



CIM1204

การจัดการองค์การในยุคดิจิทัล



สภาพแวดล้อมองค์กร



เมื่อองค์การตั้งขึ้นมาได้ระยะหนึ่ง ย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

การเติบโต
ขององค์การ
การขยายขนาดของ
องค์การให้ใหญ่ขึ้น
มีบุคลากรมากขึ้น

อาจค่อยๆ เสื่อมลง
ขนาดเล็กลง
มีบุคลากรลดลง
การดำเนินงานกิจการซบเซา

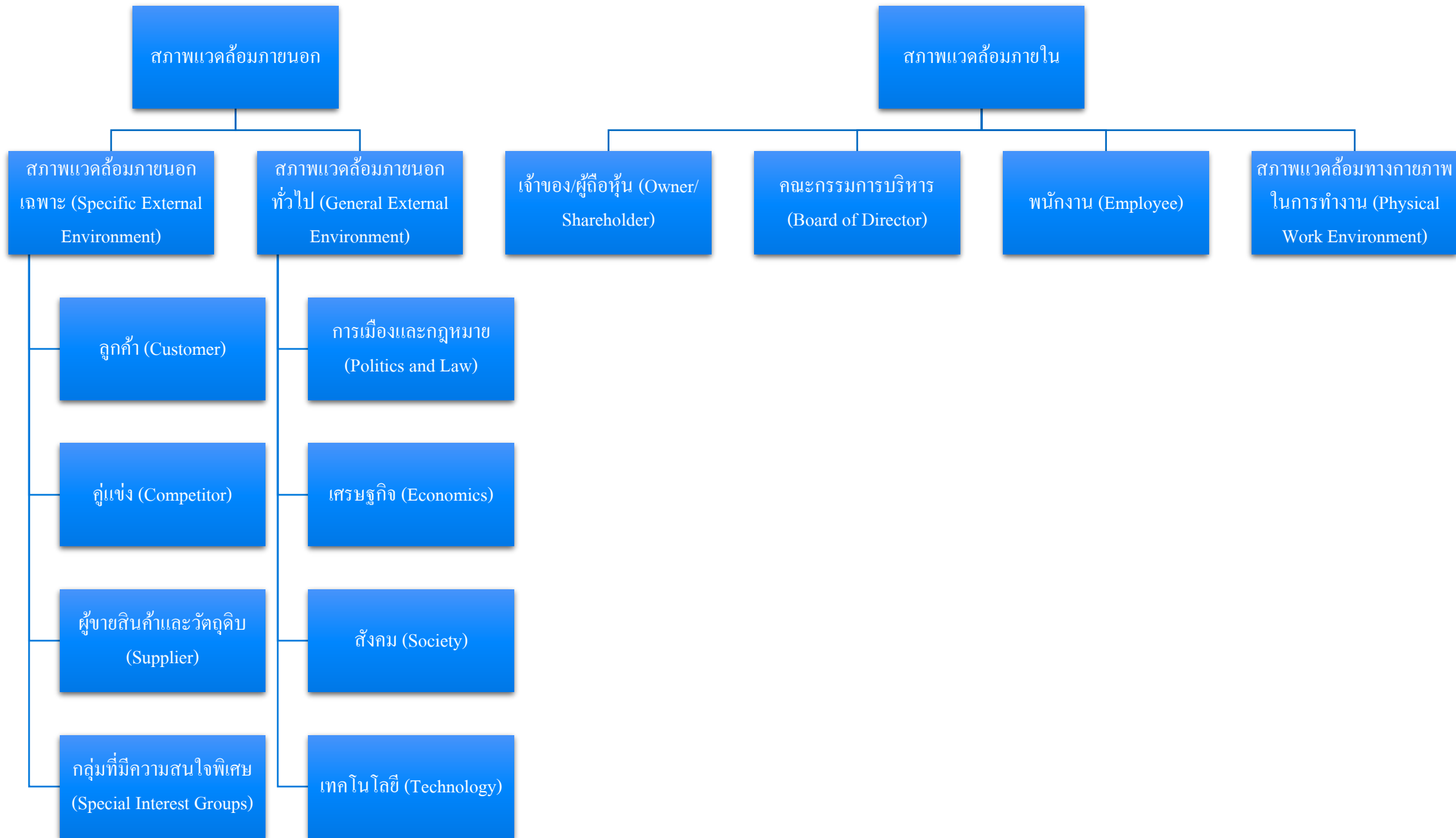


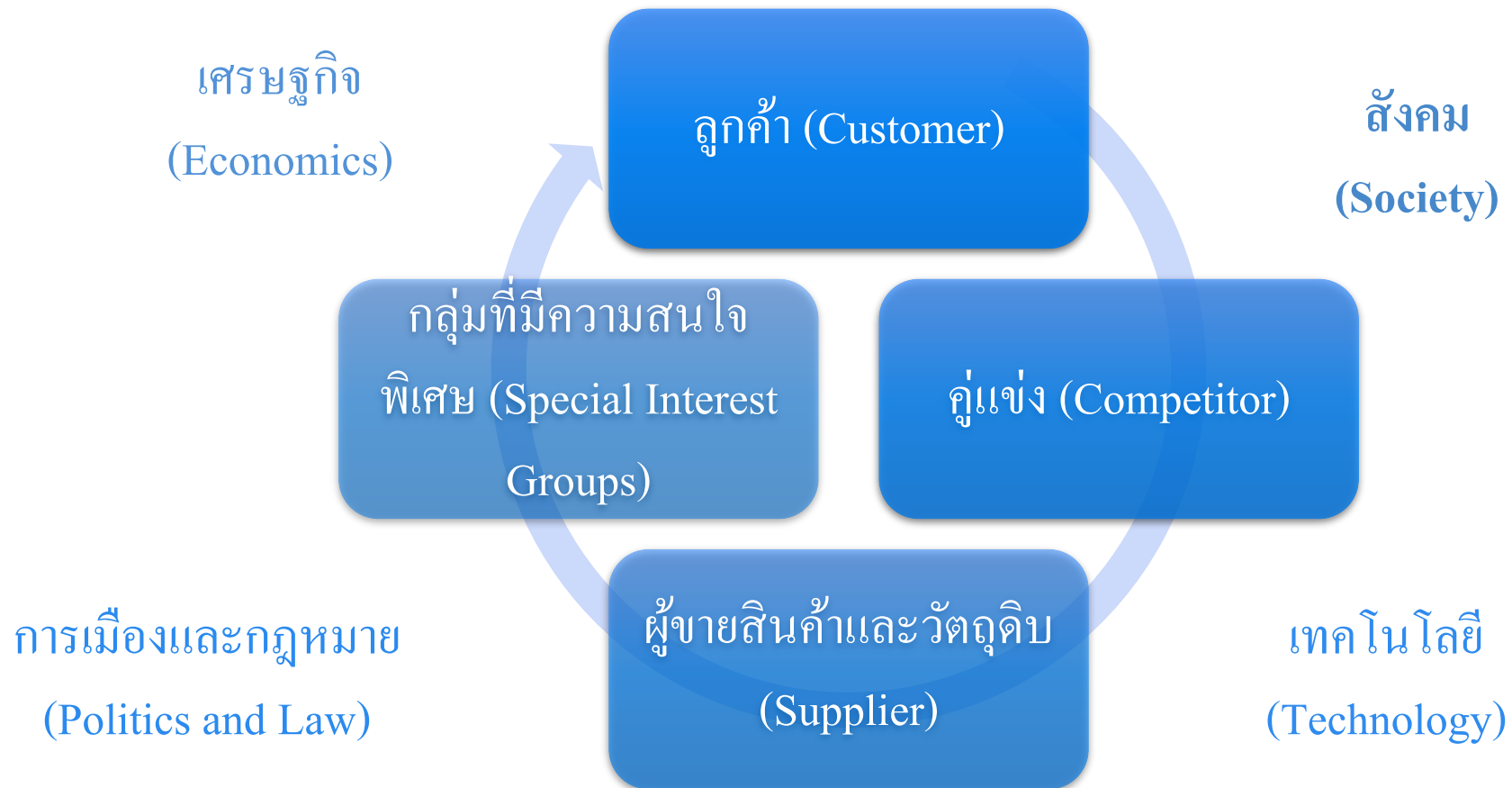
สภาพแวดล้อมองค์การ

หมายถึง : ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกขอบเขต
ขององค์การซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ
หรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ



- เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลไม่มากก็น้อยต่อองค์กร
- การรู้ทันสภาพแวดล้อมจึงเป็นความจำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- เข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อที่จะได้สามารถรับมือ ปรับตัว และใช้ประโยชน์จากโอกาสของสภาพแวดล้อมนั้น
- นำมาซึ่งความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร





สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกเฉพาะ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและการตัดสินใจของผู้จัดการโดยตรง รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์กับการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย

ลูกค้า (Customer)

- ตอบสนองความต้องการ คือ สินค้า/บริการที่มีคุณภาพ ราคาถูก และการจัดส่งได้ทันตามเวลา
- การจัดแบ่งชนิดของลูกค้า เพื่อที่จะได้ตอบสนองความต้องการได้ถูกกลุ่มลูกค้า
- การสอบถามความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อจะได้ปรับปรุงสินค้าและบริการ ตลอดจนการเพิ่ม/ลดสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ
- การสร้าง-การรักษา มาตรฐานของการบริการ
- การเก็บบันทึกข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไว้ เพื่อที่จะได้ส่งการ์ด หรือคูปองส่วนลดราคาไปให้ลูกค้าเป็นพิเศษในวันเกิด
- การเก็บบันทึกความชอบของลูกค้าแต่ละรายไว้เพื่อที่จะได้ปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเป็นพิเศษ
- การให้ลูกค้าสะสมแต้มรางวัล เมื่อมาซื้อสินค้า/บริการ ในแต่ละครั้งซึ่งเป็นการจูงใจให้ลูกค้าอยากกลับมาซื้อสินค้าอีก
- การใช้เทคนิคการทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) ช่วยในการดูแลลูกค้า



สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกเฉพาะ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและการตัดสินใจของผู้จัดการโดยตรง รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์กับการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย

คู่แข่ง (Competitor)

- การแข่งขันเสรี
- มีคู่แข่งเข้ามาช่วงชิงลูกค้าและส่วนแบ่งตลาดขององค์กร
- คู่แข่งอาจเป็นคู่แข่งทางตรงที่ขายสินค้าบริการเดียวกัน หรือคู่แข่งทางอ้อมที่ขายสินค้าบริการ
- หากองค์กรมีคู่แข่งยิ่งมกราย และคู่แข่งมีความแข็งแกร่งแล้ว ก็ยิ่งจะนำมาซึ่ง

ความท้าทายในการรับมือกับการแข่งขัน

- การใช้ราคาเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน



สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกเฉพาะ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและการตัดสินใจของผู้จัดการโดยตรง รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์กับการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย

ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ

- ผู้ที่จัดหาทรัพยากร สิ่งนำเข้า สำหรับที่องค์กรธุรกิจจะได้นำมาใช้ ผ่านกระบวนการและทำให้เกิดเป็นผลลัพธ์ คือ สินค้าบริการขององค์กรนั้น เช่น โรงงานผลิตนม ต้องซื้อวัตถุดิบคือ น้มนมจากสหกรณ์โคนม ร้านสปาต้องซื้อเกลือขัดตัว แชมพู น้ามันนวดตัวจากผู้ผลิต เป็นต้น

- สิ่งที่องค์กรต้องการจากผู้ขายสินค้าและวัตถุดิบ คือ การได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ราคาถูก และจัดส่งตามเวลา

- องค์กรใดได้วัตถุดิบที่ดีกว่า ถูกกว่า ได้ตามปริมาณที่ต้องการก็ย่อมมีความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ

- บางแนวคิดสนับสนุนให้องค์กรซื้อวัตถุดิบจากผู้ค้าหลายราย เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองในการเจรจาธุรกิจ ในขณะที่บางแนวคิดมุ่งที่ให้ซื้อวัตถุดิบจากผู้ค้าน้อยราย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย อันนำมาซึ่งคุณภาพที่ต้องการและราคาพิเศษ

- องค์กรของญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญกับผู้ค้าวัตถุดิบอย่างมาก เช่น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น จะเข้าไปช่วยผู้ผลิตชิ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพและผลิตผล เพื่อที่จะทำให้เกิดการได้กับได้ (Win-win)

ที่ผู้ขายวัตถุดิบสามารถดำเนินกิจการได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้น ทำให้สินค้าวัตถุดิบที่ซื้อมีราคาถูกและได้คุณภาพ

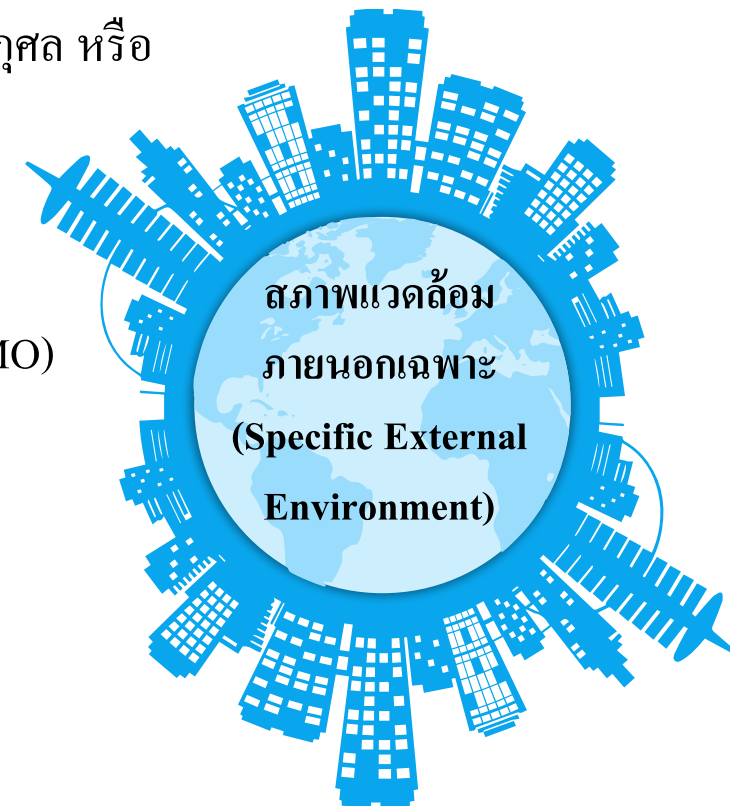


สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกเฉพาะ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและการตัดสินใจของผู้จัดการโดยตรง รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์กับการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย

กลุ่มที่มีความสนใจพิเศษ (Special Interest Groups)

- ในการดำเนินงานขององค์กร อาจต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือองค์กรที่มีบทบาทที่ส่งผลต่อองค์กร
- อาจเป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ ในรูปขององค์กรราชการ หรือองค์กรการกุศล หรืออาจเป็นกลุ่มของคนที่รวมตัวกันสำหรับวัตถุประสงค์หนึ่งๆ เช่น
- ผู้ผลิตอาหารย่อมต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและดำเนินการตามแนวทางที่องค์กรอาหารและยากำหนด เพื่อที่จะได้มาตรฐาน อ.ย. หรือผู้ผลิตผลิตผลทางการเกษตรได้รับแรงกดดันจากกลุ่มกรีน พีซ (Green Peace) ที่ต่อต้านการเพาะปลูกผลิตภัณฑ์ที่มาจาก การตัดต่อพันธุกรรม(GMO)



สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)



การเมืองและกฎหมาย (Politics and Law)

- อิทธิพลของการเมืองนับว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร หากสภาพการเมืองมีความสับสนวุ่นวายไม่แน่นอนแล้ว การดำเนินธุรกิจก็จะเป็นไปได้ยาก เพราะไม่รู้ทิศทางของประเทศ ยากที่จะตัดสินใจลงทุนเพิ่ม
- การชุมนุมประท้วง ที่ส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักในการลงทุนจากต่างชาติ รวมทั้งส่งผลต่อองค์กรในประเทศไทย
- ส่งต่อความเชื่อมั่นของนักธุรกิจและการลงทุน

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)



เศรษฐกิจ (Economics)

- สถานะการทางเศรษฐกิจทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน อัตราการแลกเปลี่ยน อัตราเงินเฟ้อ และความมั่นใจของผู้บริโภค เป็นต้น
- วิกฤตการณ์ด้านการเงินโลก-สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศ จึงได้ส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจไทย
- อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจของไทยเริ่มถดถอย นำมาสู่ปัญหาการว่างงาน และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
- ส่งผลอย่างมากต่อภาคธุรกิจของประเทศ ผู้บริโภคขาดกำลังซื้อเพราะการว่างงาน ประกอบกับขาดความมั่นใจ จึงลดการใช้จ่ายลง ส่งผลให้ยอดขายสินค้าและบริการลดลง

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)



สังคม (Society)

- ลักษณะทางประชากรศาสตร์ขนบธรรมเนียม ค่านิยม ประเพณี ทัศนนิยม ของคนในสังคมที่องค์กรดำเนินอยู่ สภาพทางสังคมนี้จะส่งผลต่อความต้องการสินค้าและบริการ วิธีการทำงานในองค์กร

- ประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับสภาพทางสังคม คือ การจัดแบ่งรุ่นของคนในสังคม ตาม GEN

การพัฒนาแรงจูงใจ ของพนักงานแต่ละ GENERATION

Baby Boomer



Gen X



Gen Y

Gen Z

Life Background

- ปัจจุบันอายุประมาณ 50 ปีขึ้นไปเติบโตในช่วงการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศซึ่งมีส่วนทำให้ความมุ่งมั่นในการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ
- รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

- ปัจจุบันอายุประมาณ 36-50 ปีเติบโตมาในยุครุ่งเรืองของเศรษฐกิจมีการแข่งขันทางธุรกิจสูง
- เป็นรุ่นลูกของ Generation ก่อนๆ ซึ่งเริ่มมีฐานะในการให้คน Gen X ได้รับการศึกษาระดับสูงขึ้นไป

- ปัจจุบันอายุประมาณ 20-35 ปีอยู่ในครอบครัวที่มีความมั่นคงแม้โตมาในยุคเศรษฐกิจผันผวน
- มีการศึกษาดี และไม่ใ้มองความสำเร็จของตนเองแค่ในองค์กร

- ปัจจุบันกำลังเข้าสู่สังคมการทำงานในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า
- สภาพแวดล้อมที่โตมาคล้าย Gen Y และ Internet กลายเป็นสิ่งจำเป็น
- ความสำเร็จในชีวิตคือการได้ทำในสิ่งที่ปรารถนาให้มีชื่อเสียง

ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ

- ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี
- การชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นในองค์กร
- การมีลูกน้องที่มีความสามารถ



- วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับตนเอง
- การได้ทำงานที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร
- การชื่นชมจากหัวหน้างาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- วัฒนธรรมในองค์กรที่เหมาะสม
- โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง
- การได้รับการดูแลและ Feedback จากหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง
- Work-Life Balance
- สังคมในที่ทำงานที่เปิดกว้างทางความคิด

- ใกล้เคียงกับ Gen Y
- ตัวองค์กรอาจจะไม่ได้เป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจได้ดีเท่ากับตัวงานที่รับผิดชอบ



สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)



เทคโนโลยี (Technology)

- MP3 โทรเลขต้องเลิกดำเนินการไป เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- ทำให้คนติดต่อสื่อสารกันง่ายขึ้นและราคาถูกกว่าการใช้บริการ โทรเลข
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนี้ส่งผลต่อการทำงานและการจัดการในองค์กร เช่น การมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยทำใ้งานหลายๆ อย่างที่เคยต้องใช้เวลา
มาก ทำได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น อายุของผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง ไปจนถึงลักษณะการทำงาน
ที่เปลี่ยนไปที่คนทำงานเป็นทีม เสมือนจริง (Virtual Team)
 - การที่พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยไม่จำเป็นต้องมาพบปะหน้ากัน
แต่สื่อสารกัน โดยทางอินเทอร์เน็ต หรือการประชุมทางไกล

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)



- การก่อการร้าย (Terror)

การเพิ่มต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความปลอดภัยของธุรกิจ

- วิกฤตการณ์ต่างๆ (Crises)

ราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้น วิกฤตด้านอาหาร และวิกฤตด้านเศรษฐกิจ
ที่องค์การต้องเตรียมการรับมือ

- ภาวะความเป็นสากล (Internationalization)

การขยายตัวของการทำธุรกิจระหว่างประเทศ การทำงานร่วมกันของ
กลุ่มประเทศต่างๆ เพื่อสร้างอำนาจต่อรองและเอื้อประโยชน์ต่อกันและกัน

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การได้รับส่วนแบ่งจากผลกำไรหรือ
ขาดทุนที่เกิดขึ้น

เจ้าของ/ผู้ถือหุ้น
(Owner/ Shareholder)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพใน
การทำงาน (Physical Work
Environment)

รูปแบบของตึก อาคาร
สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ทำงานเป็นทีมและ
ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สมาร์ทออฟ
ฟิศ ไม่ได้มีการกำหนดโต๊ะทำงานของ
พนักงานไว้อย่างตายตัว



คณะกรรมการบริหารจะมาจากผู้ถือ
หุ้นร่วมกับบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ
ดูแลในเรื่องของการดำเนินงานในภาพรวมทั้งหมด
ขององค์กร ดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายของผู้บริหาร
นำมาซึ่งความเสี่ยง และขัดต่อผลประโยชน์ของ
เจ้าของ

คณะกรรมการบริหาร
(Board of Director)

พนักงาน
(Employee)

พนักงานที่ใช้ความรู้
(Knowledge Worker) องค์กรจะอยู่รอด
เติบโตต้องพยายามที่จะรักษาและก็พัฒนา
พนักงานให้มีคุณภาพ

ปัจจัยภายใน

ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เป็นเหตุให้ยกเลิกตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมและสร้างงานขึ้นมาใหม่ บางกรณีคนอาจลางาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องลดคนงานลง

องค์การเปลี่ยนแปลง
วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

หน่วยงานย่อยต่างๆ เกิดปัญหาไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงานใหม่เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

ความสัมพันธ์ภายใน
องค์การ

บางงานไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป จึงต้องยกเลิกไปหรือเปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น ยกเลิกหน้าที่อยู่เวรยามในกรณีที่บริษัทจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยมา ทำหน้าที่แทน เป็นต้น

หน้าที่การงาน
บางอย่างล้าสมัย

การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ๆ มาใช้แทนแรงงานคน ทำให้การดำเนินงานรวดเร็วและลดต้นทุน เช่น นำคอมพิวเตอร์มาใช้บริการลูกค้าของธนาคาร เป็นต้น

เทคโนโลยีและ
เครื่องจักรใหม่ๆ

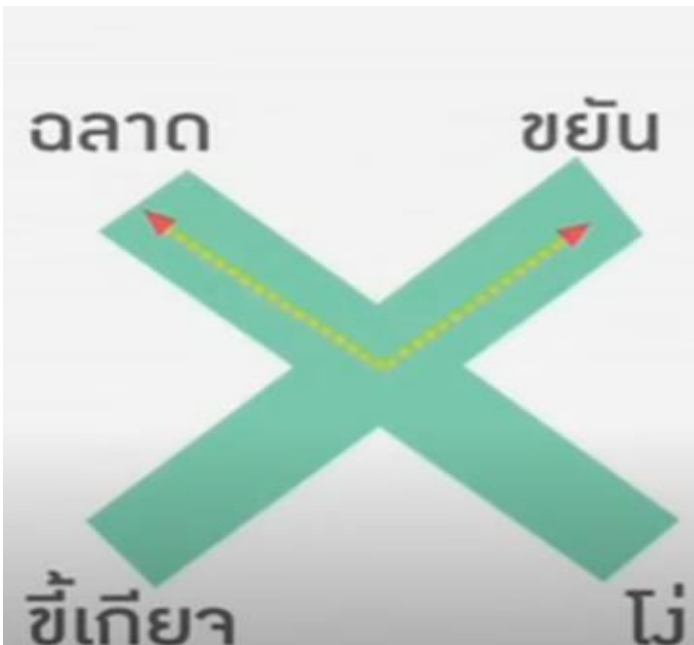
การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การตามมา เนื่องจากนโยบายเปลี่ยนไป

การเปลี่ยนแปลง

การลาออก การแต่งงาน การย้ายหรือเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์การอีกด้วย เช่น ในระยะที่องค์การก่อตั้งใหม่ย่อมจะมีแต่คนหนุ่มสาวเข้าทำงาน พอผ่านไประยะหนึ่ง คนหนุ่มสาวเหล่านั้นจะสูงอายุนั้นความพึงพอใจและการปฏิบัติงานย่อมแปรเปลี่ยนไป เป็นต้น

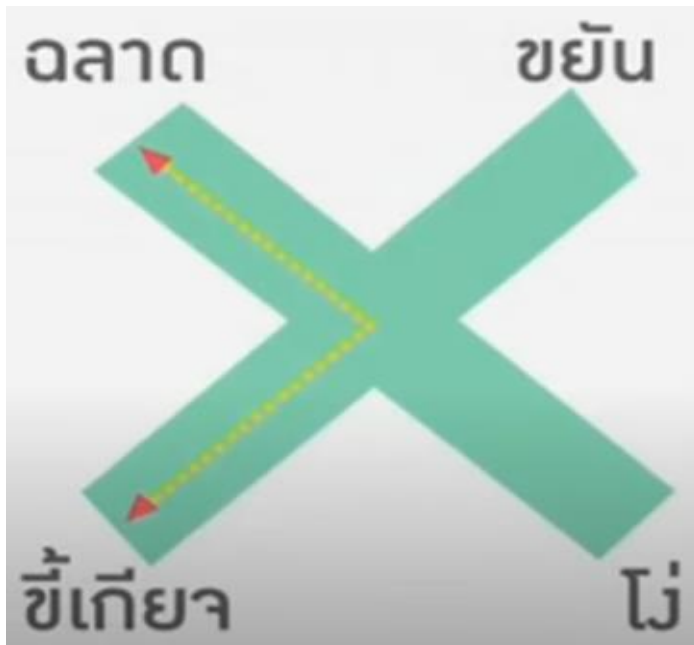
บุคคลในองค์การ
เปลี่ยนแปลง





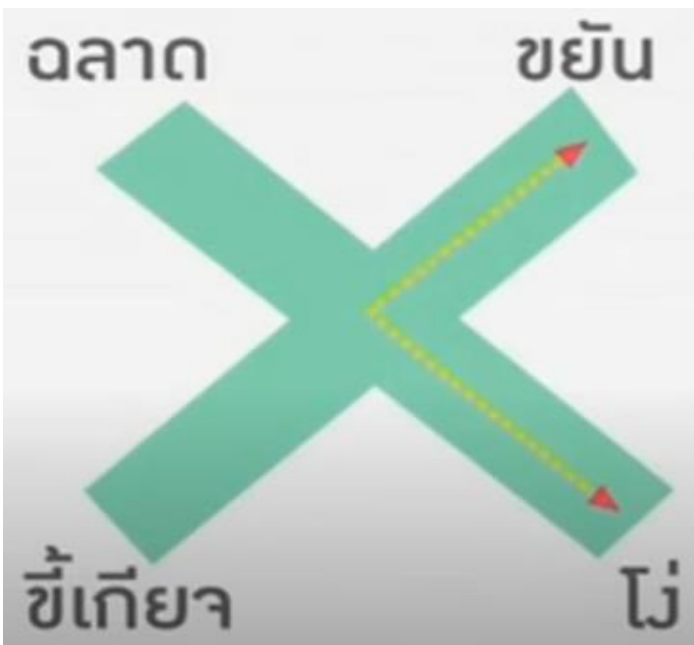
ไว้วางใจได้
งานเสร็จตามเวลา
มีความคิดสร้างสรรค์

ให้อ่านาถักสินใจ
+
รางวัล



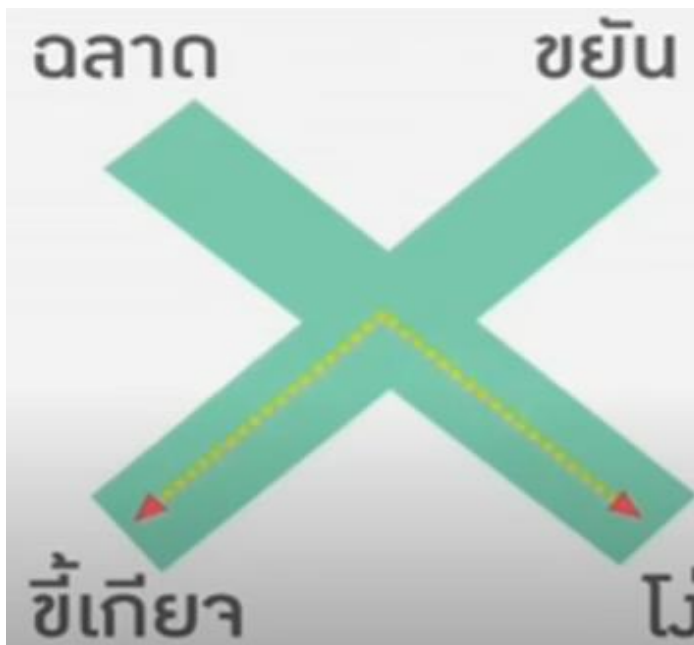
งานไม่เสร็จตามเวลา
ต้องใช้แรงกระตุ้น
ตรวจสอบ/รายงาน

มีส่วนร่วม
+
กำหนดเป้าหมาย



ทำงานตลอดเวลา
แต่งงานไม่เสร็จ
สอนงานทุกขั้นตอน

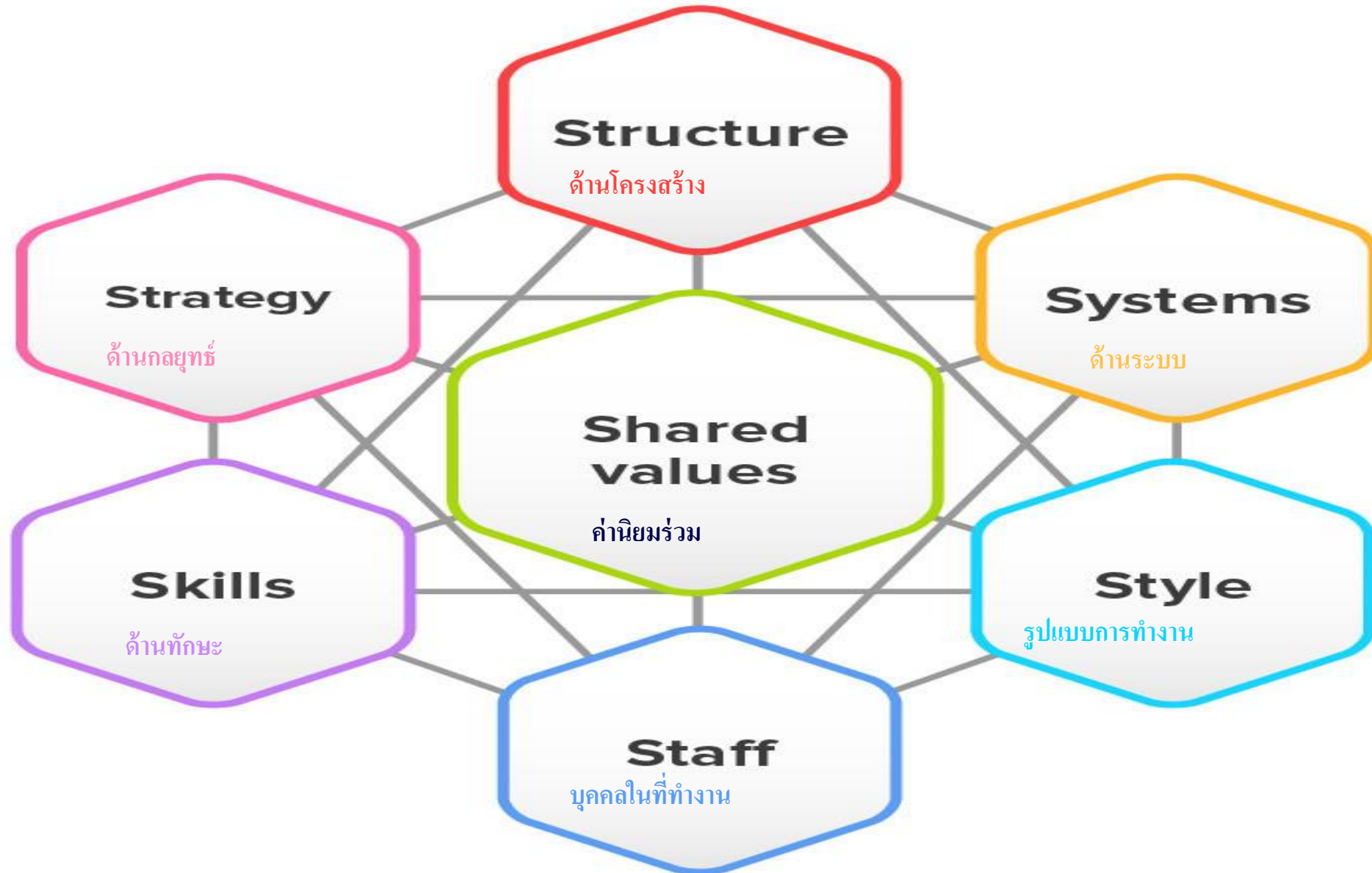
ให้วน
Routine
+
Coaching



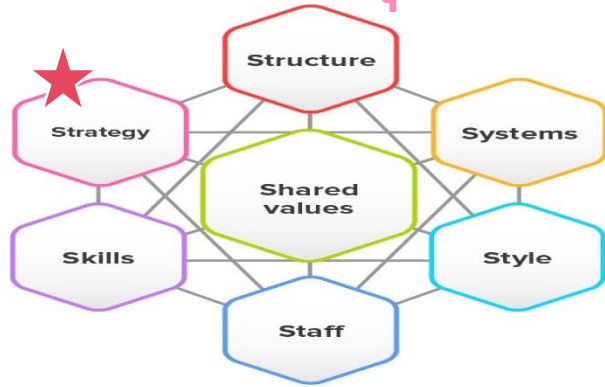
ไม่ทำงาน ทักษะไม่ดี
ยุยงให้คนทะเลาะกัน
ชอบจับผิดคนอื่น

ไม่ควรให้อยู่
ในองค์กร

7s ของMcKinsey



ด้านกลยุทธ์



ต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดพันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน และถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีความเข้าใจแนวโน้มของความต้องการของตลาด และลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ

การแข่งขันเอง กำหนด “Value Creation Through Innovation” คือการ “เพิ่มมูลค่าธุรกิจด้วยนวัตกรรม”

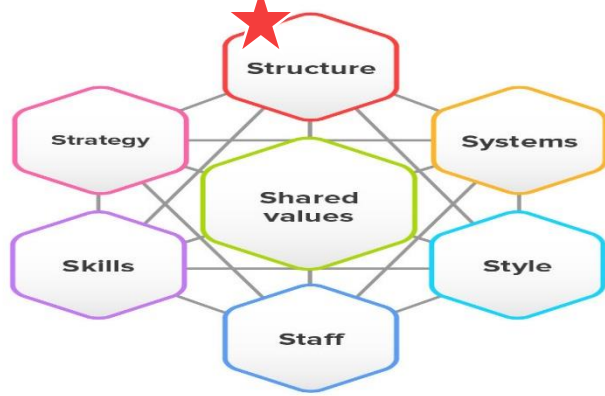
กลยุทธ์ที่ 1 ทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักรู้ว่านวัตกรรมเป็นสิ่งจับต้องได้และเกิดขึ้นได้จริง ด้วยวิธีการ

1.Pull (ดึง) คือ การแก้ปัญหาของลูกค้า)

2.Push(ผลัก) คือ องค์กรมักส่งพนักงานออกไปดูงานต่างประเทศ เพื่อค้นหาวัตถุดิบใหม่ๆ ทำให้ผลิตภัณฑ์พัฒนาไปจากเดิม

กลยุทธ์ที่ 2 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยระบบสารสนเทศ (IT) ทุกแผนกต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญด้าน IT จำนวน 1 คน เพื่อรับผิดชอบการทำงานในส่วนที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

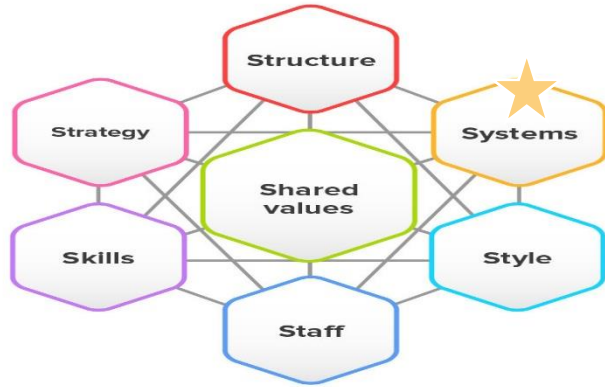
ด้านโครงสร้าง



ลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน และเปิดโอกาสให้ ลูกค้าและซัพพลายเออร์ได้เข้าร่วมในทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมงานออกแบบกระบวนการทีมงานนวัตกรรมการตลาดและการจัดการ มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาดและการจัดการมีการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)

ระหว่างศูนย์กลางหรือ ทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการจัดการในทุกภาคส่วน ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นโค้ชได้อย่างใกล้ชิด และช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ง่าย ทั้งนี้เมื่อพนักงานมีการเสนอความคิดใหม่ๆ ขึ้นมา ก็จะมีการขออนุมัติเพียงระดับเดียว ทำให้นำความคิดใหม่ๆ มาใช้ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งองค์กรยังมีการทบทวนเนื้องานและปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอๆ

ด้านระบบ



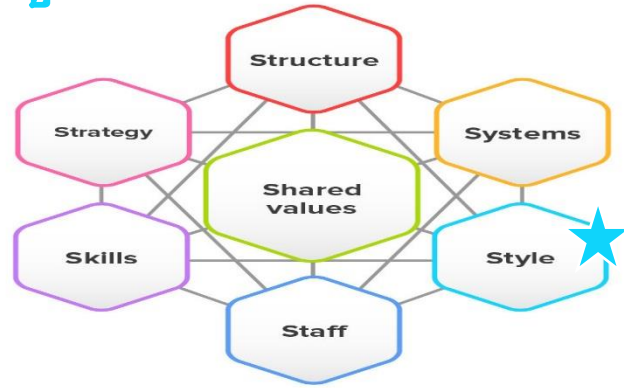
สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

1.รูปแบบไม่เป็นทางการ ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เชิงบวกหรือการชมเชย เมื่อเห็นพนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์

2.รูปแบบเป็นทางการ เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนส่งความคิดเข้าประกวด สร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์

(Strategic Intent) วิสัยทัศน์ เป็นประโยคที่แสดงถึงแนวทางของ องค์กร และ เป็น แรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามการอนุญาตให้บุคลากรทำผิดพลาดได้ ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม การใช้เวลาในการตัดสินใจความคิดใหม่ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักการรอกอยการมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลในการสร้างนวัตกรรมการมอบอำนาจให้แก่พนักงาน

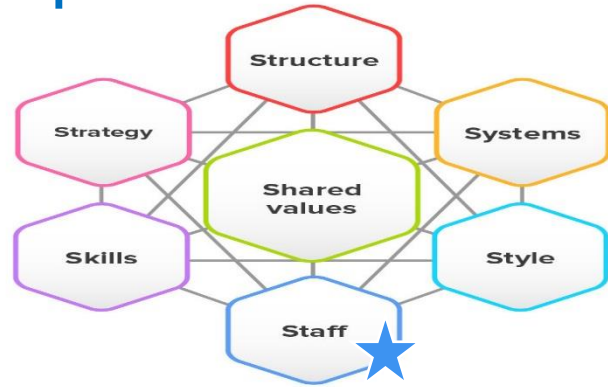
รูปแบบการทำงาน



ส่วนสำคัญในการผลักดันให้กลายเป็นองค์กรนวัตกรรม
สะท้อนจากทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจน
ว่าให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร
ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการติดตามความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ
และมักเลือกเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในองค์กรเน้นใช้
รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมกระตุ้นให้พนักงานมีแนวคิด

เรื่องนวัตกรรม โดยกระตุ้นให้ออกไปดูงานข้างนอกเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้
พนักงานเสนอความคิดใหม่ๆ และแสดงความสามารถ การอนุญาตให้บุคลากรทำผิดพลาดได้ ผู้นำจะต้อง
อดทนและยอมรับกับ ความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม การให้เวลาในการ
ตัดสินใจความคิดใหม่ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้อง รู้จักการรอกอย การมอบอำนาจและกระจายอำนาจ
หน้าที่ให้กับบุคคลในการสร้างนวัตกรรม การมอบอำนาจให้แก่พนักงาน การสอนงาน (Coaching) / การ
ปกป้องพนักงาน / การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม / ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อ
การเพิ่มผลิตภาพ / ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง
(Self-Management) โดยการ / แบ่งปันข้อมูล / การให้รางวัลและการยอมรับ

บุคคลในที่ทำงาน



Attitude (ทัศนคติ) /สามารถทำงานเป็นทีมได้

จัดสรรคนให้ตรงกับงาน “Put the Right Man on the Right Job”

เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) สรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการคิดและการแข่งขัน

ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS)

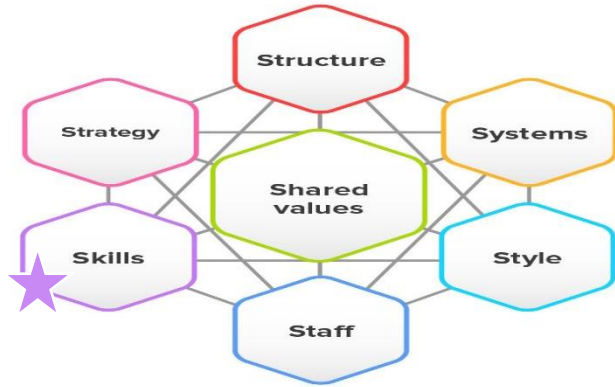
การใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์ การนำเทคนิคและกระบวนการต่างๆ เข้ามาใช้ในการกระตุ้นและพัฒนาความคิดด้านนวัตกรรม

เก่ง 4 ดี 10

คนเก่งจะประกอบไปด้วย 4 เรื่อง คือ เก่งงาน, เก่งคน, เก่งคิด, เก่งเรียน

คนดีประกอบด้วย 10 เรื่อง คือการมีน้ำใจ, ใฝ่ความรู้, มีความวิริยะอุตสาหะ, มีความเป็นธรรมและซื่อสัตย์, เห็นแก่ส่วนรวม, รู้หน้าที่ในงาน ในครอบครัว, มีทัศนคติที่ดี, มีวินัยและมีสัมมาคารวะ, มีเหตุมีผล, รักษาชื่อเสียงของตัวเองและบริษัท

ด้านทักษะ



ประสบการณ์การรับรู้ความหมายของงาน

ความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่าหรือมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด

ประสบการณ์การรับรู้ความรับผิดชอบต่อผลของงาน

สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ด้วยตนเองมากน้อยเพียงใด

พิจารณาได้จากความเป็นอิสระของงาน

Reskilling – Upskilling

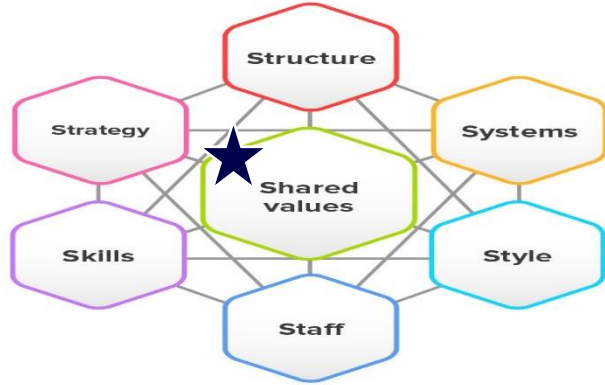
“Reskilling” คือ การสร้างทักษะใหม่ที่แตกต่างไปจากงานเดิมที่ทำอยู่ เป็นการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้กับบริบทอื่นของตำแหน่งงาน และเพื่อให้สามารถตอบโจทย์กับการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

“Upskilling” คือ การเสริมและพัฒนาทักษะของพนักงานจากงานเดิม เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน และส่วนใหญ่เป็นการนำเทคโนโลยีหรือดิจิทัลมาปรับใช้ให้เข้ากับการทำงาน

เช่น เรียนรู้เทคโนโลยีเพิ่มเติม เมื่อบริษัทนั้นนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่

"ถ้าพนักงานหยุดการพัฒนา แล้วองค์กรจะเดินหน้าต่อไปได้อย่างไร"

ค่านิยมร่วม



ความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะช่วยกันให้องค์กรเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

Smart-Work Smart

เข้าใจและสามารถปรับปรุงการทำงานด้วยความคิดที่สร้างสรรค์เพื่อการทำงานที่ดีกว่าเสมอ และรู้จักการประยุกต์ เครื่องมือ เช่น IT เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และเชื่อมต่อองค์กรกับโลกที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

Spirit-Never Give up

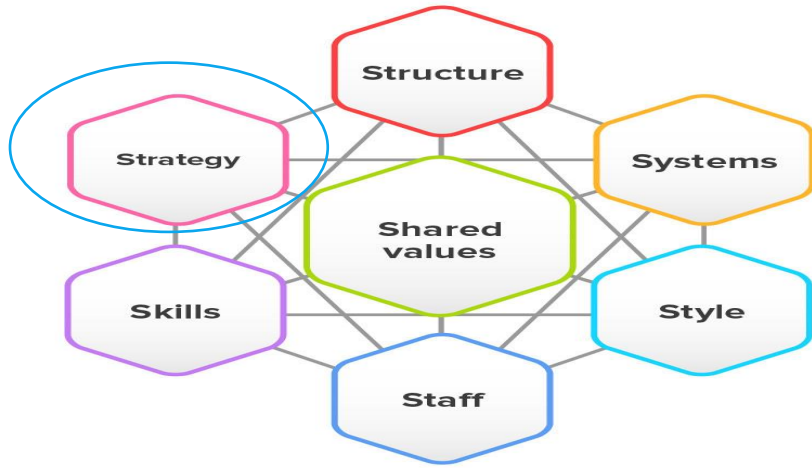
ทัศนคติในการก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ ต้องอาศัยจิตวิญญาณของนักสู้ และทุกวิกฤตคือโอกาส ต้องมีจิตวิญญาณที่จะมองอย่างสร้างสรรค์เสมอ ไม่ว่าจะโลกจะเปลี่ยนแปลงเช่นไร สามารถปรับตัวได้เสมอด้วยทัศนคติที่ดี

Energetic-Active to Run Fast การ

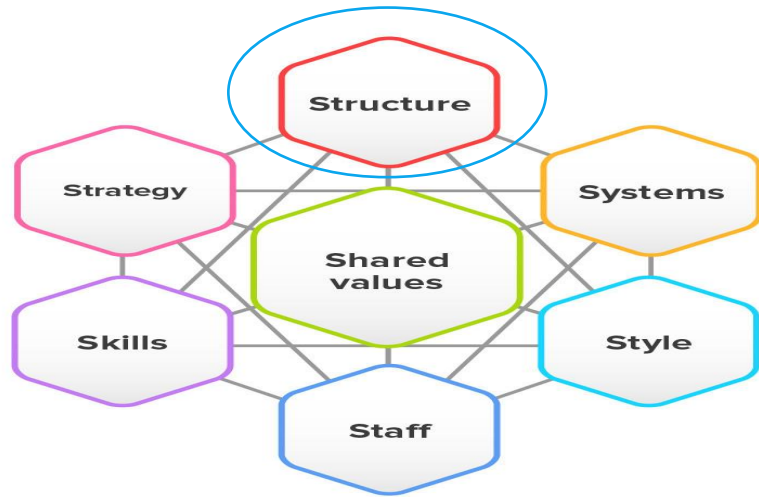
ปลุกฝั่งแนวคิดเรื่อง การเปลี่ยนแปลงว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติของชีวิต ไม่ใช่แค่ในธุรกิจ ถ้าไม่ยอมถูกเปลี่ยนแปลง เราต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น” ซึ่งเป็นแนวคิดที่สนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างยิ่ง

Sharing-We can Grow Together

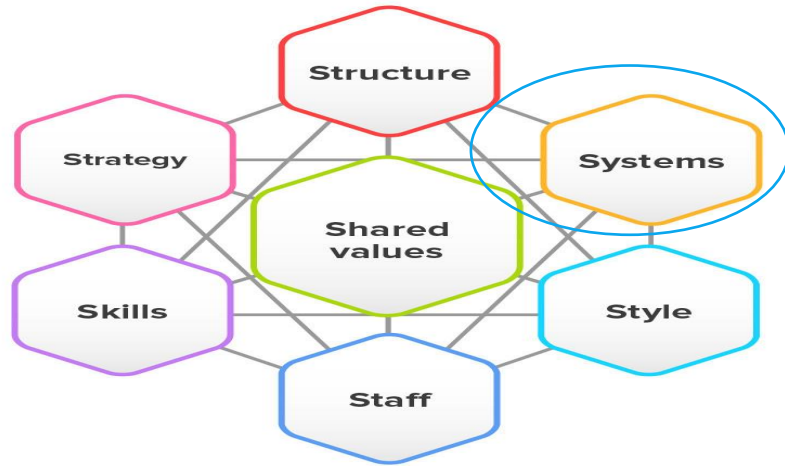
แบ่งปันความรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำงานเป็นทีมเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยบอกเป้าหมายของบริษัทที่ต้องการทำให้สำเร็จ แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานช่วยกันเขียน KPI ของทีมด้วยตนเอง มีการติดตามทุกเดือนในที่ประชุม เมื่อถึงเวลาประเมินก็จะให้ประเมินตนเอง แล้วนำมาถกกันในที่ประชุมจนทุกแผนกเห็นพ้องต้องกัน



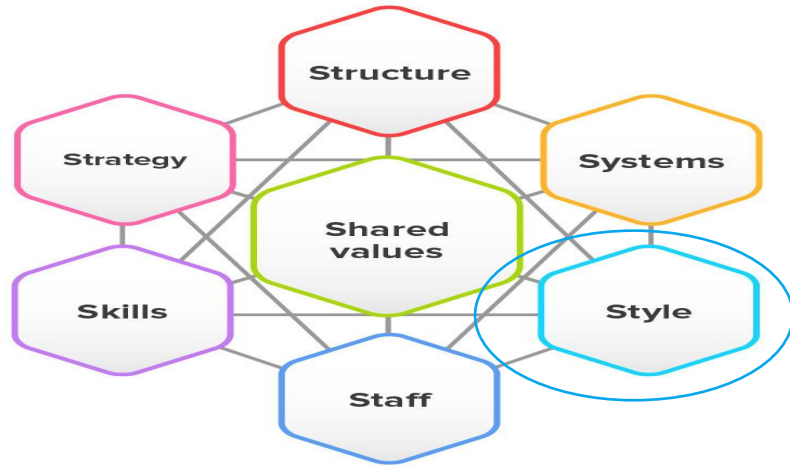
มีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่ชัดเจน ประกอบกับการดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ เชี่ยวชาญ เป็นเลิศ และเป็นธรรม การเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน (Regional Business Leader) มุ่งมั่นเพิ่มศักยภาพในการวิจัย และพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าทั้งด้านสินค้าและบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ มุ่งดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงประโยชน์แก่สังคม และทุกชุมชนที่ดำเนินธุรกิจอยู่ ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี



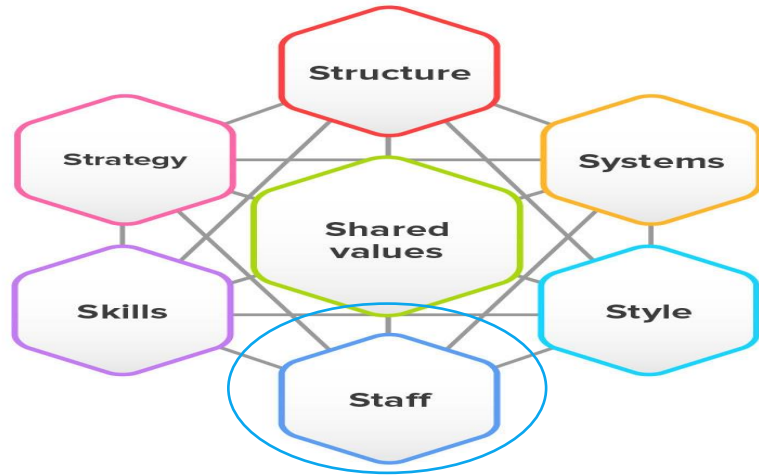
3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ (1) SCG Cement-Building Materials (2) SCG Chemicals และ (3) SCG Packaging อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการ นำโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฯ (นายรุ่งโรจน์ รังสิทธิ์โยภาส) และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลในภาพรวมโดยคณะกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) อีกชั้นหนึ่ง ส่งผลให้การขับเคลื่อนหน่วยงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยบุคลากรที่เหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ



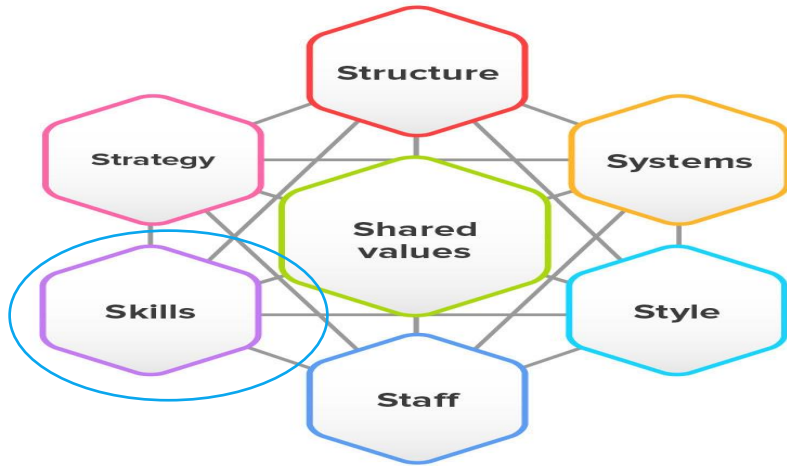
มุ่งเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ เนื่องจากเป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ จึงต้องปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี อาทิ การเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นให้นักลงทุนและสาธารณชนรับทราบ มีระบบงานกลางระหว่างกลุ่มธุรกิจ/ธุรกิจย่อย โดยอาศัยหน่วยกลาง คือ การบริหารกลาง (Corporate Administration) ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลภาพรวมและนโยบายกลางในด้านต่าง ๆ มีการใช้ระบบ Intranet ในการฝึกอบรมพนักงาน และควบคุมสั่งการ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีในการผลิตสินค้า/บริการ เป็นต้น สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อควบคุมคุณภาพสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพของโรงงาน ช่วยลดความสูญเสีย และช่วยลดต้นทุนของบริษัท



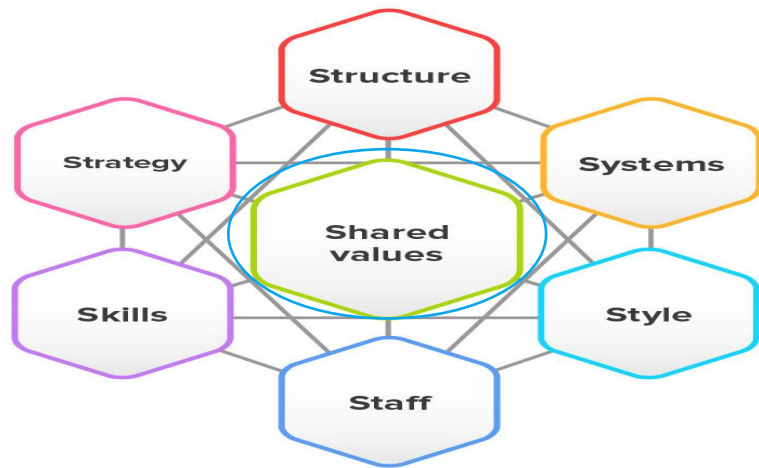
มุ่งเน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีคุณภาพ ผ่านการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การสร้าง ความเร็ว/ความคล่องตัว (Speed) ในการแข่งขัน พัฒนาคนของ องค์กรให้เป็นคนที่มีลักษณะ Open คือ การเปิดใจ ตั้งใจรับฟัง ให้เกียรติ ใฝ่รู้ ร่วมมือ และสร้างเครือข่ายการทำงาน กล้ายอมรับ ข้อผิดพลาด Challenge คือ ไม่ยึดติด กับความสำเร็จ กล้าคิด นอกกรอบ ทำทลายตนเอง เพื่อสิ่งที่ดีกว่าเดิม อยู่เสมอ กล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง



มีการจัดตั้งหน่วยงาน Talent Recruitment Center (TRC) เพื่อสรรหาคูคณากรรุ่นใหม่ในระดับที่มีคุณสมบัติผ่านเกณฑ์ตาม ที่บริษัทกำหนดและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวม ก่อนจะส่งต่อไปให้กลุ่มธุรกิจพิจารณาคัดเลือกต่อไป ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับบุคลากร โดยเฉพาะการสื่อสารด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเน้นย้ำถึงความสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำองค์กรมีให้ต่อบุคลากร ตามแนวคิดขององค์กรซึ่งเชื่อว่า “พนักงานเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุด”



จัดให้มีการประเมินทักษะ สมรรถนะ ชีตความสามารถ
ของบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ (Competency
Assessment) พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
(Individual Development Plan) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา
และบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทักษะ
ร่วมกัน มีการจัดประชุมและนำเสนอผลงานอย่างสม่ำเสมอใน
ทุกระดับ ส่งผลให้การติดต่อประสานงาน ภาพลักษณ์
ตลอดจนการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



อุดมการณ์เอสซีจี

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม

2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

3. เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน

4. ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

การรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

การหลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

- ยอมรับไม่ได้
- พยายามถอนตัวออกมาหรือลดการลงทุน

การควบคุม (Control)

- การเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการเมือง
- ได้มีส่วนในการกำหนดกฎหมายหรือข้อบัญญัติ
- สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง
- การสร้างอำนาจต่อรองในตลาด

การตอบสนอง โดยใช้ความร่วมมือ (Cooperative Responses)

- การร่วมมือกับฝ่ายอื่นเพื่อลดความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
- การทำข้อตกลงระยะยาวกับผู้ค้าวัตถุดิบและผู้ค้า การสร้างพันธมิตรและการทำธุรกิจร่วมกัน

การทำตาม (Imitation)

- การเลียนแบบผู้นำหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อม
- การทำตามอาจเป็นในรูปแบบของการออกสินค้า/บริการหรือตั้งราคาตามผู้นำหรือคนที่ประสบความสำเร็จในตลาด

การเพิ่มความยืดหยุ่น ขององค์กร (Increasing Organizational Flexibility)

- การมุ่งเน้นที่ภายในองค์กรเอง หลีกเลี่ยงพื้นฐานต่างๆ
- ปรับโครงสร้างองค์กรที่จะทำให้ระบบการทำงาน
- การตัดสินใจสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว หรือการลงทุนในธุรกิจที่หลากหลายเพื่อลดการพึ่งพาที่ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง



ร่วมงานกับเรา

เกี่ยวกับเรา

สิ่งที่เราให้คุณ

ออฟฟิศของเรา

ติดต่อเรา

Flexible Work Life Balance “งานและไลฟ์สไตล์” เป็นเรื่องเดียวกันที่ Philip Morris

Flexible Hours & Friday Remote Working “เลือกเวลาได้เอง”

การทำงานแบบ Flexible Hours คือ เริ่มหรือเลิกงานเวลาไหนก็ได้ ซึ่งที่ Philip Morris ก็ให้พนักงานสามารถทำงานแบบ Flexible Hours ได้ด้วย โดยพนักงานออฟฟิศสามารถเลือกเวลาเริ่มงานได้ตั้งแต่ 07.00 -10.00 น. ขึ้นอยู่กับไลฟ์สไตล์การทำงานและกิจกรรมส่วนตัวของคุณเอง หากคุณเป็นสายตื่นเช้า คุณก็สามารถเลือกมาทำงานได้ตั้งแต่ 07.00 น. และกลับบ้านในเวลา 16.00 น. หรือคุณเป็นสายนอนดึก คุณก็สามารถเลือกมาทำงานเวลา 10.00 น. และกลับบ้านในเวลา 19.00 น. ซึ่งแบบนี้ทำให้คุณสามารถบริหารจัดการตารางเวลาของตัวเองได้ตรงใจมากขึ้น

นอกจากนี้ Philip Morris มองว่างานไม่จำเป็นต้องถูกจำกัดให้ทำเฉพาะที่ออฟฟิศเท่านั้น พนักงานที่นี่สามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ในทุกวันศุกร์ หรือที่เรียกว่า “Friday Remote Working” โดยบริษัทฯ ได้จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลการทำงานและติดต่อสื่อสารกันจากที่ไหนก็ได้ ซึ่งจะเป็นการช่วยประหยัดเวลาเดินทาง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความคิดสร้างสรรค์

The 2-pizza rule



เจฟฟรีย์ เพรสตัน เบโซส ผู้ก่อตั้ง ซีอีโอ และประธานของบริษัทค้าปลีกออนไลน์ แอเมซอน เชื่อว่าการประชุม ตามกฎ The 2-pizza rule จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการประชุมและการทำงานเป็นโพรเจกต์ได้ดี โดย 1.จะต้องมีจำนวนผู้เข้าร่วมเท่าที่จำเป็น ซึ่งเป็นจำนวนคนที่เทียบเท่ากับพิซซ่า 2 ถาดได้พอดี หรือประมาณไม่เกิน 8-10 คน ซึ่งก็เป็นที่มาของชื่อ The 2-pizza rule 2. คนที่จะเข้าห้องประชุมนั้นต้องเป็นคนที่มีความ “เกี่ยวข้อง” กับเรื่องที่ประชุมเท่านั้น

ผลที่เกิดขึ้นจากกฎนี้

- คนในห้องมีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น
- ส่งเสริมบรรยากาศแห่งความจริงจังในการถกเถียงและหารือกัน ตัดสินใจได้เร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จะช่วยเพิ่มโอกาสการตกผลึกไอเดียใหม่ๆ ที่จะต่อยอดไปเป็นการสร้างสิ่งใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ขององค์กรได้ ข้อควรระวัง ถ้าไม่มีการสื่อสารกันระหว่างแต่ละกลุ่ม ต้องกำหนดให้ในแต่ละกลุ่ม มีตัวแทนที่คอยพูดคุยประสานงานกับกลุ่มอื่นๆ **การประชุมที่มีพนักงานน้อยกว่า 10 คน จะได้คะแนนระดับการมีส่วนร่วมที่ 42 %