

การปรับปรุงระบบการจัดการของโรงงานตัวอย่าง

การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

จากปัญหาที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 ในเรื่องโครงสร้างองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพของโรงงาน ถูกต้องตามหลักโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะต้องคำนึงสภาพความเป็นจริงของโรงงานตัวอย่างและจะต้องรองรับกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร คือ มีการไหลของข้อมูลที่เหมาะสมกับการขยายขององค์กรในอนาคต ผู้บริหารระดับสูงได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจนเพียงพอต่อการตัดสินใจ ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร มีดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรที่จะปรับปรุงจะมุ่งเน้นทางด้านการจัดการ ให้รองรับการขยายตัวขององค์กรในอนาคต ให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ที่มีของโรงงานตัวอย่างในปัจจุบัน
2. โครงสร้างองค์กรจะกำหนดสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ให้เด่นชัด
3. จัดกลุ่มงานที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้สามารถประสานงานและควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากโครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุงจะแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต มีการจัดตั้งหน่วยงานที่จำเป็นขึ้นใหม่อีก ได้แก่ ด้านบุคคล แผนกซ่อมบำรุง และหน่วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

1. ฝ่ายบริหารจะประกอบไปด้วยแผนกบัญชีและการเงิน, แผนกจัดซื้อ, แผนกบุคคล และคลังพัสดุ
 - 1.1 แผนกบัญชีและการเงิน เป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องของทางด้านบัญชีและการเงิน การคำนวณทางด้านภาษีอากร การคำนวณเพื่อหาต้นทุนทางการผลิต
 - 1.2 แผนกจัดซื้อ เป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบงานทางด้านการจัดซื้อวัตถุดิบและวัสดุอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตทางตรงและทางอ้อม และควบคุมงานพัสดุคลัง
 - 1.3 แผนกบุคคล เป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบบริหารงานบุคคล การจ้างงาน การลงโทษและการให้รางวัลโบนัส การจ่ายและขึ้นเงินเดือน การจัดทำประวัติพนักงาน การดูแลรักษาความปลอดภัยภายในโรงงาน การคำนวณเพื่อคิดชั่วโมงแรงงาน
 - 1.4 หน่วยคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลระบบฐานข้อมูลของเครื่องคอมพิวเตอร์ และทำการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิเคราะห์ประเมินผล และจัดทำรายงานของการผลิตและพัสดุคลัง ทำปรับปรุงสถานะของยอด

พัสดุคงคลังทั้งหมด รวมทั้งข้อมูลการส่งสินค้าทั้งหมดที่ส่งไปยังบริษัทลูกค้า โดยจัดทำรายงานไปยังผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบตามลำดับ

2. ฝ่ายผลิตจะประกอบไปด้วย แผนกผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน, แผนกที่นอนปิกนิกและถุงนอน, แผนกผ้าห่ม แผนกซ่อมบำรุง หน่วยบรรจุ และหน่วยจัดส่ง

2.1 แผนกผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุม ดูแลงานทางด้านการผลิตสินค้าประเภทผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน หมอน และผ้าคลุมเตียงทั้งหมด โดยที่ในแผนกผ้าปูที่นอนและปลอกหมอนจะประกอบไปด้วยหน่วยซึบ หน่วยตัด หน่วยเย็บ

2.2 แผนกที่นอนปิกนิกและถุงนอน มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุม ดูแลงานทางด้านการผลิตสินค้าประเภทที่นอนปิกนิก ที่นอน 3 ตอนและถุงนอนทั้งหมด โดยที่แผนกที่นอนปิกนิกประกอบไปด้วยหน่วยซึบ หน่วยตัด หน่วยเย็บ

2.3 แผนกผ้าห่ม มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุม ดูแลงานทางด้านการผลิตสินค้าประเภทผ้าห่ม ปลอกผ้าห่ม และไส้ผ้าห่มทั้งหมด โดยที่แผนกผ้าห่มประกอบไปด้วยหน่วยซึบ หน่วยตัด หน่วยเย็บ

2.4 แผนกผ้าม่าน มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุม ดูแลงานทางด้านการผลิตสินค้าประเภทผ้าม่านทั้งหมด โดยที่แผนกผ้าม่านประกอบไปด้วยหน่วยซึบ หน่วยตัด หน่วยเย็บ

2.5 แผนกซ่อมบำรุง มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุม ดูแลและซ่อมเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตสินค้าทั้งหมดในโรงงาน

2.6 หน่วยบรรจุ รับผิดชอบในการบรรจุผลิตภัณฑ์และเตรียมการจัดส่งผลิตภัณฑ์

2.7 หน่วยจัดส่ง มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดส่งสินค้าทั้งหมดไปยังบริษัทลูกค้า

ข้อดีของโครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุง จะช่วยลดปัญหาอันเนื่องมาจากการจัดองค์กรที่ไม่เหมาะสม ดังนี้

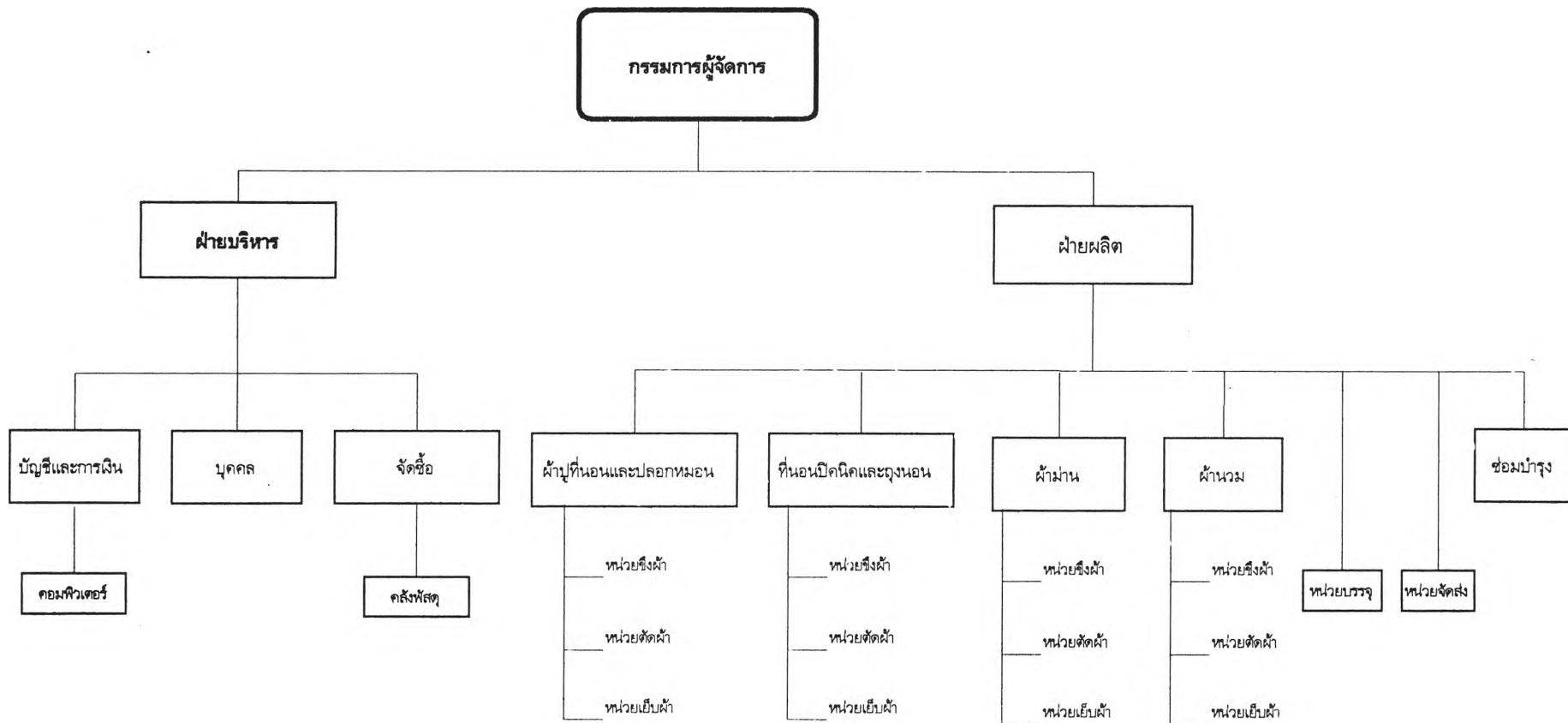
1. โครงสร้างขององค์กรสามารถรองรับการขยายตัวขององค์กรได้ และได้มีการจัดให้มีหน่วยงานที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร เพื่อรับผิดชอบงานโดยตรงช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ฝ่ายบุคคล, ฝ่ายจัดซื้อ และแผนกซ่อมบำรุง

2. โครงสร้างนี้ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่จากการปฏิบัติงานประจำมาเป็นการบริหารในลักษณะงานของการวางแผน ติดตาม ควบคุม

3. โครงสร้างขององค์กรช่วยเอื้ออำนวยต่อการจัดให้หน่วยงานอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ได้แก่ การจัดแบ่งให้มีฝ่ายบริหารและฝ่ายการผลิต, โดยที่การจัดซื้อให้สายการบังคับบัญชาอยู่ในฝ่ายบริหาร

4. โครงสร้างที่ปรับปรุงจะช่วยเอื้ออำนวยและสนับสนุนการทำงาน โดยที่ไม่อิงตัวบุคคล และช่วยให้การปฏิบัติงานมีระบบดียิ่งขึ้น

5. จัดสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสม รวมทั้งการกำหนดขอบข่ายอำนาจ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานต่างๆ อย่างเด่นชัด และการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน



รูปที่ 5.1 แสดงผังโครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุงของโรงงานตัวอย่าง

จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

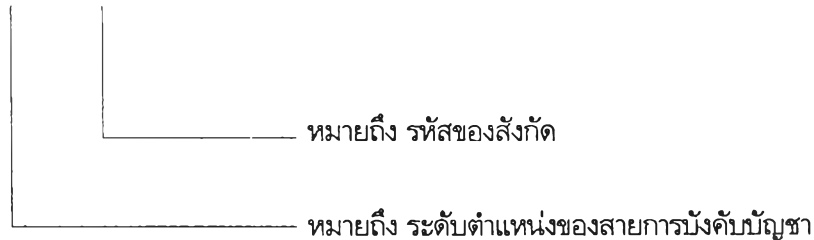
คำบรรยายลักษณะงานจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งทราบถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ, หน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบข่ายอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งคำบรรยายลักษณะงานจะประกอบไปด้วย ดังนี้

- ชื่อตำแหน่ง
- รหัสประจำตัว
- สังกัด
- ผู้บังคับบัญชา
- หน้าที่ความรับผิดชอบ
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- ขอบข่ายอำนาจ
- คุณสมบัติของตำแหน่งงาน

สำหรับการกำหนดโครงสร้างของรหัสตำแหน่งงาน มีดังนี้ คือ

1. รหัสแต่ละตำแหน่งงาน

X- XXX-XX



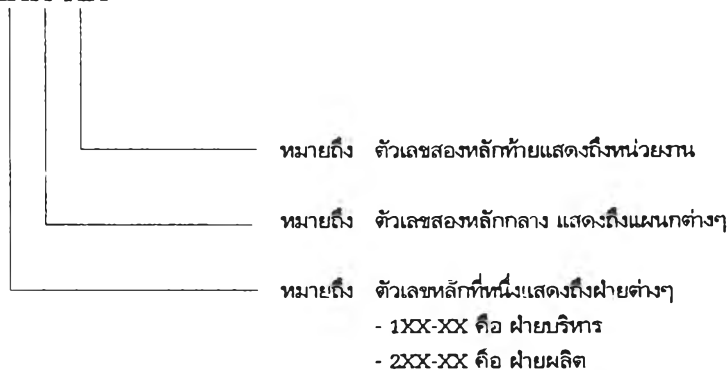
2. ความหมายและรายละเอียด

ก. รหัสตำแหน่งที่ 1 หมายถึง ระดับตำแหน่งของสายการบังคับบัญชาตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายไปจนกระทั่ง พนักงานในระดับปฏิบัติการต่าง ซึ่งได้ใช้อักษรต่างๆ ในการแทนความหมายของแต่ละตำแหน่งไว้ดังนี้ คือ

- | | |
|---|--|
| M | หมายถึง ผู้จัดการฝ่าย |
| A | หมายถึง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย |
| L | หมายถึง หัวหน้าแผนก |
| F | หมายถึง หัวหน้าหน่วย |
| W | หมายถึง พนักงานในระดับปฏิบัติการทั่วไป |

ข. รหัสตำแหน่งที่ 2 หมายถึง รหัสของสังกัด ซึ่งได้ใช้ตัวเลขต่างๆ 5 ตัว ในการแทนความหมายของแต่ละหน่วยงานและแสดงให้เห็นถึงหน่วยงานที่สังกัด ดังนี้ คือ

XXX-XX



- 100-00 หมายถึง ฝ่ายบริหาร
- 101-00 หมายถึง แผนกบัญชีและการเงิน
- 102-00 หมายถึง แผนกบุคคลและธุรการ
- 103-00 หมายถึง แผนกจัดซื้อ
- 102-01 หมายถึง หน่วยคอมพิวเตอร์
- 103-01 หมายถึง คลังวัสดุ
- 200-00 หมายถึง ฝ่ายผลิต
- 201-00 หมายถึง แผนกผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน
- 202-00 หมายถึง แผนกที่นอนปิคนิคและถุงนอน
- 203-00 หมายถึง แผนกผ้าห่ม
- 204-00 หมายถึง แผนกผ้าม่าน
- 205-00 หมายถึง แผนกซ่อมบำรุง
- 201-01 หมายถึง หน่วยซึ่งผ้าแผนกผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน
- 202-01 หมายถึง หน่วยซึ่งผ้าแผนกที่นอนปิคนิคและถุงนอน
- 203-01 หมายถึง หน่วยซึ่งผ้าแผนกผ้าห่ม
- 204-01 หมายถึง หน่วยซึ่งผ้าแผนกผ้าม่าน
- 201-02 หมายถึง หน่วยตัดผ้าแผนกผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน
- 202-02 หมายถึง หน่วยตัดผ้าแผนกที่นอนปิคนิคและถุงนอน
- 203-02 หมายถึง หน่วยตัดผ้าแผนกผ้าห่ม
- 204-02 หมายถึง หน่วยตัดผ้าแผนกผ้าม่าน
- 201-03 หมายถึง หน่วยเย็บผ้าแผนกผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน

- 202-03 หมายถึง หน่วยเย็บผ้าแผนกที่นอนปิกนิกและถุงนอน
- 203-03 หมายถึง หน่วยเย็บผ้าแผนกผ้าคลุม
- 204-03 หมายถึง หน่วยเย็บผ้าแผนกผ้าม่าน

ตัวอย่าง

- M-200-01 หมายถึง ผู้จัดการฝ่ายผลิต
- W-203-03 หมายถึง พนักงานหน่วยเย็บผ้าแผนกผ้าคลุม

ชื่อตำแหน่ง : ผู้จัดการฝ่ายผลิต

รหัส M-200-01

สังกัด : ฝ่ายผลิต

ผู้บังคับบัญชา : กรรมการผู้จัดการ

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของฝ่ายผลิตทั้งหมดของโรงงาน ทั้งการวางแผนการ การควบคุมคุณภาพ ต้นทุนการผลิต การจัดทำลิ่งคน การมอบหมายงาน ควบคุมดูแลการผลิตและการใช้วัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดระบบการซ่อมบำรุงและติดตามผล รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินการการผลิตมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของฝ่ายผลิต
2. ประสานงานกับฝ่ายบริหาร บริษัทตัวแทนการจัดจำหน่าย เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิต
3. ควบคุมและติดตามผลการผลิต คุณภาพ ปริมาณของเสีย ต้นทุนการผลิตและการใช้วัตถุดิบในการผลิต
4. อนุมัติการปฏิบัติงานล่วงเวลาของฝ่ายผลิต
5. ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในฝ่ายผลิต
6. ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของฝ่ายให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
7. ให้คำแนะนำ ปรึกษา อบรมทางด้านเทคนิคและการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ปรับปรุงสภาพการทำงานภายในแผนกให้มีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
9. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
10. รักษาความลับต่างๆของบริษัท
11. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ขอบข่ายอำนาจ

1. อำนาจในการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
2. อำนาจในการบริหารงานบุคคลภายในฝ่าย
 - 2.1 อนุมัติการลาพักภายในฝ่ายติดต่อกันไม่เกิน 2 วัน
 - 2.2 การพิจารณาความดีความชอบ และการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้กฎระเบียบของบริษัท
 - 2.3 การโยกย้ายพนักงานในฝ่ายผลิต
3. อำนาจในการอนุมัติการทำงานล่วงเวลา

คุณสมบัติต่างๆ

1. การศึกษา : ปริญญาตรีบริหาร หรือวิศวกรรมศาสตร์ หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
2. ประสบการณ์ : เคยผ่านงานในสายงานที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 5 ปี
3. คุณสมบัติอื่นๆ : มีความรับผิดชอบ และความอดทน รวมทั้งมีความสามารถและความชำนาญในการบริหารงานการผลิตเป็นอย่างดี