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)

กรรมการ ผู้จัดการ

ฝ่ายบัญชี

ฝ่ายบริหาร ทรัพยากร มนุษย์

ฝ่ายผลิต

ฝ่ายธุรการ

2) โครงสร้าง องค์การที่ แบ่งตาม สินค้า พื้นที่หรือ

เครื่องถ่ายเอกสาร

กล้องถ่ายรูปดิจิตอล

เครื่องโทรสาร

คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ค

โทรศัพท์มือถือ

โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่ (Division Structure)



3) โครงสร้าง แบบ แมทริกซ์

ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

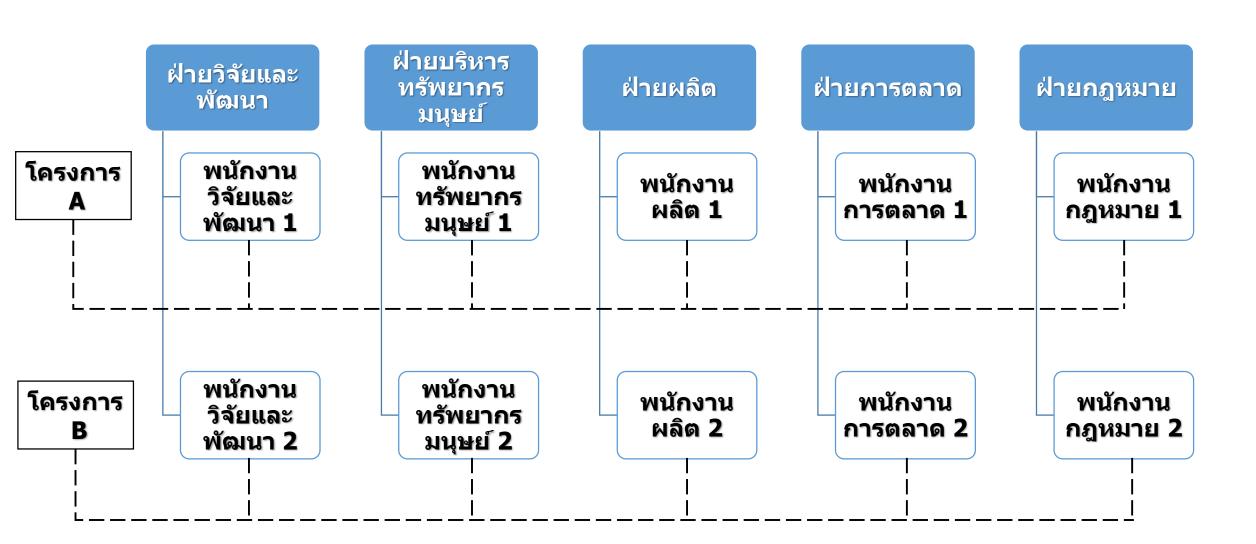
ฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์

ฝ่ายผลิต

ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายกฎหมาย

โครงสร้างองค์การแบบ Matrix



2. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

2. โครงสร้าง องค์การ สมัยใหม่

1) โครงสร้างองค์การ ที่แบ่งตามกระบวนการ

2) โครงสร้างองค์การ แบบเครือข่าย

โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามกระบวนการ

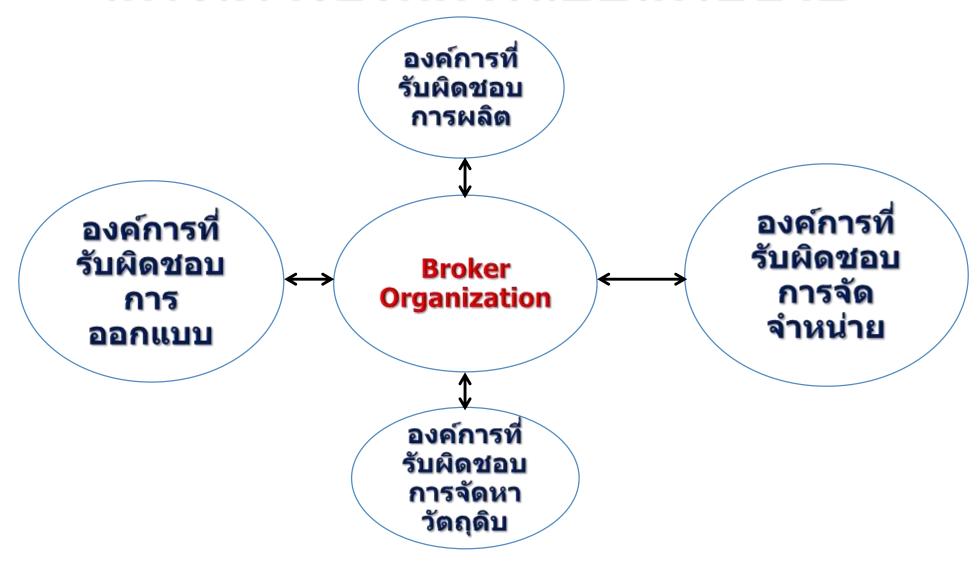
ทีมผู้บริหารระดับสูง (เป็นประธานและ Owner ของ กระบวนการสนับสนุนหลัก)

กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Process Owner ทีมที่ ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยต่างๆ)

กระบวนการคันหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยต่างๆ)

กระบวนการบริการหลังการขาย (Process Owner ทีมที่ ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยต่างๆ)

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

วัตถุประสงค์ ของการ ดำเนิน กิจกรรม **Downsizing**

1) เป็นส่วนหนึ่งของการ ควบรวมและชื่อกิจการ

2) เกิดจากการที่รายได้ และส่วนแบ่งตลาดของ องค์การลดลง รวมทั้งการ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และอุตสาหกรรม

3) เกิดจากการปรับโครงสร้าง องค์การที่ทำให้องค์การว่าจ้าง ผู้อื่นให้รับเหมาช่วงบางกิจกรรม ขององค์การไปดำเนินการ

4) เกิดจากกระแสของความเชื่อ และแรงกดดันของสังคมที่ว่า "เล็กดีกว่าใหญ่"

5) Disruptive Technology

พลวัตแห่งนวัตกรรม ใหม่ เช่น Big Data, AI, IoT, Digital

เข้ามาทำลายหรือ
เปลี่ยนสิ่งเดิมแบบ
ก้าวกระโดดให้เป็นสิ่ง
ใหม่ที่ดีกว่า

5. ผลลัพธ์ของ Downsizing ปรารถนาดีแต่ผลที่ได้รับอาจ ตรงกันข้าม

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

การสูญเสียบุคลากรที่สำคัญ

การสูญสมรรถนะหลักของ องค์การ

การทำลายขวัญและกำลังใจ ของพนักงาน

การทำลายภาพลักษณ์ของ องค์การ

วิธีการลด ผลกระทบ ของกิจกรรม Downsizing

1) การพยายามรักษา บุคลากร ที่มีทักษะ สำคัญอาจลาออก

2) การดำเนินกิจกรรม Downsizing อย่าง รอบคอบ

3) การลดพฤติกรรมพวกพ้อง และการสูญเสียความเป็นทีม

4) การสื่อสาร อธิบายให้เกิด ความเข้าใจ

5) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ของการเลิกจ้าง

6) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

7) การเลือกวิธีการปรับ โครงสร้างองค์การ (การ Downsizing ไม่ใช่วิธีการที่มี ประสิทธิผลมากที่สุด)

6. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม Downsizing

6. ขั้นตอน การดำเนิน กิจกรรม Downsizing

1) การสร้างความ ชัดเจนในกลยุทธ์ของ องค์การ

- 2) การประเมินและ ตัดสินใจเลือกทางเลือก ที่เหมาะสม
 - 3) การดำเนินการ เปลี่ยนแปลง

4) การเอาใจใส่และแก้ปัญหา ของพนักงานทั้งกลุ่มที่ เหลืออยู่และถูกเลิกจ้าง

5) การผลักดันแผนสร้าง ความเติบโตในระยะต่อไป

7. Reengineering การรื้อ ระบบและออกแบบ กระบวนการต่างๆ ภายใน องค์การใหม่

Reengineering การรือระบบและ ออกแบบ กระบวนการต่างๆ ภายในองค์การ ใหม่

1) คิดใหม่ คิดสร้างสรรค์ คิดนวัตกรรม

2) ออกแบบใหม่
(Redesign) วิเคราะห์
ขันตอนการทำงานใหม่
(Workflow)

3) เปลี่ยนเครื่องมือใหม่ (Retool)

8. ขึ้นตอนการดำเนินกิจกรรม Reengineering

8. ขั้นตอนการ ดำเนินกิจกรรม การรื้อระบบและ ออกแบบ กระบวนการ Reengineering 1) การเตรียมความ พร้อมขององค์การ

2) การสื่อสารกล ยุทธ์และ วัตถุประสงค์ของ องค์การ

3) การ เปลี่ยนแปลง มุมมองและ วิธีการสร้าง ผลสำเร็จ ของงาน อย่างสิ้นเชิง

1. การค้นหาและ วิเคราะห์กระบวนการ ธุรกิจหลัก

2. กำหนดเป้าหมาย ของผลงาน

3. การออกแบบใหม่

4) การปรับ โครงสร้าง องค์การเพื่อ ตอบสนอง กระบวนการ ธุรกิจใหม่ 1. โครงสร้างองค์การ เปลี่ยนแปลงจากโครงสร้าง แบ่งตามหน้าที่เป็นทีมที่ รับผิดชอบกระบวนการหนึ่งๆ

2. ลักษณะองค์การเปลี่ยน จากงานเฉพาะด้านที่มี ขอบเขตแคบมาเป็นงานที่ ครอบคลุมกิจกรรมหลายด้าน 3. บทบาทของพนักงานเปลี่ยนจาก การถูกกำกับอย่างเข้มงวดมาเป็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ตัวชี้วัดด้านผลงานและการจ่าย ค่าตอบแทนเปลี่ยนจากการให้ ความสำคัญกับกิจกรรมเป็นการให้ ความสำคัญกับผลลัพธ์

5. โครงสร้างองค์การเปลี่ยนจาก การมีชั้นการบังคับบัญชามากมา เป็นโครงสร้างที่มีชั้นบังคับบัญชา น้อย

6. ผู้จัดการเปลี่ยนจากการเป็น ผู้บังคับบัญชาไปเป็นโค้ช ผู้บริหาร ระดับสูงเปลี่ยนจากการเป็นผู้เก็บ ข้อมูลผลงานไปเป็นผู้นำ