

การปรับโครงสร้างองค์การ (Technostructural Intervention)



1. รูปแบบโครงสร้างองค์การ แบบดั้งเดิม

1. รูปแบบ โครงสร้าง องค์การ แบบ ดั้งเดิม

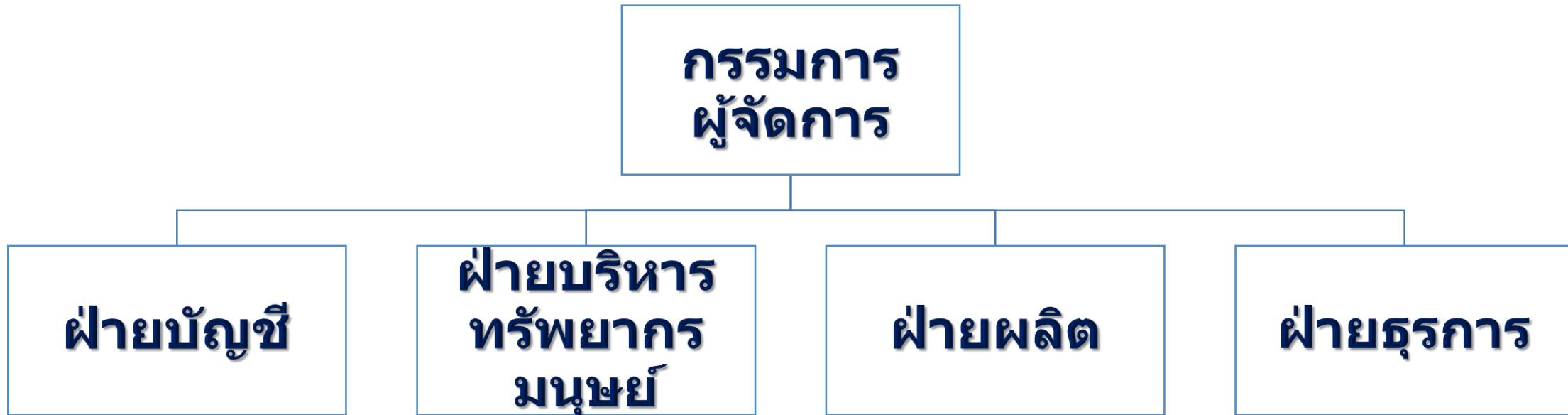
1)
โครงสร้าง
องค์การที่
แบ่งตาม
หน้าที่

ฝ่ายบัญชี

ฝ่ายบริหารทรัพยากร
มนุษย์

ฝ่ายผลิต ฝ่าย
การตลาด ฝ่ายธุรการ

โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่ (Function Structure)



2)
โครงสร้าง
องค์การที่
แบ่งตาม
สินค้า
พื้นที่หรือ
ลูกค้า

เครื่องถ่ายเอกสาร

กล้องถ่ายรูปดิจิตอล

เครื่องโทรศาร

คอมพิวเตอร์โน๊ตบุ๊ค

โทรศัพท์มือถือ

โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่ (Division Structure)



3) โครงสร้าง แบบ แมทริกซ์

ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

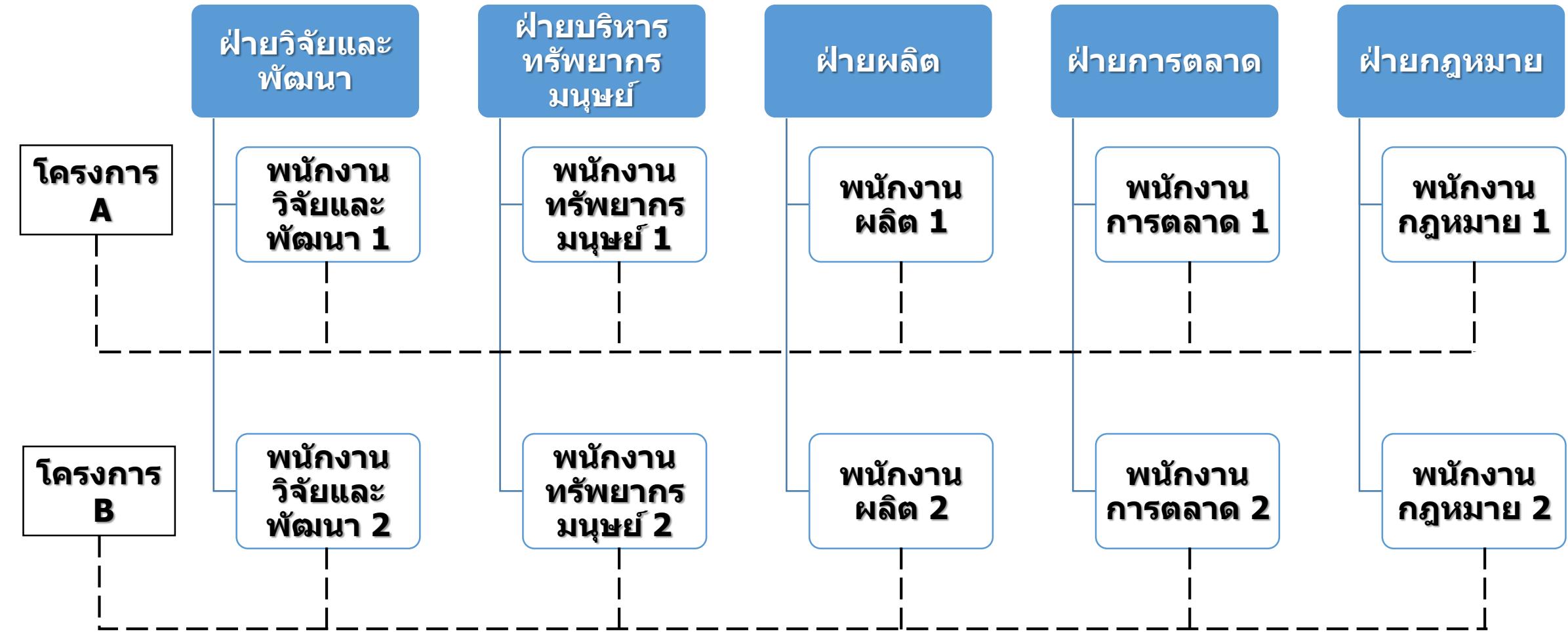
ฝ่ายบริหารทรัพยากร
มนุษย์

ฝ่ายผลิต

ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายกฎหมาย

โครงสร้างองค์การแบบ Matrix





2. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

2. โครงสร้าง องค์การ สมัยใหม่

**1) โครงสร้างองค์การ
ที่แบ่งตามกระบวนการ**

**2) โครงสร้างองค์การ
แบบเครือข่าย**

โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามกระบวนการ

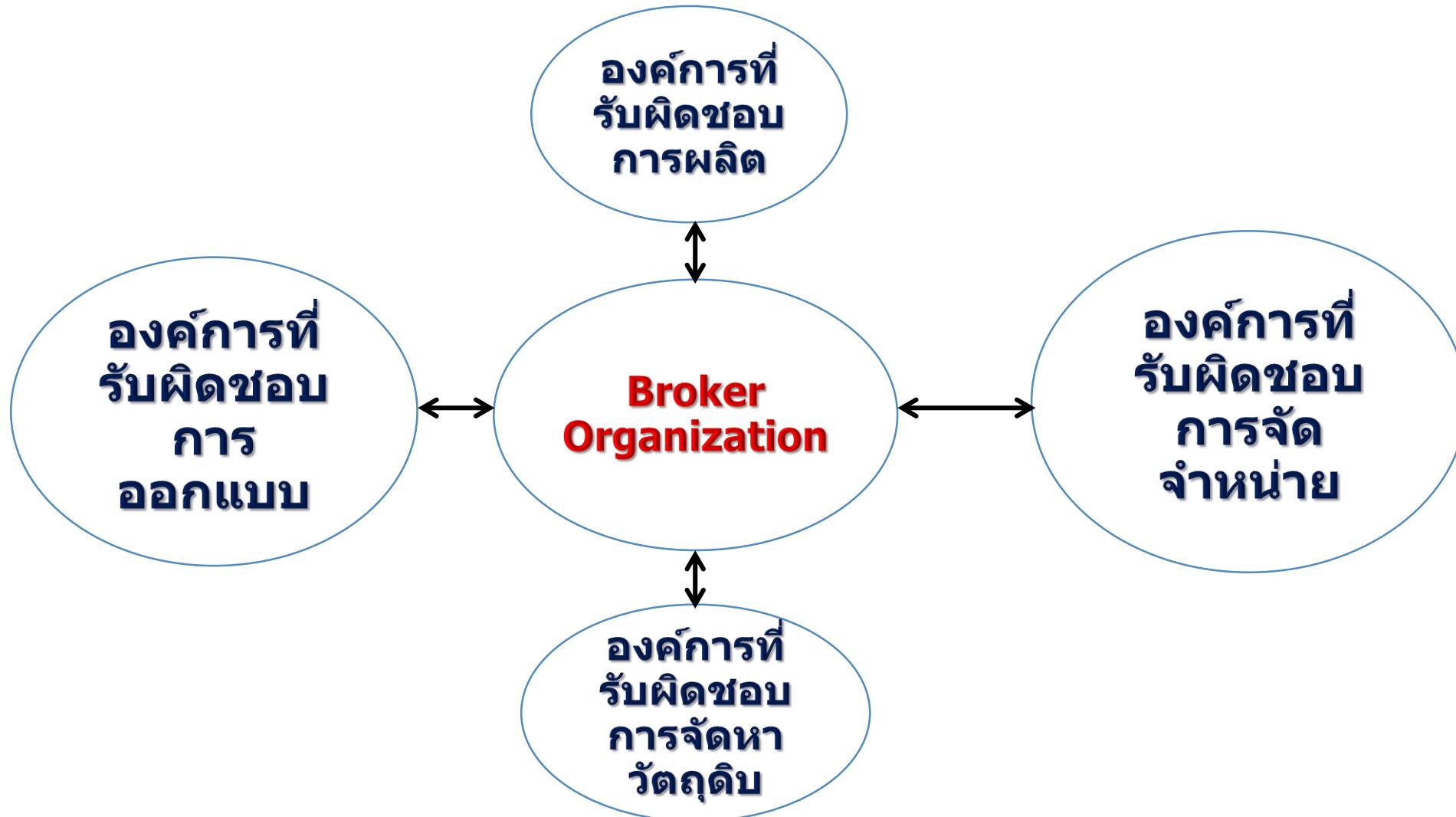
ทีมผู้บริหารระดับสูง (เป็นประธานและ Owner ของกระบวนการสนับสนุนหลัก)

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^{รื้อ}
เปลี่ยนสิ่งเดิมแบบ^{รื้อ}
ก้าวกระโดดให้เป็นสิ่ง^{ใหม่ที่ดีกว่า}



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^{บุคลากร ที่มีหักษะ^{สำคัญอาจลาออก}}

2) การดำเนินกิจกรรม^{Downsizing อย่าง^{รอบคอบ}}

**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**

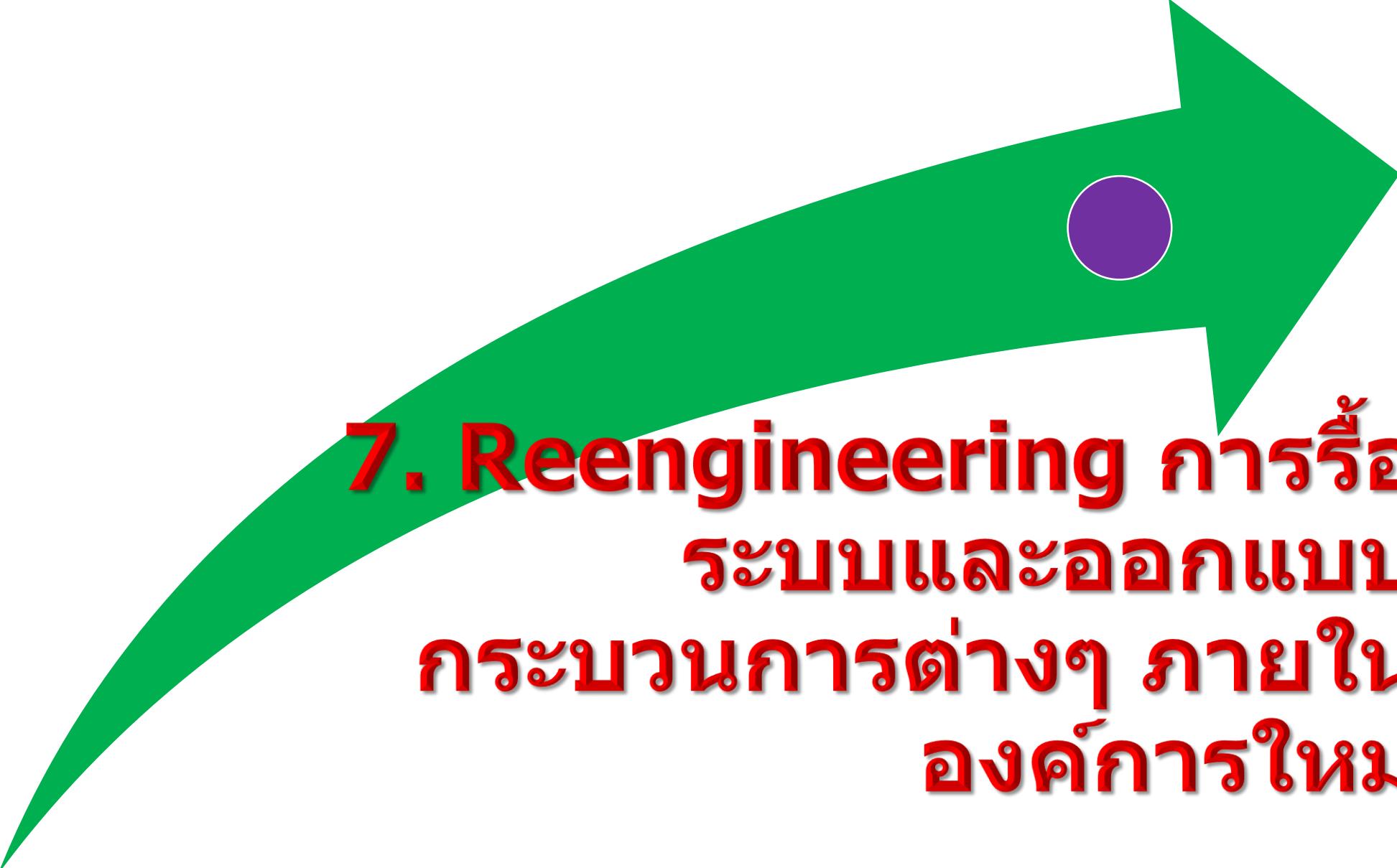
1) การสร้างความ
ชัดเจนในกลยุทธ์ของ
องค์การ

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 องค์การเพื่อ¹ 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