



การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ
McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

โดย

นางสาวสุภานาถ โมฬีรัตตะกุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2557
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ
McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

โดย

นางสาวสุภานาถ โมฬีรัตตะกุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2557
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



A NEW ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR BUSINESS EXPANSION
IN THE ASEAN +3 ECONOMIC COMMUNITY USING
MCKINSEY'S DIGITAL MARKETING FRAMEWORK
FOR A COMMERCIAL BANK

BY

MISS SUPANAT MOLEERUTTAKUL

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2014

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวสุภานาถ โมฬีรัตตะกุล


เรื่อง

การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3
ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 13 10 2558


ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยาบุษิตะ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร.พิรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง)

คณบดี


(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ โรจนกิจจ้านวย)

การค้นคว้าอิสระ	การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
ชื่อผู้เขียน	นางสาวสุภานาถ โมฬีรัตตะกุล
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง
ปีการศึกษา	2557

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระเล่มนี้มุ่งหมายศึกษาเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งสืบเนื่องจากธนาคารได้เล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจระหว่างประเทศภายในภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 จากการรวมกลุ่มประเทศการค้าเป็นพันธมิตรทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค ที่เรียกว่า “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC)” และกรอบความร่วมมืออาเซียน+3 (ASEAN+3) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในระดับอนุภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง (ASEAN+3 Cooperation Work Plan) ซึ่งเป็นการส่งเสริมความร่วมมือในระยะยาว และผลักดันให้เกิดชุมชนอาเซียน (ASEAN Community) ภายในปี 2015 (พ.ศ. 2558) โดยทำการศึกษาค้นคว้าตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสาร หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3

จากการศึกษาพบว่า ธนาคารได้ใช้จุดแข็งที่ธนาคารมีอยู่ในปัจจุบันประกอบกับการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการทำธุรกิจในภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 เนื่องจากธนาคารมีความรู้ในเรื่องการทำธุรกิจเกี่ยวกับการไปเปิดธุรกิจในต่างประเทศไม่มากนักจึงต้องมีพันธมิตรเพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับธนาคารมีนโยบายในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และต้องรักษาคุณภาพระหว่างโอกาสทางธุรกิจกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีการออกแบบโครงสร้างที่สอดคล้องกับโครงสร้างธนาคารที่อยู่ในประเทศไทย ซึ่ง

หลักการออกแบบโครงสร้างสำหรับหน่วยงานในต่างประเทศจะคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญๆ 2 ประการ ได้แก่ ด้านหลักการออกแบบโครงสร้างองค์การและความต้องการทางธุรกิจ และด้านข้อกำหนดของหน่วยงานทางการของประเทศนั้นๆ ซึ่งต้องมีระบุให้ชัดว่าตำแหน่งงานใดเป็นพนักงาน Local Staff (บุคลากรของประเทศที่ธนาคารเข้าไปดำเนินธุรกิจ) ตามข้อกำหนดของหน่วยงานทางการ และความจำเป็นทางธุรกิจที่ต้องการใช้บุคลากรที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมและภาษาท้องถิ่น โดยจะมีการสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และการจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม โดยบุคลากรทุกคนต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural Understanding) ประกอบกับต้องมีความคิดในด้านบวก (Positive Thinking) เป็นพื้นฐาน และวางรูปแบบการทำงานอิงตามธนาคารสำนักงานใหญ่เป็นหลัก รวมทั้ง ในการสร้างวัฒนธรรมร่วมกันของบุคลากรทั้งธนาคารจะใช้ค่านิยมหลักของธนาคารเป็นตัวหลัก เพื่อให้บุคลากรทุกคนที่ทำงานให้กับธนาคารมีดีเอ็นเอ (DNA) ในแบบเดียวกัน

คำสำคัญ: การปรับโครงสร้างองค์การ, การบริหารจัดการ

Independent Study Title	A NEW ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR BUSINESS EXPANSION IN THE ASEAN +3 ECONOMIC COMMUNITY USING MCKINSEY'S DIGITAL MARKETING FRAMEWORK FOR A COMMERCIAL BANK
Author	Miss Supanat Moleeruttakul
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Lecturer Peraset Chompuming, Ph.D.
Academic Years	2014

ABSTRACT

Structural reorganization is needed for a commercial bank to expand into the ASEAN +3 economic community. According to the bank's international business opportunities within the ASEAN +3 economic community, McKinsey 7-S Framework may be applied by collecting information. Interviews with senior and mid-level executives can support a strategy of expansion into the ASEAN +3 economic community.

The bank in question was found to benefit from operating in a partnership network within the ASEAN +3 economic community. The bank's knowledge of running a business in a foreign country is less important than efficiently operating foreign banks. The bank has a policy of sustainable business practices, balancing between business opportunities and an acceptable level of risk. The structural design applies to banks headquartered in Thailand. Structural design principles, organization, and business requirements for overseas companies must be taken into account. Requirements of foreign regulatory agencies must also be considered. A policy of hiring local staff must be declared, as per regulatory agency

requirements. Foreign personnel must understand local culture and language. Appropriate employee recruitment for each job is another key issue.

Keywords: New Organizational Structure, Management



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ อาจารย์ ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้ความกรุณาเวลาในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบตราแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนข้อคิดเห็นและแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการการศึกษาค้นคว้ามาโดยตลอด รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุษิตะ ที่กรุณาให้เกียรติเป็นกรรมการในการสอบรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ในการให้คำแนะนำและชี้แนะกระบวนการในการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง จึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของธนาคารที่กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และข้อมูลสนับสนุนต่างๆ ทำให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยสมบูรณ์ และขอบคุณเพื่อนในชั้นเรียนและเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจเสมอมาตลอดระยะเวลาในการ ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอขอบพระคุณบิดา และมารดาที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจ และทุกท่านที่มีได้กล่าว นาม ณ ที่นี้ ที่มีส่วนช่วยเหลือทั้งในทางตรงและทางอ้อม

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้ ที่สนใจ หากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุภานาถ โมฬีรัตตะกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 ขอบเขตการวิจัย	5
1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร	5
1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ	7
2.1.1 ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	8
2.1.2 ตัวแปรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ	12
2.2.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ	12
2.2.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ	13
2.3 กรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework	14
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	30
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	31
3.1 กำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	31
3.2 วิธีการศึกษาวิจัย	31
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	32
บทที่ 4 ผลการวิจัย	33
4.1 ผลการวิจัย	33
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	47
5.1 สรุปผลการวิจัย	47
5.2 อภิปรายผล	56
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย	59
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	59
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	59
รายการอ้างอิง	61
ภาคผนวก	64
ประวัติผู้เขียน	66

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 โครงร่างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework)	15
4.1 กลยุทธ์	37
4.2 โครงสร้างองค์การ	39



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจเปรียบเสมือนกับวงจรชีวิตของมนุษย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาอยู่ทุกวินาที ซึ่งสิ่งที่ทำให้สามารถอยู่รอดปลอดภัยมาทุกยุคทุกสมัยก็คือการรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ณ ขณะนั้นได้ โดยองค์การในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่มีศักยภาพในระดับสูงเพื่อเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมระดับโลกที่ซับซ้อน ดังนั้นองค์การธุรกิจในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นความสำคัญที่ความเป็นระดับโลกหรือโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นแนวโน้มในองค์การที่มุ่งขยายกิจกรรมสู่ส่วนต่างๆ ของโลก เกิดการแข่งขันกับองค์การที่อยู่ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก หรือการเป็นเครือข่ายเศรษฐกิจที่สลับซับซ้อนของการแข่งขัน (Competition) การจัดหาทรัพยากร (Resource Supplies) และตลาดผลิตภัณฑ์ (Product Markets) รวมทั้งมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานข้ามชาติของธุรกิจในประเทศ ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของธุรกิจระหว่างชาติ อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดการไร้พรมแดน การติดต่อไปมาหาสู่เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย การขนส่งมีหลายเส้นทางมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางทะเล ทางอากาศ ทำให้เกิดการรวมกลุ่มประเทศการค้าเป็นพันธมิตรทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค ได้แก่ กลุ่มประเทศอาเซียน โดยมีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจตามวิสัยทัศน์อาเซียน 2020 ที่เรียกว่า “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) เพื่อสร้างความเจริญที่มีเสถียรภาพ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภูมิภาค โดยดำเนินการให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการและการลงทุนอย่างเสรี การลดอุปสรรคในการเคลื่อนย้ายเงินทุน การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียม การลดระดับความยากจน และความเหลื่อมล้ำทางสังคมภายในปี 2020” โดยได้มีการตั้งเป้าหมายการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปี 2015 เป็นการวางแผนงานในการผลักดันการก้าวไปสู่ภูมิภาคที่เป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว ซึ่งจะก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายทรัพยากรการผลิตระหว่างกันได้อย่างเสรี สำหรับการค้าภาคบริการและการลงทุนนั้น อาเซียนมุ่งหน้าดำเนินการเปิดตลาดระหว่างกัน และมีเป้าหมายโดยเป็นการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับคู่ค้า และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจระดับโลก รวมถึงมีการยกเว้นภาษีสินค้าบางชนิดให้กับประเทศสมาชิก ส่งเสริมให้ภูมิภาคมีการลงทุนร่วมกัน เพื่อความเจริญรุ่งเรืองและประชาชนอยู่ดีกินดี ซึ่งปัจจุบันอาเซียนได้รับความสนใจจากทุกเวทีเศรษฐกิจและการร่วมมือกันที่ผ่านมาของอาเซียนก็มีความเข้มข้น เข้าใจกันมากขึ้น ทำให้นักลงทุนต่างสนใจเข้าไป

ลงทุนในประเทศใดก็ตามในอาเซียน อีกทั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) คือ การเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ต้องการลงทุนในเชิงรุกมากขึ้น

นอกจากนี้ อาเซียนยังเร่งสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นในภูมิภาค และลดช่องว่างการพัฒนาของประเทศสมาชิก โดยมุ่งเน้นให้ประเทศสมาชิกอาเซียนซึ่งยังมีการพัฒนาที่ล่าช้ากว่า สามารถรับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียน และอาเซียนยังเดินหน้าเจรจาขยายการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจกับประเทศนอกภูมิภาค โดยจัดทำข้อตกลงการค้าเสรี หรือ FTA กับสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศญี่ปุ่น และสาธารณรัฐเกาหลี (ประเทศเกาหลีใต้) อินเดีย ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และสหภาพยุโรป ในแง่ของขอบเขตสินค้าที่ได้รับสิทธิประโยชน์และการใช้แหล่งกำเนิดสินค้าสะสมภายในอาเซียนที่เพิ่มขึ้น และมีกรอบความร่วมมืออาเซียน+3 (ASEAN+3) เป็นกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนกับประเทศนอกกลุ่ม 3 ประเทศ คือ สาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศญี่ปุ่น และสาธารณรัฐเกาหลี (ประเทศเกาหลีใต้) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในระดับอนุภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง (ASEAN+3 Cooperation Work Plan) เป็นการส่งเสริมความร่วมมือในระยะยาว และผลักดันให้เกิดชุมชนอาเซียน (ASEAN Community) ภายในปี 2015 (พ.ศ. 2558) โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความร่วมมือใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเมืองและความมั่นคง ด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการเงิน ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของสภาวะอากาศโลกและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านสังคมและ วัฒนธรรม และการพัฒนาด้านการส่งเสริมกรอบการดำเนินงานในด้านต่างๆ และกลไกต่างๆ ในการติดตามผล โดยแผนความร่วมมือดังกล่าวทั้ง 5 ด้านนี้ ถือเป็นกรอบความร่วมมือและกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียนกับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การจัดตั้งชุมชนเอเชียตะวันออกเฉียง (East Asian Community) โดยให้อาเซียนและกระบวนการต่างๆ ภายใต้กรอบความร่วมมืออาเซียน+3 เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย

จากข้อมูลภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ดังกล่าวข้างต้น ทางธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งได้สังเกตเห็นโอกาสทางธุรกิจระหว่างประเทศภายในภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 โดยได้ทำการจัดตั้งหน่วยงานมารับผิดชอบเกี่ยวกับธุรกิจภายในภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ทำให้การทำ หรือขยายธุรกิจภายในภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารได้รับการมุ่งเน้น และสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายของธนาคารในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการทำกำไรจากการพัฒนาธุรกิจต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเตรียมความพร้อมเพื่อตอบสนองความต้องการทางการเงินของลูกค้าจากการรวมตัวเป็น

“ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3” รวมทั้ง เพื่อให้การดำเนินการมีโครงสร้างรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจ (Platform) ที่เป็นมาตรฐาน มีกระบวนการทำงานแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Process) ตั้งแต่การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า การพัฒนาและเสนอผลิตภัณฑ์ หรือให้บริการธุรกิจ จนจบกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการแก่กลุ่มลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ รวมถึงงานปฏิบัติการ (Back-office Operation) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างแท้จริง ครบวงจร และสามารถแข่งขันได้ในตลาด เป็นผลให้สามารถบริหารและวางแผนการพัฒนาและขยายธุรกิจในต่างประเทศได้อย่างถูกต้อง ตอบสนองตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีสายงานที่รับผิดชอบชัดเจน ทำให้องค์ประกอบด้านต่างๆ ขององค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงตาม โดยหลักการองค์การควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ขององค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา มีประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่อองค์ประกอบต่างๆ ที่ต้องพิจารณาอยู่ 2 ประการ ประการแรก คือ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นที่องค์ประกอบหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นที่เหลือนอกด้วย และประการที่สอง ถ้าการเปลี่ยนแปลงต่อองค์ประกอบต่างๆ เช่น เป้าหมาย กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการ และการออกแบบบูรณาการเกิดขึ้นเมื่อไร องค์การจำเป็นต้องให้การเอาใจใส่ต่อการเปลี่ยนคนเป็นพิเศษ โดยต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาด้านทักษะและเจตคติของคนให้พร้อมเสียก่อนที่จะเริ่มลงมือเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่น

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ซึ่งแนวคิด McKinsey 7-S Framework เป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์การต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมดอย่างน้อย 7 ตัว ได้แก่ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ บุคลากร ระบบ รูปแบบการบริหาร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และค่านิยมร่วม โดยการบริหารจัดการที่ดีควรจะใช้วิธีการ เครื่องมือ หรือควรจะปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไรที่จะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตให้กับองค์การ หรือควรจะทำโครงสร้างแบบใดจึงจะทำให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันได้ทันท่วงที หรือควรจะใช้กลยุทธ์แบบใดขององค์การจึงจะประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ยังรวมถึงการพัฒนาองค์การ (OD) ด้วย โดยนิยามการพัฒนาองค์การ หมายถึง การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น (More Effective and More Human) จะเห็นว่ากระบวนการทัศน์ของการพัฒนาองค์การ (OD Paradigm) คือ การให้ความสำคัญต่อคุณค่าของมนุษย์

และความก้าวหน้าขององค์การควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ตลอดจนการมีจิตวิญญาณของการแสวงหา (Spirit of Inquiry) เนื่องจากการพัฒนาองค์การเป็นแผนรวมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละคนขององค์การพร้อมกับปรับปรุงให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกิจกรรมของการพัฒนาองค์การ (OD) ก็คือ แสวงหาทางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการปรับปรุงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนเจตคติและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน แผนพัฒนาองค์การจึงประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ หลายอย่าง (บางครั้งเรียกว่า กิจกรรมสอดแทรก หรือ OD Interventions) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์การทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การโดยรวม โดยเทคนิคการพัฒนาองค์การที่เป็นที่นิยมแพร่หลาย 6 เทคนิค ได้แก่ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) การฝึกอบรมเพื่อฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) การสร้างทีมงาน (Team Building) โปรแกรมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life Programs) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะให้ความสำคัญต่อการจัดสภาพแวดล้อมที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งหวังให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลให้ทำงานอย่างเต็มที่ตนคิดอยากจะทำ (Self-fulfilling) ด้วยเหตุนี้ นักพัฒนาองค์การจึงพยายามสร้างเงื่อนไขแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมแรงจูงใจ มีความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันให้แก่พนักงาน เพราะองค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้ระดับผลงานขององค์การสูงขึ้น

ทั้งนี้ องค์การจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการที่มีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรขององค์การ ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ จึงถือได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในเบื้องต้นจะต้องมี “ความเข้าใจในเป้าหมาย และจุดประสงค์ของงาน” เพราะข้อกำหนดอันนี้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลว เนื่องจากหากคนที่ทำงานโดยไม่ทราบเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของงานหรือขององค์การที่ตนเองทำงานอยู่ก็เหมือนกับการเดินทางของคนตาบอด ซึ่งอาจถึงเป้าหมายได้แต่ก็ยากลำบากเต็มที่ ฉะนั้นก่อนลงมือทำงานใดก็ต้องเข้าใจเสียก่อนว่างานนั้นมีเป้าหมายอยู่ที่ใด เพื่อจะได้ไม่หลงและรู้ขอบเขตของการทำงาน การทราบวัตถุประสงค์จึงเป็นเครื่องมือช่วยให้งานที่มีความยุ่งยาก ลดความยุ่งยากลง หรือที่มีความสับสนหลายขั้นตอนก็อาจลดขั้นตอนลงได้มาก

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่ององค์ประกอบในการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 เพื่อจะได้ทราบถึงการบริหารจัดการเมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การและพนักงาน และเพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจและพนักงานมีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 113 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 11 คน โดยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

กรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework ซึ่งมี 7 ปัจจัย คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้างองค์การ (Structure)
3. บุคลากร (Staff)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. ระบบงาน (System)
6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับ ยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องที่น่าสนใจของธุรกิจด้านสถาบันการเงิน และมีผู้ที่เชี่ยวชาญอยู่จำนวนไม่มาก เพราะการที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างไม่ใช่เรื่องง่าย โดยมีอิทธิพลและผลกระทบต่อหลายสิ่งในองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างผลงานให้กับองค์กร และส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยได้ทำการศึกษาบนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
- 2.3 กรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นคำที่ใช้กันมาก ซึ่งองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือเพื่อความอยู่รอด โดยการเปลี่ยนแปลง (Change) หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์กร โดยการเปลี่ยนจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์กรดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่องค์กรจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งด้านสภาพแวดล้อมภายนอก เศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะทำให้้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอด สามารถแข่งขันกับ้องค์กรอื่นๆ และเจริญเติบโตต่อไปได้ โดยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เป็นที่นิยมมีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงในส่วนขั้นพื้นฐานขององค์การ (Radical Change or Frame-breaking Change) หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการแปรสภาพ หรือปฏิรูป (Transformational Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงลักษณะสำคัญขั้นพื้นฐานขององค์การ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และภารกิจโดยรวม (Overall Purpose/Mission) ค่านิยม (Values) ความเชื่อถือ (Beliefs) กลยุทธ์ที่ให้การสนับสนุน (Supporting Strategies) และโครงสร้างที่ให้การสนับสนุน (Supporting Structures)

2. การเปลี่ยนแปลงส่วนเพิ่มในส่วนที่นอกเหนือจากขั้นพื้นฐานขององค์การ (Incremental Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามวิวัฒนาการตามธรรมชาติขององค์การ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งและมีภาวะที่ล้มเหลวค่อนข้างน้อย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้ ประกอบด้วย การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ การแนะนำเทคโนโลยีใหม่ ระบบใหม่ และกระบวนการใหม่ แม้ว่าลักษณะขององค์การจะยังคงเหมือนเดิม แต่การเปลี่ยนแปลงส่วนเพิ่มก็จะสร้างวิธีการของการดำเนินงานที่กระตุ้น หรือขยายทิศทางใหม่ๆ ความสามารถในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับการเปลี่ยนแปลงส่วนเพิ่มเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งเกิดจากการค่อยๆ ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

2.1.1 ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

เอ็ดการ์ ฮิวส์ (Edgar Huse) ได้บ่งชี้ถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่มีในองค์การสมัยใหม่ต่างๆ ไป คือ

1. ความรู้ที่ทวีเพิ่มพูนอย่างมาก เนื่องจากความเจริญรุ่งเรืองของโลกเพิ่มขึ้นอย่างมากในทุกๆ ด้าน รวมทั้งด้านวิชาการและเทคโนโลยี ทำให้เมื่อนักวิชาการในสาขาวิชาต่างๆ ได้ศึกษาวิจัยประดิษฐ์คิดค้นผลงานต่างๆ ก็ได้อาศัยเทคโนโลยีของการพิมพ์การเผยแพร่ทั้งทางสิ่งพิมพ์ เอกสาร หนังสือ และสื่อมวลชนต่างๆ ดังนั้นวิชาการและความรู้จึงเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับประเทศทั่วโลกโดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาก็กายามยกระดับการศึกษาของประชาชน เป็นผลให้ระดับของการไม่รู้หนังสือมีน้อยลง และในทางตรงกันข้ามความเจริญทางวิชาการก็ทวีมากขึ้นๆ อย่างรวดเร็ว

2. ผลผลิตและการบริหารล้ำสมัยเร็ว ในเมื่อความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นไปอย่างรุนแรง จึงทำให้ส่งผลกระทบต่อผลผลิตและบริการที่มีอยู่เดิมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นก็คือ ความรู้ วิธีการ กระบวนการการทำงาน ตลอดจนผลผลิต หรือบริการที่มีอยู่ล้ำสมัยอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีการประดิษฐ์คิดค้นเปลี่ยนแปลงกันอยู่ตลอดเวลา ยิ่งนับวันยิ่งมีคุณภาพดี ประสิทธิภาพสูง และราคาถูกลง

3. การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของแรงงาน ในสมัยปัจจุบันผู้คนโดยทั่วไป โดยเฉพาะในเมืองจะมีการศึกษามากขึ้น มีสุขภาพแข็งแรง ดังนั้น แรงงานที่มีในตลาดในสังคมเมืองก็จะได้แก่ คนหนุ่มสาวที่มีการศึกษา อย่างเช่นในสังคมเมืองไทย ส่วนของเมืองหลวงกรุงเทพมหานครมี ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวนไม่น้อยที่ทำงานต่ำกว่าคุณวุฒิ เช่น งานที่ใช้แรงงาน นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปในปัจจุบันก็แตกต่างจากผู้คนในอดีตทั้งในแง่ของการดำรงชีวิต ความคาดหวัง และค่านิยมต่างๆ ยังมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคม รวมไปถึงธรรมชาติการทำงานในองค์การสมัยใหม่ เช่น ผู้หญิงเริ่มมีความทัดเทียมกับผู้ชาย ความรู้สึกของศักดิ์ศรีมีน้อยลง ผู้คนมีโอกาสดแสดงความคิดเห็น มีสิทธิ์เสรีภาพมากขึ้น

4. มีความสนใจทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องของสังคม โดยอดีตบุคคลมักจะเน้นเรื่องปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ปัจจุบันแนวความคิดได้เปลี่ยนแปลงไปโดยยังคงแนวคิดเดิมในแง่ความสำคัญของปัจเจกบุคคลอยู่ เช่นการยอมรับในศักยภาพของบุคคลที่ไม่เท่าเทียมกันในสังคมแบบทุนนิยม แต่ขณะเดียวกันก็เริ่มเล็งเห็นถึงความสำคัญของเรื่องส่วนรวมที่ดูเหมือนไกลตัว แต่อันที่จริงประชิดติดตัวตนแทบแยกกันไม่ออก เช่น ประเด็นการอนุรักษ์ธรรมชาติ การกำจัดมลพิษในสภาพแวดล้อม

5. การเพิ่มขึ้นของธุรกิจระหว่างชาติ ในปัจจุบันนี้การพาณิชย์มีได้มีอยู่แต่ในชุมชนระดับประเทศเท่านั้น เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร ทำให้ประเทศต่างๆ ดูประดุจกับไร้พรมแดน การติดต่อไปมาหาสู่เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยเป็นอย่างยิ่ง การขนส่งสินค้าก็ไม่มีเฉพะแต่ทางทะเลเท่านั้น การขนส่งทางอากาศก็เป็นที่นิยมอย่างมาก ประเด็นการรวมกลุ่มประเทศตามแนวความคิดภูมิภาคนิยม การลดกำแพงภาษีการค้าในกลุ่มประเทศต่างๆ ทำให้การค้าระหว่างประเทศเฟื่องฟู เช่น กลุ่มประเทศอาเซียน กลุ่มประเทศตลาดร่วมยุโรป มีศูนย์การค้าตลาดเงิน ดังนั้น นับวันการค้าขายในตลาดภายในประเทศก็ยิ่งจะแทนที่ด้วยการค้าขายของตลาดโลกมากขึ้น

2.1.2 ตัวแปรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การยังสามารถเกิดได้จากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ 4 ด้าน (สุนันทา เลหา นันท์, 2541, 37) ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โครงสร้างองค์การถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่อ งานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเนื้อหาและขอบเขต

ของงาน ตลอดจนการจัดแผนกและการแบ่งฝ่ายงานเสียใหม่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องช่วงการควบคุม และการจัดหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หลักเกณฑ์การจัดแผนกงาน

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงพยายามหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ เช่น ให้อยู่ในรูปทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการไปใช้ในองค์การ จะทำให้สามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและเนื้อหาของงาน การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป้าหมายสำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ การพัฒนาสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรม เช่น การพัฒนาทักษะและทัศนคติ การฝึกอบรมในขณะทำงาน การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงาน การวิเคราะห์บทบาท เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงงานและกิจกรรมต่างๆ รวมถึงกระบวนการในการทำงานภายในองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

นอกจากนี้ หากพิจารณาดูแล้วจะพบว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น มีปัจจัย 4 ประการที่เป็นตัวแปรทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง (รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2554) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Changing Structure) ในอดีตลักษณะโครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะเป็นแบบแคบ (Narrow Structure) ซึ่งจะมีสายการบังคับบัญชาค่อนข้างสูง ทำให้การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบ และการประเมินทำได้ไม่สะดวก แต่ลักษณะโครงสร้างองค์การในปัจจุบันมีแนวโน้มจะออกมาในรูปแบบกว้าง (Wide Structure) คือ มีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น มีอิสระความคล่องตัว และสามารถแสดงความคิดเห็น หรือสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ โดยไม่ถูกจำกัดในเรื่องแนวความคิด จึงทำให้พนักงานสามารถที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ได้โดยไม่ขัดกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Changing Technology) เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นมากและราคาก็ถูกลง จึงทำให้องค์กรต่างๆ หันมาใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ (Automation) เพิ่มขึ้น ในอดีตองค์กรขนาดใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ (Mainframe) เพื่อใช้สำหรับการทำงานที่เกิดขึ้นประจำ เช่น งานจ่ายเงินเดือน (Payroll) ระบบการออกใบชำระเงิน (Billing System) ระบบการบัญชี (Accounting System) โดยในปัจจุบันมีวิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้ามากขึ้น เครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กเข้ามามีบทบาทในการทำงานทั้งที่บริษัทและที่บ้าน และสามารถเชื่อมโยงกันโดยผ่านอุปกรณ์การสื่อสารต่างๆ โดยเฉพาะการใช้อินเทอร์เน็ตมาช่วยในการติดต่อสื่อสารและส่งผ่านข้อมูลระหว่างกัน เช่น ในรูปแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการสร้างเครือข่าย (Network)

3. การเปลี่ยนแปลงกายภาพ (Changing The Physical Setting) ในเรื่องของรูปแบบการทำงานซึ่งรวมถึงการออกแบบสถานที่ (Layout) ย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ลักษณะโรงงานของประเทศญี่ปุ่นมักจะมีการออกแบบผังโรงงานในลักษณะรูปตัวยู (U-shape) ซึ่งพนักงานมีการนั่งทำงานเป็นรูปตัวยูโดยพนักงานคนที่สองจะดึงงานมาจากคนที่หนึ่งมาทำต่อแล้วส่งให้คนที่สาม และส่งต่อไปทำเรื่อยๆ จนกระทั่งเสร็จวงจรการผลิต หากระหว่างการทำมีจุดใดจุดหนึ่งเกิดการผิดพลาดจะมีการหยุดชั่วคราวเพื่อแก้ข้อผิดพลาด แต่หากจุดใดเกิดความผิดพลาดบ่อยจะมีการเปลี่ยนบุคคลหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม แต่ลักษณะผังโรงงานของยุโรปจะออกมาในลักษณะเส้นตรง ซึ่งการส่งผ่านงานจะแตกต่างกัน การจัดผังโรงงาน ผังสำนักงาน และผังองค์การมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล (Individual Performance) นอกจากนี้ยังมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงบุคคล (Changing People) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือการเปลี่ยนแปลงพนักงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มย่อมมีผลกระทบต่องานขององค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร นโยบาย กฎระเบียบในการบริหารอาจจะเปลี่ยนไปตามนโยบายของผู้บริหาร การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจก็มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ขนาดการควบคุมขององค์กร (Span of Control) ก็มีผลกระทบต่อติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร การมีมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ที่ดีต่อกันย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 นักวิจัยทางการบริหารองค์การได้มุ่งสนใจการศึกษารูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบที่ได้มีการวางแผนไว้ ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่างๆ ที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ปัจจัยด้านคน เพราะองค์การใดๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถ้าคนในองค์การไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

Robbins (2003) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่าเป็นแนวคิดที่ใช้เพื่อมุ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยรวม โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักการหรือค่านิยมที่จะให้ความสำคัญกับคนเพราะคนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Porras and Robertson อ้างถึงใน Hellriegel, Slocum and Woodman (1998) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ได้วางแผนไว้ และเป็นระบบ โดยเป็นกระบวนการที่อยู่บนหลักการของทฤษฎีและแนวคิด หรือการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาองค์การไว้มากมาย และเป็นไปในหลายแนวทางท่ามกลางคำจำกัดความอันหลากหลายเหล่านั้น ก็มีคำจำกัดความที่มีลักษณะเป็นอุดมคติกล่าวว่า เพื่อที่จะตอบโต้กับการเปลี่ยนแปลงจึงใช้กลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน โดยมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ คุณค่า และโครงสร้างองค์การ ซึ่งการพัฒนาองค์การ ก็คือ การให้ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาขององค์การ สำหรับลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ล่วงหน้า วาเรน เบนนิส (Warren Bennis) นับเป็นบุคคลแรกที่ได้เน้นย้ำถึงความต้องการในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและวางแผนไว้ล่วงหน้า จุดเน้นในการวางแผนนี้เองที่ทำให้การพัฒนาองค์การแปลกไปจากการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ในองค์การ

2. การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะครอบคลุม ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การส่วนใหญ่มักจะเน้นความพยายามในการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นการกระทำในลักษณะทั่วทั้งระบบ หรืออย่างน้อยก็เป็นหน่วยใดหน่วยหนึ่งที่บ่งชี้อย่างแน่ชัด

3. จุดเน้นจะอยู่ที่กลุ่มงาน แม้ว่าในบางครั้งความพยายามในการพัฒนาองค์การจะมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงบุคคลหรือองค์การก็ตาม แต่ก็ยังมุ่งไปยังกลุ่มต่างๆ ด้วย นี่เป็นการมองในแง่ของสังคมวิทยาของการพัฒนาองค์การ

4. การเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์การจะเน้นกระบวนการที่ใช้เวลายาวนานเป็นเดือนหรือในบางกรณีเป็นแรมปี เพื่อที่จะดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

5. ตัวการการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนร่วมอยู่ด้วย ในการพัฒนาองค์การส่วนใหญ่จะเน้นโครงการการเปลี่ยนแปลงด้วยบุคคลภายในองค์การเองเท่านั้น

6. การเน้นย้ำจะอยู่ที่การเข้าแทรกแซงและการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหา วิธีการของการพัฒนาองค์การจะเน้นการแทรกแซงอย่างจริงจังในกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ในองค์การ ส่วนการวิจัยเชิงแก้ปัญหานั้นจะมีเพื่อเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพความเป็นจริง ซึ่งต่างจากการวิจัยประยุกต์ตามที่นักวิจัย (ซึ่งในกรณีของการพัฒนาองค์การจะเรียกว่า ตัวการการเปลี่ยนแปลง) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

ในบรรดากิจกรรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งแตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ โดยกิจกรรมเหล่านี้จะเชื่อมประสานกันในแง่ของการใช้ตัวแทรกแซงโดยเฉพาะร่วมกัน ในกระบวนการการพัฒนาองค์การที่ปรึกษา หรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามามีบทบาทเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์การ ในลักษณะที่เพิ่มผลผลิต ยกย่องขวัญกำลังใจ ตลอดจนถึงเพิ่มระดับความพึงพอใจการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามครรลองหรือวิถีทางของการพัฒนาองค์การจะต้องมีประเด็นต่างๆ เหล่านี้ด้วยคือ

1. การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิกองค์การ
2. ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะไปแก้กบดปัญหาขององค์การไว้
3. เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยง
4. ส่งเสริมระดับขวัญกำลังใจและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์การ

6. ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะเก็บกดไว้
7. พยายามกำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่างๆ
8. ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์การ
9. ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ
10. ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มาก

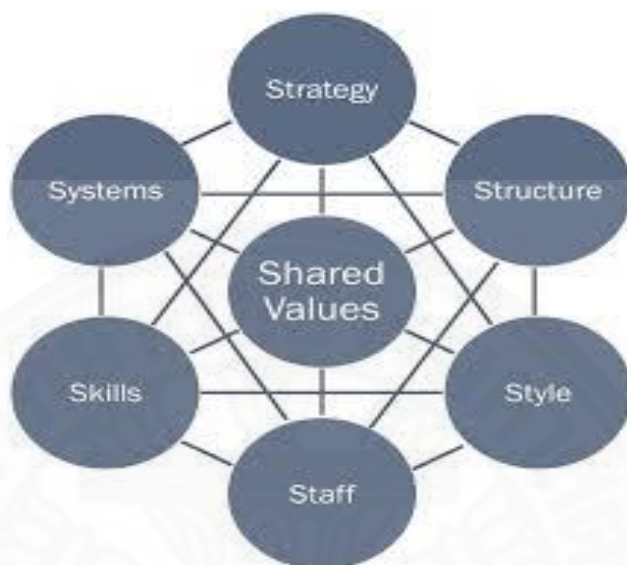
ขึ้น

2.3 กรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Thomas J. Peters และ Robert H. Water, Jr. ในหนังสือที่มีชื่อว่า “In Search of Excellence” โดยในขั้นตอนแรกมีการแบ่งกลุ่มทำงานในบริษัทแมคคินซีออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อค้นหาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์การ และการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของกิจการธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ว่าแนวความคิดการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิมของธุรกิจต่างๆ ที่เน้นในความสนใจเฉพาะในเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์การคงไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง การที่จะมุ่งเน้นศึกษาค้นคว้าโครงสร้างองค์การแบบใหม่คงจะไม่เกิดประโยชน์อะไรมากนัก เพราะรูปแบบโครงสร้างองค์การเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ

ทางบริษัทแมคคินซีจึงได้เปลี่ยนแนวการค้นคว้าโดยการขยายการศึกษาค้นคว้าให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว นอกจากเหนือจากกลยุทธ์และโครงสร้าง เรียกว่า “โครงร่างพื้นฐาน 7-S” (McKinsey 7-S Framework) ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการขององค์การว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร โดยเป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์การโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์การนั้นๆ มีจุดแข็งและ

จุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 เป็นอย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงร่างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework)

จาก ดัชนีค้นหาความเป็นเลิศ (น. 14), โดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา, (2528), กรุงเทพฯ: เอช-เอน การพิมพ์.

1. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร แล้ววางแผนให้เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น ในขณะนี้องค์กรอยู่ที่จุดใด องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจขององค์กรคืออะไรและควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. Structure (โครงสร้าง) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ขนาดของการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมถึงการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม หรือหมายถึงรูปแบบของการจัดองค์กรที่แสดงถึงความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชา

กำหนดขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งรูปแบบองค์การอาจจะเป็นแบบการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจการตัดสินใจ รวมทั้ง มีการแบ่งเป็นฝ่าย ส่วน แผนก หลายระดับหรือเป็นองค์การในแนวราบ หรือหมายถึงโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยการวิเคราะห์ในมุมมองของ McKinsey 7-S Framework จะให้ความสำคัญที่รูปแบบองค์การที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

3. Staff (บุคลากร) บุคลากรในองค์การมีความสำคัญเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยองค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กำลังใจในการทำงานที่ดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ย่อมทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) จึงมีความสำคัญอย่างมาก โดยต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยมีการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในอนาคต ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นตัวกำหนดทิศทางเป็นผลให้กระบวนการทางด้านทรัพยากรบุคคลดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบโจทย์ขององค์การ ทำให้สามารถกำหนดคุณลักษณะบุคลากร การคัดเลือกที่มีความสามารถ และจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้ง การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เรื่องของคนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดในการบริหารองค์การในปัจจุบัน

4. Style (สไตล์) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงาน เช่น การตัดสินใจรวดเร็ว ความกระตือรือร้น ความยุติธรรม บริหารในกรอบของจริยธรรม เป็นต้น โดยรูปแบบการทำงานของผู้บริหารจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการจัดการที่มีรูปแบบวิธีการบริหารองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งจะสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การอีกด้วย

5. System (ระบบ) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ โดยเป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบการจัดซื้อ ระบบการจัดส่งสินค้า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารงานบุคคล และระบบอื่นๆ ทั้งที่เป็นระบบหลักและระบบสนับสนุนตามที่ทราบกันดีในเรื่องของ Value Chain ซึ่งระบบงานและกิจกรรมงานต่างๆ ในองค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กันโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้เร็ว รวมทั้ง ควรมีการเขียน Flow Chart ประกอบ เพื่อความชัดเจนในการทำงาน

6. Skill (ทักษะ) หมายถึง ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลักคือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและมีเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย

7. Shared Value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำโดยไม่มีการบังคับ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กร วิธีปฏิบัติ ปรัชญาการทำงานที่ทุกคนยอมรับและทำตาม ซึ่งรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กรที่เชื่อมประสานทั้งองค์กรเข้าด้วยกันร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จ

ทั้งนี้ หากจะแบ่งองค์ประกอบนี้ออกเป็นสองส่วนก็จะทำให้เข้าใจการวิเคราะห์ที่ง่ายขึ้น ส่วนแรก คือ องค์ประกอบที่สัมผัสได้จับต้องได้ คือ Strategy, Structure, System องค์ประกอบเหล่านี้สามารถลอกเลียนแบบกันได้ เช่น มีโครงสร้างองค์การ (Structure) เหมือนกัน วางกลยุทธ์ (Strategy) เหมือนกัน ใช้ระบบการทำงาน (System) แบบเดียวกัน หรือเรียกอีกอย่างว่า องค์ประกอบที่ง่ายต่อการกำหนดหรือระบุ และการจัดการโดยตรง เช่น การวางกลยุทธ์ แผนภูมิองค์การและการรายงานเส้น และกระบวนการที่เป็นทางการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่อาจจะไม่ประสบความสำเร็จทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบส่วนที่สอง สำหรับส่วนที่สอง คือ องค์ประกอบที่สัมผัสไม่ได้จับต้องไม่ได้ คือ Skill, Staff, Style ทั้งสามตัวนี้เป็นตัวขับเคลื่อนองค์การ หรือพูดง่ายๆ ขับเคลื่อนองค์ประกอบทั้งหมด พูดง่ายๆ ว่า รูปแบบองค์การดี กลยุทธ์ดี ระบบทำงานดี แต่คนทำงานขาดทักษะ (Skill) คนทำงานไม่พอ (Staff) หรือผู้นำองค์การมีรูปแบบการทำงานที่ไม่เป็นสัปรด (Style) อย่างนี้คงยากที่จะประสบความสำเร็จ แล้วองค์ประกอบทั้งหมดก็หลอมรวมกัน ด้วยคุณค่าที่ยอมรับร่วมกัน (Shared Value) หรือเรียกอีกอย่างว่าองค์ประกอบที่อาจเป็นเรื่องยากมากขึ้นที่จะอธิบายและมีความเป็นรูปธรรมน้อยลงและอิทธิพลจากวัฒนธรรม แต่องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญเป็นองค์ประกอบที่ยากหากเป็นไปได้องค์การก็จะประสบความสำเร็จ

ปัจจัยทั้ง 7 มีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมตามสภาพขององค์การ และเป็นตัวส่งเสริมซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย กลายเป็นบริษัทชั้นนำ โดยการนำเครื่องมือวิเคราะห์นี้ไปใช้ เริ่มจากการพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวกับกลยุทธ์ที่องค์การใช้อยู่ในปัจจุบัน หรือกลยุทธ์ที่คิดว่าจะใช้ในอนาคต อาจจะใช้การวิเคราะห์แบบ Matrix กำหนดข้อดีและข้อด้อยขององค์ประกอบแต่ละตัว เช่น การวิเคราะห์อาจจะพบว่า ทักษะของพนักงานไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านนวัตกรรม หรือองค์การมีโครงสร้างหลายระดับไม่คล่องตัวกับกลยุทธ์การแข่งขันที่รวดเร็ว เป็นต้น

นอกจากนี้ การวิเคราะห์แบบนี้สามารถทำให้รู้ว่าองค์ประกอบแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และองค์ประกอบแต่ละตัวจะต้องพัฒนาอีกมากน้อยแค่ไหนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายความสำเร็จที่วางไว้ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 7 ตัวแล้ว องค์การอาจมีทางเลือกทางไหนทางหนึ่ง เช่น

1. ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหมดให้เข้ากับกลยุทธ์
2. ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับองค์ประกอบอื่นๆ
3. ปรับทุกองค์ประกอบให้สอดคล้องกันตามสภาพความเป็นจริง

องค์การจะเลือกใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับความแข็งแกร่งและความเหมาะสมของแต่ละองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่ขององค์การแบบไทยๆ มักใช้ทางเลือกที่สาม แม้ว่าเครื่องมือวิเคราะห์ McKinsey 7-S Framework จะเป็นที่นิยมแพร่หลายมาหลายปีมีข้อดีมากมาย เช่น เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งหมดภายในองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งการวิเคราะห์รายตัวแบบเอกเทศ และการวิเคราะห์แบบมองทุกองค์ประกอบประสานกัน

แนวคิด McKinsey 7-S Framework สามารถนำมาใช้ในความหลากหลายของสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์เช่นการช่วยให้คุณ :

1. ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ
2. ตรวจสอบผลกระทบที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตภายในองค์การ
3. จัดหน่วยงานและกระบวนการในระหว่างการควบรวมกิจการหรือซื้อกิจการ
4. กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์ที่นำเสนอ

โครงร่างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์การโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน และเป้าหมายที่ต้องการ ในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์การของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีองค์การก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หาย หรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2528) ได้เรียบเรียงเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงที่ได้ค้นพบจากการวิจัยของ Thomas J. Peters และ Robert H. Water, Jr. ในหนังสือที่มีชื่อว่า “In Search of Excellence” โดยก่อนที่จะทำการวิจัยคุณลักษณะดีเด่นของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จใน

การดำเนินงานอย่างสูงนั้น ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกและวิธีการวิจัยบริษัทดีเด่น เพื่อคัดเลือกนักเรียนให้ได้บริษัทดีเด่นต่างๆ ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดหารายชื่อของบริษัทดีเด่นต่างๆ แล้วให้ผู้ที่มิชื่อเสียงในวงการธุรกิจช่วยคัดเลือก ในการคัดเลือกได้เริ่มต้นด้วยการจัดหารายชื่อของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีประวัติดำเนินงานมานานของประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 62 บริษัท โดยเป็นบริษัทที่มีรายได้มากกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 27,000 ล้านบาทต่อปีเกือบทั้งหมด หรือมีประวัติการดำเนินงานมานานกว่า 20 ปีขึ้นไป และสามารถจำแนกตามกลุ่มของประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมได้ 6 ประเภท ได้แก่ ประเภทเทคโนโลยีขั้นสูง (High Technology Companies) มีอยู่ 24 บริษัท ประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Goods Companies) มีอยู่ 17 บริษัท ประเภทสินค้าอุตสาหกรรมทั่วไป (General Industrial Goods Companies) มีอยู่ 6 บริษัท ประเภทบริการ (Service Companies) มีอยู่ 7 บริษัท ประเภทบริหารโครงการ (Project Management Companies) มีอยู่ 3 บริษัท และประเภททรัพยากรธรรมชาติ (Resource-based Companies) มีอยู่ 5 บริษัท

ขั้นตอนที่ 2 ใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกอีกขั้นหนึ่ง โดยใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินในระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมาของบริษัทเหล่านั้นเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกสรร ตัวเกณฑ์ด้านการเงินที่ใช้มี 6 ข้อ โดย 3 ข้อแรกเป็นการวัดความสามารถในการขยายตัวของบริษัท ส่วน 3 ข้อหลังเป็นการวัดความสามารถในการสร้างความมั่งคั่งในระยะยาวของบริษัท สาเหตุที่ใช้เกณฑ์ด้านการเงินในการพิจารณาคัดเลือกด้วยก็เพื่อที่จะทำให้มีความมั่นใจว่าบริษัทที่ผ่านการคัดเลือกเป็นบริษัทดีเด่นอย่างแท้จริง โดยมีผลการดำเนินงานด้านการเงินซึ่งสามารถวัดได้อย่างชัดเจนเป็นสิ่งสนับสนุน เกณฑ์ด้านการเงินที่ใช้จะอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1961-1980 คือ

1. อัตราเพิ่มสะสมของสินทรัพย์
2. อัตราเพิ่มสะสมของส่วนผู้ถือหุ้น
3. อัตราเพิ่มสะสมของราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีของผู้ถือหุ้นโดยเฉลี่ย
4. อัตราผลตอบแทนต่อเงินทุนโดยเฉลี่ย
5. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นโดยเฉลี่ย
6. อัตราผลตอบแทนต่อยอดขายโดยเฉลี่ย

โดยการที่จะสามารถผ่านการคัดเลือก ในขั้นตอนที่ 2 นี้หมายความว่าบริษัทนั้นจะต้องมีตัวเกimdงกล่าวข้างต้นอย่างน้อยที่สุด 4 ข้อที่มีอันดับอยู่ในครั้งแรกของอันดับทั้งหมดที่ได้จัดไว้สำหรับประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมที่ตนได้ดำเนินกิจการอยู่

ขั้นตอนที่ 3 ใช้เกณฑ์การวัดด้านอื่นๆ ในการกลั่นกรองคัดเลือกขั้นตอนสุดท้าย ได้ใช้ตัวเกณฑ์ผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่น การคิดค้นสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่ในระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา เป็นต้น และให้ผู้เชี่ยวชาญของแต่ละประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมที่ได้คัดเลือกไว้เป็นผู้ช่วยประเมินการกลั่นกรอง

ผลของการใช้หลักเกณฑ์การคัดเลือกทั้ง 3 ขั้นตอนดังกล่าวปรากฏว่ามีบริษัทอยู่ 43 บริษัทที่สามารถผ่านการคัดเลือกการกลั่นกรองจากบริษัทอเมริกันที่มีอยู่ทั้งหมด 62 บริษัท แต่อย่างไรก็ตามบริษัทอเมริกันที่ไม่สามารถผ่านการคัดเลือกการกลั่นกรองซึ่งมีอยู่ 19 บริษัทนั้นก็ได้นำมาค้นคว้าวิจัยหาบริษัทดีเด่นด้วยเหมือนกัน ภายหลังจากการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการเหล่านั้นแล้ว บริษัทอเมริกันทั้ง 62 บริษัทได้นำมาค้นคว้าวิจัยอย่างลึกซึ้งโดยวิธีการศึกษาข้อมูลบริษัทเหล่านั้นจากเอกสารต่างๆ ที่ได้ถูกตีพิมพ์ในตลอดระยะเวลา 25 ปีที่ผ่านมา ประกอบกับทำการสัมภาษณ์บริษัทเหล่านั้น ซึ่งได้แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 แบบ คือ กลุ่มบริษัทที่ได้รับการสัมภาษณ์อย่างเข้มข้นจริงจัง จำนวน 33 บริษัท โดยอาศัยโครงสร้างพื้นฐาน 7-S เป็นเครื่องมือช่วยในการสัมภาษณ์ ส่วนอีก 29 บริษัทได้รับการสัมภาษณ์ในขอบเขตที่จำกัดเท่านั้น

ผลที่ได้จากการกลั่นกรองข้อมูลปรากฏว่าบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงมีคุณลักษณะดีเด่นเพียง 8 ประการ หรือที่เรียกว่าบัญญัติ 8 ประการของความเลิศในเชิงบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to The Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่าง และการฟังความคิดเห็นของลูกค้า
3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ อีกด้วย
4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในทางบวกในการ

ส่งเสริมที่ใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Valued Driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ ไม่ใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณภาพที่ดีต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to The Knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่ธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญ มีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา และจำกัดจำนวนพนักงาน (Simple Form and Lean Staff) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานอำนาจและหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานได้ปฏิบัติมากกว่าการอำนาจ

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose Tight Properties) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

ทั้งนี้ ได้มีการนำโครงร่างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) มาเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกัน โดยได้มีการกล่าวถึงข้อมูลในส่วนของอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งหมายรวมถึงธุรกิจธนาคาร ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) จะเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในส่วนของความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to The Customer) บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญและเอาใจใส่ลูกค้าด้วยการกระทำอย่างจริงจังแท้จริง วิธีการใกล้ชิดกับลูกค้าที่บริษัทดีเด่นได้ใช้เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการอันเป็นบ่อเกิดของรายได้ในระยะยาว ได้แก่ กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ (Service, Quality and Reliability) ความเป็นนักหาช่องว่าง

(Nichemanship) การฟังความคิดเห็นของลูกค้า (Listening to The Users) ตัวอย่างเช่น ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ได้ค้นพบว่าบุคคลที่มีฐานะร่ำรวยเป็นกลุ่มลูกค้าที่น่าสนใจมาก แต่ธนาคารพาณิชย์ส่วนมากยังไม่ทราบว่าจะมีวิธีดึงดูดลูกค้ากลุ่มนี้ได้อย่างไร เพราะยังไม่มีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้อย่างแท้จริง กระนั้นก็มีบางธนาคารที่ประสบความสำเร็จดังตัวอย่างของรายงานของผู้บริหารธนาคารแห่งหนึ่ง ว่าธนาคารของเขาได้มุ่งที่จะดึงดูดบุคคลที่มีฐานะร่ำรวยด้วยการเริ่มต้นติดต่อกับสมุห์บัญชีของลูกค้าเหล่านี้ก่อน แล้วจึงค่อยเข้าหาบุคคลเหล่านี้ โดยวิธีการที่ทำให้ธนาคารมีโอกาสเข้าพบบุคคลที่มีฐานะร่ำรวย ซึ่งเป็นหุ้นส่วนของกิจการ 8 แห่งที่ตั้งอยู่ในเขตนครหลวง บุคคลที่มีฐานะร่ำรวยเหล่านี้มีอยู่ 7 ใน 8 รายที่ธนาคารได้เข้าพบในที่ทำงาน ปรากฏว่าธนาคารของเขาเป็นธนาคารแรกที่ส่งกลุ่มเจ้าหน้าที่บริหารระดับอาวุโสของธนาคารในการเข้าพบ การกระทำของธนาคารในครั้งนี้น่าสนใจเห็นอย่างทันตา กล่าวคือ ธนาคารสามารถดึงบุคคลที่มีฐานะร่ำรวยทั้ง 8 รายนี้มาเป็นลูกค้าได้ภายในวันเดียวกันของการเข้าพบ มีบางรายที่ได้เป็นลูกค้าของธนาคารทันทีในขณะที่ธนาคารนี้กำลังเข้าพบอยู่ สำหรับธนาคารมอร์แกนเป็นธนาคารที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งมีความต้องการบริการด้านการเงินที่มีความซับซ้อน ส่วนธนาคารซิตีแบงก์เป็นธนาคารแรกที่ได้ปรับปรุงโครงสร้างองค์การของธนาคารให้สอดคล้องกับตลาดในแต่ละส่วนตั้งแต่ปี 1970 ในขณะที่ธนาคารอื่นๆ เพิ่งจะเริ่มต้นทำตาม

นอกจากนี้ กลยุทธ์ (Strategy) ยังเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในส่วนของการมุ่งทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to The Knitting) โดยทั่วไปกลยุทธ์การขยายธุรกิจสามารถจำแนกอย่างกว้างขวางได้ 3 ประเภท คือ เป็นการขยายธุรกิจในด้านที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญงานอยู่แต่เดิม เป็นการขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่ได้ทำอยู่ และเป็นการขยายธุรกิจไปในด้านที่ไม่มีความเชี่ยวชาญมาก่อนและไม่เกี่ยวข้องกันกับธุรกิจเดิมที่ไหนทำอยู่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเข้าไปซื้อกิจการธุรกิจอื่น

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) จะเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในส่วนของการแบบเรียบง่ายธรรมดา และจำกัดจำนวนพนักงาน (Simple Form and Lean Staff) บริษัทดีเด่นได้ดำเนินการในทุกเรื่องโดยยึดถือหลักการของรูปแบบที่เรียบง่าย ความชัดเจน ความคงเส้นคงวาอยู่ตลอดเวลา มีความเชื่อมั่นว่าสิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้องค์การมีความคล่องตัวสูงขึ้น พนักงานมีความเข้าใจเรื่องต่างๆ ได้ง่ายและกระจ่างขึ้น ช่วยขจัดความยุ่งยากสลับซับซ้อนและความสับสนให้น้อยลง ตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทันการณ์ การปรับปรุงองค์การมีความยืดหยุ่นและทำได้บ่อยขึ้น และเครื่องมือเฉพาะกิจต่างๆ เช่น กลุ่มทำงาน ทีมงาน หรือทีมโครงสร้าง สามารถใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล บริษัทดีเด่นได้เน้นการจัดโครงสร้างของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างเพียงรูปแบบเดียว ซึ่งอาจจะเป็นการจัดตามหน้าที่

งาน หรือตามสินค้า หรือตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ก็ได้ แต่จะไม่นำมาใช้ปะปนกัน รูปแบบของโครงสร้างที่บริษัทดีเด่นส่วนมากใช้ คือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้า (Product Divisions) โดยหลักการจัดโครงสร้าง คือ ให้แบ่งหน่วยงานหลักในระดับบนขององค์กรออกเป็นสายงาน มอบหมายให้แต่ละสายงานดูแลรับผิดชอบสินค้ากลุ่มหนึ่งตั้งแต่การคิดค้น พัฒนา ผลิต จนกระทั่งการนำสินค้าออกขายในตลาด กระจายหน้าทำงานต่างๆ เช่น ด้านพัฒนาสินค้า ด้านผลิต และด้านการตลาด เป็นต้น ให้กับแต่ละสายงานรับผิดชอบดำเนินการเอง สำหรับประเภทหน้าทำงานที่จะกระจายไปให้แต่ละสายงานนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละบริษัท และตามปกติบริษัทดีเด่นจะให้มีหน้าทำงานและพลังงานเหลืออยู่ในสำนักงานใหญ่น้อยที่สุดหรือแทบไม่มีเลย หน้าทำงานที่เหลืออยู่ส่วนมากเป็นงานพิเศษจริงๆ เท่านั้น เช่น งานด้านกฎหมาย หรืองานการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บริษัทดีเด่นประสบความสำเร็จในการนำโครงสร้างแบบนี้มาใช้เป็นพื้นฐานการจัดองค์กรมีอยู่ 4 ประการด้วยกันดังนี้ แต่ละสายงานมีหน้าที่สำคัญต่างๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านการพัฒนาสินค้า ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านบุคลากรที่จำเป็นต่อการทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ให้มีการแตกตัวจากสายงานเดิมเพื่อตั้งสายงานใหม่อยู่เสมอ ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น เมื่อ 10 ปีก่อนบริษัทจอห์นสันแอนด์จอห์นสันมีสายงานทั้งหมดอยู่เพียง 80 สายงาน แต่ในปัจจุบันมีถึง 150 แต่งงาน มีหลักเกณฑ์ที่ชี้แนะให้ทราบว่าเมื่อใดจึงจะตั้งสายงานใหม่ได้ และการโยกย้ายพนักงาน หรือสินค้าในระหว่างการใช้งานสามารถกระทำได้อย่างสม่ำเสมอโดยปราศจากการต่อต้าน

โดยจากผลการวิจัยบริษัทดีเด่นเหล่านี้ทำให้สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ดีที่สุดในปัจจุบันและสำหรับอนาคตในทศวรรษ 1980 ก็คือ โครงสร้างองค์กรที่มีคุณสมบัติสำคัญ 3 ประการ อันได้แก่ เสถียรภาพ ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ และการเปลี่ยนแปลงจุดเน้น

3. บุคลากร (Staff) จะเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในส่วนของมีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทดีเด่นได้ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น พร้อมกับเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีมืออย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานเกิดความรักบริษัทและมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการด้วย ซึ่งเป็นผลให้ช่วยกันคิดค้นสินค้า หรือบริการแปลกใหม่ๆ รวมทั้งปรับปรุงวิธีการทำงานต่างๆ ให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา นอกจากการให้อิสระในการทำงานกับพนักงานและการทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ แล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 อย่างที่ทำให้การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ บริษัทดีเด่นประสบความสำเร็จ ได้แก่ นักคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ระบบการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ที่ประสบความสำเร็จ และการอดทนต่อความล้มเหลว

4. รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Value) จะเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในส่วนของสัมพัทธ์กับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Valued Driven) คุณลักษณะของการมีสายตาที่กว้างไกลและความเข้าใจในรายละเอียดของงานอย่างลึกซึ้ง รวมทั้ง ความสามารถในการแสดงให้พนักงานเห็นเป็นตัวอย่างของผู้นำของบริษัทที่เด่นเกิดขึ้นจากพื้นฐานหรือภูมิหลังของผู้นำของบริษัทที่เด่นที่เคยทำงานด้านปฏิบัติการ ตลอดจนการออกไปสัมพัทธ์กับการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา หรือที่เรียกว่าระบบการบริหารงานแบบเดินดูรอบๆ สิ่งเหล่านี้มีคุณประโยชน์ในการเอื้ออำนวยให้ผู้นำของบริษัทที่เด่นมีความเข้าใจในรายละเอียดของงานอย่างลึกซึ้ง และมีความคุ้นเคยกับงานปฏิบัติการในสนามอย่างแท้จริง ผู้นำของบริษัทที่เด่นมีความเชื่อมั่นว่าการออกไปปรากฏตัวสัมพัทธ์กับรายละเอียดของการปฏิบัติงานจริงเท่านั้นที่จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงและเข้าใจปัญหาอย่างทอ้งแท้ ผู้นำของบริษัทที่เด่นจึงได้เดินทางมากขึ้นและใช้เวลาอยู่กับผู้บริหารระดับล่างในสนามปฏิบัติการมากขึ้น แทนการนั่งอยู่แต่ในสำนักงานเพื่อรอรับข้อมูลที่ผู้บริหารระดับล่างจะรายงานเข้ามา ตัวอย่างเช่น ฮาร์รี่ เกรย์ หัวหน้าสายงานด้านเครื่องยนต์ของเครื่องบินแห่งบริษัทยูไนเต็ดเทคโนโลยี่ มักจะไปเยี่ยมเยียนลูกค้าที่สำนักงานของลูกค้า ในขณะที่คู่แข่งไม่เคยย่างกรายไปที่สำนักงานของลูกค้าเลย ด้วยวิธีการเช่นนี้ทำให้เขาสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้

5. ระบบงาน (System) จะเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในส่วนของมุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) ในส่วนเครื่องมือหรือกลไกต่างๆ ขององค์การที่สำคัญ ซึ่งบริษัทที่เด่นใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีอยู่ 2 อย่าง คือ ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และระบบเฉพาะกิจ ลักษณะของระบบสื่อความภายในบริษัทที่เด่นที่แตกต่างจากของธุรกิจอื่นอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ใช้การสื่อความระบบเปิดและเป็นแบบไม่มีพิธีรีตอง เพื่อฝึกฝนให้พนักงานได้ติดต่อซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดอยู่เป็นประจำ ซึ่งจะทำให้พนักงานได้ทราบข่าวสารข้อมูลต่างๆ อย่างทั่วถึง และช่วยลดความสับสนวุ่นวายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น พนักงานคนหนึ่งของธนาคารซิตี้แบงก์ (Citibank) ชี้ให้เห็นว่าครั้งหนึ่งมีความแตกแยกเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มพนักงานปฏิบัติการกับกลุ่มพนักงานอำนวยความสะดวกที่อยู่ฝ่ายเดียวกัน ซึ่งปัญหานี้ได้ถูกแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยดีเมื่อได้ย้ายพนักงานทุกคนมาทำงานในชั้นเดียวกัน และให้นั่งโต๊ะทำงานปะปนกัน ในด้านการทดลองปฏิบัติ บริษัทที่เด่นมีคุณลักษณะที่นิยมชมชอบและเต็มใจที่จะทำการทดลองปฏิบัติอย่างมาก เช่น โรงแรมฮอเลียเดย์อินน์มีการทดลองถึง 2 แห่ง ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับเรื่องหอพักการตั้งราคาและรายการอาหารในภัตตาคารของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของสภาพแวดล้อมของการลองปฏิบัติ บริษัทแมคโดนัลด์ได้เริ่มทดลองแนะนำอาหารเข้าโดยใช้ร้านอาหารร้านหนึ่งของบริษัท เมื่อร้านอาหารที่ได้รับสิทธิจำหน่ายอาหารของบริษัทแมคโดนัลด์แห่งอื่นได้ทราบข่าวก็ได้ทดลองขายอาหารเข้าบ้างและ

แพร่กระจายจากร้านหนึ่งไปสู่อีกร้านหนึ่งอย่างรวดเร็วในระยะเวลา 2 ปี ปรากฏว่าในปัจจุบันนี้รายได้จากการขายอาหารเข้ามียอดส่วนสูงถึง 30-40 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ทั้งหมดของบริษัทแมคโดนัลด์

6. ทักษะ (Skill) จะเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในส่วนของ การเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose Tight Properties) เป็นการสรุปคุณลักษณะดีเด่นต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ทั้งหมด หลักการของคุณสมบัติเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกันมีสาระสำคัญอยู่ที่การกำหนดทิศทางของการดำเนินงานอย่างเข้มงวดพร้อมกับการผ่อนคลายให้พนักงานแต่ละคนมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ การให้ความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ การให้ทดลองปฏิบัติเป็นประจำอย่างกว้างขวาง และการสร้างเครือข่ายสังคมของพนักงานเข้าด้วยกัน จุดสำคัญที่บริษัทดีเด่นมีความแตกต่างจากบริษัทโดยทั่วไป คือ บริษัทดีเด่นได้เน้นที่จะกระทำการต่างๆ อย่างเรียบง่ายและตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง ในขณะที่บริษัทโดยทั่วไปชอบทำสิ่งต่างๆ ให้มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน เช่น การจัดโครงสร้างองค์การที่มีความซับซ้อนมาก การจัดทำระบบสิ่งจูงใจที่ยุ่งยาก การทำแผนกลยุทธ์ที่มีความหนา 20 หน้า หรือการทำรายงานผลการวิจัยความต้องการของตลาดที่มีความหนา 500 หน้า เป็นต้น ทั้งนี้ทราบว่าสิ่งเหล่านี้ใช้ไม่ได้ผลในทางปฏิบัติแต่ก็ยังคงทำ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. พิมล เอี่ยมผา (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาโครงสร้างองค์การ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัท NG จำกัด” โดยมีนิยามคำศัพท์ ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ หรือเปลี่ยนแปลงในการสั่งงานของผู้บริหารที่สลับเปลี่ยนกัน บริษัทจะต้องปรับกระบวนการทั้งหมดที่มาจากโครงสร้างองค์การ ทำให้ความสามารถและสมรรถภาพขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีระเบียบวิธีการศึกษาของปัญหาเป็นการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในเรื่องโครงสร้างองค์การ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัท NG จำกัด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีของการจัดการเชิงกลยุทธ์และเครื่องมือต่างๆ ในการวิเคราะห์ประมวลผลเพื่อสรุปเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่งการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จะเป็นการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัย และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีผู้รวบรวมไว้ รวมทั้งการค้นคว้าข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) จากผู้บริหารระดับสูง แล้วนำมาวิเคราะห์

ประมวลสรุปผล เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์และนำไปใช้ในการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

2. Thomas J. Peters และ Robert H. Water, Jr. (1982) ได้ทำการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะดีเด่นของบริษัทสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมาก ซึ่งมีการเรียบเรียงเป็นภาษาไทยโดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2528) โดยผลของการค้นคว้าวิจัยครั้งนี้เปรียบเสมือนการค้นพบมิติใหม่ของการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลและมีประโยชน์อย่างมาก ซึ่งสามารถสรุปได้ 5 ประการดังนี้

1. ทำให้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง ได้แก่ มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to The Customer) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Valued Driven) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to The Knitting) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (Simple From and Lean Staff) และเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose Tight Properties)

2. ผลการวิจัยได้ช่วยยืนยันแนวคิดเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ว่ามีความถูกต้อง กล่าวคือ การที่จะบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลนั้นไม่ควรจะให้ความสนใจกับกลยุทธ์การดำเนินงานกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์หรือสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนเท่านั้น แต่ควรจะให้ความสำคัญอย่างมากกับตัวแปรที่เป็น Software หรือสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจนด้วย ได้แก่ คนหรือพนักงาน ระบบ สไตล์การบริหาร และคุณค่าร่วม

3. ทำให้ทราบว่าบริษัทอเมริกันดีเด่นมีวิธีการอย่างไรในการบริหารงานจริงๆ โดยเฉพาะการบริหารตัวแปร Software ซึ่งมองเห็นไม่ชัดเจนและมักจะไม่ได้รับความสนใจจากบริษัทโดยทั่วไป จึงทำให้สามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง ตัวอย่างวิธีการบริหารจริงๆ ของบริษัทอเมริกันดีเด่นที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากที่บริษัทอื่นๆ สามารถนำแบบอย่างมาเพื่อดัดแปลงประยุกต์ใช้ในการช่วยทำให้การบริหารงานสำเร็จผลยิ่งขึ้น

4. ได้แสดงและพิสูจน์ให้เห็นว่าความเชื่อหรือทฤษฎีในการบริหารธุรกิจแบบดั้งเดิมต่างๆ บางอย่าง เช่น ความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจทุกครั้งจะต้องอาศัยการวิเคราะห์วิจัยข้อมูลต่างๆ ที่ครบถ้วนลึกซึ้งแบบมีเหตุมีผล หรือความเชื่อที่ว่า ควรจะมุ่งเน้นการลดต้นทุนทฤษฎีที่ว่าขนาดของ ความใหญ่จะทำให้เกิดการประหยัดเหล่านี้ เป็นต้น เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเสมอไป พร้อมกับได้ช่วย

ชี้ให้เห็นแนวทางการบริหารสมัยใหม่ที่ถูกต้องและสอดคล้องกับสภาพการณ์ซึ่งบริษัทต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้กับบริษัทของตัวเองให้มีความอยู่รอดและเจริญรุดหน้าสืบไป

5. ผลการวิจัยได้พิสูจน์ให้เห็นว่าไม่ใช่เพียงบริษัทญี่ปุ่นเท่านั้นที่สามารถบริหารงานได้อย่างดีเด่น บริษัทอเมริกันที่บริหารงานได้อย่างดีเด้นก็มีเหมือนกัน ตามความจริงนั้นบริษัทอเมริกันดีเด่นมีมานานแล้ว เพียงแต่ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาไม่มีใครที่จะมาวิเคราะห์วิจัย หรือให้ความสนใจเท่าที่ควรเท่านั้น

3. พรพรรณ คุประสิทธิ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำอัดลม กรณีศึกษา บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)” โดยทำการศึกษาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิโดยอาศัยข้อมูลจากเอกสารวิชาการ และข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับต้นของบริษัทฯ และลูกค้าของบริษัทจำนวน 10 ท่าน โดยหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ระดับองค์กรที่องค์กรเลือกใช้ คือ กลยุทธ์การเติบโตโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategy Alliance) โดยเจาะลึกไปที่ตัวกลยุทธ์การเติบโตในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) คือการขยายขอบเขตการทำธุรกิจ โดยการเจาะตลาด (Market Penetration) เพื่อพยายามเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม เช่น เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เพิ่มจำนวนสาขา เป็นต้น และกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจที่เลือกใช้ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อขยายส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันรุนแรงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านต่างๆ เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า

4. ญารัตน์ บานแบ่ง (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การใช้กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S's McKinsey เพื่อศึกษาหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ : กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร” ซึ่งผลการศึกษาพบว่าบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ในแต่ละด้านดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร เป็นการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขากำหนดขึ้น จากความคิดเห็นของบุคลากรแสดงให้เห็นว่าแต่ละสาขามีการจัดทำแผนผังสายการบังคับบัญชาในธนาคารมีความชัดเจน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของ

พนักงานในธนาคารมีไว้อย่างชัดเจน การมอบหมายงานให้ผู้ช่วยปฏิบัติงานแทน จำนวนของบุคลากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และการจัดโครงสร้างองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขา ถ้าโครงสร้างมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขา

2. ลักษณะแบบแผน หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขา โดยผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาองค์การ มีการวางแผนและการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานแต่ละสาขางานอย่างชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารที่สามารถวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์การ โดยวิธีการบริหารต่างๆ ที่ทางผู้บริหารของธนาคารได้ถือปฏิบัติในองค์การ จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

3. กลยุทธ์ขององค์การ เป็นกลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมีการแบ่งสรรทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่เพื่อดำเนินการในเวลา การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทางธนาคารได้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนมีลักษณะสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการของธนาคารและบุคลากรในธนาคาร แผนงานที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

4. ระบบในการดำเนินงานขององค์การ เป็นระบบในการบริหารงานประจำวันขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย ธนาคารมีระบบในการดำเนินงานที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ ได้แก่ การติดตามรายงานลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้เป็นไปอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ การควบคุมรายงานลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้ลดน้อยลงตามนโยบายของธนาคาร การจัดระบบการประสานงานในธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อประสานงานระหว่างธนาคารกับลูกหนี้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และการจัดทำงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอในการดำเนินงาน

5. สมาชิกในองค์การ เป็นลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงาน โดยพิจารณาจากลักษณะและคุณสมบัติ ตลอดจนวิสัยทัศน์ โดยสมาชิกในองค์การมีลักษณะและคุณสมบัติที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ ได้แก่ ความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้นอกเหนือจากสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ การจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และหัวหน้าในแต่ละสาขางานมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลพนักงานในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนคุณสมบัติที่เหมาะสม

กับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงานของบุคลากรแต่ละสาขาจะเป็นไปตามลักษณะของโครงสร้างองค์การและงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

6. ความรู้และความสามารถขององค์การ เป็นความรู้ หรือความชำนาญของสมาชิกองค์การธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่เป็นจุดเด่น หรือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน เช่น สายงานด้านการบริหารหนี้จะต้องมีความเข้าใจในระบบงานสำหรับการช่วยเหลือและแนะนำลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ องค์การมีการประสานงานอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันการเกิดหนี้ค้างชำระในระยะแรก การจัดระบบการแก้ปัญหาที่ชัดเจนหลังจกตรวจสอบรายงานหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในแต่ละเดือน และผู้บริหารและพนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

7. ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เป็นความคาดหวัง ความคิด ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือในการปฏิบัติ ได้แก่ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน ความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ความต้องการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์การและคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งค่านิยมร่วมนี้มีความหมายและความสำคัญกว่าวัตถุประสงค์ของธนาคารที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สมาชิกของธนาคารจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework ซึ่งมี 7 ปัจจัย คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้างองค์การ (Structure)
3. บุคลากร (Staff)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. ระบบงาน (System)
6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยวิธีการวิจัยดังนี้

3.1 กำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 113 คน ซึ่งทำการศึกษาวิจัยโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 11 คน โดยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์

3.2 วิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ที่จะทำการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์บุคลากรดังกล่าวในประเด็นตามกรอบการศึกษาวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพจะช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลตามกรอบการศึกษาวิจัยที่ได้จากเนื้อหาบันทึกคำสัมภาษณ์ หรือข้อความที่ได้ยิน ได้ฟัง และได้เห็น โดยผู้วิจัยนำแนวคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาให้ให้นักวิชาการซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 ท่าน และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 จำนวน 2

ท่าน พิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) รวมทั้งความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสอบถามและสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลจริง

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) ตามกรอบแนวคิดของ 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Research) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis)

2. การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสื่อออนไลน์ (อินเทอร์เน็ต) แล้วนำมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์ ทำให้สามารถกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของการสัมภาษณ์ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการวิจัยและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากเอกสารที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ โดยดำเนินการพร้อมกับการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การบันทึกเนื้อหาการสัมภาษณ์ โดยทำการเรียบเรียงตามประเด็น หรือประเภทของคำถามที่ตั้งขึ้นเพื่อตอบโจทย์ของวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย โดยใช้วิธีการพรรณนาพรรณนา (Descriptive Data Analysis) ทำการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยอย่างละเอียดในทุกแง่มุม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาทุกด้านตามกรอบการศึกษาวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

4.1 ผลการวิจัย

การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ที่เสนอในการค้นคว้าอิสระนี้ได้ศึกษาการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework มาเป็นกรอบในการศึกษา โดยกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework มีองค์ประกอบอยู่ 7 ตัว ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) บุคลากร (Staff) สไตล์ (Style) ระบบ (System) ทักษะ (Skill) และ ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น รวมจำนวน 11 คน ซึ่งผลการศึกษาในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการสรุปผลการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 เพื่อเป็นตัวหลักในการยึดและแนวทางในการขับเคลื่อนธุรกิจไปยังเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารทั้ง 3 ระดับ พบว่า เริ่มจากการเกิดขึ้นของภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และประเทศต่างๆ ในภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เจริญเติบโตขึ้น ธนาคารจึงมองเห็นโอกาสที่ธนาคารจะไปมีตัวตนในแต่ละประเทศ สามารถช่วยให้ธุรกิจเพิ่มเติมจากการค้าระหว่างประเทศ ระหว่างไทยกับภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) รวมถึงสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศญี่ปุ่น และสาธารณรัฐเกาหลี (ประเทศเกาหลีใต้) เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ในระยะยาวของธนาคารที่ตั้งเป้าหมายจะเป็น International Bank ที่มีเครือข่ายและให้บริการที่ครบวงจร ซึ่งในระยะสั้นจะเน้นในส่วนของภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ก่อน โดยเป็นการใช้ยุทธศาสตร์การก้าวไปสู่ความเป็นเอเชียแบงก์ (Asian Bank) ที่ให้บริการครอบคลุมทั้งด้านเงินทุน บริการทางการเงิน การให้คำปรึกษา และเป็นสื่อกลางในการจัดกิจกรรมจับคู่พันธมิตรทางธุรกิจ (Global Business Matching) โดยอาศัยความแข็งแกร่งของธนาคารที่มี

ธนาคารพันธมิตรอยู่ในภูมิภาคเอเชีย สาธารณรัฐประชาชนจีน ยุโรป และสหรัฐอเมริกา จึงต้องทำการเปิดสาขาและสำนักงานผู้แทนในพื้นที่ต่างๆ โดยเน้นพื้นที่ที่มีโอกาสความเป็นไปได้ทางธุรกิจก่อน โดยดูจากอัตราการเจริญเติบโตของประเทศนั้นๆ และตลาดสถาบันการเงินในประเทศนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร พอลจะมีช่องว่างพอที่ธนาคารจะเข้าไปดำเนินธุรกิจได้หรือไม่ ประกอบกับธนาคารมีความสามารถเพียงพอที่จะไปดำเนินธุรกิจหรือไม่

ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นที่มาว่าในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา และอีก 2-3 ปีข้างหน้าจะเป็นช่วงของการขยายสาขาและสำนักงานผู้แทนไปแต่ละพื้นที่ โดยแต่ละพื้นที่ที่จะมีความแตกต่างกันออกไป บางแห่งเปิดเป็น ธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน LII (Local Registered Incorporate Institution) สาขาต่างประเทศ (Foreign Bank Branch) และสำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) พอลมีการตั้งที่หนึ่งก็จะมีการขยายตัวออกไปยังพื้นที่อื่นในประเทศนั้นๆ อย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่นมีการเปิดสำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) ที่โตเกียว และมีแผนจะขยายเปิดสำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) เพิ่มอีกที่หนึ่ง สำหรับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเปิดเป็นธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน LII (Local Registered Incorporate Institution) ที่เมืองเวียงจันทน์ ถ้าเป็นไปได้จะไปเปิดอีกที่หนึ่งใกล้เมืองเวียงจันทน์ สำหรับสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามเปิดเป็นสำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) ที่เมืองฮานอยและโฮจิมินห์ ซึ่งต้องดูโอกาสความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจไปสักพัก เพราะว่ากฎระเบียบในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามค่อนข้างเข้มพอสมควร ตลาดการเงินในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากกฎระเบียบส่วนใหญ่จะรับมาจากสาธารณรัฐประชาชนจีน สำหรับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ถ้าเป็นไปได้พยายามเปิดเป็นสาขาทอนนี้มีสำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) ที่ย่างกุ้ง ส่วนสาธารณรัฐอินโดนีเซียกำลังจะเปิดสำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) ที่จาการ์ตา และมีความเป็นไปได้ที่จะเปิดสำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) เพิ่ม สำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา กำลังจะเปิดเป็นสาขา สำหรับพื้นที่ที่สำคัญเป็นพิเศษในตอนนี้ คือ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ราชอาณาจักรกัมพูชา และสาธารณรัฐประชาชนจีน

เนื่องจากธนาคารยังขาดข้อมูลความรู้ตลาดต่างประเทศ หรือในประเทศที่ธนาคารประสงค์จะเข้าไปดำเนินธุรกิจ จึงต้องมีการหาพันธมิตรในการดำเนินงานร่วมกัน โดยเริ่มจากการพิจารณาความสามารถของธนาคารที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศก่อน และต้องดูการเจริญเติบโตของประเทศนั้นดีไหม มีช่องว่างทางธุรกิจหรือไม่ และศึกษาว่าธนาคารที่จะไปผูกพันธมิตรด้วยขาดอะไร ซึ่งการที่จะไปตรงจุดนั้นต้องถามคนอื่นคือธนาคารจะสามารถเรียนรู้ได้จากอะไร เช่น

ลูกค้าของธนาคารในปัจจุบัน แต่ลูกค้าอาจไม่ได้มีการทำธุรกรรมในแต่ละประเทศมากเพียงพอที่จะได้ข้อมูลในประเทศที่ธนาคารจะไปดำเนินธุรกิจ เพราะฉะนั้นจะอ้างอิงข้อมูลจากลูกค้าในปัจจุบันของธนาคารคงไม่ได้หรือยาก จึงเลือกที่จะเป็นพันธมิตรกับธนาคารที่ตั้งอยู่ในประเทศ (Regional Bank ที่ไม่มีสาขาในประเทศไทย) ที่ธนาคารจะไปดำเนินธุรกิจ และก็มีคำถามต่อมาว่าจะทำอย่างไรให้ธนาคารที่ตั้งอยู่ในประเทศนั้นให้ข้อมูลที่ธนาคารต้องการ จึงเริ่มจากหาว่าธนาคารเหล่านั้นขาดความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง และธนาคารก็มีจุดแข็งในเรื่องนั้นๆ และก็นำจุดแข็งนั้นไปขายธนาคารที่ตั้งอยู่ในประเทศนั้น เหมือนเป็นการแลกเปลี่ยนกันเพื่อที่ทางธนาคารจะได้เรียนรู้ตลาดในประเทศนั้น เพื่อใช้ข้อมูลทางการตลาดมาทำการกลั่นกรองข้อมูลเป็นรูปแบบ (Model) ของการทำธุรกิจในประเทศนั้นๆ และเพื่อเป็นพันธมิตรที่ยั่งยืนให้มองว่าธนาคารไม่ได้เป็นผู้แข่งขันแต่เป็นพันธมิตร ทั้งนี้ การที่จะทำอย่างนี้ได้ต้องเริ่มจากการทำธุรกิจของธนาคารในประเทศไทยให้แข็งแกร่งก่อน

นอกจากนี้ ยังได้มีประเด็นเพิ่มเติมจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับ ดังนี้
ผู้บริหารระดับสูง

การที่ธนาคารเลือกที่จะเป็นพันธมิตรกับธนาคารในประเทศต่างๆ นอกจากจะดูความสามารถของธนาคารร่วมกับการพิจารณาความเจริญเติบโตของประเทศนั้นว่าดีหรือไม่ และมีช่องว่างให้สามารถเข้าไปทำธุรกิจหรือไม่ ยังมองในเรื่องหากธนาคารมีการตั้งสาขาอยู่ในประเทศต่างๆ อาจทำให้ธนาคารที่อยู่ในประเทศนั้นๆ มองว่าเป็นธนาคารคู่แข่งได้ อย่างเช่นมีการศึกษาการเข้าไปทำธุรกิจที่สาธารณรัฐประชาชนจีน ทำให้รู้ว่ามีโอกาสและคู่แข่งจำนวนมาก แต่โอกาสกว้างมากประกอบกับไม่มีความรู้ในตลาดจีนเพียงพอที่จะทำให้ธนาคารดำเนินธุรกิจเองได้ จึงเลือกที่จะเป็นพันธมิตรกับธนาคารในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยสิ่งที่ทำให้ธนาคารมีความแตกต่างจากธนาคารอื่นๆ คือ การทำการค้าระหว่างประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาชนจีน ทำให้ธนาคารมีความโดดเด่นกว่าธนาคารในสาธารณรัฐประชาชนจีน เพราะทำธุรกรรมทั้ง 2 ฝ่าย คนจีนมาทำธุรกิจในไทยผ่านทางธนาคารก็ได้รับความสะดวกสบายมากกว่า ซึ่งเป็นจุดขายของธนาคาร โดยทางธนาคารพาณิชย์บางแห่งก็ใช้รูปแบบการทำธุรกิจด้วยการผูกความสัมพันธ์กับพันธมิตรเช่นกัน

นอกจากนี้ หากจะตั้งสาขาเพิ่มเติมจะเน้นกลุ่มประเทศ CLMV (ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม) เพราะว่าจะได้สามารถสนับสนุนลูกค้าของธนาคารในต่างประเทศ ซึ่งลูกค้าขนาดใหญ่จะเริ่มเข้าไปทำธุรกิจในประเทศเหล่านั้นก่อนเหมือนเป็นผู้บุกตลาด แล้วลูกค้าขนาดรองลงมา ก็จะตามเข้าไปทำธุรกิจ และสนับสนุนนักลงทุนไทยที่เข้าไปลงทุนในต่างประเทศ

ผู้บริหารระดับกลาง

ได้กล่าวถึงประเภทของโอกาสการค้าธุรกิจมี 6 ด้าน ได้แก่ การค้าระหว่างประเทศ การค้าชายแดน การลงทุนในต่างประเทศของคนไทย การลงทุนของต่างประเทศ กลุ่มลูกค้ารายย่อย และ Host Country คือ มีสาขาอยู่ในประเทศนั้น ให้บริการลูกค้าร่วมด้วย ระหว่างการมี Foot Print มีการพยายามทำการเชื่อมต่อ (Connectivity) บอกว่าประเทศไทยเป็น Springboard ของภูมิภาค ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 จะลงทุนให้มาที่ประเทศไทยก่อน ธนาคารมีพันธมิตร (Partner) มีตัวแทนและสาขาที่รองรับการทำธุรกรรมและธุรกิจของบริษัทที่จะมาลงทุน

โดยปกติในขั้นตอนแรกๆ ของธนาคารจะเข้าไปแบบสำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) เป็นก้าวแรกของธนาคารส่งคนไปเรียนรู้ทำความเข้าใจตลาด ซึ่งโดยปกติจะไม่ให้มีการทำธุรกิจ ไม่ให้สนับสนุนการปล่อยสินเชื่อ และการระดมทุน แต่สามารถเผยแพร่ความรู้ และข้อมูลของธนาคารได้ เป็นก้าวแรกในการเข้าใจตลาด ลูกค้า และโอกาสในการทำธุรกิจ พอธนาคารรู้ข้อมูลก็จะดูว่าจะเปิดเป็นสาขา หรืออะไร แล้วค่อยเข้าไปพบปะธนาคารต่างๆ ที่จะคัดเลือกมาเป็นพันธมิตร โดยเข้าไปคุยกับสมาคมการค้าต่างๆ รายละเอียดค่อนข้างเยอะ มีการเดินทางไปมา เพื่อไปมาหาสู่ระหว่างกัน และเมื่อทางธนาคารมีการจัดตั้งเรื่องการบริหารงานทรัพยากรบุคคล หลังจากมีประสบการณ์การสรรหาพนักงาน การบริหารจัดการบุคลากรในวัฒนธรรม (Culture) ที่มีความแตกต่าง รวมทั้งการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นจุดต่างทำให้ธนาคารอื่นๆ มาร่วมการฝึกอบรมกับธนาคาร

ผู้บริหารระดับต้น

ทางหน่วยงานจะมีการประเมินทิศทางที่กำหนดไว้ว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตข้างหน้าหรือไม่เป็นประจำทุกปีในตอนที่มีการประชุม Business Direction ประจำปี โดยทำการเชื่อมโยงกับทุกฟังก์ชันธุรกิจ (Business Function) และทุกฟังก์ชัน (Function) ในธนาคารสำนักงานใหญ่ว่าทิศทางจะเป็นแบบใด และในส่วนธนาคารสำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่สนับสนุน International Business อะไรบ้าง โดยจะมีการพูดถึงรูปแบบการทำงาน (Working Model) ด้วยตอนทำการเชื่อมโยงทิศทางของธุรกิจ รวมทั้งเป้าของการทำธุรกิจ เนื่องจาก การทำ International Business นั้นจะอยู่บนความไม่แน่นอน เพราะแต่ละพื้นที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน จึงต้องมีการตกลงกันตั้งแต่ต้นตอนทำทิศทางของธุรกิจว่าแต่ละหน่วยงานต้องมีการเตรียมพร้อมรับความคิดริเริ่ม (Initiative) ใหม่ หากเห็นว่ามีโอกาสในการทำธุรกิจเพิ่มเติม ระหว่างที่ทำการทบทวนทิศทางของธุรกิจ หรือระหว่างปีที่กำลังดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นปี



ภาพที่ 4.1 กลยุทธ์

โครงสร้างองค์กร (Structure)

การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารทั้ง 3 ระดับ พบว่า การออกแบบหรือการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรของหน่วยงาน/สำนักงานตัวแทนในต่างประเทศ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจออกเป็น 2 แห่ง ได้แก่

1. โครงสร้างองค์กรในต่างประเทศ เป็นการนำโครงสร้างของธนาคารสำนักงานใหญ่เป็นตัวตั้ง เพราะเชื่อว่าโครงสร้างที่ธนาคารสำนักงานใหญ่ทำมานั้นได้ผ่านการพัฒนามาแล้ว ประกอบกับการหาข้อมูลในตลาดเพิ่มเติมว่าโครงสร้างหรือชื่อตำแหน่งในประเทศนั้นเค้าเป็นอย่างไร ถ้าหากมีความแตกต่างกันก็จะยึดชื่อตำแหน่งตามท้องถิ่นนั้นๆ เป็นหลัก แล้วเชื่อมโยงกลับมากับโครงสร้างของธนาคารสำนักงานใหญ่แบบไม่เป็นทางการ เพื่อจะได้ทราบว่าควรจะส่งพนักงาน Expat (พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานธุรกิจต่างประเทศ ซึ่งต่อไปนี้จะขอเรียกว่า พนักงาน Expat) ที่มีทักษะ (Skill) อะไร ประมาณไหน ถึงจะรู้ว่าส่งคนระดับไหนไป และผูกติดกับการเลือกคนผลตอบแทนที่จะให้ และการนำพนักงานกลับมาว่าจะกลับมาที่ระดับตำแหน่งงานใด โดยมีการใช้ที่ปรึกษา (Consult) ว่าแต่ละตำแหน่งต้องมีคุณสมบัติและผลตอบแทนที่ต้องให้เป็นอย่างไร

- สาขาต่างประเทศ (Foreign Bank Branch) จะมีการประยุกต์ใช้โครงสร้างที่คล้ายกับธนาคารสำนักงานใหญ่ โดยดูเป้าหมายหลักของสาขาต่างประเทศในแต่ละประเทศว่ามุ่งในจุดใด เช่น หากเน้นด้านการฝากถอนเงินสด ก็จะล้อกับการทำงานของการฝากถอนเงินสดของธนาคารสำนักงานใหญ่ การทำธุรกรรม Trade Finance จะต้องประกอบด้วยหน่วยงานใดบ้างถึงจะสามารถดำเนินธุรกรรม Trade Finance ได้ สำหรับหน่วยงานที่ขาดไม่ได้ คือ หน่วยงานด้านการกำกับปฏิบัติตาม (Compliance) และหน่วยงานด้านการบัญชี (Accounting) สำหรับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการบริหารงานบุคคลแล้วแต่รูปแบบว่าจะต้องมีหรือไม่ และมีงานปฏิบัติการ มีผู้บริหารในประเทศนั้นจะต้องดูแลรับผิดชอบ ถ้าเป็นตำแหน่งงานสำคัญธนาคารจะส่งพนักงาน Expat ถ้าเป็นงาน compliance จะใช้พนักงาน Local Staff (บุคลากรของประเทศที่ธนาคารเข้าไปดำเนินธุรกิจ ซึ่งต่อไปนี้จะขอเรียกว่า พนักงาน Local Staff) เพราะรู้ข้อมูลมากกว่าคนไทย

- สำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) จะมีตำแหน่ง Chief Representative ซึ่งจะเป็นพนักงาน Expat และตำแหน่ง Representative ซึ่งจะเป็นพนักงาน Local Staff ดูธุรกรรมว่ามีจับคู่พันธมิตรทางธุรกิจและการโฆษณาประชาสัมพันธ์จำนวนมากหรือไม่ ถ้าธุรกรรมมีจำนวนมากจะมีพนักงานที่ทำงานด้านธุรกรรมมาช่วยทำงานในสำนักงานผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) โดยจะเป็นพนักงาน Local Staff

- ธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน LII (Local Registered Incorporate Institution) ซึ่งเป็นการได้รับสายเส้นเป็นอีกหนึ่งบริษัท โครงสร้างจะเหมือนกับบริษัทใหม่หนึ่งบริษัท และดูว่าฟังก์ชันไหนสำคัญก็มีตามนั้น หรือตามกฎหมายของประเทศนั้นระบุว่าต้องมีตำแหน่งงานใดบ้างเป็นพื้นฐาน

2. โครงสร้างองค์กรที่ธนาคารสำนักงานใหญ่ มีการจัดตั้งหน่วยงานมารับผิดชอบธุรกิจ ในภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 เหมือนเป็นคนช่วยประสานงาน (Coordinator) มีฟังก์ชันงานที่คล้ายคลึงกับโครงสร้างของธนาคารสำนักงานใหญ่ทั้งหมด และเป็นเหมือนตัวเชื่อมทั้งกับพนักงานที่ทำงานในฟังก์ชันงานในโครงสร้างของธนาคารสำนักงานใหญ่ และพนักงานที่ทำงานอยู่ในต่างประเทศ รวมทั้งมีพนักงานท้องถิ่นที่มาทำงานในหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 หรือเรียกว่า Local Non Thai

นอกจากนี้ ยังได้มีประเด็นเพิ่มเติมจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับ ดังนี้
ผู้บริหารระดับกลาง

มีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง การมีสาขาต่างประเทศมีธุรกรรมอะไรเกิดขึ้น ฝ่ายงานต้องมีการวางมาตรฐานการทำงานต่างๆ โดยขั้นแรกจะเป็นเหมือนพี่เลี้ยงเด็ก (Baby Sitter) ต้องสนับสนุนให้มีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน โดยเป็นการวางมาตรฐานให้รู้ว่าโครงสร้างเป็นอย่างไร ต้องรองรับกับการบริหารจัดการในต่างประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน พุดในภาษาเดียวกัน ทั้งในเรื่องกระบวนการทำงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปแบบที่ธนาคารต้องการ



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างองค์กร

บุคลากร (Staff)

บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 โดยในการศึกษาคั้งนี้จะศึกษาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในเรื่องการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารทั้ง 3 ระดับ พบว่า

1. การสรรหาบุคลากร ต้องทำการสรรหาบุคลากรที่มีวัฒนธรรมเดียวกันกับธนาคาร สำหรับพนักงาน Expat จะเป็นคนสำคัญที่อยู่ยุคยุทธศาสตร์ เป็นหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจ ต้องไปจัดตั้งธุรกิจ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ต้องมีการปรับตัวในด้านต่างๆ ต้องมีสิ่งที่กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้กับพนักงาน Expat โดยคนที่ไปรุ่นแรกๆ ก็จะลำบากหน่อย เพราะคนไทยเป็นชนชาติที่รักถิ่นฐาน ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการไปดำเนินธุรกิจที่ประเทศไหนเรื่องบุคลากรเป็นเรื่องแรกที่เอามาพูดก่อน ต้องเข้ามาเรียนรู้และเข้ากับวัฒนธรรมของธนาคารได้ ต้องเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศนั้นหนักมาก ต้องสามารถเข้าใจภาษาท่าทางการแสดงออกของคนท้องถิ่น

การสรรหาบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารมีนโยบายว่า ตำแหน่งไหนเป็นคนจากประเทศไทยเท่านั้น ตำแหน่งอื่นๆ สรรหาจากตลาดแรงงานในท้องถิ่น (Local Market) ซึ่งแล้วแต่ความยากของตลาดในประเทศนั้นว่าการหาคนท้องถิ่นเข้ามาทำงานนั้นหายากขนาดไหน โดยใช้บริษัทจัดหาคนเข้าทำงาน (Headhunter) ในท้องถิ่นของประเทศที่ธนาคารจะไปดำเนินธุรกิจเป็นผู้ดำเนินการจัดหาบุคลากรให้ธนาคาร ทั้งนี้ ขึ้นกับโจทย์ของการทำธุรกิจ ประกอบกับธนาคารไม่มี network ในประเทศนั้น เพราะคนไม่รู้จักธนาคาร โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการสรรหา คือ ส่วนสรรหาพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย สำหรับกระบวนการสรรหาพนักงาน Expat มาจากโจทย์ธุรกิจและโจทย์คน โดยในส่วนของโจทย์ธุรกิจ คือ จะพิจารณาว่าตำแหน่งงานใดที่มีนโยบายว่าต้องเป็นบุคลากรที่เป็นคนไทย ตำแหน่งงานใดเป็นพนักงาน Local Staff แต่ในเบื้องต้นจะยังไม่สามารถหาพนักงาน Local Staff ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของธนาคารได้ จึงมีความจำเป็นต้องให้คนไทยไปสอนพนักงาน Local Staff ให้เป็นงานก่อน โดยนโยบายจะบอกว่าในแต่ละตำแหน่งงานต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติแบบใด ในส่วนของการสรรหาพนักงาน Expat ทางส่วนสรรหาพนักงานจะกรองผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการไปให้ผู้บริหารของหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 เพื่อพิจารณา เมื่อคัดเลือกได้ก็จะแจ้งหัวหน้าของพนักงานเพื่อขอสัมภาษณ์ หรืออีกกรณีหนึ่งคือพนักงานอยากไปเอง

2. การพัฒนาบุคลากร สำหรับพนักงาน Expat ทางฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะรับโจทย์จากทางหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 และนำมาพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยเริ่มที่ภาษา มีเวลาในการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่างๆ ประมาณ 3-6 เดือน ก่อนไปทำงานที่ต่างประเทศ สิ่งที่ต้องเรียนรู้ คือ ความรู้ทางธุรกิจ (Business Knowledge) ของประเทศที่จะไปปฏิบัติงาน ธุรกิจของธนาคาร วัฒนธรรม ภาษา ความเป็นผู้นำ (Leadership) ต้องดูว่าขาดอะไร ต้องปรับอะไร โดยทางฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะมีแผนการฝึกอบรมและประวัติการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน อบรมตามสิ่งที่ขาดบวกกับความ

จำเป็นทางธุรกิจหลังจากไปแล้วจะมีการฝึกอบรมเป็นระยะๆ พนักงาน Expat แต่ละคนมีแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ว่าต้องเรียนหลักสูตรใดก่อนไปและระหว่างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานธุรกิจต่างประเทศ ถ้าเป็นการเรียนรู้ตามตำแหน่งงานในแต่ละฟังก์ชันงานจะมีการจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับลักษณะงานของตำแหน่งงานนั้นๆ

3. การจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการ ถ้าเป็นพนักงาน Local Staff จะใช้การสำรวจตลาดการจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการ (Market Survey) ของประเทศนั้น ทางส่วนบริหารผลตอบแทน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องไปหาข้อมูลการสำรวจตลาดการจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการเพื่อให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งงานจ่ายเงินเท่าไร หรือมี Allowance อะไรบ้าง โดยจะซื้อข้อมูลการสำรวจตลาดการจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการในระดับ International ที่เชื่อถือได้ของแต่ละประเทศ และจะจ่ายตามราคาตลาดเป็นหลัก สำหรับสวัสดิการจะให้ตามกฎหมายแรงงาน (labor law) ของแต่ละประเทศ ในส่วนของพนักงาน Expat ตามปกติทั่วไปจะมีค่าเช่าบ้าน (Housing Allowance) ค่าขนของ (Moving Allowance) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ถ้ามีลูกจะให้ค่าเล่าเรียนลูกถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนเรื่องเงินจะมีการพิจารณาเพิ่มเติมให้ เนื่องจากความเสียสละตามความรับผิดชอบที่ได้รับ มีรถยนต์ คนขับรถ แล้วแต่ระดับตำแหน่งงาน

นอกจากนี้ ยังได้มีประเด็นเพิ่มเติมจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับ ดังนี้
ผู้บริหารระดับสูง

ในส่วนการพัฒนาบุคลากรเป็นวัตถุประสงค์หลัก หากทางธนาคารมีระบบการพัฒนาบุคลากร หรือการฝึกอบรมที่ดีจะเป็นเหมือนสิ่งที่มีการบอกต่อ (Word of Mouth) ทำให้คนอยากเข้ามาทำงาน เมื่อได้เห็นสถานที่ทำงาน สถานที่ในการฝึกอบรมจะเหมือนเป็นสิ่งจูงใจ หรือผูกพัน (Engagement) ให้ทำงานกับธนาคาร มีการให้มาดูงานที่ธนาคารสำนักงานใหญ่ที่ประเทศไทย สร้างความเชื่อมั่นว่ามีความมั่นคง ให้มาเห็นรูปแบบการทำงาน เช่น หลักการบัญชี การทำเครดิต

รูปแบบการบริหาร (Style)

ลักษณะหรือรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ในหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารทั้ง 3 ระดับพบว่า

พนักงานต้องมีความเต็มใจและความสามารถที่จะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (Achievement Drive) สูงมาก เพราะการเปิดธุรกิจ在不同ประเทศไม่ใช่เรื่องง่าย มีความคิดในเรื่องกลยุทธ์ได้ดี เพราะว่าการไปดำเนินธุรกิจในต่างประเทศมีความซับซ้อน มีความยืดหยุ่น (Flexible) สูง รักความท้าทาย มองทุกอย่างเป็นการท้าทาย มีทัศนคติที่ดี (Good Attitude) สามารถรับงานทุกด้านได้ คิดและมองในแง่บวก (Positive Thinking) สำคัญมากมองทุกอย่างเป็นโอกาสเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะทำให้เติบโต ไม่มีกรอบ แต่ต้องมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่ดีมาก หรือรู้ระบบงานในธนาคารเป็นอย่างดี (Banking Knowledge) และยังต้องมีเครือข่าย (Networking) ที่ดีด้วย

นอกจากนี้ ยังได้มีประเด็นเพิ่มเติมจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับ ดังนี้

ผู้บริหารระดับกลาง

ต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural Understanding) เป็นสิ่งสำคัญหลักๆ นอกจากมีความเป็นผู้นำแล้วต้องเข้าใจเรื่องดังกล่าวถ้าไม่เข้าใจจะเป็นเรื่องที่ลำบาก เข้าใจ อุดกั้นกับความแตกต่างที่ค่อนข้างเยอะ ไม่สามารถที่จะมีมาตรฐานเดียวแล้วใช้ได้กับทุกเรื่อง โดยทั้ง 2 ฝ่ายต้องปรับเข้าหากัน คำนึงถึงสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ เก่งขนาดไหนก็ตามต้องเข้าใจความแตกต่างของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

ผู้บริหารระดับต้น

วาดฝันแล้วคนเชื่อ เพราะไม่ได้มีข้อมูลที่ถูกต้อง 100 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน บุคลิกภาพที่ลุยโดยมีเทคนิคว่าครั้งไหนจะอ่อนจะแข็ง

ระบบงาน (System)

ในการศึกษาคั้งนี้จะมุ่งเน้นเกี่ยวกับระบบการทำงานเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานของฟังก์ชันต่างๆ ของหน่วยธุรกิจในต่างประเทศ รวมทั้ง รูปแบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานในต่างประเทศและสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารทั้ง 3 ระดับ พบว่า

การวางรูปแบบการทำงาน 80 เปอร์เซ็นต์ จะใช้กรอบของบริษัทแม่เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการวางระบบงานสาขา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบัญชี ระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล การอนุมัติเครดิต หรือการขอสินเชื่อ ให้กระบวนการในการทำงานเชื่อมโยงและสอดคล้องกับธนาคารสำนักงานใหญ่ โดยส่วนใหญ่จะไม่จัดตั้งแบบวางระบบใหม่ที่หน่วยงานในต่างประเทศ ถ้าเป็น

การประสานงานกับหน่วยงานอื่นก็จะมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนั้นๆ โดยตรง อย่างเช่นเรื่อง Trade มีคนดูแลเรื่องของธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 โดยเฉพาะ ถ้ามีอะไรติดต่อกันนี้เป็นจุดศูนย์รวมของธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ในเรื่องนั้นๆ เป็นผู้เชี่ยวชาญจากฟังก์ชันงานต่างๆ ในธนาคารทำงานสนับสนุนโดยตรงต่อหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3

รูปแบบการประสานงาน หรือกระบวนการประสานงานใช้เครื่องมือ คือ อีเมล (Email) โดยเน้นการใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก ระบบ Lotus Notes เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ โทรศัพท์เป็น IP Phone หรือที่เรียกว่า IP Telephony (โทรศัพท์ที่มีลักษณะการทำงานต่างกับโทรศัพท์บ้านแบบนาฬิกาที่ใช้กันอยู่ทั่วไป โดยเวลาใช้งานจะต้องเชื่อมต่อกับโครงข่ายอินเทอร์เน็ตโดยตรง) ระบบการประชุมทางไกล (Teleconference)

สำหรับการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการไปลงระบบสำหรับการทำระบบธนาคารหลัก (Core Banking) สัญญาที่ตกลงกันไว้ไปใช้ในต่างประเทศได้ไหม ออกแบบโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่หมดว่าตอบโจทย์การทำงานของแต่ละที่ โดยส่วนใหญ่จะใช้ระบบที่ธนาคารมี ถ้าเชื่อมระบบได้จะดี ถ้าไม่จำเป็นจะไม่ลงทุน จะลงทุนใหม่ก็ต่อเมื่อกฎหมายของประเทศนั้นบังคับ รวมทั้งการวางระบบสารสนเทศทางด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS) ก็เช่นกัน

นอกจากนี้ ยังได้มีประเด็นเพิ่มเติมจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับ ดังนี้

ผู้บริหารระดับกลาง

เน้นการวางระบบที่มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับของธนาคารจะได้เป็นไปในทางทิศทางเดียวกัน

ผู้บริหารระดับต้น

สำหรับระบบบัญชีเงินเดือน (Payroll) แนะนำให้แต่ละประเทศทำเองหรือจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) เพราะกฎหมายของแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน บางอย่างไม่มีกฎหมายกำหนด เช่น ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลการฝึกอบรม ก็นำมารวมศูนย์ทำอยู่ที่เดียวกัน

ทักษะ (Skill)

ทักษะเป็นตัวที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม รวมทั้งทัศนคติ หรือคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ขององค์กร ใน

ที่นี้ขอเรียกว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารทั้ง 3 ระดับพบว่า

ความรู้ (Knowledge) ต้องมีความรู้ทางธุรกิจ (Business Knowledge) ไม่ใช่เฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับในธนาคาร ต้องดูถึงโอกาสทางธุรกิจในระดับประเทศ ต้องมีความใฝ่รู้ ใฝ่กฎหมาย และการเมือง หากเป็นระดับผู้บริหารสูงสุดของแต่ละประเทศจะต้องรู้ทุกด้าน แต่ไม่จำเป็นต้องรู้เชิงลึก

ทักษะเทียบได้กับขีดความสามารถ หรือความรู้ความชำนาญ (Competency) เช่น การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Networking) และการสื่อสาร (Communication) ที่ดี มีความยินดีที่จะโยกย้ายหรือเคลื่อนย้าย (Mobility) ที่คล้ายคลึงกันทั้งบุคลากรในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 และในหน่วยงานธุรกิจต่างประเทศ

ทัศนคติ (Attitude) ต้องเป็นบุคคลที่ชอบความท้าทาย คิดว่าทุกอย่างเป็นไปได้ ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีคำว่าทำไม่ได้ มองว่าทุกอย่างเป็นไปได้และสามารถทำได้ แล้วต้องมีทัศนคติพร้อมที่จะรับความผิดหวังและสมหวัง ถ้าหากเป็นบุคคลที่มีทัศนคติที่ไม่ดีก็จะรู้สึกล้มเหลวไปเลย ถ้าเป็นบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีจะมองว่าก็ลองทำต่อไป ลองคิดใหม่ทำใหม่ได้ แต่ก็อาจมีช่วงที่รู้สึกไม่ดีบ้างแต่เป็นแค่ชั่วคราว โดยรวมแล้วต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เป็นพื้นฐาน

นอกจากนี้ ยังได้มีประเด็นเพิ่มเติมจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับ ดังนี้

ผู้บริหารระดับกลาง

ทักษะ ความรู้จะคล้ายๆ กับลักษณะหรือรูปแบบของผู้นำ คือ ต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม สำหรับความรู้ในเชิงเทคนิค (Technical Knowledge) แต่ละบุคคลต้องมีอยู่แล้ว โดยจะพยายามสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ในเชิงเทคนิค และต้องเข้าใจความแตกต่างวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ และวิธีการในการทำธุรกิจของแต่ละประเทศ แล้วเอาวิธีการหรือหลักปฏิบัติในการทำธุรกิจทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศมาทำให้สอดคล้องและเป็นแนวทางเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงเรื่องบุคลากรที่ส่งไปเป็นพนักงาน Expat จะมีความรู้เฉพาะด้านในประเทศไทยอยู่แล้ว แล้วไปเรียนรู้เพิ่มเติมและความรู้เฉพาะด้านเกี่ยวกับประเทศนั้นๆ

ผู้บริหารระดับต้น

สำหรับเรื่องความรู้ความสามารถส่วนใหญ่จะผสมโดยมีคนที่เก่งเชิงเนื้อหาวิชาการและรายละเอียดของงาน คนที่เป็นผู้นำ คนที่เก่งภาษา เอามารวมกันทำด้วยกัน ไม่มีคนที่มีประเภทเดียว แล้วทำธุรกิจได้ ธนาคารคงไม่สามารถหาพนักงานที่รู้ทุกด้านได้ ไม่ได้มีสูตรสำเร็จในคนเดียวต้องมาทำงานด้วยกันจึงจะให้ประสบความสำเร็จ

และยังกล่าวเสริมอีกว่านอกจากบุคลากรต้องมีความรู้ที่ดีแล้ว ยังต้องสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนธุรกิจได้ด้วย เป็นมุมของที่ปรึกษา (Consult) ได้ด้วย รวมทั้ง ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงวิธี หรือขั้นตอนการทำงานได้ตามสถานการณ์

ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กรที่เชื่อมประสานองค์การทั้งองค์การเข้าด้วยกันเพื่อให้บุคลากรในองค์การถือปฏิบัติในการดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เหมือนกับเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมร่วม เพื่อให้บุคลากรหลากหลายเชื้อชาติสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารทั้ง 3 ระดับ พบว่า

การทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ใช้ร่วมกัน (Share Culture) มีการประชุมสื่อสารทิศทางธุรกิจและการดำเนินงาน โดยจะมีการพูดถึงการอยู่ร่วมกันเกี่ยวกับการใช้ภาษา สิ่งใดที่ควรทำหรือไม่ควรทำต่อคนต่างชาติ โดยขอพูดในเชิงการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าต้องให้ความเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่าง การให้คนต่างชาติเรียนรู้วัฒนธรรมไทย ว่าอะไรทำได้ หรือไม่ได้สำหรับคนไทย กลับกันคนไทยที่จะไปทำงานต่างประเทศ ก็ต้องเรียนรู้สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติของแต่ละประเทศ นอกจากการสื่อความก็มีการทำคู่มือเพื่อให้ความพร้อมกับคนที่ต้องรับรู้และคนที่ทำงานร่วมด้วยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพราะบุคลากรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากบุคคลนั้นละเลยการเรียนรู้วัฒนธรรมของแต่ละประเทศ โดยมองว่าถ้าเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะสามารถทำให้คนหลากหลายเชื้อชาติทำงานร่วมกันได้ดี เหมือนบริษัทอินเตอร์ทำไมเค้ายังมีหลายเชื้อชาติเดินทางไปมาระหว่างกัน โดยที่สำนักงานที่มีอาจจะไม่ใหญ่มากก็ได้แล้วเดินทางได้หลายประเทศ ซึ่งอนาคตบริษัทต่างๆ ก็มีแนวโน้มจะเป็นเช่นนั้น

นอกจากนี้ ยังได้มีประเด็นเพิ่มเติมจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับ ดังนี้
ผู้บริหารระดับสูง
ต้องเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่างของแต่ละประเทศ มีการใช้ค่านิยมหลักของธนาคาร
เป็นตัวยึดถือปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยมีการผสมผสานไปกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

ผู้บริหารระดับกลาง
องค์การต้องปรับตัวเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษเรื่องกฎที่ใช้ร่วมกัน เพราะภาษาเป็น
พื้นฐานของความเข้าใจและการอยู่ร่วมกัน องค์การควรเป็นองค์การที่มีบุคลากรที่สามารถพูดได้สอง
ภาษา (Bilingual) การทำธุรกิจต่างประเทศ พื้นฐานคือเรื่องภาษา

ผู้บริหารระดับต้น
ยังไม่แน่ใจว่าจะผสมผสานวัฒนธรรมกันยังไง จะทำอย่างไรให้เค้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ
ธนาคาร ในการวางแผนระยะยาวควรมีการโยกย้ายพนักงานต่างชาติให้ไปทำงานได้ทั้งธนาคาร และ
การนำค่านิยมหลัก (Core Value) ของธนาคารสำนักงานใหญ่มาเป็นที่ตั้ง แต่วิธีการหรือแนวทาง
ปฏิบัติอาจจะแตกต่างกันไปตามแต่ละประเทศ ตามลักษณะหรือวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

บริบทของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่วนหนึ่งประกอบด้วย การเปิดประตูเพื่อเชื่อมโยงความร่วมมือด้านเศรษฐกิจของประเทศในกลุ่มอาเซียน (ASEAN) เข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นประเทศไทย มาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐสิงคโปร์ บรูไน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ ด้วยขนาดของเศรษฐกิจและจำนวนประชากรรวมกันที่ไม่แพ้ประเทศมหาอำนาจ เมื่อผสมผสานกับบทบาทของประเทศผู้นำเศรษฐกิจเอเชีย เช่น ประเทศญี่ปุ่น และสาธารณรัฐประชาชนจีน ภายใต้กรอบ AEC PLUS ที่ธนาคารมุ่งเน้นให้ความสนใจเป็นพิเศษ ความร่วมมือระหว่างกันด้านการค้า การบริการ การลงทุน และระบบโลจิสติกส์ที่เชื่อมทุกประเทศเข้าด้วยกันภายใต้กรอบ AEC PLUS นี้ จะช่วยหนุนให้การดำเนินธุรกิจในภูมิภาคมีความโดดเด่นและมีความน่าสนใจอย่างมาก

และด้วยเล็งเห็นถึงโอกาสทางการค้าระดับภูมิภาคสำหรับลูกค้าของธนาคารในทุกแวดวงธุรกิจ โดยมุ่งหวังที่จะสร้างความตระหนักต่อการผนึกกำลังร่วมกันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมทั้งประเทศพันธมิตรสำคัญ และทำความเข้าใจกลุ่มประเทศต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงในทุกมุม เพื่อเตรียมพร้อมต่อโอกาสทางธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ไม่พลาดที่จะตั้งรับความท้าทายในการแข่งขันที่จะทวีความรุนแรงขึ้นจากคู่แข่งต่างชาติได้อย่างเหมาะสม เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ธุรกิจในองค์การด้วยมุมมองที่มีต่อ AEC PLUS อย่างครอบคลุมและครบครัน ทันท่วงทีต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะเป็นไปในระยะข้างหน้า โดยธนาคารมีความมุ่งมั่นที่จะติดตาม วิเคราะห์ เฝ้าระวังข่าวสารและความเป็นไปในประเทศต่างๆ เพื่อส่งมอบประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ต่อก้าวความสำเร็จของลูกค้าใน AEC PLUS ที่กำลังจะหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวในอีก 3 ปีข้างหน้า

ทิศทางหรือแนวโน้มเมื่อเปิดเสรีการค้าของอุตสาหกรรมบริการ (Service Industry) และการธนาคารของประเทศไทยอาจส่งผลกระทบต่อทางธุรกิจจากการก้าวสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 น่าจะมีอยู่ 2 เรื่อง คือ การเปิดให้นักลงทุนต่างชาติมีส่วนหุ้นในภาคบริการได้มากขึ้นเดิมที่อยู่ที่ 40 เปอร์เซ็นต์ ก็จะขยายออกเป็น 70 เปอร์เซ็นต์ และเรื่องของแรงงานวิชาชีพที่อาจประสบปัญหาการขาดแคลนในบางจุด สำหรับประเด็นแรกในเรื่องของการเปิดเสรีทางการค้าในภาคบริการนักลงทุนในอาเซียนจะมองไปยังประเทศที่มีโอกาสทำกำไรจากการลงทุน

ในธุรกิจบริการในกลุ่มประเทศอาเซียน สาธารณรัฐสิงคโปร์ มาเลเซีย การทำกำไรในธุรกิจบริการค่อนข้างสูง สำหรับประเทศไทยนักลงทุนต่างชาติปัจจุบันถือครองหุ้นในถึง 40 เปอร์เซ็นต์ แต่ในข้อเท็จจริงพบว่าภาคบริการส่วนใหญ่สัดส่วนการถือครองหุ้นของต่างชาติมีอยู่เพียง 10 ถึง 15 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น เนื่องจากหลายธุรกิจไม่ได้ทำกำไรมาก เช่น ธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า บริการสื่อสิ่งพิมพ์ โฆษณาโทรทัศน์ ทีวีดิจิตอล เป็นต้น ดังนั้นหลังเปิดภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 เมื่อขยายสัดส่วนการถือครองไปถึง 70 เปอร์เซ็นต์ ก็ไม่ค่อยน่ากังวลเท่าไรว่าจะมีต่างชาติเข้ามาลงทุนมากจนครอบงำกิจการและก็มีบางภาคธุรกิจที่มีการลงทุน และถือครองหุ้นเกือบเต็ม 40 เปอร์เซ็นต์ เช่น ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ร้านค้าปลีก ร้านบรรจุกัญชา โรงแรม รีสอร์ท ซึ่งแน่นอนหากธุรกิจเหล่านี้การขยายสัดส่วนการถือครองหุ้นไปถึง 70 เปอร์เซ็นต์ ก็ย่อมมีชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนถือหุ้นเพิ่มเติมอย่างแน่นอน ในประเด็นถัดมา คือ เรื่องของแรงงานวิชาชีพการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพ มีผลกระทบที่มีนัยสำคัญมากกว่าโดยเฉพาะวิชาชีพ เช่น แพทย์ ซึ่งสามารถเลือกที่จะทำงานในประเทศที่ให้ผลตอบแทนสูงโอกาสของคนไทยในการเข้าถึงแพทย์เก่งๆ ก็จะยากขึ้น แพทย์เหล่านี้คงเดินทางไปมาตามโรงพยาบาลต่างๆ ในอาเซียน ซึ่งก็เป็นไปตามอัตราจ้างของโรงพยาบาลที่จะดึงดูดแพทย์ที่มีฝีมือไปปฏิบัติหน้าที่ให้กับโรงพยาบาลนั้นส่งผลต่อภาระหน้าที่ยากขึ้นและราคาค่าบริการทางการแพทย์ก็คงสูงขึ้นตามไปด้วย อีกมุมหนึ่งเมื่อมีการเปิดเสรีก็อาจส่งผลกระทบต่อด้านบวกเช่นกัน โดยเฉพาะทางด้านการศึกษาโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษานานาชาติเข้ามาเปิดมากขึ้น อัตราการแข่งขันสูงขึ้นเพื่อดึงดูดนักเรียนให้เข้าไปศึกษายอมส่งผลกระทบต่อพัฒนาของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ทำให้คุณภาพทางการศึกษาในประเทศดีขึ้น ในภาคการเงินแบงก์ชาติเองได้ให้การสนับสนุนธนาคารพาณิชย์ที่ผ่านมาตรฐาน QABs (Qualified ASEAN Banks) สามารถที่จะขยายการดำเนินธุรกิจไปยังประเทศ ในกลุ่มประเทศอาเซียนได้ ในขณะที่เดียวกันธนาคารกลางต่างๆ ก็ต้องกำหนดข้อตกลงร่วมกันว่าอนุญาตให้ธนาคารที่เป็น QABs (Qualified ASEAN Banks) เข้ามาดำเนินการมากน้อยแค่ไหนจะต้องคำนึงถึงความพร้อมของประเทศสมาชิกในการกำกับดูแลและรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจด้วย

กลยุทธ์ (Strategy)

มองในแง่โอกาสทางธุรกิจเช่นสมัยก่อนทำไม่มีสาขาต่างประเทศ เพราะคิดว่าโอกาสในการทำธุรกิจไม่เยอะ แต่พอเริ่มมีภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 และประเทศต่างๆ ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เจริญเติบโตขึ้น จึงมองเห็นโอกาสที่ธนาคารจะไม่มีตัวตนแต่ละประเทศสามารถช่วยให้ธุรกิจเพิ่มเติมจากการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้ง ทิศทางที่ธนาคารอยากปล่อยกู้แก่บริษัทที่มาลงทุนนำไทย และบริษัทไทยที่ไปลงทุนในต่างประเทศ

การทำธุรกิจต่างประเทศและการปล่อยกู้ไม่ไปก็ทำได้ แต่ที่ไปเปิดเพราะการสร้างแบรนด์ (Branding) และลูกค้ามองว่าต้องมีตัวตนในประเทศนั้นมากกว่า คือ เลือกใช้ธนาคารท้องถิ่นในประเทศมากกว่า เพราะลูกค้าจะไม่รู้จักธนาคารของประเทศไทย ถ้าไปอยู่ที่ประเทศนั้นๆ เลยจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกว่า ทำให้รู้จักผู้คุมกฎระเบียบ (Regulator) และธนาคารท้องถิ่นในประเทศมีเพื่อนมากขึ้นอาจจะหยิบยื่นโอกาส หรือเสนอความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันมากขึ้น

ด้วยธนาคารมีสไตล์การบริหารที่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และต้องรักษาคุณภาพระหว่างโอกาสทางธุรกิจกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) และการกำกับที่ดี (Compliance) ประกอบกับการตระหนักถึงตำแหน่งหรือจุดยืนของธนาคารที่ยังมีได้เป็น Universal Banking อย่างเต็มตัว ดังนั้น จึงใช้นโยบายการรุกธุรกิจผ่านพันธมิตรธุรกิจ (Business Partners) ที่น่าเชื่อถือของแต่ละประเทศ

ธนาคารมีกลยุทธ์ที่จะขยายโอกาสธุรกิจสู่ธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 นอกจากเหนือจากการความพยายามสร้างรายได้จากธุรกิจตามแนวชายแดน (Border Trade) โดยวางแผนการเข้าไปในทุกช่องทาง ตามแต่ข้อกำหนดของหน่วยงานราชการและสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศจะเอื้อต่อการเข้าไปดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการเป็นธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน LII (Local Registered Incorporate Institution), สาขาต่างประเทศ (Foreign Bank Branch), หรือสำนักผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) โดยจะมีการคัดเลือกพันธมิตรธุรกิจ (Business Partners) ในประเทศนั้นๆ มาร่วมส่งเสริมธุรกิจและการอ้างอิงลูกค้าระหว่างกัน

สำหรับกลยุทธ์ด้านลักษณะและขอบเขตธุรกิจที่จะดำเนินการในระยะแรกนั้น มีทางเลือกได้หลากหลายรูปแบบ คือ ตั้งแต่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย การค้าแนวชายแดน (Border Trade) ไปกระทั่งถึงการลงทุนในต่างประเทศของคนไทย การลงทุนของต่างประเทศ มีเกณฑ์การเลือกว่าประเทศใดควรดำเนินธุรกิจแบบไหน โดยมีการประเมินความพร้อมของธนาคารเอง เทียบกับโอกาสทางธุรกิจ ประกอบกับเป็นการรักษาส่วนแบ่งการตลาด (Maintain Market Share) ของธนาคาร

โดยมองในเป้าหมายระยะยาว การออกไปทำธุรกิจในต่างประเทศของธนาคารในประเทศไทย เป็นการสร้างช่องทางเพื่อรองรับลูกค้าของธนาคารในปัจจุบัน แรงกดดันของไทยไม่เหมือนกับมาเลเซียและสาธารณรัฐสิงคโปร์ที่เป็นธนาคารในภูมิภาค (Regional Bank) เนื่องจากจำนวนประชากรของมาเลเซียและสาธารณรัฐสิงคโปร์ในประเทศมีน้อย จึงไม่ได้มุ่งเน้นในประเทศมากนัก จึงต้องมีการสร้างเครือข่ายออกนอกประเทศค่อนข้างเยอะ ต่างกับประเทศไทยแย่งเค้กในประเทศไม่ต้องคิดเรื่องการออกนอกประเทศมากนัก เพราะเรามีคนชั้นกลางเป็นคนกลุ่มใหญ่ แต่เมื่อมองใน

อนาคตว่าธนาคารจะเป็นแหล่งที่มาของรายได้ (Source of Income) นอกจากการสร้างเครือข่ายแล้วพอตลาดในประเทศเริ่มเต็มก็ต้องหาช่องทางหารายได้เพิ่มมากขึ้น

โครงสร้างองค์กร (Structure)

ในประเทศที่มีข้อกำหนดของหน่วยงานราชการและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจและธนาคารมีความพร้อมต่อการเข้าไปดำเนินธุรกิจ ธนาคารจะจัดตั้งเป็นธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน LII (Local Registered Incorporate Institution) หรืออย่างน้อยจัดตั้งเป็นสาขา (Branch) หรือสำนักผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office)

โดยการวางโครงสร้างธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน LII (Local Registered Incorporate Institution) นั้น ธนาคารจะประเมินความพร้อมแล้วกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ากับฟังก์ชันทางธุรกิจ เพื่อความชัดเจนและความครบถ้วนในการดำเนินงาน ตลอดจนเพื่อกำหนดการขยายธุรกิจและการจัด หรือปรับโครงสร้างที่เหมาะสมเป็นระยะๆ ตามการเติบโตทางธุรกิจและขนาดขององค์กร

ทั้งนี้ หลักการออกแบบโครงสร้างธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน จะคำนึงปัจจัยที่สำคัญๆ 2 ประการ ได้แก่

1. ด้านหลักการออกแบบโครงสร้างองค์กรและความต้องการทางธุรกิจ

- ธนาคารจะมีการกำหนดฟังก์ชันที่ต้องมีในธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน LII (Local Registered Incorporate Institution), สาขาต่างประเทศ (Foreign Bank Branch), หรือ สำนักผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) โดยให้ครอบคลุมกลุ่มงาน หรือทักษะหลักๆ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มงานวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ (Topline) กลุ่มงานขายและให้บริการ (Frontline) กลุ่มงานปฏิบัติการ (Frontline Support) และกลุ่มงานสนับสนุนส่วนกลาง (Bank-wide Support)

- กำหนดหน่วยงาน (สายงาน/ฝ่ายงาน/ส่วนงาน) ที่ทำหน้าที่ต่างๆ ตามฟังก์ชันที่กำหนด

- วิเคราะห์และประเมินความพร้อมด้านต่างๆ เพื่อระบุระดับการพึ่งพาส่วนกลาง (Head Office) เช่น งานใดสามารถดำเนินการได้แบบเบ็ดเสร็จที่ธนาคารท้องถิ่น งานใดต้องอาศัยทรัพยากรจากหน่วยงานที่สำนักงานใหญ่

- กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานที่สามารถเทียบเคียงได้กับระดับตำแหน่งงานมาตรฐาน (Standard Job Layer) ของธนาคาร

2. ด้านข้อกำหนดของหน่วยงานทางการของประเทศนั้นๆ

- การออกแบบโครงสร้างองค์การต้องตอบโจทย์หน่วยงานทางการของประเทศปลายทางอย่างเคร่งครัด เช่น ต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานกำกับกรปฏิบัติงาน (Compliance) ที่เป็นอิสระ ขึ้นตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือการแยกงานอนุมัติสินเชื่อออกจากกลุ่มงานขายและบริการ
- การระบุตำแหน่งงานเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานทางการเกี่ยวกับตำแหน่งที่ต้องใช้พนักงาน Local Staff เท่านั้น

บุคลากร (Staff)

1. ธนาคารต้องระบุให้ชัดว่าตำแหน่งงานใดต้องใช้พนักงาน Local Staff ไม่ว่าด้วยเหตุผลทางข้อกำหนดของหน่วยงานทางการ และความจำเป็นทางธุรกิจที่ต้องการใช้บุคลากรที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมและภาษาท้องถิ่น รวมทั้ง ประเมินความพร้อมด้านบุคลากรท้องถิ่น
2. วางแผนการพัฒนาเบื้องต้นเพื่อให้พนักงาน Local Staff และพนักงาน Expat สามารถปฏิบัติงานได้ทันวันเริ่มเปิดทำการ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างพนักงานธนาคารและพนักงาน Local Staff
3. วางแผนการรับบุคลากรท้องถิ่น โดยเลือกใช้ช่องทาง หรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ บนต้นทุนที่เหมาะสม
4. การสรรหาพนักงาน ก่อนจะเลือกว่าตำแหน่งงานไหนเป็นพนักงาน Expat หรือพนักงาน Local Staff จะต้องคุยกับระดับผู้บริหารว่าคุณสมบัติที่อยากได้ในแต่ละฟังก์ชันเป็นแบบใด ตำแหน่งนี้ต้องจบนอกทางด้านธุรกิจ รู้ทางด้านเครดิต รู้ทางด้านเสี่ยง ซึ่งข้อมูลจะมาจากที่ปรึกษาที่จะบอกหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งแล้วนำมาเทียบกับคุณสมบัติที่ทางผู้บริหารต้องการ โดยพิจารณาว่าคนที่ต้องรู้หรือรับผิดชอบงานแบบนี้ต้องทำอะไรบ้าง แล้วไปหาบุคลากรในธนาคาร โดยทางส่วนสรรหาพนักงานจะทำงานร่วมกับส่วนงานที่ดูแลเรื่องการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Program : LDP) ในการค้นหาจากฐานข้อมูลทั้งธนาคารที่มีรายละเอียดคุณสมบัติที่ต้องการ มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง พร้อมเดินทางต่างประเทศ และคัดกรองเพื่อใช้สัมภาษณ์ โดยต้องดูว่าติดอะไรไหม เช่น ลูกเพิ่งเกิด วางแผนจะแต่งงาน คือ ต้องมีข้อมูลส่วนตัวประกอบการพิจารณาด้วย เช่น ต้องดูแลที่บ้าน สำหรับการหาพนักงาน Local Staff ทางที่ปรึกษาจะช่วยได้ว่าต้องหากคนประเภทนี้ได้จากไหนต้องไปติดต่อบริษัทจัดหาคนเข้าทำงานด้วยชื่อตำแหน่งอะไร โดยธนาคารต้องไปติดต่อและหาบริษัทจัดหาคนเข้าทำงานเอง ซึ่งโดยปกติจะใช้บริษัทจัดหาคนเข้าทำงาน 2 แห่ง ถ้าเป็นประเทศรอบข้างจะรู้จักธนาคาร แต่ถ้าเป็นอินโดนีเซียจะไม่รู้จักต้องผ่าน บริษัทจัดหาคนเข้า

ทำงาน เพราะต้องไปแบบเร็ว ไม่มีเวลาจะลงโฆษณา เพราะต้องใช้ชื่อคนไปยื่นแบงก์ชาติในตำแหน่งระดับสูง (High Level) เช่น Chief Financial Officer (ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลด้านบัญชีการเงิน : CFO) งานกำกับกำกับการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ (Compliance) งานเกี่ยวกับการบริหารเงิน (Treasury Operation) ตามกฎหมายของประเทศนั้นๆ อย่างที่สาธารณรัฐประชาชนจีนงานกำกับกำกับการปฏิบัติงาน กฎระเบียบจะเงินดีมาก เพราะชอบการควบคุม คนที่ได้ความรู้ด้านการกำกับกำกับการปฏิบัติงาน ตามกฎระเบียบและคุยกับแบงก์ชาติจีนรู้เรื่องจะเงินดีมาก และหายากมาก แต่แต่ละประเทศก็จะมีกฎระเบียบไม่เหมือนกัน เป็นไปตามกฎของแต่ละประเทศ

5. การปฐมนิเทศ (Orientation) คนต่างชาติได้เรียนรู้เกี่ยวกับธนาคารก่อนปฏิบัติงานจริง

6. มีโครงการพัฒนาบุคลากรรองรับธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน LII (Local Registered Incorporate Institution), สาขา (Branch), หรือ สำนักผู้แทนต่างประเทศ (Representative Office) เช่น มีการจัดอบรมด้านภาษา ความเข้าใจในวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ โดยแบ่งเป็นหลักสูตรที่อบรมเหมือนกันทุกคน เช่น ASEAN Banker Orientation เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับธนาคารก่อนปฏิบัติงานจริง Basic of Banking Business เป็นการเรียนรู้พื้นฐานของการดำเนินธุรกิจธนาคาร Basic Risk Management เป็นการเรียนรู้การบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน Business Acumen (สำหรับฟังก์ชันงานสนับสนุน) เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจในทางธุรกิจ โดยมีพื้นฐานมาจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเข้าไว้ด้วยกัน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุประสงค์ขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นโยบายเฉพาะประเทศ หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Country-Specific Policy/Compliance Regulation) เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับนโยบาย ข้อบังคับ กฎหมายของประเทศนั้นๆ นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรเฉพาะรายตำแหน่งงาน โดยมีวิธีการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละหลักสูตร

7. การจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมจะซื้อข้อมูลการสำรวจตลาดการจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการในแต่ละท้องถิ่น โดยให้ตามกฎหมายก่อน ประกอบกับถ้าในตลาดของประเทศนั้นมีการให้อะไรบางอย่างเกิน 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนบริษัทที่ได้จากการสำรวจธนาคารก็จะให้ด้วย เพราะจะได้สามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้ สำหรับพนักงาน Local Staff ส่วนพนักงาน Expat จะได้เงินได้ในไทย บวกกับค่าที่จะส่งไปทำงานต่างประเทศ ต้องมีชีวิตความเป็นอยู่ที่เทียบเท่าหรือดีกว่าในประเทศไทย บวกเงินพิเศษของการเป็นพนักงาน Expat เข้าไปด้วย และคิดว่าสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ และค่าจ้างใจให้ลูกจากตำแหน่งงานปัจจุบัน เพราะด้วยคนไทยไม่ชอบเปลี่ยนงาน สรุปล้ำไปเป็นพนักงาน Expat คือ ได้เงินเดือนปกติที่เมืองไทย ค่า

ครองชีพ และค่าจ้างที่ไปทำงานในต่างประเทศ ได้สิทธิประโยชน์ (Benefit) เรื่องการลาต่างประเทศ (Home Leave) ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันลูกทุกคน ค่าตัวเครื่องบินกลับให้ทั้งตัวพนักงาน Expat และครอบครัว ไม่รวมการเดินทางเพื่อธุรกิจ (Business Trip) เช่น การมาประชุม การมาอบรมที่ประเทศไทย สำหรับเครื่องมือในการทำงาน (Working Tool) ไม่ได้ให้ทุกตำแหน่งแต่ให้พนักงาน ทั้งพนักงาน Expat และพนักงาน Local Staff เช่น Chief Financial Officer (ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลด้านบัญชีการเงิน : CFO) ไม่จำเป็นต้องมีรถยนต์ แต่มีโทรศัพท์ให้ ถ้าเป็นผู้จัดการสาขา (Branch Manager) ต้องมีรถยนต์ มีพนักงานขับรถ มีโทรศัพท์ให้ขึ้นอยู่กับพนักงานที่รับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้นๆ

รูปแบบการบริหาร (Style)

โดยรวมมองว่าผู้นำควรมีลักษณะความว่องไว สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้สูง การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) อย่างแรง แล้วเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น พร้อมกับ Change และ Leadership Skill ต้องมาเลยจะทำยังไงที่让别人ทำงานให้เรา เหมือนกับต้องมีทุกทักษะรวมอยู่ในคนเดียวกัน ลงมาร่วมคิดด้วย

ถ้าระดับรองลงมาพูดถึงคนที่เราส่งไปเป็นพนักงาน Expat ต้องมีเครือข่าย รู้จักวัฒนธรรมของคนในประเทศนั้น เช่น ที่สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจะไปแสดงท่าทีก้าวร้าวใส่คนสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวไม่ได้ จะดุดันไม่ได้ ต้องประนีประนอม ยืดหยุ่น และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมประเทศนั้น อย่างสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ก็ต้องติดต่อเพื่อเอาธุรกิจเข้ามา เช่น ติดต่อหน่วยงานราชการ สถานทูต ทหาร พร้อมกับเจ้าของธุรกิจทั้งประเทศไทย และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ รู้ว่าคนรวยอยู่ตรงไหน ตอนนี้เน้นคนไทยไปลงทุนในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ ทำยังไงจะสนับสนุนลูกค้าได้ ที่สาธารณรัฐประชาชนจีนจะต้องทำยังไงให้ไม่ขาดทุน คนที่ไปต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นในการเคลื่อนย้ายหรือโยกย้าย พร้อมเปลี่ยนไปหาสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ชอบความท้าทาย

นอกจากนี้ ผู้นำทุกระดับต้องมีความคิดในเชิงบวก ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง ความรู้เกี่ยวกับงานธนาคาร จึงเลือกคนในธนาคาร แต่ถ้าจะเลือกคนนอกควรจะต้องเอามาพัฒนาเรื่องต่างๆ ในธนาคารก่อน รวมทั้ง ต้องมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ต้องบริหารเงินธนาคารเหมือนเป็นเงินตัวเอง ต้องมีความเป็นรู้อิสึกถึงความเป็นเจ้าของกิจการ หรือเป็นเจ้าของงาน หรือเป็นคนที่ดีแล้วรับผิดชอบงานสูงมาก

ระบบงาน (System)

หน่วยงานในต่างประเทศและสำนักงานใหญ่ในประเทศไทยต้องทำงานเสริมกัน ต้องมีการเขียนรูปแบบการทำงาน (Working Model) เป็นการวางกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบในทุกด้านให้ชัดเจน และต้องพลิกแพลงให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ จะได้ทำงานกันรู้เรื่อง รู้ว่าใครต้องทำอะไร ตรงไหน ซึ่งในช่วงที่ทำรูปแบบจะมีความยาก เพราะกว่าจะคุยกันรู้เรื่องคนทำไม่ได้มีหน้าเดียวเพราะต้องดูแลลูกค้าไทยด้วย จะทำอย่างไรให้สามารถสนับสนุนหรือรองรับได้ทั้งลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ

สำหรับการประสานงานก็เป็นแต่ละฟังก์ชันที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ ประสานงานกับทางหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 และหน่วยงานในต่างประเทศ

1. กระบวนการทางธุรกิจจะถูกออกแบบมาทั้งในระดับภาพใหญ่และระดับลงรายละเอียด รวมทั้งมีระบบเชื่อมโยง (Interface) กับระบบส่วนกลางของสำนักงานใหญ่ ตามนโยบายหรือตามความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการอนุมัติเครดิต

2. วางแผนพัฒนาระบบงานที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ เช่น ระบบ Trade Finance

3. ธนาคารเป็นผู้ดำเนินการดูแลการติดตั้งระบบ การทดสอบต่างๆ ให้รองรับ เมื่อพัฒนาระบบเรียบร้อยแล้วให้ทางพนักงาน Local Staff มาเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ทักษะ (Skill)

หากเป็นพนักงาน Expat ต้องมีความเป็น Entrepreneurs มีความรู้ทางด้านธนาคาร มีการสร้างเครือข่าย และมีความเป็นเจ้าของกิจการสูงมาก ถ้าเป็นตำแหน่งสูงสุดต้องมีความรู้ในทุกฟังก์ชัน แต่ไม่ต้องรู้ลึก รู้ในภาพรวม (Overview) เช่น ดูงบการเงินออก แต่ไม่ต้องรู้วิธีการลงบัญชีแบบละเอียด ถ้าเป็นตำแหน่งงานอื่นๆ ต้องรู้ลึกในฟังก์ชันของตัวเอง

หากเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ต้องมีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว (Flexible) สูง มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) ต้องทำงานภายใต้แรงกดดันได้ ต้องมีความรู้ในงานของตัวเองที่ดี และต้องสามารถประยุกต์ความรู้ให้สามารถสนับสนุนงานของทางธุรกิจได้ด้วย เป็นมุมของในเชิงที่ปรึกษาได้ ต้องเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

ส่วนพนักงาน Local Staff ต้องมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ และ Functional Knowledge

สำหรับ Basic Skill ที่พนักงานทุกคนควรจะต้องมี คือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) รวมทั้ง การสื่อสารที่สามารถพูดให้คนรู้เรื่อง ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ความรู้ในฟังก์ชันงาน (Functional Knowledge) และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากเป็นพื้นที่ใหม่ เพราะฉะนั้นจะเจอแต่ปัญหา ต้องพยายามทำยังไงก็ได้ให้สำเร็จและไม่ผิดพลาด ต้องคิดตลอดเวลา ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ด้วย ถ้าต้องสร้างรูปแบบการทำงานและกระบวนการทำงานใหม่ก็ต้องทำ

ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การมีทัศนคติความคิดในเชิงบวก (Positive Thinking) ถ้ามีตัวนี้ไม่ว่าจะเจองานแบบไหนก็จะทำได้และผ่านมันไปได้ หากพนักงานมีทั้งทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) แล้ว ทัศนคติความคิดในเชิงบวกจะเป็นตัวที่ทำให้บรรลุได้ตามเป้าหมาย เพราะว่าจะไม่มีคำทำไม่ได้ในอยู่ในความคิดของพนักงาน

ค่านิยมร่วม (Shared Value)

1. เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งยวดที่ต้องมีการสร้างความเข้าใจและการยอมรับในความแตกต่างด้านวัฒนธรรมระหว่างพนักงาน Local Staff กับพนักงานธนาคารที่มีอยู่เดิม อาจเริ่มต้นจากกิจกรรมละลายพฤติกรรม และกิจกรรมที่ช่วยให้เข้าใจตนเองและคนอื่น
2. พัฒนาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการสื่อสารทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งแปลภาษาในระบบเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงาน Local Staff จะสามารถเข้าใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำสั่ง หรือประกาศ ตลอดจนคู่มือการทำงาน ตารางอำนาจดำเนินการ และคู่มือสวัสดิการ เป็นต้น
3. อาจเริ่มต้นในการสร้างวัฒนธรรมร่วม (Share Value) เพื่อให้บุคลากรหลากหลายเชื้อชาติสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการที่องค์กรควรจะปรับตัวเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษ เนื่องจากภาษาเป็นพื้นฐานของความเข้าใจและการอยู่ร่วมกัน หากต้องการทำธุรกิจต่างประเทศ ทั้งนี้ การสร้างค่านิยมไม่ใช่เรื่องง่ายๆ ที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลานั้นสั้น ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เพื่อให้บุคลากรทุกคนที่ทำงานให้กับธนาคารมีดีเอ็นเอ (DNA) แบบเดียวกัน

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถอภิปรายผลการศึกษากการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy)

เป็นการขยายการทำธุรกิจด้านการธนาคาร (Banking) สู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 โดยที่ธนาคารมีความรู้พื้นฐานการทำธุรกิจด้านการธนาคารในประเทศไทยเท่านั้น ยังขาดความรู้ในต่างประเทศจึงมีการร่วมมือกับพันธมิตรในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการค้นคว้าวิจัยของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) ในเรื่องคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนข้อที่กล่าวว่า บริษัทดีเด่นจะทำการขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง เนื่องจากความสำเร็จในการดำเนินงานของธนาคารในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาเกิดขึ้นจากการทำธุรกิจที่ตนเองมีความชำนาญและเชี่ยวชาญ

โครงสร้างองค์กร (Structure)

มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีฟังก์ชันงานที่คล้ายคลึงกับโครงสร้างของธนาคารสำนักงานใหญ่ พร้อมทั้งตอบโจทย์หน่วยงานทางการของประเทศปลายทางไปพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการค้นคว้าวิจัยของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) ในเรื่องคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนที่กล่าวว่า บริษัทดีเด่นจะเน้นการจัดโครงสร้างของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบของโครงสร้างที่เรียบง่าย แต่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่างๆที่เกิดขึ้นได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจุดที่ต้องการให้ความสำคัญ โดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอ แต่ให้ยึดโครงสร้างรูปแบบเดิมไว้เพื่อความชัดเจนและความครบถ้วนในการดำเนินงาน ตลอดจนเพื่อกำหนดการขยายธุรกิจและการจัดหรือปรับโครงสร้างที่เหมาะสมเป็นระยะๆ ตามการเติบโตทางธุรกิจและขนาดขององค์กร

บุคลากร (Staff)

มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ซึ่งครอบคลุมการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมในแต่ละประเทศ เนื่องจากผู้บริหารมีความเห็นว่าการไปดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศสิ่งสำคัญอันดับแรก คือ เรื่องบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการค้นคว้าวิจัยของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) ในเรื่องคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนที่กล่าวว่า บริษัทดีเด่นจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยจะมีความเข้มงวดในการสรรหา คัดเลือกพนักงานที่สามารถทำงานและเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้เป็นอย่างดี รวมทั้งได้ให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการบริหาร (Style)

ผู้บริหารที่บริหารงานในหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 จะต้องมีความคิดในแง่บวกในทุกเรื่อง รวมทั้งจะต้องทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดอย่างเป็นระบบ และต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการค้นคว้าวิจัยของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) ในเรื่องคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนที่กล่าวว่า ผู้นำของบริษัทดีเด่นควรมีสายตาที่กว้างไกล ประกอบกับได้สัมผัสกับการปฏิบัติของพนักงานอย่างใกล้ชิด ทำให้พนักงานเกิดความประทับใจ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และยังคงสอดคล้องในส่วนที่กล่าวว่า บริษัทดีเด่นจะมีความเพียรพยายามในการเสาะแสวงหาช่องว่างในตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นการหาโอกาสในการเข้าไปทำธุรกิจในช่องว่างของตลาดก่อนคู่แข่ง

ระบบงาน (System)

หน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 จะใช้รูปแบบการทำงานที่คล้ายคลึงกับรูปแบบการทำงานของธนาคารสำนักงานใหญ่ แต่จะเลือกใช้เฉพาะฟังก์ชัน หรือระบบงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศ โดยตัวอย่างระบบงานที่นำไปใช้ในต่างประเทศ เช่น ระบบบัญชี ระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล กระบวนการอนุมัติเครดิต หรือกระบวนการขอสินเชื่อ เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกับธนาคารสำนักงานใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการค้นคว้าวิจัยของบริษัทแมคคินซี (McKinsey)

ในเรื่องคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนที่กล่าวว่า บริษัทดีเด่นต้องทำระบบให้ง่าย โดยแยกหรือจำแนกสิ่งที่สำคัญกับสิ่งที่ไม่สำคัญออกจากกันให้ชัดเจน

ทักษะ (Skill)

บุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานธุรกิจต่างประเทศ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 การได้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานธุรกิจต่างประเทศ จะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยภาพรวมต้องมีความรู้ทางธุรกิจทั้งในธนาคารและโอกาสในการทำธุรกิจระดับประเทศ และต้องมีความใฝ่รู้ ชอบความท้าทาย คิดว่าทุกอย่างเป็นไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการค้นคว้าวิจัยของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) ในเรื่องคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนที่กล่าวว่า บริษัทดีเด่นจะให้ความสำคัญกับพนักงานโดยมีนโยบายประตูเปิดกว้าง อยู่เสมอ ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วง และเป็นการส่งเสริมพนักงานให้เป็นนักริเริ่ม และความเป็นผู้นำ

ค่านิยมร่วม (Shared Value)

เป็นการนำเอาค่านิยมหลักของธนาคารมาใช้ แต่การนำไปใช้อาจจะต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละประเทศ เพื่อให้บุคลากรทุกคนที่ทำงานให้กับธนาคารมีดีเอ็นเอ (DNA) แบบเดียวกัน เพราะอาจมีการหมุนเวียนงานกันได้ระหว่างธนาคารสำนักงานใหญ่และหน่วยงานในต่างประเทศ รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมร่วมกัน โดยอาจจะมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกัน หรือการทำกิจกรรมละลายพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการค้นคว้าวิจัยของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) ในเรื่องคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนที่กล่าวว่า บริษัทดีเด่นที่มีการกำหนดทิศทางธุรกิจโดยใช้ความเชื่อในคุณค่าที่เป็นนามธรรมจะทำให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเห็นถึงจุดยืนและเอกลักษณ์ที่โดดเด่นโดยเฉพาะขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางในการดำเนินงานด้านต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. ผู้ศึกษาอาจทำการศึกษาไม่ครอบคลุมในบางประเด็น เนื่องจากข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทที่ไม่สามารถเปิดเผยได้
2. กลุ่มบุคลากรที่ทำการศึกษาเป็นเพียงบุคลากรเฉพาะกลุ่มที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ซึ่งอาจทำให้ไม่ครอบคลุมหรือบ่งบอกรายละเอียดบางอย่างได้อย่างชัดเจน

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. โครงสร้างของแต่ละประเทศที่ไม่เหมือนกัน จึงควรสร้างกลไกการเทียบเคียงระดับตำแหน่งงาน (Job Layer หรือ Job Level) เพื่อประกอบการโยกย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่ง (Redeploy) บุคลากรระหว่างกัน หรือการส่งพนักงาน Expat ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ รวมทั้ง เพื่อกำหนดเครื่องมือในการทำงาน (Working Tool) และสวัสดิการที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงาน
2. วางแผนอัตราสำรอง ทรัพยากรพนักงาน Local Staff ลาออก รวมทั้งวางแผนพัฒนา Management Trainee เพื่อสำรองพนักงาน Expat ที่จะไปช่วยงานบริหารในต่างประเทศ
3. ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลพนักงานทั้งในส่วนของพนักงาน Expat และพนักงาน Local Staff ข้อมูลพนักงานจะได้ไม่กระจัดกระจาย และสะดวกต่อการค้นหาข้อมูลและการจัดทำรายงานต่างๆ ในอนาคตต่อไป

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ อาจถือได้ว่าเป็นผลงานการค้นคว้าอิสระชิ้นแรกที่ทำการศึกษา เรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยแห่งหนึ่ง ดังนั้น จึงน่าจะมีผู้สนใจทำการศึกษาในวงที่กว้างขึ้นต่อไปอีก ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา ดังนี้

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในการเปลี่ยนโครงสร้างว่ามีความคิดเห็นอย่างไร

2. ควรมีการศึกษาการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ขององค์การอื่นๆ ในกลุ่มธุรกิจ
ใกล้เคียงกัน เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคม
เศรษฐกิจอาเซียน+3 ในองค์การที่มีกลุ่มธุรกิจวิชาชีพเดียวกัน เพื่อนำผลที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบหา
แนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ใน
ธุรกิจนี้ต่อไป



รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (ม.ป.ป.). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*. ม.ป.ท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
- พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: จิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- มุกมณี มีโชคชูสกุล (มณีบุษราคัม อยู่สะอาด). (2554). *หลักการจัดการ (Principle of management)*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 1(1), 23-30. เข้าถึงได้ จาก ฐานข้อมูลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2545). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เจริญเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วีรชัย ตันติวีระวิทยา. (2528). *ด้นด้นค้นหาความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: เอช-เอน การพิมพ์.
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มนชัย, มนวิภา ผดุงสิทธิ์, และ นภดล ร่มโพธิ์. (2555). *การวิจัยทางธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2556). *ผูกใจพนักงานอย่างไรให้ได้หัวใจทั้งงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ตะวันออก.
- สุนันทา เลานันท์. (2541). *การพัฒนาองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดี ดี บุ๊คส์ไตร์.
- อำนาจ ธีระวนิช. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซี.วี.แอล.
- อุทัย หิรัญโต. (2525). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

วิทยานิพนธ์

- กานตญา มณีศรี. (2554). การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของร้านถ่ายเอกสาร One Step Copy Center. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ญารัตน์ บานแบ่ง. (2550). การใช้กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S's McKinsey เพื่อศึกษาหาหนทางที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ : กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พรพรรณ คุประสิทธิ์. (2553). กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจน้ำอัดลม กรณีศึกษา บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พิมล เอี่ยมผา. (2554). การศึกษาโครงสร้างองค์การ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัท NG จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิทยา ทิพย์เนตร. (2548). การศึกษาโครงสร้างองค์การและอัตรากำลังของสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง : ศึกษากรณีสำนักงานประจำศาล, งานวิจัยสำนักงานศาลยุติธรรม.

Books and Book Articles

- Flippo, Edwin B. (1970). *Principle of personnel management*. NEW YORK: Mc Graw-Hall.
- Hellriegel, D. J., Slocum , W. & Richard, W. W. (1998). *Organizational behavior*. (8th ed.). South-western College.
- Huse, Edgar F. (1980). *Organization Development and Change*. 2nded. New York: West publishing.
- Katz, Daniel, & Kahn, Robert L. (1978). *The social psychology of organization*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peter, Thomas J & Water, Robert H. (1982). *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies*. NEW YORK: Harper & Row.

Robbins, S.P. (2003). *Organization behavior: Concepts, controversies, and application*. (10th ed.). New York: Prentice-Hall.

Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). *Management*. (7th ed.). NJ : Pearson Education.





ภาคผนวก

โครงคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการที่ธนาคารได้จัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 (กลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งเป็นสมาชิกในอาเซียน 10 ประเทศ และประเทศเพิ่มมา 3 ประเทศ ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้) ธนาคารได้มีการดำเนินการเรื่องต่างๆ ในด้านใดบ้าง

1. กลยุทธ์

ท่านช่วยอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการขยายโอกาสทางธุรกิจการธนาคารไปยังภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3

2. โครงสร้างองค์การ

ท่านช่วยอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงาน/สำนักงานตัวแทนในต่างประเทศ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3

3. บุคลากร

ท่านช่วยอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ซึ่งครอบคลุมการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจัดเตรียมบุคลากรเพื่อสำรองในตำแหน่งงานที่สำคัญ การจ่ายผลตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมในแต่ละประเทศ

4. Leadership Style

ท่านช่วยอธิบายลักษณะ/รูปแบบของผู้นำ (Leadership) ในหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3

5. ระบบการทำงาน

ท่านช่วยอธิบาย Model การทำงานของฟังก์ชันต่างๆ ของหน่วยธุรกิจ在不同ประเทศ รวมทั้ง Model การประสานงานระหว่างหน่วยงาน在不同ประเทศและสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3

6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ

ท่านช่วยอธิบายความรู้ (Knowledge) , ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ในหน่วยงานธุรกิจต่างประเทศ รวมทั้งพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานธุรกิจต่างประเทศ (Expat) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3

7. ค่านิยมร่วม

ท่านมีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมร่วม (Share Value) ได้อย่างไร เพื่อให้บุคลากรหลากหลายเชื้อชาติสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสุภานาถ โมฬีรัตตะกุล
วันเดือนปีเกิด	3 ตุลาคม 2523
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2545: ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชา ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
ประสบการณ์ทำงาน	2553-ปัจจุบัน: เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

