



การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง: Change Management for e-Government

ดร. วรรณ สุจิวรพันธ์พงศ์



วิทยากร

ดร. วรรณ ฤจิรพันธ์พงศ์

Founder & CEO

Demeter ICT Company Limited

BeatCell Inc.

การศึกษา:

- PhD in Computational Mechanics, Imperial College London

ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการบรรยาย

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





หัวข้อการบรรยาย

- เทคโนโลยีสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

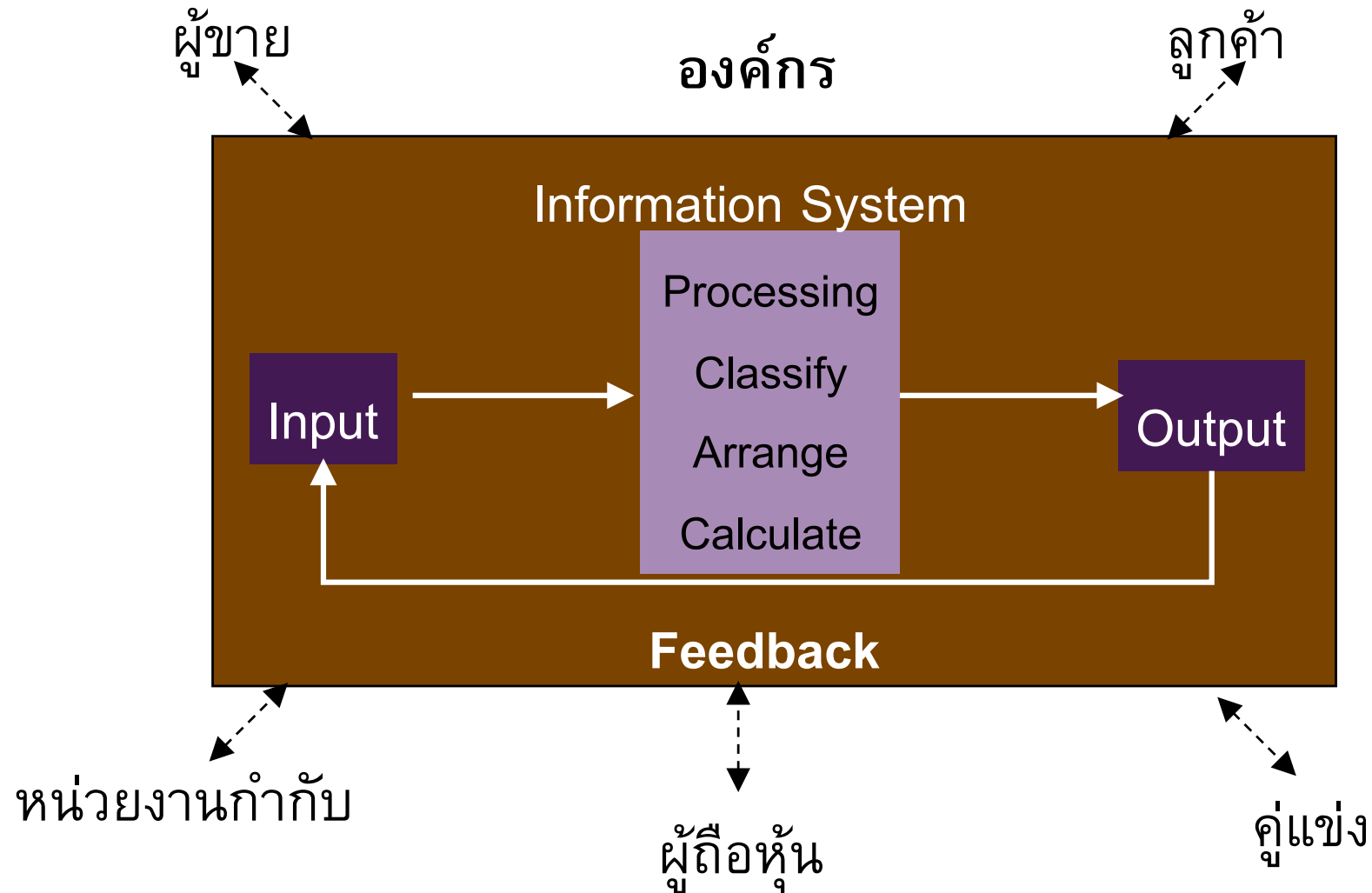


หัวข้อการบรรยาย

- เทคโนโลยีสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

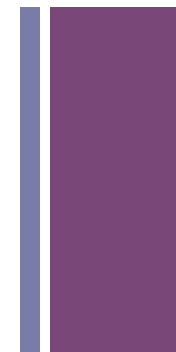
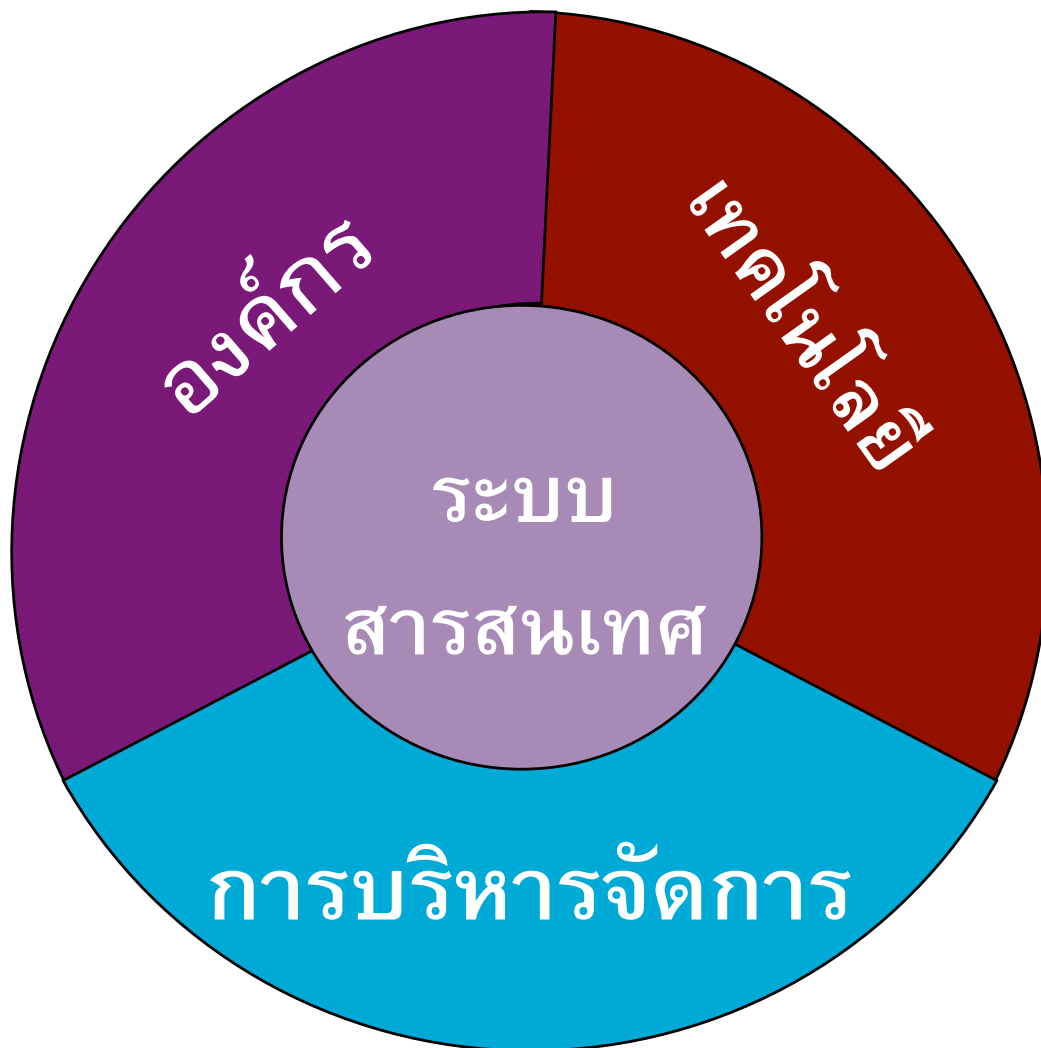


ระบบสารสนเทศขององค์กรเกี่ยวข้องกับใครบ้าง



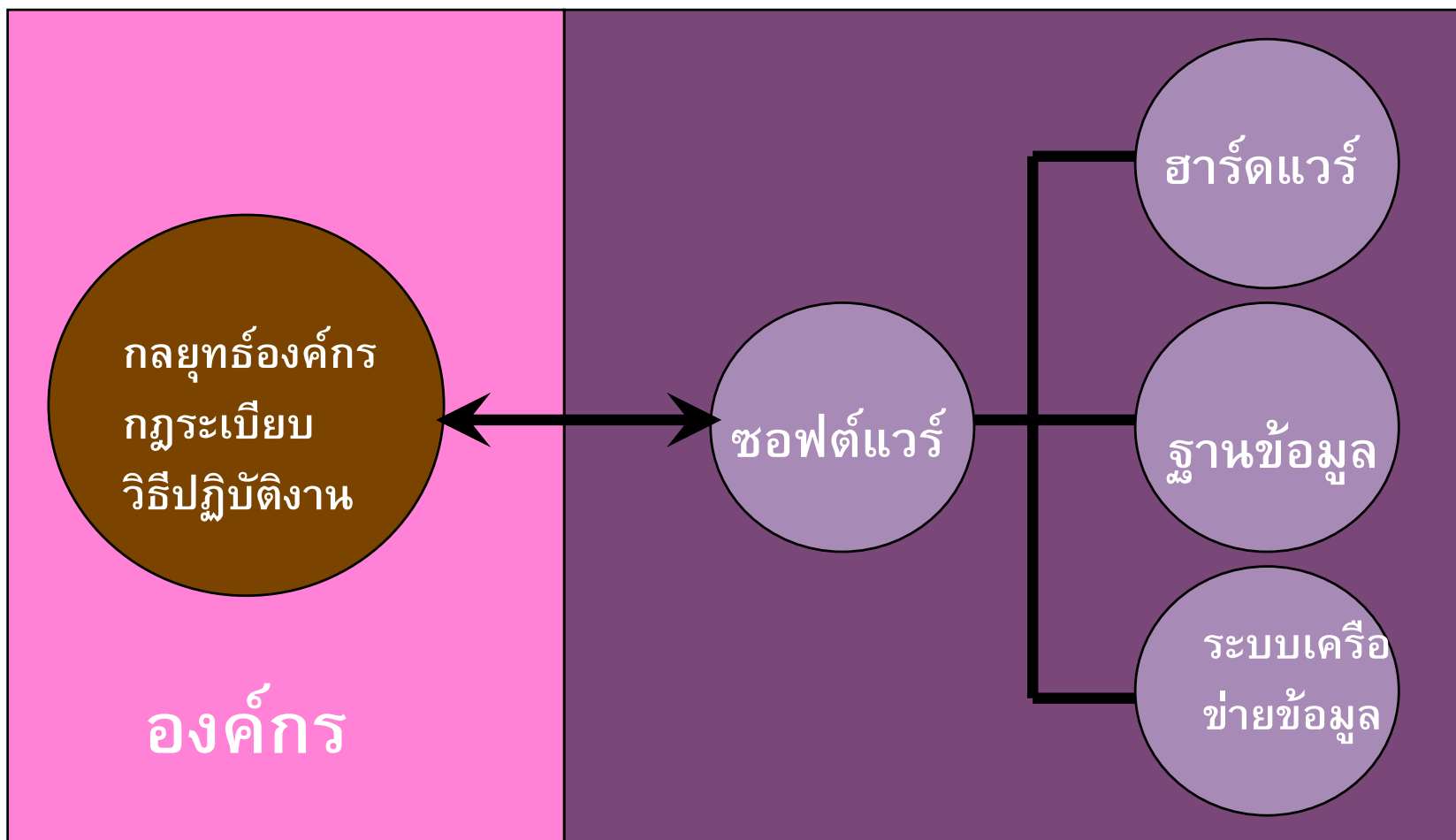


มุมมองของระบบสารสนเทศในองค์กร



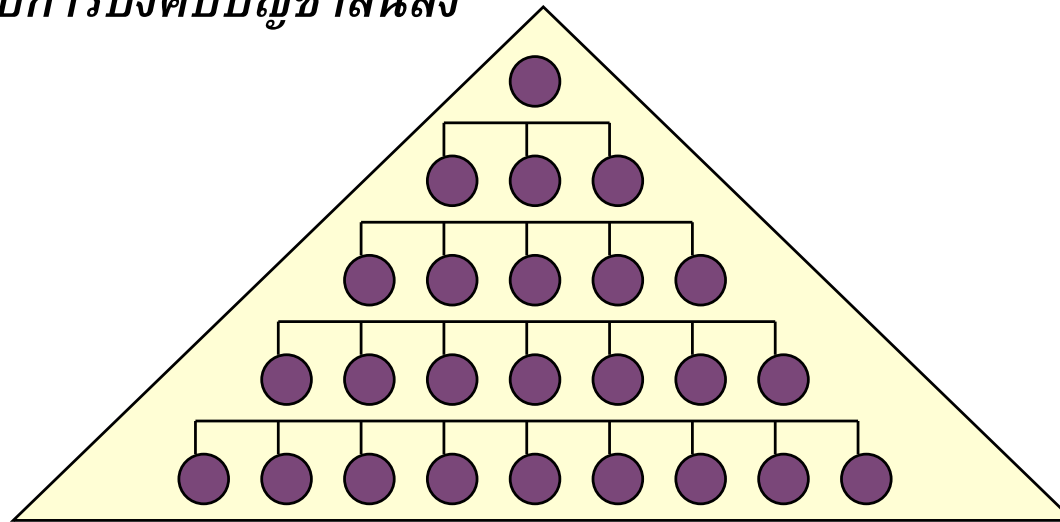


ระบบสารสนเทศกับการทำงานขององค์กร

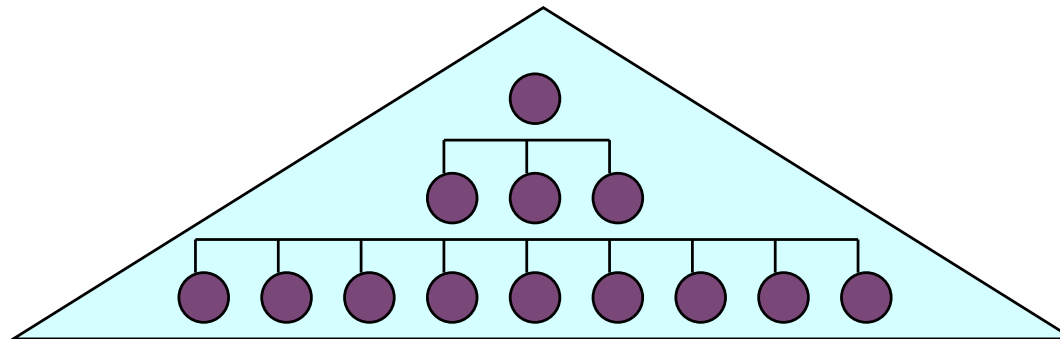


+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบ สารสนเทศมาใช้งาน

องค์กรมีลำดับการบังคับบัญชาสั้นลง



รูปแบบองค์กรที่ไม่มีระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ จะมีลำดับการบังคับบัญชาหลายระดับ



ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ จะช่วยให้ระดับการบังคับบัญชาลดลง



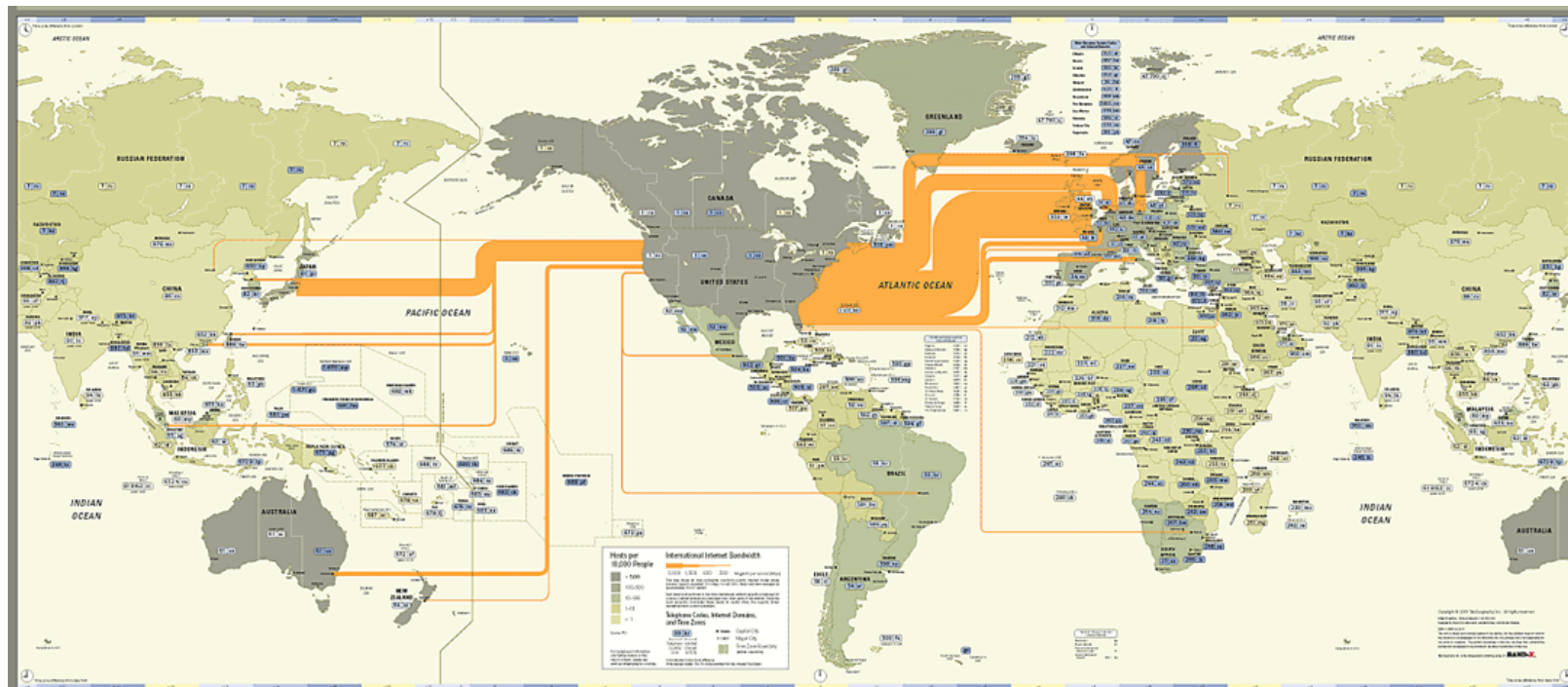
คำถามที่ 1

ทำไมองค์กรที่นำระบบสารสนเทศมาใช้งานในกระบวนการทำงานหลัก ๆ จึงมีแนวโน้มที่จะมีลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กรที่สั้นลง

คำตอบ

+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

ทำงานได้ในทุกเวลาและสถานที่





การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

ระบบ Manual



11 clerical steps

+



6 professional steps

= 33 Days

ทำงานด้วยระบบสารสนเทศ



+



3 clerical steps 4 professional steps

= 5 Days

+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน

การบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม



- การมีข้อมูลเพื่อการบริหารที่ทันต่อเหตุการณ์
- ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างทัน
ท่วงที
- ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของ
องค์กร
- ฯลฯ



คำถามที่ 2

ท่านคิดว่าปัจจัยใดต่อไปนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การนำเอา
ระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ไม่ประสบความสำเร็จ

- . งบประมาณไม่เพียงพอ
- . ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- . ผู้ใช้งานระบบในองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจในการนำเอาระบบงาน
มาใช้
- . ซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ ไม่สามารถตอบสนองการใช้งานขององค์กรได้



อุปสรรคของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

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



คำถามที่ 3

ท่านคิดว่าการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรมีผลกระทบกับองค์กรด้านใดมากที่สุด

- . ระบบสารสนเทศจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีมากเกินความจำเป็น
- . ระบบสารสนเทศที่นำมาใช้มีผลกระทบต่อความเข้าใจและความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบสารสนเทศใหม่
- . บุคลากรอาจจะไม่สามารถนำข้อมูลในระบบสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- . เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กร

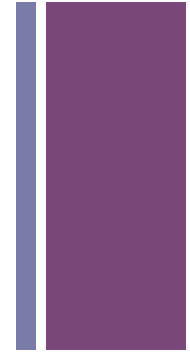


หัวข้อการบรรยาย

- เทคโนโลยีสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน



วัฒนธรรมองค์กร



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

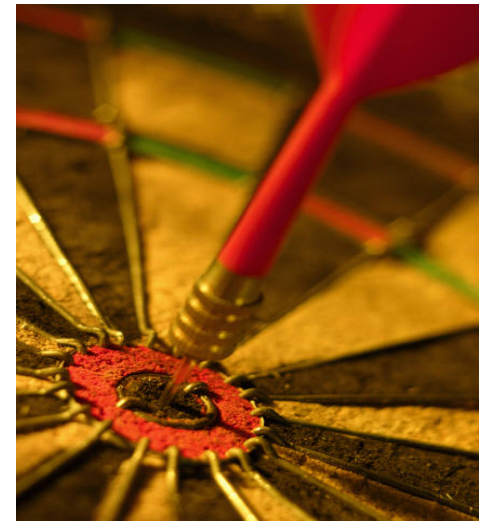


การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

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

+ วัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่น
- เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง





คำถามที่ 4

ท่านคิดว่าบุคลากรหรือผู้ใช้งานระบบ จะมีปฏิกิริยาอย่างไร เมื่อท่านประกาศว่าจะวางระบบสารสนเทศใหม่ในองค์กร

- . สงสัยว่าโครงการนี้คืออะไร เราจะมีผลกระทบอะไรบ้าง
- . ไม่เกี่ยวกับเรานี่นา เป็นเรื่องของฝ่ายไอที
- . เป็นโครงการที่ดี เราต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง
- . อยู่เฉยๆ ดีกว่า ไปเกี่ยวข้องมาก เดี่ยวได้งานเพิ่ม

+ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร



- ขอบเขตของโครงการไม่หนึ่ง



- กระบวนการตัดสินใจใช้เวลามากเกินไป



- ผู้บริหารไม่ได้เข้ามาสนับสนุน



- ไม่มีการตอบสนองจากบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ



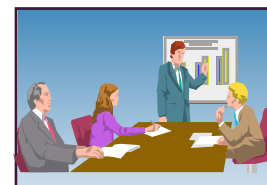
- ขาดทักษะที่สำคัญในการทำงาน



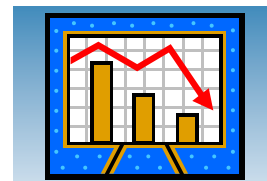
- การรวบรวมองค์กรที่มีความแตกต่างกัน



- ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร



- ดำเนินโครงการใหม่หลายโครงการในเวลาเดียวกัน



- การกระทบต่อการปฏิบัติงานประจำวัน

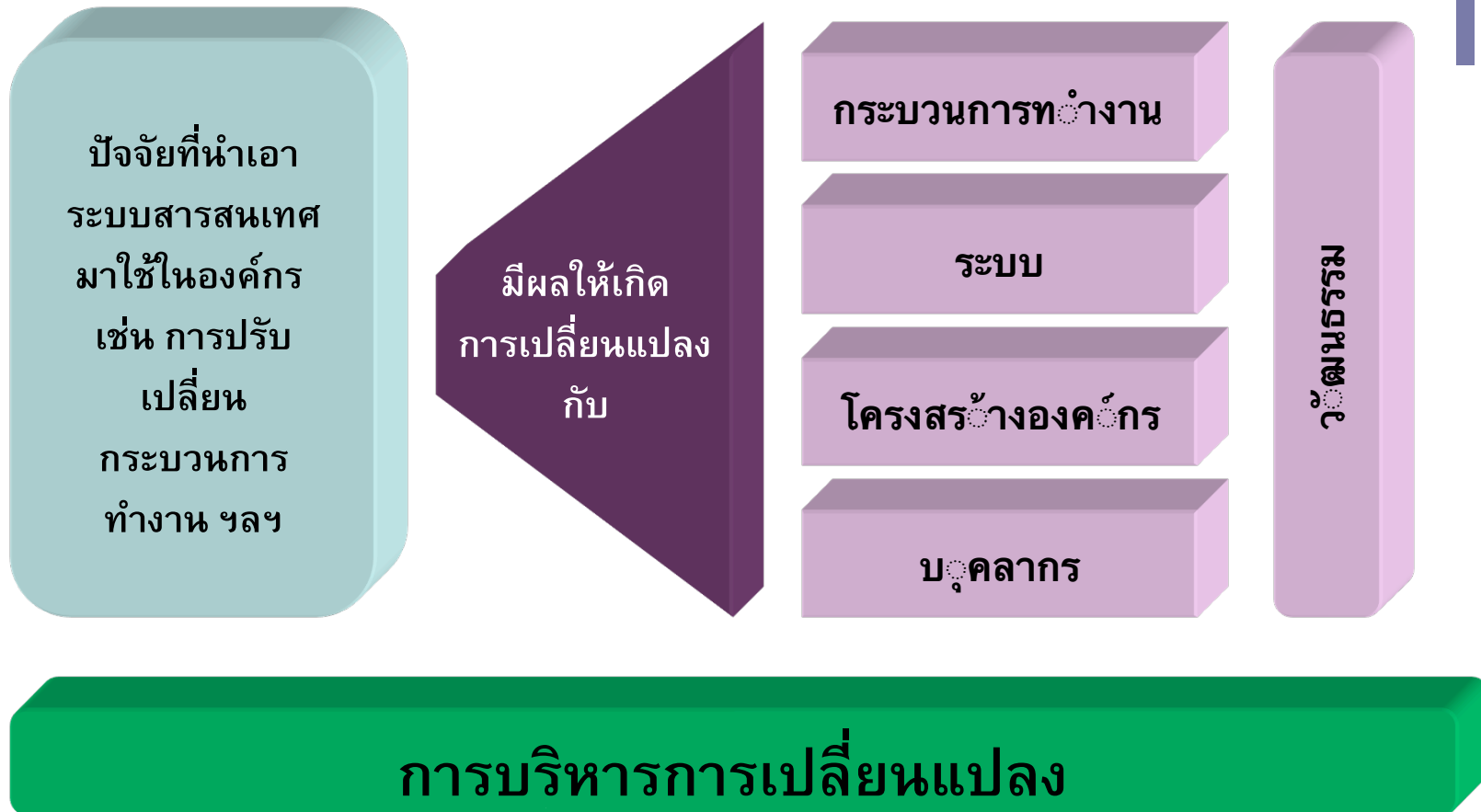


- ปรับเปลี่ยนระบบสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการมากเกินไป



การเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

22

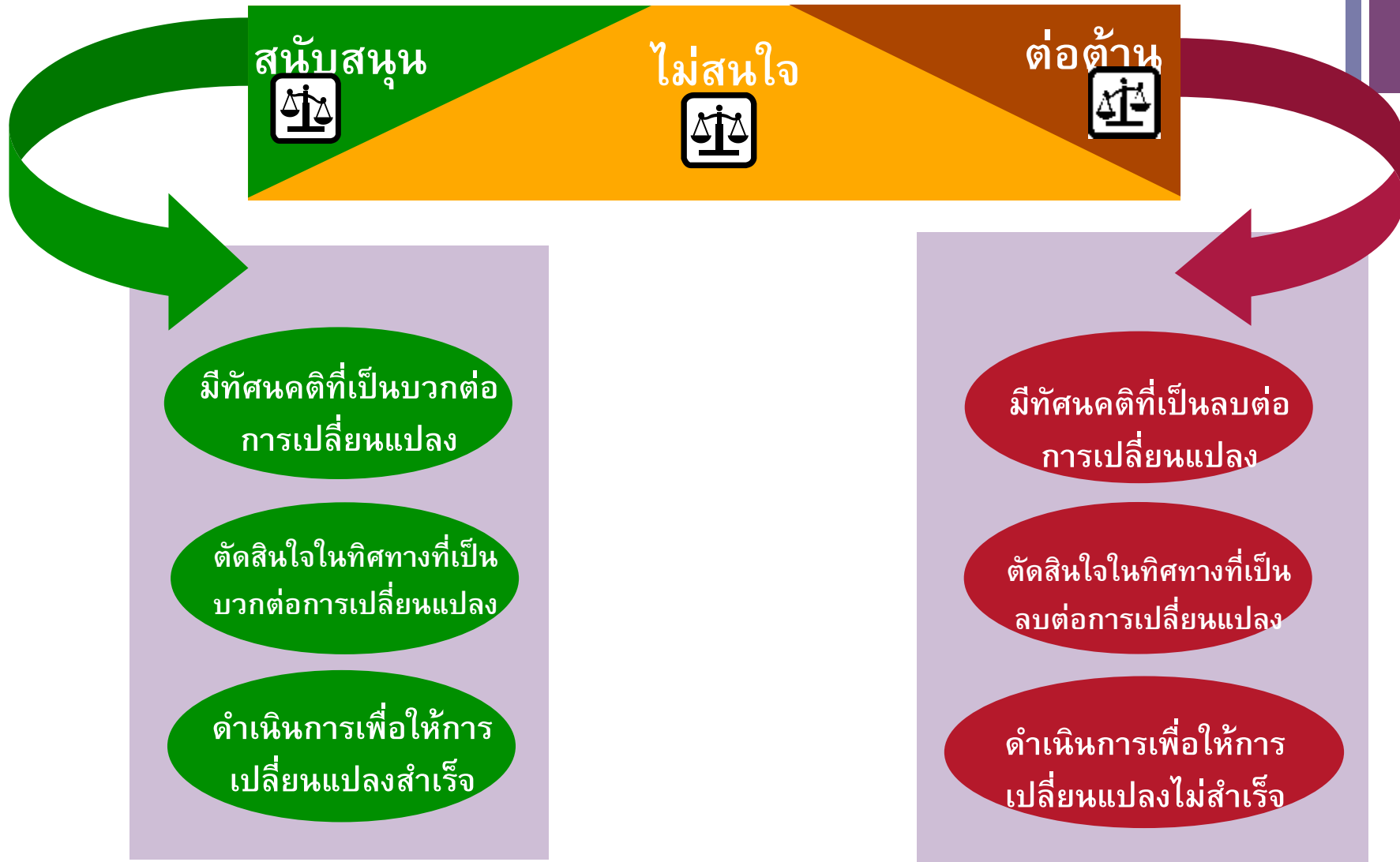


+ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทำให้เกิดความเสี่ยง

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



การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร



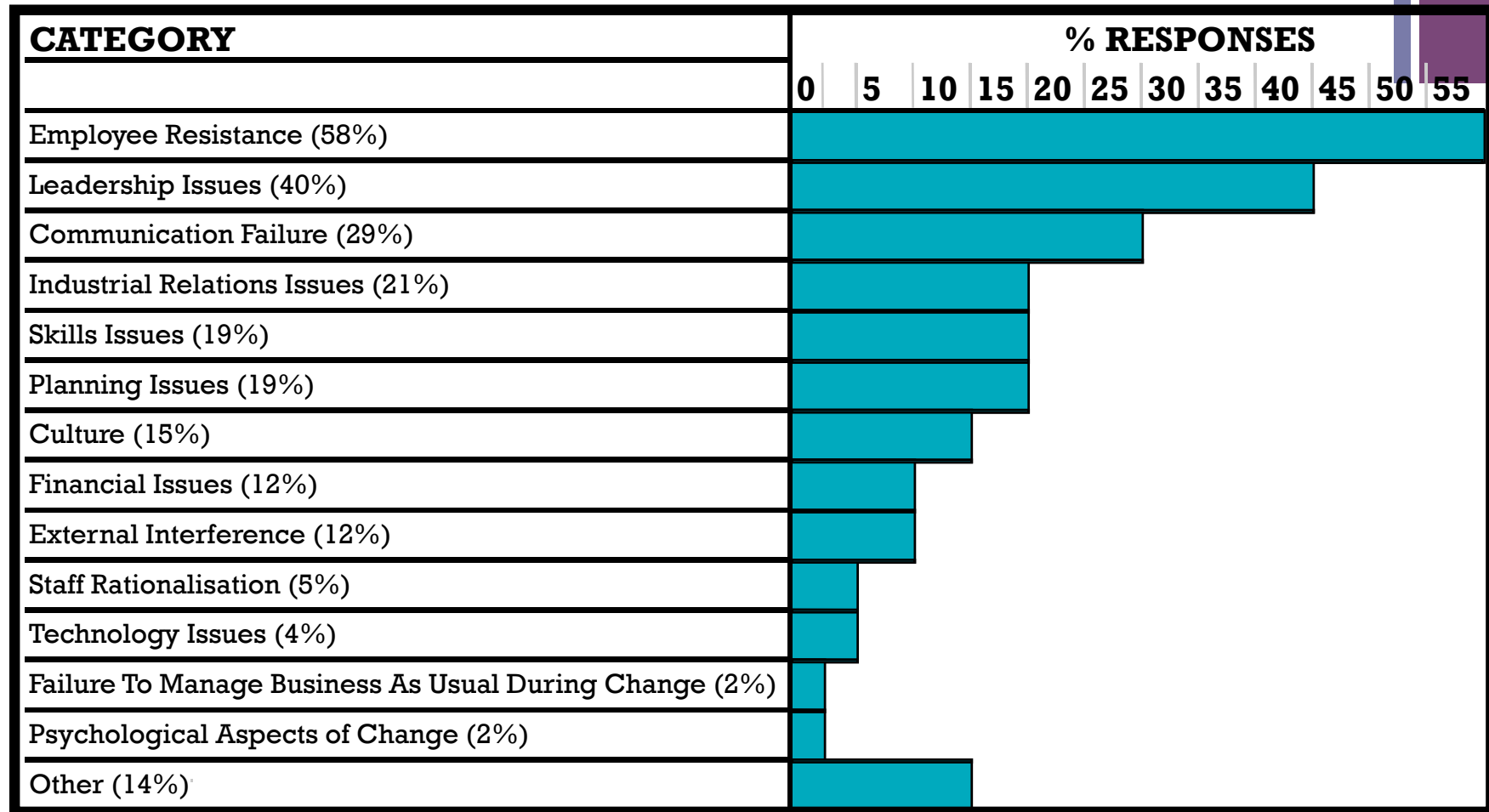


คำถามที่ 5

ท่านคิดว่าสาเหตุหลักที่บุคลากรหรือผู้ใช้งานระบบในองค์กรต่อต้านเจียบบหรือนิ่งเฉยต่อการนำระบบสารสนเทศมาใช้งานในองค์กร ทั้งที่มีประโยชน์ต่อการทำงานนั้น เป็นเพราะอะไร

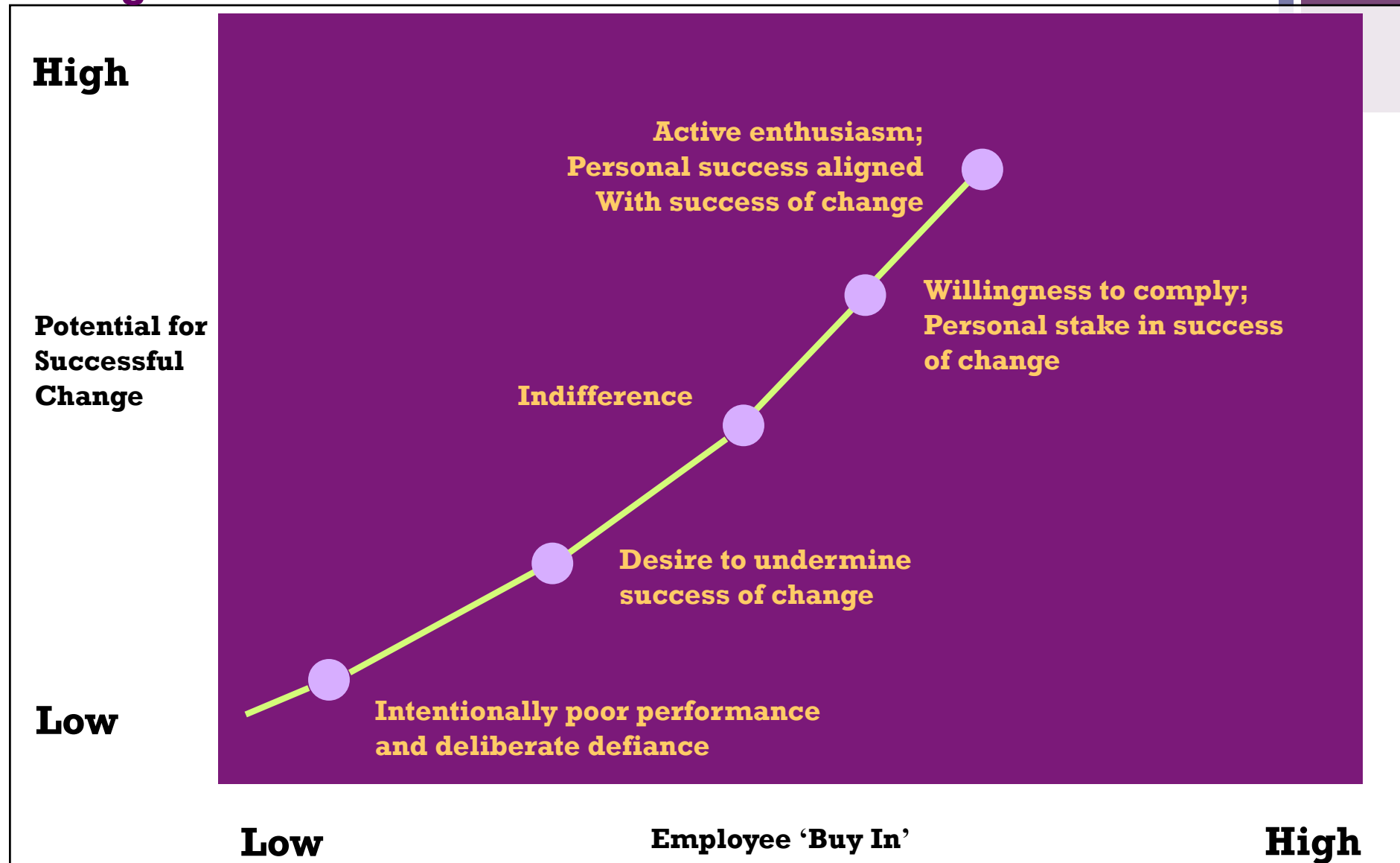
- . เข้าใจว่าการพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นเรื่องของฝ่ายไอที ผู้ใช้งานระบบมีหน้าที่ใช้งานอย่างเดียว
- . ผู้บริหารองค์กรสื่อสารไม่ชัดเจนถึงประโยชน์ของระบบสารสนเทศ
- . ผู้บริหารองค์กรสื่อสารไม่ชัดเจนถึงแนวทางการทำงานภายใต้ระบบงานใหม่
- . ผู้ใช้งานระบบอาจจะเสียผลประโยชน์จากการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

+ 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

- เทคโนโลยีสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- 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

- . ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
- . ผู้บริหารระดับฝ่ายงาน
- . บุคลากรระดับปฏิบัติการ
- . ถูกทุกข้อ



1. วิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ

■ วัตถุประสงค์

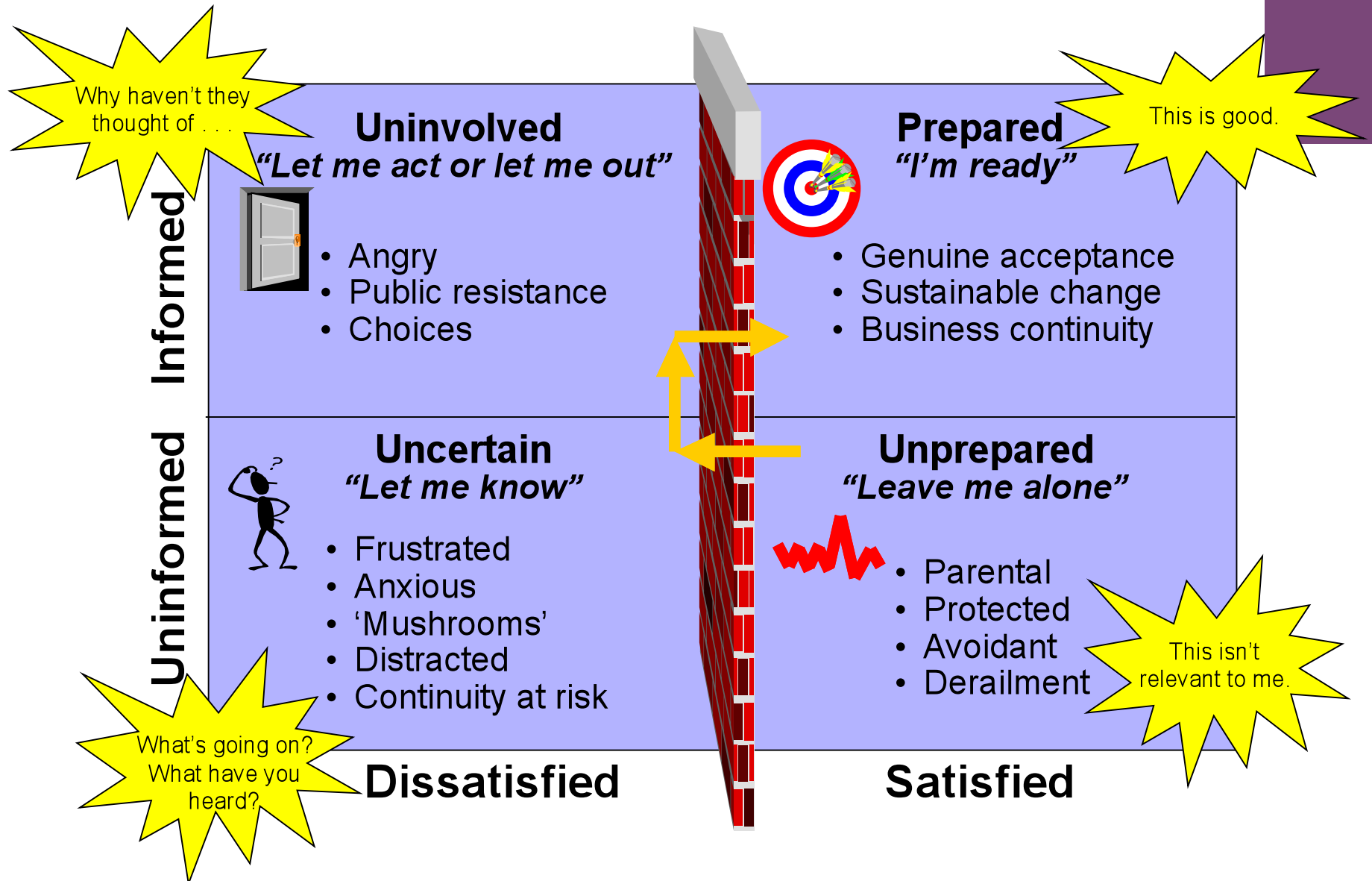
- เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของโครงการฯ ที่มีต่อองค์กร
- เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

■ 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

33

- 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

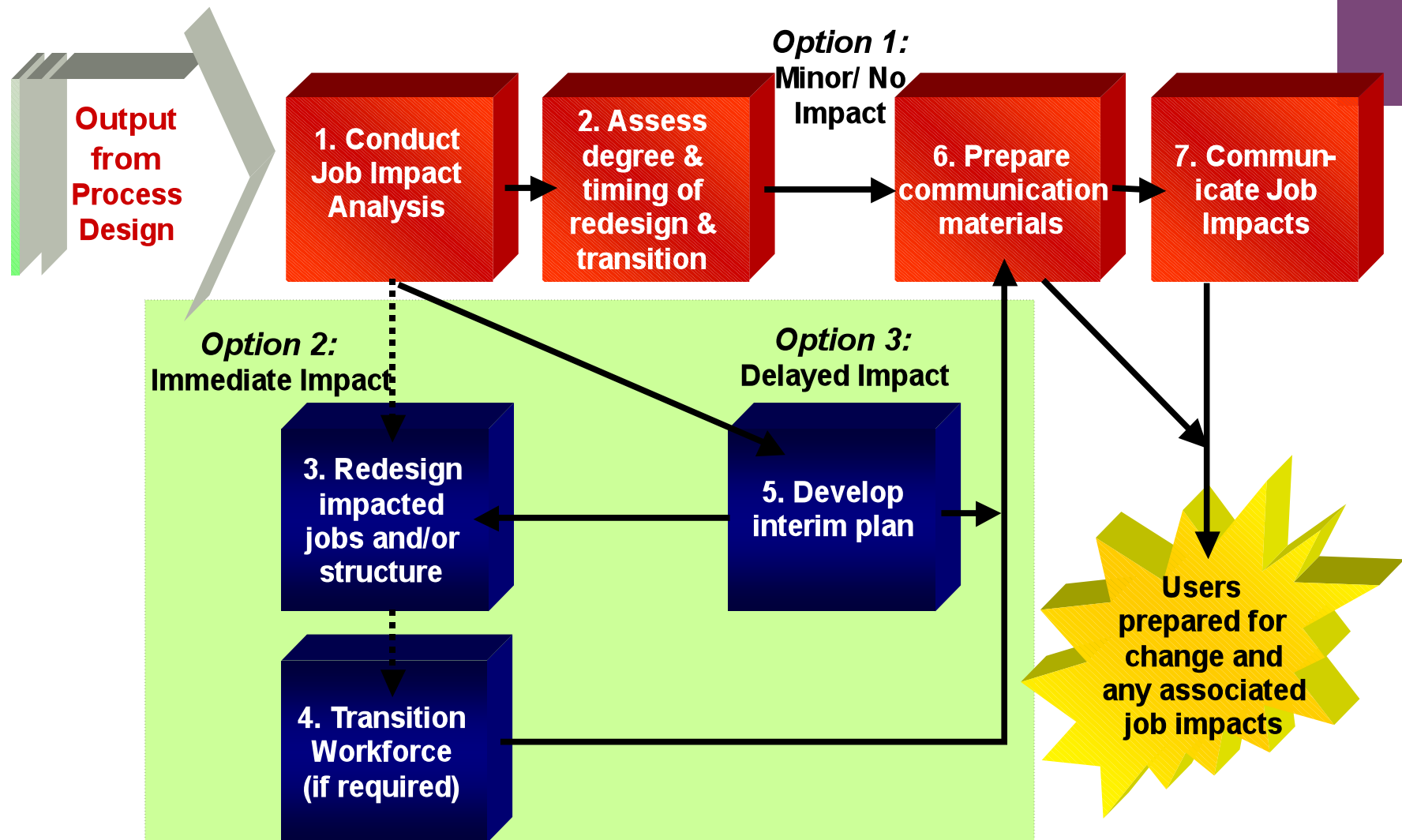
Medium

- 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





คำถามที่ 7

ท่านคิดว่าทำไมผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ จึงไม่ค่อยมีส่วนร่วมหรือให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

ก. เกี่ยวกับเราด้วยเหรอ มันเป็นงานของฝ่ายไอทีนี่

ข. ไม่มีใครบอกว่าเกี่ยวข้อง หรือสำคัญ หรือเราต้องมึบทบาทอย่างไร

ค. งานประจำก็ยุ่งอยู่แล้ว จะเอาอะไรกันนักหนา

ง. ก็ไม่รู้สินะ



3. กำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างกระบวนการในการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
- เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้ให้ความสำคัญกับการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนช่วยผลักดันให้การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ





คำถามที่ 8

ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์กรของท่าน มักจะรับรู้ข่าวสารข้อมูลจากสื่อใดมากที่สุด

- . อีเมล
- . อินทราเน็ต
- . จัดประชุมบ่อย ๆ
- . ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ



4. กำหนดวิธีการในการสื่อสาร

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างรูปแบบในการสื่อสาร ที่สนับสนุนความสำเร็จของโครงการ
- เพื่อสร้างรูปแบบในการแบ่งปันและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
- เพื่อให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนโครงการ





คำถามที่ 9

ท่านคิดว่าทำไมการฝึกอบรมบุคลากรให้ใช้งานระบบสารสนเทศ จึงไม่ได้ผลในบางครั้ง

- . บุคลากรอายุมากแล้ว อย่าไปทรมานคนทำงานเลย
- . อบรมแต่การใช้งาน Application เท่านั้น แต่ไม่ได้อบรมกระบวนการทำงานใหม่ควบคู่ไปด้วย
- . ผู้บังคับบัญชา ชอบเรียกตัวกลับไประหว่างฝึกอบรม เพราะมีงานด่วน
- . วิทยากรอบรมไม่รู้เรื่อง



5. กำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากร

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างทีมพัฒนาบุคลากร
- เพื่อพัฒนาและนำแผนการฝึกอบรมไปใช้จริง

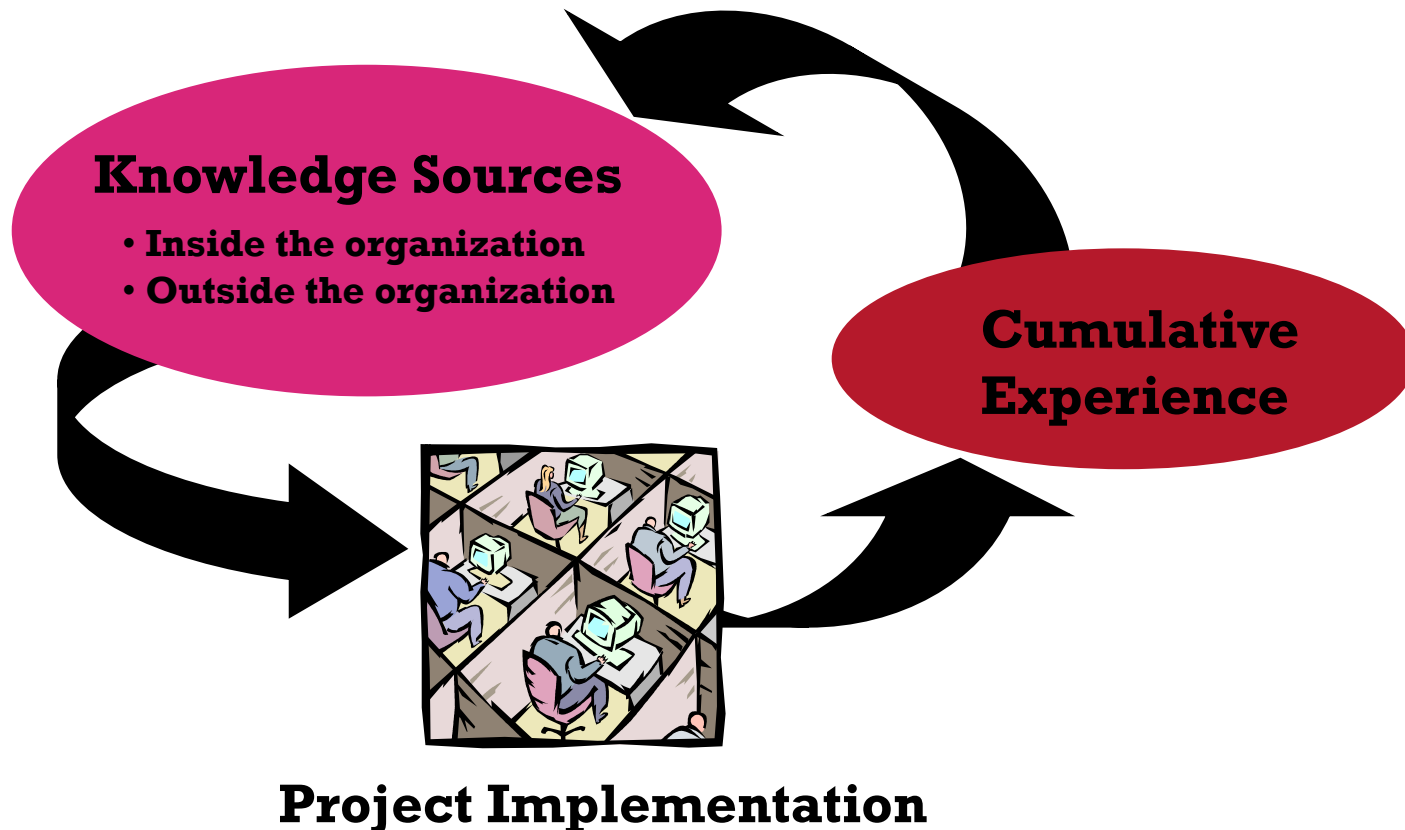




6. กำหนดวิธีการในการถ่ายโอนความรู้

■ วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างทีมงานที่รองรับการถ่ายโอนความรู้ในอนาคต
- เพื่อสร้างกระบวนการในการถ่ายโอนความรู้



+ Q&A