

บทที่ 4

การบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะแสวงหากำไรหรือไม่ก็ตาม การดำเนินงานตามโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จำเป็นต้องมีการจัดการบริหารที่ดี การจัดการองค์กรจึงเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่ทำให้การบริหารได้รับความสำเร็จ เพราะการจัดการองค์กรเป็นการกำหนดทรัพยากรแล ตำแหน่งงานที่ต้องมี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการควบคุมการทำงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานขององค์กร การจัดการองค์กรที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดขั้นตอนที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ใช้เวลานาน เป็นการเพิ่มความยุ่งยากในการบริหารงาน และใช้ประโยชน์จากบุคลากรได้น้อยลง องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของโครงการที่วางไว้ได้ การศึกษาด้านการบริหารจึงต้องกระทำต่อเนื่องจากการศึกษาด้านการตลาด และการศึกษาด้านเทคนิคของโครงการแล้ว ทรัพยากรและตำแหน่งงานจะอยู่ในรูปของโครงสร้างองค์กร โดยมีสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ จุดเน้นการบริหารได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ รูปแบบโครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะสามารถทำงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ดี ส่งผลทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

ผลการศึกษาด้านการบริหาร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระยะ คือ

1. การบริหารในระยะก่อนการดำเนินงาน
2. การบริหารในระยะดำเนินงาน

การบริหารในระยะก่อนการดำเนินงาน

การบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จต้องมีการจัดวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพงาน ระยะก่อนดำเนินงานเกิดขึ้นเมื่อเริ่มโครงการและสิ้นสุดเมื่อโรงงานเปิดดำเนินการพิจารณาโครงสร้างองค์กร ได้คำนึงถึงการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กร ระยะก่อนดำเนินงาน

และระยะดำเนินงานเข้าด้วยกัน จากการศึกษาารุปลักษณ์โครงการเพื่อกำหนดโครงสร้างการบริหารโครงการนี้ ต้องใช้การจัดโครงสร้างองค์กรแบบโครงการอย่างสมบูรณ์ เพราะรูปแบบในโครงการนี้มีลักษณะเฉพาะตัวสูงซึ่งต้องการควบคุมอย่างละเอียด ต้องการแยกโครงการออกจาก การบังคับบัญชามาเป็นอิสระ โดยใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะบริหารงาน และประสานการทำงานกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วยการจัดส่งรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ จะช่วยให้เกิดความคล่องตัว มีความยืดหยุ่นสูง โครงการสามารถดำเนินไปได้ตามเวลาและงบประมาณที่กำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่ทำผลิตภัณฑ์ไฮโรเทคนิค มีความจำเป็นจะต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เป็นอย่างดีเกี่ยวกับโรงงานประเภทนี้

ข้อดีของ โครงสร้างองค์กรแบบโครงการอย่างสมบูรณ์

- ผู้อำนวยการโครงการเป็นผู้ที่อำนาจหน้าที่โดยสมบูรณ์เหนือโครงการ บริหารโครงการตามที่ได้รับมอบหมาย มีกลุ่มทำงาน โดยสมบูรณ์เพื่อที่จะร่วมกันทำให้โครงการ ประสบผลสำเร็จ และผู้อำนวยการโครงการจะต้องทำรายงานความก้าวหน้าของงาน ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบเป็นระยะ

- บุคลากรทุกคนขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโครงการ จึงมีสายการบังคับบัญชาสั่งการที่สั้น สามารถติดต่อสื่อสารได้เร็ว คล่องตัว และลดความผิดพลาดจากสายการบังคับบัญชา

- อำนาจหน้าที่ถูกรวมไว้ที่ผู้อำนวยการสามารถตัดสินใจได้เร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของ ผู้ร่วมงาน ผู้ติดต่อสื่อสาร และผู้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดี

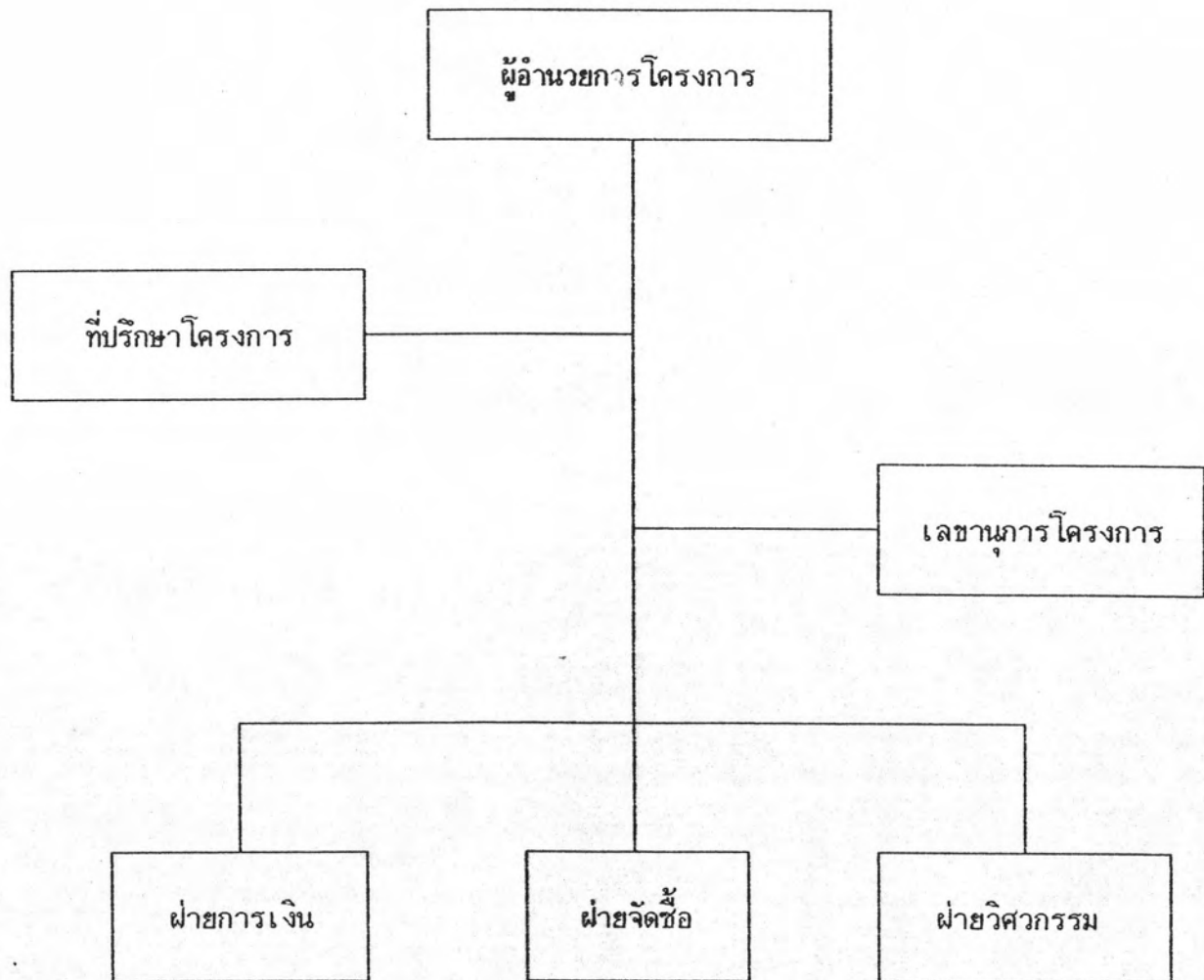
- มีเอกภาพในการบังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีภายใต้การสั่งการ และตัดสินใจเพียงคนเดียว

- โครงสร้างองค์กรแบบโครงการอย่างสมบูรณ์ มีรูปลักษณ์ที่ง่ายและยืดหยุ่นสูง เมื่อเทียบกับโครงสร้างอื่น ปฏิบัติและทำความเข้าใจได้ง่าย

- โครงสร้างนี้มุ่งเน้นผลของโครงการทั้งระบบเป็นส่วนรวมมากกว่าการมุ่งเน้นที่ระบบย่อยของโครงการ ซึ่งเป็นทำให้โครงการได้รับความสำเร็จทางด้านเทคนิคโครงการ

- บุคลากรที่ร่วมงานจะมีความรู้สึกร่วมกัน ในการพัฒนาที่เกิดความผูกพันที่จะทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ

โครงสร้างองค์กรในระยะก่อนการดำเนินงาน ของโครงการตั้งโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ไฮโรเทคนิค แสดงได้ตามแผนภูมิการจัดองค์กร ในรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 แผนภูมิการจัดองค์กรในระยะก่อนการดำเนินงาน

การวิเคราะห์สหภาพคลากรปฏิบัติงานในช่วงระยะก่อนการดำเนินงาน จะพิจารณาจากโครงสร้างขององค์กรที่จัดตั้งขึ้น จากข้อมูลการศึกษารายละเอียดของงานในแต่ละขั้นตอน ตาม

ความสามารถ ประสิทธิภาพ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการในระยะก่อนดำเนินงาน
ผู้อำนวยการโครงการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานใน 3 ลักษณะ คือ

1. ประสานงานกับ ผู้อำนวยการ หรือ คณะกรรมการระดับสูง
2. บริหารงานให้โครงการสำเร็จ
3. สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ที่ปรึกษาโครงการ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผน การกำกับดูแล การควบคุมให้การบริหารงานโครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตามระยะเวลา และงบประมาณที่เหมาะสม เข้าร่วมในกิจกรรมตามที่ผู้บริหารโครงการร้องขอ อาทิ การเจรจาต่อรองที่เกี่ยวข้อง การออกแบบ การจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต การจัดทำเอกสารสัญญา การพิจารณาคัดเลือกผู้ออกแบบ และผู้รับเหมาก่อสร้าง การควบคุมงานการก่อสร้าง การป้องกันอันตรายจากการผลิต และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามแต่กรณีที่โครงการนี้กำลังดำเนินการอยู่

ฝ่ายวิศวกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการศึกษาแบบ พิจารณาแบบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ การก่อสร้างทั้งหมด ประโยชน์ใช้สอย ข้อกำหนด การคาดคะเนต้นทุนค่าใช้จ่าย การกำหนดเวลาการทำงานเพื่อควบคุมงานให้เป็นไปตามแบบที่กำหนด ระยะเวลา และเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการตรวจรับและการติดตั้งเครื่อง

ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการเงิน จัดเก็บบัญชีรายรับของงบประมาณ ค่าความเบี่ยงเบนของค่าใช้จ่าย ค่าแรงงาน จัดทำรายงานด้านการเงินจัดส่งให้ผู้อำนวยการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบ

ฝ่ายจัดซื้อ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดซื้อ จัดเก็บเอกสารสัญญา ติดต่อผู้ค้า การพิจารณาสรรหาบุคลากรเข้าร่วมปฏิบัติงานในช่วงระยะก่อนการดำเนินงาน จะทำพิจารณาโครงสร้างขององค์กรที่จัดตั้งขึ้น จากการศึกษาข้อมูลรายละเอียดของงานในแต่ละขั้นตอนตามความสามารถ ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จากนั้นทำการพิจารณาอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน ได้ดังนี้

1. บุคลากรของผู้อำนวยการโครงการ ประกอบด้วย

	จำนวน	เงินเดือนรวม
	(คน)	(บาทต่อเดือน)
1.1 ผู้อำนวยการโครงการ	1	35,000

	จำนวน (คน)	เงินเดือนรวม (บาทต่อเดือน)
1.2 ที่ปรึกษาโครงการ	1	35,000
1.3 เลขานุการโครงการ	1	11,200
2. บุคลากรฝ่ายการเงิน		
2.1 ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	1	16,800
2.2 พนักงานการเงิน	1	11,200
2.3 พนักงานบัญชี	1	11,200
3. บุคลากรฝ่ายจัดซื้อ		
3.1 ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	1	16,800
3.2 พนักงานจัดซื้อ	1	11,200
3.3 พนักงานพัสดุ	1	11,200
4. บุคลากรฝ่ายวิศวกรรม		
4.1 ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	1	21,000
4.2 วิศวกร	1	16,800
4.3 ช่างก่อสร้าง	2	22,400
4.4 ช่างเทคนิค	1	11,200
4.5 เสมียน	2	11,200
รวมทั้งสิ้น	16	242,200

การบริหารงานในระยะดำเนินงาน

การบริหารงานในระยะก่อนการดำเนินงาน จะสิ้นสุดเมื่อโรงงานเริ่มเปิดดำเนินการ และจะเข้าสู่ช่วงการบริหารในระยะดำเนินงาน โดยการจัดโครงสร้างขององค์กรมารับ ให้ประสานการทำงานกันได้ดี โครงสร้างองค์กรในระยะนี้ต้องเป็นองค์กรที่เหมาะสม และสามารถดำเนินงานไปได้โดยทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ นำพ้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จากการศึกษา รายละเอียดของโครงการ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารในระยะดำเนินงานได้ ดังนี้

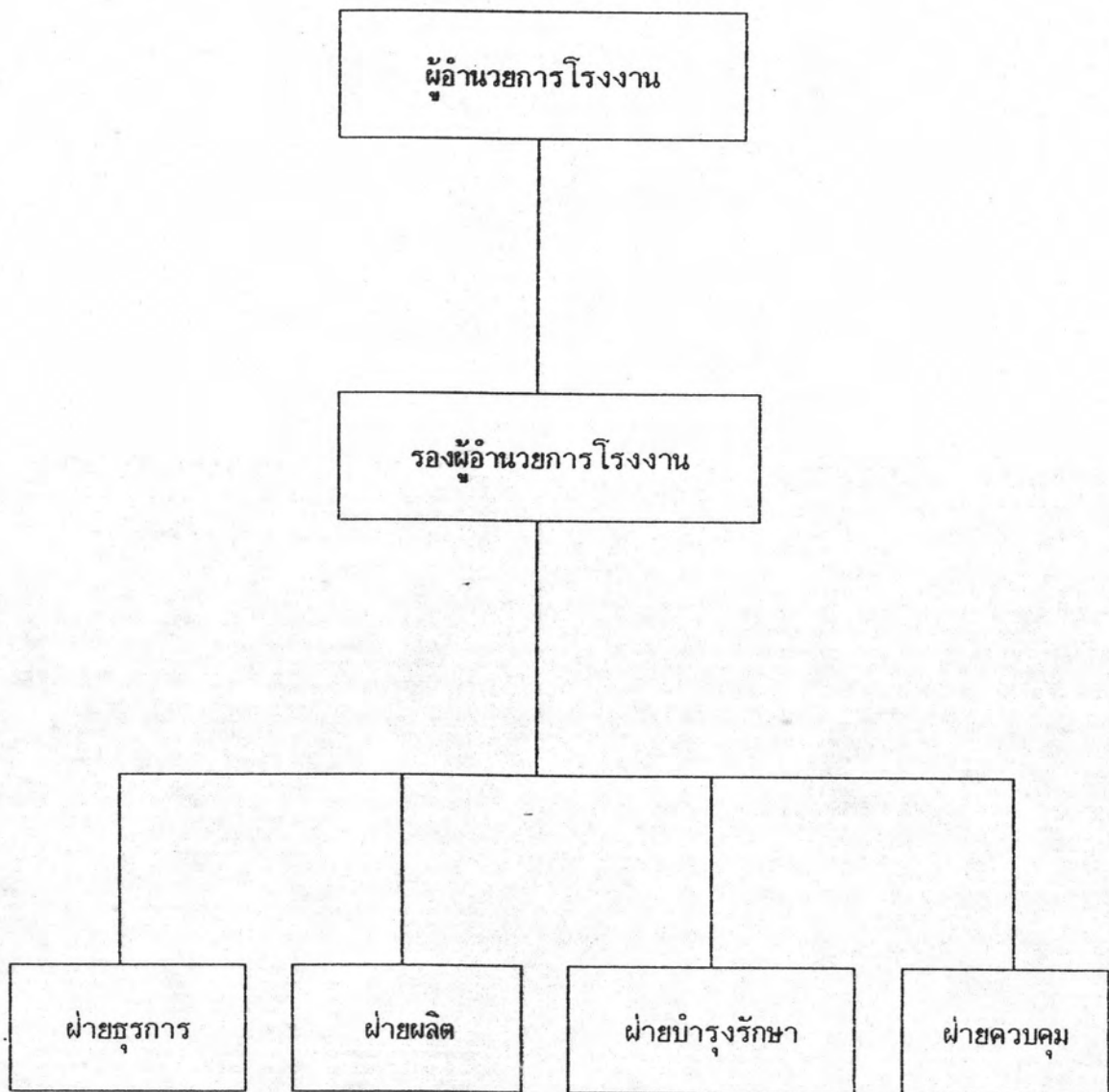
1. ผู้อำนวยการโรงงาน เป็นผู้ทำหน้าที่บริหาร ควบคุมการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีรองผู้อำนวยการโรงงานคอยช่วยปฏิบัติงาน มีผู้ได้บังคับบัญชาในระดับรองลงไปอีก 4 ฝ่าย แต่ละฝ่ายมีบุคลากรปฏิบัติงานดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงงาน	1	คน
2. รองผู้อำนวยการโรงงาน	1	คน
3. ฝ่ายธุรการ	3	คน
4. ฝ่ายผลิต	20	คน
5. ฝ่ายควบคุม	6	คน
6. ฝ่ายบำรุงรักษา	3	คน

2. การบริหารงานภายในองค์กร เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหารงานที่ดี สามารถประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โครงการนี้ได้พิจารณาปัจจัยประกอบ ดังนี้

2.1 สายการบังคับบัญชา จำนวนของผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน ประกอบด้วยบุคลากรตามความจำเป็น โดยแบ่งแยกตามอำนาจหน้าที่และความจำเป็นที่ต้องมี ตามความรับผิดชอบและความจำเป็นของตำแหน่งงานนั้น และเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ประสานการทำงาน และมีความสัมพันธ์ของแต่ละแผนกงานกันได้ดี

2.2 แผนภูมิการจัดองค์กร จะแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละการบังคับบัญชาตามตามสายงานหน้าที่หลัก เพื่อให้มีการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีช่วงการบังคับบัญชาที่ไม่กว้าง หรือแคบมากนัก เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถควบคุมดูแล สั่งการ ปฏิบัติการได้สะดวกรวดเร็วเกิดประโยชน์สูงสุด ดังแสดงในรูปที่ 4.2



รูปที่ 4.2 แผนภูมิการจัดองค์กรรวม ในระยะดำเนินงาน

เมื่อได้โครงสร้างองค์กรรวมที่เหมาะสมในระยะดำเนินงานแล้ว จากนั้นจะต้องทำการกำหนดลักษณะเฉพาะของแต่ละงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อการสรรหาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อเข้าร่วมงาน ผลการศึกษาโครงการสามารถกำหนดลักษณะเฉพาะของงานแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงงาน

เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในทางบริหาร ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และอำนาจในการตัดสินใจ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเป็นผู้มีความรู้อย่างดียิ่งเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ไพรโอเทคนิค สามารถดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายใต้อำนาจหน้าที่และแนวทาง ดังต่อไปนี้

- ต้องประสานการทำงานต่อเนื่องจากผู้อำนวยการโครงการ
- จัดการทำงานให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
- สนับสนุนคนงานที่ดี และส่งเสริมการพัฒนาคน
- จัดลำดับความสำคัญของ เป้าหมายองค์กร และการจัดจำหน่าย
- กำหนดผลตอบแทนในการทำงาน
- ดำเนินงานตามแผนขององค์กรโดยคำนึงถึง ต้นทุน ผลิตภัณฑ์ คุณภาพ และ

ความปลอดภัยในการทำงาน

- จัดหาพลังงานใหม่เพียงพอแก่ความต้องการ

รองผู้อำนวยการโรงงาน

ทำหน้าที่เดียวกับผู้อำนวยการตามที่ได้รับมอบหมาย

ฝ่ายธุรการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ บุคลากร การเงิน เงินเดือน ค่าจ้าง สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การทำบัญชีทั้งหมดของโรงงาน จัดหาวัสดุที่ดีและมีราคาถูก ดำเนินการเบิกจ่ายวัสดุ การจัดทำ การจัดเก็บเอกสารข้อมูลการ

ฝ่ายควบคุมการผลิต

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการออกแบบวางแผนการผลิต กำหนดการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ เครื่องมือระบบอัตโนมัติ ระบบไฟฟ้า และ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสายการผลิต ชนิดและประเภทของผลิตภัณฑ์ ทำการทดสอบ และทดลองส่วนผสม ไพรโอเทคนิค ทำลายของเสียที่เกิดจากการผลิต ควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ตรวจสอบ

สอบชิ้นงานทุกขั้นตอนในระหว่างการผลิต รวบรวมข้อมูลที่ได้จัดส่งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

ฝ่ายบำรุงรักษา

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การซ่อมบำรุงเครื่องจักรเครื่องมืออุปกรณ์ การขนย้ายวัสดุ พาหนะที่ใช้ในการขนส่ง เครื่องต้นกำลัง อาคารสิ่งและสิ่งปลูกสร้าง ถนน การทำความสะอาดอาคารสำนักงาน ระบบสุขาภิบาล ทั้งหมด

ฝ่ายผลิต

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ ตารางการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยประสานการทำงานกับฝ่ายอื่น กำหนดการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ ประมาณการ เวลาผลิต จัดเตรียมบุคลากร จัดเก็บและรักษาสารวัตถุระเบิด สารเคมี สารอันตราย เครื่องมือ ในการผลิตส่วนผสมไพโรเทคนิค และทำการให้ම්ประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการศึกษาจำนวนบุคลากร ที่จำเป็นขององค์กรเมื่อเริ่มแรกในระยะดำเนินงาน จะมีพนักงานรวม 34 คน อยู่ในสายผลิต 18 คน แบ่งแยกระดับตามหน้าที่รับผิดชอบได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนบุคลากรที่ใช้ในระยะดำเนินงาน

	บริหาร	พนักงาน	คนงาน	รวม
ผู้อำนวยการโรงงาน	1			1
รองผู้อำนวยการโรงงาน	1			1
ฝ่ายธุรการ	1	2		3
ฝ่ายผลิต	1	1	18	20
ฝ่ายควบคุม	1	5		6
ฝ่ายบำรุงรักษา	1	2		3
	6	10	18	34

บุคลากรเมื่อแรกเริ่มในระยะดำเนินงานจะพิจารณาจากบุคลากรของโครงการในระยะก่อนดำเนินงาน โดยการโอนย้ายเข้าสู่องค์กรระยะดำเนินงาน และทำการสรรหา ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เข้าทำงานโดยให้มี คุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของงาน ให้ได้รับอัตราเงินเดือนตามรายละเอียดแสดงได้ ดังนี้

1. บุคลากรของผู้บริหารโรงงาน ประกอบด้วย

	จำนวน (คน)	รวมเงินเดือน (บาท/เดือน)
1.1 ผู้อำนวยการโรงงาน	1	25,000
1.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงงาน	1	20,000
รวม	2	45,000

2. บุคลากรของฝ่ายธุรการ

	จำนวน (คน)	รวมเงินเดือน (บาท/เดือน)
2.1 หัวหน้าฝ่ายธุรการ	1	15,000
- พนักงานฝ่ายธุรการ	2	12,000
รวม	3	27,000

3. บุคลากรของฝ่ายผลิต

	จำนวน (คน)	รวมเงินเดือน (บาท/เดือน)
3.1 หัวหน้าฝ่ายผลิต	1	20,000
- พนักงานของฝ่ายผลิต	1	5,000
- คนงาน	18	54,000
รวม	20	79,000



4. บุคลากรของฝ่ายควบคุม

	จำนวน (คน)	รวมเงินเดือน (บาท/เดือน)
4.1 หัวหน้าฝ่ายควบคุม	1	20,000
- พนักงานฝ่ายควบคุม	5	25,000
รวม	6	45,000

5. บุคลากรของฝ่ายบำรุงรักษา

	จำนวน (คน)	รวมเงินเดือน (บาท/เดือน)
5.1 หัวหน้าฝ่ายบำรุงรักษา	1	20,000
- พนักงานฝ่ายบำรุงรักษา	2	10,000
รวม	3	30,000

รวมบุคลากรในระยะดำเนินงาน

34 คน

เสียค่าใช้จ่าย

226,000 บาทต่อเดือน