2) โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามสินค้า พื้นที่หรือลูกค้า

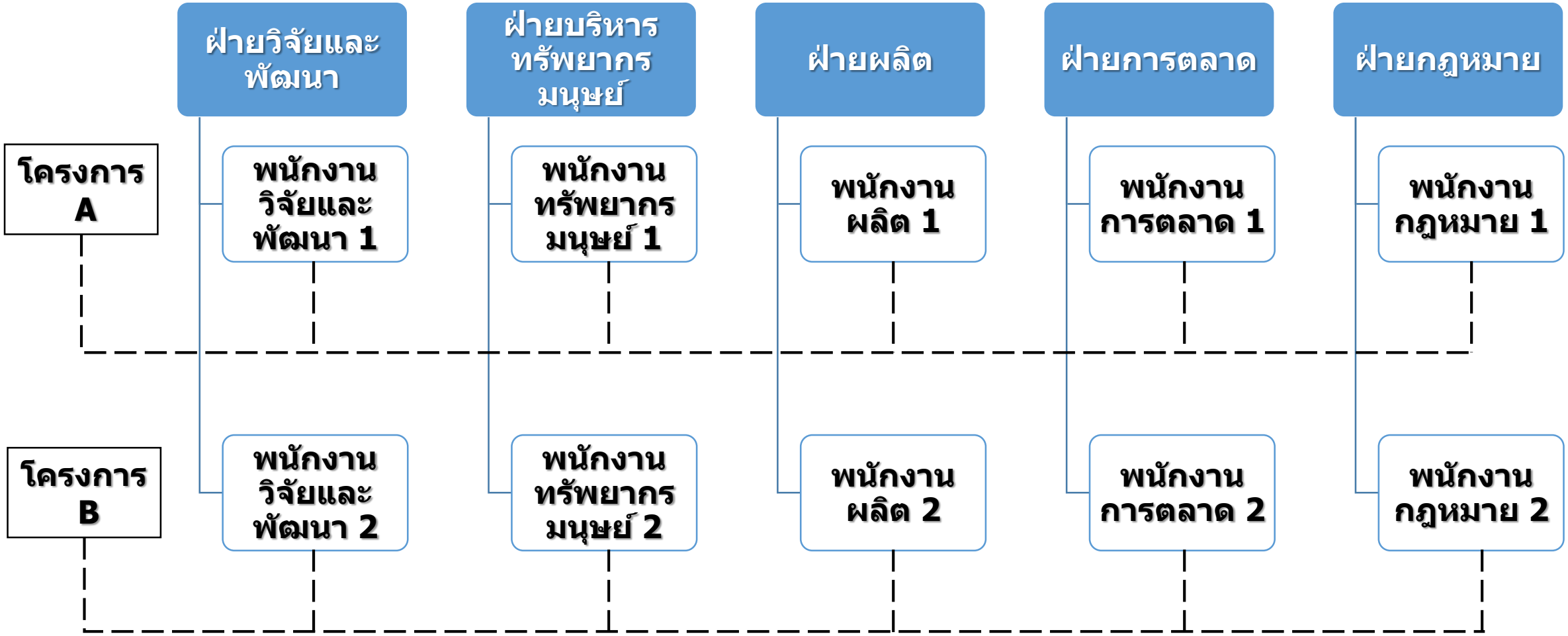
- เครื่องถ่ายเอกสาร
- กล้องถ่ายรูปดิจิตอล
- เครื่องโทรสาร
- คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ค
- โทรศัพท์มือถือ

โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่ (Division Structure)

3) โครงสร้างแบบแมทริกซ์

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ฝ่ายผลิต
- ฝ่ายการตลาด
- ฝ่ายกฎหมาย

โครงสร้างองค์การแบบ Matrix



2. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

2. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

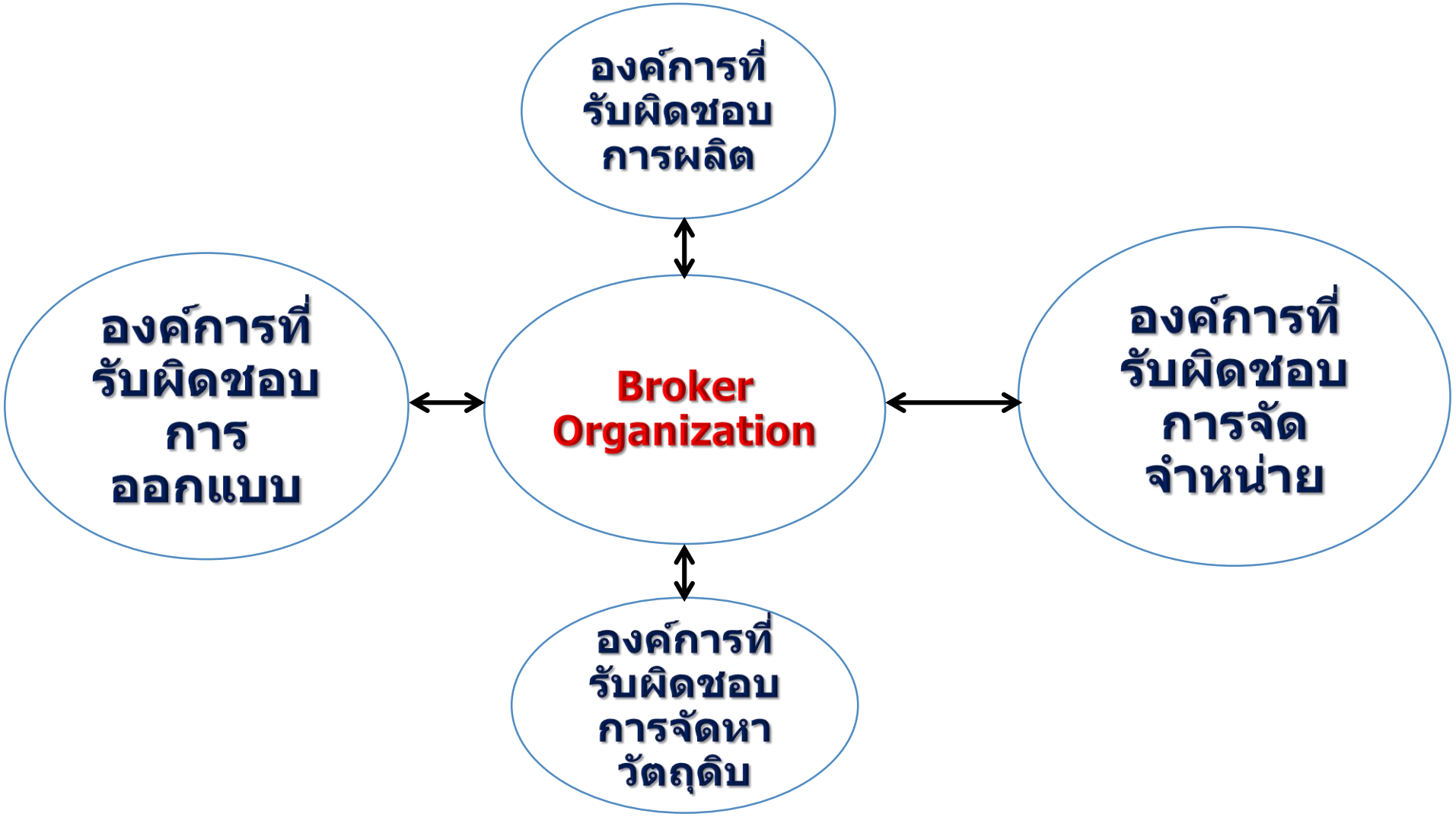
1) โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามกระบวนการ

2) โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย

โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามกระบวนการ

- ทีมผู้บริหารระดับสูง (เป็นประธานและ Owner ของกระบวนการสนับสนุนหลัก)
- กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยต่างๆ)
- กระบวนการค้นหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยต่างๆ)
- กระบวนการบริการหลังการขาย (Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยต่างๆ)

โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย



3. การลดขนาดขององค์การ (Downsizing)

3. การลดขนาดขององค์การ (Downsizing)

1) การระงับการว่าจ้างพนักงานใหม่ทดแทนผู้ที่ออกจากงาน

2) การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement Buyouts)

3) การเลิกจ้างพนักงานจำนวนมากในคราวเดียว (Layoffs)

4. วัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรม Downsizing

4. วัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรม Downsizing

1) เป็นส่วนหนึ่งของการควบรวมและซื้อกิจการ

2) เกิดจากการที่รายได้และส่วนแบ่งตลาดขององค์การลดลง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม

3) เกิดจากการปรับโครงสร้างองค์การที่ทำให้องค์การว่าจ้างผู้อื่นให้รับเหมาช่วงบางกิจกรรมขององค์การไปดำเนินการ

4) เกิดจากกระแสของความเชื่อและแรงกดดันของสังคมที่ว่า "เล็กดีกว่าใหญ่"

5) Disruptive Technology

พลวัตแห่งนวัตกรรมใหม่ เช่น Big Data, AI, IoT, Digital

เข้ามาทำลายหรือเปลี่ยนสิ่งเดิมแบบก้าวกระโดดให้เป็นสิ่งใหม่ที่ดีกว่า

5. ผลลัพธ์ของ Downsizing ปรารถนาดีแต่ผลที่ได้รับอาจตรงกันข้าม

5. ผลลัพธ์ของ Downsizing ปรารถนาดี แต่ผลที่ได้รับอาจตรงกันข้ามคือ

- การสูญเสียบุคลากรที่สำคัญ
- การสูญสมรรถนะหลักขององค์การ
- การทำลายขวัญและกำลังใจของพนักงาน
- การทำลายภาพลักษณ์ขององค์การ

วิธีการลดผลกระทบของกิจกรรม Downsizing

1) การพยายามรักษาบุคลากร ที่มีทักษะสำคัญอาจลาออก

2) การดำเนินกิจกรรม Downsizing อย่างรอบคอบ

3) การลดพฤติกรรมพวกพ้อง และการสูญเสียความเป็นทีม

4) การสื่อสาร อธิบายให้เกิดความเข้าใจ

5) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของการเลิกจ้าง

6) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

7) การเลือกวิธีการปรับโครงสร้างองค์การ (การ Downsizing ไม่ใช่วิธีการที่มีประสิทธิผลมากที่สุด)

6. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม Downsizing

6. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม Downsizing

1) การสร้างความชัดเจนในกลยุทธ์ขององค์การ

2) การประเมินและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

4) การเอาใจใส่และแก้ปัญหาของพนักงานทั้งกลุ่มที่เหลืออยู่และถูกเลิกจ้าง

5) การผลักดันแผนสร้างความเติบโตในระยะต่อไป

7. Reengineering การรื้อระบบและออกแบบกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การใหม่

7. Reengineering การรื้อระบบและออกแบบกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การใหม่

1) คิดใหม่ คิดสร้างสรรค์ คิดนวัตกรรม

2) ออกแบบใหม่ (Redesign) วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานใหม่ (Workflow)

3) เปลี่ยนเครื่องมือใหม่ (Retool)

8. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม Reengineering

8. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการรื้อระบบและออกแบบกระบวนการ Reengineering

1) การเตรียมความพร้อมขององค์การ

2) การสื่อสารกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ

3) การเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีการสร้างผลสำเร็จของงานอย่างสิ้นเชิง

1. การค้นหาและวิเคราะห์กระบวนการธุรกิจหลัก
2. กำหนดเป้าหมายของผลงาน
3. การออกแบบใหม่

4) การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อตอบสนองกระบวนการธุรกิจใหม่

1. โครงสร้างองค์การเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างแบ่งตามหน้าที่เป็นทีมที่รับผิดชอบกระบวนการหนึ่งๆ

2. ลักษณะองค์การเปลี่ยนจากงานเฉพาะด้านที่มีขอบเขตแคบมาเป็นงานที่ครอบคลุมกิจกรรมหลายด้าน

3. บทบาทของพนักงานเปลี่ยนจากการถูกกำกับอย่างเข้มงวดมาเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ตัวชี้วัดด้านผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับกิจกรรมเป็นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์

5. โครงสร้างองค์การเปลี่ยนจากการมีชั้นการบังคับบัญชามากมาเป็นโครงสร้างที่มีชั้นบังคับบัญชาน้อย

6. ผู้จัดการเปลี่ยนจากการเป็นผู้บังคับบัญชาไปเป็นโค้ช ผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนจากการเป็นผู้เก็บข้อมูลผลงานไปเป็นผู้นำ

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Technostructural Intervention)

1. ภาพรวมการมีส่วนร่วมของพนักงาน

1. องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

1) ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย

3) ลักษณะของงานที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของมนุษย์

4) ความมั่นคงในงานและความก้าวหน้าในอาชีพ

5) สิ่งแวดล้อมด้านสังคมที่ส่งเสริมอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและปลอดจากการเลือกปฏิบัติ

6) ความเป็นประชาธิปไตย หรือสิทธิเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว

7) ลักษณะของงานบั่นทอนความสะดวกสบายส่วนตัวและชีวิตครอบครัวน้อยที่สุด

8) องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคม

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน

1) ข้อมูล คือข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ เช่น Big Data

2) ความรู้และทักษะ

3) อำนาจ (Power)

4) รางวัล

3. ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติ

1) การมีส่วนร่วม

2) นวัตกรรม

3) การเข้าถึงข้อมูล Big Data

4) ความรับผิดชอบ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงานกับผลิตภาพ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM: Total Quality Management)

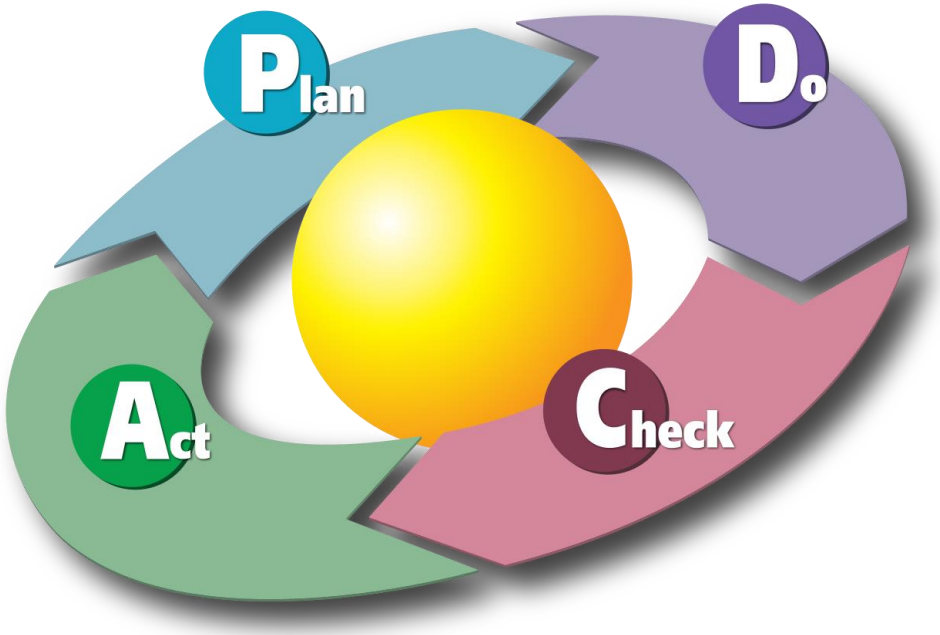
1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน

2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า

3) การเทียบเคียงกับผู้นำ

4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

เครื่องมือประเมินองค์การ ได้แก่ วงจรคุณภาพ PDCA, ADLI, LeTCI



ADLI

- A: Approach แนวทางการทำงานอย่างเป็นระบบ
- D: Deploy นำไปปฏิบัติ
- L: Learning
- I: Integration ทบทวนและการปรับปรุง

LeTCI

- Le: Level ระดับผลลัพธ์ในแต่ละปี มักแสดงผลลัพธ์เทียบกับค่าเป้าหมาย
- T: Trend แนวโน้มผลลัพธ์ (ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน อย่างน้อย 3-5 ปีต่อเนื่อง)
- C: Comparison เทียบเคียงกับคู่แข่ง หรือหน่วยงาน/องค์กรที่มีผลลัพธ์ที่ดีกว่า
- I: Integration แสดงตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ/แผนงาน และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน/องค์กร

TQM: Total Quality Management
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Dr. Kano กล่าวถึง TQM หมายความว่า

1) Q: Quality คุณภาพของสินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการ

2) C: Cost ต้นทุนของสินค้า และบริการที่ทำให้ราคาของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีความเหมาะสม

3) D: Delivery การส่งมอบสินค้าและบริการที่รวดเร็วและตรงต่อเวลา

4) S: Safety ความปลอดภัยในกระบวนการผลิต

5) M: Morale ขวัญและกำลังใจของพนักงาน

6) P: Productivity ผลิตภาพขององค์การ

7) E: Ethics จริยธรรมขององค์การ

8) E: Environment ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม

House of Quality: บ้านคุณภาพเพื่อการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

บ้านคุณภาพ ประกอบด้วย
1. Concept: องค์ประกอบด้านแนวคิด
2. Techniques: องค์ประกอบด้านวิธีการ
3. Promotional Vehicles: องค์ประกอบด้านกิจกรรมส่งเสริม

1. Concept: องค์ประกอบด้านแนวคิด TQM คือแนวทางการปฏิบัติงานที่ช่วยพัฒนาและรักษามาตรฐานด้านคุณภาพขององค์การ

1. Concept:

องค์ประกอบด้านแนวคิด TQM คือ แนวทางการปฏิบัติงานที่ช่วยพัฒนาและรักษามาตรฐานด้านคุณภาพขององค์การ

1) การป้องกัน (Prevention)

2) การสร้างความเป็นมาตรฐาน (Standardize)

3) การมุ่งเน้นกระบวนการ (Process Oriented)

4) ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Fact and Data)

5) วงจร PDCA

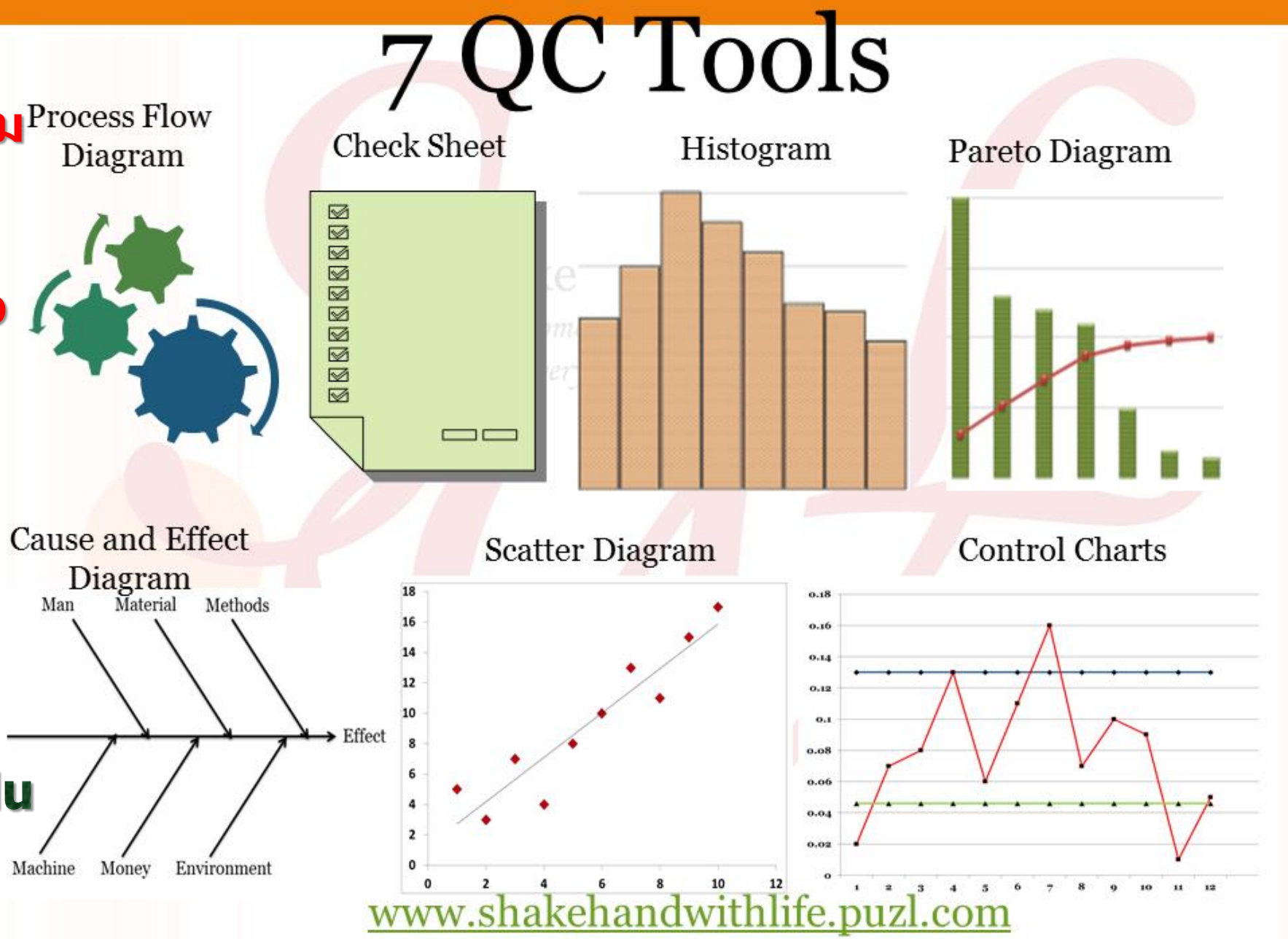
6) กระบวนการถัดไป (Next Process)

7) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Market-in)

2. Technique: องค์ประกอบด้านวิธีการ TQM

เครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

-Python Django
-Google Data Studio
-Power BI
-integromat.com
-airtable.com
-Google Form
-Google Sheet
-thunkable.com
-kodular.io
-appinventor.mit.edu
-teamwork.com
-monday.com
-python.org



www.shakehandwithlife.puzl.com

1. เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC) ได้แก่

- **1) การจำแนกข้อมูล (Stratification)**
- **2) ตารางตรวจสอบ (Check Sheet)**

3) แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram)

4) ผังก้างปลา (Fish-bone Diagram/Cause-effect Diagram)

5) แผนภูมิควบคุม (Control Chart)

6) ฮีตโทแกรม (Histogram)

7) แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram)

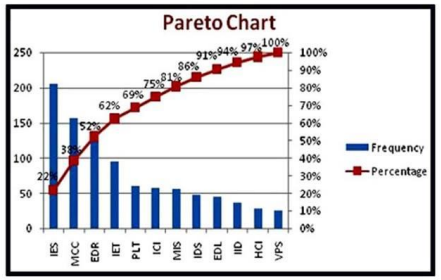
2. เครื่องมือคุณภาพใหม่ 7 ชนิด (7 New QC Tools)

1) แผนภูมิจัดกลุ่มความคิด (Affinity Diagram)

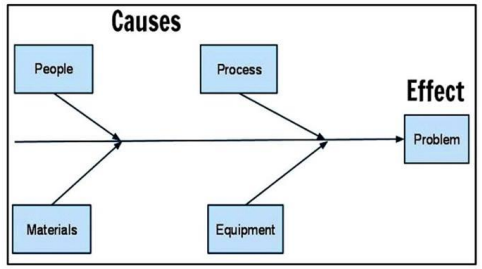
2) แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ (Relation Diagram)

เครื่องมือคุณภาพใหม่ 7 ชนิด (7 New Quality Control (QC) Tools)

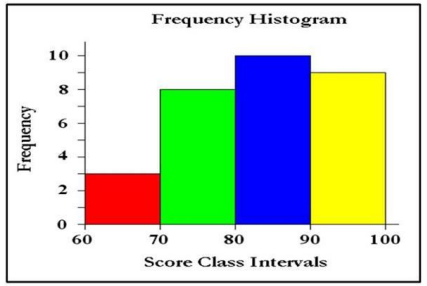
Pareto Diagram



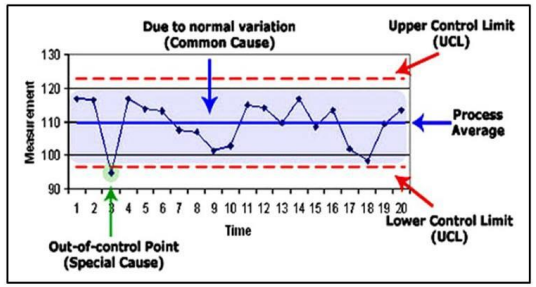
Cause & Effect Diagram



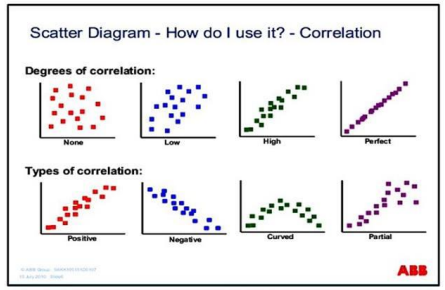
Histogram



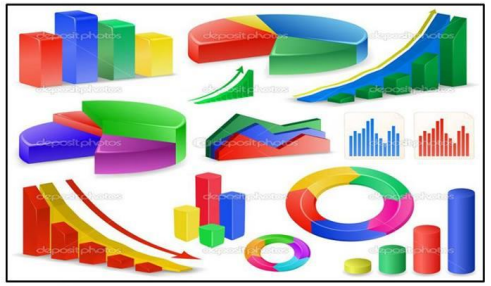
Control Chart



Scatter Diagrams



Graphs



Check sheets

Ex. of a Check sheet

Defects	MONTH			
	1	2	3	Total
Type 1	𝍸 /	/ /	/ /	9
Type 2	/		/	2
Type 3	/ / /	/ /	/	6
Type 4	/ /	/ /	/	5
Type 5	𝍸 /	/ / / /	𝍸 /	15
Total	17	10	10	37

FB : Suardet Sriangkoon/Think Tip

3) แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram)

4) แผนผังลูกศร (Arrow Diagram)

5) แผนผังตาราง (Matrix Diagram)

6) ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล (Matrix Data Analysis)

7) แผนผังขั้นตอนการตัดสินใจ (Process Decision Program Diagram)

3. Promotional Vehicle: องค์ประกอบด้านกิจกรรมส่งเสริมของ TQM

3. องค์ประกอบด้านกิจกรรมส่งเสริมของ TQM

1) กิจกรรมปรับปรุงโดยผู้ปฏิบัติงาน (Bottom-up Activity)

2) การบริหารข้ามหน่วยงาน (Cross-functional Management) คือกิจกรรมที่ต้องมีการทำร่วมกันข้ามฝ่ายงานเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3) การบริหารงานประจำวัน (Daily Management)

4) การบริหารนโยบาย (Policy Management)

3. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

1) การปลูกฝังความมุ่งมั่นในระยะยาวของผู้บริหารระดับสูง (Gain Long-term Senior Management Commitment)

2) การฝึกอบรมสมาชิกให้มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคด้านคุณภาพ (Train Member in Quality Methods)

3) การเริ่มต้นโครงการปรับปรุงคุณภาพ (Start Quality Improvement Projects)

4) การวัดความคืบหน้า (Measure Progress)

5) การให้รางวัลกับผลสำเร็จ (Rewarding Accomplishment)