

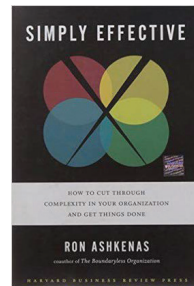
ปริทัศน์หนังสือ (Book Review)

สืบวงศ์ กาฬวงศ์¹

Sueb Wong Kalawong

Ashkenas, R. (2009). *Simply Effective: How to Cut Through Complexity in Your Organization and Get Things Done*. Boston, Massachusetts, USA. Harvard Business Press.

ในแวดวงของการศึกษาด้านการจัดการมีข้อเสนอเสนอจำนวนมากที่กล่าวถึงความซับซ้อนขององค์การซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ในขณะที่ผู้จัดการก็มีบทบาทสำคัญในการพยายามลดความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะดำเนินการผ่านการวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงการวิเคราะห์ฉกัทัศน์การพยายามปรับโครงสร้างของหน่วยงาน การปรับปรุงกระบวนการภายใน และพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารจำนวนมากเพื่อรองรับกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งผลของความพยายามกลับทำให้พนักงานเกิดความตึงเครียด ลูกค้เกิดความสับสนในการรับบริการ และอาจนำไปสู่สภาพการดำเนินงานที่เลวร้ายยิ่งไปกว่าเดิม



หนังสือเล่มนี้เสนอว่าแท้ที่จริงแล้วความซับซ้อนขององค์การที่เกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่ได้มากจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่กลับมาจากการดำเนินงานของผู้จัดการเองที่พยายามจะปรับปรุงสิ่งต่างๆโดยไม่เข้าใจถึงผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวังว่า การพยายามปรับปรุงสิ่งเดิมที่มีอยู่บนพื้นฐานความเชื่อของผู้จัดการเอง นั้นกลับเป็นตัวอย่างสำคัญในการสร้างความซับซ้อนให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยผู้เขียนเสนอมุมมองในการตรวจสอบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความซับซ้อน จากนั้นได้เสนอแนวทางการจัดการกับกระบวนการของความซับซ้อนกับการขยายตัวของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผู้จัดการสามารถขับเคลื่อนองค์การด้วยความเรียบง่ายแต่ได้ผล

¹อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

บทแรกเป็นการเผยให้เห็นถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความซับซ้อนในองค์การที่สำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย หนึ่ง การปรับเปลี่ยนหน่วยงาน สอง การขยายสินค้าและบริการ สาม พัฒนาการของกระบวนการ และสี่ พฤติกรรมของผู้บริหาร

บทที่สอง โครงสร้างแบบง่าย เสนอว่าการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน โดยขาดหลักการรองรับ เป็นการสร้างความซับซ้อนอย่างยิ่งในองค์การ แม้เริ่มต้นด้วยเจตนาที่ต้องการจะเพิ่มประสิทธิภาพ แต่การเพิ่มลดหน่วยการเป็นดาบสองคมเพราะโครงสร้างใหม่ทำให้เกิดการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ภายในใหม่และมีผลกระทบแบบลูกโซ่ไปยังการสื่อสารและการปรับตัวของพนักงานกับกระบวนการใหม่ ทำให้การปรับโครงสร้างองค์การส่งผลให้เพิ่มต้นทุนเพิ่มเวลาและเพิ่มความตึงเครียดให้กับพนักงาน ข้อสังเกตสำหรับการปรับโครงสร้างให้ลดความซับซ้อน คือ การปรับโครงสร้างควรพิจารณาถึงกลยุทธ์ขององค์การมาเป็นลำดับแรก ไม่ใช่เพียงการพิจารณาจากความต้องการในการเพิ่มหรือลดบุคลากรเพื่อตอบโจทย์ด้านการเงิน หรือความต้องการจัดคนให้เหมาะสมกับงานเท่านั้นนอกจากนั้นยังควรต้องคำนึงว่าการเพิ่มขึ้นของตำแหน่งผู้บริหารในแนวตั้ง ยังจะส่งผลให้การสื่อสารแย่ง การลดปัญหาดังกล่าวทำได้ง่ายเพียงคำนึงถึงกลยุทธ์มาเป็นศูนย์กลาง และการนำความเห็นของลูกค้มาเป็นสิ่งตัดสินใจว่าโครงสร้างแบบใดตอบโจทย์ลูกค้มากกว่า

บทที่สาม การลดการขยายผลิตภัณฑ์ เสนอภาพของความซับซ้อนที่เกิดจากความต้องการขยายผลิตภัณฑ์ เพียงเพราะเชื่อว่าการมีผลิตภัณฑ์มากจะเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและสร้างผลกำไร โดยแท้ที่จริงแล้วลูกค้มีข้อจำกัดในการจดจำอัตลักษณ์ของสินค้า การเพิ่มสินค้าใหม่จึงทำให้ลูกค้เกิดความสับสนว่าองค์การเสนอคุณค่าในเรื่องใด อันจะนำไปสู่ความซับซ้อนเกี่ยวกับจำนวนคำสั่งซื้อ ความสับสนของฝ่ายสนับสนุน การลดความซับซ้อนเมื่อคิดจะขยายผลิตภัณฑ์ คือการจัดกลุ่มของสินค้าและบริการเดิม เพื่อทำความเข้าใจวงจรของสินค้านั้นว่าอยู่ในช่วงเติบโตหรือตกต่ำ รวมถึงการยึดความต้องการของลูกค้เป็นตัวกำหนดทิศทางจะทำให้สามารถตัดสินใจการเลือกที่จะขยายหรือปรับลดผลิตภัณฑ์ได้ดีขึ้น

บทที่สี่ การยกเครื่องกระบวนการ เสนอผลกระทบของการปรับปรุงกระบวนการ ให้ความคล่องตัว ทั้งที่เป้าหมายการปรับปรุงคือความคล่องตัว แต่การปรับปรุงกระบวนการต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อวัฒนธรรมเดิม การเพิ่มดุลยพินิจกระจายอำนาจให้แก่พนักงานก็สามารถนำไปสู่การขาดประสิทธิภาพ เพราะการทำงานขึ้นอยู่กับความเชื่อและประสบการณ์ของพนักงานมากขึ้น การแก้ปัญหาแบบงูพันหาง ทำไป แก้ไป จึงเกิดปัญหาใหม่มาเรื่อย ขั้นตอนจึงค่อยเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับปัญหา เมื่อหน่วยงานย่อยรับกระบวนการเพิ่มไม่ไหว หน่วยหลักจึงหยุดชะงัก ข้อเสนอต่อเรื่องนี้คือ การปรับกระบวนการจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทเดิมขององค์การ การศึกษาตัวแบบกระบวนการที่ดีภายในหน่วยงาน การระดมสมองจากผู้จัดการของหน่วยงาน การปรับปรุงในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปผ่านระบบการจัดการคุณภาพ

บทที่ห้า การขจัดความซับซ้อนจากพฤติกรรมโดยเฉพาะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งส่งผลต่อการออกแบบโครงการ กระบวนการและการขยายผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมที่เน้นการขับเคลื่อนที่จุดแข็งขององค์การเป็นหลักโดยไม่สนใจพัฒนาจุดอื่น การพยายามพัฒนากลยุทธ์ที่ดีที่สุดด้วยการแสวงหาข้อมูลจำนวนมาก การตั้งเป้าหมายไว้ไม่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับวาระซ่อนเร้นมากกว่าวาระหลัก การละเลยที่จะลงโทษพนักงานที่ไม่ยอมดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย การตั้งเป้าหมายไว้ไกลเกินไปและการไม่สามารถวัดผลได้ รวมถึงการยอมให้นำเป้าหมายของตนเองมาแทนเป้าหมายของงาน

การสร้างกลยุทธ์ที่เรียบง่าย ด้วยการสร้างความเรียบง่ายจากตัวเรา อธิบายว่าความซับซ้อนขององค์การที่เกิดขึ้นจากบุคลาการขององค์การ สามารถจัดได้เพียงแต่ผู้นำและบุคลากรต้องเรียนรู้ในการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายและวิธีการที่เหมาะสม การตอบคำถามให้ชัดเจนว่าองค์การอยู่เพื่ออะไร มีอะไรเป็นจุดวิกฤติที่พึงระวัง ประเด็นเหล่านี้จะช่วยนำทางให้ผู้จัดการสามารถออกแบบโครงสร้างองค์การ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับบริบท

หนังสือเล่มนี้น่าเสนอมุมมองที่น่าสนใจ และพิจารณาผิวเผินคล้ายการเดินทางสวนทางกับข้อเสนอของการจัดการกระแสหลักที่เสนอว่าองค์การต้องพยายาม

ปรับปรุงโครงสร้างอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นที่โครงสร้างซึ่งมีความยืดหยุ่นมากขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ดี การเสนอให้มีการปรับปรุงกระบวนการให้กระชับลดขั้นตอนว่าเป็นแนวทางที่เพิ่มประสิทธิภาพ การขยายสินค้าเป็นโอกาสสร้างผลกำไร

ในทางตรงกันข้าม หนังสือเล่มนี้พยายามนำผู้อ่านมาয়รากฐานขององค์การและการออกแบบ และชี้ให้เห็นว่าความเรียบง่ายต่างหากคือกุญแจแห่งความสำเร็จ การปรับปรุงโครงสร้าง กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โดยไม่ทำความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การ การไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และไม่สามารถระบุได้ว่าประเด็นใดคือจุดวิกฤต ในขณะที่เห็นดีเห็นชอบไปกับการนำแนวคิดการจัดการใหม่ๆ มาใช้โดยไม่เข้าใจผลทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างถูกต้องต่างหากที่น่า้องค์การไปสู่ความซับซ้อน

ข้อสังเกตนี้สามารถสะท้อนไปถึงหน่วยงานซึ่งนิยมนำเครื่องมือ หลักเกณฑ์ รวมถึงตัวชี้วัดจำนวนมากมาประยุกต์ และเชื่อว่าสิ่งเหล่านั้นสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้ โดยปราศจากการปรับให้เข้ากับบริบทขององค์กรตนเอง ดังนั้น ผลลัพธ์ที่อาจตามมาคือ การเพิ่มความสับสนให้แก่พนักงาน การเพิ่มกระบวนการที่ไม่มีความจำเป็น ตลอดจนความสับสนของลูกค้าในที่สุด

ข้อกำหนดในการส่งต้นฉบับบทความเพื่อลงพิมพ์เผยแพร่ ในวารสารมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วัตถุประสงค์ของการจัดพิมพ์

วารสารวิชาการฉบับนี้ออกปีละ 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน) และฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม) ของทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ นักวิชาการ นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไปได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยรวมทั้งได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นทางวิชาการและการวิจัยในสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาในสาขาคังกล่าวต่อไป

เรื่องที่จะเสนอตีพิมพ์

ผลงานที่รับตีพิมพ์ ต้องเป็นบทความวิจัย บทความวิชาการจากวิทยานิพนธ์ บทความเชิงวิชาการในสาขาที่เกี่ยวข้องทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งต้องเป็นบทความที่ไม่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารใดมาก่อน และไม่อยู่ระหว่างการพิจารณาของวารสารอื่นเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษก็ได้ บทความที่จะได้รับการลงตีพิมพ์ ต้องผ่านการตรวจอ่านและประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ท่าน โดยพิจารณาแบบ Single-blind peer review และกลั่นกรองการตีพิมพ์โดยกองบรรณาธิการของวารสาร

การเตรียมต้นฉบับ

- ต้นฉบับต้องมีความยาวไม่เกิน 15 หน้ากระดาษขนาด A4 พิมพ์หน้าเดียว พร้อมไฟล์บันทึกข้อมูลในรูปของ MS WORD
- ไฟล์รูปขนาด 100 - 300 Pixels ส่งไฟล์ Jpeg แยกต่างหาก

การพิมพ์

- ขอบบน และขอบซ้าย กั้นขอบกระดาษ 1.5 นิ้ว
- ขอบขวา และขอบล่าง กั้นขอบกระดาษ 1 นิ้ว
- ตัวอักษรที่ใช้ในการพิมพ์ ใช้ Browallia New
- ชื่อบทความใช้ตัวหนา ขนาด 20 ตัว/นิ้ว
- ว่างกึ่งกลางหน้ากระดาษ
- ชื่อผู้เขียนใช้ตัวหนา ขนาด 16 ตัว/นิ้ว ชิดขวา
- หัวข้อหลักใช้ตัวหนา ขนาด 18 ตัว/นิ้ว ชิดซ้าย
- หัวข้อรองใช้ตัวหนา ขนาด 16 ตัว/นิ้ว ชิดซ้าย
- ให้เยื้องจากหัวข้อหลัก
- หัวข้อย่อยใช้ตัวปกติ ขนาด 16 ตัว/นิ้ว
- เนื้อเรื่องใช้ตัวปกติ ขนาด 16 ตัว/นิ้ว

ส่วนประกอบของต้นฉบับบทความประกอบด้วย

- ชื่อเรื่อง ชื่อผู้เขียนทุกคน พร้อมคุณวุฒิสูงสุด ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
- บทคัดย่อ ความยาวไม่เกิน 200 คำ และคำสำคัญ 3-5 คำ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
- เนื้อเรื่อง
 - บทความวิจัย และบทความวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย บทนำ วิธีการศึกษา ผลการศึกษา สรุปและอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และเอกสารอ้างอิง
 - บทความวิชาการ ประกอบด้วย บทนำ เนื้อเรื่อง และสรุป
 - นอกเหนือจากเนื้อเรื่องหากมีตารางหรือภาพประกอบที่มีขนาดใหญ่ให้บันทึกไฟล์แยกต่างหากเพิ่มเติม และความละเอียด 300 Pixel/High resolution ขนาดไม่ต่ำกว่า 500 KB

- ภาพประกอบควรมีความชัดเจน
- คุณภาพที่ดีนี้ต้องอ้างอิงแหล่งข้อมูลแบบนาม-ปี
- ไว้ได้ภาพประกอบทุกครั้ง

การอ้างอิงเอกสาร

- การอ้างอิงเอกสารในเนื้อเรื่อง ให้ใช้วิธีการอ้างอิงแบบนาม-ปี โดยระบุชื่อผู้แต่ง และปีพิมพ์ของเอกสาร ไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังของข้อความที่ต้องการอ้างอิง
- เพื่อบอกแหล่งที่มาของข้อความนั้น และระบุเลขหน้าของเอกสารที่อ้างอิงด้วย ดังตัวอย่างข้างท้าย
- กรณีบทความที่นำมาอ้างอิงแบบนาม-ปี นำมาจากอินเทอร์เน็ตเป็นภาษาต่างประเทศ ให้ใช้คำว่า "Online"
- การอ้างอิงท้ายบทความ (เอกสารอ้างอิง) ให้รวบรวมเอกสารทั้งหมดที่ใช้อ้างอิง (นาม-ปี) ไว้ท้ายบทความ โดยใช้คำว่า "เอกสารอ้างอิง" หรือ "References"
- ทั้งนี้ให้จัดเรียงตามลำดับอักษรของผู้แต่ง (ก-ฮ, A-Z) ถ้ามีเอกสารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ให้เรียงภาษาไทยไว้ก่อน สำหรับรูปแบบการเขียนเอกสารอ้างอิง ให้ใช้ตามระบบ APA (American Psychological Association) ดังตัวอย่างข้างท้าย

การอ้างอิงแบบนาม – ปี	การอ้างอิงท้ายบทความ
หนังสือ	
ปัญญา ใบบางยาง (2555, น.18)	ปัญญา ใบบางยาง. (2555). พุทธประวัติฉบับโปรด. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ธรรมบาลี.
Kaufman (2010, p.11-12)	Kaufman, F. (2010). The African Roots of Jazz. Sherman Oaks : Alfred.
Butler & Brown (2011, p.25)	Butler, R. P. & A. Brown. (2011). Copyrights for Teachers and Librarians in the 21st Century. New York : Neal-Schuman.
บทความในหนังสือ	
สุดารัตน์ ชาญเลขา (2556, น.26)	สุดารัตน์ ชาญเลขา. (2556).เล่าเรื่องการอนุรักษ์ของโบราณที่บ้านสมเด็จจ. ใน ที่ทัศนวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
วิทยานิพนธ์	
ดารารัตน์ กำเสริฐ (2544, น.177)	ดารารัตน์ กำเสริฐ. (2544).บริการห้องสมุดสำหรับนักศึกษาทหวนกและหุตึง : กรณีศึกษาวิทยาลัยราชสุดา. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
วารสาร	
สุพัฒน์ ส่องแสงจันทร์, บุญยีน จันทรสว่าง และศศิพิมล ประพินพงศกร (2552, น.61)	สุพัฒน์ ส่องแสงจันทร์, บุญยีน จันทรสว่าง และศศิพิมล ประพินพงศกร. (2552, มกราคม-มิถุนายน). บทบาทในการสอนการรู้สารสนเทศของครูบรรณารักษ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิจัยสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย. 2 (1), 52-67.

อินเทอร์เน็ต	
ทีมงานทรูปลูกปัญญา (2552, ออนไลน์)	ทีมงานทรูปลูกปัญญา. (2552). การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย. ค้นเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2557. จาก http://www.trueplookpanya.com/knowledge_details.php?mul_content_id=2818
Wu, et al. (n.d., Online)	Wu, F.S., et al. (n.d.). The Great Wall. Retrieved 1 April 2014. From http://www.thechinaide.com/index.php?action=activity/greatWallOfChina
สัมภาษณ์	
พยุห์ กลิ่นขจร (2557, สัมภาษณ์)	พยุห์ กลิ่นขจร. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาดี. (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2557).

สิ่งที่ผู้เขียนจะได้รับ

- กองบรรณาธิการ จะมอบวารสารฉบับที่บทความของผู้เขียนลงตีพิมพ์ จำนวน 2 ฉบับ ในกรณีที่ผู้เขียนร่วมจะมอบให้ผู้เขียนชื่อแรก

การส่งต้นฉบับ

- ลงทะเบียนก่อนเข้าสู่ระบบ เพื่อสมัครสมาชิกโดยเข้าไปยังหน้าเว็บไซต์ของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ลิงค์ไปที่วารสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Journal) วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- ส่งต้นฉบับผ่านระบบ เป็นไฟล์บันทึกข้อมูลในรูปของ MS Word และรอรับผลยืนยันการได้รับ
- รอผลการตรวจอ่านและประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (peer review) และตรวจสอบผลการประเมิน
- กรณีที่บทความผ่านเกณฑ์การประเมิน อนุญาตให้ตีพิมพ์ได้ให้ทำการแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิชี้แจง
- จากนั้นส่งต้นฉบับ (ฉบับแก้ไข) ผ่านระบบกลับมาอีกครั้ง เป็นไฟล์บันทึกข้อมูล ในรูปของ MS Word
- การอนุญาตตีพิมพ์เพื่อเผยแพร่บทความเป็นสิทธิของกองบรรณาธิการและถือผลการตัดสิน

สถานที่ติดต่อ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
 1061 ซอยอิสรภาพ 15 แขวงหิรัญรูจี เขตธนบุรี กรุงเทพฯ 10600 โทรศัพท์ 0 2473 7000
 ต่อ 2003, 2012, 2000 อีเมล : human_bsru@hotmail.com
 เว็บไซต์ <http://human.bsru.ac.th/ejournal/index.php>

