

หัวข้อ 8

การจัดการ

การเปลี่ยนแปลง

Change Management



ความหมายของ CHANGE MANAGEMENT

Change Management เป็นกระบวนการในการวางแผนและจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์ โดยเน้นการบริหารจัดการทั้งในด้านบุคคล กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่กระทบต่อการทำงานขององค์กรมากเกินไป



3 องค์ประกอบหลักในการจัดการ



บุคคล (People)

การบริหารจัดการความรู้สึก การสื่อสาร และการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร



กระบวนการ (Process)

การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายใหม่ขององค์กร



เทคโนโลยี (Technology)

การนำเครื่องมือและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพ

ความหมายจาก นักวิชาการชั้นนำ



มุมมอง: สรรเสริญ ศรีสำราญ (2556)



มองว่าเป็นการเตรียมองค์การรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (เทคโนโลยี, การเมือง, สังคม)

หัวใจสำคัญ:

- ✓ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
- ✓ การสร้างการยอมรับผ่านการสื่อสาร
- ✓ การพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

มุมมอง: ทวีศักดิ์ อมรรณกุล (2559)

เน้นที่การเตรียมความพร้อมทั้ง "องค์กร" และ "บุคลากร"
การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการจัดการด้านทัศนคติและ
กระบวนการทำงานควบคู่กันไป

กลยุทธ์ที่ใช้: การอบรม (Training) และการสนับสนุน
(Support) เพื่อให้ดำเนินการได้สำเร็จ



JOHN KOTTER (1996): 8-STEP MODEL

- ✓ สร้างความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง (Awareness)
- ✓ สร้างพันธมิตรในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- ✓ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- ✓ มุ่งเน้นความยั่งยืนในระยะยาว



**Lack Of
Connection**

EDITABLE STROKE

KURT LEWIN (1947): 3-STAGE MODEL



**การละลาย
(Unfreeze)**

การเตรียมตัวและทำลายพฤติกรรมเดิม



**การเปลี่ยนแปลง
(Change)**

การเรียนรู้และปรับตัวเข้าสู่สภาวะใหม่



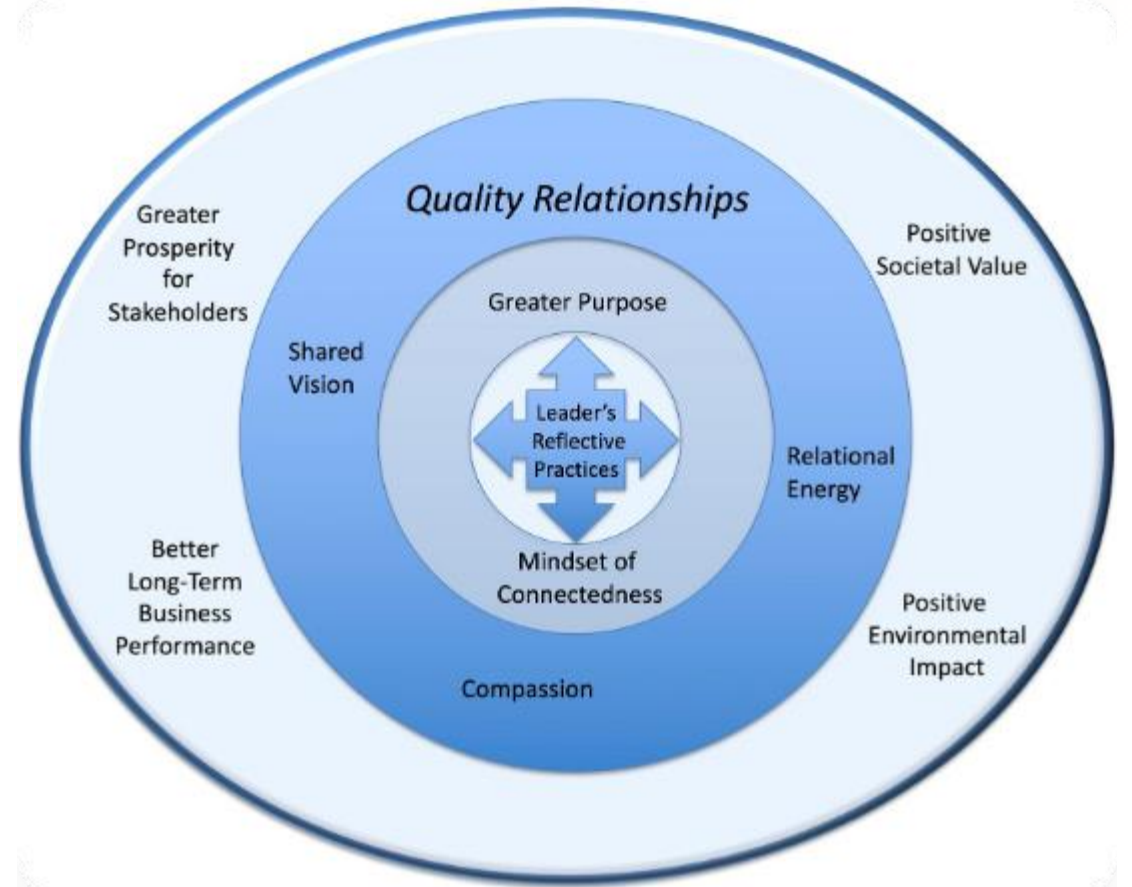
**การคืนสภาพ
(Refreeze)**

การทำให้การเปลี่ยนแปลงมั่นคงและ
ถาวร

WILLIAM BRIDGES (2009)

การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่เรื่อง
ของกระบวนการ แต่คือการ
ปรับตัวในระดับอารมณ์และจิตใจ

— William Bridges



CAMERON AND GREEN (2015)

นิยามคือการ "นำพวงค์กรจากสถานะหนึ่งไปสู่สถานะใหม่"
ใช้กระบวนการและเครื่องมือที่ถูกต้องในการจัดการทั้งคนและ
ขั้นตอน เพื่อความราบรื่น (Smooth Transition)



8 องค์ประกอบสำคัญ

ของกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสาร การมีส่วนร่วม และวิสัยทัศน์



1. การสื่อสารที่ชัดเจน

สร้างความเข้าใจในเหตุผลและความจำเป็นเพื่อเลี่ยงการตีความผิด โดย
ใช้การสื่อสารสองทาง (Kotter, 1996)



2. การมีส่วนร่วม

ให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องร่วมออกแบบและระดมสมอง เพื่อสร้าง
ความรู้สึกเป็นเจ้าของและการยอมรับ (Lewin, 1951)



3. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

แสดงให้เห็นภาพรวมและผลลัพธ์ที่ดีกว่าในอนาคตเพื่อกระตุ้นความสนใจ (Kotter, 1996)

4. การสนับสนุนจากผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการ "ผลักดัน" และแสดงความมุ่งมั่นทุ่มเท

ภารกิจของผู้นำ:

- ✓ เสริมสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการ
- ✓ จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น
- ✓ สนับสนุนการฝึกอบรมทักษะใหม่ (Bridges, 2009)



การจัดการแรงต้านและการเรียนรู้



5. จัดการความกลัวและแรงต้าน

ทำความเข้าใจสาเหตุของความไม่แน่นอน รับฟังความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง (Bridges, 2009)



6. การให้ข้อมูลและการฝึกอบรม

พัฒนาทักษะเพื่อให้บุคคลมีความมั่นใจและพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Kotter, 1996)

แรงจูงใจและการเรียนรู้จากประสบการณ์



7. การสร้างแรงจูงใจและรางวัล

เพิ่มแรงผลักดันผ่านรางวัลที่ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป เช่น การยอมรับความสำเร็จ (Kotter, 1996)



8. การยอมรับผ่านประสบการณ์

การได้รับประสบการณ์ตรงหรือเห็นผลสำเร็จ จะช่วยสร้างการยอมรับในระยะยาว (Lewin, 1951)



องค์ประกอบสู่ความสำเร็จ

08

ปัจจัยพื้นฐานที่ขาดไม่ได้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ต้องอาศัยทั้ง 8 องค์ประกอบนี้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายใหม่ได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน

*"การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ
ต้องเริ่มที่ความเข้าใจ และจบลงด้วยการยอมรับผ่าน
ประสบการณ์"*

– สรุปแนวคิดจาก Kotter, Lewin และ Bridges



การจัดการความเสี่ยงและ การแก้ปัญหาดิจิทัล

กลยุทธ์การรับมือความท้าทายในยุคเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก



ความหมายของการจัดการความเสี่ยง



กระบวนการเชิงกลยุทธ์

คือกระบวนการในการ **ระบุ วิเคราะห์ และประเมิน** ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เพื่อคาดการณ์และวางแผนป้องกันก่อนเกิดผลกระทบ

ความท้าทายทางดิจิทัลที่สำคัญ



นวัตกรรมใหม่

การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับ
ใช้ในองค์กรอย่างรวดเร็ว



การเปลี่ยนระบบ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือ
ระบบการทำงานสู่รูปแบบดิจิทัล



บริการภายนอก

การพึ่งพาบริการดิจิทัลจาก
Outsource หรือผู้ให้บริการ
Cloud

ประเภทของความเสียหายทางดิจิทัล

- 🛡️ **ความปลอดภัยของข้อมูล:** การรั่วไหลหรือการถูกโจรกรรมข้อมูลสำคัญขององค์กร
- ⚠️ **ความล้มเหลวของระบบ:** ระบบขัดข้องจนไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้
- © **การสูญเสียทรัพย์สินทางปัญญา:** การถูกละเมิดลิขสิทธิ์หรือความลับทางการค้าในโลกไซเบอร์

นิตยสารการแก้ปัญหาทางดิจิทัล

การรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ

เป็นกระบวนการในการหาวิธีการรับมือหรือหาทางแก้ไข
ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อลด
ความสูญเสียและฟื้นฟูระบบให้กลับมาใช้งานได้ปกติ



ประเด็นปัญหาที่พบบ่อย



ระบบและเทคโนโลยี

ความล้มเหลวของระบบหลัก หรือการใช้เทคโนโลยีที่ล้าสมัยไม่รองรับความต้องการปัจจุบัน



ความปลอดภัยและข้อมูล

การโจมตีจากภัยคุกคามไซเบอร์ และปัญหาการจัดการข้อมูลที่ไม่เหมาะสม

เป้าหมายหลักของการจัดการ

100%

การคาดการณ์และวางแผน

ป้องกันและลดผลกระทบ

หัวใจสำคัญคือการไม่รอให้ปัญหาเกิด แต่เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อสร้างระบบนิเวศดิจิทัลที่แข็งแกร่งและยืดหยุ่นต่อทุกสถานการณ์ความท้าทาย

STRATEGY & GOVERNANCE

5 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จ

การจัดการความเสี่ยงดิจิทัล

Digital Risk Management Process Framework

1. การระบุความเสี่ยง

Risk Identification

การระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร:

- ✔ **Data Breach:** การละเมิดข้อมูลสำคัญ
- ✔ **Third-party Risk:** ความเสี่ยงจากผู้ให้บริการภายนอก
- ✔ **Legacy IT:** ระบบไอทีที่ล้าสมัย

The NIST Cybersecurity Framework

5 key functions



Identify



Protect



Detect



Respond



Recover

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง



Severity of Impact

พิจารณาถึงความร้ายแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง ทั้งในด้านการเงิน ชื่อเสียง และกฎหมาย



Probability

ประเมินความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยอ้างอิงจากสถิติ ข้อมูลในอดีต และสถานการณ์ปัจจุบัน

"การประเมินที่แม่นยำนำไปสู่การจัดการที่ตรงจุด"

3. การจัดลำดับความสำคัญ

01

High Priority First

Risk Prioritization

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ต้องจัดการก่อน โดยพิจารณาจาก **ผลกระทบที่มีต่อองค์กร (Impact)** เป็นหลัก
ช่วยให้องค์กรบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการลดความเสี่ยง

4. การดำเนินการจัดการความเสี่ยง



Cyber Security

การทำระบบความปลอดภัย
เบอร์และใช้ซอฟต์แวร์ที่
ทันสมัย



Data Backup

การสำรองข้อมูลอย่าง
สม่ำเสมอเพื่อป้องกันการสูญ
หาย



Tech Resilience

เลือกใช้เทคโนโลยีที่สามารถ
รองรับความเสี่ยงได้

5. การตรวจสอบและปรับปรุง

Monitoring & Improvement

การติดตามผลของการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อระบุช่องโหว่ใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

การปรับปรุง: พัฒนาระบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเมื่อพบปัญหาหรือภัยคุกคามในรูปแบบใหม่



DIGITAL CRISIS MANAGEMENT

การแก้ปัญหาความท้าทาย

ทางดิจิทัล

แนวทางการตอบสนองอย่างรวดเร็วและกลยุทธ์ฟื้นฟูระบบอย่างยั่งยืน



1. การตรวจสอบและประเมินสถานการณ์

Assessing the Situation

เมื่อองค์กรเผชิญกับวิกฤต เช่น ระบบล้มเหลวหรือการโจมตีทางไซเบอร์ สิ่งสำคัญที่สุดคือ **ความเร็วและความแม่นยำ**

- ⚡ ประเมินความเสียหายทันที
- 🔍 วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง
- ✅ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

2. การแก้ไขปัญหาเบื้องต้น



Immediate Solutions

หาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที เพื่อลดระยะเวลาที่ระบบหยุดทำงาน (Downtime) ให้สั้นที่สุด



Business Continuity

เน้นการฟื้นฟูระบบหรือใช้ระบบสำรอง (Backup) และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลสำรอง เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้

3. การวางแผน ป้องกันระยะยาว

Long-Term Solutions

การสร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบดิจิทัล:

- 🔄 อัปเดตซอฟต์แวร์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 🛡️ ปรับโครงสร้างระบบความปลอดภัย
- 🚀 พัฒนาระบบสำรองที่มีประสิทธิภาพสูง

