

# การพัฒนาองค์การ

## กลไกในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

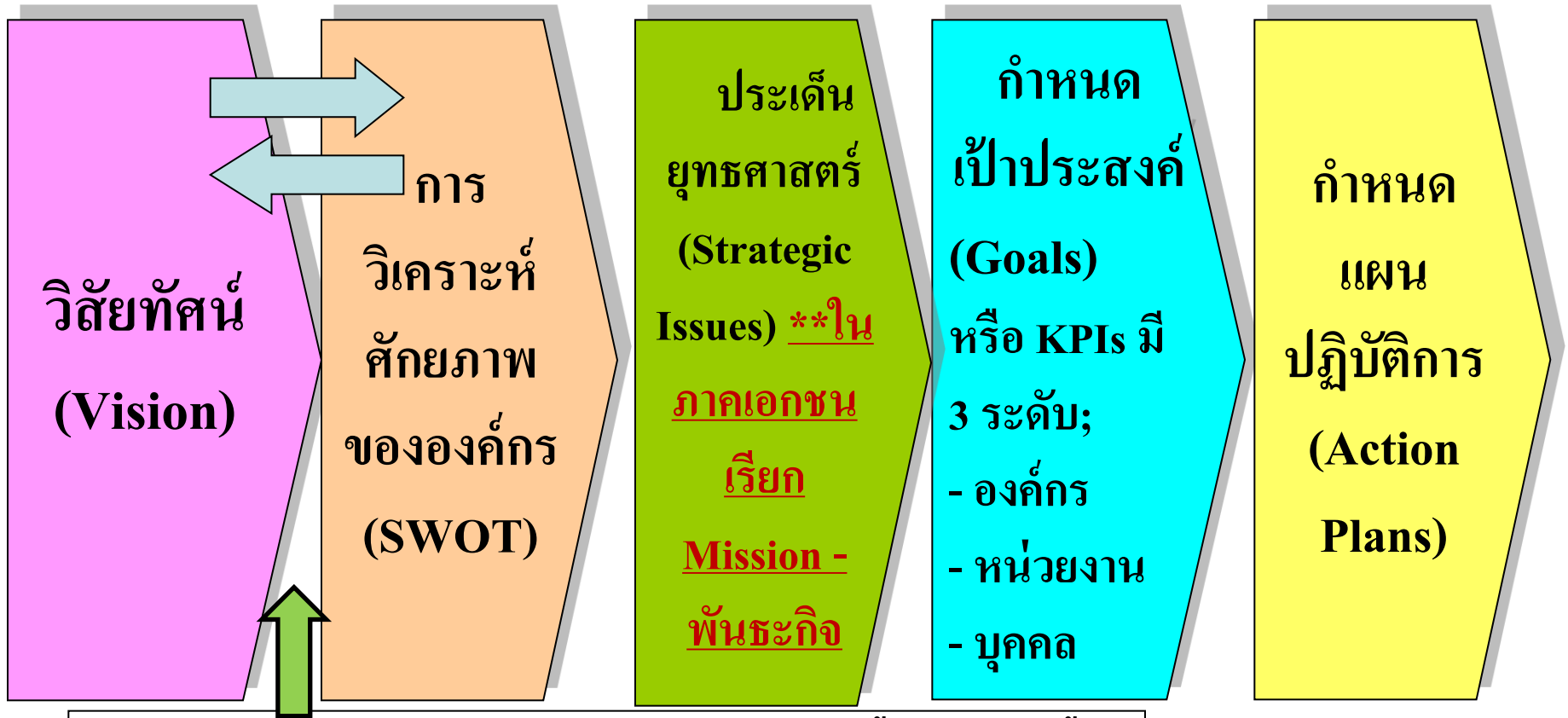


สค. 632 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในงานสังคม  
สงเคราะห์และสวัสดิการสังคม  
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิทยากร - อ.รุ่งนิกร สุขมงคล

- กรรมการผู้จัดการ - บริษัท บีพีไอที โฮลดิ้งส์ จำกัด [www.bpit.co.th](http://www.bpit.co.th)
- อาจารย์พิเศษ ม.ธรรมศาสตร์/ ม.เกษตรศาสตร์
- (อดีต) ผู้จัดการทั่วไป – บริษัท อจไทย จำกัด  
ผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำอัดลมตรา “อาเจบิกโคล่า”
- (อดีต) ผู้จัดการทั่วไป – บริษัท รอยัลฟู้ดส์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด  
ผู้ผลิตตั้งกินโดนัท/ เบอเกอร์ “โอปองแปง”/ เบอเกอร์แซ่แข็ง
- (อดีต) กรรมการบริหารและผู้อำนวยการสำนักทรัพยากรบุคคลกลาง  
กลุ่มบริษัทสุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

# แนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (ภาครัฐ)



พันธกิจของหน่วยงาน (Mission) **\*\*ดูตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานนั้นๆ**

# Vision (วิสัยทัศน์)

## วิสัยทัศน์องค์กร

หมายถึง ภาพขององค์กรในอนาคตระยะยาวที่องค์กรอยากเป็น



## (ตัวอย่าง) เป็นองค์กร NGO

### “ศูนย์พัฒนาอาชีพคนพิการแห่งประเทศไทย”

- เปิดศูนย์มาเป็นระยะเวลา 5 ปี
- ปัจจุบันรับคนพิการมาฝึกอาชีพซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า – คอมพิวเตอร์ – ตัดเย็บเสื้อผ้า ได้ปีละประมาณ 250 คน (รับมาฝึกระยะเวลาประมาณ 4 เดือน แล้วให้กลับภูมิลำเนาไปประกอบอาชีพ)
- จัดทำวิสัยทัศน์เมื่อ มิ.ย.2561 “มุ่งพัฒนา/ช่วยเหลือ/ส่งเสริมคนพิการให้มีอาชีพที่มีรายได้ปีละ 240,000 บาท ขึ้นไป ไม่น้อยกว่าปีละ 1,000 คน ภายในปี 2566”

# (ตัวอย่าง) เป็นองค์กร NGO

## “ศูนย์พัฒนาอาชีพคนพิการแห่งประเทศไทย”

### ○ สภาพองค์กร ณ ปัจจุบันปี 2561;

- 1) ศูนย์ตั้งอยู่ที่ตัวอำเภอบางปะกง จ.ฉะเชิงเทรา บนพื้นที่ 10 ไร่ (ที่เช่า)
- 2) ทรัพยากร; มีสำนักงาน 2 หลัง/ แพลตที่ปัก 2 อาคารรวม 160 ห้อง/ โรงงานโล่งพื้นที่ขนาด 2,000 ตรม. มีจักร 50 ตัว – เครื่องมือซ่อม เครื่องใช้ไฟฟ้า 50 ชุด (ถ้าหากทำเป็นโรงงานแบบอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานหนาแน่น จะรองรับพนักงานได้ประมาณ 400 คน)/ รถยนต์ (เก๋ง) 5 คัน/ รถตู้ 2 คัน/ เครื่องใช้สำนักงานต่างๆ ครบถ้วน
- 3) มีงบประมาณบริหารองค์กรปีละ ~200 ล้านบาท (เป็นค่าใช้จ่ายประจำ 120 ลบ. – ค่าใช้จ่ายในการทำโครงการ 80 ลบ.) \*\*ได้รับจากการบริจาคทั้งภายในและต่างประเทศ และได้เงินสนับสนุนจาก NGO นานาชาติ

# (ตัวอย่าง) เป็นองค์กร NGO

## “ศูนย์พัฒนาอาชีพคนพิการแห่งประเทศไทย”

### ○ สภาพองค์กร ณ ปัจจุบันปี 2561;

- 4) ทรัพยากรบุคคล; มีเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์รวม 180 คน (ผู้บริหาร 5/ ผู้จัดการ 14/ ฝ่ายธุรการ 15/ ฝ่าย HR 8/ ฝ่ายจัดซื้อ 5/ ฝ่ายกฎหมาย 5/ ฝ่ายบัญชี-การเงิน 10/ ฝ่ายระดมทุน 10/ ฝ่ายต่างประเทศ 5/ ฝ่าย IT 5/ ฝ่ายสรรหาคนพิการ 15/ ฝ่ายสุขภาพ 18 (แพทย์ 2/ พยาบาล 6/ ผู้ช่วยพยาบาล 10)/ ฝ่ายฝึกอาชีพ 20 คน (ครูฝึกเย็บ 10/ ครูฝึกซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า 10)/ ฝ่ายติดตามผลคนพิการ 10/ ฝ่ายซ่อมบำรุง 10/ ฝ่ายคลังพัสดุ 5/ พนักงานขับรถ 5/ แม่บ้าน-คนสวน 15

## (ตัวอย่าง) “ศูนย์พัฒนาอาชีพคนพิการแห่งประเทศไทย”

- จัดทำวิสัยทัศน์เมื่อ มิ.ย.2561 “พัฒนา/ช่วยเหลือ/ส่งเสริมคนพิการให้มีอาชีพที่มีรายได้ปีละ 240,000 บาทขึ้นไป ไม่น้อยกว่าปีละ 1,000 คน ภายในปี 2565”



### ○ ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. จัดทำฐานข้อมูลคนพิการในประเทศไทยที่เป็นปัจจุบันและครบถ้วน (มีประวัติส่วนบุคคล แยกตามประเภทความพิการ-เป็นรายจังหวัด)
2. เพิ่มประเภทอาชีพที่ฝึกให้คนพิการปีละไม่น้อยกว่า 2 อาชีพ
3. ดำเนินธุรกิจบริการที่ใช้คนพิการทำงานเป็นหลักไม่น้อยกว่า 2 ธุรกิจ

ลำดับ	เป้าประสงค์ (KPIs) ประจำปี _____ ขององค์กร	เป้าหมาย (Target)	ที่มาของเป้าประสงค์	
			จากยุทธศาสตร์	จากพันธกิจ
1. มิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน	งานที่ทำ ทำแล้วได้อะไร/ จำนวนเท่าไร			
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	คนอื่นพอใจในบริการของเรามากเพียงใด/ ข้อผิดพลาดในการให้บริการน้อย/ บริการได้รวดเร็วเพียงใด			
3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	พัฒนาการทำงานให้ทำงานเร็วขึ้น-มากขึ้น-ค่าใช้จ่ายน้อยลง-งานถูกผิดน้อยครั้ง			
4. มิติด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร	ความถูกต้องโปร่งใสในการดำเนินงาน และการพัฒนาระบบงาน พัฒนาคน			

# (ตัวอย่าง) “ศูนย์พัฒนาอาชีพคนพิการแห่งประเทศไทย”

## ○ KPIs องค์กร ปี 2562 (มิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน)

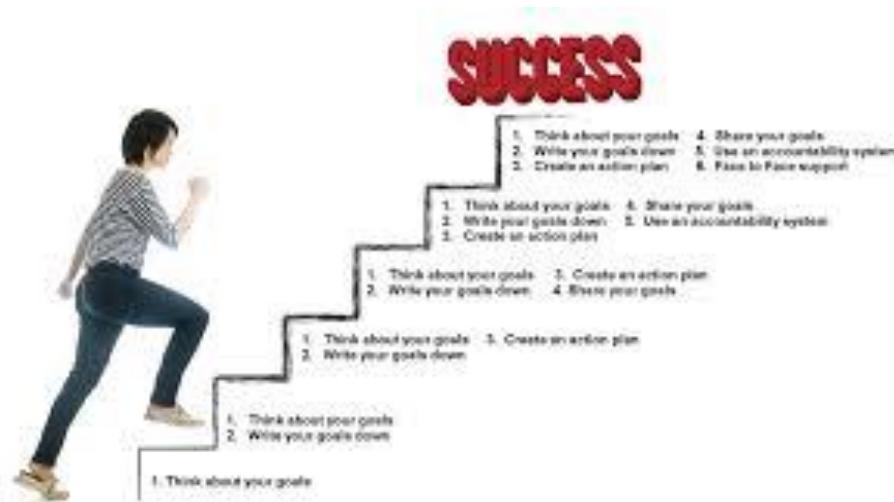
1. ศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจบริการที่ใช้คนพิการทำงานเป็นหลักไม่น้อยกว่า 5 ธุรกิจ
2. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX





# กิจกรรมกลุ่ม (1)

ให้จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของ KPI ที่กำหนด โดยให้มีกิจกรรมอย่างน้อย 10 กิจกรรมขึ้นไป



# การพัฒนาองค์การ

## Key Success ในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

- 1 ในหลักของการกำหนดวิสัยทัศน์; ควรตั้งเป้าไว้สูง เพื่อให้ได้ใช้ความพยายามมากกว่าปกติในการจะทำให้บรรลุผล



# ประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- Man (บุคลากร)
- Money (เงินทุน)
- Material (วัตถุดิบ/ เครื่องจักร-อุปกรณ์)
- Management (ระบบการบริหารจัดการ)



# ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

- สภาพสังคมไทย/ สภาพสังคมโลก
- สภาพเศรษฐกิจ
- การแข่งขัน
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- กฎหมาย
- ฯลฯ

# การพัฒนาองค์กร

## (Organization Development - OD)

หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดียิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวที่กำหนดไว้ได้



## 6 สาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้องการพัฒนาองค์กร

- 1) โครงสร้างองค์กรมีความซับซ้อนมากเกินไป
- 2) ทรัพยากรบุคคลมีความรู้และทักษะไม่เพียงพอ
- 3) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อการดำเนินงานขององค์กร
- 4) แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ช้า/ ป้องกันปัญหาได้ไม่ดี
- 5) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- 6) กระแสความตื่นตัวทางด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

# การพัฒนาองค์กร

## (Organization Development - OD)

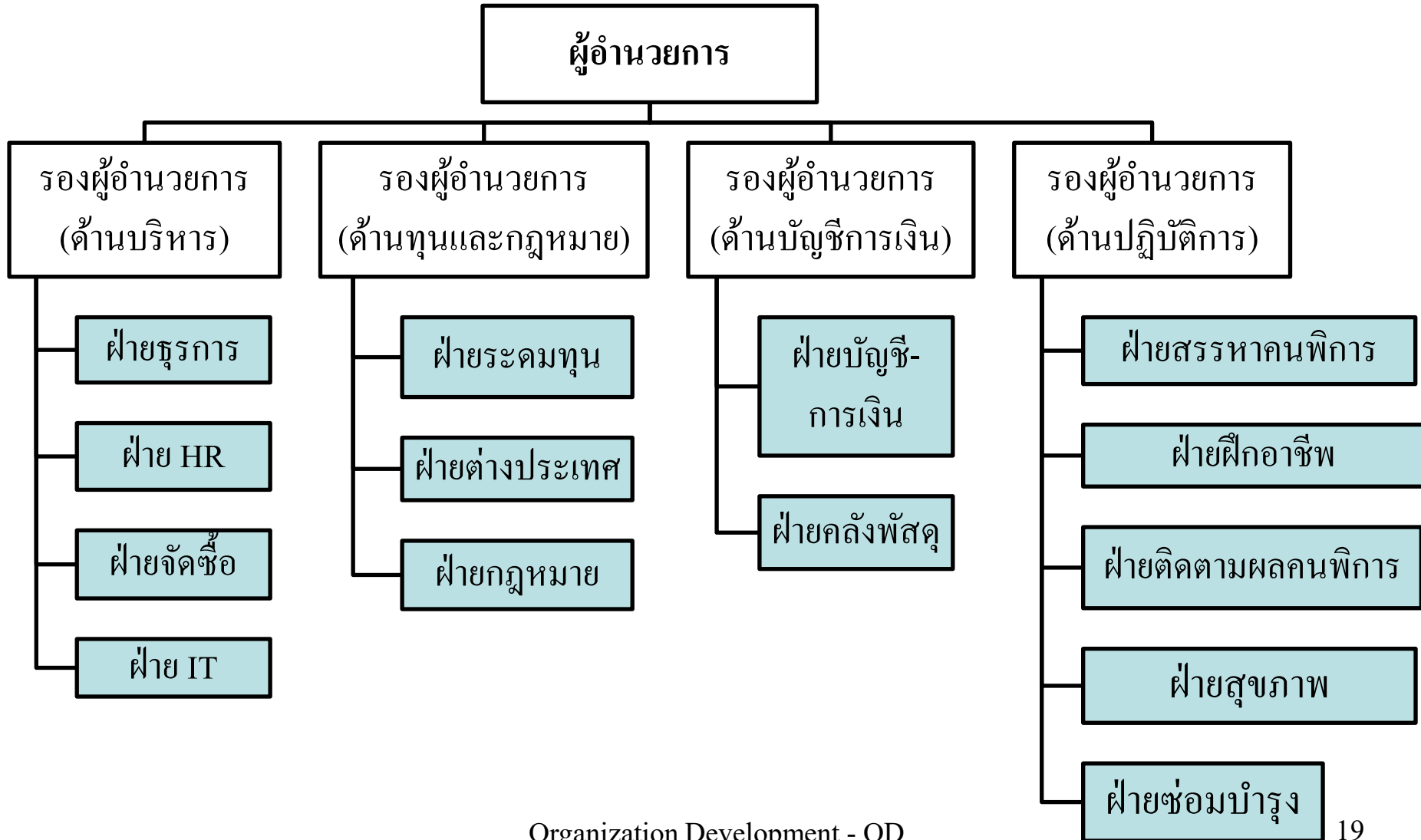
เพื่อให้วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ แผนงาน-โครงการ บรรลุตามที่ตั้งไว้ องค์กรควรมีการพัฒนา 3 ด้าน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ

1. ด้านทรัพยากร (คน/ เครื่องจักร/ อุปกรณ์/ ทูณ)
2. ด้านโครงสร้างองค์กร
3. ด้านระบบงาน

## กระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Processes) มี 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร  
(เลือกเรื่องที่จะพัฒนาตามความสำคัญและเร่งด่วน/  
แนวทางที่จะพัฒนา/ ทำแผนงาน-โครงการเพื่อพัฒนา)
- 3) การนำแผนพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ
- 4) การประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และแก้ไข  
ปรับปรุงในส่วนที่ไม่สำเร็จ

# Organization Chart (ปัจจุบัน) - ศูนย์พัฒนาอาชีพคนพิการแห่งประเทศไทย



## (ศูนย์พัฒนาอาชีพคนพิการแห่งประเทศไทย)

โครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันปี 2561; มีเจ้าหน้าที่รวม 180 คน/ 14 ฝ่ายงาน

1. ผู้บริหาร 5 คน/ ผู้จัดการ 14 คน
2. ฝ่ายธุรการ 15 คน (ดูแลงาน; เอกสาร/ งานเลขานุการ/ ติดต่อราชการ/ คนรถ/ แม่บ้าน-คนสวน)
3. ฝ่าย HR 8 คน
4. ฝ่ายจัดซื้อ 5 คน
5. ฝ่ายกฎหมาย 5 คน
6. ฝ่ายบัญชี-การเงิน 10 คน
7. ฝ่ายระดมทุน (ในประเทศ) 10 คน
8. ฝ่ายต่างประเทศ 5 คน (ติดต่อขอทุน/รายงาน NGO นานาชาติ)
9. ฝ่าย IT 5 คน
10. ฝ่ายสรรหาคนพิการ 15 คน
11. ฝ่ายสุขภาพ 18 คน (แพทย์ 2/ พยาบาล 6/ ผู้ช่วยพยาบาล 10)
12. ฝ่ายฝึกอาชีพ 20 คน (ครูฝึกเย็บ 10/ ครูฝึกซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า 10)
13. ฝ่ายติดตามผลคนพิการ 10 คน (ติดตามการประกอบอาชีพคนพิการที่ผ่านการฝึกจากศูนย์ไปแล้ว)
14. ฝ่ายซ่อมบำรุง 10 คน
15. ฝ่ายคลังพัสดุ 5 คน
16. พนักงานขับรถ 5 คน (สังกัดธุรการ)
17. แม่บ้าน-คนสวน 15 คน (สังกัดธุรการ)

## กิจกรรมกลุ่ม (2)

ให้ระดมสมองปรับปรุงโครงสร้างองค์กร  
(Organization Chart) ใหม่ ให้เหมาะสมกับแผน  
ยุทธศาสตร์ขององค์กรฉบับใหม่



## สาเหตุที่ทำให้การทำ OD ล้มเหลว

- 1) เป้าหมายในการดำเนินงานระยะยาว (วิสัยทัศน์) และ ยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่ชัดเจน
- 2) ผู้บริหารองค์กรไม่เข้าใจแนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กร (OD เป็นแนวคิด ไม่มีรูปแบบ-เทคนิคในการจัดทำที่ชัดเจนทำให้ เข้าใจยากพอสมควร)
- 3) ไม่มีทีมงานเฉพาะเพื่อทำ OD/ ทีมงานไม่มีผู้เชี่ยวชาญ ใช้ ผู้จัดการ-ผู้บริหารหน่วยงานทุกคนเป็นทีมทำ OD
- 4) ทำ OD ไม่ต่อเนื่อง/ ไม่มีแผนงานที่ชัดเจน
- 5) ฯลฯ

# หลักการที่จะทำให้การพัฒนองค์กรประสบความสำเร็จ

- 1) องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานระยะยาว (วิสัยทัศน์) และยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน
- 2) ศึกษาแนวคิดเรื่องการพัฒนองค์กรให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ (OD เป็นแนวคิด ไม่มีรูปแบบ-เทคนิคในการจัดทำที่ชัดเจน)
- 3) ตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อทำ OD โดยต้องเป็นทีมที่รวมเอาคนที่มีความเชี่ยวชาญสูงในด้านต่างๆ มาทำงานด้วยกัน (ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคการผลิตสินค้าหรือบริการ/ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคน/ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีในการทำงาน/ ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบบริหารงาน)
- 4) กำหนดแผน OD ได้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

- คำถาม
- ข้อเสนอ



[rungnikorn\\_s@bpit.co.th](mailto:rungnikorn_s@bpit.co.th)