

### บทที่ 3

#### การปรับปรุงการจัดโครงสร้างองค์การ

การจัดองค์การเป็นการกำหนดทรัพยากรที่ต้องมีและงานที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การโดยจัดทรัพยากรและงานเหล่านี้ให้อยู่ในรูปของโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ

ในองค์การใด ๆ จะต้องมีวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการแบ่งงานขององค์การออกเป็นส่วนย่อย มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งระบุชัดเจนว่างานต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานเหล่านี้ จะต้องไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยนัก แม้ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ในองค์การจะต้องมีอำนาจหน้าที่ เนื่องจากถ้าปราศจากอำนาจหน้าที่แล้ว การบังคับบัญชาและการประสานงานจะทำได้ยาก

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์การจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น จะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ขององค์การนั้น ๆ ดังนั้น จึงต้องศึกษาการจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อพิจารณาว่าการจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันนี้ดี และมีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ขององค์การนั้น ๆ เพียงใด

#### 3.1 ความไม่เหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การแบบเดิม

การศึกษการจัดโครงสร้างองค์การแบบเดิมนี้นี้ ศึกษาจากข้อมูลของโรงงานตัวอย่าง การสัมภาษณ์ และการสังเกตโดยตรงจากสภาพการปฏิบัติงานจริง สำหรับผังโครงสร้างองค์การแบบเดิมของโรงงานตัวอย่าง แสดงดังรูปที่ 1.1

จากการศึกษาการจัดโครงสร้างองค์การแบบเดิมของโรงงานตัวอย่าง จะพบว่าการจัดโครงสร้างองค์การแบบเดิมของโรงงานตัวอย่าง มีความไม่เหมาะสมอยู่หลายประการ ดังนี้

3.1.1 บางตำแหน่งยังขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ตัวอย่าง เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงานฝ่ายบริหารงานการผลิต และผู้ช่วยผู้จัดการโรงงานฝ่ายประสานงานการผลิต มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาความสับสนในการสั่งงาน การปฏิบัติงานล่าช้า และมีการแก้ไขงานบ่อยครั้ง เนื่องจากผู้ช่วยผู้จัดการ โรงงานฝ่ายบริหารงานการผลิตและผู้ช่วยผู้จัดการ โรงงานฝ่ายประสานงานการผลิตสั่งงานไม่ตรงกัน

3.1.2 พังโครงสร้างองค์การแบบเดิมของโรงงานตัวอย่าง ได้แสดงลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) อย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติก็มีการสั่งงานข้ามชั้นตอน ตัวอย่าง เช่น ในบางครั้งผู้บริหารระดับสูงจะสั่งงานโดยตรงต่อหัวหน้าฝ่าย โดยที่ผู้ช่วยผู้จัดการ โรงงานฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ทราบมาก่อน จึงมักทำให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยผู้จัดการ โรงงานฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.1.3 บางตำแหน่งมีช่วงแห่งการควบคุมหรือช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) กว้างมากเกินไป ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นไม่สามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง ตัวอย่าง เช่น หัวหน้าฝ่ายโครงสร้างมีหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือประกอบสร้างเกือบทั้งหมด

3.1.4 การกำหนดฝ่ายปฏิบัติงานต่าง ๆ (สายงานหลัก (Line) สายงานที่ปรึกษา (Staff) และคณะกรรมการ (Committee)) ไม่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการทั่วไปควรจะเป็นสายงานหลักมากกว่าสายงานที่ปรึกษา หรือถ้าเป็นสายงานที่ปรึกษาก็ควรใช้คำว่าที่ปรึกษา

3.1.5 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และพันธะรับผิดชอบ (Accountability) ไม่ชัดเจน ทำให้การประสานงานและการติดต่อสื่อสารทำได้ไม่เต็มที่ และยังทำให้เกิดความสับสน และความล่าช้าในการปฏิบัติงานอีกด้วย

จากความไม่เหมาะสมดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า มีผลต่อคุณภาพของระดับผลิตและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงการจัดโครงสร้างองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

## 3.2 การปรับปรุงการจัดโครงสร้างองค์การ

การปรับปรุงการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อลดความไม่เหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การแบบเดิมนั้น จะดำเนินการให้สอดคล้องตามหลักวิชาการ ดังนี้

3.2.1 จัดโครงสร้างองค์การให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยให้ผู้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อลดความสับสนและความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

3.2.2 จัดโครงสร้างองค์การให้มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยระดับการบังคับบัญชาในระดับหนึ่ง ๆ จะมีรูปแบบการจัดในลักษณะเดียวกัน

3.2.3 จัดโครงสร้างองค์การให้มีช่วงแห่งการควบคุมที่เหมาะสม (ช่วงแห่งการควบคุมต้องไม่กว้างเกินไปหรือแคบเกินไป) ซึ่งในทางปฏิบัติในช่วงแห่งการควบคุมไม่ควรเกิน 10 กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา 1 คน ควรมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลผู้บังคับบัญชาไม่เกิน 10 คน

3.2.4 การกำหนดฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ สายงานหลัก สายงานที่ปรึกษาและคณะกรรมการต่าง ๆ ต้องกำหนดให้ชัดเจนและถูกต้อง ตัวอย่าง เช่น ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปควรจะเปลี่ยนเป็นตำแหน่งที่ปรึกษา เป็นต้น

3.2.5 การแบ่งส่วนงานจะแบ่งตามหน้าที่ (Departmentalization by Function) โดยจัดรวมกลุ่มงานที่มีลักษณะหน้าที่เหมือนกันไว้เป็นหน่วยเดียวกัน ดังนี้

3.2.5.1 ฝ่ายบริหาร แบ่งออกเป็น 5 แผนก คือ แผนกจัดหา แผนกพัสดุ แผนกตลาด แผนกการเงิน/บัญชี และแผนกทรัพยากรบุคคล

3.2.5.1.1 แผนกจัดหา แบ่งออกเป็น 2 หน่วยงาน คือ หน่วยงานในประเทศและหน่วยงานต่างประเทศ แผนกจัดหาทำหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้

- จัดหาวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ เครื่องมือและอุปกรณ์  
 ดับเพลิงที่ต้องใช้ในการผลิตหรือการประกอบสร้าง โดยจะสั่งซื้อจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายทั้ง  
 ในประเทศและต่างประเทศ

- ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น  
 แผนกพัสดุ แผนกผลิต เป็นต้น

#### 3.2.5.1.2 แผนกพัสดุ มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้

- ตรวจสอบวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ เครื่องมือและอุปกรณ์  
 ดับเพลิงที่ต้องใช้ในการผลิตหรือการประกอบสร้าง

- จัดเก็บวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ เครื่องมือและอุปกรณ์  
 ดับเพลิงไว้ในพื้นที่ที่กำหนด

- ควบคุมการเบิกจ่ายวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ เครื่องมือ  
 และอุปกรณ์ดับเพลิงที่ต้องใช้ในการผลิตหรือการประกอบสร้าง

- ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น  
 แผนกจัดหา แผนกผลิต เป็นต้น

#### 3.2.5.1.3 แผนกตลาด มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้

- บังชี้ลูกค้า

- รวบรวมความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

- ประสานงานกับลูกค้า

- ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น

แผนกจัดหา แผนกบริการหลังการขาย เป็นต้น

#### 3.2.5.1.4 แผนกการเงิน/บัญชี มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน

ดังนี้

- จัดทำบัญชี

- บริหารการเงิน

- ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น

แผนกจัดหา แผนกทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

- 3.2.5.1.5 แผนทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้
- วางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning)
  - จัดหาบุคลากรเข้าทำงาน : การสรรหาและการคัดเลือก (Staffing : Recruitment and Selecting)
  - จัดให้มีการฝึกอบรม (Training) ตามหลักสูตรที่ต้องการ เพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงงานตัวอย่างให้มีคุณภาพมากขึ้น
  - บริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)
  - ประเมินผลบุคลากร (Employee Evaluation)
  - การย้ายบุคลากรและการแทนที่ (Employee Movement and Replacement)
  - ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกการเงิน/บัญชี แผนกผลิต เป็นต้น

3.2.5.2 ฝ่ายผลิต แบ่งออกเป็น 5 แผนก คือ แผนกผลิต 1 แผนกผลิต 2 แผนกวางแผนการผลิต แผนกวิศวกรรม และแผนกซ่อมบำรุงและพัฒนาโรงงาน

3.2.5.2.1 แผนกผลิต 1 แบ่งออกเป็น 5 หน่วยงาน คือ หน่วยงานประกอบและติดตั้งเครื่องสูบน้ำดับเพลิงและพีทีโอ (PTO) หน่วยงานประกอบและติดตั้งระบบไฟฟ้าและระบบควบคุม หน่วยงานประกอบและติดตั้งถังน้ำ/โพนดับเพลิง หน่วยงานประกอบและติดตั้งท่อทางและหน่วยงานตัดและพับ

3.2.5.2.2 แผนกผลิต 2 แบ่งออกเป็น 5 หน่วยงาน คือ หน่วยงานประกอบและติดตั้งตู้เก็บอุปกรณ์ หน่วยงานประกอบและติดตั้งบานชัตเตอร์ หน่วยงานประกอบและติดตั้งถาดอะลูมิเนียม หน่วยงานกรอะลูมิเนียมและหน่วยงานทำสี

- แผนกผลิต 1 และแผนกผลิต 2 มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้
- ดำเนินการผลิตหรือประกอบสร้างรถดับเพลิงให้มีคุณลักษณะคุณภาพตรงตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

- ควบคุมการผลิตหรือการประกอบสร้างให้เป็นไปตามแผนการผลิต
  - ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกจัดหา แผนกพัสดุ เป็นต้น
- 3.2.5.2.3 แผนกวางแผนการผลิต มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้
- วางแผนการผลิตรวมและแผนการผลิตในแต่ละหน่วยงาน
  - ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกจัดหา แผนกพัสดุ แผนกผลิต เป็นต้น
- 3.2.5.2.4 แผนกวิศวกรรม มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้
- วิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า
  - ดำเนินการแปลงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าให้เป็นความต้องการของลูกค้าในความหมายของผู้ผลิต
  - ออกแบบคุณลักษณะคุณภาพของระดับเพลิง
  - ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกตลาด แผนกจัดหา แผนกพัสดุ แผนกผลิต เป็นต้น
- 3.2.5.2.5 แผนกแผนกซ่อมบำรุงและพัฒนาโรงงาน มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้
- ซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตหรือประกอบสร้างระดับเพลิง
  - ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในโรงงาน ตัวอย่าง เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา เป็นต้น
  - ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกผลิต แผนกควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

3.2.5.3 ฝ่ายประกันคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 แผนก คือ แผนกควบคุมคุณภาพ และแผนกบริการหลังการขาย

3.2.5.3.1 แผนกควบคุมคุณภาพ มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้

- ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพการนำเข้า
- ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพระหว่างกระบวนการ
- ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย
- ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น

แผนกผลิต แผนกบริการหลังการขาย เป็นต้น

3.2.5.3.2 แผนกบริการหลังการขาย มีหน้าที่และขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้

- ประสานงานกับลูกค้า
- ประสานงานกับแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น

แผนกผลิต แผนกควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

- จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้และการบำรุงรักษาระดับ-  
เพลิง เครื่องมือและอุปกรณ์ดับเพลิง เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้และบำรุงรักษาได้อย่างถูกต้อง
- บริการตรวจสอบ ซ่อมบำรุง และเปลี่ยนอะไหล่ของระดับเพลิงภายใต้เงื่อนไขและระยะเวลาที่กำหนด

3.2.6 จัดให้มีหน่วยงานที่มีความจำเป็นต่อองค์กร เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยหน่วยงานที่จัดให้มีเพิ่มขึ้นจากโครงสร้างองค์กรแบบเดิม ได้แก่ แผนกวิศวกรรม แผนกวางแผนการผลิต แผนกตลาด และแผนกบริการหลังการขาย

3.2.7 จัดโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับการขยายตัวขององค์กรได้

### 8.3 ข้อจำกัดของการจัดโครงสร้างองค์การหลังการปรับปรุง

แม้ว่า การปรับปรุงการจัดโครงสร้างองค์การของโรงงานตัวอย่างนี้ มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของโรงงานตัวอย่างมากขึ้น แต่ก็มีข้อจำกัดที่อาจต้องมีการปรับปรุง ดังนี้

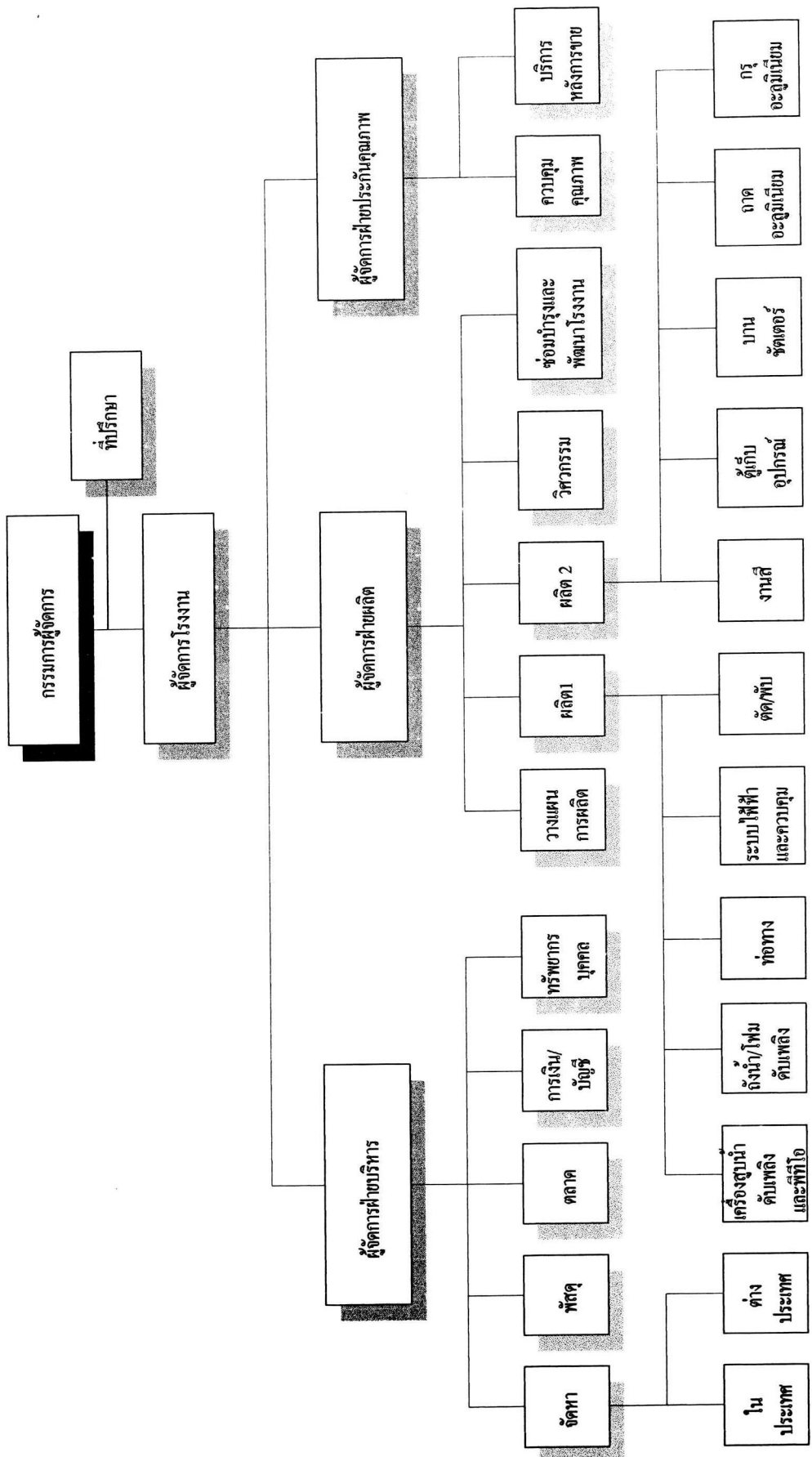
3.3.1 ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิต และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างรวดเร็ว ผังโครงสร้างองค์การของโรงงานตัวอย่างนี้ อาจต้องมีการปรับปรุงอีก

3.3.2 การหาผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมในระดับผู้บริหาร อาจไม่มีผู้เหมาะสมภายในโรงงาน ดังนั้น การหาผู้รับผิดชอบซึ่งเป็นบุคคลจากภายนอก อาจหาได้ยากและไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เคยทำงานมานาน

3.3.3 การแบ่งส่วนงานโดยไม่ยึดตัวบุคคล อาจไม่สามารถแก้ปัญหาความรู้สึกส่วนบุคคลได้

ผังโครงสร้างองค์การของโรงงานตัวอย่างที่ดำเนินการปรับปรุงจะแสดงดังรูปที่ 3.1





รูปที่ 3.1 ผังโครงสร้างองค์การของโรงงานตัวอย่างหลังการปรับปรุง