

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง:

Change Management for e-Government

ดร. วรรณัญ สุจิวรพันธ์พงศ์

+ วิทยาการ



ดร. วรรณัญ สุจิวรพันธ์พงศ์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัท ดีมีเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

การศึกษา:

- PhD in Computational Mechanics, Imperial College London

ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการบรรยาย

- โครงการวางระบบ SAP: GFMIS, ชปท., TOT, ชกส.

- โครงการวางระบบ Core Banking System: ธนาคารกรุงไทย และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

+ หัวข้อการบรรยาย

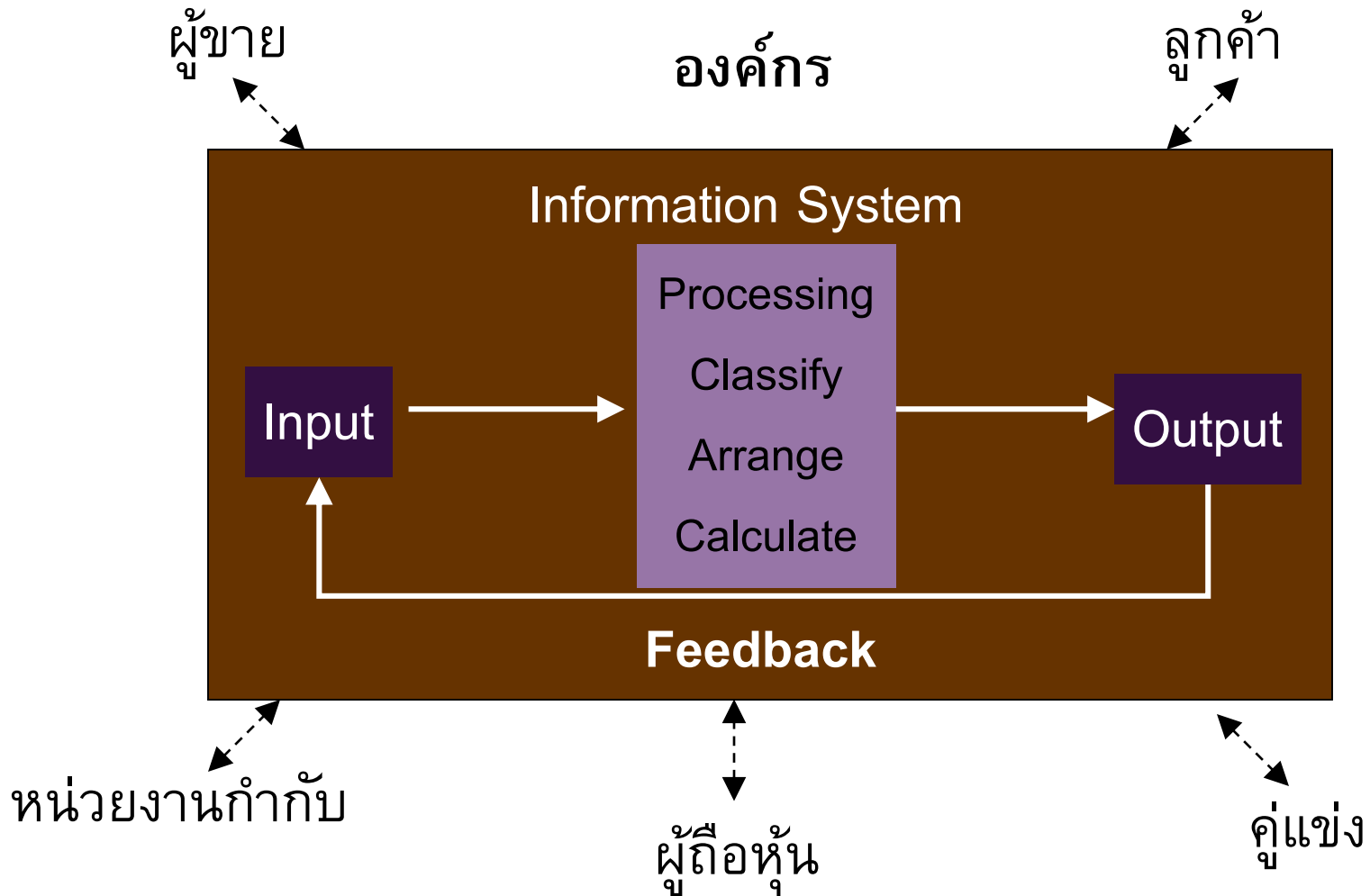
- เทคโนโลยีสารสนเทศ กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

หัวข้อการบรรยาย

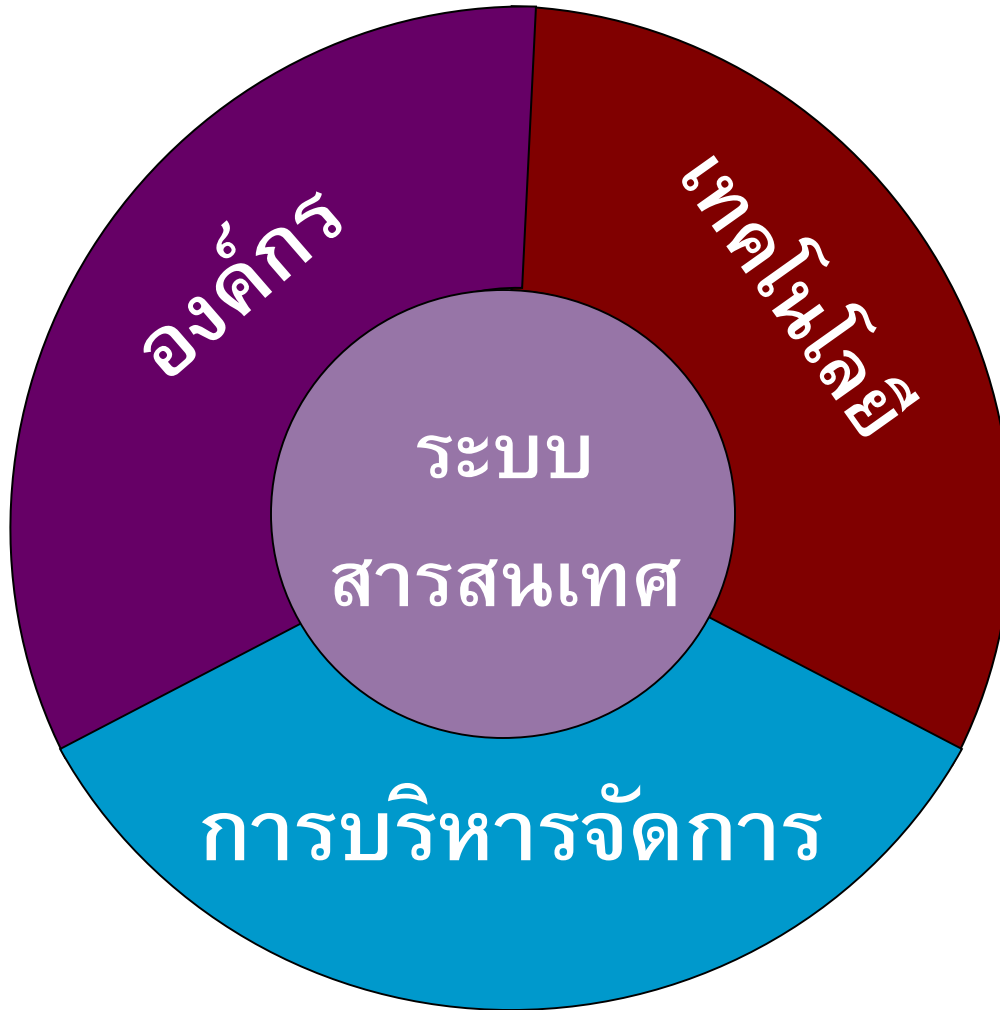
- เทคโนโลยีสารสนเทศ กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน



ระบบสารสนเทศขององค์กรเกี่ยวข้องกับใครบ้าง

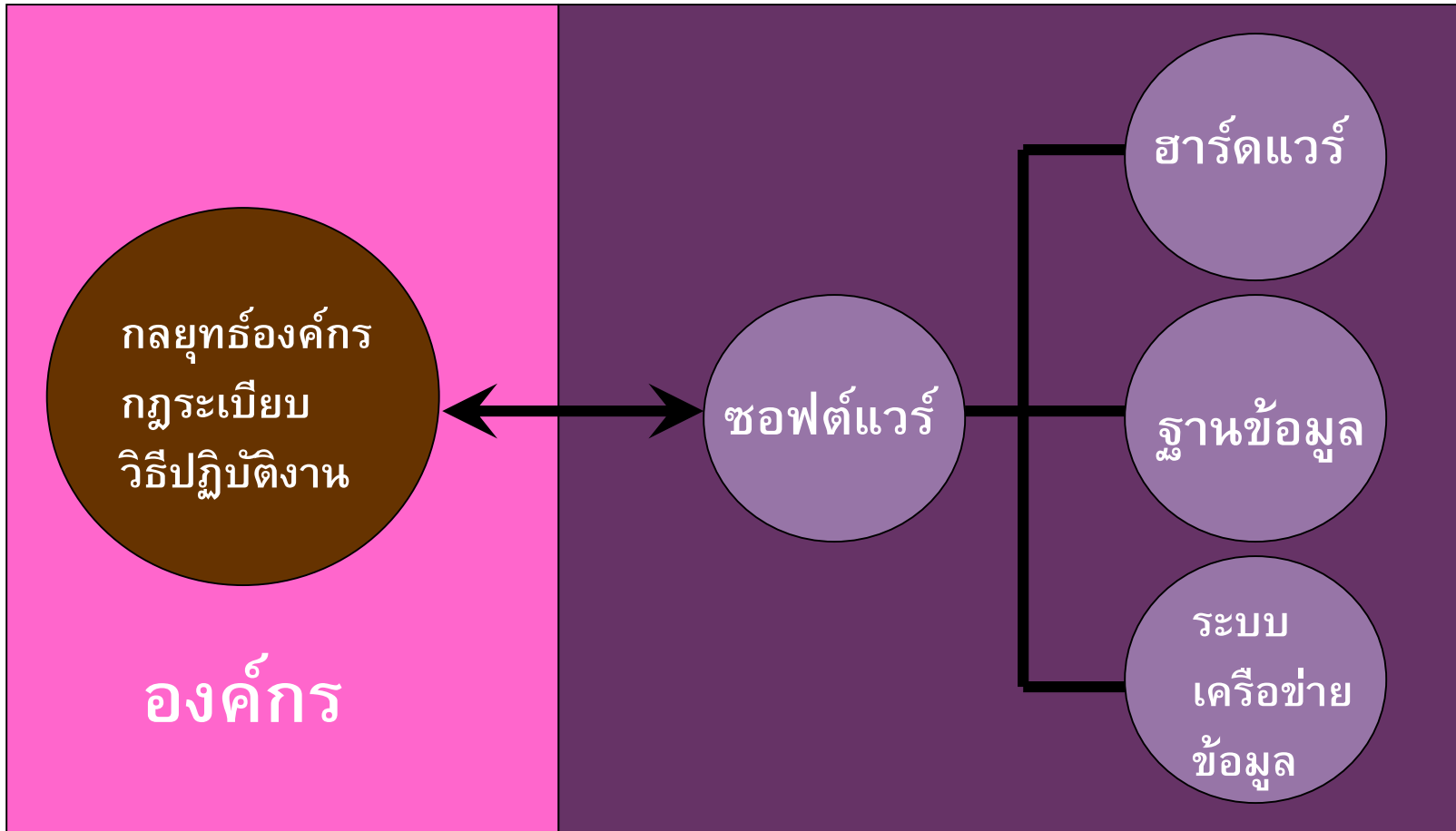


+ มุมมองของระบบสารสนเทศในองค์กร



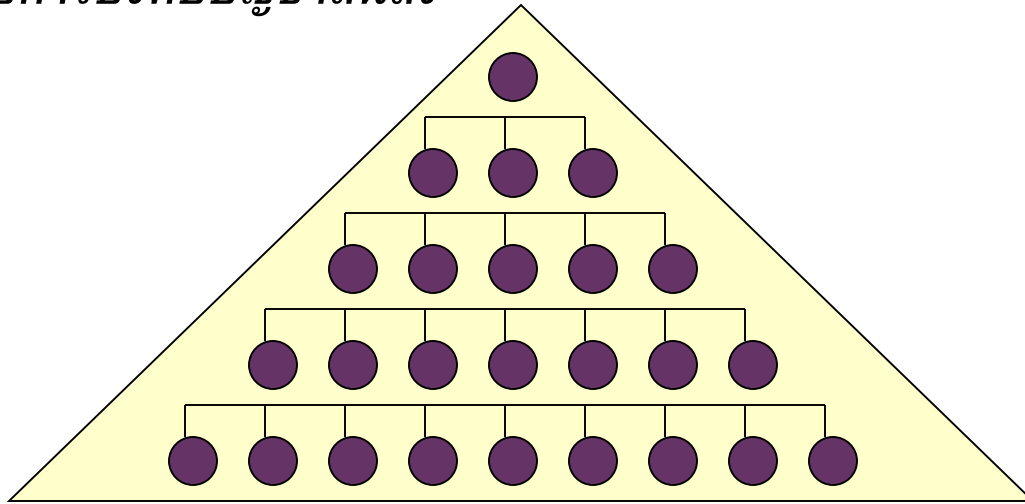
+

ระบบสารสนเทศกับการทำงานขององค์กร

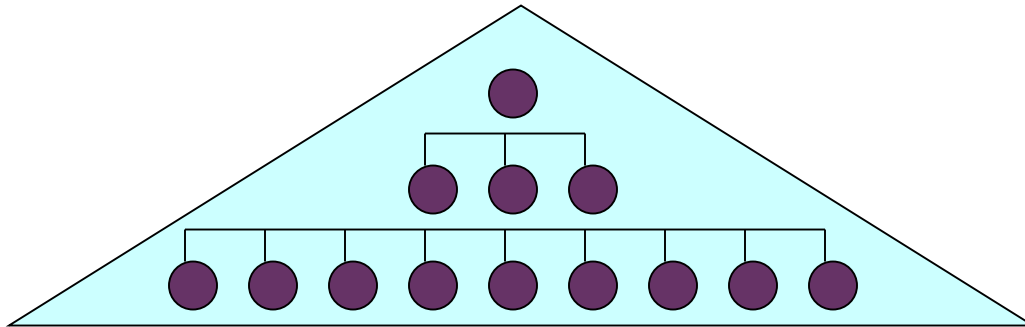


+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบ สารสนเทศมาใช้งาน

องค์กรมีลำดับการบังคับบัญชาสั้นลง



รูปแบบองค์กรที่ไม่มีระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ จะมีลำดับการบังคับบัญชาหลายระดับ



ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ จะช่วยให้ระดับการบังคับบัญชาลดลง

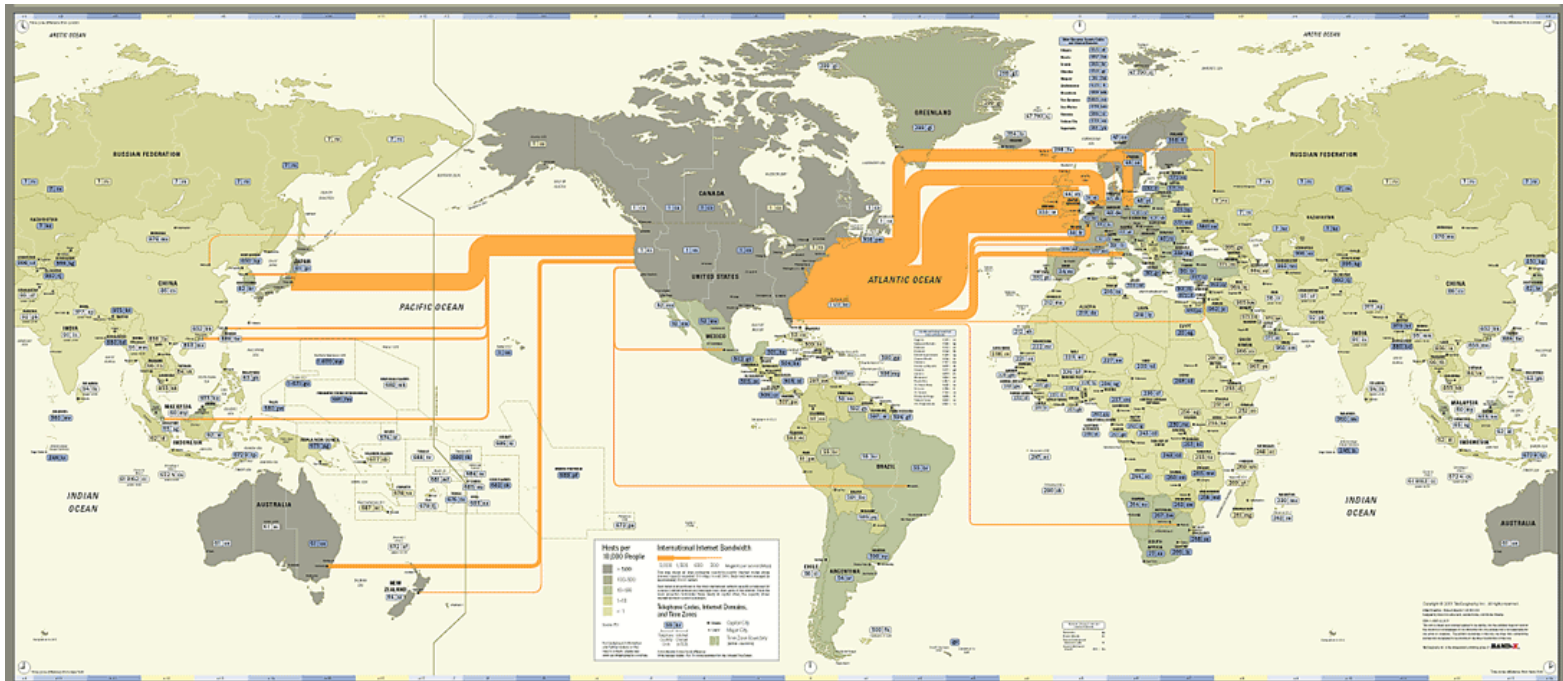
+ คำถามที่ 1

ทำไมองค์กรที่นำระบบสารสนเทศมาใช้งานในกระบวนการทำงานหลัก ๆ จึงมีแนวโน้มที่จะมีลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กรที่สั้นลง

คำตอบ

+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

ทำงานได้ในทุกเวลาและสถานที่



+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบ สารสนเทศมาใช้งาน

ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

ระบบ Manual



11 clerical steps

+



6 professional steps

= 33 Days

ทำงานด้วยระบบสารสนเทศ



3 clerical steps

+



4 professional steps

= 5 Days

+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

การบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม



- การมีข้อมูลเพื่อการบริหารที่ทันต่อเหตุการณ์
- ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างทัน่วงที
- ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
- ฯลฯ



คำถามที่ 2

ท่านคิดว่าปัจจัยใดต่อไปนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การนำเอา
ระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ไม่ประสบความสำเร็จ

- ก. งบประมาณไม่เพียงพอ
- ข. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- ค. ผู้ใช้งานระบบในองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำเอาระบบงาน
มาใช้
- ง. ซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ ไม่สามารถตอบสนององการใช้งานขององค์กรได้



อุปสรรคของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร



- ความเข้าใจที่จำกัดในการนำระบบสารสนเทศในองค์กรมาใช้งาน
- ขาดการสนับสนุนจากคนในองค์กร
- ขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการ และการนำระบบงานมาใช้ในองค์กร
- ไม่เข้าใจในวิธีปฏิบัติงานขององค์กร
- ไม่สามารถนำระบบมาใช้ที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน
- ไม่ทราบวิธีการในการสื่อสารและฝึกอบรมผู้ใช้งานระบบ
- ฯลฯ

ท่านคิดว่าการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรมีผลกระทบต่อองค์กรด้านใดมากที่สุด

- ก. ระบบสารสนเทศจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
- ข. ระบบสารสนเทศที่นำมาใช้มีผลกระทบต่อความเข้าใจและความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบสารสนเทศใหม่
- ค. บุคลากรอาจจะไม่สามารถนำข้อมูลในระบบสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ง. เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กร

+ หัวข้อการบรรยาย

- เทคโนโลยีสารสนเทศ กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน



วัฒนธรรมองค์กร



- วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร
 - วัฒนธรรมองค์กรคือพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ค่านิยมร่วมกันในการทำงานหรืออยู่ร่วมกัน
- “พฤติกรรม” ประกอบไปด้วย:
 - การปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกัน
 - การให้ความสำคัญกับการทำงาน
 - การตัดสินใจ
 - การใช้ข้อมูลในการทำงาน
- ‘ค่านิยม’ คือความเชื่อร่วมกันที่นำไปสู่พฤติกรรมของคนในองค์กรที่เกิดขึ้น
- ค่านิยม และพฤติกรรมเป็นสิ่งที่คนในองค์กรมักจะมีเหมือนกัน และส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร

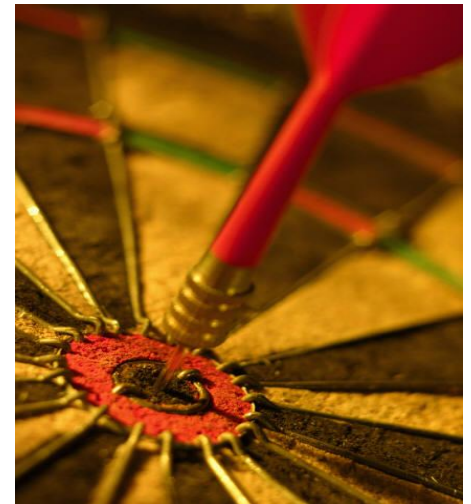


การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

- กระบวนการในการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร กระบวนการทำงาน และบุคลากร
- กระบวนการในการวางแผนและการจัดการบุคลากรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง
- กระบวนการในการจัดการและลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- กระบวนการในการสื่อสารอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบต่อองค์กร
- กระบวนการในการฝึกอบรม และถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร

+ วัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่น
- เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง



+ คำถามที่ 4

ท่านคิดว่าบุคลากรหรือผู้ใช้งานระบบ จะมีปฏิกิริยาอย่างไร เมื่อท่านประกาศว่าจะวางระบบสารสนเทศใหม่ในองค์กร

- ก. สงสัยว่าโครงการนี้คืออะไร เราจะมีผลกระทบอะไรบ้าง
- ข. ไม่เกี่ยวกับเรานี่นา เป็นเรื่องของฝ่ายไอที
- ค. เป็นโครงการที่ดี เราต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง
- ง. อยู่เฉยๆ ดีกว่า ไปเกี่ยวข้องมาก เสียเวลาทำงานเพิ่ม



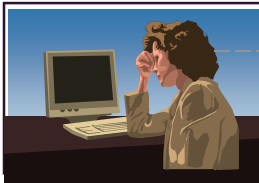
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร



- ขอบเขตของโครงการไม่หนึ่ง



- การรวบรวมองค์กรที่มีความแตกต่างกัน



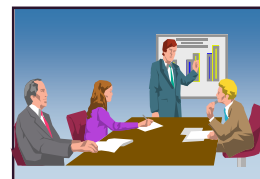
- กระบวนการตัดสินใจใช้เวลามากเกินไป



- ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร



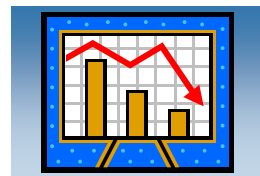
- ผู้บริหารไม่ได้เข้ามาสนับสนุน



- ดำเนินโครงการใหม่หลายโครงการในเวลาเดียวกัน



- ไม่มีการตอบสนองจากบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ



- การกระทบต่อการปฏิบัติงานประจำวัน



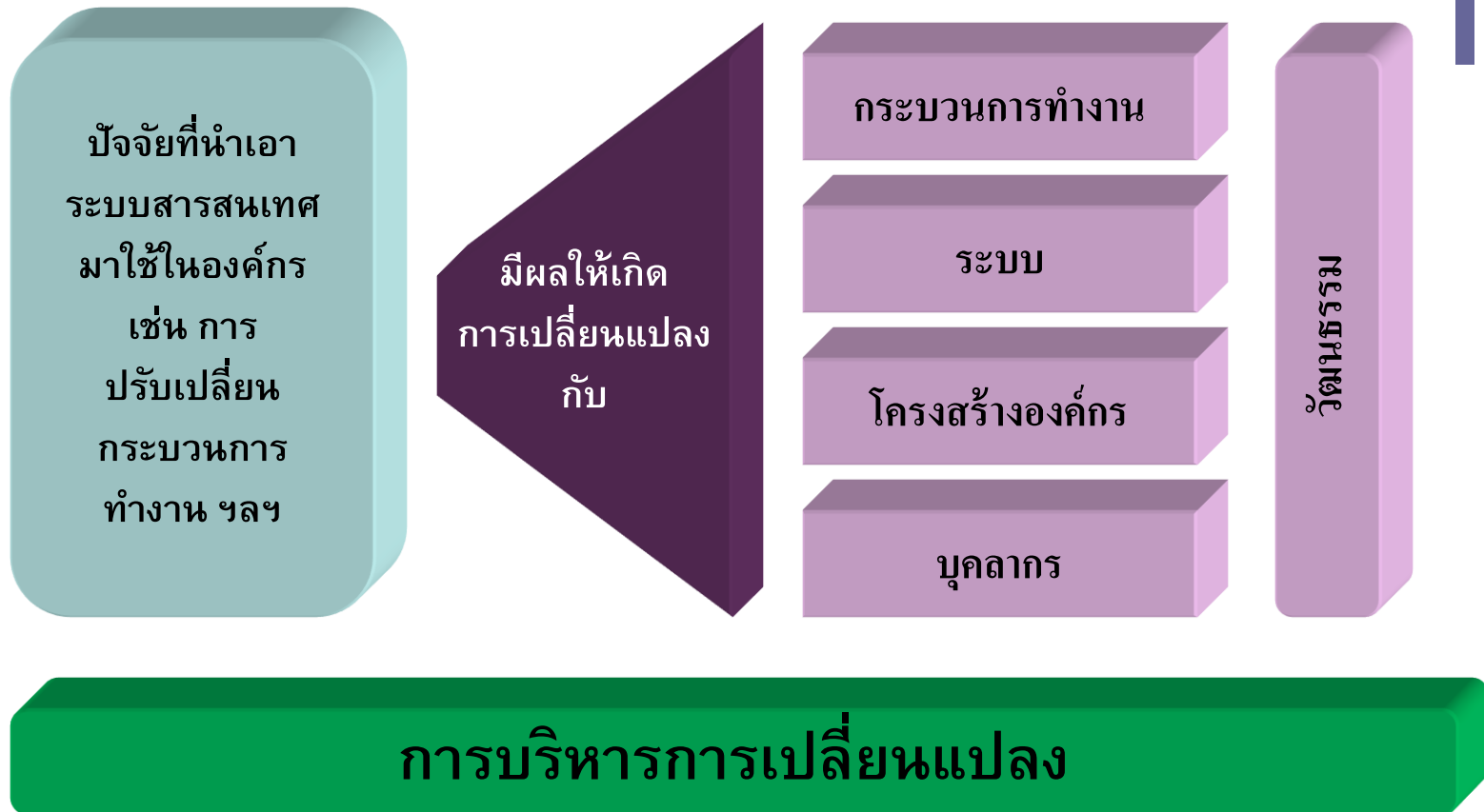
- ขาดทักษะที่สำคัญในการทำงาน



- ปรับเปลี่ยนระบบสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการมากเกินไป



การเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

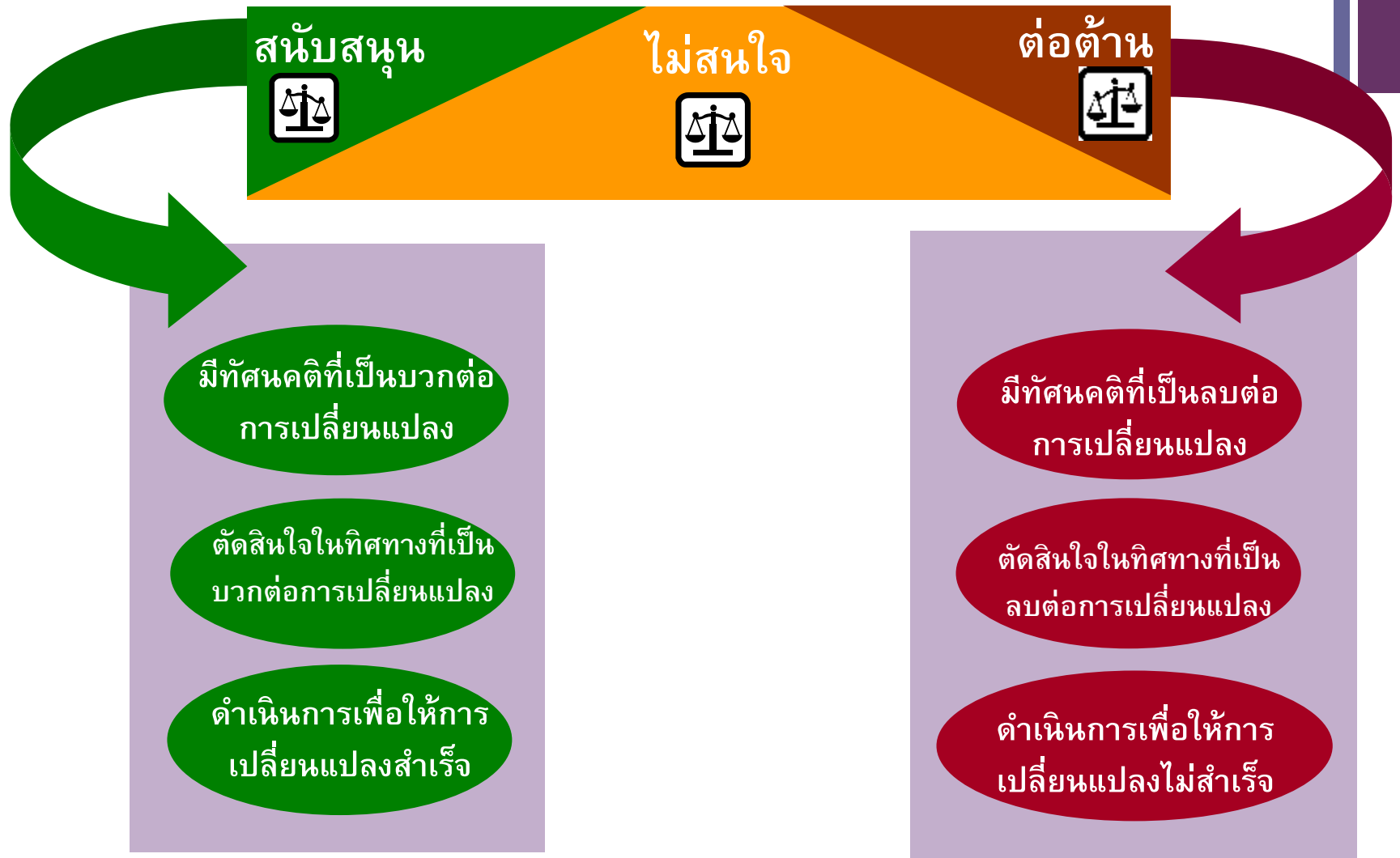


+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทำให้เกิดความเสี่ยง

- การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้งานในองค์กร มักจะมีความเสี่ยงในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร
- สัญญาณที่บอกว่ามีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น:
 - ขาดความชัดเจนในเป้าหมายของโครงการ บทบาท และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง
 - ขาดวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ปัญหา และความขัดแย้ง
 - การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิภาพ
 - ผู้บริหารที่รับผิดชอบไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
 - บุคลากรขาดการเตรียมการที่ดีในการทำงาน

+

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

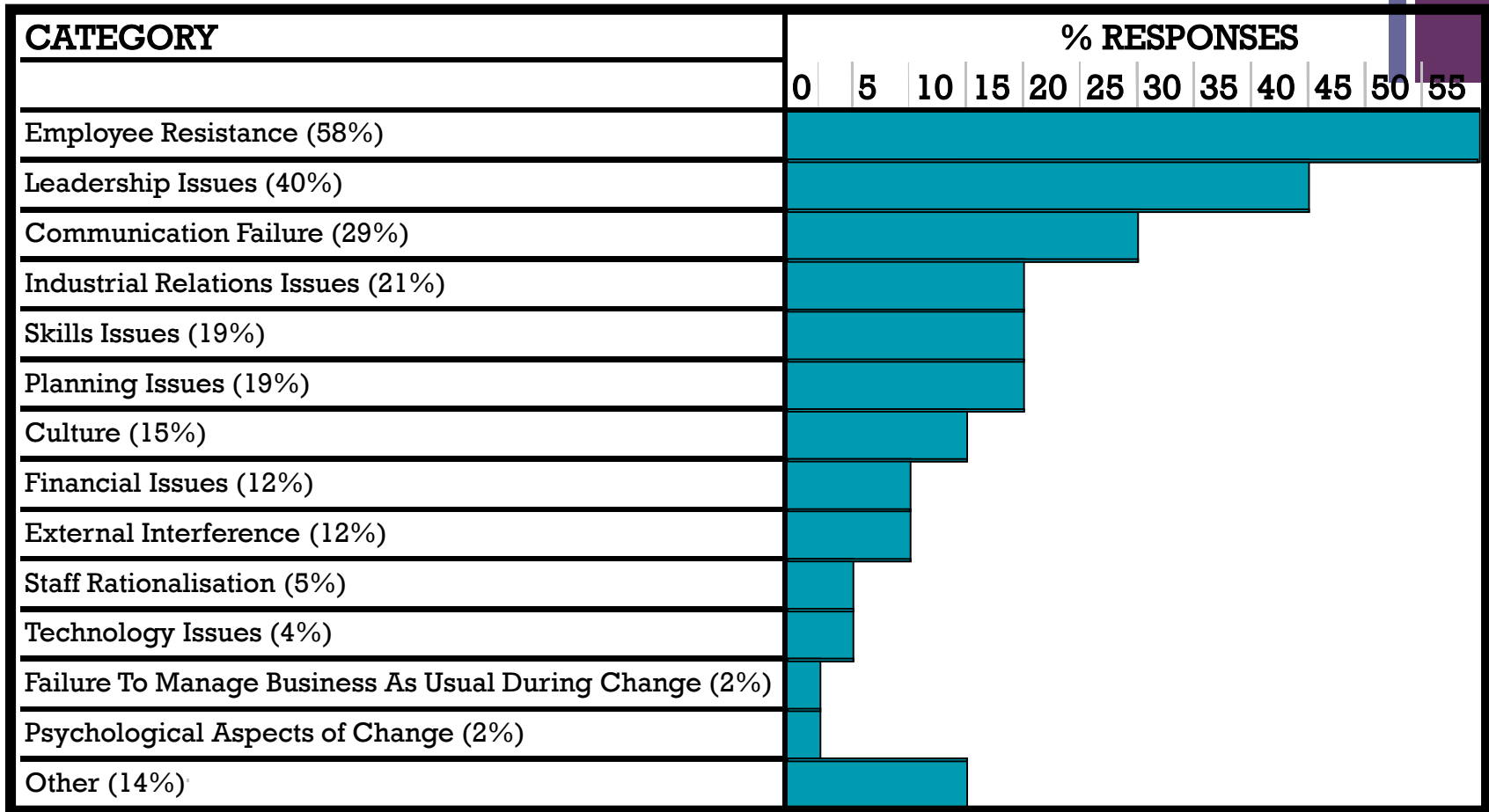


+ คำถามที่ 5

ท่านคิดว่าสาเหตุหลักที่บุคลากรหรือผู้ใช้งานระบบในองค์กรต่อต้านเจียบหรือหนึ่ง
เฉยต่อการนำระบบสารสนเทศมาใช้งานในองค์กร ทั้งที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน
นั้น เป็นเพราะอะไร

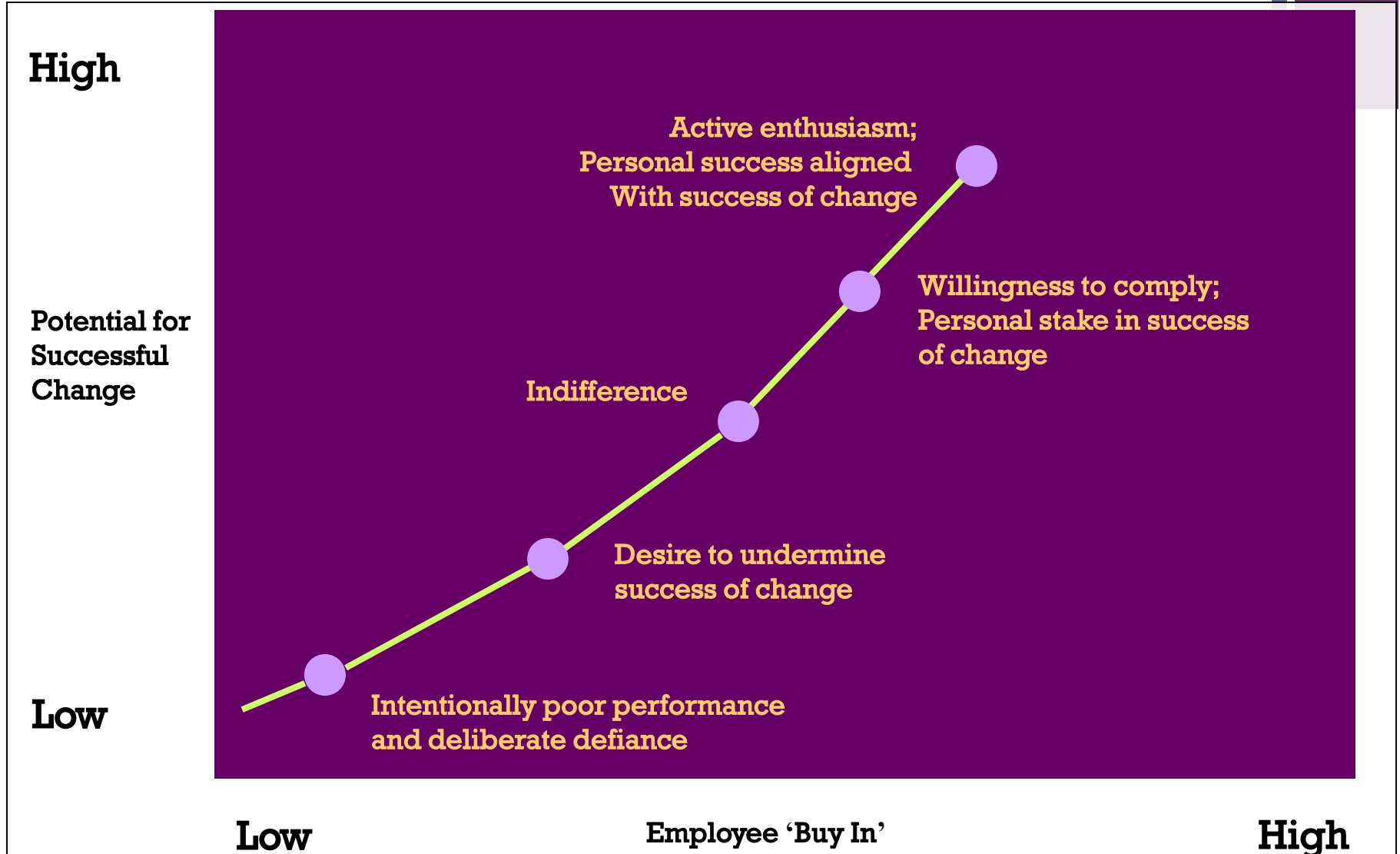
- ก. เข้าใจว่าการพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นเรื่องของฝ่ายไอที ผู้ใช้งานระบบมี
หน้าที่ใช้งานอย่างเดียว
- ข. ผู้บริหารองค์กรสื่อสารไม่ชัดเจนถึงประโยชน์ของระบบสารสนเทศ
- ค. ผู้บริหารองค์กรสื่อสารไม่ชัดเจนถึงแนวทางการทำงานภายใต้ระบบงานใหม่
- ง. ผู้ใช้งานระบบอาจจะเสียผลประโยชน์จากการนำระบบสารสนเทศมาใช้ใน
องค์กร

+ การต่อต้านของบุคลากรเป็นปัญหากว่า 2 ใน 3 ของการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กร



Source: Centre of Corporate Change, University of NSW

+ Successful Change Requires “Buy In” at all Organizational Levels



+ หัวข้อการบรรยาย

- เทคโนโลยีสารสนเทศ กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

+ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

1. วิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ
2. วิเคราะห์ความเสี่ยง
3. กำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
4. กำหนดวิธีการในการสื่อสาร
5. กำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากร
6. กำหนดวิธีการในการถ่ายโอนความรู้

+ คำถามที่ 6

ท่านคิดว่าหากท่านนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ หรือ Electronic Workflow มาใช้ในองค์กร ซึ่งต้องมีทั้งการส่งข้อมูล เอกสาร และการอนุมัติหน่วยงานใด หรือใครจะมีผลกระทบมากที่สุด

- ก. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
- ข. ผู้บริหารระดับฝ่ายงาน
- ค. บุคลากรระดับปฏิบัติการ
- ง. ถูกทุกข้อ



1. วิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ

■ วัตถุประสงค์

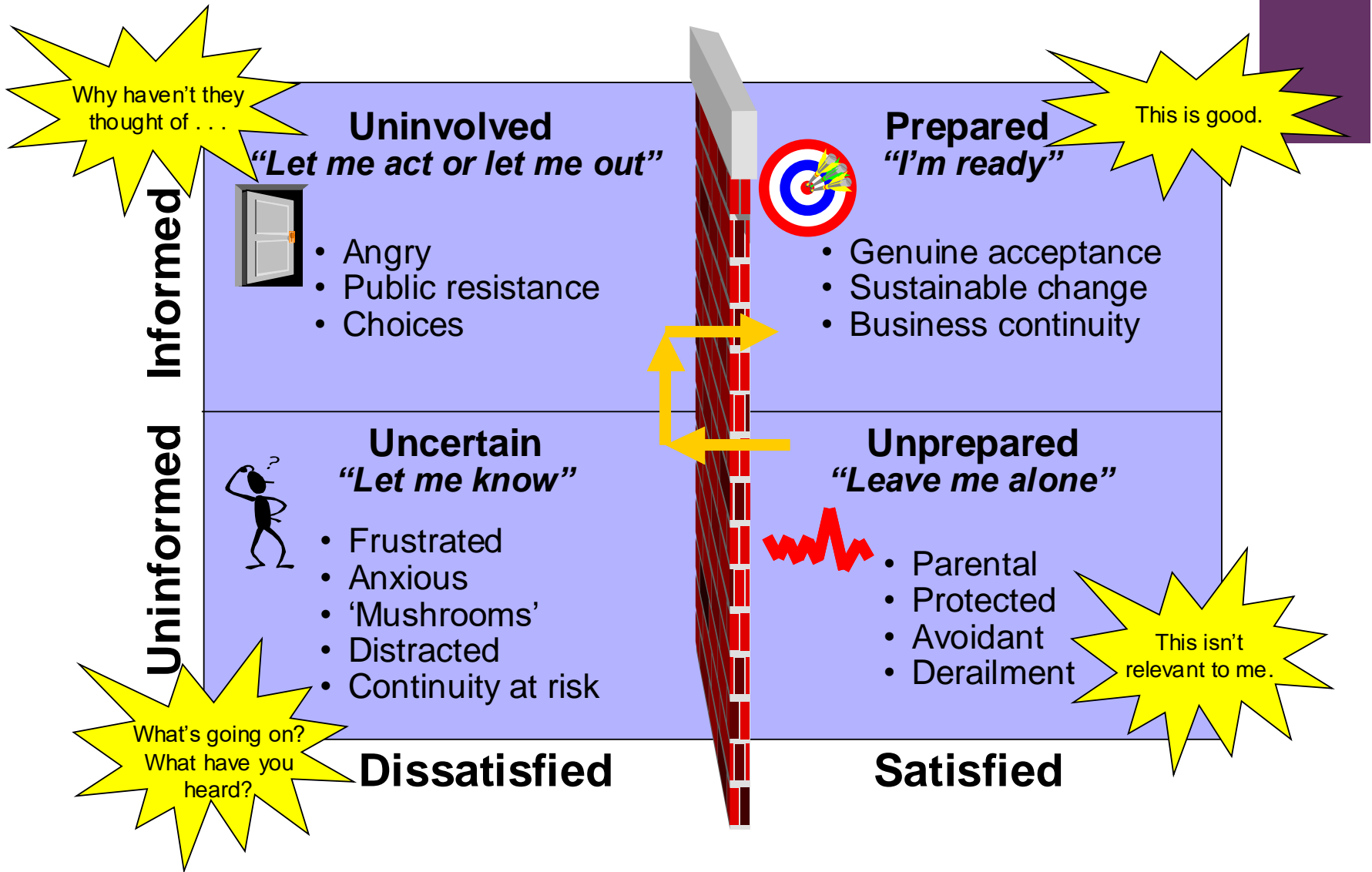
- เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของโครงการฯ ที่มีต่อองค์กร
- เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

■ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ

Team Leader	TL- A	TL- B	TL- C	TL- D
Business Process Area / Division / Business Unit	New Customer Registration	Procurement	Collection	Recruitment
Customer Relationship Management	High	Low / No	Medium	Medium
Supply Chain	Low / No	High	Low / No	Medium
Finance	Medium	High	High	Medium
Human Resource	Low / No	Low / No	Low / No	High

 High
 Medium
 Low / No

+The Four Rooms in the House





2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะช่วยให้เราสามารถทราบถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ
- การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะวิเคราะห์ในสามด้านที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรดังต่อไปนี้:
 - ความน่าเชื่อถือในโอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จ
 - ผลกระทบต่อองค์กร
 - ผลกระทบต่อบุคลากรขององค์กรในแต่ละหน่วยงานหรือตำแหน่งงาน



Criteria for Impact Assessment

High

- New computer skills
- Daily use of SAP
- Change information within application
- >50% increase or decrease in workload
- Significant changes in Business Processes
- Major resistance anticipated

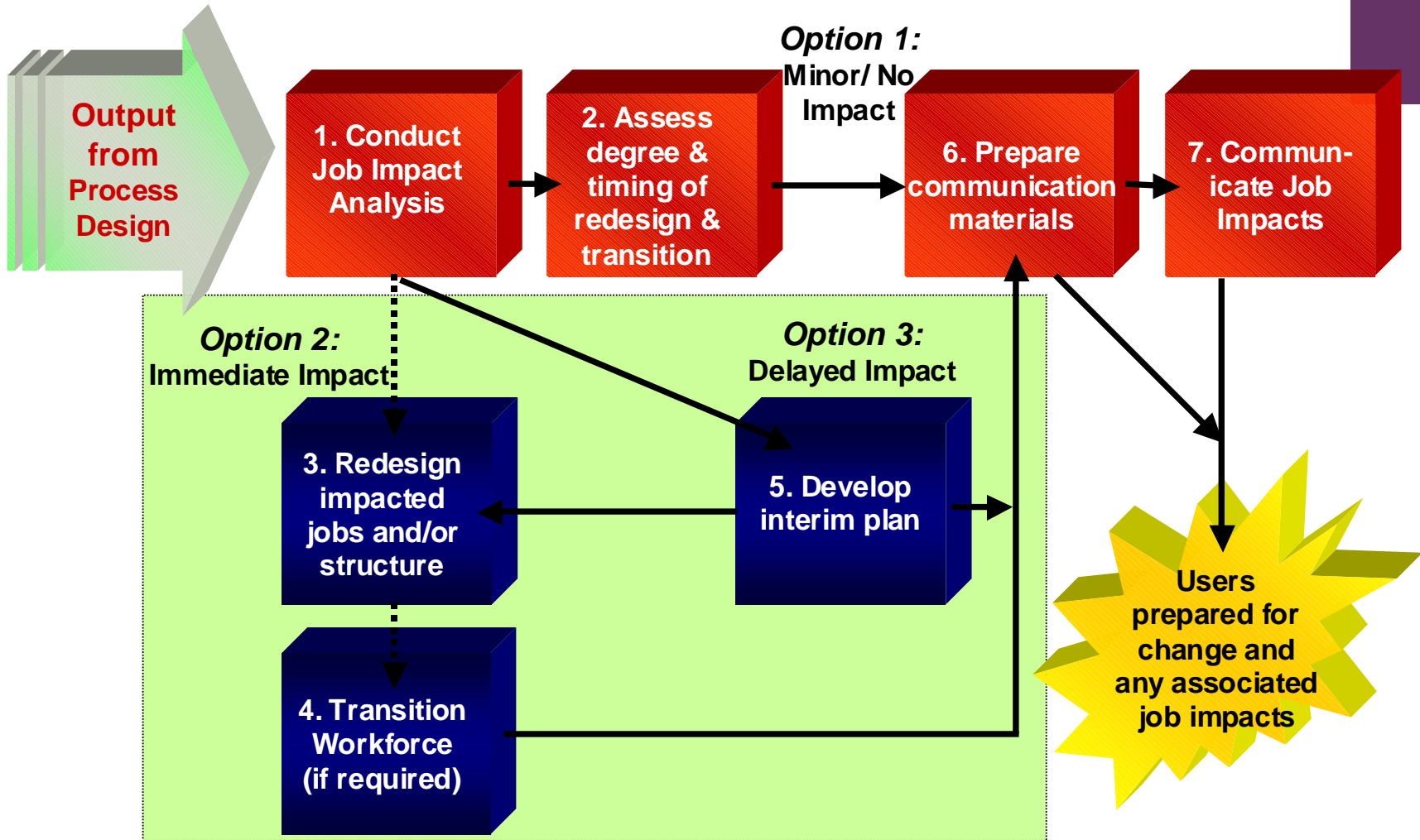
Medium

- Additional skills – not computer literacy (eg budgeting)
- Infrequent access of application
- 20-50% increase or decrease in workload
- Minor changes in business processes
- Some resistance anticipated
- Increased time using computer

Low

- No additional skills required
- Unlikely to access application
- Minimal resistance anticipated
- >50% increase or decrease in workload
- <20% increase in workload
- No change in the way the system is currently used
- No/little interaction with application

+ Redesign and Transition Considerations



ท่านคิดว่าทำไมผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ จึงไม่ค่อยมีส่วนร่วมหรือให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

ก. เกี่ยวกับเราด้วยเหรอ มันเป็นงานของฝ่ายไอทีนี่

ข. ไม่มีใครบอกว่าเกี่ยวข้อง หรือสำคัญ หรือเราต้องมึบทบาทอย่างไร

ค. งานประจำก็ยุ่งอยู่แล้ว จะเอาอะไรกันนักหนา

ง. ก็ไม่รู้สินะ



3. กำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างกระบวนการในการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
- เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้ให้ความสำคัญกับการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนช่วยผลักดันให้การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



คำถามที่ 8

ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์กรของท่าน มักจะรับรู้ข่าวสารข้อมูลจากสื่อใดมากที่สุด

- ก. อีเมลล์
- ข. อินทราเน็ต
- ค. จัดประชุมบ่อยๆ
- ง. ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ

+ 4. กำหนดวิธีการในการสื่อสาร

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างรูปแบบในการสื่อสาร ที่สนับสนุนความสำเร็จของโครงการ
- เพื่อสร้างรูปแบบในการแบ่งปันและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
- เพื่อให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนโครงการ



ท่านคิดว่าทำไมการฝึกอบรมบุคลากรให้ใช้งานระบบสารสนเทศ จึงไม่ได้ผลในบางครั้ง

- ก. บุคลากรอายุมากแล้ว อย่าไปทรมานคนทำงานเลย
- ข. อบรมแต่การใช้งาน Application เท่านั้น แต่ไม่ได้อบรมกระบวนการทำงานใหม่ควบคู่ไปด้วย
- ค. ผู้บังคับบัญชา ชอบเรียกตัวกลับไประหว่างฝึกอบรม เพราะมีงานด่วน
- ง. วิทยากรอบรมไม่รู้เรื่อง

+ 5. กำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากร

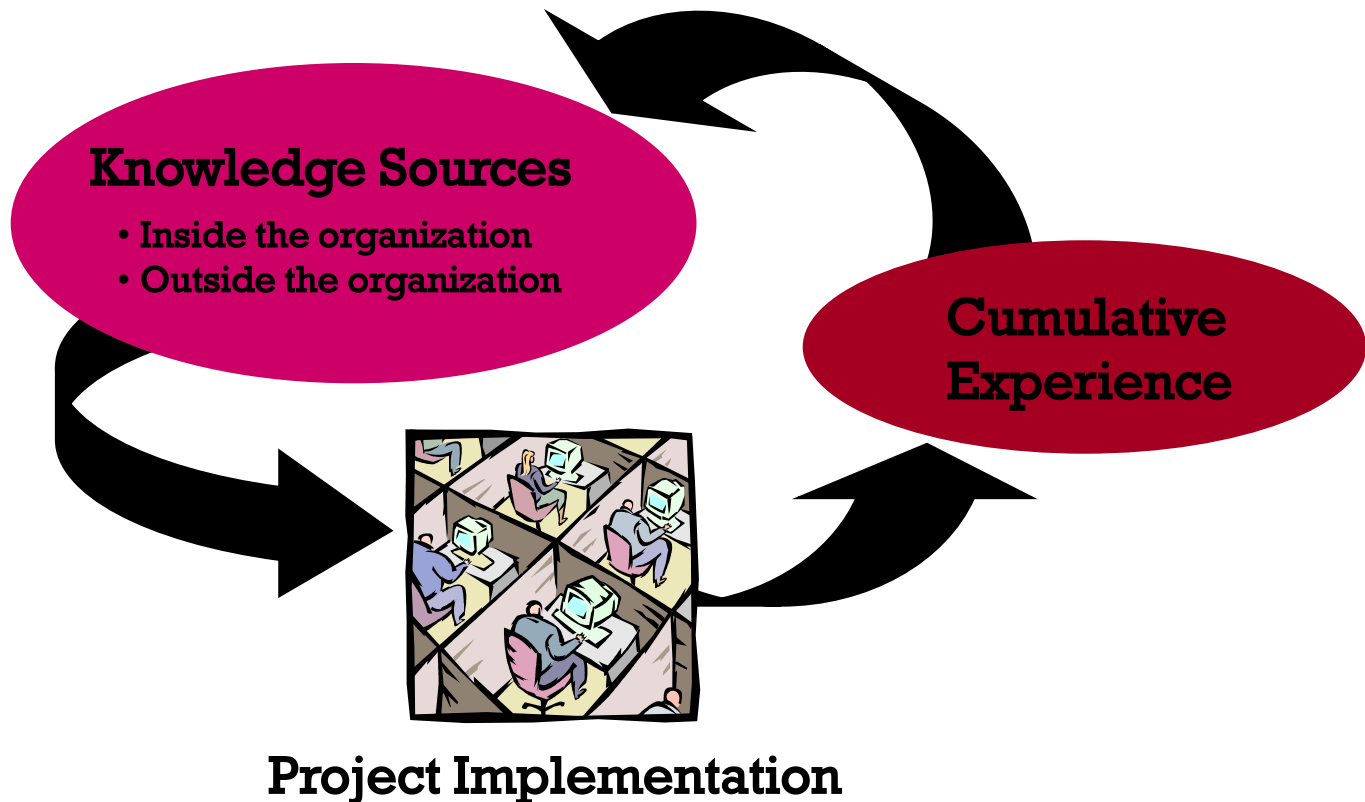
- วัตถุประสงค์
 - เพื่อสร้างทีมพัฒนาบุคลากร
 - เพื่อพัฒนาและนำแผนการฝึกอบรมไปใช้จริง



+ 6. กำหนดวิธีการในการถ่ายโอนความรู้

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างทีมงานที่รองรับการถ่ายโอนความรู้ในอนาคต
- เพื่อสร้างกระบวนการในการถ่ายโอนความรู้





+ Q&A