

การวิเคราะห์การบริหาร

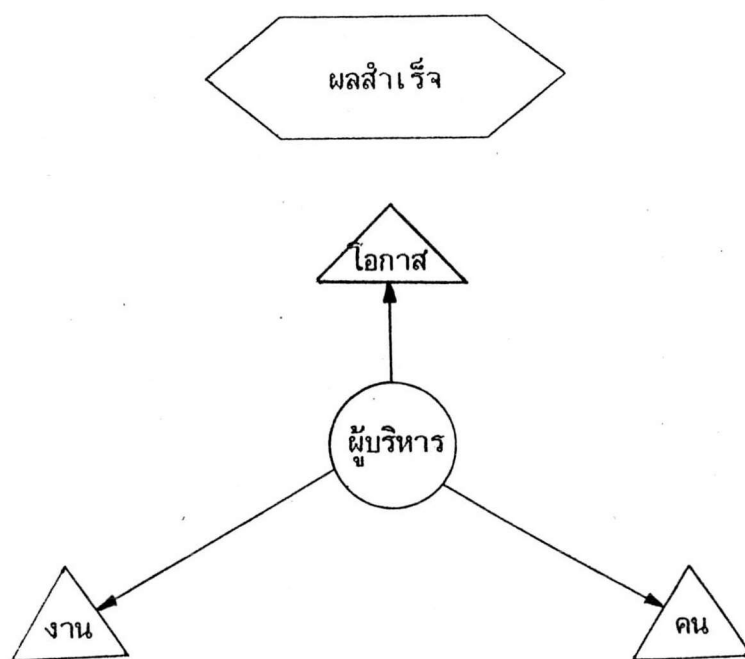
สถานการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และลักษณะการเปลี่ยนแปลงต่างก็ผันผวนกลับไปกลับมาโดยบางครั้งได้เกิดสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัดขึ้นมาอย่างรุนแรงและกระชั้นชิด เช่น วิกฤตการณ์ขาดแคลนทรัพยากร น้ำมันแพง อัตราดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น แต่ในหลายกรณีสถานการณ์ได้เปลี่ยนไปในทางเอื้ออำนวย โดยมีโอกาสใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาตลอดเวลา ภายใต้สภาวะต่าง ๆ ดังกล่าว ทั้งสภาวะที่เป็นโอกาส และเป็นข้อจำกัดปัญหา ล้วนแต่มีผลกระทบต่อองค์การทางธุรกิจทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังรวมปัจจัยภาวะการแข่งขันทางการตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งส่งผลให้องค์การธุรกิจมีการขยายตัวมากขึ้น ทำให้ระบบการบริหารงานภายในองค์การที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การนำแนวความคิดทางด้านการบริหารงานมาใช้จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสถานการณ์ของธุรกิจที่ตนกำลังเผชิญอยู่ ทราบถึงปัญหาสำคัญ ๆ และสามารถช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์การบริหารงานในสภาพปัจจุบันของโรงงานอุตสาหกรรมตัวอย่าง เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลที่จะพิจารณาเลือกเทคนิคในการบริหารที่เป็นเครื่องมือช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว

การวิเคราะห์การบริหาร (Management Analysis)

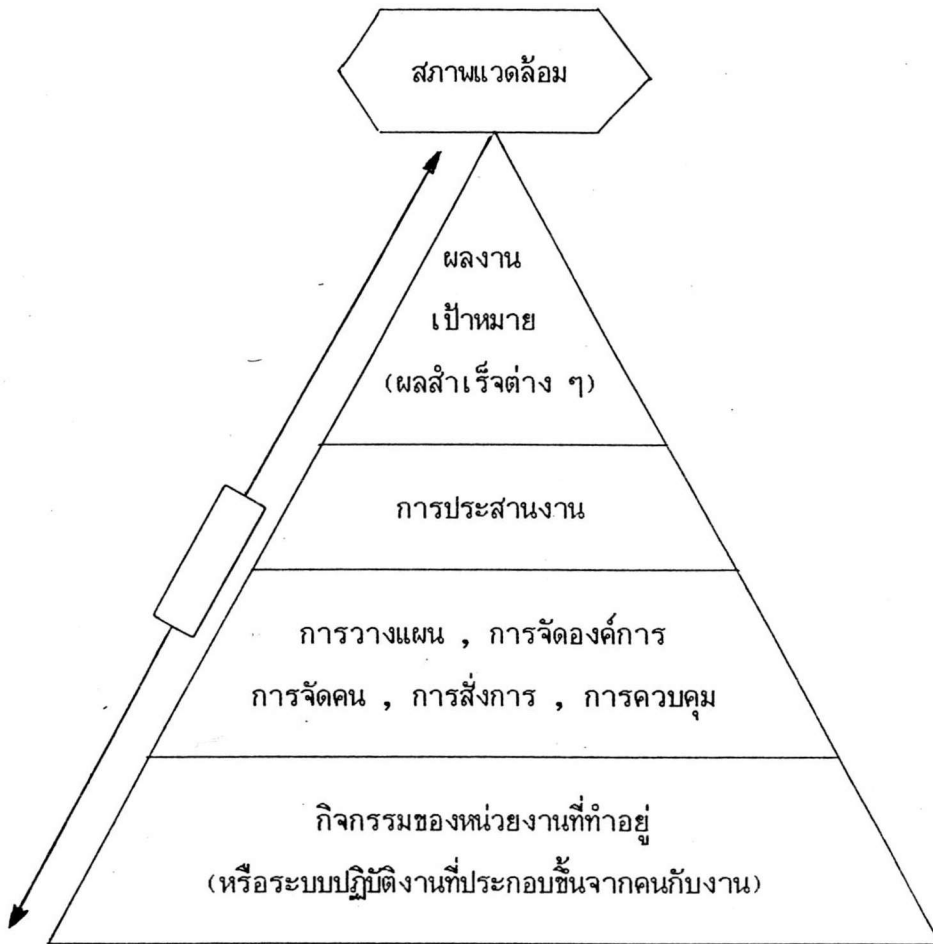
รูปแบบในการวิเคราะห์การบริหารที่ใช้กันในปัจจุบันมีหลายแนวทางเช่น การศึกษาจากประสบการณ์ด้วยกรณีศึกษา (The Empirical Approach), การศึกษาจากพฤติกรรมกลุ่ม (The Group Behavior Approach), การวิเคราะห์เชิงระบบ (The System Approach), และการวิเคราะห์บทบาททางการบริหาร (The Managerial Roles Approach) เป็นต้น

การวิเคราะห์ทางการบริหารของโรงงานตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประเมินจุดอ่อน (ปัญหา) ตามบทบาทการบริหาร (The Managerial Roles Approach) ซึ่งจะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญยิ่งก็คือ การต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานการทำงาน (integrator) ของระบบต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จได้ด้วยดี โดยตลอดเวลาผู้บริหารจะต้อง "จัดการ" (manage) ให้ "ระบบงาน" และ "ระบบคน" ทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในการแปรสภาพปัจจัยต่าง ๆ ให้เป็นสินค้าและบริการที่ดี โดยทั้งนี้ทุกอย่างที่ดำเนินไปจะต้องสอดคล้องกันไปตามสภาพเงื่อนไข ของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ โดยมีการเสี่ยงน้อยที่สุด และมีช่องทางสำเร็จได้มากที่สุด ในทิศทางที่ปลอดภัยตามช่องโอกาสที่ได้วิเคราะห์ติดตามโดยผู้บริหารตลอดเวลา ในส่วนนี้ก็คือ "การบริหารโอกาส" ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะต้องกระทำด้วยตนเองเป็นลำดับแรกและการกระทำอย่างต่อเนื่องด้วย



รูปที่ 4.1 แสดงบทบาทของผู้บริหารในการบริหารระบบต่าง ๆ ขององค์การ

ในการบริหารระบบต่าง ๆ ตามบทบาทของผู้บริหารนั้น หากพิจารณาถึงวิธีการบริหารของผู้บริหารที่ปฏิบัติโดยทั่วไปแล้ว อาจแสดงให้เห็นได้ดังรูป



รูปที่ 4.2 แสดงวิธีการบริหารในการสร้างผลสำเร็จจากการบริหารให้เกิดการประสาน
การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ตามภาพ ณ ระดับล่างสุด คือ กิจกรรมทั้งหลายที่องค์การมีอยู่ และจะต้องกระทำให้ลุล่วงไปด้วยดี งานเหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามหน้าที่งานทางธุรกิจที่ต้องทำเช่น งานผลิต งานขาย งานบัญชี การเงินหรืออื่น ๆ แต่ไม่ว่าจะเป็นงานธุรกิจชนิดใดก็ตามทุกชนิดต่างก็ประกอบด้วยปัจจัย 2 กลุ่ม คือคน และปัจจัยทางวัตถุอื่น ๆ ที่จัดขึ้นเป็นกิจกรรมหรือระบบงานที่จะให้คนทำ

ภาระกิจของผู้บริหาร คือการสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบงานต่างๆ ให้เหมาะสม สะดวก และง่ายที่คนผู้ปฏิบัติจะทำได้โดยมีประสิทธิภาพการผลิตสูง ซึ่งพิจารณามองภาระหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาพรวม ก็คือ "การประสานงาน" (Coordination) หรือ การประสานการทำงาน ของฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้ากันได้ (Coordinated Work) นั้นเอง แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะมีวิธีการปฏิบัติที่เรียกได้ว่าเป็น "หน้าที่งานบริหาร" (Management Function) ที่เป็นมาตรฐานที่ จะต้องกระทำโดยตัวผู้บริหารเอง 5 ประการ คือ

- การวางแผน (Planning) หรือการกำหนดทิศทางองค์การพร้อมกับเป้าหมาย และแผนงานต่าง ๆ
- การจัดองค์การ (Organizing) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันทั่วไปว่า "The one best way"
- การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือการจัดหา พัฒนาและธำรงรักษาให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุด เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การ จากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบ
- การสั่งการ (Directing) หรือการมีศิลปะการสร้างใจ และรู้จักจูงใจ และกำกับให้พนักงานทุกคน และทีมงานต่าง ๆ ทำงานโดยทุ่มเท และเสริมประสานต่อกัน เพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน
- การควบคุม (Control) การควบคุมหรือการติดตามผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินไป เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่าง ๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้หากผลงานได้ผิดพลาดไปจากที่คาดคิดผู้บริหารก็จะแก้ไขและปรับให้การทำงานกลับสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพอีกครั้ง และโดยที่การควบคุมนี้อยู่ในขั้นตอนของการปฏิบัติโดยบุคคลฝ่ายต่าง ๆ อยู่ ดังนั้น การติดตามผลการปฏิบัติและการปรับแก้ต่างก็ต้องกระทำกับคนผู้ทำงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น และด้วยเหตุดังกล่าวนี้เอง ความหมายของการควบคุมที่แท้จริง จึงเป็น " การควบคุมคนผู้ทำงาน " นั้นเอง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์การบริหารในกรณีของโรงงานตัวอย่าง ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกันดังนี้

1. การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ถึงแม้ว่าการใช้แบบสอบถามจะมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ถือว่าเป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว หรือคำตอบที่ได้อาจไม่ชัดเจน และไม่สามารถที่จะทำความเข้าใจได้ทันทีเหมือนกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การใช้แบบสอบถามเหมาะสมและสะดวกที่จะใช้เก็บข้อมูลของโรงงานตัวอย่าง ซึ่งมีด้วยกันหลายฝ่าย หลายแผนก และหลายหน่วยงาน ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลเบื้องต้นได้ในเวลาอันรวดเร็ว

2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการเก็บข้อมูลซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารข้อมูลสองทางที่จะช่วยเสริมเพิ่มเติม วิธีการใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและตรงประเด็นมากยิ่งขึ้นกว่าข้อมูลเบื้องต้นที่เก็บรวบรวมมา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง รวมทั้งพนักงานในระดับหัวหน้า ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ หัวหน้าแผนกต่าง ๆ วิศวกร โฟร์แมน หัวหน้าคนงาน และเจ้าหน้าที่ทางสำนักงาน

3. การสังเกตการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการอีกวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจใช้ควบคู่ไปพร้อมกับ การสัมภาษณ์ในสองประเด็น นั่นคือ ประเด็นแรกใช้การสังเกตการปฏิบัติงานเก็บข้อมูลในเบื้องต้น เพื่อวางแนวทางในการสัมภาษณ์ และประเด็นที่สองใช้การสังเกตการปฏิบัติงาน สำหรับตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ซึ่งใช้วิธีนี้ทั้งงานด้านการผลิตและงานในสำนักงาน

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงาน

แผนก.....

ปัญหาที่พบเห็นเป็นประจำในการทำงาน.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แนวทางในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รูปที่ 4.3 แสดงตัวอย่างแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงาน

ปัญหาทางการบริหาร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาเพื่อวิเคราะห์การบริหารของโรงงานตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์ตามบทบาทการบริหาร (The Managerial Roles Approach) พบปัญหาทางการบริหารที่สำคัญหลายประการ ในประเด็นทางด้าน การวางแผน (Planning), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การสั่งการ (Directing), และการควบคุม (Control) โดยมีสาระสำคัญของปัญหาดังนี้

1. ปัญหาด้านการวางแผน (Planning Problem)

1.1 การไม่สามารถออกแผนการผลิตหลัก (Master Plan) ของทางฝ่ายโรงงานได้ (โดยมีแผนวางแผน และควบคุมการผลิตซึ่งเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูล ของทางฝ่ายโรงงาน) ทั้งนี้เนื่องมาจากยังขาดข้อมูลทางด้านกำลังการผลิต ด้านกำลังคนของแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยตรงของทางฝ่ายโรงงานส่งข้อมูลมาให้แผนวางแผนและควบคุมการผลิต

1.2 การคาดการณ์คำสั่งซื้อจากลูกค้า ซึ่งเป็นข้อมูลหนึ่ง ในการใช้วางแผนการผลิตกระทำได้ยากมาก เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของโรงงานตัวอย่างเป็นลักษณะขายก่อนทำการผลิต ทำให้ทางฝ่ายโรงงานรับทราบคำสั่งซื้อที่ยืนยันจากลูกค้า (โดยผ่านมาจากฝ่ายการตลาด) จึงทำให้ระยะเวลานำ (Lead Time) ในการเตรียมการเพื่อทำการผลิตไม่เพียงพอ

1.3 การเตรียมการในการสั่งซื้อวัตถุดิบก็ไม่สามารถดำเนินการได้ทันเนื่องจากมีระยะเวลานำ (Lead Time) ในการสั่งซื้อสั้น ดังนั้นแผนกจัดซื้อจึงไม่มีแผนในการสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นการล่วงหน้า แต่ใช้วิธีการสั่งซื้อทันทีเมื่อได้รับข้อมูลมาจากแผนวางแผน และควบคุมการผลิตของทางฝ่ายโรงงาน

1.4 เนื่องจากธุรกิจเป็นลักษณะขายก่อนทำการผลิต ซึ่งมีระยะเวลาการเตรียมการเพื่อการผลิตสั้นอยู่แล้ว ข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ผ่านมาจากฝ่ายการตลาด ยังมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ซึ่งถือเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ไม่มีระยะเวลานำ (Lead Time) เพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขสถานการณ์ได้เป็นการล่วงหน้าเลย จึงมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ ทำให้การวางแผนการผลิตในล็อต (Lot) อื่น ๆ ไม่สามารถกระทำได้ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อแผนกต่าง ๆ ในฝ่ายอื่นที่เป็นฝ่ายสนับสนุนการผลิตอีกด้วย เช่น ฝ่ายบุคคลและธุรการ ไม่สามารถเตรียมกำลังคน หรือให้การบริการพนักงานทางฝ่ายโรงงานได้สอดคล้องตามสภาพการผลิต

2. ปัญหาด้านการจัดองค์การ (Organizing Problem)

2.1 การจัดโครงสร้างองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมิได้ยึดหลักการจัดองค์การที่ดี เนื่องจากการจัดสายการบังคับบัญชาไม่เหมาะสมซึ่งเป็นผลกระทบมาจากโรงงานตัวอย่างเป็นโรงงานเพิ่งเปิดดำเนินการมาได้เพียงปีเศษเท่านั้น

2.2 ขนาดของโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน หาได้สร้างเพื่อการรองรับการขยายตัวของโรงงานที่เจริญเติบโตไม่ แต่เป็นการสร้างองค์การที่มีขนาดของโครงสร้างเกินความจำเป็นเมื่อเทียบกับสภาพความเป็นจริง ทั้งนี้ เนื่องจากการมองขนาดของโครงสร้างองค์การเพื่อจัดเตรียมไว้รองรับพนักงานที่ทำงานอยู่เดิมเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา

2.3 ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบขอบข่ายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เด่นชัดและอีกทั้งมีการก้าวก้ำอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน อันเป็นผลเนื่องมาจากการไม่ทราบขอบข่ายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบรวมทั้งยังมิได้มีการจัดระเบียบหน้าที่งานต่างๆภายในองค์การด้วย

3. ปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing Problem)

3.1 บุคลากรขาดความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากสภาพการจ้างงานในปัจจุบันอยู่ในภาวะที่เรียกว่า ตลาดเป็นของลูกจ้าง ดังนั้น การจัดหาและคัดเลือกเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในโรงงานที่เพิ่งเปิดดำเนินการมาเพียงปีเศษและยังไม่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป จึงประสบปัญหาดังกล่าว อันเป็นอุปสรรคในด้านการบริหารงานบุคคลในด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงานเฉพาะด้าน เช่น ทางด้านเทคนิค เป็นต้น ซึ่งในหน่วยงานที่เป็นปัญหามากก็คือ ฝ่ายโรงงาน หรือฝ่ายผลิตนั่นเอง

3.2 ปัญหาด้านการจัดสรรบุคลากรได้ไม่เหมาะสมกับงาน และอัตรากำลังคนที่จัดสรรให้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติ เนื่องจากสภาพการจ้างงานอยู่ในภาวะที่ตลาดเป็นของลูกจ้างดังกล่าวตามข้อ 1 นั้น จึงเป็นผลให้เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้บุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และตัวบุคลากรเองก็จะได้รับความกดดันอย่างสูงในการปฏิบัติในช่วงแรกหากบุคลากรท่านใดได้รับความกดดันนั้น ไม่ได้ก็จะทำการตัดสินใจลาออกเพื่อไปหางานใหม่และกรณีที่อัตรากำลังคนที่จัดสรรให้ไม่เพียงพอจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ในหน่วยงานเดียวกันต้องทำงานหนักขึ้น การทำงานแต่ละอย่างจึงได้ประสิทธิภาพต่ำ โดยเฉพาะในฝ่ายการผลิตจะส่งผลให้ผลผลิตต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

3.3 ปัญหาการหมุนเวียนของพนักงาน (Turnover) มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งโดยเฉลี่ยอัตราการลาออกจากงาน/เดือน ของพนักงานในเดือนมกราคม 2532 อยู่ที่ 2.34% หรือจำนวน 7 คน และในช่วงเดือนมิถุนายน 2532 มีคนลาออก 140 คน ทำให้อัตราการลาออกจากงาน/เดือนเพิ่มสูงเป็น 23.73% ซึ่งปัญหานี้ได้รับความสนใจจากผู้บริหารไม่มากเท่าที่ควร เนื่องจากแรงงานในพื้นที่หาได้ง่าย และมีแหล่งให้เลือกได้มากพอสมควร การสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาเสริมก็เพียงติดประกาศรับสมัครพนักงาน บริษัทที่มีพนักงานมาสมัครมากมาย จึงทำให้คัดเลือกพนักงานใหม่ได้รวดเร็ว

ผลเสียของการที่เกิดปัญหาอัตราการหมุนเวียนของพนักงานค่อนข้างสูง คือทางโรงงานหรือฝ่ายผลิตต้องสูญเสียแรงงานที่มีฝีมือ และมีความชำนาญในงานด้านนั้น ไหลออกไปสู่โรงงานแห่งอื่น ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานในระดับล่างลดลง อีกทั้งเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน มีผลต่อภาพพจน์และชื่อเสียงของทางบริษัทฯ ในสังคมภายนอก ขณะเดียวกันเสียเวลาที่ต้องสอนงานพนักงานจนทำงานได้ ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพไม่คงที่

สาเหตุของปัญหาที่ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนของพนักงานค่อนข้างสูงนั้น ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากนโยบายการจ้างงานและการจ่ายผลตอบแทนของทางโรงงาน ลักษณะการจ้างงานของโรงงานแบ่งได้ 3 ประเภท คือ ประการแรก การจ้างงานในลักษณะเป็นพนักงานประจำได้รับค่าจ้างเป็นเงินเดือน ได้แก่ พนักงานในระดับบริหาร ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หัวหน้าแผนก วิศวกร โฟร์แมน (Foreman), หัวหน้าคนงาน (Leader) และพนักงาน (Clerk) ประเภทที่สอง พนักงานประจำที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายวัน ได้แก่ คนงานในสายการประกอบ เป็นต้น ประเภทที่สาม คนงานที่มีลักษณะการจ้างเป็นแบบชั่วคราว ได้รับค่าจ้างเป็นรายวัน ได้แก่ คนงานในสายการประกอบบางส่วน การปรับสภาพการจ้างงานจากพนักงานชั่วคราวไปสู่พนักงานประจำ ต้องได้รับการประเมินสภาพการทำงานแล้วอยู่ในเกณฑ์ดี และความต้องการแรงงานในช่วงนั้น ทั้งนี้เนื่องมาจากอุตสาหกรรมประเภทนี้จะมีลักษณะการผลิตเป็นแบบฤดูกาล จึงทำให้ความต้องการแรงงานผันแปรไปตามสภาพของการผลิต

สาเหตุอีกส่วนหนึ่ง ที่ทำให้อัตราการหมุนเวียนของพนักงานค่อนข้างสูงเนื่องมาจากการวางแผนด้านกำลังคนไม่สามารถวางได้ชัดเจนแน่นอนเนื่องจากสภาพการผลิตของอุตสาหกรรมประเภทนี้เป็นฤดูกาล และความต้องการของลูกค้าที่ออกคำสั่งซื้อก็ไม่ค่อยแน่นอนจึงทำให้สภาพการผลิตบางครั้งก็ต้องมีการทำงานล่วงเวลาติดต่อกันเป็นระยะเวลานานซึ่งทำให้พนักงานบางท่านรับสภาพการผลิตที่เป็นปริมาณมากอย่างต่อเนื่องไม่ได้ ประกอบกับตลาดแรงงานก็เอื้ออำนวยให้พนักงาน

ตัดสินใจเลือกทำงานในอุตสาหกรรมประเภทเดียวในย่านใกล้เคียงได้

3.4 ปัญหาพนักงานใหม่ อันเป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบต่อเนื่อง อย่างเป็นลูกโซ่ของปัญหาตั้งแต่ข้อ 1-3 ดังกล่าวมาแล้วทั้งนั้น ซึ่งมีพนักงานใหม่ทั้งผู้บริหารระดับล่างและพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวนไม่ใช่น้อย ยังมีความสามารถในการรองรับงานได้ไม่ดีพอ กำลังอยู่ในระหว่างการเรียนรู้งานจึงก่อให้เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคการทำงานเฉพาะด้านของแต่ละหน่วยงานทั้งในสายการผลิตและงานในสำนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานใหม่สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับงานได้รวดเร็วขึ้น และเพื่อกำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

3.5 ปัญหาด้านการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้าย เนื่องจากทางโรงงานตัวอย่างมีนโยบายในการสนับสนุนพนักงานภายในบริษัทในการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายให้รับผิดชอบ แต่ด้วยสภาพที่เป็นบริษัทเพิ่งเปิดดำเนินการมาเพียงปีเศษ การหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านพร้อมทั้งมีประสบการณ์ที่เพียงพอ โครงสร้างองค์การสร้างไว้เพื่อรองรับบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ อยู่แล้ว แต่ไม่สามารถหาบุคลากรจากภายนอก ที่เหมาะสมเข้าทำงานในตำแหน่งนั้นได้ ประกอบกับสภาพการทำงานจำเป็นต้องมีบุคลากรในตำแหน่งนั้น จึงจะทำงานได้ จึงทำให้เกิดการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายพนักงานภายใน ในสภาพจำยอมทั้งที่บุคลากรท่านนั้นยังมีคุณสมบัติบางอย่างไม่ครบ และมีผลกระทบต่อการบริหารงานมาจนปัจจุบันนี้

3.6 ปัญหาการขาดงาน โดยเฉพาะหน่วยงานการประกอบของฝ่ายการผลิต มีการขาดงานเป็นเปอร์เซ็นต์ที่สูงพอสมควร ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะการผลิตของอุตสาหกรรมของเล่นเด็กโรงงานตัวอย่างนี้ จะเป็นสายการประกอบเสียส่วนใหญ่ และการจ้างงานเป็นแรงงานหญิงทั้งหมดโดยการจ้างเป็นรายวัน ซึ่งหากคนงานขาดงานมาก จะทำให้การจัดสายการประกอบมีปัญหา นั่นคือจัดได้ไม่สมบูรณ์ และเสียเวลาในการจัดสายการประกอบให้สมดุลย์ อันเป็นผลเนื่องมาจากพนักงานไม่ครบตามมาตรฐานของสายการประกอบที่ตั้งไว้จะทำให้ผลผลิตต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

ลักษณะที่พนักงานขาดงานเป็นเปอร์เซ็นต์สูง จะเกิดขึ้นช่วงบ่าย ณ วันที่เงินเดือนออก เพราะพนักงานจะลาออกไปข้างนอกเพื่อเบิกเงินจากเครื่อง เอ.ที.เอ็ม. (A.T.M) และจะส่งผลถึงวันรุ่งขึ้น ซึ่งมักจะ ไม่มาทำงานด้วย นอกจากนี้ในช่วงที่มีการทำล่วงเวลา (Over Time) ติดต่อกัน เป็นระยะเวลาโดยไม่มีวันพักเลย พนักงานบางคนอาจรับสภาพการทำล่วงเวลาทุกวัน ไม่ได้จึงทำให้เกิดการขาดงานในช่วงดังกล่าว

3.7 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร กระทำได้ดี ทั้งนี้เนื่องมาจากขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีหลายขั้นตอน และมีความซับซ้อนมาก นั่นคือ ขั้นตอนแรก จะเป็นการสรรหาและคัดเลือกโดยเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบุคคล และธุรการจนเรียบร้อย จึงส่งเรื่องไปยัง

หน่วยงานต้นสังกัดที่ร้องขอบุคลากรตำแหน่งนั้นมา ขั้นตอนที่สอง หน่วยงานต้นสังกัดทำการคัดเลือกเองอีกครั้ง และเสนอเรื่องตามลำดับสายบังคับบัญชาภายในฝ่ายต้นสังกัดจนเรียบร้อยแล้ว จึงส่งเรื่องกลับไปฝ่ายบุคคลและธุรการดำเนินการต่อ จนกระทั่งตกลงกำหนดวันเข้ามาทำงานของพนักงานใหม่เรียบร้อยแล้วจึงแจ้งให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรทั้งสองดังกล่าว ฝ่ายบุคคลและธุรการกับฝ่ายต้นสังกัดที่ร้องขอบุคลากรน่าจะกระทำการพร้อมกันได้ ซึ่งจะทำให้ลดเวลาในส่วนนี้ไปทำให้สามารถคัดเลือกบุคลากรได้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม มิฉะนั้นแล้วหากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรกระทำได้ช้า จะส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาตามข้อ 2 ดังกล่าวมาแล้ว

3.8 ปัญหาที่ต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในด้านการอบรม และพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เนื่องมาจากปัญหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้นที่ส่งผลให้ต้องรับพนักงานใหม่ หรือพนักงานที่ขาดความรอบรู้และประสบการณ์มาทำงาน ซึ่งทางบริษัทต้องสูญเสียเวลาในการสอนงานให้พนักงานเหล่านั้น จนสามารถทำงานได้อย่างชำนาญ และต้องส่งพนักงานที่ขาดความรอบรู้และประสบการณ์ออกไปฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งในปีหนึ่งใช้งบประมาณไปทางด้านการส่งพนักงาน ไปฝึกอบรม ไม่น้อยเลย

4. ปัญหาด้านการสั่งการ (Directing Problem)

4.1 พนักงานขาดสิ่งจูงใจ เนื่องผู้บังคับบัญชามักสั่งการ โดยไม่มีการกระตุ้นให้บุคลากรอยากจะทำงาน และโดยไม่อาศัยหลักความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ ว่ามนุษย์หรือบุคลากรทั้งหลายมีความต้องการ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐาน คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการประสบผลสำเร็จในชีวิต นอกจากนี้บางครั้งผู้บังคับบัญชาไม่มีการชี้แจงเหตุผลในการสั่งการให้พนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานนั้นไม่สำเร็จผลตามที่ผู้บังคับบัญชาได้สั่งการไป เนื่องจากตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองอาจจะปฏิบัติงานด้วยความไม่เต็มใจหลังจากได้รับมอบหมายงานก็ได้

4.2 ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร การสั่งการของผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะสั่งการในลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว นั่นคือ เป็นการสั่งการจากระดับผู้บังคับบัญชาลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อสงสัย หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องนั้น ในขณะที่อยู่กับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองเกิดความสงสัยแต่ไม่กล้าซักถาม หรือในบางครั้งเมื่อรับคำสั่งไปปฏิบัติงานแล้วเกิดปัญหาขึ้นมาโดยไม่ได้รายงานผู้บังคับบัญชาทันที หรือได้ทำการรายงานผู้บังคับบัญชา ก็ต่อเมื่อปัญหานั้นได้เป็นปัญหาใหญ่โตขึ้นมาแล้ว โดยเฉพาะหน่วยงานทางด้านฝ่ายสนับสนุนการผลิต กับฝ่ายผลิต

มักจะมีข้อโต้แย้งลักษณะดังกล่าวเป็นประจำ อันส่งผลให้การผลิตเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา เนื่องจากไม่มีการแจ้งปัญหานั้นให้ทราบเป็นการล่วงหน้า

ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารในลักษณะการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ได้นำมาใช้กันอย่างกว้างขวางมากในบริษัท เนื่องจากต้องการความสะดวกและความรวดเร็วของข้อมูล ซึ่งในช่วงที่งานการผลิตมีปริมาณไม่มาก การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะไม่เป็นปัญหาเลยแต่เมื่องานการผลิตมีปริมาณมากแล้ว การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ จะเป็นปัญหามากในด้านของข้อมูลที่สื่อสารกัน เพื่อการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ข้อมูลไม่ชัดเจน การสื่อสารของข้อมูลไม่มีรูปแบบที่แน่นอนทำให้มีความหลากหลายของข้อมูลอันเป็นผลให้ต้องมีการมาปรับแก้ไขข้อมูลในภายหลัง บางครั้งปรับแก้ไขข้อมูลปัญหาก็สิ้นสุดเนื่องจากข้อมูลใช้กันอยู่เฉพาะภายในบริษัท แต่ในบางครั้งข้อมูลได้ส่งออกไปยังภายนอกเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ของบริษัทที่ภายนอกมอง

นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการก็เป็นอีกปัญหาหนึ่ง โดยเฉพาะทางด้านเอกสารที่ใช้ติดต่อกัน นั่นคือ แต่ละหน่วยงานภายในบริษัทพยายามสร้างรูปแบบของเอกสารเพื่อสื่อสารข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมาใช้กันภายในหน่วยงานของตนเอง ทำให้ข้อมูลในการสื่อสารเกิดความซ้ำซ้อนกันขึ้นอย่างมากมาย เมื่อมองโดยภาพรวมของบริษัทแล้ว จะเป็นการทำงานที่สูญเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ และเมื่อมองในแง่ของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการใช้เอกสารแล้วก็เป็น การสูญเสียโดยเปล่าประโยชน์ เช่นกัน

4.3 ปัญหาด้านการประสานงาน เนื่องจากไม่มีการร่วมมือกันทำงาน หรือไม่ทำงานกันเป็นทีม แต่ละหน่วยงานต่างทำงานและแก้ปัญหาภายในหน่วยงานของตนเอง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นอันเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้หรือปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้แต่ไม่ทันการณ์ หรือซ้ำเกินไปทำให้เกิดผลเสียหายต่อบริษัท โดยเฉพาะในหน่วยงานทางด้านการผลิตและหน่วยงานที่สนับสนุนทางด้านการผลิต แต่ละหน่วยงานทางด้านการผลิตต่างมีหน่วยงานย่อยหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่วางแผนทางการผลิต โดยมีหน่วยงานทางด้านการผลิตหน่วยงานย่อยหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่วางแผนหลักในการผลิต แล้วหน่วยงานย่อยทางด้านการผลิตที่เหลือและหน่วยงานที่สนับสนุนทางด้านการผลิตต่างวางแผนย่อยเพื่อให้สอดคล้องตามแผนหลัก โดยไม่มีการปรึกษาหารือหรือประชุมร่วมกันในการวางแผนหลักและเมื่อเกิดปัญหาที่หน่วยงานย่อยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งไม่สามารถทำงานได้ทันตามแผนย่อยของตนเอง จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยหน่วยงานอื่น ๆ กันที ซึ่งมักจะทำให้แก้ปัญหานั้นไม่ทัน นั่นคือ ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามแผนหลักที่วางไว้ได้อันหมายถึงการที่ไม่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ทันตามกำหนดเวลา และความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อ

บริษัทก็ลดลงไปด้วย

5. ปัญหาด้านการควบคุม (Control Problem)

5.1 ผู้บริหารไม่สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานและนำผลการปฏิบัติงานนั้น มาวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหา และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพได้ เนื่องจากขาดข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ หรือข้อมูลที่ได้รับมาไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ หรือข้อมูลที่ได้รับมายังมีความผิดพลาดอยู่ อันเป็นผลส่งให้การปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจของผู้บริหาร จึงเป็นไปในลักษณะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเสียส่วนใหญ่ และส่งผลถึงในระยะยาว นั่นคือ ยังจะเกิดปัญหาเหล่านั้นต่อไปโดยไม่สามารถแก้ไขให้หมดไปได้

นอกจากนี้ตัวของผู้บริหารเอง บางครั้งก็ไม่ได้ให้ความสนใจในข้อมูลที่มีอยู่ โดยให้เหตุผลว่า งานประจำมีอยู่มากจะต้องทำ จึงไม่มีเวลาที่จะไปวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้น

5.2 ไม่มีรูปแบบรายงานที่แน่นอนในการนำมาใช้ ในการควบคุมการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัญหาข้อ 1 ดังกล่าวคือตัวผู้บริหารเองไม่ค่อยมีเวลา ดังนั้น จึงไม่ได้สร้างรูปแบบข้อมูลที่ให้ผู้บังคับบัญชาสรุปเพื่อรายงานแก่ตัวผู้บริหารเอง ทั้ง ๆ ที่ข้อมูลก็มีอยู่แล้ว เพียงแต่อยู่กระจัดกระจายอย่างไม่เป็นหมวดหมู่จึงไม่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจได้

บางหน่วยงานมีรูปแบบรายงานที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานอย่างมากมาย โดยมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการรายงานไปตลอดเวลาที่มีความต้องการใช้ข้อมูล ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความสับสนในการสรุปรายงานนั้น เนื่องจากตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาไม่ทัน จึงทำให้เกิดการผิดพลาดของข้อมูลที่สรุปลงในรายงานได้

5.3 ไม่มีมาตรฐานในการเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงเนื่องจากบริษัทเพิ่งเปิดดำเนินการมาเพียงปีเศษ จึงทำให้ยังไม่มีข้อมูลที่จะมาสร้างเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบ ดังนั้น การตัดสินใจจึงอาศัยจากประสบการณ์ของผู้บริหารในส่วนงานนั้น ๆ เป็นส่วนใหญ่

สรุปปัญหาในการบริหารงานที่สำคัญ

ปัญหาในการบริหารงานที่ถือว่าเป็นปัญหาสำคัญและเกิดมากที่สุด อันจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของโรงงานตัวอย่างนี้ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาทางด้านการผลิตและส่วนที่สนับสนุนการผลิตในบางส่วนดังต่อไปนี้

1. ขาดข้อมูลในระดับที่ใช้ในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางด้านการวางแผนงาน การจัดคนเข้าทำงาน และการควบคุมการทำงาน
2. ข้อมูลส่วนใหญ่ที่มีอยู่เพื่อใช้ในการบริหารงาน เป็นข้อมูลดิบที่ไม่ได้มีการวิเคราะห์ และประมวลผล ข้อมูลบางส่วนก็เกินความจำเป็น หรือข้อมูลบางส่วนยังไม่สมบูรณ์
3. ระบบงานและระบบเอกสารมีความซ้ำซ้อน ซึ่งมีผลทั้งในด้านการเสียเวลาในการปฏิบัติงาน และเสียค่าใช้จ่ายในการใช้เอกสารเพื่อบันทึกข้อมูลเหล่านั้น
4. มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเอกสารบ่อยมาก โดยแต่ละหน่วยงานพยายามที่จะสร้างรูปแบบเอกสารขึ้นมาใช้งานกันเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่หน่วยงานของตนต้องการ
5. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีใช้กันมากในองค์กร
6. การติดต่อประสานงานเป็นแบบไม่ร่วมมือกันทำงาน เพื่อเสริม และสนับสนุนซึ่งกัน และกัน
7. มีการก้าวท้าวอำนาจหน้าที่ เนื่องจากขอบข่ายของอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ของแต่ละตำแหน่งในองค์กรไม่ชัดเจน
8. ระบบการไหลของข้อมูลหรือเอกสารบางจุดไม่เป็นไปตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา

แนวทางการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ

ระบบย่อยในการบริหาร ที่ผู้บริหารสามารถพิจารณาเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลตามต้องการ มีดังนี้

- ระบบการวางแผน (Planning System)
- หลักเกณฑ์การกำหนดเป้าหมาย เพื่อการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (M.B.O)
- ระบบการจัดโครงสร้างแผนงานและงบประมาณ (Programming & Budgeting)
- ทางเลือกแบบการจัดโครงสร้างองค์กร (Structure)
- การปรับปรุงงานและออกแบบงาน (Work System & Job Design)
- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System)
- การใช้เทคนิคกลุ่มคุณภาพ (Q.C.C)
- วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

จากการศึกษาถึงปัญหาในการบริหารที่สำคัญตามหัวข้อ 4.4 ดังกล่าว เมื่อพิจารณาแล้ว ปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทางฝ่ายผลิตเป็นหลัก และมีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่สนับสนุนการผลิตบางหน่วยงาน ประกอบกับระบบย่อยในการบริหาร ที่ผู้บริหารสามารถเลือกมาใช้ ในการบริหารดังกล่าวข้างต้น โดยการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) มาใช้ในการแก้ปัญหา

การนำเอาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) มาใช้ในการแก้ปัญหาในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อรองรับการขยายงานในอนาคต และควบคุมงานด้านการผลิตของโรงงานตัวอย่างโดยมุ่งเน้นไปที่การออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่เหมาะสม ตั้งแต่การจัดองค์การ การกำหนดระบบการทำงาน (กิจกรรมการทำงาน) ของแต่ละหน่วยงาน จนกระทั่งกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร ซึ่งมีขอบข่ายครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานในฝ่ายผลิต (ฝ่ายโรงงาน) ดังนี้

- แผนกการฉีด (Infection Division)
- แผนกการประกอบ (Assembly Division)
- แผนกควบคุมคุณภาพ (Quality Control Division)
- แผนกวิศวกรรม (Engineering Division)
- แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต (Planning and Production Control Division)
- แผนกอื่น ๆ (หากมีเพิ่มเติมในภายหลัง)
- แผนกจัดซื้อ (Purchasing Division)
- แผนกคลังสินค้า (Warehouse Division)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารดังกล่าว จะนำเสนอในบทที่ 5 และ 6 ต่อไป