

หัวข้องานค้นคว้าอิสระ	ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee self service) มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา คอนซุมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด A Study of Change management in Employee Self Service System: Toshiba Consumer Product (Thailand) Co., Ltd
ชื่อผู้เขียน	นางสาวนลินรัตน์ เลี้ยวเดชานันท์ Miss Nalinrat Leodechanan
แผนกวิชา/คณะ	สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษางานค้นคว้าอิสระ	ดร.วรัญญู สุจิธรพันธ์พงศ์
ปีการศึกษา	2552

บทสรุป

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee self service) มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา คอนซุมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด” ที่มาของการค้นคว้าอิสระครั้งนี้มาจากการแข่งขันทางธุรกิจที่ปัจจุบันมีความรุนแรง แต่ละองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ หรือเพื่อความอยู่รอดขององค์กรให้สามารถอยู่ในตลาดการค้าหรือตลาดอุตสาหกรรมได้ โดยมุ่งที่จะหาหนทางในการพัฒนาองค์กรในหลายๆด้านให้มีกระบวนการทำงานที่รวดเร็วขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และช่วยลดต้นทุนในการผลิต ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นวิธีที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ทั้งในเรื่องราคาและคุณภาพ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้จึงเป็นวิธีที่องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่า (Value Add) ให้กับธุรกิจ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยลดข้อผิดพลาดจากการทำงาน และช่วยลดขั้นตอนในกระบวนการการทำงานให้สั้นลง และสามารถรักษามาตรฐานของสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรยังเป็นการสร้างโอกาส (Opportunity) ให้กับธุรกิจด้วย บริษัท โตชิบา คอนซุมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรเอกชนที่ดำเนินธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และ

เป็นองค์กรหนึ่งที่สำคัญในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการดำเนินงานขององค์กร ระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานและช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์และวางแผนต่าง ๆ เกี่ยวกับงานทางด้านบริหารงานบุคคลทั้งหมด ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานในส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเดิมที่รูปแบบการทำงานจะเป็นลักษณะการทำงานแบบ manual และใช้กระดาษเป็นเอกสารในการยื่นคำร้องต่างๆ และจากการทำงานแบบเดิมพบว่า เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย และพบปัญหาเรื่องเอกสารสูญหายหรือแม้กระทั่งเรื่องความล่าช้าในการอนุมัติคำร้อง จากปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) ขององค์กร เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังเป็นการยกระดับการทำงานให้มีมาตรฐานมากขึ้นด้วย

ปัจจุบันพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อตอบสนองความต้องการใช้งานของผู้ใช้ที่ไม่สิ้นสุด และเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เนื่องจากทุกองค์กรต่างให้ความสนใจในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อมุ่งหวังให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย แต่ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันมีองค์กรหลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร เนื่องมาจากไม่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี หรือความไม่เข้าใจในระบบสารสนเทศ จึงทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ทำให้การทำงานล่าช้า และเกิดความผิดพลาดในการทำงาน และจะส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่มากนักน้อย ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ก็เพื่อเป็นการศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร และเพื่อศึกษาความพร้อมในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) มาใช้ในบริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ รวมถึงทฤษฎีที่กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและทฤษฎีต่างๆ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มาเป็นตัวแปรในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

ตารางสรุปปัจจัยที่แสดงถึงลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่แสดงถึงลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	Reference		
	Alfonsus B.Susanto, 2008	Dirk Stelzer, Werner Mellis, 1999	French and Bell, 1999
การเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Perception toward change effort)	Δ		
วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง (Vision for change)	Δ		Δ
ความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual trust and support)	Δ		
การเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้น (Change initiative)	Δ	Δ	
การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support)	Δ	Δ	Δ
การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance)	Δ		
การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)	Δ	Δ	Δ
การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง (Sustaining Momentum)			Δ
การตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change)		Δ	Δ
ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและผู้นำทางความคิด		Δ	
การลดการต่อต้านในองค์กร		Δ	Δ
การสร้าง ความเข้าใจที่ดีแก่พนักงาน		Δ	
การตั้งวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นได้จริง		Δ	
กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง		Δ	
ความมีส่วนร่วมของพนักงาน		Δ	
การส่งเสริมทางด้านการสื่อสารและความร่วมมือกัน		Δ	

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานที่รับผิดชอบในส่วนกลาง (Common Division) ที่มีตำแหน่งตั้งแต่ พนักงานประจำสำนักงาน (Staff), พนักงานประจำสำนักงานอาวุโส (Senior Staff), วิศวกร (Engineering) และหัวหน้าหน่วย (Officer) เนื่องจาก พนักงานในส่วนกลาง (Common Division) ที่มีตำแหน่งในข้างต้น มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการใช้งานในระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) เป็นจำนวนพนักงานที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 142 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาระบบข้อมูล และผู้จัดการโครงการระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) โดยมีแนวคำถามที่เกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง และการใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานโดยมีแนวคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ความรู้และความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเองขององค์กร สถิติที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งเป็นการอธิบายข้อมูลทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) อนุมาน โดยเลือกใช้วิธีในการวิเคราะห์ค่าสถิติ คือ ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อเป็นการวิเคราะห์ในกรณีที่ตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระหลายตัว ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้เป็นความสัมพันธ์อยู่ในรูปของสมการเส้นตรง และสามารถอธิบายและเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ว่าตัวแปรใดเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านต่างๆ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐานในส่วนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ พบว่า อายุของพนักงาน, ระดับการศึกษาของพนักงาน, ตำแหน่งงานของพนักงาน, อายุงานของพนักงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และเพศของพนักงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการทดสอบสมมติฐานในส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) ขององค์กรประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางด้านกลยุทธ์ขององค์กร, ทักษะในการทำงานของพนักงาน และลักษณะการทำงานที่เป็นระบบ มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

นอกจากนี้ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายระบบพัฒนาข้อมูล และเป็นผู้จัดการโครงการระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) ในเรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา: บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยในเรื่องประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ในส่วนของปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นผู้บริหารมองว่ามีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแทบทั้งสิ้น ยกเว้น โครงสร้างองค์กร เนื่องจาก ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร, ความมีส่วนร่วมของพนักงาน, การทำงานเป็นระบบ, ทักษะในการทำงาน, ค่านิยมร่วม ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่นกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ว่าควรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด และกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่ได้กำหนดไว้ และในส่วนของความมีส่วนร่วมของพนักงาน และทักษะในการทำงาน จะทำให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ความเข้าใจจากการทำงานเข้ามาประยุกต์ใช้ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ และในเรื่องของการทำงานที่เป็นระบบ และค่านิยมร่วม จะส่งผลทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา: บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้ 1. จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารขององค์กรไม่ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงจากการทำงานของพนักงาน ทำให้การแก้ปัญหาอาจยังไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรวางแผนให้มีการจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการใช้งานระบบงานบริการข้อมูล แบบเดิม เพื่อให้ทราบปัญหาที่แท้จริง 2. จากการศึกษาพบว่า พนักงานบางส่วนไม่ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง ดังนั้น ควรปรับปรุงในเรื่องการสื่อสารในองค์กรให้ประสิทธิภาพมากขึ้น ควรเน้นการประชาสัมพันธ์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเองให้พนักงานในทุกระดับได้รับทราบโดยทั่วกัน 3. จากการศึกษาพบว่า ความมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานนั้น พนักงานยังไม่สามารถเสนอความคิดเห็นได้มากนัก ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน 4. จากการศึกษาพบว่า พนักงานบางส่วนใช้งานคอมพิวเตอร์ไม่ถูกต้อง เนื่องจากพนักงานมีพื้นฐานการใช้คอมพิวเตอร์ไม่มากนัก ดังนั้น ควรมีการให้ความรู้เพิ่มเติมแก่พนักงานโดยเฉพาะพนักงานระดับ

ปฏิบัติการ ในเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์อย่างถูกวิธี 5. จากการศึกษาพบว่า องค์กรควรมีการฝึกอบรมการใช้งานระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) อย่างจริงจัง เนื่องจากพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในการทำงานของระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเองอย่างแท้จริง 6. ควรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับการใช้งานระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) ของพนักงานในองค์กร