



การจัดองค์การ

องค์การ หมายถึง รูปแบบของการรวมกันของบุคคลเป็นจำนวนมาก ซึ่งเข้าร่วมมือกันทำงานที่ซับซ้อนอย่างแนบแน่นตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่เห็นพ้องร่วมกัน¹

การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการกำหนดลักษณะงาน และจัดรวมเข้าเป็นหมวดหมู่ มีการกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การสร้างสัมพันธ์ภาพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดองค์การหรือการจัดสายงานของกิจการต่าง ๆ ไม่ว่าจะดำเนินกิจการรูปแบบใดก็ตาม จะมีหลักสำคัญในการจัดองค์การอยู่ 6 ประการ คือ²

1. ต้องมีนโยบายอันรัดกุม หมายถึงว่า ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่านโยบายอย่างไร เป้าหมายและวัตถุประสงค์คืออะไร เพราะถ้าหากผู้ร่วมปฏิบัติงานไม่เข้าใจถึงนโยบายของหน่วยงาน หรือองค์การที่ตนสังกัดอยู่ การปฏิบัติงานนั้นก็จะเป็นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพได้

2. ต้องมีศูนย์กลางอำนาจการ ซึ่งหมายความว่า ในการบริหารงานนั้น ควรจะต้องมีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และอำนาจการโดยตรง เช่น หัวหน้างาน ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น

¹ John F. Priffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization. (Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall Inc., 1960) pp.30

² มาลัย หุวะนันทน์, วัตถุประสงค์ นโยบายและแผน กรมการปกครอง, หลักบริหาร. (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2508), หน้า 20

3. ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง ต้องมีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียด ถูกต้อง ชัดเจน รวมทั้งจัดให้มีการแบ่งบันทรัพยากรในการบริหาร ให้เหมาะสมแก่ลักษณะของหน่วยงาน เพื่อให้ประสานสอดคล้องและดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องมีผู้ประสานงาน หรือผู้นำขององค์การที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการบริหารอย่างดี

4. จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม ต้องมีการเลือกวิธีการ และ จัดวางระเบียบแบบแผนในการบริหารองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และลักษณะของงาน

5. การมีการอำนวยความสะดวก หมายถึง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารสองทาง มีหลักการและกฎเกณฑ์ในการสั่งงานที่ดี เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ด้วยความราบรื่นเรียบร้อย นอกจากนี้ระบบการสื่อสารที่ดียัง เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการประสานงาน และควบคุมงานด้วย

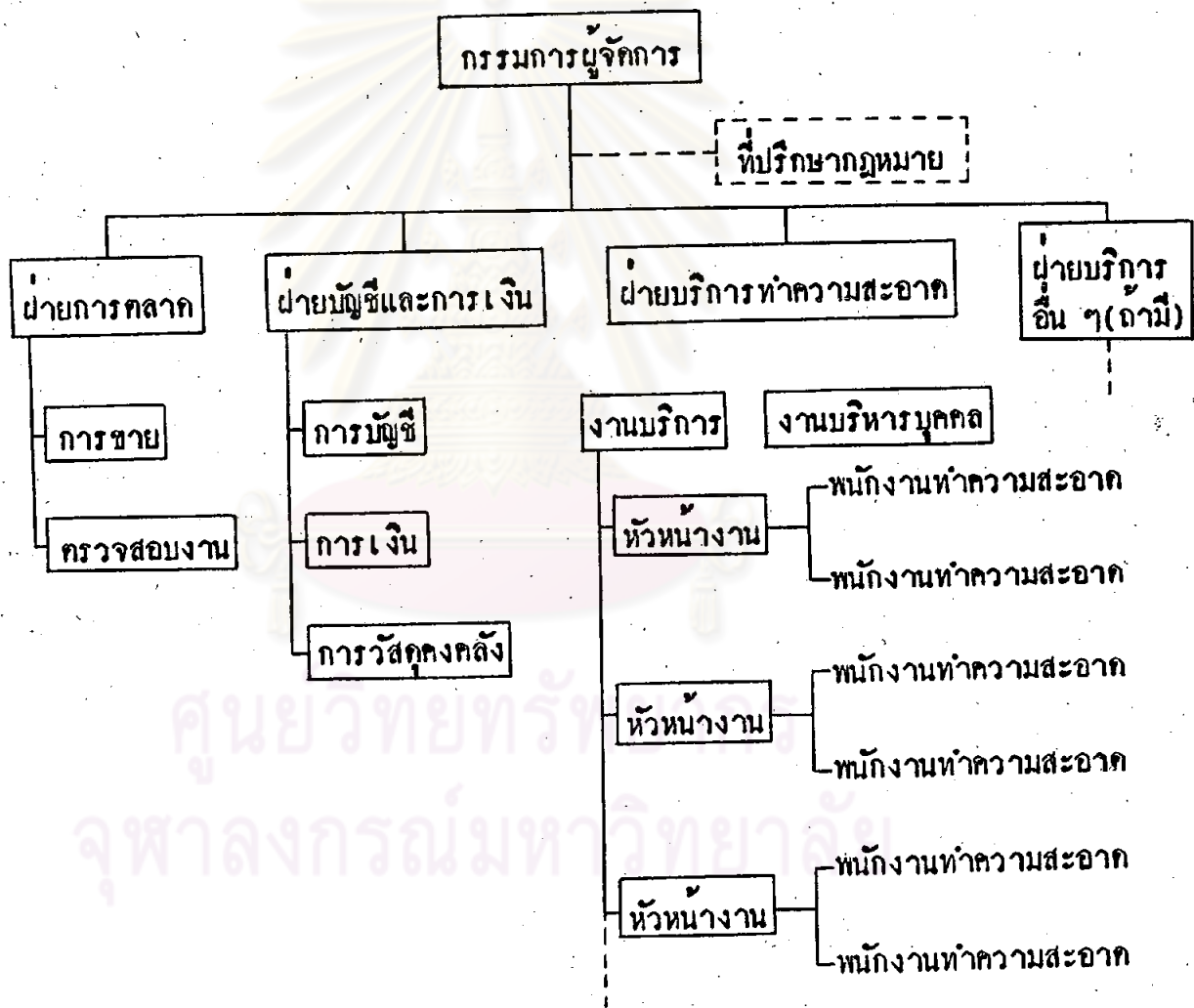
6. จัดให้องค์การสามารถสนองต่อภาวะการณ์อันผันแปรได้ เนื่องจาก องค์การประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากหลายประเภทหลายแบบ มีปัญหายุ่งยากและซับซ้อนมากในการบริหารงาน ทั้งนี้ลักษณะที่ดีของกรจกองค์การจึงควรสามารถสนอง กับภาวะแวดล้อม หรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญ ก้าวหน้าขององค์การ

การจัดองค์การ ของบริษัทบริการทำความสะอาดขนาดใหญ่

บริษัทบริการทำความสะอาดขนาดใหญ่ มีพนักงานทำความสะอาดจำนวนมาก มีสายงานบังคับบัญชาในกิจการค่อนข้างเกินรัด การจัดองค์การแบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหมวดหมู่ ตามความถนัดและชำนาญงานเฉพาะอย่าง โดยมากแล้วองค์การ ของบริษัทบริการทำความสะอาดใหญ่นั้นจะมีการแบ่งหน่วยงานหลัก ๆ ออก เป็น 3 ถึง 4 หน่วยงานดังต่อไปนี้ คือ

1. ฝ่ายการตลาด
2. ฝ่ายบัญชีและการเงิน
3. ฝ่ายบริการทำความสะอาด
4. ฝ่ายบริการอื่น ๆ (ถ้ามี) เช่น บริการยารักษาความปลอดภัย เป็นต้น

แผนภูมิที่ 1 แสดงการจัดองค์กรของบริษัทบริการทำความสะอาด



ที่มา : บริษัท พี.ซี.เอส.(ประเทศไทย) จำกัด

ฝ่ายการตลาด

คณะกรรมการสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา ให้ความหมายของคำว่า "การตลาด" ว่าเป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการนำสินค้า หรือบริการจากผู้ผลิต ไปยังผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจ และขณะเดียวกันก็บรรลุถึงเป้าหมาย ของกิจการด้วย¹ ฉะนั้นการปฏิบัติงานทางการตลาดก็จะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกิจการ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะ ประเภท และชนิดของกิจการ ตลอดจนขนาดของกิจการ

เมื่อกล่าวถึงการตลาดแล้วสิ่งที่จะละเลยมิได้ คือ การพิจารณาถึงองค์ประกอบของตลาด² ซึ่งผู้บริหารกิจการ หรือฝ่ายการตลาดจะต้องคำนึงถึงนั้น ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการ - กิจการที่ก่อให้เกิดความสนใจที่จะเสนอผลิตภัณฑ์ และบริการที่มีอยู่ให้ถูกต้องกับความ ต้องการของลูกค้า
2. ช่องทางและดูทางการจำหน่าย การเสนอผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ลูกค้า นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมว่าควรจะเป็นเมื่อไร และที่ไหน
3. การส่งเสริม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารไปยังตลาดเป้าหมาย ด้วยวิธีการส่งเสริมการขาย การโฆษณา การขายโดยตรงโดยใช้พนักงานขาย และการประชาสัมพันธ์
4. ราคา การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดราคาที่ถูกต้องเป็นธรรม โดยคำนึงถึงต้นทุน กำไรของกิจการที่ต้องการ และคู่แข่งอื่น เพื่อจะได้กำหนดเงื่อนไข ในการขาย และกำหนดส่วนลดจากราคาที่ตั้งไว้ เพื่อเป็นการจูงใจลูกค้าได้

¹ ประภาศรี อมรสิน, หลักการตลาด. (กรุงเทพมหานคร : คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2525) หน้า 3

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 79 - 80

เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์ของธุรกิจบริการทำความสะอาด คือ การบริการ ซึ่งไม่มีตัวคนจับต้องไม่ได้ การเสนอขายบริการนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยการขายโดยตรง โดยพนักงานขาย และการลงประกาศโฆษณาในสมุดโทรศัพท์เท่านั้น โดยหวังว่าลูกค้าจะเปิดหาบริการนี้โทรศัพท์มาติดต่อขอใช้บริการ ทางบริษัทจะส่งพนักงานขายไปพบ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำบริการถึงสถานที่ของลูกค้า ถึงจะไกลล้าถึงในลำดับต่อไป

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาดนั้น พอจำแนกออกได้เป็น 2 หน้าที่ด้วยกัน คือ

1. การขาย หน้าที่การขายของฝ่ายการตลาด คือ การขายบริการทำความสะอาดโดยพนักงานขาย ซึ่งเป็นวิธีเดียวเท่านั้นสำหรับการตลาดของธุรกิจประเภทนี้ ไม่ว่าจะลูกค้าจะเป็นผู้ติดต่อมาเอง หรือลูกค้าที่บริษัทกำหนดไว้เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทั่ว ๆ ไป ได้แก่ อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า ธนาคาร อาคารชุดคอนโดมิเนียม เป็นต้น) พนักงานขายของบริษัทจะต้องไปพบลูกค้าเพื่อรู้สถานที่ที่ลูกค้าต้องการใช้บริการ แนะนำประเภทและลักษณะของบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ทรวจวัดพื้นที่ และเสนอราคาค่าบริการ ซึ่งในบางครั้งอาจจะเป็นลักษณะการยื่นของประกวดราคาได้ เมื่อลูกค้าตกลงใจที่จะใช้บริการของบริษัทแล้ว ก็จะต้องมีการทำสัญญาว่าจ้างกันเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติแล้วจะทำสัญญาว่าจ้างกันเป็นรายปี และมีเงื่อนไขราคาค่าบริการเป็นรายเดือน

การเสนอราคาค่าบริการในธุรกิจบริการทำความสะอาดนั้นต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบมากที่สุด ประกอบกับประสบการณ์ความรู้ความชำนาญในงานด้านนี้มาเป็นอย่างดี และต้องคำนึงถึงเป้าหมายในการตั้งราคาของกิจการด้วย กิจการที่มีความประสงค์จะดำเนินงานด้านการตลาดให้ได้ดีที่สุดนั้น ฝ่ายจัดการต้องกำหนดเป้าหมายไว้ และทัศนคติใจว่า วัตถุประสงค์ในการตั้งราคามีอะไรบ้าง ก่อนที่จะพิจารณาถึงการตั้งราคาให้กับผลิตภัณฑ์ หรือบริการนั้น ๆ ในทางปฏิบัติบริษัทส่วนมากไม่กำหนดเป้าหมายในการตั้งราคาไว้อย่างชัดเจนเปิดเผยด้วยลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีสาเหตุอยู่หลาย

ประการ เช่น การควบคุมของรัฐบาล บริษัทคู่แข่งชั้นอาจถือเอาประโยชน์จาก
ข้อความเหล่านี้ได้ บริษัทจึงต้องตั้งเป้าหมายและนโยบายในด้านราคาไว้อย่าง
กว้าง ๆ และพยายามให้ราคานั้นเป็นที่ยอมรับของลูกค้าให้ได้

เป้าหมายในการตั้งราคาที่สำคัญ ๆ พอสรุปได้ดังนี้ ¹

- ก. เพื่อใ้กำไรซึ่งผลตอบแทนจากเงินลงทุน หรือยกขายสิทธิคามที่ถึงเป้า
หมายเอาไว้
- ข. เพื่อรักษาไว้ซึ่งเสถียรภาพทางด้านราคา ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่จะให้ใ้กำไร
ซึ่งผลตอบแทนตามที่กองการ
- ค. เพื่อสร้างไว้ หรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาดคามที่ถึงเป้าหมายไว้
- ง. เพื่อเบียด หรือป้องกันการแข่งขัน
- จ. เพื่อให้ใ้กำไรสูงสุด

หลักการในการพิจารณาค่าบริการของบริษัทบริการทำความสะอาด
โดยทั่ว ๆ ไป จะพิจารณาจาก

- ก. ประเภทของบริการ เช่น การบริการทำความสะอาดพื้น บริการ
เรีคกระจกในที่สูง เป็นต้น
- ข. จำนวนพื้นที่ที่ให้บริการ โดยมากคิดคำนวณพื้นที่กันเป็นตารางเมตร
- ค. ลักษณะการตกแต่งของพื้นที่และวัสดุที่ใ้ ซึ่งมีผลถึงความยากง่ายของ
การทำความสะอาด เช่น พรม กระเบื้องยาง หินอ่อน เป็นต้น
- ง. ความจอแจของพื้นที่ หมายถึง ความมากน้อยของผู้คนที่ใ้พื้นที่นั้น
ขณะให้บริการ ซึ่งมีผลต่อความยากง่ายในการทำความสะอาด และความถี่ในการทำ
ความสะอาดด้วย

¹ Joy Dimond, Gerald pintel, Principle of Marketing
(Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972) pp.181-183

จ. ต้นทุนแรงงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมายแรงงาน

ฉ. จำนวนวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้

ช. บางครั้งราคาค่าบริการของคู่แข่งซึ่งก็นำมาพิจารณาเปรียบเทียบด้วยเช่นกัน

2. การตรวจสอบงาน หน่วยงานนี้มีลักษณะคล้ายกับการบริการหลังการขาย คือ หลังจากที่พนักงานขายสามารถตกลงเสนอบริการของบริษัทให้กับลูกค้าได้แล้ว และการบริการได้ดำเนินไปแล้วระยะหนึ่ง หน่วยตรวจสอบงานจะจัดส่งเจ้าหน้าที่ออกตรวจสอบงานของพนักงานทำความสะอาด ซึ่งประจำอยู่ ณ สถานที่ของลูกค้า เพื่อควบคุมผลงาน หรือคุณภาพงานให้เป็นไปตามสัญญาที่ไต่ทำไว้กับลูกค้า แม้ว่ากาปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานทำความสะอาดกลุ่มหนึ่ง ๆ จะมีหัวหน้างานหรือแม่บ้านคอยควบคุมใกล้ชิด คุณได้รับฉีกขอบโดยทรงอยู่แล้วก็ตาม การตรวจสอบซ้ำด้วยหน่วยงานนี้นับว่าไต่ประโยชน์อย่างยิ่ง หากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบพบข้อบกพร่อง จะแจ้งไปยังหัวหน้างานที่รับผิดชอบนั้นให้ดำเนินการควบคุมแก้ไข ถ้าหากพบว่ายังไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ หรือละเลยไม่ใส่ใจในหน้าที่ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายบริการทำความสะอาดให้ทราบ เพื่อจะได้ซักถาม ลงโทษ หรือสั่งการให้ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ฝ่ายบัญชีและการเงิน

การบัญชีและการเงินเป็นหน่วยงานเกี่ยวกับการบันทึกตัวเลขข้อมูลทางการเงิน บัญชี เพื่อจัดทำงบการเงิน ดำเนินการเกี่ยวกับวิธีการภาษีอากร และการเงินหมุนเวียนของกิจการ ซึ่งพอจะจำแนกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ได้ดังนี้

1. การบัญชี ทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลตัวเลข เอกสาร การบันทึกบัญชี จัดทำงบการเงินของกิจการ และดำเนินการเกี่ยวกับวิธีการภาษีอากร โดยมากหน่วยนี้จะมีเจ้าหน้าที่บัญชีเพียงไม่กี่คน ทำหน้าที่ลงบันทึกบัญชีและเก็บเอกสารรวบรวมตัวเลข จัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อสรุปเป็นรายงานแก่ผู้บริหารต่อไป เช่น ยอดขาย ค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงาน จำนวนเจ้าหน้าที่การค้า จำนวนลูกหนี้ และหนี้ค้างชำระ เป็นต้น ซึ่งรายงานตัวเลขเหล่านี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารอย่างมาก เพราะช่วยให้อุ้มนิหารทราบผลการดำเนินงานของผู้ใ้บังคับบัญชาโดยไม่ต้องเข้าควบคุมดูแลโดยตรง ทั้งยังสามารถใช้วัดแนวโน้มของกิจการว่าดำเนินการไปให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ไม่แต่เพียงเท่านั้นหน่วยการบัญชีนี้ยังเป็นหน่วยเก็บเอกสารสำคัญต่าง ๆ ทั้งหมดของกิจการด้วย เช่น เอกสารสัญญาว่าจ้าง เอกสารสำคัญทางการเงินต่าง ๆ เป็นต้น

2. การเงิน ทำหน้าที่บริหารทางการเงินเพื่อรักษาสภาพคล่องของกิจการ จัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียนอย่างเพียงพอที่จะชำระหนี้ได้เมื่อถึงกำหนดโดยไม่ผิดพลาด เช่น การติดต่อกองเงินกู้ยืมจากธนาคาร สถาบันการเงินในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและพอเพียงกับการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และการกอบหนี้สินกับเจ้าหนี้การค้าโดยไม่ทำให้บริษัทเสียเปรียบหรือเสียชื่อเสียง เป็นต้น เพื่อให้ได้สมมูลย์กับกำไรไปของเงินทุนอย่างมีเหตุผล และก่อให้เกิดประโยชน์ให้แก่กิจการ เช่น การลงทุนในทรัพย์สินต่าง ๆ เครื่องมืออุปกรณ์ทำความสะอาดที่จำเป็น และการควบคุมเครดิตที่ให้แก่ลูกค้า เป็นต้น

ในที่นี้จะกล่าวถึงกรณีให้เครดิตแก่ลูกค้าของกิจการบริการทำความสะอาด อาคารไว้บางแห่งพอสังเขป ทั้งนี้คือ โดยลักษณะของธุรกิจแล้วแม้ว่าบริษัทและลูกค้าจะ ได้ตกลงทำสัญญาว่าจ้างกันไว้แล้วก็ตาม แต่สินค้าของกิจการเป็นการขายบริการซึ่งไม่ เห็นตัวคน ดังนั้นเป็นความจำเป็นอยู่เองที่บริษัทบริการทำความสะอาดต้องเสนอบริการ ให้ลูกค้าเสร็จเรียบร้อย หรือให้ไต่เห็นผลงานก่อนแล้วจึงจะเก็บเงินค่าบริการนั้นในภายหลังได้ มิฉะนั้นจะเป็นลูกค้าประจำวันซึ่งมีสัญญาระยะยาว หรือลูกค้าครั้งคราวก็ตาม

ลูกค้าประจำวันที่มีสัญญาระยะยาวนั้น หลังจากที่ทำสัญญากันแล้วบริษัทจะต้องให้บริการแก่ลูกค้าก่อนอย่างน้อยเป็นเวลา 1 เดือน แล้วจึงมีการวางมัดจำ ยอดหนี้ค่าบริการของเดือนที่ผ่านไป และนับวันรับชำระหนี้เงินกันอีกทีหนึ่ง

ส่วนลูกค้าที่ให้บริการเป็นครั้งคราว เมื่อบริษัทบริการทำความสะอาดให้บริการแก่ลูกค้าเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะให้ลูกค้าเซ็นรับงาน และเจ้าหน้าที่การเงิน จะส่งใบแจ้งหนี้พร้อมทั้งนัดวันขอรับชำระค่าบริการในลำดับต่อไป

3. การวัสดุคงคลัง เป็นหน่วยงานเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์สารเคมีน้ำยาเคมี หรือสารองไว้ เพื่อจะได้นำมาใช้ไต่ทันเวลาเมื่อต้องการโดยไม่ขาดแคลน บางบริษัทไม่ไต่แบ่งงานกันนี้ไว้โดยเฉพาะเป็นหน่วยงานหนึ่ง แต่รวมอยู่ในหน่วยงานการบัญชี หรือหน่วยบริการ หรือหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับผู้จัดการของบริษัท หน่วยงานวัสดุคงคลังนี้จะทำหน้าที่ควบคุมปริมาณวัสดุคงเหลือ การเบิกจ่ายเครื่องมือ อุปกรณ์ สารเคมีน้ำยาเคมี และอื่น ๆ

วิธีการเบิกจ่ายวัสดุและการควบคุม มีดังนี้ คือ เมื่อพนักงานทำความสะอาด ต้องการใช้วัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์ สารเคมีน้ำยาเคมีเพิ่มเติม หรือของชำรุด พนักงานผู้นั้นต้องแจ้งต่อหัวหน้างาน หรือแม่บ้านให้ทราบจะคอยลายลักษณะอักษรหรือควยวาจาก็ตาม ว่าคนต้องการสิ่งใดสักจำนวนเท่าไร เมื่อไร เพื่อการดูแลรักษาในพื้นที่ส่วนใด จากนั้นหัวหน้างาน หรือแม่บ้านจะทำใบเบิกของ เสนอมายังผู้จัดการฝ่ายบริการทำความสะอาดเพื่อขออนุมัติในวันแรกก่อน เมื่อผู้จัดการฝ่ายของอนุมัติแล้วจะยื่นใบเบิก

นั้นต่อไปยังผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน หรือกรรมการผู้จัดการแล้วแทนนโยบายควบคุมการดำเนินงานของกิจการนั้น ๆ ถ้าหากเป็นการขอเบิก หรือขออนุมัติซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง ๆ นั้นจำเป็นที่จะขออนุมัติจากกรรมการผู้จัดการในลำดับสุดท้ายเสมอ เมื่อผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน หรือกรรมการผู้จัดการอนุมัติแล้วจะส่งเรื่องมาให้หน่วยงานวัสดุคงคลัง เพื่อกำหนดการสั่งซื้อและจัดส่งไปยังสถานที่ที่หัวหน้างานผู้ขอเบิกนั้นและให้เซ็นรับของ หัวหน้างานก็จะจัดส่งรไปให้แก่พนักงานทำความสะอาดที่ร้องขอมา และต้องคอยควบคุมดูแลให้การไว้วัสดุต่าง ๆ ให้เป็นไปประโยชน์ที่สุด

แม้ว่าการขอเบิกวัสดุอุปกรณ์จะสามารถกระทำได้โดยอิสระ แต่บริษัทจะมีระบบการควบคุมการไว้สิ่งเหล่านี้ไว้เป็นมาตรฐานในลักษณะการบริการหนึ่ง ๆ ในจำนวนพื้นที่หนึ่ง ๆ ทั่ว ซึ่งก็ระบุอย่างรัดกุมแล้วเมื่อครั้งที่ฝ่ายการกลาคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย เสนอราคาค่าบริการแก่ลูกค้ารายนั้น ๆ การไว้มาตรฐานควบคุมการเบิกจ่ายนั้นต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นไต่บ้างไม่ควรเข้มงวดเกินไป เพราะในบางครั้งก็ต้องไว้วัสดุอุปกรณ์มากกว่าที่กำหนดในมาตรฐานนั้น อาจเป็นเพราะการกำหนดมาตรฐานไม่เหมาะสม หรือเกิดจากลูกค้าสั่งให้ทำความสะอาดเพิ่มเติมก็ได้

โดยมากแล้ววัสดุอุปกรณ์ สารเคมี น้ำยาเคมีที่บริษัทบริการทำความสะอาดอาคารไว้ นั้นจะสั่งซื้อจากบริษัทตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศ ไทยได้รับเครดิตประมาณ 1 ถึง 3 เดือน ส่วนเครื่องมืออุปกรณ์ทำความสะอาดพิเศษ และสารเคมี น้ำยาเคมีบางชนิดบริษัทบางแห่งจะสั่งซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ ดังนั้นเรื่องวัสดุคงคลังจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง ซึ่งบางบริษัทได้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการควบคุมวัสดุคงคลังกำหนดจุดสั่งซื้อของกิจการไว้ด้วย ปกติแล้วบริษัทบริการทำความสะอาดขนาดใหญ่จะมีการคงคลังไว้ประมาณ 1 เดือน

ฝ่ายบริการทำความสะอาด

ฝ่ายบริการทำความสะอาดเป็นหน่วยงานปฏิบัติการ ผลิทธิบริการขายให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกัน เริ่มจากการวางแผนการใช้จ่ายการผลิทธิต่าง ๆ เช่น แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ การประสานงาน และการควบคุมกระบวนการทั้งหลายที่จะนำมาสู่การผลิทธิบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ

ฝ่ายบริการทำความสะอาดนี้เป็นฝ่ายที่มีพนักงานในสังกัดมากกว่าฝ่ายและหน่วยงานอื่น ๆ ของกิจการ การบริหารการผลิทธิบริการ และการบริหารบุคคลในหน่วยงานนี้มีความยุ่งยากมาก หน่วยงานหลัก ๆ ของฝ่ายบริการทำความสะอาดนี้ จำนวนออกไคดังนี้ คือ

1. หน่วยบริการ หน่วยงานบริการ หรือหน่วยงานผลิทธิที่มีหน้าที่ในการบริการทำความสะอาดตามประเภท ลักษณะของบริการที่บริษัทได้ตกลงไว้กับลูกค้า พนักงานทำความสะอาดทุกคนจะได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี และจะได้รับมอบหมายงานที่ตนชำนาญ ชอบเชคพื้นที่ที่รองรับนิคชอบ และทราบเวลาวันที่ที่คองปฏิบัติหน้าที่ โดยมีหัวหน้างาน หรือที่เรียกกันว่า "แม่บ้าน" ซึ่งเป็นผู้ที่ชำนาญงานคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ และสารเคมีน้ำยาเคมีทำความสะอาดให้ถูกวิธี และประหยัด ตรวจจับคุณภาพของงาน พร้อมทั้งสอกลอองกุแลความประพฤคิของพนักงานทำความสะอาดในความรับผิดชอบก้วย

พนักงานทำความสะอาดสามารถแบ่งออกไคเป็น 2 ประเภทตามลักษณะของการบริการ คือ

ก. พนักงานทำความสะอาดประจำวัน ณ สถานที่ของลูกค้่า พนักงานเหล่านี้เมื่อได้รับมอบหมายไคไปดูแลความสะอาดของลูกค้่ารายไคแล้ว พนักงานนั้นจะคองเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ณ สถานที่ของลูกค้่าเป็นประจำ

โดยไม่ต้องเข้าสำนักงานของบริษัทเลย แต่จะต้องไปรายงานตัว หรือออกบัตรเวลา หรือเซ็นชื่อลงเวลา เข้าทำงานที่หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของคนที่สถานที่ปฏิบัติงาน เช่นกัน พนักงานทำความสะอาดทุกคนจะต้องเชื่อฟัง ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างาน ที่รับผิดชอบอยู่โดยเคร่งครัด การลางาน ลาป่วย หรือมีธุระส่วนตัวอื่นใดให้รายงาน หัวหน้างานโดยตรง ดังนั้นหัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบผลงานของสถานที่นั้น ๆ การปรับเปลี่ยนทดแทนพนักงานที่ขาด หรือลางาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ และการลงโทษพนักงานทำความสะอาดในบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ หากมีเหตุการณ์ที่หนักหนา เกินกว่าที่จะทักสินใจได้ เช่น การขาดแคลนพนักงานทำความสะอาดจำนวนมากอย่างกระทันหัน เพราะพนักงานขาดงานพร้อม ๆ กัน พนักงานในความรับผิดชอบกระทำ ความผิดร้ายแรง หรือการเกิดปัญหาบางอย่างที่กระทบกระเทือนข้อตกลงระหว่างบริษัท กับลูกค้าซึ่งไม่อาจทักสินใจได้ เป็นต้น หัวหน้างานจะต้องรีบแจ้งสำนักงานใหญ่ให้ผู้จัดการฝ่ายบริการทำความสะอาดทราบโดยเร็ว เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันเหตุการณ์

ข. พนักงานทำความสะอาดซุกสำรวจ หรือซุกบริการลูกค้าเป็นครั้งคราว พนักงานทำความสะอาดเหล่านี้จะมีจำนวนประมาณร้อยละ 10 - 20 ของจำนวนพนักงานทำความสะอาดทั้งหมด ซึ่งต้องเข้ามาสำนักงานของบริษัทเพื่อรับมอบหมายงานไปปฏิบัติ โดยมากจะเป็นงานที่ทำทดแทนพนักงานอื่นที่ขาดแคลนกระทันหัน งานทำความสะอาดเพิ่มเติมพิเศษ หรืองานบริการครั้งเดียวที่ลูกค้าทักต่อมา และนัดหมายไว้ล่วงหน้าแล้ว การออกปฏิบัติหน้าที่นั้น หัวหน้างานจะรับใบสั่งงาน จัดเครื่องมืออุปกรณ์ สารเคมีน้ำยาเคมีทำความสะอาดในจำนวนที่ทักสั่งใช้ พร้อมพนักงานทำความสะอาดที่ชำนาญงานตามสั่งนั้น ในจำนวนที่เหมาะสมออกเดินทางไปยังสถานที่ของลูกค้า ส่วนมากแล้วการบริการเช่นนี้จะใช้เวลาในการบริการเสร็จสิ้นภายในเวลาประมาณ 1 - 3 วัน เมื่อบริการเสร็จแล้ว ให้ลูกค้าเซ็นรับงาน จากนั้นก็เดินทางกลับสำนักงาน นำใบเซ็นรับงานมอบให้แก่ผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายบัญชีและการเงิน เพื่อกำหนดการรับชำระค่าบริการต่อไป

หน่วยงานบริการทำความสะอาดนี้เป็นหน่วยงานหลักของกิจการบริการทำความสะอาด ซึ่งพนักงานทำความสะอาดเป็นปัจจัยสำคัญของหน่วยงานนี้ แต่โดยความเป็นจริงคุณภาพของพนักงานทำความสะอาดค่อนข้างเป็นปัญหาที่สำคัญด้วย เพราะพนักงานทำความสะอาดส่วนมากมีการศึกษาระดับประถมศึกษา มีอายุเฉลี่ย 20 - 30 ปี และมีรายได้น้อย ดังนั้นพนักงานทำความสะอาดเหล่านี้จึงมีความต้องการมีงานทำที่มีรายได้น่ามากขึ้น แต่มักจะขาดความรับผิดชอบ และไม่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาใดๆ ได้ ฉะนั้นลักษณะของการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีหัวหน้างาน หรือแม่บ้านเป็นผู้นำคอยดูแลควบคุมโดยใกล้ชิด ซึ่งผลจากการควบคุมอย่างเหมาะสมจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานทำความสะอาดมีประสิทธิภาพสูงด้วย

ความเป็นผู้นำนั้นจำเป็นอย่างยิ่งในกิจการประเภทนี้ เพราะบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการบริการ จำนวนพนักงานยิ่งมีจำนวนมากเท่าไรก็ยิ่งมีความยุ่งยากในการบริหารมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นกิจการจะต้องพยายามสร้างความเป็นผู้นำและความเชื่อมั่นในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับชั้นของกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับหัวหน้างาน หรือแม่บ้าน

ความเป็นผู้นำ¹ คือ ศิลปะในการจูงใจผู้อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยจิตใจที่จดจ่อ และมั่นคง การทำงานอย่างใจจกใจจกกัยงานแสดงให้เห็นถึงความรักความจริงจังและเคร่งคร่งในการปฏิบัติงาน ส่วนการทำงานอย่างมั่นคงแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญและความสามารถพิเศษ

หน้าที่ของผู้นำ

- 1) มอบหมายอำนาจและหน้าที่
- 2) ชักจูงให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ดี

¹ Harold Koontz and Cyrill O'Donnell, Principles of Management.

- 3) มีความคิดริเริ่มในทางสร้างสรรค์และสามารถถ่ายทอดให้บุคคลอื่น ๆ ได้
- 4) สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ
- 5) ฝึกอบรมสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่ในกิจการ

2. หน่วยบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคล¹ เป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

หน่วยงานนี้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล เฉพาะที่เกี่ยวกับพนักงานทำความสะอาดเท่านั้น (การรับสมัคร คัดเลือกเจ้าหน้าที่ระดับสูงนั้นจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายนั้น ๆ ซึ่งต้องได้รับอนุมัติ หรือผ่านการสัมภาษณ์จากกรรมการผู้จัดการอีกชั้นหนึ่งด้วย) เหตุผลสำคัญที่บริษัทบริการทำความสะอาดอาคารส่วนมากจัดหน่วยงานบริหารงานบุคคลไว้ในฝ่ายบริการทำความสะอาด เพราะ

ก. ฝ่ายบริการทำความสะอาด เป็นฝ่ายที่มีจำนวนพนักงานมากที่สุดในกิจการ

ข. พนักงานทำความสะอาดมีอัตราการเข้าออกจากงานสูง จึงจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการพิจารณาให้พนักงานออกจากงาน และรับสมัครพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนได้สอดคล้องกัน

ค. พนักงานทำความสะอาด เป็นแรงงานที่มีการศึกษาน้อย หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกมีน้อย แต่มีจำนวนผู้สมัครมากมาย

¹ Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., Personal Management. (South Western Publishing Co., 1976), pp.45

หน้าที่ในการจัดหาคนเข้าทำงานของหน่วยบริหารงานบุคคลนั้น แบ่งเป็น
ชั้นตอนพอสังเขปได้ดังนี้ คือ¹

ก. การกำหนดอัตรากำลังคนที่ต้องการ หน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาบุคคล
เข้าทำงานนั้น ชั้นแรกต้องมีการวางแผนกำลังคนในองค์การ โดยคาดการณ์ใน
อนาคตว่าจะมีความต้องการบุคคลเข้ารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าใด
ต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง ซึ่งจะต้องทราบรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในกิจการ
นั้น ๆ ว่ามีงานอะไรบ้าง งานแต่ละตำแหน่งหน้าที่นั้นต้องรับผิดชอบอะไร มีวิธีปฏิบัติ
อย่างไร ต้องจัดทำคำชี้แจงลักษณะงาน และกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะบรรจุใน
ตำแหน่งงานนั้นไว้ด้วย แล้วก็ทำการวิเคราะห์ปริมาณงานและวิเคราะห์กำลังคน
อันเป็นเครื่องมือในการกำหนดอัตรากำลังคนที่ต้องการ

เมื่อทราบความต้องการในอนาคตแล้วว่าต้องการบุคคลประเภทใด
จำนวนเท่าใดแล้ว ก็จะต้องเตรียมการหาแหล่งที่จะสรรหาบุคคลเหล่านั้นจากแหล่ง
ต่าง ๆ เช่น จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จากแหล่งอื่น ๆ หรือเตรียมพัฒนาบุคคล
ภายในองค์การให้พร้อมที่จะเลื่อน หรือย้ายไปรับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้

ข. การสรรหาบุคคล ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานนั้นจำเป็นต้อง
กำหนดแหล่งที่จะไปทำการสรรหาคนให้มาสมัครงานกับองค์การ แหล่งที่จะทำการ
สรรหาบุคคลนั้นมี 2 แหล่งใหญ่คือ จากภายในองค์การ และจากแหล่งต่าง ๆ ภาย
นอกองค์การ

สำหรับธุรกิจขนาดเล็กนั้น การสรรหาบุคคลอาจหมายถึงการรับ
สมัครจำนวนเล็กน้อย หรือจำนวนน้อย จำนวนหนึ่งเข้าไปทำงานในกรณีที่มีการขยาย
กิจการ ส่วนธุรกิจขนาดใหญ่งานสรรหาบุคคลจะเป็นงานสืบเนื่องประจำ เนื่องจาก
จะมีตำแหน่งว่างเมื่อมีผู้ลาออก ครบเกษียณ หรือตายอยู่เสมอ

¹ วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์, การจัดองค์การและ
การบริหาร . (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2523) หน้า 266 - 278

ในการรับสมัครบุคคลระดับปฏิบัติการนั้น หน่วยงานที่มีความต้องการพนักงานใหม่นั้นจะแจ้งให้หน่วยบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุ คุณสมบัติ อายุ และประสบการณ์ตามที่ต้องการด้วย ทั้งนี้หน่วยบริหารงานบุคคลจะมีบันทึกเกี่ยวกับแหล่งที่จะสรรหาผู้สมัครไว้พร้อมแล้ว เช่น ประกาศรับสมัครทางหนังสือพิมพ์ วิทยุประกาศตามหน่วยราชการ โรงเรียน หรืออาศัยการแนะนำของพนักงานปัจจุบัน เป็นต้น ถ้าในท้องถิ่นนั้นมีคนว่างงานมากก็จะมีผู้สมัครมาก แต่ถ้ามีการขาดแคลนแรงงานอาจต้องสรรหาผู้สมัครจากภายนอกท้องถิ่นของกิจการด้วย

แต่การรับสมัครผู้บริหารระดับสำคัญ ๆ หรือรับผู้มีประสบการณ์ในหน้าที่สำคัญ วิธีการจะแตกต่างกันออกไป คือ ไม่ต้องผ่านหน่วยบริหารงานบุคคล แม้ว่าจะสมัครโดยทั่วไป ๆ ไปจะต้องผ่านการทดสอบ และคัดเลือกตามระเบียบการจ้างพนักงานก็ตาม โดยอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูงสุดเท่านั้น

ตารางที่ 2 แสดงวิธีการสรรหาพนักงานในระดับต่าง ๆ ของบริษัทบริการทำความสะอาด สะอาดอาคาร

ระดับของพนักงาน	ร้อยละ	หน้าที่การสรรหาและคัดเลือกเข้าทำงาน
เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร	5.00	พิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหาร
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ		
-เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานได้แก่	10.00	พิจารณาโดยหน่วยบริหารงานบุคคล และอนุมัติโดยผู้จัดการฝ่ายของฝ่ายที่ต้องการบุคคลนั้น ๆ
เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน, พนักงานขาย เป็นต้น		
-หัวหน้างานหรือแม่บ้าน	10.00	พิจารณาโดยหน่วยบริหารงานบุคคล และอนุมัติโดยผู้จัดการฝ่ายบริการทำความสะอาด
-พนักงานทำความสะอาด	75.00	พิจารณาโดยหน่วยบริหารงานบุคคล และอนุมัติโดยผู้จัดการฝ่ายบริการทำความสะอาด
รวม	100.00	

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่พอสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารมีจำนวน ร้อยละ 5.00 ซึ่งผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้สรรหาและคัดเลือกเอง ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงาน เช่น เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน พนักงานขาย มีจำนวนร้อยละ 10.00 สรรหาและคัดเลือกโดยหน่วยบริหารงานบุคคล และอนุมัติโดยผู้จัดการฝ่ายนั้น ๆ สำหรับหัวหน้างานหรือแม่บ้าน มีจำนวนร้อยละ 10.00 และพนักงานทำความสะอาด มีจำนวนร้อยละ 75.00 สรรหาและคัดเลือกโดยหน่วยบริหารงานบุคคล และอนุมัติโดยผู้จัดการฝ่ายบริการทำความสะอาด (โดยมากหัวหน้างานหรือแม่บ้านจะโผล่มาจากการพิจารณาเลื่อนชั้นจากพนักงานทำความสะอาดที่มีความชำนาญงานและทำงานกับบริษัทมาเป็นเวลานาน)

ค. การคัดเลือก หลังจากการสรรหาบุคคลเพื่อให้มีผู้สมัครเข้าทำงานกับองค์การ จะเป็นขั้นตอนของการคัดเลือก และตกลงใจว่าจะรับบุคคลใดไว้บ้าง เครื่องมือทั่ว ๆ ไปที่ช่วยในการตัดสินใจคือ การสอบประวัติของผู้สมัคร การวัดความสามารถในการปฏิบัติงานโดยให้ทดลองทำงานจริง การทดสอบทางจิตวิทยา และการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครเพื่อเปรียบเทียบว่าตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด

1) การสอบประวัติ ทำได้โดยให้ผู้สมัครกรอกแบบฟอร์มที่ได้เตรียมไว้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สถานภาพในครอบครัว งานอดิเรก เป็นต้น

เมื่อได้ประวัติของผู้สมัครแล้ว หน่วยบริหารงานบุคคลก็จะทำการตรวจสอบโดยการถามจากนายจ้างเก่าของผู้สมัครนั้นได้ แต่โดยทั่วไปแล้วนายจ้างเก่ามักจะให้คำรับรองที่ดี เพื่อให้ไม่ไห้บุคคลนั้นเสียโอกาสในการที่จะได้งานใหม่

หรืออาจจะรับรองให้ด้วยความเกรงใจก็ได้ แทนายจ้างบางรายก็อาจจะถือว่าการที่บุคคลหนึ่งลาออกจากธุรกิจเก่า เพื่อไปสมัครงานใหม่นั้นเป็นการไม่จงรักภักดีต่อธุรกิจเดิม ทั้งนี้เขาอาจจะวิจารณ์ไปในคำรับรองให้บุคคลนั้น ๆ ก็ได้

แต่อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลหนึ่งได้รับความสำเร็จในการทำงานในธุรกิจเดิม ก็มีได้เป็นการรับรองได้ว่าเขาจะได้รับความสำเร็จในธุรกิจใหม่ด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อม และที่ท่าของผู้บังคับบัญชา นโยบายขององค์กร และปัจจัยอื่น ๆ

2) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการคัดเลือกแบบดั้งเดิม และเป็นวิธีที่มีน้ำหนักมากที่สุด เพราะว่า คนส่วนมากเชื่อว่าคนสามารถดูบุคลิก ลักษณะความเฉลียวฉลาด ความสนใจในงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ ทั้งนี้เป็นความจริงที่ว่าคุณสมบัติบางอย่างของบุคคลจะชักสั่นไต่โดย การสัมภาษณ์เท่านั้น เช่น กิริยามารยาท การพูด ความเรียบร้อย ความสามารถติดต่อกับบุคคลอื่น และความสามารถประทับใจผู้อื่นในครั้งแรก เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจจำเป็นสำหรับงานบางประเภท

3) การทดสอบ การทดสอบเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธีควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความมุ่งหมายต่าง ๆ การทดสอบบางอย่างอาจจะทำให้ได้รู้ถึงคุณสมบัติ และลักษณะของผู้สมัครแน่นอนกว่าที่จะพิจารณาจากภายนอก เช่น อาจทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของคนงาน ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งได้

อย่างไรก็ตามควรใช้การทดสอบเป็นเพียงเครื่องช่วยในการคัดเลือกเท่านั้นและควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย

วิธีการทดสอบเพื่อวัดความสามารถด้านต่าง ๆ นั้นมีดังนี้ คือ

ก) การทดสอบเชาว์ปัญญา มักจะเป็นการถามเกี่ยวกับความรู้ในคำศัพท์ต่าง ๆ ความสามารถทางสมองในการคิดคำนวณตัวเลข และความสามารถในการสรุปเรื่องราวที่กำหนดให้ เป็นต้น



ข) การทดสอบการปฏิบัติงาน งานบางประเภทอาจจะทดสอบความสามารถและความเชี่ยวชาญได้ เช่น พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานออกแบบโฆษณา เป็นต้น แต่งานบางอย่างก็ไม่สามารถทดสอบได้เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

ค) การทดสอบความสามารถ เป็นการทดสอบความสามารถที่จะเรียนรู้งานมากกว่าความชำนาญงาน เช่น การทดสอบความคล่องแคล่วว่องไวของนิ้วมือโดยการทำงานที่อาศัยความละเอียดถี่ถ้วนและเร็ว เป็นต้น

ง) การทดสอบบุคลิกลักษณะ เป็นการทดสอบเพื่อวัดคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้สมัครซึ่งแสดงออกทางอารมณ์ การโต้ตอบ ความเชื่อมั่น และท่าทีต่าง ๆ เพื่อคัดเลือกเอาบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ มากที่สุด

ง. การฝึกอบรม

เมื่อมีการบรรจุบุคคลเข้ามาทำงาน ก่อนที่จะให้เขาลงมือปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ควรจะก่อให้เกิดการแนะนำ หรือที่นิยมเรียกกันว่า การปฐมนิเทศ เพื่อเป็นการต้อนรับและบำรุงขวัญพนักงานใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน ถ้าที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วก็ควรจัดให้มีการฝึกอบรมตามความจำเป็นด้วย เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วมักจะใช้คำว่า การฝึกอบรม ในความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนคำว่า การพัฒนาบุคคล¹ ซึ่งมีความหมายว่า กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลในสังคมหนึ่ง ๆ ซึ่งมักจะใช้กับการฝึกอบรมผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองคำนี้อาจใช้ในความหมายเดียวกันได้ และถือว่าการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมในการทำงานของบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

¹ Frederick Harbison and Charles A. Myers, Management in the Industrial World. (New York: McGraw - Hill Book Co., 1964), pp.2

การฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ¹ ซึ่งสามารถจัดการฝึกอบรมได้ เป็น 4 แบบด้วยกัน ดังนี้ คือ

1) การฝึกอบรมแบบให้ลงมือปฏิบัติงานจริง พนักงานจะได้รับการฝึกจากหัวหน้างาน หรือจากผู้ปฏิบัติงานเก่าที่ชำนาญงาน คอยแนะนำและสอนวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องให้

2) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ การฝึกแบบนี้จะมีการจัดที่ฝึกเป็นแบบห้องทดลองปฏิบัติการ โดยจำลองแบบของห้องทำงานจริงและจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกเช่นเดียวกับการทำงาน การฝึกแบบนี้จะช่วยแบ่งเบาภาระของเจ้าหน้าที่ที่คงปฏิบัติงานประจำไม่มีเวลาทำการฝึกสอนพนักงานใหม่ และอาจจะขาดความรู้ชำนาญทางเทคนิคการฝึกอบรมด้วย

3) การฝึกงาน การฝึกงานนั้นเป็นการฝึกพนักงานให้กับพนักงานในสาขางานอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจเรียกผู้เข้าฝึกว่า พนักงานฝึกหัด ซึ่งจะมีการฝึกหัดทำงานไปพร้อมกับการเรียนหลักสูตรวิชาในห้องเรียน และจะต้องมีการทดสอบด้วย เมื่อผ่านการทดสอบแล้วจึงจะถือว่าเป็นผู้มีความรู้ในค่านั้น ๆ ในปัจจุบันนี้ผู้เข้ารับการฝึกหัดงานมักจะได้รับค่าจ้างเป็นการตอบแทนในการทำงานด้วย แต่จะได้รับอัตราค่าจ้างต่ำกว่าพนักงานประจำ

4) การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมแบบนี้เป็นการฝึกเพื่อให้มีความรู้ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งอาจเป็นความรู้ใหม่หรือเป็นการฟื้นฟูความรู้เก่าให้กับพนักงานก็ได้ เช่น การฝึกทำความเข้าใจอากาศกระจัดในที่สูง และการทำความเข้าใจความสะอาดพรหม

¹ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management.

จ. การกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงาน

การดำเนินงานขององค์การธุรกิจจะคงอาศัยคนงานและพนักงานที่มีความสามารถเอาใจใส่ต่อการทำงาน หุ่นเหล็กดัดกายและสติปัญญาช่วยทำงาน จึงจะทำให้องค์การนั้นสามารถดำรงอยู่ได้โดยมีกำไร ในแง่ขององค์การ ก็จะคงให้ผลตอบแทนแก่คนงานและพนักงานเป็นการชดเชยผลงานของเขาที่ให้ความร่วมมือในรูปค่าจ้างหรือเงินเดือนคงที่ที่ตกลงมาแล้ว และในสังคมปัจจุบัน ชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลแต่ละคนจะต้องใช้เงิน ภัยเหตุนี้ อัตราค่าจ้างจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงาน เมื่อพูดถึงการทำงานสิ่งแรกที่คนสนใจก็คือผลตอบแทนเป็นเงินตราว่าจะได้รับมากน้อยสักเพียงใด ถ้าหน่วยงานใดเสนออัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนสูง ก็มีคนสนใจอยากเข้ามาทำงาน แต่ถ้าเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำก็มักจะไม่สนใจ ฉะนั้น อัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนจึงเป็นเงื่อนไขอันดับแรกที่ชักจูงบุคคลให้สนใจหรือไม่สนใจในการทำงาน เพราะถ้ามีเงินแล้วเกียรตินิยมชื่อเสียงก็จะตามมา คนนับหน้าถือตาจะมีมากขึ้น ค่าจ้างเงินเดือนนอกจากจะเป็นปัจจัยที่ทำให้คนสนใจเข้ามาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็เป็นปัจจัยอันดับหนึ่งที่ทำให้คนเปลี่ยนงานเช่นกัน

ในการกำหนดเงินตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน องค์การจะต้องพิจารณาหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ว่า อัตราค่าจ้างดังกล่าวนี้ให้ผลตอบแทนเพียงใด ในทางปฏิบัติ การกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนจะต้องมีการปรับปรุงภาวะการที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ รวมทั้งผลของการศึกษาจากความผิดพลาดในการปฏิบัติด้วย

บริษัททำความสะอาดอาคารส่วนมากจะจ่ายค่าจ้างให้แกพนักงานทำความสะอาดตามเวลาที่ทำงาน โดยอาจจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ ที่ทำงานจริง ส่วนหัวหน้างานหรือแม่บ้าน และเจ้าหน้าที่ระดับอื่น ๆ จะจ่ายค่าจ้างเป็นเงินเดือน

สาเหตุที่บริษัทจ่ายค่าจ้างโดยคิดคำนวณจากเวลาที่ทำงานจริงนั้น เพราะ

- 1) ผลงานหรือบริการไม่สามารถแยกแยะหรือวัดได้
- 2) พนักงานไม่สามารถควบคุมความสม่ำเสมอของผลงานได้ หรือไม่อาจเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามของพนักงานกับผลงานที่ปรากฏ
- 3) คุณภาพของบริการเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ต้องการให้พนักงานรีบทำงานเกินไป
- 4) การควบคุมบังคับบัญชางานที่ หัวหน้างานคุมงานได้ใกล้ชิด และรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานได้บังคับบัญชา
- 5) มีการกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนในการทำงานไว้เป็นอย่างดี
- 6) ลักษณะการขายบริการให้แก่ลูกค้า ใช้เวลาที่ให้บริการเป็น กว้างกำหนดราคาด้วยส่วนหนึ่ง

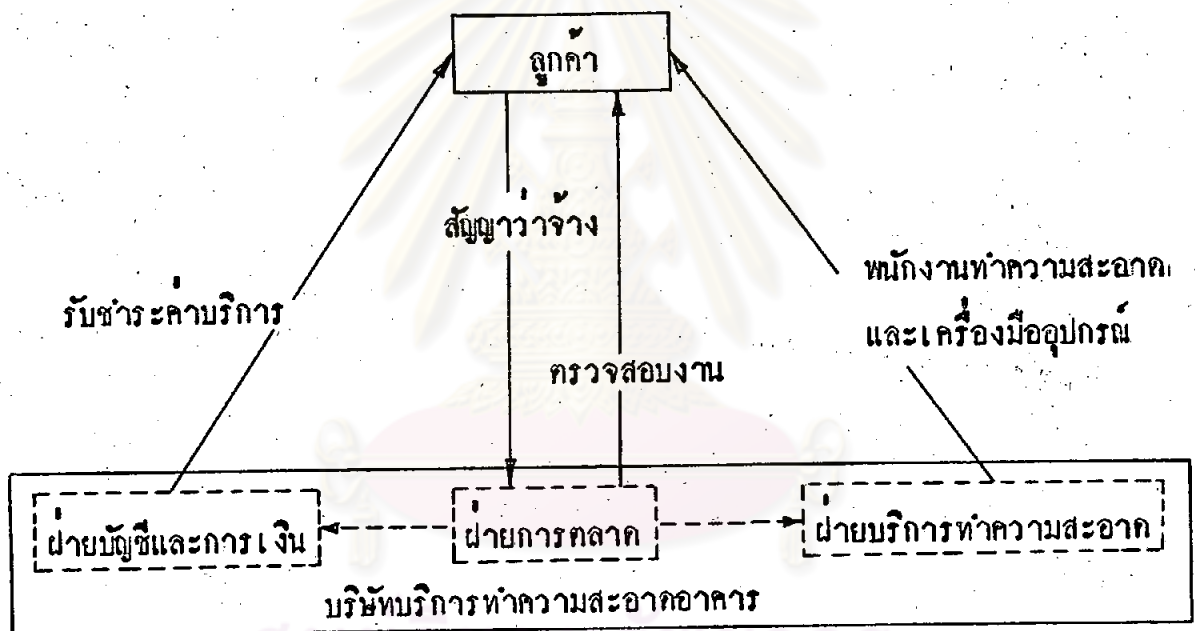
กฎหมายเกี่ยวกับค่าจ้าง¹ ถ้ามีกฎหมายกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำไว้ก็ จำเป็นที่องค์การจะต้องเพิ่มอัตราค่าจ้างในงานตำแหน่งที่สูง ๆ ขึ้นไปด้วย เพื่อรักษา ส่วนสัมพันธ์ของค่าจ้างระดับต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปกติรัฐบาลจะกำหนดอัตราค่าจ้าง อย่างต่ำโดยพิจารณาใช้อัตราค่าจ้างที่พอจะทำให้คนงานสามารถดำรงชีพตามมาตรฐาน การครองชีพขั้นต่ำ แต่ก็ต้องพิจารณาถึงความสามารถขององค์การต่าง ๆ ที่จะจ่ายด้วย สำหรับประเทศไทยก็มีประกาศกรมแรงงานกำหนดอัตราค่าแรงคนงานที่ไม่มีฝีมือไว้ และให้ใช้บังคับมาตั้งแต่วันที่ 16 มีนาคม 2516 ฉะนั้นองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ จะต้องจ่ายค่าแรงสำหรับคนงานที่ไม่มีฝีมืออย่างต่ำตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนการจ่าย ที่สูงกว่ากฎหมายบังคับไว้ นั้นจะกระทำไ้โดยอิสระ การที่รัฐออกกฎหมายแทรกแซงบังคับ ก็เพื่อไม่ให้องค์การเอาเปรียบคนงานมากเกินไป โดยรัฐมองในแง่ที่ต้องการให้คนงาน มีรายได้อันพอที่จะดำรงชีพอยู่ได้ตามสมควร

¹ ภาคผนวก ง กฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับลูกค้า

สิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นเกี่ยวกับลักษณะงาน และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การของรัฐบริการทำความสะอาด ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นเป็นแผนภูมิความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละหน่วยงานขององค์การได้ ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การกับลูกค้า

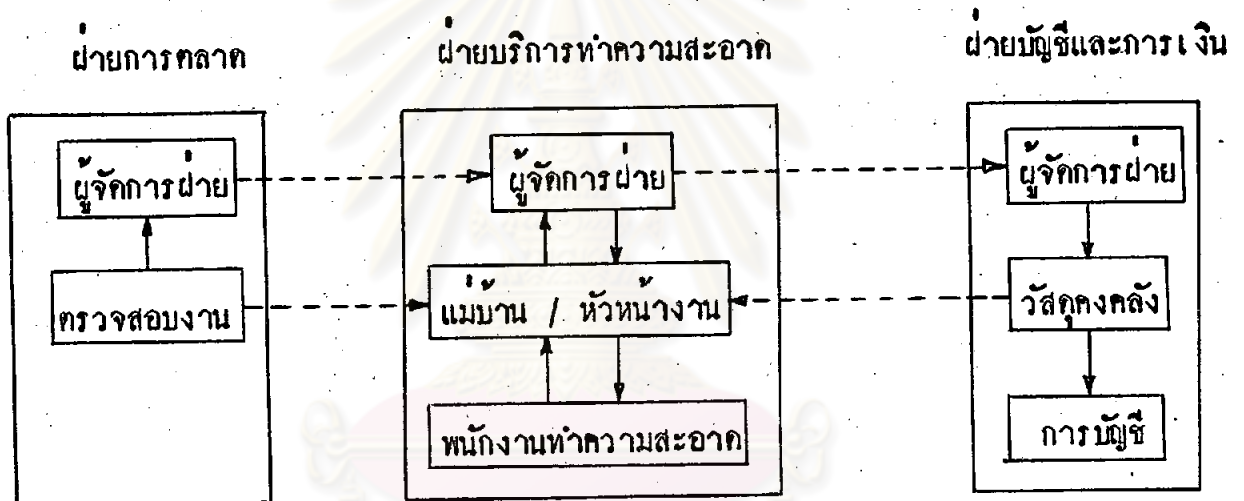


จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าการบริการทำความสะอาดนั้นเริ่มต้นได้เมื่อฝ่ายการตลาดตกลงเซ็นสัญญาว่าจ้างกับลูกค้าแล้ว จากนั้นฝ่ายการตลาดก็จะส่งสัญญาให้กับฝ่ายบัญชีและการเงินเพื่อเก็บรักษาและบันทึกบัญชี และในขณะเดียวกันก็จะส่งสำเนาสัญญาหรือใบสั่งงานไปยังฝ่ายบริการทำความสะอาดเพื่อจัดส่งพนักงานทำความสะอาดและเครื่องมืออุปกรณ์ทำความสะอาดไปยังสถานที่ของลูกค้า และดำเนินงานบริการตามข้อตกลง หลังจากได้ให้บริการเรียบร้อยแล้ว หรือบริการมาได้ครบเดือนแล้ว ฝ่าย

บัญชีและการเงินจะออกใบแจ้งหนี้ ค่าบริการที่ลูกค้าจะต้องชำระ นักหมายการเก็บเงิน และออกใบเสร็จรับเงินให้แก่ลูกค้า

ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ประมาณสัปดาห์ หรือเดือนละครั้ง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบงานต้องวนเวียนออกตรวจสอบการดำเนินงานของพนักงานทำความสะอาด สถานที่ของลูกค้า เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพในอีกทางหนึ่ง

แผนภูมิที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร



จากแผนภูมิดังกล่าวจะเห็นได้ว่า เมื่อฝ่ายบริการทำความสะอาดได้รับใบสั่งงาน หรือสำเนาสัญญาแล้ว จะจัดพนักงานทำความสะอาดจำนวนที่เหมาะสม พร้อมเครื่องมืออุปกรณ์ไปยังสถานที่ของลูกค้า โดยพนักงานชุดหนึ่ง ๆ จะมีแม่บ้าน หรือหัวหน้างานคอยดูแลควบคุมงานอย่างน้อย 1 คน พนักงานทำความสะอาดทุก ๆ คนจะได้รับมอบหมายหน้าที่ ประเภทและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน พื้นที่ในความรับผิดชอบ ความถี่ของการให้บริการ จำนวนสารเคมีน้ำยาเคมีที่ใช้ ตารางเวลาทำงานและวันหยุด ซึ่งแม่บ้าน หรือหัวหน้างานจะต้องคอยควบคุมดูแลให้พนักงานทำความสะอาดใน

บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่โดยเคร่งครัด

เมื่อมีความจำเป็นต้องใช้วัสดุอุปกรณ์เพิ่มขึ้น เช่น น้ำยาล้างพื้น น้ำยาเคลือบเงาหมก หรือแผ่นซีดีพื้นเสื่อมคุณภาพ เป็นต้น การเบิกจ่ายนั้นพนักงานทำความสะอาดต้องรายงาน หรือแจ้งความต่องานนั้นกับแม่บ้านหรือหัวหน้างาน โดยทันที แต่โดยปกติแล้วแม่บ้านหรือหัวหน้างานจะต้องคอยดูแลปริมาณวัสดุอุปกรณ์คงคลังในความรับผิดชอบของตนอยู่อย่างสม่ำเสมอ เมื่อทราบว่าสิ่งเหล่านั้นหมดหรือมีจำนวนล้นน้อยลง จะต้องรีบจัดทำใบเบิกแจ้งไปยังผู้จัดการฝ่ายบริการทำความสะอาด ซึ่งผู้จัดการฝ่ายบริการทำความสะอาดจะพิจารณาอนุมัติ และผ่านเรื่องไปยังผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน เพื่อพิจารณาอนุมัติส่งการไปยังหน่วยงานวัสดุคงคลัง หน่วยงานวัสดุคงคลังจะดำเนินการจัดหา และจัดส่งสิ่งที่ต้องการเบิกไปให้แก่แม่บ้านหรือหัวหน้างาน ณ สถานที่นั้น ๆ แม่บ้านหรือหัวหน้างานเช่นรับของ จากนั้นเจ้าหน้าที่หน่วยวัสดุคงคลังก็จะนำส่งสำเนาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่หน่วยการบัญชีเพื่อลงบันทึกบัญชีต่อไป

ในการตรวจสอบงานของฝ่ายการตลาด หากพบข้อบกพร่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะลงบันทึก และแจ้งกอบแม่บ้านหรือหัวหน้างานเพื่อทราบ และให้ดำเนินการแก้ไข แต่ถ้าเป็นความบกพร่องเสียหายอย่างมาก หรือข้อบกพร่องที่ไม่ได้รับบริการเอาใจใส่แก้ไข เจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะจัดทำรายงานผ่านผู้จัดการฝ่ายการตลาดไปยังผู้จัดการฝ่ายบริการทำความสะอาดเพื่อทราบ และจะได้พิจารณาสั่งการให้ปรับปรุงแก้ไขต่อไปได้

ศูนย์วิทยุโทรพยากรณ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การมอบหมายอำนาจหน้าที่

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ คือ การมอบความไว้วางใจในเรื่องภาระหน้าที่ และอำนาจสั่งงานแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคล และก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานนั้น ปัญหาที่สำคัญในเรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่ คือ การวินิจฉัยว่างานชนิดใดที่ผู้จัดการสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้อย่างปลอดภัย และงานชนิดใดที่ควรจะต้องปฏิบัติด้วยตนเอง เนื่องจากตนเองรับผิดชอบ ผลการดำเนินงาน หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาจากคณะกรรมการของบริษัท หรือจากผู้อื่น ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องสงวนภาระและอำนาจสั่งการในเรื่องเกี่ยวกับการริเริ่ม การตัดสินใจในอันที่สุดท้ายของการวางแผน การจัดสายงานหรือโครงสร้าง การประสานงาน และการควบคุม

ขั้นดำเนินการสำหรับการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพอาจทำได้ดังนี้ คือ

1. ตั้งวัตถุประสงค์ของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายทราบจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง
2. จำกัดขอบเขตของอำนาจ ภาระ และหน้าที่ที่มอบหมาย
3. จูงใจผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. ให้การอบรมและฝึกหัดผู้ที่จะรับมอบหมาย และรวมทั้งการให้คำแนะนำเมื่อผู้รับมอบหมายเผชิญปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่
5. มีการควบคุมอย่างเพียงพอ เพื่อให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากโครงสร้างองค์การของบริษัทบริการทำความสะอาดใหญ่ที่กล่าวไปแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานของบริษัทเป็นไปอย่างมีระบบ มีการจัดสายงานหรือโครงสร้างของการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น มีการมอบหมายงานอำนาจหน้าที่

ในลักษณะของการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ผู้บริหารระดับสูงหรือกรรมการผู้จัดการพยายามที่จะกระจายอำนาจหน้าที่การงานทุกอย่างเท่าที่จะมอบหมายให้ให้แก่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ นำไปปฏิบัติรับผิดชอบ ผู้จัดการฝ่ายก็จะพิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ระดับต่อไปให้แก่หัวหน้างาน หรือเจ้าหน้าที่ระดับรอง ๆ ลงมาด้วยเช่นกัน แต่โดยข้อจำกัดในเรื่องของการตัดสินใจขั้นสุดท้าย และการควบคุม และการสงวนอำนาจวินิจฉัยสั่งการแบบรวมอำนาจไว้ ณ ส่วนกลาง ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่กิจการบริการท่าอากาศยานนี้คงไว้ควบคุมกันไปตามความเหมาะสม

การบริหารงานแบบรวมอำนาจ หมายความว่า การตัดสินใจหรือสั่งการใด ๆ ก็ตามมีใ้กระทำโดยผู้ปฏิบัติหน้าที่ แต่จะกระทำโดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับที่สูงกว่า สาเหตุที่ทำให้มีการสงวนอำนาจไว้ ณ ส่วนกลางหรือที่ตัวกรรมการผู้จัดการเองนั้น เนื่องมาจาก

1. เป็นความสะดวก โดยเฉพาะในกิจการขนาดเล็ก ที่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถของกรรมการผู้จัดการที่ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือประสานงานในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน
3. เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอันเดียวกันในระหว่างหน่วยงานขององค์การ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การวางแผน และการควบคุมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน
4. เพื่อช้จัดข้อบกพร่องหรือปัญหาในภาวะฉุกเฉิน ยิงการแข่งขันมากขึ้นเพียงใด ความต้องการการบริหารแบบรวมอำนาจไว้ ณ ส่วนกลางเพื่อการตัดสินใจอย่างรวดเร็วยิ่งทวีขึ้นเพียงนั้น

การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ หรือดำเนินการใด ๆ ก็ใ้ภายในขอบเขตซึ่งได้รับมอบหมาย การกระจายอำนาจเป็นสิ่งที่ต้องกระทำพร้อมกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการกระจายอำนาจนั้น มีปัญหาที่คงพิจารณาอย่างรอบคอบ คือ อำนาจหน้าที่นั้นสมควรจะรวมไว้หรือกระจายไปยังระดับต่าง ๆ ขององค์การ และควรกระจายอำนาจหน้าที่อย่างไร มากน้อยเพียงใด ถ้าอำนาจหน้าที่รวมอยู่ที่บุคคลคนเดียวโดยสมบูรณ์แล้ว ย่อมแสดงว่าไม่มีผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาและไม่มีภารกิจโครงสร้างขององค์การ ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารกระจายอำนาจของคนที่มีทั้งหมดอย่างสมบูรณ์แล้ว ตำแหน่งของคนในฐานะผู้บริหารก็จะสิ้นสภาพไป และไม่มีองค์การควบ เช่นกัน

สาเหตุที่ทำให้มีการกระจายอำนาจเกิดขึ้น คือ

1. เพื่อลดภาระของผู้บริหารระดับสูง ในวงการธุรกิจขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจในการสั่งงานและหน้าที่ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ช่วยหรือผู้บังคับบัญชา ระดับรอง ๆ ลงมา

2. เพื่อช่วยการกระจายงานหรือการผลิทดหลาย ๆ ชนิด เมื่อบริษัทมีการแบ่งหน้าที่การงานเป็นหน่วยย่อย โดยเฉพาะสำหรับตลาดสินค้าที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง บริษัทไม่อาจกำเนินนโยบายเรื่อง ราคา การขนส่งสินค้า และการปรับปรุงคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยทั่วถึง การใช้ระบบกระจายอำนาจให้มากขึ้น เป็นการช่วยให้หน่วยงานการตลาดสามารถดำเนินงานด้านการตลาดในท้องที่หนึ่ง ๆ ได้เข้มแข็งมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. เพื่อส่งเสริมผู้ที่ทำหน้าที่จัดการ เพราะผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ได้ฝึกหัดตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาคณะเฉพาะหน้า ฉะนั้นเมื่อบริษัทขยายตัว บริษัทก็จะไม่ต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนผู้ที่จ่างำเนินงานด้านการจัดการในระดับสูง

4. เพื่อเป็นการปรับปรุงการจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ



การประสานงานและการสื่อข้อความทางการบริหาร

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ รวมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้อนกัน ไม่ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนงาน และจิตใจ ต้องโน้มนำเอาผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานด้วยความสมัครใจ และการประสานงานที่ดีจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบตลอดทั้งให้มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลายาวพอสมควร เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ กำลังคน เงินทุนหมุนเวียน และจำนวนวัสดุที่จะใช้ เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามโครงการที่วางไว้ย่อมขจัดปัญหาการปฏิบัติงานซ้ำกันโดยไม่จำเป็น อันจะป้องกันมิให้เกิดการสิ้นเปลืองเวลา และเงินโดยใช่เหตุ เวลาจึงถือว่าเป็นหัวใจของการประสานงานซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์การด้วย

การสื่อข้อความทางการบริหาร หมายถึง การแจ้งข้อความกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่สามารถถ่ายทอดคำสั่งและก่อให้เกิดการประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจในความหมายของสิ่งเดียวกันได้ถูกต้องตรงกันในช่วงเวลาที่เหมาะสม

การสื่อข้อความที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. การมีข้อความที่รัดกุม ชัดเจน การสื่อสารมีการใช้ถ้อยคำที่ถูกต้อง และรัดกุม ไม่ให้มีความกำกวม และสามารถบอกวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ทราบได้

2. การสร้างความสนใจหรือการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์หรือปัญหาที่ต้องการ การที่จะให้ข่าวสารเป็นที่น่าสนใจ หรือให้อีกฝ่ายหนึ่งมีส่วนร่วมนั้น ควรประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้ คือ

ก. ข่าวสารนั้นจะต้องมีข้อความชัดเจน เข้าใจง่าย

ข. เป็นการสร้างความสนใจให้ผู้รับข่าวสารอยากออกความคิดเห็นหรือขอเสนอแนะ

ค. เป็นการจูงใจให้ผู้รับข่าวสารกล้าตัดสินใจหรือลงมือทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งต้องการ

3. วิธีการส่งข่าวสาร จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าจะส่งข่าวอะไร ให้ใคร ส่งอย่างไร หรือโดยวิธีการใดจึงจะได้ผลดีที่สุด ผู้ส่งจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับ ลักษณะของหน่วยงาน และความรู้สึกทางจิตใจที่จะเป็นอุปสรรคด้วย

4. การจูงใจ การสื่อข้อความไม่เพียงแต่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจเท่านั้น แต่ยังต้องการให้ผู้รับมีการยอมรับและปฏิบัติตามด้วย

5. การประเมินผล เพื่อจะได้ทราบว่า การสื่อข้อความมีประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด และมีอุปสรรคอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบผลที่เสีย รวมทั้งหาทางแก้ไขปรับปรุงให้มีการสื่อข้อความที่มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพต่อไป

การขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การเดียวกันอาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ผลประโยชน์หรือความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจไม่ตรงกันกับแนวปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ความสับสนของงานก็อาจก่อให้เกิดการก้าวถอย และขัดแย้งกันได้โดยง่าย ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคแก่การปฏิบัติงานทั่วไปได้ ทั้งนี้การจักษายการบังคับบัญชา การประสานงาน และการสื่อข้อความที่ดีย่อมช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายมีความเข้าใจในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารต้องหาสาเหตุและใช้ภาวะความเป็นผู้นำแก้ไขข้อขัดแย้งโดยเร็วด้วยความเป็นธรรมและมีเหตุมีผล

การประสานงานและการสื่อสารความเป็นสิ่งจำเป็นมากในการจัดการธุรกิจบริการท่าอากาศยาน เพราะโครงสร้างขององค์กร การจัดสายงาน และการบังคับบัญชา ทำให้ระดับของพนักงานปฏิบัติงานถูกแบ่งออกอย่างเห็นได้ชัดเป็น 2 ระดับ คือ ระดับเจ้าหน้าที่บริหารและเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงาน กับระดับแรงงานหรือพนักงานท่าอากาศยาน โดยลักษณะของการบริการแล้ว พนักงานท่าอากาศยานซึ่งมีจำนวนมากมายจะกระจัดกระจายทำงานประจำอยู่ตามอาคารสถานที่ของลูกค้าในที่ต่าง ๆ กัน โดยมีโอกาสมพบผู้บริหาร หรือพบเพื่อนพนักงานคนอื่น ๆ เลย ดังนั้นการที่จะทำให้พนักงานของกิจการสามารถเข้าใจคำสั่ง ปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้อง ประสานงานกันได้เป็นอย่างดี และสื่อสารความได้ถูกต้องตรงกันนั้น เป็นสิ่งที่ยากลำบากมากทีเดียว ฉะนั้นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่รัดกุม และการควบคุมงานอย่างรัดกุมเข้มงวดจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้กิจการประสานงานกันอย่างจริงจัง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่คอยดูแลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานนั้น ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องต่อกันตามวัตถุประสงค์ของกิจการ

การควบคุม

การควบคุม¹ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็น เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ โดยถูกต้องจนบรรลุเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ของการควบคุมงานมีหลายประการด้วยกัน คือ

1. เพื่อบังคับให้ผลงานมีมาตรฐาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุนให้ค่าลงจึงต้องมีการตรวจสอบและการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน หรือการจัดทำตารางเวลาทำงาน เป็นต้น

¹ George R. Terry, Principle of Management. (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1968), pp.543

2. เพื่อป้องกันทรัพย์สินของบริษัท ป้องกันการสูญหาย สิ้นเปลือง หรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ จึงควรต้องมีการจัดระบบการเก็บหลักฐานบันทึกทางการบัญชีต่าง ๆ

3. เพื่อให้สินค้าและบริการได้มาตรฐาน ซึ่งอาจทำได้โดยการตรวจสอบคุณลักษณะและความคุมคุณภาพ

4. เพื่อจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ โดยไม่ทงขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงอีก โดยจัดทำคู่มือหรือคำอธิบายการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขึ้น ตลอดจนทั้งวางนโยบายและการตรวจสอบภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือในการจำกัดขอบเขตการปฏิบัติงาน

5. ใช้ในการวัดผลงานต่าง ๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ ว่าเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งได้แก่การหำงประมาณการเปรียบเทียบต้นทุนมาตรฐาน หรือรายงานพิเศษเกี่ยวกับตัว เลขแสดงผลผลิตต่อชั่วโมงหรือต่อคนงานหนึ่ง ๆ

6. เพื่อให้ประกอบในการวางแผน และกำหนดโครงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ประกอบด้วยการคาดการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการขาย การผลิต งบประมาณ ต้นทุนมาตรฐาน และมาตรการต่าง ๆ

7. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารชั้นสูงสามารถรักษาคุณภาพระหว่างแผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้

8. เพื่อกระตุ้นเตือนและจูงใจบุคคลในองค์การ

กิจกรรมทุก ๆ อย่างสามารถควบคุมได้ทั้งสิ้น โดยการควบคุมทางด้านใด ด้านหนึ่งหรือทุก ๆ ด้าน ก็ต่อไปนี้ คือ

1. การควบคุมด้านปริมาณ
2. การควบคุมด้านคุณภาพ
3. การควบคุมด้านเวลาที่ใช้
4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย

กระบวนการควบคุมขั้นพื้นฐานขององค์การธุรกิจมี 3 ชั้น ดังต่อไปนี้ คือ

1. การจัดตั้งมาตรฐาน ชั้นแรกจะก่อตั้งหรือกำหนดมาตรฐานของงาน ขึ้นไว้เพื่อเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะต้องมีลักษณะตรงตามแผนงานที่คงปฏิบัติในแต่ละหน้าที่ แต่ละลักษณะ ซึ่งอาจกำหนดเป็นตัวเลขที่แสดงจำนวนผลผลิต จำนวนครั้งที่ให้บริการ จำนวนวัสดุหรือวัตถุดิบที่ใช้ ค่าแรงงานเป็นชั่วโมง ความเร็วหรืออื่น ๆ ที่มีตัวตนและนับจำนวนได้ และบางกรณีอาจกำหนดเป็นตัวเลข เช่น ต้นทุน รายได้ หรือเงินลงทุน เป็นต้น

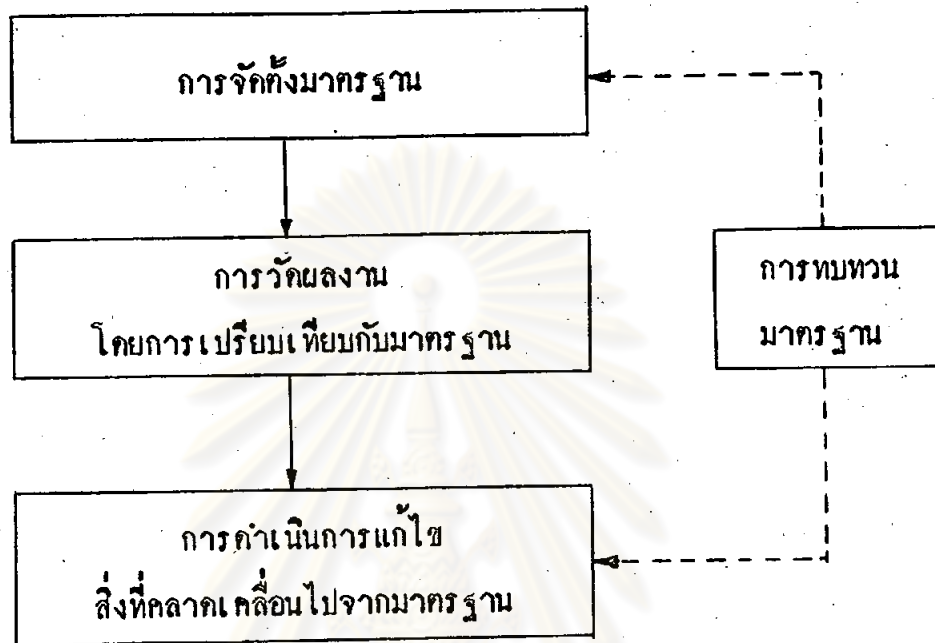
2. การวัดผลงานโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เมื่อกำหนดมาตรฐานของงานแล้ว ขั้นตอนต่อมาจะเป็นการวัด หรือประเมินผลงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบัน และงานในอนาคต การวัดผลงานจะได้ผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวิธีและความยากง่ายที่ใช้กำหนดมาตรฐานงานนั้น ๆ

3. การดำเนินการแก้ไขสิ่งที่คลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐาน ซึ่งเป็นลำดับสุดท้ายของกระบวนการควบคุมขั้นพื้นฐาน หากมาตรฐานที่กำหนดไว้มีลักษณะที่เหมาะสมกับองค์การ การวัดผลจะช่วยให้รู้ข้อผิดพลาดที่ควรแก้ไขได้ชัดเจน ทั้งนี้เพราะผู้บริหาร หรือผู้ทำหน้าที่ควบคุมซึ่งเป็นผู้มอบหมายงานแก่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลจะทราบว่าเกิดข้อผิดพลาดที่แห่งใด และจะสามารถแก้ไขได้ถูกต้องโดยไม่ชักช้า

เนื่องจากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการทบทวนมาตรฐานที่ใช้อยู่แล้วเสมอ ๆ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่คลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐาน หรือจัดตั้งมาตรฐานชั้นใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การด้วย

กระบวนการควบคุมขั้นพื้นฐานที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถแสดงเป็นแผนภูมิให้เห็นได้ ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 4 แสดงถึงกระบวนการควบคุมขั้นพื้นฐานขององค์การ



ธุรกิจบริการทำความสะอาดอาคารนั้น เป็นธุรกิจบริการซึ่งต้องอาศัยแรงงานมนุษย์ ดังนั้นการควบคุมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการบริหารงานธุรกิจนี้ บริษัทขนาดใหญ่จะมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้ โดยใช้ต้นทุนแรงงาน สารเคมี น้ำยาเคมีที่ใช้ และเวลาเป็นเครื่องวัด มาตรฐานเหล่านี้จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานทำความสะอาดจะต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัดภายใต้ความรับผิดชอบหรือควบคุมโดยหัวหน้างาน และยังมีการตรวจสอบซ้ำโดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบงานอีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้การควบคุมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจํากัดการของบริษัทรักษาความสะอาดขนาดเล็ก

บริษัทรักษาความสะอาดขนาดเล็กนั้น โดยมากจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. เจ้าของกิจการจะดำรงตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับสูง
2. ทุนดำเนินงานมีน้อย ซึ่งอาจจะเป็นเงินทุนของเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว หรือกลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่คน
3. มีการจํากัดการแบบง่าย ๆ เจ้าของมักเป็นผู้ดำเนินงานเกือบทั้งหมด
4. ขนาดของกิจการซึ่งวัดในรูปของยอดขาย ทุนดำเนินการ ทรัพย์สินถาวร หรือจำนวนพนักงานแล้ว มีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทขนาดใหญ่
5. เจ้าของกับพนักงานมีความสัมพันธ์กันใกล้ชิด เพราะมีจำนวนพนักงานและระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย
6. มีความเสี่ยงที่อาจจะต้องประสบกับความล้มเหลวไ้มากเนื่องมาจากภาวะการแข่งขันสูง

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้เขียนได้จํากัดบริษัทรักษาความสะอาดที่มีจำนวนพนักงานทำความสะอาดน้อยกว่า 100 คน เป็นบริษัทขนาดเล็ก เพราะปรากฏว่าบริษัทเหล่านี้มีคุณลักษณะของกิจการเข้าลักษณะดังกล่าวแล้วข้างต้น และในจำนวนบริษัทรักษาความสะอาดอาคารทั้งหมดที่สุ่มตัวอย่างมาได้จำนวน 28 บริษัทพบว่า เป็นบริษัทขนาดเล็กจำนวน 20 บริษัท หรือคิดเป็นร้อยละ 71.43

การจํากัดการของบริษัทขนาดเล็กเหล่านี้ ไม่มีการจัดแบ่งหน่วยงานออกให้เห็นเด่นชัด แต่ก็มีการปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะงานเช่นเดียวกับองค์การขนาดใหญ่ แต่โดยมากแล้วเจ้าของกิจการจะเป็นผู้บริหารงานสำคัญ ๆ ทั้งหมดขององค์การ ดังต่อไปนี้ คือ

ก. งานการตลาด เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ดำเนินงานด้านการตลาด ออกติดต่อตกลงกับลูกค้าเอง ซึ่งบางครั้งอาจตกลงกันได้ง่าย ๆ ด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร แล้วแต่ลักษณะของการบริการว่าจะเป็นการบริการครั้งเดียว หรือบริการประจำวันเป็นระยะเวลายาว ๆ

ข. งานบัญชีและการเงิน เจ้าของกิจการจะมีพนักงานบัญชีเพื่อดำเนินการด้านเอกสารบัญชี และการภาษีอากร ส่วนหน้าที่ทางด้านการเงิน และการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ดำเนินการควบคุมแก่เพียงผู้เดียว

ค. งานบริการทำความสะอาด บริษัทขนาดเล็กบางแห่งอาจมีการจัดแบ่งพนักงานทำความสะอาดออกตามความถนัดเป็นกลุ่ม ๆ ด้วยเช่นเดียวกันกับบริษัทขนาดใหญ่ แต่โดยมากแล้วพนักงานทำความสะอาดคนหนึ่ง ๆ จะสามารถทำงานได้หลาย ๆ ชนิด โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมงานและขึ้นตรงต่อเจ้าของกิจการเลย ในบางครั้งเจ้าของกิจการอาจลงมือช่วยทำความสะอาดเองด้วย หรือไม่ก็ไปควบคุมดูแลการทำความสะอาดของพนักงานทำความสะอาดด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด

ง. การบริหารงานบุคคล เนื่องจากธุรกิจมีขนาดเล็ก ความต้องการจำนวนพนักงานทำความสะอาดมีน้อย ดังนั้นการรับสมัครพนักงานใหม่ หรือการพิจารณาเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลจึงมีไม่มากนัก และเจ้าของกิจการพึงพอใจที่จะดำเนินการในสิ่งเหล่านี้ด้วยตนเอง

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างขององค์การในบริษัทขนาดเล็กนี้ ไม่ได้แบ่งไว้อย่างชัดเจน หรือไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สายงานการบังคับบัญชาสั้น ไม่ค่อยมีผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา ระดับการบริหารนับจากเจ้าของกิจการ หรือผู้จัดการก็ถึงหัวหน้างาน หรือพนักงานทำความสะอาดเลย การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจมีน้อย หรือไม่มีเลย คงรวมอำนาจไว้อยู่ที่เจ้าของกิจการแต่เพียงผู้เดียว ความเจริญก้าวหน้า หรือความมั่งคั่งของกิจการขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของเจ้าของกิจการเท่านั้น