนแปลง มีหน้าที่สนับสนุนทั้งทางด้านงบประมาณ และการตัดสินใจเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ผู้จัดการโครงการ มีหน้าที่บริหารโครงการ ทำการประเมินความเสี่ยงของโครงการและจัดทำแผนรองรับความเสี่ยง ประสานงานบริหารโครงการและงานจัดการการเปลี่ยนแปลง
- ผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง คือผู้กำหนดกรอบการทำงานและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง จัดทำแผนสื่อสาร แผนการฝึกอบรมและให้คำแนะนำ และติดตามความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลง

- ทีมงานฝั่งลูกค้า ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการความเปลี่ยนแปลงในการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้จัดการความเปลี่ยนแปลงทราบ
- ทีมงานฝั่งที่ปรึกษาโครงการ มีหน้าที่สื่อสาร และให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ฝึกอบรมการสร้างแผนการสื่อสาร

6.5 แผนการสื่อสารของโครงการ

เนื่องจากการสื่อสารที่เหมาะสมและสม่ำเสมอมีส่วนสำคัญที่จะทำให้โครงการสำเร็จไปด้วยดี และทำให้มั่นใจว่า ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการรวมทั้งทีมงานโครงการ ได้รับข้อมูลที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนั้นแผนการสื่อสารจึงต้องมีสารสนเทศที่สำคัญดังต่อไปนี้

- สารสนเทศที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการต้องการ
- กำหนดการการสื่อสารและวิธีการสื่อสาร
- การมีส่วนร่วมในการสื่อสารของทีมงานของโครงการ
- การดำเนินการต่อไปหลังจากได้รับการสื่อสารแล้ว

6.5.1 สารสนเทศที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการต้องการ

จากตารางที่ 6.1 ได้ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการตามหน่วยงานของโรงงาน รวมทั้งทีมงานโครงการและผู้สนับสนุนโครงการดังต่อไปนี้

- ผู้สนับสนุนโครงการ
- ผู้จัดการโครงการฝั่งลูกค้า
- ผู้จัดการโครงการฝั่งผู้รับเหมาช่วง
- Key User ตามหน่วยงานต่างๆ

- End User ที่อยู่หน้างาน

6.5.2 ประเภทของสารสนเทศที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการต้องการ

สามารถระบุประเภทของสารสนเทศที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการได้ตามตารางที่ 6.6
ประเภทของสารสนเทศที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการทราบ

ตารางที่ 6.5 ประเภทของสารสนเทศที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการทราบ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเภทของสารสนเทศ
ผู้สนับสนุนโครงการ	สถานะของโครงการ (เวลา, งบประมาณ, ขอบเขต) ความเสี่ยงของโครงการและประเด็นต่างๆ สารสนเทศที่จำเป็นในการตัดสินใจเพื่ออนุมัติงบประมาณ
ผู้จัดการโครงการฝั่งลูกค้า	สถานะของโครงการ (เวลา, งบประมาณ, ขอบเขต) รายละเอียดของความเสี่ยงของโครงการและประเด็นต่างๆ สารสนเทศที่จะนำเสนอผู้สนับสนุนโครงการในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
ผู้จัดการโครงการฝั่งผู้รับเหมาช่วง	สถานะของโครงการ (เวลา, งบประมาณ, ขอบเขต) ปริมาณและคุณภาพของงานที่จะทำการส่งมอบ รายละเอียดของความเสี่ยงของโครงการและประเด็นต่างๆ รวมถึงการร้องขอการเปลี่ยนแปลง
Key User ของหน่วยงานต่างๆ	สถานะของโครงการ (เวลา, ขอบเขต) กำหนดการและงานที่ Key User ต้องมีส่วนร่วม ผลการแก้ไขประเด็นต่างๆ
End User ที่อยู่หน้างาน	กำหนดการที่สำคัญเช่นการฝึกอบรมและให้คำปรึกษาการใช้งานระบบ กำหนดการทดสอบ และกำหนดการเปลี่ยนระบบ

6.3.3 แผนการสื่อสาร

จากข้อมูลที่กล่าวเบื้องต้น ทำให้เราสามารถจัดทำแผนการสื่อสารของโครงการได้ตามตารางที่ 6.7 แผนการสื่อสาร ดังนี้

ตารางที่ 6.6 แผนการสื่อสาร

ลำดับ ที่	วาระการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	วัตถุประสงค์การสื่อสาร	วิธีการ	ความถี่	วันที่เริ่มต้น
1	การประชุมเพื่อสรุปวงงาน	ผู้สนับสนุนโครงการ	นำเสนองานที่ส่งมอบ รายงานสถานะของงานที่ค้าง นำเสนอสิ่งที่ต้องทำต่อ ความเสี่ยงและประเด็นต่างที่ติดขัดและการจัดการ	การประชุม	ตามกำหนดการ ในแผน โครงการ	29 กุมภาพันธ์ 2551
2	การประชุมสถานะของโครงการประจำเดือน	ผู้สนับสนุนโครงการ, ผู้จัดการ โครงการฝั่งลูกค้า	รายงานสถานะของโครงการ (เวลา, งบประมาณ, ขอบเขตของโครงการ) ความเสี่ยงและประเด็นต่างที่ติดขัดและการจัดการ การเปลี่ยนแปลงของโครงการ ที่ต้องการการตัดสินใจ	การประชุม	ทุกเดือน	1 กุมภาพันธ์ 2551
3	การประชุมสถานะของโครงการประจำสัปดาห์	ผู้จัดการ โครงการฝั่งลูกค้า	สถานะของโครงการ (เวลา, งบประมาณ, ขอบเขต) รายละเอียดของความเสี่ยงของโครงการและประเด็นต่างๆ สารสนเทศที่จะนำเสนอผู้สนับสนุนโครงการ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	การประชุม	ทุกสัปดาห์	7 มกราคม 2551
4	การประชุมกลุ่มย่อยแบ่งตาม Key User	Key User ของหน่วยงานต่างๆ	สถานะของโครงการ (เวลา, ขอบเขต) กำหนดการ และงานที่ Key User ต้องมีส่วนร่วม ผลการแก้ไขประเด็นต่างๆ	การประชุม	ทุกสัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของ เดือน	11 มกราคม 2551
5	การแจ้งกำหนดการ ที่สำคัญต่างๆ	Key User ของหน่วยงาน ต่างๆ, End User ที่อยู่หน่วยงาน	กำหนดการที่สำคัญบนกรฟิคอบรมและให้คำปรึกษาการใช้งานระบบ กำหนดการทดสอบ และกำหนดการเปลี่ยนระบบ	การส่ง E-mail แจ้งให้ทราบ	ตามกำหนดการ ในแผน โครงการ	31 มีนาคม 2551