



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

# University Transformation

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



รศ. ดร. จีรประภา อัครบวร

อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิต้า

ผู้อำนวยการหลักสูตร ป.เอก HODI

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์



การศึกษา: ปริญญาตรี จิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

MS. HRD Pittsburg State University

PhD. HRD University of Minnesota (with Scholarship)

ประสบการณ์งาน: อดีตคณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิต้า (2546-2548 2550-2553)

อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ (2558 – 2561)

ที่ปรึกษา: ด้านแผนกลยุทธ์ และพัฒนาระบบงาน HR ให้กับบริษัทเอกชน มหาวิทยาลัย รัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการ: คณะกรรมการบริหารสถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล (IHPD) (พ.ศ. 2550 – ปัจจุบัน)

คณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ ม.ขอนแก่น ม.มหิดล

ผู้ประเมิน: PMQA, AUN-QA

กองบรรณาธิการ: International Human Resource Development Journal (พ.ศ. 2546 – ปัจจุบัน)

Human Resource Review Journal (พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน)

[www.hrd.nida.ac.th](http://www.hrd.nida.ac.th)

[www.drtanhrod.com](http://www.drtanhrod.com)

[chira123@gmail.com](mailto:chira123@gmail.com)

086-508-3000

02-727-3481

## รวมบทความ



## วิชาการ



## ก.พ. ASEAN Guru



## สนง.ก.พ.ร. - Management



**NEW!**



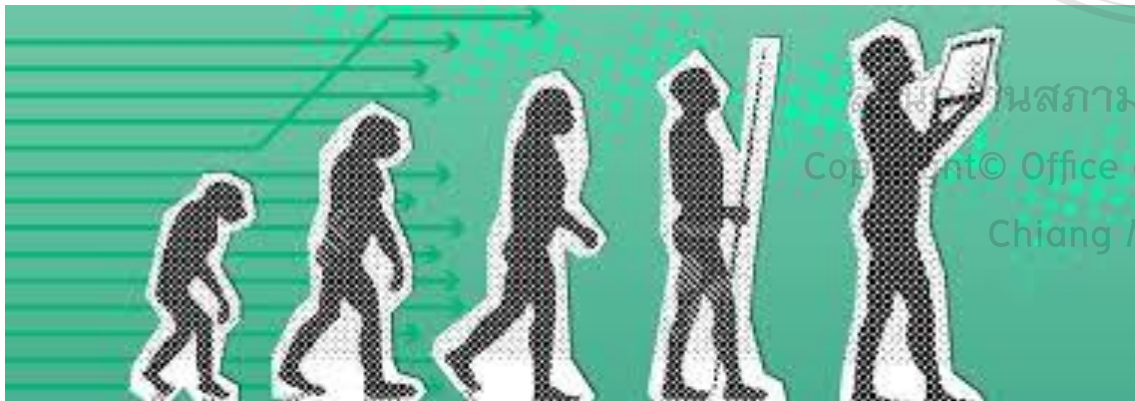
พิมพ์ครั้งที่ 2  
กุมภาพันธ์ 2562

พิมพ์ครั้งที่ 1  
ธันวาคม





# What is... “Transformation” ?





สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

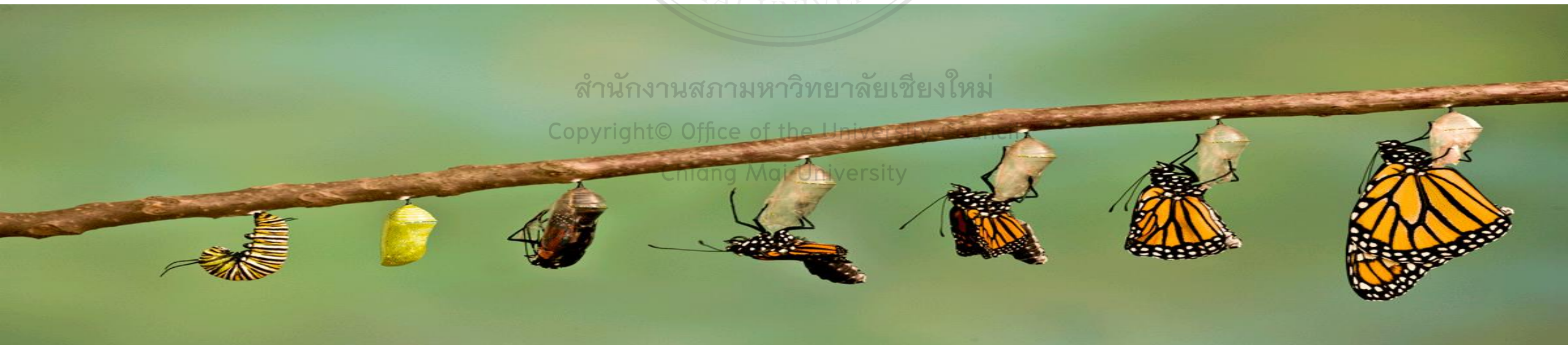
A butterfly is a **transformation**, not a *better* caterpillar.

# Transformation

In an organizational context, a process of profound and radical change that orients an organization in a new direction and takes it to an entirely different level of effectiveness.

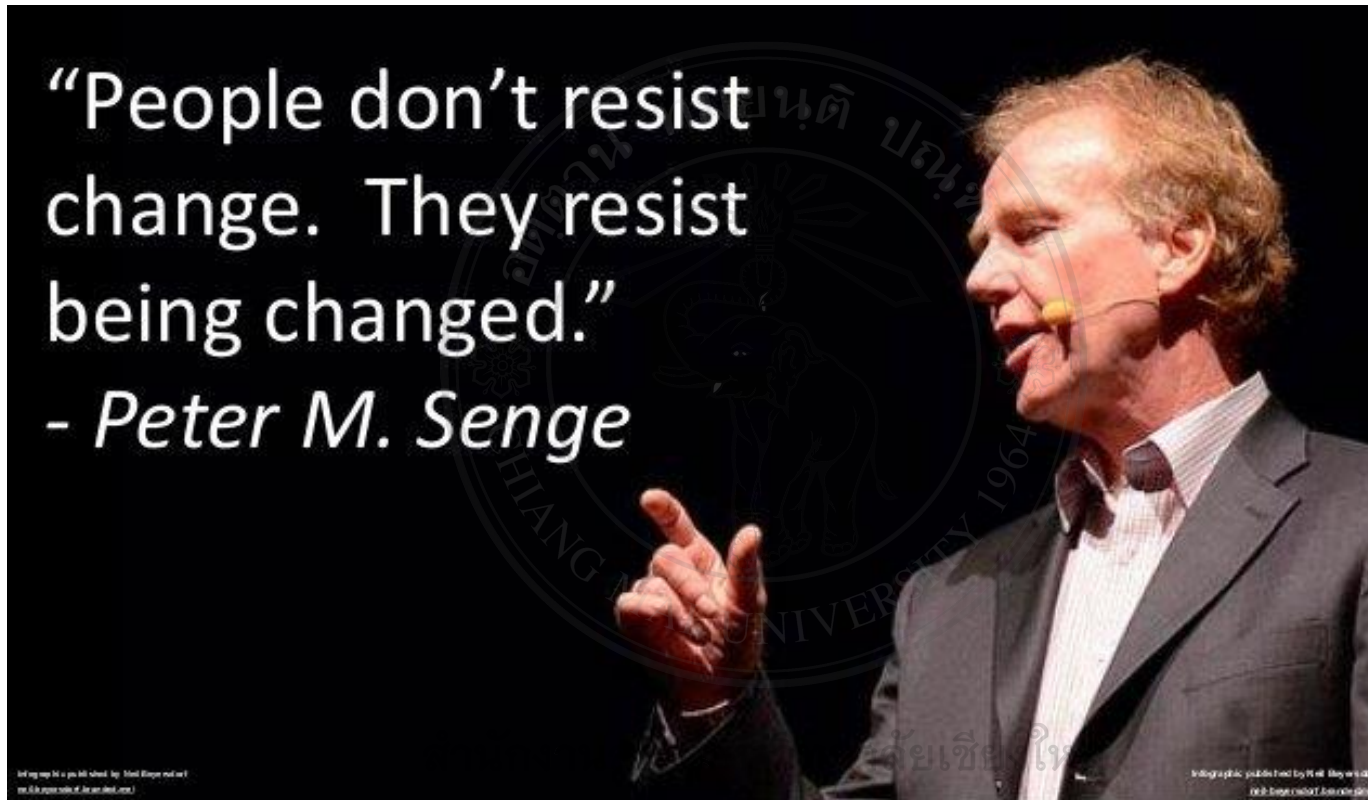
Unlike 'turnaround' (which implies incremental progress on the same plane) transformation implies a basic change of character and little or no resemblance with the past configuration or structure.

Read more: <http://www.businessdictionary.com/definition/transformation.html>





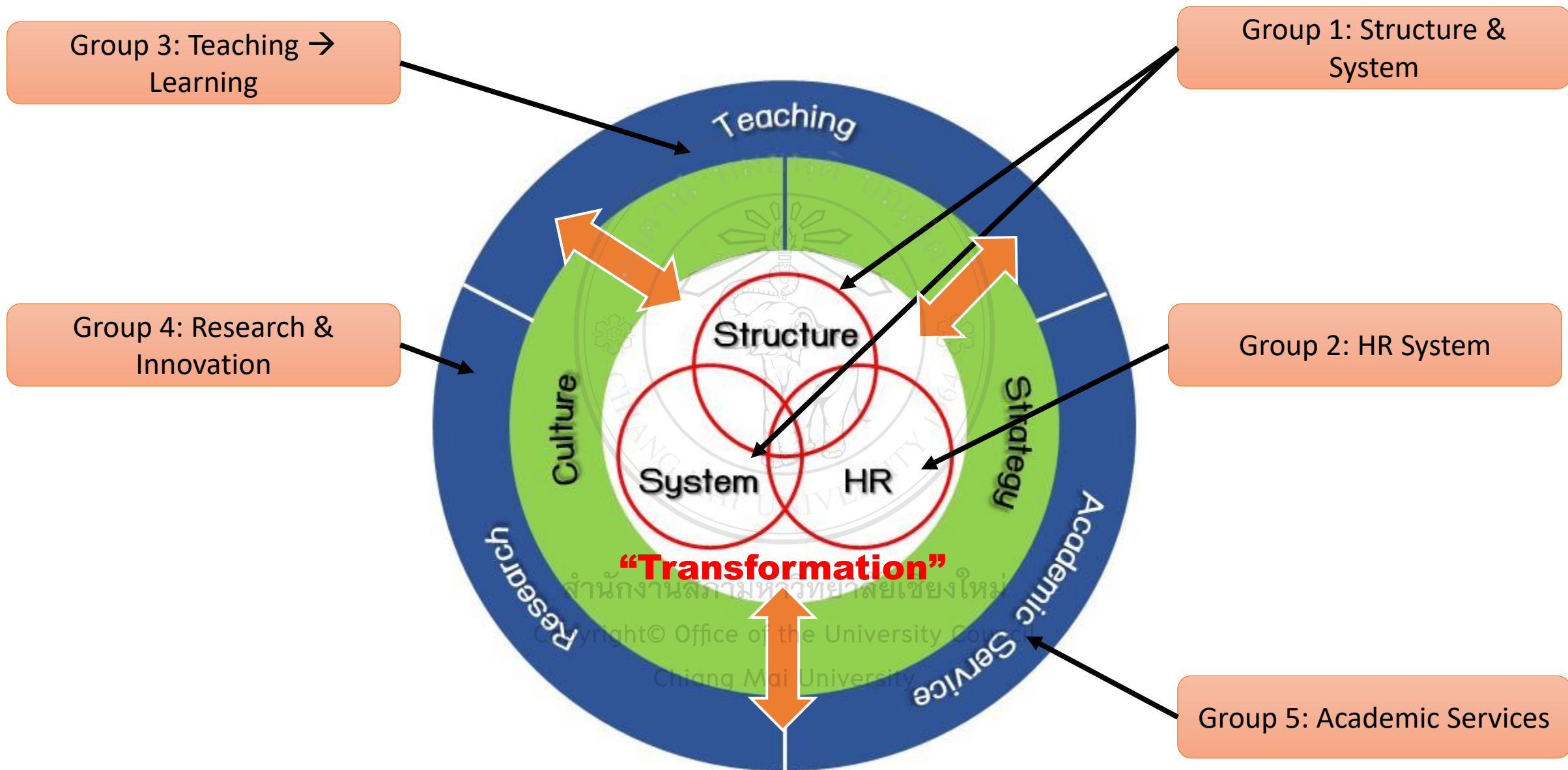
# “Transformation”



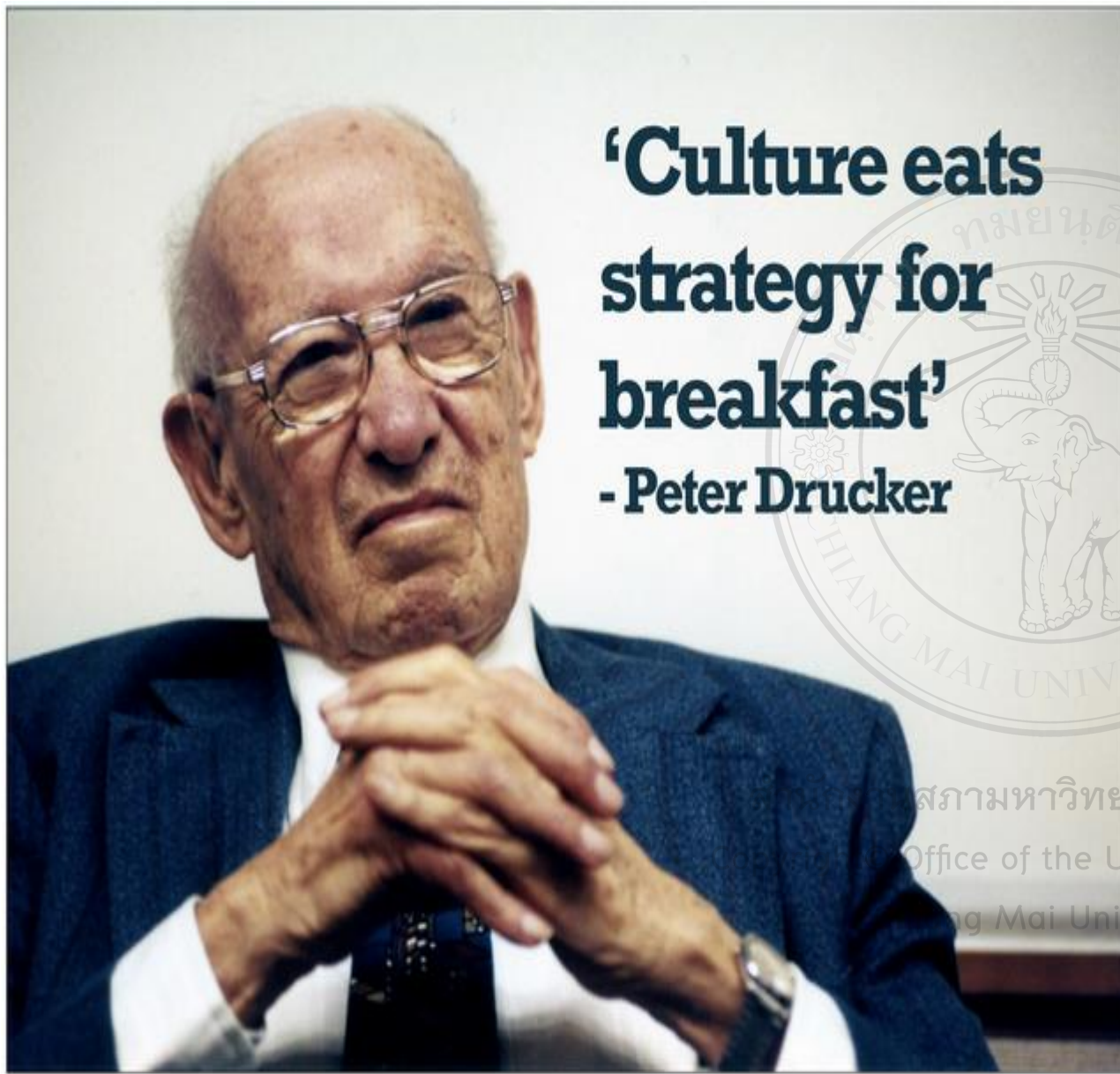
Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

## “CHANGE” before “Being Changed”







**'Culture eats  
strategy for  
breakfast'  
- Peter Drucker**

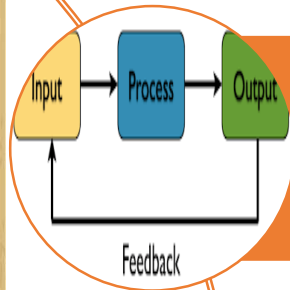
**CULTURE EATS  
STRATEGY FOR  
BREAKFAST,  
OPERATIONAL  
EXCELLENCE FOR LUNCH  
AND EVERYTHING ELSE  
FOR DINNER.**



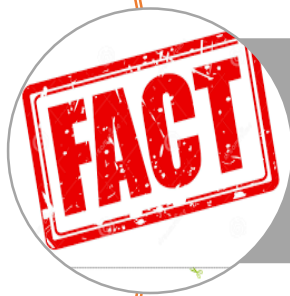
Made with ❤ by [recitethis.com](https://recitethis.com)

# Culture

ค่านิยมในการทำงานเชิงคุณภาพ



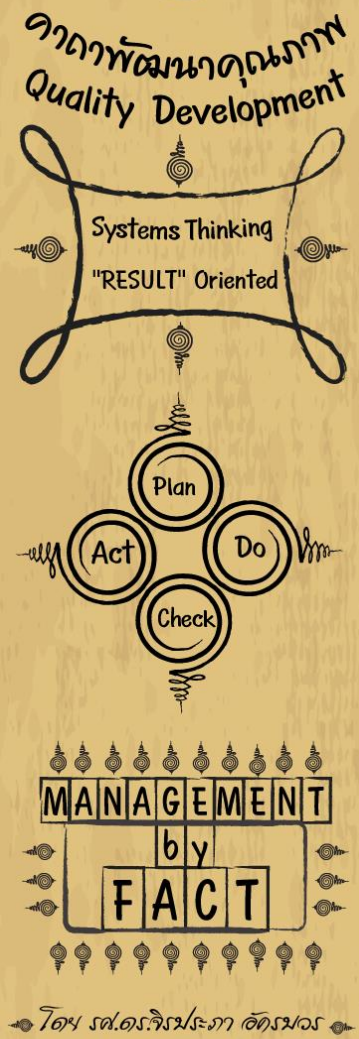
**Systems Thinking:**  
Start thinking from the ENDS



**Management by FACT**

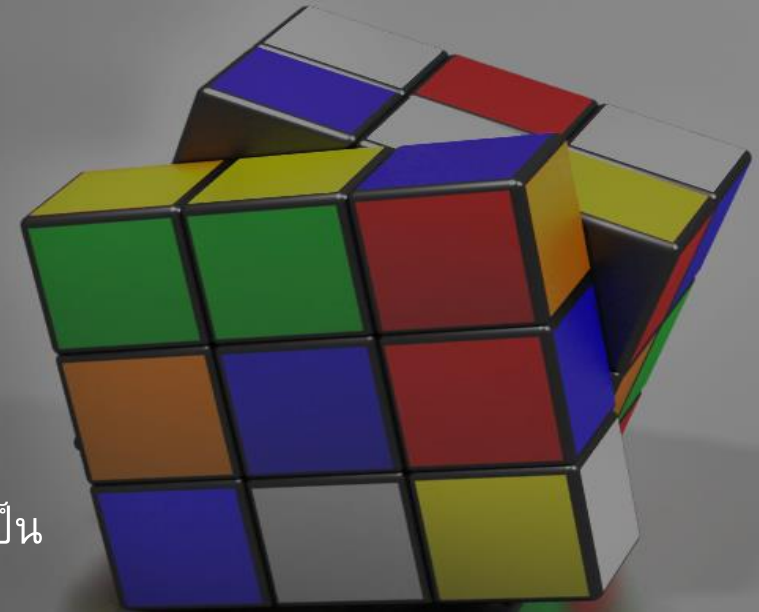


**PDCA:**  
Continuous Improvement



# ข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

- แผนกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง (CHANGE) และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในอนาคต...แต่มักจบลงด้วยการแก้ปัญหาปัจจุบัน (Problem Solving)
- เป้าหมายของแผนทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ แต่วิสัยทัศน์องค์การส่วนใหญ่มักเป็นนามธรรมไม่สามารถทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจได้ตรงกัน
- แผนกลยุทธ์มักมีการจัดทำขึ้นทุกปี...แต่มักจบลงด้วยแผนปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ จึงเป็นผลให้เห็นได้ว่าแผนเสร็จ แต่องค์การสำเร็จหรือไม่มีทราบได้
- การจัดทำแผนกลยุทธ์มักเริ่มจากการทำ SWOT Analysis จึงทำให้เห็นปัญหาในปัจจุบันมากกว่าปัญหาอนาคต
- ข้อมูลการจัดทำแผนส่วนใหญ่เป็นความคิดเห็น .... ขาดการนำเสนอหรือวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นจริง
- แผนกลยุทธ์ควรมาจากสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) ดังนั้นไม่มีใครสามารถเลียนแบบได้
- กลยุทธ์ที่ดีควรเป็นเรื่องที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ในหลายเรื่องได้ (Strategic result)





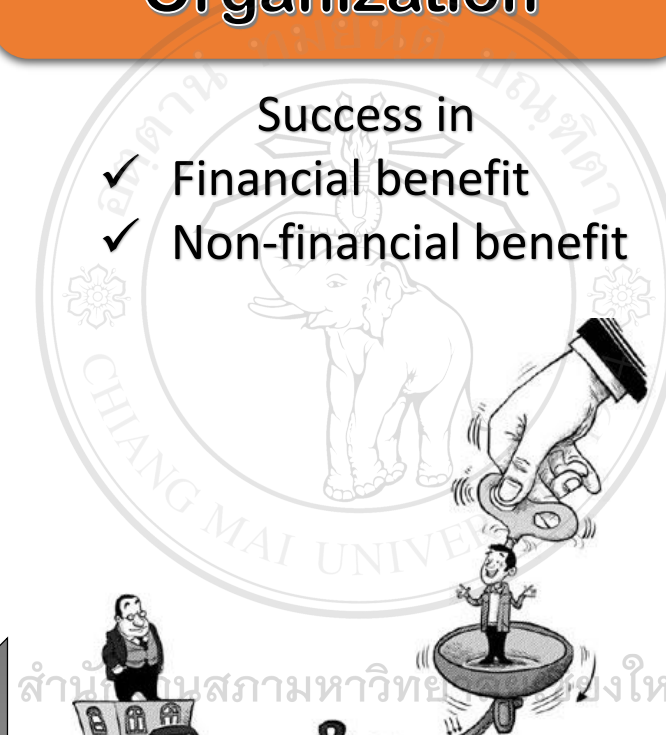
# INNOVATIVE Organization

Create high value added product, service, process, management, strategy and et.al.



# High Performance Organization

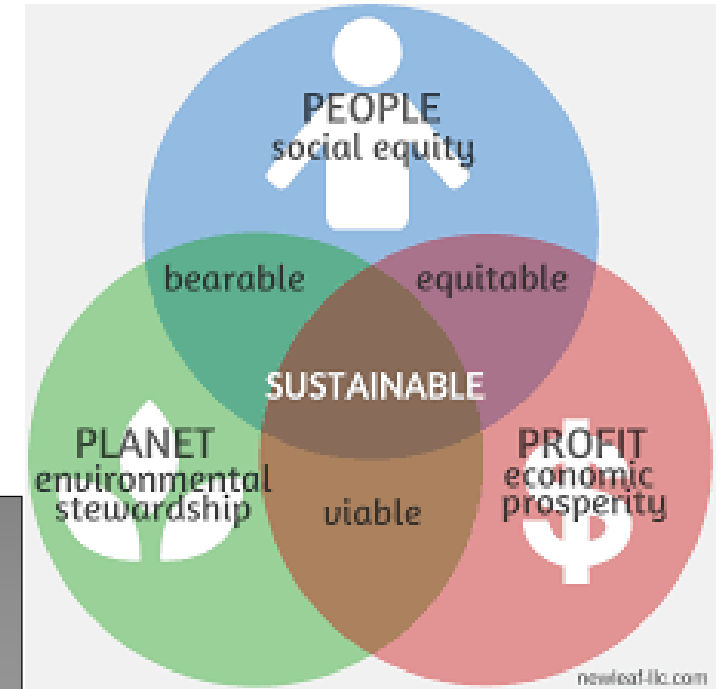
Success in  
✓ Financial benefit  
✓ Non-financial benefit



# Thailand 4.0

# Sustainable Organization

Achieve the corporate vision composed of three critical areas...



To prevent the future problems

To solve the current problems

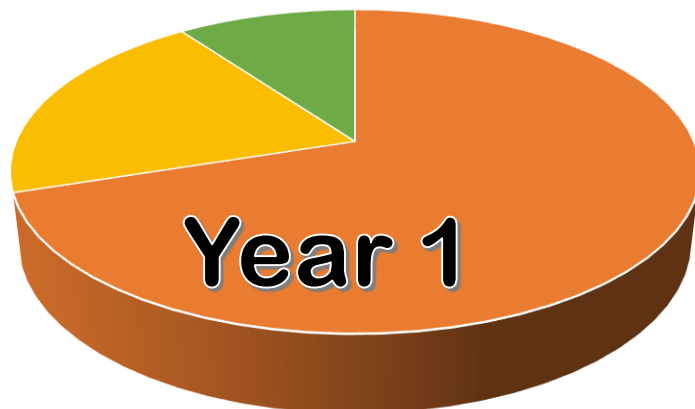
Prevent Solve

Strengthen

To strengthen the core competences

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © Office of the University Council  
Chiang Mai University

CHANGE



As Usual Innovation Transformed

70:20:10 50:30:20

CHANGE



As Usual Innovation Transformed

**“Transformation”**

CHANGE

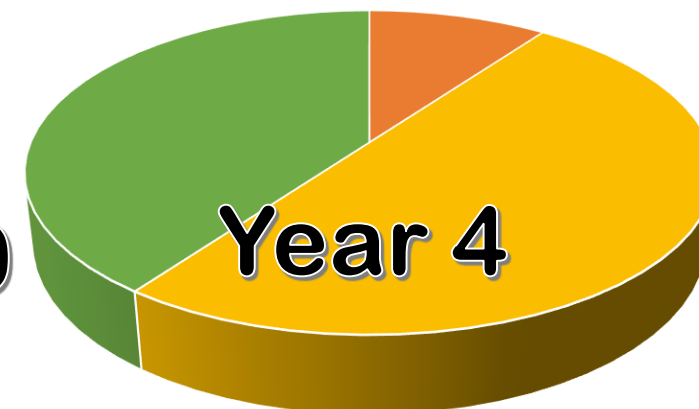


As Usual Innovation Transformed

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © Office of the University Council  
Chiang Mai University

30:40:30 10:50:40

CHANGE

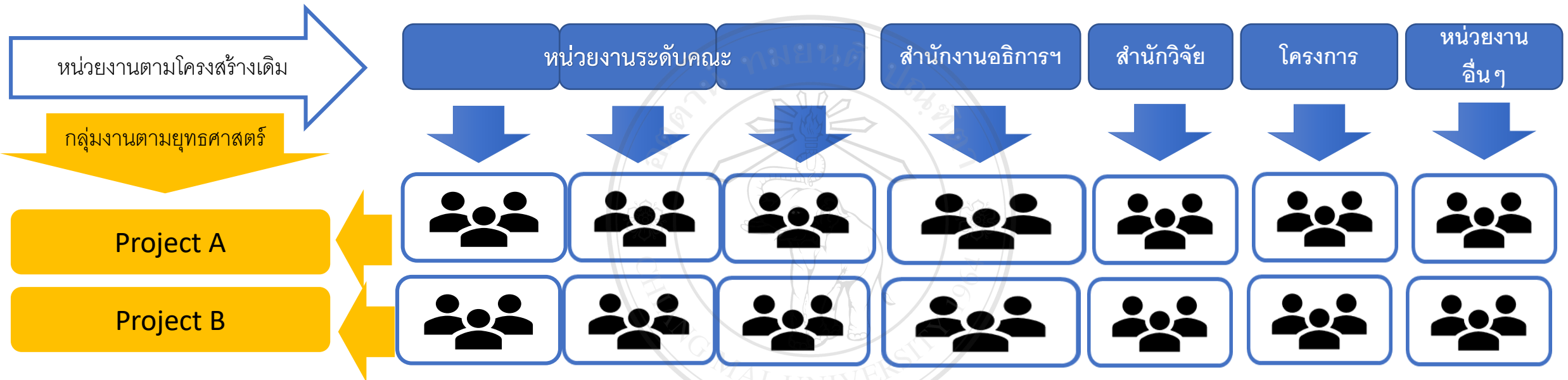


As Usual Innovation Transformed



# “Transformation”

## โครงสร้างองค์กร



Create  
“innovative projects”

Fred A Cummins in Building the Agile Enterprise (2017): “In the agile enterprise, we combine the workforce shift to knowledge work with shared capabilities and a network of services, contributing to value streams that deliver enterprise values. Service units provide enterprise capabilities that can be engaged in a variety of enterprise pursuits. This is a sort of “hyper-matrix” structure because collaborations are connected by deliverable flows; value streams; responsible organization units; delegations from service to service; delivery of events; and teams for planning, coordination, innovation, problem-solving, and other purposes that involve inter-organizational participation.

# Change Formula

$$D \times V \times F > R = \text{Change}$$

**D**: Dissatisfaction with the status quo

**V**: Vision: Clear & share future we all prefer

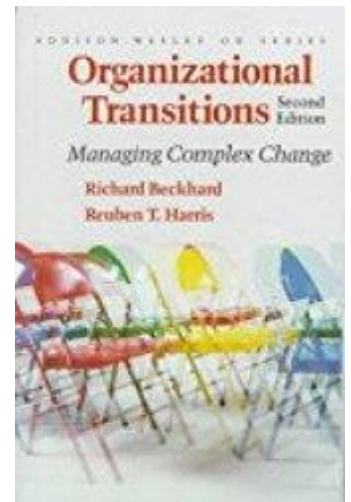
**F**: First steps: Roadmap to achieve the vision

**R**: Resistance to change

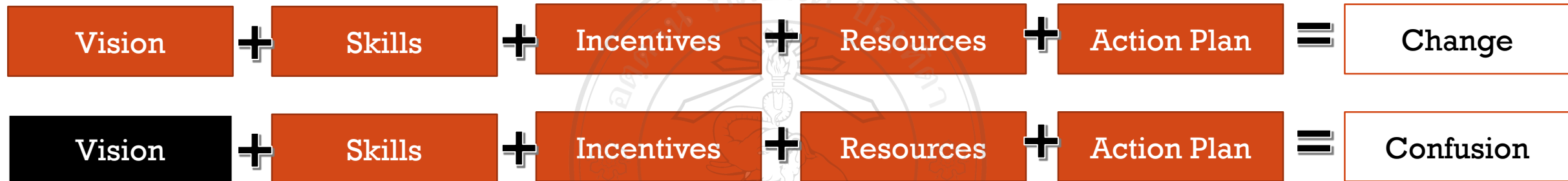
Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

Richard Beckhard and Reuben T. Harris (1977) "Change model" in Organization transitions: Managing complex change.



# CHANGE IN ACTION:



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

The Knoster Model (1991) for Managing Complex Change





**How do you know?**

## ปณิธาน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในส่วนภูมิภาคจัดตั้งขึ้น  
ตามนโยบายของรัฐ และเจตนารมณ์ของประชาชนในภาคเหนือให้เป็นศูนย์กลาง  
ทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เพื่ออำนวยการประโยชน์แก่ท้องถิ่นและประเทศชาติ  
โดยส่วนรวม

มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นแหล่งสะสม ค้นคว้า วิจัย และถ่ายทอดความรู้ ตามหลัก  
แห่งเสรีภาพทางวิชาการ โดยยึดมั่นในสัจธรรมและคุณธรรม เพื่อความเป็นเลิศ  
ทางวิชาการ การประยุกต์ เผยแพร่ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

บัณฑิตแห่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พึงฝึกฝนในการฝึกฝนตน เป็นผู้รู้จริง คิดเป็น  
ปฏิบัติได้ สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ด้วยมโนธรรมและจิตสำนึกต่อ  
สังคม

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

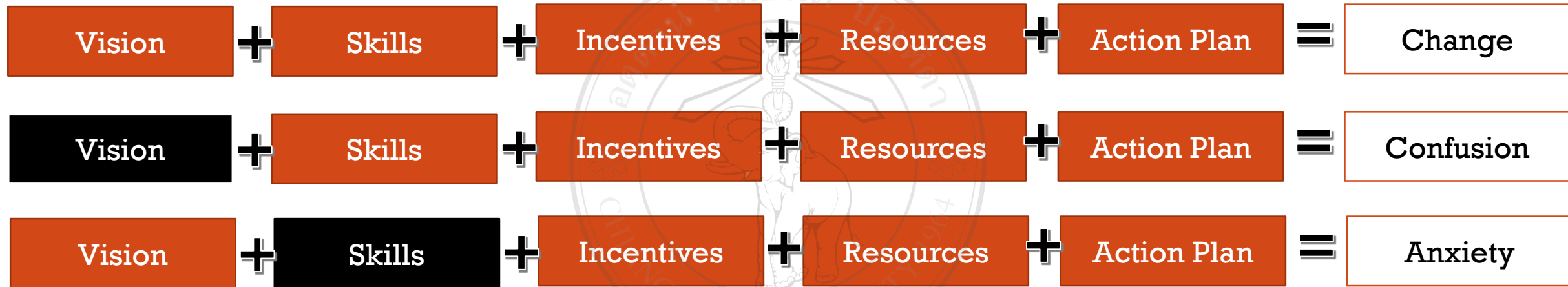
วิสัยทัศน์

Chiang Mai University

มหาวิทยาลัยชั้นนำ รับผิดชอบต่อสังคม และสร้างการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่  
ยั่งยืน

(A world-class university committed to social engagement and  
sustainable  
development)

# CHANGE IN ACTION:

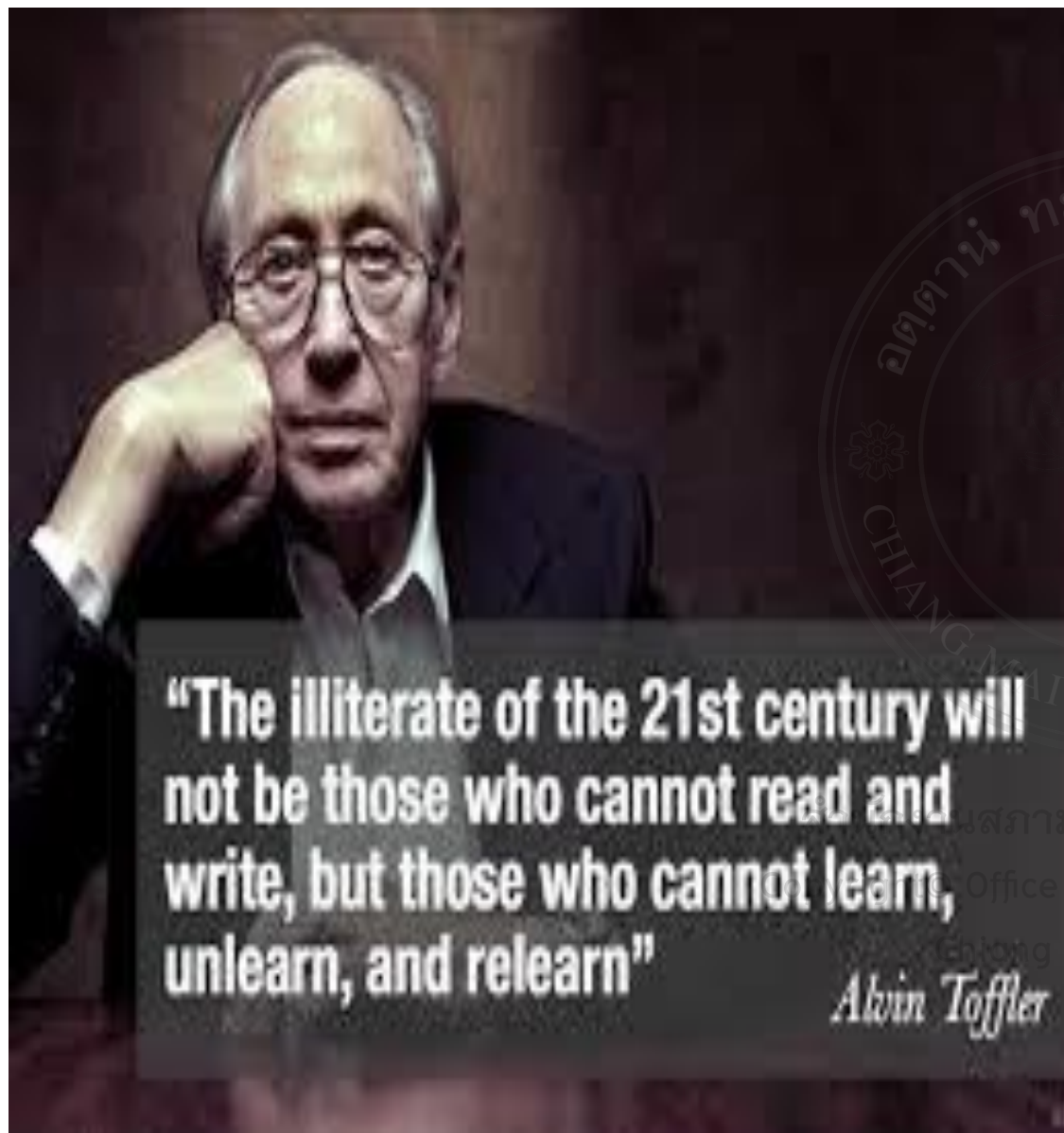


สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

The Knoster Model (1991) for Managing Complex Change



**Learn**

**Deskill**

**Unlearn**

**Reskill**

**Relearn**

**Upskill**

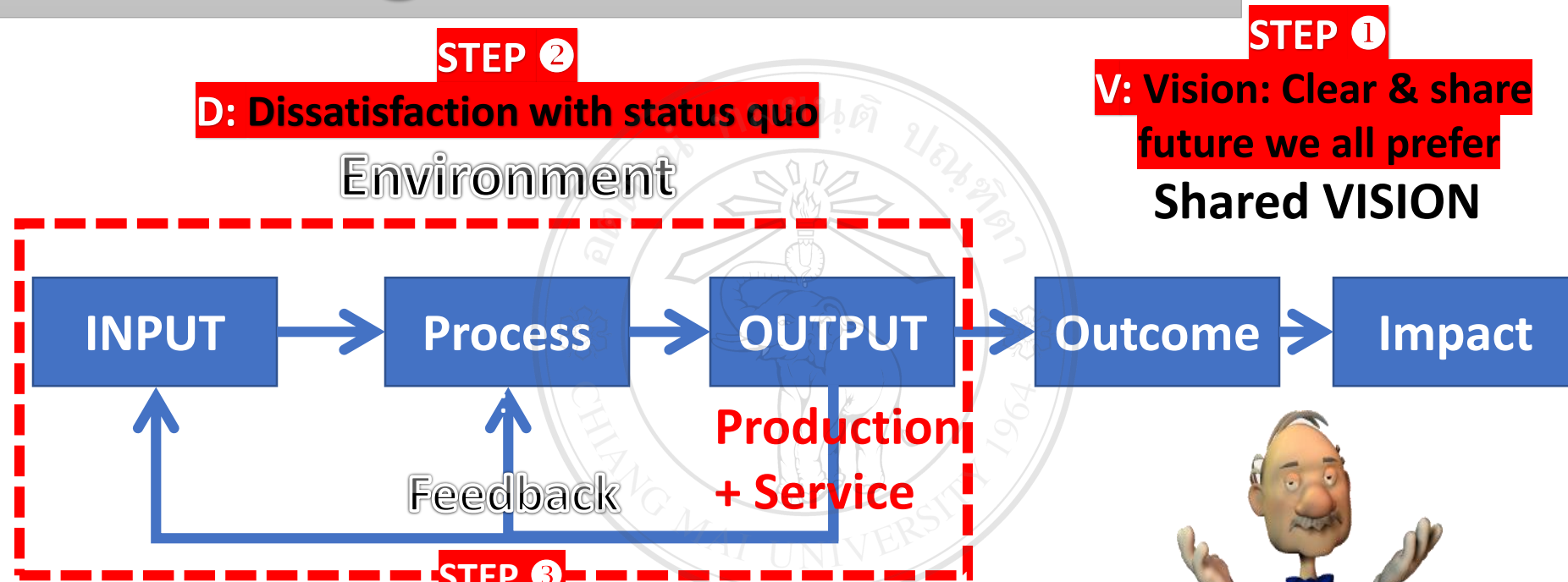


# CHANGE IN ACTION:



The Knoster Model (1991) for Managing Complex Change

# Systems thinking for Transformation



Line Manager

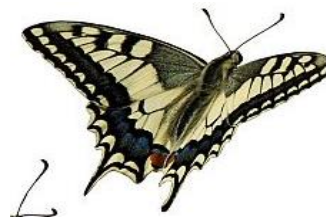
**Dean + Associate Dean + Directors**

**Change:**

- ☐ Mind Set
- ☐ Skill Set
- ☐ Tool Set



**BOD & President + VP**



## ② D: Dissatisfaction with status quo

## ③ F: First steps: Roadmap to achieve the vision

## ① V: Vision: Clear & share future we all prefer

Day 1: 15:10 – 17:00

Day 2: 9:00 – 12:00

Day 1: 14:30 – 15:10

Day 1: 9:00 – 14:30

④ Dean + Director discuss about “**Current Stage**” in order to identify “GAP” between PRESENT – FUTURE.

⑤ BOD & Top Mgt – Propose “**Stepping Stones**” to achieve CMU Shared Vision

③ 3 Steps for CMU Transformation  
 $D \times V \times F > R = \text{Change}$

① Disruptive World @University Level



② Team summarizes into Mind map FUTURE OF CMU



- ☐ **START** doing sth new
- ☐ **STOP** doing sth NOT worth to do
- ☐ **INCREASE** doing good things
- ☐ **DECREASE** doing sth not worth to

Room 1: การบริหารงาน โครงสร้าง  
Room 2: ระบบงานทรัพยากรมนุษย์  
Room 3: หลักสูตร พัฒนาวิชาการ  
Room 4: วิจัย และนวัตกรรม  
Room 5: บริการชุมชน สังคม

⑥ Create “Sense of Urgency” with fact based and story telling

⑦ Validate “CMU SHARED VISION” with CMU people

⑧ Identify 5 TOP Priorities that CMU will make them happen within 5 years.

⑨ Commit with the Action Plan: 5 year plan with key responsible persons.





Room 1: การบริหารงาน โครงสร้าง  
Room 2: ระบบงานทรัพยากรมนุษย์  
Room 3: หลักสูตร พัฒนาวิชาการ  
Room 4: วิจัย และนวัตกรรม  
Room 5: บริการชุมชน สังคม

# World Café

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council



# CMU Transformation

| 1. Structure & System  | 2. HR   | 3. Teaching & Learning   | 4. Research & Innovation                          | 5. Academic Services   |
|--|---|--|---|--|
| <div>➤ Smart System</div> <div>➤ Smart Management</div> <div>➤ ระบบราชการ กฎหมาย</div>   | <div>➤ Smart People</div> <div>➤ Teacher Transformation</div> | <div>➤ Digital literacy</div> <div>➤ Innovator</div> <div>➤ Non-cognitive Skill</div>  | <div>➤ Response to Global Trends, Cummunity</div> | <div>➤ Social &amp; Community Issues</div> <div>➤ Short course</div> |
| <div>➤ Digitalization: Digital / Smart Office</div> <div>➤ Resilience</div> <div>➤ Inclusiveness</div> <div>➤ Moral &amp; Ethics</div> |   | <div>➤ Interdisciplinary (Mgt / Collaboration)</div> <div>➤ Multi-disciplinary Approach</div> <div>➤ Global Mega Trends: Aging Society, Middle Class, Urbanization, Shortage of food and energy, Age of Innovation</div> |   |  |
| UNIVERSITY   |   |  |   |  |
| <div>➤ Unpredictable (คาดไม่ถึง)</div> <div>➤ Unreliable (ไว้ใจไม่ได้)</div> <div>➤ Change: Artifact</div>                             |   |  |   |  |

Copyright© Office of the University Council  
Chiang Mai University

Digital Office

**SMART Office:**  
**System + Management + People**

|   |   |  |   |   |                                       |                                |  |
|---|---|--|---|---|---------------------------------------|--------------------------------|--|
| แผนการศึกษา<br>กลุ่มงานที่สามารถ<br>ทำงาน Anywhere<br>Anytime | แผนพัฒนา<br>บุคลากรเพื่อให้<br>มีความรู้เรื่อง<br>การใช้ IT | แผนการจัดสรร<br>งบประมาณ<br>เพื่อจูงใจในการทำงาน<br>แบบ Smart Office | แผนการปรับปรุง<br>กฎระเบียบ<br>เพื่อสนับสนุน<br>การทำงานออนไลน์ | แผนการจัดทำระบบ<br>BI เพื่อใช้ในการ<br>ตัดสินใจ | แผนการ<br>ลดขั้นตอน<br>ในการ<br>ทำงาน | แผนการ<br>ลดการใช้<br>ทรัพยากร | แผนการส่งเสริม<br>วัฒนธรรมการ<br>ทำงานให้บริการ<br>จากมุมมอง<br>ผู้รับบริการ |
|---|---|--|---|---|---------------------------------------|--------------------------------|--|

บทสรุปจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำนักอธิการบดี ม.เชียงใหม่ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562

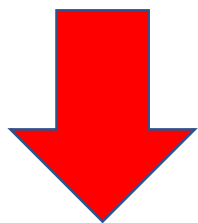
🕒 15:10 – 17:00 :

# CMU Transformation ?



**Dissatisfaction**

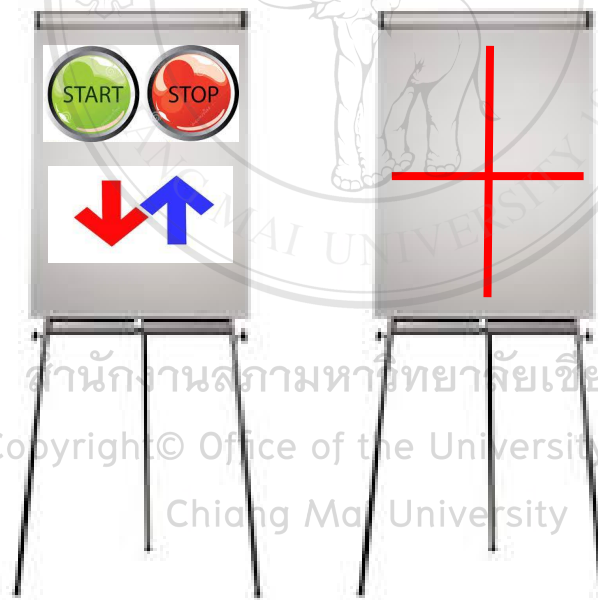
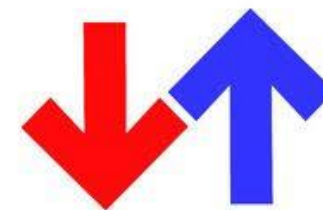
**Why?**



**What?**



หากเราจะทำให้ฝันสำเร็จ เราจำเป็นต้อง  
“เริ่ม เลิก ลด เพิ่ม” อะไรบ้าง



- อันใดยังใช้ได้ → ทำต่อ
  - อันใดใช้ไม่ได้ → เลิกเสีย
  - อันใดยังทำไม่ได้ → คิดใหม่ ทำใหม่
- นพ.เกษม วัฒนชัย

โหวตร่วมกันด้วยกันติด Dot (คนละ 5 Dots)



🕒 Day 2: 9:00 – 12:00

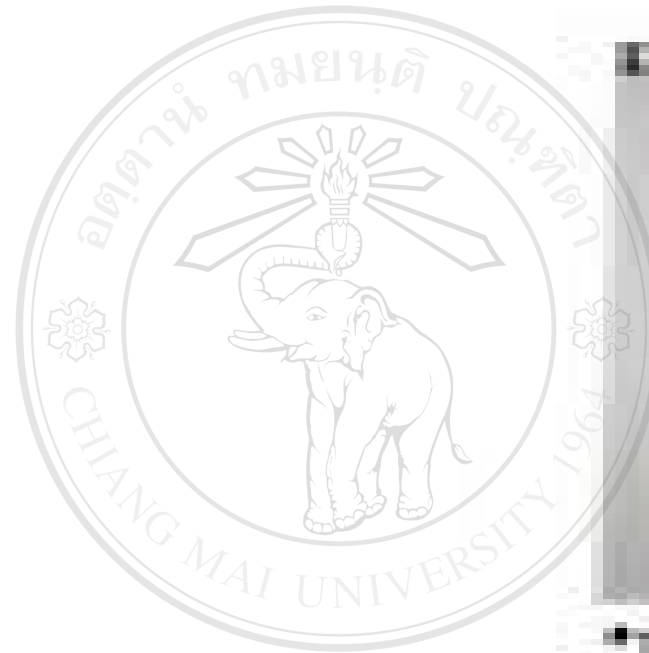
# CMU Transformation



## 1<sup>st</sup> Step To go

จัดทำรายการที่เราต้องทำเป็น Action Plan

- ☐ อะไรที่ควรทำ
- ☐ ทำเมื่อไร
- ☐ ใครร่วมมือ
- ☐ ใครรับผิดชอบ
- ☐ ค่าใช้จ่าย
- ☐ Leading & Lagging KPIs



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© Office of the University Council  
Chiang Mai University

## 3 เรื่องที่ควรทำ