

## บทที่ 4

### การพัฒนาระบบบริหารการผลิตด้านการจัดผังโครงสร้างองค์กร

การพัฒนาระบบบริหารการผลิตด้านการจัดผังโครงสร้างองค์กร เป็นการพัฒนาระบบด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ผังโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะนอกจากจะแสดงถึงตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลแล้ว ยังเป็นส่วนสำคัญให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบายขององค์กรอีกด้วย จากการศึกษาผังโครงสร้างองค์กรของบริษัทดังรูปที่ 1.1 จะเห็นว่ามีส่วนที่ไม่ถูกต้องตามหลักผังโครงสร้างองค์กร เช่น ในบางตำแหน่งมีหัวหน้าถึง 2 คน ทำให้ไม่สามารถทำตามหัวหน้าคนใดคนหนึ่งได้ในกรณีที่ขัดแย้งกัน และมีบางส่วนที่ควรปรับปรุง เช่น หัวหน้าควบคุมคุณภาพเป็นหัวหน้าของแผนกควบคุมพัสดุคงคลังจะไม่เหมาะสม เนื่องจากการทำงานที่ต่างกัน การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง และการตรวจสอบคุณภาพวัสดุอาจมีจุดบกพร่องเสียหายได้ ดังนั้นการดำเนินการปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.1 ขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารการผลิตด้านการจัดผังโครงสร้างองค์กร

การดำเนินการพัฒนาผังโครงสร้างองค์กรจะเริ่มจากนำผังโครงสร้างองค์กรเดิมมาวิเคราะห์หาจุดที่ต้องแก้ไขเพื่อให้ผังองค์กรใหม่มีสัดส่วนหน้าที่ที่เหมาะสมและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

##### 4.1.1 ผังโครงสร้างองค์กรเดิม

ผังโครงสร้างองค์กรเดิมตามรูปที่ 1.1 นั้น มีจุดบกพร่องหลายอย่างที่ควรแก้ไขตามหลักผังโครงสร้างองค์กรและตามเป้าหมายของบริษัท ซึ่งจุดบกพร่องนั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ที่ตำแหน่งธุรการมีหัวหน้าถึง 2 คน คือหัวหน้าฝ่ายขายและฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำให้ในบางคำสั่งหัวหน้าทั้ง 2 คนมีความขัดแย้งกันเอง พนักงานธุรการไม่สามารถทำตามทั้งสองฝ่ายได้
- หัวหน้าฝ่ายผลิต เป็นหัวหน้าควบคุมคุณภาพ และหัวหน้าควบคุมคุณภาพเป็นหัวหน้าของแผนกพัสดุคงคลัง จะเห็นว่าทางด้านควบคุมคุณภาพมีหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพตั้งแต่รับวัตถุดิบเข้า ในระหว่างการผลิต จนถึงสินค้าสำเร็จรูป ถ้าเกิดในกรณีที่ฝ่ายผลิตผลิตสินค้าเสียทางด้านควบคุมคุณภาพอาจไม่สามารถดำเนินการได้เต็มหน้าที่เนื่องจากหัวหน้าของเขาคือหัวหน้า

ฝ่ายผลิต ในกรณีที่ เป็นวัสดุหรือสินค้าสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของแผนกพัสดุคงคลัง ถ้าหัวหน้าควบคุมคุณภาพไม่เข้มงวดในเรื่องคุณภาพจะทำให้แผนกพัสดุคงคลังไม่สามารถโต้แย้งได้

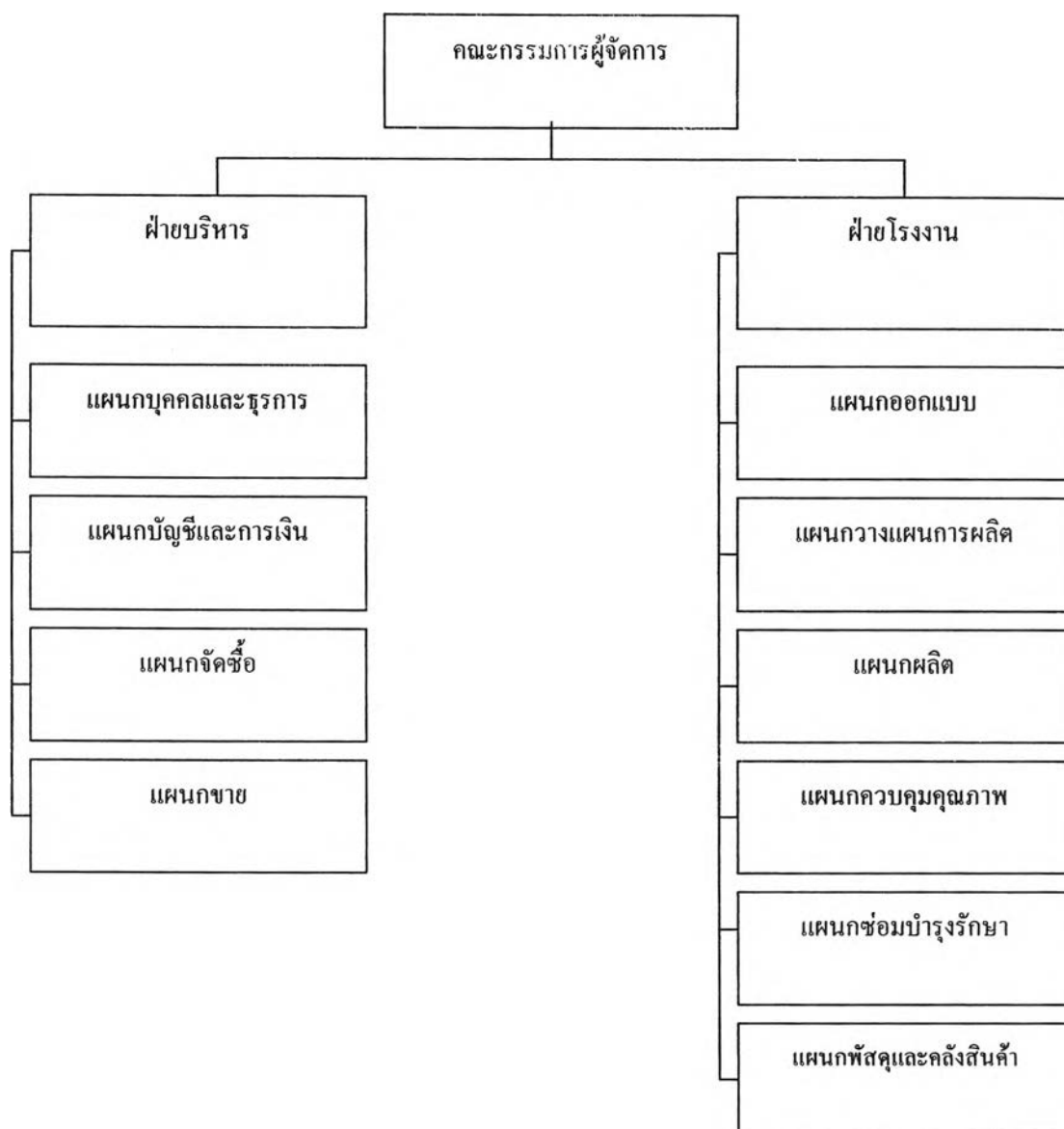
- ไม่มีผู้ทำหน้าที่ด้านวางแผนและควบคุมการผลิตที่ชัดเจนแต่เป็นส่วนที่สำคัญทำให้การทำงานของฝ่ายผลิตมีประสิทธิภาพควบคุมได้
- ไม่มีผู้ทำหน้าที่ด้านจัดซื้อที่ชัดเจน ตำแหน่งของจัดซื้อนั้นเป็นส่วนสำคัญที่จัดซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาประหยัด การส่งมอบของที่ตรงเวลาเพื่อให้แผนกการทำงานที่วางไว้ดำเนินการไปได้
- ไม่มีผู้ทำหน้าที่ด้านบุคลากรที่ชัดเจน ทำให้มีปัญหาเรื่องการคัดสรรบุคลากรที่เข้ามาเป็นพนักงาน การดูแลเรื่องสวัสดิการของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน

#### 4.1.2 ผังโครงสร้างองค์กรใหม่

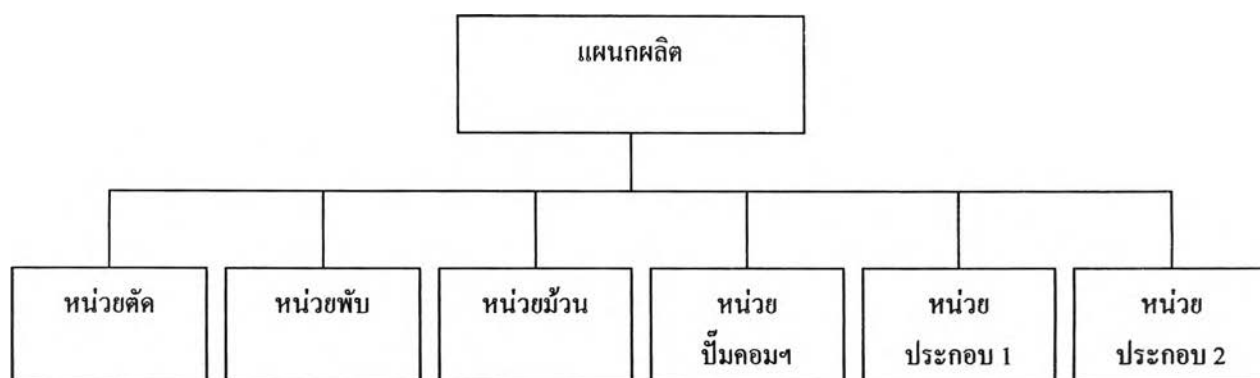
การปรับปรุงผังองค์กรนั้นมีการปรับปรุงโดยคำนึงถึงความเหมาะสม ตามหลักการของการจัดผังองค์กรและเพื่อตอบสนองเป้าหมายหรือนโยบายในอนาคตของบริษัท การทำงานของแต่ละส่วนมีความชัดเจน มีการพัฒนาหน่วยงานของตนจึงได้จัดตั้งผังโครงสร้างองค์กรเป็นฝ่ายและแผนกดังรูปที่ 4.1 และรูปที่ 4.2 เป็นหน่วยงานผลิตของแผนกผลิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

- คณะกรรมการของบริษัทเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการฝ่ายบริหาร และผู้จัดการฝ่ายผลิตหรือผู้จัดการโรงงาน
- ทางด้านผู้จัดการฝ่ายบริหารจะเป็นผู้บังคับบัญชาของ 4 แผนก ได้แก่ แผนกบัญชีและการเงิน แผนกบุคคลและธุรการ แผนกขายและแผนกจัดซื้อ
- ทางด้านผู้จัดการโรงงานจะเป็นผู้บังคับบัญชาของ 6 แผนก ได้แก่ แผนกผลิต แผนกออกแบบ แผนกวางแผนการผลิต แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกพัสดุและคลังสินค้า แผนกซ่อมบำรุง
- หัวหน้าแผนกผลิตจะเป็นผู้บังคับบัญชาของ 6 หน่วย ได้แก่ หน่วยตัด หน่วยพับ หน่วยม้วน หน่วยปั๊มคอมฯ หน่วยประกอบ 1 และหน่วยประกอบ 2

ในตารางที่ 4.1 เป็นการเปรียบเทียบผังโครงสร้างองค์กรแบบเก่าและแบบใหม่ตามหลักผังโครงสร้างองค์กร ได้แก่ หลักเอกภาพในการบังคับบัญชาซึ่งแบบใหม่จะแต่ละคนจะมีหัวหน้าเพียงคนเดียวทำให้สามารถให้คุณ โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยตรง หลักลำดับขั้นการบังคับบัญชาแบบใหม่จะมีลำดับขั้นน้อยกว่าแบบเก่า 1 ชั้น ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างระดับพนักงานกับคณะกรรมการของบริษัทสั้นลง หลักแห่งการควบคุมแบบใหม่มีการควบคุมลูกน้องมากที่สุด คือ 6 คนน้อยกว่าแบบเก่า 1 คน ทำให้การดูแลได้ทั่วถึงมากขึ้น หลักกำหนดฝ่ายปฏิบัติงาน



รูปที่ 4.1 ผังโครงสร้างองค์กรของบริษัทที่ทำการปรับปรุงใหม่



รูปที่ 4.2 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของแผนกผลิต

เหมือนเดิมที่มีแต่สายหลัก หลักการแบ่งส่วนงานลักษณะคล้ายแบบเดิมเพียงแต่เปลี่ยนชื่อจากฝ่ายเป็นแผนก โดยแผนกมีการแบ่งแผนกตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และเปลี่ยนชื่อจากแผนกเป็นหน่วย และแบ่งหน่วยงานตามกระบวนการผลิต หลักการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบ พันธะรับผิดชอบ แบบใหม่มีใบพรรณนางาน (Job Description) ทำให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่การทำงานของแต่ละคน หลักประสานงานมีการปรับปรุงให้เป็นมาตรฐาน และหลักการติดต่อสื่อสารใช้เอกสารแบบฟอร์มที่ชัดเจนใช้เป็นหลักฐานในการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบผังโครงสร้างองค์กรแบบเก่ากับแบบใหม่ตามหลักผังองค์กร

หลักขององค์กร	แบบเก่า	แบบใหม่
1.หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)	ตำแหน่งธุรการมีหัวหน้าโดยตรงถึง 2 คน	แต่ละตำแหน่งจะมีหัวหน้าโดยตรงเพียง 1 คน
2. หลักลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)	มี 5 ลำดับชั้น	มี 4 ลำดับชั้น
3. หลักช่วงแห่งการควบคุม (Span of Control)	มากที่สุดคือ 7 คน น้อยที่สุดคือ 1 คน	มากที่สุดคือ 6 คน น้อยที่สุดคือ 1 คน
4. หลักกำหนดฝ่ายปฏิบัติงานต่าง ๆ (Line, Staff, Auxiliary)	มีแต่สายหลัก	มีแต่สายหลัก
5.หลักการแบ่งส่วนงาน (Departmentation)	ตามหน้าที่ในส่วนของฝ่ายตามกระบวนการผลิตในส่วน ของแผนกผลิต	ตามหน้าที่ในส่วนของฝ่ายตามหน้าที่ในส่วนของแผนกตามกระบวนการผลิตในส่วน ของหน่วย
6. หลักการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบ พันธะรับผิดชอบ (Authority, Responsible, Accountability)	ยังไม่มี ความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคนในแต่ละหน่วยงาน	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นและจะมีการใช้ใบพรรณนางานของแต่ละหน้าที่ แต่ละคน
7. หลักการประสานงาน (Coordination)	ขาดความเข้าใจในบางงานระหว่างฝ่ายออกแบบ และฝ่ายขาย ฝ่ายขายและฝ่ายผลิต	ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐานและเข้าใจไปในทางเดียวกัน
8. หลักการติดต่อสื่อสาร (Communication)	บางเรื่องใช้คำพูด บางเรื่องใช้เอกสาร	ปรับปรุงเอกสารการใช้งานให้เหมาะสมและมีความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร

#### 4.1.3 เปรียบเทียบจำนวนพนักงานในผังโครงสร้างองค์กรเดิมกับผังโครงสร้างองค์กรใหม่

จำนวนพนักงานในผังโครงสร้างองค์กรเดิมนั้นมีจำนวน 39 คน ในผังโครงสร้างองค์กรใหม่นั้นมีจำนวน 44 คน ซึ่งส่วนที่เพิ่มมาส่วนใหญ่จะเป็นส่วนสำนักงาน โดยมีการเพิ่มตำแหน่งในส่วนของแผนกบุคคลและธุรการจำนวน 1 คน แผนกจัดซื้อจำนวน 1 คน แผนกพัสดุและคลังสินค้ามีการเพิ่มพนักงานจำนวน 1 คน ในส่วนของแผนกวางแผนการผลิตนั้นมีการเพิ่มตำแหน่งขึ้นมา 1 ตำแหน่ง โดยการโยกย้ายตำแหน่งของหัวหน้าแผนกผลิตมาอยู่ส่วนวางแผนการผลิตและเลื่อนตำแหน่งรองหัวหน้าแผนกผลิตมาเป็นหัวหน้าผลิตแทน ในแผนกผลิตมีการเพิ่มจำนวนพนักงานผลิตในหน่วยประกอบ 2 คน แต่พนักงานที่เข้ามาทั้ง 2 คนนั้น ระดับฝีมือยังอยู่ในตำแหน่งของเด็กฝึกงานมีผลน้อยมากที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.2 จำนวนพนักงานในผังโครงสร้างองค์กรก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุง

ก่อนปรับปรุง		หลังปรับปรุง	
ฝ่าย/แผนก	จำนวนคน	แผนก	จำนวนคน
ฝ่ายขาย	2	แผนกขาย	2
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	2	แผนกบัญชีและการเงิน	2
แผนกธุรการ	2	แผนกบุคคลและธุรการ	3
แผนกผลิต	27	แผนกผลิต	28
ฝ่ายบำรุงรักษา	1	แผนกซ่อมบำรุง	1
แผนกออกแบบ	2	แผนกออกแบบ	2
แผนกควบคุมคุณภาพ	2	แผนกควบคุมคุณภาพ	2
แผนกสโตร์	1	แผนกพัสดุและคลังสินค้า	2
-	-	แผนกจัดซื้อ	1
-	-	แผนกวางแผนการผลิต	1

#### 4.1.4 การวิเคราะห์ข้อดี และข้อเสียเปรียบเทียบระหว่างแบบเดิมกับแบบใหม่

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ย่อมมีทั้งสิ่งที่ดีและสิ่งที่ร้ายเกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้นจะต้องมีการพิจารณาว่าสิ่งที่ดีที่ได้รับนั้นมากกว่าสิ่งที่เสียหรือไม่ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กรก็เช่นเดียวกัน เมื่อมีหลายแผนกเกิดขึ้นทำให้หน้าที่การทำงานมีความชัดเจน

สามารถครอบคลุมนโยบาย เป้าหมายของผู้บริหารที่ต้องการ แต่ข้อเสียนั้นก็คือบุคลากรที่ต้องเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นถ้าผลที่ได้มีมากกว่าผลเสียก็ควรเปลี่ยนแปลง

#### 4.1.4.1 ข้อดีของผังโครงสร้างองค์กรใหม่เปรียบเทียบกับแบบเดิม

การเปรียบเทียบข้อดีของผังโครงสร้างองค์กรแบบเดิมกับแบบใหม่ จะทำการเปรียบเทียบแผนกต่าง ๆ ที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาใหม่ และการแยกหน่วยงานออกมาจากหน่วยงานเดิมมีข้อดีอย่างไร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- การแบ่งงานออกเป็น 2 ส่วนคือส่วนบริหารและส่วนผลิต ทำให้การบริหารมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและคณะกรรมการของบริษัทไม่ต้องรับภาระในการทำงานมาก
- การตั้งแผนกบุคคลและธุรการขึ้นมา เนื่องจากคนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าและพัฒนา ไปสู่การแข่งขันกับคู่แข่งในอนาคตได้ ทางบริษัทจึงจำเป็นต้องตั้งแผนกบุคคลและธุรการขึ้นมา วางแผนพัฒนาและจัดการในเรื่องบุคลากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย นโยบายขององค์กร
- การตั้งแผนกจัดซื้อขึ้นมา เนื่องจากงานด้านจัดซื้อมีความสำคัญกับทางบริษัท จึงมีการตั้งแผนกนี้ขึ้นมาเพื่อให้มีการดำเนินการ ควบคุมงานด้านการจัดซื้อมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การจัดตั้งแผนกวางแผนการผลิตออกมาอย่างชัดเจน เพื่อให้งานด้านการวางแผนการผลิตสามารถควบคุม ดูแล และประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
- การแยกแผนกพัสดุออกจากแผนกควบคุมคุณภาพ แผนกทั้งสองมีหน้าที่ที่แตกต่างกัน การควบคุมดูแลบางอย่างต้องทำงานขัดแย้งกัน ถ้าใช้การรวมหน่วยเดียวกันทำให้ไม่สามารถควบคุมดูแลได้ และการทำงานทั้งสองหน่วยงานมีความชัดเจนในการทำงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 4.1.4.2 ข้อเสียของผังโครงสร้างองค์กรใหม่เปรียบเทียบกับแบบเดิม

ข้อเสียของการปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กรจะเป็นไปในทางค่าใช้จ่ายที่ต้องมากกว่าเดิม เนื่องจากแผนกที่มีมากขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- จำนวนบุคลากรที่ต้องเพิ่มขึ้น ซึ่งการแบ่งหน้าที่งานที่ไม่เหมาะสมจะทำให้ทางบริษัทสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในเรื่องบุคลากร
- ผู้จัดการส่วนการบริหารและโรงงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาก เพราะต้องบริหารหน่วยงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

#### 4.1.5 คำบรรยายลักษณะงาน

พนักงานทุกคนจะมีใบพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งบรรยายลักษณะหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและต้องรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (ตัวอย่างในภาคผนวก ข) การจัดทำใบพรรณนางานนั้นจะเริ่มจากการสอบถามการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของพนักงานแต่ละคนและปรับปรุงงานที่ต้องปฏิบัติตามความเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ เมื่อมีการปรับปรุงใบพรรณนางานของแต่ละตำแหน่งเสร็จเรียบร้อยแล้ว ทุกคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบต่อตามใบพรรณนางานของตนเอง

#### 4.2 ผลที่ได้รับจากการพัฒนาผังโครงสร้างองค์กร

ผลจากการพัฒนาผังโครงสร้างองค์กรอาจไม่ได้ให้ผลในเชิงปริมาณที่ชัดเจนนัก เมื่อมีการจัดโครงสร้างองค์กรและใบพรรณนางานที่ชัดเจนแล้ว ทำให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนชัดเจน การดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ หัวหน้าสามารถประเมินผลงานลูกน้องได้ชัดเจน สามารถให้รางวัลและลงโทษ ได้อย่างเหมาะสม ยุติธรรม ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัวในประเมินผลงาน ส่วนผลในเชิงปริมาณทางอ้อมนั้น เกิดจากความไม่เข้าใจหน้าที่งานของตน ตัวอย่างเช่น ก่อนจัดผังโครงสร้างองค์กร แผนกออกแบบจะเป็นผู้ตรวจสอบว่าวัสดุที่จะใช้ในการผลิตว่ามีหรือไม่ แต่ในกรณีที่ไม่มีก็จะขอสั่งซื้อไป ในบางครั้งที่แผนกผลิตกำลังจะผลิตสินค้า แต่เมื่อไปหาวัสดุก็ไม่มี ไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้าและไม่มีผู้ใดออกมาแสดงความรับผิดชอบในกรณีนี้ เนื่องจากว่าแผนกออกแบบจะอ้างว่าทางแผนกมีหน้าที่ตรวจสอบครั้งแรกแต่ไม่มีหน้าที่ในการติดตามวัสดุว่าจะมาเมื่อไร หลังจากจัดผังโครงสร้างองค์กรใหม่ หน้าที่นี้มอบให้กับแผนกวางแผนการผลิต ปัญหาทางส่งล่าช้าที่เกิดจากการขาดวัสดุจึงมีน้อยลงและความรับผิดชอบที่ขาดวัสดุที่มีการสั่งผลิตไปแล้วแผนกวางแผนการผลิตจะเป็นผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน