



การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง:

Change Management for e-Government

ดร. วรรณ ฤกษ์พันธ์พงศ์

ดร. วรรณ สุจิธรพันธ์พงศ์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัท เอเชีย จอยท์ พาโนรามา จำกัด (มหาชน)

การศึกษา:

- PhD in Computational Mechanics, Imperial College London

ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการบรรยาย

- โครงการวางระบบ SAP: GFMIS, ชปท., TOT, ชกส.
- โครงการวางระบบ Core Banking System: ธนาคารกรุงไทย และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย



หัวข้อการบรรยาย

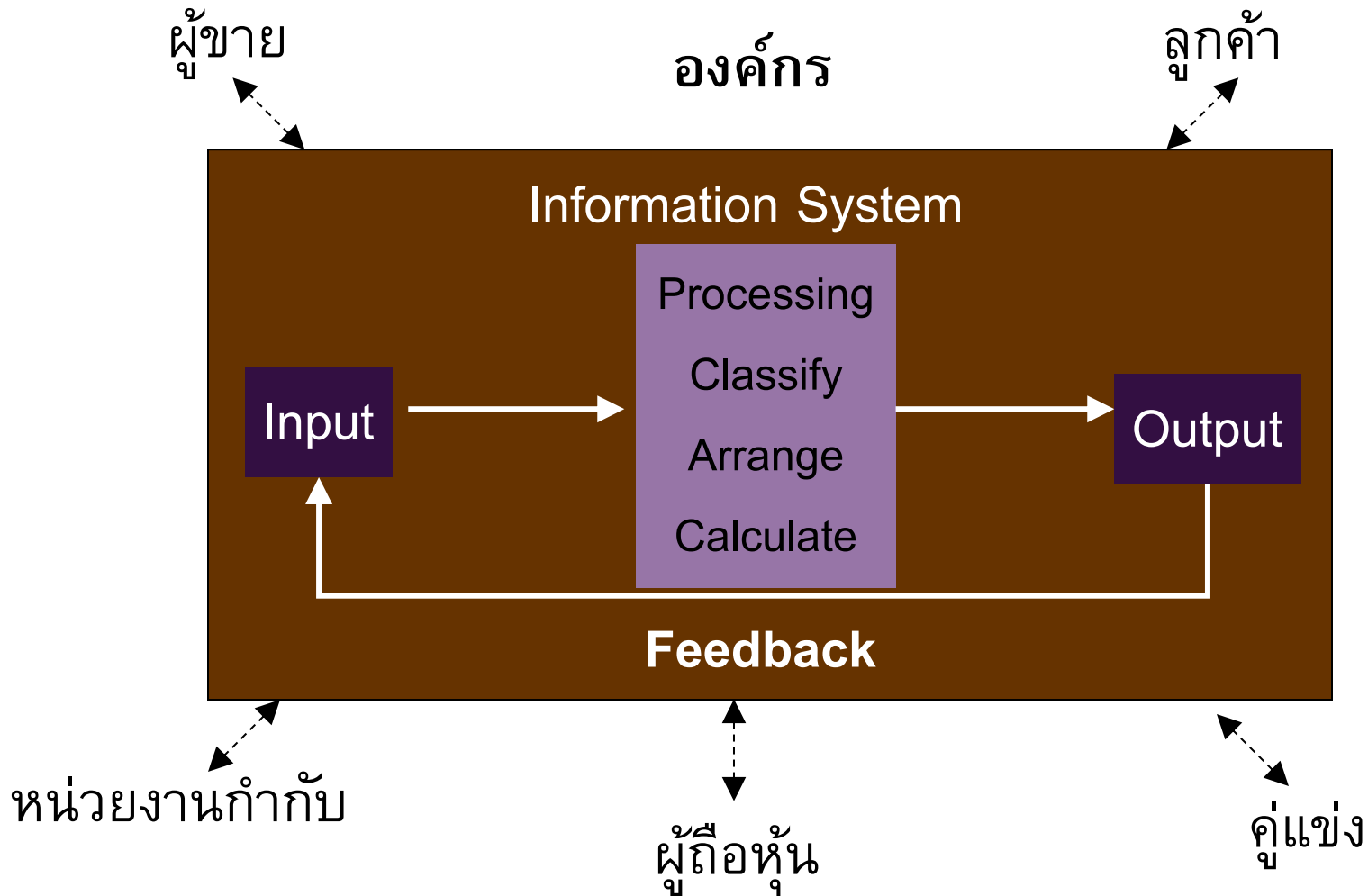
- เทคโนโลยีสารสนเทศ กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

หัวข้อการบรรยาย

- เทคโนโลยีสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน



ระบบสารสนเทศขององค์กรเกี่ยวข้องกับใครบ้าง

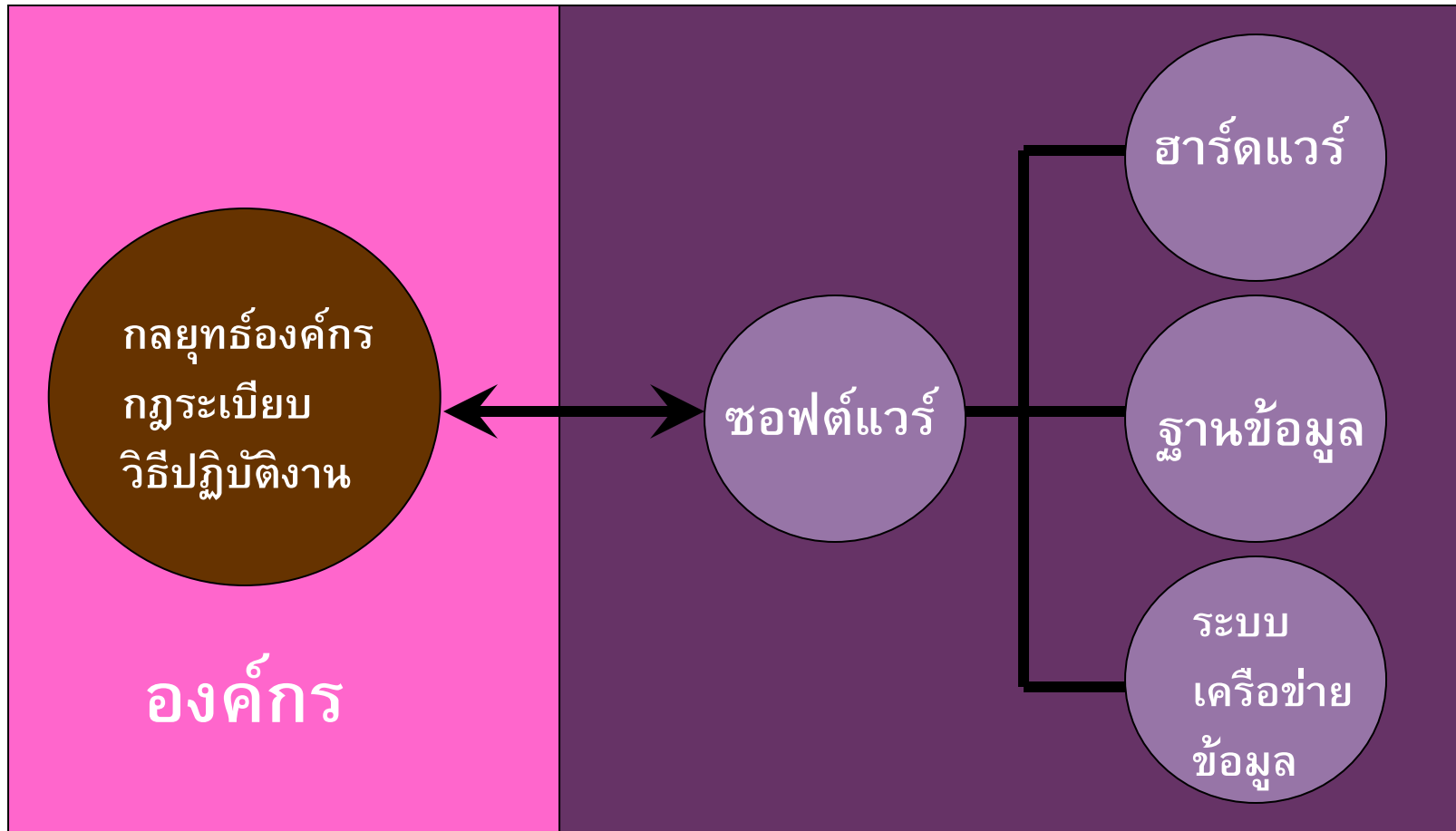


+ มุมมองของระบบสารสนเทศในองค์กร



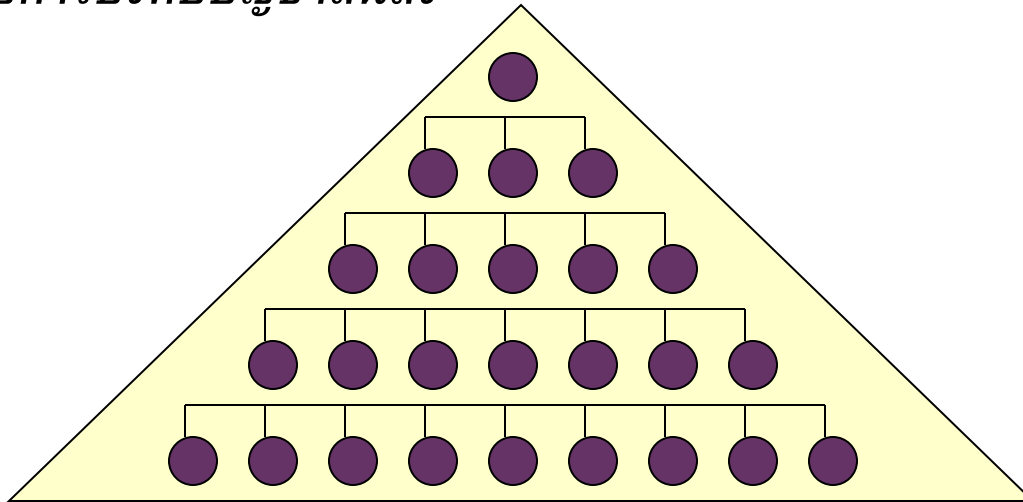


ระบบสารสนเทศกับการทำงานขององค์กร

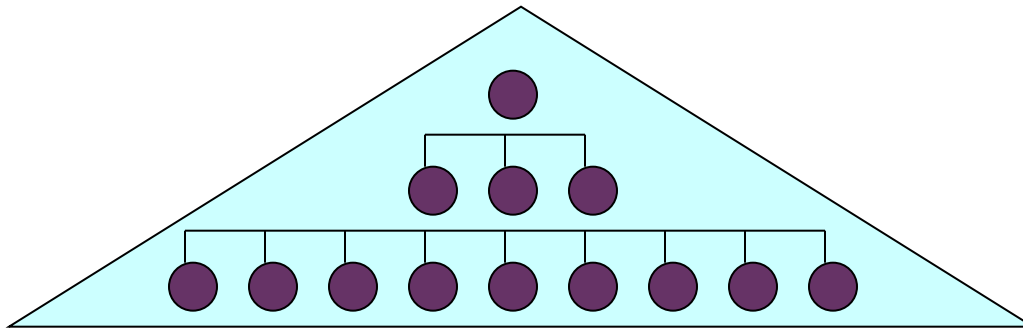


+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบ สารสนเทศมาใช้งาน

องค์กรมีลำดับการบังคับบัญชาสั้นลง



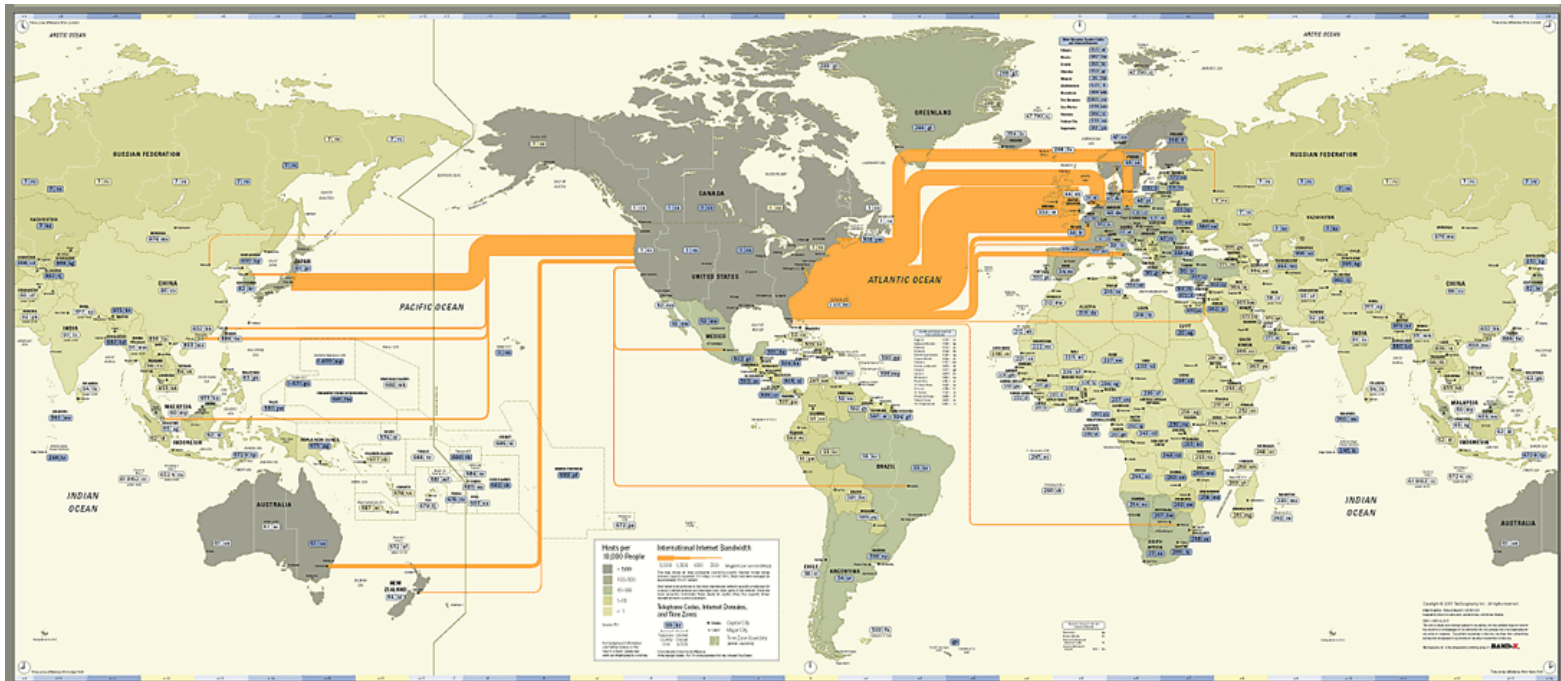
รูปแบบองค์กรที่ไม่มีระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ จะมีลำดับการบังคับบัญชาหลายระดับ



ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ จะช่วยให้ระดับการบังคับบัญชาลดลง

+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

ทำงานได้ในทุกเวลาและสถานที่





การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบ สารสนเทศมาใช้

ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

ระบบ Manual



11 clerical steps

+



6 professional steps

= 33 Days

ทำงานด้วยระบบสารสนเทศ



+



3 clerical steps 4 professional steps

= 5 Days

+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

การบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม



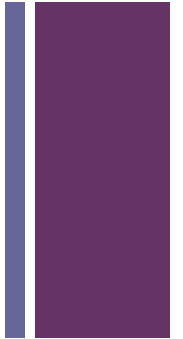
- การมีข้อมูลเพื่อการบริหารที่ทันต่อเหตุการณ์
- ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างทัน่วงที
- ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
- ฯลฯ

ท่านคิดว่าปัจจัยใดต่อไปนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การนำเอา
ระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ไม่ประสบความสำเร็จ

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



อุปสรรคของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร



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

ท่านคิดว่าการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรมีผลกระทบกับองค์กรด้านใดมากที่สุด

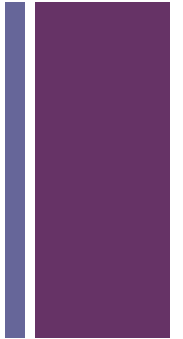
- ก. ระบบสารสนเทศจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีมากเกินไปจนความจำเป็น
- ข. ระบบสารสนเทศที่นำมาใช้มีผลกระทบต่อความเข้าใจและความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบสารสนเทศใหม่
- ค. บุคลากรอาจจะไม่สามารถนำข้อมูลในระบบสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ง. เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กร

+ หัวข้อการบรรยาย

- เทคโนโลยีสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน



วัฒนธรรมองค์กร



■ วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร

- วัฒนธรรมองค์กรคือพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ค่านิยมร่วมกันในการทำงานหรืออยู่ร่วมกัน

■ “พฤติกรรม” ประกอบไปด้วย:

- การปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกัน
- การให้ความสำคัญกับการทำงาน
- การตัดสินใจ
- การใช้ข้อมูลในการทำงาน

■ ‘ค่านิยม’ คือความเชื่อร่วมกันที่นำไปสู่พฤติกรรมของคนในองค์กรที่เกิดขึ้น

■ ค่านิยม และพฤติกรรมเป็นสิ่งที่คนในองค์กรมักจะมีเหมือนกัน และส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร



การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

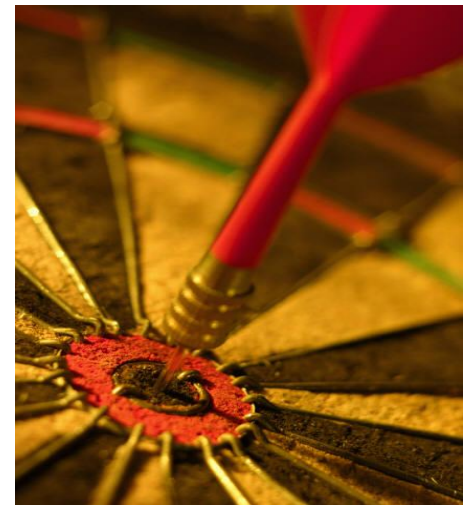
- กระบวนการในการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร กระบวนการทำงาน และบุคลากร
- กระบวนการในการวางแผนและการจัดการบุคลากรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง
- กระบวนการในการจัดการและลดการต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- กระบวนการในการสื่อสารอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการเปลี่ยนแปลง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



วัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

18

- เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่น
- เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง





ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

19



- ขอบเขตของโครงการไม่หนึ่ง



- กระบวนการตัดสินใจใช้เวลามากเกินไป



- ผู้บริหารไม่ได้เข้ามาสนับสนุน



- ไม่มีการตอบสนองจากบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ



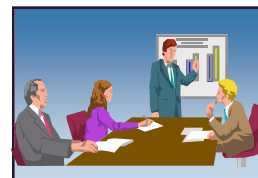
- ขาดทักษะที่สำคัญในการทำงาน



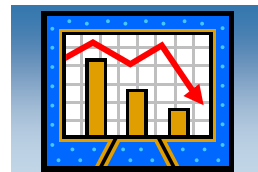
- การรวบรวมองค์กรที่มีความแตกต่างกัน



- ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร



- ดำเนินโครงการใหม่หลายโครงการในเวลาเดียวกัน



- การกระทบต่อการปฏิบัติงานประจำวัน

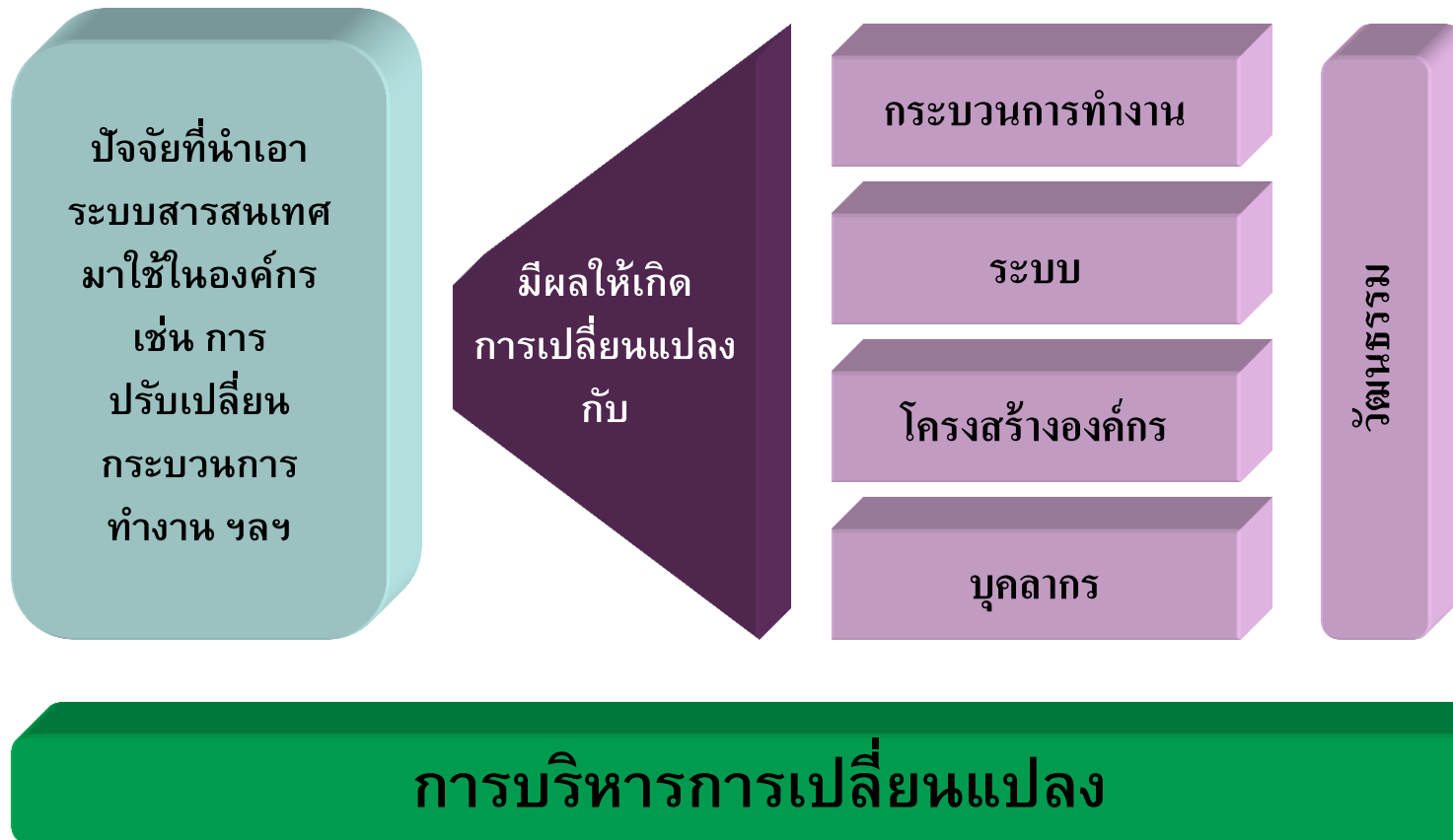


- ปรับเปลี่ยนระบบสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการมากขึ้น



การเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

20

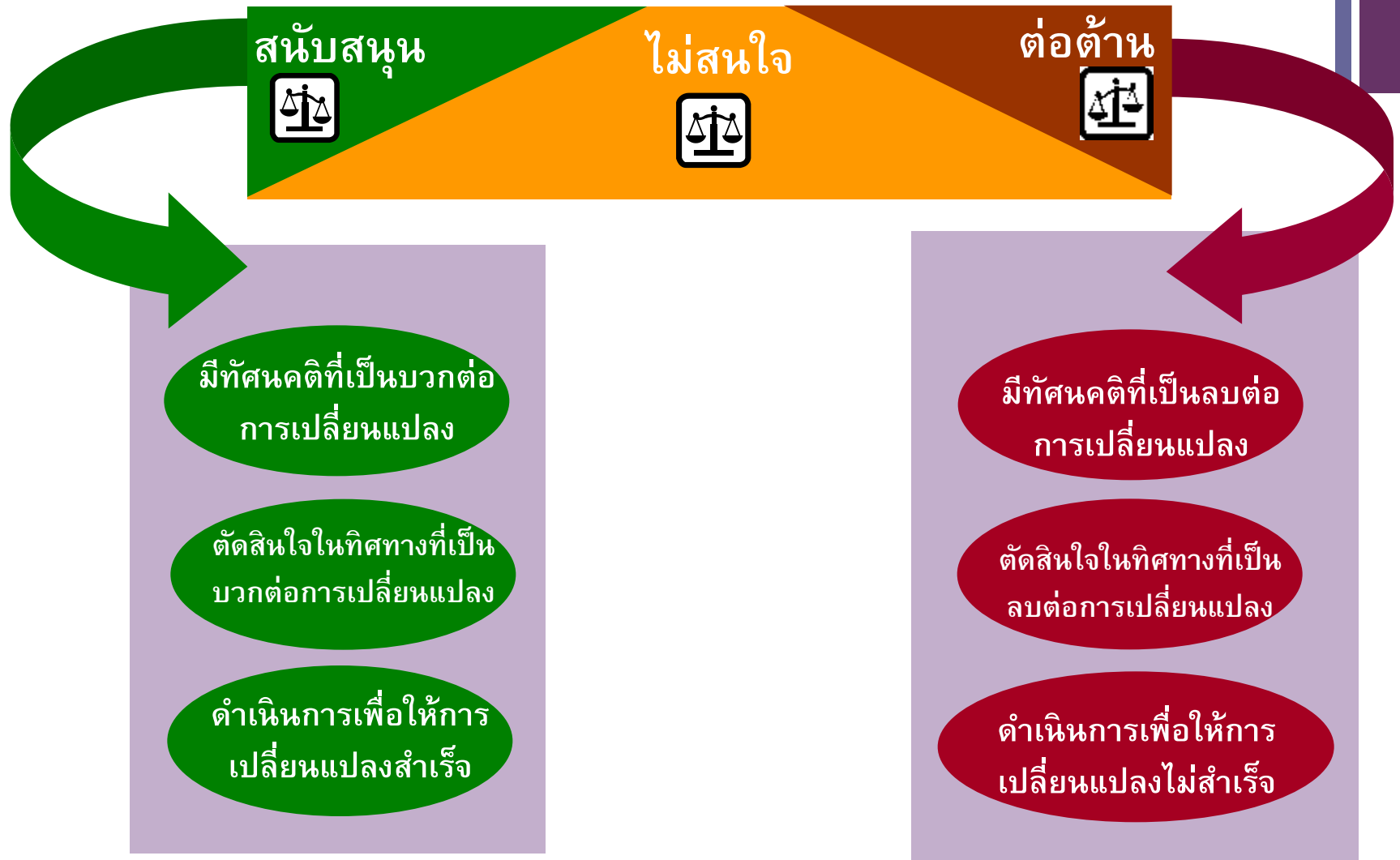


+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทำให้เกิดความเสี่ยง

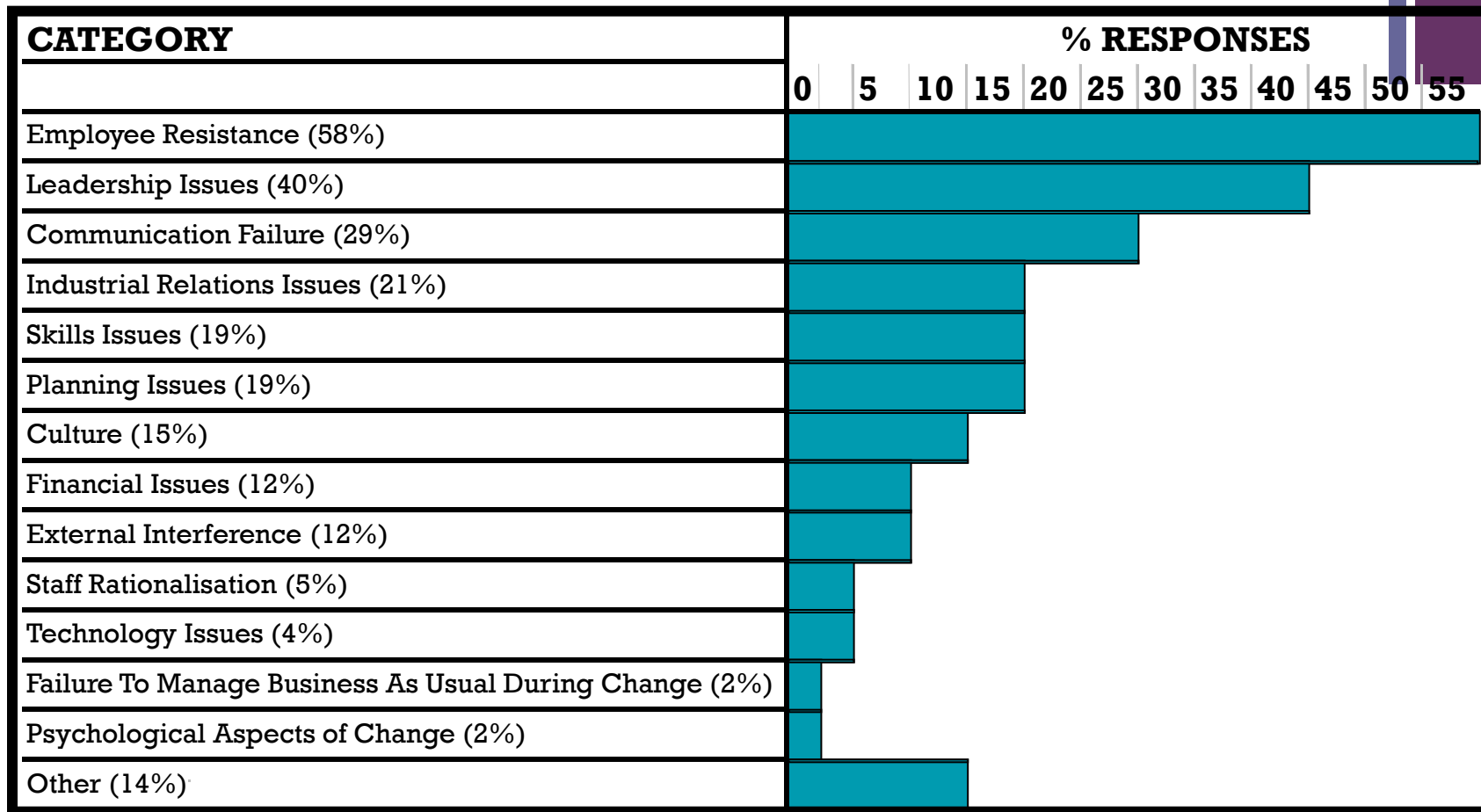
- การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้งานในองค์กร มักจะมีความเสี่ยงในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร
- สัญญาณที่บอกว่ามีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น:
 - ขาดความชัดเจนในเป้าหมายของโครงการ บทบาท และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง
 - ขาดวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ปัญหา และความขัดแย้ง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



การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร



+ การต่อต้านของบุคลากรเป็นปัญหามากกว่า 2 ใน 3 ของการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กร



Source: Centre of Corporate Change, University of NSW

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

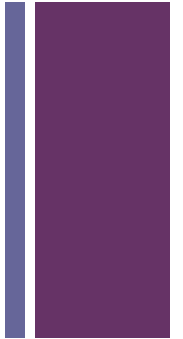


+ หัวข้อการบรรยาย

- เทคโนโลยีสารสนเทศ กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน



การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร



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



1. วิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ

■ วัตถุประสงค์

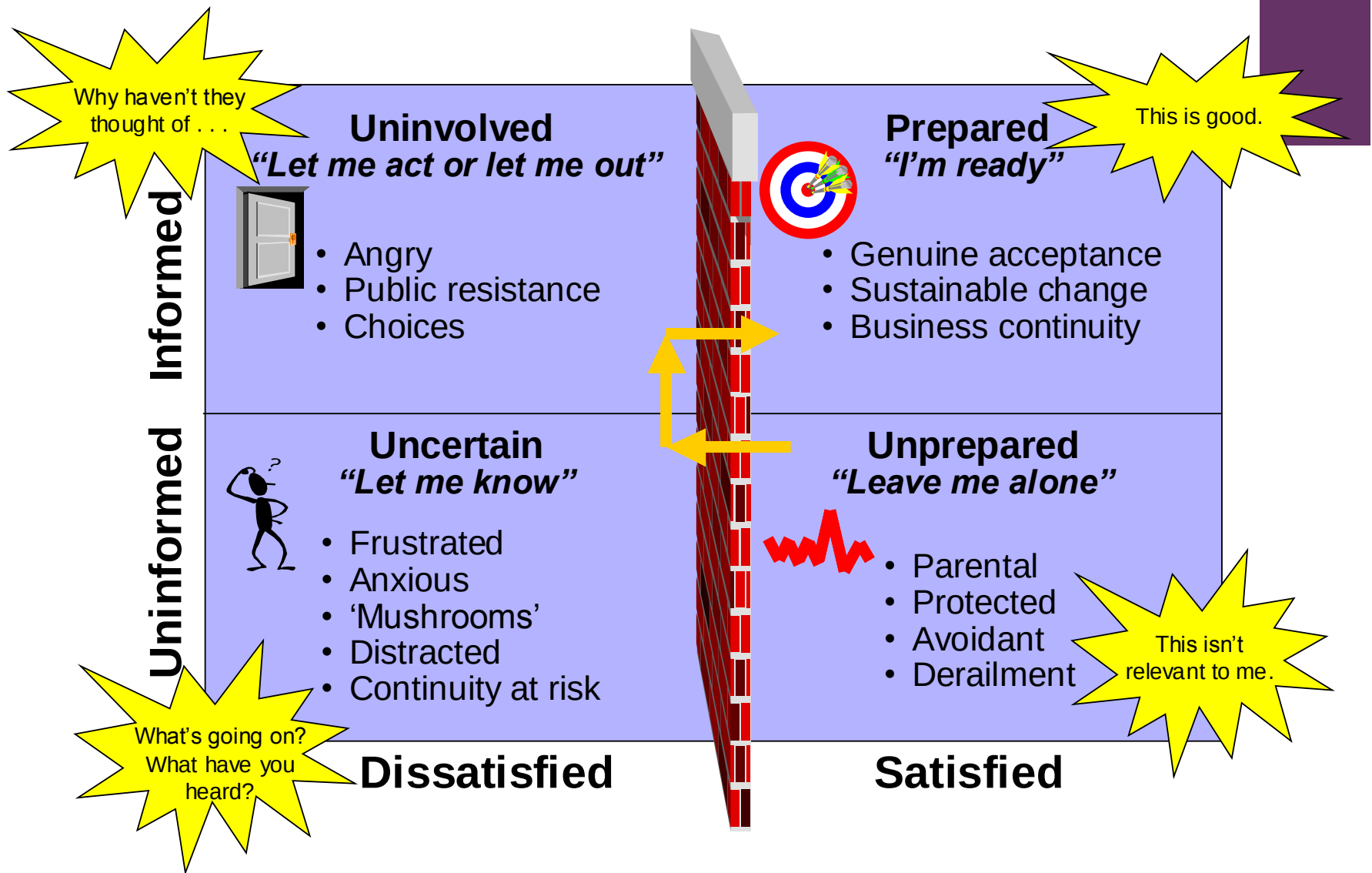
- เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของโครงการฯ ที่มีต่อองค์กร
- เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

■ 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	●	●	●	●
Supply Chain	●	●	●	●
Finance	●	●	●	●
Human Resource	●	●	●	●

● 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

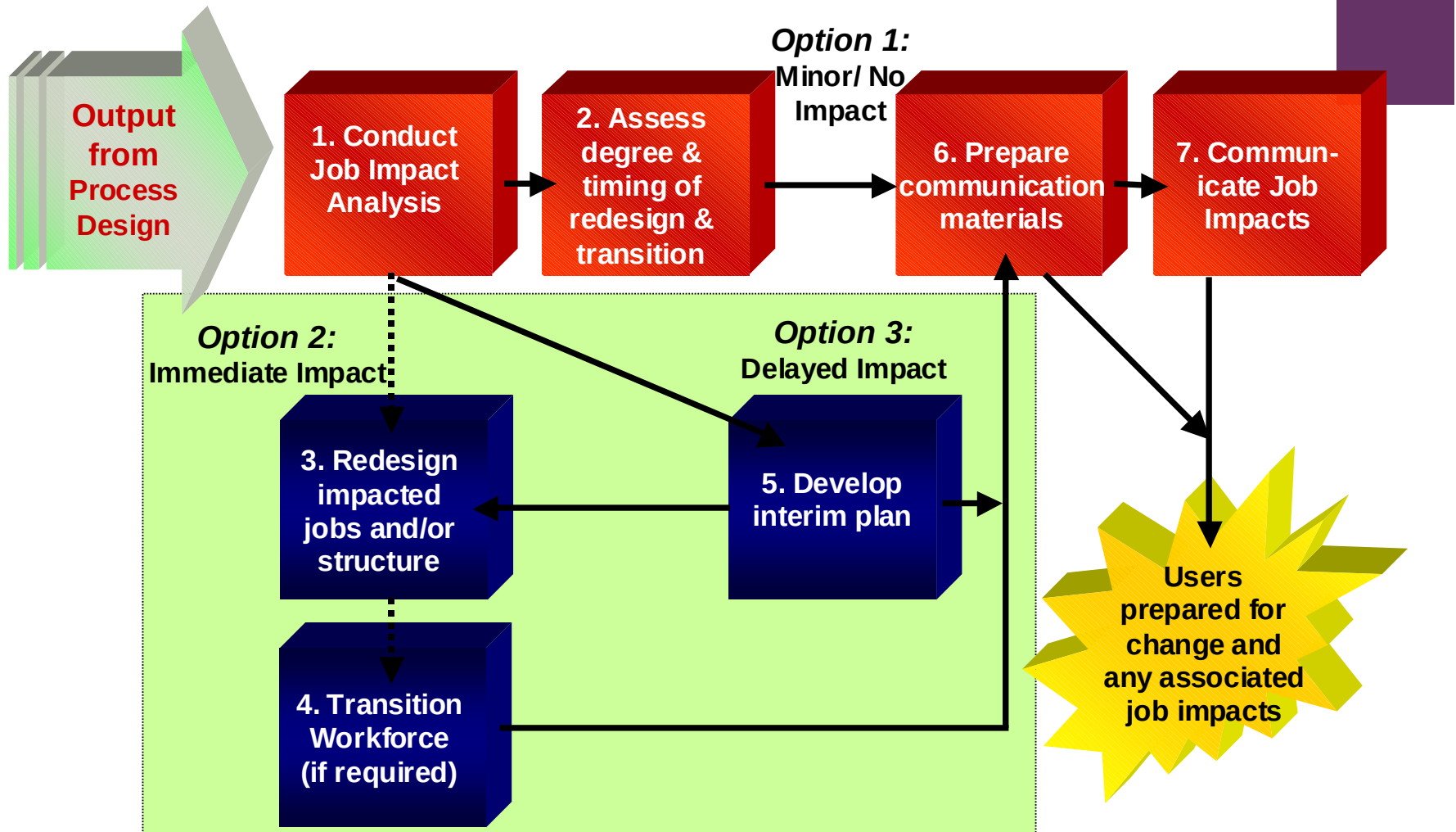
Medium

- 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 Consideration





3. กำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

32

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างกระบวนการในการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
- เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้ให้ความสำคัญกับการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนช่วยผลักดันให้การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



+ 4. กำหนดวิธีการในการสื่อสาร

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างรูปแบบในการสื่อสาร ที่สนับสนุนความสำเร็จของโครงการ
- เพื่อสร้างรูปแบบในการแบ่งปันและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
- เพื่อให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนโครงการ



+ 5. กำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากร

■ วัตถุประสงค์

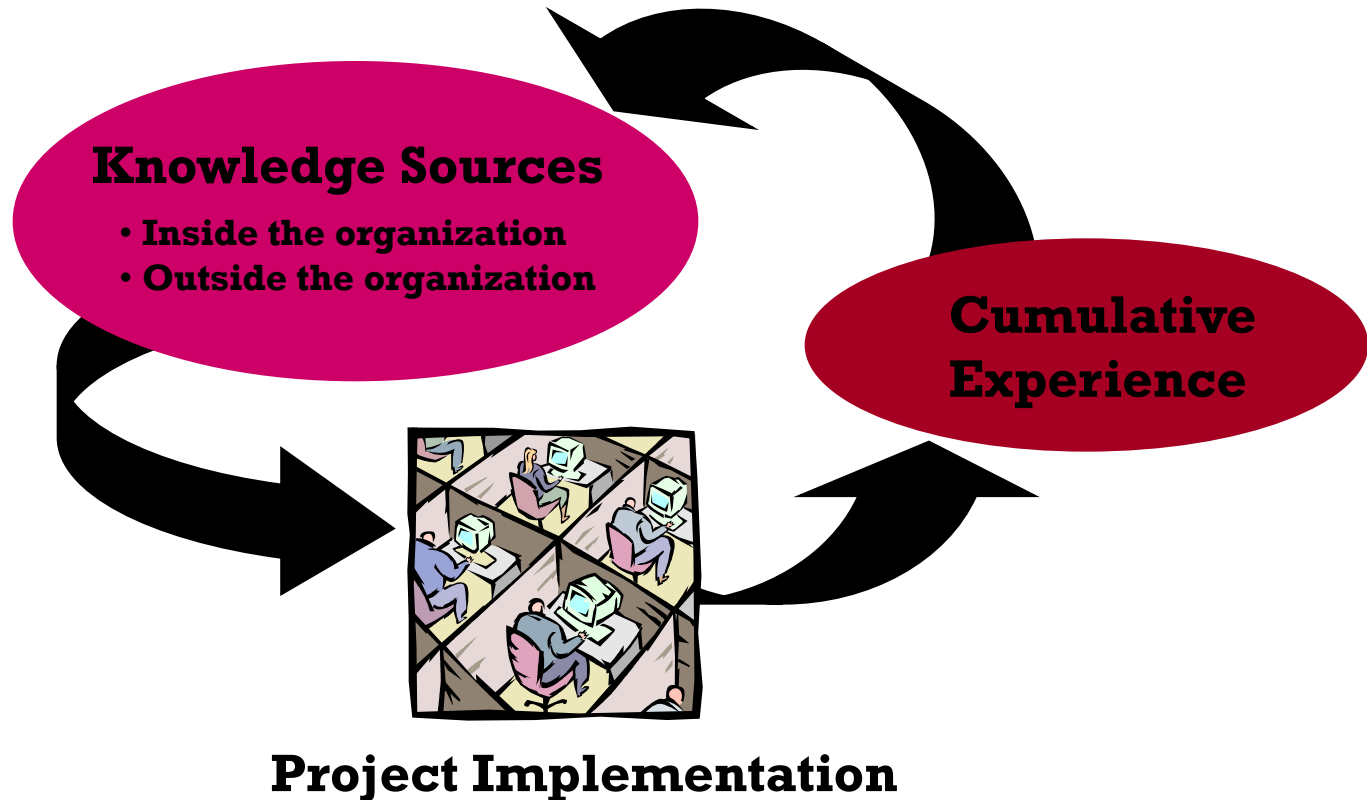
- เพื่อสร้างทีมพัฒนาบุคลากร
- เพื่อพัฒนาและนำแผนการฝึกอบรมไปใช้จริง



+ 6. กำหนดวิธีการในการถ่ายโอนความรู้

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างทีมงานที่รองรับการถ่ายโอนความรู้ในอนาคต
- เพื่อสร้างกระบวนการในการถ่ายโอนความรู้





+ Q&A