

การวางแผนพัฒนาองค์กรและโครงสร้างการบริหาร ให้เป็นไปตามหลักการขององคค์การมหาชน



สมประสงค์ โกศลบุญ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

▶ **สาระสังเขป:**

- ▶ การจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นนวัตกรรม (Organization Ability and Innovation) และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทต่างๆ รวมทั้งสามารถพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ และสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไปได้ ภายใต้หลักการและคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การมหาชน กล่าวคือ การเป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ บริหารในรูปแบบคณะกรรมการ มีการบริหารเชิงประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลงานได้อย่างชัดเจน การวางแผนพัฒนาองค์กรและโครงสร้างการบริหารจึงควรพิจารณาและคำนึงถึงหลักการสำคัญดังกล่าวด้วย

▶ **วัตถุประสงค์:**

- ▶ ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจและสามารถอธิบายถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ▶ ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ▶ ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจถึงแนวคิดและหลักการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ▶ ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถวางแผนพัฒนาองค์กรและโครงสร้างการบริหารองค์กรให้เป็นไปตามหลักการขององค์การมหาชน

▶ **ประเด็นเนื้อหา:**

- ▶ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ▶ ปัจจัยที่สำคัญที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ▶ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ▶ กลยุทธ์และขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ▶ การวางแผนพัฒนาองค์กรและโครงสร้างการบริหารให้เป็นไปตามหลักการขององค์การมหาชน

ประเด็นร่วมสมัย และความคิดเห็นของ Guru

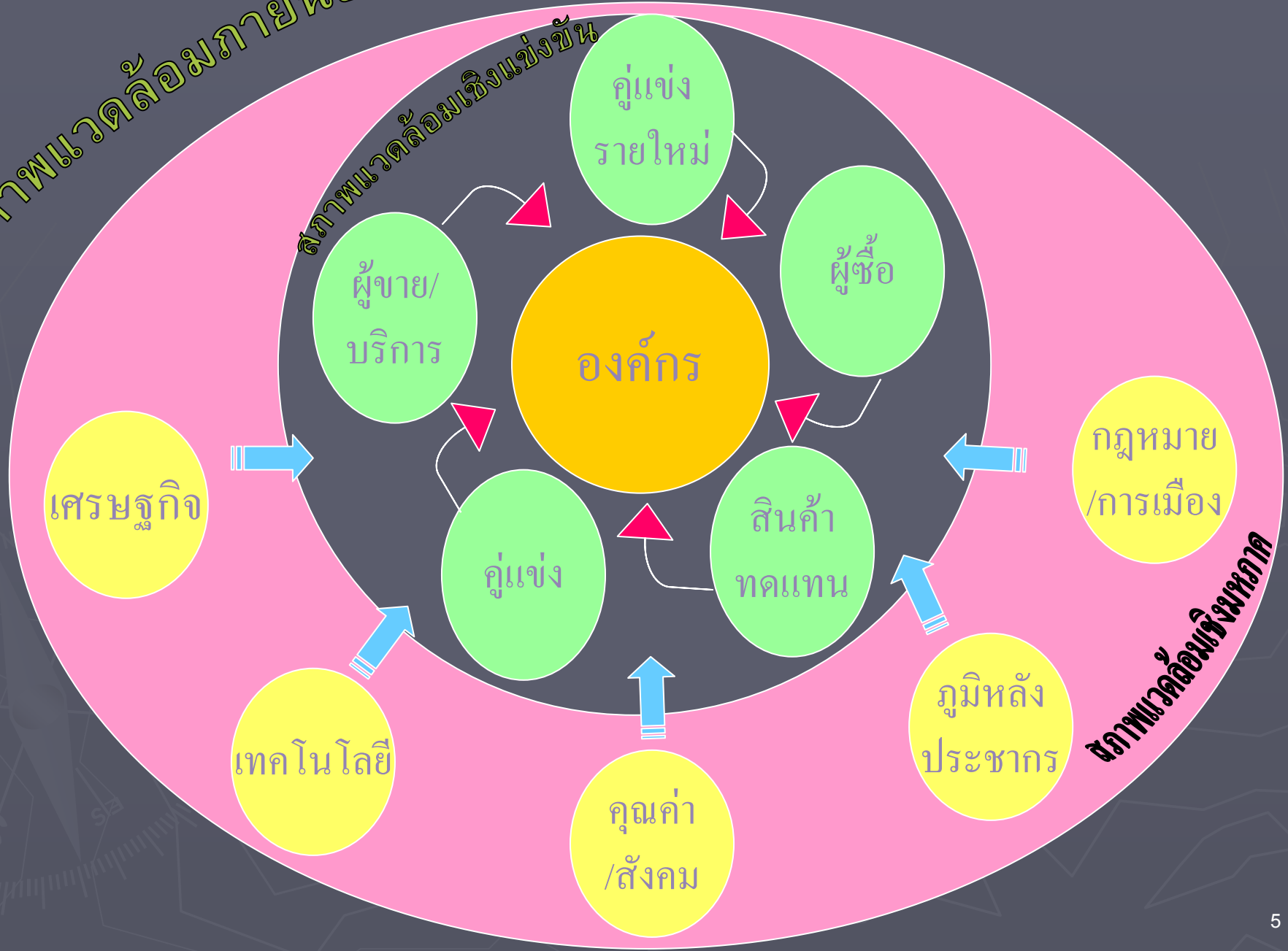
- ▶ Harvard Business Review- ผู้นำกับการนำการเปลี่ยนแปลง
- ▶ Business Week- การสร้างนวัตกรรม
- ▶ Sumsung and Korean Model
- ▶ Apple and Steve Job
- ▶ Google and Yahoo
- ▶ Motorola and standardization VS 3M and customisation
- ▶ Oishi and Honda
- ▶ บ่อนอก หินกรูด ทางด่วน และชายโฮ
- ▶ Toyota Camry and Toyota's ways, Sony and Sumsung
- ▶ Design Culture and Rational Consumer

ส่วนที่หนึ่ง:
องค์กรสมัยใหม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร
และผู้นำมีบทบาทอย่างไรบ้าง?



สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน





ผู้มีส่วนได้เสีย

เงื่อนไขจากต่างประเทศ

ธุรกิจสมัยก่อน

ผูก

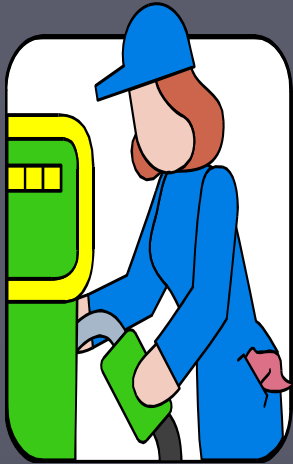
ทันสมัย

เร็ว

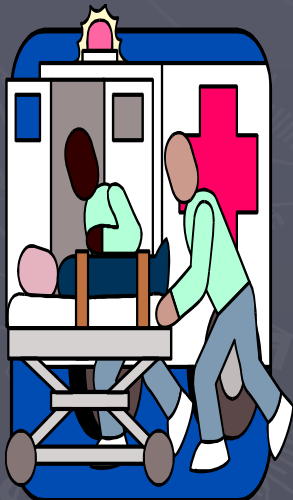
คิด

ธุรกิจสมัยใหม่





1. Cost competitiveness การมีต้นทุนที่แข่งขันได้
การประหยัดต้นทุนหรือทำให้ต้นทุนต่ำเพื่อให้สัดส่วน
กำไรสูง และราคาต่ำดึงดูดลูกค้าที่ไม่ต้องการจ่ายแพง
โดยอาจประหยัดได้จากหลายด้าน เช่น วัตถุดิบ ผลิต



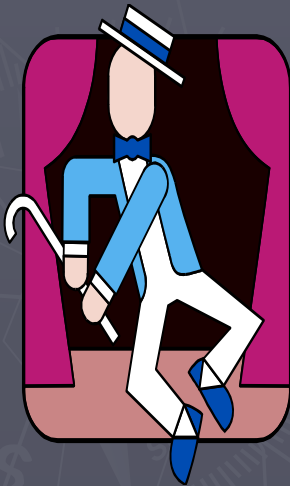
2. Quality การมีคุณภาพดี

การมีคุณภาพดี หมายถึง สินค้าหรือบริการที่มีความดี
คุณ น่าสนใจ มีข้อบกพร่องน้อย เชื่อถือได้ ใช้งานได้นาน
ซึ่งลูกค้าอาจพอใจที่จะจ่ายแพงกว่า เพื่อคุณภาพที่เพิ่มขึ้น



3. Speed ความรวดเร็ว

การขายสินค้าหรือบริการที่มีความรวดเร็ว ในการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอ การตอบสนอง หรือการส่งมอบ เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า



4. Innovation นวัตกรรม

ความสามารถในการเสนอสินค้า หรือบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดเวลา เพราะไม่มีสินค้าใดที่ลูกค้าจะพอใจตลอดไป

ลูกค้าสมัยก่อนผู้ผลิตมีน้อย ตลาด
แยกกันชัดเจนว่าจะเลือกสินค้าประเภทใด

ถูก
เร็ว

ดี
ทันสมัย



ปัจจุบันผู้ผลิตมีมาก ผู้ซื้อมีมาก มีอำนาจต่อรอง
ถ้าอยากจะขายได้ต้องพยายามสร้างความพอใจ
ให้ลูกค้าหลาย ๆ เจเนอรัชัน หรือมากที่สุด

ถูก + ดี + เร็ว + ทันสมัย

การบริหารที่ดีจะต้องมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อย่างไร?

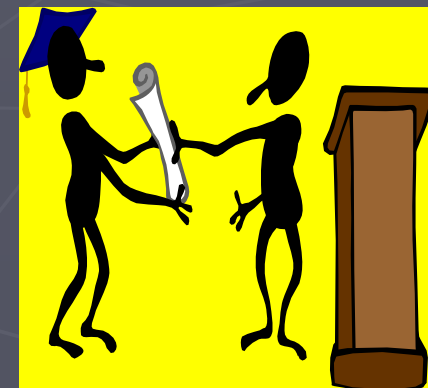
ประสิทธิภาพ (Efficiency)

การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ด้วยวิธีการที่ดีที่สุด

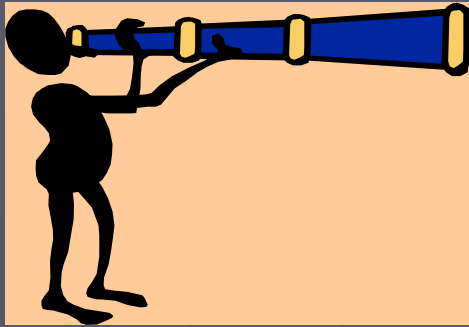


ประสิทธิผล (Effectiveness)

ความสามารถในการบรรลุผลขององค์กร
หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์
และผลที่ได้รับเป็นไปตามที่ต้องการ



๒ ระดับของการบริหาร

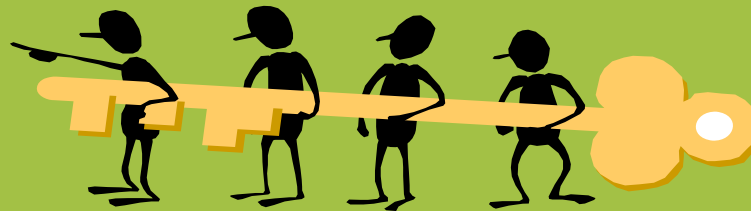


ผู้บริหาร
ระดับสูง



ผู้บริหาร
ระดับกลาง

ผู้บริหารระดับต้น



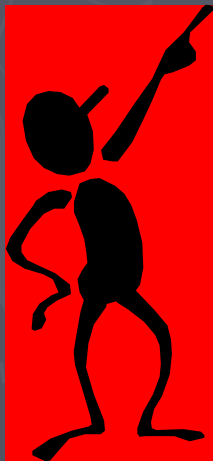


ลูกค้า

พนักงานชั้นต้น

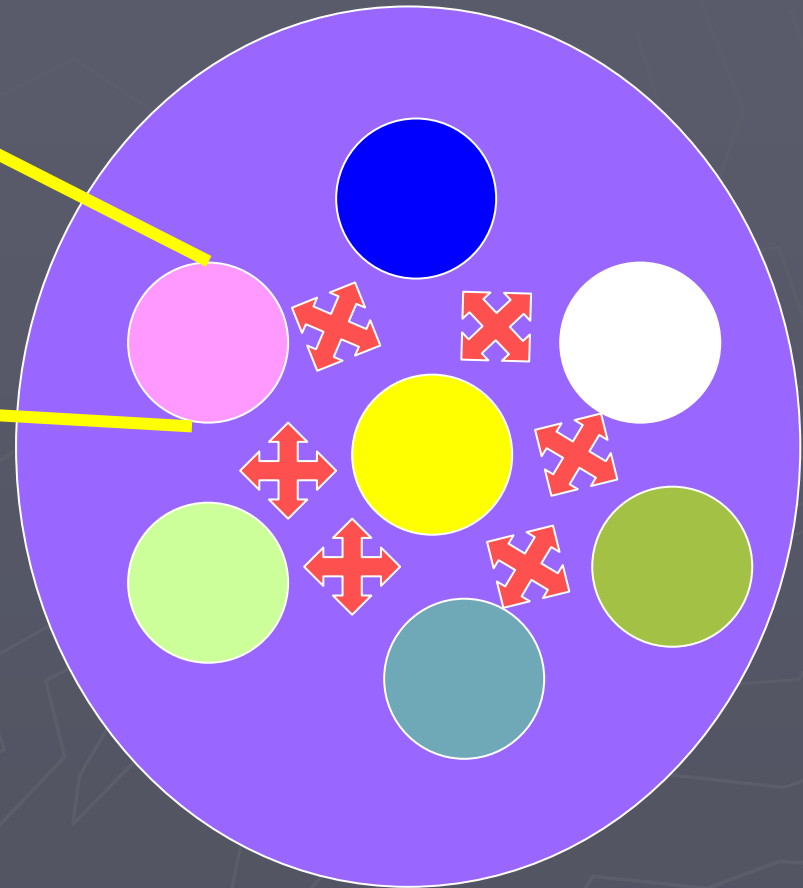
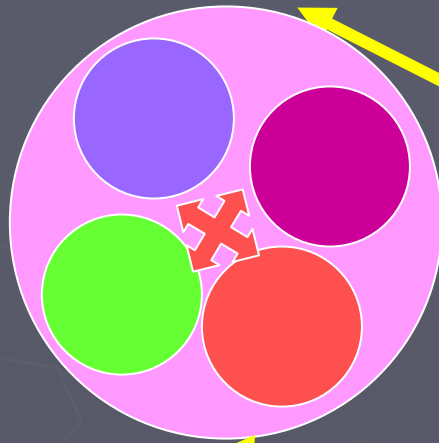
หัวหน้างาน

ผู้นำ

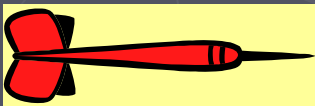
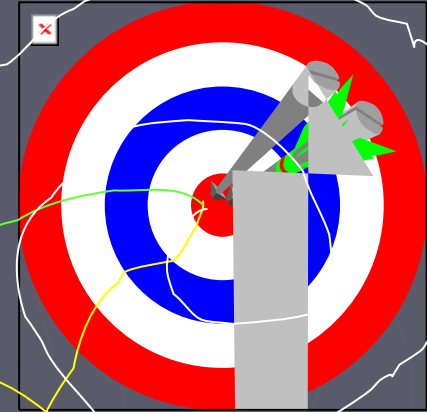


ความสัมพันธ์ของระบบในองค์กร

SUBSYSTEM



SYSTEM



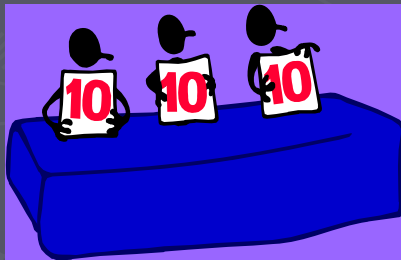
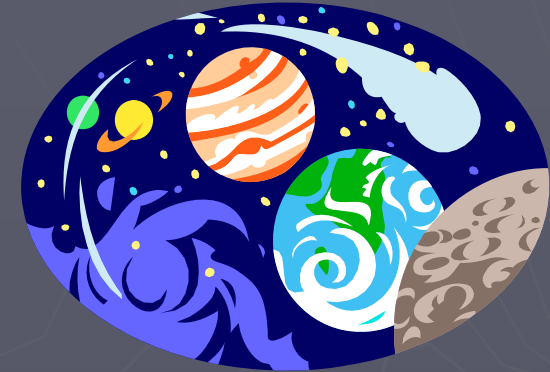
EQUIFINALITY

หลักการที่กล่าวถึง วิธีการ
ในการบรรลุเป้าหมายว่ามี
หลายวิธีเพื่อให้ได้ผลได้ที่
ไม่แตกต่างกัน และไม่ได้มี
วิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว

ระดับกับงาน	ผู้บริหารระดับ ต้น / หัวหน้า	ผู้บริหารระดับ กลาง	ผู้บริหารระดับ สูง
บทบาทที่ เปลี่ยนไป	จากผู้ปฏิบัติงาน ประจำวันไปเป็น เจ้าของกิจการ	จากผู้ควบคุมการ บริหารจัดการ ไปเป็นผู้สนับสนุน	จากผู้จัดสรร ทรัพยากรไปเป็น ผู้นำแบบสถาบัน
คุณค่างาน พื้นฐาน	ดำเนินงานธุรกิจ โดยเน้นที่ผลผลิต ของหน่วยงาน	สนับสนุนและ ประสานงานให้ องค์กรและหน่วย	สร้างสรรค์และ นำองค์กร และต่อทุกคน
กิจกรรม หลักของ ตำแหน่ง	สร้างและหาโอกาส การเติบโตเพื่อ หน่วยงาน/องค์กร แสวงหา/พัฒนา ทรัพยากรและ ประสิทธิภาพ	พัฒนาบุคลากรและ สนับสนุนการทำ งาน เชื่อมต่อด้าน ความรู้ทักษะและ บริหารความกดดัน ในการบรรลุผล	นำองค์กรไปสู่ เป้าหมายโดยสร้าง โอกาสและมาตรฐาน ในการทำงาน สร้างวัฒนธรรม และสนับสนุน

การเปลี่ยนแปลงและอนาคตของการบริหาร

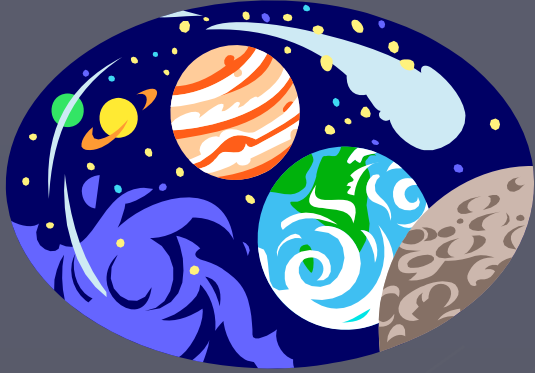
1. โลกาภิวัตน์ (Globalization)



2. คุณภาพรวมทั้งระบบ (Total Quality)

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)





1. โลกาภิวัตน์ (Globalization)

โลกา + ภิวัตน์ = โลกาภิวัตน์
โลกที่เปลี่ยนแปลงพัฒนาไปอย่างมาก

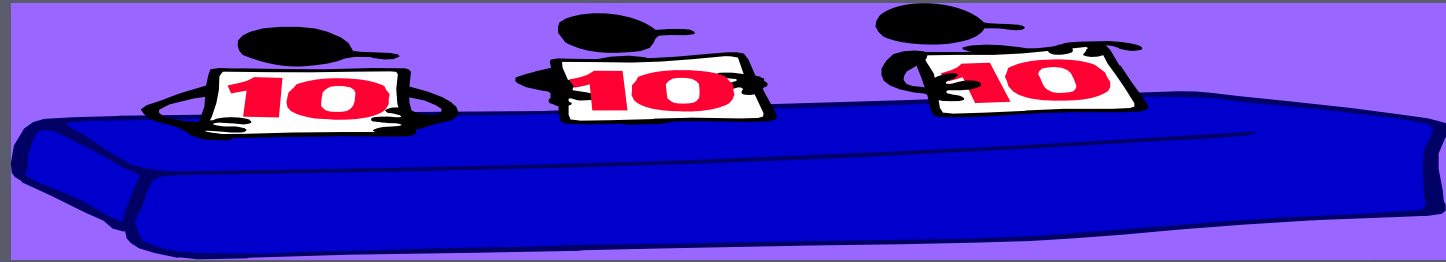


GLOBALIZATION = Global + lize + tion
การเป็นโลกหนึ่งเดียวกัน



Multi - National - Companies = MNCs
บริษัทข้ามชาติ





2. คุณภาพรวมทั้งระบบ (Total Quality)

Q.C.	QUALITY CONTROL
Q.C.C.	QUALITY CIRCLE CONTROL
I.S.O.	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
T.Q.M.	TOTAL QUALITY MANAGEMENT



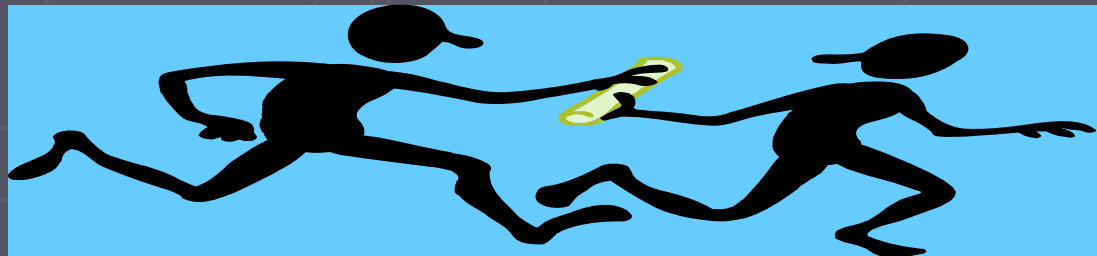
วิธีการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดสู่ลูกค้า ทั้งการสร้างและการรักษาความพึงพอใจ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิค หลากหลาย โดยมุ่งผลให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง

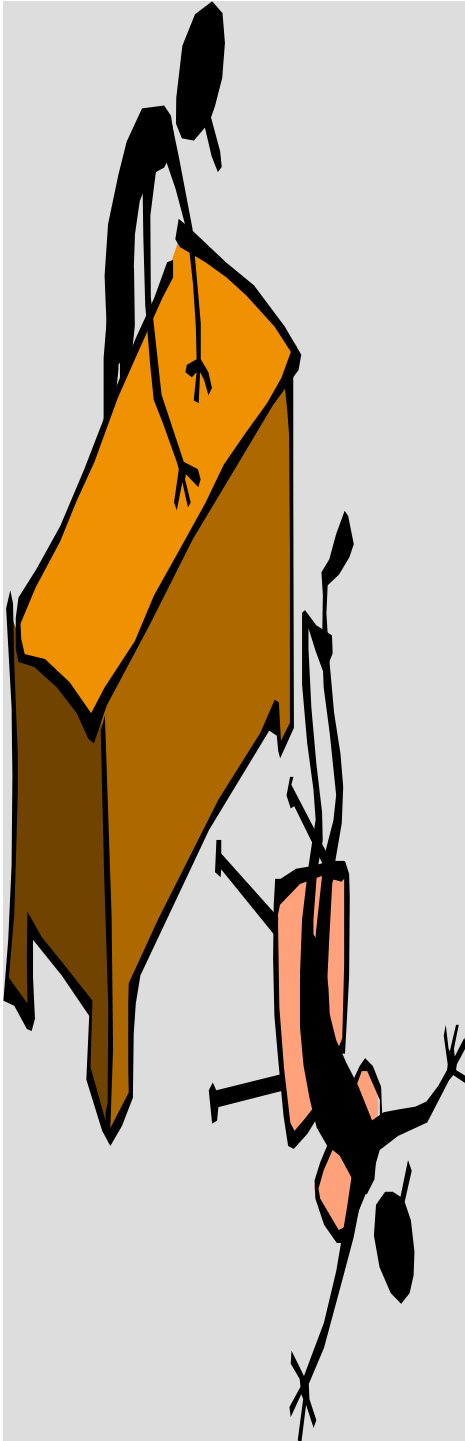
คุณภาพ v.s. มาตรฐาน เหมือนหรือต่างกันอย่างไร ?

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)



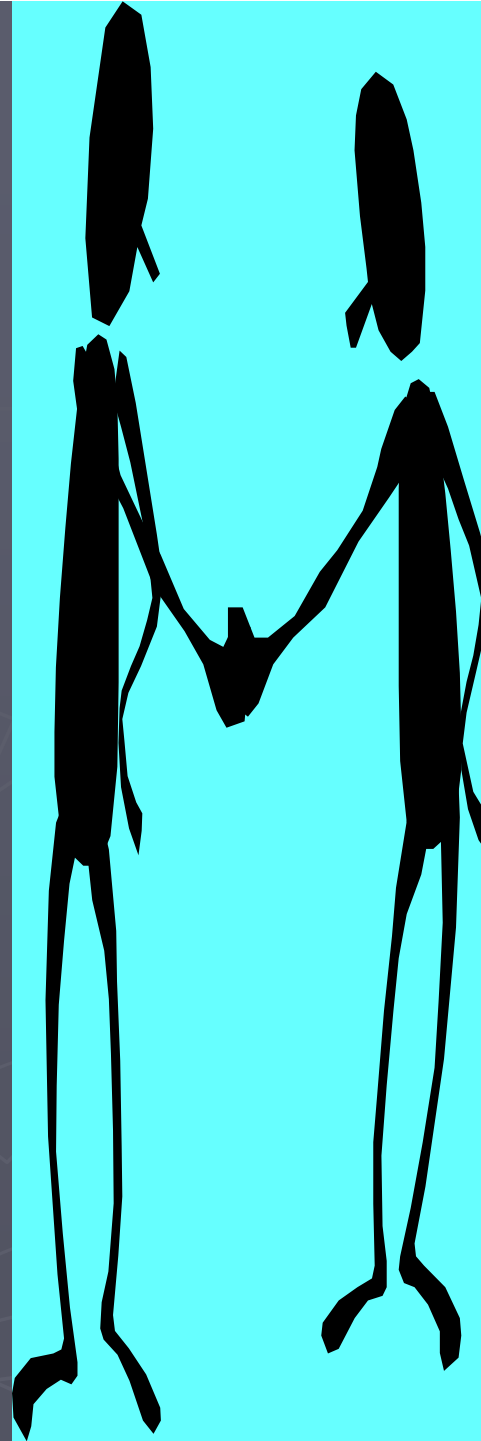
ทักษะขององค์กร ที่ได้สร้างสรรค์ ได้มา หรือถ่ายทอด
องค์ความรู้ และได้มีการปรับแต่ง เพื่อให้สามารถสะท้อน
ถึงความรู้ พฤติกรรมการนำไปใช้ และเข้าใจอย่างแท้จริง
เพื่อความอยู่รอดและปรับตัวขององค์กร ให้สนองต่อการ
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่
ต้องเรียนรู้ และพัฒนาทักษะตลอดเวลา ดังนั้น จึงไม่มี
กฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดอะไร ขององค์กรที่มีลักษณะ
แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง หรือความรู้อะไรที่เคยใช้ได้ผล
ในอดีต จะต้องเป็นกฎเกณฑ์ที่จะต้องไปใช้ต่อไปเสมอ





ผู้บริหารแบบดั้งเดิม

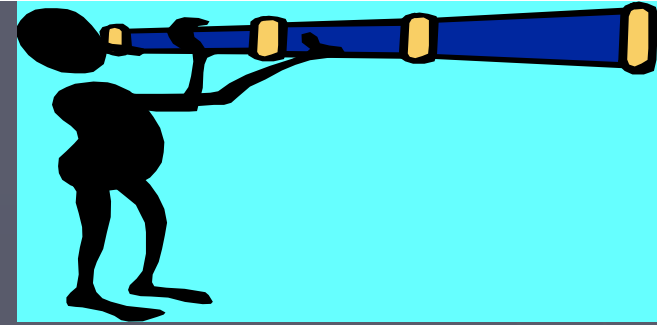
1. คิดว่าตัวเองเป็น
ผู้บริหารหรือเจ้านาย
2. ทำงานตามสายงาน
บังคับบัญชาเคร่งครัด
3. ตัดสินใจคนเดียว
4. หวงข้อมูล
5. รู้อะไรกระจ่างอยู่
อย่างเดียว
6. หาคำตอบและ
แนวทางสนองเบื้องบน
7. ชอบทำงานเดิม ๆ
8. ทำตัวเป็นนายมอง
คนอื่นเป็นคู่แข่ง
9. ใช้เวลากับงานมาก



ผู้บริหารร่วมสมัย

1. คิดว่าตนเองเป็น
ผู้ช่วยหรือที่ปรึกษา
2. ติดต่อกับใครก็ได้
ที่ทำให้งานเดินหน้า
3. ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมใน
การตัดสินใจ
4. ชอบแชร์ข้อมูล
5. พยายามเข้าใจ
งานรอบด้าน
6. หาแนวทางโดย
การร่วมกบคนอื่น
7. ชอบเรียนรู้ใหม่ๆ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
9. ดูผลของงาน

มองไปในอนาคต



การบริหารจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปดังนี้

1. จากองค์กรแบบราชการที่มีรูปแบบใหญ่โต มีกฎเกณฑ์จะเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่น
2. จากรูปแบบธุรกิจเดิม ๆ จะเปลี่ยนแปลงและเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ
3. จากที่เชื่อว่า บุคลากรเป็นส่วนประกอบหนึ่งขององค์กรเหมือนกับเครื่องจักรที่ต้องควบคุมและใช้งานให้คุ้มค่า จะมาเป็นแนวคิดที่บุคลากรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หากพิจารณาว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า
4. จากเก่งคนเดียว เป็นพึ่งพาฝีมือของทีม
5. จากพึ่งเจ้านายมาเป็นพึ่งลูกค้า ความต้องการลูกค้าควรตอบสนองก่อน
6. ใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความสามารถของบุคลากร ไม่ใช่เอามาเป็นข้อได้เปรียบในการควบคุมคนอื่น จากข้อมูลที่เหนือกว่า
7. จากผู้บริหารตัดสินใจคนเดียวมาเป็นพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการนำ
8. จากภาพที่ทำงานให้ดูยุ่ง WORK HARD มาเป็น WORK SMART
ดูที่ผล ไม่ใช่ดูที่ภาพ ที่ดูยุ่งเหยิง ขั้นตอนรูปแบบมากมายแต่ไร้ผล

Organizational Structure & Strategies

- ▶ Functional Organization
- ▶ Customer/Product-Geographical Division Organization
- ▶ Matrix Organization
- ▶ Organizational Culture

MBA Thammasat University – BA 642

Somprasong Kosonboon

Eight Managerial Components of Implementing Strategy



© Copyright 1995 Richard D. Irwin

The ORGANIZATION & Strategies

Three key tasks:

1. Selecting able people for key positions
2. Developing skills, core competencies, & competitive capabilities
3. Creating strategy-supportive organization structure

Core Competency

- ▶ A company's **core competency** is the one thing that it can do better than its competitors. A core competency can be anything from product development to employee dedication. Modern business theories suggest that most activities that are not part of a company's core competency should be outsourced. If a core competency yields a long term advantage to the company, it is said to be a sustainable competitive advantage.
- ▶ The concept of core competencies was developed in the management field. C.K. Prahalad and Gary Hamel introduced the concept in a 1990 Harvard Business Review article. They wrote that a core competency is "an area of specialized expertise that is the result of harmonizing complex streams of technology and work activity."

Core Competency

- ▶ As an example they gave Honda's expertise in engines. Honda was able to exploit this core competency to develop a variety of quality products from lawn mowers and snow blowers to trucks and automobiles. To take an example from the automotive industry, it has been claimed that Volvo's core competence is safety.
- ▶ According to Prahalad and Hamel a core competence has three characteristics:
 - it provides potential access to a wide variety of markets,
 - it increases perceived customer benefits and
 - it is hard for competitors to imitate.

EXAMPLES OF CORE COMPETENCIES

(In the past 10 years- Look! What are the CHANGES?)

Honda

- ▶ Expertise in gasoline engine technology & small engine design

Procter & Gamble

- ▶ Superb marketing-distribution skills and R&D capabilities in five core technologies -- Fats, oils, skin chemistry, surfactants, emulsifiers

Intel

- ▶ Design of complex chips for personal computers

Sony

- ▶ Expertise in electronic technology & ability to translate this expertise into developing & manufacturing innovative products -- Miniaturized radios & video camera and TVs & VCRs with unique features

การจัดองค์การ

การจัดองค์การ

แนวความคิดพื้นฐาน
ของการจัดองค์การ

การจำแนกความแตกต่าง
Differentiation

การรวมกลุ่มงาน
Integration

โครงสร้างแนวดิ่ง

สิทธิอำนาจ

ลำดับชั้นการสั่งการ

ขนาดการควบคุม

การมอบหมายงาน

การรวม-กระจายอำนาจ

โครงสร้างแนวนอน

หน่วยงานหลัก

หน่วยงานสนับสนุน

ประเภทองค์การ

Function

Division

Matrix

การประสานงาน



วัฒนธรรมองค์กร คือ โครงสร้างพื้นฐาน ของสมมติฐาน
คุณค่า ค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งเกี่ยวข้องและครอบคลุมแนว
ทางที่พนักงานในองค์กรคิดและกระทำต่อเรื่องที่เกิดขึ้น ทั้ง
ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือการแก้ปัญหา ซึ่งถูกพัฒนาขึ้น
ในองค์กร และเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

โครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กร



Mental Models แนวความคิดที่กว้างขวางโดยทั่วไปเกี่ยวกับ
ทฤษฎีที่ถูกใช้ ซึ่งคนทั่วไปจะมีความเชื่ออยู่บน แนวทางและ
การรับรู้และพฤติกรรม

Values คุณค่าของความเชื่อ ที่สั่งสมมายาวนาน ซึ่งเกี่ยวกับ
ความสำคัญที่ปัจเจกบุคคลให้ต่อเรื่องหนึ่ง ๆ

**Artifact of
Organizational
Culture**

**Physical Structures
Ritual and ceremonies
Stories and legends
Language**

**Organizational
Culture**

**Beliefs
Values
Assumptions**

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรจากสิ่งที่ยังคงสร้างขึ้นที่ปรากฏอยู่

Artifacts สัญลักษณ์ที่สามารถสังเกตเห็นได้จากสิ่งที่ยังคงอยู่ในองค์กร ซึ่งรวมถึงโครงสร้างเชิงกายภาพ การจัดพิธีกรรม การใช้ภาษา ตลอดจนเรื่องราวอื่น ๆ

Rituals พิธีการซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ หรือเกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน ภายในองค์กร ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่ครอบคลุมวัฒนธรรมองค์กร

Ceremonies กิจกรรมที่มีการวางแผนล่วงหน้าซึ่งนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับสาร ในองค์กรที่ตีความเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในแง่สัญลักษณ์



- ภาษาในองค์กร
- โครงสร้างเชิงกายภาพ
- ระบบสัญลักษณ์
- ทำนาน และตัวบุคคล



วัฒนธรรมองค์กรและสมรรถภาพ

เนื้อหาที่เหมาะสมกับ
สิ่งแวดล้อม

การมีวัฒนธรรมที่
เข้มแข็งพอควร

วัฒนธรรมที่ปรับใช้ได้

- สมรรถภาพขององค์กรที่มีผลจากวัฒนธรรม
- การปฏิบัติในเชิงจริยธรรมองค์กร

กลยุทธการปรับใช้วัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกัน

Assimilation การใช้วัฒนธรรมขององค์กรที่เหนือกว่าต่อองค์กร
ที่มีวัฒนธรรมอ่อนกว่า

Deculturation การใช้วัฒนธรรมขององค์กรหนึ่ง ต่ออีกองค์กร

Integration การรวมวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน

Seperation การแยกใช้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

กลยุทธ์ในการสร้างความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม

- กิจกรรมของผู้นำหรือผู้ก่อตั้ง
- การให้รางวัลในกรณีมีพฤติกรรมที่เสริมสร้างวัฒนธรรม
- รักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร
- สร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรม
- เลือกละอบรมพนักงาน



Contrast of old and new models of organization

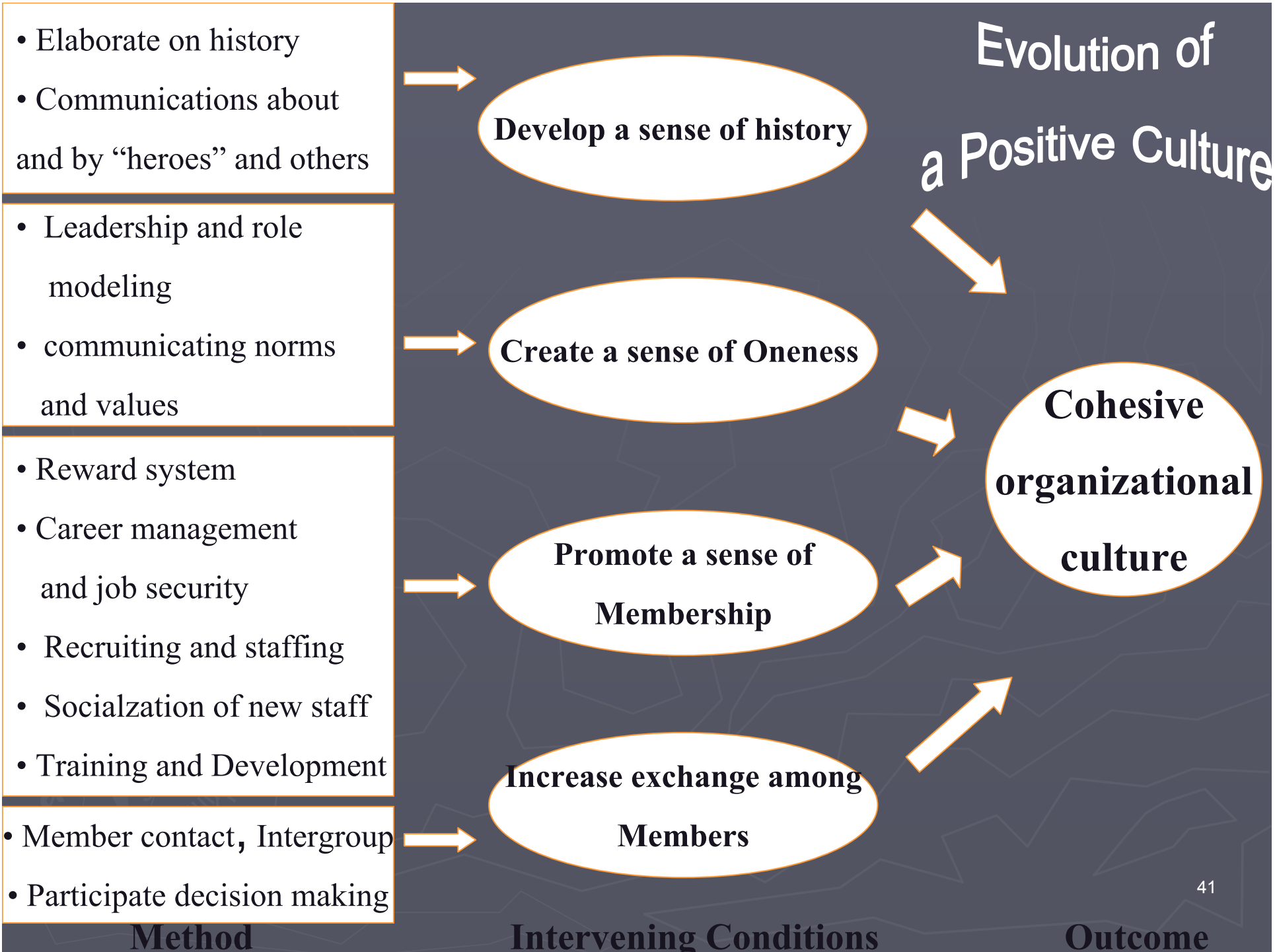


Old

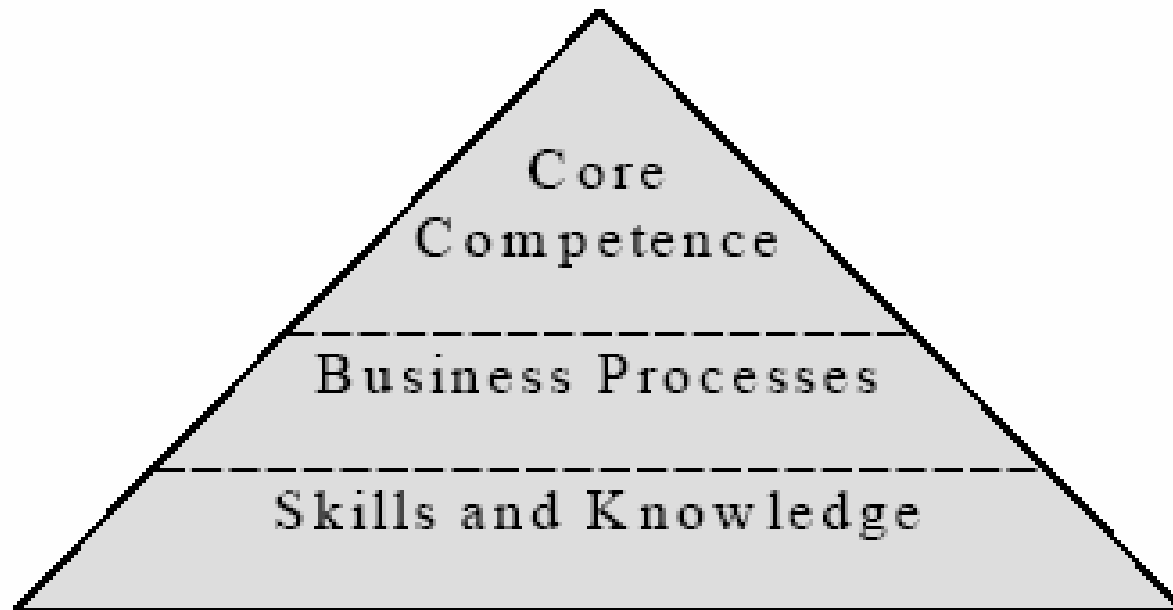
- Individual position, job unit
- Vertical flow of information
- Tall, many layers
- Emphasis on structure
- Rule and standard procedures
- Fixed hours
- Career paths upward, linear
- Standardized evaluation
- Single strong culture
- Local value chain
- Country environment defined

New

- Team as basic unit
- Horizontal and Vertical flow
- Flat, few layers management
- Emphasis on processes
- Results and outcomes oriented
- Flexible workday, part-time
- Career paths lateral, flexible
- Customized evaluation
- Diversity of viewpoints
- Value chain crossing border
- Global environment defined



Human Capital and Business Competitiveness



แนวคิดเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge

**1. การพัฒนาความรู้
ความสามารถ
ของแต่ละบุคคล**

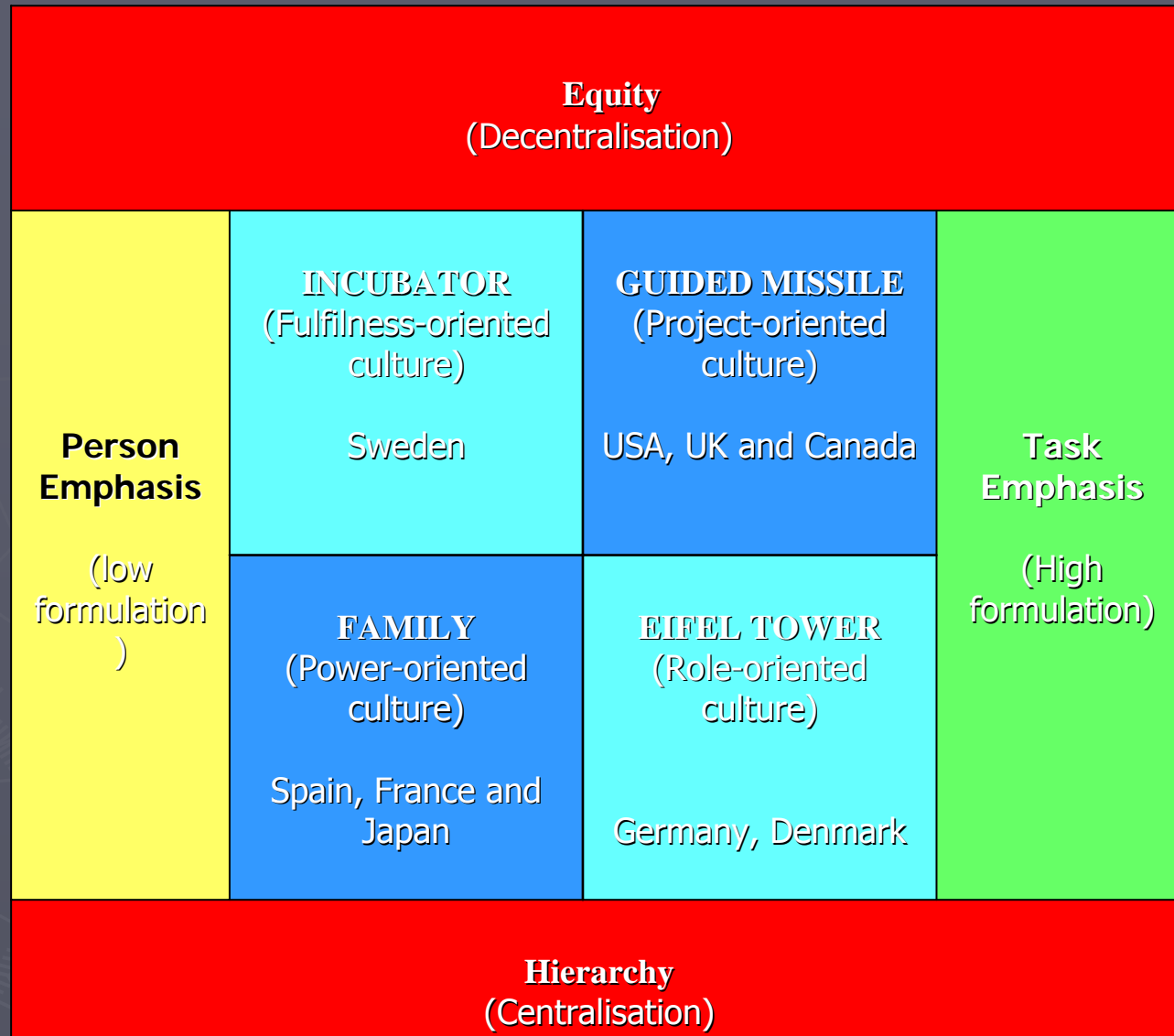
**2. พัฒนารูปแบบการคิด
และตัดสินใจให้มีความ
ซับซ้อนและหลากหลาย**

5. กระบวนการคิดเชิงระบบ

**4. สร้างการพัฒนา
วิสัยทัศน์ร่วมกัน**

**3. สร้างและสนับสนุน
การทำงานเป็นทีม**

Organisational culture



ส่วนที่สอง:

แรงผลักดันและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แรงผลักดัน

Nature of the workforce
Technology
Economic shocks
Competition
Social trends
World politics

ตัวอย่าง

คนใหม่ วัฒนธรรมเปลี่ยน คนเก่าแก่ลง
เร็ว ถูก มีสมรรถนะสูง
เงื่อนไขทางเศรษฐกิจในทุกกระดับ
การแข่งขันในระดับโลก ประเทศ และภูมิภาค
แนวโน้มโลกในเรื่องต่างๆ ความนิยมข้ามชาติ
ตลาดการค้าสากล การก่อการร้าย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Change

การทำให้สรรพสิ่งแตกต่างกันไป

Planned Change

กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายใน และมีการวางแผนเป้าหมายล่วงหน้า

Change Agents

บุคคลที่มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเข้าไปมีผลในฐานะตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

Goals of Planned Change:

ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

เปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลและองค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบ

- ชัดแจ้งและทันที Overt and immediate

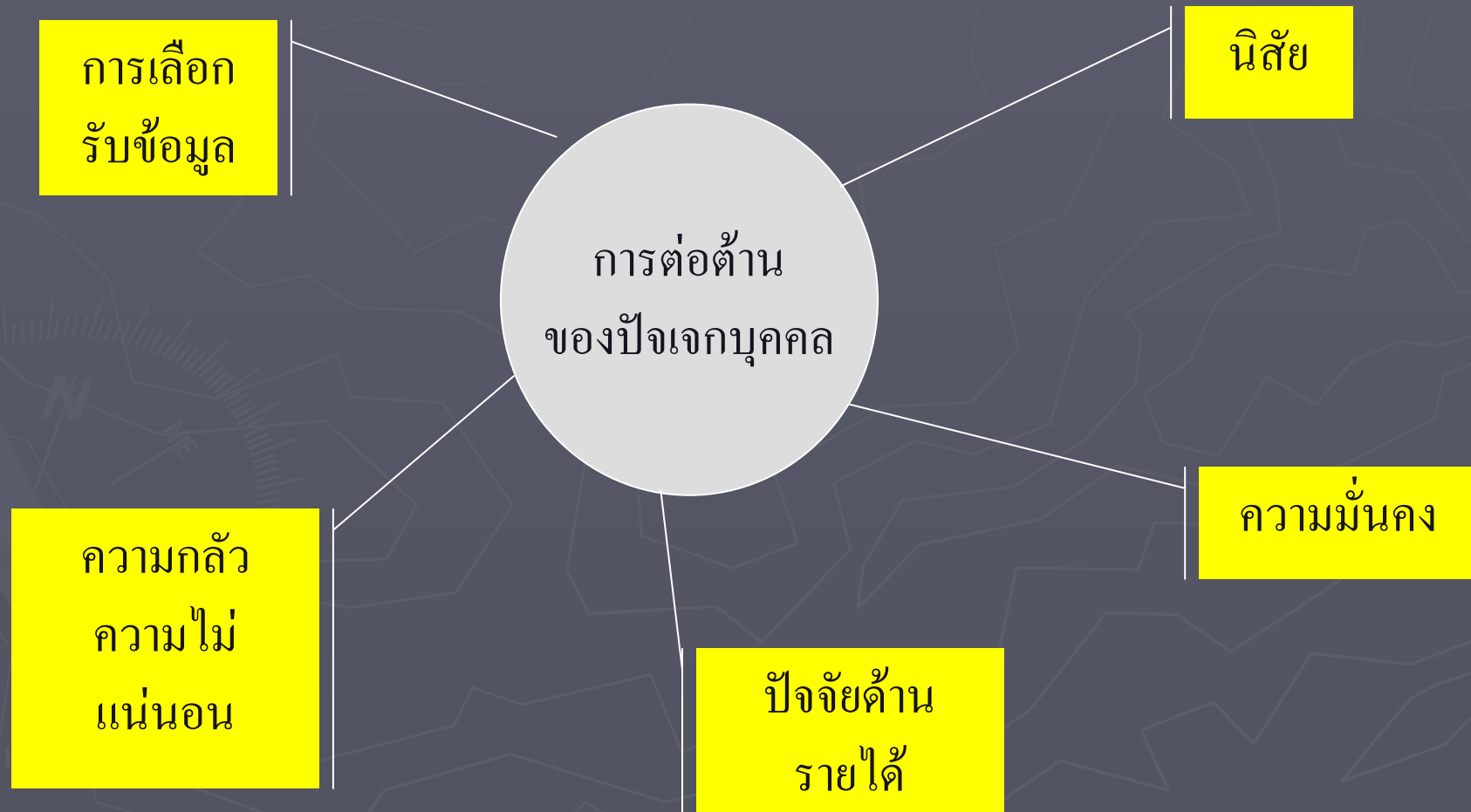
- ▶ การบ่น การต่อต้าน การประท้วง

- บังเป็นนัยและค่อยเป็นค่อยไป Implicit and deferred

- ▶ ขาดงาน ชุมชนนิรโทษ หาพวก เฉื่อย



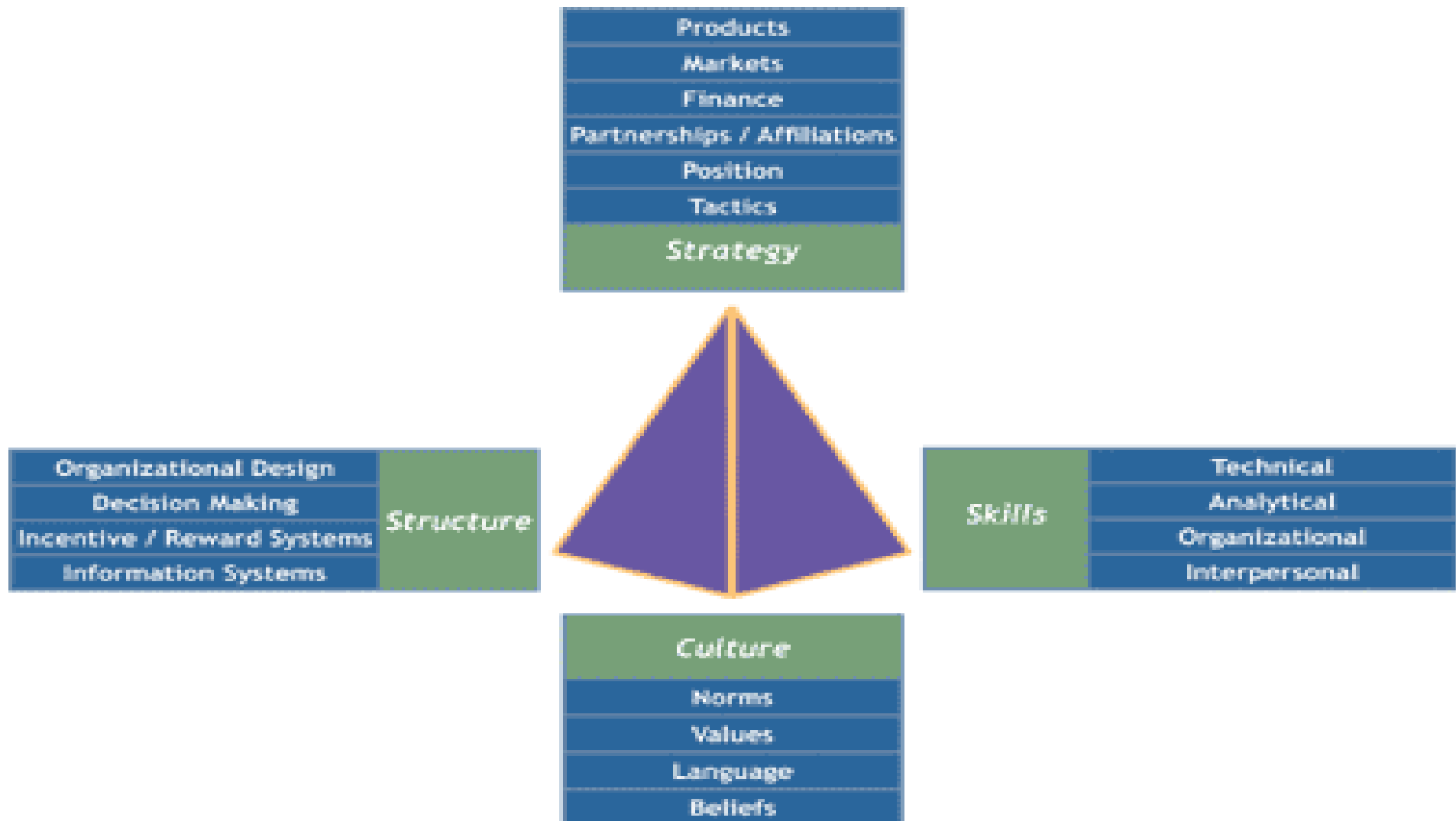
ที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคล



ที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร



Change Management Model



Formula for Change

- ▶ The **Formula** was created by **Richard Beckhard** and **David Gleicher** and is sometimes called **Gleicher's Formula**. This formula provides a model to assess the relative strengths affecting the likely success or otherwise of organisational change programs.
- ▶ **D x V x F > R**
- ▶ Three factors must be present for meaningful organisational change to take place. These factors are: D = Dissatisfaction with how things are now; V = Vision of what is possible; F = Initial, concrete steps that can be taken towards the vision.
- ▶ If the product of these three factors is greater than R = Resistance, then change is possible. Because of the multiplication of D, V and F, if any one is absent or low, then the product will be low and therefore not capable of overcoming the resistance.
- ▶ To ensure a successful change it is necessary to use influence and strategic thinking in order to create vision and identify those crucial, early steps towards it. In addition, the organisation must recognise and accept the dissatisfaction that exists by communicating industry trends, leadership ideas, best practice and competitive analysis to identify the necessity for change.

Lewin's Three-Step Change Model

Unfreezing

Change efforts to overcome the pressures of both individual resistance and group conformity.

Refreezing

Stabilizing a change intervention by balancing driving and restraining forces.

Driving Forces

Forces that direct behavior away from the status quo.

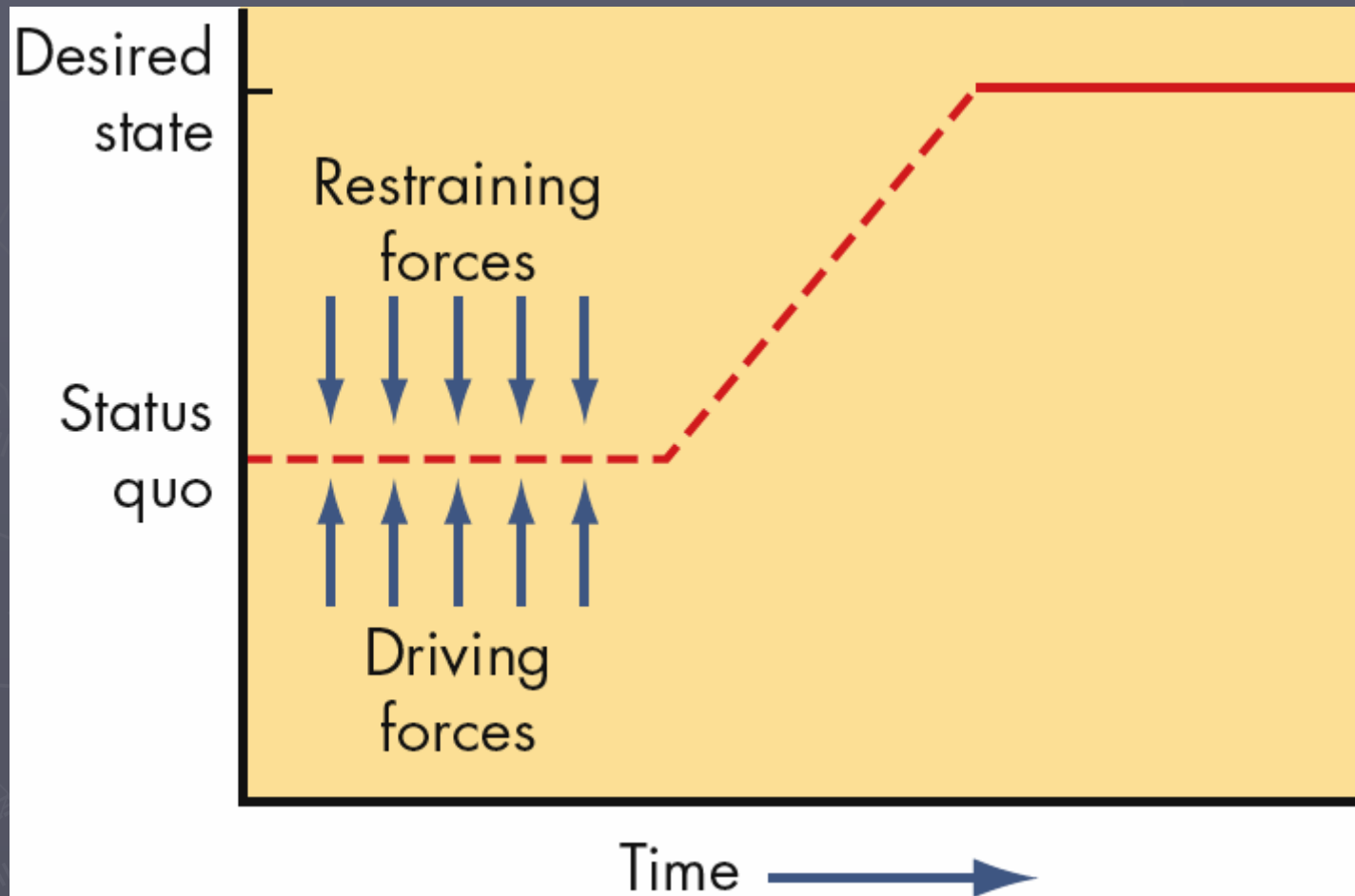
Restraining Forces

Forces that hinder movement from the existing equilibrium.

Lewin's Three-Step Change Model



Unfreezing the Status Quo



การแก้ปัญหาการต่อต้าน

- การให้การศึกษา **Education and communication**
- การเรียกร้องให้มีส่วนร่วม **Participation**
- การสนับสนุน **Facilitation and support**
- การเจรจาต่อรอง **Negotiation**
- การเข้าควบคุมและส่งตัวแทน **Manipulation and cooptation**
- การกระตุ้นเตือน **Coercion**

การเมืองแห่งการเปลี่ยนแปลง

- ▶ ตัวกระตุ้นจากภายนอกสร้างการเปลี่ยนแปลงสูง
- ▶ ตัวกระตุ้นจากภายในจะเกี่ยวกับการระดมทุนและอำนาจ
- ▶ คนที่ยึดอำนาจมานานจะกลัวสูญเสียสถานะ
- ▶ การคืนอำนาจต่อผู้แทนอำนาจในองค์กรจะเป็นตัวกระตุ้น และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในขั้นสุดท้าย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. สร้างความรู้สึกร่วมว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2. สร้างแนวร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจดึงดูดใจเพียงพอ
3. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อบรรลุความเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายใหม่
4. สื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ไปทั่วองค์กร
5. ให้อำนาจผู้มีส่วนร่วมให้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง และจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง
6. สร้างแผน และ ให้งานวัด ต่อการบรรลุแผนระยะสั้นในการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ในช่วงต้น
7. ประมวลผล และปรับปรุงเพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
8. เสริมการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นถึงผลดีของการเปลี่ยนแปลง ต่อความสำเร็จขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization

Learning Organization

องค์กรซึ่งพัฒนา และมีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงบวก

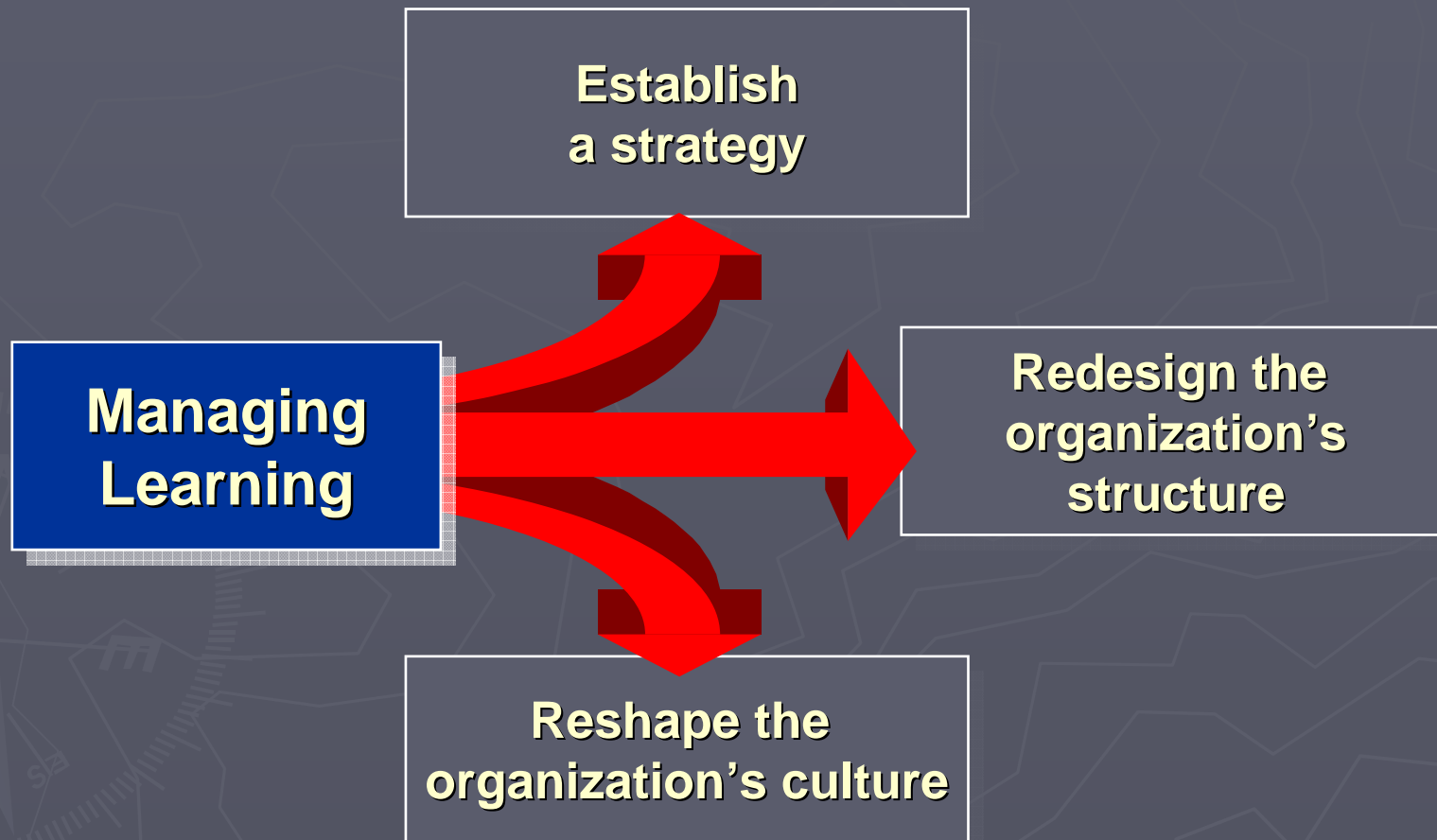
คุณลักษณะ Characteristics:

1. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. เติบโตวิธีคิดแบบเก่าๆ ที่เป็นอุปสรรค
3. ตระหนักว่าองค์กรคือระบบของการทำงานร่วมกัน มากกว่าโครงสร้างตายตัว
4. มีระบบการสื่อสารแบบเปิด
5. ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วม

ปัญหาขององค์กรแบบดั้งเดิม:

- มีผู้เชี่ยวชาญผู้ชำนาญการกระจัดกระจาย ต่างคนต่างเก่ง ไม่มีเป้าหมายร่วมกัน
- เน้นการแข่งขันมากเกินไป
- เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการสร้างสรรค์ร่วมกัน

การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง



แนวคิดเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge

1. การพัฒนาความรู้
ความสามารถ
ของแต่ละบุคคล

2. พัฒนารูปแบบการคิด
และตัดสินใจให้มีความ
ซับซ้อนและหลากหลาย

5. กระบวนการคิดเชิงระบบ

4. สร้างการพัฒนา
วิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. สร้างและสนับสนุน
การทำงานเป็นทีม

- Elaborate on history
- Communications about and by “heroes” and others

Develop a sense of history

- Leadership and role modeling
- communicating norms and values

Create a sense of Oneness

- Reward system
- Career management and job security
- Recruiting and staffing
- Socialization of new staff
- Training and Development

Promote a sense of Membership

- Member contact, Intergroup
- Participate decision making

Increase exchange among Members

Evolution of
a Positive Culture

**Cohesive
organizational
culture**

Method

Intervening Conditions

Outcome

วัฒนธรรมองค์กรและสมรรถภาพ

เนื้อหาที่เหมาะสมกับ
สิ่งแวดล้อม

การมีวัฒนธรรมที่
เข้มแข็งพอควร

วัฒนธรรมที่ปรับใช้ได้

- สมรรถภาพขององค์กรที่มีผลจากวัฒนธรรม
- การปฏิบัติในเชิงจริยธรรมองค์กร

Red Ocean and Blue Ocean Strategy

Red Ocean Strategy

Compete in existing market space.

Beat the competition.

Exploit existing demand.

Make the value/cost trade-off.

Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation or low cost.

Blue Ocean Strategy

Create uncontested market space.

Make the competition irrelevant.

Create and capture new demand.

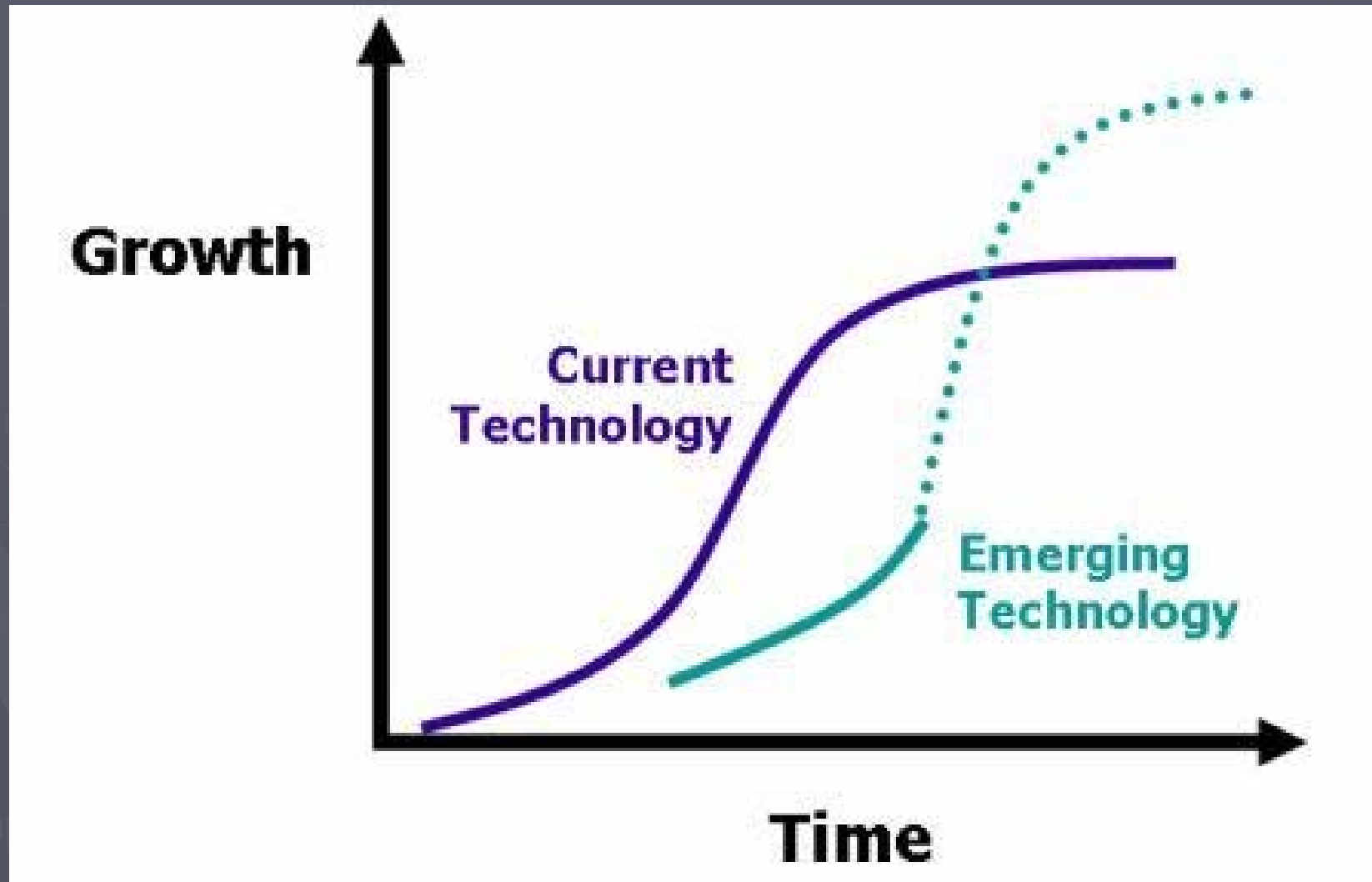
Break the value/cost trade-off.

Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation and low cost.

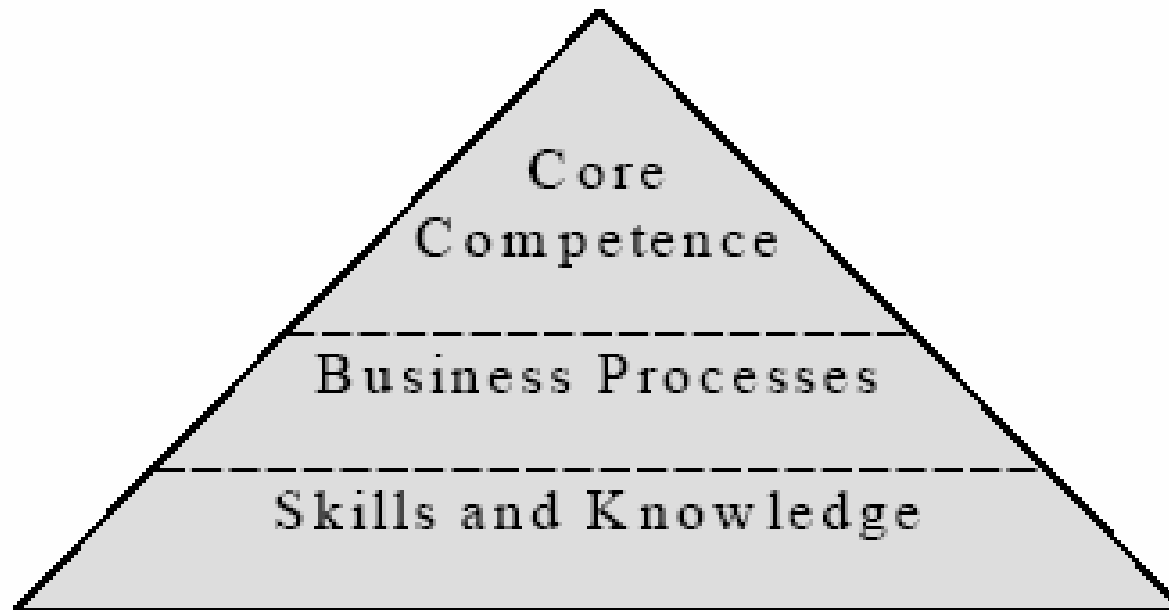
ทำไมองค์กรต้องมีนวัตกรรม

- ▶ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ▶ การเติบโตแบบยั่งยืน
- ▶ สนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น
- ▶ **First Mover Advantage and Disadvantage**
- ▶ **Schumpeterian Economics**
- ▶ ประเภทของนวัตกรรม

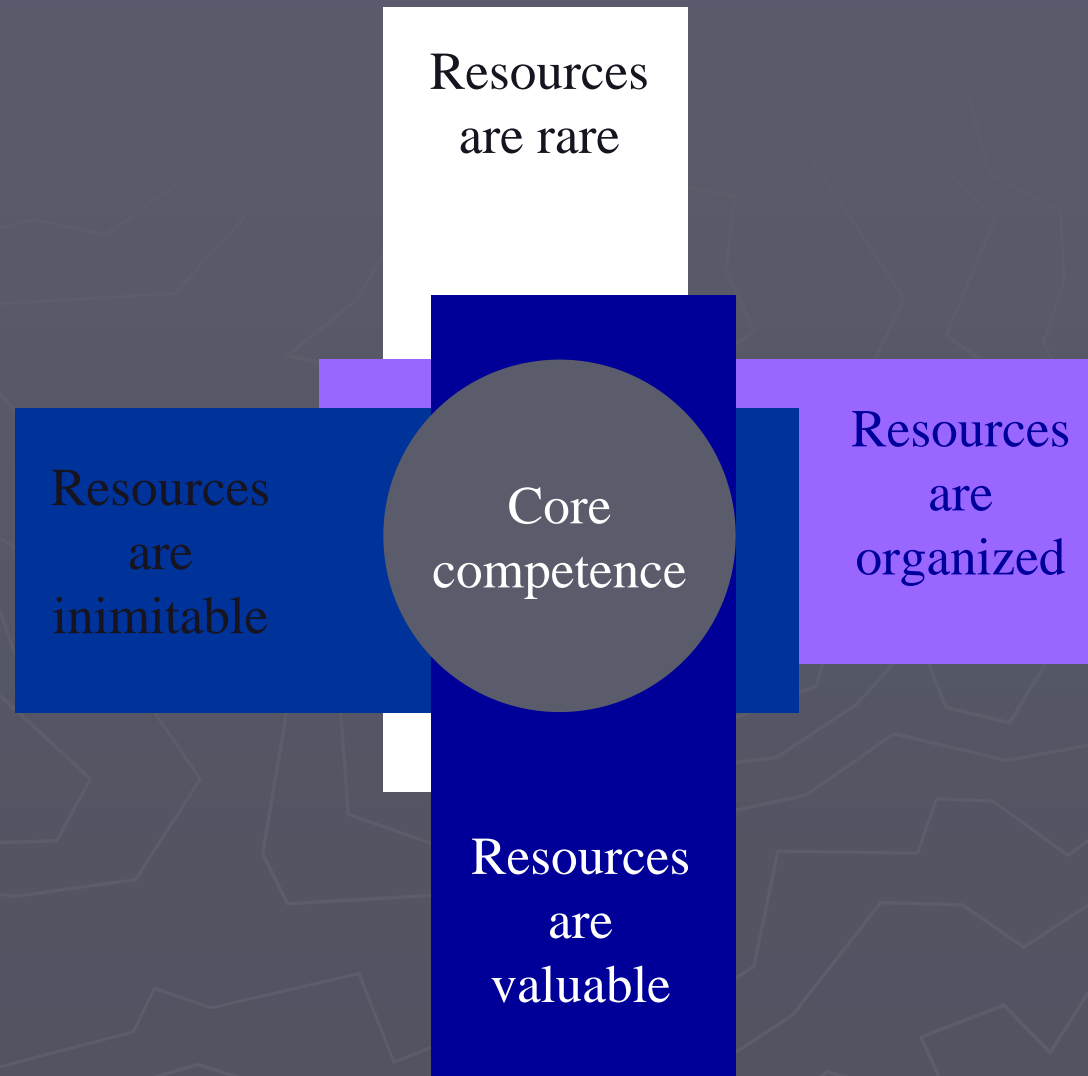
Innovation Live Cycle



Human Capital and Business Competitiveness



Competency



Example: Paradorn's competency

Knowledge:

- Tennis theory
- Rule and regulation

Skills:

- Serving
- Stepping
- Hitting
- etc.

Attributes:

- Emotional control
- Achievement orientation



Superior
behaviors

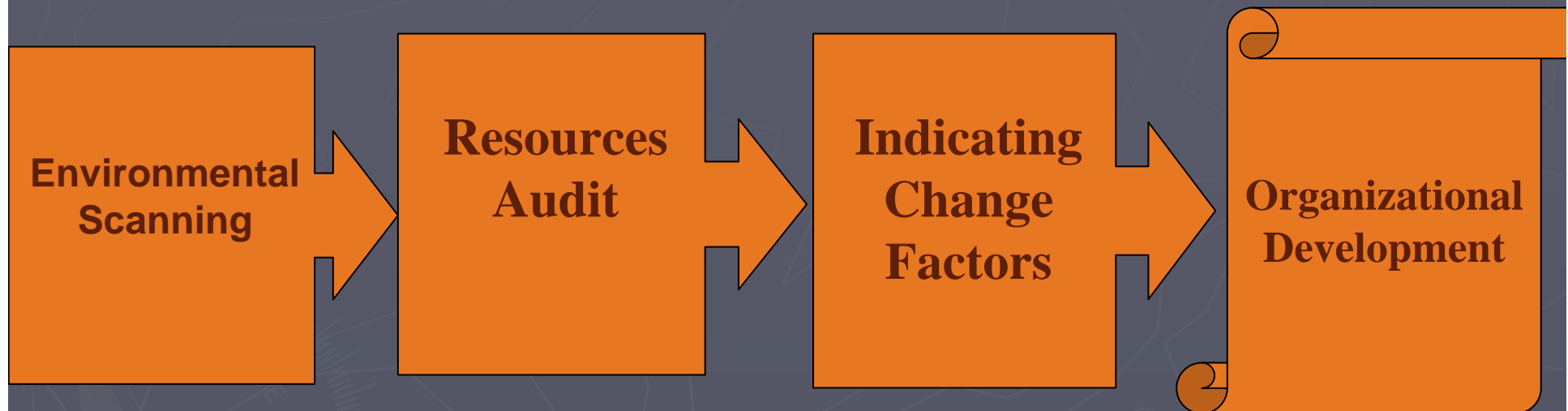


Superior
performance

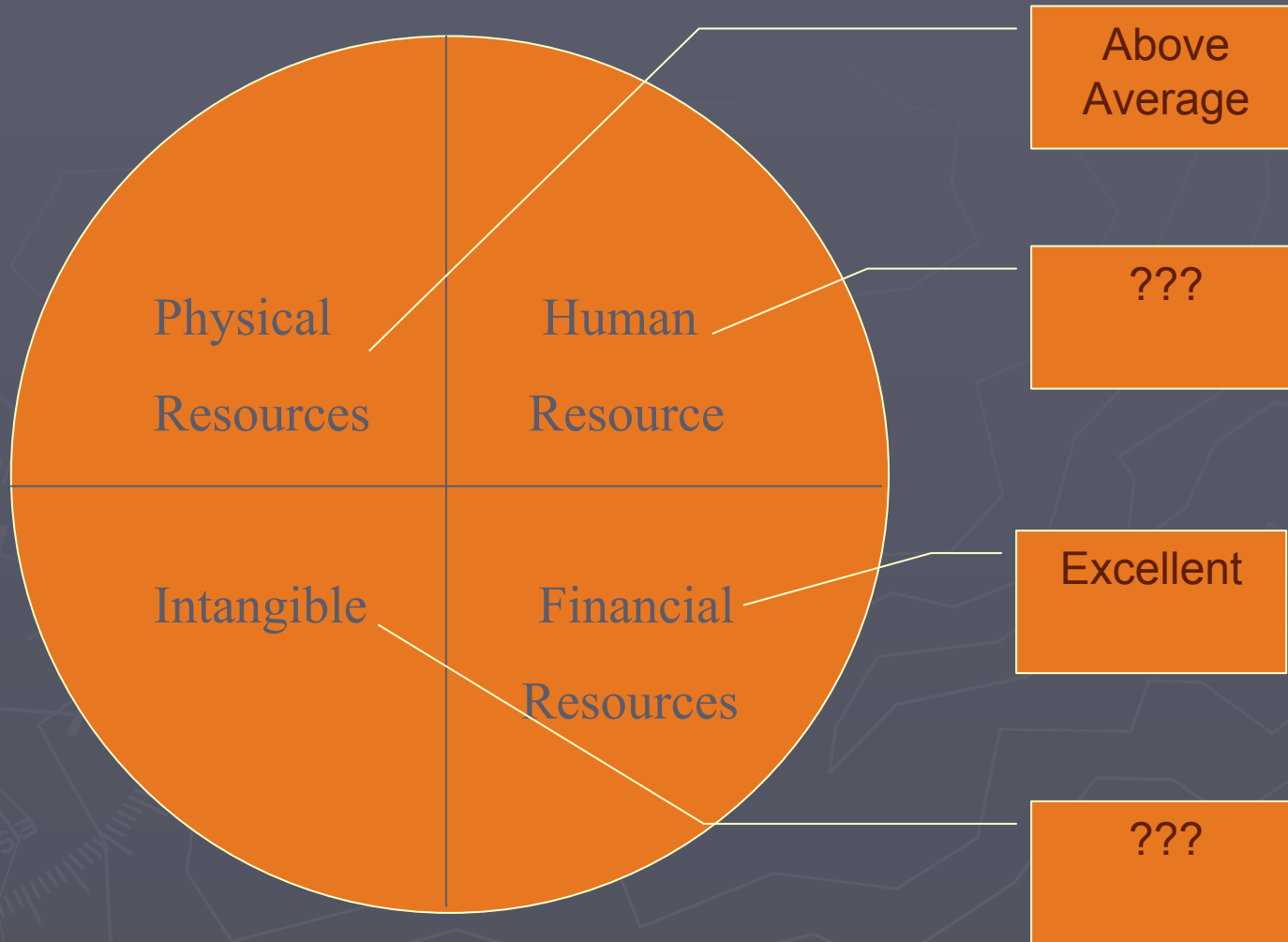
Aims and Objectives of Change

- ▶ Planned Change
- ▶ Proactive
- ▶ Service Oriented
- ▶ New Processes
- ▶ Create Value
- ▶ Human Capital-Based
- ▶ Cost Competitiveness
- ▶ Innovation
- ▶ Speed
- ▶ Modern

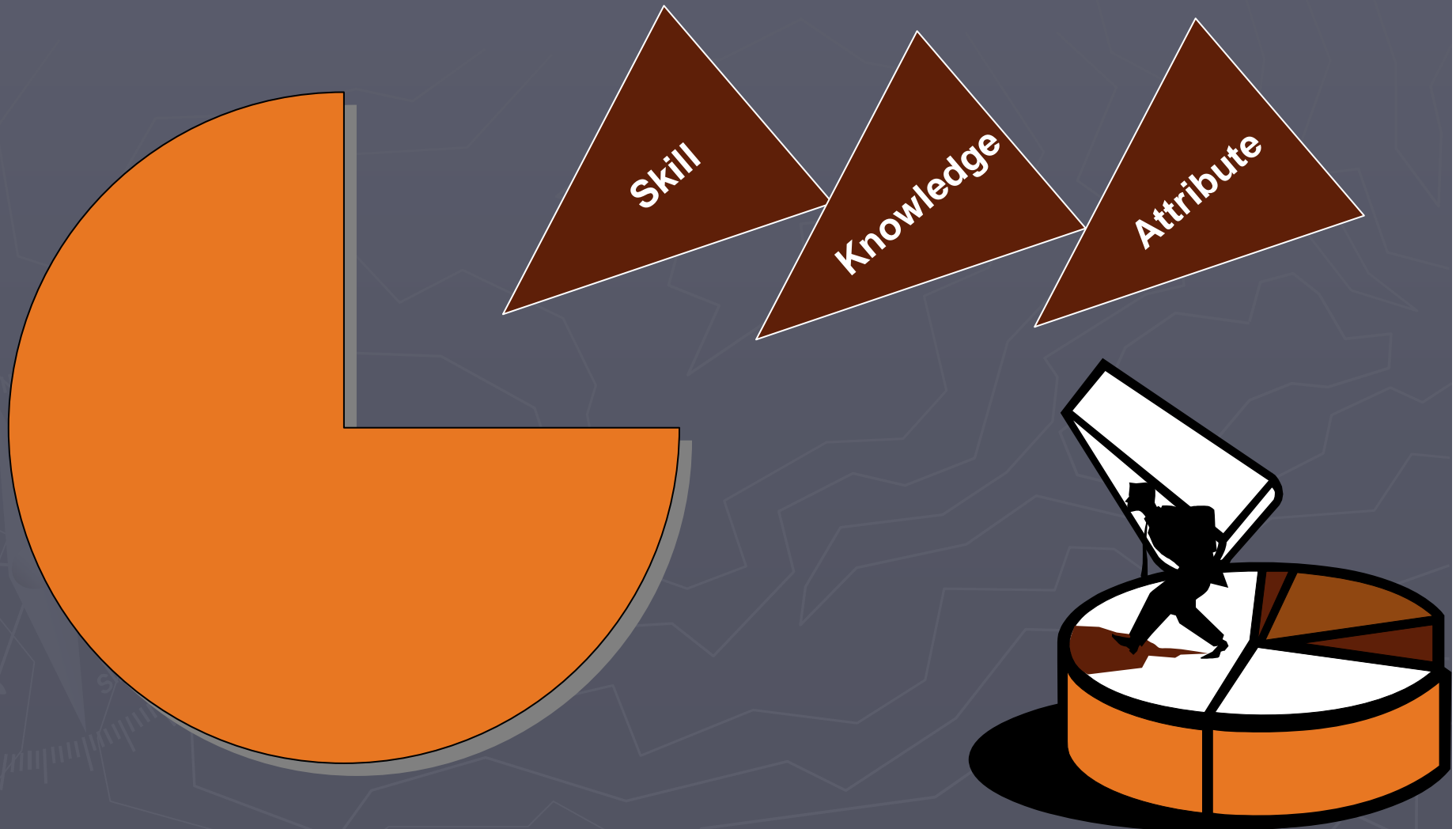
Methodology to Innovation



Study of Change Structure: Resource Audit



The missing piece : Human Competency



กระบวนการทางความคิดที่สัมพันธ์กับการทำงาน

Sensation - type ผู้ที่ชอบงานประจำและการรวบรวมข้อมูล

Intuitive - type ผู้ที่ชอบการแก้ปัญหา หากความเป็นไปได้

Thinking - type ผู้ที่ชอบใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ติดต่อ

Feeling - type ผู้ที่ชอบใช้ความสัมพันธ์ในการติดต่อผู้อื่น

Sensation-Thinking

ชอบตัดสินใจ เก็บรายละเอียด

นักบัญชี/ฝ่ายผลิต

วิจัยตลาด / โปรแกรมเมอร์

Sensation - Feeling

การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นตรรกะ

หัวหน้างาน

ที่ปรึกษา นักเจรจา

Intuitive - Thinking

ชอบการสร้างสรรค์สร้างแนวคิด

นักออกแบบระบบ

นักกฎหมาย ผู้บริหารระดับสูง

Intuitive - Feeling

ใช้ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม

ประชาสัมพันธ์

นักโฆษณา นักการเมือง

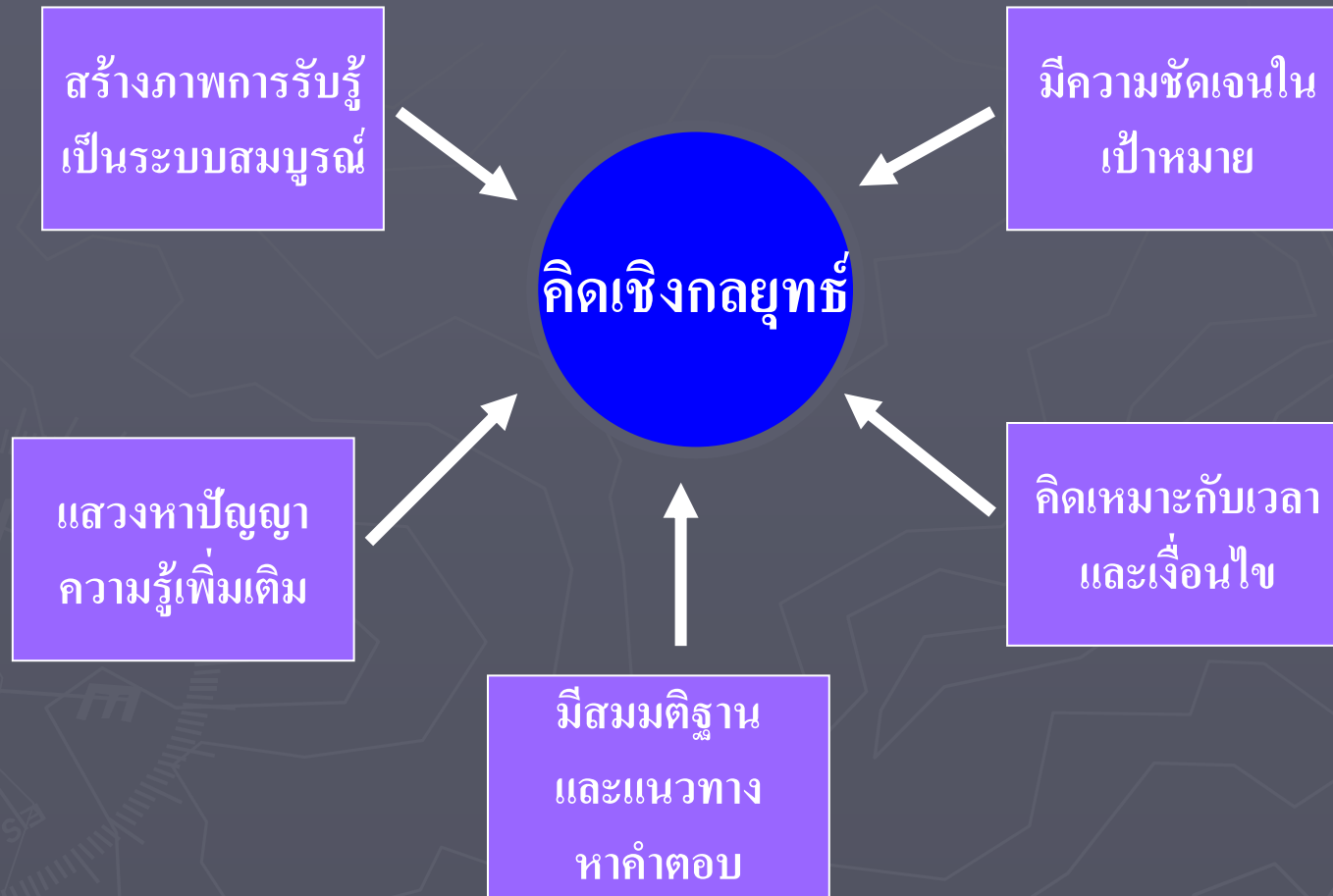
ความคิดเชิงกลยุทธ์ 1

- ▶ สร้างแนวคิดเชิงกลยุทธ์และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิด
- ▶ เข้าใจทัศนคติที่ก่อให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์
- ▶ หลุดจากกรอบ และกล่อง
- ▶ สร้างความคิดเชิงบวก และเป็นมิตร
- ▶ สร้างภาพที่ใหญ่ขึ้น
- ▶ มองหาปัญหาเบื้องหลังปัญหา
- ▶ ระบุได้ว่าอะไรคือเหตุและอาการ

ความคิดเชิงกลยุทธ์ 2

- ▶ แยกแยะข้อเท็จจริงและความรู้ที่ออกมาจากกัน
- ▶ ฝึกความคิดเชิงคุณภาพและปริมาณ
- ▶ เข้าใจเรื่องความรับผิดชอบและผลกระทบ
- ▶ ฝึกจิตใจให้แข็งแกร่ง
- ▶ มองหาสิ่งใหม่
- ▶ คิดเร็วได้ภาวะจำกัดด้านเวลา
- ▶ เรียนรู้ความคิดใหม่ที่จะมองความผิดพลาด
- ▶ เรียนรู้ที่จะไม่ใช่คำว่า “ทำไม่ได้”
- ▶ สร้างกลยุทธ์ในวิถีชีวิตและการทำงาน

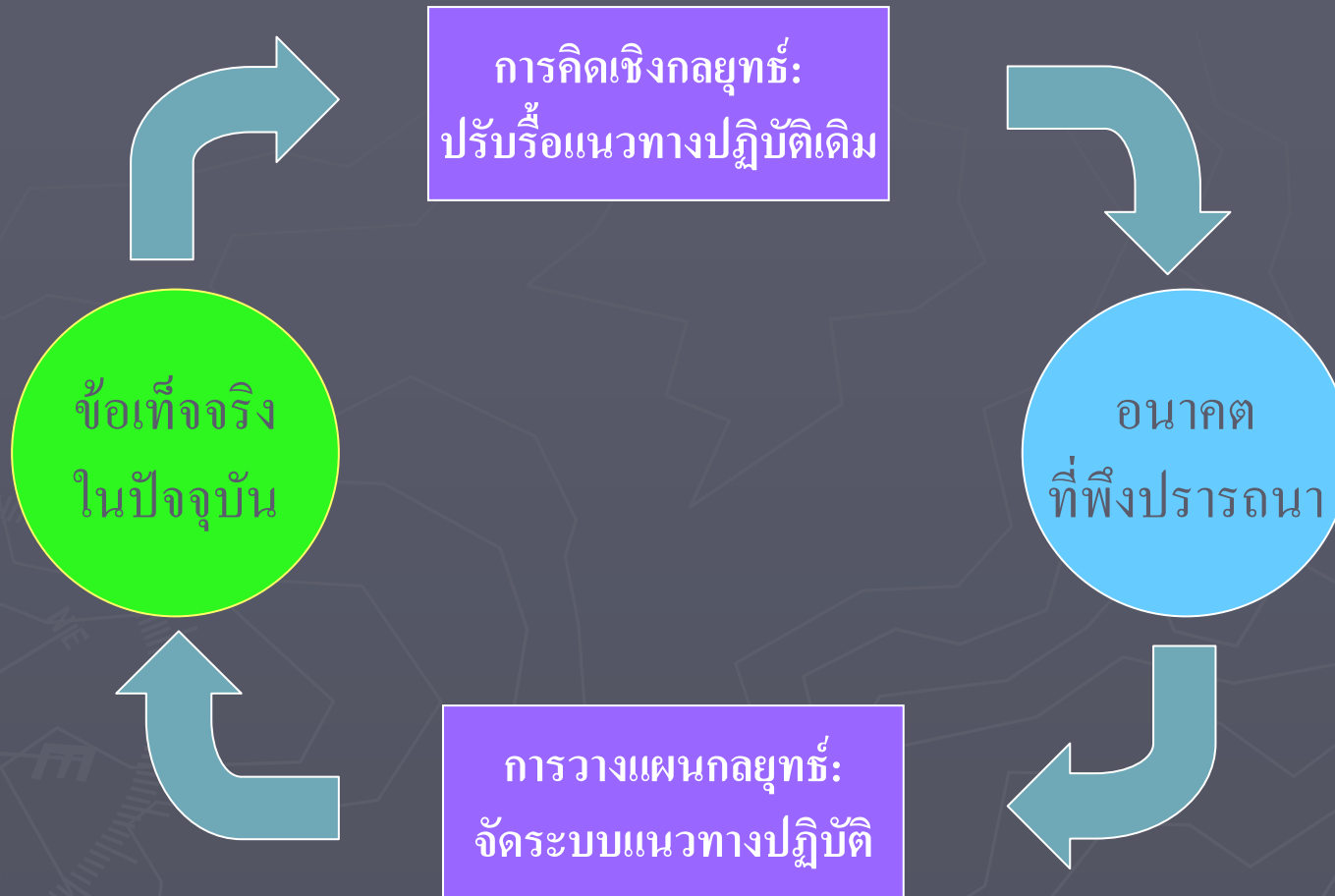
องค์ประกอบความคิดเชิงกลยุทธ์



ความสัมพันธ์ของการคิดเชิงกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์



แนวทางการคิด-วางแผนเชิงกลยุทธ์



ธรรมชาติของการคิด

การคิดเป็นกระบวนการทางการ
รับรู้ที่ซับซ้อนที่สุดของ

มนุษย์ เกิดที่อวัยวะสำคัญคือ

สมองส่วนหน้าหรือสมองใหญ่

ส่วนที่เรียกว่า **Cerebrum**

ส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับ

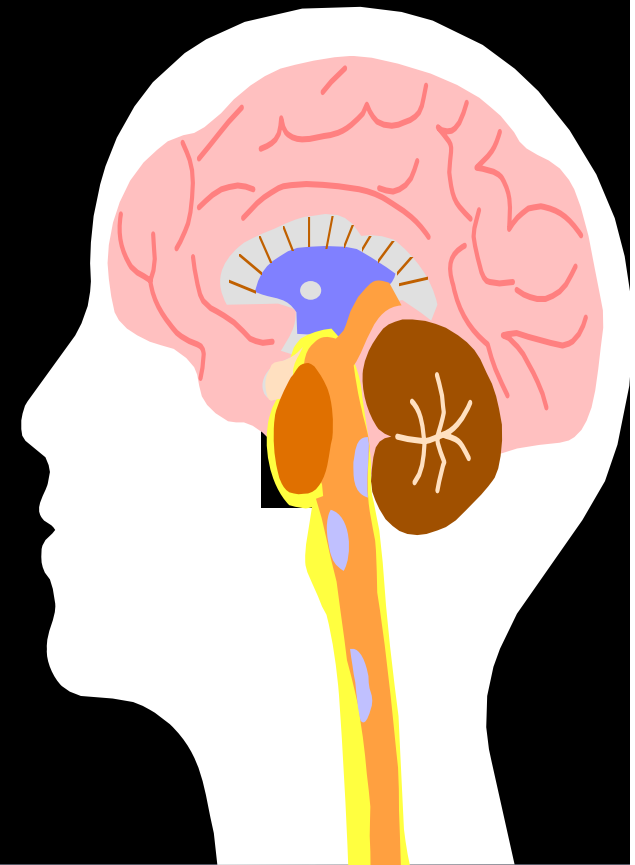
ความจำ สติปัญญา การตัดสินใจ อารมณ์

และการเรียนรู้ มีสองซีกคือซ้าย และขวา

ซีกขวาคิดเรื่องอารมณ์ ความคิด

สร้างสรรค์ สัญชาตญาณ ส่วนซีกซ้ายคิด

เกี่ยวกับตรรกะและการวิเคราะห์

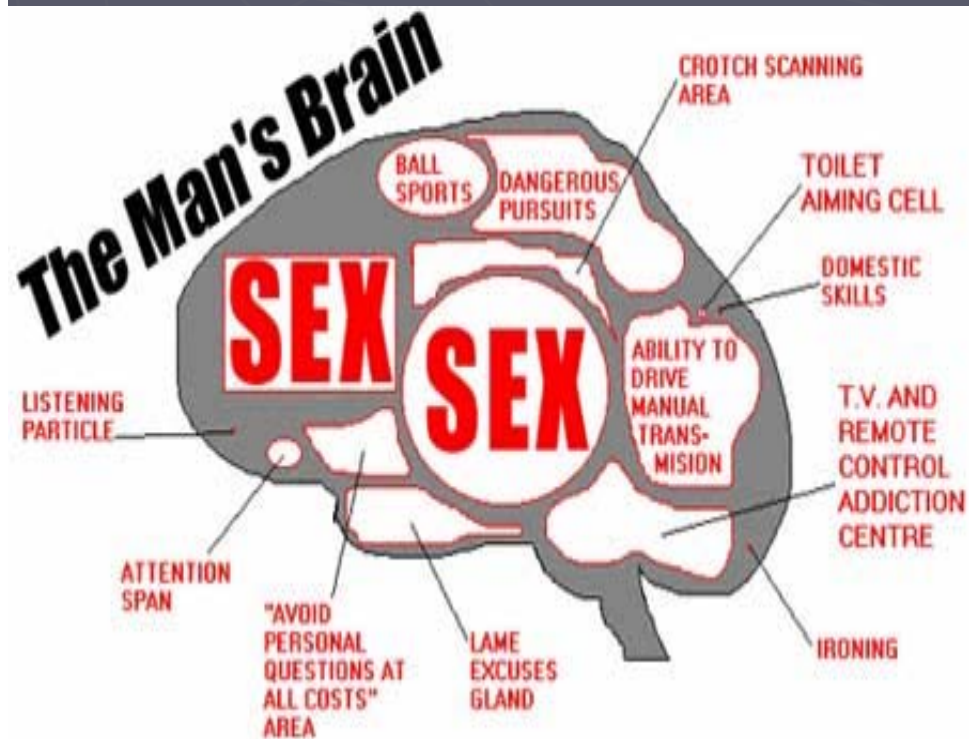


Nature of Thinking

ความแตกต่างของชายหญิงในเรื่องการคิด

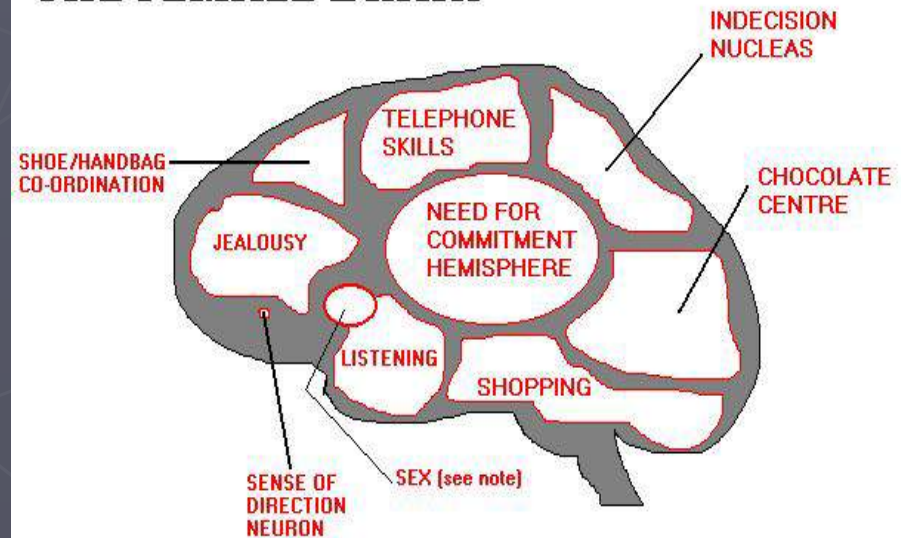
ระบบเหตุผล และระบบความรู้สึก

- ระบบความจำแบบทิศทาง และระบบความจำแบบภาพ
- ระบบความรู้สึกทางร่างกาย



FOOTNOTE: the "Listening to Children Cry in the middle of the nite" and "romatic evening" glands are not shown because they are small and underdeveloped. Best viewed with a Microscope.

THE FEMALE BRAIN



FOOTNOTE: Note how closely connected the small sex cell is to the listening gland.

ลักษณะของการคิด

1. ความคิดต่างจากจินตนาการ

จินตนาการเป็นการคาดคะเนในเหตุการณ์
สิ่งของหรือปรากฏการณ์ ส่วนการคิดเป็น

กระบวนการแก้ปัญหา หรือหาเหตุผลของมนุษย์

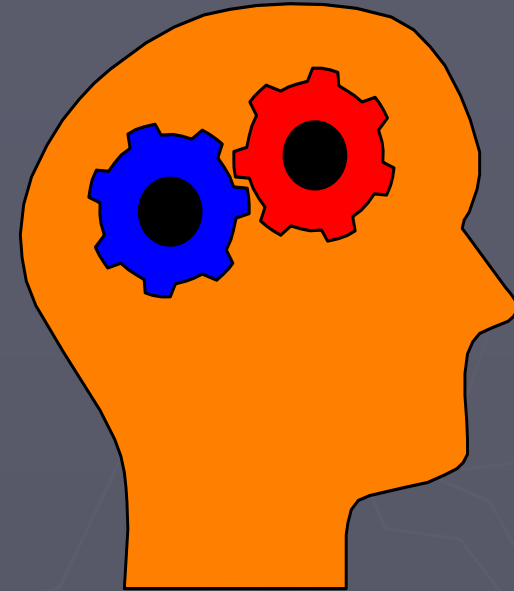
2. ความคิดต่างจากการรับรู้

การคิดอาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่งที่ไม่สามารถรับรู้ได้

การคิดอาจขัดแย้งกับการรับรู้ ผลของการรับรู้อาจไม่จำเป็นต้อง
เป็นทิศทางเดียวกับการคิด

3. ความคิดแตกต่างจากอุปนิสัย ความเคยชิน

การคิดเป็นกระบวนการที่ดำเนินกลับไปกลับมาตามลำดับขั้นต่าง ๆ



กระบวนการคิด



1. เกิดภาพพจน์เกี่ยวกับสิ่งของ
เหตุการณ์ ฯลฯ
2. ประารภหรือตั้งคำถามตนเอง
ตลอดจนมีการเคลื่อนไหว
เข้ามาเกี่ยวข้อง
3. มีการใช้คำพูด เครื่องหมาย
สัญลักษณ์
4. มีความคิดรวบยอด
(Concept) เกิดขึ้น

ความทรงจำ (Memorizing)

ความจำ คือกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการเรียกข้อมูลออกมาใช้ ซึ่งอาจเกิดจากสัญชาตญาณหรือการสั่งสมประสบการณ์ภายในระบบประสาท ความจำจึงเป็น หน่วยหนึ่งของกิจกรรมทางสมอง ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับระบบทางความคิด

คุณสมบัติพื้นฐานของการจำ

1. สมาธิ (Concentration) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ก่อให้เกิดการจำ ผู้ที่มีสมาธิดีย่อมจำ สิ่งต่างๆ ได้ดีกว่าผู้ไม่มีสมาธิ
2. การท่องจำ (Memorizing) เป็นวิธีการพื้นฐานที่ดีที่สุดที่ก่อให้เกิดการจำ การท่องหรือทบทวนบ่อยๆ โดยเฉพาะสิ่งที่จำยาก เช่น หัวข้อยาวๆ หรือสูตรทางคณิตศาสตร์

ความทรงจำที่ไม่ได้เกิดจากการท่องจำ

1. นอกจากสมาธิและการท่องจำแล้วยังมีปัจจัยอื่น เช่น การได้ยิน ได้ฟัง ประสบการณ์การที่เกิดขึ้นบ่อยๆ
2. ความสนใจ (Interest) หรือความชอบต่อสิ่งใดๆ ย่อเยก่อก่อให้เกิดความเอาใจใส่ต่อสิ่งนั้นๆ ส่งผลให้จำได้ง่าย
3. ความประทับใจ (Impress) หรือฝังใจสิ่งใดๆ ย่อเยจดจำสิ่งนั้นได้นาน

ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

คือ ความคิดที่แปลกแตกต่าง เป็นสิ่งใหม่และเป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ
การก่อรูปความคิดสร้างสรรค์

1. สะสม คือ การสั่งสมความรู้ทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ
2. บ่มเพาะ คือ ครุ่นคิดถึงสิ่งต่างๆ ที่สั่งสมอยู่ในจิตใจ
3. สุกงอม คือ ปล่อยความคิด
4. จุดประกาย คือ เกิดความคิดใหม่
5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งผิดแปลกแตกต่างจากเดิม เกิดความคิดสิ่งใหม่ขึ้นมา
6. ตกผลึก คือ การเข้าใจในสิ่งนั้นอย่างกระจ่างชัด
7. ขับเคลื่อน คือ นำความคิดนั้นไปสู่รูปธรรม
8. ส่วนนวัตกรรม คือ เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้นมา



เทคนิคการฝึกความคิดสร้างสรรค์



1. ใช้ความคิดตลอดเวลา โดยตั้งคำถามและหาเหตุผลในคำตอบ
2. ฝึกการคิดอย่างรอบด้าน ไม่ยึดติดแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเพียงด้านเดียว
3. สลัดความคิดกรอบง่า โดยไม่จำกัดกรอบความคิดของตนเองไว้กับความเคยชินเก่า ๆ
4. จัดระบบความคิด โดยหาเหตุผลจัดระบบความคิดการเปรียบเทียบ การมองหลายมิติ หรือค้นหาความจริง
5. ยึดมั่นในหัวใจนักปราชญ์ ได้แก่ ฟัง คิด ถาม เขียน ซึ่งอาจใช้การระดมสมองเป็นตัวกระตุ้น
6. ฝึกความเป็นคนช่างสังเกตจดจำ เป็นการสั่งสมประสบการณ์และกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่
7. ฝึกการระดมพลังสมอง เป็นการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล หลากๆ ฝ่าย
8. พยายามสร้างโอกาสแห่งความบังเอิญ คือ บางสิ่งไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเลย อาจจะเป็นคำตอบต่อปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นได้
9. ไม่กลัวความล้มเหลวหรือการเสียน้ำ เพราะการเสนอความคิดเห็นไม่มีถูก หรือผิด
10. ไม่ย่ำรอยอยู่แต่ความสำเร็จเดิม เช่น การกระทำทุกอย่างเมื่อเห็นว่าดี ประสบความสำเร็จแล้ว ต่อไปควรจะพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมด้วยวิธีการใหม่

องค์ประกอบหลักของความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

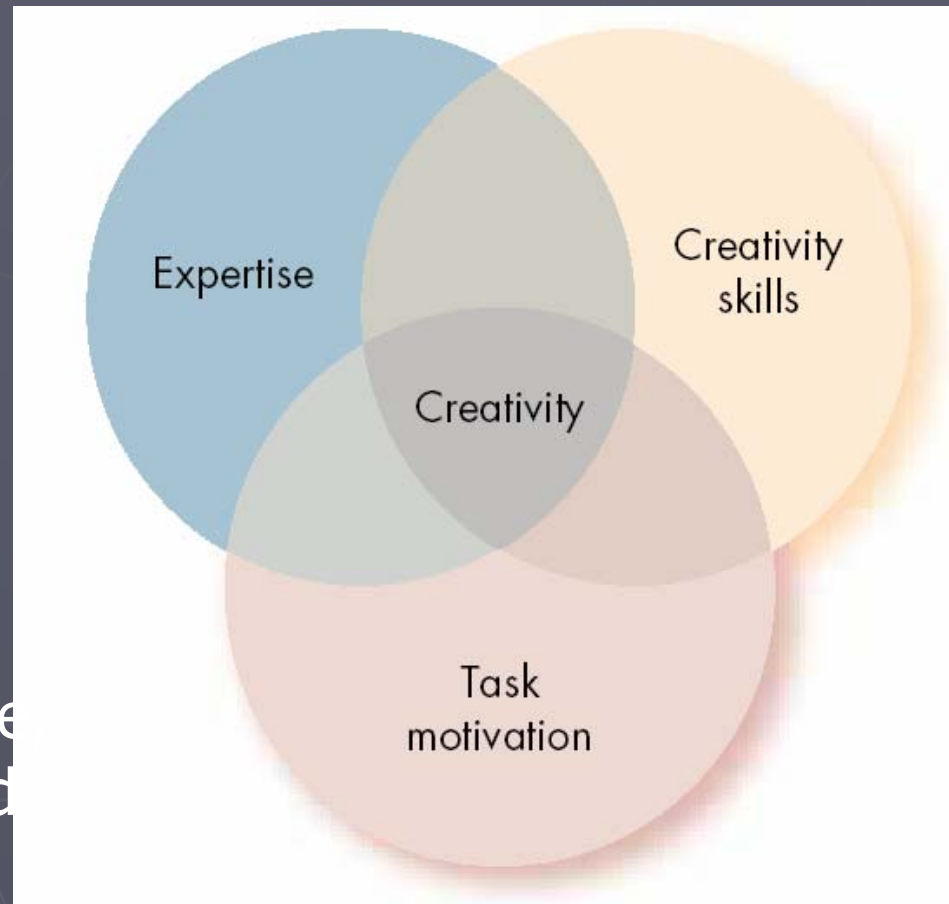
Creativity

ความสามารถในการสร้าง

ความคิดใหม่และมีประโยชน์

Three-Component Model of Creativity

Proposition that individual creativity requires expertise, creative-thinking skills, and intrinsic task motivation.



1. กำหนดกลยุทธ์



2.

ฐานความรู้

3.

ทัศนคติ
แรงจูงใจ

ความคิด
สร้างสรรค์

เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

1. ทฤษฎีกระดาษเปล่า (Blank paper theory) หมายถึงการไม่ตีกรอบความคิดผู้อื่น ไม่คิดถึงปัญหา อุปสรรค ขีดจำกัดหรือ ความเป็นไปไม่ได้
2. การรวมและการแยก (Integrate & Separate) คือ การรวมกันจะเกิดอะไรขึ้น ดีขึ้นใหม่หรือทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าเดิม ถ้าหากแยกกันจะเกิดอะไรขึ้น มีประโยชน์มากน้อยแค่ไหนและทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร
3. การตั้งคำถาม (Inquiry)
 - ถามเหตุผล ว่าทำไม
 - ถามสมมุติ ถ้าเป็นอย่างนี้และจำทำอะไร
 - ถามเปรียบเทียบเชิงพัฒนา เช่น
 - อะไรที่คนอื่นทำแล้วแต่เรายังไม่ได้ทำ
 - เราทำได้ใหม่และจะต้องรีบทำอะไร
 - อะไรที่เราทำแล้วแต่คนอื่นทำดีกว่า
 - ถามต่อเนื่อง เช่น ทำอะไร ทำได้ใหม่ ทำอย่างไร จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไร
4. การเลียนแบบ (Synetics) คือ การทำให้แตกต่าง ก้าวหน้า ดีกว่าเดิมแล้วกระโดดไปสู่สิ่งใหม่
5. การเพิ่มมูลค่า (Value Added) เช่น ปรับแต่งให้ดีขึ้นกว่าเดิม แปรรูปจากของเดิมเป็นสิ่งใหม่นำของเก่ากลับมาใช้ใหม่ โดยทำให้เสียน้อยที่สุดและมีการประกันความเชื่อมั่นใน สิ่งนั้น



CREATE

C = can i Combine something?

R = can i Remove some parts or processes?

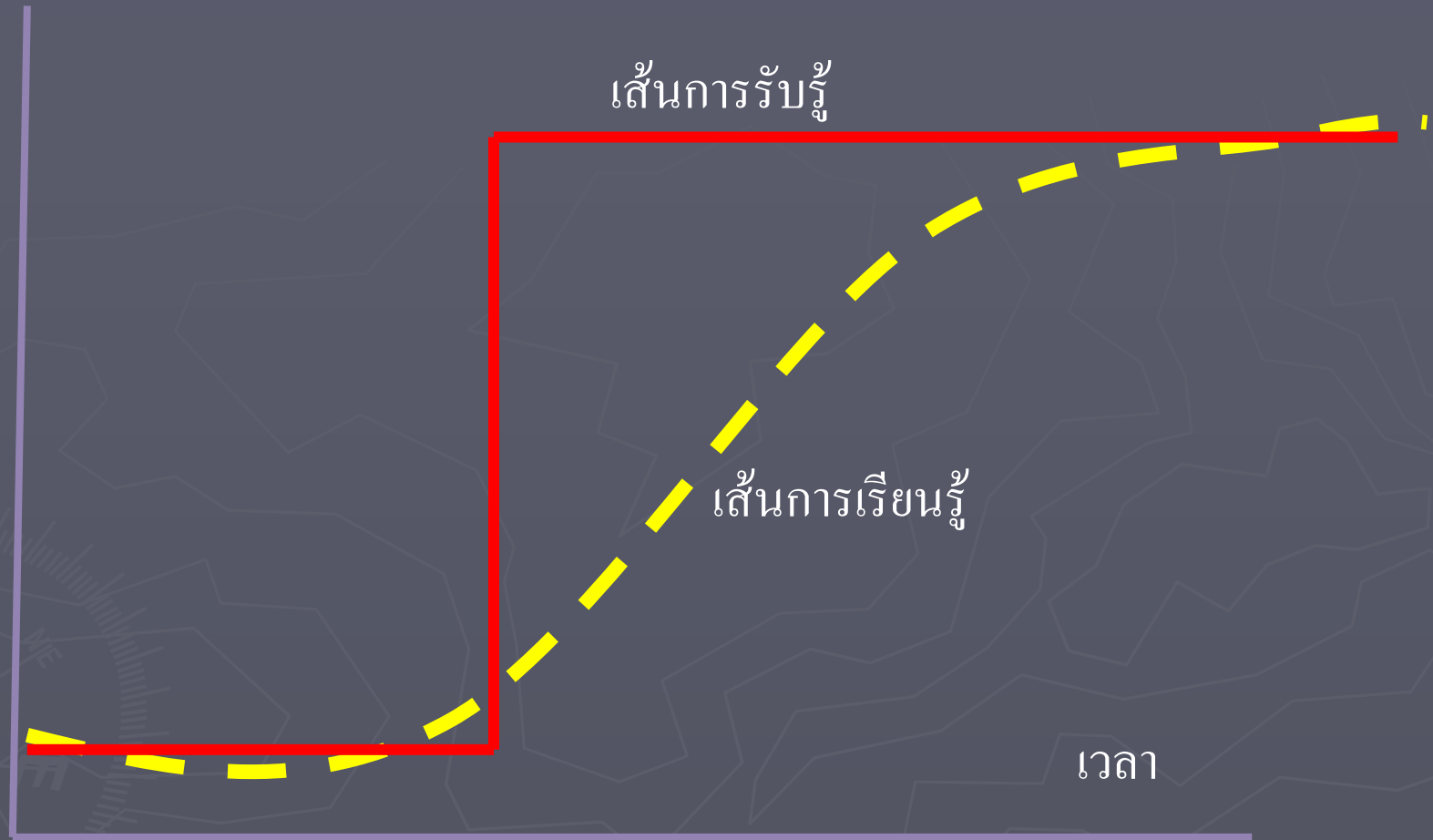
E = can i Eliminate or remove some parts or processes?

A = can i use Alternative methods, materials, etc?

T = can i Twist things around a bit?

E = can i Elaborate or add something?

อัตราการเปลี่ยนแปลง



พฤตินิสัยอันก่อให้เกิดนวัตกรรม

ระบุข้อสรุปเหล่านี้

- อะไรคือนิสัยเชิงบวกของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์
- อะไรคืออุปสรรคของการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา
- นิสัยที่ไม่สร้างสรรค์มีอะไรบ้าง
 - ▶ อะไรคือทัศนคติที่ขัดขวางการสร้างสรรค์
 - ▶ พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นอย่างไร
 - ▶ กระบวนการคิดเชิงบวก และคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วยอะไรบ้าง

นิสัยเชิงบวกของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์

- ช่างสงสัย อยากรู้ อยากเห็น
- มองหาปัญหา
- สนุกที่จะแก้
- มองโลกในแง่ดี
- ไม่ด่วนสรุป
- สนุกกับจินตนาการ
- มองเห็นโอกาสเมื่อมีปัญหา
- มองปัญหาว่าท้าทาย น่าสนุก
- ปัญหาเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ เป็นธรรมชาติ ไม่ทุกข์ร้อนเกินพอดี
- ไม่ท้อ ไม่หนี

อุปสรรคของการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา

- ▶ มีอคติต่อการคิดหรือทำสิ่งที่แปลกไปจากเดิม
- ▶ การยึดติดกับรูปแบบ
- ▶ คิดว่าคนเราไม่สามารถเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน
- ▶ อุปสรรคทางความคิด และจิตวิทยา

นิสัยที่ไม่สร้างสรรค์

- ▶ ปัญหาแต่ละอย่างแก้ได้ด้วยวิธีการแค่หนึ่ง
- ▶ วิธีการที่ดีที่สุด มีคนทำไปนานแล้ว
- ▶ การคิดคำตอบเชิงสร้างสรรค์นั้น ซับซ้อนและยาก เป็นศาสตร์ชั้นสูง
- ▶ ความคิดดีๆ เป็นศิลป์ บทจะมากี่มา บทจะไม่มากี่ไม่มีทางมา

ทัศนคติที่ขัดขวางการสร้างสรรค์

- ▶ ไม่ดีกว่า ปัญหามันหนักเกิน
- ▶ โห้ย ใครจะไปได้
- ▶ ฉันทำไม่ได้ ฉันมือไม่ถึง
- ▶ เอ่อ...แต่ว่า ฉันมันไม่ใช่คนคิดสร้างสรรค์นี่นา
- ▶ อู๊ย น่าเกลียดแย่ อย่างนั้นมันดูเด็กจัง
- ▶ แหม...แล้วคนอื่นเขาจะมองยังไง

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และคิดเชิงบวก

- ▶ ความสามารถในการสร้างความคิดใหม่ และจินตนาการ
- ▶ ทักษะในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่
- ▶ มีกระบวนการพัฒนาความคิดและพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง

กลไกในการสร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงบวก

- ▶ วิวัฒนาการ พัฒนาจากความคิดเดิม
- ▶ สังเคราะห์ นำแนวคิดมากกว่าหนึ่งมาผนวกกัน
- ▶ ปฏิวัติ ยกเลิกวิธีแบบเดิม แบบเก่า ทำในสิ่งตรงกันข้าม
- ▶ ปรับเปลี่ยน เปลี่ยนความคิดจากแนวทางเดิม
- ▶ ปรับปรุง แก้ไขสิ่งเดิม นำกลับมาใช้

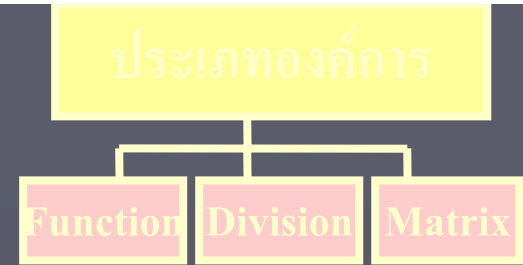
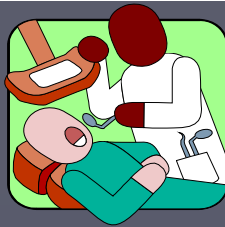
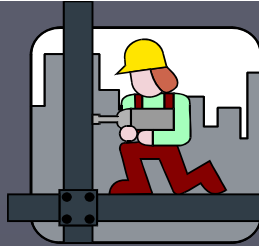
คำถาม คำตอบ

ด้วยความขอบคุณ

ภาคผนวก

- ▶ รูปแบบการจัดองค์กรประเภทต่างๆ





โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่งาน
Functional Organization

เป็นการแบ่งประเภทงาน
 ตามความชำนาญเฉพาะด้าน

ของแต่ละกิจกรรมที่กระทำในองค์กร โดยจัดหมวดหมู่รวม
 ผู้ชำนาญแต่ละด้านไว้ด้วยกัน เช่น ฝ่ายการตลาด แผนกจัดซื้อ
 สายงานการผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น หรือเป็นการแบ่ง
 งานตามหน้าที่ทางธุรกิจ (Business Function) นั่นคือ การแบ่งงาน
 ออกตาม สายการประกอบธุรกิจตามลำดับของงาน เช่น เริ่มจาก
 วัตถุดิบเข้าสู่องค์กรผ่านกระบวนการผลิตจนออกไปเป็นสินค้า จึง
 ได้มีการแบ่งงานตามขั้นตอนแต่ละขั้น เป็นฝ่ายหลักและสนับสนุน¹⁰⁰

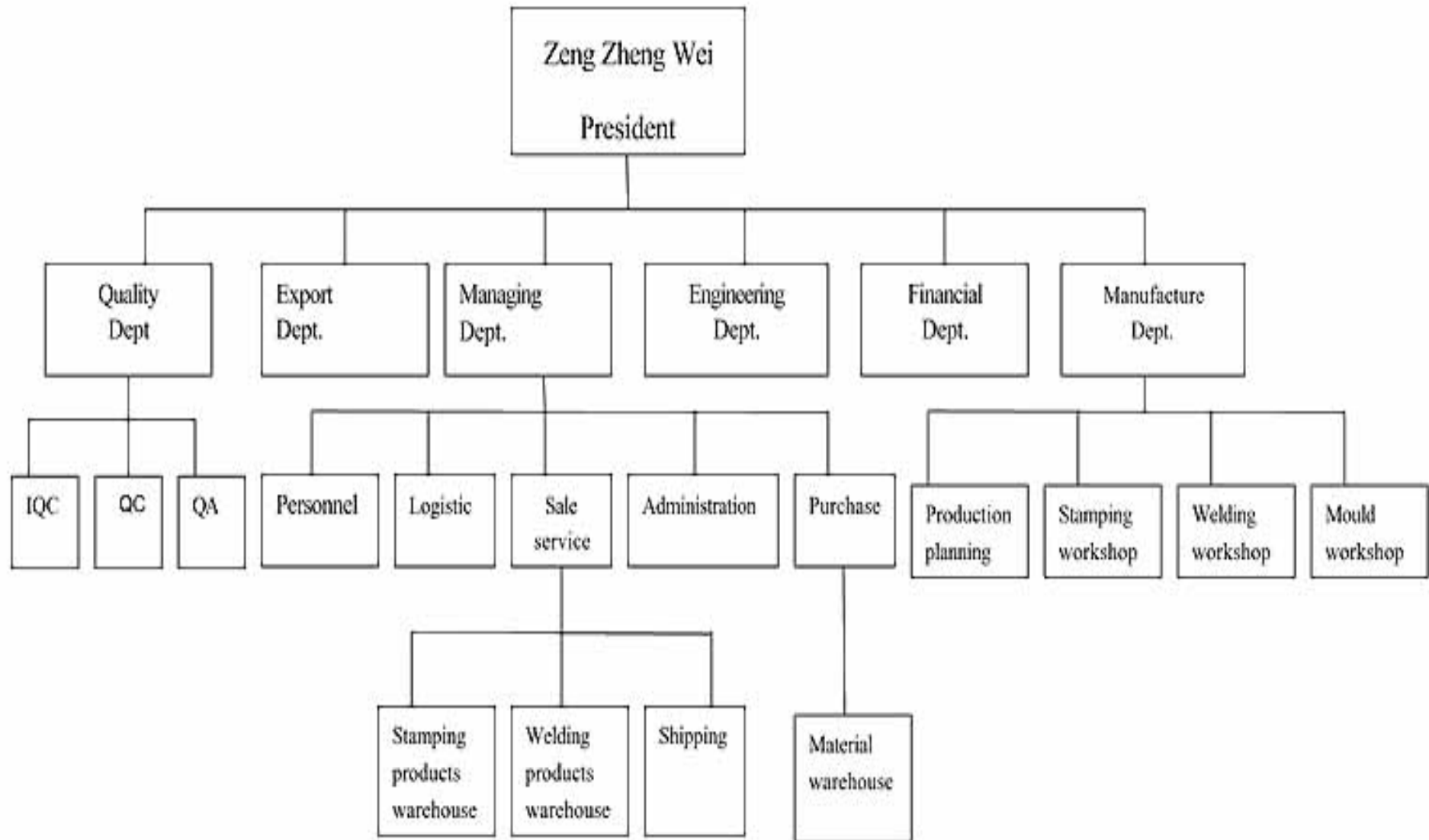
การแบ่งงานออกตามสายการผลิตที่สร้างสินค้าและบริการขึ้นมา นั้น
 เรียกว่า แบ่งงานตาม สายโซ่ของการสร้างมูลค่า (Value Chain)
 กล่าวคือ จากวัตถุดิบ ถูกสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยผ่านกระบวนการผลิต
 การสร้างบรรจุภัณฑ์ การตลาด การโฆษณา จนกลายเป็นสินค้า
 และ/หรือบริการที่มีคุณค่าเป็นที่พอใจของลูกค้า ซึ่งมีมูลค่าสูงขึ้น
 กว่าเมื่อเริ่มผ่านเข้ามาตอนเป็นวัตถุดิบ โดยผ่านการทำงานของแต่
 สายงานตามหน้าที่ ที่ออกแบบไว้ตามการผลิต

VALUE CHAIN



Functional Organization

Youcheng Organization Structure





ข้อดีของการแบ่งงานตามหน้าที่

1. สร้างความประหยัดจากขนาด (Economy of Scale)
คนหลายคนมาร่วมกันทำงานได้ปริมาณงานมากขึ้น ใช้ทรัพยากร
คุ้มค่าง่า ต่างคนต่างทำ เพราะใช้เครื่องมือและของรวมกันได้
2. สนองต่อสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า การมาทำงานร่วมกันตามความ
ถนัดแต่ละสายงานจะปรับตัวและสนองต่อแนววิชาชีพได้เร็วกว่า
3. มาตรฐานการทำงานจะค่อนข้างสูง เพราะร่วมกันทำงานในแนว
วิชาชีพเดียวกัน มีการพัฒนาและฝึกอบรมร่วมกันทำให้งานดีขึ้น
4. มีโอกาสฝึกฝนเฉพาะทางและพัฒนาทักษะให้ลึกกลงไปได้
5. การทำงานเฉพาะทางจะลดการเสียเวลาจากงานธุรการ-จัดการลง
6. การตัดสินใจและการสื่อสารร่วมกันจะไม่ซับซ้อนและเข้าใจง่าย



ข้อเสียของการแบ่งงานตามหน้าที่

1. ใส่ใจกับสายงาน หรืองานวิชาชีพเฉพาะทางของตนมากกว่า
เป้าหมายรวมขององค์กร การใส่ใจในงานเฉพาะทางมากเกินไป อาจทำให้ใส่ใจกับงานในหน้าที่มากกว่าคุณภาพรวมของบริการ หรือสินค้า หรือความพอใจลูกค้า (ตัวอย่าง ชอบอ้างระเบียบของหน่วยงานตน กับลูกค้าว่าทำไม่ได้ ทั้งที่ขัดกับเป้าหมายรวม)
3. ยิ่งพัฒนาไปมากมีความชำนาญเฉพาะทางมากขึ้น แต่ขาดความรู้
แนวกว้าง เป็น Specialist มากกว่า Generalist มองภาพรวมไม่ได้
4. เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานแต่ละหน้าที่ มีการสื่อสารและ
ร่วมมือกันน้อยลง ทำให้เกิดปัญหาการประสานงานในองค์กร
5. เกิด Differenciation แต่ขาดการร่วมกัน ไปสู่เป้าหมาย Integration

การแบ่งงานตามหน้าที่ที่เป็นพื้นฐานของการบริหารองค์กร
อย่างไรคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าไม่สามารถทำให้ทุกคน
ชำนาญในทุกด้านได้ ก็ยังจำเป็นต้องแบ่งงานกันทำและเพิ่ม
การประสานกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
สิ่งที่ควรพิจารณาก็คือ ภายใต้ข้อจำกัดของโลกธุรกิจใน
ปัจจุบัน เราจะบริหารการแบ่งงานตามหน้าที่กันอย่างไร ?



โครงสร้างองค์กรแบ่งตามประเภทสินค้า
บริการหรือ ลูกค้าและที่ตั้งทางภูมิศาสตร์
Divisional Organization



แบ่งตามสินค้า- บริการ
PRODUCT DIVISION

แบ่งตามลูกค้า-ภูมิศาสตร์
CUSTOMER - GEOGRAPHICAL DIVISION

โครงสร้างแบบนี้จะมีความหลากหลาย และผสมผสานกันอย่างมาก และแก้ไขเสียของแบบแบ่งตามหน้าที่ได้บางส่วน ในที่นี่ได้มีการรวมหน้าที่งานหลาย ๆ หน้าที่รวมกัน เป็นกลุ่มงานร่วม (Division) ซึ่ง Division หนึ่ง ๆ จะรวมหลายหน้าที่ไว้ด้วยกันและดูเหมือนว่า สามารถแยกกันประกอบธุรกิจได้เกือบสมบูรณ์ในตัวเอง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร โดยรวม แต่ละ Division ก็จะช่วยมือกันภายใต้ นโยบายหลักเดียวกัน แต่มีอิสระต่อกันมากขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ที่ผ่านมาแล้วด้วย

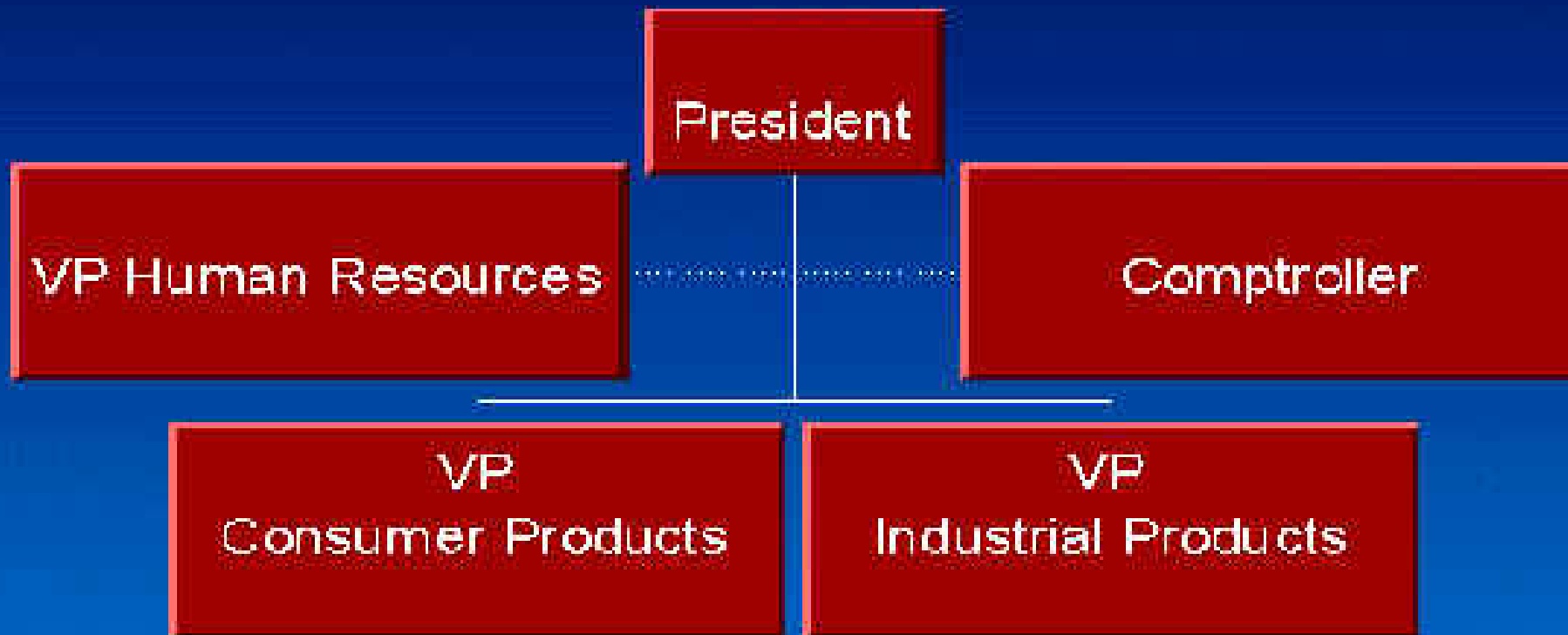
แบ่งตามสินค้า- บริการ PRODUCT DIVISION

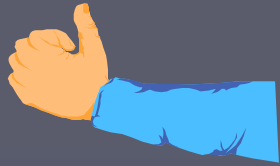
ใน โครงสร้างแบบแบ่งตามประเภทสินค้า
แต่ละหน้าที่จะทำไปเพื่อสนับสนุนให้เกิด

ผลิตภัณฑ์ตามที่ต้องการ ภายใต้ผู้บริหารคนหนึ่ง ๆ ซึ่งรับผิดชอบต่อ
ผลิตภัณฑ์ชนิดนั้น ๆ และผู้บริหารลงมาที่แบ่งแยกตามหน้าที่ก็จะราย
งานต่อผู้บริหารสูงสุดของแต่ละผลิตภัณฑ์ อาจมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการผลิต
ภัณฑ์ (Product Manager) ได้รับความนิยมในบริษัท ที่ผลิตเกี่ยวกับสินค้า
อุปโภคบริโภคที่มีผลิตภัณฑ์ หลากหลาย และต้องตอบสนองต่อสภาพที่มี
ความเปลี่ยนแปลง เป็นอย่างมาก ในบริษัทหนึ่ง อาจมีหลายกลุ่มผลิตภัณฑ์
หรือ หากเป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ในการแบ่งกลุ่มหนึ่ง ๆ อาจมีหลาย
บริษัทย่อยในเครือได้เช่นกัน เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์สัตว์ปีกของ ซี พี อาจมี
บริษัทผลิต เป็ด ไก่ กลุ่มสัตว์น้ำอาจมี ปลา กุ้ง หอย หลาย ๆ บริษัทก็เป็นได้
(บริษัทที่ทำธุรกิจหลายประเภท Diversification มักมีลักษณะเช่นนี้ เช่น ปูนฯ, ซี พี

Customer/Product-Geographical Division

Product Organization





ข้อดีของการแบ่งองค์กรตามประเภทสินค้า

1. สามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการได้ง่ายขึ้น เพราะในกลุ่มงานประเภทเดียวกัน ที่มีเป้าหมายและความต้องการข้อมูลประเภทเดียวกัน นั้นทำงานใกล้ชิดกัน และไม่ต้องสนใจกับผลิตภัณฑ์อื่นนอกงานของตน
2. ผู้ทำงานในสายผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ นั้น สามารถทุ่มเทความสนใจและเวลาไปกับการคิดค้น พัฒนา และดูแลงานของตนได้อย่างเต็มที่
3. ความรับผิดชอบและหน้าที่ที่มีความชัดเจนอย่างมาก ความสำเร็จหรือล้มเหลวของแต่ละผลิตภัณฑ์ขึ้นกับแต่ละสายงาน ไม่ต้องโทษกันไปมา
4. ผู้ทำงานจะได้รับการฝึกอบรมที่กว้างขวางขึ้น เช่น ผู้จัดการทั่วไปของแต่ละผลิตภัณฑ์จะต้องดูงานในความรับผิดชอบที่กว้างขวาง ดูทั้งผลกำไร การผลิต การตลาดของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ครบวงจร



ข้อเสียของการแบ่งองค์กรตามประเภทสินค้า

1. การติดต่อประสานงานระหว่างสายผลิตภัณฑ์ทำได้ยาก
2. ผู้จัดการเรียนรู้เป็นผู้ชำนาญหลากหลาย จนอาจไม่ชำนาญเฉพาะด้าน ขาดการพัฒนางานในแต่ละหน้าที่
3. งานเฉพาะหน้าที่ไม่ขึ้นตรงต่อสำนักงานใหญ่ จึงอาจมีรูปแบบการทำงานหลากหลาย เฉพาะตัว ไม่สอดคล้องกัน
4. การตั้งหน่วยงานซ้ำ ๆ กัน แต่ละผลิตภัณฑ์เป็นการสิ้นเปลือง
5. การกระจายอำนาจมากเกินไป อาจทำให้ผู้บริหารสูงสุดสูญเสียอำนาจในการบริหาร อาจมีการแยกตัวออกเป็นบริษัทใหม่ หรือเสียอำนาจในการตัดสินใจ หรือกำหนดนโยบายจากศูนย์กลาง

แบ่งตามลูกค้า-ภูมิศาสตร์

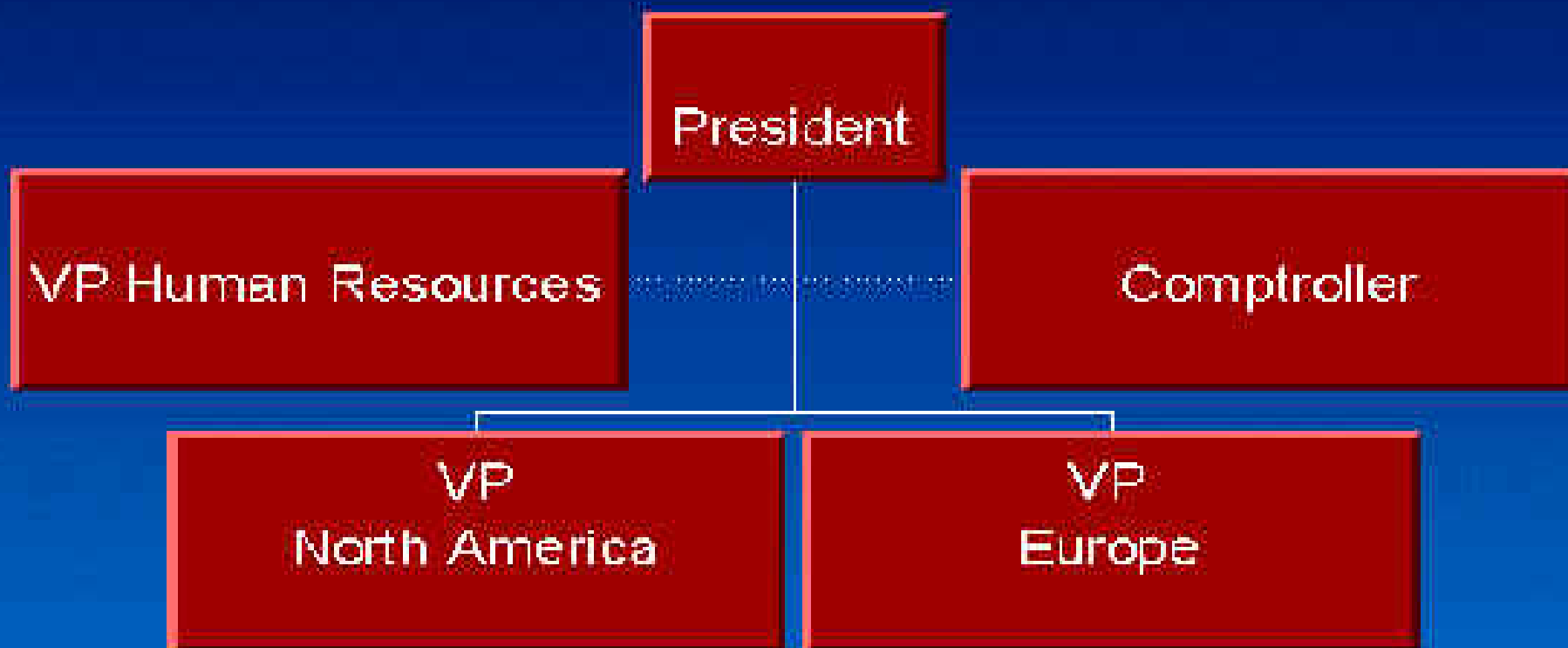
CUSTOMER - GEOGRAPHICAL DIVISION

องค์กรบางประเภท
จัดองค์กรตามกลุ่มของ

ลูกค้าหรือความแตกต่างของสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ตัวอย่างของกลุ่มลูกค้าก็คือ การจัดคณะในมหาวิทยาลัย ตามความสนใจของนักศึกษา หรือการจัดกลุ่มงานในโรงพยาบาล จัดตามไข้ไข้การติดตามหน้าที่ ตามการผลิต หรือจัดตามผลิตภัณฑ์ แต่สิ่งสำคัญที่เหมือนกันและอธิบายโรคที่ลูกค้าหรือคนไข้ต้องการใช้คือ แบ่งมุมหนึ่งองค์กรสามารถแบ่งองค์กรได้ในแง่มุมของสถานที่ตั้ง เช่น บริษัทแห่งหนึ่งให้บริการของตัวเอง ในแง่นี้มาจากฝ่ายองค์กร เพื่อให้บริการลูกค้าในเขตพื้นที่ เช่น การแบ่งออกเป็นทวีป ภาค จังหวัด เป็นต้น จะพบว่ามีคนในบริษัทข้ามชาติ หรือธุรกิจการจัดจำหน่าย ที่มีสาขาทั่วประเทศ หรือธุรกิจการค้าที่มีสำนักงานตัวแทนจำหน่ายอยู่ในภูมิภาค อาจจะมีในจังหวัดตัวแทนของภาคนั้น ๆ

Customer/Product-Geographical Division

Geographic Organization



องค์กรแบบโครงสร้างการรายงานผสม

Matrix Organization

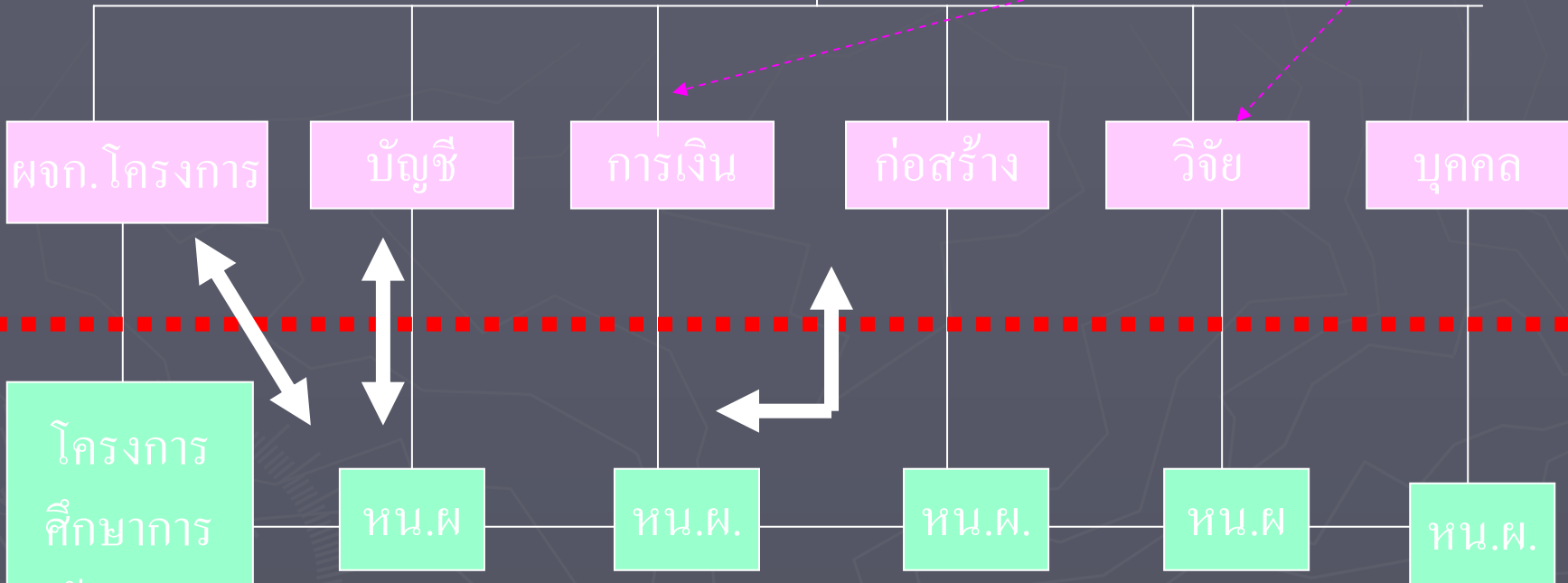


องค์กรประเภทนี้จะเป็นองค์กรแบบผสม ที่ผสมผสานระหว่างการจัดองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่ กับการแบ่งกลุ่มงาน เพราะมีทั้งการทำงานตามหน้าที่ และการทำงาน โดยการจัดกลุ่มที่เจาะจงให้งานเฉพาะด้าน บรรลุผลด้วย โดยผู้ทำงานยังคงรายงานอยู่ทั้งสองด้าน คือรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามหน้าที่ และต่อหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งอาจเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่มีการจัดกลุ่ม หรือ โครงการ (Project) จึงมีการรายงานแบบผสม ซึ่งเป็นประโยชน์ ในกรณีที่งานนั้น ต้องการความชำนาญเฉพาะทางและความรวดเร็วของกลุ่ม

องค์กรแบบเมทริกซ์

กรรมการ
ผู้จัดการ

กลุ่มงานตามหน้าที่
ในระดับผู้จัดการ



กลุ่มงานโครงการทำงานทั้งตามหน้าที่ตามสายงานเดิม
และรายงานต่อผจก.โครงการด้วย ในระยะเวลาที่กำหนด

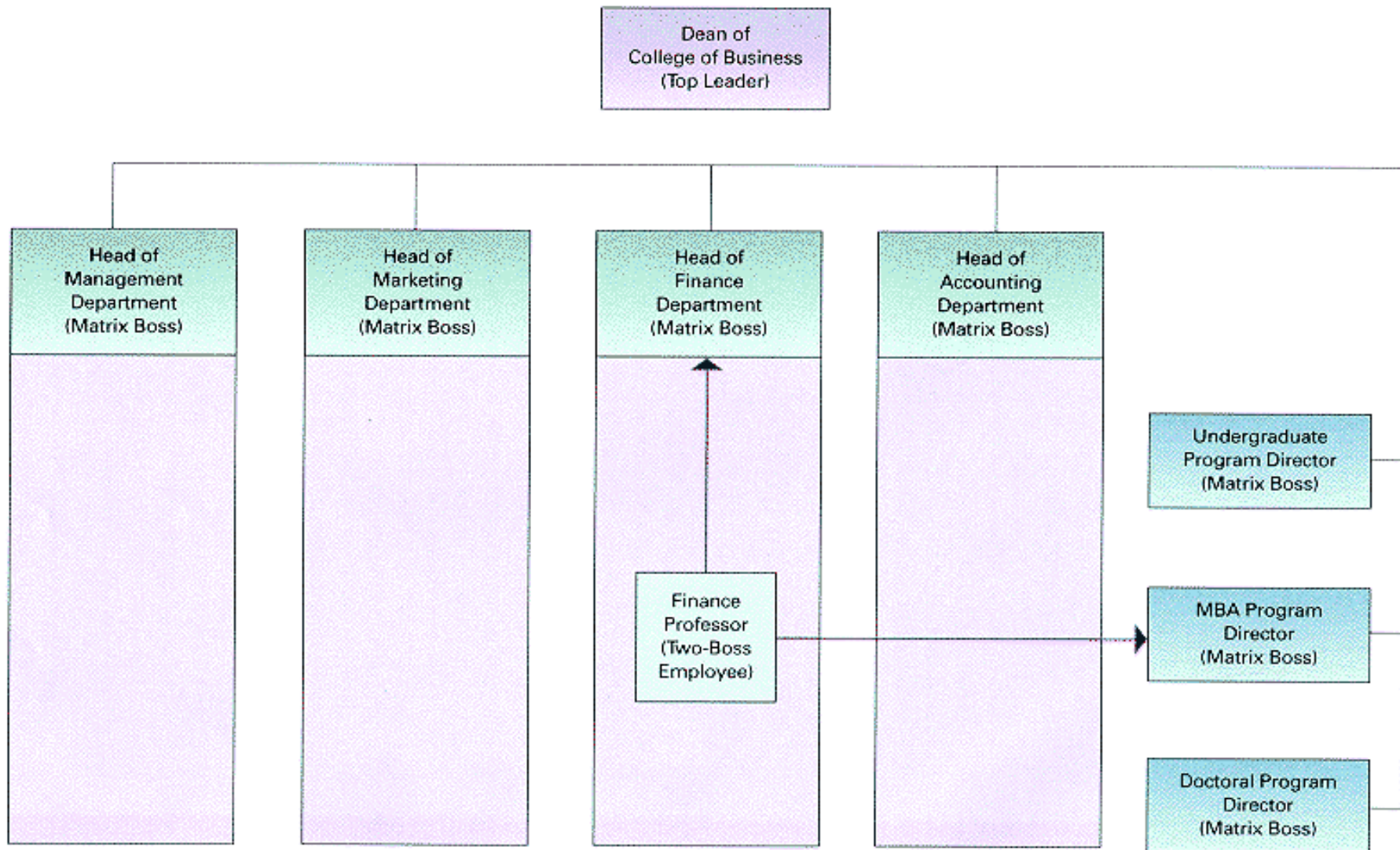
ดูจากตัวอย่าง สีสหાયการโยธา ในตัวอย่างสมมุติให้หัวหน้าแผนกร่วมโครงการ

Matrix Organization

EXAMPLE OF TWO-BOSS EMPLOYEE

Exhibit 6.16

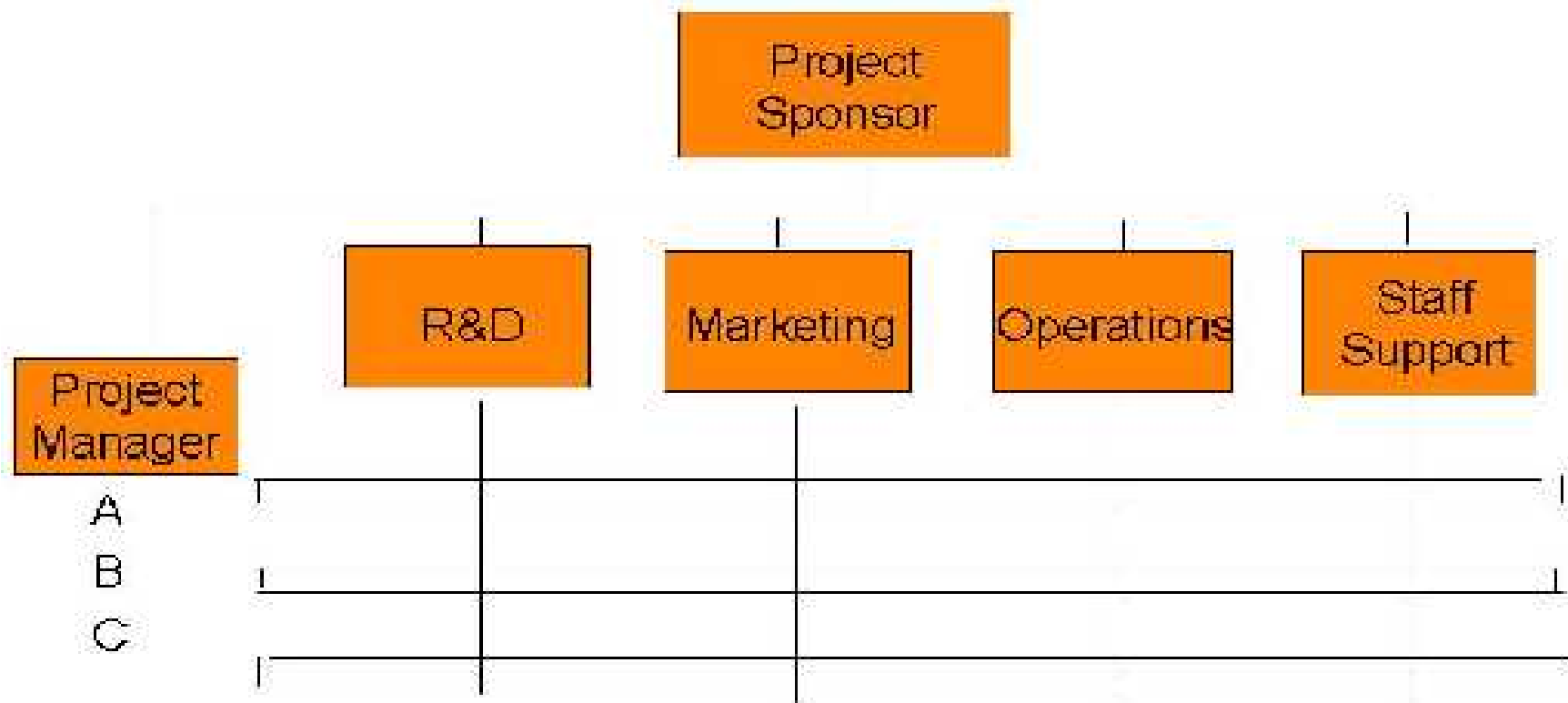
Key Positions in a College of Business Matrix Structure



Matrix Organization as Project Management Module

MBA Program - Fisher college of Business

MATRIX ORGANIZATION



ข้อดีของการจัดองค์กรแบบโครงสร้างการรายงานผล

- การตัดสินใจเป็นการกระจายอำนาจไปยังผู้ที่อยู่ในกระบวนการการทำงานที่จะต้องรู้ข้อมูล และต้องประยุกต์ความรู้ไปปฏิบัติงาน
- การขยายการสื่อสารซึ่งช่วยให้การทำงานมีข้อมูลมากยิ่งขึ้น
- การกระจายการตัดสินใจออกไปทำให้ระดับบริหารลดภาระงานลงไป
- การใช้ทรัพยากรคุ้มค่า ทั้งคนและเวลา ได้มีการนำคนไปใช้อย่างเหมาะสมกับคุณสมบัติ ไม่มีเวลาเหลือเปล่า และเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- พนักงานเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันและสร้างผลงานร่วมกันข้ามสายงาน
- โอกาสก้าวหน้าในสายงานเพิ่มขึ้นเพราะอาจเติบโตได้ทั้งสายงานประจำ และงานโครงการ หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือฝ่ายโครงการประจำ

ข้อเสียของการจัดองค์กรแบบโครงสร้างการรายงานผล

- มีความสับสนเกิดขึ้น เพราะผู้ทำงานมีหัวหน้ามากกว่าหนึ่ง
- และจะจัดการตอบสนองต่อใครก่อนดีถ้ามีการสั่งงาน
- หัวหน้างานแย่งอำนาจในการจัดการระหว่างกัน
- ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้น เมื่อเกิดการตัดสินใจแบบประนีประนอมหรือการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่ได้ประโยชน์สูงสุด
- การมีประชาธิปไตยมากเกินไป อาจทำให้การปฏิบัติลดลง อาจแสดงความเห็นมาก แต่ทำน้อย เพราะไม่เห็นพ้องต้องกัน

ทักษะสำคัญที่ทำให้องค์กรแบบผสมทำงานได้

1. ผู้จัดการสายงานประจำและผู้จัดการ โครงการหรือผลิตภัณฑ์ หรือหัวหน้าคณะกรรมการเฉพาะกิจ ต้องเรียนรู้ที่จะทำงาน ร่วมกันและสร้างสมดุลของงาน และการบริหารความขัดแย้ง
2. พนักงานที่มีหัวหน้าสองสาย ต้องเรียนรู้ว่าจะติดต่อกับทั้งสองฝ่ายได้อย่างไร ไม่เป็นตามหลัก Unity of Command
3. ผู้บริหารสูงสุดที่เป็นนายของทุกฝ่ายต้องเข้าใจธรรมชาติของงานและคนภายใต้สภาพแวดล้อมแบบ Matrix

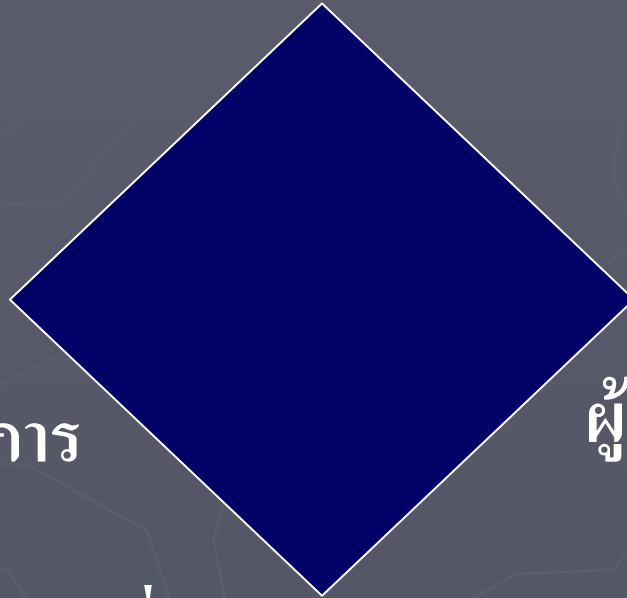
องค์กรแบบนี้เคยได้รับความนิยมมากและเคยล้มเหลวมาอย่างมากด้วย ดังนั้น ต้องเข้าใจปรัชญาขององค์กรแบบนี้ว่า ความเป็นจริงคือกระบวนการการทำงาน ร่วมกัน ไม่ใช่การจัดองค์กรเป็นโครงสร้างแบบถาวร ถ้าใช้ระยะเวลาหนึ่งจะดีมาก



ผู้บริหารระดับสูง

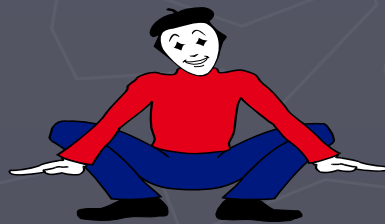


ผู้จัดการโครงการ



ผู้จัดการสายงานหลัก

พนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาสองสาย



โครงสร้างความสัมพันธ์รูปเพชรขององค์กรแบบเมทริกซ์