

# การปรับโครงสร้างองค์การ (Technostructural Intervention)



# **1. รูปแบบโครงสร้างองค์การ แบบดั้งเดิม**

# 1. รูปแบบ โครงสร้าง องค์การ แบบ ดั้งเดิม

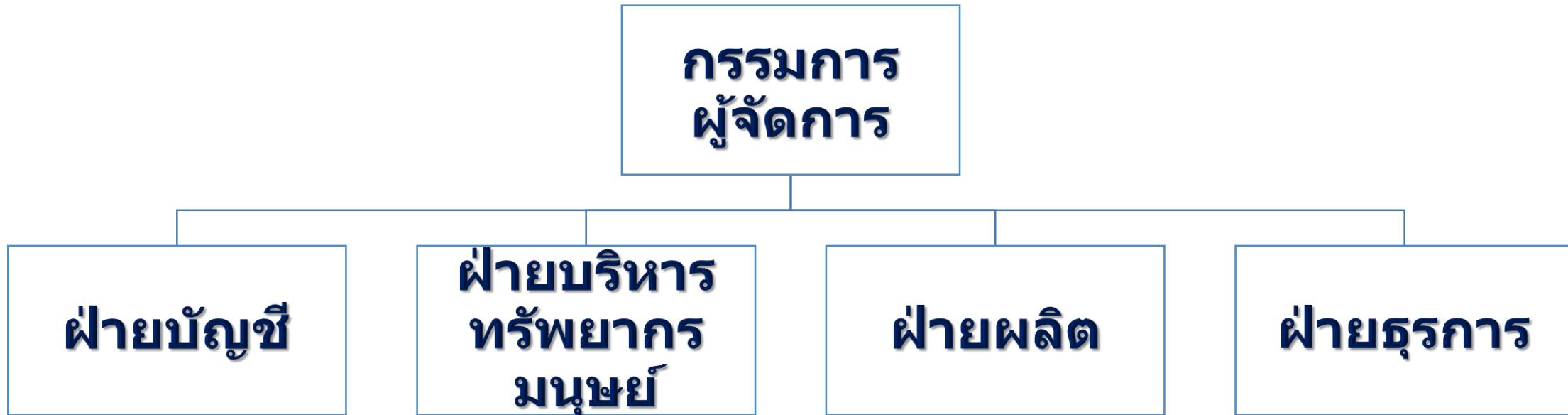
1)  
โครงสร้าง  
องค์การที่  
แบ่งตาม  
หน้าที่

ฝ่ายบัญชี

ฝ่ายบริหารทรัพยากร  
มนุษย์

ฝ่ายผลิต ฝ่าย  
การตลาด ฝ่ายธุรการ

# โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่ (Function Structure)



2)  
โครงสร้าง  
องค์การที่  
แบ่งตาม  
สินค้า  
พื้นที่หรือ  
ลูกค้า

เครื่องถ่ายเอกสาร

กล่องถ่ายรูปดิจิตอล

เครื่องโทรศาร

คอมพิวเตอร์โน๊ตบุ๊ค

โทรศัพท์มือถือ

# โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่ (Division Structure)



### 3) โครงสร้าง แบบ แมทริกซ์

ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

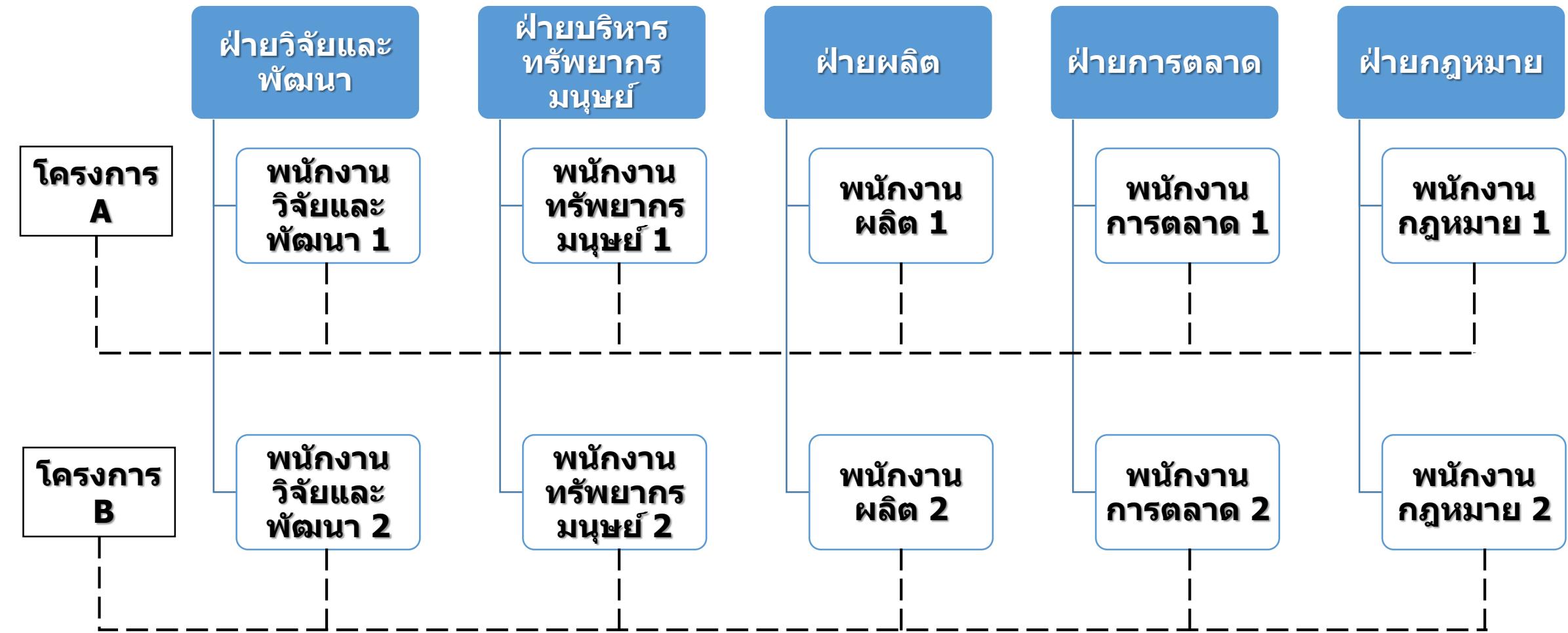
ฝ่ายบริหารทรัพยากร  
มนุษย์

ฝ่ายผลิต

ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายกฎหมาย

# โครงสร้างองค์การแบบ Matrix





## 2. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

## **2. โครงสร้าง องค์การ สมัยใหม่**

**1) โครงสร้างองค์การ  
ที่แบ่งตามกระบวนการ**

**2) โครงสร้างองค์การ  
แบบเครือข่าย**

# โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามกระบวนการ

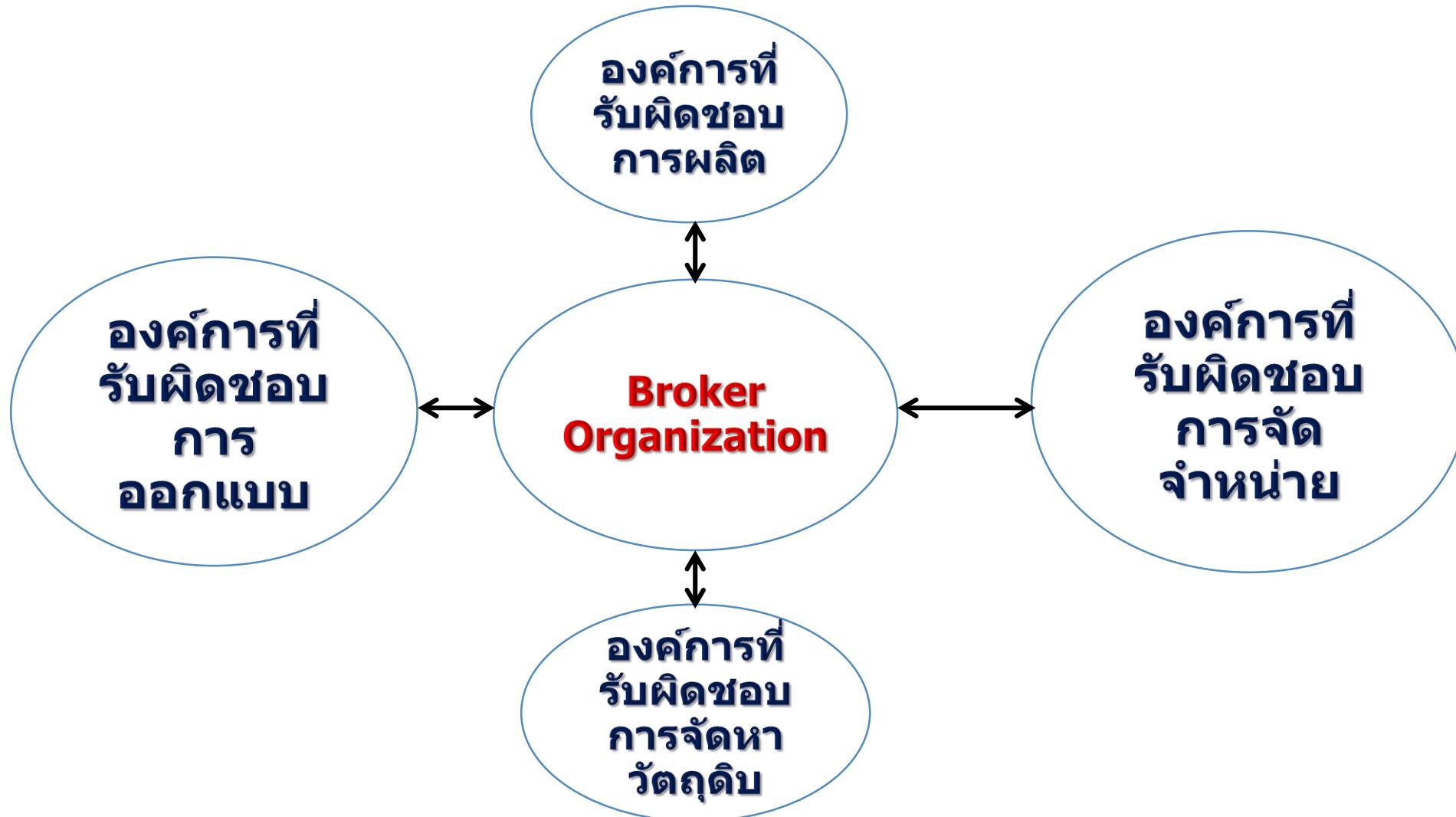
ทีมผู้บริหารระดับสูง (เป็นประธานและ Owner ของกระบวนการสนับสนุนหลัก)

กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่างๆ)

กระบวนการค้นหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่างๆ)

กระบวนการบริการหลังการขาย (Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่างๆ)

# โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย





### **3. การลดขนาดขององค์การ (Downsizing)**

### **3. การลดขนาด ขององค์การ (Downsizing)**

**1) การระงับการว่าจ้าง  
พนักงานใหม่ทดแทนผู้ที่  
ออกจากงาน**

**2) การเกษียณอายุก่อน  
กำหนด (Early  
Retirement Buyouts)**

**3) การเลิกจ้างพนักงาน  
จำนวนมากในคราวเดียว  
(Layoffs)**



## **4. วัตถุประสงค์ของการดำเนิน กิจกรรม Downsizing**

## 4. วัตถุประสงค์ ของการ ดำเนิน กิจกรรม **Downsizing**

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของการ  
ควบรวมและซื้อกิจการ**
  
- 2) เกิดจากการที่รายได้  
และส่วนแบ่งตลาดของ  
องค์การลดลง รวมทั้งการ  
เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี  
และอุตสาหกรรม**

**3) เกิดจากการปรับโครงสร้าง  
องค์การที่ทำให้องค์การว่าจ้าง  
ผู้อื่นให้รับเหมาช่วงบางกิจกรรม  
ขององค์การไปดำเนินการ**

**4) เกิดจากการเสนอความเชื่อ  
และแรงกดดันของสังคมที่ว่า  
“เลือกตีกว่าในญี่ปุ่น”**

## 5) Disruptive Technology

พลวัตแห่งนวัตกรรม  
ใหม่ เช่น Big Data,  
AI, IoT, Digital

เข้ามาทำลายหรือ<sup>รื้อ</sup>  
เปลี่ยนสิ่งเดิมแบบ<sup>รื้อ</sup>  
ก้าวกระโดดให้เป็นสิ่ง<sup>ใหม่ที่ดีกว่า</sup>



## **5. ผลลัพธ์ของ Downsizing ปารานาดีแต่ผลที่ได้รับอาจ ตรงกันข้าม**

## **5. ผลลัพธ์ ของ Downsizing ปรารถนาดี แต่ผลที่ได้รับ อาจตรงกัน ข้ามคือ**

**การสูญเสียบุคลากรที่สำคัญ**

**การสูญสมรรถนะหลักของ  
องค์การ**

**การทำลายขวัญและกำลังใจ  
ของพนักงาน**

**การทำลายภาพลักษณ์ของ  
องค์การ**

# วิธีการลด ผลกระทบ ของกิจกรรม **Downsizing**

1) การพยายามรักษา<sup>บุคลากร ที่มีหักษะ<sup>สำคัญอาจลาออก</sup></sup>

2) การดำเนินกิจกรรม<sup>Downsizing อย่าง<sup>รอบคอบ</sup></sup>

**3) การลดพฤติกรรมพากเพ้อ  
และการสูญเสียความเป็นที่มี**

**4) การสื่อสาร อธิบายให้เกิด  
ความเข้าใจ**

**5) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย  
ของการเลิกจ้าง**

## 6) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

7) การเลือกวิธีการปรับโครงสร้างองค์การ (การ **Downsizing** ไม่ใช่วิธีการที่มีประสิทธิผลมากที่สุด)



## **6. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม Downsizing**

## 6. ขั้นตอน การดำเนิน กิจกรรม **Downsizing**

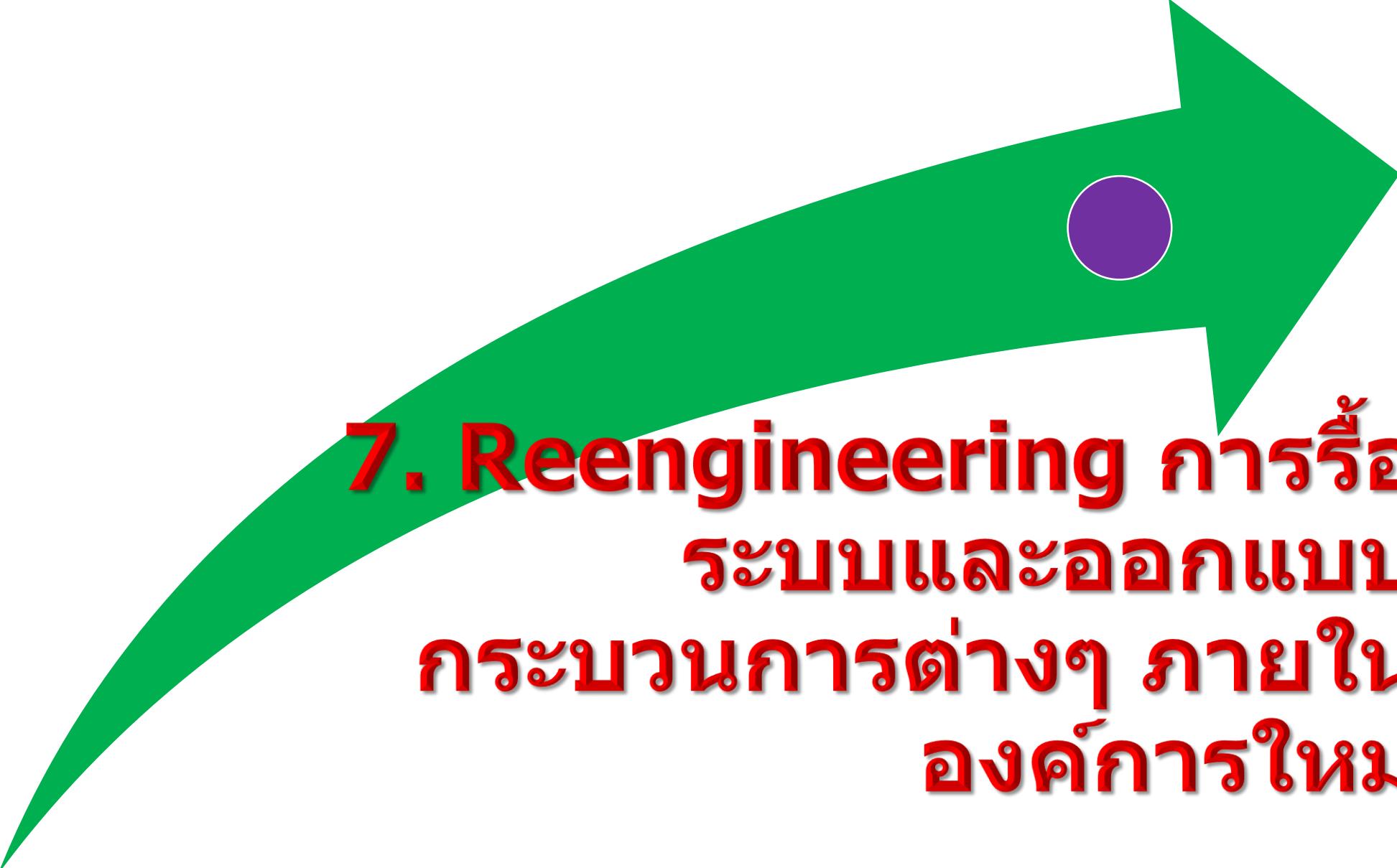
1) การสร้างความ  
ชัดเจนในกลยุทธ์ของ  
องค์การ

2) การประเมินและ  
ตัดสินใจเลือกทางเลือก  
ที่เหมาะสม

3) การดำเนินการ  
เปลี่ยนแปลง

**4) การเอาใจใส่และแก้ปัญหา  
ของพนักงานห้องกลุ่มที่  
เหลืออยู่และถูกเลิกจ้าง**

**5) การผลักดันแผนสร้าง  
ความเติบโตในระยะต่อไป**



## **7. Reengineering การรีอีนจีนิ่ง**

**ระบบและออกแบบ  
กระบวนการต่างๆ ภายใน  
องค์กรใหม่**

## 7. **Reengineering** การรีอาร์บูบและ ออกแบบ กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร ใหม่

**1) คิดใหม่ คิดสร้างสรรค์  
คิดนวัตกรรม**

**2) ออกแบบใหม่  
(Redesign) วิเคราะห์  
ขั้นตอนการทำงานใหม่  
(Workflow)**

**3) เปลี่ยนเครื่องมือใหม่  
(Retool)**



## **8. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม Reengineering**

## 8. ขั้นตอนการ ดำเนินกิจกรรม การรีอาร์บีบและ ออกแบบ กระบวนการ **Reengineering**

1) การเตรียมความ  
พร้อมขององค์การ

2) การสือสารกล  
ยุทธ์และ  
วัตถุประสงค์ของ  
องค์การ

### 3) การเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีการสร้างผลสำเร็จของงานอย่างสั่นเชิง

1. การค้นหาและวิเคราะห์กระบวนการธุรกิจหลัก

2. กำหนดเป้าหมายของผลงาน

3. การออกแบบใหม่

## 4) การปรับ โครงสร้าง องค์การเพื่อ<sup>1</sup> ตอบสนอง กระบวนการ ธุรกิจใหม่

1. โครงสร้างองค์การ  
เปลี่ยนแปลงจากโครงสร้าง  
แบ่งตามหน้าที่เป็นทีมที่  
รับผิดชอบกระบวนการหนึ่งๆ
2. ลักษณะองค์การเปลี่ยน  
จากการเฉพาะด้านที่มี  
ขอบเขตแคบมาเป็นงานที่  
ครอบคลุมกิจกรรมหลายด้าน

**3. บทบาทของพนักงานเปลี่ยนจากการถูกกำหนดอย่างเข้มงวดมาเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ**

**4. ตัวชี้วัดด้านผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับกิจกรรมเป็นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์**

5. โครงสร้างองค์การเปลี่ยนจาก  
การมีชั้นการบังคับบัญชาตามมา  
เป็นโครงสร้างที่มีชั้นบังคับบัญชา  
น้อย

6. ผู้จัดการเปลี่ยนจากการเป็น  
ผู้บังคับบัญชาไปเป็นโค้ช ผู้บริหาร  
ระดับสูงเปลี่ยนจากการเป็นผู้เก็บ  
ข้อมูลผลงานไปเป็นผู้นำ