

Corporate Entrepreneurship



โมดูลที่ 1

ความหมายของ

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร





Gary N. McLean

- McLean Global Consulting
- Professor Emeritus,
University of Minnesota



Alexandre ("Sasha") Ardichvili

- Professor and Hellervik Endowed
Chair, University of Minnesota
- President, the University Council on
Work and Human Resource Education



มินเนสโซต้า : แหล่งกำเนิดของ 19 บริษัทใน Fortune 500 อาทิ:



TARGET



UnitedHealth Group



Medtronic

Alleviating Pain · Restoring Health · Extending Life



มินเนสโซต้า : ธุรกิจมินเนสโซต้า (ต่อ)



- บริษัทเอกชนจำนวนมาก รวมถึง Cargill บริษัทใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา



- และกลุ่มบริษัท Carlson



บริษัทคววมกิจการใน Fortune 500 ก็ยังคงอยู่ในรัฐมินเนสโซต้า :



พลordia: แหล่งกำเนิดของ 16 บริษัทใน Fortune 500 อาทิ:



FIDELITY NATIONAL
INFORMATION SERVICES



FIDELITY
NATIONAL FINANCIAL™

ฟลอริดา: เราถือว่ารัฐฟลอริดาเป็นศูนย์รวมของความบันเทิง



เกี่ยวกับวิทยากร:

Gary McLean



- ปัจจุบันเป็นประธานบริษัท McLean Global Consulting, Inc. (ประสบการณ์ที่ปรึกษาด้าน OD, T&D, and HRM กว่า 47 ปี)
- ประสบการณ์ในระดับอุดมศึกษา 52 ปี
- ประสบการณ์ทำงานใน 57 ประเทศ
- เป็นผู้แต่งบทความในวารสารและหนังสือกว่า 400 บทความ บรรณาธิการร่วมของชุดหนังสือ 7 ชุด และหนังสือ 23 เล่ม รวมถึงหนังสือ เรื่อง *Organization Development: Principles, Processes, Performance*



เกี่ยวกับวิทยากร

Sasha Ardichvili, PhD, MBA



Professor and Hellervik Endowed Chair, University of Minnesota

President, the *University Council on Work and Human Resource Education*

- ผู้แต่งหนังสือจำนวน 4 เล่ม และบทความในวารสารและหนังสือกว่า 70 ฉบับ ในด้านความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship), การจัดการความรู้ (knowledge management), ภาวะผู้นำ (leadership) และการพัฒนามนุษย์ (HRD)
- สอนระดับบัณฑิตศึกษาด้านความเป็นผู้ประกอบการ การพัฒนาองค์กร และการพัฒนามนุษย์ ที่สหรัฐอเมริกา ประเทศไทย บราซิล และโปแลนด์
- ผู้อำนวยการโครงการ Entrepreneurship Program และผู้อำนวยการร่วมของ the Entrepreneurial Studies Center ที่ the Carlson School of Management of the University of Minnesota
- ผู้อำนวยการอาวุโสด้านการเรียนรู้ขององค์กร ที่ the US energy industry
- ที่ปรึกษาให้กับองค์กรชั้นนำ
- จัดทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้จัดการและผู้บริหารในประเทศบราซิล รัสเซีย โปแลนด์ มาเลเซีย ไต้หวัน เกาหลี และผ่าน the Carlson School of Management Executive Development Center



โครงสร้างและเนื้อหาของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ



วันที่ 1	วันที่ 2	วันที่ 3	วันที่ 4
<p>โมดูลที่1: ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) การเติบโตโดยการสร้างหน่วยธุรกิจย่อย (Corporate ventures), independent start-ups, และผู้ประกอบการเพื่อสังคม (social entrepreneurship)</p> <p>ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร</p>	<p>โมดูลที่3: กระบวนการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (Corporate Venturing Process): การระบุและประเมินโอกาส</p>	<p>โมดูลที่5: กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย</p>	<p>โมดูลที่7: Train the Trainer Workshop: การอบรมการสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายในองค์กรของท่าน</p>
<p>โมดูลที่2: ตัวแบบและรูปแบบของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร</p> <p>โครงสร้างองค์กรเพื่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร</p> <p>อุปสรรคของความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร</p>	<p>โมดูลที่4: การพัฒนาและใช้โอกาส</p>	<p>โมดูลที่6: การสร้างวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการ</p>	<p>โมดูลที่8: สรุปผลและทบทวนบทเรียนที่ได้รับ</p>

ทบทวนและเขียนคำตอบลงในกระดาษ



 กรุณาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อย

• อะไรคือความเป็นผู้ประกอบการ?

• ผู้ประกอบการมีหน้าที่อะไรบ้าง?



อะไรคือความเป็นผู้ประกอบการ?
ผู้ประกอบการมีหน้าที่อะไรบ้าง?



ผู้ประกอบการ :

- ค้นหาโอกาสเพื่อสร้างธุรกิจ กระบวนการ สินค้าหรือบริการใหม่
- สร้างไอเดียให้เกิดขึ้นจริงจากโอกาสดังกล่าว

ความเป็นผู้ประกอบการทั้งสามประเภท:



- ผู้ประกอบการธุรกิจ Start-ups ที่มีความ Independent หรือ เป็นเอกภาพในตนเอง
- ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Corporate Entrepreneurship) (หรือเรียกว่า intrapreneurship)
- ผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship)
- ผู้ประกอบการภายในองค์กร และผู้ประกอบการเพื่อสังคม สามารถพบได้ในองค์กรลักษณะต่างๆ : องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร องค์กรที่แสวงหากำไร องค์กรภาครัฐ ทั้งองค์กรขนาดใหญ่และเล็ก





- ผู้ประกอบการภายในองค์กร มีอีกชื่อหนึ่งว่า “ผู้ประกอบการภายใน (intrapreneurs)” ผู้ประกอบการภายในกับผู้จัดการแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร



ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร:

ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน



- เรียกอีกชื่อว่า *intrapreneurship*
- “เกี่ยวข้องกับ การเอาชนะแรงเฉื่อย ความไม่ยืดหยุ่น กฎระเบียบ และระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ – วิธีการทำงานใหม่ ระบบใหม่ หรืออาจเป็นสินค้าและบริการใหม่ (Hisrich & Kearney, 2012).

ผู้ประกอบการ vs. ผู้ประกอบการภายในองค์กร; ผู้ประกอบการภายในองค์กร vs. ผู้จัดการ



- **ผู้ประกอบการ** “...บุคคลใดๆ ที่จัดการหรือทำธุรกิจโดยรับความเสี่ยงทางการเงินด้วยตนเอง”
(Haller, 2014)
- “**ผู้ประกอบการภายในองค์กร หรือ Intrapreneur** คือบุคคลใดๆ ในองค์กรหรือบริษัทที่สร้างหรือรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงไอเดียเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างกำไรได้ผ่านวิธีการที่เป็นนวัตกรรม”
(Haller, 2014).
- **Intrapreneur** “พนักงานผู้ได้รับอิสระและการสนับสนุนทางการเงินเพื่อสร้างสินค้า บริการ หรือระบบใหม่ ผู้ซึ่งไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามระเบียบหรือกิจวัตรประจำของบริษัท” (Richard Branson, ผู้ก่อตั้ง the Virgin Group; Source: <https://www.virgin.com/richard-branson>).





- กิจกรรมที่มีนวัตกรรมโดยมีเป้าประสงค์เพื่อสังคม
- มีเป้าหมายเพื่อพัฒนา การหาแหล่งเงินทุน และแก้ไขปัญหา ด้านสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม



ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถอยู่ในองค์กรหลากหลายประเภท หลากหลาย
ขนาด และเป้าหมาย ทั้งองค์กรที่แสวงหากำไร ไม่แสวงหากำไร และในองค์กรภาครัฐ



ผู้ประกอบการเพื่อสังคม

Sanjit “Bunker” Roy



Roy เติบโตมาในชนชั้นสูงของประเทศอินเดีย แต่เมื่อเขาได้เดินทางไปยังหมู่บ้านชนบท เขาได้รับประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงชีวิต และตัดสินใจดำเนินการพัฒนาความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจและสังคม เขาจัดตั้ง [Barefoot College](#) ในปี 1972 ซึ่งเป็นวิทยาลัยสำหรับคนยากจนที่ใช้พลังงานแสงอาทิตย์

Source: [The 10 Most Successful Social Entrepreneurs | Investopedia](#) <http://www.investopedia.com/articles/investing/092515/10-most-successful-social-entrepreneurs.asp#ixzz4l7mwWC57>



ผู้ประกอบการเพื่อสังคม

Marc Koska

ออกแบบเครื่องมือแพทย์ใหม่ โดยใช้หลอดฉีดยาราคาถูก ใช้ซ้ำไม่ได้ เพื่อใช้ในคลินิกที่ขาดแคลนงบประมาณ นวัตกรรมชิ้นนี้สามารถป้องกันโรคติดต่อทางเลือด โดยในปี 2006 Koska จัดตั้งบริษัท [Safe Point Trust](#) และส่งมอบหลอดฉีดยาที่ไม่สามารถใช้ซ้ำได้ (Auto-disable: AD) กว่า 4 พันล้านหลอดในกว่า 40 ประเทศ

Source: [The 10 Most Successful Social Entrepreneurs |](#)

[Investopedia http://www.investopedia.com/articles/investing/092515/10-most-successful-social-entrepreneurs.asp#ixzz4l7mwWC57](http://www.investopedia.com/articles/investing/092515/10-most-successful-social-entrepreneurs.asp#ixzz4l7mwWC57)



ผู้ประกอบการเพื่อสังคม

Blake Mycoskie

Blake เป็นที่รู้จักในเรื่องการให้รองเท้าและเป็นผู้ก่อตั้ง [TOMS Shoes](#) เขาลงทุนด้วยเงิน \$300,000 เมื่อเขาจำหน่ายรองเท้าได้ทุกๆ หนึ่งคู่ เขาจะบริจาครองเท้าหนึ่งคู่เช่นกัน ปัจจุบันเขาได้ขยายกิจกรรม “One For One” ไปสู่การสนับสนุน การมองเห็น การให้กำเนิด และการต่อต้านการข้ามเพศ

Source: [The 10 Most Successful Social Entrepreneurs | Investopedia](#) <http://www.investopedia.com/articles/investing/092515/10-most-successful-social-entrepreneurs.asp#ixzz4l7mwWC57>



ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร



“...กระบวนการที่คนภายในองค์กรสามารถใช้โอกาสจากทรัพยากรที่เขาครอบครองอยู่ โดยการสร้างสิ่งใหม่ๆ โดย
ออกจากกรอบธรรมเนียมเดิมเพื่อไขว่คว้าโอกาส” (Hisrich & Kearney, 2012)

ผลลัพธ์ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร:

1. บริษัทเจริญเติบโตด้วยธุรกิจย่อย หรือแยกออกเป็นบริษัทใหม่
2. เกิดการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์หรือการเริ่มต้นสิ่งใหม่ โดยการเปลี่ยนทิศทางกลยุทธ์และโครงสร้างของ
องค์กร
3. เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมใหม่



ความเหมือนของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร, ผู้ประกอบการ start-ups, และผู้ประกอบการเพื่อสังคม

“ส่วนประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้ประกอบการคือการค้นหาโอกาสและใช้ประโยชน์จาก
โอกาสดังกล่าว” (Hisrich & Kearney, 2012)

ผู้ประกอบการ:

- ทำทลายความคิดเดิมๆ และวิธีการทำธุรกิจในปัจจุบัน
- ค้นหาวิธีตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
- ค้นหาแนวทางการสร้างคุณค่าด้วยวิธีใหม่ๆ และสร้างสรรค์
- ผู้ประกอบการทุกรูปแบบค้นหา ประเมิน และพัฒนาโอกาส

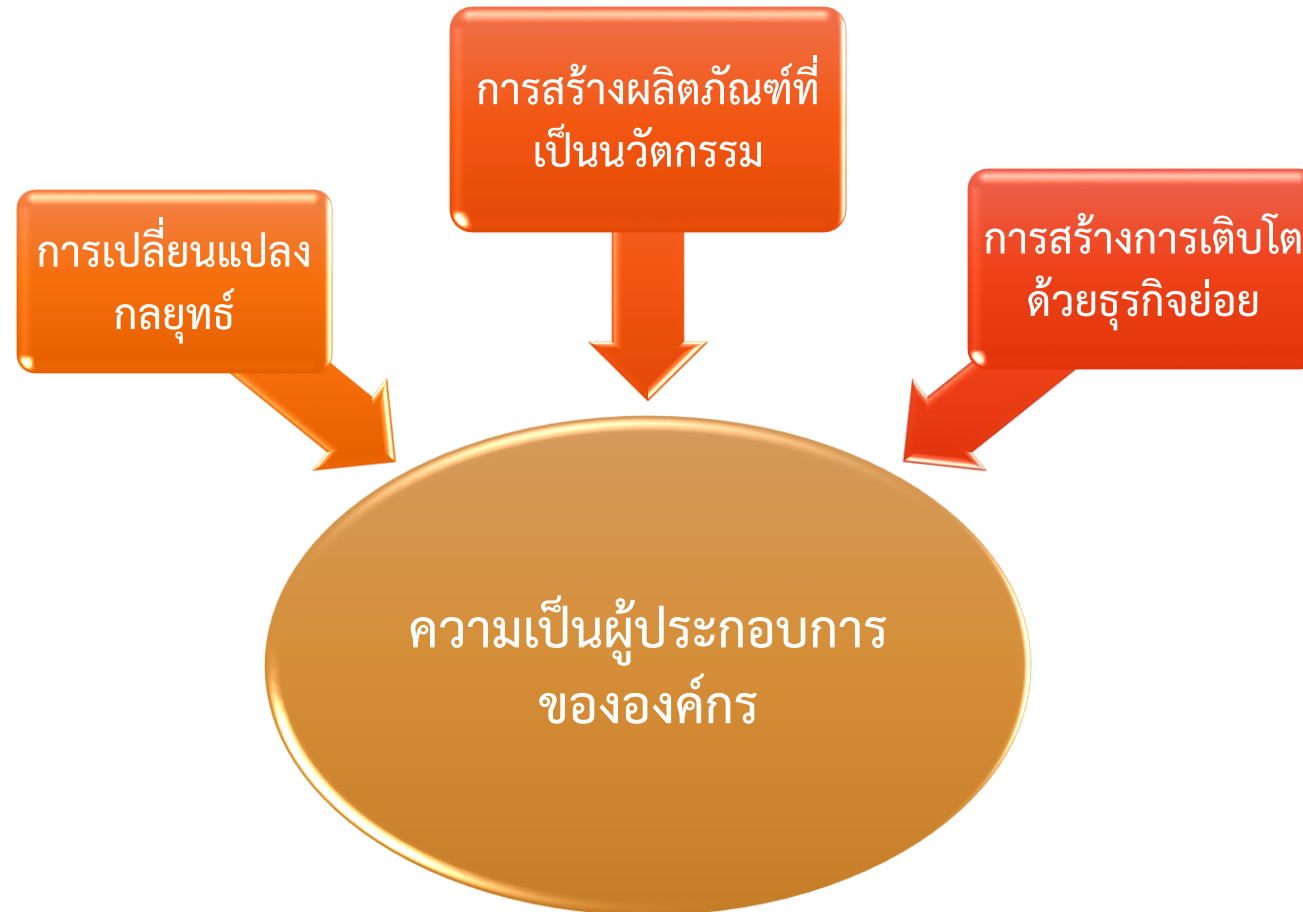
บทบาทและอภิปรายในกลุ่มย่อย



- นึกถึงตัวอย่างของผู้ประกอบการทั้งสามแบบ คือ start-ups, Intrapreneurship และ social Entrepreneurship ในประเทศไทย
- แลกเปลี่ยนตัวอย่างดังกล่าวในกลุ่มของท่านและอภิปราย: ตัวอย่างนั้นเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ประกอบการหรือไม่
- เลือกตัวอย่างจากการอภิปรายในกลุ่มย่อย และแลกเปลี่ยนกับผู้เข้าร่วมอบรมทั้งห้อง



ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร



การวิจัยและพัฒนา (R&D) vs. ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร



- การวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่บริษัทมีอยู่แล้ว
- หากองค์กรให้อิสระกับพนักงานในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ โดยไม่ยึดติดว่าจะต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องกับที่องค์กรดำเนินการในปัจจุบัน นับได้ว่าการพัฒนาสินค้าหรือบริการนั้นๆ สามารถเป็นความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurship) ได้

ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) vs ผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneurship)

- ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นการกระทำที่เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจปัจจุบันขององค์กร
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) vs ผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneurship) มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสับสนระหว่าง 2 ประการนี้

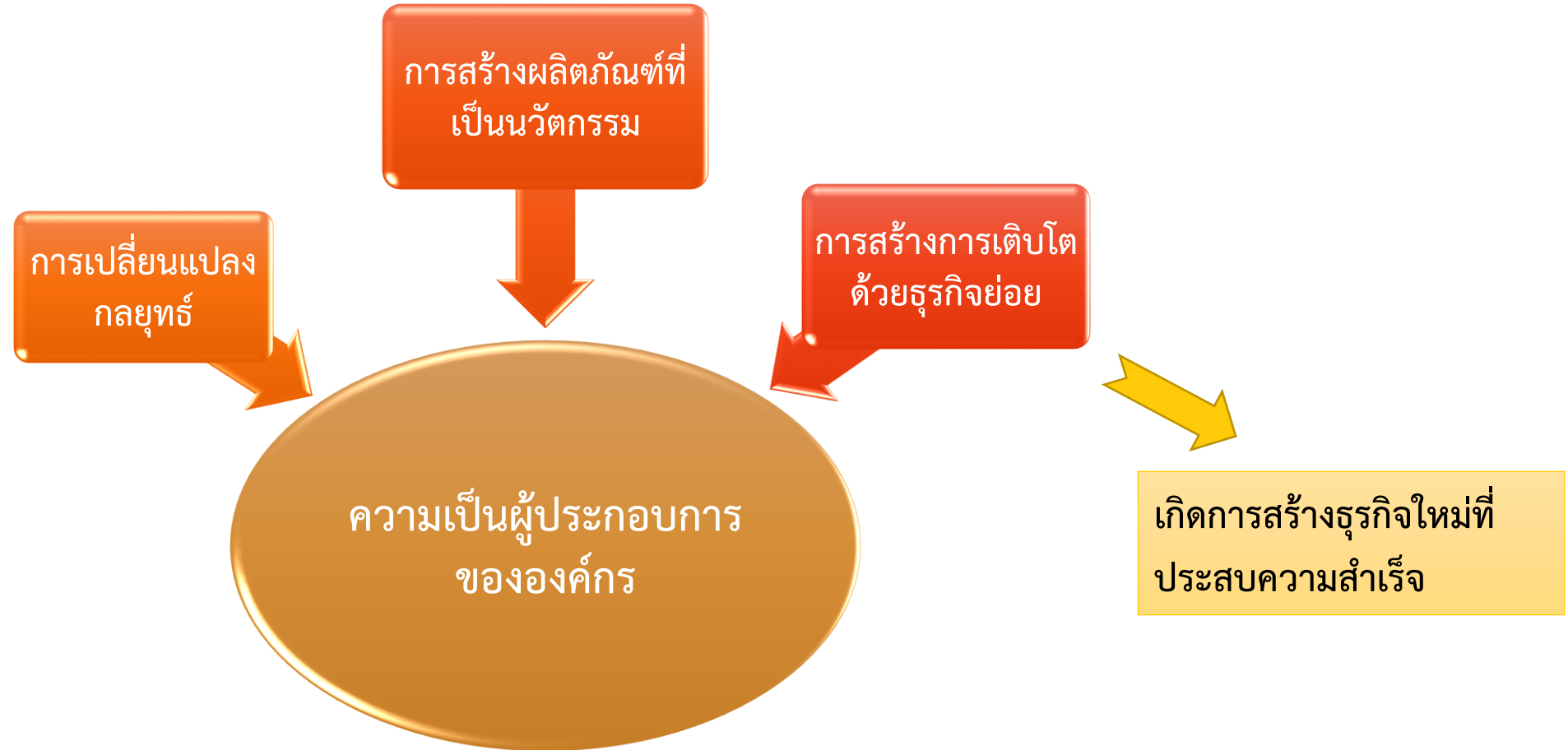
ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	ผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneurship)
<ul style="list-style-type: none">- อาจมีเป้าหมาย/วัตถุประสงค์หลากหลายทั้งการช่วยเหลือสังคม หรือการประชาสัมพันธ์องค์กร- มักเป็นการมอบความช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ที่องค์กรสามารถมอบให้ได้ เช่น เงิน,ผลิตภัณฑ์ที่องค์กรมีอยู่	<ul style="list-style-type: none">- มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม หรือแก้ไขปัญหาสังคม โดยการสร้างสินค้าหรือบริการ- เป็นการดำเนินการที่มองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ขององค์กรผ่านความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การเห็น/การมองหาโอกาสใหม่ๆ ในสังคม โดยเป็นการสร้างธุรกิจที่มีคุณค่าต่อสังคมนั้น ๆ ช่วยเหลือสังคมนั้นๆ ในทางใดทางหนึ่ง

หากองค์กรดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) แล้วสามารถสร้างธุรกิจใหม่ เพื่อความต้องการของสังคมได้ ธุรกิจใหม่นั้นสามารถนับว่าเป็นผู้ประกอบการทางสังคม Social entrepreneurship ได้เช่นกัน

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร



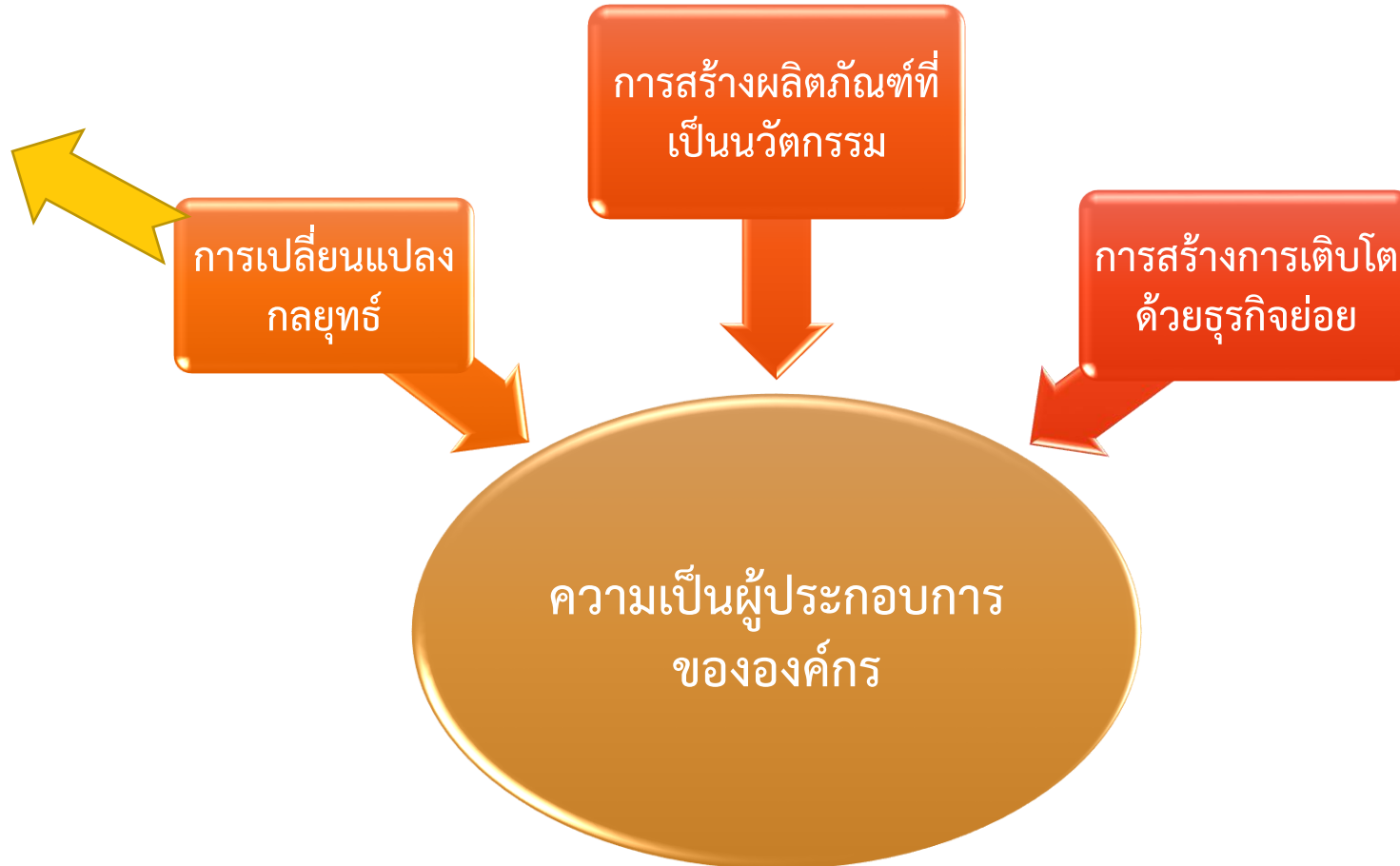
ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร



ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร



การนำไอเดียไป
พัฒนาและปฏิบัติ
ก่อให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงทิศทาง
กลยุทธ์ของบริษัท



ความสำคัญของการสนับสนุน ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร



เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว องค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและเกิดใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง (88% ของบริษัทใน Fortune 500 ในปี 1955 ได้ปิดตัวลง!)

เพื่อให้สามารถแข่งขันได้: จำเป็นต้องทำให้ธุรกิจฟื้นคืนและสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ สนับสนุนไอเดียสร้างสรรค์ สนับสนุนแนวคิดแบบผู้ประกอบการและวัฒนธรรมที่สร้างเสริมความเป็นผู้ประกอบการ และทำให้กิจกรรมเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการเป็นระบบและกระบวนการอย่างเป็นทางการ

ประวัติ (โดยย่อ) ของ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร(intrapreneurship)



***The
Skunk
Works***

สงครามโลกครั้งที่ 2 : ที่บริษัท Lockheed Martin กลุ่มของวิศวกร
รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อทำงานนอกบริษัท และนำเสนอ
เครื่องบินรบใหม่ภายในเวลาหนึ่งเดือน

คำว่า “Intrapreneur” เกิดขึ้นในยุค 1970s โดย Gifford Pinchot



ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurship) ที่ประสบความสำเร็จในบริษัทใหญ่



ตัวอย่างของ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurship) ที่ประสบความสำเร็จ



“Virgin ไม่สามารถเติบโตโดยมีบริษัทลูกมากกว่า 200 บริษัท
ได้เช่นนี้เลย หากไม่มี Intrapreneur ที่มองหาและพัฒนาโอกาส
โดยใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อทำสิ่งที่แตกต่างออกไป”

Richard Branson,
ผู้ก่อตั้ง the Virgin Group



ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร: DreamWorks



- ไอเดียที่พนักงานของ DreamWorks นำเสนอได้กลายเป็นภาพยนตร์ที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่: Shrek, Madagascar, and Kung Fu Panda.
- DreamWorks ได้จัดให้มีการเรียนการสอนเรื่องการสร้างไอเดียและการขายไอเดียให้กับผู้อื่น เพื่อสนับสนุน intrapreneurship



ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร: Google



- พนักงานสามารถใช้เวลา 20% ของเวลาการทำงานไปเจอไอเดียอื่นได้ และนโยบายนี้เองทำให้เกิด Gmail และ Google Earth



Google Earth



ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร: Google



- กระบวนการการเลือกโดยอิงหลักฐานเชิงประจักษ์: ไอเดียได้รับการสร้างและทดสอบโดยใช้การทดลองที่มีการควบคุม
- Crowd sourcing: ให้ลูกค้าเป็นผู้ทดสอบและโหวตสินค้าใหม่ที่ต้องการ
- ยอมรับความเสี่ยง: สามารถยอมรับความล้มเหลว เรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อเป็นกำลังใจ
- “Founders Awards” – ให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างไอเดียจากความเป็นผู้ประกอบการได้ (เช่น ไอเดีย SmartAds ได้รับรางวัล \$10 ล้านเหรียญ)
- ให้อำนาจบริหารจัดการกับทีมเล็ก



Sources: Finkle (2012); Hisrich & Kerney (2012); <https://www.google.com/intl/en/about/>

ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneur): Sony PlayStation และ Ken Kutaragi



อดีตประธานและ Group CEO ของ [Sony Computer Entertainment](#) (SCEI) แผนกวิดีโอเกมของ [Sony Corporation](#)

ทำงานเป็นที่ปรึกษาภายนอกให้กับ Nintendo โดยช่วยพัฒนาระบบเกมในขณะที่ยังทำงานให้กับ Sony

เมื่อ Nintendo ตัดสินใจไม่พัฒนาระบบ CD-ROM ต่อ Ken ไน่ม่น้าว CEO ของ Sony ให้พัฒนา PlayStation เพื่อเป็นธุรกิจใหม่ให้กับ Sony



ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร: 3M



สร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย: จากกระดาษ Post-it-Notes จนถึงกระดาษทราย อุปกรณ์การแพทย์และชิ้นส่วนใน iPhones มีผลิตภัณฑ์กว่า 55,000 ชนิด และรายได้กว่า \$30,000,000 ต่อปี

เป้าหมายขององค์กร : 30% ของรายได้มาจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่พัฒนาภายใน 5 ปี

กฎ 15% : นักวิจัยของ 3M สามารถใช้เวลา 15% ในการพัฒนาโปรเจกต์ที่สนใจ โดยสามารถเข้าร่วมงานประชุม ห้องปฏิบัติการอื่น หรือทำงานให้ห้องปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ได้



Sources: Hisrich & Kearney, 2012; http://www.3m.com/3M/en_US/company-us/



ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร : 3M, (ต่อ)



การแลกเปลี่ยนเรียนรู้: บริษัทมีการประชุมวิชาการภายในบริษัท ฐานข้อมูลที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานข้ามทีมเพื่อการสร้างและแลกเปลี่ยนไอเดีย

เงินรางวัล: เพื่อร่วมงานร่วมกันมอบเงินรางวัลที่อาจสูงถึง \$100,000 เหรียญ ให้กับผู้ที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ที่อาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัท

Pacing Plus: มีระบบส่งเสริมโปรเจกต์ที่มีศักยภาพสูง โดยมอบให้แก่โปรเจกต์ที่พลิกโฉมการแข่งขันในตลาดใหม่หรือตลาดเดิม มีศักยภาพในการสร้างกำไรสูง และดำเนินการได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว

Sources: Hisrich & Kearney, 2012; http://www.3m.com/3M/en_US/company-us/





- อ่านกรณีศึกษา 3M (Burns, 2011)

- อภิปรายคำถามของกรณีศึกษาในกลุ่มย่อย

- นำเสนอแนวคิดในห้องเรียน





ตัวอย่างคำตอบ Keywords/กุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของ 3M ได้แก่

- Communication / การสื่อสารในทีมงานและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์
- reward + recognition : การให้กำลังใจ รางวัล ส่งเสริมผลงาน, พฤติกรรม ที่เป็นที่ต้องการ
- การรับฟังเสียงลูกค้า
- วัฒนธรรมการทำงานที่ยอมรับความเสี่ยง
- วัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างทางความคิด และรับฟังกันและกัน เชื่อใจกันและกัน
- ทีมประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ
- ความยืดหยุ่นในการทำงานและระบบคน
- ความสามารถในการคิดเป็นระบบ (system thinking) เพื่อให้สามารถแปลงความคิดสร้างสรรค์ สู่นวัตกรรม





แนวทางในการ conduct กรณีศึกษา (ในกรณีที่มีเวลาจำกัด)

1. อะไรที่คุณ AHA จากกรณีศึกษา

คำตอบที่อาจได้รับ : เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ทั้งนี้องค์กรสามารถเรียนรู้ผ่าน Social learning ได้ (ยกตัวอย่างกรณี วัฒนธรรมส่งผลต่อการเรียนรู้แบบ social learning บริษัทแห่งหนึ่งนำเสนอให้มีการนำเสนอไอเดียรายบุคคล โดยจะดำเนินการในสาขาประเทศสหรัฐอเมริกา เม็กซิโก ไทย และสิงคโปร์ ทั้งนี้สาขาประเทศไทย และสิงคโปร์ตอบปฏิเสธเนื่องจากมีวัฒนธรรมแบบ Collectivity ดังนั้น การส่งเสริมให้สร้างไอเดียเป็นทีมนอกเหนือจากจะเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมแล้วยังส่งเสริม social learning อีกด้วย)

2. สิ่งสนับสนุนวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิด Intrapreneur

คำตอบที่อาจได้รับ:

- ผู้บริหาร รวมทั้ง CEO ต้องมีส่วนร่วม
- เข้าถึง เข้าใจ รับฟังเสียงของลูกค้า
- ไม่ตัดสินผู้อื่น
- สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญในสาขา
- มีระบบสนับสนุน เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์หากไม่มีระบบสนับสนุนก็ไม่สามารถเกิดขึ้นจริงได้
- มีรางวัล แรงจูงใจ
- รับความเสี่ยงได้
- ผู้บริหารลดอัตราการลง
- เปิดกว้างรับฟัง และไว้วางใจกัน มีการสื่อสารที่ดี
- มีความคิดเป็นระบบ



สรุปโมเดลที่ 1



- **ผู้ประกอบการ(Entrepreneur)** ค้นหาโอกาสเพื่อสร้างธุรกิจ กระบวนการ สินค้าหรือบริการใหม่ และสร้างไอเดียให้เกิดขึ้นจริงจากโอกาสนั้น
- **ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneur)** คือ“พนักงานผู้ได้รับอิสระและการสนับสนุนทางการเงิน เพื่อสร้างสินค้า บริการ หรือระบบใหม่ ผู้ซึ่งไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามระเบียบหรือกิจวัตรประจำของบริษัท”

สรุปโมดูลที่ 1 (ต่อ)



- **ความเป็นผู้ประกอบการสามประเภท :** 1) ผู้ประกอบการ Start-ups 2) ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (หรือ intrapreneurship) และ 3) ผู้ประกอบการเพื่อสังคม
- **ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร – มีสามทางเลือก:**
 - การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการทำให้ธุรกิจฟื้นคืนโดยการปรับทิศทางกลยุทธ์ใหม่ และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
 - การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยหรือสร้างธุรกิจใหม่
 - สร้างสินค้า บริการ หรือกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมใหม่

หัวข้อต่อไป: โมดูลที่ 2,

ตัวแบบและรูปแบบของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร



1. รูปแบบความเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร: นวัตกรรมเพื่อความสามารถในการแข่งขัน
2. รูปแบบการสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อย
3. โครงสร้างองค์กรของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร: ประเภทของโครงสร้างองค์กรและความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของความเป็นผู้ประกอบการ

References



- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing, 18*(1), 105-123.
- Buckland, W. (2003). Defining what corporate venturing is and what firms should do about it. *Strategic Direction, 19*(9).
- Covin, J., & Miles, M. (2007). Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(2), 183-207.
- Desouza, K. (2011). *Intrapreneurship: Managing ideas within your organization*. NY: Rotman-UTP Publishing.
- Ireland, D., Covin, J., & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(1), 19-46.
- Haller, H. E. (2014). *Intrapreneurship: Ignite innovation*. Coeur d'Alene, Idaho: Silver Eagle Press.
- Herve, G., Morley, S., Pavanel, J. (2015). *Winning at intrapreneurship: 12 labors to overcome corporate culture and achieve startup success*. Beaconsfield, Quebec, CA: G3point0 Consulting.
- Hisrich, R., & Kearney, C. (2011). *Corporate entrepreneurship: How to create a thriving entrepreneurial spirit throughout your company*. NY: McGraw-Hill Education.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing, 26*(1), 19-34.

Corporate Entrepreneurship



โมดูลที่ 2

ตัวแบบและรูปแบบ

ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร





Gary N. McLean

- McLean Global Consulting
- Professor Emeritus,
University of Minnesota



Alexandre ("Sasha") Ardichvili

- Professor and Hellervik Endowed
Chair, University of Minnesota
- President, the University Council on
Work and Human Resource Education



1. รูปแบบความเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร: นวัตกรรมเพื่อความสามารถในการแข่งขัน

- หลักการของความเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์
- การสร้างกลยุทธ์ใหม่ การฟื้นฟูองค์กร และการคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลง
- การสร้างโมเดลธุรกิจใหม่
- การก้าวข้ามอุปสรรคภายในองค์กร



2. รูปแบบการสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (corporate venturing)

- หลักการสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (corporate venturing)
- การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายใน (Internal corporate venturing);
การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายนอก (External corporate venturing);
การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยด้วยการร่วมลงทุน (Cooperative corporate venturing)

3. โครงสร้างองค์กรสำหรับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร: ประเภทของโครงสร้างองค์กรและความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของความเป็นผู้ประกอบการ

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร





ความสำคัญของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเชิงกลยุทธ์

- CE เป็นกลไกที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (disruptive change)
- การสนับสนุน CE จะช่วยฟื้นฟูกระบวนการของธุรกิจ และสามารถเพิ่มผลิตภัณ์ท์ในขณะที่ธุรกิจยังคงให้ความสำคัญกับความสามารถหลักได้

บทสนทนาเชิงกลยุทธ์กับกลุ่มผู้บริหาร C-Suite:

- การลงทุนมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ในปัจจุบันและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไร?
- ควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่?



ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเชิงกลยุทธ์

สร้างสินค้าใหม่ หรือเจาะตลาดใหม่ (Buckland, 2003)

ผลิตภัณฑ์/ตลาด	ตลาดเดิม (พื้นที่บริเวณเดียวกัน, กลุ่มลูกค้าเดิม)	ตลาดที่เกี่ยวข้อง (ขยายตลาด)	ตลาดใหม่
ผลิตภัณฑ์เดิม	ความเสี่ยงต่ำ	* <u>ความเสี่ยงต่ำ - ปานกลาง</u>	ความเสี่ยงสูง
ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (ขยายผลิตภัณฑ์เดิม)	* <u>ความเสี่ยงต่ำ - ปานกลาง</u>	* <u>ความเสี่ยงปานกลาง</u>	ความเสี่ยงสูง
ผลิตภัณฑ์ใหม่	ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงสูงสุด



- ตามตารางข้างต้นแสดงถึงรูปแบบต่างๆ ของตลาดสินค้า ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ในตลาดมักอยู่ในส่วนตลาดที่ระบุด้วยสัญลักษณ์ (*) มักเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบ Incremental change หรือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป
- ในส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่ และตลาดใหม่ (ความเสี่ยงสูงสุด) อาจพบได้ยาก

ตัวอย่าง: ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเชิงกลยุทธ์ บริษัท อเมริกา เอ็กซ์เพรส (American Express)



- นำเสนอธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และสมรรถนะหลักขององค์กร

สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่อยู่ในขอบเขตของธุรกิจเดิม จะเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental change) ยังไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงระดับรากฐาน (Fundamental change)



เกณฑ์พิจารณา:

- ธุรกิจใหม่ต้องสามารถให้คุณค่าที่ดีเยี่ยมให้กับลูกค้า ในขณะที่ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูง
- ธุรกิจใหม่จะต้องยกระดับแบรนด์ของ AE
- ธุรกิจใหม่จะต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตธุรกิจหลัก



ตัวอย่าง: Market Mile: ธุรกิจ start-up ช่วยบริษัทขนาดกลางลดต้นทุนในการจัดซื้อ

ข้อกำหนด: คิดค่าใช้จ่ายจากบัตร AE



ตัวอย่าง: ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเชิงกลยุทธ์ IBM

ปรับปรุงโมเดลธุรกิจใหม่



จากคอมพิวเตอร์ Mainframes สู่ PC; จาก PCs สู่ IT และรับให้คำปรึกษา (Consulting Services)



ตัวอย่าง: ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเชิงกลยุทธ์



- ในปี 2000, จัดตั้ง EBO (Emerging Business Opportunities) เป็นโปรเจกต์ที่ค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างโอกาสให้กับบริษัท
- ในอดีต IBM พลาดหลายๆโอกาสแม้ว่าจะจะเป็นบริษัทแรกๆที่คิดค้นผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- ตระหนักถึงความจำเป็นในการค้นหาและประเมินโอกาสอย่างเป็นระบบ

Source: Gummaraju, K. & Freegard, P.(2015)

นับได้ว่า IBM ต้องการการเปลี่ยนแปลงระดับรากฐาน (Fundamental change)





ธุรกิจที่จะเป็น EBO จะต้อง:

- สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท
- ใช้ประโยชน์จากโอกาสในการข้ามธุรกิจ
- สามารถสร้างรายได้ได้ดีกว่าพันล้านดอลลาร์
- ใช้โมเดลธุรกิจใหม่
- สามารถเป็นผู้นำตลาดได้



วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้นำแนวคิดต่างๆมาสู่บริบทที่ใกล้ตัวมากขึ้น

- นึกภาพบริษัทในประเทศไทยที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงธุรกิจใหม่ เหตุใดบริษัทเหล่านั้นจึงเปลี่ยนแปลง? กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นเช่นไร? การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาจากผู้บริหารระดับสูงหรือทีมผู้ประกอบการขององค์กร (intrapreneur) ?
- อภิปรายตัวอย่างในกลุ่มย่อย
- เลือกมาหนึ่งตัวอย่าง และแลกเปลี่ยนในห้องเรียน



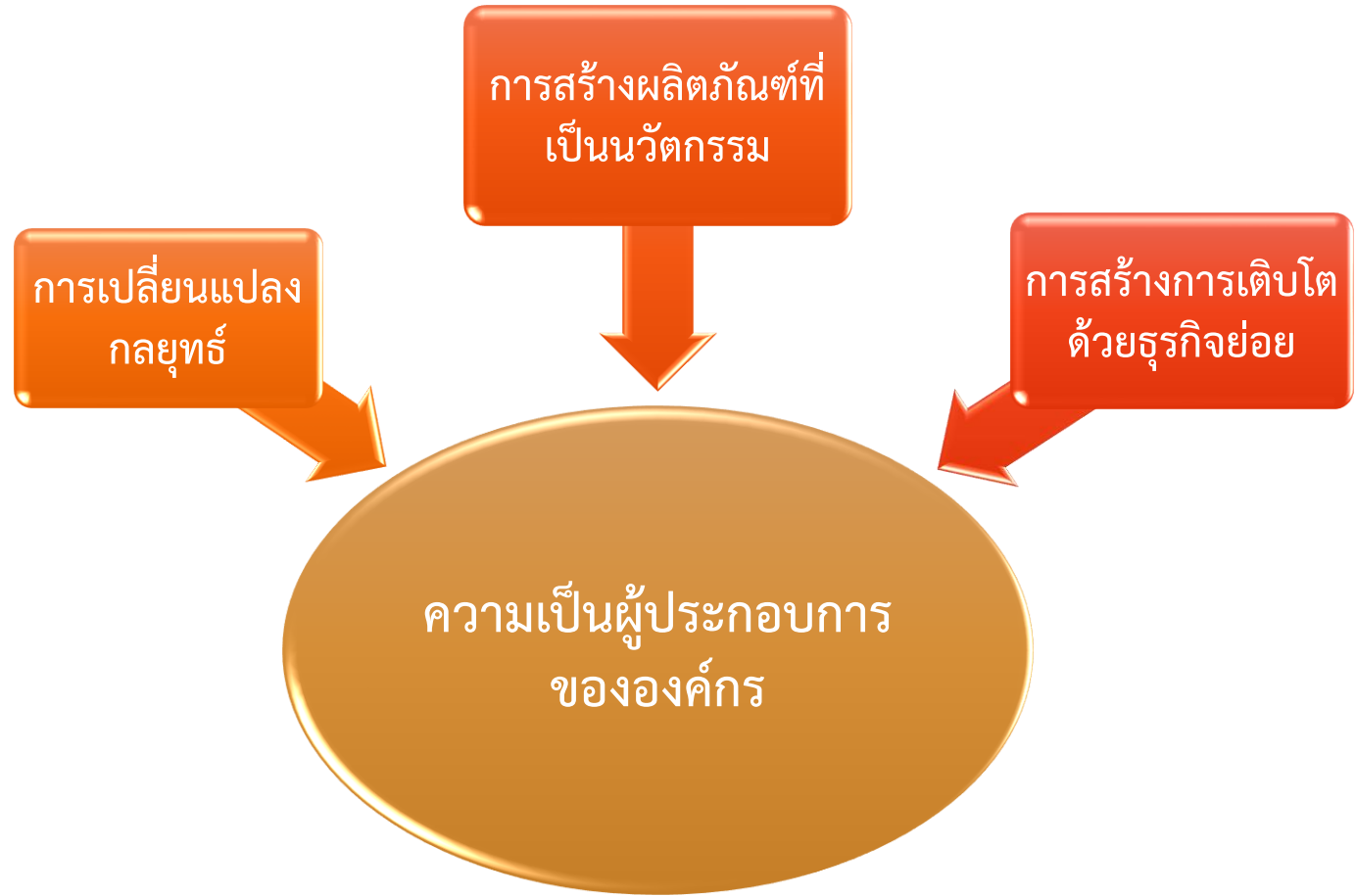
ตัวอย่างได้แก่

- 1.ไปรษณีย์ไทย ที่พัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่จากส่งจดหมายเป็น Logistic
- 2.ฟาร์มโชคชัย ที่เปลี่ยนความมุ่งมั่นจากธุรกิจนมไปสู่การเป็นที่ท่องเที่ยวโดยเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารระดับสูง (เจ้าของ)





การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (Corporate Venturing)



การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (Corporate Venturing) ทั้งสามประเภท



- **Internal corporate venturing** (การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายใน) :
สร้างธุรกิจใหม่ภายใต้ธุรกิจหลักขององค์กร
- **External corporate venturing** (การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายนอก) :
การลงทุนเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากธุรกิจหลักขององค์กร
- **Cooperative (joint) corporate venturing** (การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อย
ด้วยการร่วมลงทุน) : ร่วมลงทุนกับบริษัทอื่นในการสร้างธุรกิจใหม่



การก้าวข้ามอุปสรรคภายในองค์กร

อุปสรรค:

- ความเป็นลำดับชั้น, โครงสร้างหลายลำดับชั้นขององค์กรขนาดใหญ่; กระบวนการอนุมัติมีความซับซ้อนและใช้เวลานาน; โดยเฉพาะในประเทศไทยที่มีลำดับชั้นสูง (power distance)
- มองภาพระยะสั้น (การสร้างธุรกิจใหม่อาจใช้เวลา 3 – 5 ปี) ซึ่งในสหรัฐอเมริกามีข้อร้องเรียนดังกล่าวเนื่องจากผู้บริหารคำนึงถึงราคาในตลาดหุ้นเพียงระยะสั้นเท่านั้น
- ขาดผู้มีความสามารถสูงด้านความเป็นผู้ประกอบการ (แตกต่างกับการบริหารคนเก่ง หรือ Talent management เนื่องจากมีจุดประสงค์ต่างกัน)

อภิปราย: ท่านคิดว่าควรใช้กลยุทธ์ใดเพื่อก้าวข้ามอุปสรรคเหล่านี้?

คำตอบที่ได้รับอาจประกอบด้วย การประยุกต์ใช้วิธีการ, กระบวนการ หรือระบบงาน HR เช่น การปรับปรุงคำอธิบายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และกระจายอำนาจที่ให้กับบุคลากร, การพัฒนาและสร้างทีมงาน (Team Building), การใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการออกแบบค่าตอบแทน, การบริหารจัดการให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม เช่น Stock option ฯลฯ

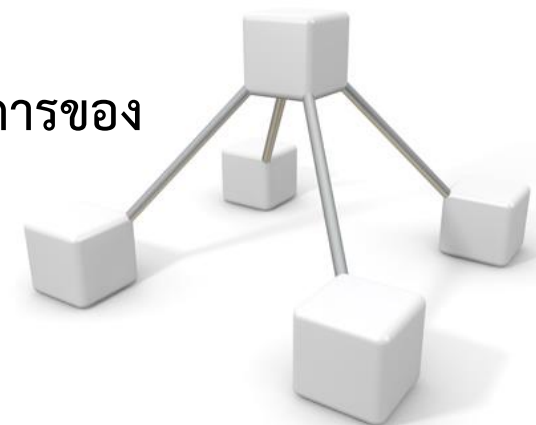


ประเภทของโครงสร้างองค์กร

และความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของความเป็นผู้ประกอบการ



- หน่วยของการลงทุนในธุรกิจใหม่ (Venture capital units) ซึ่งประกอบด้วยพนักงานรุ่นใหม่ หรือนักศึกษาฝึกงานที่มีศักยภาพสูง (เช่น: St. Paul Venture; Hancock Venture Partner ซึ่งเป็นบริษัทธุรกิจประกันภัย)
- ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรอยู่ในแผนก HR (อบรมและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร) ตัวอย่าง การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurship skills)
- แยกผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมา (Separate new product subsidiaries)
- แผนกผลิตภัณฑ์ใหม่ (หรือแผนกพัฒนาธุรกิจใหม่: Venture Development) (เช่น: John Deere; 3M – VPs for New Venture Development)
- ออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อสนับสนุนให้เกิดการมุ่งเน้นนวัตกรรม



จะเห็นได้ว่าบทบาทด้านความเป็นผู้ประกอบการนั้นสามารถอยู่ในหลายส่วนขององค์กร
ทั้งงานในธุรกิจหลักขององค์กร และสายงานสนับสนุน





ตัวอย่าง: Johnson and Johnson:
รายได้รวมกว่า 62 พันล้านเหรียญ และพนักงาน 118,000 คน

Johnson and Johnson
Venture Development Corporation (VDC)

VDC ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและเทคโนโลยีในการระบุแนวโน้มของตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพ ตัวชี้วัดของตลาด และโอกาสในการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

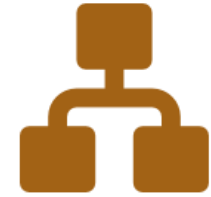
Johnson & Johnson



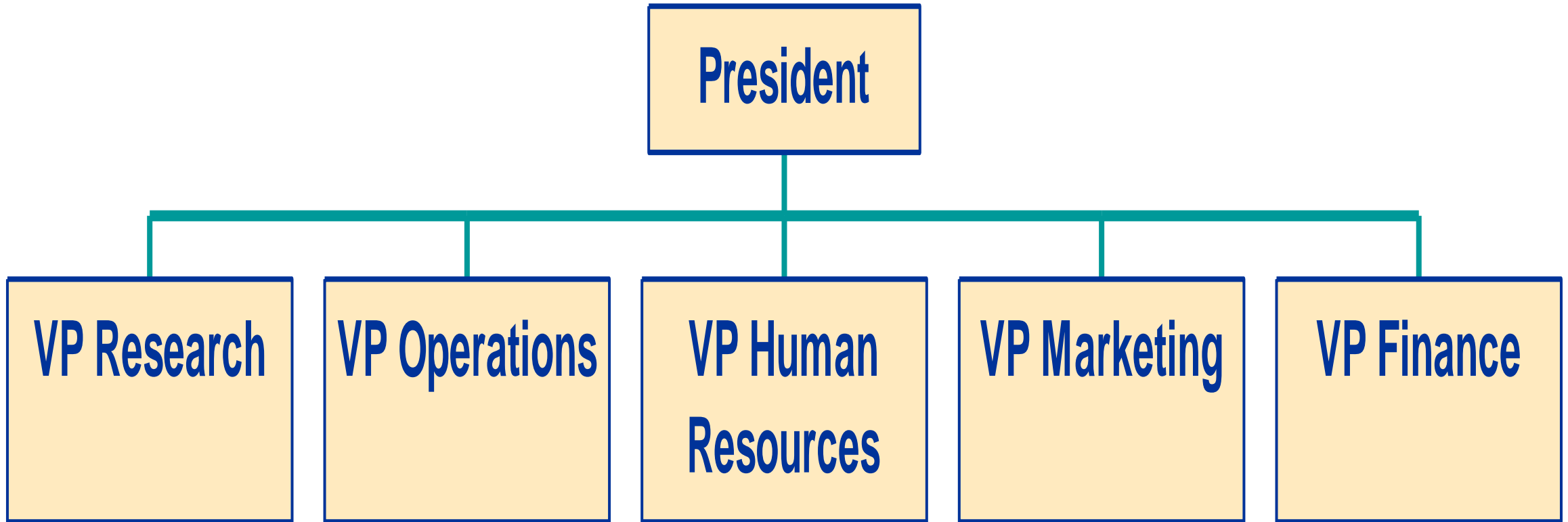


ประเภทของโครงสร้าง

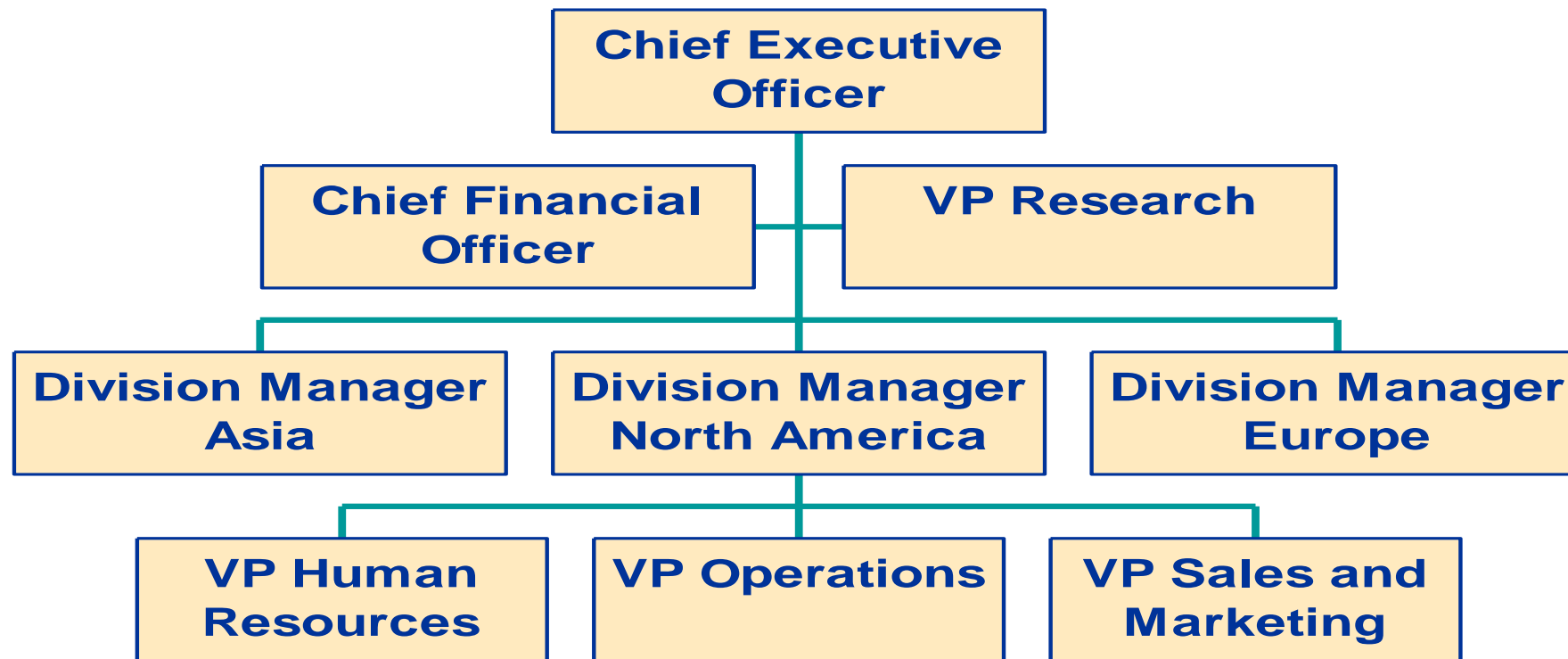
- ตามฟังก์ชันงาน (Functional)
- ตามแผนก (Divisional)
- เมทริกซ์ (Matrix)
- ตามกระบวนการ (Process-based)
- แบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric)
- แบบเครือข่าย (Network)



โครงสร้างองค์กรตามฟังก์ชัน (Functional Organization)



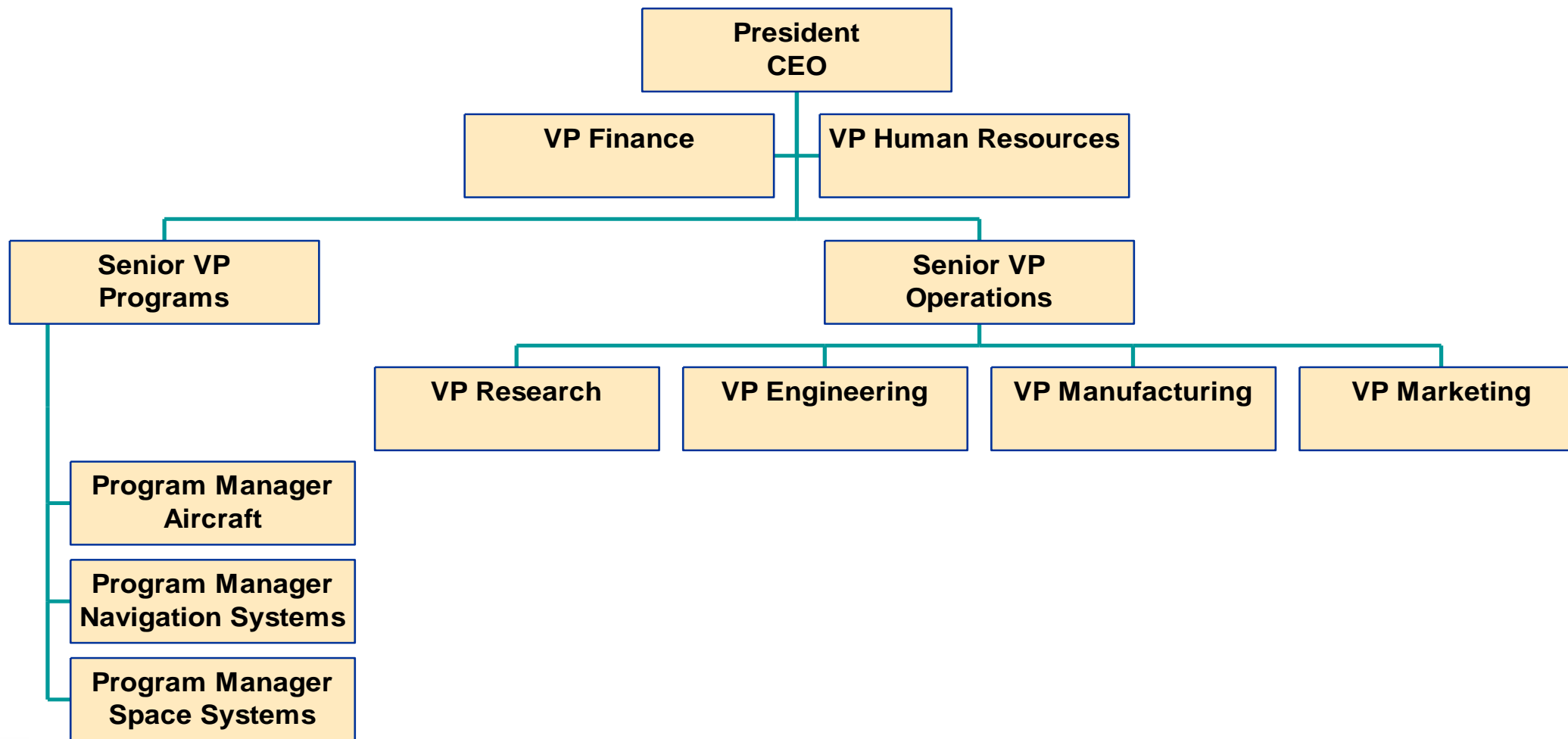
โครงสร้างองค์กรตามแผนก (Divisional Organization) (ตามภูมิภาค หรือผลิตภัณฑ์)



มีข้อเสียคือ อาจทำให้เกิดช่องว่างระหว่างฟังก์ชันและแผนกได้



โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization)



เป็นโครงสร้างที่ได้รับความนิยม แต่มีข้อเสียคือ บางคนอาจทำงานในหลายทีม หรือบางทีมมีหัวหน้าหลายคน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

โครงสร้างตามกระบวนการ (Process-Based Structure)



คุณลักษณะของโครงสร้างตามกระบวนการ (Process-Based Structures)



- แบ่งโครงสร้างตามกระบวนการ
- การทำงานเป็นทีมคือปัจจัยสำคัญ
- ลูกค้าเป็นคนที่พิจารณาผลงาน (performance)
- ทีมได้รับค่าตอบแทนจากผลงาน
- ทีมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้จัดหา suppliers และลูกค้า
- ทีมงานมีความรู้และได้รับการฝึกเป็นอย่างดี

ตัวอย่าง:

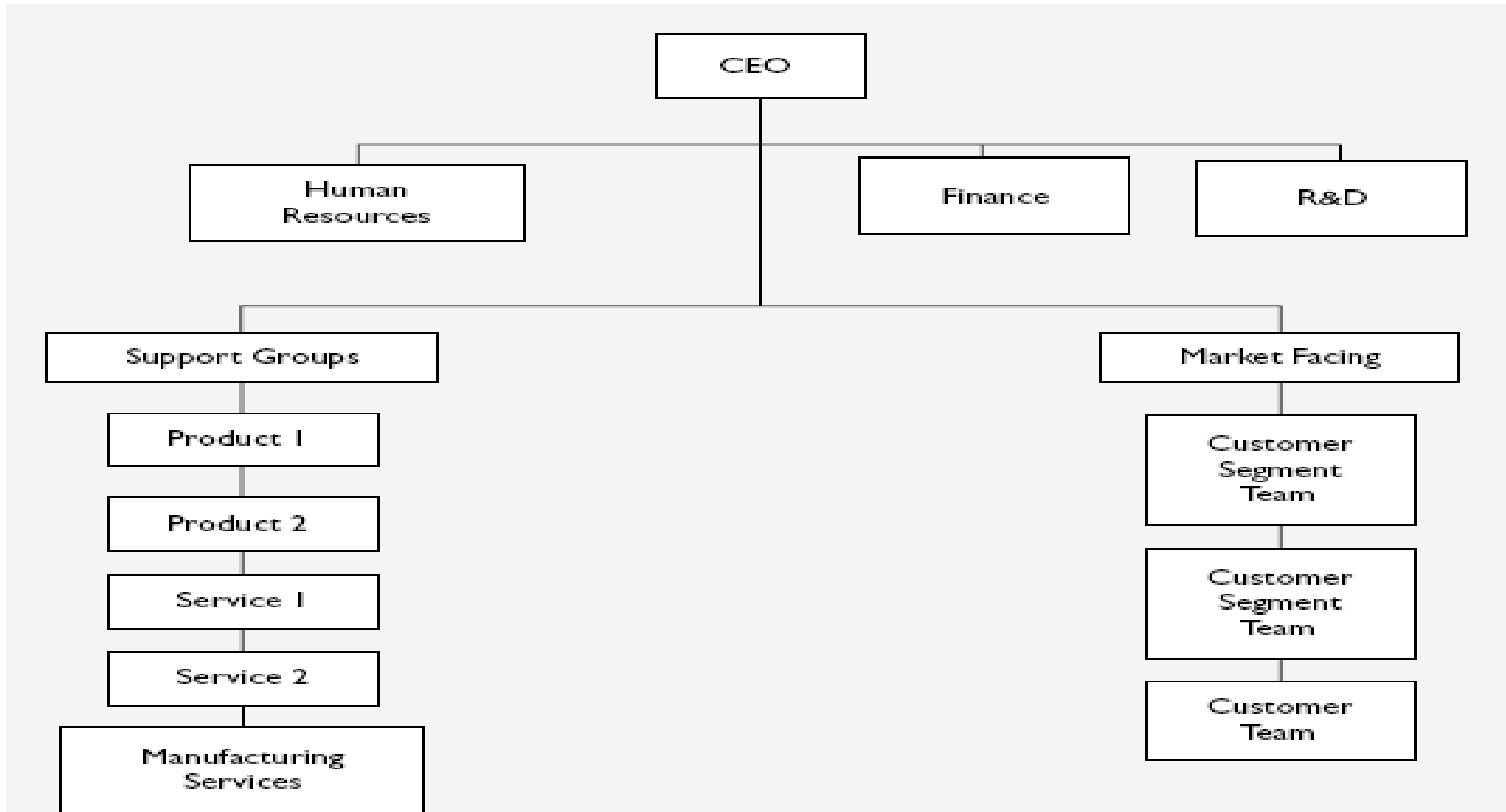
Ameriprise Financial; Johnson & Johnson; 3M; Xerox; GE Capital





โครงสร้างแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

มักมี2ส่วนหลักในองค์กร 1.ส่วนการดูแลลูกค้าโดยตรง
2.ส่วนสนับสนุนที่เหลือทั้งหมด



โครงสร้างแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง



มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อส่งมอบวิธีการแก้ไขปัญหาผ่านบริการตามความต้องการ
ของลูกค้า และให้ความรู้แก่ลูกค้า

ตัวอย่าง: Citibank; IBM; Vanguard



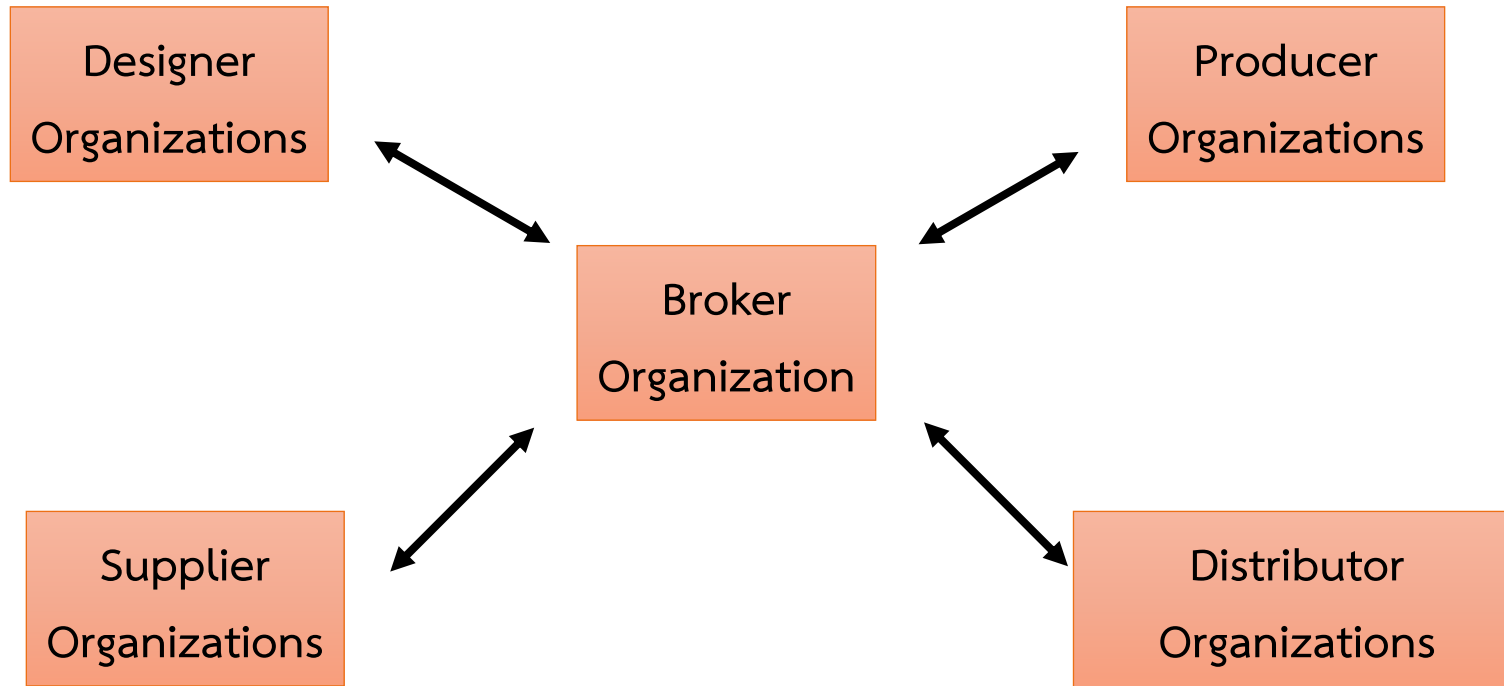
Vanguard[®]

โครงสร้างแบบเครือข่ายแบบ (Network Organization): แนวคิดใหม่

(ตัวอย่าง: Italian Design Houses; Benetton; ABB; Apple; Nike; Amazon; Walmart; Costco; film studios)



องค์กรขนาดเล็ก แต่เมื่อทำProject
จะดึงเครือข่ายมาประกอบ/ผนึกกำลังตาม
ความเชี่ยวชาญของแต่ละองค์กรในเครือข่าย



อภิปราย: เกณฑ์อะไรบ้างที่สามารถใช้ในการเลือกรูปแบบโครงสร้างองค์กร



- สร้างเกณฑ์ในการเลือกโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับ Corporate Entrepreneurship มากที่สุด [ใช้เวลา 15 นาที เพื่ออภิปรายภายในกลุ่ม]
- เลือกโครงสร้างองค์กร 2 โครงสร้าง และประเมินโครงสร้างองค์กรดังกล่าวโดยใช้เกณฑ์ที่ได้จัดทำในขั้นตอนแรก [ให้แต่ละกลุ่มเขียนเกณฑ์ที่กำหนดไว้บน Flip Chart]
- โครงสร้างองค์กรประเภทใดที่เหมาะสมกับการพัฒนา corporate ventures มากที่สุด? เพราะเหตุใด?



กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอให้เห็นว่าการกำหนดเกณฑ์และเลือกรูปแบบโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นการดำเนินการที่ซับซ้อนและมีปัจจัยประกอบที่หลากหลาย นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นการดำเนินการที่ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก



1. รูปแบบความเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (corporate entrepreneurship หรือ CE)
 - หลักการของความเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์
 - การสร้างกลยุทธ์ใหม่ การฟื้นฟูองค์กร และการคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลง
 - การสร้างโมเดลธุรกิจใหม่
 - การก้าวข้ามอุปสรรคภายในองค์กร
2. ประเภทของการสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (The corporate venturing form of corporate entrepreneurship)
 - การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายใน (Internal corporate venturing);
 - การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายนอก (External corporate venturing);
 - การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยด้วยการร่วมลงทุน (Cooperative corporate venturing)
3. โครงสร้างองค์กรของ CE



วันที่ 2:

- กลุ่มที่ 1: กระบวนการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (Corporate Venturing Process): การระบุ การประเมิน การพัฒนาและการใช้โอกาส
- กลุ่มที่ 2: กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย และการสร้างวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการ

วันที่ 3: วิทยากรสลับกันสอนในแต่ละกลุ่ม

Corporate Entrepreneurship



โมดูลที่ 3 และ 4:

กระบวนการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย
(Corporate Venturing Process):
วิธีการและเทคนิค





Instructor:

**Alexandre (“Sasha”)
Ardichvili**

- Professor and Hellervik Endowed Chair, University of Minnesota
- President, the University Council on Work and Human Resource Education

โครงสร้างและเนื้อหาของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ



วันที่ 1	วันที่ 2	วันที่ 3	วันที่ 4
<p>โมดูลที่1: ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) การเติบโตโดยการสร้างหน่วยธุรกิจย่อย (Corporate ventures), independent start-ups, และผู้ประกอบการเพื่อสังคม (social entrepreneurship)</p> <p>ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร</p>	<p>โมดูลที่3: กระบวนการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (Corporate Venturing Process): การระบุและประเมินโอกาส</p>	<p>โมดูลที่5: กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย</p>	<p>โมดูลที่7: Train the Trainer Workshop: การอบรมการสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายในองค์กรของท่าน</p>
<p>โมดูลที่2: ตัวแบบและรูปแบบของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร</p> <p>โครงสร้างองค์กรเพื่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร</p> <p>อุปสรรคของความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร</p>	<p>โมดูลที่4: การพัฒนาและใช้โอกาส</p>	<p>โมดูลที่6: การสร้างวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการ</p>	<p>โมดูลที่8: สรุปผลและทบทวนบทเรียนที่ได้รับ</p>



กระบวนการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย : สร้างธุรกิจใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่

Sources: Ardichvili et al. (2003); Desouza (2011); Herve et al. (2015); Hisrich & Keyney (2012); Haller (2014)

1. การระบุโอกาส	2. การพัฒนาแผนธุรกิจ	3. การบริหารธุรกิจใหม่	4. การคงโมเมนตัม
ไอเดียที่เด็ดคืออะไร? AKA โอกาส	ทำไมถึงต้องเป็นไอเดียนี้?	เราจะสามารถทำให้ธุรกิจใหม่ยั่งยืนได้อย่างไร	สร้างโปรแกรม CE ที่ประสบความสำเร็จ
การสร้างไอเดีย แหล่งของไอเดีย	อะไรคือคุณสมบัติของแผนธุรกิจที่เด็ด?		สร้างนวัตกรรมและการฝึกอบรมด้าน CE
กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์	ระบุทรัพยากรที่ต้องการ (ทรัพยากรที่มีอยู่และทรัพยากรใหม่)		
การประเมินและสกรีนไอเดีย			

ไอเดีย vs โอกาส



- ไอเดียกว่าพันไอเดียเกิดจากพนักงานภายในแต่ละองค์กร
- ข้อแตกต่างระหว่างไอเดียกับโอกาส : โอกาสคือไอเดียที่ประสบความสำเร็จ สามารถนำมาดำเนินการและพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่
- “ไอเดียที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้จริง สำคัญกว่าไอเดียที่เกิดขึ้นแล้วจบแค่นั้น”
(พระพุทธเจ้า)



การสร้างสรรค้ไอเดียสำหรับผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจใหม่

อภิปรายในกลุ่มย่อย :

นิยามของไอเดียที่ดีของคุณเป็นอย่างไร? (เขียนนิยามของคุณ)

คุณจะได้รู้อะไรว่าไอเดียนั้นดี? (เขียนเกณฑ์ของคุณ)



• คำตอบที่เป็นไปได้:

- ไอเดียที่ดีมีประโยชน์ สามารถแก้ไขปัญหาลูกค้า เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สร้างได้จากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ สามารถนำไปต่อยอดได้ และมีจริยธรรม ไม่ขัดต่อกฎหมาย เป็นต้น
- เกณฑ์การพิจารณาอาจรวมถึง มูลค่าเพิ่มที่มีต่อองค์กร ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหามีความยืดหยุ่น นำไปปฏิบัติได้ เป็นต้น



กิจกรรมนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาคัดเลือกไอเดียสำหรับการประชุมภายในบริษัท และเพื่อฝึกการระดมสมองในทีม เพื่อให้ได้ไอเดียใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน กิจกรรมดังกล่าวเหมาะกับการใช้ภายในองค์กรเนื่องจากผู้เข้าร่วมจะมีความเข้าใจในบริบทขององค์กร และสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับไอเดียที่ดีได้ตรงกันอีกด้วย



Fast Company 2017 Winners of the World-Changing Ideas Awards

<https://www.fastcompany.com/3068873/announcing-the-winners-of-the-2017-world-changing-ideas-awards>

GapMinder Dollar Street: <https://www.gapminder.org/dollar-street/matrix?thing=Families&countries=World®ions=World&zoom=4&row=1&lowIncome=26&highIncome=15000&lang=en>

Guardian Journey-of-the-Future Winning ideas:

<https://www.theguardian.com/education/video/2016/dec/13/journey-of-the-future-competition-the-winning-ideas>

ไอเดียที่เด็ด: เกณฑ์การพิจารณา



- สามารถสรุปประโยชน์ที่ได้รับในประโยคเดียว
- เข้ากับกลยุทธ์และสมรรถนะหลักขององค์กร
- มีพื้นฐานจากเทคโนโลยีในปัจจุบัน
- มีศักยภาพในการเป็นผู้นำของตลาด
- สร้างความเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจของลูกค้าอย่างมาก หรือสามารถแก้ไขปัญหาที่พบเจอทุกวัน
- ตอบโจทย์ความต้องการของคนกลุ่มใหญ่

ทั้งนี้ นี่เป็นเพียงตัวอย่างของบริษัทที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของลูกค้ากลุ่มใหญ่
เกณฑ์การพิจารณาไอเดียสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทของแต่ละองค์กรได้



แหล่งของไอเดียใหม่ๆ



- ลูกค้า (ดูตัวอย่าง IDEO)
- ผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมที่มีอยู่
- สมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- รัฐบาล : หน่วยงานจดลิขสิทธิ์ กฎระเบียบใหม่
- เพื่อนร่วมงาน
- ตนเอง (สัญชาตญาณ, ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง, ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน)

จากงานวิจัยพบว่า ความเป็น Entrepreneur นั้นมีบางส่วนที่ติดตัวแต่กำเนิด เช่น Psychological trait บางประการที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่ออายุมากขึ้น ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีการเสริมความรู้ การฝึกอบรม หรือ การมอบประสบการณ์ให้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ



เครื่องมือที่ช่วยสร้างสรรค์ไอเดีย



- โกดังเก็บไอเดียนวัตกรรม (เช่น Google Ideas – พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนไอเดียและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับไอเดียของเพื่อนร่วมงานได้)
- เวทีความร่วมมือแบบเสมือนจริงสำหรับชุมชนนักปฏิบัติ (Virtual Collaborative Platforms for Communities of Practice) (ดูตัวอย่างของ Caterpillar)
- เวทีของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Platforms) (ในองค์กรของท่านใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องและจะสามารถติดต่อผู้เชี่ยวชาญได้อย่างไร เนื่องจากส่วนใหญ่จะทราบว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่เป็นทางการ และคนเก่งก็ถ่อมตัวเกินกว่าจะบอกว่าตนคือผู้เชี่ยวชาญ)
- โปรแกรมหรือเวทีในการให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion programs/platforms)



Caterpillar at a Glance

- 70,000 employees
- 245 facilities
- 26 business units
- 300+ models
- 90,000 dealer employees
- 1,800 dealer branch locations
- 1,200 rental outlets
- 14,000 suppliers





การจัดการความรู้ผ่านเวทีเสมือนจริง (Virtual Platform)

- เป็นกลุ่มของชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice)
- ขยายขอบเขตของห่วงโซ่อุปทาน (รวมถึงผู้ขายและตัวแทนจำหน่าย)
- ขยับเคลื่อนจากรากหญ้า (เมื่อเทียบกับ XEROX PARC)
- ใช้ระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย *Intranet*
- มีเวทีเสมือนจริงกว่า 2,500 กลุ่มนักปฏิบัติ และมีสมาชิกกว่า 40,000 คน

กุญแจหลัก คือ ระบบนั้นสร้างโดยพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ
ส่งผลให้การจัดการความรู้ผ่าน Platform ดังกล่าวประสบความสำเร็จ





My Knowledge Network

Search KN

Search Community

Community List

Manager Tasks

Community Functions

Join Community

Add to myKN

Create Community Discussion

Create Knowledge Entry

Show Members

Show Experts

Security Profile

Guides/Tools (0)

Standards/Specs (0)

Community Web Site

View Community

Community: 6 Sigma Black Belts (Restricted Access)

You are at the Community Home Page (You are not a member of this community. [Join](#))

[Community List](#): ▶ [6 Sigma](#) ▶ [6 Sigma Deployment](#) ▶ [6 Sigma Black Belts \(Restricted Access\)](#)

Community Manager: [Julia Hurlbut](#)

▶ **Community Purpose**

▶ **Community Discussion List** (56)

▶ **Knowledge Entry List** (95)

▶ **Sub Communities** (3)

Caterpillar University

Knowledge Network supported on IE version 5 and above

Caterpillar: Confidential: Yellow

Content Owner: HURLBUT_JULIA_A@cat.com

Copyright 2001 Caterpillar Inc., All Rights Reserved.

เมื่อเกิดปัญหาขึ้น พนักงานสามารถโพสต์ถามในระบบได้ พนักงานต่างสาขาสามารถช่วยให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาได้ ส่งผลให้การแก้ปัญหาเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดทั้งเวลาและต้นทุน





My Knowledge Network

Search KN

Search Community

Community List

Manager Tasks

Community Functions

[Join Community](#)[Add to myKN](#)[Create Community Discussion](#)[Create Knowledge Entry](#)[Show Members](#)[Show Experts](#)[Security Profile !\[\]\(5ddb2a112276baa148775929432349f9_img.jpg\)](#)[Guides/Tools \(0\)](#)[Standards/Specs \(0\)](#)[Community Web Site](#)[View Community](#)

Community: 6 Sigma Black Belts (Restricted Access)

You are at the Community Home Page [\(You are not a member of this community. Join\)](#)

[Community List](#): ▶ [6 Sigma](#) ▶ [6 Sigma Deployment](#) ▶ [6 Sigma Black Belts \(Restricted Access\)](#)

Community Manager: [Julia Hurlbut](#)

▶ **Community Purpose**

▶ **Community Discussion List** (56)

▶ **Knowledge Entry List** (95)

▶ **Sub Communities** (3)

Caterpillar University

Knowledge Network supported on IE version 5 and above

Caterpillar: Confidential: Yellow

Content Owner: HURLBUT_JULIA_A@cat.com

Copyright 2001 Caterpillar Inc., All Rights Reserved.



เครื่องมือที่ช่วยสร้างสรรค์ไอเดีย (ต่อ)

- การร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในห่วงโซ่อุปทาน (เช่น Procter and Gamble's "Connect and Develop" - แลกเปลี่ยนปัญหาและแนวทางแก้ไขกับ supplier และลูกค้า)
- เทศกาลไอเดีย (Idea fests) (Microsoft, Johnson and Johnson, and Intel): พนักงานสามารถแสดงไอเดียและงานที่ทำอยู่ได้ โดยพนักงานคนอื่นๆ สามารถแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในงานได้
- เวลา (ให้เวลากับพนักงานในการสร้างและประเมินไอเดีย - เช่น กฎ 70-20/10 ของ Google (70% คือเวลาในการทำงานประจำ 20% คือเวลาสำหรับการหาไอเดียที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ 10% คือเวลาสำหรับการหาไอเดียที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำเลย, กฎ 15% ของ 3M)
- พื้นที่: อาคารและพื้นที่สำนักงานเอื้อต่อการร่วมมือและแลกเปลี่ยนไอเดีย
- การให้รางวัลและแรงจูงใจ (นักวิจัยของ 3M ได้รับเงินสนับสนุนในการทำโปรเจกต์ \$50,000 ถึง 100,000)

ตัวอย่างของพื้นที่ เช่น อาคารที่ Carlson School of Management แยกแต่ละฝ่ายออกเป็นแต่ละชั้น ทำให้พนักงานไม่ทราบถึงงานของแต่ละคน ไม่ก่อให้เกิดงานวิจัยร่วมกัน เมื่อคณะสร้างอาคารใหม่ มีพื้นที่ว่างและระเบียบ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เกิดการแลกเปลี่ยน และทำงานร่วมกัน



แหล่งของไอเดีย:

พนักงานหน้าร้าน vs ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและผู้บริหาร



ที่ Starbucks:

- บาริสต้าจะต้องสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลลูกค้าและแนวโน้มการใช้บริการของลูกค้า
- ผู้บริหารจะต้องฝึกงานเป็นบาริสต้าในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
- มีการศึกษาดูงานที่สาขาอื่นหรือที่ต่างประเทศ



กลยุทธ์ในการสร้างไอเดีย : Crowdsourcing

และนวัตกรรมโดยคำนึงถึงผู้ใช้เป็นหลัก (User-Driven Innovation)

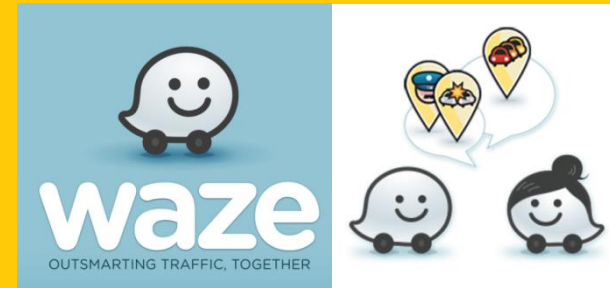


LEGO:

Lego Ideas คือให้เว็บไซต์ที่ผู้ใช้งานสามารถออกไอเดียให้กับผลิตภัณฑ์ Lego ซึ่งสามารถผลิตขายในตลาดได้ โดยนักออกแบบจะได้รับส่วนแบ่ง 1% ของเงินค่าลิขสิทธิ์



IDEAS



WAZE:

แอปพลิเคชันของชุมชน โดยที่ผู้ใช้งานสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางได้จากตำแหน่งที่อยู่ รวมถึงสามารถรายงานอุบัติเหตุ สภาพการจราจรได้ ซึ่งข้อมูลจะถูกรวบรวมผ่านอัลกอริทึมเพื่อให้ข้อมูลกับผู้ใช้งาน
แอปพลิเคชันทุกคน

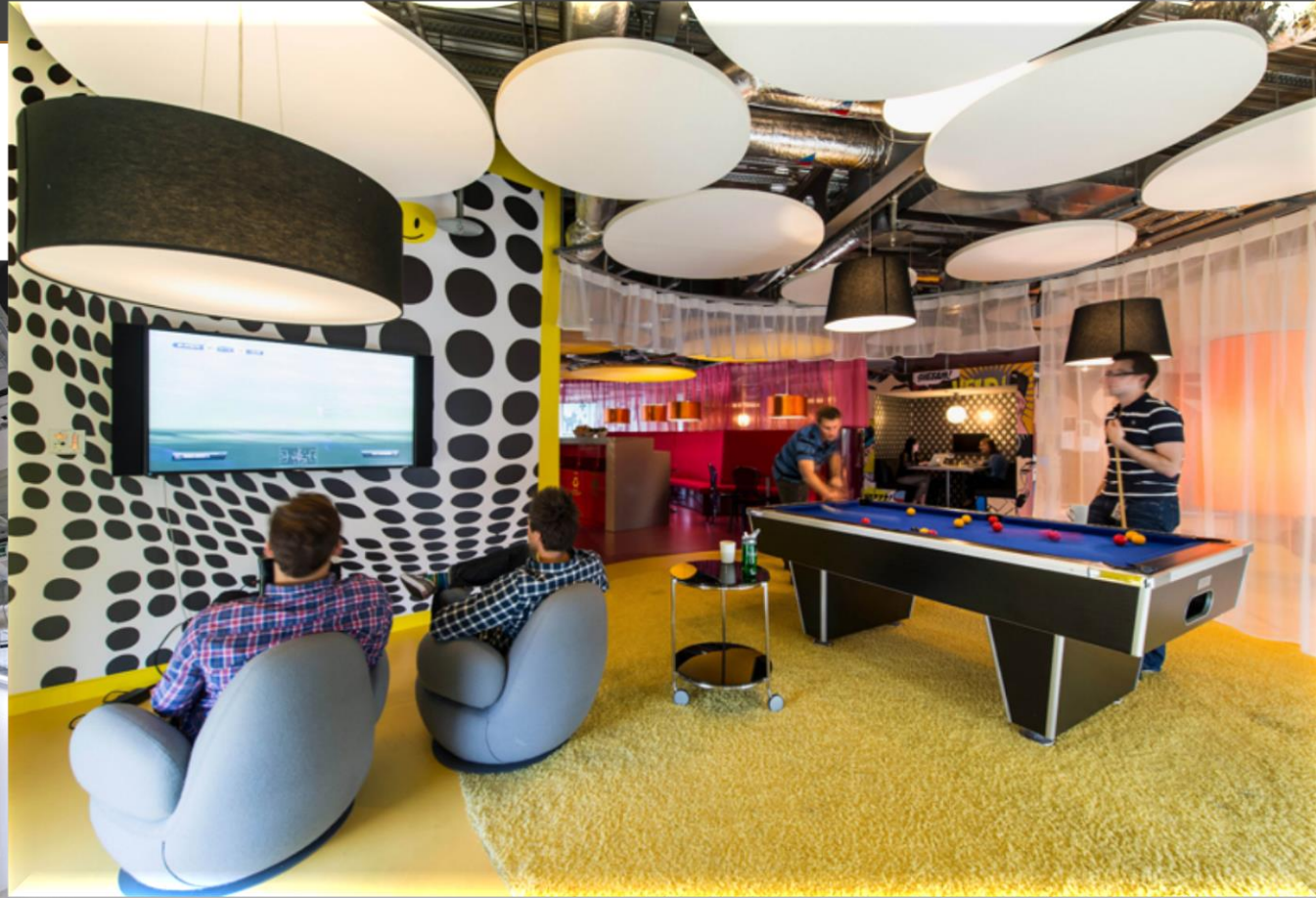
พื้นที่: เอื้อต่อการร่วมมือกัน - Pixar (Toy Story, A Bug's Life); Steve Jobs



ลานกว้างเป็นที่รวมของส่วนประกอบที่สำคัญ เช่น กล้อง
จดหมายและห้องน้ำ (พนักงานทุกคนจึงต้องเดินผ่านพื้นที่นี้
และสามารถพบปะพูดคุยกันได้)



พื้นที่: เอื้อต่อการร่วมมือกัน – Google



บรรยากาศ: สนุกสนาน – Pixar; IDEO; Google



บรรยากาศ: สนุกสนาน - Google



การร่วมมือเพื่อสร้างสรรค์และทดสอบไอเดีย : DreamWorks Animation



DreamWorks Animation สร้าง **Virtual Studio Collaboration** เพื่อให้ศิลปิน ผู้สร้างภาพเคลื่อนไหว ผู้กำกับ และโปรดิวเซอร์ที่อยู่กระจัดกระจายตามที่ต่างๆ มารวมตัวกันผ่านสตูดิโอเสมือนจริงเพื่อร่วมทำงานในโปรเจกต์เดียวกัน **ความแตกต่าง** ของภาษาที่ไม่ใช้คำพูด (อวัจนภาษา) เพียงเล็กน้อยสำคัญมาก โดยที่การติดต่อผ่านสื่อปกติ (เช่น e-mail หรือการ chat) ไม่อาจทดแทนได้



วิธีการสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ :

องค์กรสามารถสนับสนุนการสร้างสรรค์ไอเดียได้อย่างไรบ้าง?



- Focus Groups (เหมาะสำหรับการสร้างสรรค์และ สกรีนไอเดีย)
- Brainstorming
- การวิเคราะห์คลังปัญหา (Problem Inventory Analysis) (เป็นการจัด Focus groups ประเภทหนึ่ง)
- การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trends analysis)
- ฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ
- การทดลองและการทดลองนาร่อง



อิฐก้อนนี้ทำอะไรได้บ้าง? คิดให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้และเขียนลงในกระดาษ



เวลา: หนึ่งนาทีเท่านั้น

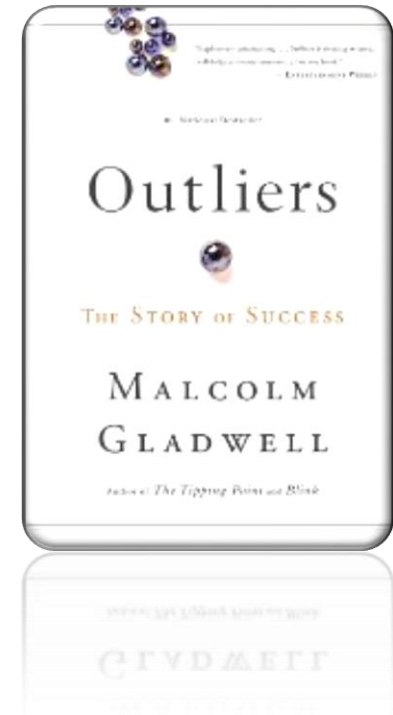


กิจกรรมนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อปลดปล่อยพลังความคิดสร้างสรรค์ และทำให้เกิดการค้นพบว่าบางทีไอเดียแปลกๆ ก็สามารถแก้ไข
ปัญหาได้เช่นเดียวกัน

อิฐก้อนนี้ทำอะไรได้บ้าง? คิดให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้และเขียนลงในกระดาษ



- คิดคล่องแคล่ว – จำนวนคำตอบทั้งหมด
- คิดยืดหยุ่น – จำนวนกลุ่มของคำตอบ
- คิดแปลกใหม่ – คำตอบที่ไม่มีซ้ำ
- คิดละเอียด - มีรายละเอียดของคำตอบ



วิธีการสร้างสรรค์ไอเดียใหม่: Focus Groups



กระบวนการที่คิดโครงสร้างมาแล้ว
กระบวนการ (Facilitator)
ผู้เก็บข้อมูล (Note-taker) หรือเครื่องอัดเสียง

วิธีการสร้างสรรค์ไอเดียใหม่:

Brainstorming



- ที่ IDEO มีกฎในการ brainstorm แปะไว้ที่ผนัง:
“ไม่ตัดสินความคิดผู้อื่น (Defer Judgment)”
“ใส่ไอเดียมาเยอะๆ (Go for Quantity)”

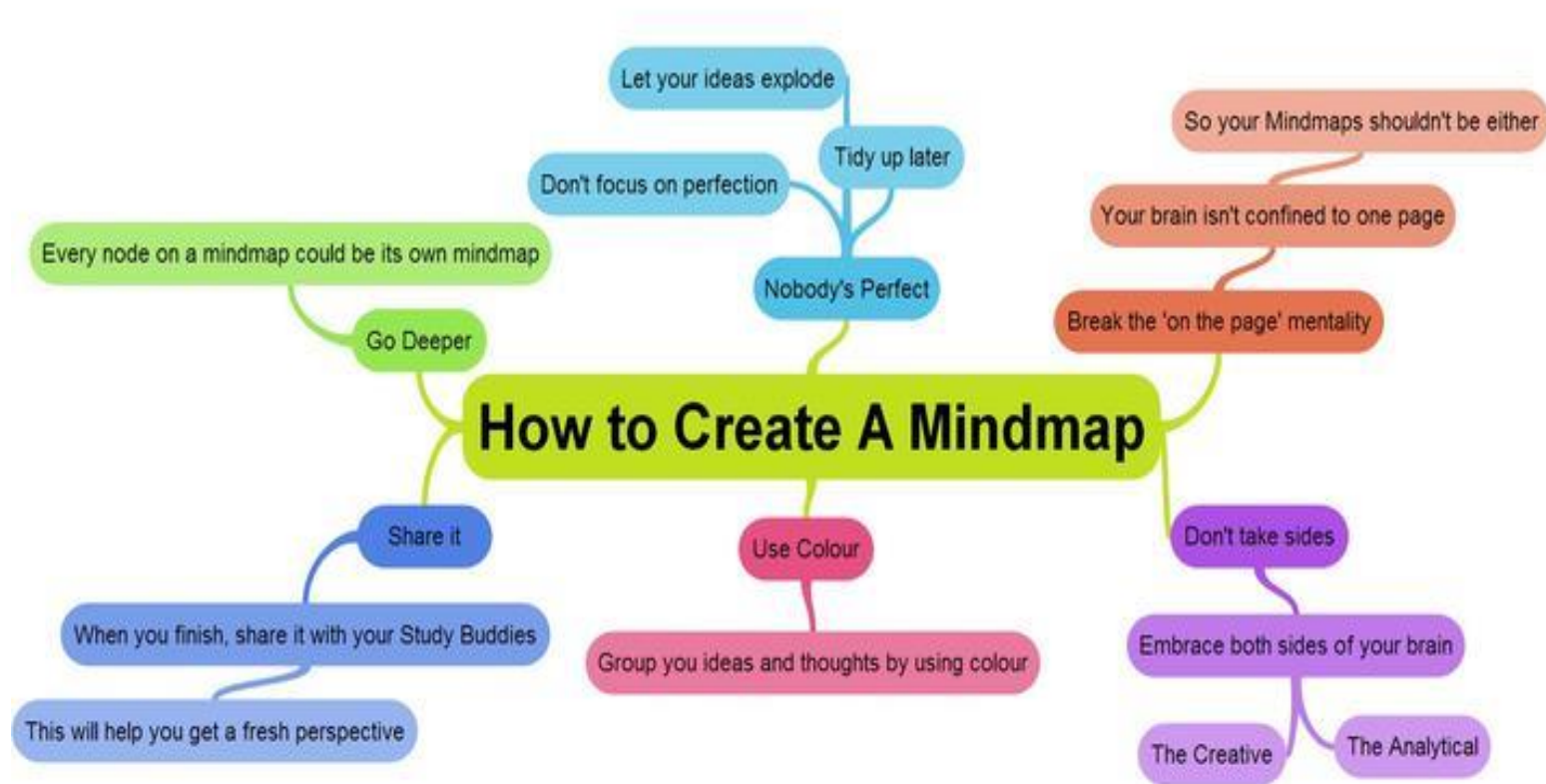


วิธีการสร้างสรรค์ไอเดียใหม่: Mind Mapping



1. เริ่มต้นโดยใส่หัวข้อที่จุดศูนย์กลางของรูปภาพ
2. ใช้รูปภาพ สัญลักษณ์ และรหัส
3. เลือก และไฮไลต์ key words
4. ไอเดียทุกไอเดียจะมีเส้นของตน
5. เส้นจะต้องเชื่อมถึงกัน เริ่มจากภาพตรงกลาง เส้นบริเวณตรงกลางภาพจะหนา และค่อยๆ บางลงเรื่อยๆ เมื่อห่างออกจากศูนย์กลาง

Tony Buzan



การทำ Mind Mapping สามารถใช้ในการประชุมเพื่อรวบรวมไอเดีย หรือใช้ในการจดโน้ตส่วนตัวก็ได้



การวิเคราะห์คลังปัญหา (Problem Inventory Analysis)

- มีความหลากหลายของกลุ่ม Focus group : แต่ในที่นี้ สมาชิกในกลุ่มจะได้รับรายการปัญหาที่จะต้องวิเคราะห์และอภิปราย
- กรณีตัวอย่าง : ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง คณะผู้บริหารอยากจะเปลี่ยนหลักสูตรให้เป็นแบบออนไลน์ทั้งหมด
- ปัญหาที่พบ :
 - การประเมินผลการเรียนการสอน (เช่น นักเรียนทำข้อสอบออนไลน์ด้วยตัวเองหรือให้คนอื่นทำให้)?
 - การมีส่วนร่วมและเรียนรู้ (นักเรียนตั้งใจเรียนออนไลน์ หรือทำหลายสิ่งไปพร้อมๆกัน (เช่น เช็ค e-mail) ระหว่าง “เข้าเรียน”
 - การสร้างกลุ่มการเรียนรู้ (กลุ่มการเรียนรู้ออนไลน์สามารถแทนที่การพบปะแบบเห็นหน้ากันได้หรือไม่?)
 - ต้นทุน (ต้องมีการ update เป็นระยะ และมีการสนับสนุนทางเทคนิคตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งจะต้องมีต้นทุนสูง)
- อภิปราย:
 - A. ท่านเห็นว่า คณะผู้บริหารจะพบปัญหาอื่นหรือไม่?
 - B. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
 - C. สามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีใดได้บ้าง?

วิธีนี้แตกต่างจาก Focus group โดยให้รายการปัญหาก่อน แล้วขอให้สมาชิกในกลุ่มคิดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม จากนั้นจึงลำดับความสำคัญของปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา





การวิเคราะห์คลังปัญหา (Problem Inventory Analysis)

ตัวอย่างเนื้อหาจากการระดมสมองของผู้เรียน:

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	แนวทางการแก้ไข
1. บางหลักสูตรไม่สามารถปรับให้เป็นแบบออนไลน์ได้ เช่น หลักสูตรคหกรรม หรือหลักสูตรวิศวกรรม	<ul style="list-style-type: none">- ตั้งเกณฑ์ในการคัดเลือกหลักสูตรที่เหมาะสมกับการสอนแบบออนไลน์- สร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันอื่นเพื่อใช้ห้องปฏิบัติการที่มีอยู่ในชุมชน
2. ความพร้อมของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุน	<ul style="list-style-type: none">- จัดให้มีการฝึกอบรมอาจารย์และเจ้าหน้าที่- สร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมให้กับอาจารย์และเจ้าหน้าที่
3. ปัญหาการทำข้อสอบ	<ul style="list-style-type: none">- สุ่มข้อสอบให้แก่นักศึกษา- ใช้กล้องจับภาพขณะนักศึกษาทำข้อสอบ / ตรวจสอบ IP Address- จำกัดเวลาทำข้อสอบอย่างเคร่งครัด
4. ข้อจำกัดทางด้านเทคนิค	<ul style="list-style-type: none">- สร้างความร่วมมือกับ Network operator
5. ปัญหาด้านลิขสิทธิ์ การนำเอกสารประกอบการสอนไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต	<ul style="list-style-type: none">- มีกฎที่ชัดเจนว่าลิขสิทธิ์เป็นของอาจารย์หรือมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trends Analysis)



(Desouza, 2011; Hisrich and Kearney, 2012;

อภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับแนวโน้ม (Trend) ของอุตสาหกรรมหรือสังคมของท่าน

ตัวอย่าง: Trends ในกลุ่มเศรษฐกิจที่กำลังพัฒนา

- Green
- พลังงานสะอาด (Clean energy)
- อาหารอินทรีย์ (Organic foods)
- การลดขนาด (Scaling down) , การประหยัด (economizing)
- Social media
- สุขภาพ
- CSR และความยั่งยืน



Exercise: เสนอ Trend เพิ่มอย่างน้อยหนึ่ง Trend เขียนใส่กระดาษ post-it และแปะไว้ที่บอร์ด ใช้ “กฎของสองเท้า (the rule of two feet)” ในการโหวตเพื่อเลือก Trend และอภิปรายในกลุ่มย่อยจาก Trend ที่ท่านเลือก



<https://www.youtube.com/watch?v=2Dtrkrz0yoU>

ในขณะที่ดูวิดีโอ ทบทวนคำถามต่อไปนี้และแลกเปลี่ยนความคิดในกลุ่มของท่าน :

1. กระบวนการสร้างไอเดียใหม่ๆ ของ IDEO เป็นอย่างไร?
2. ท่านสามารถประยุกต์ใช้กระบวนการเหล่านี้ในองค์กรของท่านได้หรือไม่? อะไรเป็นอุปสรรคในการใช้กระบวนการเหล่านี้ และมีวิธีใดช่วยให้ก้าวข้ามอุปสรรคดังกล่าวได้?

สร้าง mind map อธิบายถึงกระบวนการของ IDEO ภายในกลุ่มของท่าน แลกเปลี่ยนคำตอบในคำถามที่ 2 พร้อมทั้งนำเสนอ mind map และคำตอบของท่านในห้องเรียน



ผลการสรุปเนื้อหาจากการระดมสมองของผู้เรียน:

กระบวนการสร้างไอเดียใหม่ๆ ของ IDEO

- เก็บข้อมูลจากผู้ใช้งานจริงเพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุด
- กลับมาแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ได้ออกมา
- Deep dive คือการเสนอไอเดียออกมา โดยโฟกัสที่ประโยชน์การใช้งาน ไม่ตัดสินความเห็นผู้อื่น และสนับสนุนให้เกิดไอเดียแปลกๆ มากที่สุด
- ทีมร่วมกันคัดเลือกไอเดียที่น่าทำที่สุดโดยการแปะกระดาษ Post-it เพื่อโหวต
- กลุ่ม Adults (กลุ่มที่มีอำนาจตัดสินใจ) ลงความเห็นว่าจะสร้างชิ้นงานจากไอเดียใดบ้าง
- บางทีมกันสร้างตัวแบบ แยกตามแนวทางการแก้ไขปัญหาหลัก
- เลือกสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละทีมออกมา เพื่อร่วมกันสร้างให้อยู่ในชิ้นงานเดียว
- นำไปใช้งานจริง โดยเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ใช้งานจริง
- นำไปพัฒนาเป็นสินค้าเพื่อการค้าขายต่อไป



ผลการสรุปเนื้อหาจากการระดมสมองของผู้เรียน:

กุญแจสู่ความสำเร็จของ IDEO

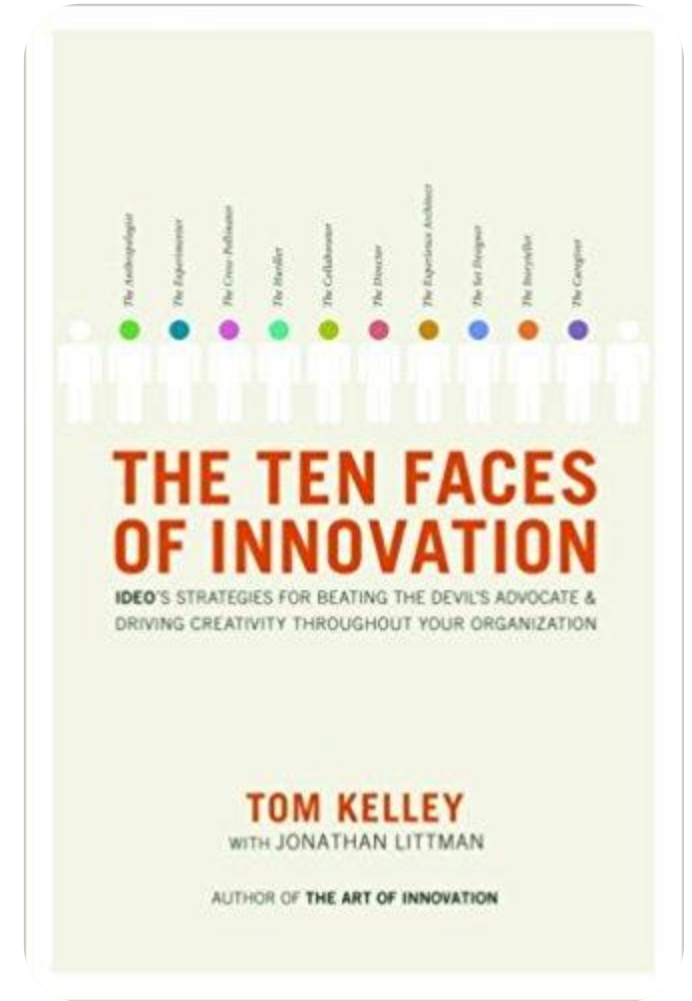
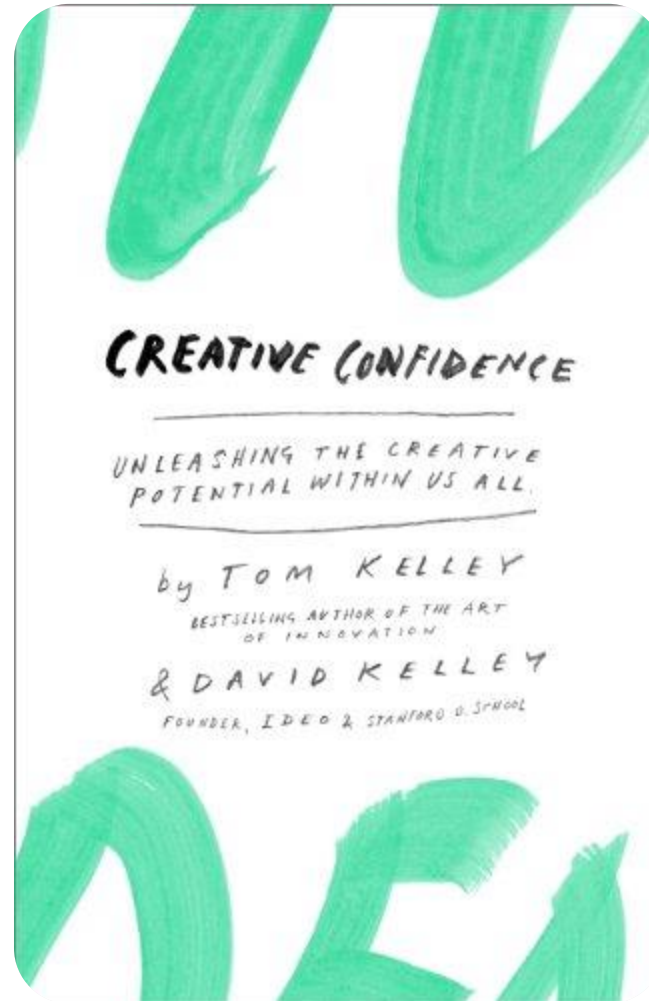
- การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานเพื่อสนับสนุนการสร้างไอเดียใหม่ๆ โดยพนักงานสามารถออกแบบพื้นที่การทำงานของตนเองได้โดยไม่ต้องขออนุญาตหัวหน้าก่อน หากก่อความรำคาญจึงขอโทษเพื่อร่วมงาน
- ให้เวลาที่เหมาะสมกับการทำงาน
- หัวหน้างานสนับสนุนทีมงานอย่างเต็มที่
- การทำงานเป็นทีม
- การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

อุปสรรคในการสร้างไอเดียใหม่ๆ ในองค์กรของท่าน

ปัญหา	แนวทางการแก้ไข
งบประมาณ	ใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
วิสัยทัศน์ของผู้นำ	ส่งเสริมให้มีการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น / เปลี่ยนผู้นำ
พื้นที่การทำงาน	ออกแบบผังพื้นที่การทำงานใหม่
วัฒนธรรมของประเทศไทย	ส่งเสริมให้มีความหลากหลายมากขึ้น
มีกฎระเบียบที่เคร่งครัด	พัฒนากระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

IDEO และผู้ก่อตั้งบริษัท :

ปัจจุบันเป็นนักคิดคนสำคัญในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และรังสรรค์ไอเดียใหม่ๆ



การสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ๆ : พวกเราจะทำอะไรได้บ้าง? (Desouza, 2011)



- **จดบันทึก** (พกสมุดโน้ตติดตัวไว้เสมอ หลังจากทำงาน 2-3 ชั่วโมง พักเบรกและเขียนประเด็นหรือปัญหาที่เจอในที่ทำงาน รวมทั้งเขียนแนวทางการแก้ไขปัญหาที่คิดขึ้นมากได้)
- **พบปะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ** : อธิบายปัญหาที่เจอ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์
- **จัดให้มีการ brainstorm** เพื่อหาไอเดียพัฒนางานในกลุ่มของท่าน





เปิดห้าตัวนั่งอยู่บนขอนไม้ สองตัวตัดสินใจบินไป เหลือเปิดอยู่ที่ตัว?





- ห้าตัว !
- ตัดสินใจบินออกไป กับกำลังบินออกไป ความหมายไม่เหมือนกัน



การจับประเด็นและแลกเปลี่ยนไอเดีย



โครงสร้างโดยทั่วไป:

1. ชื่อไอเดีย
2. บทสรุปสั้นๆ
3. ประโยชน์และผลกระทบต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร
4. ต้นทุนในการลงทุน
5. ความเสี่ยง
6. ผู้สนับสนุนภายในองค์กร



แบบฝึกหัด: ระบุและประเมินโอกาสสำหรับธุรกิจใหม่ภายในองค์กรของท่าน

- สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนคิดถึงโอกาสทางธุรกิจภายในองค์กรของตัวเอง (Note: ไอเดียนี้ควรเป็นธุรกิจใหม่เลย ไม่ใช่เพียงแค่ผลิตภัณฑ์ใหม่)
- สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสดังกล่าว และเลือกหนึ่งไอเดียที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด
- สมาชิกในกลุ่มช่วย “เจ้าของ” โอกาสในการคิดโดยใช้เทคนิคการอภิปรายของ Marquardt’s action learning (เขียนเฉพาะข้อความที่เป็นการตอบคำถาม และสมาชิกช่วยถามคำถามที่จะทำให้เข้าใจโอกาสดังกล่าวได้มากยิ่งขึ้น)
- กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มนำเสนอโอกาสในห้องเรียน และรับฟังข้อคิดเห็นจากกลุ่มอื่นๆ



ตั้งตัวอย่างจาก case study / กรณีศึกษา U BEER ที่เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ผ่านกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์และเชิงนวัตกรรม



การประเมินและพัฒนาไอเดียจากการทดลอง

Google, Amazon, Apple, IKEA, IBM

การปฏิบัติโดยมีหลักฐานอ้างอิง
(Evidence-based practice)

“ถ้าคุณทำ X แล้วจะเกิด Y ตามมา”
 (“If you do X it will lead to Y”)

“ล้มบ่อยๆ จะได้ประสบความสำเร็จไวๆ”
 (“Fail often to succeed sooner”) (Tom Kelley, IDEO)





เกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ของ CE

- สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- การลงทุนในขั้นต้นต่ำ Low Initial Investment
- ผู้นำเสนอไอเดียมีความเข้มแข็ง (Strong Venture Champion)
- มีทีมที่ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์หรือตลาด
- เป็นเจ้าของเทคโนโลยี
- Gross Margins (ผลต่างของรายได้หักต้นทุน) สูง
- ROI (ผลตอบแทนจากการลงทุน) สูง



(คำถาม: เกณฑ์ดังกล่าวมีความแตกต่างจากเกณฑ์ในการประเมินธุรกิจ Start-up ใหม่ที่นักลงทุนใช้อย่างไร?)

เนื้อหาของแผนธุรกิจเพื่อสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย

Content of a Corporate Venturing Business Plan



- บทสรุปผู้บริหาร (2 หน้า)
- บทวิเคราะห์สินค้าหรือบริการ (เป้าหมาย ข้อจำกัด ลิขสิทธิ์ สินค้าที่เกี่ยวข้อง)
- ความเข้ากันได้กับองค์กร (เป้าหมายขององค์กร ฐานลูกค้าที่มีอยู่)
- บทวิเคราะห์ตลาด (ขนาด การแข่งขัน การเติบโต)
- แผนการตลาด
- ความสามารถในการทำกำไร
- การดำเนินการต่อไป (อุปสรรค ทรัพยากรที่จำเป็น)





การสร้างโปรแกรม Intrapreneurship ให้ประสบความสำเร็จ

- สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่ เปิดประตูสู่ความเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม
- จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับ intrapreneurship
- สร้างโปรแกรมโดยผูกกับกลยุทธ์ขององค์กร
- ผู้บริหารขององค์กรมีส่วนร่วมด้วย
- จัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรมเกี่ยวกับ intrapreneurship และงานสร้างสรรค์ต่างๆ (เช่น 3M และ Google)
- จัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น (เช่น ฐานข้อมูลบทความและรายงาน ห้องทดลอง)
- มีรางวัลให้ (โดยที่ ต้องมีการทำแผนธุรกิจอย่างละเอียด)
- สร้างกลไกสนับสนุน (เช่น ชุมชนนักปฏิบัติแบบ Caterpillar; เครือข่ายของ Intrapreneur; การจัดประชุมต่างๆ)

การฝึกอบรม Intrapreneurship

(Heller, 2014; Ferrier & Williams, 2015)



- เชิญผู้เข้าร่วมงานที่มีพลังและความกระตือรือร้นมากๆ
- จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานที่มีความคิดแบบ intrapreneurship จากหลากหลายแผนกทั่วทั้งองค์กร (เช่น Intuit, GE, Target)
- มอบแรงจูงใจและเวลาสำหรับการเรียนรู้
- เนื้อหาของการฝึกอบรม ประกอบไปด้วย:
 - เทคนิคการสร้างสรรค์ไอเดีย
 - การพัฒนาแผนธุรกิจ
 - ข้อมูลวิสัยทัศน์ขององค์กรและสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ
 - ข้อมูล trend ของผู้บริโภคและอุตสาหกรรม (รวมทั้งแนวทางอื่นๆ ในการหาข้อมูล)
 - ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสนับสนุนการพัฒนาไอเดียใหม่ๆ

อภิปราย: เนื้อหาของการฝึกอบรมควรมีสิ่งใดเพิ่มเติมหรือไม่?

Corporate Entrepreneurship



โมดูลที่ 5

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์





Gary N. McLean

- McLean Global Consulting
- Professor Emeritus, University of Minnesota



เพื่อค้นหาแนวทางด้านทรัพยากรมนุษย์
ที่สนับสนุนกลยุทธ์ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร





- พนักงาน/บุคคล (Personnel) ซึ่งการดำเนินงานส่วนมากเป็นไปในเชิงเทคนิค
- ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)/ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเน้นไปทางด้านการบริหารจัดการและมุ่งเน้นแง่มุมด้านตัวบุคคลมากขึ้น
- Talent ซึ่งเป็นคำที่มีหลากหลายความหมาย แต่ใช้ในความหมายแตกต่างกันในบริบทที่แตกต่างกัน (บางครั้งใช้กับพนักงานทุกคน บางครั้งใช้กับกลุ่ม HIPOs หรือพนักงานที่มีศักยภาพสูง (high potentials) หรือ พนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่น (high performers))

ความสำคัญของการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับกลยุทธ์ของบริษัท



ถ้าปล่อยพนักงานที่ดีที่สุดของบริษัทเราไป 20 คน
พอชั่วข้ามคืนเท่านั้นแหละ เราจะกลายเป็นบริษัทธรรมดาๆ ไปเลย

“Take our 20 best people and virtually overnight
we become a mediocre company.”

— *Bill Gates, Microsoft*



“เอาทรัพย์สินของผมไป แต่อย่ายุ่งกับคนของผม ในอีกห้าปีผมจะเอาทรัพย์สิน
ของผมทั้งหมดกลับคืนมา”

“Take my assets, leave my people, and in five years I will have
it all back.”

— *Alfred Sloan, General Motors*

ความสำคัญของ HR ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกลยุทธ์ของบริษัท



จากคำกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าบุคคลหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากให้ความสำคัญกับ
ทรัพยากรมนุษย์ต่อความสำเร็จขององค์กร



อภิปราย: ความสำคัญของ HR



เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยดังต่อไปนี้ ที่มีต่อความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของท่าน และให้เหตุผลว่าทำไมท่านจึงเรียงลำดับเช่นนั้น

ปัจจัย	ลำดับความสำคัญตามความเป็นจริงในองค์กรของท่าน	ลำดับความสำคัญใหม่อีกครั้งโดยพิจารณาภายใต้บริบทของ intrapreneurship	เหตุผลที่ทำให้การจัดลำดับสองครั้งแตกต่างกัน
ทุน (การจัดการเงิน)			
เทคโนโลยี			
ทรัพยากรมนุษย์			
ห่วงโซ่อุปทาน			
ตำแหน่งทางการตลาด			
ที่ดินและอาคาร			
อุปกรณ์			



คำตอบที่เกิดขึ้นอาจประกอบด้วยปัจจัยอื่นๆนอกเหนือจากปัจจัยที่ระบุในตารางแต่ส่วนมากมักจะยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งเจ็ดประการ เช่นภาวะผู้นำ การเมืองในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ซึ่งการอภิปรายนี้อาจสรุปได้ว่าหากองค์กรขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งในรายการนี้ก็อาจไม่สามารถมุ่งไปสู่ความเป็น Intrapreneurship ได้ ประกอบกับ System Thinking



วงล้องานทรัพยากรมนุษย์ (McLagan, 1989)

4 ฟังก์ชันงานหลักด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

การหา การรักษา และการพัฒนา
พนักงาน

วงล้อนี้แสดงให้เห็นถึงสามส่วนหลักของงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อย่างไรก็ตามในการ
บริหารจัดการหรือวางแผนทรัพยากรมนุษย์ใน
องค์กรนั้นอาจจะเป็นการดำเนินการที่ครอบคลุม
มากกว่าหนึ่งงานและอาจครอบคลุมงาน
ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในคนละส่วนกัน



3 ฟังก์ชันงานหลักด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

พัฒนาประสิทธิภาพในระดับ
บุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ
องค์กร

4 ฟังก์ชันงานร่วมกันระหว่าง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

การบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)



อภิปราย: องค์กรประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง?



วิธีการจัดการเรียนการสอน: ขอให้ผู้เรียนร่วมกันตอบคำถามนี้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มใหญ่

การบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)



องค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน :

- การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือ Feedback (Performance Feedback or Appraisal)
- ค่าตอบแทน (Compensation)
- สวัสดิการ (Benefit)
- การให้การยอมรับ (Recognition)



การบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)



อภิปราย: ปกติพนักงานจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร?



วิธีการจัดการเรียนการสอน: ขอให้ผู้เรียนร่วมกันตอบคำถามนี้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มใหญ่





อภิปราย: ปกติพนักงานจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร?

- การประเมินประจำปี/ทุกครึ่งปี – การบังคับให้เรียงลำดับบุคลากรจากคนที่เป็น Top performer ไปจนถึง Lowest performer (Forced Choices)
- การประเมินประจำปี/ทุกครึ่งปี – การบรรยาย (Narratives)
- การประเมินประจำปี/ทุกครึ่งปี – การจัดอันดับ (Ranking)
- การประเมินแบบ 360 องศา หรือ Multi-rater/การให้ feedback จากผู้ประเมินรอบด้าน (Multi-rater Feedback) ซึ่งมักหมายถึงบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับผู้ที่ถูกประเมิน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ตนเอง ฯลฯ
- การให้ Feedback อย่างต่อเนื่อง /การโค้ชด้านการบริหาร (Managerial Coaching)



- BARS –Behaviorally Anchored Rating Scales
- การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) – SPC (Statistical Process Control)
- Management by Objectives (MBOs)
- ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำคัญ Key Performance Indicators (KPIs)



แต่การบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งหมดที่ว่ามานั้น ไม่สนับสนุน *intrapreneurship*!!

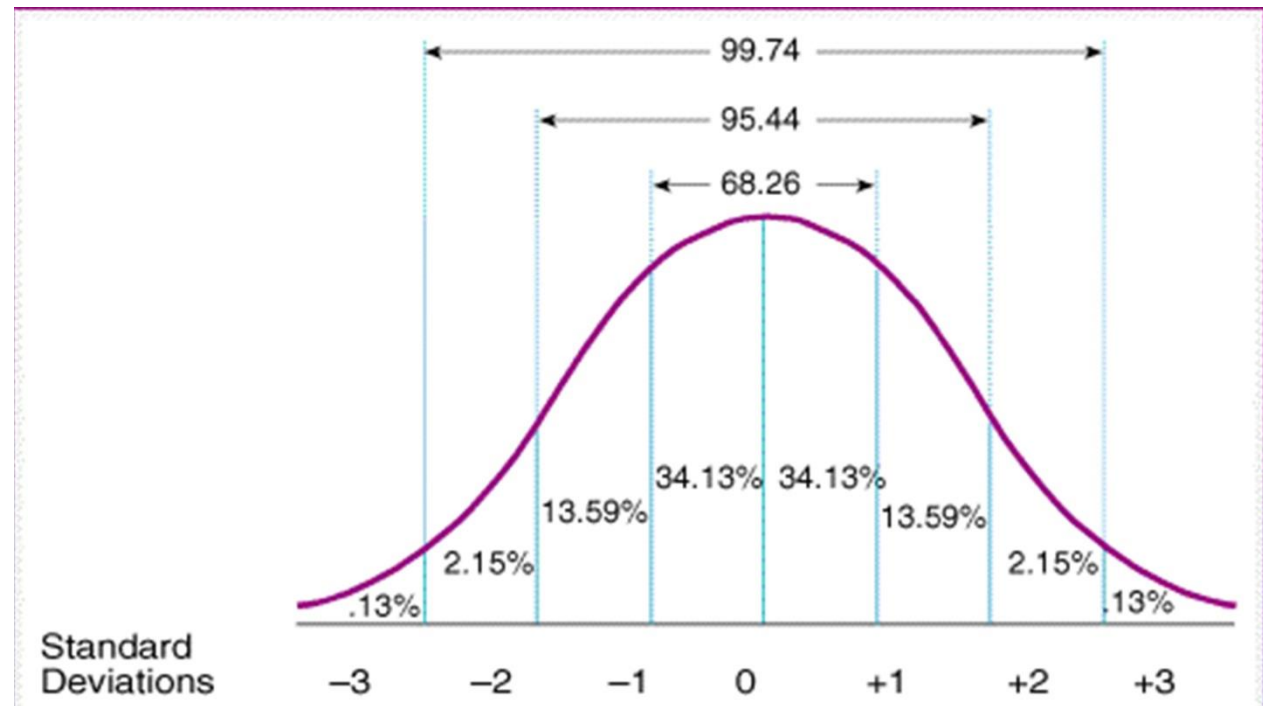
เพราะอะไร...

- KPIs เป็นตัวอย่างหนึ่ง เนื่องจาก KPIs นั้นอาจกลายเป็นระบบที่จำกัดผลการปฏิบัติงาน เช่นเมื่อกำหนด เกณฑ์การประเมินแล้วบุคลากรมีแนวโน้มที่จะจำกัดการทำงานและผลงานของตนแค่พอด่านเกณฑ์เท่านั้น แม้ว่าจะสามารถทำได้มากกว่านั้น
- เมื่อให้ผู้เรียนพิจารณาการปฏิบัติงานของตนเองแล้วให้ลองระบุว่าตนเองอยู่ระดับใดเมื่อเทียบกับคนอื่น ๆ ส่วนใหญ่มักระบุว่าตนเองอยู่ในกลุ่มที่ทำงานได้ดี หากองค์กรใช้ระบบ Forced choice คนกลุ่มนี้จะต้องมีครั้งหนึ่งที่ถูกรัดอยู่ในกลุ่มที่ค่อยไปทาง Low performers ซึ่งเท่ากับเป็นการบั่นทอนกำลังใจทางหนึ่ง





แบบฝึกหัด: ฝึกประเมินผลการปฏิบัติงาน Conduct appraisal exercise
สาธิต Demonstration: การปฏิบัติงานภายในระบบ Performing within
the system

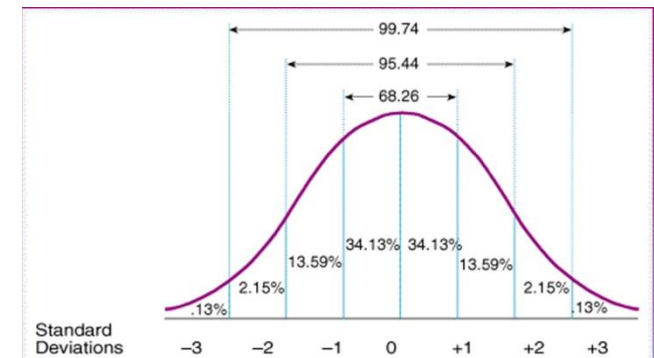


การบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)



คำถามที่น่าสนใจ...

เมื่อคนได้รับการพิจารณาว่าอยู่ในกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม องค์กรมักเลื่อนตำแหน่งให้ มอบหมายงานที่ท้าทายขึ้น ฯลฯ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวอาจเป็นการทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรที่ทำงานนั้นๆ ได้ดี แต่ได้หัวหน้างานที่แย่มาแทน หรือการมอบหมายงานนั้นอาจจะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจ เนื่องจากบุคลากรอาจรู้สึกว่าคุณกลบโทษโดยให้งานมากขึ้น



การบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)

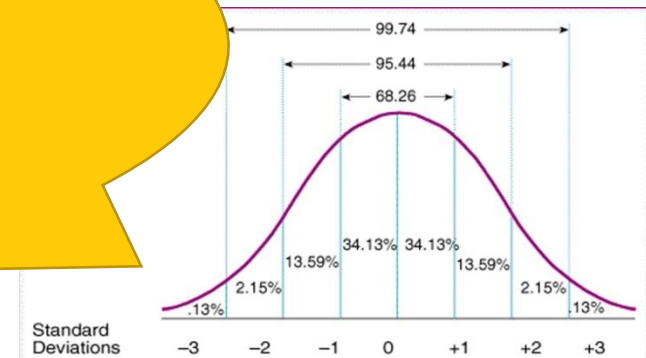


คำถามที่น่าสนใจ...

สิ่งที่องค์กรอาจทำได้กับคนกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและควรทำได้แก่

- ให้อิสระคนกลุ่มนี้ในการทำงานมากขึ้น
- ตอบแทนผลงานหรือให้รางวัล โดยการขึ้นเงินเดือนหรือมอบรางวัลที่บุคลากรกลุ่มนั้นๆต้องการ โดยไม่มอบงานเพิ่มเติมให้
- ศึกษาคนกลุ่มนี้ว่าทำไมคนกลุ่มนี้จึงทำงานได้ดี

ในทางกลับกันบุคลากรที่ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มที่ผลการปฏิบัติงานไม่ดี องค์กรส่วนใหญ่ มักมุ่งเน้นไปที่ส่งคนกลุ่มนี้ไปฝึกอบรมและพัฒนาเนื่องจากพิจารณาว่าคนกลุ่มนี้ขาดศักยภาพ ในทางกลับกันองค์กรควรจะพิจารณาปัจจัยที่ทำให้คนกลุ่มนี้ทำงานได้ไม่ดี เช่นการที่ได้ทำงานในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ หรือในกรณีที่บุคลากรไม่ประสงค์จะปรับเปลี่ยน องค์กรอาจต้องพิจารณาเปิดโอกาสให้บุคลากรคนนั้นได้ออกไปหาโอกาสการทำงานอื่นๆหรือกับองค์กรอื่นต่อไป





กรณีศึกษาในประเทศไทย: “รางวัลพนักงานดีเด่น”

(Outstanding Employee Rewards)

อภิปรายข้อคำถามท้ายกรณีศึกษาในกลุ่มย่อย



วิธีการจัดการเรียนการสอน: ขอให้ผู้เรียนอ่านกรณีศึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อย



ระดมสมองเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของโครงการ “พนักงานดีเด่นประจำเดือน” (employee of the month)

ข้อดี	ข้อเสีย

อ่านเพิ่มเติม: Alfie Kohn's (1999) *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*



กรณีศึกษาในประเทศไทย: “รางวัลพนักงานดีเด่น”

(Outstanding Employee Rewards)

ข้อเสนอแนะของวิทยากรได้แก่ ในกรณีนี้ องค์กรควรพิจารณายกเลิกโครงการ Employee of the Month เนื่องจากนอกจากจะเป็นการให้องค์กรชื่นชมคนเพียงคนเดียวแล้ว ยังเป็นการละเลยทุกคนที่เหลือ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นการไม่ส่งเสริมกำลังใจแล้วยังมีโอกาสทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานอีกด้วย โดยสิ่งที่องค์กรควรพิจารณาดำเนินการได้แก่ การแทนที่โครงการนี้ด้วยการให้ Feedback และการชื่นชมจากหัวหน้างานเป็นการส่วนตัวกับบุคลากรแต่ละคน



การบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)



- Concept ใหม่ – Knowledge Networks
- ดูตัวอย่างได้จาก: <https://www.youtube.com/watch?v=2qKmeu5NyoQ> (2.00-9.30)

ข้อสรุปของวิทยากรจากวีดีโอนี้ได้แก่ นวัตกรรมเกิดขึ้นได้จากความแตกต่าง หรือ diversity ผ่านการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือทรัพยากรต่างๆ โดยความแตกต่างนั้นมีหลากหลายแง่มุม อาทิ เพศ อายุ ถิ่นที่อยู่ ภาษา เชื้อชาติ ฯลฯ



ค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)



- บรรยากาศการทำงานและเพื่อนร่วมงาน อาจ มีความสำคัญกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (intrapreneurs) มากกว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- จำเป็นต้องค้นหาปัจจัย ทั้งปัจจัยจูงใจ (motivators) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene) สำหรับพนักงานที่เป็น intrapreneur
- พนักงานที่เป็นผู้ประกอบการขององค์กร (intrapreneurs) ที่ประสบความสำเร็จ มักจะเป็นที่สนใจของคู่แข่ง

ค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับผู้ประกอบการขององค์กร (Intrepenrurs)



- ค่าตอบแทนและสวัสดิการควรสะท้อนถึงผลงานของ intrapreneur ที่มี
ส่วนสำคัญต่อองค์กร
- ต้องตระหนักถึงตลาด เพื่อให้สิ่งที่ดีที่สุด
- พิจารณาต้นทุนทั้งหมดขององค์กรหากองค์กรต้องสูญเสียพนักงาน
ดังกล่าวไป

การสรรหาและคัดเลือกสำหรับผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)



อภิปราย: ท่านได้พบบุคคล 2 ท่านต่อไปนี้ทาง LinkedIn ท่านพบว่าพวกเขามีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งในบริษัทของคุณและจะช่วยเพิ่มศักยภาพของบริษัทในด้าน Intrapreneurship ได้ ท่านจะจ้างพวกเขาหรือไม่? เพราะอะไร?

ท่านจะจ้างผู้สมัครรายนี้หรือไม่?

Profile

Steven P. Jobs

Co-founder, Chairman and CEO, Apple Inc.,
CEO, Pixar, Co-founder and CEO, NeXT Inc.



“เขาลงมือทำโดยไม่คิดและตัดสินใจอย่างไม่ถูกต้อง ... เขาไม่ให้เครดิตกับใคร...ในหลายๆครั้ง เมื่อมีใครซักคนเสนอไอเดียใหม่ๆ เขาจะตอบทันทีว่าเป็นความคิดที่ไร้ค่าหรือสิ่งง่า และจะบอกคุณว่าทำแบบนี้เสียเวลาเปล่า เพียงแค่นี้ก็เป็นผู้บริหารที่แย่ แต่ถ้าหากว่าเป็นไอเดียที่ดีแล้ว เขาจะบอกกับผู้อื่นทันทีว่ามันเป็นไอเดียของเขา ในขณะที่เดียวกัน เขาเป็นอัจฉริยะ จินตนาการอันก้าวกระโดดของเขาเป็นสัญชาตญาณเหนือความคาดหมาย รวากับมีเวทย์มนตร์”

ท่านจะจ้างผู้สมัครรายนี้หรือไม่?

คำแนะนำ

Profile

LinkedIn®

Sir Isaac Newton

**Physicist, mathematician,
astronomer, natural philosopher,
alchemist, and theologian**



“เขาเป็นคนแปลกอย่างไม่ต้องสงสัย ฉลาดเหนือคำบรรยาย แต่รักสันโดษ ไร้ซึ่งความสุข ไวต่อความรู้สึก จนถึงขั้นพارانอยด์ ฟุ้งซ่าน และมีความสามารถอันแปลกประหลาด ครั้งหนึ่งเขาเคยสอดเข็มเย็บหนังเข้าไปในดวงตาของตัวเองและดูเข็มไปรอบๆ “ระหว่างลูกตาและกระดูก ใกล้เคียงด้านหลังของดวงตาเพื่อที่จะเห็นว่าเกิดอะไรขึ้น” แม้ว่าเค้าจะมีความเชื่อและนิสัยแปลกๆ แต่เขาก็เป็นอัจฉริยะตัวจริง”

การสรรหาและคัดเลือกสำหรับผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)



- การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ไม่น่าเชื่อถือและไม่สมบูรณ์
- การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มใช้เวลานาน ก่อให้เกิดความเครียด และมีประสิทธิภาพน้อยกว่าการสัมภาษณ์แบบเดี่ยว ซึ่งก็ไม่ได้มีผลดีมาก
- ผู้ให้สัมภาษณ์มักมองหาคนที่มีลักษณะเหมือนเขา เช่น จบจากโรงเรียนเดียวกัน เพศเดียวกัน อายุเท่าๆ กัน จบการศึกษาในสาขาเดียวกัน และให้คุณค่ากับสิ่งเดียวกัน

การสรรหาและคัดเลือกสำหรับผู้ประกอบการขององค์กร (Intrapreneurs)



- การใช้ Assessment centers ช่วยให้การคัดเลือกดีขึ้นได้แต่เพียงเล็กน้อย และมีต้นทุนสูง
- การคัดเลือกโดยพิจารณาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Domain expertise) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับ intrapreneurs

การออกแบบงานสำหรับผู้ประกอบการขององค์กร Intrapreneurship



- หลีกเลี่ยงการใช้คำบรรยายลักษณะงาน (Job descriptions) เนื่องจากเป็นการจำกัดขอบเขตมากเกินไปและไม่ยืดหยุ่นพอสำหรับ Intrapreneurs
- ให้อิสระอย่างเพียงพอทุกครั้งที่มีมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในทุกวันทำงาน
- ให้พื้นที่แก่พนักงานในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดแบบผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurial thinking)
- จัดหาทรัพยากรแก่ Intrapreneur เพื่อให้พวกเขาสามารถทำไอเดียที่เป็นประโยชน์กับองค์กรให้เกิดขึ้นจริง



- การอบรมและพัฒนา (Training and Development) (จะพูดถึงอีกครั้งในโมดูลเรื่อง Train the Trainer)
- การพัฒนาองค์กร (Organization Development) (ประสิทธิภาพขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง)
- การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)



การเปลี่ยนแปลง (Change Exercise)

OD นั้นว่าด้วยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความเปลี่ยนแปลง
ตามที่ได้วางแผนไว้แล้ว

ทำการเปลี่ยนแปลง (Do Change Exercise)

ตั้งคำถามกับการเปลี่ยนแปลงโดยละเอียด (Debrief Change Exercise)

การพัฒนาองค์กร : การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง



กิจกรรมการเรียนรู้:

1. ขอให้ผู้เรียนจับคู่กันและหันหลังชนกัน
2. ขอให้แต่ละคนเปลี่ยนแปลง 5 อย่างบนตัวเองโดยห้ามแอบดูเพื่อน ให้เวลา 3-5 นาที
3. ให้หันกลับมาหากัน แล้วให้เพื่อนบอกให้ได้ว่าจะอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง
4. ให้หันหลังกลับไปและเปลี่ยนอีก 5 อย่าง
5. ให้หันกลับมาหากัน แล้วให้เพื่อนบอกให้ได้ว่าจะอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง
6. อาจให้เปลี่ยน 2-3 รอบ ก่อนจะสรุปกิจกรรมต่อไป

กิจกรรมนี้นำไปสู่การสรุปประเด็นการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการที่คนเราตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง



คนเราตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (Blanchard, 1989)



คนอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเหตุผลต่อไปนี้



- ผู้คนรู้สึกกระอักกระอ่วน ไม่สบายใจ และระแวงระวัง อาจจะรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องยาก
- ความคิดแรกที่เกิดขึ้นมักได้แก่ ฉันจะต้องสูญเสียอะไรไป
- แต่ละคนจะรู้สึกโดดเดี่ยว แม้ว่าทุกคนจะต้องเปลี่ยนแปลงเหมือนกันก็ตาม
- แต่ละคนมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน
- ผู้คนจะกังวลว่าตัวเองจะมีทรัพยากรไม่เพียงพอในการสร้างการเปลี่ยนแปลง
- หากนำแรงกระตุ้นให้เปลี่ยนแปลงออก ผู้คนก็กลับสู่พฤติกรรมเดิม



การพัฒนาองค์กร : การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

Gleicher (original) version: $C = (ABD) > X$

เมื่อ:

C = การเปลี่ยนแปลง (change),

A = ความไม่พอใจกับสถานภาพเดิม (the status quo dissatisfaction),

B = สภาพที่ต้องการ (a desired clear state),

D = ขั้นตอนที่ทำได้จริงที่จะนำไปสู่สภาพที่ต้องการ (practical steps to the desired state),

X = ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง (the cost of the change)



การพัฒนาองค์กร : การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

Dannemiller version: $D \times V \times F > R$

ปัจจัยทั้งสามประการต้องเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร:

D = ความไม่พึงพอใจกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (Dissatisfaction with how things are now);

V = วิสัยทัศน์ต่อสิ่งที่เป็นไปได้ (Vision of what is possible);

F = ก้าวแรกที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (First, concrete steps that can be taken towards the vision);

หากผลคูณของทั้งสามปัจจัยมากกว่า

R = แรงต้านทาน



- **อภิปราย:** องค์กรสามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อก้าวข้ามการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง?



การพัฒนาองค์กร: การวางแผนกลยุทธ์



- แผนกลยุทธ์ 1 ปี, 3 ปี, และ 5 ปี จะไม่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะหากขาดการติดตามเป็นประจำทุกสัปดาห์
- ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่เหมาะกับแผนใดๆ ที่ไม่ตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลง
- Intrapreneurship ต้องการวิธีการที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา สามารถตอบสนองสถานะของธุรกิจในปัจจุบันได้
- การวางแผนด้วยภาพสถานการณ์ในอนาคต (Scenario planning) ได้รับความนิยมสูง ไม่ใช่เพื่อการสร้างแผน แต่เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถตอบสนองต่อธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

การพัฒนาองค์กร: การวางแผนกลยุทธ์ ตามแนวทาง Scenario planning

ตัวอย่าง – บริษัทโรงกลั่นน้ำมันในตะวันออกกลาง



ก่อนการเปลี่ยนแปลง



สิ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อโลกนี้ไม่ต้องการน้ำมันอีกต่อไป และบริษัทไม่เปลี่ยนแปลง



สิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังจากเปลี่ยนแปลง



การพัฒนาองค์กร: การวางแผนกลยุทธ์ ตามแนวทาง Scenario planning ตัวอย่าง – บริษัทโรงกลั่นน้ำมันในตะวันออกกลาง



การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางนี้ช่วยให้องค์กรมองภาพอนาคตที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผนการดำเนินการ ซึ่งอาจเป็นทางรอดขององค์กรในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์โดยพิจารณาปัจจัยแวดล้อมในปัจจุบันนั้นอาจทำให้องค์กรติดกับดักของบริบทและความสำเร็จในปัจจุบัน เช่นบริษัทน้ำมันที่อาจติดกับความสำเร็จอันเกิดจากความต้องการการใช้น้ำมันในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามในอนาคตความต้องการใช้ดังกล่าวอาจไม่มีอีกต่อไป หรือทรัพยากรน้ำมันอาจหมดไปแล้วก็เป็นได้



การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ: การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง



- จำเป็นต้องมีการวางตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง อันเนื่องมาจากการเกษียณอายุ การเสียชีวิต การลาออก การเลื่อนตำแหน่ง และการขยายธุรกิจ
- หลักการทั่วไป: ควรมีผู้เตรียมตัวสืบทอดตำแหน่งที่สูงกว่าเดิมสองคน มิไม่ก็บริษัทที่เตรียมตัว เช่นนี้ หลายๆ บริษัทไม่มีการวางตัวผู้สืบทอด
- ต้องให้แน่ใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
- วิธีการที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนา

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ: การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง



- หลายนๆ บริษัทค้นหา HIPOs (พนักงานที่มีศักยภาพสูง หรือมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น)
- ปัญหาที่พบ: จะบอกได้อย่างไรว่าพนักงานเหล่านั้นคือ HIPOs? เพราะผลงานอาจไม่แน่นอนตลอดเวลา และจะสามารถรักษาคนเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรได้อย่างไร?
- จะเลือกแบบไหน: ควรประกาศให้ทุกคนรู้ดีไหมว่าใครคือ HIPOs?
- อภิปรายข้อดีและข้อเสียของการประกาศชื่อ HIPOs

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ: การให้คำปรึกษาแบบพีเลียง



- การให้คำปรึกษาแบบพีเลียง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ไม่มีประสบการณ์ (หรือมีประสบการณ์น้อย) ได้ทราบถึงความก้าวหน้าในอาชีพการงานจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า
- การให้คำปรึกษาแบบพีเลียงอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นจากเครือข่ายคนรู้จัก ทั้งในและนอกองค์กร
- การให้คำปรึกษาแบบพีเลียงอย่างเป็นทางการ เกิดขึ้นโดยองค์กรเป็นผู้ให้การสนับสนุน ผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาจับคู่กันผ่านกระบวนการที่เป็นทางการ

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ: การให้คำปรึกษาแบบพีเลียง



- ในกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร การให้คำปรึกษาแบบพีเลียงสามารถทำได้โดยไม่เป็นทางการ โดยสร้างสัมพันธ์กับผู้ประกอบการภายในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในองค์กรอื่น หรือในอุตสาหกรรมอื่น ผู้รับคำปรึกษาสามารถทราบถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จ ส่วนผู้ให้คำปรึกษาสามารถรับฟังความคิดเห็นเพื่อเป็นไอเดียใหม่ๆ
- การให้คำปรึกษาแบบพีเลียงอย่างเป็นทางการสามารถทำได้โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร



สามารถดูตัวอย่างเพิ่มเติมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้จาก case study / กรณีศึกษา EST. Company

Corporate Entrepreneurship



โมดูลที่ 6

การสร้างวัฒนธรรม

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร





Gary N. McLean

- McLean Global Consulting
- Professor Emeritus, University of Minnesota



วัฒนธรรมองค์กร หมายความว่าอย่างไร?

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร



- ความเชื่อและพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร
- แนวทางที่บริษัทติดต่อธุรกิจกับบริษัทภายนอก
- มักจะไม่ระบุไว้โดยตรง (explicit) แต่เป็นการอนุมานว่าต้องทำแบบนี้ (implicit)
- มีการพัฒนาตลอดเวลา
- ขึ้นอยู่กับพนักงานภายในองค์กร
- “ที่นี่ เราทำงานกันแบบนี้!”



ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร



- ค่านิยม บรรทัดฐาน ธรรมเนียม และสมมติฐานของคนในองค์กร ที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
- วัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อคนในเรื่องต่างๆ :
 - การตัดสินใจ
 - การปฏิบัติต่อผู้อื่น
 - การตัดสินใจว่าสิ่งใดถูกหรือผิด ยอมรับได้หรือยอมรับไม่ได้

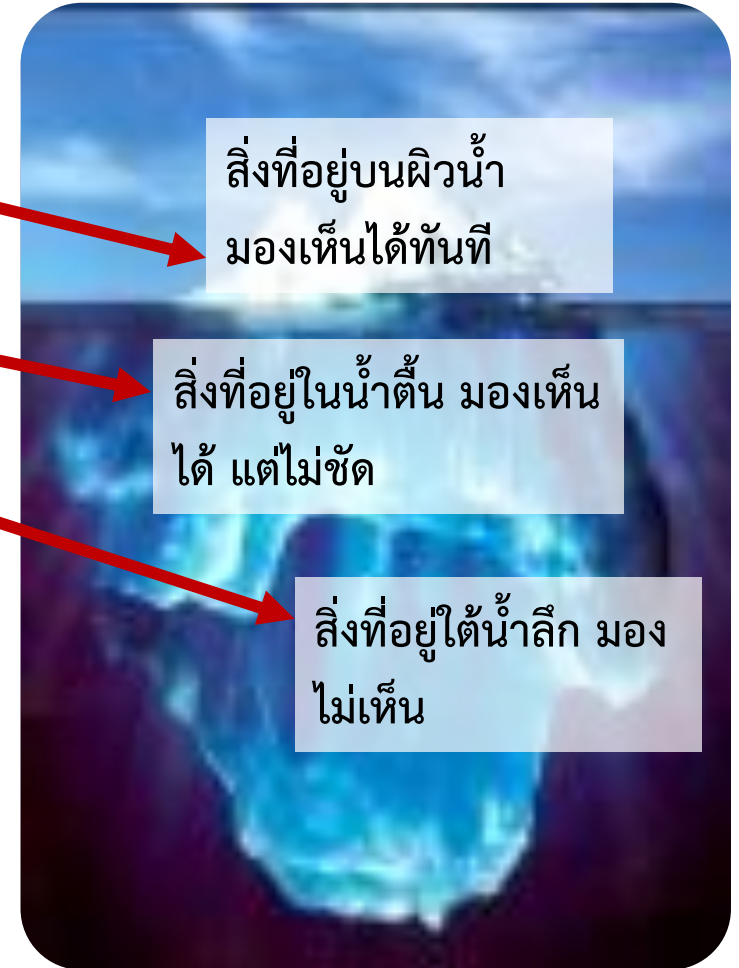




ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ Schein (Schein's Cultural Iceberg):

ระดมสมองในกลุ่มของท่าน และนำเสนอตัวอย่างในองค์กรของท่าน ในหัวข้อต่อไปนี้

- พฤติกรรม บรรทัดฐาน วัตถุ
 - ความเชื่อ ค่านิยม
 - สมมติฐาน ฐานคิดของชีวิต
-
- คำอุปมาอีกอย่างของ Schein คือ “การลอกเปลือกและชั้นของหัวหอม” (peeling the onion)



ตัวอย่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร :
วัตถุประสงค์และพฤติกรรม



- พิจารณาภาพที่ทำงานของผู้เข้าร่วมอบรม สิ่งใดสามารถบอกได้ถึงวัฒนธรรมภายในองค์กรได้บ้าง? และสิ่งเหล่านั้นสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนพฤติกรรมของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร?



ตัวอย่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร : วัตถุประสงค์และพฤติกรรม

รูปแบบการเรียนการสอน: ขอให้ผู้เรียนส่งภาพที่ทำงานของตนเองมา แล้วจึงร่วมกันอภิปรายจากภาพว่าวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรนั้นๆเป็นอย่างไร

ภาพห้องประชุม แสดงให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรได้หลายแง่มุม อาทิ

- โต๊ะประชุมมีประธานนั่งหัวโต๊ะ อาจแสดงถึงการทำงานขององค์กรนั้นมีลำดับชั้นในการสั่งการ มีผู้ที่มีอำนาจสั่งการ
- การมีป้ายชื่อของผู้ร่วมประชุม อาจแสดงถึง 1) แสดงถึงการเน้นความเป็นทางการ หรือ 2) แสดงถึงการที่คนในที่ประชุมนั้นไม่รู้จักหรือไม่คุ้นเคยกัน

ภาพห้องทำงาน ที่การจัดที่นั่งเจ้าของห้องกับผู้ที่มาพบ แสดงให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรได้หลายแง่มุม อาทิ

- การมีช่องว่างระหว่างเจ้าของห้องกับผู้ที่มาพบ

***อย่างไรก็ตามแม้ว่าเราจะสามารถตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานจากสถานที่ทำงานได้ แต่ก็ไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆเป็นอย่างไรเพียงแต่จากการสังเกตสถานที่ทำงาน



ตัวอย่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร : วัตถุและพฤติกรรม



- วัตถุเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของวัฒนธรรม วัตถุอาจหมายถึงรวมถึง เสื้อผ้า การแต่งกาย การตกแต่ง ห้องทำงาน เครื่องใช้ต่างๆในห้องทำงาน ฯลฯ
- ตัวอย่างที่ชัดเจนได้แก่ เนคไท ซึ่งในวัฒนธรรมปัจจุบันแสดงถึงความเป็นทางการในการแต่งกาย ทั้งที่ต้นกำเนิดของเนคไทนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับการแต่งกายอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด
- องค์กรจำนวนมากใช้วัตถุในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร



ตัวอย่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร :

ความเชื่อ



- ประเด็นที่น่าสนใจได้แก่ความเชื่อที่องค์กรระบุไว้อย่างเป็นทางการ กับความเชื่อที่เกิดขึ้นและเป็นสิ่งที่ชี้นำการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นอาจไม่เหมือนกัน ตัวอย่างที่ชัดเจนได้แก่บางองค์กรกำหนดความเชื่อหรือค่านิยมองค์กรว่า นวัตกรรม สำหรับบางองค์กรนั้นแสดงให้เห็นว่านั่นคือสิ่งที่องค์กรนั้นขาด
- ความเชื่อเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรคิดเห็นร่วมกัน



ตัวอย่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร : สมมติฐาน



- เป็นฐานความคิดที่คนในองค์กรหรือสังคมคิดว่าสิ่งต่างๆจะต้องเป็นไปอย่างนั้น โดยไม่แม้แต่ต้องหารู้กันว่าเรื่องนั้นๆควรจะต้องเป็นอย่างไร หรือจัดการอย่างไร
- ตัวอย่างที่ชัดเจนได้แก่ในวัฒนธรรมการดูแลครอบครัว ส่วนใหญ่แล้วเมื่อพูดถึงการดูแลลูก คนในสังคมมักสรุปว่าบทบาทหลักเป็นของฝ่ายหญิงหรือแม่ ซึ่งการที่คนในสังคมสรุปเช่นนั้นไม่ได้เกิดจากการปรึกษาหารือ หากแต่เกิดจากการสรุปบนฐานของวัฒนธรรม



กิจกรรมเรื่อง สมมติฐาน :

วิทยากรจะพูดคำเหล่านี้โดยเร็ว ให้ท่านเขียนคำที่คิดได้คำแรก



เวลา (Time)

งาน (Work)

ครอบครัว (Family)

เพศ (Gender)

อำนาจ (Authority)

การศึกษา (Education)

เงิน (Money)

วัฒนธรรม (Culture)



1. เพราะเหตุใดในแต่ละคำจึงมีคำตอบหลายคำตอบ?
2. คำตอบที่แตกต่างกันมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร?
3. ความแตกต่างดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการบริหารอย่างไร?



- จุดสังเกตที่น่าสนใจคือแม้ว่าผู้เรียนทุกคนจะมาจากเชื้อชาติ สัญชาติเดียวกันแต่ก็ยังมีสมมติฐานต่อคำต่างๆเหล่านี้ต่างกัน จึงอาจสรุปได้ว่าวัฒนธรรมนั้นมีหลากหลายแง่มุมและหลากหลายระดับ กล่าวคือภายในวัฒนธรรมของคนกลุ่มหนึ่งๆ ย่อมมีวัฒนธรรมกลุ่มย่อยเสมอ





ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรแง่ลบและไม่สนับสนุนความเป็น corporate entrepreneurship

- ดูวิดีโอ Lucy and Ethel in the Candy Factory:
- <https://video.search.yahoo.com/yhs/search?fr=yhs-Lkry-SF01&hsimp=yhs-SF01&hspart=Lkry&p=Videos%2C+Examples+of+Corporate+Cultures#id=31&vid=a51fecf38db71297895860019471ee02&action=view>

จากวิดีโอเห็นได้ว่า...

- ในวิดีโอแสดงให้เห็นการสื่อสารทางเดียว การลงโทษหากทำงานไม่สำเร็จ และเมื่อทำงานได้สำเร็จก็จะได้รับงานที่มากขึ้นหรือยากขึ้น
- พนักงานทำงานด้วยความหวั่นเกรง เริ่มมีการปกปิดงานที่ผิดพลาด



อภิปราย: อธิบายวัฒนธรรมองค์กรของแผนก Packaging ในโรงงานทำขนม



- วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร?
- วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวมีประสิทธิภาพไหม? เพราะเหตุใด?
- ท่านสามารถปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไรบ้าง?



สิ่งที่เกิดขึ้นในวิดีโอคลิปนี้เป็นอันตรายต่อการพัฒนา Corporate Entrepreneurship อาทิ การสื่อสารแบบ Top-down เพียงทิศทางเดียว การขาดการรับฟังพนักงาน การไม่ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับกระบวนการปฏิบัติงาน การใช้การลงโทษเมื่อพนักงานทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ ฯลฯ





ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรเก่งบวกและสนับสนุนความเป็น corporate entrepreneurship

- ดูวิดีโอ Warby Parker:

<https://www.youtube.com/watch?v=DarG-ul319c&nohtml5=False>

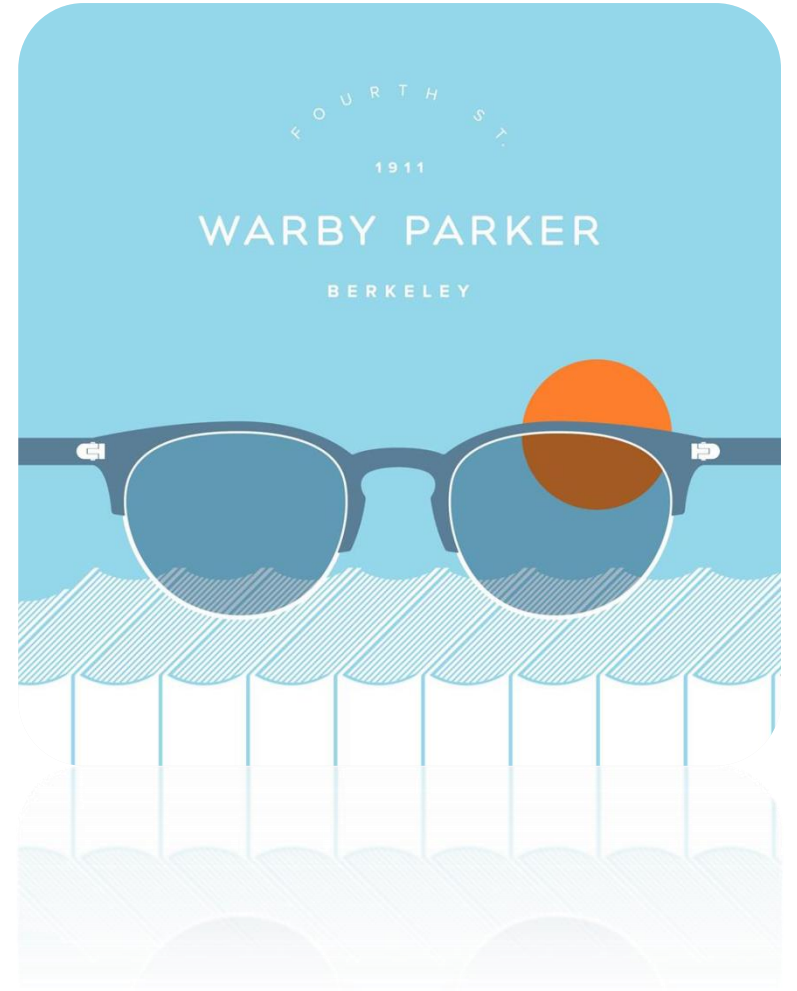
จากวิดีโอเห็นได้ว่า...

- วัฒนธรรมการทำงานที่ให้คุณค่ากับการเชื่อมโยงและสร้างสมดุระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจกับสิ่งที่ควรทำเพื่อสังคม อาจสามารถสนับสนุนความเป็น CE ได้





- วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร?
- วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวมีประสิทธิภาพไหม? เพราะเหตุใด?
- ท่านสามารถปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไรบ้าง?



ลักษณะของผู้บริหารที่สนับสนุนนวัตกรรม

(Dyer, Gregersen, & Christensen, 2009) (<https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>)



1. **เชื่อมโยง:** เชื่อมโยงข้อคำถาม ปัญหา หรือไอเดียจากแหล่งต่างๆ ที่ดูไม่น่าจะเกี่ยวข้องกัน
2. **ตั้งคำถาม:** ค้นหาคำถามที่เหมาะสมมากกว่าคำตอบที่เหมาะสม: ทำไม? ทำไมถึงไม่ล่ะ? ถ้าหากว่า?
3. **สังเกต:** มองภาพเหตุการณ์ในมุมมองที่ต่างไป
4. **ทดลอง:** ลองดู!
5. **สร้างเครือข่าย:** ขยายขอบเขตความรู้ให้กว้างขึ้น หรือออกนอกกรอบเดิม ออกสู่วัฒนธรรมหรือประเทศใหม่ หรือผ่านงานประชุม

พลิกโฉมโลกของคุณ โลกธุรกิจ และโลกของเพื่อนร่วมงานของคุณ!

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมระดับชาติ: มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (Hofstede's Dimensions)



- Individualism vs. Collectivism (การให้ความสำคัญระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม)
- Power Distance (การยอมรับในอำนาจ)
- Masculinity vs. Femininity (มีชีวิตเพื่อทำงาน vs. ทำงานเพื่อให้มีชีวิตอยู่)
- Uncertainty Avoidance (การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน)
- Confucian Dynamism (มุมมองต่ออนาคต long-term orientation)

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมระดับชาติ: มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (Hofstede's Dimensions)



Dimension	สหรัฐอเมริกา	ประเทศไทย
Individualism vs. Collectivism	91	20
Power Distance	40	64
Masculinity vs. Femininity	62	34
Uncertainty Avoidance	46	64
Long-term vs. Short-term	29	56

อภิปราย: วัฒนธรรมระดับชาติของประเทศไทย

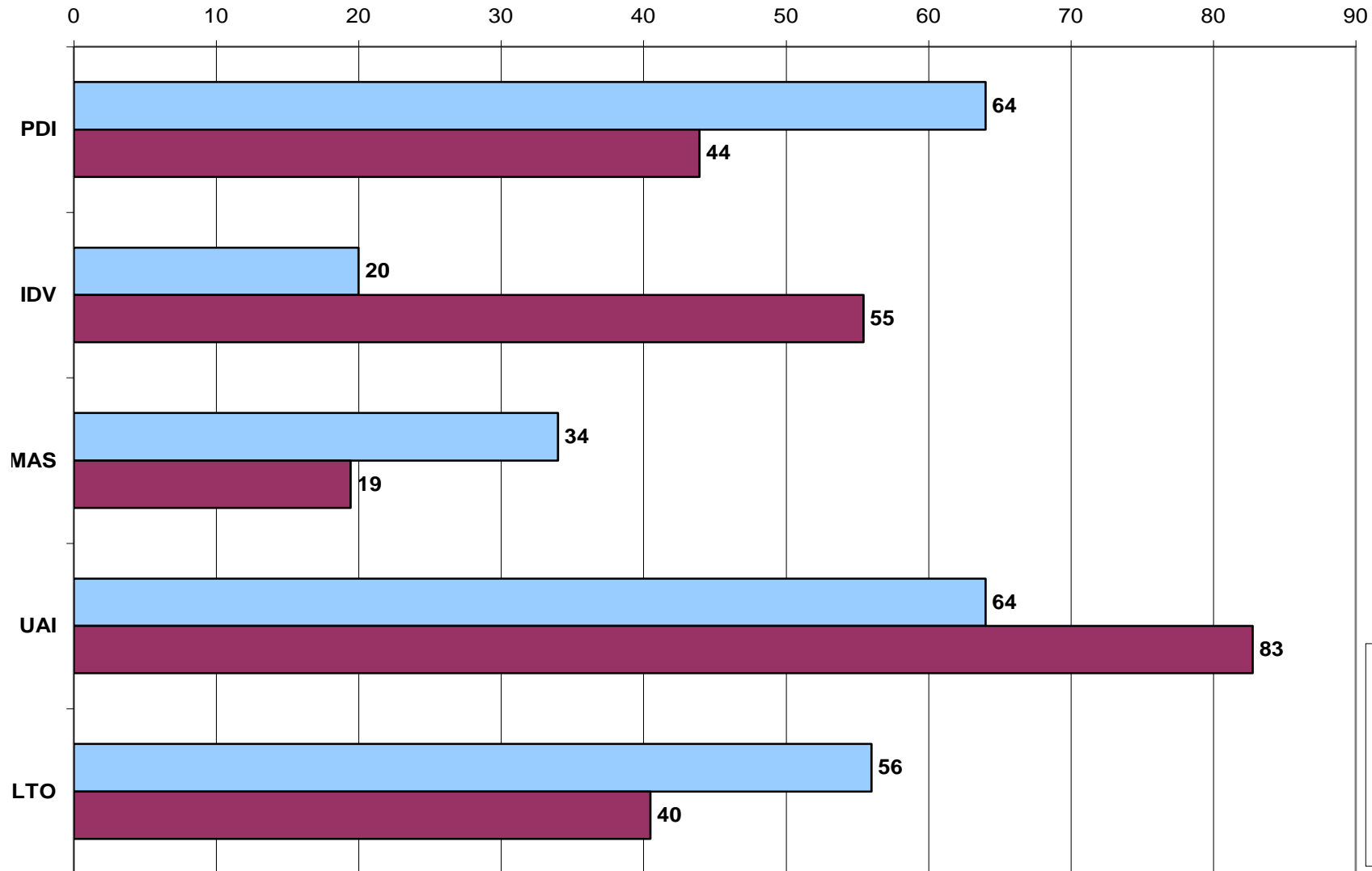
ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรอย่างไรบ้าง



- อภิปรายมิติแต่ละมิติในกลุ่มของท่าน ท่านเห็นด้วยกับผลการศึกษาของ Hofstede's หรือไม่? ท่านคิดว่าผลการศึกษาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของประเทศไทยอย่างไร?
- เนื่องจากวัฒนธรรมระดับชาติไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาอันใกล้ ท่านคิดว่าจะสามารถสร้างวัฒนธรรมของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรในประเทศไทยได้อย่างไร?
- นำเสนอผลการอภิปรายในห้องเรียน



ผลคะแนนวัฒนธรรมระดับชาติในประเทศไทย (2006)



งานวิจัยดังกล่าวดำเนินการในประเทศไทย ในกลุ่มตัวอย่างทั้งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ จำนวน 1,000 คน โดยใช้เครื่องมือเดียวกับ Hofstede

□ Hofstede (1977)

■ Watcharasriroj, et al. (2006)

วัฒนธรรมของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็นแบบใด?



เครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร



- ต้องให้ผู้บริหารระดับสูง (C-suite) มีส่วนร่วม รวมถึง CEO
 - ตัวอย่าง จากวิดีโอ : <http://www.cnbc.com/video/2016/05/11/warby-parker-corporate-culture-and-leap-day.html>
- ต้องให้ CEO ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง
- ตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการ
- กำหนดผลการปฏิบัติงาน รางวัล ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

เครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร



- ดำเนินการทั่วทั้งองค์กร
- สร้างพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการ
- ตั้งนโยบายที่สนับสนุนวัฒนธรรม (ช่วงเวลายืดหยุ่น: flextime, เวลาที่ไม่ได้มอบหมาย: unassigned time, กลุ่มงานไม่เป็นทางการ: skunkworks)
- ให้พนักงานมีส่วนร่วมและให้อำนาจแก่พนักงาน
- คัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมที่ต้องการ
- ดำเนินการในระยะยาว (มากกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี)



เครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร



- สร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัฒนธรรมในปัจจุบัน และประเมินว่าวัฒนธรรมองค์กร
ไม่สนับสนุนพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรอย่างไร (ดูที่ตัวอย่างแบบ
สำรวจ)
- สื่อสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต้องการอย่างชัดเจน
- ส่งเสริมให้เกิดความเต็มใจที่จะลองเสี่ยง และมองว่าความผิดพลาดคือโอกาสในการเรียนรู้
- จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น: คน เงิน อุปกรณ์ ระบบ



เครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่ไม่เหมาะสม



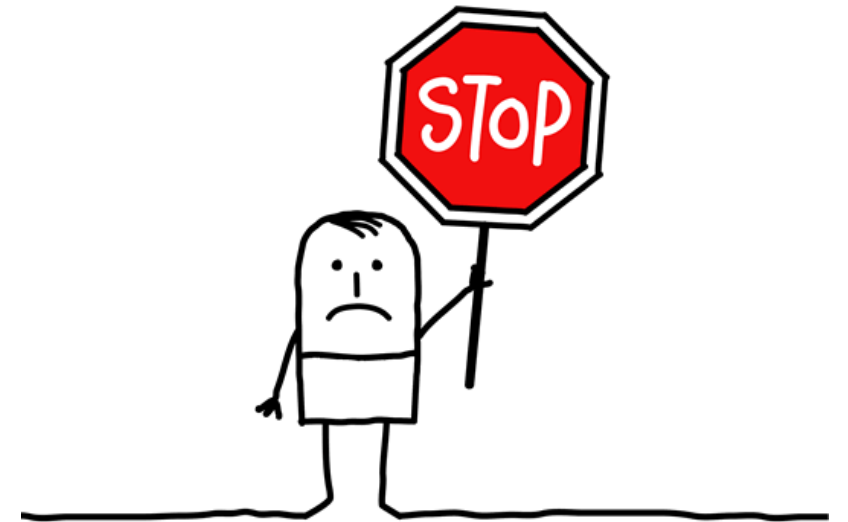
- มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด
- สโลแกนและคำขวัญ
 - ตัวอย่างเช่น Ford
- การประชุมทีมเพื่อสนับสนุนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- ส่งบันทึกและอีเมลล์ที่สนับสนุนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบ่อยๆ
- การรบเร้าโดยหัวหน้างาน (Badgering by supervisors)
- ใช้ระบบการบริหารแบบควบคุมอย่างใกล้ชิด (Micro-managing)
- ผู้บริหารระดับสูงบอกว่าต้องการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร แต่ไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองหรือไม่เป็นแบบอย่างที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมใหม่



เครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่ไม่เหมาะสม

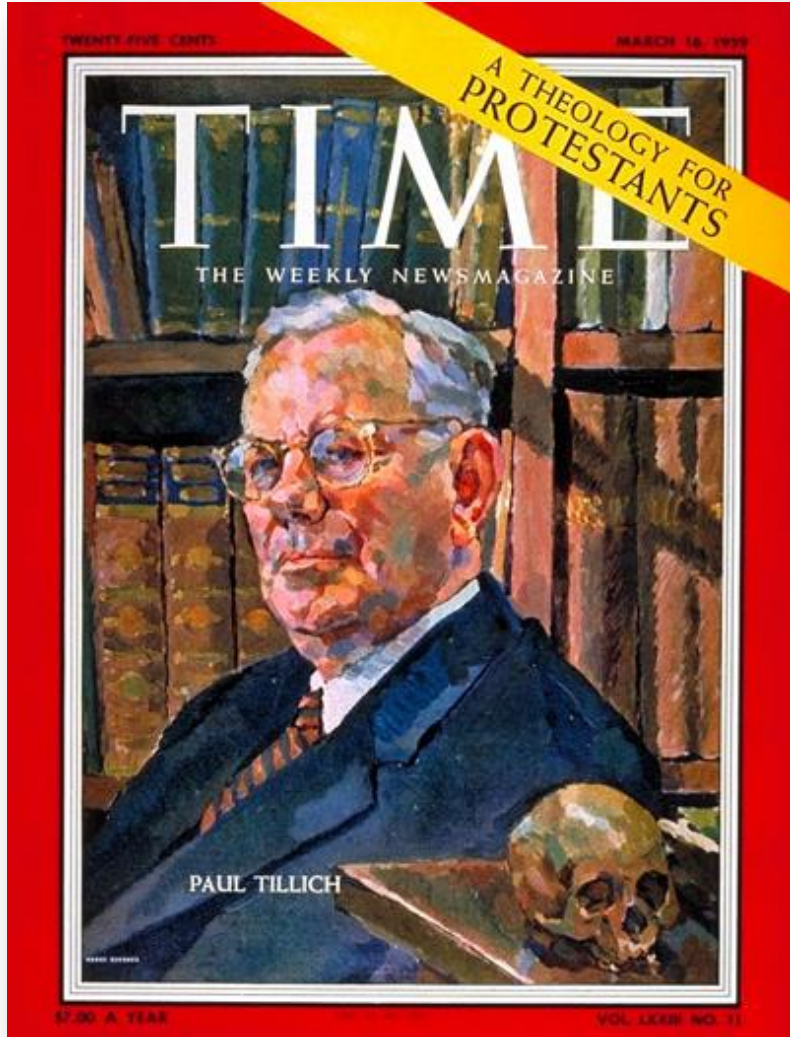


- มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด
- มีขอบเขตภายในฝ่ายหรือแผนก
- ดำเนินการในระยะเวลายันสั้น (น้อยกว่า 2 ปี)
- ขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมปัจจุบัน
- ขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมที่ต้องการ
- ไม่เต็มใจยอมรับความเสี่ยง
- กำหนดวัฒนธรรมให้กับแผนกที่อยู่ต่ำกว่า (หรือแผนก HR)





แม้ว่าท่านจะฟังทุกสิ่งทุกอย่างใน workshop นี้ แต่
“ชีวิตสามารถตีความได้หลากหลาย (life is ambiguous)” ดังนั้น คำตอบของทุกคำถาม คือ
“มันก็ขึ้นอยู่กับอะไรหลายๆ อย่าง! (It Depends!)”



บทสรุป โมดูลที่ 6



- วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
- หากไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม อาจทำให้ไม่เกิดพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรได้
- กระบวนการที่เหมาะสมจะช่วยพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรได้ ในขณะที่กระบวนการที่ไม่เหมาะสมจะจำกัดการพัฒนาวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
- ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
- มันก็ขึ้นอยู่กับอะไรหลายๆ อย่าง! (It Depends!)



สามารถดูตัวอย่างเพิ่มเติมด้านวัฒนธรรมองค์กรได้จาก Case study/กรณีศึกษา Sansiri



Any
Questions

A black and white question mark icon inside a speech bubble, positioned to the right of the word 'Any'.

Corporate Entrepreneurship



โมดูลที่ 7

Train the Trainer





Gary N. McLean

- McLean Global Consulting
- Professor Emeritus,
University of Minnesota



Alexandre ("Sasha") Ardichvili

- Professor and Hellervik Endowed
Chair, University of Minnesota
- President, the University Council on
Work and Human Resource Education



จากเอกสารทั้งหมดใน Workshop ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องปฏิบัติ ดังนี้:

- แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลที่ได้รับผ่านกิจกรรม Workshop กับเพื่อนในทีมและผู้บริหาร
- สนับสนุนผู้บริหารให้สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรอย่างเป็นทางการ



ระดมสมอง: เทคนิคอะไรบ้างที่ Sasha และ Gary ได้ใช้ในWorkshop นี้ ?



วิธีการจัดการเรียนการสอน: ขอให้ผู้เรียนระดมสมอง โดยให้นึกถึงวิธีการที่อาจารย์ทั้งสองท่านให้ในการสัมมนา ตลอด 3 วันที่ผ่านมาแล้วจึงเขียนขึ้นบน Flipchart

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...



คำตอบที่อาจเกิดขึ้นอาจหลากหลายตามความรู้ของแต่ละท่าน สไลด์ต่อไปจะเป็นรายการวิธีการที่ผู้เรียนอาจรับรู้ได้

ระดมสมอง: เทคนิคอะไรบ้างที่ Sasha และ Gary ได้ใช้ใน Workshop นี้ ?



- PowerPoint Slides
- การบรรยายสั้นๆ (Mini-lectures)
- กรณีศึกษา
- วิดีโอ
- การอภิปรายกลุ่มย่อย
- การระดมสมอง

ระดมสมอง: เทคนิคอะไรบ้างที่ Sasha และ Gary ได้ใช้ในWorkshop นี้ ?



- แบบฝึกหัด
- ตัวอย่างปัญหา
- การประยุกต์ใช้
- ภาพถ่ายที่ทำงาน
- การสร้างเครือข่ายระหว่างพักเบรก
- อื่นๆ ?



- พิจารณาถึงเทคนิคการเรียนรู้ที่ได้ระบุไว้ในสไลด์ก่อนหน้า
- ทำเครื่องหมายถูกหน้า 3 เทคนิคที่คุณชื่นชอบมากที่สุด
- ทำให้เครื่องหมายผิดหน้า 3 เทคนิคที่ท่านชื่นชอบน้อยที่สุด
- เราจะสำรวจความคิดเห็นในแต่ละเทคนิค บันทึกคะแนนในข้อที่มีเครื่องหมายถูกและผิดในแต่ละเทคนิค
- อภิปรายถึงเป้าหมายของแบบฝึกหัดนี้



เทคนิคการเรียนรู้ที่ชื่นชอบ



วิธีการจัดการเรียนการสอน: ขอให้ผู้เรียนพิจารณาผลการระดมสมอง ที่เขียนขึ้นบน Flipchart และแต่ละคนชอบที่สุด 3 อย่าง และไม่ชอบที่สุด 3 อย่าง จากนั้นให้แต่ละกลุ่มสรุปผลรวมของทุกคน โดยนับว่าวิธีการใดได้รับการเลือกจากสมาชิกในกลุ่มกี่ครั้ง

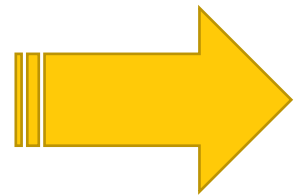
วิธีการที่ชอบที่สุด

1. ...
2. ...
3. ...



วิธีการที่ไม่ชอบที่สุด

1. ...
2. ...
3. ...



วิธีการที่ชอบที่สุด

1. ... จำนวน ...
2. ... จำนวน ...
3. ... จำนวน ...

วิธีการที่ไม่ชอบที่สุด

1. ... จำนวน ...
2. ... จำนวน ...
3. ... จำนวน ...



คำตอบของแต่ละกลุ่มจะมีความหลากหลาย แตกต่างกันไป



จากกิจกรรมนี้สามารถสรุปได้ว่าผู้เรียนนั้นมีความชอบ-ไม่ชอบรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆไม่เหมือนกัน
ดังนั้นการออกแบบการเรียนการสอนควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล



รูปแบบการเรียนรู้สำคัญหรือไม่?



- จากแบบฝึกหัดก่อนหน้า แสดงให้เห็นว่า ผู้เรียนนั้นมีความชื่นชอบในลักษณะการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป
- ผู้เรียนและผู้สอนส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าสิ่งที่สำคัญของการเรียนรู้ คือ การจับคู่เทคนิคการเรียนรู้กับความชอบของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ
- อย่างไรก็ตามการวิจัยไม่ได้สนับสนุนความเชื่อดังกล่าว
- ผู้เรียนมักชอบการเรียนรู้ผ่านเทคนิคการเรียนรู้ที่หลากหลาย



- ตามปกติผู้ใหญ่จะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อ:
 - ผู้เรียนทั้งหมดมีส่วนร่วม
 - ผู้เรียนพบว่า สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนได้ ทั้งในชีวิตประจำวัน และในงาน
 - ผู้เรียนรู้สึกสะดวกสบายในขณะที่เรียน
 - ผู้เรียนรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุน



ทำอย่างไรให้การเกิดการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างสูงสุด และให้เกิดความแตกต่างในที่ทำงาน?



1. ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ต้องทำให้มั่นใจได้ว่ามีวัฒนธรรมสนับสนุนการฝึกอบรม
2. ดังนั้นควรปรับให้การอบรมให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร
3. ให้หัวหน้างานและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าพนักงานได้เรียนรู้
อะไรบ้าง
4. สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมภายหลังการฝึกอบรม

ทำอย่างไรให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างสูงสุด และให้เกิดความแตกต่างในที่ทำงาน?



5. ควรจัดการฝึกอบรมใกล้ช่วงเวลาผู้เข้าร่วมฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ได้
6. ไม่ควรสอนในเรื่องทั่วไป (ซึ่งมักเกิดขึ้นอยู่เสมอ) แต่ควรจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสมตามความต้องการขององค์กร
7. การอบรมแบบเต็มวันไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกเหนื่อยล้าต่อผู้เรียน ควรจัดให้มี Workshop ภายในครึ่งวันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



- จุดประสงค์ในการใช้ พาวเวอร์พอยท์ คืออะไร
- เพื่อสื่อสาร! ดังนั้น
- การออกแบบจึงสำคัญมาก
 - ใช้สีพื้นหลังให้แตกต่างกับตัวอักษร โดยสีที่ดีที่สุด คือ การใช้สีดำบนสีขาว และควรหลีกเลี่ยงสีเหลืองบนพื้นสีฟ้าอ่อน, สีขาวบนพื้นสีเหลือง เป็นต้น
 - ใช้ขนาดตัวอักษรอย่างต่ำ 28
 - ใน 1 สไลด์ ควรมีเนื้อหาไม่เกิน 8-10 บรรทัด
 - ไม่ควรใช้รูปแบบการเปลี่ยนสไลด์ที่มากเกินไป เพราะอาจทำให้ผู้เรียนเสียสมาธิ
 - การใช้กราฟิกที่เหมาะสมจะทำให้น่าสนใจกว่าการใช้ตัวอักษร

กฎทั่วไปคือ Font size 32 และให้ใช้ Left justification (กั้นหน้าชิดซ้าย) เพื่อให้ผู้อ่านอ่านได้ง่าย





การใช้พาวเวอร์พอยท์ให้มีประสิทธิภาพ

- แจกพาวเวอร์พอยท์กับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถจดโน้ตต่างๆได้สะดวก
- ผู้สอนต้องไม่ยืนบังจอฉายภาพ
- ไม่อ่านสไลด์ให้ผู้เรียนฟัง
 - ผู้เรียนสามารถอ่านเนื้อหาในสไลด์เองได้
 - หน้าทีของผู้สอนคือการอธิบายเนื้อหาเพิ่มเติม
 - แต่ถ้าผู้เรียนมีทักษะการอ่านที่ไม่ดี สามารถอ่านเนื้อหาในสไลด์ได้



พัฒนาทักษะการพูด



- สร้างสมดุลระหว่างการสอนและการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้
- สบตาผู้เรียน
- อย่ายืนสอนแค่เพียงหน้าห้อง ควรเดินไปรอบๆ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน
- ออกเสียงให้ดังและชัดเจน
- มีความยืดหยุ่นเพียงพอเพื่อให้ตอบโจทย์สิ่งที่คุณเรียนสนใจ แต่ต้องไม่ออกนอกประเด็นในสิ่งที่ต้องสอน
- หลีกเลี่ยงการใช้คำที่ติดปากในภาษาพูด เช่น อืม อ่า รู้ไหม เป็นต้น
- ปรับโทนเสียงในการใช้สอนให้มีความหลากหลาย เช่น เสียงต่ำเสียงสูง เสียงดังเสียงเบา



ทำอย่างไรให้คนฟังสนใจอย่างต่อเนื่อง :
ให้คนฟังมีส่วนร่วม เช่น สบตา ถามคำถาม เดินรอบๆ ห้อง เป็นต้น



กิจกรรม: ให้ท่านสอนบ้าง...



- เท่าที่เวลาอำนวย ให้อาสาสมัครทำการนำเสนอภายใน 1 นาที โดยเลือกหัวข้อที่ต้องการ เช่น
 - งานอดิเรกที่ท่านชื่นชอบ
 - ประสบการณ์ที่น่าลำบากใจที่สุดของคุณ
 - สิ่งที่ท่านได้เรียนรู้จาก Workshop นี้ และท่านจะใช้ความรู้นี้อย่างไร
 - หรือหัวข้ออื่นๆ ที่ท่านเลือก!



ในบางกิจกรรม หากบอกวัตถุประสงค์ของกิจกรรมอาจส่งผลให้ผู้เรียนไม่ได้ตอบในสิ่งที่คิดจริงๆ ได้ ควรแจ้งวัตถุประสงค์หลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมแล้วแล้ว



Feedback ของการนำเสนอในเวลาหนึ่งนาที



- วิพากษ์ตนเอง (Self-critique)
- วิพากษ์ภายในกลุ่ม (Group Critique)





จากกิจกรรมนี้พบว่าสิ่งที่ผู้เรียนจะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนของตนเองได้แก่

1. การให้ผู้เรียนหรือนักศึกษามีส่วนร่วมในการเรียนมากขึ้น โดยการใช้การจัดรูปแบบห้องเรียนให้ผู้เรียนอยู่ใกล้ผู้สอนมากขึ้น หรือโดยการเดินไปรอบๆห้องมากขึ้น
2. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทำกิจกรรมหรือ Workshop ในห้องเรียนมากขึ้น โดยให้เวลาทำกิจกรรมในห้องเรียน และไปร่วมระดมสมองกับกลุ่มต่างๆระหว่างทำกิจกรรมด้วย
3. การกระตุ้นให้ผู้เรียนพูดและแสดงความคิดเห็นมากขึ้น
4. การอธิบายให้ผู้เรียนเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ตามความเหมาะสมของกิจกรรม เช่นบางกิจกรรมต้องอธิบายวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแต่แรก ในขณะที่บางกิจกรรมนั้นควรให้ทำกิจกรรมก่อนแล้วจึงค่อยอธิบายวัตถุประสงค์เพราะบางครั้งการบอกวัตถุประสงค์ไปอาจส่งผลให้ผู้เรียนตอบสนองต่อกิจกรรมต่างๆแตกต่างกันออกไป
5. การใช้วิดีโอหรือมัลติมีเดียเป็นสื่อการสอนมากขึ้น



Corporate Entrepreneurship



โมดูลที่ 8

สรุปผลและทบทวนบทเรียน





Gary N. McLean

- McLean Global Consulting
- Professor Emeritus,
University of Minnesota



Alexandre ("Sasha") Ardichvili

- Professor and Hellervik Endowed
Chair, University of Minnesota
- President, the University Council on
Work and Human Resource Education

การสะท้อนความคิดของผู้ปฏิบัติงาน คืออะไร?



- คิดค้นโดย Donald Schon ในปี 1983 ชื่อว่า *The Reflective Practitioner*.
- ดูวิดีโอ:

<https://youtu.be/sFZ1AlTMueg>

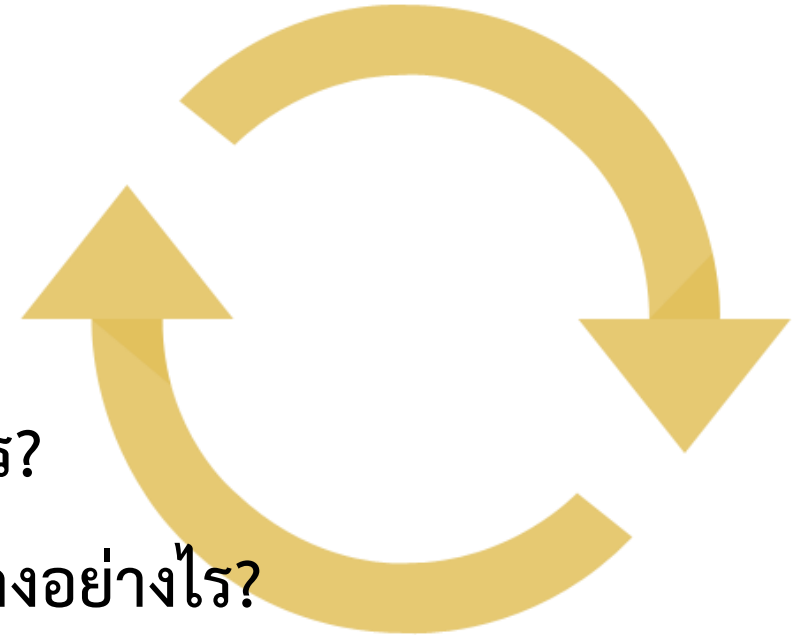
Reflection สามารถช่วยให้เราเข้าใจความคิดของตนเองมากขึ้น และเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ



วงจรการสะท้อนความคิดของ Graham Gibbs (1988)



1. การบรรยายสภาพการณ์ : เป็นอะไร?
2. ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งที่ได้เรียนรู้ : รู้สึกอย่างไร?
3. การประเมินผล : เพื่ออะไร?
4. การวิเคราะห์ : เพื่ออะไร?
5. การสรุป : ต่อจากนี้จะทำอะไร และจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
6. การวางแผนการทำงาน : ต่อจากนี้จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?





- ทำไมการสะท้อนความคิด (Reflection) จึงมีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน?
- การสะท้อนความคิดสามารถทำได้อย่างไร หรือควรทำอย่างไร?

สามารถถามได้ขณะที่สอนหรือฝึกรวมกับผู้ประกอบการได้
โดยเน้นให้เชื่อมโยงกับงานที่ผู้เรียนทำ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด





ทำไมการทำการสะท้อนคิด (Reflection) จึงมีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

- ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมการพัฒนาของบุคคล
- นำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญ
- ช่วยเพิ่มประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งขึ้น
- รวมเอาทฤษฎีและการปฏิบัติเข้าด้วยกัน
- นำเอาความรู้สึก ประสบการณ์ การปฏิบัติ และการตอบสนองมารวมเข้าด้วยกัน เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น

การสะท้อนความคิดสามารถทำได้อย่างไร?



- มองหาผลสะท้อนกลับหรือ feedback
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทีม
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับชุมชนนักปฏิบัติ (CoP: Community of Practice)
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครอบครัว
- จากบทความวิชาการ (Journal)
- จากแผนภาพความคิด (Mindmap)
- จากการสร้างรายการข้อดีและข้อเสีย



1. คิดคำถามที่คุณต้องการจะสะท้อนความคิด

เช่น จากสิ่งที่เรียนจากหลักสูตรนี้ ฉันจะสามารถแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมความเป็น
ผู้ประกอบการขององค์กรในองค์กรได้อย่างไร



จัดทำรายการข้อดี/ข้อเสียอย่างไร

2. สร้างตารางโดยแบ่งออกเป็น 2 column

Pro (ข้อดี)	Con (ข้อเสีย)



จัดทำรายการข้อดี/ข้อเสียอย่างไร

3. ระดมความคิดในแต่ละข้อ ของทั้งด้านข้อดี และด้านข้อเสีย โดยไม่ต้องตัดสิน เพราะเป้าหมายคือ ต้องการความคิดเห็นจำนวนมาก
4. กลับไปพิจารณาที่ตารางและขีดฆ่าสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์หรือไม่สามารถทำได้จริง
5. พิจารณาในแต่ละข้อ ใส่ตัวเลขหน้าข้อที่มีความสำคัญ โดยให้เลข 1 คือไม่มีความสำคัญเลย และเลข 5 คือ สำคัญมาก
6. ขีดฆ่าข้อที่ได้คะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 คะแนนทั้ง
7. ข้อดี คือพฤติกรรมที่คุณต้องนำมาใช้ประโยชน์ และข้อเสีย คือ พฤติกรรมที่คุณจำเป็นต้องปรับปรุง

จัดทำรายการข้อดี/ข้อเสียอย่างไร



เริ่มทำรายการข้อดี และข้อเสีย โดยใช้คำถามในข้อที่ #1.

Pro (ข้อดี)	Con (ข้อเสีย)

จัดทำแผนภาพความคิด (Mindmap) อย่างไร



- ดูวิดีโอ:
 - <https://youtu.be/wLWV0XN7K1g>
- ส่วนวิดีโอนี้ ท่านสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง
 - <https://youtu.be/MJJeT22UpZA>

Link ที่สองอาจเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปใช้เพื่อสอนนักศึกษาหรือผู้เรียนในระบบอุดมศึกษาได้





จัดทำแผนภาพความคิด (Mindmap) อย่างไร

1. ใช้กระดาษเปล่าใบใหญ่
2. เริ่มต้นจากกลางหน้ากระดาษ (หรือจากด้านบน) และกระจายความคิดหรือข้อมูลออกมาตามลำดับ ใช้คำหรือรูปภาพในการแสดงประเด็นต่างๆของคุณ (เช่น ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร)
3. ใช้ปากกาสีในการแสดงถึงความแตกต่างของประเด็นต่างๆ
4. ใช้คำเดี่ยวๆ หรือคำสำคัญเขียนลงไปในแต่ละบรรทัด

จัดทำแผนภาพความคิด (Mindmap) อย่างไร



5. ใช้แผนภาพแตกกิ่งลากลากไปยังไต่คำในเส้นนั้นๆ
6. ใช้ลูกศรในการสร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจน
7. การใช้เส้นจะต้องเชื่อมโยงกับเส้นในระดับถัดไป
8. อย่าให้มีกฎอะไรมาให้เกิดความรู้สึกจำกัดในการแสดงความคิด รวมถึงกระบวนการเขียนที่กล่าวถึงนี้ด้วย ทำอย่างไรก็ได้ที่ช่วยให้ท่านเกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด



การจัดการเรียนการสอน: ขอให้ผู้เรียนหาหรือในกลุ่มและสร้าง Mindmap เพื่อสรุปสิ่งที่ได้
เรียนรู้จากการทำ Workshop ครั้งนี้ โดยเขียนบน Flipchart และนำเสนอ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มอื่น

Reflection เป็นเทคนิคหนึ่งที่สามารถใช้ในการ
สรุปผลและทบทวนบทเรียนจาก Workshop ครั้งนี้





ผลการสรุปเนื้อหาจากการ Reflect ของผู้เรียน:

เนื้อหา

- Definitions of entrepreneurship
- Entrepreneurial culture
- HR process for corporate entrepreneurship-
Not to fall into the trap of target-based
performance evaluation
- Mindset for CE
- Skills



ผลการสรุปเนื้อหาจากการ Reflect ของผู้เรียน:

การนำไปใช้

- นำเนื้อหาเกี่ยวกับ CE ไปสอนในมหาวิทยาลัย โดย สอดแทรกไปในหลักสูตรสาขาวิชาต่างๆ เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ฯลฯ
- นำแนวคิด CE ไปให้นักศึกษาใช้ในการทำงาน Project หรือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
- นำแนวคิดไปใช้ในฐานะอาจารย์ และสร้างความเป็น Entrepreneurs ให้ตนเอง เช่น การเข้าสู่วงการ Start-up ฯลฯ
- พัฒนาตนเองเพิ่มเติมเพื่อนำแนวคิด CE ไปใช้และพัฒนา ไปสู่การเป็น Trainer ในด้านนี้
- เกิดการเปลี่ยนทัศนคติ โดยเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ มากขึ้น

การนำไปใช้ (ต่อ)

- การสร้างและพัฒนาเครือข่ายระหว่างสมาชิกใน Workshop ซึ่งอาจนำไปสู่การทำโครงการร่วมกันระหว่าง มหาวิทยาลัย
- ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับ CE ไปสู่เพื่ออาจารย์ เจ้าหน้าที่ การบริหารจัดการให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่าง หลากหลายในที่ทำงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้พร้อมต่อการ พัฒนา CE ขององค์กร
- สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา CE ขององค์กร
- การใช้กระบวนการเรียนการสอนที่บูรณาการแนวคิดที่ ต่างต่างกันเข้าด้วยกันเพื่อพัฒนาแนวคิดใหม่



ผลการสรุปเนื้อหาจากผู้เรียน:

วิธีการสอน

- วิธีการระดมสมองและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อย
- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคนที่มาจากหลากหลายสาขาวิชา มีแนวคิดที่แตกต่างกัน
- การสร้างโอกาสและผลักดันให้ผู้เรียนร่วมกันพัฒนาแนวคิดร่วมกัน



3M

3M มีชื่อเสียงจากการเป็นบริษัทที่มีความเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นการเติบโตจากนวัตกรรมมากกว่า 10 ปี หนึ่งในสี่ของรายได้มาจากผลิตภัณฑ์ที่มีอายุน้อยกว่า 5 ปี 3M มีต้นกำเนิดมาจากบริษัท Minnesota Mining and Manufacturing Company ในปี 1902 โดยมีผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จที่สุดคือ กระดาษทราย Flexible sandpaper ซึ่งในปัจจุบันยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ปัจจุบัน 3M มีผลิตภัณฑ์มากกว่า 60,000 ชนิด นับตั้งแต่เทปกาว อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์ทางการแพทย์ อุปกรณ์เกี่ยวกับการจราจรและป้ายสัญลักษณ์ความปลอดภัย เทปแม่เหล็ก แผ่น CD รวมถึงอุปกรณ์ไฟฟ้าต่างๆ แรกเริ่มนั้น ผู้ก่อตั้งบริษัทได้สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อผ่านมากกว่าหนึ่งร้อยปีจึงได้บรรจุเป็นกฎอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และด้วยวัฒนธรรมนี้เองที่สร้างความสำเร็จให้กับบริษัทตลอดมา

3M เริ่มจากการขายกระดาษทรายที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน สิ่งเดียวที่บริษัทสามารถทำได้คือการเข้าถึงลูกค้า โดยหาวิธีการใช้งานให้กับช่าง และโน้มน้าวให้พวกเขาอธิบายถึงคุณลักษณะของสินค้าที่ต้องการ ก่อเกิดเป็นรูปแบบการค้าขายที่เน้นความสัมพันธ์ กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการผลักดันให้ธุรกิจใหม่ทะยานไปข้างหน้า นั่นก็คือการเข้าถึงและเข้าใจความต้องการของลูกค้า

อย่างไรก็ตาม บริษัทต้องการที่จะก้าวออกจากการขายสินค้าโภคภัณฑ์และการแข่งขันด้านราคา และเนื่องจากบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้า ทำให้มองเห็นถึงโอกาสในตลาดที่บริษัทมีความเชี่ยวชาญ ผลิตภัณฑ์แรกๆ ที่ออกไปสู่ตลาดใหม่นั้นคือ Three-M-It™ Abrasive ผ้าทรายจากอะลูมิเนียมออกไซด์ที่มีความทนทานกว่าผ้าทรายธรรมดา ผลิตภัณฑ์ชิ้นนี้เกิดจากไอเดียของนักประดิษฐ์กระดาษทรายท่อน้ำซึ่งภายหลังได้ร่วมงานกับ 3M หลังจากนั้นไม่นานผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ออกสู่ตลาดเช่นกัน นั่นคือ Wetordry™ ผลิตภัณฑ์ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการตกแต่งโครงสร้างของรถในขั้นตอนสุดท้าย และด้วยผลิตภัณฑ์ต่างๆ เหล่านี้เอง ก่อให้เกิดกลยุทธ์ที่สองที่ขับเคลื่อนธุรกิจ คือการมองหาตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ไม่ว่าจะตลาดจะเล็กเพียงใด บริษัทก็สามารถที่ขายสินค้าในราคาที่สูงขึ้นได้ บริษัทได้ตระหนักว่าตลาดเฉพาะกลุ่มหลายตลาดสามารถทำกำไรให้กับบริษัทได้มากกว่าตลาดใหญ่เพียงไม่กี่ตลาดได้



ในช่วงปี 1990 เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและเกิดความต้องการในการลงทุนเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ดังนั้น ความคาดหวังในผลตอบแทนจึงเพิ่มขึ้น และความต้องการของตลาดก็มีขนาดใหญ่ขึ้นเช่นกัน นับเป็นโชคที่ที่ตลาดโลกได้ขยายครอบคลุมทั่วโลกมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และวงจรชีวิตของสินค้าที่สั้นลงทำให้ 3M ตระหนักว่าบริษัทควรจะครอบครองตลาดเฉพาะกลุ่มให้เร็วที่สุด ในช่วงปลายยุค 1990 ตลาดเฉพาะกลุ่มที่ 3M พยายามบุกนั้นไม่ได้มีขนาดเล็กแต่อย่างใด แต่กลับกลายเป็นตลาดระดับโลก ดังนั้น ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อตลาดและขนาดของตลาดเฉพาะกลุ่มจึงต้องปรับให้เพิ่มขึ้นด้วย

บริษัทเริ่มขยายชนิดของสินค้านับตั้งแต่เข้าสู่ตลาดเทปในช่วงปี 1920 แม้ว่าความหลากหลายของสินค้าขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของบริษัทในด้านการเคลือบ การเชื่อม และการยึดติด สิ่งที่ทำให้สินค้าของบริษัทเกิดการพัฒนาย่างสมบูรณ์แบบและแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ประกอบการของบริษัทคือความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ทำให้ 3M สามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ด้วยความเชี่ยวชาญของตนเอง การขายผลิตภัณฑ์ Wetordry™ ทำให้พนักงานเข้าใจถึงความยากลำบากของช่างสีในการพ่นสีแพ้นแบบบูโทน ทำให้เกิดการพัฒนาเทปกาวแปะกันสี (Masking tape) ขึ้น อย่างไรก็ดี สินค้าชนิดนี้ยังไม่สมบูรณ์แบบในตอนแรก แต่พนักงานได้ใช้เวลาออกเหนือจากเวลางานในการพัฒนาสินค้าขึ้นจนกลายเป็นสินค้ากลุ่ม Scotch™ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ที่สามของ 3M คือการมองเห็นตลาดผ่านความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับลูกค้า และสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในกลุ่มเดียวกัน เมื่อ 3M ค้นพบผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่มสำหรับตลาดใหม่ บริษัทก็ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมเพื่อครอบครองตลาดใหม่ ในช่วงปี 1990 3M จึงได้ค้นพบว่าบริษัทสามารถพัฒนาสินค้านวัตกรรมใหม่ล่าสุด เข้าสู่ตลาดเฉพาะกลุ่มที่บริษัทได้เจาะตลาดเอาไว้แล้วได้

ประสบการณ์ดังกล่าวสอน 3M ถึงคุณค่าของการทำวิจัย รวมถึงการให้คุณค่ากับนักประดิษฐ์อิสระผู้ไม่ย่อท้อต่อการนำเสนอไอเดีย แม้ว่าบริษัทจะมีระบบบริหารที่มีพิธีรีตอง ในช่วงปลายยุค 1920 นี้เองที่บริษัทได้มีนโยบายให้พนักงานสามารถใช้เวลา 15% ของเวลางานในการทำโปรเจกต์ของตนเอง นับจนถึงทุกวันนี้ บริษัทยังคงสร้างนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรผ่านการใช้เวลา 15% นี้พัฒนาไอเดียที่อาจกลายเป็นสินค้าของบริษัทภายในอนาคต โดยพนักงานอาจได้รับเงินสนับสนุนเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์หรือจ้างผู้ช่วยเพิ่มเติม พนักงานจะต้องได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในบอร์ดก่อน หลังจากนั้นที่วิศวกร นักการตลาด และนักบัญชีจะเข้ามาช่วยพัฒนาไอเดียเหล่านี้ให้ก้าวไปไกล อย่างไรก็ตามแม้ไอเดียจะล้มเหลว พนักงานจะไม่ได้รับการลงโทษ แต่หากสำเร็จ จะได้รับผลตอบแทนอย่างดี

ตัวอย่างความสำเร็จที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดจากนโยบายของบริษัทคือกระดาษโน้ต Post-It® Note สร้างสรรค์โดย Art Frye ในช่วงปี 1980 เขาต้องการค้นหากระดาษในหนังสือจดทบทวนของเขาโดยใช้กระดาษที่เหนียวแต่ไม่ติดถาวร ในขณะเดียวกันบริษัทกำลังพัฒนากระดาษชนิดใหม่ หากแต่กระดาษชนิดนี้กลับไม่แห้ง Art ค้นพบวิธีการใช้กระดาษชนิดนี้ เขาได้ขอให้เจ้านายของเขาสนับสนุน หลังจากนั้นจึงพัฒนาสินค้าโดยใช้สีเหลืองอันโดดเด่น และแจกจ่ายให้กับเลขานุการในบริษัทจนกระทั่งเลขานุการทุกคนใน 3M ใช้กระดาษชนิดนี้ หลังจากนั้น Art หยุดแจกจ่ายกระดาษดังกล่าวพร้อมกับยืนยันว่าจะไม่มีกระดาษชนิดนี้อีกจนกว่าบริษัทจะสนับสนุนสินค้าชนิดนี้อย่างเป็นทางการ และนั่นก็เป็นที่มาของกระดาษโน้ต Post-It® ที่เราเห็นในปัจจุบัน



ดังนั้น กลยุทธ์ที่สี่ของบริษัทจึงถูกพัฒนาขึ้นโดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมในทุก ระดับขององค์กรผ่านการวิจัย กลยุทธ์นี้ได้ถูกจัดเป็นนโยบายอย่างเป็นทางการโดยจัดตั้ง Central Research Laboratory ขึ้นในปี 1937 หลังจากนั้นในปี 1940 New Product Department ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อสำรวจความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ ในปี 1943 Product Fabrications Laboratory ถูกตั้งขึ้นเพื่อพัฒนากระบวนการผลิต ในช่วงปี 1980 Sector Labs สี่แห่ง ได้แก่ Industrial and Consumer, Life Sciences, Electronic and Information Technologies และ Graphic Technologies ถูกตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบตลาดและดูแลงานวิจัยระยะกลาง (5-10 ปี) ส่วนของ Central Lab ดูแลงานวิจัยระยะยาว (มากกว่า 10 ปี) และในภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น Corporate Lab และในแต่ละแผนกจะมีห้องปฏิบัติการเป็นของตนเองเพื่อดูแลงานวิจัยระยะสั้น (1-5 ปี)

3M ได้รับการยอมรับจากความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และเชื่อมโยงเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าที่หลากหลายและสามารถขายได้ในตลาดต่างๆ ตัวอย่างเช่น Scotchlite™ Reflective Sheeting ที่ใช้ในป้ายจราจรถูกพัฒนาขึ้นในช่วงปี 1940 ซึ่งเกิดจากความล้มเหลวในการพัฒนาการทำเครื่องหมายสะท้อนแสงสำหรับถนน สินค้านี้เกิดจากการทำวิจัยร่วมกันของห้องปฏิบัติการสามแห่งเพื่อสร้างป้ายกันน้ำที่เคลือบสารสะท้อนแสงอนุภาคเล็ก สินค้าเหล่านี้จะถูกเคลือบพลาสติกเพื่อให้ทนทานต่อสภาพอากาศ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่ห้า ของ 3M คือการสื่อสารและทำงานร่วมกันระหว่างแต่ละแผนกขององค์กร และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



กลยุทธ์ดังกล่าวได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นทางการในช่วงปี 1950 โดยมีการจัดตั้ง Technical Forum ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรโดยมีการจัดงานแลกเปลี่ยนประจำปี มี Technical Council ซึ่งเป็นการพบกันระหว่างผู้อำนวยการและพนักงานด้านเทคนิคเพื่อทบทวนและแก้ไขปัญหาจากงานวิจัย

นอกเหนือจากนี้ยังมี Manufacturing Council และ Marketing Council ในขณะเดียวกันผู้อำนวยการด้านเทคนิคและนักวิจัยได้หมุนทำงานในแผนกต่างๆ

วัฒนธรรมใน 3M มีจุดเริ่มต้นจาก “Minnesota nice” ซึ่งมีลักษณะไม่แบ่งพรรคพวก อึดตาม้า มุ่งเน้นความเสมอภาค และลำดับขั้นต่ำ ทำงานหนัก และวิจารณ์ตนเอง อย่างไรก็ตาม หลายๆ คนมีความคิดเห็นว่าบริษัทใช้ระบบฟอปกครองลูกกับพนักงานในระยะแรก นอกเหนือจากนั้น 3M ยังมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยเฉพาะงานวิจัยจะได้รับค่าตอบแทนด้วยการเลื่อนตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น ทีมที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสินค้าใหม่จะถูกแยกออกเพื่อตั้งเป็นแผนกใหม่ หัวหน้าทีมมักจะกลายเป็นกรรมการผู้จัดการของแผนกใหม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นแรงจูงใจอันมหาศาล ความสำเร็จที่รองลงมา ก็ได้รับการยอมรับเช่นกัน นักวิจัยที่มักได้รับการโหวตจากเพื่อนร่วมงานว่ามี “ความคิดริเริ่ม ความทุ่มเท และความซื่อสัตย์ในระดับสูง” จะได้รับเชิญเข้า “Calton Society” นอกเหนือจากนี้ยังมีรางวัล “Golden Step” และ “Pathfinder” สำหรับผู้มีส่วนช่วยพัฒนาสินค้าใหม่ ความสำเร็จจะได้รับการยอมรับในทุกลำดับขั้น และนั่นคือกลยุทธ์ที่หก การสนับสนุนความสำเร็จผ่านการให้รางวัล

ในปัจจุบัน 3M เผชิญความท้าทายในการรักษาชื่อเสียงด้านนวัตกรรม เนื่องจากบริษัทมีขนาดใหญ่ขึ้นและซับซ้อนขึ้น และนำเสนอสินค้าและเทคโนโลยีที่หลากหลายในตลาดต่างๆ อีกทั้งยังมีผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในวงจรชีวิตต่างๆ กัน ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องใช้วิธีบริหารจัดการที่แตกต่างจากเดิม การสนับสนุนงานวิจัยอิสระอาจมีความเสี่ยงสูงและไม่เหมาะสมกับตลาดในปัจจุบัน กฎ 25% ของสินค้าที่ขายต้องเป็นสินค้าใหม่นั้นอาจไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร 3M ยังต้องเผชิญกับคู่แข่งที่ลดต้นทุนเพื่อทำกำไร ดังนั้น กฎ 15% ของเวลาทำงานอยู่ในสภาวะกดดันอย่างยิ่งยวด เนื่องจากกฎดังกล่าวอาจเป็นเพียงแนวคิดมากกว่าการทำให้เป็นจริงได้ อย่างไรก็ตาม 3M ได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ประกอบการของบริษัทมากกว่าหนึ่งร้อยปี

คำถามจากกรณีศึกษา

1. อธิบายโครงสร้างขององค์กรและอุปกรณ์ที่ช่วยขับเคลื่อนกิจกรรมความเป็นผู้ประกอบการของ 3M และเหตุใดโครงสร้างและอุปกรณ์เหล่านั้นจึงสามารถทำให้ 3M ประสบความสำเร็จ
2. 3M แยกความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) และนวัตกรรมแบบระดับรากฐาน (Fundamental) อย่างไร
3. อธิบายวัฒนธรรมองค์กรจากกรณีศึกษา และวัฒนธรรมองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับการวิจัยใด
4. เพราะเหตุใด 3M ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมได้อย่างยาวนาน
5. บริษัทอื่นสามารถลอกเลียนแบบโครงสร้างและวัฒนธรรมของ 3M และประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมเช่นเดียวกับ 3M ได้หรือไม่

3M

3M has been known for decades as an entrepreneurial company that pursues growth through innovation. It generates a quarter of its annual revenues from products less than five years old. 3M started life as the Minnesota Mining and Manufacturing Company back in 1902. Its most successful product - flexible sandpaper - still forms an important part of its product line but this now comprises of over 60000 products that range from adhesive tapes to office supplies, medical supplies and equipment to traffic and safety signs, magnetic tapes and CDs to electrical equipment. Originally innovation was encouraged informally by the founders, but over more than a century some of these rules have been formalised. But most important of all there has built up a culture which encourages innovation. And because this culture has built up a history of success, it perpetuates itself.



3M started life selling a somewhat inferior quality of sandpaper. The only way they could do this was by getting close to the customer - demonstrating it to the workmen that used it and persuading them to specify the product - an early form of relationship selling. This was the first strategic thrust of the fledgling business - get close to the customer and understand their needs.

However, the company was desperate to move away from selling a commodity product and competing primarily on price and its closeness to the customer led it to discover market opportunities that it had the expertise to capitalise on. The first such product was Three-M-Ite™ Abrasive - an abrasive cloth using aluminium oxide for durability in place of a natural abrasive. This was followed by waterproof sandpaper - an idea bought from an inventor who subsequently came to work for 3M. This was followed shortly by Wetordry™ - a product designed for use by the car industry in finishing body-work. And with this the second strategic thrust of the company was developed - to seek out niche markets, no matter how small, which would allow it to charge a premium price for its products. The company began to realise that many small niche markets could prove to be more profitable than a few large ones.

In the 1990s this began to change somewhat to the extent that some technologies became more sophisticated and the investment needed to develop new products increased. Therefore the return required became larger and markets needed correspondingly bigger. Luckily the world was increasingly becoming a global market place. At the same time, competition was becoming tougher and the rapidity of technological change and shortening of product life cycles made 3M recognise the need to dominate any market niche quickly. Speed of response was vital. By the 1990s, many of the market niches 3M was pioneering were turning out to be not that small at all, particularly in the global market place. So, the approach remained the same, but the speed of response and size of market niche, world-wide, increased.



Case Studies in Entrepreneurship

The company really started to diversify when it entered the tape market in the 1920s, but even this built on its expertise in coatings, backings and adhesives. What is more the way the first product evolved demonstrates perfectly how an entrepreneurial architecture works. By being close to its customers 3M saw a problem that it was able to solve for them through its technical expertise. In selling Wetordry™ to car-body finishers, an employee realised how difficult it was for the painters to produce the latest fad in car painting - two tone paintwork. The result was the development of masking tape - imperfect at first, but developed over the years 'out-of-hours' by an employee to what we know it to be today and from that technology developed the Scotch™ range of branded tapes. So, the third strategic thrust was developed - having identified a market opportunity through closeness to the customer, diversify into these related areas. Once 3M found a niche product to offer in a new market, it soon developed other related products and developed a dominant position in the new market. In the 1990s 3M came to recognise that it did best when it introduced radically innovative products into a niche market in which it already had a toe hold.

This experience also taught 3M the value of research but in particular to value maverick inventors who were so attached to their ideas that they would push them through despite the bureaucracy of the company. It was in the late 1920s that it developed the policy of allowing researchers to spend up to 15% of their time working on their own projects. To this day, it tries to make innovation part of the corporate culture by encouraging staff to spend 15% of their time working on pet ideas that they hope one day will become new products for the company. They can also get money to buy equipment and hire extra help. To get an idea accepted, they must first get the personal backing of a member of the main board. Then an interdisciplinary team of engineers, marketing specialists and accountants are set up to take the idea further. Failure is not punished, but success is well rewarded.

Perhaps the best known contemporary example of the success of this policy is the development of the Post-It® Note by Art Frye in the 1980s. He was looking for a way to mark places in a hymn book - a paper marker that would stick, but not permanently. At the same time the company had developed a new glue which, unfortunately as it seemed at the time, would not dry. Art spotted a use for the product but what was different was the way he went about persuading his bosses to back the project. He produced the product, complete with its distinctive yellow colour, and distributed it to secretaries who started using it throughout 3M. Art then cut their supplies, insisting that there would be no more unless the company officially backed the product. The rest is history.



So the fourth strategic thrust of the company was developed - to pursue product development and innovation at every level in the organisation through research. This was formalised when the Central Research Laboratory was set up in 1937, but maverick research continued to be encouraged. In 1940, a New Product Department was developed to explore the viability of new products or technologies unrelated to existing ones. In 1943, a Product Fabrications Laboratory was set up to develop manufacturing processes. In the 1980s four Sector Labs were created with a view to being more responsive to the market place and undertaking medium-term research (5-10 years); Industrial and Consumer, Life Sciences, Electronic and Information Technologies and Graphic Technologies. The Central Lab, renamed the Corporate Lab, was maintained to undertake more long-term research (over 10 years). In addition most of the Divisions had their own Labs undertaking short-term, developmental research (1-5 years).

Case Studies in Entrepreneurship

3M has always been admired for its ability to share knowledge across the organisation and link technologies to produce numerous products that could be sold in different markets. One example of this is Scotchlite™ Reflective Sheeting used for road signs, developed in the 1940s - in fact as a result of failed research to develop reflective road markings. This combined research from three different laboratories to produce signs with a waterproof base onto which a covering of an opaque, light-reflecting pigment was added followed by microscopic beads. This was all sealed with a thin coat of plastic to ensure weather durability. Strategy five had emerged - get different parts of the organisation to communicate and work together and, most important of all, share knowledge.



This became formalised in the 1950s with the establishment of the Technical Forum, established with the aim of sharing knowledge across the company. It held annual shows. Out of this came the Technical Council, made up of technical directors and technical personnel, which met several times a year to review research and address common problems. Alongside this the Manufacturing Council and then the Marketing Council were established. At the same time Technical Directors and researchers regularly moved around the different divisions. The fifth strategy was in place - share knowledge.

The culture in 3M evolved out of its place of origin and has been called 'Minnesota nice'. It has been described as non-political, low ego, egalitarian and non-hierarchical as well as hardworking and self critical. It has also, at least in its earlier days, been described as paternalistic in its approach to employees. Above all, 3M is achievement orientated and achievement, particularly in research, was rewarded, often through promotion. For example successful new product teams were spun off to form new divisions. The leader of the team often became general manager of the new division and this was seen as a great motivator. Lesser achievements were also acknowledged. Researchers who consistently achieved 'high standards of originality, dedication and integrity in the technical field' - as judged by their peers, not management - were invited to join the exclusive 'Calton Society'. The 'Golden Step' and 'Pathfinder' awards were also given to those helping develop successful new products. Achievement was lauded at all levels. Strategy six was emerging - encourage achievement through reward.

Today 3M face many challenges to maintaining its reputation for innovation. As it becomes larger and more complex, involved in different markets with different products and technologies, at different stages of their life cycle, it recognises that different managerial approaches may be necessary. The 'maverick', high risk approach to research and development may not be appropriate in certain sectors. The 25% rule - the proportion of new product sales - may not be achievable by all Divisions. 3M also faces stiffer competition which means that cost economies have had to be made to maintain profitability. As a result the 15% rule - slack time to research new products - is under severe pressure, to the point where it is described as more of an attitude rather than a reality. Nevertheless, 3M has for over a century successfully practised corporate entrepreneurship.

Case questions:

1. Describe the organisational structures and devices 3M uses to encourage entrepreneurial activity. Why do they work?
2. How does 3M distinguish between incremental and fundamental innovations?

3. Describe, as best you can from the case, the culture of the organisation. What does this depend upon?
4. Why has 3M been such a successful innovator for so long?
5. Can other companies just copy 3M's structures and culture and become successful innovators also?

HR สมัยใหม่

“ต้องเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

ทีม HR ของกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) มีการปฏิบัติงานที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ขับเคลื่อนผ่านระบบและกระบวนการ ผ่านวัฒนธรรมและความใส่ใจ หากจะกล่าวถึงระบบงานซึ่งเป็นศาสตร์ด้านงาน HR และกระบวนการต่างๆแล้วเรียกได้ว่าได้รับการออกแบบมาเพื่อพนักงาน กลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) โดยตรง

กลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) เริ่มเปิดตัวครั้งแรกเมื่อราว 8 ปีก่อนในฐานะร้านอาหารซึ่งเป็นธุรกิจใหม่ของบริษัท บัญรอดบริวเวอรี่ จำกัด แม้ว่าองค์กรจะมั่นคงและมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลานาน หากแต่การเริ่มต้นบริหารจัดการธุรกิจใหม่นั้นย่อมเป็นสิ่งท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วง 3 ปีแรกนั้นพนักงานในส่วนงานกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) ได้รับความดูแลในรูปแบบเดียวกับพนักงานในเครือบุญรอดบริวเวอรี่ โดยใช้ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เดียวกัน หากแต่องค์กรได้สังเกตเห็นว่าบริบทด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นแตกต่างกัน นำมาซึ่งการออกแบบกระบวนการและระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างเช่นกัน

หากจะพิจารณาถึงความแตกต่างดังกล่าวแล้วก็อาจกล่าวได้ว่าระบบงานทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) แตกต่างกับในส่วนเครือบุญรอดบริวเวอรี่ตั้งแต่ต้นทางหรือ Input ก็ว่าได้ พนักงานหรือทีมงานของกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) นั้น

มีพนักงานหรือทีมงานในเครือประมาณ 200 คน ซึ่งเป็นทีมงานคนรุ่นใหม่ อายุเฉลี่ย 20-30 ปี แม้ว่าจำนวนพนักงานจะไม่มาก แต่ก็มีผลทำให้การบริหารจัดการไม่น้อยสำหรับทีมงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดและลักษณะของพนักงานกลุ่มนี้มีความแตกต่างจากพนักงานกลุ่มเดิมที่องค์กรมีอยู่อย่างชัดเจน ส่งผลให้ท้ายที่สุดแล้วองค์กรจึงตัดสินใจสร้างทีมงานทรัพยากรมนุษย์ (HR) เฉพาะสำหรับดูแลพนักงาน กลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) ซึ่งจะต้องเป็น HR ที่มีความคล่องตัว และสามารถทำงานได้ครบทุกด้านของงาน HR ปัจจุบันหน่วยงานประกอบไปด้วยทีมงานเพียง 4 คนเท่านั้น

สิ่งที่น่าสนใจของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) นั้นไม่เพียงอยู่ที่ความเฉพาะตัวของทีม



คุณนริศฐา พยัคฆ์พันธุ์
ผู้จัดการแผนกบุคคล ธุรกิจอาหาร
บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด

งาน หากแต่รวมถึงทิศทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย โดยพนักงาน กลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) ทุกคนจะได้รับการส่งเสริมให้มีสมรรถนะ 5 ประการ ได้แก่

Leadership Development เพื่อสร้างภาวะผู้นำ เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและความสำคัญของตนเอง

Team Unity เพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม รู้จักการประสานงานและช่วยเหลือกันระหว่างหน่วยงาน ก่อให้เกิดทีมเข้มแข็ง

Professional Communication เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด สื่อสารข้อมูลต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสื่อสารกับลูกค้า

Service หรือการให้ความสำคัญกับการบริการ ซึ่งนับเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับธุรกิจบริการ

Process Thinking หรือการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้พนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่สามารถพัฒนาต่อ ยอดความสามารถของตนได้ และเติบโตในสายอาชีพต่อไป

สมรรถนะทั้ง 5 ข้อนั้นเป็นเป้าหมายหลักในการทำงานของทีม HR ก็ว่าได้ เพราะเป็นการขับเคลื่อนทีมงานกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) ไปสู่เป้าหมายขององค์กร ทีม HR จะต้องปฏิบัติงานด้วยศาสตร์และศิลป์ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารระบบงาน กระบวนการต่างๆ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (ต้นน้ำ) ไปถึงกระบวนการสิ้นสุดสภาพการเป็น

ศาสตร์ด้านระบบงาน HR ของ กลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company)

- การสรรหาว่าจ้าง เน้นการให้ผู้สมัครทดลองทำงานจริงก่อน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าชอบจริงและทำได้จริง
- การพัฒนาพนักงานที่เน้นรูปแบบการ On-the-Job Training ผสมผสานกับ Public และ In-House Training เพื่อส่งเสริมทั้งทัศนคติและเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงการวางแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) อันเกิดจากผลการประเมินการปฏิบัติงานรายบุคคล
- การ Coaching แบบกลุ่มย่อยที่พนักงานจริงหรือเฉพาะตำแหน่ง
- การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ KPI ทั้งระดับบุคคลและระดับทีม (ผลประกอบการของร้านแต่ละร้าน)
- การเติบโตในอาชีพ (Career Development) ที่เน้นให้พนักงานเติบโตได้หลายแนวทาง ทั้งในสายงานหน้าร้านที่ตนประจำอยู่ หรือเติบโตข้ามแบรนด์ (ลองเปิดประสบการณ์ในร้านอื่นๆ ในเครือ) หรือหาพนักงานมีศักยภาพ มีคุณลักษณะที่ตรงกับความต้องการก็สามารถเติบโตสู่การทำงานในสำนักงานใหญ่ได้เช่นกัน

ศิลปะการขับเคลื่อนทีมงานกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company)

- ทีม HR ต้องปรับตัวอย่างมากเรื่องความยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะเวลาการทำงานไม่ตรงกัน การรับสายดีกๆ หรือนอกเวลางานเกิดขึ้นเป็นปกติ *หากจะเป็นมิตรแต่ต่อกันก็ต้องพยายามเข้าใจกันและกัน* “พนักงานไม่โทรดีมาก ส่วน HR ก็เข้าใจความจำเป็นของพนักงาน” ต้องทำความเข้าใจกับแต่ละหน่วยงาน
- ทีม HR ลงสาขา คลุกคลีกับทีมงานหน้าร้านจนเป็นเพื่อนกัน แต่ก็ยังรักษาสมดุลในการดูแลกฎระเบียบ และการเคารพซึ่งกันและกัน
- การสื่อสารทั้งรูปแบบทางการผ่านการประชุมรายเดือน ควบคู่กับการสื่อสารกึ่งทางการผ่านการร่วมบริฟงานของสาขา
- ระบบจะเกิดได้เมื่อพนักงานยอมรับกระบวนการได้ HR จึงต้องสร้างการยอมรับดังกล่าว โดยสื่อสารกับพนักงานว่าทำไมต้องทำกระบวนการนั้นๆ ทำแล้วได้อะไร ดีอย่างไร ไม่ใช่เพียงอธิบายกระบวนการแล้วให้ทำตาม พนักงานจะไม่เกิดแรงกระตุ้นที่จะลงมือทำ
- *สร้างความภูมิใจในตนเองให้พนักงาน* เช่นการส่งประกวดเมนูอาหาร เครื่องดื่มใหม่ๆ เมื่อได้รางวัลกลับมา นอกจากจะได้รางวัลแล้ว เมนูนั้นๆยังได้ขายจริงในร้านด้วย

หมายเหตุ: เปรียบเทียบความเกี่ยวพันระหว่างศาสตร์และศิลป์

พนักงาน (ปลายน้ำ) เรียกได้ว่าได้รับการออกแบบมาเพื่อพนักงานกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) โดยตรง ส่วนศิลปะการบริหารทีมงานกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) นั้นเรียกได้ว่ามุ่งเน้นการบริหารปัจเจกบุคคล ความเป็นครอบครัวแบบใช้ใจ ใช้อใจ

หากจะลองสังเกตดูก็จะเห็นได้ว่า ส่วนของศิลปะนั้นใหญ่กว่าส่วนของศาสตร์อยู่เล็กน้อย ซึ่งก็นับเป็นจุดสังเกตเล็กๆ ได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ กลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) นั้นศิลปะในการบริหารสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าศาสตร์ด้านงานทรัพยากรมนุษย์เลย ผลลัพธ์จากความพยายามทั้งหมดนั้น สะท้อนออกมาให้เห็นจากพนักงานส่วนใหญ่ของ กลุ่ม ธุรกิจ อาหาร (EST. Company) นั้นมีสมรรถนะทั้ง 5 ประการที่กล่าวมาข้างต้น อย่างน้อยๆ ก็ในระดับสูงถึง 70-80 % แต่การดำเนินการพัฒนานั้นเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด ทั้งนี้ก็เพราะกำลังคนมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจ ทำให้การพัฒนาที่จำเป็นจึงเป็นการทำงานแบบการสร้างการเรียนรู้แบบไม่สิ้นสุด เรียนรู้เรื่องต่างๆ ไปตามรอบการพัฒนา ผลลัพธ์จากความทุ่มเทและการทำงานร่วมกันของทีม HR และพนักงานทุกคน ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์แห่งความสำเร็จหลายประการ เช่น

การเกิดทัศนคติแบบผู้ประกอบการในกลุ่มพนักงานกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) กล่าวคือพนักงานนั้นรักและหวงแหนแบรนด์ของตนเองเปรียบที่ทำงานเสมือนเป็นบ้าน จึงรักบ้านและดูแลบ้าน อยากให้ผลงานของบ้านออกมาดี แคมมาบ้านก็รับรองอย่างดี ทำอาหารที่มีคุณภาพมาให้กับลูกค้า อาจจะเรียกได้ว่าพัฒนาจากการทำตามหน้าที่ไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร (Loyalty) และเชื่อว่าตนเองคือผู้ที่สร้างคุณภาพให้กับแบรนด์ หากได้รับการตำหนิจากลูกค้า พนักงานก็จะพยายามหาทางแก้ไขอยู่เสมอ พนักงานบางคนมีความสามารถมากขึ้น จนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่ก็ไม่อยากจะย้ายออกจากหน่วยงานของตนเนื่องจากผูกพันกับสภาพแวดล้อมไม่อยากจะแยกจากไปแม้ว่าอาจจะได้ค่าตอบแทนที่ดีขึ้นก็ตาม ทั้งหมดนี้อาจเรียกได้ว่า Engagement นั่นเอง

นอกจากผลลัพธ์จะเกิดในระดับพนักงานและทีมงานแล้ว ยังแสดงออกในภาพของธุรกิจอีกด้วย กล่าวคือกระบวนการ HR เป็นแรงสนับสนุนให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง อันเกิดจากการที่ฝึกฝนพนักงาน ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์เมนูอาหาร เครื่องดื่มไปประกวด แล้วนำกลับมาเสิร์ฟให้ลูกค้า ได้ลิ้มลอง ซึ่งนับเป็นความภูมิใจของพนักงานที่ได้ประกวด แข่งขันกับคนเก่งจากทั่วประเทศ แม้ว่าบางคนจะ

ไม่ได้จบมาทางด้านอาหารแต่ก็สามารถแข่งกับ Chef ได้ และยังสามารถนับเป็นผลการปฏิบัติงานได้อีกด้วย

พนักงานที่มีศักยภาพอันเกิดจากการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 5 ด้านจากกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) สามารถที่จะโอนย้ายเข้ามาทำงานที่ส่วนกลางได้ ซึ่งนับว่าเป็นหน้าที่ที่แตกต่างจากงานร้านอาหารโดยสิ้นเชิง แม้ว่างานจะแตกต่างออกไปต้องใช้ความรู้และทักษะที่ซับซ้อนขึ้น แต่ด้วยระบบการพัฒนาและการสอนงาน พนักงาน กลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) ก็สามารถเป็นกำลังคนที่มีคุณภาพให้องค์กรได้ไม่ต่างจากพนักงานในส่วนงานอื่นๆ



“หากจะกล่าวถึงบทสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) แล้วคงไม่อาจนึกถึงแนวทางอื่นไปได้นอกเสียจากการเข้าใจ เข้าถึง แล้วจึงพัฒนา...”

เข้าใจว่าพนักงานมีลักษณะอย่างไร ขาดอะไร และต้องการอะไร HR ควรจะเข้าถึงพนักงานทุกระดับ โดยการไปเยี่ยมที่ร้าน ไปร่วมบริฟงาน หรือ แม้แต่ไปช่วยจัดการความขัดแย้งที่หน้างาน สร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านการสื่อสารแบบทางการและไม่เป็นทางการ สร้างความยอมรับซึ่งกันและกัน แล้วจึงออกแบบเครื่องมือให้เหมาะสมกับกลุ่มคน ภายใต้แนวทางขององค์กร ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะทั้ง 5 ที่กล่าวมาข้างต้น จะเป็นแนวทางขับเคลื่อนให้พนักงานในองค์กรยึดถือปฏิบัติ เพื่อสร้างผลผลิต (Productivity) ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร สะท้อนกับค่านิยม Singha Way หรือวิถีแห่งสิงห์ ดังนี้ ซึ่งเน้นความเป็นครอบครัว (We are family)

ความกล้าหาญ (We act with courage) มุ่งเน้นคุณภาพ (We deliver premium quality) และการเชื่อในความสุข (We believe in happiness) เราจึงพยายามประยุกต์ให้เหมาะกับทีมงานกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) ที่เพิ่มการเสริมสร้างทักษะด้านต่างๆ ให้กับพนักงาน รุ่นใหม่ ที่อาจยังมีประสบการณ์ไม่มากนักในการทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การมีภาวะผู้นำ กล้าคิดกล้าทำ ให้มีความสำคัญกับคุณภาพการบริการ เป็นต้น นอกจากการเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา จะช่วยให้เกิดการยอมรับระหว่าง HR และทีมงานหน้าร้านแล้ว ยังแสดงถึงผลลัพธ์การพัฒนาคนให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการ ร่วมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Innovation) และการพัฒนาแบรนด์ (New business) อีกด้วย



คำถามชวนคิด

1. ท่านคิดว่าอะไรคือความแตกต่างของพนักงานร้านอาหารและพนักงานสำนักงาน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของคนไปสู่ความสำเร็จของของธุรกิจ
2. จากกรณีศึกษาที่ท่านคิดว่า ปัจจัยอะไรที่เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) ไปสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการของพนักงานและขององค์กร
3. ท่านคิดว่าองค์ประกอบใดของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งาน HR ประสบผลสำเร็จจากกรณีศึกษา



แนวทางการตอบ

หมายเหตุ: แนวทางของคำตอบนั้นอาจหลากหลายตามแต่การวิเคราะห์ของผู้ศึกษาแต่ละท่าน ซึ่งหมายรวมถึงองค์ความรู้ มุมมอง ทักษะและวิธีการวิเคราะห์ ส่วนต่อไปนี้เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นคำตอบของคำถามชวนคิดทั้ง 3 ข้อข้างต้น

1. ท่านคิดว่าอะไรคือความแตกต่างของพนักงานร้านอาหารและพนักงานสำนักงาน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของคนไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ

ตอบ - ลักษณะหนึ่งของพนักงานกลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) นั้นได้แก่ความเป็นแก้วเปล่า ด้วยพนักงานส่วนใหญ่แล้วยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย หรือเพิ่งจะเริ่มก้าวเข้าสู่ชีวิตการทำงาน ทำให้พนักงานเหล่านั้นพร้อมที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจในแนวทางการทำงานต่างๆได้อย่างเปิดกว้าง ขอเพียงแต่ได้รับโอกาสและได้รับการอธิบายชี้แจงอย่างใส่ใจและเข้าใจ

2. จากกรณีศึกษา ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรที่เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนทรัพยากรมนุษย์ของ กลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) ไปสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการของพนักงานและขององค์กร

ตอบ - คำตอบของคำถามข้อนี้อาจหลากหลายตามมุมมองของแต่ละคนมอง อย่างไรก็ตามก็ตีความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จากกรณีศึกษานี้อาจหมายถึง การ “เข้าใจ เข้าถึง และ พัฒนา” เนื่องจากเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้ทีม HR นั้นสามารถเข้าใจและจูงใจพนักงานที่อาจจะมีลักษณะเฉพาะตัว ให้เกิดความเข้าใจและยอมรับกระบวนการ กฎระเบียบ และเงื่อนไขต่างๆขององค์กรได้

หรือคำตอบของคำถามข้อนี้อาจเป็นความสามารถของทีม HR ที่สามารถตีความช่องว่างด้านสมรรถนะของพนักงานได้อย่างชัดเจน แล้วจึงออกแบบกระบวนการเพื่อพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้เพิ่มเติมจากค่านิยมหลักขององค์กร เช่น การมุ่งเน้น Process Thinking ซึ่งเป็นกุญแจที่ปลดล็อกสมรรถนะของพนักงานกลุ่มนี้และนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานประจำ การสร้างสรรค์ในงาน และการเติบโตในสายอาชีพก็เป็นได้

3. ท่านคิดว่าองค์ประกอบใดของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งาน HR ประสบผลสำเร็จจากกรณีศึกษา

ตอบ - คำตอบของคำถามนี้อาจมีหลากหลายเช่นกัน อย่างไรก็ตามคำตอบหนึ่งที่เป็นไปได้ได้แก่การที่ทีม HR นั้นให้ความสำคัญกับศิลปะการบริหารคน จึงอาจกล่าวได้ว่าคำตอบของคำถามนี้ได้แก่องค์ประกอบการศิลป์ของงานทรัพยากรมนุษย์นั่นเองที่เป็นส่วนสำคัญ อาทิ การเข้าอกเข้าใจกัน ความยืดหยุ่น ความเป็นมิตร และการสื่อสาร ฯลฯ เพราะทำให้เกิดการยอมรับนโยบายต่างๆและการยอมรับในกระบวนการเกี่ยวกับการบริหารจัดการของพนักงาน หากแม้ว่าองค์กรมีระบบซึ่งเป็นศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ล้ำหน้าแต่ไม่สามารถจูงใจให้พนักงานยอมรับได้แล้วผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจไม่เป็นเช่นที่เกิดขึ้นกับ กลุ่มธุรกิจอาหาร (EST. Company) ก็เป็นไปได้

วัฒนธรรมองค์การ สู่ความเป็นผู้ประกอบการ ขององค์การ

“30 ปี ของ การสร้าง คือการสร้างชีวิต เราภาคภูมิใจและยินดีที่มีส่วนร่วมในการสร้าง
ความสุขให้กับผู้คนมากมาย กว่า 30 ปีบนเส้นทางแห่งความมุ่งมั่นในการออกแบบและสร้าง
บ้านที่มีคุณภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยและยังให้ความสำคัญกับการใช้ชีวิต
และการสร้างสรรค์สังคมชุมชน ระหว่างการเดินทางที่ยังคงดำเนินต่อไป”

(ที่มา: www.sansiri.com)



คุณณัฐธาสักขณ์ สกุดปทุมยาพร
(ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการอาวุโส
ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์)

แสนสิริ เป็นชื่อที่หลายคนคุ้นเคยเป็น
อย่างดีผ่านชื่อของบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์
และ คอนโดมี เนียม ที่มี ชื่อเสียง ใน
หลากหลายทำเล แต่สิ่งที่น่าสนใจยิ่งไปกว่า
เพียงผลิตภัณฑ์ของแสนสิรินั้นได้แก่การ
ออกแบบและการพัฒนาองค์การของแสน
สิริ ที่มุ่งสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการ
ขององค์การเอง ซึ่งความเป็นผู้ประกอบการ
ขององค์การนั้นไม่อาจจะเกิดขึ้นได้หาก
ปราศจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่
ช่วยกันขับเคลื่อนให้องค์การดำเนินไปใน
ทิศทางนั้นๆ

ในบริบทของแสนสิรินั้นวัฒนธรรม
องค์การนับได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการ
ขับเคลื่อนความเป็นผู้ประกอบการของ
องค์การ วัฒนธรรมองค์การของแสนสิรินั้น
ได้รับการปลูกฝังและถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น
และถูกขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมใน
องค์การ ตลอดจนสะท้อนสู่ภายนอก
องค์การอีกด้วย โดยวัฒนธรรมองค์การของ

แสนสิรินั้นไม่เพียงแต่จะน่าสนใจที่ตัว
วัฒนธรรมเองเท่านั้น แต่จะยังน่าสนใจที่
วิธีการตีความวัฒนธรรมเหล่านั้นอีกด้วย
เรียกได้ว่าวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 ประการ
นั้นเป็นปัจจัยนำเข้า หรือ Input สำหรับ
การบริหารจัดการองค์การนั่นเอง

Attention to Detail นอกจากจะ
หมายถึงการใส่ใจในรายละเอียดของงาน
แล้ว ยังหมายถึงความรับผิดชอบ ความ
ใส่ใจและรอบคอบด้วย

Goal Driven นอกจากจะมุ่งเน้นให้
พนักงานทำงานแบบมีเป้าหมายชัดเจน ยัง
พยายามสร้างบรรยากาศให้พนักงานรับรู้
และขับเคลื่อนสู่เป้าหมายโดยไม่ได้รู้สึก
กดดันมากจนเกินไป ผ่านการใช้การเล่นคำ
ให้น่าสนใจ เช่นใช้แนวคิด Make it Real
แทนการกล่าวถึงยอดขายหรือเป้าโดยตรง

Customer Centric ลูกค้าในมุมมอง
ของแสนสิรินั้นไม่ได้หมายถึงเพียงลูกค้าของ
องค์การเท่านั้น หากแต่มองเพื่อนร่วมงาน



คุณนาฏอนงค์ ศุภธนโชติ

ในองค์กรเป็นลูกค้ำด้วยเช่นกัน

Think outside the Box ไม่เพียงแต่จะมุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาการคิดสร้างสรรค์เท่านั้น แต่ยังเน้นให้พนักงานยอมรับความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

Service Mind การมีจิตบริการนั้นไม่เพียงแต่จะมุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจของลูกค้าเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการสร้างความสุขและความสนุกในการทำงานให้กับทุกคนในองค์กรอีกด้วย

ในด้านกระบวนการหรือ Process การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรนั้น เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่พนักงานก้าวเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ผ่านกระบวนการพัฒนาทั้งทางตรง เช่นการปฐมนิเทศ และทางอ้อม เช่นการมอบหมายโครงการให้รับผิดชอบ หรือการจัดกิจกรรมพิเศษต่างๆ เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันแล้ว การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวย่อมสามารถดำเนินไปได้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เป็นระบบและสร้างสรรค์ ซึ่งภาพต่อไปนี้จะแสดงภาพรวมการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรของแสนสิริได้เป็นอย่างดี

จากภาพจะเห็นได้ว่าการสื่อสารนั้นเป็นขั้นตอนตั้งต้นที่สำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร และเมื่อเกิดความเข้าใจร่วมกันแล้ว การสร้างวัฒนธรรมและปลูกฝังให้อยู่กับพนักงานทุกคนนั้นจึงเป็นการดำเนินการต่อเนื่องทั้งกับพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่สำหรับพนักงานใหม่นั้นนอกจากจะได้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านการ



ปฐมนิเทศแล้ว ยังได้รับการปลูกฝังผ่านการเรียนรู้ที่ถูกออกแบบมาอย่างชัดเจนผ่านแนวคิด Learning Roadmap โดยพนักงานจะได้รับ Sansiri Learning Passport เพื่อเป็นแนวทางการเรียนรู้และติดตามความคืบหน้าอีกด้วย ส่วนพนักงานที่เริ่มคุ้นชินกับองค์กรแล้วก็จะได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งการฝึกอบรมและการมอบหมายงานโครงการ รวมไปถึงการจัดกิจกรรมพิเศษต่างๆในองค์กร ซึ่งการดำเนินการหรือ Intervention ต่างๆ ที่จัดขึ้นนั้นมีทั้งที่จัดเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมโดยตรงและที่แฝงการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรลงในการพัฒนาหัวข้อต่างๆ อาทิหลักสูตร Sansiri

Leadership Program ที่เป็นการพัฒนาพนักงานกลุ่มศักยภาพสูง หรือ Talent Management ที่เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาผ่านการสอนงาน โค้ช การให้ทำโครงการพิเศษและนำเสนอผลงานอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาเครือข่ายภายในองค์กรอีกด้วย หากแต่สิ่งที่แฝงอยู่ในการพัฒนาดังกล่าวนี้ได้แก่การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานและความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรรวมถึงปลูกฝังความเป็นผู้ประกอบการให้กับพนักงานอีกด้วย โดยโครงการต่างๆที่เกิดขึ้นนั้นนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในระยะยาวและยังผลให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม เช่น โครงการทำ Data Center หรือการสร้างระบบ

E-HR เป็นต้น

โครงการจำนวนมากที่เกิดขึ้นนั้นนำสู่การนำไปใช้จริงในองค์กรและได้รางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมากนอกจากนี้ ยังมีโครงการ “ขนมอร่อย” ซึ่งเป็นกิจกรรมให้พนักงานนำขนมที่ตนเองชอบนำมาประกวดกัน และผู้ที่ได้รับรางวัลจะได้รับเลือกให้เป็นผู้ส่งมอบขนมให้กับงานประชุมสัมมนาต่างๆขององค์กร โดยได้รับออเดอร์เป็นประจำทุกเดือน ซึ่งนับเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานให้กับพนักงานไปพร้อมๆกับการส่งเสริมสิ่งที่พนักงานรักและสนใจ

นอกจากนี้ยังมีงานกิจกรรมที่เรียกว่า “Winter Market Fest” ที่จัดเป็นประจำทุกปี ซึ่งได้รับความสนใจจากบุคคลทั่วไปอย่างมาก โดยพนักงานของแอสสิริเองก็ได้มีส่วนร่วมในการออกร้านด้วย โดยองค์กรสนับสนุนเงินทุนให้บางส่วนเพื่อให้พนักงานนำไปออกแบบและดำเนินการธุรกิจย่อยของตนเอง

การดำเนินการอีกประการที่สำคัญได้แก่การสร้างระบบการประเมินสมรรถนะหลักขององค์กร หรือ Core Competency ขององค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และนำระบบนี้มาใช้ในการประเมินเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยแบ่งสัดส่วนที่แตกต่างกัน โดยระดับพนักงาน

“พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่ความสนใจของตนเป็นที่สนใจขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน มีรายได้พิเศษได้แนวทางในการทำธุรกิจย่อยๆของตนเอง ได้พัฒนาสมรรถนะของตนเองในด้านการทำงานประจำไปพร้อมๆกัน”

นั้นจะได้รับการประเมินในส่วนนี้ถึงร้อยละห้าสิบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอีก ร้อยละห้าสิบ ซึ่งนับว่าเป็นสัดส่วนที่สูงมากสำหรับการประเมินสมรรถนะหลักขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลางนั้น สัดส่วนการประเมินจะลดสัดส่วนการประเมินสมรรถนะหลักขององค์กรลงเป็นร้อยละสามสิบ และผู้บริหารระดับสูงนั้น ลดลงเหลือร้อยละยี่สิบเพื่อเน้นผลการปฏิบัติงานมากขึ้นตามระดับความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

หากจะกล่าวถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการต่างๆเหล่านั้นแล้วอาจจะกล่าวได้ว่าแอสสิริประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการขับเคลื่อนความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร โดยความสำเร็จนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกระบวนการ และระดับองค์กร



ภาพกิจกรรมภายในงาน Winter Market Fest โดยแอสสิริ ซึ่งกิจกรรมนี้ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่ง มีการออกร้านกว่า 180 ร้าน และมีการแบ่งโซนกิจกรรมภายในงานอย่างหลากหลาย เช่น โซนสำหรับเด็ก โซนดนตรี และโซนสำหรับร้านค้า

“ส่วนในระดับผลลัพธ์ขององค์กรนั้นนอกจากจะได้เกิดการพัฒนากายในแล้ว องค์กรยังได้รับการยอมรับจากภายนอกอีกด้วย อาทิ ได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากผลงานการพัฒนาภายในองค์กรนี้เอง”



แสนสิริ รับรางวัลในโครงการ “Thailand ICT Excellence Awards 2012” จากการนำเสนอโครงการพัฒนาระบบเพื่อประกอบการให้บริการของหน่วยงาน

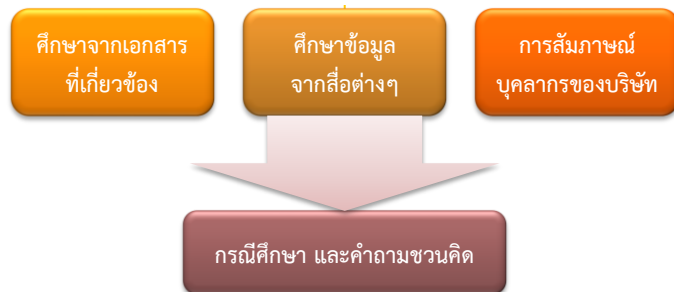
จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรของแสนสิริทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมนั้นสามารถนำไปสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้กับองค์กรได้ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาและการดำเนินการที่ต่อเนื่อง ประกอบด้วย การดำเนินการหลากหลายแง่มุม ทั้งการดำเนินการด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง และการดำเนินการโดยอ้อม ทั้งนี้แสนสิรินั้นได้คำนึงถึงพนักงานทุกคนในภาพรวม โดยไม่ได้แบ่งแยกรุ่นหรือวัย จากพนักงานทั้งหมดราว 1,400 คนนั้นพนักงานทุกคนมีโอกาสร่วมทุกกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน และพนักงานนั้นก็ให้ความสนใจกับกิจกรรมต่างๆไม่ว่าจะเป็นรุ่นหรือวัยใด เรียกได้ว่าแสนสิรินั้นหล่อหลอมให้พนักงานทุกคนมีความทันสมัยและมีความเป็นเด็กอยู่เสมอหรือ Young at Heart นั่นเอง



คำถามชวนคิด

1. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของแสนสิริในข้อใดที่ส่งผลต่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมากที่สุด เพราะเหตุใดท่านจึงพิจารณาเช่นนั้น
2. จากกรณีศึกษาของแสนสิรินี้ ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรที่เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรได้
3. ท่านคิดว่าสิ่งใดที่องค์กรสามารถดำเนินการต่อยอดได้ในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

วิธีการเก็บข้อมูล





แนวทางการตอบ

หมายเหตุ: แนวทางของคำตอบนั้นอาจหลากหลายตามแต่การวิเคราะห์ของผู้ศึกษาแต่ละท่าน ซึ่งหมายรวมถึงองค์ความรู้ มุมมอง ทักษะและวิธีการวิเคราะห์ ส่วนต่อไปนี้เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นคำตอบของคำถามชวนคิดทั้ง 3 ข้อข้างต้น

1. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของแสนสิริในข้อใดที่ส่งผลต่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมากที่สุด เพราะเหตุใดท่านจึงพิจารณาเช่นนั้น

ตอบ – คำตอบของคำถามข้อนี้ อาจหลากหลายตามมุมมองที่แต่ละคนมอง หากมองในด้านการจัดประกายความคิดสร้างสรรค์แล้ว วัฒนธรรม Think outside the box คือมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ สามารถช่วยให้พนักงานพัฒนาไอเดียของตนได้ อย่างไรก็ดี วัฒนธรรมทั้ง 5 ประการของแสนสิรินั้นมีความเชื่อมโยงกันอยู่ หากปราศจากการรับผิดชอบในงาน (Attention to detail) การมุ่งเน้นการทำงานอย่างมีเป้าหมาย (Goal driven) การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Customer centric) และการมีจิตบริการ (Service mind) แล้ว ไอเดียดังกล่าวอาจไม่สามารถถูกนำมาใช้ได้จริงและสร้างธุรกิจใหม่ให้กับบริษัทได้

2. จากกรณีศึกษาของแสนสิรินี้ ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรที่เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรได้

ตอบ – คำตอบของคำถามนี้ก็อาจมีหลากหลายเช่นกัน อย่างไรก็ตามคำตอบหนึ่งที่เป็นไปได้คือกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การสื่อสารภายในทีม HR การสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งพนักงานใหม่ และพนักงานปัจจุบัน การผูกวัฒนธรรมเข้ากับ Core competency ขององค์กร และการนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

3. ท่านคิดว่าสิ่งใดที่องค์กรสามารถดำเนินการต่อยอดได้ในอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตอบ – คำตอบของคำถามนี้ก็อาจมีหลากหลายเช่นกัน การต่อยอดอาจดำเนินการได้ นอกเหนือจากการผูกวัฒนธรรมเข้ากับ Core competency ขององค์กรแล้ว วัฒนธรรมดังกล่าวจะต้องผูกเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ รวมถึงระบบต่างๆ ภายในองค์กร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและผลตอบแทน การสร้างพื้นที่หรือทรัพยากรเพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมที่ต้องการ เป็นต้น รวมทั้งการสื่อสารผลของการประเมินอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบถึงทิศทางและความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ ดังที่กล่าวไว้ในกรณีศึกษาว่าการสร้างวัฒนธรรมเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ระยะเวลา ดังนั้น การพัฒนาวัฒนธรรมที่สร้างความเป็นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

รางวัลพนักงานดีเด่น (Outstanding Employee Rewards)

กรณีศึกษาของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย

Gary N. McLean

หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง (ไม่ประสงค์เปิดเผยชื่อ) มีพนักงานประมาณ 1,500 คน หน่วยงานนี้ได้ติดต่อมาที่ท่านเพื่อขอคำปรึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่หน่วยงานเผชิญอยู่

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ได้ริเริ่มโครงการมอบรางวัลประจำปีขึ้น ชื่อว่า “รางวัลพนักงานดีเด่น” โดยจะทำการคัดเลือกพนักงานจำนวนสูงสุด 3% ของพนักงานทั้งหมด 1,500 คน (หรือเท่ากับ 45 คนต่อปี) ชื่อของพนักงานจะได้รับการประกาศในจดหมายข่าวและในกิจกรรมมอบรางวัลแก่พนักงานประจำปีในช่วงสิ้นปี ผู้ที่ได้รับเลือกจะได้รับใบประกาศที่ลงนามโดยกรรมการผู้จัดการ (MD) รวมถึงจี้ห้อยคอทองคำตราสัญลักษณ์ของหน่วยงาน มูลค่า 3,500 บาท

โครงการมอบรางวัลดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อมอบรางวัลและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ พนักงานดังกล่าวจะต้องไม่มีบันทึกว่าขาดงาน เว้นเสียแต่ว่าเป็นการลาพักผ่อนตามกฎระเบียบของหน่วยงาน
2. เพื่อแสดงถึงไมตรีจิตของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน
3. เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอื่นๆ ซึ่งเมื่อเห็นตัวอย่างที่ดีแล้วอาจปฏิบัติตาม

แนวปฏิบัติในการดำเนินโครงการดังกล่าว มีดังนี้

1. ฝ่าย HR รวบรวมรายชื่อของพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด เพื่อนำมาพิจารณาในขั้นตอนแรก โดยคุณสมบัติดังกล่าวได้แก่ (1) ปฏิบัติงานในหน่วยงานมากกว่าหนึ่งปี (2) ไม่มีรายงานการขาดงาน และ (3) ไม่มีรายงานการกระทำที่ขัดต่อกฎระเบียบของหน่วยงาน
2. คณะกรรมการที่ประกอบด้วยหัวหน้างานอาวุโสจะทำการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ เป็นจำนวน 3%
3. HR และผู้จัดการอนุมัติรายชื่อ
4. ทำการประกาศรายชื่อของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก
5. พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับรางวัลกับ MD ในวันที่หน่วยงานจัดกิจกรรมมอบรางวัลแก่พนักงานประจำปี

สามปีหลังจากดำเนินการ โครงการดังกล่าวถูกยกเลิกเนื่องจากการร้องเรียนผ่านกล่องรับข้อเสนอแนะของบริษัท ทั้งจากพนักงานและหัวหน้างานว่าโครงการดังกล่าวก่อให้เกิดผลทางลบแทนที่จะสร้างแรงจูงใจ โดยข้อร้องเรียนบางส่วน มีดังนี้

- * พนักงานหลายคนที่ไม่ได้รับคัดเลือกเชื่อว่าตนเองทำงานหนักเท่ากับผู้ที่ได้รับคัดเลือก ผู้ที่ได้รับรางวัลบางคนถูกกล่าวหาว่ามีความรับผิดชอบน้อยกว่าผู้ที่ไม่ได้รับรางวัล หรือทำงานมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับรางวัล

- * * หัวหน้างานถูกกล่าวหาว่าไม่เป็นกลาง ความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องแย่ง มีรายงานว่าความร่วมมือระหว่างกันลดน้อยลงและการควบคุมงานเป็นไปได้อย่างยากลำบาก
- * * พนักงานที่เคยได้รับรางวัล และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างต่อเนื่องรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรมและไม่สมเหตุสมผล เพราะเขาไม่สามารถได้รับรางวัลอีกครั้งได้ อย่างไรก็ตาม เพื่อนร่วมงานของพนักงานดังกล่าวคิดว่าควรจะได้รับรางวัลเพียงแค่นี้เท่านั้น ไม่ควรได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง ผู้อื่นควรได้รับรางวัลบ้างเนื่องจากทีมมีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จเช่นเดียวกัน นอกเหนือไปจากนั้น ข้อร้องเรียนยังกล่าวอีกว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่รู้สึกรู้ว่าความสามารถในการทำงานของตนจะแตกต่างกับผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญ
- * * รางวัลดังกล่าวไม่สามารถใช้กับบางกลุ่มงานที่มีพนักงานจำนวนน้อยได้ เนื่องจากไม่มีการแข่งขันกันภายในกลุ่มงาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว พนักงานและหัวหน้างานส่วนใหญ่จึงไม่สนใจและไม่ให้ความสำคัญกับโครงการมอบรางวัลนี้ ผู้บริหารหน่วยงานจึงตัดสินใจยกเลิกโครงการจากข้อร้องเรียนและผลป้อนกลับ (Feedback) ที่ได้จากพนักงานฝ่าย HR หัวหน้างาน และพนักงานภายในองค์กร

ข้อคำถามสำหรับการอภิปราย

1. ท่านคิดว่าเกิดอะไรขึ้นกับการพัฒนาและดำเนินการโครงการดังกล่าว
2. ท่านสามารถปรับปรุงโครงการนี้ได้อย่างไรบ้าง
3. ท่านมีข้อคิดเห็นอย่างไรในการดำเนินการเพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของโครงการ
4. ท่านจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังที่ท่านต้องการ

Outstanding Employee Rewards

A case study based on a government agency in Thailand
Gary N. McLean

The government agency involved in this case study has chosen to remain anonymous. The agency has approximately 1,500 employees. The agency has called on you to provide consultancy regarding the situation it now finds itself in.

The Human Resource (HR) department has instituted an annual reward program entitled, "Outstanding Employee Rewards." Through this program a maximum of 3% of the 1,500 employees (45 employees each year) are selected with their names announced publicly at the end of the year in the newsletter and at the annual employee recognition event. If selected, they receive a certificate signed by the Managing Director (MD), plus a gold agency logo locket worth 3,500 baht.

The following objectives have been established for the program:

1. To reward and motivate employees whose performance, quantitatively and qualitatively, was excellent. These employees should have no record of absenteeism except for legitimate vacations.
2. To represent the goodwill of management towards the employees.
3. To motivate other employees who might need to see good examples to behave appropriately.

The following guidelines were established for the implementation of the program:

1. The HR unit lists the names of the employees who are qualified for the first round of screening. The qualifications require that employees have (1) worked for more than one year; (2) no record of absenteeism; and (3) no record of discipline imposed by the agency.
2. A committee, comprised of senior supervisors, select 3% of those who meet the qualifications as finalists.
3. HR and managers approve the list.
4. Names of the chosen employees are announced.
5. These employees receive their rewards from the MD on the day the agency has its annual employee recognition event.

Three years after its implementation, this HR program was canceled due to complaints in the suggestion boxes, from both employees and supervisors, stating that the program created more demotivation among employees than motivation. Some of the recorded comments included:

- * Many employees who were not selected believed that they were working as hard as those who were chosen. Some of the rewarded employees were accused of being less responsible or having more absent days than those who were not rewarded.

- * * The supervisors were accused in the complaints of being biased. Supervisor-subordinate relationships declined. Less cooperation was reported, along with difficulties in supervision.
- * * Employees who received the rewards once and who continued to be consistent in their performance felt that it was unfair and unreasonable that they were not rewarded next time. Nevertheless, their peers thought that the selected employees should receive the reward one time only. No consecutive reward should be allowed. The rewards should be distributed among the population because it needed team effort to accomplish the tasks. Moreover, the complaints stated that most employees did not think their work abilities were significantly different from those of others.
- * * In some sections, where employees were few in numbers, this program was quite impractical as no real competition could occur.

Due to these reasons, the program lost its appeal and significance to most employees and supervisors. The agency management decided to cancel this program based on the complaints and feedback received from HR personnel, supervisors, and employees.

Questions for Discussion

1. What was wrong with the program as originally developed and implemented?
2. In what ways would you modify the program to improve it?
3. Explain what you would recommend to accomplish the objectives identified for this program.
4. How would you implement the desired changes?

Imaginative Thinking

สู่การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่

ด้วยการแข่งขันในตลาดที่ดุเดือด ส่งผลให้บริษัทบุญรอดบริวเวอรี่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาด รวมถึงวิถีคิดในการทำงาน เพื่อให้เกิดธุรกิจใหม่ จนเกิดเป็น U BEER



คุณฉัตรชัย วิรัตน์โยสินทร์
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด



U BEER

สินค้าใหม่จากบริษัทบุญรอดบริวเวอรี่

นับตั้งแต่ชื่อที่ไม่ใช่ชื่อสิ่งสาราสัตว์ รวมถึงแพคเกจจิ้งที่ทันสมัย U BEER ยังปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาด นับตั้งแต่การเข้ากลุ่มเป้าหมาย คือ นักดื่มที่เป็นคนรุ่นใหม่วัย 20-25 ปี หรือ First jobber ด้วยตนเอง เพื่อค้นหาความเป็นตัวตนของกลุ่มเป้าหมาย และสร้าง Concept ของผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนช่องทางการโฆษณา จากการทำอีเวนท์ และสื่อทั่วไป เป็นการสร้างกระแสให้คนสนใจและแชร์ผ่านสื่อออนไลน์ เปลี่ยนช่องทางการจำหน่ายจากการจำหน่ายผ่านตัวแทน หรือร้านสะดวกซื้อ เป็นร้านอาหาร ผับ บาร์

เบื้องหลังการสร้างสรรค์สินค้าใหม่คือการเปิดโอกาสให้แก่พนักงานในการลองผิดและเกิด Imaginative thinking โดยบริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อสนับสนุนความคิดดังกล่าว โดยมีแนวทางดังนี้

สนับสนุนการให้โอกาสแก่พนักงานในการลองผิด

Imaginative Thinking นั้นเป็นเรื่องที่มีเส้นกันบางอย่างอยู่ระหว่างคำว่าจินตนาการ และความประมาท ซึ่งหากถ้าทำสำเร็จก็จะหมายความว่าคุณมีจินตนาการดี มีความคิดสร้างสรรค์ แต่หากสิ่งที่คุณคิดนั้นเมื่อทำออกมาแล้วไม่สำเร็จ สิ่งนั้นจะถูกตีความว่าคุณไม่รอบคอบ คุณประมาททันที หากพนักงานที่คิดใหม่ ทำใหม่แล้วถูกตำหนิ ก็จะทำให้เสียกำลังใจและไม่กล้าจินตนาการต่ออีกเลย คุณฉัตรชัยมองว่าบริษัทควรสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนได้ลองทำผิด หากพลาดแล้วผลกระทบไม่รุนแรง ควรให้โอกาสแก่พนักงานในการลองทำใหม่อีกครั้ง

นอกเหนือไปจากนี้ แนวโน้มของการใช้ Social media เปิดโอกาสให้ธุรกิจสามารถลองผิดได้มากขึ้น คุณฉัตรชัยยกตัวอย่างว่า การทำการตลาดยุคก่อนจะเลือกทางเลือกที่มีโอกาสมากที่สุด แล้ว go mass หากพังก็จบ หากสำเร็จ

**“บริษัทควรสร้างวัฒนธรรม
ที่ส่งเสริมให้คนได้ลองทำผิด
หากพลาดแล้วผลกระทบไม่
รุนแรง ควรให้โอกาสแก่
พนักงานในการลองทำใหม่
อีกครั้ง”**

ก็ได้ไปต่อ แต่ในโลกออนไลน์ธุรกิจสามารถทำการตลาดพร้อมๆ กัน 10 อย่างได้ หากสิ่งไหนโดน คนก็จะแชร์อย่างต่อเนื่องและเกิดเป็น Viral

สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงเปิดใจรับฟัง

คุณฉัตรชัยมองว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้กับ Imaginative thinking โดยสามารถเริ่มจากการเปิดใจรับฟัง และมีความอดทนถึงแม้ความคิดนั้นจะไม่ตรงกับที่ตนเองคิดก็ตาม และยังกล่าวอีกว่า “ต้องลองทำในสิ่งที่คุณไม่รู้เรื่อง คุณจึงจะรับฟัง” โดยคุณฉัตรชัยยกตัวอย่างว่า ตอนที่ต้องทำสินค้าใหม่ให้กับกลุ่มเป้าหมายที่มีอายุ 20-25 ปี นั้น คุณฉัตรชัยได้ให้ทีมคนรุ่นใหม่ไปเก็บข้อมูล และได้ฟังภาษาใหม่ๆ ของคนกลุ่มนี้โดยเฉพาะคำว่า “อยากให้ปังต้องปล่อยไหล” ซึ่งทำให้คุณฉัตรชัยสนใจ และเปิดรับฟังความคิดเห็นของคนรุ่นใหม่ จึงกลายออกมาเป็น Concept ของ U BEER

นอกเหนือไปจากนี้ ผู้บริหารต้องปรับบทบาทโดยเน้นการเป็นโค้ช

คุณฉัตรชัยยกตัวอย่างว่า “ผู้บริหารควรเป็นโค้ชสอนให้เด็กเรียนรู้การเล่นฟุตบอลเราก็คอยดูไม่让他เล่นผิดกติกา ที่สำคัญอย่าไปเล่นบอลเอง”

ตั้งโจทย์ใหม่

ในการเกิดผลิตภัณฑ์ U BEER ขึ้นมาได้นั้น ก็เกิดมาจากแนวคิดของผู้บริหารอย่างคุณสันติ ภิรมย์ภักดี กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ที่ได้ให้โจทย์คุณฉัตรชัยว่า “ห้ามทำอะไรเหมือนเดิม ถึงของเดิมจะดีก็ห้ามทำ” ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้กับทีมของคุณฉัตรชัยในการสร้างสรรค์ไอเดียได้อย่างเต็มที่ ทำให้ได้ใช้ความคิดนอกกรอบมาก เช่น ถ้าวันนี้ไม่มีระบบนี้แล้วเราจะทำอะไร? ถ้าวันนี้ไม่มีสินค้าตัวนี้จะทำอะไร? ซึ่งจะสังเกตได้ว่าคำถามที่คุณฉัตรชัยได้ให้กับพนักงานจะเป็นคำถามที่เปิดกว้างไม่จำกัดแนวคิดของพนักงาน

มองโลกในมุมใหม่ โดยการนำไอเดียจากสิ่งอื่นมาใช้กับบริษัทของตนเอง

อีกสิ่งหนึ่งที่คุณฉัตรชัยได้ให้แนวคิดไว้คือ การมีจินตนาการนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นการทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน แต่อาจจะเป็นการจินตนาการหรือคิดจากสิ่งที่มีอยู่ก็สามารถเกิด Creativity ได้ เช่น มองที่รถฟอร์มูล่าวัน ที่ใช้เวลาในการเข้า Pit stop แค่นาทีเดียวก็ไปต่อได้ การทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วแบบนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของตนได้อย่างไรบ้าง

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรของบริษัทบุญรอดบริวเวอรี่ ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างกับการลองผิด และเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ก่อให้เกิดความคิดแบบจินตนาการหรือ Imaginative Thinking และสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้กับองค์กรได้ โดยการสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวนี้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร นับตั้งแต่เป็นผู้มอบโจทย์ที่เปิดโอกาสในการคิดนอกกรอบ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็น และเป็นโค้ชให้กับพนักงาน โดยผลลัพธ์ด้านการเป็นผู้ประกอบการขององค์กรนั้นเห็นได้ชัดเจนจากสินค้าที่แตกต่าง และการตลาดที่แปลกใหม่ที่ตั้งเป็นกระแสโด่งดังในโลกออนไลน์

คุณฉัตรชัย กล่าวปิดท้ายว่า จริงๆ แล้วการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ “ลองผิด” คือการให้พนักงานได้ทำในสิ่งที่แตกต่างจากที่ผู้บริหารคิด หรือไม่ถูกใจผู้บริหารนั่นเอง



U BEER
BREWED FOR YOU
VALUES IDEAS & CREATIVITY
MAKES FRIENDS EASILY
DOESN'T TRY TOO HARD
BECAUSE IT DOESN'T NEED TO

U BEER IS FOR EVERYONE. ONLY YOU CAN BE U.



คำถามชวนคิด

1. ท่านคิดว่า Imaginative Thinking สำหรับบริษัทบูธรอดบริวเวอรี่ หมายความว่าอย่างไร
2. จากกรณีศึกษานี้ ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรที่เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด
3. ท่านคิดว่า บริษัทอื่นสามารถดำเนินการตามกรณีศึกษาดังกล่าว และประสบความสำเร็จได้หรือไม่
4. เมื่อท่านทำงานของท่านตามปกติ และถ้าหากเกิดปัญหาวันนี้ไม่มี “สิ่งนี้” อยู่ ท่านจะอย่างไร? เช่น ถ้าวันนี้ ไม่มีสินค้าที่ท่านขายอยู่ ท่านจะหารายได้จากไหนมาทดแทน



แนวทางการตอบ

หมายเหตุ: แนวทางของคำตอบนั้นอาจหลากหลายตามแต่การวิเคราะห์ของผู้ศึกษาแต่ละท่าน ซึ่งหมายรวมถึงองค์ความรู้ มุมมอง ทักษะคิดและวิธีการวิเคราะห์ ส่วนต่อไปนี้เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นคำตอบของคำถามชวนคิดทั้ง 3 ข้อข้างต้น

1. ท่านคิดว่า Imaginative Thinking สำหรับบริษัทบูธรอดบิวเวอรี่ หมายความว่าอย่างไร

ตอบ – ลักษณะหนึ่งของ Imaginative thinking ของบริษัทบูธรอดบิวเวอรี่ คือการเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้จินตนาการและความคิดนอกกรอบในการทำงาน โดยไม่มีการตัดสินว่าผิดหรือถูก เพื่อให้ได้มาซึ่งไอเดีย สามารถนำไปสร้างสินค้าใหม่ๆ หรือวางแผนการตลาดใหม่ๆ เพื่อสอดคล้องกับความต้องการและไลฟ์สไตล์ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบัน

2. จากกรณีศึกษานี้ ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรที่เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด

ตอบ – คำตอบของคำถามข้อนี้อาจหลากหลายตามมุมมองของแต่ละคนมอง อย่างไรก็ตามที่กุญแจสำคัญของการขับเคลื่อนความเป็นผู้ประกอบการภายในบริษัทบูธรอดบิวเวอรี่คือผู้บริหาร หากพนักงานนำเสนอไอเดียใหม่และถูกตำหนิจากผู้บริหาร พนักงานอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอีก ส่งผลให้บริษัทไม่อาจรวบรวมไอเดียใหม่ๆ รวมทั้งอาจไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรได้

3. ท่านคิดว่า บริษัทอื่นสามารถดำเนินการตามกรณีศึกษาดังกล่าว และประสบความสำเร็จได้หรือไม่

ตอบ – คำตอบขอคำถามนี้ก็อาจมีหลากหลายเช่นกัน อย่างไรก็ตามคำตอบหนึ่งที่เป็นไปได้คือ สามารถดำเนินการได้ เพียงแต่การดำเนินการนั้นต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของ Imaginative Thinking ที่มีต่อการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเสียก่อน เมื่อผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานทุกระดับภายในองค์กรแล้ว วัฒนธรรมการเปิดกว้างทางความคิดจึงสามารถเกิดได้ อย่างไรก็ตาม การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและระบบสนับสนุนหลายๆ ด้านภายในองค์กร อาทิ การทำงานเป็นทีม การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ที่สนับสนุนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4. เมื่อท่านทำงานของท่านตามปกติ และถ้าหากเกิดปัญหาวันนี้ไม่มี “สิ่งนี้” อยู่ ท่านจะอย่างไร ? เช่น ถ้าวันนี้ไม่มีสินค้าที่ท่านขายอยู่ ท่านจะหารายได้จากไหนมาทดแทน

ตอบ – คำตอบในข้อนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจของท่าน และแนวคิดของผู้ตอบ

EMPLOYEE EMPOWERMENT

ASSESSMENT SURVEY

Copyright (c) 2017 McLean Global Consulting, Inc.

Translated by Pawinee (Tui) Petchsawang

Welcome to this survey on employee empowerment, an important success factor. Only combined information will be shared in subsequent publications. You are free to choose not to participate or to withdraw from the study if you wish.

ยินดีต้อนรับสู่การสำรวจการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร ข้อมูลที่ท่านตอบนี้จะไม่เปิดเผยเป็นรายบุคคลหากแต่จะเป็นการแปลผลโดยรวม อนึ่งท่านสามารถเลือกที่จะเพิกถอนการมีส่วนร่วมในการศึกษาครั้งนี้ได้ตามที่ต้องการ

Please read each item CAREFULLY and answer it HONESTLY.

โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้ออย่างถี่ถ้วนและเลือกคำตอบตามความเป็นจริง

This survey consists of 50 questions. We very much appreciate your willingness to give us about 20 minutes to complete this survey.

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 50 คำถาม ขอขอบคุณท่านที่เสียสละเวลา 20 นาทีในการตอบแบบสอบถามนี้

You have two weeks to complete the survey. In a week, we will send you a reminder e-mail. Thank you.

รบกวนช่วยกรอกข้อมูลให้เสร็จภายใน 2 อาทิตย์อีกหนึ่งอาทิตย์เราจะส่งอีเมลในการสอบถามท่านอีกครั้ง ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

There are two sets of rating scales you need to fill up.

ในข้อคำถามหนึ่งข้อนั้นมีคำตอบให้เลือกสองประเภทด้วยกันคือ

Survey Rating Scale for Current State

(Agreement):

คำตอบประเภทความรู้สึก ณ ปัจจุบันนี้ว่าเห็นด้วยหรือไม่

1: Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

2: Disagree (ไม่เห็นด้วย)

3: Neither Agree nor Disagree (เฉยๆ)

4: Agree (เห็นด้วย)

5: Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

Survey Rating Scale for Importance:

คำตอบประเภทบอกความสำคัญ

1: Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)

2: Slightly Important (สำคัญบ้าง)

3: Important (สำคัญ)

4: Very important (สำคัญมาก)

5: Extremely important (สำคัญมากที่สุด)

Current State (Agreement): Think about your current situation as you answer the questions in this column. Do you agree or disagree with the statement as describing your current work environment?

ความรู้สึกปัจจุบัน (ความเห็นด้วย): คือการคิดถึงความรู้สึก ณ ปัจจุบันในการตอบคำถามว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบัน

Importance: How important is it to you to have this characteristic as part of your work environment?

ความสำคัญ: ประเมินว่ามีความสำคัญแค่ไหนในการมีลักษณะเช่นนี้ในสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Example (ตัวอย่าง):

“I have access to the resources necessary to carry out my work.”

“ฉันมีทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการงานของฉัน”

If you think that his is very important, respond with 5, Very Important.

If you think it is not important at all, respond with a 1, Not important at all.

ถ้าท่านเห็นด้วยว่าในงานปัจจุบันนี้มีลักษณะเช่นนี้ให้ท่านเลือกคำตอบ 5 ซึ่งแปลว่าเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ถ้าท่านไม่เห็นด้วยว่างานมีลักษณะเช่นนี้ให้ท่านเลือกคำตอบ 1 คือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

และในข้อเดียวกันนี้ ถ้าท่านคิดว่าสิ่งนี้สำคัญมาก ให้ท่านเลือกคำตอบ 5 ซึ่งแปลว่าสำคัญมาก

ถ้าท่านคิดว่าไม่สำคัญ ให้ท่านเลือกคำตอบ 1 คือไม่สำคัญเลย

*** กรุณาเลือกคำตอบทั้งสองประเภทในหนึ่งคำถาม ***

Section 1 : Employee Experience with Work Environment

ส่วนที่ 1 : ประสบการณ์ของพนักงานในสภาพแวดล้อมการทำงาน

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
1. I am not afraid to disagree with my manager. ฉันไม่กลัวที่จะมีความคิดเห็นไม่ตรงกับหัวหน้างาน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. I can trust that I will be treated fairly in my performance appraisal if I fail to achieve a goal that has a reasonable risk. ฉันเชื่อว่าฉันจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ถึงแม้ว่าฉันจะล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายซึ่งมีความเสี่ยง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. I am held accountable for the decisions that I make. ฉันรับผิดชอบในการตัดสินใจของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. My freedom in making decisions on the job grows as my expertise grows. ฉันมีอิสระในการตัดสินใจในการเติบโตของงานตามความเชี่ยวชาญของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. I am able to influence my professional development for career growth. ฉันสามารถควบคุมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับการเติบโตในสายงานของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Item (ข้อความ)										
	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
6. It is acceptable for me to admit that I don't know something if the information/data are not available and are not expected to be available. ฉันสามารถที่จะยอมรับว่าฉันไม่รู้ว่าคุณไม่มีข้อมูล หรือข้อมูลนั้นไม่สามารถหาได้	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. I have access to the resources necessary to carry out my work. ฉันสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. I receive the training I <u>want</u> for career growth. ฉันได้รับการฝึกอบรมที่ฉันต้องการเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. I receive the training I <u>need</u> for career growth. ฉันได้รับการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. I can influence my professional development for career growth. ฉันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. I am encouraged to suggest improvements in the way we do our work. ฉันถูกส่งเสริมให้เสนอแนะข้อปรับปรุงเกี่ยวกับวิธีการทำงานของพวกเรา	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
12. I do not need permission to work across boundaries. ฉันไม่ต้องขออนุญาตการทำงานที่เกินขอบเขตงานของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. I have input into making decisions that affect my work. ฉันมีส่วนในการตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่องานฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. I can identify critically the risks and benefits of my decisions. ฉันสามารถระบุถึงความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่เกิดจากการตัดสินใจของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. I can take initiative to overcome barriers that I face at work. ฉันสามารถเริ่มต้นในการแก้ปัญหาอุปสรรคที่ฉันเผชิญในการทำงานของฉันได้	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. I feel free to share ideas in a meeting with senior leadership without fear of negative consequences. ฉันมีอิสระในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประชุมกับผู้นำระดับอาวุโสโดยไม่ต้องเกรงกลัวต่อผลลัพธ์ในทางลบ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. When I raise a work issue with someone above me, the outcome is shared with me. เมื่อฉันตั้งประเด็นเกี่ยวกับการทำงานต่อคนที่ตำแหน่งงานสูงกว่าฉัน ฉันได้รับคำตอบ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
<p>18. I am recognized when I work in an empowered way. ฉันได้รับการยอมรับชื่นชมเมื่อฉันทำงานที่ได้รับมอบหมายอำนาจ</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<p>19. I am expected to provide a rationale when I communicate a decision that I have made. ฉันถูกคาดหวังให้ต้องให้เหตุผลเมื่อฉันตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<p>20. I am encouraged to take thoughtful risks. ฉันได้รับการส่งเสริมให้ลองเสี่ยงในเรื่องที่คิดมาแล้วอย่างถี่ถ้วน</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Section 2 : Employee Experience with Manager

ส่วนที่ 2 : ประสบการณ์ของท่านต่อหัวหน้าของท่าน

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
<p>1. My manager always provides access to the resources necessary to perform my job. หัวหน้างานช่วยให้ฉันสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานของฉัน</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<p>2. My manager shares information that is needed for me to perform my job. หัวหน้างานของฉันให้ข้อมูลที่จำเป็นในการทำงาน</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<p>3. My manager does not micro-manage me. หัวหน้าของฉันไม่ได้ควบคุมอย่างจู้จี้จุกจิก</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<p>4. My manager asks for honest feedback. หัวหน้างานให้ฉันแจ้งผลสะท้อนกลับของงานตามความเป็นจริง</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<p>5. My manager is open to honest feedback. หัวหน้างานของฉันเปิดใจรับผลสะท้อนกลับของงานตามความเป็นจริง</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<p>6. My manager generally acts on feedback provided. หัวหน้างานของฉันนำผลสะท้อนกลับของงานไปดำเนินการ</p>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
7. My manager sets a good example of being empowered. หัวหน้างานของฉันเป็นตัวอย่างที่ดีในการอุทิศตนอย่างเต็มที่จากผู้บริหาร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. My manager understands how my work contributes to the company objectives. หัวหน้างานเข้าใจว่างานของฉันมีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. My manager trusts me to make the right decisions. หัวหน้างานเชื่อว่าฉันจะมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. My manager encourages me to ask questions. หัวหน้างานส่งเสริมให้ฉันตั้งคำถามในเรื่องงาน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. My manager advises me as needed to enhance my job performance. หัวหน้างานแนะนำฉันถึงสิ่งที่จำเป็นในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. My manager gives reasonable consideration to the suggestions I make for job improvements. หัวหน้างานของฉันพิจารณาถึงคำแนะนำของฉันในการปรับปรุงการทำงานอย่างมีเหตุผล	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
13. My manager supports my professional development. หัวหน้างานสนับสนุนการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. My manager effectively communicates issues that impact me. หัวหน้างานของฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในประเด็นที่มีผลกระทบต่อตัวฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. My manager encourages me to take initiative to overcome work barriers. หัวหน้างานของฉันสนับสนุนให้ฉันริเริ่มแก้ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. My manager does not view it negatively when I go to his/her manager. หัวหน้างานของฉันไม่ได้มองว่าการที่ฉันนำเรื่องไปปรึกษาหัวหน้าของหัวหน้างานอีกที่เป็นสิ่งที่ไม่ดี	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. My manager gives my suggestions reasonable consideration. หัวหน้างานของฉันพิจารณาข้อเสนอแนะของฉันอย่างมีเหตุมีผล	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. My manager encourages full participation of all members in meetings. หัวหน้างานของฉันส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในที่ประชุมมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
19. My manager generally provides a rationale when rejecting suggestions that I have made. หัวหน้างานของฉันจะแจ้งเหตุผลเมื่อปฏิเสธข้อเสนอแนะของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. My manager listens to me. หัวหน้างานรับฟังฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Section 3 : Employee Experience with Leadership Team

ส่วนที่ 3 : ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานกับทีมผู้บริหาร

When you answer the next 10 questions, think of the Leadership Team as a whole (the C-suite of the organization). Note: When “leadership team” is used, it refers to the C-Suite of the organization (e.g., CEO, CFO, COO, CHRO, CTO, and so on).

ในการตอบคำถาม 10 ข้อต่อไปนี้ ให้ท่านคิดถึงทีมผู้บริหารโดยรวม หมายรวมถึงระดับผู้บริหารระดับสูงในส่วนต่างๆเช่น ผู้บริหารรองค้การ CEO, ผู้บริหารฝ่ายการเงิน CFO และผู้บริหารระดับสูงในส่วนอื่นๆเป็นต้น

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree (เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important (สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
1. The leadership team openly discusses upcoming changes with employees at all levels when appropriate. ทีมผู้บริหารมีการอภิปรายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยต่อพนักงานทุกระดับตามเวลาที่เหมาะสม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. The leadership team does not withhold information that is needed for me to perform my job. ทีมผู้บริหารไม่ปกปิดข้อมูลที่มีส่วนสำคัญต่อการทำงานของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. The leadership team asks for honest feedback. ทีมผู้บริหารขอผลสะท้อนกลับตามความเป็นจริง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. The leadership team is open to honest feedback. ทีมผู้บริหารเปิดใจรับผลสะท้อนกลับตามความเป็นจริง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. The leadership team generally acts on feedback provided. ทีมผู้บริหารมีการนำผลสะท้อนกลับที่ได้รับไปดำเนินการ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
6. Members of the leadership team are visible to me on a regular basis. ฉันสามารถเข้าถึงสมาชิกของทีมผู้บริหารอย่างเป็นประจำ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. The leadership team makes provision for appropriate training for career enhancement at all levels. ทีมผู้บริหารสนับสนุนในการจัดการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่พนักงานทุกระดับ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. The leadership team provides the resources necessary to carry out my work. ทีมผู้บริหารจัดหาทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการทำงานของฉัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. The leadership team leverages the expertise of others at all levels during the decision-making process. ทีมผู้บริหารใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของพนักงานในทุกระดับในกระบวนการตัดสินใจ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. The leadership team encourages decision-making at the lowest appropriate level. ทีมผู้บริหารส่งเสริมการตัดสินใจของพนักงานตั้งแต่ระดับที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะกระทำได้	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Section 4 : Psychological Empowerment

ส่วนที่ 4 : การมอบหมายอำนาจทางจิตใจ

In the following items, please indicate the extent to which you agree or disagree with each statement by circling the corresponding number 1 (Strongly disagree) through 5 (Strongly agree).

จากคำถามดังต่อไปนี้ โปรดเลือกคำตอบว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในแต่ละข้อความโดยการวงกลมล้อมรอบ 5 หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 ถ้าท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree (เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)		Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important (สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
Meaning (คุณค่า ความหมาย)											
1. The work I do is very important to me. งานที่ฉันทำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อฉัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
2. My job activities are personally meaningful to me. กิจกรรมในงานแต่ละอย่างี่ฉันทำมีคุณค่าสำหรับฉัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
3. The work I do is meaningful to me. งานที่ฉันทำมีความหมายต่อฉัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Competence (ความสามารถ)											
1. I am confident about my ability to do my job. ฉันมั่นใจในความสามารถในการทำงานของฉัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
2. I am self-assured about my capabilities to perform my work activities. ฉันมีความมั่นใจในตัวเองเกี่ยวกับสมรรถภาพในการทำงานของฉัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
3. I have mastered the skills necessary for my job. ฉันมีความเชี่ยวชาญในทักษะที่มีความจำเป็นต่องานฉัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

Item (ข้อความ)	Strongly disagree (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	Disagree (ไม่เห็นด้วย)	Neither agree nor disagree (เฉยๆ)	Agree(เห็นด้วย)	Strongly agree (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)		Not important at all (ไม่มีความสำคัญเลย)	Slightly important (สำคัญบ้าง)	Important(สำคัญ)	Very important (สำคัญมาก)	Extremely important (สำคัญที่สุด)
Self-Determination (ความมุ่งมั่น)											
1. I have significant autonomy in determining how I do my job. ฉันมีอิสระอย่างมากในการตัดสินใจว่าฉันจะทำงานอย่างไร	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
2. I can decide on my own how to go about doing my work. ฉันสามารถออกแบบวิธีการทำงานของฉันได้	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
3. I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job. ฉันมีอิสระและเสรีภาพอย่างมากในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Impact (ผลกระทบ)											
1. My impact on what happens in my department is large. ฉันสร้างผลกระทบอย่างมากต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
2. I have a great deal of control over what happens in my department. ฉันมีส่วนอย่างยิ่งในการควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของฉัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
3. I have significant influence over what happens in my department. ฉันมีอิทธิพลอย่างมากในสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของฉัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

Section 5 : Demographic Profile

ส่วนที่ 5 : ข้อมูลส่วนบุคคล

<p>1. How many stars is the hotel? โรงแรมนี้เป็นโรงแรมระดับกี่ดาว</p> <p><input type="checkbox"/> One-star(หนึ่งดาว)</p> <p><input type="checkbox"/> Two-star(สองดาว)</p> <p><input type="checkbox"/> Three-star(สามดาว)</p> <p><input type="checkbox"/> Four-star (สี่ดาว)</p> <p><input type="checkbox"/> Five-star (ห้าดาว)</p> <p><input type="checkbox"/> Other (Please specify): _____ อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>2. What is your company size? ขนาดขององค์กร ท่าน</p> <p><input type="checkbox"/> Less than 100 people พนักงานน้อยกว่า 100 คน</p> <p><input type="checkbox"/> Between 100 and 200 people พนักงานระหว่าง 100 ถึง 200 คน</p> <p><input type="checkbox"/> More than 200 people พนักงานมากกว่า 200 คน</p>
<p>3. What is the hotel type? ประเภทของโรงแรม</p> <p><input type="checkbox"/> Beach resort (รีสอร์ทชายหาด)</p> <p><input type="checkbox"/> Boutique hotel (โรงแรมบูติค)</p> <p><input type="checkbox"/> Budget hotel (โรงแรมแบบประหยัดงบประมาณ)</p> <p><input type="checkbox"/> City/ Business hotel (โรงแรมเพื่อธุรกิจหรืออยู่ในเมือง)</p> <p><input type="checkbox"/> Eco/ Nature hotel (โรงแรมแบบธรรมชาติ เน้นอนุรักษ์ธรรมชาติ)</p> <p><input type="checkbox"/> Golf resort (รีสอร์ททกอล์ฟ)</p> <p><input type="checkbox"/> Hill resort (รีสอร์ทบนเขา)</p> <p><input type="checkbox"/> Hotel/ Service apartment (อพาร์ทเมนต์)</p> <p><input type="checkbox"/> Island resort (รีสอร์ทบนเกาะ)</p> <p><input type="checkbox"/> Lake resort (รีสอร์ททะเลสาป)</p> <p><input type="checkbox"/> Spa resort (รีสอร์ทสปา)</p> <p><input type="checkbox"/> Theme part resort/ hotel(รีสอร์ทหรือโรงแรมที่มีธีม)</p> <p><input type="checkbox"/> Town hotel (โรงแรมในตัวเมือง)</p> <p><input type="checkbox"/> Other (Please specify): _____ อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>4. What is the type of your current company? ลักษณะของโรงแรม</p> <p><input type="checkbox"/> Local-owned (เจ้าของเป็นคนพื้นที่)</p> <p><input type="checkbox"/> Foreign-owned (เจ้าของเป็นคนต่างชาติ)</p>
<p>7. What is your current job position? (Please tick ONE item only) ตำแหน่งงานปัจจุบัน (โปรดเลือกเพียงคำตอบเดียว)</p> <p><input type="checkbox"/> Non-managerial level (ไม่ใช่ระดับผู้บริหาร)</p> <p><input type="checkbox"/> Managerial level (ระดับผู้บริหาร)</p> <p><input type="checkbox"/> Chief Executive Officer (ผู้บริหารระดับสูง)</p> <p><input type="checkbox"/> Other (Please specify): _____ อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>5. Your time in the current organization: อายุงานในองค์กรปัจจุบัน</p> <p><input type="checkbox"/> 5 years or less 5 ปีหรือน้อยกว่า</p> <p><input type="checkbox"/> Between 6 and 10 years ระหว่าง 6 ถึง 10 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> More than 10 years มากกว่า 10ปี</p>
<p>8. What is your highest level of education? ระดับการศึกษาสูงสุด</p> <p><input type="checkbox"/> High school, equivalent or less มัธยมศึกษา เทียบเท่า หรือต่ำกว่า</p> <p><input type="checkbox"/> College/University Degree ปริญญาตรี</p> <p><input type="checkbox"/> Post-graduate Degree (including post-graduate diploma, master and doctoral degrees or professional qualifications) มากกว่าปริญญาตรี (รวมถึงปริญญาโท ปริญญาเอก และ ปริญญาทางด้านอาชีพอื่นๆ)</p>	<p>6. Number of Direct Reports: จำนวนคนที่คุณต้องรายงาน:</p> <p><input type="checkbox"/> None ไม่มี</p> <p><input type="checkbox"/> Between 1 and 5 people ระหว่าง 1 ถึง 5 คน</p> <p><input type="checkbox"/> Between 6 and 10 people ระหว่าง 6 ถึง 10 คน</p> <p><input type="checkbox"/> Over 10 people เกิน 10 คน</p>

<p>9. How old are you? อายุ</p> <p><input type="checkbox"/> Under 30 ต่ำกว่า 30 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> Between 30 and 39 years old ระหว่าง 30 ถึง 39 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> Between 40 and 49 years old ระหว่าง 40 ถึง 49 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> Between 50 and 59 years old ระหว่าง 50 ถึง 59 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 60 and over 60 ปีขึ้นไป</p>	<p>10. What is your ethnicity? เชื้อชาติ</p> <p><input type="checkbox"/> Thai (ไทย)</p> <p><input type="checkbox"/> Burmese(พม่า)</p> <p><input type="checkbox"/> Singaporean(สิงคโปร์)</p> <p><input type="checkbox"/> Other (Please specify): _____ อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>
<p>11. What is your gender? เพศ</p> <p><input type="checkbox"/> Male (ชาย)</p> <p><input type="checkbox"/> Female (หญิง)</p>	
<p>12. What is your nationality? สัญชาติ</p> <p><input type="checkbox"/> Thailand(คนไทย)</p> <p><input type="checkbox"/> Non-Thailand (Please specify your nationality): _____ ไม่ใช่คนไทย (โปรดระบุเชื้อชาติ)</p>	

แบบประเมินการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของผู้เรียน

*เอกสารชุดนี้มีไว้เพื่อให้ผู้สอนใช้เป็นแนวทางในการประเมินการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยแนวทางการประเมินนั้นพัฒนาขึ้นจากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนผู้ใหญ่ ตามกรอบของวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของ Corporate Entrepreneurship Workshop อย่างไรก็ตามแนวทางการประเมินนี้สามารถปรับประยุกต์ได้ตามความเหมาะสม

1. วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ได้แก่

- 1.1 ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร [Understanding]
- 1.2 ผู้เรียนสามารถนำแนวคิดเรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ [Applying]
- 1.3 ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมและสถานการณ์ขององค์กรเพื่อประยุกต์แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรได้ [Analyzing]

2. แนวทางการประเมินการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.1 การประเมินบรรยากาศการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม การตอบสนองของผู้เรียน (Reaction)

ค่าคะแนน : ⑤ หมายถึง ดีมาก ④ หมายถึง ดี ③ หมายถึง ปานกลาง ② หมายถึง ไม่ค่อยดี ① หมายถึง ควรปรับปรุง ⑨ หมายถึง ไม่สามารถประเมินได้

หมายเหตุ: แนวทางการประเมินนี้อาจใช้ในการประเมินผู้เรียนในระดับกลุ่มหรือรายบุคคลก็ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของผู้สอน

หัวข้อการประเมิน	ค่าคะแนน / Rating Score
ผู้เรียนในชั้นเรียนมีวินัยในการเรียน เช่น การเข้าเรียนตรงเวลา Learners are disciplined, e.g. being punctual.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨
ผู้เรียนในชั้นเรียนตั้งใจและใส่ใจในการเรียน Learners are attentive.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨
ผู้เรียนในชั้นเรียนมีแรงจูงใจและความสนใจในวิชา ตลอดจนเนื้อหาที่เรียน รวมถึงมีการเตรียมตัวมาเรียน เช่น ศึกษาเป้าหมายและขอบเขตของรายวิชานั้นๆ, การอ่านหนังสือมาก่อน Learners are motivated and interested in subject and course content, including before-class preparation, such as studying course objectives and scope, and completing reading requirements.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨
ผู้เรียนในชั้นเรียนมีส่วนร่วม และปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนในห้องเรียน In classes, Learners are engaged with learning, active participating and interacting with instructor.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨
ผู้เรียนในชั้นเรียนกระตือรือร้นและความทุ่มเทในการเรียนและมีความพยายาม ในการแสวงหาความรู้นอกเหนือจากที่ในห้องเรียน Learners are enthusiastic and dedicating in learning and striving for knowledge other than that provided in classes.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨
ผู้เรียนในชั้นเรียนแสดงออกถึงความรู้สึกเชิงบวกและมีความสุขกับการเรียน Learners are happy with learning, and have positive emotion.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨
ผู้เรียนในชั้นเรียนแสดงออกถึงบรรยากาศการเรียนรู้ที่ช่วยเหลือกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมชั้นเรียน During this course, learners build the supportive environment.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨

2.2 การประเมินแนวโน้มการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learning Potential)

ค่าคะแนน : ⑤ หมายถึง ดีมาก ④ หมายถึง ดี ③ หมายถึง ปานกลาง ② หมายถึง ไม่ค่อยดี ① หมายถึง ควรปรับปรุง ⑨ หมายถึง ไม่สามารถประเมินได้

หมายเหตุ: แนวทางการประเมินนี้อาจใช้ในการประเมินผู้เรียนในระดับกลุ่มหรือรายบุคคลก็ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของผู้สอน

หัวข้อการประเมิน	ค่าคะแนน / Rating Score
ผู้เรียนในชั้นเรียนแสดงออกถึงการเพิ่มพูนมีความรู้ ความเข้าใจ และขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น Learners show that they gain knowledge, understanding and capability of the subject matter.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨
ผู้เรียนในชั้นเรียน มีทักษะการคิดวิเคราะห์และ การประยุกต์ใช้ความรู้ในรายวิชา ที่เพิ่มขึ้น Learners show that they gain critical thinking and implication of the subject matter.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨
ผู้เรียนในชั้นเรียนได้รับการเปิดกว้างสู่การเรียนรู้ต่อยอดเกี่ยวกับรายวิชาด้วยความใฝ่รู้ ความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองและเปิดรับความคิดใหม่ๆ Learners show that they are open to further learning in the subject matter by having curiosity, flexibility in learning, and willingness to change their view and open for new ideas.	⑤ ④ ③ ② ① ⑨

2.3 การประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning)

หมายเหตุ: แนวทางการประเมินนี้อาจใช้ในการประเมินผู้เรียนในระดับกลุ่มหรือรายบุคคลก็ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของผู้สอน โดยผู้สอนสามารถกำหนดค่าคะแนนการประเมินได้ โดยอาจกำหนดเป็นระบบร้อยละ หรือระบบอื่นๆตามความเหมาะสม

หัวข้อการประเมิน	แนวทางการประเมิน
1.1 ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร [Understanding]	การใช้การทดสอบความเข้าใจด้วยข้อสอบ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสรุปเนื้อหา ใจความสำคัญของบทเรียน และอธิบายรายละเอียดต่างๆของบทเรียน [Summarize, Classify, Clarify]
1.2 ผู้เรียนสามารถนำแนวคิดเรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ [Applying]	การให้ผู้เรียนทำข้อสอบหรือทำโปรเจก (หรือรายงาน) หรือกรณีศึกษาที่ประกอบด้วยสถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา โดยให้ผู้เรียนตอบสนองต่อประเด็นปัญหาต่างๆในสถานการณ์หรือ กรณีศึกษานั้นๆ โดยใช้ความรู้จากบทเรียน และให้เสนอแนวทางการดำเนินการบนฐานของบทเรียน [Respond, Use, Provide]
1.3 ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมและสถานการณ์ขององค์กรเพื่อประยุกต์แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรได้ [Analyzing]	การให้ผู้เรียนทำข้อสอบหรือทำโปรเจก (หรือรายงาน) โดยกำหนดให้แยกแยะองค์ประกอบของเนื้อหา แยกแยะความแตกต่าง เลือกปรับใช้โดยคำนึงถึงบริบทของสถานการณ์ที่มอบหมาย โดยอาจให้ผู้เรียนได้เสนอแนวคิดที่มีความเฉพาะตัวสำหรับสถานการณ์นั้น และ ให้เหตุผลประกอบการเลือกใช้องค์ความรู้ส่วนนั้นๆ มากกว่าองค์ความรู้ส่วนอื่นๆ [Deconstruct, Select, Differentiate, Integrate]

คำชี้แจง แบบประเมินชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน เพื่อทำการประเมินผลสะท้อนกลับด้าน (Reaction) การเรียนรู้ (Learning) และการนำเนื้อหาและองค์ความรู้ไปใช้ในการทำงาน (Learning Transfer and Result) ของผู้เข้าเรียนในหลักสูตรนี้

แบบประเมิน

CORPORATE
ENTREPRENEURSHIP



แบบสอบถาม ส่วนที่ 1

ส่วนที่ 1 ความพึงพอใจต่อการรูปแบบการจัดการเรียนการสอน และแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้

กรุณาแสดงทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่สามารถสะท้อนความความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยพิจารณาในแต่ละ Module ท่านที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม โดยความคิดเห็นมีทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้

5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 คือ เห็นด้วย

3 คือ ไม่มีความเห็นทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

2 คือ ไม่เห็นด้วย

และ 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

Module 1

Understanding Corporate Entrepreneurship

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.1	ห้องและพื้นที่สำหรับการจัด Workshop มีความเหมาะสมและพร้อมใช้					
1.2	ทรัพยากร เอกสารประกอบการเรียนต่างๆ มีความเหมาะสม					
1.3	สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ประกอบการ Workshop สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีความเหมาะสม					
1.4	วิทยากรใช้กระบวนการและเทคนิคการสอนที่มีความเหมาะสมต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม					
1.5	วิทยากรอธิบายและตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
1.6	วิทยากรแสดงออกซึ่งความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้จริงในเนื้อหาที่สอน					
1.7	วิทยากรมีสร้างบรรยากาศการเรียนเชิงบวกและมีความสุขในการเรียนรู้					
1.8	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่าวิธีการ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่วิทยากรใช้ในการฝึกอบรมจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้					
1.9	การฝึกอบรมจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
1.10	เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมนี้ ข้าพเจ้าอยากจะนำสิ่งที่ได้เรียนไปใช้ในงานทันที					
1.11	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานดีขึ้น					
1.12	ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้น เมื่อนึกถึงว่าจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ไปใช้ในงาน					
1.13	ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถนำเนื้อหาความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้					
1.14	ข้าพเจ้าคิดว่าเนื้อหา ความรู้ที่ได้รับมีความคุ้มค่า					

Module 2

Models and Forms of Corporate Entrepreneurship

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.1	ห้องและพื้นที่สำหรับการจัด Workshop มีความเหมาะสมและพร้อมใช้					
2.2	ทรัพยากร เอกสารประกอบการเรียนต่างๆ มีความเหมาะสม					
2.3	สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ประกอบการ Workshop สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีความเหมาะสม					
2.4	วิทยากรใช้กระบวนการและเทคนิคการสอนที่มีความเหมาะสมต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม					
2.5	วิทยากรอธิบายและตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
2.6	วิทยากรแสดงออกซึ่งความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้จริงในเนื้อหาที่สอน					
2.7	วิทยากรมีสร้างบรรยากาศการเรียนเชิงบวกและมีความสุขในการเรียนรู้					
2.8	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่าวิธีการ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่วิทยากรใช้ในการฝึกอบรมจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้					
2.9	การฝึกอบรมจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
2.10	เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมนี้ ข้าพเจ้าอยากจะทำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในงานทันที					
2.11	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานดีขึ้น					
2.12	ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้น เมื่อนึกถึงว่าจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ไปใช้ในงาน					
2.13	ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถนำเนื้อหาความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้					
2.14	ข้าพเจ้าคิดว่าเนื้อหา ความรู้ที่ได้รับมีความคุ้มค่า					

Module3

Corporate venturing process : identifying and

Assessing Opportunities

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3.1	ห้องและพื้นที่สำหรับการจัด Workshop มีความเหมาะสมและพร้อมใช้					
3.2	ทรัพยากร เอกสารประกอบการเรียนต่างๆ มีความเหมาะสม					
3.3	สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ประกอบการ Workshop สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีความเหมาะสม					
3.4	วิทยากรใช้กระบวนการและเทคนิคการสอนที่มีความเหมาะสมต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม					
3.5	วิทยากรอธิบายและตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
3.6	วิทยากรแสดงออกซึ่งความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้จริงในเนื้อหาที่สอน					
3.7	วิทยากรมีสร้างบรรยากาศการเรียนเชิงบวกและมีความสุขในการเรียนรู้					
3.8	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่าวิธีการ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่วิทยากรใช้ในการฝึกอบรมจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้					
3.9	การฝึกอบรมจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
3.10	เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมนี้ ข้าพเจ้าอยากจะทำสิ่งที่ได้เรียนไปใช้ในงานทันที					
3.11	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานดีขึ้น					
3.12	ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้น เมื่อนึกถึงว่าจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ไปใช้ในงาน					
3.13	ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถนำเนื้อหาความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้					
3.14	ข้าพเจ้าคิดว่าเนื้อหา ความรู้ที่ได้รับมีความคุ้มค่า					

Module 4

Corporate venturing process :

Developing and Implementing Opportunities

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4.1	ห้องและพื้นที่สำหรับการจัด Workshop มีความเหมาะสมและพร้อมใช้					
4.2	ทรัพยากร เอกสารประกอบการเรียนต่างๆ มีความเหมาะสม					
4.3	สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ประกอบการ Workshop สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีความเหมาะสม					
4.4	วิทยากรใช้กระบวนการและเทคนิคการสอนที่มีความเหมาะสมต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม					
4.5	วิทยากรอธิบายและตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
4.6	วิทยากรแสดงออกซึ่งความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้จริงในเนื้อหาที่สอน					
4.7	วิทยากรมีสร้างบรรยากาศการเรียนเชิงบวกและมีความสุขในการเรียนรู้					
4.8	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่าวิธีการ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่วิทยากรใช้ในการฝึกอบรมจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้					
4.9	การฝึกอบรมจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
4.10	เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมนี้ ข้าพเจ้าอยากจะนำสิ่งที่ได้เรียนไปใช้ในงานทันที					
4.11	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานดีขึ้น					
4.12	ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้น เมื่อนึกถึงว่าจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ไปใช้ในงาน					
4.13	ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถนำเนื้อหาความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้					
4.14	ข้าพเจ้าคิดว่าเนื้อหา ความรู้ที่ได้รับมีความคุ้มค่า					

Module 5

Human Resource strategy for entrepreneurial corporate venturing

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5.1	ห้องและพื้นที่สำหรับการจัด Workshop มีความเหมาะสมและพร้อมใช้					
5.2	ทรัพยากร เอกสารประกอบการเรียนต่างๆ มีความเหมาะสม					
5.3	สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ประกอบการ Workshop สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีความเหมาะสม					
5.4	วิทยากรใช้กระบวนการและเทคนิคการสอนที่มีความเหมาะสมต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม					
5.5	วิทยากรอธิบายและตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
5.6	วิทยากรแสดงออกซึ่งความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้จริงในเนื้อหาที่สอน					
5.7	วิทยากรมีสร้างบรรยากาศการเรียนเชิงบวกและมีความสุขในการเรียนรู้					
5.8	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่าวิธีการ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่วิทยากรใช้ในการฝึกอบรมจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้					
5.9	การฝึกอบรมจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
5.10	เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมนี้ ข้าพเจ้าอยากให้นำสิ่งที่ได้เรียนไปใช้ในงานทันที					
5.11	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานดีขึ้น					
5.12	ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้น เมื่อนึกถึงว่าจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ไปใช้ในงาน					
5.13	ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถนำเนื้อหาความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้					
5.14	ข้าพเจ้าคิดว่าเนื้อหา ความรู้ที่ได้รับมีความคุ้มค่า					

Building Entrepreneurial Culture

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6.1	ห้องและพื้นที่สำหรับการจัด Workshop มีความเหมาะสมและพร้อมใช้					
6.2	ทรัพยากร เอกสารประกอบการเรียนต่างๆ มีความเหมาะสม					
6.3	สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ประกอบการ Workshop สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีความเหมาะสม					
6.4	วิทยากรใช้กระบวนการและเทคนิคการสอนที่มีความเหมาะสมต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม					
6.5	วิทยากรอธิบายและตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
6.6	วิทยากรแสดงออกซึ่งความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้จริงในเนื้อหาที่สอน					
6.7	วิทยากรมีสร้างบรรยากาศการเรียนเชิงบวกและมีความสุขในการเรียนรู้					
6.8	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่าวิธีการ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่วิทยากรใช้ในการฝึกอบรมจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้					
6.9	การฝึกอบรมจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
6.10	เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมนี้ ข้าพเจ้าอยากรจะนำสิ่งที่ได้เรียนไปใช้ในงานทันที					
6.11	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานดีขึ้น					
6.12	ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้น เมื่อนึกถึงว่าจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ไปใช้ในงาน					
6.13	ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถนำเนื้อหาความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้					
6.14	ข้าพเจ้าคิดว่าเนื้อหา ความรู้ที่ได้รับมีความคุ้มค่า					

Train the Trainer Mini-Workshop

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7.1	ห้องและพื้นที่สำหรับการจัด Workshop มีความเหมาะสมและพร้อมใช้					
7.2	ทรัพยากร เอกสารประกอบการเรียนต่างๆ มีความเหมาะสม					
7.3	สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ประกอบการ Workshop สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีความเหมาะสม					
7.4	วิทยากรใช้กระบวนการและเทคนิคการสอนที่มีความเหมาะสมต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม					
7.5	วิทยากรอธิบายและตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
7.6	วิทยากรแสดงออกซึ่งความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้จริงในเนื้อหาที่สอน					
7.7	วิทยากรมีสร้างบรรยากาศการเรียนเชิงบวกและมีความสุขในการเรียนรู้					
7.8	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่าวิธีการ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่วิทยากรใช้ในการฝึกอบรม จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้					
7.9	การฝึกอบรมจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
7.10	เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมนี้ ข้าพเจ้าอยากจะทำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในงานทันที					
7.11	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานดีขึ้น					
7.12	ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้น เมื่อนึกถึงว่าจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ไปใช้ในงาน					
7.13	ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถนำเนื้อหาความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้					
7.14	ข้าพเจ้าคิดว่าเนื้อหา ความรู้ที่ได้รับมีความคุ้มค่า					

Module 8

Conclusion, summary and reflection

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8.1	ห้องและพื้นที่สำหรับการจัดWorkshopมีความเหมาะสมและพร้อมใช้					
8.2	ทรัพยากร เอกสารประกอบการเรียนต่างๆ มีความเหมาะสม					
8.3	สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ประกอบการ Workshop สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีความเหมาะสม					
8.4	วิทยากรใช้กระบวนการและเทคนิคการสอนที่มีความเหมาะสมต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม					
8.5	วิทยากรอธิบายและตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
8.6	วิทยากรแสดงออกซึ่งความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้จริงในเนื้อหาที่สอน					
8.7	วิทยากรมีสร้างบรรยากาศการเรียนเชิงบวกและมีความสุขในการเรียนรู้					
8.8	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่าวิธีการ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่วิทยากรใช้ในการฝึกอบรมจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้					
8.9	การฝึกอบรมจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
8.10	เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมนี้ ข้าพเจ้าอยากจะนำสิ่งที่ได้เรียนไปใช้ในงานทันที					
8.11	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานดีขึ้น					
8.12	ข้าพเจ้ารู้สึกตื่นเต้น เมื่อนึกถึงว่าจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ไปใช้ในงาน					
8.13	ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถนำเนื้อหาความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้					
8.14	ข้าพเจ้าคิดว่าเนื้อหา ความรู้ที่ได้รับมีความคุ้มค่า					

ส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2 ระดับการเรียนรู้ที่ได้รับหลังจากเข้าWorkshop

กรุณาใส่เครื่องหมาย (v) ในช่องที่สามารถสะท้อนระดับการเรียนรู้ได้มากที่สุดโดยพิจารณาในแต่ละ Module ซึ่งในแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

จดจำได้ คือ ความสามารถในการจดจำเนื้อหาขึ้นๆ ได้

มีความเข้าใจ คือ สามารถตีความ สรุป เปรียบเทียบและอธิบายเนื้อหาได้

มีความสามารถในการประยุกต์ คือ สามารถนำเนื้อหาไปใช้ประโยชน์ได้

มีความสามารถในการวิเคราะห์ คือ การสามารถจำแนก หรือจัดการเนื้อหาต่าง ๆ ได้

การประเมิน คือ การสามารถตัดสินคุณค่าของแนวคิดต่าง ๆ ได้

การสร้างสรรค์ คือ สามารถสร้าง พัฒนา วางแผนและออกแบบเนื้อหาได้

Module		จดจำได้	มีความเข้าใจ	สามารถประยุกต์ได้	สามารถวิเคราะห์ได้	สามารถประเมินได้	สามารถสร้างสรรค์ได้
[Module 1] Understanding Corporate Entrepreneurship	ก่อนเรียน						
	หลังเรียน						
[Module 2] Models and forms of Corporate entrepreneurship	ก่อนเรียน						
	หลังเรียน						

ส่วนที่ 2

Module		จดจำได้	มีความเข้าใจ	สามารถประยุกต์ได้	สามารถวิเคราะห์ได้	สามารถประเมินได้	สามารถสร้างสรรค์ได้
[Module 3] Corporate venturing process : identifying and Assessing	ก่อนเรียน						
	หลังเรียน						
[Module 4] Corporate venturing process : Developing and Implementing Opportunities	ก่อนเรียน						
	หลังเรียน						
[Module 5] Human Resource strategy for entrepreneurial corporate venturing	ก่อนเรียน						
	หลังเรียน						
[Module 6] Building Entrepreneurial Culture	ก่อนเรียน						
	หลังเรียน						
[Module 7] Train the Trainer Mini-Workshop	ก่อนเรียน						
	หลังเรียน						
[Module 8] Conclusion, summary and reflection	ก่อนเรียน						
	หลังเรียน						

คู่มือการจัดการเรียนการสอน

หัวข้อ

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร

Corporate Entrepreneurship



วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการของ
องค์กร ทั้งในแง่มุมมองของความหมาย คำนิยามของความเป็น
ผู้ประกอบการขององค์กร รูปแบบการเป็นผู้ประกอบการของ
องค์กร

นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์งาน
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการของ
องค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็น
ผู้ประกอบการขององค์กร ผ่านการเรียนรู้เนื้อหาวิชาการ
การศึกษาจากกรณีศึกษาและกิจกรรมการระดมสมองต่างๆ เพื่อ
นำสู่การนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบททางสังคมที่
แตกต่างกันหลากหลาย



รายละเอียดหลักสูตร Curriculum Review



1

M1: Understanding corporate entrepreneurship (CE) Corporate ventures, independent start-ups, and social entrepreneurship Examples of corporate entrepreneurship



2

M2: Models and forms of corporate entrepreneurship Corporate structures for CE Organizational barriers to CE



3

M3: Corporate Venturing Process: Identifying and Assessing Opportunities

รายละเอียดหลักสูตร Curriculum Review



4

M4: Developing and
Implementing
Opportunities



5

M5: Human resource
strategies for
entrepreneurial corporate
venturing



6

M6: Building
entrepreneurial culture

รายละเอียดหลักสูตร Curriculum Review



7

M7: Train the Trainer
Workshop: How to conduct
corporate venturing training
in your organization



8

M8: Conclusions and
reflections on lessons
learned



9

Reflection

รูปแบบและแนวทางการจัดการเรียนการสอน และเครื่องมือที่ใช้



1

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้

เครื่องมือที่ใช้: เอกสารประกอบการสอน (PowerPoint Presentation)

2

การศึกษกรณีศึกษาและทำโจทย์เพื่อพัฒนาความเข้าใจและความสามารถในการประยุกต์ใช้

เครื่องมือที่ใช้: กรณีศึกษาที่ได้จากการการศึกษาเชิงคุณภาพ
กรณีศึกษาที่ได้รับการตีพิมพ์

3

การอภิปรายกลุ่มย่อยและนำเสนอแนวคิดในห้องเรียน

เครื่องมือที่ใช้: เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการกระตุ้นความคิด (Brain Exercise)
แผนภาพความคิด (Mind Mapping)

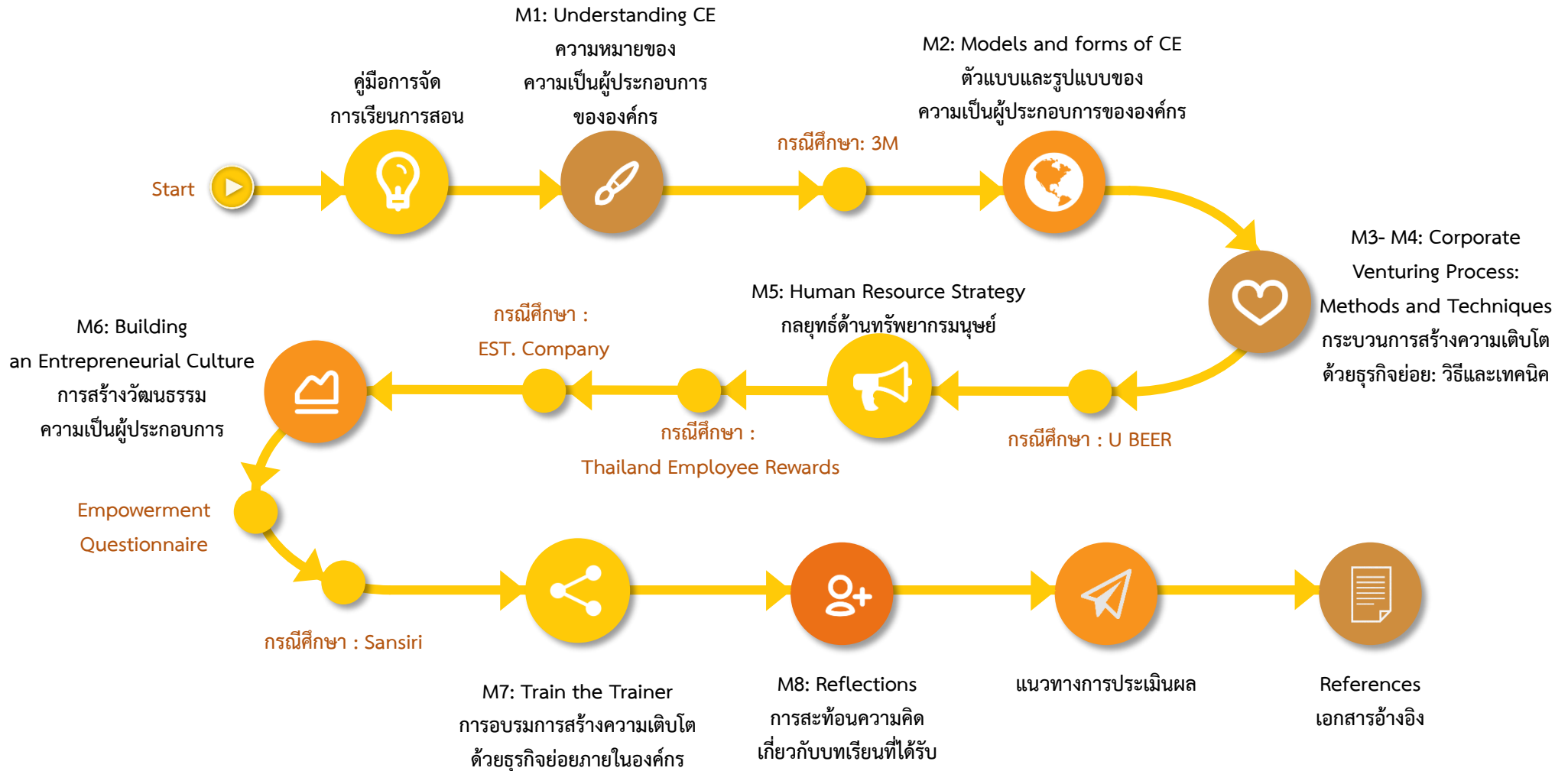
4

การสะท้อนความคิดจากการเรียน

เครื่องมือที่ใช้: เทคนิคการสะท้อนความคิดและตกผลึกตามความเหมาะสม



Corporate Entrepreneurship Learning Menu





Corporate Entrepreneurship Learning Menu

เอกสารประกอบการสอนในรูปแบบ PowerPoint Presentation ของหลักสูตร มีทั้งหมด 10 ชุด ประกอบด้วย

1. คู่มือการจัดการเรียนการสอน
2. Module 1: Understanding CE ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร
 - เอกสารประกอบ Module 1 กรณีศึกษา 3M
3. Module 2: Models and forms of CE ตัวแบบและรูปแบบของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร
4. Module 3- 4: Corporate Venturing Process: Methods and Techniques กระบวนการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย :
วิธีและเทคนิค
 - เอกสารประกอบ Module 3 – 4 กรณีศึกษา U BEER
5. Module 5: Human Resource Strategy กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
 - เอกสารประกอบ Module 5 กรณีศึกษา เรื่อง Thailand Employee Rewards
 - เอกสารประกอบ Module 5 กรณีศึกษา EST. Company
6. Module 6: Building an Entrepreneurial Culture การสร้างวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการ
 - เอกสารประกอบ Module 6 แบบสอบถาม เรื่อง Empowerment Questionnaire
 - เอกสารประกอบ Module 6 กรณีศึกษา Sansiri
7. Module 7: Train the Trainer การอบรมการสร้างความสำเร็จด้วยธุรกิจย่อยภายในองค์กร
8. Module 8: Reflections การสะท้อนความคิดเกี่ยวกับบทเรียนที่ได้รับ
9. แนวทางการประเมินผล
10. References เอกสารอ้างอิง

การใช้สัญลักษณ์ในเอกสารประกอบการสอน

วิธีการ: ใช้การอภิปรายกลุ่มย่อย
ในประเด็นที่ให้ไว้

การสร้างสรรค์ไอเดียสำหรับผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจใหม่



อภิปรายในกลุ่มย่อย :

นิยามของไอเดียที่ดีของคุณเป็นอย่างไร? (เขียนนิยามของคุณ)

คุณจะได้รู้อะไรบ้างว่าไอเดียนั้นดี? (เขียนเกณฑ์ของคุณ)



ประเด็น / คำตอบที่
ต้องการให้ผู้เรียนได้
เรียนรู้และเข้าใจ
จากกิจกรรม



• ประเด็น/คำตอบที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้:

- ไอเดียที่ดีมีประโยชน์ สามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้า เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สร้างได้จากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ สามารถนำไปต่อยอดได้ และมีจริยธรรม ไม่ขัดต่อกฎหมาย เป็นต้น
- เกณฑ์การพิจารณาอาจรวมถึง มูลค่าเพิ่มที่มีต่อองค์กร ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา มีความยืดหยุ่น นำไปปฏิบัติได้ เป็นต้น



กิจกรรมนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาคัดเลือกไอเดียสำหรับการประชุมภายในบริษัท และเพื่อฝึกการระดมสมองในทีม เพื่อให้ได้ไอเดียใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน กิจกรรมดังกล่าวเหมาะกับการใช้ภายในองค์กรเนื่องจากผู้เข้าร่วมจะมีความเข้าใจในบริบทขององค์กร และสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับไอเดียที่ดีได้ตรงกันอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

การใช้สัญลักษณ์ในเอกสารประกอบการสอน

วิธีการ: ให้อภิปราย
ความสำคัญของ HR
ด้วยการให้เหตุผล
โดยการเปรียบเทียบกับ
การดำเนินการหลักด้านอื่น
ที่ระบุไว้ในตาราง
(หากกลุ่มผู้เรียนน้อย
อาจทำร่วมกันทั้งห้อง
หากกลุ่มใหญ่ให้แบ่งกลุ่มทำ)

การสรุปประเด็นจากผลที่ได้
จากการทำกิจกรรมนี้ พร้อม
คำอธิบายที่ผู้สอนจะใช้
สำหรับผลที่มีความเป็นไปได้
หลากหลาย

อภิปราย: ความสำคัญของ HR



เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยดังต่อไปนี้ ที่มีต่อความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของท่าน และให้เหตุผลว่าทำไมท่านจึงเรียงลำดับเช่นนั้น

ปัจจัย	ลำดับความสำคัญตามความเป็นจริงในองค์กรของท่าน	ลำดับความสำคัญใหม่อีกครั้งโดยพิจารณาภายใต้บริบทของ intrapreneurship	เหตุผลที่ทำให้การจัดลำดับสองครั้งแตกต่างกัน
ทุน (การจัดการเงิน)			
เทคโนโลยี			
ทรัพยากรมนุษย์			
ห่วงโซ่อุปทาน			
ตำแหน่งทางการตลาด			
ที่ดินและอาคาร			
อุปกรณ์			



คำตอบที่เกิดขึ้นอาจประกอบด้วยปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่ระบุในตารางแต่ส่วนมากมักจะยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งเจ็ดประการ เช่นภาวะผู้นำ การเมืองในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ซึ่งการอภิปรายนี้อาจสรุปได้ว่าหากองค์กรขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งในรายการนี้ก็อาจไม่สามารถมุ่งไปสู่ความเป็น Intrapreneurship ได้ ประกอบกับ System Thinking

การใช้สัญลักษณ์ในเอกสารประกอบการสอน

ที่มาของไอเดียใหม่ๆ



วิธีการ: การชวนคุย/ตั้ง
คำถาม
ถึงที่มาของไอเดียใหม่ๆ

- ลูกค้า (ดูตัวอย่าง IDEO)
- ผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมที่มีอยู่
- สมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- รัฐบาล : หน่วยงานจดลิขสิทธิ์ กฎระเบียบใหม่
- เพื่อนร่วมงาน
- ตนเอง (สัญชาตญาณ, ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง, ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน)

สิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียน
ตระหนักและรับทราบ
ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่ผู้เรียน
บอกออกมาเอง
หรือไม่ได้นึกถึง

จากงานวิจัยพบว่า ความเป็น Entrepreneur นั้นมีบางส่วนที่ติดตัวแต่กำเนิด เช่น Psychological trait บางประการที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่ออายุมากขึ้น ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีการเสริมความรู้ การฝึกอบรม หรือ การมอบประสบการณ์ให้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ



ตัวอย่างกิจกรรมการระดมสมอง (Brainstorming)

วิธีการ: การระดมสมอง
ในหัวข้อที่กำหนดให้

การบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับ Intrapreneurs



ระดมสมองเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของโครงการ “พนักงานดีเด่นประจำเดือน”
(employee of the month)

ข้อดี	ข้อเสีย

อ่านเพิ่มเติม: Alfie Kohn's (1999) *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*

ตัวอย่างการใช้เทคนิคการกระตุ้นความคิด(Brain Exercise)

วิธีการ: เทคนิคการกระตุ้น
ความคิด (Brain Exercise)

อิฐก้อนนี้ทำอะไรได้บ้าง? คิดให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้และเขียนลงในกระดาษ



เวลา: หนึ่งนาทีเท่านั้น



การสรุปประเด็นที่ต้องการ
ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ภายหลัง
การทำกิจกรรมนี้



กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปลดปล่อยพลังความคิดสร้างสรรค์ และทำให้เกิดการค้นพบว่าบางทีไอเดียแปลกๆ ก็สามารถแก้ไข
ปัญหาได้เช่นเดียวกัน

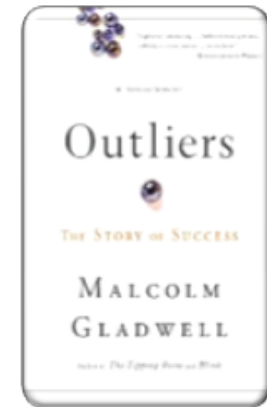
ตัวอย่างการใช้เทคนิคการกระตุ้นความคิด(Brain Exercise)

แนวทางการวิเคราะห์
ทักษะการคิดของผู้เรียน
ใน 4 มิติ เพื่อให้ผู้เรียน
ได้ทราบลักษณะการคิด
ของตนเอง

อิฐก้อนนี้ทำอะไรได้บ้าง? คิดให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้และเขียนลงในกระดาษ



- คิดคล่องแคล่ว - จำนวนคำตอบทั้งหมด
- คิดยืดหยุ่น - จำนวนกลุ่มของคำตอบ
- คิดแปลกใหม่ - คำตอบที่ไม่มีซ้ำ
- คิดละเอียด - มีรายละเอียดของคำตอบ



ที่มาของแนวทางการวิเคราะห์ 4 มิติที่ใช้

ตัวอย่างการใช้แผนภาพความคิด (Mind Mapping)

วิธีการ: การให้ผู้เรียนใช้
แผนภาพความคิด
(Mind Mapping)
ในการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้

สรุปผลและทบทวนบทเรียน



การจัดการเรียนการสอน: ขอให้ผู้เรียนทำหรือในกลุ่มและสร้าง Mind mapping เพื่อสรุป
สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำ Workshop ครั้งนี้ โดยเขียนบน Flipchart และนำเสนอ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มอื่น

ตัวอย่างการใช้เทคนิคการสะท้อนความคิด (Reflection)

สรุปผลและทบทวนบทเรียน



วิธีการ 1 : การให้ผู้เรียนใช้
แผนภาพความคิด
(Mind Mapping)
ในการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้

การจัดการเรียนการสอน: ขอให้ผู้เรียนหารือในกลุ่มและสร้าง Mind mapping เพื่อสรุป
สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำ Workshop ครั้งนี้ โดยเขียนบน Flipchart และนำเสนอ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มอื่น

วิธีการ 2 : การให้ผู้เรียน
สะท้อนความคิด (Reflect)
เชิงลึกถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จาก
แผนภาพความคิด
(Mind Mapping) ที่จัดทำขึ้น



แนวทางการตอบ

หมายเหตุ: แนวทางของคำตอบนั้นอาจหลากหลายตามแต่การวิเคราะห์ของผู้ศึกษาแต่ละท่าน ซึ่งหมายรวมถึงองค์ความรู้ มุมมอง ทักษะคิดและวิธีการวิเคราะห์ ส่วนต่อไปนี้เป็นแนวทางหนึ่งที่อาจพิจารณาได้ว่าเป็นคำตอบของคำถามชวนคิดทั้ง 3 ข้อข้างต้น

คำถามท้ายเรื่องของ
กรณีศึกษา

1. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของแสนสิริในข้อใดที่ส่งผลต่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมากที่สุด เพราะเหตุใดท่านจึงพิจารณาเช่นนั้น

กรอบแนวทางคำตอบ

ตอบ - คำตอบของคำถามนี้อาจหลากหลายตามมุมมองของแต่ละคนมอง หากมองในด้านการจัดประกายความคิดสร้างสรรค์แล้ว วัฒนธรรม Think outside the box คือมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ สามารถช่วยให้พนักงานพัฒนาไอเดียของตนได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมทั้ง 5 ประการของแสนสิรินั้นมีความเชื่อมโยงกันอยู่ หากปราศจากการรับผิดชอบในงาน (Attention to detail) การมุ่งเน้นการทำงานอย่างมีเป้าหมาย (Goal driven) การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Customer centric) และการมีจิตบริการ (Service mind) แล้ว ไอเดียดังกล่าวอาจไม่สามารถถูกนำมาใช้ได้จริงและสร้างธุรกิจใหม่ให้กับบริษัทได้

คำถามท้ายเรื่องของ
กรณีศึกษา

2. จากกรณีศึกษาของแสนสิรินี้ ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรที่เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรได้

กรอบแนวทางคำตอบ

ตอบ - คำตอบของคำถามนี้ก็อาจมีหลากหลายเช่นกัน อย่างไรก็ตามคำตอบหนึ่งที่เป็นไปได้คือกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การสื่อสารภายในทีม HR การสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งพนักงานใหม่ และพนักงานปัจจุบัน การผูกวัฒนธรรมเข้ากับ Core competency ขององค์กร และการนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

แผนการสอน

Session Plan



Day 1	Day 2	Day 3	Day 4
<p>M1: Understanding corporate entrepreneurship (CE) Corporate ventures, independent start-ups, and social entrepreneurship Examples of corporate entrepreneurship</p>	<p>M3: Corporate Venturing Process: Identifying and Assessing Opportunities</p>	<p>M5: Human resource strategies for entrepreneurial corporate venturing</p>	<p>M7: Train the Trainer Workshop: How to conduct corporate venturing training in your organization</p>
<p>M2: Models and forms of corporate entrepreneurship Corporate structures for CE Organizational barriers to CE</p>	<p>M4: Developing and Implementing Opportunities</p>	<p>M6: Building entrepreneurial culture</p>	<p>M8: Conclusions and reflections on lessons learned</p>

แผนการสอน

Session Plan



วันที่ 1	วันที่ 2	วันที่ 3	วันที่ 4
<p>M1: ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) การเติบโตโดยการสร้างหน่วยธุรกิจย่อย (Corporate ventures), independent start-ups, และผู้ประกอบการเพื่อสังคม (social entrepreneurship) ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร</p>	<p>M3: กระบวนการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (Corporate Venturing Process): การระบุและประเมินโอกาส</p>	<p>M5: กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย</p>	<p>M7: Train the Trainer Workshop: การอบรมการสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายในองค์กรของท่าน</p>
<p>M2: ตัวแบบและรูปแบบของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร โครงสร้างองค์กรเพื่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร อุปสรรคของความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร</p>	<p>M4: การพัฒนาและใช้โอกาส</p>	<p>M6: การสร้างวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการ</p>	<p>M8: สรุปผลและทบทวนบทเรียนที่ได้รับ</p>

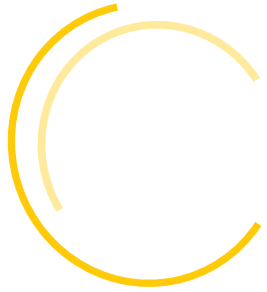
กรอบเนื้อหาการสอน และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการสอน

1. ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Understanding corporate entrepreneurship)

- ประวัติโดยย่อของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (A brief history of corporate entrepreneurship)
- ความเหมือนและความแตกต่างระหว่าง การสร้างหน่วยธุรกิจย่อย, independent start-ups, และผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Similarities and differences between corporate ventures, independent start-ups, and social entrepreneurial ventures)
- ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในการช่วยให้บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนสูง (Corporate entrepreneurship as a path to firms' sustainable growth in turbulent environments)
- ตัวอย่างของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ล้มเหลว และหลุมพรางของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Cases of success, failure, and pitfalls of corporate entrepreneurship)
- ใช้เวลา 3 ชั่วโมง



กรอบเนื้อหาการสอน และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการสอน



2. ตัวแบบและรูปแบบของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร โครงสร้างองค์กร และอุปสรรคของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Models and forms of corporate entrepreneurship; Corporate structures; Organizational barriers to intrapreneurship)

- ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรในรูปแบบของการเติบโตด้วยธุรกิจย่อย: การสร้างธุรกิจใหม่ภายในองค์กร (The corporate venturing form of corporate entrepreneurship: Bringing new business to the corporation)
 - หลักการของการสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (The concept of corporate venturing)
 - การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายใน (Internal corporate venturing)
 - การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายนอก (External corporate venturing)
 - การสร้างการเติบโตด้วยธุรกิจย่อยด้วยการร่วมลงทุน (Cooperative corporate venturing)



กรอบเนื้อหาการสอน และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการสอน

2. ตัวแบบและรูปแบบของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร โครงสร้างองค์กร และอุปสรรคของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (ต่อ)

- ความเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์: การสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (The strategic entrepreneurship form of corporate entrepreneurship: Innovating in pursuit of competitive advantage)
 - หลักการของความเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ (The concept of strategic entrepreneurship)
 - การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategic renewal)
 - การทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืน (Sustained regeneration)
 - การปรับเปลี่ยนโดเมน (Domain redefinition)
 - การฟื้นฟูองค์กร (Organizational rejuvenation)
 - การสร้างโมเดลการทำธุรกิจใหม่ (Business model reconstruction)
- การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Corporate structure design)
- ความหมายของการออกแบบโครงสร้างองค์กรและองค์ประกอบต่างๆ (Understanding corporate structure design and its components)
- ประเภทของโครงสร้างองค์กรและการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ความเป็นผู้ประกอบการ (Types of corporate structure and linkage to entrepreneurship strategy)
- ใช้เวลา 3 ชั่วโมง



กรอบเนื้อหาการสอน และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการสอน

3. กระบวนการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย: การระบุและประเมินโอกาส

(Corporate Venturing Process: Identifying and Assessing Opportunities)

- โมเดลสำหรับการระบุและประเมินโอกาสของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Model for intrapreneurial opportunity identification and assessment)
- กระบวนการสร้างสรรค์ไอเดียเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Idea generation processes; enabling creativity and innovation)
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างนวัตกรรม (Information technology and innovation creation)
- ใช้เวลา 3 ชั่วโมง



กรอบเนื้อหาการสอน และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการสอน

4. กระบวนการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย: การพัฒนาและใช้โอกาส (Corporate Venturing Process: Developing and Implementing Opportunities)

- การจัดให้มีทรัพยากร การเงิน และการสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็น (Securing needed resources, support, and financing)
- การดำเนินการตามกลยุทธ์และการก้าวข้ามอุปสรรคในองค์กร (Implementation strategies and overcoming organizational barriers)
- การประเมินความสำเร็จของธุรกิจย่อย (Assessing venture success)
- การคงโมเมนตัม (Maintaining momentum)
- ใช้เวลา 3 ชั่วโมง



กรอบเนื้อหาการสอน และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการสอน

5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อย (Human resource strategy for entrepreneurial corporate venturing)

- บทบาทของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร (The role of human resource strategy and its linkage to corporate strategy)
- แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร เช่น การสรรหา ผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Human resource management practices to support corporate entrepreneurship (e.g. recruitment, compensation & rewarding, performance management))
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อจูงใจพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างความผูกพัน การสร้างแรงจูงใจ การบริหารความรู้และการเรียนรู้ (Human resource development practices to motivate entrepreneurial behavior (e.g. training & development, engagement, motivation, learning & knowledge management))
- ใช้เวลา 3 ชั่วโมง

กรอบเนื้อหาการสอน และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการสอน

6. การสร้างวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการ (Building entrepreneurial culture)

- ธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์กร (Understanding the nature of corporate culture)
- หลักการของวัฒนธรรมองค์กร (The concept of entrepreneurial culture)
- กลไกในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Mechanism for developing entrepreneurial culture)
- การคงไว้ซึ่งผลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร รวมทั้งการเสริมสร้างแนวคิดด้านความเป็นผู้ประกอบการ (Sustaining corporate entrepreneurship performance (includes reinforcement of entrepreneurial mindset))
- การบริหารความเสี่ยงและจริยธรรมในความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Risk management and ethics for corporate entrepreneurship)
- ใช้เวลา 3 ชั่วโมง



กรอบเนื้อหาการสอน และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการสอน

7. Train the Trainer Mini-workshop: การอบรมการสร้างความเติบโตด้วยธุรกิจย่อยภายในองค์กรของท่าน

- การใช้เอกสารและวิธีการต่างๆ ที่ได้รับจากทั้ง 6 หัวข้อในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในองค์กรของท่าน (How to use materials and approaches, learned in the first six modules, in conducting corporate venturing workshops in your organizations)
- ใช้เวลา 2 ชั่วโมง

8. สรุปผลและทบทวนบทเรียนที่ได้รับ โดยการใช้ Mind Mapping และเทคนิคต่างๆ (Conclusions, summary, and reflections (Utilizing Mind Mapping and other reflection techniques))

- ใช้เวลา 2 ชั่วโมง



ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการเรียนรู้ ในหัวข้อความเป็นผู้ประกอบการ ขององค์กร

1. ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร [Understanding]
2. ผู้เรียนสามารถนำแนวคิดเรื่องความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ [Applying]
3. ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมและสถานการณ์ขององค์กรเพื่อประยุกต์แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรได้ [Analyzing]



แนวทางการวัดประเมินผล



- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้

เอกสารที่เกี่ยวข้อง: แบบประเมินการมีส่วนร่วมของผู้เรียน



- การประเมินผลสะท้อนกลับของผู้เรียนในด้านต่างๆ

เอกสารที่เกี่ยวข้อง: แบบประเมินผลสะท้อนกลับ ด้าน Reaction และ Learning



- การตอบคำถามท้ายบทของกรณีศึกษาที่กำหนด

เอกสารที่เกี่ยวข้อง: เอกสารกรณีศึกษา



- การนำเนื้อหา องค์ความรู้ในหัวข้อนี้ไปใช้ในการทำงาน

เอกสารที่เกี่ยวข้อง: แบบประเมินผลสะท้อนกลับ ด้าน Learning Transfer และ Results

ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน

- บทความทางวิชาการ
- กรณีศึกษาที่ได้รับการตีพิมพ์
- เอกสารประกอบการสอน – Powerpoint Presentation
- เอกสารกรณีศึกษาที่รวบรวมจากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ



NIDA Corporate Entrepreneurship Workshop

References

Books and Articles

- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Buckland, W. (2003). Defining what corporate venturing is and what firms should do about it. *Strategic Direction*, 19(9).
- Covin, J., & Miles, M. (2007). Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 183-207.
- Desouza, K. (2011). *Intrapreneurship: Managing ideas within your organization*. NY: Rotman-UTP Publishing.
- Ireland, D., Covin, J., & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 19-46.
- Haller, H. E. (2014). *Intrapreneurship: Ignite innovation*. Coeur d'Alene, Idaho: Silver Eagle Press.
- Herve, G., Morley, S., Pavanel, J. (2015). *Winning at intrapreneurship: 12 labors to overcome corporate culture and achieve startup success*. Beaconsfield, Quebec, CA: G3point0 Consulting.
- Hisrich, R., & Kearney, C. (2012). *Corporate entrepreneurship: How to create a thriving entrepreneurial spirit throughout your company*. NY: McGraw-Hill Education.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.

Harvard Business Review Online Articles

- Schlesinger, L. & Kiefer, C. (2014, July 14). Act like an entrepreneur inside your organization. Retrieved from <https://hbr.org/2014/07/act-like-an-entrepreneur-inside-your-organization>
- Zook, C. (2016, December 27). When large companies are better at entrepreneurship than startups. Retrieved from <https://hbr.org/2016/12/when-large-companies-are-better-at-entrepreneurship-than-startups>

HBR Case Studies

Barnard, H. & Marks, J. (2014, December 23). Microsoft South Africa: Corporate entrepreneurship and innovation. Retrieved from <https://hbr.org/product/microsoft-south-africa-corporate-entrepreneurship-and-innovation/W14621-PDF-ENG>

A new managing director of Microsoft South Africa was appointed in 2007 at a low point in Microsoft South Africa's dominance of the software industry. He set out to address the issues by focusing on four pillars: people (employees), partnerships, revenue and local relevance. The latter included regulatory compliance requirements regarding social transformation and meeting the stringent Broad Based Black Economic Empowerment codes. The managing director knew that targets had to be met in order to build the relationship with head office and that once this was in place, it would be easier to manage the requests that were to come related to local relevance. Helena Barnard and Jonathan Marks are affiliated with University of Pretoria.

Kuratko, D. F., Hrnby, J. S., & Covin, J. G. (2014, January 15). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. Retrieved from <https://hbr.org/product/diagnosing-a-firm-s-internal-environment-for-corporate-entrepreneurship/BH581-PDF-ENG>

Apple, 3M, Procter & Gamble, and Google know the importance of an internal environment supportive of innovative activity. But how is that environment identified or measured? As research on corporate entrepreneurial activity has evolved, numerous researchers have acknowledged the importance of internal organizational dimensions to promoting and supporting an environment for innovation. This research has identified five specific dimensions that are important determinants of an environment conducive to entrepreneurial behavior: (1) top management support, (2) work discretion/autonomy, (3) rewards/reinforcement, (4) time availability, and (5) organizational boundaries. If an organization is serious about developing an internal environment conducive to entrepreneurial activity, then it must seek to measure the specific dimensions associated with an innovative environment. In this article we introduce an instrument, the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI), as a diagnostic tool used for assessing managers' perceptions of the five major dimensions critical to creating an entrepreneurial/innovative environment. This instrument provides an indication of a firm's likelihood of being able to successfully implement an innovative strategy, and highlights areas of the internal work environment that should be the focus of ongoing development efforts.

KelloggInsight

Achler, M. (2015, Aug 3). Creating urgency around corporate innovation. Retrieved from <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/creating-urgency-around-corporate-innovation>

Innovations like this are critical if a company is to remain competitive. But for many larger firms, this may not necessarily align with past practices. "Most companies spend decades building up a core business and the bureaucracy to support that core business," Achler says. That structure is a great advantage for intrapreneurs in terms of having established channels of distribution and a brand that has a hard-fought trust with their customers, "but it also means that everybody's time and attention is

focused on that core business. So if you don't create urgency around innovation, then it's really easy to put it off."

Vehovsky, G.(2016, Feb 1). Discovering the value of the "Corporate" entrepreneur. Retrieved from <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/discovering-the-value-of-the-corporate-entrepreneur>

"There's this cultural chasm between working at a large established corporation and being an entrepreneur," says Vehovsky. "For many really talented, super productive and prolific entrepreneurs, this is a chasm they don't want to cross. They're just not interested. There are career entrepreneurs and there are career corporate people. It's not often enough that those paths intersect." Recognizing that the skills and motivations between corporate leaders and entrepreneurs are distinct is critical to bridging that chasm. Where entrepreneurs may prioritize the development of unique company cultures that facilitate creativity, autonomy, and agility, corporate leaders tend to put their focus on execution, operations, and optimizing their core business functions

Weber, K. (2013, Mar 4). The hidden drivers of corporate sustainability initiatives. Retrieved from https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/from_the_bottom_up_hidden_drivers_of_corporate_sustainability_agendas

Successful small-scale interactions—from hallway conversations to structured meetings—motivate participants to align their interest and attention around similar issues and devote energy to these issues. Unsuccessful interactions divide attention and diminish energy. Both types of interactions beget similar future interactions. At Alpha, a successful interaction around the bottom-of-the-pyramid sustainability issue took place at a cross-business-unit workshop: three intrapreneurs used subtle shifts in focus to help more skeptical participants understand the initiative's low capital investment requirement, emotional appeal, and likely support from top management. The workshop stimulated synchronicity around the issue, yielding shared focus and enthusiasm. A meeting over a proposed new-product-materials database provided a counter-example. Here, the would-be intrapreneur and other participants failed to align their foci of attention and emotional tone, leaving all parties feeling disconnected.

Other Online Reports

Badal, S.B. (2012, Sep 25). Building corporate entrepreneurship is hard work. Retrieved from <http://www.gallup.com/businessjournal/157604/building-corporate-entrepreneurship-hard-work.aspx>

Businesspeople love to talk about building "entrepreneurial cultures." The very term evokes the excitement and success of Google, Apple, and Facebook. The problem is that large established companies are often lousy at actually being entrepreneurial. Need I remind you about New Coke? Or Crystal Pepsi? Or the Ford Edsel and other failed launches? Unfortunately, failures such as these can make companies risk-averse, even though the entrepreneurial behavior that leads to innovation is vital for business. But paradoxically, the very things that ensure a company's survival and success -- established routines, specialization to maintain competitive advantage, and structure and systems to ensure stable output -- act as obstacles to entrepreneurship.

Deloitte Digital (2015). *Five insights into intrapreneurship*. Retrieved from Deloitte Digital Website: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf

This white paper guides corporations in understanding the concept behind intrapreneurship and how to integrate it into the DNA of their organizations. Our research includes a series of expert interviews with successful intrapreneurs and corporate innovation managers, analyzing the potential and challenges of intrapreneurship. The outcome is five insights on how to start thinking about intrapreneurship in an organization.

Insight 1: Intrapreneurship describes a people-centric, bottom-up approach to developing radical innovations in-house.

Insight 2: Intrapreneurship pays off many times over in terms of company growth, culture, and talent.

Insight 3: It's not about creating intrapreneurs, it's about finding and recognizing them.

Insight 4: Intrapreneurs know the rules and break them effectively.

Insight 5: Intrapreneurship requires a different management approach.

Gummaraju, K. & Freegard, P.(2015). *How large enterprises find their entrepreneurial DNA*. Retrieved from Infosys Website: <https://www.infosys.com/insights/ideas-beyond/Documents/ideas-beyond.pdf>

In the wake of technology-driven disruption of business models, large organizations the world over are trying to reinvent themselves by invoking the 'can-do' spirit that fills the offices of scrappy start-ups. This involves unearthing the entrepreneurial DNA in established and sometimes stodgy enterprises. But what is this entrepreneurial DNA? How does one find it? How does one establish it and cultivate it in a large organization.

Accenture (2013). *Corporate innovation is within reach: Nurturing and enabling an entrepreneurial culture*. Retrieved from <http://www.fintech-ecosystem.com/assets/study-corp-innovat-n-entrepreneur-l-culture---accenture-fall-2015.pdf>

Many companies say they are increasing their efforts to build a work environment that inspires innovation and creativity. New research from Accenture, however, indicates that corporations and their employees are at odds as to how big employers can best support the entrepreneurial interests of their workforce. Closing the gap between what entrepreneurs expect from their employers and what companies are willing or able to provide is critically important as the US economy continues to regain some of its footing. Our study reveals that far from a shortage of entrepreneurial ideas, many corporations may have a surplus of them. But we know that ideas in the abstract are inherently unprofitable—innovation relies more on monetizing ideas than simply having ideas. One key challenge for companies remains: how to channel employee idea creation to reward effort and rapidly test, grow or kill an idea during commercial implementation.

Ferrier, A. & Williams, L. (2015). *The urgent intrapreneur opportunity: An introduction for corporate leaders*. Retrieved from <http://www.innovationmanagement.se/downloads/whitepaper-the-urgent-intrapreneur-opportunity.pdf>

Entrepreneurs and their startups are the rock stars of our age. The power and freedom that they embody is presented through a constant stream of media stories highlighting success, purpose and bucolic work environments. This lasting societal shift (not a fad) presents both challenges and opportunities for mature corporate organizations. As leaders of established companies once again focus on attracting, retaining and driving value from employees, intrapreneurship provides an approach to capture the enterprising spirit typically associated with younger ventures. This document outlines different types of intrapreneurs, the value they add and tactics for support.

CASES

Burns, P. (2011). *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity* (3rd ed.).: Palgrave Macmillan. (3M case available at <https://he.palgrave.com/companion/Burns-Entrepreneurship-And-Small-Business/student-zone/Downloadable-versions-of-the-cases/>)

Finkle, T. (2012). Corporate entrepreneurship and innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 863-887.

Zimmerman, J. (2010). Corporate entrepreneurship at GE and Intel. *Journal of Business Case Studies*, 6(5), 77-81.

WEB LINKS

<https://www.youtube.com/watch?v=hehddhw5sJ4>

<https://www.youtube.com/watch?v=wXaHWOeVmaE>

<http://www.intrapreneurshipinstitute.com/intrapreneurship-case-studies/>

<https://www.intrapreneurshipconference.com/intrapreneurship-action-basf-deutsche-bahn-bnp-paribas/>

<https://www.intrapreneurshipconference.com/make-innovation-part-everyones-job-cisco-ge-adobe-intuit-intrapreneurship/>

<http://insights.wired.com/profiles/blogs/10-inspiring-examples-of-successful-intrapreneurship>

<https://www.virgin.com/entrepreneur/be-inspired-five-brilliant-examples-intrapreneurship-action>

<https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2016/02/18/big-companies-must-embrace-intrapreneurship-to-survive/#6e8f631348ab>

<http://www.pinchot.com/perspective/intrapreneuring/>