

ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ
: กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ:
กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2563

กษิดิศ กัลยกรกุล

นายกษิดิศ กัลยกรกุล

ผู้วิจัย

กัณดา มณี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กัณตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุรภักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

สุรภักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดอ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

Savitree Stp

สาวิตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยได้รับความอนุเคราะห์จาก ผศ. ดร. พรเกษม กันตามระ และคณะกรรมการสอบทั้งสองท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่า เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างความกระตือรือร้นให้แก่ผู้วิจัย จนสามารถค้นคว้าได้สำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณผู้บริหาร และพนักงานบริษัทในกรณีศึกษาที่สละเวลา ให้ข้อมูลอันเป็น ประโยชน์ รวมถึงให้การสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปอย่างราบรื่นและสำเร็จลุล่วง ไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท HO 21C ทุกท่านที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และ ช่วยเหลือผู้วิจัยในการทำการวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงให้กำลังใจมาโดยตลอด จนงานวิจัยสามารถสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และหาก มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว

กษิธิศ กัลยกรกุล

ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ : กรณีศึกษา บริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย

THE STUDY OF FACTORS WHICH IMPACT TO ORGANIZATIONAL STRUCTURE DESIGN:
CASE STUDY OF ONE OF THE IC DESIGN AND DEVELOPMENT COMPANY IN THAILAND

กษิตศ กัลยกรกุล 6150377

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรัักษ์ สุริยัน เกียรติแก้ว, Ph.Ds., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเป็นกรณีศึกษาที่ทำกรวิจัยกับบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ควรนำมาพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์กรในแต่ละครั้ง รวมถึงศึกษาความเชื่อมโยงของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ

โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารและพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ในด้านของความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรสามารถทำให้พนักงานเห็นถึงความเชื่อมโยงของการทำงานภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน สามารถทำให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าของตนเองกับองค์กร และสามารถทำให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนสามารถสรุปได้ว่า ด้านปัจจัยที่ควรจะนำมาพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย เป้าหมายขององค์กร ลักษณะงาน ผลิตภัณฑ์และความต้องการของตลาด ลักษณะธุรกิจ การเติบโตของพนักงาน ด้านความสอดคล้องของโครงสร้างองค์กรต่อวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่า โครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ด้านข้อได้เปรียบของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน ได้แก่ เอื้อให้เกิดการติดต่อประสานงานระหว่างทีมและสามารถสนับสนุนความต้องการหลักขององค์กร ในส่วนของปัญหา ได้แก่ ไม่สนับสนุนให้เกิดการเติบโตของพนักงานและมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากเกินไป ด้านการมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้างองค์กรควรจะเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับแผนกขึ้นไป ด้านระยะเวลาที่เหมาะสมในการทบทวนโครงสร้างองค์กรคือ 1-3 ปี

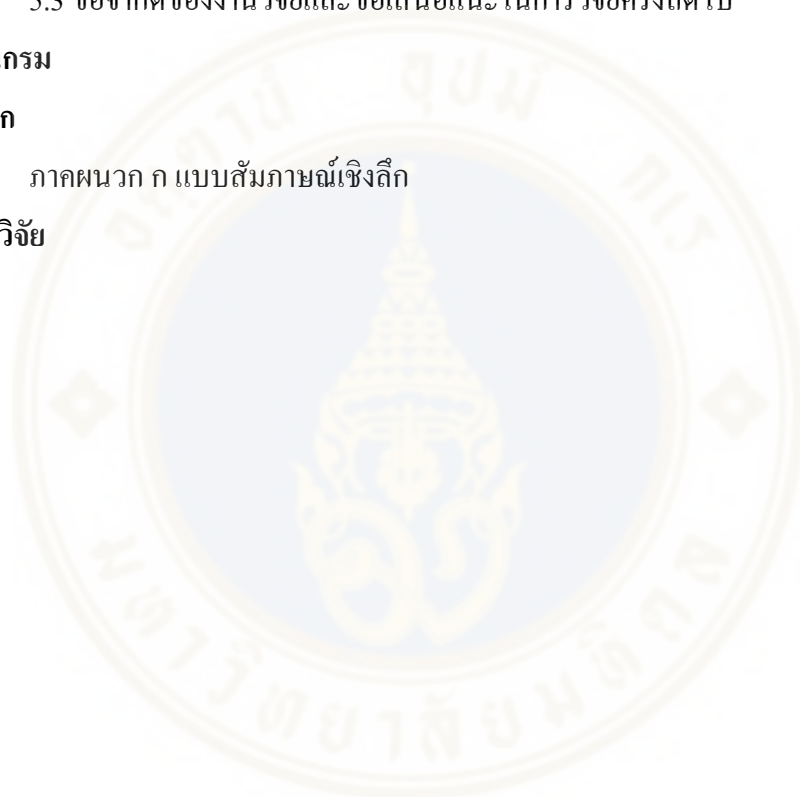
คำสำคัญ : ความสำคัญของโครงสร้างองค์กร/ ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา/ ข้อได้เปรียบและปัญหา/ ระดับการมีส่วนร่วมในการออกแบบ/ ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทบทวน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 คำถามของงานวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร	4
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	23
3.1 รูปแบบงานวิจัย	23
3.2 รูปแบบข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย	24
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	24
3.4 วิธีการเก็บข้อมูล	25
3.5 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก	25
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	27
บทที่ 4 ผลการวิจัย	28
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	28
4.2 คำถามส่วนที่ 2	30
4.3 คำถามส่วนที่ 3	34
4.4 คำถามส่วนที่ 4	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	40
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	40
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	45
5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป	46
บรรณานุกรม	47
ภาคผนวก	49
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	50
ประวัติผู้วิจัย	52



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
3.1	คำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบ โครงสร้างองค์กร	26
4.1	สรุปผลข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	28
4.2	ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระดับของพนักงานที่ควรมีส่วนร่วมในการออกแบบหรือ ทบทวนโครงสร้างองค์กร	38
4.3	ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระยะเวลาที่เหมาะสมในการออกแบบหรือทบทวน โครงสร้างองค์กร	39

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทั้งในด้านของเทคโนโลยี สถานการณ์ภายในประเทศและต่างประเทศ รวมไปถึงสภาพเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมากทั้งทางตรงและทางอ้อม หากองค์กรไม่มีการวางแผนรับมือหรือไม่สามารถปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้น ก็อาจจะทำให้องค์กรสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมไปถึงบุคลากรที่มีศักยภาพไป ซึ่งการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมนั้นถือว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างโอกาสทางการแข่งขัน หากองค์กรมีโครงสร้างที่ซับซ้อน มีลำดับชั้นในการตัดสินใจเป็นจำนวนมาก อาจจะทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันต่อความต้องการของทั้งภายในและภายนอก แต่หากองค์กรออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ไม่เหมาะสมกับการเติบโตของพนักงานในองค์กร ก็อาจเกิดปัญหาในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพหรือการดึงดูดพนักงานเข้ามาในองค์กรได้

โดยบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านการออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิป ซึ่งเริ่มดำเนินธุรกิจในปี พ.ศ. 2545 ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 113 คน กระจายอยู่ตามฝ่ายงานต่าง ๆ 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายขายและพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายกระบวนการผลิต ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายปฏิบัติการ ด้วยรูปแบบธุรกิจที่มุ่งเน้นทางการออกแบบทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรจะอยู่ในส่วนงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่โดยอ้างอิงเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบัน เช่น เทคโนโลยีการระบุข้อมูลโดยอาศัยคลื่นความถี่วิทยุ (RFID) เพื่อตอบโจทยความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ และพนักงานในส่วนงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะต้องทำงานร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นส่วนงานผลิต หรือส่วนงานขาย เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบมานั้นสามารถใช้งานได้และตอบโจทยผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ผ่านมาของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษานี้ จะมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น ทำให้พบปัญหาในเรื่องของการติดต่อประสานงาน และการตัดสินใจของงานที่เกี่ยวข้องกัน

การออกแบบและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรนั้นส่งผลกระทบต่อพนักงานทุกคนขององค์กร ไม่ใช่แค่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เนื่องจากการออกแบบโครงสร้างองค์กรอาจ

ต้องอาศัยปัจจัยที่หลากหลายเพื่อนำมาประกอบการจัดทำ เช่น กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการทำงานภายในองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร หรือแม้กระทั่งรูปแบบการบริหารงานและการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร ด้วยเหตุข้างต้นนี้ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการแข่งขันจากความคิดเห็น และมุมมองของพนักงานทุกระดับในองค์กร เพื่อนำผลการศึกษาวិจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในตลาดการดำเนินงานปัจจุบัน กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาความสำคัญและความเชื่อมโยงของโครงสร้างองค์กรต่อการเติบโตและคงอยู่ขององค์กร จากมุมมองของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 เพื่อศึกษาถึงบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการออกแบบ โครงสร้างองค์กร และการปรับโครงสร้างองค์กร

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับแผนก และพนักงานที่มีศักยภาพสูงของบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน

1.4 คำถามของงานวิจัย

ปัจจัยใดบ้างที่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับแผนก และพนักงานของบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย มองว่าส่งผลต่อการออกแบบ โครงสร้างองค์กรและปรับโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสถานการณ์

ปัจจุบัน รวมถึงมุมมองของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับแผนก และพนักงานของบริษัท ออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทยที่มีต่อโครงสร้างองค์กร

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1.5.1. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการแข่งขันในปัจจุบันขององค์กร

1.5.2. เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นในเรื่องของการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

1.5.3. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัย มาเป็นแนวทางในการออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความสามารถทางการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

1.5.4. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยไปใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยหัวข้อ “ ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับ สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งใน ประเทศไทย ” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้องค์กร และ โครงสร้างองค์กรที่ขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขัน

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นเรื่องสำคัญต่อการสร้างอิทธิพลกับพฤติกรรมของคน รวมถึง กลุ่มคนภายในองค์กร โดยอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม (Control) โดยการถูกควบคุมนั้นเกิดจากลักษณะของงาน ที่ได้ออกแบบไว้ในโครงสร้างองค์กร (ชัชวาลิต สรวารี)

โครงสร้างองค์กรคือ 1) การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้อง และเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ ความร่วมมือ 2) กระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตาม โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็น กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปต่าง ๆ กัน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย (อศิราห์ สนธิประเสริฐ)

โครงสร้างองค์กรเป็นระบบที่กำหนดวิธีการดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมถึงกฎระเบียบบทบาทและความรับผิดชอบ โครงสร้าง องค์กรยังกำหนดวิธีที่ข้อมูลมีการถ่ายทอดระหว่างแต่ละระดับภายในบริษัท ตัวอย่างเช่นใน โครงสร้างแบบรวมศูนย์ การตัดสินใจจะไหลจากบนลงล่าง ในขณะที่โครงสร้างการกระจายอำนาจ ซึ่งอำนาจการตัดสินใจจะถูกระบายในระดับต่าง ๆ ขององค์กร การมีโครงสร้างองค์กร ช่วยให้ บริษัทสามารถคงประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ (WILL KENTON, 2563)

โครงสร้างองค์กรคือระบบที่ใช้ในการกำหนดลำดับชั้นภายในองค์กร โดยระบุแต่ละลักษณะงาน รวมถึงฟังก์ชันกับปัญหา โครงสร้างองค์กรนี้ได้รับการพัฒนาเพื่อสร้างวิธีการที่องค์กรจะดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายเพื่อการเติบโตในอนาคต ซึ่งโครงสร้างองค์กรมีหลายรูปแบบตามความต้องการขององค์กรที่ดำเนินงานแตกต่างกัน โครงสร้างองค์กรจะมีการแบ่งแยกตามหน้าที่การทำงานของแต่ละหน่วยงาน โครงสร้างองค์กรที่ใช้งานได้นั้นขึ้นอยู่กับหน้าที่ของแต่ละงาน (Lucy Friend, 2019)

การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นพื้นฐานของการจัดรูปแบบขององค์กรว่าจะให้ทำงานอย่างไร เชื่อมต่อโครงข่ายการทำงานกันอย่างไรและจะให้คนที่เลือกเข้ามาทำงาน ทำงานกันอย่างไรบ้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) แบ่งงานกันทำโดยแยกออกเป็นแต่ละงาน แต่ละแผนกหรือหน่วยงานตามความเหมาะสม 2) มอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แต่ละคน ทำตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด 3) ประสานงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันตลอดทั้งองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานแล้วเสร็จออกมา 4) จัดงานออกเป็นกลุ่ม ๆ แต่ละกลุ่มจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงาน หรือแผนก โดยใช้เกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง 5) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน 6) กำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ 7) จัดสรรการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (อำนาจ วัตจินดา)

โครงสร้างองค์กรมีหลากหลายแบบ โดยแต่ละแบบมีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกันไป ซึ่งโครงสร้างองค์กรนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่จัดขึ้นโดยกำหนดตามประเภทหรือหน้าที่การทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไรบ้าง โดยจะส่งผลดีต่อการที่จะได้คนมีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในแผนกนั้น ๆ อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญโดยตรงในส่วนหน้าที่รับผิดชอบของงานนั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง และสำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นมีหน้าที่กำหนดนโยบาย โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยให้ข้อมูลที่ต้องการในพิจารณาตัดสินใจ 2) โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) คือการจัดรูปแบบโครงสร้างเป็นสายงานหลัก และมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้น ๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสำหรับองค์กร ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแต่การเพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมหรือการบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์กรแบบนี้ จะต้องคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น ลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือลักษณะพื้นที่รับผิดชอบหรืออาจเรียกว่าตามอาณาเขต หรือประเภทของลูกค้า หรือกระบวนการ ข้อดีของโครงสร้างองค์กรในรูปแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบนี้สามารถเข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงาน

ชัดเจนเป็นขั้นตอน ดังนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็จะสามารถตรวจสอบได้อย่างรวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานก็จะได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองหรือการบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้โดยง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างที่จะสะดวก เพราะการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรในรูปแบบนี้ ไม่ได้มีความซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้ายคือ โครงสร้างองค์กรในรูปแบบนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์กรขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ได้ก่อให้เกิดปัญหาดังนี้คือ ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้นบางขณะปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่คิดว่า อีกประการหนึ่งลักษณะของโครงสร้างองค์กรในรูปแบบเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานทั้งหมดได้ และประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงาน ให้ผู้บริหารงานระดับรอง ๆ ลงมา หรือพยายามกีดกัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ลงไปไม่ดี หหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างองค์กรรูปแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น 3) โครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) หมายถึงการจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เนื่องจากที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน อย่างไรก็ตามที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาด ซึ่งการจัดองค์กรรูปแบบนี้มีผลดีคือ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น 4) โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) หมายถึงการจัดโครงสร้างองค์กรโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะของคณะกรรมการ การบริหารงานองค์กรโดยให้มีคณะกรรมการบริหาร เช่นนี้ จะมีข้อดีคือช่วยจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคน ๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการในการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการก็คือเกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันการต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับ

คณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไว้ผล

โครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Organization) โครงสร้างโครงสร้างองค์กรแบบราบนี้จะมีเลเยอร์หรือลำดับชั้นในการบังคับบัญชาที่น้อย ทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วทันทั่วทั้ง โดยองค์กรที่ใช้โครงสร้างในรูปแบบนี้มักจะเป็นองค์กรขนาดเล็กที่ต้องการความคล่องตัวในการตัดสินใจ โดยผู้ที่อยู่หน้างานหรือผู้ที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ สามารถตัดสินใจได้เอง ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบราบมีลักษณะดังนี้ 1) กระจายอำนาจในการบริหารออกมาจากส่วนกลาง 2) จำนวนชั้นการบังคับบัญชาที่น้อย 3) พนักงานเติบโตในแนวราบ คือเน้นการเป็นผู้เชี่ยวชาญมากกว่าเป็นผู้บริหาร 4) มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นระหว่างหน่วยงาน 5) ให้ความสำคัญกับทีม 6) ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Rishipal, 2014)

โครงสร้างองค์กรแบบตั้ง (Tall Organization) เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่สูง ส่งผลให้มีสายบังคับบัญชาที่ยาว เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้งที่จึงต้องมีการกำหนดผู้บริหารย่อยในแต่ละหน่วยงานขึ้นมาช่วยในการบริหารและการตัดสินใจ โดยโครงสร้างองค์กรประเภทนี้มีผลดีคือสามารถทำให้พนักงานเห็นการเติบโตที่ชัดเจน (Dana Griffin, 2019)

จากแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรเป็นการกำหนดสายการบังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการจัดการขององค์กรที่แบ่งแยกตามลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งของแต่ละตำแหน่งและของหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรนั้นจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการบริหารจัดการงานขององค์กรมีความเชื่อมโยงและชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรยังสามารถแบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ โดยความเหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นขนาดขององค์กร ลักษณะการปฏิบัติงาน การบริหารงาน รวมถึงลักษณะของพนักงานในองค์กร

2.1.2 กรอบแนวคิด 7 ประการในการประเมินองค์กร (Mckinsey 7s Framework)

กรอบแนวคิด 7 ประการในการประเมินองค์กร (Mckinsey 7s Framework) เป็นกรอบแนวคิดที่พูดถึงการวิเคราะห์ปัจจัยขององค์กร 7 ประการที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน โดยทั้ง 7 ประการต่างมีความสำคัญและความเชื่อมโยงกัน ซึ่งทั้ง 7 ประการสามารถแบ่งย่อยออกเป็น ทักษะด้านความรู้ (Hard Skill) ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) และทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skill) ได้แก่ รูปแบบ (Style) การจัดการบุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared Value) อันมีรายละเอียดแต่ละหัวข้อดังนี้

2.1.2.1 กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนการหรือวิธีการที่องค์กรมีการกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีการกำหนดร่วมกัน และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยกลยุทธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

2.1.2.2 โครงสร้าง (Structure) คือ การแสดงลำดับหรือสายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน รวมถึงแสดงความเชื่อมโยงของหน้าที่งาน ขอบเขตงานของแต่ละตำแหน่งงานและแต่ละหน่วยงาน โดยโครงสร้างส่วนใหญ่จะอ้างอิงจากกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการกำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

2.1.2.3 ระบบ (System) คือ กระบวนการ วิธีการ รายละเอียดการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่ส่งผลถึงอำนาจ ขอบเขต และระยะเวลาในการตัดสินใจของแต่ละตำแหน่งงาน

2.1.2.4 รูปแบบ (Style) คือ รูปแบบหรือวิธีการที่ผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารใช้ในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายความรวมถึงรูปแบบและวิธีการในการตัดสินใจสำหรับเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร

2.1.2.5 การจัดการบุคลากร (Staff) คือ การบริหารจัดการพนักงานภายในองค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การรับเข้าเป็นพนักงาน การดูแลรักษาและการพัฒนาพนักงาน

2.1.2.6 ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และศักยภาพของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร

2.1.2.7 ค่านิยมร่วม (Shared value) คือ มาตรฐาน วิธีปฏิบัติหรือวัฒนธรรมที่พนักงาน รวมถึงผู้บริหารภายในองค์กรให้การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน จนเกิดเป็นพฤติกรรมที่เป็นมาตรฐานภายในองค์กร

2.1.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ประการ (8 Steps of Change)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ประการ ของ John Phillip Kotter เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยขั้นตอนและวิธีการที่มีอิทธิพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.3.1 การสร้างความจำเป็นเร่งด่วน (Create a Sense of urgency) เป็นการทำให้คนในองค์กรตระหนักและเข้าใจถึงสาเหตุ ปัญหาหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อการเติบโตผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.1.3.2 สร้างทีมงานที่เป็นแกนนำในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Build a guiding coalition) โดยกำหนดกลุ่มพนักงานที่สามารถจูงใจ โน้มน้าวในการเปลี่ยนแปลง พนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กรได้ โดยคนกลุ่มนี้จะต้องเป็นกลุ่มคนที่มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน รวมถึงมีความสามารถและทักษะทางการสื่อสาร และเป็นที่ยอมรับของพนักงานคนอื่น ๆ

2.1.3.3 กำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการปฏิบัติ (Form a strategic vision and initiatives) เป็นการวางเป้าหมายขององค์กร ความต้องการขององค์กร และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น จากนั้นจึงมากำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ เป็นลำดับถัดไป

2.1.3.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate a vision) เป็นการสื่อสารโดยกลุ่มที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำสิ่งที่องค์กรหรือทีมงานการเปลี่ยนแปลงต้องการจะแจ้งไปบอกกับคนอื่น จากนั้นจึงรับคำแนะนำ หรือข้อมูลต่าง ๆ หลังจากการสื่อสารกลับมา

2.1.3.5 การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยขจัดปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น (Enable action by removing barriers) ในการเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดปัญหาด้านการสั่งการ การสื่อสารที่มาจากโครงสร้างองค์กรแบบไซโลหรือการมีสายการบังคับบัญชาเยอะ ทำให้ใช้เวลาในการสื่อสารและตัดสินใจมาก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงหรือปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2.1.3.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generate short-term win) เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีกระบวนการที่เยอะ และจะต้องใช้ระยะเวลามาก การสร้างชัยชนะระยะสั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพนักงานเห็นพัฒนาการและความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้สามารถสำเร็จได้

2.1.3.7 การทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับองค์กร (Sustain acceleration) หลังจากผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอน แล้วพนักงานจะมีความรู้สึกคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในประเด็นอื่นอย่างต่อเนื่อง เช่น นโยบาย การบริหารงาน โครงสร้างองค์กร วิธีการดำเนินงาน จนกว่าวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้จะเป็นจริง

2.1.3.8 การทำให้องค์กร เป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง (Institute change) โดยการตรวจสอบให้แน่ใจว่าพฤติกรรมใหม่ของพนักงานหลังจากการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และพนักงานมีการยอมรับรวมถึงพฤติกรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ อย่างชัดเจน

2.1.4 แนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลง (Managing Change and Transition)

แนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นแนวคิดของ Mike Beer ที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง (อ้างอิงจากงานวิจัยของภริเชเนตร์ วิทยานรตนา, 2561) อันมีรายละเอียดดังนี้

2.1.4.1 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- การเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง (Structural Change) เป็นการปรับส่วนประกอบเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมพัฒนาขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (Cost Cutting) โดยการลดขั้นตอนหรือกระบวนการที่เป็นส่วนเกิน ไม่มีความจำเป็นออกไป

- การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) ให้มีความสำคัญกับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยใช้วิธีการมองจากภายนอกเข้ามาภายใน รวมถึงปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานเป็นการเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือควบคุม

2.1.4.2 แนวทางการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ทฤษฎี E เป็นแนวทางที่กล่าวถึงการเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้น มุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่าย ลดขนาดองค์กร ขายทรัพย์สิน ทำให้กระแสเงินสดและราคาหุ้นในระยะสั้นสูงขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

- ทฤษฎี O เป็นแนวทางที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร การแสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงรวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.1.4.3 ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน และบุคคลอื่น โดยจะต้องเป็นผู้นำที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ

- บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้สึก มีความตระหนัก และมีแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

- โครงสร้างองค์กรที่ไม่มีระดับชั้นของการบังคับบัญชา และบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความเคยชินและคุ้นเคยกับงานที่ปฏิบัติ

2.1.4.4 การจัดการกับปัญหาเรื่องลำดับชั้น ประกอบด้วย

- ทำให้องค์กรมีการบริหารงานแบบกระจายศูนย์ และส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายมีอำนาจในการตัดสินใจ ริเริ่ม และตัดสินใจมากยิ่งขึ้น
- ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรที่มีระดับงานแตกต่างกันมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน คิดค้น แก้ไขปัญหา ร่วมกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2.1.4.5 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

- ระบุปัญหาขององค์กร กำหนดแนวทางการแก้ไข โดยบุคลากรที่เข้ามารับผิดชอบจะต้องมีความมุ่งมั่นและเห็นแก่ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
- สร้างและแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในเรื่องของการบริหาร และดำเนินการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
- กำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องพิจารณาจากหน่วยงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเป็นลำดับแรก และควรเป็นบุคลากรที่มาจากหน่วยงานที่เป็นพื้นเพขององค์กร
- มุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยจะมาเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงและทำให้การเปลี่ยนแปลงต้องหยุดชะงัก
- การเปลี่ยนแปลงควรจะเริ่มต้นจากภายนอก แล้วกระจายไปยังหน่วยงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องรับการผลักดันจากระดับสูงขององค์กร
- สร้างความสำเร็จโดยการประกาศใช้นโยบายที่เป็นทางการ โดยผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายว่า การที่จะทำให้อำนาจต้องปฏิบัติอย่างไรรวมถึงมีการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัว ปรับทัศนคติให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภิระเนตร์ วิทยาชนรัตนา (2561) ทำการศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบต่อพนักงาน : กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่มีต่อพนักงาน และปัจจัยที่ทำให้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรประสบผลสำเร็จ รวมถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายส่งเสริมการรับประกันการส่งออกและการลงทุน และฝ่ายวิเคราะห์และปฏิบัติการรับประกัน ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 16 คน โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หากการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การเติบโตหรือสถานการณ์ที่ดีขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนผ่านทางนโยบายจากผู้บริหารขององค์กร และจะต้องระบุวัตถุประสงค์และผลกระทบรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือความรู้ ความสามารถ ความพร้อม และความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากร เป็นส่วนสำคัญที่จะให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จ

ณัฐกานต์ วงศ์สถิตพร (2561) ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาผลกระทบของการปรับโครงสร้างองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย : กรณีศึกษาการจัดตั้งกลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนากาชา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและผลของการปรับโครงสร้างองค์กร โดยผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์บุคลากรระดับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านยุทธศาสตร์ ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ข้าราชการ ปฏิบัติการในกลุ่มงานบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด ภายใต้กลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนากาชา จำนวน 28 คน ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่ถูกบังคับด้วยกรอบระยะเวลาอันสั้นส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร อันจะสร้างความไม่มั่นคง ไม่มั่นใจให้กับบุคลากรซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพของผลงานลดลง แต่เมื่อมีการสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้บริหาร ทำให้สามารถลดปัญหาข้างต้นลงไปได้

รักขวลัย เข้มกลีกร (2559) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รวมถึงปัญหาและแนวทางการป้องกันที่เกิดขึ้นในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 10 คน ผลการวิจัยสามารถ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของบริษัทร้านอาหารและ เครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ได้แก่ ผู้บริหาร การสื่อสาร ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคนตัวบุคคล พื้นฐานของ แต่ละบุคคล และในส่วนของปัญหาที่พบในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร ได้แก่ ความ ชัดเจนของผู้บริหาร วิธีการในการสื่อสาร ประสิทธิภาพที่ผ่านมาจากพนักงานที่มีต่อการ เปลี่ยนแปลง และความชัดเจนด้าน career path ของพนักงาน

ชนิดา สุขลิ้ม (2561) ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขาย และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของสถาบันสอน ภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วม ปัญหา อุปสรรค และ ความต้องการของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร ซึ่งผู้ดำเนินการศึกษาวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์พนักงานในฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ระดับผู้จัดการและระดับ ปฏิบัติการฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์จำนวน 19 คน ผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในการ สื่อสารการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือจากพนักงานในการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลาในการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่เหมาะสม และความไม่เข้าใจในลักษณะงานที่แท้จริงของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อพนักงาน ระดับปฏิบัติการ

อนันต์ ตั้งใจเปี่ยม (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดย การปรับ โครงสร้างองค์กรและการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาของภาคธุรกิจบริษัท วิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ของ ภาคธุรกิจรวมถึงระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการปรับ โครงสร้างองค์กร ซึ่งผู้ดำเนินการศึกษาวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ผ่านแบบสอบถามให้กับ พนักงานในภาคธุรกิจ บริษัท วิทยุการบินฯ ระดับ 4 – 11 (ยกเว้นระดับ 8) จำนวน 140 คน ผลการ ศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดทำโครงการปรับ โครงสร้าง องค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนเฉพาะ โครงสร้างองค์กรแต่ไม่ได้ปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน ขาดการวางแผน ไม่ใส่ใจความรู้สึกรักของบุคคล ไม่มีการฝึกอบรมและสอนงานและการ สื่อสารภายในที่ขาดประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยรองลงมาได้แก่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีส่วนร่วม และแผนการ ปฏิบัติงานละเอียดเกินไป

วรรณลภย์ สุริยะ โยธิน และทวิศักดิ์ กฤษเจริญ (2559) ทำการศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของ โครงสร้างองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์กรเชิงนวัตกรรม” มีวัตถุประสงค์ ของงานวิจัยเพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของ โครงสร้างองค์กรด้านมิติการรวมอำนาจและมิติความ

เป็นทางการ กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรเชิงนวัตกรรม โดยผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณผ่านแบบสอบถามโดยมีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 660 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชาของบริษัท โมโน เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) บริษัท เด็คดี อินเทอร์เน็ต จำกัด บริษัท เพอร์เฟค คอมพานีชน กรุ๊ป จำกัด และ บริษัท เซ้าท์อีสต์เอเชียชน แพคเกจจิ้ง แอนด์ แคนนิง จำกัด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บริษัทที่มีโครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจและเป็นทางการสูงมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมมีประสิทธิภาพน้อยกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจและมีความเป็นทางการน้อย เนื่องจากมีการกระจายอำนาจการคิด การตัดสินใจให้กับพนักงาน

อัมพร นาถพิริยรัตน์ และมณฑล สรไกรกิติกุล (2560) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงสร้างองค์กรและการปรับตัวของสยามซีเมนต์กรุ๊ป (SCG) ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2557” วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อศึกษาการปรับโครงสร้างองค์กรและการปรับตัว รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของบริษัท ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการศึกษาจากเอกสารหลักฐานของบริษัทฯ อันได้แก่ รายงานประจำปี แบบรายงานประจำปี (แบบ 56-1) และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการศึกษาวิจัยได้ข้อสรุปว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการบริหารจัดการมีผลต่อการเติบโตและคงอยู่ขององค์กร แต่การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นในการปรับตัวขององค์กร ซึ่งยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกัน เช่น กฎหมาย สภาพแวดล้อม หรือรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะต้องพิจารณาและให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยเพื่อให้การปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ศุภกิตยา คงประคิษฐ์ (2547) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงสร้างองค์กรของเว็บไซต์ที่ให้บริการฟังเพลงออนไลน์แบบ On-demand” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาหาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และองค์กรที่ไม่ได้มีกำหนดไว้ตายตัวแต่พิจารณาจากสถานการณ์ ณ ขณะนั้น ซึ่งผู้ทำการศึกษาวิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์องค์กรที่เกี่ยวข้องจำนวน 32 แห่งโดยผลการวิจัยได้ข้อสรุปว่าองค์กรที่มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ในส่วนของขอบเขตและลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีความได้เปรียบกว่าองค์กรที่ไม่มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรหรือมีการจัดทำแต่มีลักษณะที่ไม่ชัดเจน ในแง่ของความเข้าใจในความเชื่อมโยงกันทั้งในส่วนของขอบเขตงานและอำนาจการตัดสินใจ แต่มีข้อจำกัดอยู่ที่ความข้องตัวในการบริหารนั้นน้อยกว่าเนื่องจากจะต้องผ่านผู้มีอำนาจอนุมัติ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สามารถนำมาสรุปได้ตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ภิระเนตร วิทยานน รัตนนา (2561)	การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรและ ผลกระทบที่มีต่อ พนักงาน : กรณีศึกษา เกี่ยวกับสถาบัน การเงินเฉพาะกิจแห่ง หนึ่ง	ผู้บริหารและพนักงาน ฝ่ายส่งเสริมการ รับประกันการส่งออก และการลงทุน และ ฝ่ายวิเคราะห์และ ปฏิบัติการรับประกัน ธนาคารเพื่อการ ส่งออกและนำเข้าแห่ง ประเทศไทย จำนวน 16 คน	พนักงานมีทัศนคติเชิง บวกกับการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร หากการเปลี่ยนแปลง จะนำไปสู่การเติบโต หรือสถานการณ์ที่ดี ขึ้น ซึ่งการ เปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีการสื่อสารที่ ชัดเจนผ่านทาง นโยบายจากผู้บริหาร ขององค์กร และ จะต้องระบุ วัตถุประสงค์และ ผลกระทบรวมถึงผู้ ที่เกี่ยวข้อง และปัจจัย ที่สำคัญอีกประการ หนึ่งคือ ความรู้ ความสามารถ ความ พร้อม และความ ร่วมมือร่วมใจกันของ บุคลากร เป็นส่วน สำคัญที่จะให้การ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ณัฐกานต์ วงศ์สถิตพร (2561)	การศึกษาผลกระทบ ของ การ ปรับ โครงสร้างองค์กร สื่ า นั ก ง า น ปลั ด ก ระ ท ร ว ง ม ห า ค ไ ท ย : กรณีศึกษาการจัดตั้ง กลุ่มยุทธศาสตร์การ พัฒนาภาค	บุ ค ล า ก ร ะ ด้ บ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ยุทธศาสตร์ ข้าราชการ ระดับชำนาญการ พิเศษ ชำนาญการ ปฏิบัติการในกลุ่มงาน บริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด ภายใต้ กลุ่มยุทธศาสตร์การ พัฒนาภาค จำนวน 28 คน	การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรที่ ถูกบังคับด้วยกรอบ ระยะเวลาอันสั้น ส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ ความเข้าใจใน การเปลี่ยนแปลงของ บุคลากร อันจะสร้าง ความไม่มั่นคง ไม่ มั่นใจให้กับบุคลากร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผล กระทบต่อการ ปฏิบัติงาน ทำให้ ประสิทธิภาพของ ผลงานลดลง แต่เมื่อมี การสื่อสารที่ชัดเจน จากผู้บริหาร ทำให้ สามารถลดปัญหา ข้างต้นลงไปได้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
รักษ์วลัย แยมกสิกร (2559)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ กระบวนการ การ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ร้านอาหาร และ เครื่องดื่มแห่งหนึ่ง	ผู้บริหารและพนักงาน ระดับปฏิบัติการ บริษัทร้านอาหารและ เครื่องดื่มแห่งหนึ่ง จำนวน 10 คน	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของ บริษัทร้านอาหารและ เครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ได้แก่ ผู้บริหาร การ สื่อสาร ความรู้ ความ เข้าใจ ทักษะคนมีส่วน บุคคล พื้นฐานของแต่ละ บุคคล และในส่วนของ ปัญหาที่พบใน กระบวนการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร ได้แก่ ความชัดเจน ของผู้บริหาร วิธีการ ในการสื่อสาร ประสบการณ์ที่ผ่าน มาของพนักงานที่มี ต่อการเปลี่ยนแปลง และความชัดเจนด้าน career path ของ พนักงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ชนิดา สุขลิ้ม (2561)	การศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง	พนักงานในฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ระดับผู้จัดการและระดับปฏิบัติการฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์จำนวน 19 คน	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือจากพนักงานในการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลาในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เหมาะสม และความไม่เข้าใจในลักษณะงานที่แท้จริงของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
อนันต์ ตั้งใจเปี่ยม (2546)	การปรับประสิทธิภาพ การดำเนินงานโดย การปรับโครงสร้าง องค์การและการ ปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาของภาค ธุรกิจบริษัท วิทยุการ บินแห่งประเทศไทย จำกัด	พนักงานในภาคธุรกิจ บริษัท วิทยุการบิน จำกัด ระดับ 4-11 (ยกเว้นระดับ 8) จำนวน 140 คน	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความล้มเหลวในการ จัดทำโครงการปรับ โครงสร้างองค์การที่ สำคัญ ได้แก่ การ ปรับเปลี่ยนเฉพาะ โครงสร้างองค์การแต่ ไม่ได้ปรับปรุง กระบวนการทำงาน ขาดการวางแผน ไม่ ใส่ใจความรู้สึกของ บุคคล ไม่มีการ ฝึกอบรมและสอน งานและการสื่อสาร ภายในที่ขาด ประสิทธิภาพ ส่วน ปัจจัยรองลงมาได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีส่วน ร่วมและแผนการ ปฏิบัติงานละเอียด เกินไป และแผนการ ปฏิบัติงานละเอียด เกินไป

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
วรรณลภย์ สุริยะ โยธิน และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ (2559)	อิทธิพลของ โครงสร้างองค์กรต่อ ผลการปฏิบัติงานตาม คุณลักษณะของ องค์กรเชิงนวัตกรรม	พนักงานระดับ ปฏิบัติการและระดับ บังคับบัญชาของ บริษัท โมโน เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) บริษัท เด็คดี อินเตอร์แอกทีฟ จำกัด บริษัท เพอร์เฟค คอม พานีเยน กรุ๊ป จำกัด และ บริษัท เซ้าท์อีสต์ เอเซียแพคเกจจิ้ง แอนด์ แคนนิ่ง จำกัด จำนวน 660 คน	บริษัทที่มีโครงสร้าง องค์กรแบบรวม อำนาจและเป็น ทางการสูงมีผลทำ ให้ผลการปฏิบัติงาน เชิงนวัตกรรมมี ประสิทธิภาพน้อยกว่า องค์กรที่มีโครงสร้าง แบบกระจายอำนาจ และมีความเป็น ทางการน้อยเนื่องจาก มีการกระจายอำนาจ การคิด การตัดสินใจ ให้กับพนักงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
อัมพร นาทพิริยรัตน์ และมณฑล สรไกรกิติ กุล (2560)	โครงสร้างองค์กรและ การปรับตัวของสยาม ซีเมนต์กรุ๊ป (SCG) ระหว่างปี พ.ศ. 2541- 2557	วิจัยเชิงคุณภาพผ่าน การศึกษาจากเอกสาร หลักฐานของบริษัทฯ อันได้แก่ รายงาน ประจำปี แบบรายงาน ประจำปี (แบบ 56-1) และเอกสารอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการปรับ โครงสร้างองค์กร	การจัดโครงสร้าง องค์กรที่มี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับลักษณะ การดำเนินธุรกิจ และ ความสามารถในการ บริหารจัดการมีผลต่อ การเติบโตและคงอยู่ ขององค์กร แต่การ ปรับโครงสร้าง องค์กรเป็นเพียงปัจจัย หนึ่งเท่านั้นในการ ปรับตัวขององค์กร ซึ่ง ยังมีปัจจัยอื่นที่ เกี่ยวเนื่องกัน เช่น กฎหมาย สภาพแวดล้อม หรือ รูปแบบธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลงไป โดย จะต้องพิจารณาและ ให้ความสำคัญกับทุก ปัจจัยเพื่อให้การ ปรับตัว หรือ เปลี่ยนแปลงมี ประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
สุกัลยา คงประดิษฐ์ (2547)	โครงสร้างองค์กร ของเว็บไซต์ที่ ให้บริการฟังเพลง ออนไลน์แบบ On- demand	องค์กรที่เกี่ยวข้อง จำนวน 32 แห่ง	องค์กรที่มีการกำหนด โครงสร้างองค์กร ใน ส่วนของขอบเขตและ ลักษณะหน้าที่ความ รับผิดชอบที่ชัดเจนมี ความได้เปรียบกว่า องค์กรที่ไม่มีการ จัดทำโครงสร้าง องค์กรหรือมีการ จัดทำแต่มีลักษณะที่ ไม่ชัดเจน ในแง่ของ ความเข้าใจในความ เชื่อมโยงกันทั้งใน ส่วนของขอบเขตงาน และอำนาจการ ตัดสินใจ แต่มี ข้อจำกัดอยู่ที่ความ ชัดเจนในการบริหาร นั้นน้อยกว่าเนื่องจาก จะต้องผ่านผู้มีอำนาจ อนุมัติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการแข่งขันในปัจจุบันขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกจากบุคลากรทุกหน่วยงานภายในองค์กร มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบงานวิจัย
2. รูปแบบข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. วิธีการเก็บข้อมูล
5. คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการออกแบบโครงสร้างองค์กร โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ และข้อมูลของแต่ละบุคคลที่มีต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะสามารถนำประเด็นที่ได้รับในวามวิจัยไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

3.2 รูปแบบข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้ข้อมูลจากสองแหล่งมาประกอบ ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) อันมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ข้อมูลในส่วนนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน อันประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำนวน 5 คน ผู้บริหารระดับแผนกจำนวน 16 คน และพนักงานกลุ่มที่มีความสามารถสูงขององค์กรจำนวน 9 คน

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากทฤษฎี แนวคิด วรรณกรรม รวมถึงข้อมูลจากวารสารงานวิจัยอื่น สื่อสิ่งพิมพ์ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิจัยในครั้งนี้

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1 ประชากร

การวิจัยในครั้งนี้ใช้การเก็บตัวอย่างจากพนักงานภายในองค์กรที่ใช้เป็นกรณีศึกษาโดยเป็นพนักงานที่มาจากทุกฝ่ายงานจำนวน 30 คน

3.3.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ดุลยพินิจในการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้สามารถตอบคำถามงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่ผู้วิจัยเลือกในครั้งนี้ประกอบไปด้วย

3.3.2.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจากฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายกระบวนการผลิต ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 5 คน

3.3.2.2 ผู้บริหารระดับแผนก จำนวน 16 คน

3.3.2.3 พนักงานที่อยู่ในกลุ่มศักยภาพสูงขององค์กร จำนวน 9 คน

3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ประกอบกับการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากแหล่งข้อมูลอื่นมาประกอบการวิจัยเพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้

3.4.1 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ

หลังจากได้กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ที่ใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 30 คน ผู้วิจัยจึงดำเนินการประสานกับกลุ่มตัวอย่างถึงรายละเอียดการสัมภาษณ์ อันได้แก่ วัน เวลา สถานที่ ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และรายรายละเอียดคำถามหรือขอบเขตของการสัมภาษณ์

3.4.2 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ

ศึกษาข้อมูลในส่วนของข้อมูลทุติยภูมิผ่านทางเอกสาร งานวิจัย สื่อสิ่งพิมพ์ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต รวมถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างองค์กร

3.5 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในหัวข้อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยคำถามสองส่วน ได้แก่

3.5.1 คำถามทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ คำถามในส่วนนี้จะเป็นการสอบถามถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่เป็นข้อมูลพื้นฐานอันได้แก่

1. ตำแหน่งงาน
2. ระดับงาน
3. ฝ่ายงาน
4. อายุงาน
5. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

3.5.2 คำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 3.1 คำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร

คำถาม	แนวคิด / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
1. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรมีผลต่อการเติบโตและคงอยู่ขององค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด	Managing Change and Transition
2. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบโครงสร้างองค์กร	Mckinsey 7s Framework / แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร / Mckinsey 7s Framework
3. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้โครงสร้างองค์กรสามารถแข่งขันได้ในกลุ่มธุรกิจ	Mckinsey 7s Framework / Managing Change and Transition
4. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด	Mckinsey 7s Framework
5. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรลักษณะใดที่เหมาะสมต่อการเติบโตของพนักงานภายในองค์กร	แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร
6. ท่านคิดว่าข้อได้เปรียบหรือปัญหาของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันคืออะไร	Mckinsey 7s Framework
7. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทควรจะเป็นอย่างไร	แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร
8. ท่านคิดว่าพนักงานระดับใด หรือกลุ่มใดที่ควรมีส่วนในการกำหนดโครงสร้างองค์กร	Kotter's 8 steps of change
9. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือทบทวนโครงสร้างองค์กร	Mckinsey 7s Framework

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มประชากรอันได้แก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับแผนก และพนักงานที่มีศักยภาพสูงของบริษัท ออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิธีการบรรยายเพื่ออธิบายประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงนำข้อมูลทุติยภูมิที่ได้ทำการรวบรวมศึกษาและวิเคราะห์ไว้มาประกอบและอ้างอิงการวิจัยในครั้งนี้



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยในหัวข้อ “ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย” ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึกได้แก่พนักงานของบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 30 คน เพื่อเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีผลการวิจัยดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4.1 สรุปผลข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	1	3.33
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่าย	4	13.33
ผู้จัดการอาวุโส	2	6.67
ผู้จัดการแผนก	12	40.00
ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก	2	6.67
เจ้าหน้าที่	9	30.00
ระดับงาน		
ผู้บริหารระดับสูง	5	16.67
ผู้บริหารระดับแผนก	16	53.33

ตารางที่ 4.1 สรุปผลข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่	9	30.00
ฝ่ายงาน		
ฝ่ายขายและพัฒนาธุรกิจ	5	16.67
ฝ่ายผลิตภัณฑ์	16	53.33
ฝ่ายกระบวนการผลิต	3	10.00
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	4	13.33
ฝ่ายปฏิบัติการ	2	6.67
อายุงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	8	26.67
3 – 7 ปี	11	36.67
มากกว่า 7 ปี	11	36.67
จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา		
ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา	10	33.33
น้อยกว่า 5 คน	10	33.33
5 – 10 คน	9	30.00
มากกว่า 10 คน	1	3.33
ลักษณะงานที่รับผิดชอบ		
งานด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์	16	53.33
งานด้านการขายสนับสนุนการขาย	5	16.67
งานด้านการควบคุมและสนับสนุนการผลิต	3	10.00
งานด้านการสนับสนุนการดำเนินงาน	6	20.00

จากตารางข้างต้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ในครั้งนี ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผู้บริหารระดับ
 แผลงถึง 16 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาจะเป็นระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 9 คน หรือคิดเป็น
 ร้อยละ 30.00 และสุดท้ายจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 5 คน หรือคิดเป็นร้อยละ
 16.67 โดยกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์นั้นสังกัดอยู่ในฝ่ายผลิตภัณฑ์มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ

53.33 รองลงมาคือฝ่ายขายและพัฒนาธุรกิจ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ฝ่ายบัญชีและการเงิน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ฝ่ายกระบวนการผลิต จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 ด้านอายุงานพบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีอายุงาน 3 – 7 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 7 ปี มีจำนวนเท่ากันที่ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 และอายุงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 ในส่วนของจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาพบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีผู้ได้บังคับบัญชาน้อยกว่า 5 คน มีจำนวนเท่ากันที่ 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33 ผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีผู้ได้บังคับบัญชา 5 – 10 คน มีจำนวน 9 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 30.00 และผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีผู้ได้บังคับบัญชามากกว่า 10 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33

4.2 คำถามส่วนที่ 2

เป็นคำถามที่ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความสำคัญและความสอดคล้องของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อธุรกิจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบและทบทวนโครงสร้างองค์กร

4.2.1 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความสำคัญของโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คน พบว่า ทั้ง 30 คนมองว่า โครงสร้างองค์กรมีส่วนสำคัญในการทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจและสามารถเติบโตได้ในอนาคต แต่ต้องเป็นโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มองว่ามีความสำคัญได้แก่

- ทำให้พนักงานเห็นและเชื่อมโยงการทำงานในองค์กรได้อย่างชัดเจน
- ทำให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าของตนเองกับองค์กร
- ทำให้เห็นสายและลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

“...การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนจะส่งผลให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเห็นภาพชัดเจนมากขึ้นว่าตนเองงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นอยู่ในส่วนไหนและเกี่ยวข้องกับองค์กร...”

(Product Division)

“...โครงสร้างองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงาน ทำให้พนักงานสามารถเห็นความสัมพันธ์ของงานในภาพรวม เช่น ถ้าจะทำงานให้เสร็จต้องติดต่อแผนกใดบ้าง...”

(Product Division)

“...มีความสำคัญ เพราะจะทำให้พนักงานเห็น career path ของตนเองว่าสามารถเติบโตไปไหนทางไหนได้บ้างในองค์กร และทำให้สามารถจัดการงานได้อย่างเป็นระบบมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน...”

(Product Division)

“...โดยส่วนตัวมองว่าการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนทำให้ทุกคนสามารถเห็นภาพการทำงานที่ชัดเจนว่าเราอยู่ในส่วนไหนขององค์กรจะทำให้เราสามารถมีส่วนร่วมทำงานได้ และยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อบริษัทได้...”

(Product Division)

“...โครงสร้างองค์กรมีส่วนในการทำให้องค์กรเติบโต เพราะเป็นการแบ่งงานที่ชัดเจนโดยแต่ละแผนกก็มีหน้าที่รับผิดชอบ ความคาดหวังหรือเป้าหมายที่แตกต่างกันเมื่อรวมในทุกฝ่ายแล้วจะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้...”

(Product Division)

“...มีความสำคัญ แต่ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจน ต้องทำให้พนักงานสามารถเชื่อมโยงงานซึ่งกันและกันได้...”

(Product Division)

“...โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานสามารถเข้าใจงานของตนเองมากยิ่งขึ้น และเข้าใจเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น...”

(Supply Chain Division)

“...มีความสำคัญ เพราะการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนจะทำให้การทำงานมีความรวดเร็วมากขึ้น ชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้...”

(Supply Chain Division)

“...โครงสร้างองค์กรมีส่วนสำคัญในการพัฒนาคน และพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของบริษัท แต่ถ้ามองถึงในเรื่องการเติบโตของบริษัท อาจจะต้องพิจารณาปัจจัยอื่นด้วย...”

(Operation Division)

“... โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เช่น ถ้าบริษัทมีลำดับปัญหาหลายชั้น จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการตัดสินใจและการดำเนินการซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ แต่ถ้ามีโครงสร้างแบบราบเมื่อคนเริ่มเยอะขึ้นจะทำให้สื่อสารลำบากเพราะขาดคนตัดสินใจ...”

(Business Development Division)

“... โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในทิศทางขององค์กรได้ง่ายยิ่งขึ้น เพราะจะเห็นความเชื่อมโยงมาตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับแผนกไปจนถึงระดับตัวบุคคล...”

(Business Development Division)

“... จะได้ว่ารู้สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน...”

(Finance & Accounting Division)

4.2.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์กร

ในส่วนของปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์กรนั้นพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คน ได้พิจารณาปัจจัยที่มีความสำคัญใกล้เคียงกัน อันได้แก่

- เป้าหมายขององค์กร (จำนวน 24 คน จาก 30 คน) โดยมุมมองที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึงคือเป้าหมายหรือความคาดหวังขององค์กรในอนาคตต้องการเป็นอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นต้องการเป็นผู้นำด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรม การมียอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น หรือแม้กระทั่งการพัฒนาพนักงานให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพ ดังที่พนักงานในฝ่ายผลิตภัณฑ์ได้กล่าวไว้ว่า “ต้องพิจารณาความต้องการขององค์กรเป็นหลักว่าต้องการเป็นองค์กรรูปแบบใด เช่น ต้องการเป็นผู้นำด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาด ต้องการเป็นองค์กรด้านนวัตกรรม จะต้องดูจาก core ของบริษัทในการกำหนดโครงสร้างองค์กร”

- ลักษณะงาน (จำนวน 22 คน จาก 30 คน) กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องขึ้นใจถึงลักษณะงานของแต่ละฝ่าย แผนก หรือตำแหน่งงานที่จะกำหนดด้วยว่ามีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันหรือไม่ ดังเช่นที่พนักงานในฝ่ายขายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้กล่าวไว้ว่า “หน้าที่รับผิดชอบหลัก และหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น บัญชีก็ต้องรู้เรื่องของบริหารจัดการโครงการ ลักษณะการได้มาของรายได้ ลักษณะผลิตภัณฑ์” จึงจะทำให้การออกแบบโครงสร้างองค์กรมีประสิทธิภาพ

- ผลิตภัณฑ์และความต้องการของตลาด (จำนวน 21 คน จาก 30 คน) กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าการออกแบบโครงสร้างองค์กรควรจะต้องดูทั้งความถนัดของพนักงาน

ภายใน ความต้องการของตลาด และความสามารถในการออกแบบและส่งมอบ โดยต้องทำให้สาม
 อย่างนี้เกิดความสมดุลให้ได้ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์จากฝ่ายขายและพัฒนาธุรกิจได้ให้ความเห็นไว้ว่า
 “พิจารณาจากปัจจัยในองค์กรเป็นหลักว่าควรพัฒนาผลิตภัณฑ์อะไร และนำปัจจัยภายนอกเข้ามา
 พิจารณา เช่น คู่แข่งหรือลูกค้าที่ต้องส่งมอบให้ได้ ซึ่งถ้ามอง ณ ปัจจุบันก็มีการจัด โครงสร้างองค์กร
 ตาม Product Line เพื่อให้สามารถดูแลและส่งมอบให้ลูกค้าให้ได้”

- ลักษณะธุรกิจ (จำนวน 16 คน จาก 30 คน) มุมมองส่วนใหญ่จากกลุ่ม
 ตัวอย่างให้เหตุผลว่าเนื่องจากเป็นองค์กรด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ไม่ได้มีการผลิตเข้ามาเกี่ยวข้องกับ
 ทำให้ควรออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญของพนักงานที่มีหน้าที่ออกแบบ โดยให้
 แบ่งตามความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะสามารถออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพสูงสุดและยังช่วยเพิ่มความเชี่ยวชาญทางการออกแบบแก่พนักงานและองค์กรด้วย

- การเติบโตของพนักงาน (จำนวน 9 คน จาก 30 คน) จากการสัมภาษณ์
 พบว่านอกเหนือจากปัจจัยทางการแข่งขันกับภายนอก หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทางด้าน
 ผลิตภัณฑ์แล้ว อีกปัจจัยหนึ่งที่พนักงานมองเห็นถึงความสำคัญคือการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่
 ตอบโจทย์กับการเติบโตของพนักงานไม่ว่าจะเป็นการเติบโตทางการบริหารหรือการเติบโต
 ทางด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านก็ตาม

“...ลักษณะงานที่รับผิดชอบและความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อ
 พนักงาน รวมถึงเป้าหมายขององค์กร น่าจะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดโครงสร้างองค์กร...”

(Product Division)

“...การเติบโตของพนักงาน ว่าสามารถเติบโตไปในรูปแบบใดได้บ้าง
 โครงสร้างองค์กรจะต้องตอบโจทย์ในส่วนนี้ด้วย...”

(Product Division)

“...สภาพการแข่งขันของตลาด ณ ปัจจุบัน ว่ามีความต้องการผลิตภัณฑ์
 ในรูปแบบใดบ้าง และปรับการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการภายนอก...”

(Product Division)

“...ต้องพิจารณาความต้องการขององค์กรเป็นหลักว่าต้องการเป็นองค์กร
 รูปแบบใด เช่น ต้องการเป็นผู้นำด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาด
 ต้องการเป็นองค์กรด้านนวัตกรรม จะต้องดูจาก core ของบริษัทในการกำหนดโครงสร้างองค์กร...”

(Product Division)

“...หน้าที่รับผิดชอบหลัก และหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น บัญชี
 ก็ต้องรู้เรื่องของบริหารจัดการโครงการ ลักษณะการได้มาของรายได้ ลักษณะผลิตภัณฑ์...”

(Business Development Division)

“...ควรจะต้องดูจากหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบหลัก และกลุ่มผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มลูกค้าที่ต้องดูแล...”

(Business Development Division)

“...ลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ ลักษณะผลิตภัณฑ์ ต้องรู้ทั้งหน้าที่งานของตนและของผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อที่จะสามารถเชื่อมโยงและพัฒนางานได้...”

(Business Development Division)

“...พิจารณาจากปัจจัยในองค์กรเป็นหลักว่าควรพัฒนาผลิตภัณฑ์อะไร และนำปัจจัยภายนอกเข้ามาพิจารณา เช่น คู่แข่งหรือลูกค้าที่ต้องส่งมอบให้ได้ ซึ่งถ้ามอง ณ ปัจจุบันก็มีการจัดโครงสร้างองค์กรตาม Product Line เพื่อให้สามารถดูแลและส่งมอบให้ลูกค้าให้ได้...”

(Business Development Division)

“...ลักษณะงานปัจจุบัน ความต้องการขององค์กรในอนาคต ขนาดขององค์กร...”

(Operation Division)

“...ควรคำนึงถึงความต้องการของพนักงานประกอบกับความต้องการขององค์กร...”

(Finance & Accounting Division)

“...ลักษณะของธุรกิจ ความต้องการของตลาด ความก้าวหน้าของพนักงาน...”

(Supply Chain Division)

“...ต้องดูว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร ลักษณะของธุรกิจเป็นอย่างไร จึงจะสามารถออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนงานซึ่งกันและกันได้...”

(Supply Chain Division)

4.3 คำถามส่วนที่ 3

เป็นคำถามที่ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันกับความสอดคล้องที่มีต่อวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงข้อได้เปรียบและเสียเปรียบของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน

4.3.1 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความสอดคล้องของโครงสร้างองค์กรกับ

วิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

จากคำถามในส่วนของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน เปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นเป็น 3 ทิศทาง คือ มีความสอดคล้อง สอดคล้องเพียงบางส่วน และไม่แน่ใจ โดยมีจำนวนและรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร (จำนวน 5 คน จาก 30 คน)

- กลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน มีความสอดคล้องเพียงบางส่วน (จำนวน 19 คน จาก 30 คน) โดยกลุ่มตัวอย่างบางส่วนมองว่าวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความหลากหลาย มีเรื่องที่ต้องปฏิบัติหลายด้านทำให้อาจจะยากต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร หรืออาจจะยังไม่ครอบคลุม ณ ปัจจุบัน เช่นตามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตภัณฑ์ที่ให้ไว้ว่า “ตอบโจทย์เพียงบางส่วนเท่านั้นคือในเรื่องของยอดขาย การมองหาโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจที่ฝ่ายขายได้มีการจัด โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนเรื่องนี้ และเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้มีการกำหนดเป็น Product Line แยกออกต่างหากจาก Product Development เพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์มากยิ่งขึ้น” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายขายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมุมมองใกล้เคียงกันทางด้านการจัด โครงสร้างองค์กร โดยพิจารณาจากกลุ่มผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าซึ่งตอบ โจทย์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ก็ยังคงตอบ โจทย์แค่เพียงบางส่วนเท่านั้น

- กลุ่มตัวอย่างที่ไม่แน่ใจว่าโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ (จำนวน 6 จาก 30 คน)

“...ยังมองไม่ออกว่าโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร...”

(Product Division)

“...โครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันอาจจะตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กรแค่บางส่วนเท่านั้น เช่น การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม...”

(Product Division)

“...ตอบ โจทย์เพียงบางส่วนแต่ไม่ครอบคลุมทั้งหมด คือมีการกำหนดโครงสร้างส่วนงานที่รับผิดชอบไว้แล้วแต่ยังไม่ชัดเจน...”

(Product Division)

“...ตอบ โจทย์เพียงบางส่วนเท่านั้นคือในเรื่องของยอดขาย การมองหาโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจที่ฝ่ายขายได้มีการจัด โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนเรื่องนี้ และเรื่องของการ

พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้มีการกำหนดเป็น Product Line แยกออกจาก Product Development เพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์มากยิ่งขึ้น...”

(Product Division)

“...ตอบโจทย์ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น เช่น ถ้ามองเรื่องของการมีส่วนร่วมในตลาดทั่วโลกก็ถือว่าตอบโจทย์เนื่องจากมีการกำหนดฝ่ายขายให้ดูแลลูกค้าทั่วโลก ส่วนถ้ามองในเรื่องของ Innovation อาจจะยังไม่ตอบโจทย์ 100%...”

(Product Division)

“...โครงสร้างถือว่าค่อนข้างตอบโจทย์ แต่ติดตรงที่วิธีการทำงานหรือ execute งาน...”

(Supply Chain Division)

“...มองว่าโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันน่าจะตอบโจทย์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้...”

(Operation Division)

4.3.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความได้เปรียบและปัญหาของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน

ในส่วนของความได้เปรียบและปัญหาของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันนั้น กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นมาก่อนข้างหลากหลาย บางความเห็นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน บางความเห็นก็มีความขัดแย้งกัน เช่น ความเห็นจากพนักงานในฝ่ายขายและพัฒนาผลิตภัณฑ์มองว่าโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน มีจุดเด่นที่การแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์หรือตามความถนัดด้านการออกแบบของแต่ละบุคคลทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่พนักงานจากฝ่ายผลิตภัณฑ์มองว่าการแบ่งงานที่หลากหลายเกินไปจะทำให้ขาดความเชี่ยวชาญในตัวผลิตภัณฑ์ภาพรวม ทั้งนี้จึงสรุปเป็นข้อได้เปรียบและปัญหาของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน ดังนี้

ข้อได้เปรียบ

- การออกแบบโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน เอื้อให้เกิดการติดต่อประสานงานร่วมกันระหว่างทีมและทำให้เห็นภาพการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน (จำนวน 9 คน)
- โครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน สามารถสนับสนุนความต้องการหลักขององค์กรในการเป็นผู้นำด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรม (จำนวน 5 คน)

ปัญหา

- โครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันไม่สนับสนุนให้เกิดการเติบโตทั้งในสายงานและข้ามสายงาน (จำนวน 19 คน)

- มุ่งเน้นที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาจจะประสบปัญหาในอนาคตหากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานหรือลักษณะธุรกิจ หรือรูปแบบและเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ (จำนวน 8 คน)

“...โครงสร้างองค์กรตอนนี้อาจจะมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ถ้ามองในมุมของความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์จะถือว่าเป็นจุดแข็งมาก เนื่องจากแบ่งโครงสร้างตามความเชี่ยวชาญ เช่น LF HF UHF แต่ถ้าในอนาคตผลิตภัณฑ์ไหนไม่สามารถแข่งขันได้แล้วก็จะทำให้คนที่ทำงานอยู่ในส่วนนั้นลำบาก...”

(Product Division)

“...โครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน มีการแบ่งเป็นฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ มากเกินไป คือนั่นที่การบริหารงานมากกว่าจะสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรม ทำให้พนักงานไม่มีความผูกพันกับผลิตภัณฑ์หรือองค์กร...”

(Product Division)

“...ด้วยความที่เป็นองค์กรด้านนวัตกรรม เน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน ถือว่าตอบโจทย์การสร้างคนที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งตอบโจทย์กับองค์กร...”

(Product Division)

“...ถ้าดูจากโครงสร้างปัจจุบันปัญหาที่เจอคือไม่ตอบโจทย์การเลื่อนขั้นของพนักงาน เพราะต้องรอให้หัวหน้าออกก่อนถึงจะโปรโมทได้...”

(Product Division)

“...มีการออกแบบให้เห็นหน้าที่ของตนเองชัดเจนและเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เช่น ฝ่ายขายและฝ่ายออกแบบสามารถพูดคุยกันก่อนจะไปหาลูกค้าหรือออกแบบผลิตภัณฑ์...”

(Business Development Division)

“...มีการออกแบบโครงสร้างตามพื้นที่รับผิดชอบ (ฝ่ายขาย) ทำให้ต้องเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ซึ่งทำให้ไม่ต้องใช้คนเยอะ คือ 1 คนรู้ทุกผลิตภัณฑ์ สามารถไปขายได้ทุกประเทศ...”

(Business Development Division)

“...ไม่ตอบโจทย์การเติบโตของพนักงาน เนื่องจากจัดโครงสร้างองค์กรแบบไซโล ไม่ได้ออกแบบมาให้สามารถย้ายข้ามสายงานได้...”

(Business Development Division)

“... โครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน ไม่สอดคล้องกับจำนวนพนักงาน ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่สามารถเติบโตในสายงานได้ และยังขาดการวางแผนการเติบโตในระยะยาว...”

(Operation Division)

4.4 คำถามส่วนที่ 4

เป็นคำถามที่ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อกลุ่มคนหรือระดับของพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องที่ควรจะเข้ามาสู่กระบวนการทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กร และระยะเวลาที่เหมาะสมในการทบทวนหรือปรับโครงสร้างองค์กรในแต่ละครั้ง โดยผลการสัมภาษณ์เป็นไปตามตารางด้านล่าง

4.4.1 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระดับของพนักงานที่ควรมีส่วนร่วมในการออกแบบหรือทบทวนโครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระดับของพนักงานที่ควรมีส่วนร่วมในการออกแบบหรือทบทวนโครงสร้างองค์กร

ระดับพนักงาน	ระดับงาน	จำนวนที่กลุ่มเป้าหมายเลือก
EX9	ผู้บริหารระดับสูง	4 คน (EX8 ขึ้นไป)
EX8		
EX7	ผู้บริหารระดับแผนก	20 คน (EX6 ขึ้นไป)
EX6		
EX5		
EX4	หัวหน้าทีม	6 คน (EX4 ขึ้นไป)
EX3		
EX2	พนักงาน	-
EX1		-

ซึ่งจากข้อมูลในการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่าพนักงานระดับหัวหน้าทีม ตั้งแต่ EX4 ขึ้นไปที่จะมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้างองค์กรมีทั้งหมด 6 คน จาก 30 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 20 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่าพนักงานระดับผู้บริหารแผนกตั้งแต่ EX6 ขึ้นไปที่จะมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้างองค์กรมีทั้งหมด 20 คน จาก 30 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.67 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่าผู้บริหารสูงตั้งแต่ EX8 ขึ้นไปที่จะมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้างองค์กรมีทั้งหมด 4 คน จาก 30 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33

4.4.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระยะเวลาที่เหมาะสมในการออกแบบหรือ ทบทวนโครงสร้างองค์กร

ตาราง 4.3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระยะเวลาที่เหมาะสมในการออกแบบหรือทบทวน โครงสร้างองค์กร

ระยะเวลา	จำนวนที่กลุ่มเป้าหมายเลือก
3 – 5 ปี	2
1 – 3 ปี	17
น้อยกว่า 1 ปี	3
ไม่สามารถระบุได้ / ขึ้นอยู่กับสถานการณ์	8

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่าไม่สามารถระบุระยะเวลาที่แน่นอนได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์มีจำนวน 8 คน จาก 30 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 26.67 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่าระยะเวลาที่เหมาะสมในการออกแบบและทบทวนคือน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 3 คน จาก 30 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่าระยะเวลาที่เหมาะสมในการออกแบบและทบทวนคือ 1 - 3 ปี มีจำนวน 17 คน จาก 30 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 56.67 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่าระยะเวลาที่เหมาะสมในการออกแบบและทบทวนคือ 3 - 5 ปี มีจำนวน 2 คน จาก 30 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.67

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในหัวข้อ “ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย” ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึกได้แก่พนักงานของบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 30 คน เพื่อเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสำคัญและความเชื่อมโยงของโครงสร้างองค์กรต่อการเติบโตและคงอยู่ขององค์กร จากมุมมองของกลุ่มเป้าหมาย
3. เพื่อศึกษาถึงบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์กรและการปรับโครงสร้างองค์กร

5.1 สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย” ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญออกมาได้ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ (จำนวน 16 คน จาก 30 คน) ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิตภัณฑ์ ถัดมาจะเป็นฝ่ายขายและพัฒนาธุรกิจ (จำนวน 5 คน จาก 30 คน) ฝ่ายบัญชีและการเงิน (จำนวน 4 คน จาก 30 คน) ฝ่ายกระบวนการผลิต

(จำนวน 3 คน จาก 30 คน) และฝ่ายปฏิบัติการ (จำนวน 2 จาก 30 คน) ในส่วนของอายุงาน ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนอายุงานเท่ากัน 2 กลุ่ม คือ อายุงาน 3 – 7 ปี และอายุงานมากกว่า 7 ปี จำนวนเท่ากัน (จำนวน 11 คน จาก 30 คน) รองลงมาจะเป็นกลุ่มที่อายุงานน้อยกว่า 3 ปี (จำนวน 8 คน จาก 30 คน)

5.1.2 ด้านความสำคัญและสอดคล้องกันของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อธุรกิจและปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบและทบทวนโครงสร้างองค์กร

5.1.2.1 ด้านของความสำคัญและความสอดคล้องกันของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อธุรกิจนั้นพบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คน มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า โครงสร้างองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงาน การเติบโตในอนาคต โดยโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานเข้าใจงานของตนเอง เห็นภาพรวมของงานและความเชื่อมโยงกันของงานต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการบอกถึงอำนาจการอนุมัติ การตัดสินใจของแต่ละงาน รวมถึงสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นการเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานหรือติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยบอกได้ว่าในองค์กรมีฝ่ายงานอย่างไรบ้าง มีลำดับชั้นเป็นอย่างไร ซึ่งจะส่งผลดีต่อการมองเห็นการเติบโตและความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานในอนาคต

5.1.2.2 ด้านของปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบและทบทวนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจนั้นพบว่า ปัจจัยหลักที่กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ ประกอบได้ด้วย

- เป้าหมายขององค์กร หรือสิ่งที่องค์กรคาดหวังและต้องการจะเป็นในอนาคต ซึ่งเป็นเหมือนกับ ตัวเริ่มหรือตัวตั้งต้นในการออกแบบและทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์บางส่วน ได้ให้ความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า หากองค์กรต้องการไปในทิศทางไหนก็ควรจะออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สนับสนุนการดำเนินงานอย่างนั้นด้วย

- ลักษณะงานของฝ่ายงาน แผนก หรือกระทั้งของแต่ละบุคคล ว่าควรจะเป็นอย่างไร หรือกำหนดอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร สามารถทำให้วิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้นบรรลุไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัลยา คงประดิษฐ์ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง โครงสร้างองค์กรของเว็บไซต์ที่ให้บริการฟังเพลงออนไลน์แบบ On-demand ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ในส่วนของขอบเขต และลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีความได้เปรียบกว่าองค์กรที่ไม่มีการจัดทำโครงสร้างองค์กร

- ผลกระทบและความต้องการของตลาด โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า ควรจะต้องพิจารณาถึงจุดแข็ง (ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ) ขององค์กร ประกอบกับความต้องการของตลาด และนำมาผสานเข้าด้วยกัน เพื่อหาจุดร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม สามารถส่งผลให้บรรลุตามกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

- ลักษณะธุรกิจ เนื่องด้วยเป็นองค์กรด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จึงมองว่าควรจะต้องพิจารณาปัจจัยนี้เป็นหลักในการออกแบบโครงสร้างองค์กรด้วย โดยมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้สายงานหลักขององค์กรเพื่อที่จะเหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพร นาฬิวิรัตน์ และมณฑล สรไกรกิติคุณ (2560) ที่ศึกษาเรื่อง โครงสร้างองค์กรและการปรับตัวของสยามซีเมนต์กรุ๊ป (SCG) ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2557 ผลการวิจัยพบว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการบริหารจัดการมีผลต่อการเติบโตและคงอยู่ขององค์กร

- การเติบโตของพนักงาน ในส่วนของปัจจัยนี้กลุ่มตัวอย่างได้มีการพิจารณาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญ และต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างมองว่านอกเหนือจากการพิจารณาจากผลิตภัณฑ์หรือตลาดภายนอกแล้ว จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายใน นั่นคือการเติบโตของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถรักษาพนักงานให้สามารถคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รักขวลัญช์ แยมกสิกร (2559) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่าความชัดเจนด้าน career path ของพนักงานส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

โดยปัจจัยข้างต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด 7 ประการในการประเมินองค์กร (McKinsey 7s Framework) ใน 4 ส่วน คือ กลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งเป็นแผนการหรือวิธีการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีการกำหนดร่วมกัน และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยกลยุทธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าควรจะมีการนำมาพิจารณาเป็นปัจจัยหลักในการออกแบบโครงสร้างองค์กร โดยประเด็นถัดมาคือ โครงสร้าง (Structure) ซึ่งเป็นการแสดงลำดับหรือสายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน รวมถึงแสดงความเชื่อมโยงของหน้าที่งาน ขอบเขตงานของแต่ละตำแหน่งงานและแต่ละหน่วยงาน โดยโครงสร้างส่วนใหญ่จะอ้างอิงจากกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการกำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งทางกลุ่มตัวอย่างมองว่า

การกำหนดที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพรวมการทำงาน การติดต่อประสานงาน และการสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้มีความเข้าใจในภาพรวมขององค์กรมากยิ่งขึ้น ในส่วนที่ 3 คือ การจัดการบุคลากร (Staff) ซึ่งกล่าวถึงการบริหารจัดการพนักงานภายในองค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การรับเข้าเป็นพนักงาน การดูแลรักษาและการพัฒนาพนักงาน โดยมุมมองที่ผู้ให้สัมภาษณ์สังเกตเห็นถึงความสำคัญคือการพัฒนาและรักษาพนักงาน ผ่านการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ตอบโจทย์กับการเติบโตของพนักงานทั้งในสายงานและข้ามสายงาน และส่วนสุดท้ายคือ ทักษะ (Skill) หรือความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และศักยภาพของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยเมื่อพิจารณาจากลักษณะการดำเนินธุรกิจและวิสัยทัศน์รวมถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว องค์กรมุ่งเน้นที่การเป็นผู้นำด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าทักษะของผู้ปฏิบัติงานก็มีส่วนสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ

5.1.3 ด้านความสอดคล้องกันของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน กับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร และข้อได้เปรียบและปัญหาของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน

5.1.3.1 ด้านความสอดคล้องกันของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน กับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น พบว่า ความคิดเห็นส่วนใหญ่มองว่าโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันมีความสอดคล้องกันเพียงบางส่วนเท่านั้น เนื่องจากวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรมุ่งเน้นที่หลายด้าน ซึ่งเมื่อมองจากโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันแล้วอาจจะยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด ควรจะต้องใช้เวลาค่อย ๆ ปรับ หรือพัฒนา มุ่งเน้นไปที่ละด้าน

5.1.3.2 ด้านความได้เปรียบและปัญหาของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่าข้อได้เปรียบของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน คือ โครงสร้างองค์กรสามารถทำให้การติดต่อประสานงานกันระหว่างแผนกเป็นไปได้โดยง่าย ไม่ซับซ้อน คือผู้ปฏิบัติงานจะเห็นความเชื่อมโยงของงานที่ชัดเจน สามารถเข้าใจและเชื่อมโยงแต่ละงานกันได้โดยงาน และข้อได้เปรียบอีกประการหนึ่งคือโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน สามารถตอบโจทย์ลักษณะของธุรกิจและความต้องการขององค์กรได้ กล่าวคือ องค์กรต้องการมุ่งเน้นการเป็นผู้นำแห่งนวัตกรรม สามารถสร้างสรรค์และส่งมอบผลิตภัณฑ์อันชาญฉลาดให้กับตลาดได้ ซึ่งการออกแบบโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน ก่อให้เกิดการสร้างความเชี่ยวชาญในการออกแบบ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือทำในส่วนงานที่ตนเองถนัด เฉพาะด้านส่งเสริมในการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เกิดกับองค์กร ซึ่งตรงกับความต้องการขององค์กร ในด้านของปัญหานั้นพบว่าปัญหาส่วนใหญ่จากการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน คือ ไม่สามารถสนับสนุนให้เกิดการ

เด็บบโตของพนักงานทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เนื่องจากโครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นที่การสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้การที่จะข้ามไปสายงานอื่นหรือเด็บบโตในสายงานตนเองค่อนข้างจะมีข้อจำกัด ซึ่งอาจส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในอนาคต และอีกส่วนหนึ่งคือหากสภาพธุรกิจหรือความต้องการของตลาดในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลง มีการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาอาจจะทำให้กระทบโดยตรงกับผู้ที่ปฏิบัติงานบางส่วนงาน เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่ได้มีโอกาสฝึกฝนหรือเรียนรู้ในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญของตน

5.1.4 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการออกแบบและทบทวนโครงสร้าง

องค์กร รวมไปถึงระยะเวลาที่เหมาะสมในการออกแบบและทบทวนโครงสร้างองค์กร

5.1.4.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการออกแบบและทบทวน โครงสร้างองค์กร นั้นพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่าผู้ที่ควรจะมีส่วนร่วมในการออกแบบและทบทวน โครงสร้างองค์กรคือผู้บริหารระดับแผนกขึ้นไป เนื่องจากมีความรู้ ความเข้าใจทั้งในส่วนของงานที่หน่วยงานตนเองรับผิดชอบ และมีความเข้าใจในรูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมถึงมีประสบการณ์มากเพียงพอที่จะคาดการณ์และประเมินสถานการณ์ในอนาคตได้ อีกทั้งยังสามารถเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง สามารถรับและแปรสารจากทั้ง 2 ฝ่ายได้

5.1.4.2 ในส่วนของระยะเวลาที่เหมาะสมในการออกแบบและทบทวน โครงสร้างองค์กรในแต่ละครั้งควรจะอยู่ที่ 1 – 3 ปี โดยผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าหากปรับเปลี่ยนบ่อยก็จะส่งผลกระทบต่อความไม่ต่อเนื่องของงานซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรได้ นอกจากนี้การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรในแต่ละครั้งจะมีต้นทุนจำนวนมากทั้งทางตรงและทางอ้อมจึงไม่ควรที่จะพิจารณาเปลี่ยนบ่อยครั้ง แต่หากระยะเวลาในการทบทวนหรือปรับเปลี่ยนในแต่ละครั้งมากกว่า 3 ปี ก็อาจจะไม่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันของธุรกิจ ณ ขณะนั้น ได้ ทั้งนี้ควรพิจารณาจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน หากมีปัจจัยใดที่เข้ามากระทบแล้วทำให้รูปแบบการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงหรือ ส่งผลต่อองค์กรอย่างมากก็ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนโดยไม่ต้องคำนึงถึงระยะเวลาก็ได้

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย” ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้ในการพิจารณาสำหรับการออกแบบและทบทวนโครงสร้างองค์กรในโอกาสถัดไป ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยที่ผู้บริหารควรพิจารณาเมื่อต้องการออกแบบหรือทบทวนโครงสร้างองค์กร ประกอบไปด้วย เป้าหมายขององค์กร หรือสิ่งที่องค์กรคาดหวังและต้องการจะเป็นในอนาคต ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน จาก 30 คน มองว่าเป็นปัจจัยหลักที่ควรนำมาพิจารณาในการออกแบบและทบทวนโครงสร้างองค์กร ปัจจัยถัดมาคือ ลักษณะงานของฝ่าย แผนกและตัวบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 22 คน จาก 30 คน มองว่าหากลักษณะงานกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกันแล้วจะทำให้สามารถบรรลุตามความคาดหวังขององค์กร ปัจจัยถัดมาคือ ลักษณะการประกอบธุรกิจ ความเชี่ยวชาญขององค์กรและความต้องการของตลาด โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าทั้งสามองค์ประกอบนี้จะต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะสามารถออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และส่วนสุดท้ายคือการออกแบบโครงสร้างองค์กรจะต้องสนับสนุนการเติบโตของพนักงาน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน จาก 30 คน มองว่าการที่ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเติบโตของพนักงานจะช่วยทำให้สามารถรักษาผู้ที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญให้คงอยู่กับองค์กรได้

5.2.2 จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 25 คน จาก 30 คน มีความเห็นว่าโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันยังไม่สามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ทั้งหมด ควรมีการทบทวนโครงสร้างองค์กรใหม่อีกครั้งเพื่อให้มีความครอบคลุมและตรงกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังมากยิ่งขึ้น

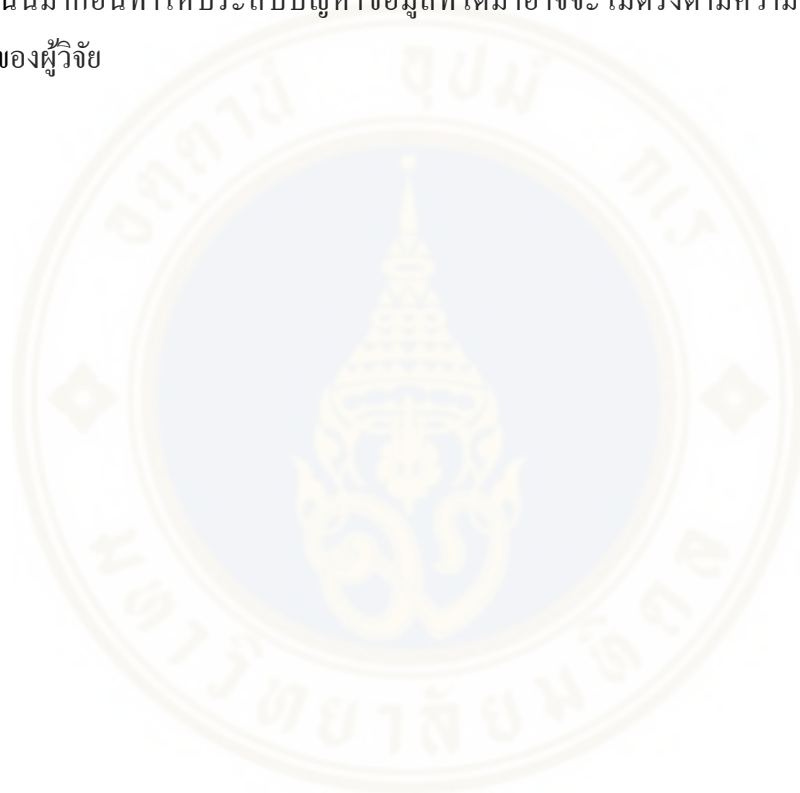
5.2.3 พนักงานที่ควรมีส่วนในการออกแบบโครงสร้างองค์กรคือพนักงานระดับผู้บริหารแผนกขึ้นไป เนื่องจากมีความเข้าใจทั้งในด้านงานของแผนกและเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับสูงได้

5.2.4 ผู้ให้สัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน จาก 30 คน มองว่าระยะเวลาที่เหมาะสมในการปรับเปลี่ยนหรือทบทวนโครงสร้างองค์กรอยู่ที่ 1 – 3 ปี เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งการปรับเปลี่ยนในแต่ละครั้งต้องมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในลักษณะงาน และภาพรวมของการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตรงต่องานได้หากมีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง แต่ทั้งนี้สามารถปรับเปลี่ยนในเงื่อนไขเวลาที่มากหรือน้อยกว่า 1 – 3 ปีได้ หากมีสถานการณ์หรือเหตุปัจจัยอื่นที่เข้ามากระทบกับบริบทขององค์กร

5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

5.3.1 กลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้อาจมีจำนวน 16 คน จาก 30 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 53.33 มาจากฝ่ายผลิตภัณฑ์ ทำให้ความคิดเห็นอาจจะไม่หลากหลาย และมุ่งเน้นแค่เพียงบางด้านเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมทุกบริบทภายในองค์กร หากมีการวิจัยครั้งถัดไปอาจทำการศึกษาเพิ่มเติมจากฝ่ายงานอื่น เพื่อที่จะได้ความคิดเห็นที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

5.3.2 หากมีการวิจัยครั้งถัดไปอาจจะต้องมีการปรับคำถามให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจได้อย่างดียิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นคำถามเฉพาะทางและกลุ่มตัวอย่างบางท่านอาจจะไม่ได้มีความรู้ ความเข้าใจด้านนี้มาก่อนทำให้ประสบปัญหาข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ตรงตามความต้องการหรือความคาดหวังของผู้วิจัย



บรรณานุกรม

- ดร. ชัชวาลิต สรวารี. "โครงสร้างองค์กร" คือตัวกำหนดพฤติกรรมของ "คนองค์กร", สืบค้นจาก
<https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/15924>
- อศิราห์ สนธิประเสริฐ. (2013). โครงสร้างองค์กร คือ?, สืบค้นจาก
<https://akirasontiprasert.wordpress.com/>
- Admin Business. 4 Types of Organizational Structures, สืบค้นจาก
<https://online.pointpark.edu/business/types-of-organizational-structures/>
- CliffsNotes. Five Approaches to Organizational Design, สืบค้นจาก
<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/organizational-design-and-structure/five-approaches-to-organizational-design>
- Dana Griffin. (2019). Tall Vs. Flat Organizational Structure, สืบค้นจาก
<https://smallbusiness.chron.com/tall-vs-flat-organizational-structure-283.html>
- Erik Devaney. (2019). 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider, สืบค้นจาก
<https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>
- Greedisgoods. (2018). กลยุทธ์ 7s คืออะไร (7s Mckinsey Framework), สืบค้นจาก
<https://greedisgoods.com/7s-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/>
- Kathy Adams McIntosh. (2019). What Is a Tall Organizational Structure?, สืบค้นจาก
<https://bizfluent.com/info-7759895-tall-organizational-structure.html>
- Kotterinc. 8-STEP PROCESS, สืบค้นจาก
<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- Lucy Friend. (2019). What Is the Meaning of Organizational Structure?, สืบค้นจาก
<https://smallbusiness.chron.com/meaning-organizational-structure-3803.html>
- The Mind Tools Content Team. (2018). McKinsey 7-S Framework Making Every Part of Your Organization Work in Harmony, สืบค้นจาก
https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- WILL KENTON. (2020). Organizational Structure, สืบค้นจาก
<https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศุภกัญญา คงประดิษฐ์. (2547). โครงสร้างองค์กรของเว็บไซต์ที่ให้บริการฟังเพลงออนไลน์แบบ On-demand. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อัมพร นาถพิริยรัตน์ และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2560). โครงสร้างองค์กรและการปรับตัวของสยามซีเมนต์กรุ๊ป (SCG) ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2557. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาระดับการ มข.10 (1) ม.ค. - มี.ย. 60
- วรรณลภย์ สุริยะโยธิน และทวิศักดิ์ กฤษเจริญ. (2559). อิทธิพลของโครงสร้างองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์กรเชิงนวัตกรรม. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 19 ฉบับเดือนมกราคม-ธันวาคม 2559
- อนันต์ ตั้งใจเปี่ยม. (2546). การปรับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการปรับโครงสร้างองค์กรและการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาของภาคธุรกิจบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชนิดา สุขลิ้ม. (2561). การศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- รักษ์วัลย์ แยมกสิกร. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ณัฐกานต์ วงศ์สถิตพร. (2561). การศึกษาผลกระทบของการปรับโครงสร้างองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย : กรณีศึกษาการจัดตั้งกลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนากาด. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ภิระเนตร วิทยาชนรัตน. (2561). การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน : กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ : กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย

คำชี้แจง

คำถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ : กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย

คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและไม่มีการเปิดเผยที่ได้เป็นการนำไปใช้ในงานวิจัยเท่านั้น โดยคำถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ตำแหน่งงาน
2. ระดับงาน
3. ฝ่ายงาน
4. อายุงาน
5. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ตอนที่ 2 คำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร

1. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรมีผลต่อการเติบโตและคงอยู่ขององค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด
2. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบโครงสร้างองค์กร
3. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้โครงสร้างองค์กรสามารถแข่งขันได้ในกลุ่มธุรกิจ
4. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด
5. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรลักษณะใดที่เหมาะสมต่อการเติบโตของพนักงานภายในองค์กร
6. ท่านคิดว่าข้อได้เปรียบหรือปัญหาของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันคืออะไร
7. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทควรจะเป็นอย่างไร
8. ท่านคิดว่าพนักงานระดับใด หรือกลุ่มใดที่ควรมีส่วนในการกำหนดโครงสร้างองค์กร
9. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือทบทวนโครงสร้างองค์กร