

## บทที่ 4

## ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ บริษัทหุ่ยศิลาเชียงใหม่ จำกัด จำนวน 7 ท่าน คือ ผู้บริหารระดับสูง 2 ท่าน ผู้บริหารระดับกลาง 5 ท่าน ดังแสดงผลการสัมภาษณ์โดยสรุปในภาคผนวก ข และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (CPAC) 6 ท่าน ดังแสดงผลการสัมภาษณ์โดยสรุปในภาคผนวก ง พร้อมทั้งสังเกตการทำงานของพนักงาน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องบางส่วน สามารถนำข้อมูลมารายงานผลและอภิปรายผลได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้ คือ

- ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของบริษัท
- ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาด้านบริหาร
- ส่วนที่ 3 ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหาร

## ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของบริษัท

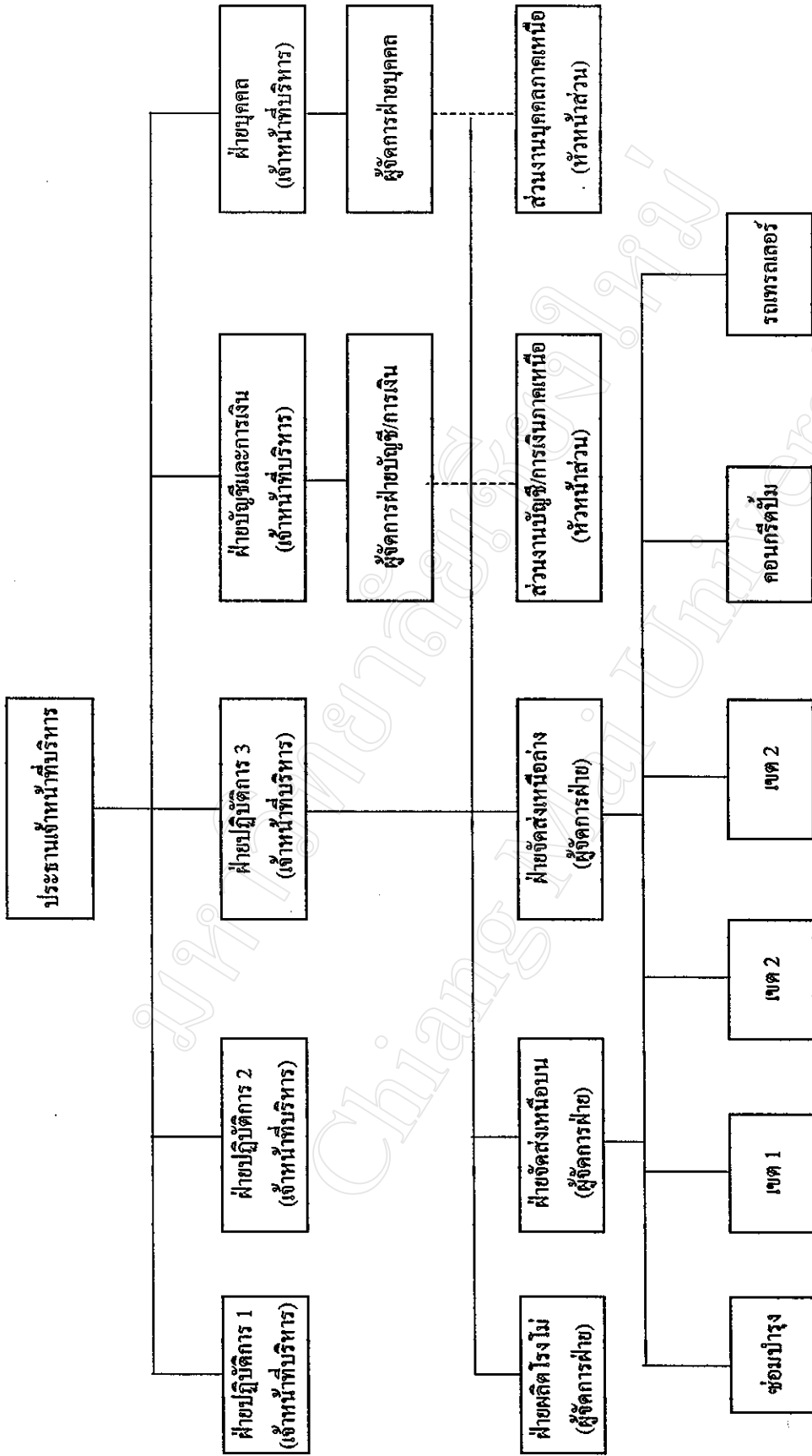
บริษัทหุ่ยศิลาเชียงใหม่ จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อปี 2534 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ เลขที่ 35/7 หมู่ 3 ตำบลฟ้าฮ่าม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และมีสำนักงานสาขาอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 65 สาขา บริษัทประกอบธุรกิจ 2 ประเภท คือ ธุรกิจขนส่งวัสดุก่อสร้าง และธุรกิจโรงไม้หิน โดยธุรกิจขนส่งวัสดุก่อสร้างเป็นธุรกิจหลักที่ทำรายได้ให้บริษัท-มีรถไม้ (Truck Mixer) จำนวน 326 คัน ซึ่งขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จให้กับบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนธุรกิจโรงไม้หินเป็นธุรกิจรองที่ทำรายได้ให้บริษัท<sup>23</sup>

ในด้านการบริหารงาน บริษัท ได้จัด โครงสร้างการบริหารงาน โดยแบ่งตามหน้าที่ คือ ด้านบุคคล ด้านบัญชีและการเงิน และด้านปฏิบัติการ โดยในด้านปฏิบัติการ ได้แบ่งออกเป็นพื้นที่ คือ ภาคใต้ ภาคอีสานและมหานคร และภาคเหนือ พร้อมทั้งได้กระจายอำนาจในการบริหาร ไปให้เจ้าหน้าที่บริหารซึ่งอยู่ตามพื้นที่ต่างๆมากขึ้น ซึ่งเจ้าหน้าที่บริหารที่อยู่ตามพื้นที่ต่างๆ จะต้องรับผิดชอบงานในภาคนั้นทั้งหมด

สำหรับงานด้านบุคคล ด้านบัญชีและการเงิน ที่อยู่ตามพื้นที่ต่างๆ จะรับนโยบายในการทำงานจากเจ้าหน้าที่บริหารที่อยู่ส่วนกลาง แต่ในการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารที่อยู่ตามพื้นที่ต่างๆ ซึ่ง โครงสร้างองค์การ โดยรวมของบริษัท และ โครงสร้างองค์การของงานด้านปฏิบัติการ 3 ซึ่งดูและรับผิดชอบในพื้นที่ภาคเหนือ แสดงได้ดังรูปที่ 11<sup>24</sup>

<sup>23</sup> สัมภาษณ์ บุญทรัพย์ พานิชการ ,เจ้าหน้าที่บริหารภาคเหนือ บริษัท หุ่ยศิลาเชียงใหม่ จำกัด, พฤษภาคม 2543.

<sup>24</sup> ผังโครงสร้างองค์การ บริษัท หุ่ยศิลาเชียงใหม่ จำกัด 1 มกราคม 2543.



(ฝ่ายปฏิบัติการ 1: ภาคใต้ 2:ภาคอีสานและมณฑล 3:ภาคเหนือ , เขต 1-2-3 หมายถึง รถมายังส่งคอนกรีตที่วิ่งในแต่ละพื้นที่)

รูปที่ 11 แสดงการจัดโครงสร้างของ บริษัท ภูเก็ต เชียงใหม่ จำกัด

## ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาด้านการบริหาร

### 1.การวางแผน

#### 1.1 รูปแบบของการวางแผน

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการสังเกตการบริหารงานของบริษัท หุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด ได้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของแผนในเรื่องของการกำหนดควมวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนี้

1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ได้มีการกำหนดไว้ 3 เรื่อง คือ

(1) เป็นผู้นำตลาดหินในจังหวัดเชียงใหม่ในปี 2543 ซึ่งปัจจุบันผู้นำตลาดหินในปัจจุบันของจังหวัดเชียงใหม่เป็นของบริษัทเชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด และการที่จะเป็นผู้นำได้นั้นองค์กรมีการกำหนดภารกิจด้านต่าง ๆ ดังนี้

- เพิ่มยอดขายด้วยการหาตลาดใหม่เพิ่มและเพิ่มศักยภาพของฝ่ายการตลาด
- ปรับปรุงคุณภาพของหินในส่วนของคุณภาพของหินและคุณสมบัติของหิน

ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งเพิ่มปริมาณของหินให้เพียงพอกับความต้องการ โดยตลอด

(2) นำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลา 5 ปี คือ ปี 2547 ซึ่งการที่จะนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ได้นั้น บริษัทได้กำหนดภารกิจไว้ดังนี้

- หาผู้ร่วมลงทุน โดยเฉพาะผู้ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ เพราะบริษัทสามารถเพิ่มช่องทางในการขายหินที่ใช้สำหรับผลิตคอนกรีตผสมเสร็จเพิ่มขึ้น และขายหินบางส่วนให้ผู้ร่วมลงทุน ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น

- ประenomหนี้กับสถาบันการเงิน ปัจจุบันบริษัทยังมีภาระหนี้จำนวนมาก เพราะได้กู้เงินมาลงทุนซื้อรถบรรทุกเพิ่ม เป็นจำนวนมากก่อนที่เศรษฐกิจจะตกต่ำ ทำให้รายได้ของบริษัทในปัจจุบันไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ให้กับสถาบันการเงินตามที่ตกลงไว้ ซึ่งถ้าบริษัทสามารถประenomหนี้ได้ จะทำให้สภาพคล่องของบริษัทดีขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมจะดีขึ้น

(3) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการทำงานของบุคลากร เนื่องจากบริษัทได้ขยายตัวอย่างมากในอดีต จึงได้มีการรับพนักงานเข้ามาทำงานเป็นจำนวนมาก แต่ปัจจุบันปริมาณงานลดลง จึงมีพนักงานเกินจากปริมาณงานมาก ดังนั้น บริษัทจึงได้มีการกำหนดภารกิจ ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการทำงานของบุคลากร ดังนี้

- ประกาศให้พนักงานลาออกโดยสมัครใจและจ่ายค่าชดเชยให้ตาม

กฎหมาย

- คัดพนักงานที่ไม่สามารถทำงานให้องค์กรได้ตามเป้าหมายออกจากงาน โดยจ่ายค่าชดเชยให้ตามกฎหมาย

- จัดองค์กรใหม่ พร้อมกับมอบหมายงานให้แต่ละคนรับผิดชอบมากขึ้น

มีการประชุมบ่อยครั้งเพื่อให้พนักงานเสนอผลงานของตนเอง โดยผู้บริหารระดับสูงจะเข้าประชุม และ  
ได้ให้คำแนะนำในการทำงานด้วยเพื่อให้พนักงานปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

### 1.1.2 วัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์ขององค์การ ที่กำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น คือ ต้อง  
ควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้เกิน 55% ของรายได้ การที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก  
ได้ตกลงกับเจ้าหน้าที่ขององค์การไว้โดยต้องแบ่งรายได้ขององค์การ 45% ให้กับเจ้าหน้าที่ ทำให้องค์การต้อง  
กำหนดวัตถุประสงค์เป็นเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพียงอย่างเดียว

สำหรับวัตถุประสงค์ระยะยาว เช่น การกำหนดในเรื่องรายได้ หรือกำไรของ  
องค์การ ผู้บริหารให้เหตุผลว่าไม่สามารถกำหนดได้ เพราะสถานะเศรษฐกิจไม่แน่นอน เหตุผล  
อีกประการหนึ่ง คือ รายได้ของบริษัทส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับปริมาณงานของ CPAC เพราะ CPAC เป็นลูกค้า  
รายใหญ่ที่ซื้อหินจากบริษัทและเป็นผู้ว่าจ้างให้บริษัทขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จด้วย

จากการศึกษาเรื่องรูปแบบของแผนของบริษัท สรุปได้ว่า แนวความคิดของผู้บริหาร  
สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหาร ที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ  
แต่ลักษณะการจัดทำรูปแบบของแผนไม่ตรงตามทฤษฎี คือ ไม่มีการกำหนดชัดเจนเป็นลายลักษณ์  
อักษร เพื่อให้พนักงานในองค์การสามารถทราบและเข้าใจ

### 1.2 ระดับของแผน

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการสังเกตการบริหารงานของบริษัท พบว่า  
ผู้บริหารได้มีการแบ่งความรับผิดชอบในการกำหนดแผน แต่ละระดับ ดังนี้

- ในระดับแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงใช้กลยุทธ์คงที่ คือ ไม่ลงทุนเพิ่มแต่จะหา  
รายได้เพิ่มจากทรัพย์สินที่มีอยู่
- ในระดับแผนยุทธวิธี ซึ่งกำหนดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง  
จะมีการจัดทำทุกปี ตัวอย่างแผนยุทธวิธี เช่น การกำหนดแผนในการลดค่าใช้จ่าย
- ในระดับแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับล่างจะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมาก เพราะจะต้อง  
นำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งต้องหาวิธีการต่างๆ ตัวอย่างแผนปฏิบัติการ เช่น การ  
กำหนดอัตราน้ำมันมาตรฐานให้รถบรรทุกแต่ละประเภทเป็นจำนวนน้ำมัน(ลิตร)ต่อระยะทาง  
(กิโลเมตร)

จากการศึกษาในเรื่องการแบ่งระดับของแผนของบริษัท สรุปได้ว่า บริษัทมีการแบ่งแผนออก  
เป็น 3 ระดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหาร แต่ในระดับแผนกลยุทธ์ไม่ได้เขียนขึ้นเป็น  
ลายลักษณ์อักษรชัดเจน ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการบริหารที่ดี

### 1.3 กระบวนการวางแผน

การวางแผน โดยเฉพาะแผนกลยุทธ์ จะประสบความสำเร็จได้ต้องประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

#### 1.3.1 การวิเคราะห์สถานการณ์

จากการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการสังเกตการบริหารงานของบริษัท พบว่า บริษัทฯ ได้มีการสำรวจสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก บางส่วนที่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ สรุปได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายในที่ถือเป็นจุดแข็งของบริษัท เช่น เจ้าของกิจการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า CPAC จำนวนรถบรรทุกขนส่งมีมาก ทำให้มีอำนาจต่อรองกับลูกค้าสูง และทำเลที่ตั้งโรงโม่หินอยู่ใกล้ตัวเมือง ทำให้ต้นทุนในการขนส่งต่ำ

สภาพแวดล้อมภายในที่ถือเป็นจุดอ่อน เช่น ระบบการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน พนักงานขับรถบางคนไม่มีความชำนาญในการขับรถบรรทุกและขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายนอกที่บริษัทถือว่าเป็นโอกาส เช่น การที่รัฐบาลสนับสนุนให้สถาบันการเงินมีการประนอมหนี้กับลูกหนี้ ซึ่งจะทำให้บริษัทลดภาระหนี้ลงได้มาก และภาวะเศรษฐกิจที่คาดว่าจะกำลังดีขึ้น จะทำให้บริษัททำรายได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เพราะทรัพย์สินของบริษัทมีมาก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ถือว่าเป็นอุปสรรค เช่น ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนในการทำงานสูง ในขณะที่รายได้เพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยมาก และภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ โดยเฉพาะการก่อสร้างทำให้บริษัทได้รับผลกระทบมาก

จากการศึกษาในเรื่องของการวิเคราะห์สถานการณ์ สรุปได้ว่า บริษัทฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกตามทฤษฎีบางส่วน คือ มีการนำเอา 7S ของ Mckinsey มาใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน แต่ไม่ครบทั้ง 7 ข้อ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท มีการวิเคราะห์เฉพาะสภาพแวดล้อมทั่วไป ไม่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม

#### 1.3.2 การกำหนดกลยุทธ์

จากการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการสังเกตการบริหารงานของบริษัท พบว่า บริษัทฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรใน 3 ระดับ ซึ่งสามารถพิจารณาการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรใน 3 ระดับ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับบริษัท บริษัทใช้กลยุทธ์ความคงที่ คือ ไม่ลงทุนในด้านทรัพย์สินเพิ่ม เพราะในช่วงที่เศรษฐกิจกำลังเจริญเติบโตเต็มที่บริษัท ได้ลงทุนซื้อทรัพย์สินเพิ่มอย่างมาก แต่เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำ ปริมาณงานลดลง จึงมีทรัพย์สินอยู่มาก ดังนั้นบริษัทจะต้องพยายามหารายได้เพิ่มในทรัพย์สินที่มีอยู่ โดยการแบ่งธุรกิจออกเป็นธุรกิจย่อย 2 หน่วยธุรกิจ (Sub Business Unit) หน่วยธุรกิจ

ที่บริษัทให้ความสำคัญลำดับหนึ่ง คือ ธุรกิจโรงโม่หิน รองลงมาคือ ธุรกิจขนส่ง โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำกำไรและความต้องการของลูกค้า เพราะโรงโม่หินมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำและลูกค้าต้องการหินมากกว่าที่ผลิตได้ ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ บริษัทฯ เลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งต้องทำให้ต้นทุนต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ เพราะบริษัทจะได้มีเงินส่วนที่เหลือจากการชำระหนี้มาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการได้ โดยกำหนดเป้าหมายในเรื่องค่าใช้จ่ายให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์กร เช่น การตลาด การเงิน การปฏิบัติการ การบุคคล เป็นต้น เป็นกลยุทธ์ระดับล่าง เพื่อใช้สำหรับสนับสนุนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เช่น การกำหนดประสิทธิภาพของรถให้เหมาะสมกับพื้นที่ คือนำรถที่มีสภาพดีไปวิ่งในพื้นที่ที่อยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่เพราะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปซ่อมรถ การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ควบคุมการทำงาน คือการนำระบบคอมพิวเตอร์มาเก็บข้อมูลรถบรรทุก ข้อมูลคอนกรีตผสมเสร็จ เพื่อนำเสนอรายงานการจัดสรรรถบรรทุกในการขนส่ง รายงานปริมาณงานในแต่ละเดือน ทำให้บริษัทฯทราบว่า มีจำนวนรถบรรทุกที่ไม่ได้ใช้งานเท่าใด หรือในเดือนใดมีการขนส่งจำนวนมากน้อย ซึ่งบริษัทฯมีการวางแผนว่าจะมีการนำระบบมาใช้ แต่ไม่ได้กำหนดว่าจะนำมาใช้เมื่อใด และจะทำการพัฒนาระบบอย่างไร เป็นต้น

จากการศึกษาในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ สรุปได้ว่า บริษัทได้ทำตามทฤษฎี คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แต่ไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการบริหารที่ดี

### 1.3.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการสังเกตการบริหารงานของบริษัท พบว่า ปัจจุบันบริษัทได้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์บางส่วนตามหน้าที่ทางกระบวนการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีทางด้านการบริหาร

## 2.การจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล

### 2.1 กระบวนการจัดองค์การ

#### 2.1.1 การแยกประเภทงาน

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตการบริหารงานของบริษัท พบว่า บริษัท หุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีสาขาไปทั่วประเทศ ทำให้บริษัทมีการแยกประเภทงานทั้งแบบตามหน้าที่และตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ เนื่องจากงานด้านปฏิบัติการเป็นงานที่กระจายอยู่

ตามพื้นที่ต่าง ๆ การควบคุมมีความยากและแตกต่างกัน การที่จะให้ผู้บริหารคนเดียวดูแลทุกภาค จึงเป็นไปได้ยาก และไม่สามารถให้ผู้บริหารแต่ละภาคควบคุมงานทุกอย่างได้ เพราะความเชี่ยวชาญของผู้บริหารแต่ละคนไม่เหมือนกัน ผู้บริหารที่ทำงานด้านปฏิบัติการจะมีความชำนาญในด้านปฏิบัติการเป็นพิเศษ ส่วนผู้บริหารที่ทำงานด้านบัญชี การเงิน หรือ บุคคลจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน จึงต้องการผู้ที่มีประสบการณ์มากและเป็นมืออาชีพจริง ๆ มาบริหารงาน เพราะต้องดูแลงานที่มีความสลับซับซ้อนสูง โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาในเรื่องวิธีการจัด โครงสร้างองค์การ สรุปได้ว่า บริษัทที่มีการจัดองค์การสอดคล้องกับทฤษฎี คือมีการแบ่งงานตามหน้าที่และการแบ่งตามพื้นที่ โดยยึดตามลักษณะงานที่ชำนาญเฉพาะด้าน และตามลักษณะงานที่กระจายตามพื้นที่ต่าง ๆ

### 2.1.2 การกำหนด หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ

จากการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตการบริหารงานของบริษัท พบว่าการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับพนักงานของบริษัท ไม่มีเป็นสายลักษณะอักษรชัดเจน แต่จะใช้วิธีการบอกกล่าว โดยกว้าง ๆ เช่น งานด้านขนส่ง หัวหน้างานที่รับผิดชอบรถที่วิ่งตามโรงงานใด ก็ต้องดูแลทุกอย่างที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับรถในโรงงานนั้น นอกจากนี้ในเรื่องการตัดสินใจ พบว่าผู้บริหารระดับสูงได้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบางคน บริษัทฯยังมีปัญหาบ้างในเรื่องอำนาจอนุมัติเงิน โดยเฉพาะเงินที่จะต้องใช้ในการซื้อน้ำมันหรือยาง ซึ่งต้องใช้เงินจำนวนมากและมีความถี่ในการขออนุมัติวงเงินดังกล่าวสูง ทำให้ต้องนำเสนอการขออนุมัติเงินต่อผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้งขึ้น เป็นผลให้งานล่าช้าและเสียเวลา

จากการศึกษาเรื่องการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ สรุปได้ว่า ปัจจุบันบริษัทฯได้มีการมอบหมายงานชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารระดับบนมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น ทำให้การมอบหมายงานและการกระจายอำนาจไปให้ผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่าง ๆ มีความชัดเจนและเป็นไปได้ง่ายขึ้น ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการบริหารในเรื่องนี้ ยกเว้นเรื่องการกระจายอำนาจในด้านการเงินที่ยังไม่มีความชัดเจนนัก และไม่ปฏิบัติตามทฤษฎีในเรื่องของหลักความเท่ากันของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่บริหารปฏิบัติการ มีหน้าที่ดูแลงานทั้งหมดของภูมิภาคแต่ไม่มีอำนาจในการอนุมัติเงินที่เพียงพอในการดำเนินงานของภูมิภาคนั้น เป็นต้น

### 2.1.3 การจัดวางความสัมพันธ์

จากการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตการบริหารงานของบริษัทเรื่องการจัดวางความสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องของสายการบังคับบัญชาและขนาดการควบคุม พบว่า ในองค์การของบริษัทหุ่ยศิลาเชียงใหม่ จำกัด สายการบังคับบัญชาจะมีความชัดเจนพอสมควรผู้บังคับบัญชาสามารถออกคำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แต่ถ้าบางครั้งมีการออกคำสั่งข้ามชั้นตอน ผู้รับคำสั่งมีหน้าที่ต้อง

รายงานให้หัวหน้าโดยตรงทราบเพื่อให้การติดต่อสื่อสารไม่ขาดตอนและการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารได้สั่งการไปยังหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าฝ่ายต้องรายงานให้เจ้าหน้าที่บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาของตนเองทราบทุกครั้งเมื่อมีโอกาส ส่วนในเรื่องขนาดของการควบคุมของบริษัท ในระดับสูงจะมีขนาดของการควบคุมที่แคบกว่าในระดับล่าง เพราะในระดับล่างนั้นลักษณะงานเป็นงานประจำ เช่น ขับรถขนส่งคอนกรีต อาศัยความชำนาญ จึงไม่ต้องควบคุมดูแลใกล้ชิดมากนัก หัวหน้างานจึงสามารถควบคุมดูแลลูกน้องได้หลายคน ซึ่งแตกต่างจากงานในระดับสูงที่ต้องใช้ความคิดและการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องดูแลใกล้ชิด จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาจึงไม่มาก

จากการศึกษาในเรื่องสายบังคับบัญชา สรุปได้ว่า การบริหารงานของบริษัทเป็นไปตามทฤษฎีการบริหารงานที่ได้กล่าวไว้ ในเรื่องสายการบังคับบัญชาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนต้องมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงหนึ่งคน ส่วนขนาดการควบคุมในระดับต่ำลงไป จะมีจำนวนมากขึ้นเพราะลักษณะงานเป็นงานที่ไม่สลับซับซ้อนมาก

## 2.2 มิติของโครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตการบริหารงานของบริษัท พบว่าบริษัท หุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด มีมิติของโครงสร้างองค์การแบบสลับซับซ้อน (Complexity) โครงสร้างองค์การมีหลายรูปแบบ โดยงานประเภทเดียวกันถูกจัดไว้ด้วยกัน เช่น งานด้านบัญชี การเงิน บุคคล และการแบ่งงานตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ เช่น งานปฏิบัติการภาคเหนือ ภาคอีสานและมหานคร และภาคใต้ รวมทั้งจากการที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างบ่อย ทำให้ระบบการทำงานและกฎระเบียบในการทำงานไม่เคร่งครัด การทำงานจึงเป็นลักษณะแบบไม่เป็นทางการ เป็นส่วนใหญ่

จากการศึกษามิติของโครงสร้างองค์การ สรุปได้ว่า ตรงกับทฤษฎีการบริหารที่กล่าวว่า การจัดองค์การนั้นมีได้หลายมิติ ทั้งด้านความสลับซับซ้อน ด้านความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง แต่การเป็นองค์การแบบไม่เป็นทางการนั้นอาจเป็นผลเสียในด้านของการติดต่อสื่อสารและภาคควบคุม ทำให้การทำงานในองค์การขาดประสิทธิภาพ

## 2.3 ชนิดของ โครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการสังเกตการบริหารงานของบริษัท หุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด พบว่า การจัดองค์การเป็นแบบผสมผสานกัน จากรูปที่ 11 แสดงให้เห็นว่า บริษัทมีการจัดองค์การทั้งแบบการแบ่งตามหน้าที่ และการแบ่งตามพื้นที่ โดยแบ่งองค์การเป็น 3 หน้าที่หลักคือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายบุคคลและฝ่ายปฏิบัติการ นอกจากนี้ ฝ่ายปฏิบัติการยังมีการแบ่งตามพื้นที่ด้วยโดยแบ่งเป็น ฝ่ายปฏิบัติการ 1(ภาคใต้) ฝ่ายปฏิบัติการ 2 (ภาคอีสานและมหานคร) ฝ่ายปฏิบัติการ 3 (ภาคเหนือ) โดยมีผู้บริหารคือตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารปฏิบัติการ 1, 2 และ 3



โดยแต่ละสำนักงานในส่วนภูมิภาคจะแบ่งงานตามหน้าที่เช่นเดียวกับส่วนกลาง คือ ส่วนงานบัญชีและการเงิน ส่วนงานบุคคล ฝ่ายจัดส่งและฝ่ายผลิตโรงไม้ สำหรับฝ่ายจัดส่งของสำนักงานภูมิกานั้น จะมีการจัดโครงสร้างองค์การย่อยเป็น 2 เขต คือ ภาคเหนือตอนบนและภาคเหนือตอนล่าง และดูแลรับผิดชอบงานด้านซ่อมบำรุง และด้านรถประเภทอื่นด้วย(รถปัมคอนกรีตและรถเทรลเลอร์) ในเรื่องการบริหารสำนักงานในส่วนภูมิกานั้น เจ้าหน้าที่บริหารปฏิบัติการจะเป็นผู้ดูแลงานทั้งหมด โดยรับนโยบายจากส่วนกลาง สำหรับงานสนับสนุน คือ ส่วนงานบัญชีและการเงิน และส่วนงานบุคคลนั้น พนักงานในงานดังกล่าวของสำนักงานในส่วนภูมิภาค จะรับนโยบายโดยตรงจากฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายบุคคลในส่วนกลาง ด้วย

จากการศึกษาชนิดของโครงสร้างองค์การของบริษัท สรุปได้ว่า บริษัทมีชนิดของโครงสร้างองค์การสอดคล้องกับทฤษฎีคือมีชนิดของ โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่ โดยใช้วิธีการแบ่งตามลักษณะงานที่ชำนาญเฉพาะด้าน และการแบ่งตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ โดยใช้แบ่งตามลักษณะงานที่กระจายตามพื้นที่ต่าง ๆ และมีผู้บริหาร 1 คนเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้การบริหารเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจัดโครงสร้างองค์การดังกล่าวมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละภาค ได้ และเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพของภาคหนึ่ง ไปใช้กับภาคหนึ่ง ได้ ทำให้มีวิธีการทำงานที่หลากหลายและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อเสียคือ หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน และหัวหน้าส่วนบุคคล ที่ทำงานในภูมิภาคต่าง ๆ จะรับนโยบายทั้งจากส่วนกลาง โดยตรงและจากเจ้าหน้าที่บริหารปฏิบัติการที่ควบคุมงานในส่วนภูมิภาคด้วย ทำให้เกิดความสับสนในเรื่องการทำงานในบางครั้ง

#### 2.4 การจัดการด้านบุคลากร

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตการบริหารงานของบริษัทในเรื่องของการจัดการด้านบุคลากร สามารถพิจารณาตามกระบวนการจัดการด้านบุคลากร ดังนี้

##### 2.4.1 การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บริษัทมีการวางแผนเฉพาะแผนระยะสั้น ซึ่งเป็นแผนเร่งด่วน เช่นพนักงานออกจากงาน ต้องหาพนักงานใหม่มาทดแทนด่วน หรือมีโครงการใหม่เกิดขึ้น ต้องการคนเพิ่มฝ่ายบุคคลต้องรีบหาคน โดยเร่งด่วน เป็นต้น และจากการที่มีเฉพาะแผนระยะสั้น ทำให้การวางแผนในเรื่องต่างๆทางด้านบุคคลที่ต่อเนื่องเป็นไปได้ยาก เช่น การส่งพนักงานไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ ทำไม่ได้เนื่องจากไม่ทราบแน่ชัดว่าพนักงานจะทำงานกับบริษัทนานเพียงใด หรือจะมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอหรือไม่ในช่วงที่ส่งไปอบรม การรับพนักงานใหม่แล้วนำมาอบรมให้เกิดความชำนาญเพื่อเตรียมพร้อม ในการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในแต่ละงานหรือแต่ละพื้นที่ทำไม่ได้ ทำให้พนักงานที่รับมา โดยเร่งด่วนมีปัญหาในการทำงานในภายหลัง เป็นต้น

จากการศึกษาในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท สรุปได้ว่าไม่สอดคล้อง

กับทฤษฎี ซึ่งกล่าวว่า การวางแผนด้านนี้ จะต้องมีการวิเคราะห์ ถึงความต้องการคนในอนาคต ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานขององค์กร ซึ่งจะทำได้พนักงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน

#### 2.4.2 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

จากการศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนของบริษัท พบว่า ได้แยกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารระดับสูงที่คัดเลือก โดย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะใช้วิธีการพูดคุย ซึ่งส่วนใหญ่รู้จักกันมาก่อนในอดีต มีลักษณะการทำงานที่คล้าย ๆ กัน ดังนั้น ผู้บริหารที่เข้ามาจึงได้รับความไว้วางใจจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือจากเจ้าของบริษัทให้ทำงาน ได้อย่างเต็มที่เพราะเคยเห็นผลงานในอดีตแล้ว และเกิดความพอใจ

ส่วนการคัดเลือกผู้บริหารระดับกลางและพนักงานทั่วไปจะใช้วิธีการตามลำดับ คือ ประกาศรับสมัครตามแหล่งต่าง ๆ แล้วทำการสัมภาษณ์หาผู้ที่เหมาะสม ซึ่งจะมีคณะกรรมการหลายฝ่ายเข้าร่วมสัมภาษณ์ เช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เจ้าหน้าที่บริหาร ผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม

จากการศึกษาด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน สรุปได้ว่า ในการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง ไม่ได้เป็นไปตามทฤษฎีการบริหาร คือ ไม่เป็นไปตามลำดับขั้นตอนตามกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคน ซึ่งอาจทำให้ได้ผู้บริหารที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร ส่วนการคัดเลือกผู้บริหารระดับกลางและพนักงานทั่วไปมีการดำเนินการตามทฤษฎีในเรื่องนี้

#### 2.4.3 การฝึกอบรม

จากการศึกษาการฝึกอบรมของบริษัท พบว่า เป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ (on the job training) เพราะบริษัทมีข้อจำกัด ในเรื่องเงินและลักษณะงานที่กระจายอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้การจัดการฝึกอบรมทำได้ยาก แต่ผู้บริหารพยายามที่จะทำการฝึกอบรมพนักงานให้มากขึ้นในอนาคต การฝึกอบรมปัจจุบันมีเฉพาะระดับหัวหน้างาน โดยจะอบรมในช่วงเวลาที่เข้ามาประชุมประจำเดือนซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเป็นส่วนใหญ่

จากการศึกษาด้านการฝึกอบรมของบริษัท สรุปได้ว่า ลักษณะการฝึกอบรมในปัจจุบันไม่ตรงตามทฤษฎีการบริหารทั้งหมด ซึ่งในทางทฤษฎี การฝึกอบรมต้องเริ่มต้นตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ หลังจากนั้นให้การฝึกอบรมโดยตลอดระยะเวลาการทำงาน

#### 2.4.4 การบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผลงาน

จากการศึกษาด้านการบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผลงาน พบว่า พนักงานใหม่ที่รับเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ บริษัทจะจ่ายค่าจ้างในระดับเดียวกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน หลังจากทำงานแล้วจะมีการมอบหมายงาน กำหนดเป้าหมายในการทำงาน เมื่อครบระยะเวลาที่จะทำการประเมินผลการทำงาน โดยมีการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง เพื่อการปรับ

เงินเดือนตามความเหมาะสมต่อไป การประเมินผลงานในปัจจุบันใช้ความรู้สึกร่วมกันของหัวหน้างานร่วมด้วย โดยพิจารณาจากความใกล้ชิดกับลูกน้อง ทำให้การประเมินผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน แต่องค์กรได้พยายามนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานทุกคน

จากการศึกษาในเรื่องการบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผลงาน สรุปได้ว่า วิธีการประเมินผลงานที่บริษัทใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่ถูกต้องตามทฤษฎีการบริหารทั้งหมด โดยเฉพาะในเรื่องการนำความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้องกับการประเมินผล เพราะจะทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานดี แต่ผลการประเมินออกมาไม่ดี

#### 2.4.5 การหาพนักงานมาทดแทน

จากการศึกษาในเรื่องการหาพนักงานมาทดแทน พบว่า จากการศึกษาที่บริษัทมีการปรับโครงสร้างองค์กร ทำให้มีตำแหน่งบางตำแหน่งว่างลง การพิจารณาคนเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างนั้น องค์กรจะเน้นในเรื่องความเหมาะสมของพนักงานในองค์กรก่อน หากไม่มีผู้ใดเหมาะสมจึงเปิดรับจากบุคคลภายนอก

จากการศึกษาในเรื่องการหาพนักงานมาทดแทน สรุปได้ว่า บริษัทได้ดำเนินการตามทฤษฎีการบริหารงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี และทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทมากขึ้น เพื่อที่จะได้รับการพิจารณาให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต

### 3. การสั่งการหรือชักนำ

#### 3.1 ลักษณะผู้นำ

จากการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารของบริษัท หยู่นศิลาเรียงใหม่ จำกัด พบว่า ผู้บริหารใช้ลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบเผด็จการผสมผสานกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ภาวะปกติ จะใช้แบบประชาธิปไตย คือมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานก่อนที่จะทำการตัดสินใจ แต่กรณีมีเวลาจำกัดและเป็นเรื่องเร่งด่วน จะใช้วิธีแบบเผด็จการ คือสั่งการเด็ดขาดทันที ซึ่งกรณีเร่งด่วนมีประมาณ 20% สำหรับผู้นำแบบเสรีนิยม ที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระ ไม่พบในบริษัท

จากการศึกษา ยังพบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในแต่ละระดับจะต่างกัน โดยเฉพาะผู้บริหารที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานขับรถ ความเป็นผู้นำจะเป็นเผด็จการมากกว่าประชาธิปไตย ผู้บริหารในระดับนี้ประมาณ 40% จะแจ้งเหตุผลให้พนักงานขับรถทราบ ส่วนที่เหลือ 60% ไม่แจ้งเหตุผลให้พนักงานขับรถทราบ ส่วนผู้นำที่อยู่สูงขึ้นไปจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าจะมีการสอบถามความเห็นหัวหน้างานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

จากการศึกษาในเรื่องลักษณะผู้นำของบริษัทฯ สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีลักษณะการเป็นผู้นำตามทฤษฎี คือ แบบเผด็จการ และแบบประชาธิปไตย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ

### 3.2 การจูงใจ

จากการศึกษาในเรื่องการจูงใจให้พนักงานทำงานของผู้บริหารของบริษัทในปัจจุบัน พบว่าผู้บริหารจูงใจพนักงาน โดยใช้ผลตอบแทนในรูปตัวเงินเป็นหลัก เพราะสภาวะเศรษฐกิจที่ฝืดเคืองในปัจจุบัน ทำให้พนักงานให้ความสำคัญเรื่องเงินมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพคล่องของบริษัทที่มีปัญหา ส่งผลให้เงินเดือนของพนักงานล่าช้า ไม่ตรงตามกำหนด ทำให้พนักงานเคียดแค้นส่งผลเสียต่อการทำงาน ส่วนการจูงใจด้านอื่นที่ผู้บริหารทำคู่กัน ไปแต่ไม่เด่นชัดมากนัก ได้แก่ การให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ใส่ใจในปัญหาของพนักงาน การชมเชยพนักงาน ให้กำลังใจในการทำงาน และการจัดสวัสดิการให้ได้อย่างเป็นธรรม ทั้งหมดนี้เป็นการสร้างความเข้าใจและการร่วมมือในการทำงานที่ตีรวมทั้งทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานดีขึ้น เพื่อ จะ ด้รักษาพนักงานที่ดีไว้กับบริษัทต่อไป

ด้านทัศนคติของผู้บริหารต่อพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารระดับกลางตามทฤษฎี Y คือ มีความรับผิดชอบงานและสามารถทำงานได้ตามที่มอบหมายให้ แต่มีทัศนคติที่ไม่ไว้วางใจหัวหน้างานระดับล่างหรือพนักงานขับรถตามทฤษฎี X ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีการสั่งการให้ผู้บริหารระดับกลางเข้มงวดในการทำงานกับพนักงานขับรถมาก เช่น เรื่องการเติมน้ำมัน การขับรถเร็ว การทุจริตในเรื่องคอนกรีต เป็นต้น

จากการศึกษาในเรื่องการจูงใจ สรุปได้ว่า ปัจจุบันบริษัทได้จูงใจพนักงาน โดยการใช้เงินเป็นหลัก ก่อนที่จะทำการจูงใจด้วยวิธีอื่น ซึ่งถือว่าเงินเป็นสิ่งที่จะได้มาซึ่งปัจจัยสี่ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งกล่าวไว้ว่า ความต้องการในด้านปัจจัยสี่เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ก่อนที่จะมีความต้องการในด้านอื่นต่อไป

### 3.3 การติดต่อสื่อสาร

จากการศึกษาในเรื่องการติดต่อสื่อสาร ในองค์การของบริษัท พบว่าบริษัทได้มีการติดต่อสื่อสารใน 3 แบบ คือ

3.3.1 การสื่อสารจากบนลงล่างหรือจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะใช้วิธีประชุมประจำเดือนแจ้งเรื่องราวต่าง ๆ ให้ทราบ แต่ถ้าเป็นกรณีเร่งด่วนจะใช้การติดต่อทางโทรศัพท์ และถ้ากรณีเป็นเรื่องสำคัญและต้องยึดเป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน จะทำหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในแต่ละเรื่องผู้บริหารอาจจะเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลาย ๆ วิธีพร้อมกัน

3.3.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบนหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา ใช้วิธีส่งจดหมายถึงผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่พนักงานขับรถจะทำจดหมายถึงผู้บริหารระดับสูง หรือถ้ากรณีเร่งด่วน เช่น อุบัติเหตุ รถถูกตำรวจจับ จะทำการติดต่อโดยใช้โทรศัพท์ และอีกวิธีหนึ่งที่ใช้กันเป็นประจำ คือ การเสนอข้อคิดเห็นผ่านผู้บริหารของCPACเพื่อให้สอบถามไปยังผู้บริหารระดับสูงของบริษัทศูนย์ศัลยกรรมอีกทีหนึ่ง เช่น สภาพยางรถไม่มี ชูคทำงานไม่มี ไม่ได้ค่าจ้างตามกำหนด เป็นต้น

3.3.3 การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน เช่น การติดต่อระหว่างพนักงานในแต่ละ

แผนก จะใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือกัน การทำบันทึกหรือถ้าอยู่ห่างไกลจะใช้การโทรศัพท์ถึงกัน

วิธีการสื่อสารทั้ง 3 วิธีดังกล่าว ในบางครั้งจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ และมีรูปแบบที่แน่นอนขึ้น เช่น การทำรายงานประจำเดือนเสนอผู้บริหารผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยทางบริษัท ได้พยายามปรับปรุงเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ พร้อมทั้งพัฒนา โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อให้การทำงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลผ่านการวิเคราะห์แล้ว ไปช่วยในการตัดสินใจ ได้สะดวกรวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาในเรื่องการติดต่อสื่อสาร สรุปได้ว่า องค์การมีการใช้การสื่อสารทั้ง 3 แบบ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารในเรื่องการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าเป็นการสื่อสารระหว่างคนในระดับเดียวกัน หรือต่างระดับ

#### 4.การควบคุม

##### 4.1 กระบวนการควบคุม

จากการศึกษากระบวนการควบคุมการทำงานในปัจจุบันของบริษัท พบว่า บริษัท ได้พยายามทำอย่างเป็นขั้นตอน คือ กำหนดมาตรฐานการทำงานไว้ล่วงหน้า จากนั้นก็นำผลการทำงานที่ได้มา เปรียบเทียบกับมาตรฐาน แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ได้ใกล้เคียงกับมาตรฐาน หรือปรับปรุงมาตรฐานให้ใกล้เคียงความจริง เช่น การกำหนดมาตรฐานค่าใช้จ่ายของน้ำมันเชื้อเพลิง เทียบกับรายได้ของรถบรรทุกแต่ละคันให้อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เกิน 20%ของรายได้ โดยบริษัท ได้ใช้ข้อมูลในอดีตและการทดลองปฏิบัติ ที่พิจารณาแล้วว่าเป็นตัวเลขที่เหมาะสมเป็นมาตรฐานให้พนักงานปฏิบัติ โดยพนักงานต้องทำการสรุปรายได้ ค่าใช้จ่ายของรถแต่ละคันหรือของแต่ละ โรงงานทุกเดือน ถ้ารถหรือ โรงงานใดทำไม่ได้ตามมาตรฐานผู้รับผิดชอบต้องหาสาเหตุเพื่อชี้แจงและทำการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

จากการศึกษากระบวนการควบคุม สรุปได้ว่า สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารในเรื่องกระบวนการควบคุม ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการทำงาน การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน และการดำเนินการแก้ไข

##### 4.2 รูปแบบวิธีการควบคุม

จากการศึกษารูปแบบวิธีการควบคุมของบริษัทในปัจจุบัน พบว่า ใช้หลายวิธีผสมกันทั้งการควบคุมก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังปฏิบัติงาน

##### 4.2.1 การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น

- การจัดตารางการทำงานของพนักงานที่ออกปฏิบัติงานนอกพื้นที่ ต้องได้รับอนุมัติจากหัวหน้าก่อนว่าไปทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ต้องใช้งบประมาณในการเดินทางเท่าไร มีความเหมาะสมหรือไม่

- การอบรมพนักงานให้รู้เรื่องการดูแลรักษารถ คอนกรีตที่บรรทุก และ

เรื่องอันตรายขณะปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับรู้แล้ว จะช่วยไม่ให้เกิดปัญหาขึ้น

#### 4.2.2 การควบคุมขณะปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น

- การตรวจเช็คการปฏิบัติงานของรถแต่ละคันตามหน่วยงานก่อสร้างว่าปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ถ้ามีปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ทันที
- การสอบถามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำเป็นระยะ ๆ เพื่อให้งานตรงตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

#### 4.2.3 การควบคุมหลังปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลการทำงานเมื่องานเสร็จสิ้นแล้ว

ตัวอย่างเช่น

- การให้พนักงานทำรายงาน สรุปผลการปฏิบัติงาน
  - การนำเสนอผลงานในที่ประชุมทราบ เพื่อตอบข้อซักถามและรับคำแนะนำจากผู้บริหาร บางครั้งข้อมูลที่ได้ใหม่สามารถใช้กำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้
- จากรูปแบบของวิธีการควบคุมที่กล่าวมา สรุปได้ว่า บริษัทได้มีการควบคุมสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารที่ได้แบ่งรูปแบบวิธีการควบคุมไว้ 3 รูปแบบดังกล่าว

### 4.3 เทคนิคการควบคุม

จากการศึกษาเทคนิคการควบคุมการทำงานที่ผู้บริหารของบริษัทนำมาใช้ในปัจจุบัน พบว่าผู้บริหารพยายามที่จะทำศูนย์รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยศูนย์กำไร ศูนย์ค่าใช้จ่าย ศูนย์รายได้ เป็นต้น โดยให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบผลการดำเนินงานของตนเอง ควบคุมการทำงานของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น

- งานด้านจัดส่งได้มีการกำหนดให้แต่ละสาขาคูแลในเรื่อง ค่าใช้จ่ายเรื่องน้ำมัน ยาง และอื่น ๆ โดยพยายามให้ค่าใช้จ่ายต่อเที่ยวต่ำเมื่อเทียบกับรายได้ เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุดจากการปฏิบัติงาน

- การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยวิเคราะห์และประมวลผลการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะทำรายงานสรุปผล เพื่อนำเสนอผู้บริหาร ซึ่งถ้าทำได้เสร็จสมบูรณ์ครอบคลุมทั้งองค์การ จะทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องเทคนิคการควบคุม สรุปได้ว่า บริษัทได้เริ่มต้นนำเทคนิคการควบคุมงานมาใช้ ถือเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารงานในเรื่อง เทคนิคการควบคุมงาน แต่ยังมีเทคนิคอีกหลายอย่าง ที่ไม่ได้นำมาใช้ เช่น การจัดทำงบประมาณ การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การควบคุมในประเด็นสำคัญ เป็นต้น

### ส่วนที่ 3 ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหาร

จากการศึกษาการบริหารงานของ บริษัท หุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด พบว่ามีปัญหาในหลายเรื่องที่ทำให้การบริหารงานของบริษัท ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาต่างๆ สามารถแยกออกตามหัวข้อของการบริหาร ได้ ดังนี้

#### 1. การวางแผน

- ไม่มีการวางแผนการทำงานหรือเป้าหมาย ในระยะยาว ที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ทำให้พนักงานไม่เห็นทิศทางของบริษัท บางครั้งปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับแผนที่ผู้บริหารวางไว้
- แผนหรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ไม่สามารถปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริง เช่น แผนในการเพิ่มรายได้ จากการขนส่ง แต่สภาพรถไม่พร้อม เป็นต้น
- ในการวิเคราะห์สถานการณ์ ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม ทำให้วิเคราะห์สถานการณ์ขาดการวิเคราะห์เรื่องที่สำคัญหลายเรื่อง เช่น คู่แข่งขัน ลูกค้า เป็นต้น

#### 2. การจัดการบุคลากรและการจัดการด้านบุคคล

- ขาดการวางแผนระยะยาวในเรื่องบุคลากร ทำให้จำนวนคนและคุณสมบัติของคนไม่เหมาะสมกับงาน
- คนในองค์กรมีความแตกต่าง ในเรื่องอายุ การศึกษา และประสบการณ์ ทำให้การทำงานร่วมกัน ไม่เกิดความคล่องตัวเท่าที่ควร
- การโยกย้ายคนในองค์กร ไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ทำได้ยาก เพราะลักษณะนิสัยของคนไทยชอบทำงานใกล้ถิ่นฐานเดิม
- อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน ไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ยากต่อการปฏิบัติงาน

#### 3. การสั่งการ / การชักจูง

- ทักษะของผู้บริหารบางคนต่อพนักงานระดับล่างไม่ดี ทำให้พนักงานระดับล่างมีทัศนคติต่อบริษัท ไม่ดีตามไปด้วย
- รายได้ของพนักงาน ไม่ได้ตามกำหนด และได้ไม่ครบถ้วนทั้งหมดในครั้งเดียว ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- ไม่มีระบบการให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานดี ทำให้พนักงานที่ตั้งใจทำงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน
- การติดต่อสื่อสารกับพนักงานในพื้นที่ห่างไกล ทำได้ลำบาก ทำให้ข้อมูลข่าวสารมี

ปัญหา เช่น เกิดความล่าช้า เอกสารหาย เป็นต้น

#### 4. การควบคุม

- ขาดการควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวดจากหัวหน้างาน ทำให้ผลการทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน
- การควบคุมอย่างใกล้ชิดทำได้ยาก เพราะพนักงานต้องขับรถส่งสินค้าในพื้นที่ต่างกัน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University