

หลักสูตร”การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ”

วันศุกร์ที่ 15 ม.ค.59 (09.00-12.00 น)

หัวข้อ การพัฒนาองค์กร

1. แนะนำให้รู้จักขอบเขตของการพัฒนาองค์กร (OD)
 2. โลกยุคดิจิทัลมีผลกระทบต่อพัฒนาการองค์ความรู้ของ OD อย่างไร:
อดีต ปัจจุบัน และอนาคต
 3. การเปรียบเทียบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรระหว่างภาครัฐและเอกชน
- **สร้างประสบการณ์การเรียนรู้จากแบบฝึกหัด หรือ กิจกรรมกลุ่ม**



ดร.दनัย เทียนพุด



ตำแหน่งปัจจุบัน : นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาธุรกิจ

รางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย ปี 2552 ประเภทนักวิชาการและที่ปรึกษา โดยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ม.ธรรมศาสตร์

เข็มกิตติคุณ ชั้นที่ 4 สถาบันพระปกเกล้า ในฐานะผู้ทำคุณประโยชน์และสมควรยกย่อง (ปี 2558)

เข็มเกียรติคุณ แพทยสภา ปี 2557-2558

โล่เกียรติยศรางวัลศิษย์เก่าดีเด่น โรงเรียนมัธยมกษัตริย์ศึก ปี 2558

โล่ประกาศนียบัตร ผู้ให้การสนับสนุนและสร้างคุณประโยชน์ในเรื่อง

“ตำราพิชัยสงคราม เมืองเพชรบูรณ์” จากนายกเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ ปี 2556

ประกาศนียบัตร “Strategic Management Workshop”

Haas School of Business, UC Berkeley (2005)

ความรับผิดชอบพิเศษ Blogger <http://www.drdanai.blogspot.com>

กรรมการบริหารหลักสูตรประกาศนียบัตรธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารระดับกลาง สถาบันพระปกเกล้า

อาจารย์พิเศษหลักสูตร MBA มรภ.ภูเก็ต

วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ ม.สวนดุสิต

อาจารย์พิเศษโครงการป.เอกหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับปริญญาโทและภาวะผู้นำ ม.เซนต์จอห์น

คอลัมน์นิสต์ นสพ.inMarketing และ นิตยสาร Market Plus

การศึกษา: Doctor of Management, Major Business Management,
Suan Dusit University
Certificated English for "Academic and Research Communication"
at ICTE, The University of Queensland, Australia (2006)
Master of Education (Educational Evaluation & Measurement)
Chulalongkorn University
Bachelor of Education (Mathematics), Srinakarinwirot University
(Pathumwan Campus)

อบรมดูงาน : Certificated Program on "Leadership Training for Transformative Education"
held on April 2-4, 2011 at Saint John's University of Thailand
Visitation Program on "Business Trip in USA." (2010)
Visitation Program on "The Educational System in Taiwan" (2009)
Visitation Study on "Business and Culture of China" Beijing (2005)
Visitation Program on "Online Learning Asia 2002" at S'pore
Visitation Program on "The New Economy" at S'pore (2000)
Delegated on "the 8th World Congress of HRM" at Paris, France (2000)
Visitation Program on "A New Business & HR Concept" at S'pore (1995)
Certificated Program on "The World Congress of HRM '96" held at HK

หัวข้อ การพัฒนาองค์กร

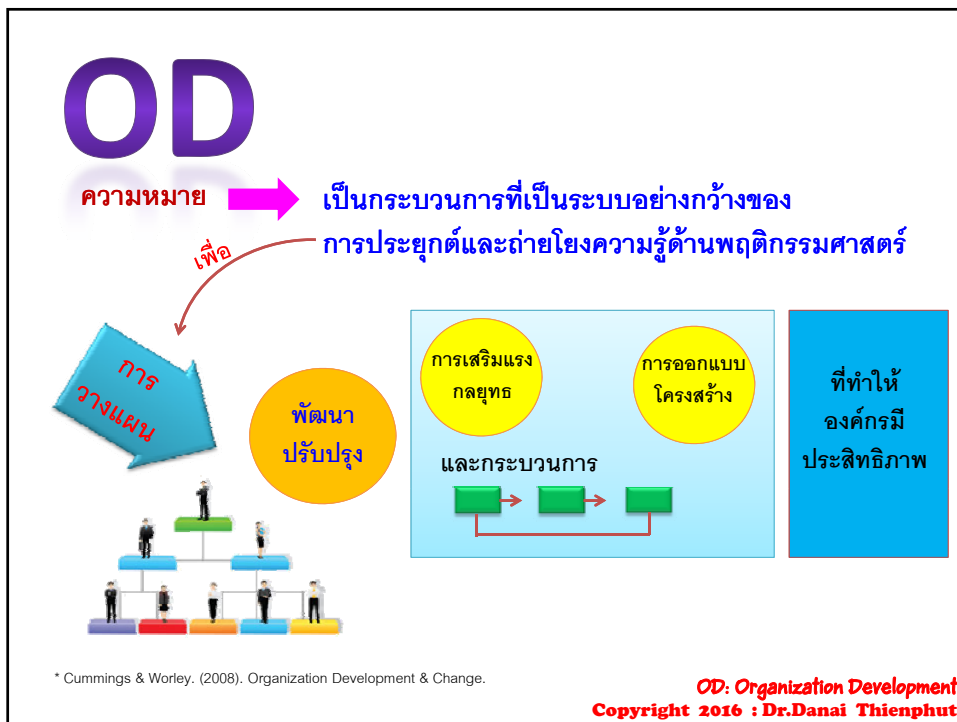
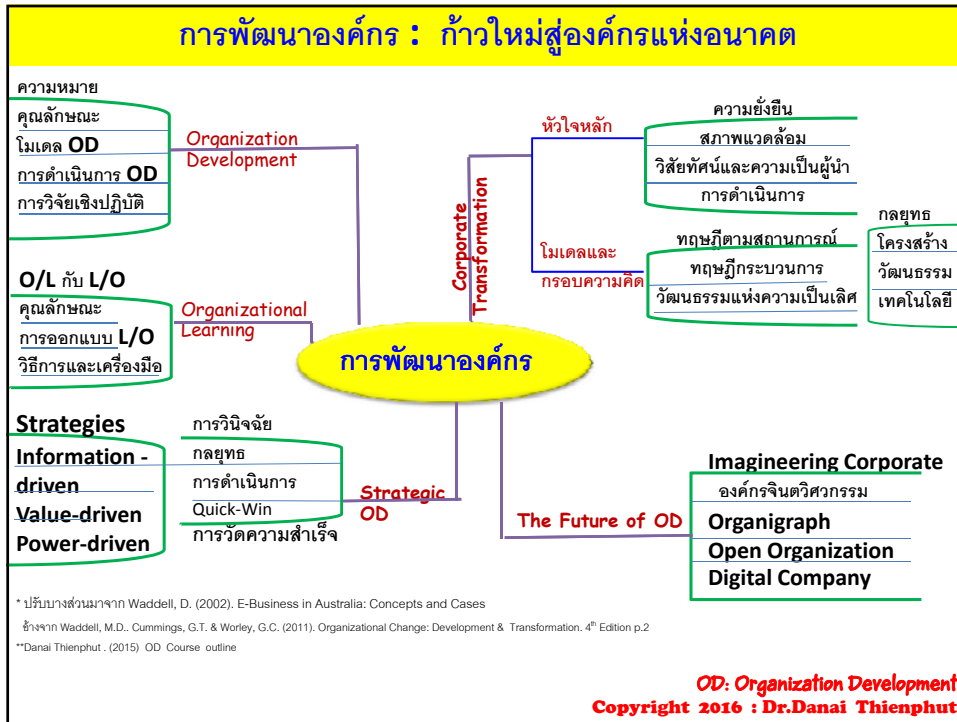
1. แนะนำให้รู้จักขอบเขตของการพัฒนาองค์กร (OD)

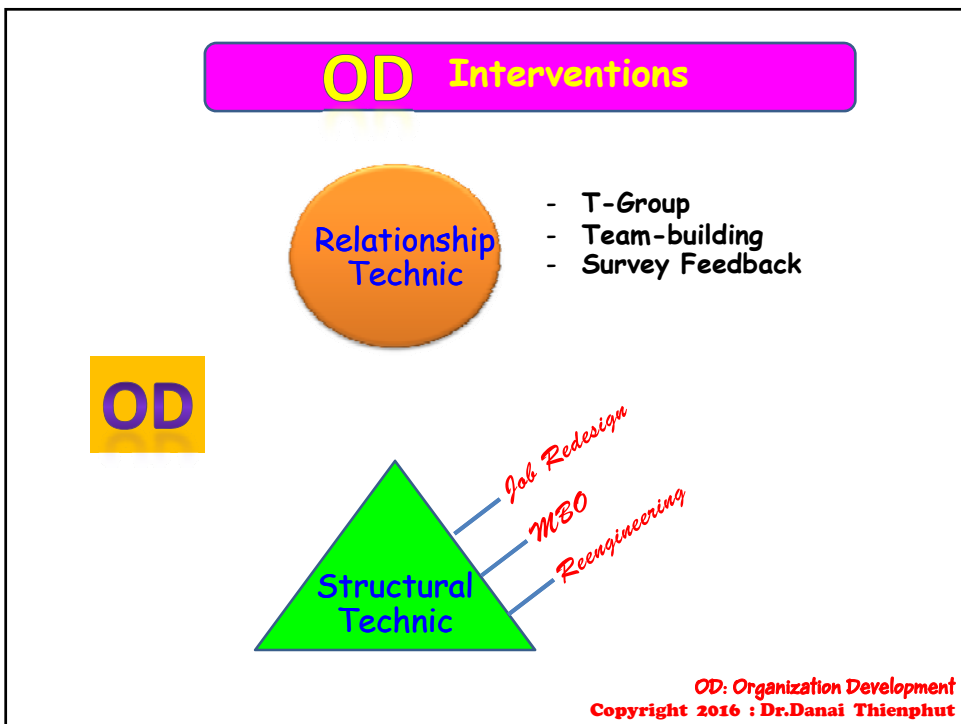
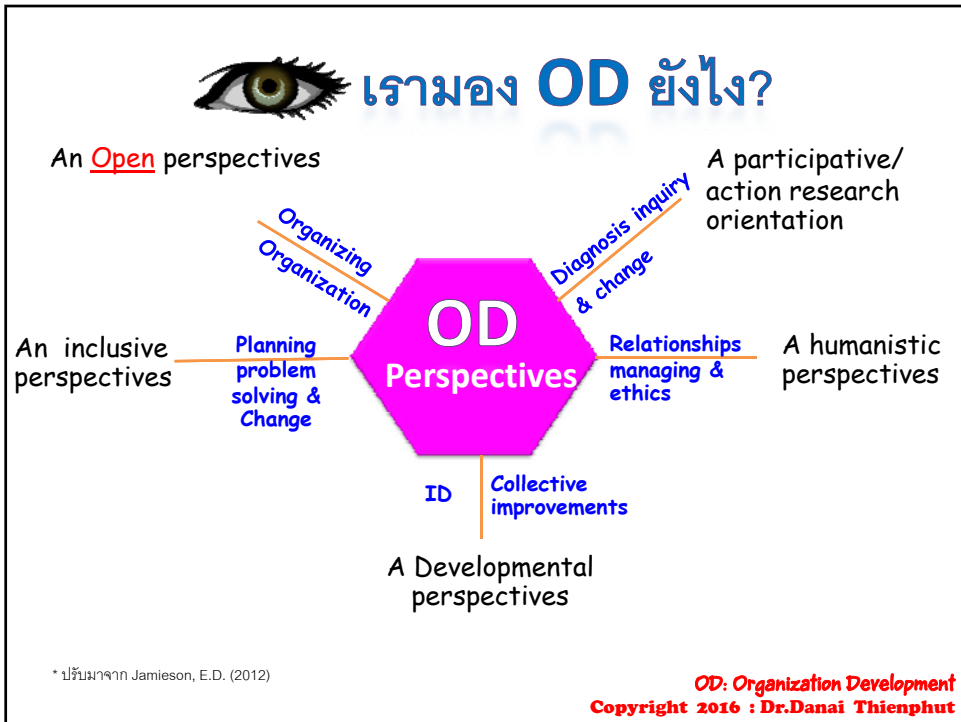
**2. โลกยุคดิจิทัลมีผลกระทบต่อพัฒนาการองค์ความรู้ของ OD อย่างไร:
อดีต ปัจจุบัน และอนาคต**

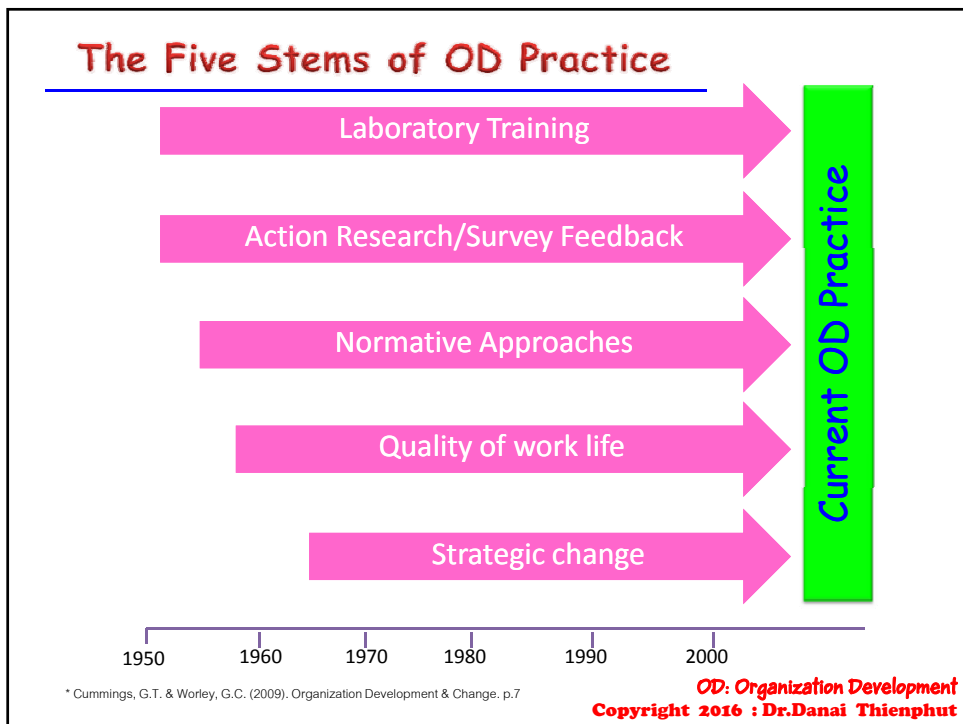
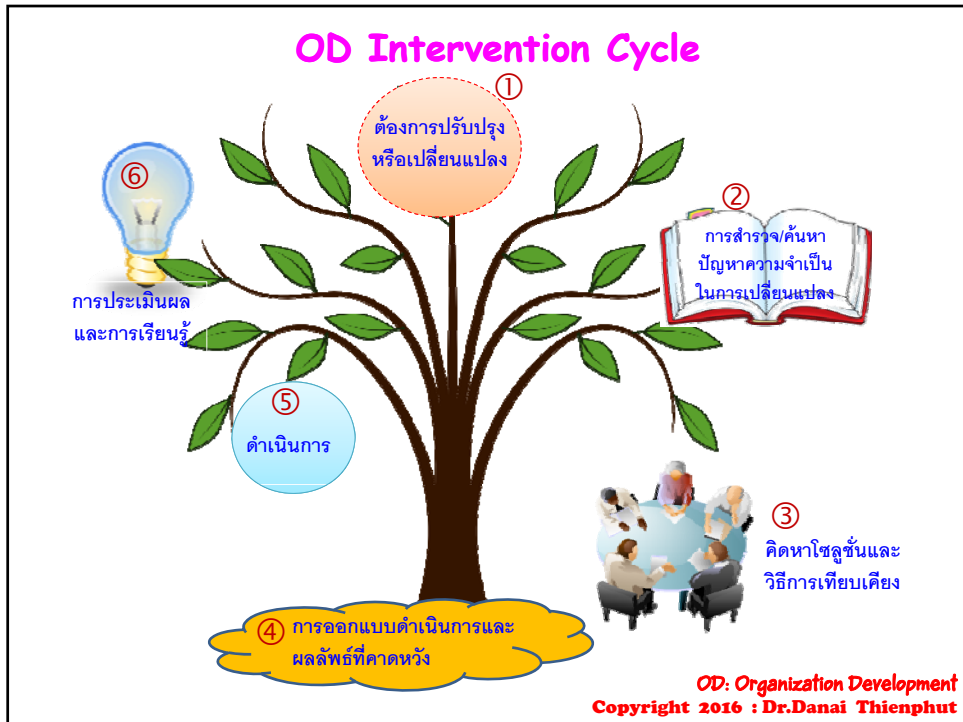
3. การเปรียบเทียบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรระหว่างภาครัฐและเอกชน

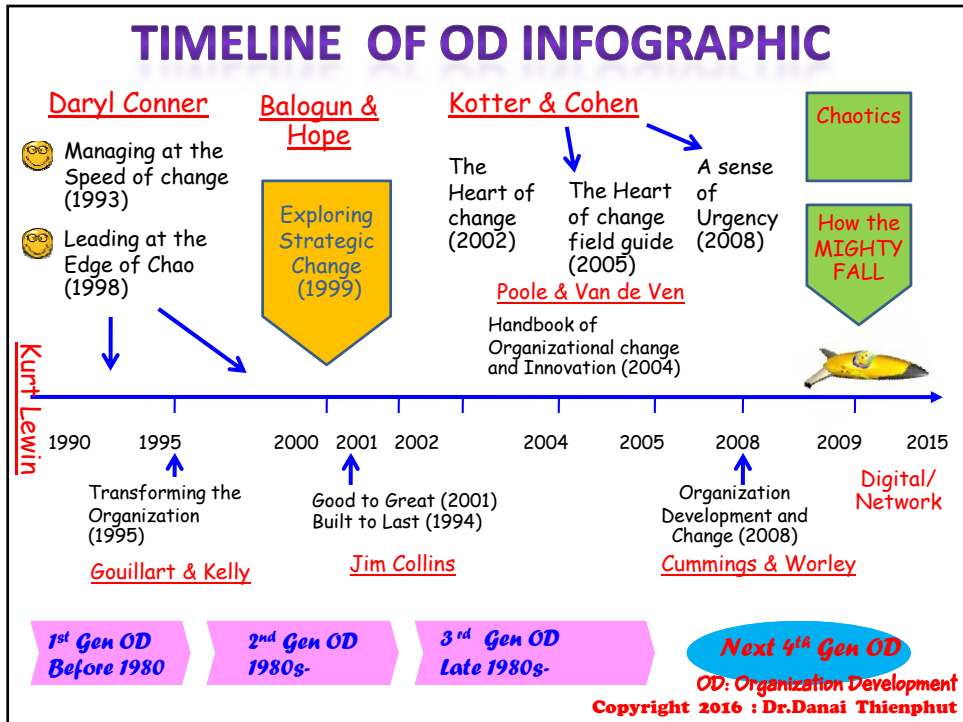


**OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut**









หัวข้อ การพัฒนาองค์กร

1. แนะนำให้รู้จักขอบเขตของการพัฒนาองค์กร (OD)
2. โลกยุคดิจิทัลมีผลกระทบต่อพัฒนาการองค์ความรู้ของ OD อย่างไร: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต
3. การเปรียบเทียบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรระหว่างภาครัฐและเอกชน



OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

"New" vs "new old" paradigm

<p>➢ Uplift current productivities</p>	<p>➢ Changing industrial structure</p>
<p>➢ New trends, new creativities</p>	<p>➢ Finding new markets</p>
<p>➢ Changing customer behavior</p>	<p>➢ Changing socio-economy</p>

OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

*Adopted from Narongchai Wongthanavimok, CFO & Strategy Head, CIBM Thai (2014)

เทรนด์ใหม่ปี'59 Disruptive Change

BIG DATA !!!
ข้อมูลจากสื่อดิจิทัล มีผลต่อการซื้อของแบบออฟไลน์มากกว่า 50% ของยอดขายทั้งหมด

<p>สังคมของผู้สูงอายุ</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างโอกาสใหม่และนวัตกรรมใหม่ 	<p>กลุ่มชนชั้นกลางมากขึ้น ผู้บริโภคมากขึ้น บริโภคมมากขึ้น มีโอกาสทำกำไรมากขึ้น</p>
<p>ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น</p>	<p>ผู้บริโภครุ่นใหม่ Urbanization</p> <ul style="list-style-type: none"> มีกำลังซื้อมากขึ้น รูปแบบทำธุรกิจที่ทันสมัยมากขึ้น

มือถือ



OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกและเทคโนโลยีส่งผลต่อองค์กรยุคใหม่

ความสลับซับซ้อน

เทคโนโลยีขับเคลื่อนธุรกิจ

การปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Corporate Transformation)

การคิดใหม่ขององค์กร

การปรับปรุงองค์กร

การปรับโครงสร้างองค์กร

การเปลี่ยนแปลง



OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

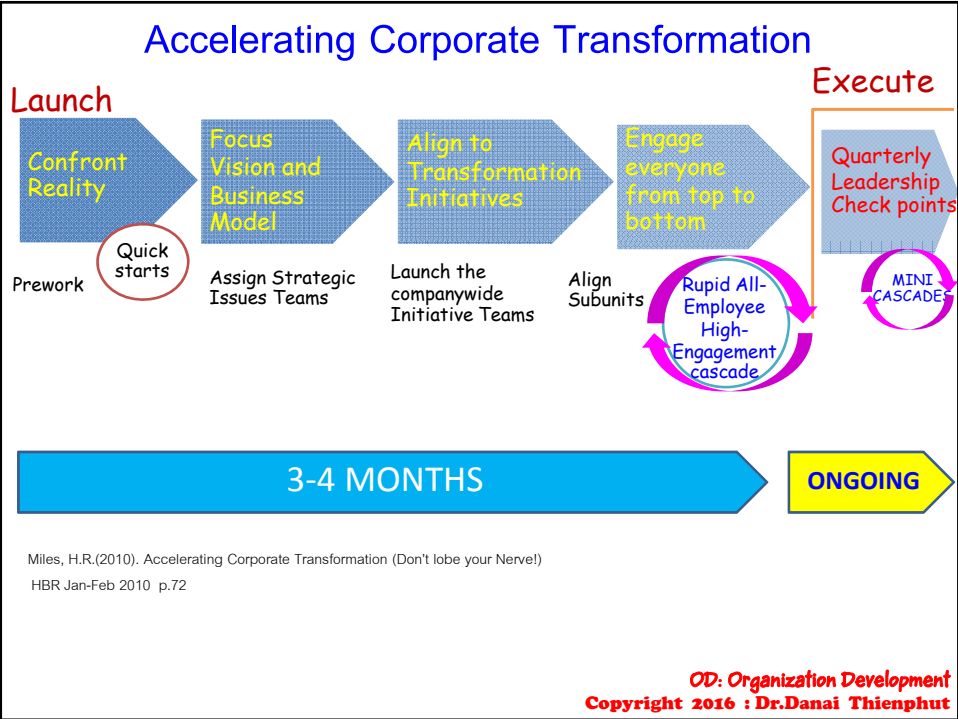
**New Change :
CORPORATE
TRANSFORMATION**

เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรให้
ก้าวเหนือการแข่งขัน
โดยการปรับโมเดลธุรกิจ
สร้างพื้นที่แห่งโอกาสที่จะชนะ
และมีโซลูชั่นที่ตอบโจทย์ลูกค้า



คนเราไม่ได้ตายเพราะแก่
แต่ความตายเริ่มขึ้น
เมื่อเราหยุดบุกเบิกทางเดินที่ละก้าว...
ทีละก้าวด้วยตัวเราเอง

การบริหารการปรับเปลี่ยน --- >Corporate Transformation
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut



The Role of OD in the HR Function

(Edgar Schein, 2010)

Role 1 : Champion of the Employees

เป็นโฆษกของพนักงาน

Role 2 : Expert Administration

งานจัดการ คำตอบแทนและระบบผลประโยชน์
ซึ่งต้องการความรู้ที่เกี่ยวกับระบบและกระบวนการและ

HR Manager ต้องการนิยามกระบวนการที่แสดง
ให้มากกว่าระบบราชการต่อพนักงาน



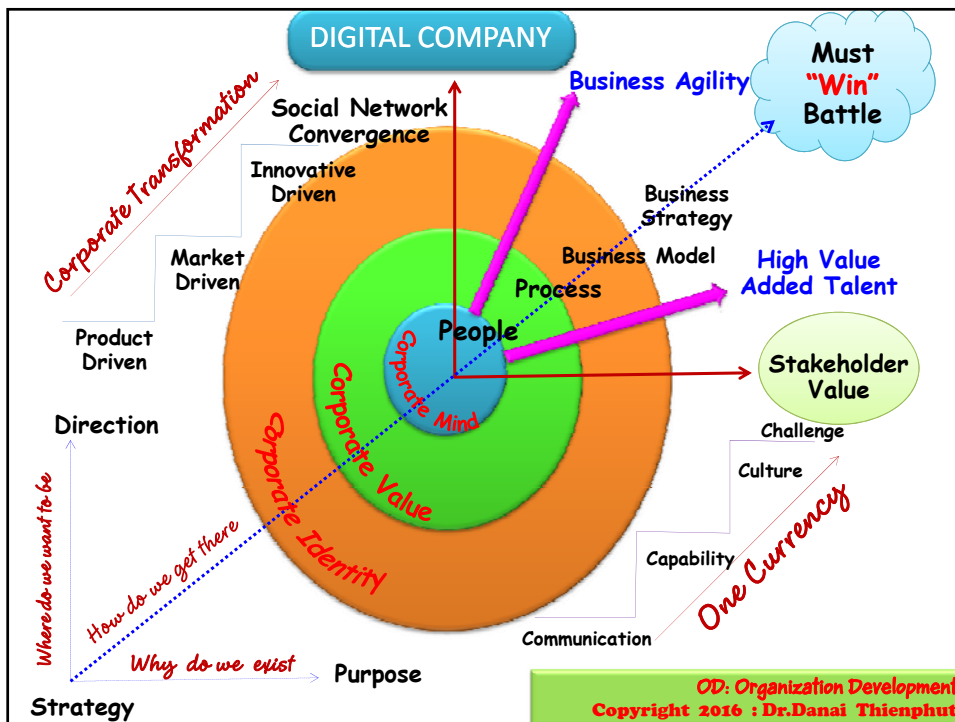
Role 3 : Partner in Strategy

HR กลายเป็นคนสำคัญในการทำกลยุทธ์ระยะยาวและ
หน้าที่ HR เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการ กลยุทธ์และวางแผน

Role 4 : The Professional HR Manager

หน้าที่ HR Manager คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา
กระบวนการและนำความรู้วิจัยและการปฏิบัติในองค์กร

OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

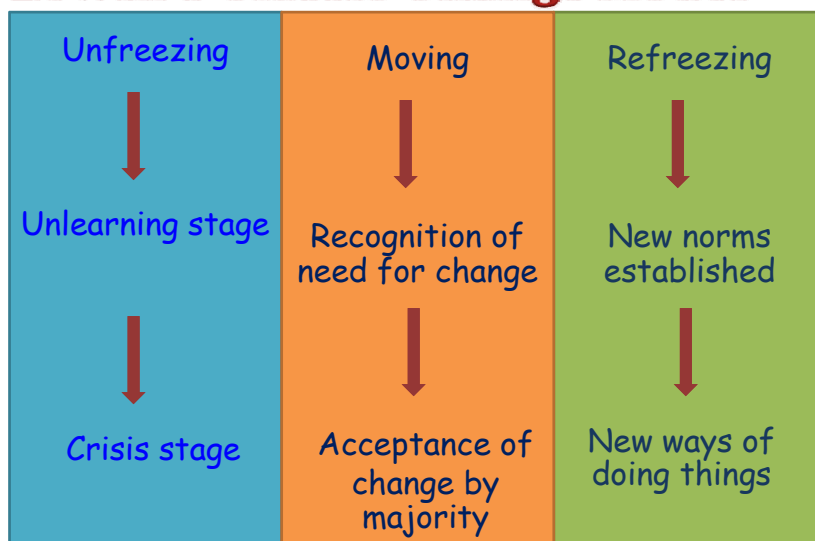


หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ด้วย “การพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic OD)”



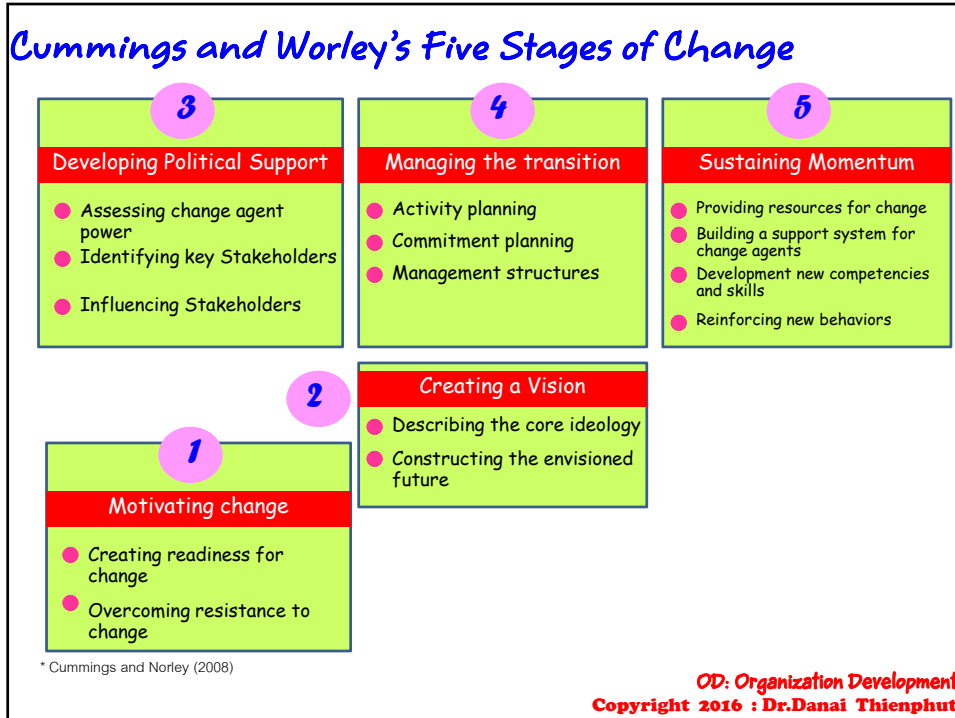
OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

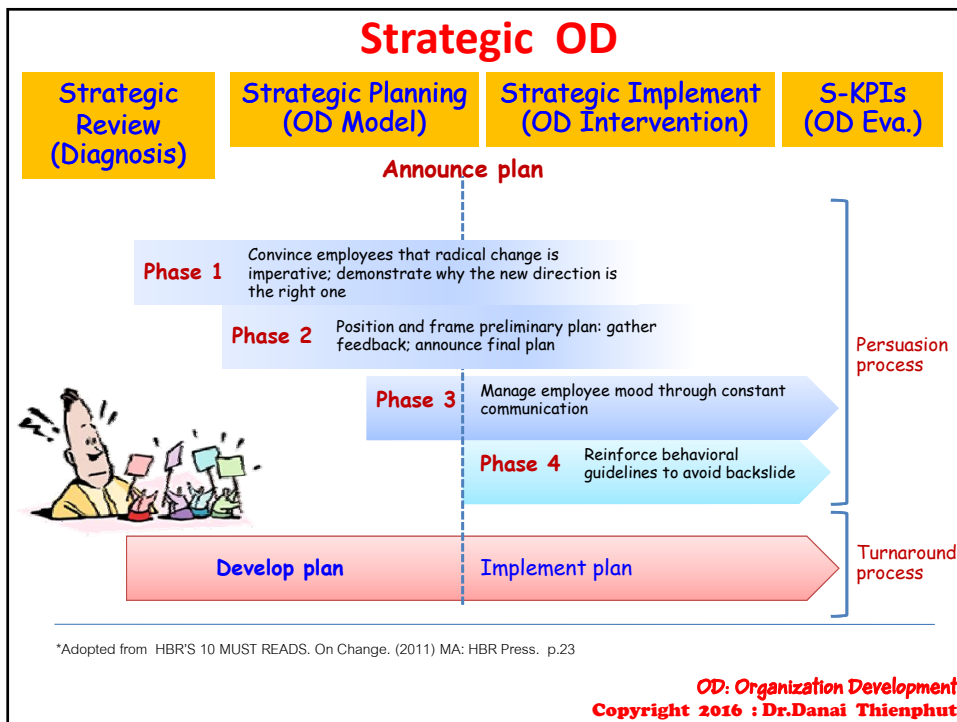
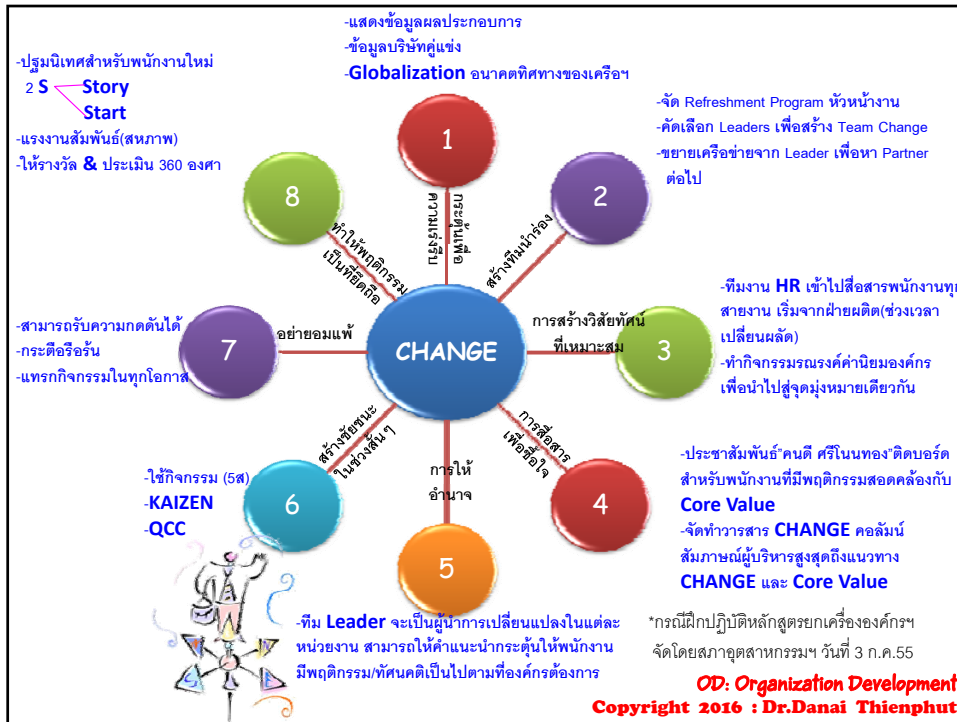
Lewin's Classic Change Model

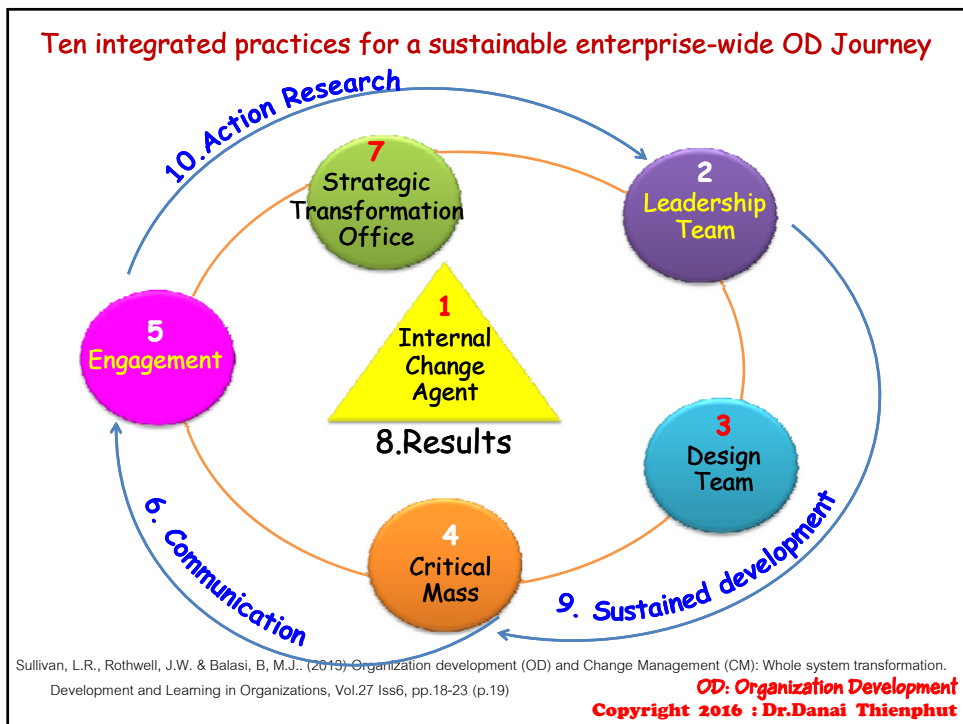
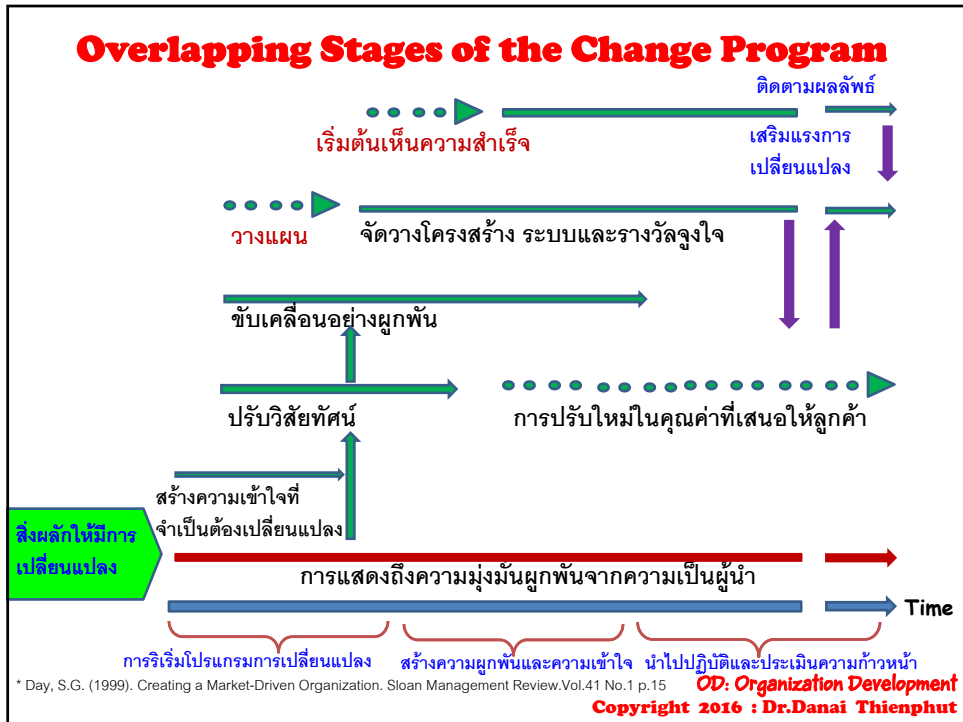


Graetz, et al. (2006). Ibid. p.115

OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut







OD Skills

The Credible Activists

The Operational Executor

The Business Ally

The Talent Manager/Organization Design

The Strategy Architect

The Culture and Change Stewards



OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

หัวข้อ การพัฒนาองค์กร

1. แนะนำให้รู้จักขอบเขตของการพัฒนาองค์กร (OD)

2. โลกยุคดิจิทัลมีผลกระทบต่อพัฒนาการองค์ความรู้ของ OD อย่างไร:
 อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

3. การเปรียบเทียบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรระหว่างภาครัฐและเอกชน



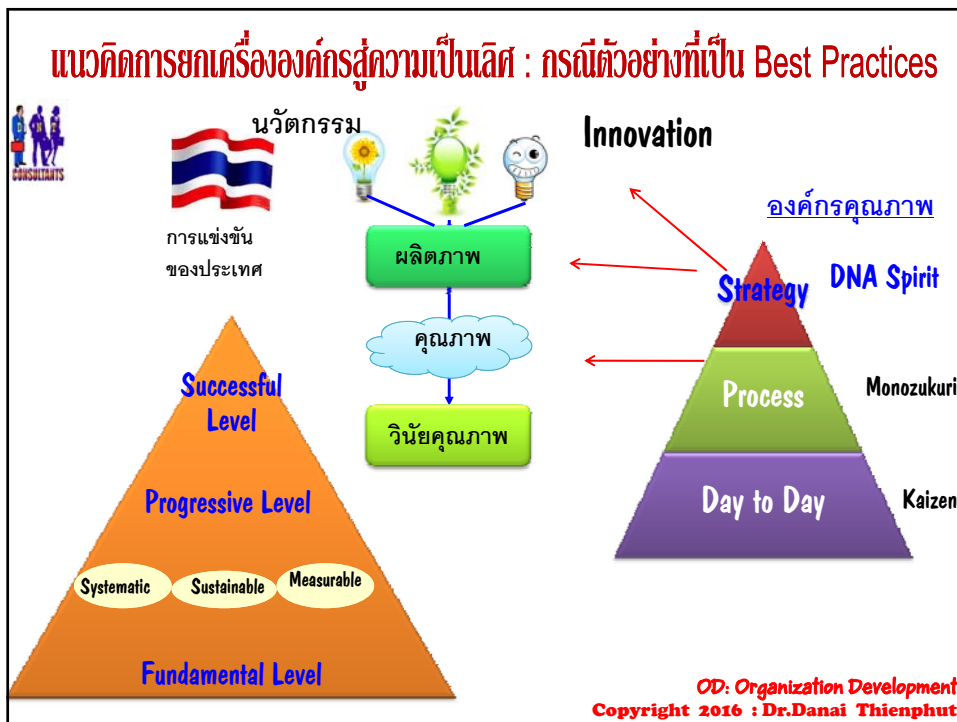
OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

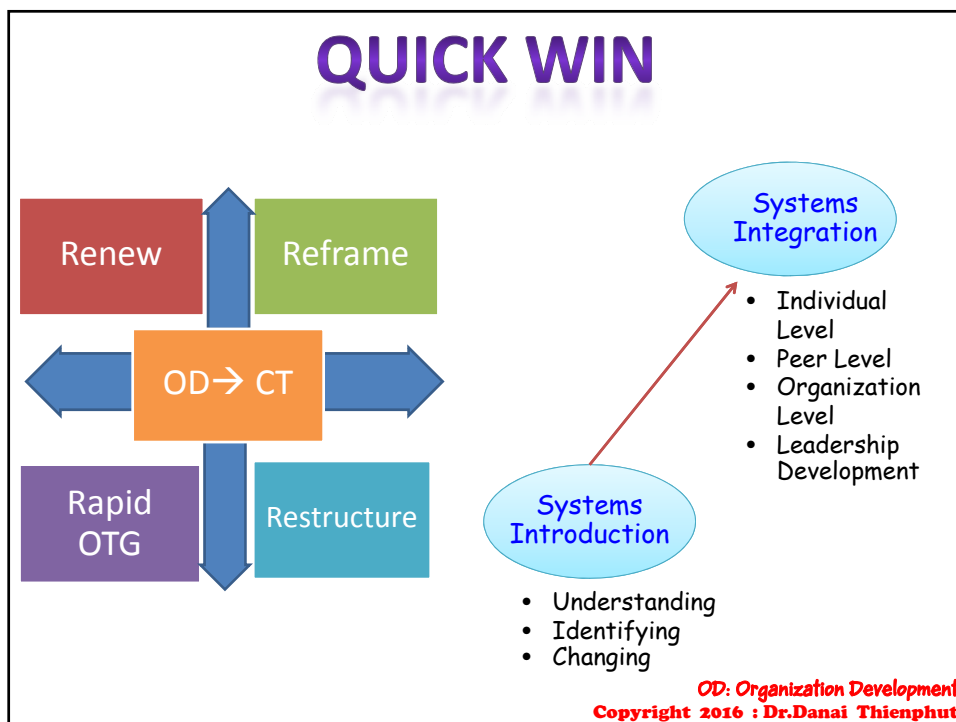
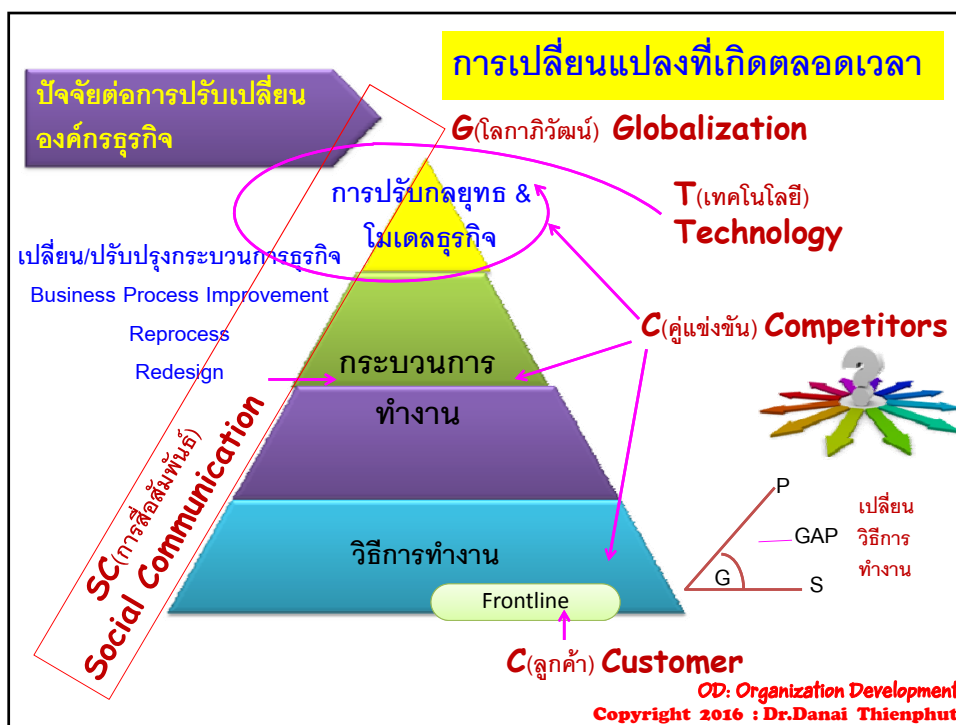
การพัฒนาองค์กรแนวใหม่

ความหมายของการพัฒนาองค์กรและการปรับเปลี่ยนองค์กร	ภาพรวมแนวคิดและทฤษฎีพัฒนาองค์กร : อดีต ปัจจุบันและอนาคต	หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จด้วย "การพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์"	
แนวคิด ทฤษฎีและโมเดล : การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ขององค์กร (ความหมาย แนวคิดและรูปแบบพร้อมการประยุกต์ใช้)	แนวคิด ทฤษฎีและโมเดล (ต่อ): การปรับเปลี่ยนองค์กร (ความหมาย แนวคิดและรูปแบบพร้อมการประยุกต์ใช้)	แนวคิดของพฤติกรรมบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์กรที่จะแข่งขันให้อยู่รอดและพัฒนา	
จินตวิศวะองค์กร (Corporate Imagineer) - ความหมาย แนวคิดของจินตวิศวะกรรม - รูปแบบองค์กรแห่งนวัตกรรม	แนวคิด หลักการขององค์กรรูปแบบใหม่สำหรับอนาคต - Organigraph - The Open Organization - Digital Company	การวัดความสำเร็จในกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร (Strategic OD Evaluation) - ดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร	สรุป ถกแถลง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

พัฒนาขึ้นใน ส.ค. ปี58 โดย ดร.ดนัย เทียนพุฒ

OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut





ค่านิยมองค์กร

สภาพปัญหา

↓

คำถาม/ความสนใจ

1. _____
2. _____
3. _____

↓

วัตถุประสงค์

1. _____
2. _____
3. _____

องค์ความรู้

1. Edgar Schien
2. Collins
3. Business Cases

1.

นิยาม

2.

โมเดล

3.

วิธีการพัฒนา

โมเดลของ
Core Values Model

Elements

- องค์กรมหาชน
 1. _____
 2. _____
 3. _____
- องค์กรทำกับ
 1. _____
 2. _____
 3. _____

2. ประเภทรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัล PMQA
(Public Sector Management Quality Award)
Band 4 คะแนน 650
แต่ละหมวดคะแนนไม่ต่ำกว่า 50%

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่น
Band 3 คะแนน 400 ขึ้นไป
ระบบการตรวจเชิงคุณภาพ (เน้น Integration และ Linkage)

รางวัลฯ รายหมวด
Band 3 คะแนนประมาณ 300 - 350
เข้าสู่ระบบการตรวจเชิงคุณภาพ

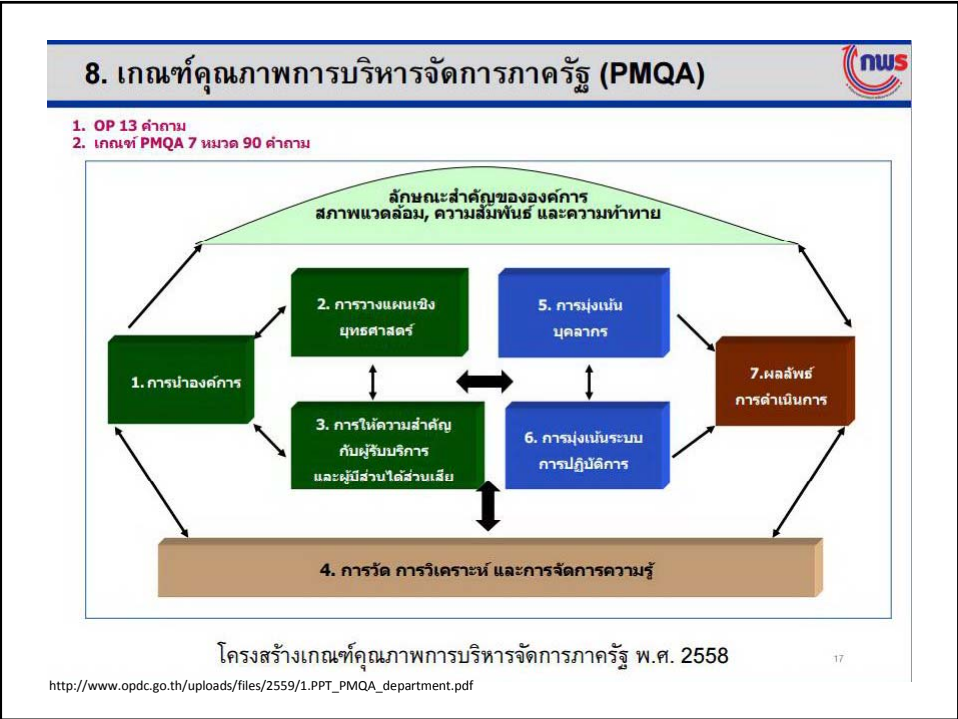
รางวัล หมวด 1	ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
รางวัล หมวด 2	ด้านกรวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
รางวัล หมวด 3	ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
รางวัล หมวด 4	ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการจัดการความรู้
รางวัล หมวด 5	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
รางวัล หมวด 6	ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

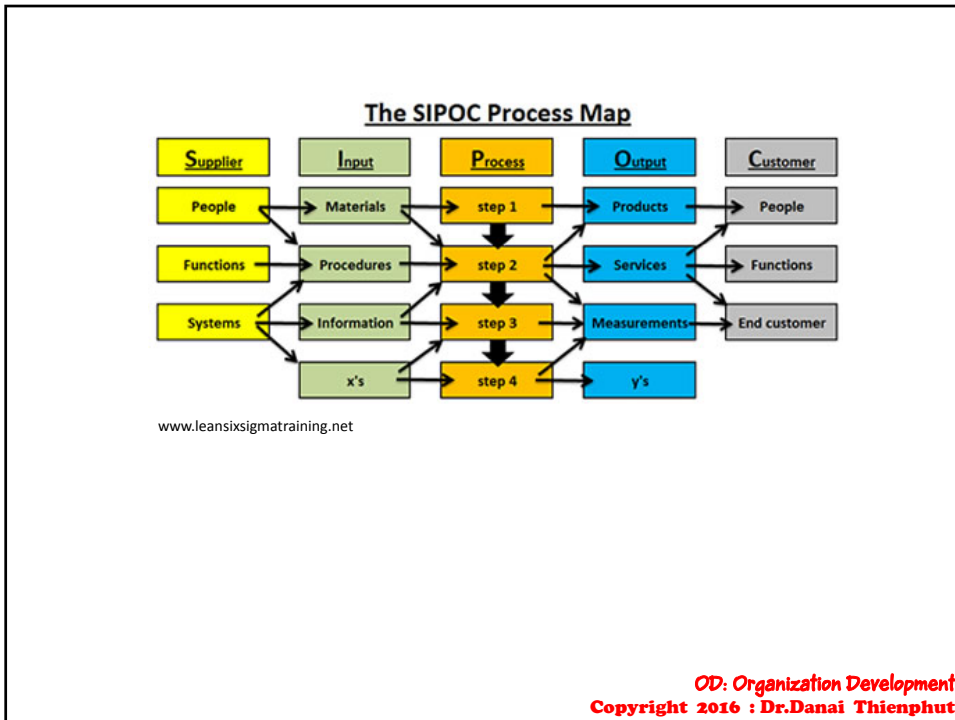
http://www.opdc.go.th/uploads/files/2559/1.PPT_PMQA_department.pdf

5. เกณฑ์การให้คะแนนรางวัลPMQA ระดับดีเด่น (400 คะแนน)

หมวด/หัวข้อ	คะแนนเต็ม	รางวัล PMQA (400)
1. การนำองค์การ	120	48
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	80	32
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	110	44
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80	40
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	100	36
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	110	40
7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ	60	24
7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	70	28
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	70	28
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	70	28
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต	60	24
7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	70	28
Total	1000	400

http://www.opdc.go.th/uploads/files/2559/1.PPT_PMQA_department.pdf





การพัฒนาองค์กร

การวัดระดับขั้นในการพัฒนาขององค์กร (Maturity Level)
โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ตั้รับปัญหา
องค์กรในระดับนี้ มีการปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่

ระดับ 2 แนวทางเริ่มเป็นระบบ
องค์กรในระดับนี้ อยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้
มีการประเมินผล การปรับปรุงและเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
มีการกำหนดกลยุทธ์และ เป้าประสงค์เชิงปริมาณ

*http://www.opdc.go.th/uploads/files/2558/PMQA_use_59.pdf

การพัฒนาองค์กร

ระดับ 3 แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

องค์กรในระดับนี้ มีการปฏิบัติการณ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้และมีการประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ

เพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

กระบวนการตอบสนองของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

*http://www.opdc.go.th/uploads/files/2558/PMQA_use_59.pdf

การพัฒนาองค์กร

ระดับ 4 แนวทางที่มีการบูรณาการกัน

องค์กรในระดับนี้

-มีการปฏิบัติการณ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้

-และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ

การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการณ์ที่สำคัญ

*http://www.opdc.go.th/uploads/files/2558/PMQA_use_59.pdf

การปรับเปลี่ยนองค์กรภาคปฏิบัติของธุรกิจจีน

ปัจจัยของ OD ใน China State-owned enterprises (SOEs)

ปัจจัยบริบทของ SOEs

- การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจของจีนและระบบการควบคุม
- การเปลี่ยนระบบคุณค่าและข้อตกลงด้านวัฒนธรรม
- การปรับใช้การปฏิบัติของธุรกิจด้านการเงิน
- การส่งเสริมการศึกษาและฝึกอบรมด้านการจัดการ
- อิทธิพลของการแข่งขันระดับนานาชาติ

ปัจจัยแฝง

- วัฒนธรรมประเพณีจีนที่เน้นระยะของอำนาจสูงและความเป็นส่วนบุคคลต่ำ
- ผู้นำขาดการสนใจในการเปลี่ยนแปลง
- ขาดความรู้และการฝึกอบรมด้านการจัดการ
- ขาดผู้สื่อนด้าน OD ที่มีความรู้เหมาะสมในจีน

3 วิธีหลักในการทำ OD ให้สำเร็จ

- Information driven strategies (rational-empirical)** วิธีการนี้อยู่บนข้อตกลงว่า คนมีเหตุผลและคิดได้อย่างอิสระ สามารถรับและช่วยเหลือการเปลี่ยนแปลงอย่างอิสระ
- Value-driven strategies (normative re-educative)** คนจำเป็นต้องรู้สึกพึงพอใจและเปลี่ยนการรับรู้ว่าอะไรเป็นวิธีเพื่อพึงพอใจในที่ทำงาน
- Power-driven strategies (normative-coercive)** เน้นวิธีการแบบบนลงล่างของการริเริ่มใช้นโยบายแบบการเมือง

*Wang, J. (2010). "Applying western organization development in China: Lessons from a case of success" Journal of European Industrial Training, Vol.34 Iss1 pp.54-69

**OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut**

BT (ชื่อสมมติ)

- OD ปรับใช้ใน 3 ขอบเขตหลัก

- Vision creation
- HRM
- Budgetary and cost control

- ความสำเร็จ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและระบบคุณค่า สำหรับบริษัทและพนักงาน ดังนั้นทุกคนในองค์กรจึงเกิดการตระหนักและผลักดันเป้าหมายเดียวกัน

กำหนดระบบ
Performance-based HRM
ที่เน้นความยุติธรรม
ผลประโยชน์ตามระบบ
คุณธรรม และรางวัลจูงใจ
สำหรับพนักงานดีเด่น

จัดงบประมาณและ
การควบคุม ที่ใช้ตาม
แนวทาง
การวางแผนการเงิน

**OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut**

ถอดบทเรียน BT's OD



- ① เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทำได้ดี
SOEs ต้องหากกลยุทธ์ที่เป็นวัฒนธรรมการแข่งขัน
- ② ผู้ทำหน้าที่นำการเปลี่ยนแปลง (**Change agent**) ต้องเข้าร่วมและมีวิสัยทัศน์
ชัดเจน ผูกพันกับการเรียนรู้ในระยะยาว
- ③ กำหนดระยะและวิธีการจัดการที่ส่งเสริม SOEs ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ④ กุญแจของการนำ OD ไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จใน SOEs คือ
มีการอบรมให้พนักงานอย่างดีสำหรับการเกิดความเข้าใจ หลักการจัดการแบบตะวันตก
- ⑤ มีความมั่นคงในการแปลความรู้ที่สามารถสนับสนุน/อำนวยความสะดวกจากหุ้นส่วนทุกคน
กับนักปฏิบัติด้าน OD

OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

Thanks for your time



Dr.Danai Thienphut
นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาธุรกิจ
Tel:0818338505

www.drdanai.blogspot.com

<http://www.facebook.com/Strategy.th>

email:DrDanaiT@gmail.com

Line ID:thailand081