

Module 5-6 : Strategic Change Leadership & The forthcoming of change in Ed. Leadership and Conclusion (วันอาทิตย์ที่ 5 มิ.ย.59 (09.00-16.00 น.)

- 1.ภาพรวมการพัฒนาองค์กร (OD) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CM)
 - 2.โลกยุคดิจิทัลมีผลกระทบต่อพัฒนาการองค์ความรู้ของ “OD & Change Management (CM) ” อย่างไร: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต
 - 3.ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
 - 4.การเปรียบเทียบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรระหว่างภาครัฐและเอกชน
- *สร้างประสบการณ์การเรียนรู้จากแบบฝึกหัดหรือ กิจกรรมกลุ่มเพื่อ
การประยุกต์ทางการศึกษา โดย ดร.दनัย เทียนพุด



Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut



ดร.दनัย เทียนพุด

ตำแหน่งปัจจุบัน :นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาธุรกิจอิสระ

รางวัลนักรัพยากรรมมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย ปี 2552 ประเภทนักวิชาการและที่ปรึกษา โดยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ม.ธรรมศาสตร์

เข็มกิตติคุณ ชั้นที่ 4 สถาบันพระปกเกล้า ในฐานะผู้ทำคุณประโยชน์และสมควรยกย่อง (ปี 2558)

เข็มเกียรติคุณ แพทยสภา ปี 2557-2558

โล่เกียรติยศรางวัลศิษย์เก่าดีเด่น โรงเรียนมัธยมอัสสัมชัญ 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>

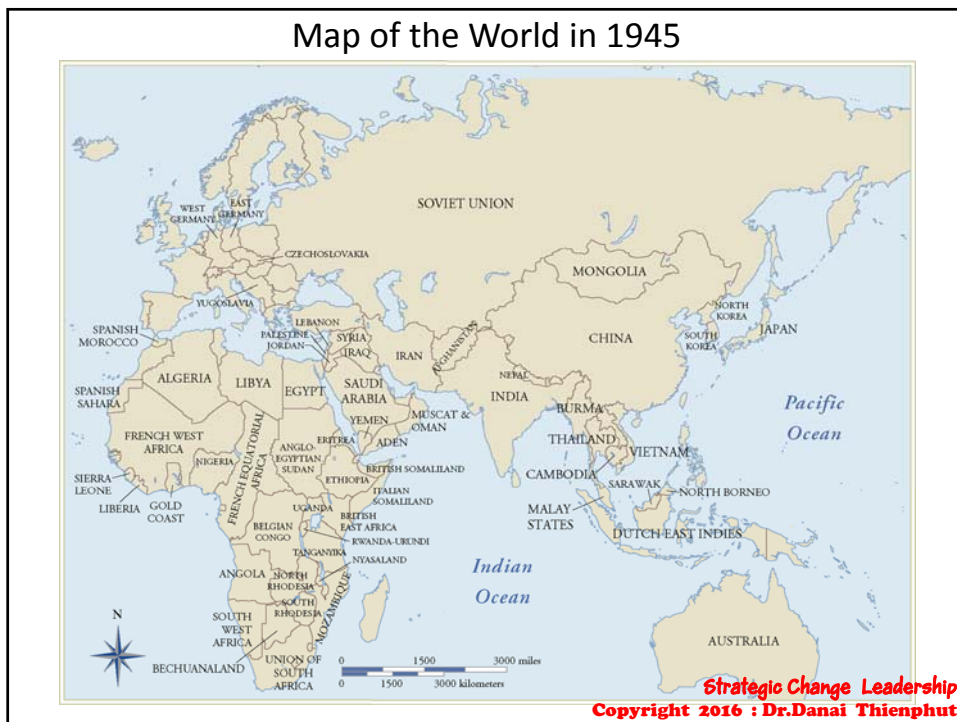
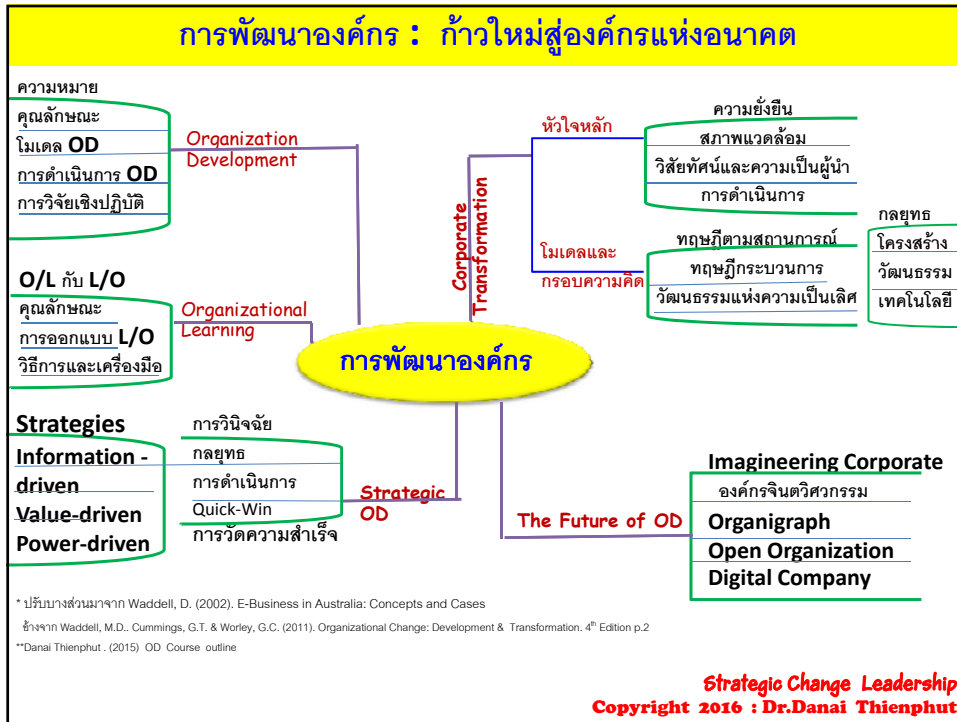
กรรมการบริหารหลักสูตรธรรมภาภิบาลสำหรับผู้บริหารระดับกลาง สถาบันพระปกเกล้า

อาจารย์พิเศษหลักสูตร MBA มรภ.ภูเก็ต

อาจารย์พิเศษ ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ ม.สวนดุสิต

อาจารย์พิเศษโครงการป.เอกหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท ม.เซนต์จอห์น

คอลัมน์นิสต์ นสพ.inMarketing และ นิตยสาร Market Plus



Map of the World in 2000



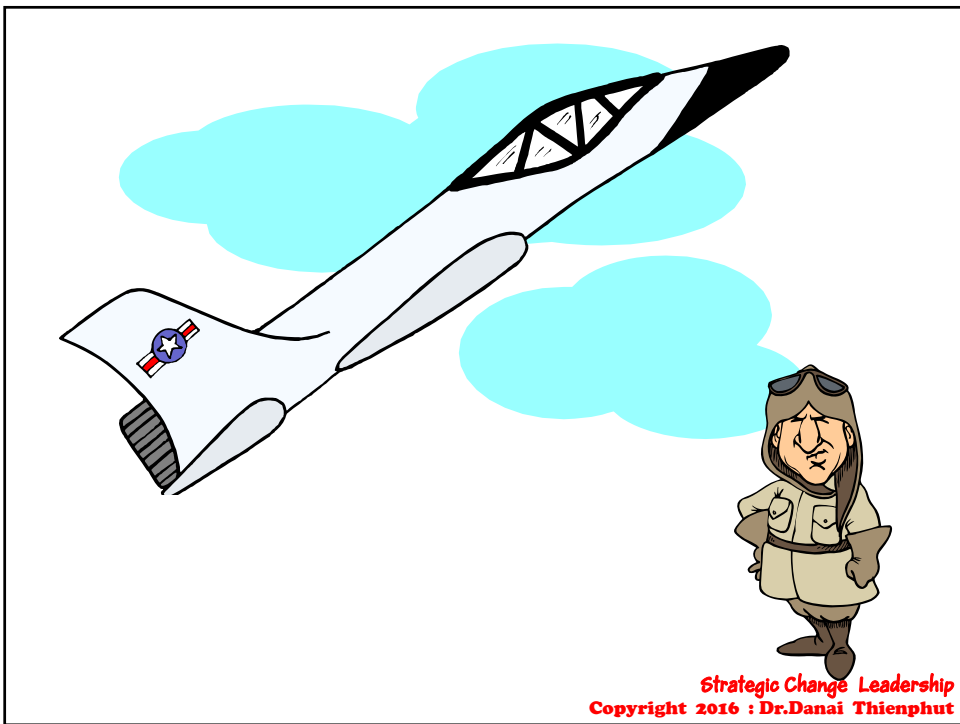
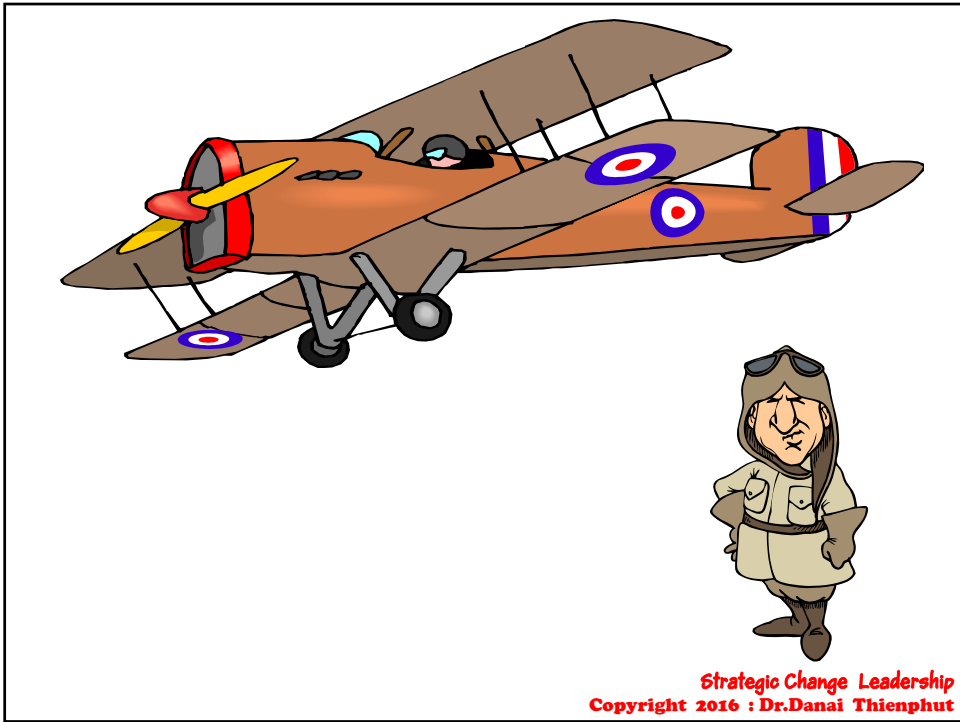
Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danaï Thienphut

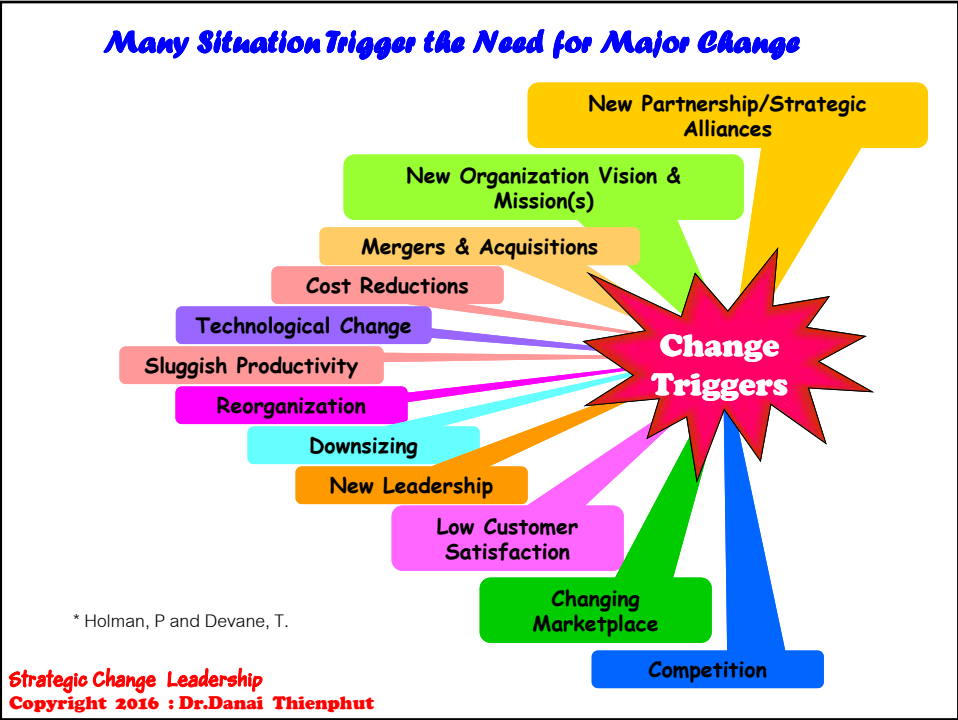
Map of the World in 2016



*<http://www.mapsofworld.com>

Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danaï Thienphut





Why Change?

วัตถุประสงค์โดยรวมคืออะไร?

ถ้าบริษัทของท่านต้องการที่จะบรรลุถึง การปรับเปลี่ยนองค์กร

| | |
|--|-----|
| Moving from good performance to great performance | 35% |
| Reducing costs | 15% |
| Turning around a crisis situation | 12% |
| Expanding geographically (e.g.globalizing) | 9% |
| Splitting up or divesting part of the organization | 4% |
| Preparing for privatization or market liberalization | 2% |
| Others | 7% |
| I have not experienced a significant transformation in the past 5 yrs. | 5% |

* The Mckinsey Global Survey (2000). "Creating Organizational Transformations"

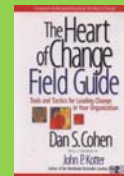
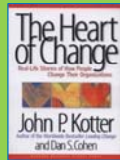
Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

THE PURPOSE OF ALL CHANGE

The purpose of organizational change

is the better to

implement Organizational Strategy



Colenso, M. (2000) Kaizen Strategies for Successful Organizational change. London: Pearson Education. p.9

Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในที่ทำงาน พนักงาน
จะถามเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและเพื่อนสนิท



Why is this change necessary?

Why is this change happening now?

What is wrong with what we are doing today?

What will happen if we don't change?

* Hiatt, M.J. (2006). ADHAR.

Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

The Nature of Change

| Change was | Change is now |
|---------------------|-----------------------|
| Orderly | Chaotic |
| Logical | Organic |
| Controllable | Uncontrollable |
| Incremental | Continuous |

*Holyman, P. & Devane, T.C. (1991). The Change Handbook p.171

Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

**สมการความสัมพันธ์ของ
ผลการเปลี่ยนแปลง**

Causality Problem

$$Y \text{ (High Performance Organization)} = a \times (x_1, x_2, \dots, x_n) + b$$

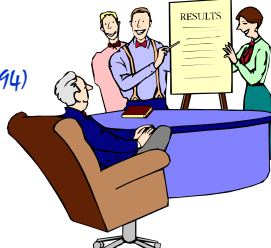
Human Dimension The Change Program เป็นเพียงตัวแปรเดียว

One-eight Rule

* ความสำเร็จมี 25-30% ของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ

** Change interventions "One-eight Rule" (Ashkenas, R.; 1994)

$$\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{8}$$



Strategic Leadership
Copyright 2015 : Dr.Danai Thienphut

Change Interventions

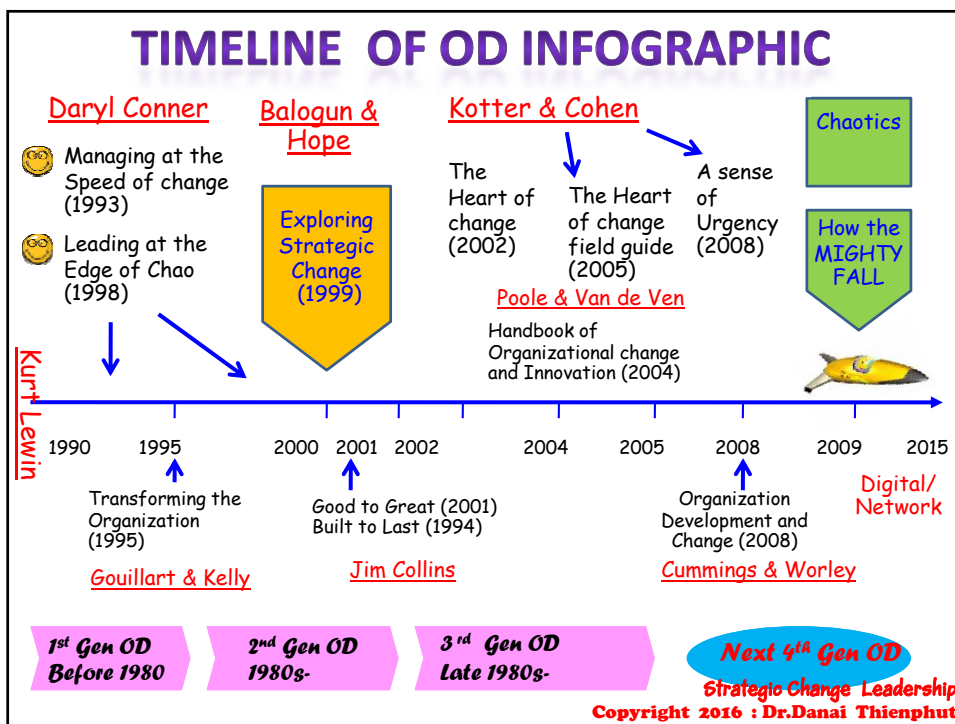
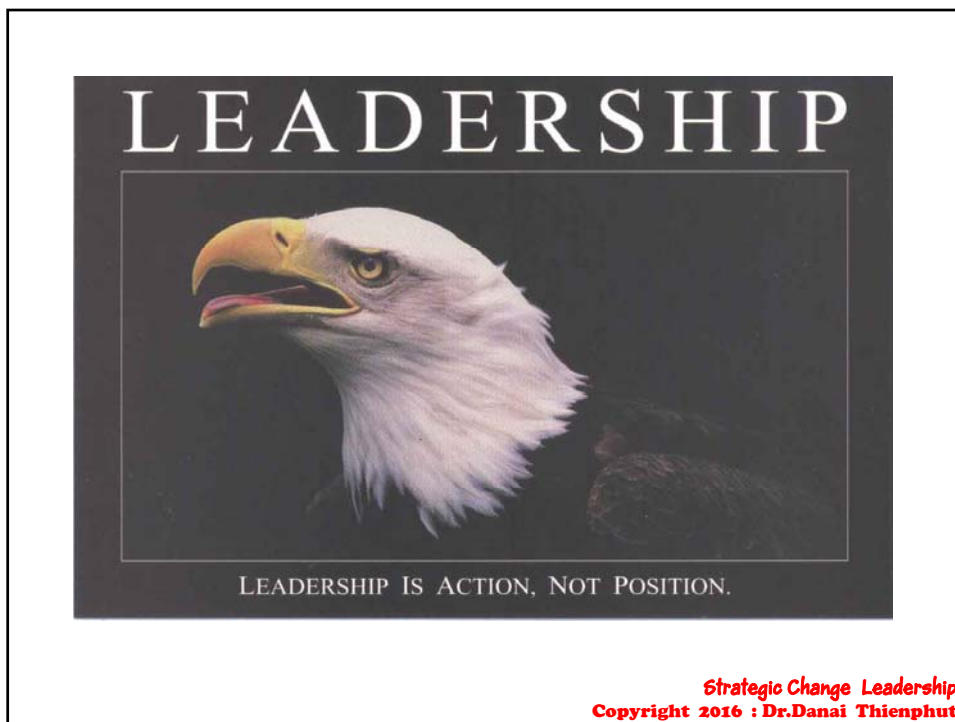
ที่เกิดขึ้นไม่สามารถการันตีความสำเร็จเพราะว่า "มิติด้านคน" (Human Dimension) ในการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง

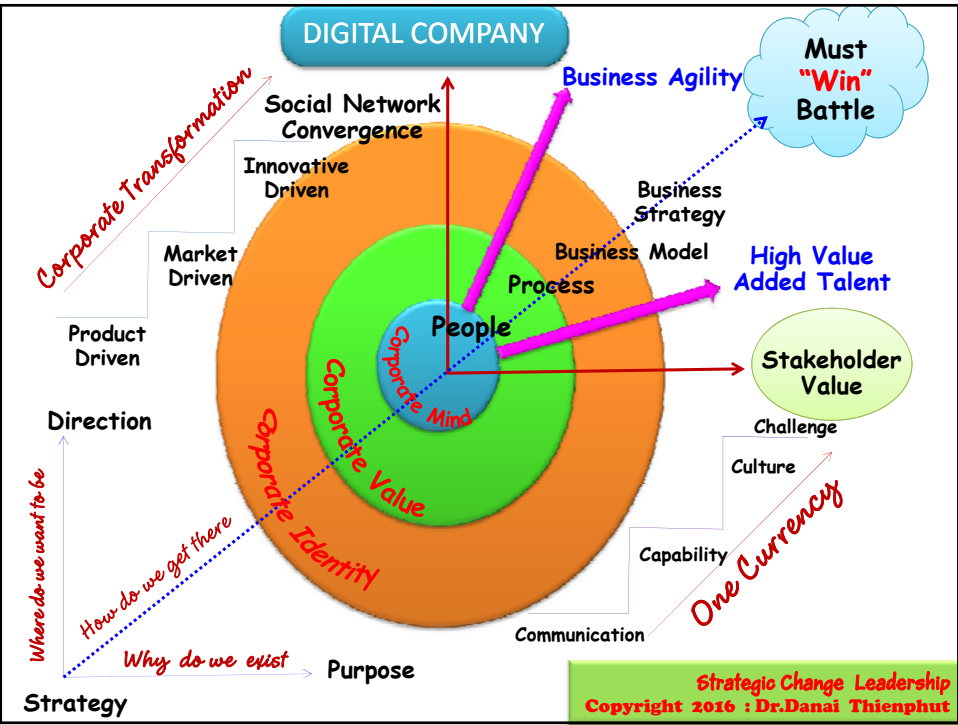
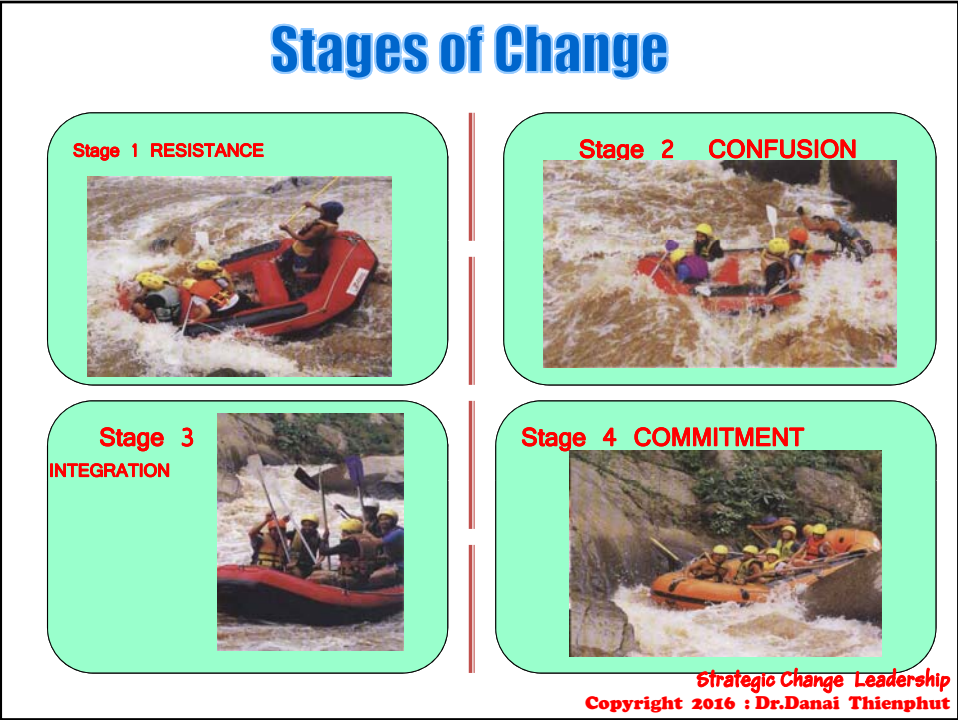
ความล้มเหลวด้านคนมีอยู่ใน "One-eight Rule"

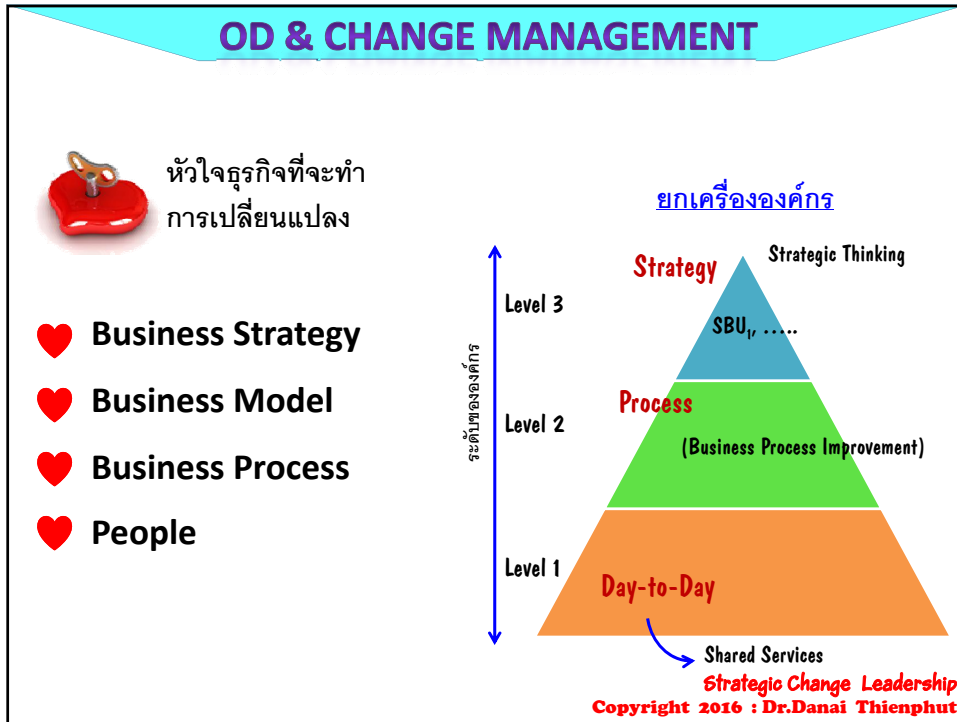
- C One-half of the people will not believe the connection between the way in which business manages people and profit.
- C One-half of these who do believe will try a simple, one-shot solution rather than a systemic approach.
- C One-half of firm that do make systemic change will persist long enough to see the difference.

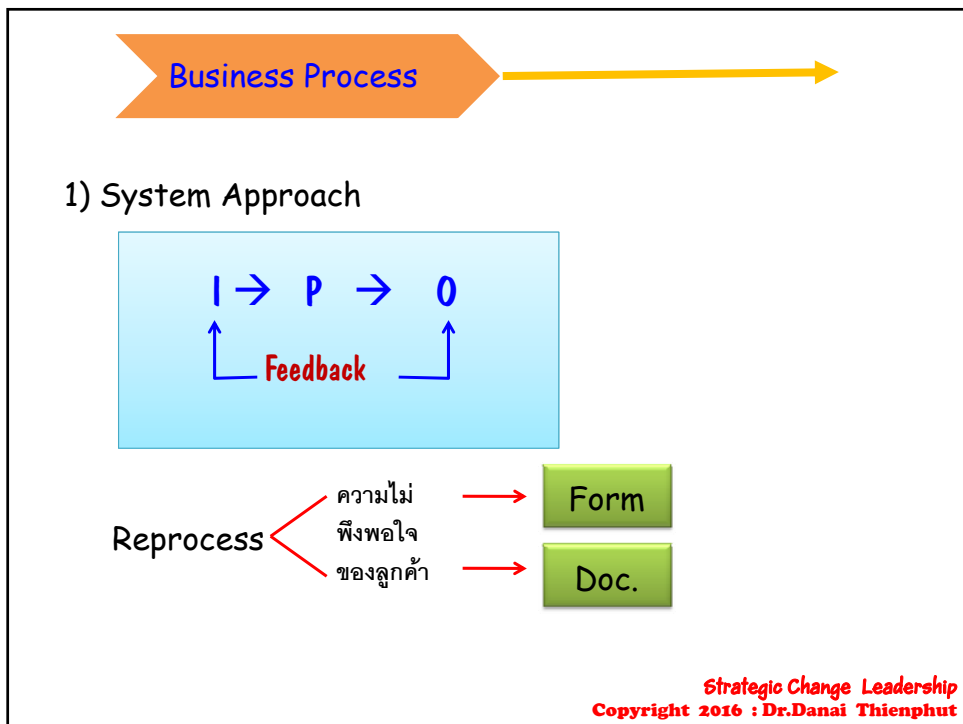
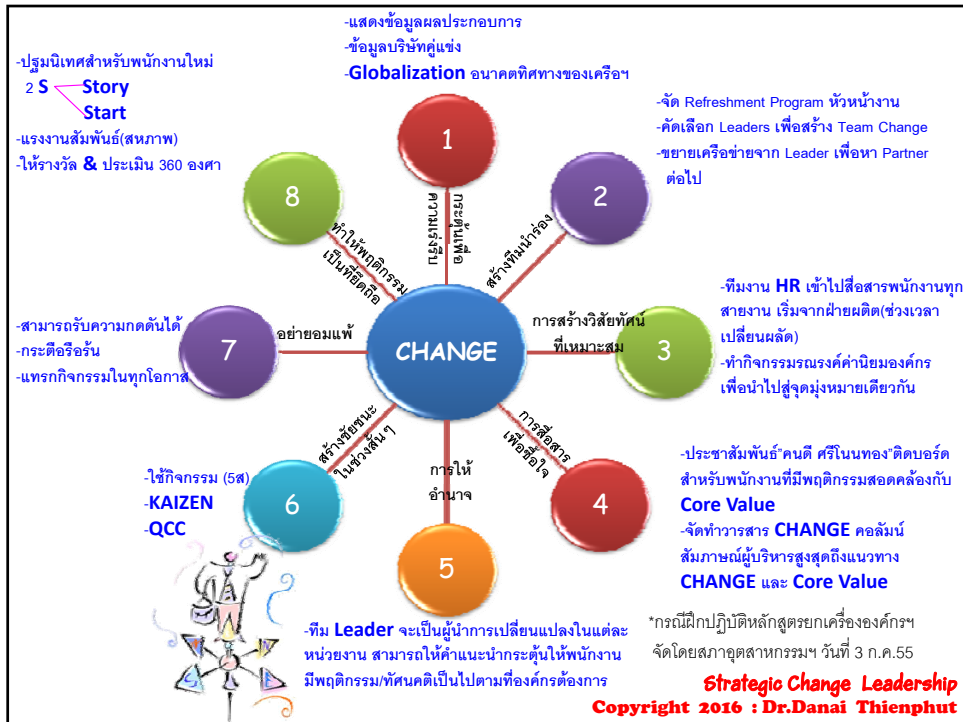
Given that $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{8}$ this element is know as the One-eight Rule

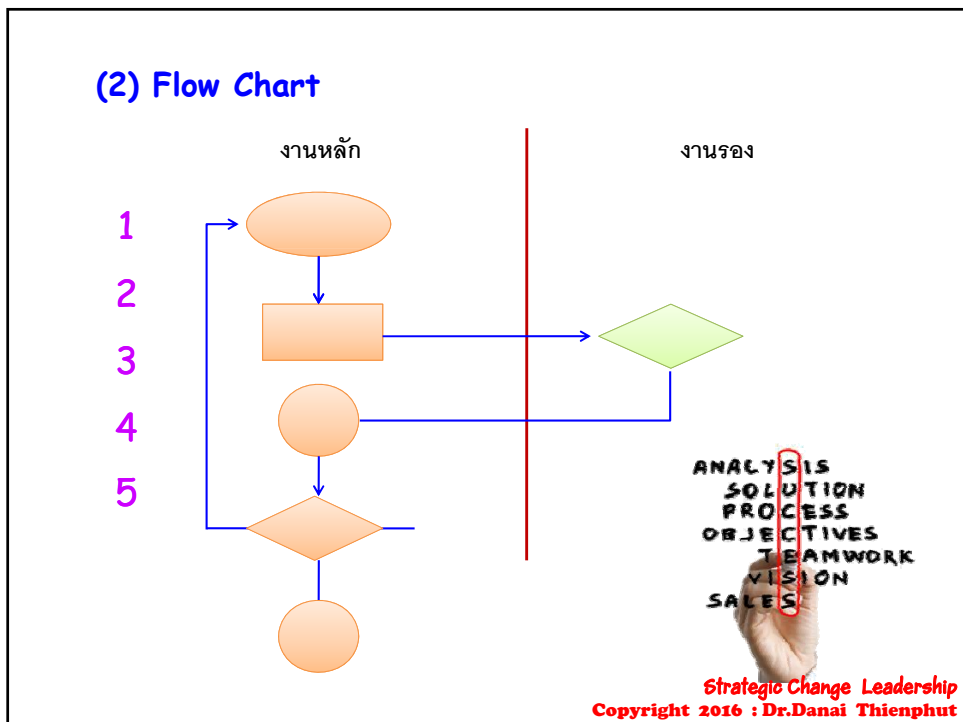
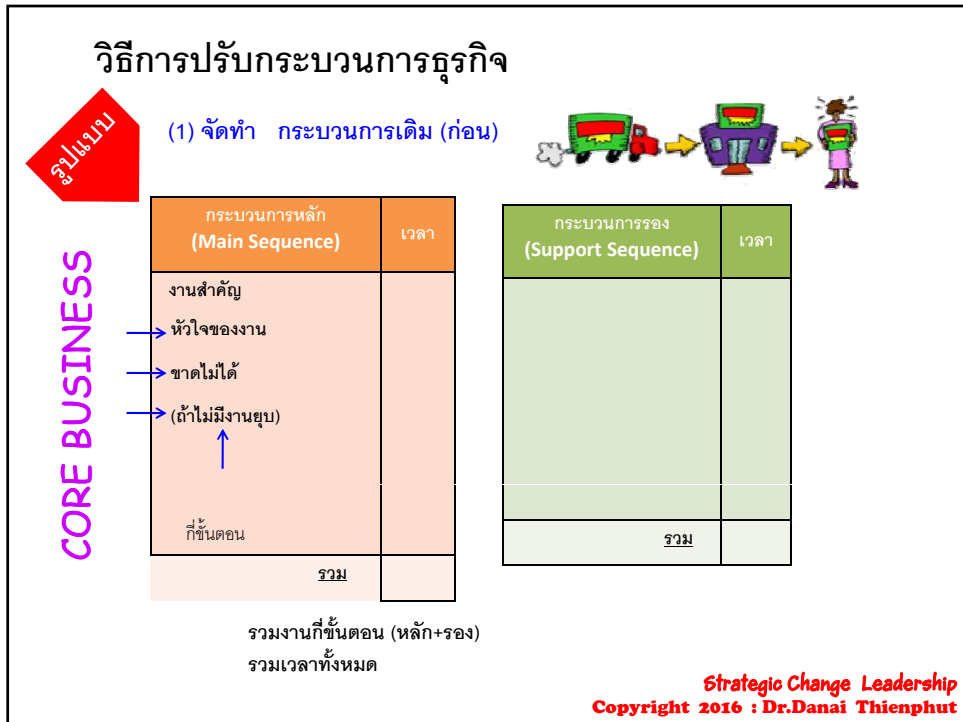
Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut











(3) ปรับกระบวนการใหม่

| งานหลัก | เวลา | งานรอง | เวลา |
|---------|------|--------|------|
| | | | |

(4) เขียน Flow Chart ใหม่

Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

QUICK WIN

- Individual Level
- Peer Level
- Organization Level
- Leadership Development

- Understanding
- Identifying
- Changing

Strategic Change Leadership
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

- Theoretical

↓

- Existing

สรุป

Cross-Case Analysis

Elements

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

OD: Organization Development
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

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

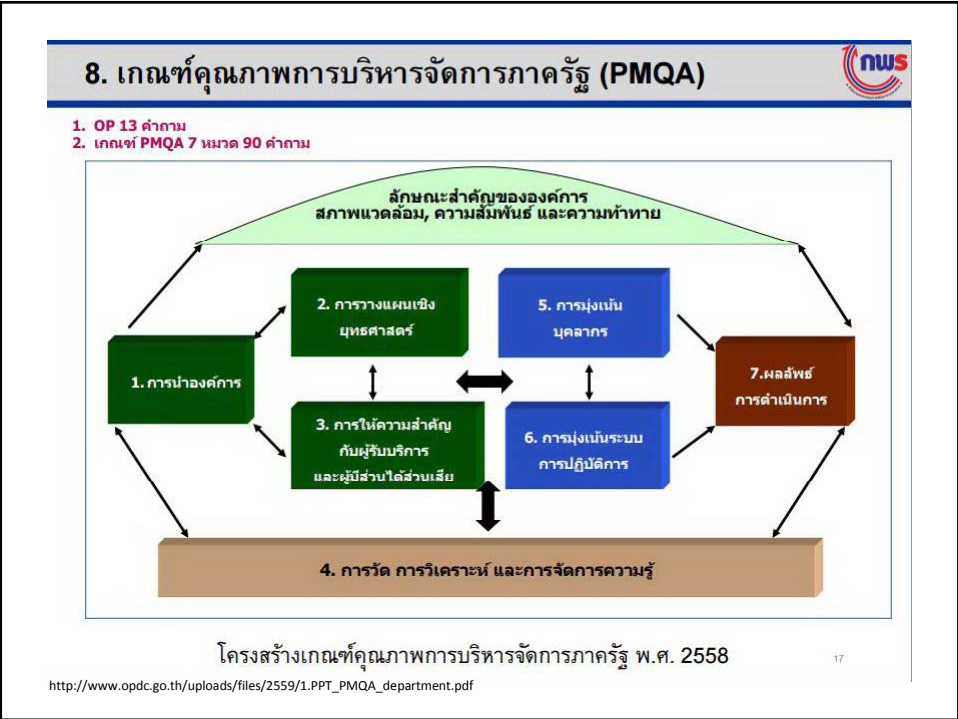
| | | |
|--|----------------------|--|
| | รางวัล หมวด 1 | ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม |
| | รางวัล หมวด 2 | ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ |
| | รางวัล หมวด 3 | ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| | รางวัล หมวด 4 | ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการจัดการความรู้ |
| | รางวัล หมวด 5 | ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล |
| | รางวัล หมวด 6 | ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม |

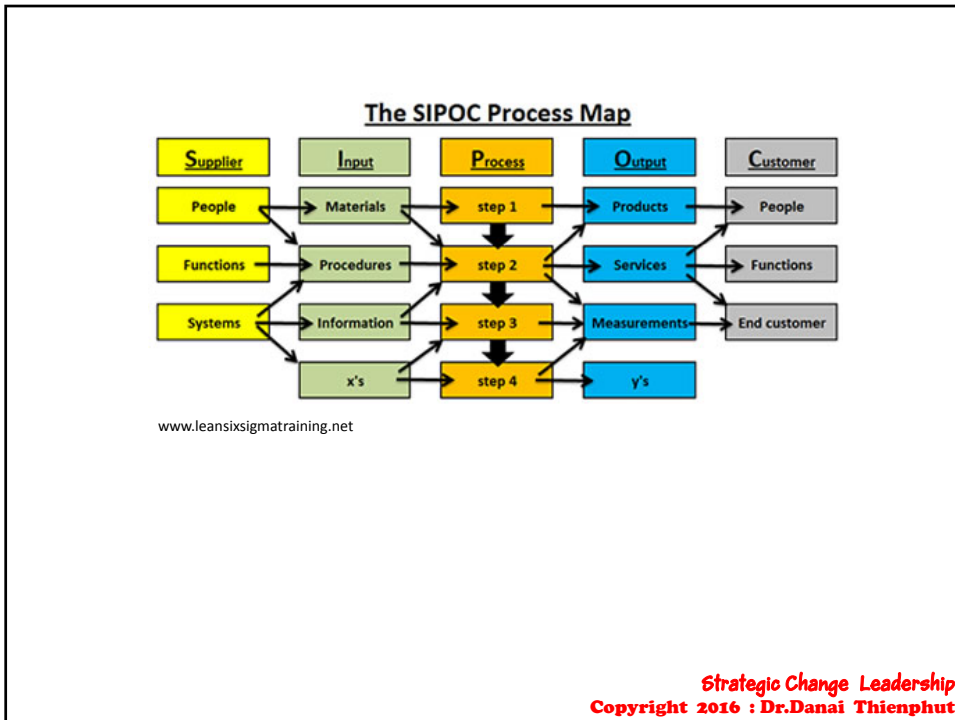
http://www.opdc.go.th/uploads/files/2559/1.PPT_PMQA_department.pdf

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 ตั้งรับปัญหา
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

Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

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

Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

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

Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

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

- ① Information driven strategies (rational-empirical)** วิธีการนี้อยู่บนข้อตกลงว่า คนมีเหตุผลและคิดได้อย่างอิสระ สามารถรับและช่วยเหลือการเปลี่ยนแปลงอย่างอิสระ
- ② Value-driven strategies (normative re-educative)** คนจำเป็นต้องรู้สึกพึงพอใจและเปลี่ยนการรับรู้ว่าอะไรเป็นวิธีเพื่อพึงพอใจในที่ทำงาน
- ③ 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

Strategic Change Leadership
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

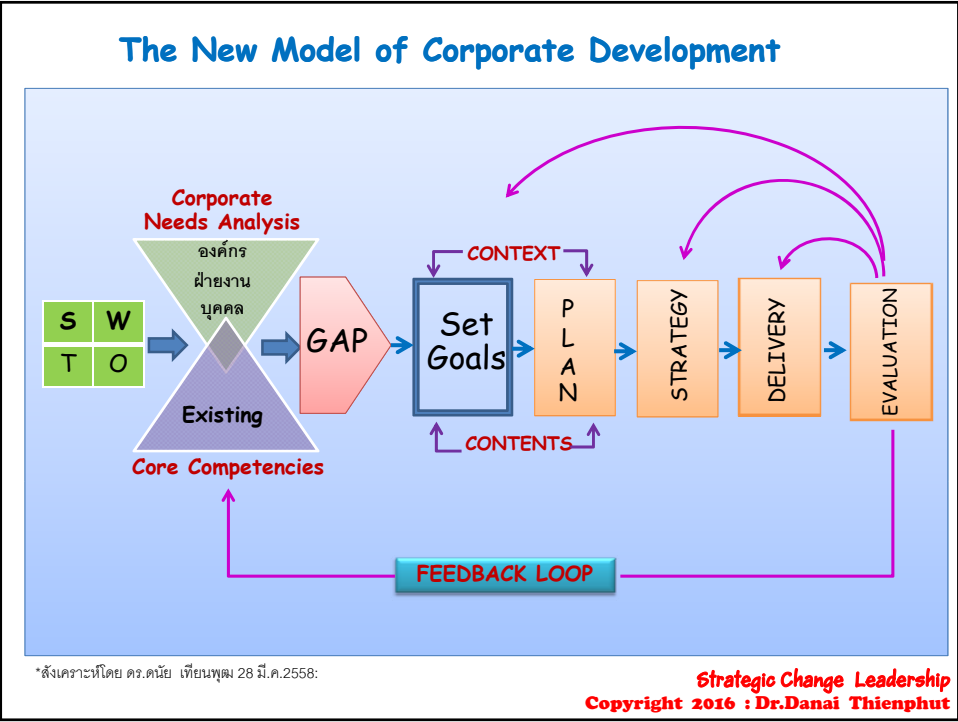
Strategic Change Leadership
Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut

ถอดบทเรียน BT's OD



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

Strategic Change Leadership
 Copyright 2016 : Dr.Danai Thienphut





Thanks for your time



Dr. Danai Thienphut

ที่ปรึกษาและนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ

Tel: 0818338505

www.drdanai.blogspot.com

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

email: DrDanaiT@gmail.com

Line ID: thaland081