บทที่ 6 การจัดองค์การ

1. ลักษณะทั่วไปของการจัดองค์การ

ผู้บริหารกิจการคลังสินค้าจำเป็นต้องมีผู้ร่วมงานเพื่อช่วยเหลือในการดเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด การบริหารคลังสินค้าเป็นงานใหญ่ เป็นธุรกิจเอกเทศที่ต้องมีเจ้าหน้าที่ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการอย่างครบครันและสมบูรณ์ในตัวเอง จึงอาจต้องมีผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก งานคลังสินค้าทั้งหมดต้องมีการแบ่งออกเป็นส่วน ๆ ตามลักษณะของกิจกรรมที่ไม่เหมือนกันตามเทคนิคในการปฏิบัติที่แตกต่างกัน หรือตามพื้นที่ปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่ต่างบริเวณกัน ซึ่งการแบ่งส่วนงานและแบ่งกำลังคนที่ปฏิบัติงานดังกล่าวนี้จะมีลักษณะเป็นโครงสร้างขององค์การในแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้มากที่สุด ด้วยต้นทุนต่ำที่สุด และมีความยุ่งยากสับสนน้อยที่สุด ตามอุดมคติของการจัดองค์การ ซึ่งการจัดองค์การทางธุรกิจชนิดต่าง ๆ นั้นจะมีลักษณะทั่วไป ที่คล้ายคลึงกันอยู่ในเรื่องต่อไปนี้.–

(1) ความหมายของการจัดองค์การ

(2) วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การ

(3) ผังภูมิองค์การ

ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การโดยความหมายกว้าง ๆ เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งทรัพยากรมนุษย์และวัตถุ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพในความหมายที่แคบลงมา การจัดองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น การกำหนดกิจกรรมที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การรวมกลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดบุคคลเข้ารับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ และการกำหนดรูปแบบของการประสานกันระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ดังนั้นจึงอาจที่จะให้คำจำกัดความของการจัดองค์การอย่างสรุปได้ว่า การจัดองค์การหมายถึง **"การกำหนดโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ ในลักษณะที่จะเอื้ออำนวยให้ความสัมพันธ์ระหว่าง งาน คน เครื่องจักร อุปกรณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ"**

จากความหมายของการจัดองค์การข้างต้นจะเห็นว่า การจัดองค์การนั้นเป็นเพียงเครื่องมือช่วยให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางเท่านั้น มิได้เป็นจุดหมายปลายทางโดยตัวของมันเอง กล่าวคือ โครงสร้างขององค์การได้รับการจัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงมีลักษณะที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการยึดมั่นในโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งเป็นการถาวร ด้วยเหตุว่าองค์การอื่น ๆ ประสบผลสำเร็จด้วยโครงสร้างนั้น หรือด้วยเหตุว่าเคยประสบผลสำเร็จด้วยโครงสร้างนั้นมาก่อนในอดีต จึงเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง โดยหลักการแล้ว โครงสร้างขององค์การจะต้องได้รับการปรับให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ

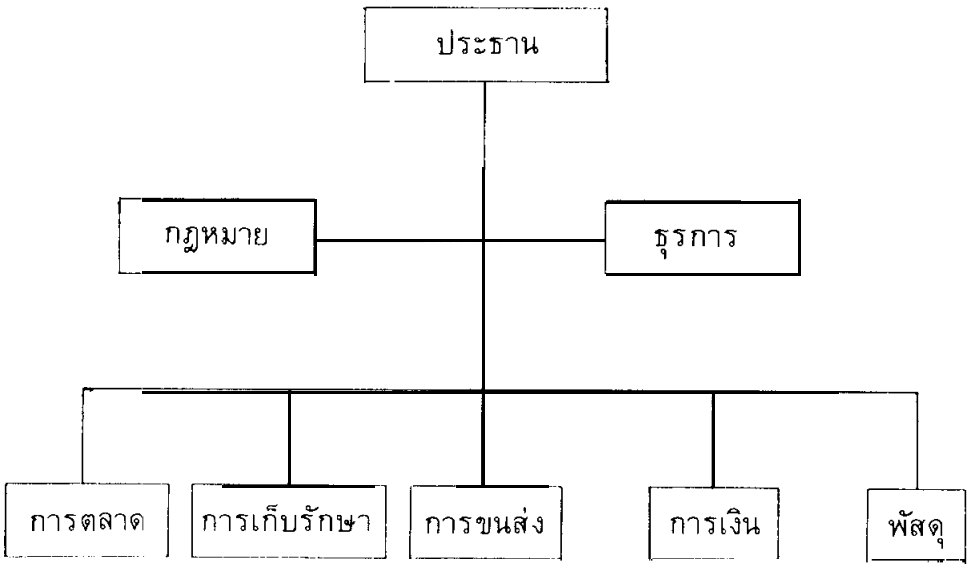
วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การ

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การก็เพื่อเป็นการประกันให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ โดยที่สมาชิกขององค์การต่างก็รู้หน้าที่และบทบาทของตนในองค์การ และเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ได้มีการรวมกลุ่มเป็นหน่วยงาน หรือเป็นฝ่ายในลักษณะประสานและร่วมมือกันดำเนินงาน ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์การในส่วนรวม ไม่ใช่มุ่งแต่ผลประโยชน์เฉพาะแต่ละหน่วยงาน หรือฝ่ายซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ

เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ข้างต้น การจัดองค์การต้องพิจารณายึดถือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ถ้าวัตถุประสงค์ขององค์การมีความหลากหลายและเป็นจำนวนมาก โครงสร้างขององค์การก็จะมีการซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างขององค์การที่ออกแบบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เพียงหนึ่งเดียว หรือถ้าวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมก็จะแตกต่างไปจากโครงสร้างขององค์การที่รองรับวัตถุประสงค์ในระยะสั้น หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า โครงสร้างองค์การหนึ่งใด จะได้รับการออกแบบไว้เพื่อเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ เท่านั้น จะไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ความเข้าใจในวัตถุประสงค์โดยละเอียดขององค์การอย่างชัดแจ้ง จึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ต้องคำนึงถึง ในการจัดองค์การ

ผังภูมิองค์การ

ผลการจัดองค์การนี้จะปรากฏในรูปผังภูมิองค์การ ซึ่งจะขอยกตัวอย่างโครงสร้างขององค์การขนาดเล็กในลักษณะง่าย ๆ ดังภาพที่ 6-1



ภาพที่ 6-1. แสดงผังภูมิองค์การแบบง่าย ๆ

จากภาพจะเห็นได้ว่า ผังภูมิองค์การจะแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ระหว่างหน้าที่หรือฝ่ายต่าง ๆ และผู้ที่รับผิดชอบอยู่ในแต่ละฝ่ายเหล่านั้น สี่เหลี่ยมแต่ละสี่เหลี่ยมเป็นตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ และเส้นที่โยงเชื่อมระหว่างสี่เหลี่ยมจะแสดงอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ เส้นตรงที่ลากในแนวดิ่งแสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ตามสายงานหลัก ซึ่งเป็นสายงานที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์โดยตรง และระดับของอำนาจหน้าที่ เส้นตรงลากในแนวนอนแสดงอำนาจหน้าที่ตามสายงานฝ่ายอำนวยการ ซึ่งเป็นสายงานที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนสายงานหลัก โดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บางทีมีชื่อเรียกว่า สายงานที่ปรึกษา เช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น โดยสรุปพอจะกล่าวได้ว่า ผังภูมิองค์การจะแสดงให้เห็นถึงภาพกว้าง ๆ เกี่ยวกับองค์การได้ว่า มีโครงสร้างเป็นอย่างไร? มีการแบ่งงานกันอย่างไร? ใครเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่? ใครเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เหนือใคร? ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อบุคคลภายนอกหรือสมาชิกใหม่ที่จะสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของงานและอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ได้ด้วยเวลาอันรวดเร็ว

2. หลักการในการจัดองค์การ

ในการออกแบบโครงสร้างขององค์การนั้น จำเป็นต้องนำหลักการต่าง ๆ ของการ

จัดองค์การมาพิจารณา การพิจารณาหลักการเหล่านี้จะเป็นก้าวแรกที่ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างขององค์การ หลักการสำคัญ ๆ ที่น่าจะได้พิจารณาในการจัดองค์การสำหรับกิจการคลังสินค้า ได้แก่

(1) เอกภาพในการบังคับบัญชา

(2) ช่วงการควบคุม

(3) สายการบังคับบัญชา

(4) การกระจายอำนาจ

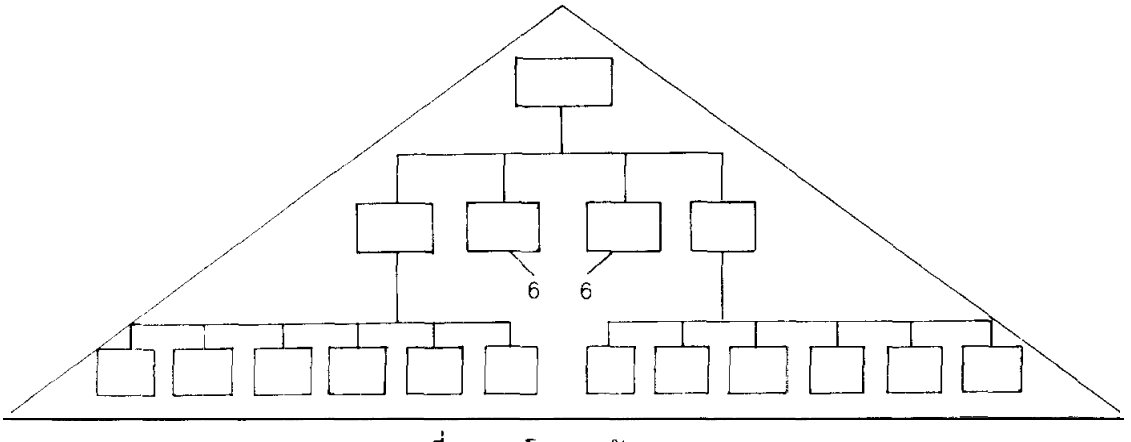
เอกภาพในการบังคับบัญชา

หลักการเกี่ยวกับเอกภาพในการบังคับบัญชามีอยู่ว่า **สมาชิกขององค์การผู้หนึ่งผู้ใดไม่ควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเกินกว่า 1 คน ในการทำหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใด** หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ในหน้าที่หนึ่งที่จะต้องปฏิบัตินั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา 2 คน หรือมากกว่านั้นในเวลาเดียวกัน หลักเอกภาพในการบังคับบัญชาได้ดีกับโครงสร้างองค์การแบบสายงานหลัก เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการในลักษณะกว้าง ๆ แต่มักจะพบกับปัญหาเมื่อนำมาใช้กับโครงสร้างองค์การแบบที่มีสายงานที่ปรึกษา และโครงสร้างแบบเน้นหน้าที่ เพราะในทางปฏิบัติแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจได้รับอิทธิพลจากบุคคลต่าง ๆ นอกเหนือจากที่ปรากฏในโครงสร้างที่เป็นพิธีการด้วยยกตัวอย่างเช่น การได้รับคำปรึกษาจากสายงานที่ปรึกษา ในเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตน อาจจะเป็นประโยชน์มากกว่าที่จะยึดมั่นในคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเหนือตนโดยเคร่งครัดแต่ผู้เดียว โดยเฉพาะในระดับบริหารแล้วน่าจะได้ใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้หลักการนี้ กล่าวโดยสรุป การใช้หลักเอกภาพในการบังคับบัญชาในการออกแบบโครงสร้างองค์การ ควรใช้เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ไม่ควรจะเคร่งครัดในทางปฏิบัติว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่น ๆ อีกมิได้เสียเลยทีเดียว

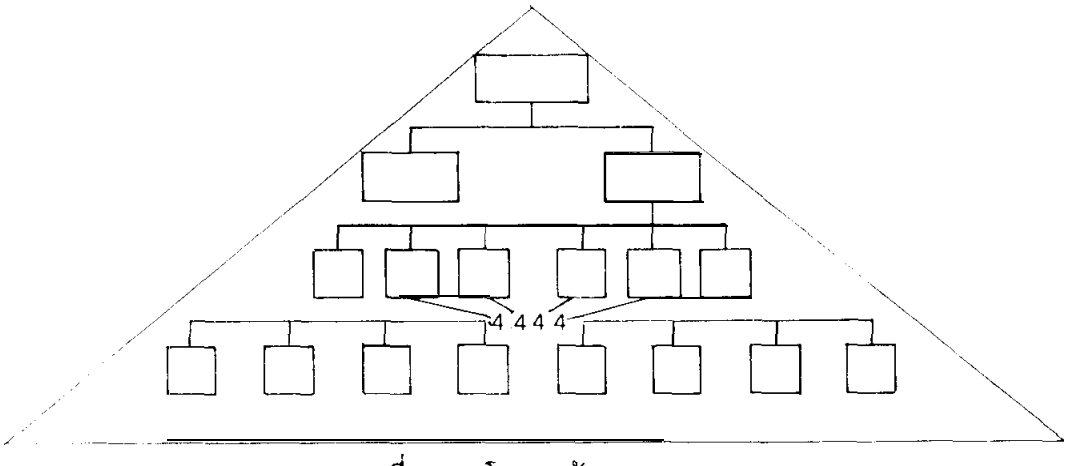
ช่วงการควบคุม

หลักการเกี่ยวกับช่วงการควบคุมมีอยู่ว่า **ขนาดหรือจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งสามารถควบคุมบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีจำนวนจำกัด** หลักการนี้ในบางครั้งได้มีการนำมากล่าวในเชิงระบุตัวเลขจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะทำการควบคุมบังคับบัญชาได้ เช่น กำหนดว่าควรมีไม่เกิน 5 คน และจะมี

ได้อย่างมากไม่เกิน 6 คน ถ้างานมีความเกี่ยวข้องกัน เป็นต้น ในความเป็นจริงช่วงการควบคุมที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัยที่เป็นสถานการณ์ขององค์การในขณะหนึ่งขณะใด เช่น ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ชนิดของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น เพราะถ้าองค์การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วจะทำให้ขนาดของช่วงการควบคุมใหญ่ขึ้นได้ อย่างไรก็ดีการกำหนดช่วงการควบคุมนี้จะต้องกำหนดให้สัมพันธ์กับจำนวนระดับของการบริหารในองค์การเสมอ ถ้าต้องการให้ช่วงการควบคุมของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีขนาดเล็ก จำนวนระดับของการบริหารในองค์การก็ต้องมีมากระดับกว่าการกำหนดช่วงการควบคุมให้มีขนาดใหญ่ ในองค์การหนึ่งองค์การใดนั้น ถ้าช่วงการควบคุมมีขนาดเล็ก โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบสูง แต่ถ้าช่วงการควบคุมขนาดใหญ่ โครงสร้างขององค์การจะเป็นโครงสร้างแบบราบเสมอ ดังภาพที่ 5-2 และ 5-3 ข้างล่าง



ภาพที่ 5-2 โครงสร้างแบบราบ

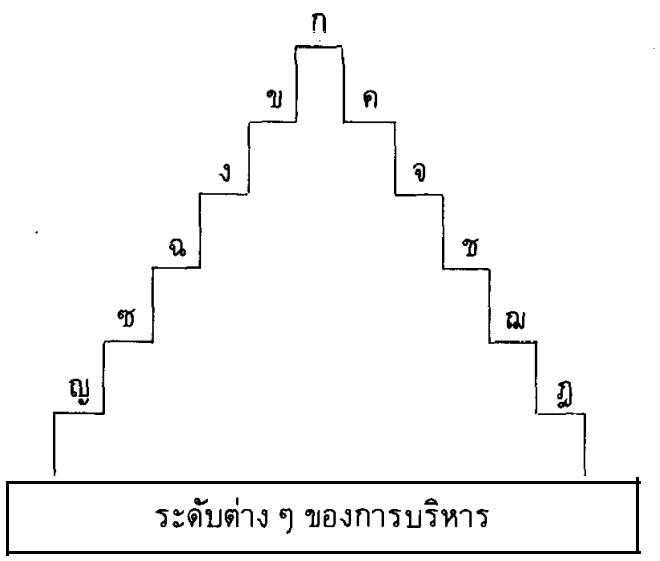


ภาพที่ 5-3 โครงสร้างแบบสูง

จากภาพที่ 5-2 โครงสร้างนี้มีระดับบริหาร 5 คน (ผู้บริหารสูงสุด 1 คน และผู้จัดการ 4 คน) และระดับปฏิบัติ 24 คน (ผู้จัดการแต่ละคนมีผู้ใต้บังคับบัญชา 6 คน) เมื่อมีการลดช่วงการควบคุมลงเหลือ 4 คน ผู้บริหารสูงสุดมีทางเลือก 2 ทาง ทางแรก คือยอมรับที่จะต้องทำการควบคุมบังคับบัญชาผู้จัดการพร้อมกัน 6 คน หรือทางที่สองคือเพิ่มระดับของอำนาจหน้าที่อีกระดับหนึ่ง ดังภาพที่ 5-3 จากภาพทั้งสองจะเห็นได้ว่า เมื่อมีการลดช่วงการควบคุมลงเรื่อย ๆ ก็จำเป็นจะต้องเพิ่มระดับของอำนาจหน้าที่ ทำให้เกิดเป็นโครงสร้างแบบสูง ในทางตรงกันข้ามเมื่อมีการขยายช่วงการควบคุมขึ้นเรื่อย ๆ ระดับของอำนาจหน้าที่ก็จะมีน้อยลง ทำให้เกิดโครงสร้างแบบราบ

สายการบังคับบัญชา

หลักการเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชามีอยู่กว่า **อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะได้รับการกำหนดไว้ชัดแจ้ง และแบ่งลดหลั่นกันลงมาจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง** ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงหรือในระดับสูงกว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหรือระดับที่ต่ำกว่า ดังภาพที่ 5-4



ภาพที่ 5-4 แสดงการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นสายการบังคับบัญชา

จากภาพที่ 5-4 เป็นสายการบังคับบัญชา ซึ่ง ก. เป็นผู้บริหารสูงสุด และ ญ กับ ฎ อยู่ในระดับต่ำสุด การที่ ญ จะติดต่อสื่อสารกับ ก ได้จะต้องผ่านระดับต่าง ๆ คือ ซ,

ฉ, ง, และ ข การยึดหลักการแบ่งอำนาจหน้าที่เป็นสายการบังคับบัญชานี้ บางครั้งก่อให้เกิดปัญหาในแง่ปฏิบัติ เช่น ถ้า ก ต้องการให้ ฉ รายงานโดยตรงเพื่อความรวดเร็วอาจนำมาซึ่งปัญหาการข้ามขั้นตอน และปัญหาการขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างระดับต่าง ๆ ดังนั้น กรณีที่มีความจำเป็นต้องมีการลัดหรือข้ามขั้นตอน จะต้องมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ด้วยว่าควรกระทำได้ในเรื่องใดบ้าง และมีวิธีปฏิบัติอย่างไร เช่น กำหนดให้ผู้ที่รับคำสั่งโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้นของตนทราบก่อนที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้น หรือหากเป็นเรื่องที่เร่งด่วนต้องปฏิบัติไปก่อนแล้วรายงานให้ทราบภายหลัง เป็นต้น

การกระจายอำนาจ

หลักการเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ มีอยู่ว่า **การกระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจควรจะต้องมีการกระจายไปสู่ระดับบริหารระดับต่ำ ๆ ในองค์การ** หลักการนี้มีลักษณะคล้ายกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความมากน้อยในการกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหารระดับต่ำ และข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจ ณ จุดตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารสูงสุดจะต้องพยายามพัฒนาให้ผู้บริหารระดับต่ำมีขีดความสามารถที่จะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ และพยายามจัดข้อมูลให้เพียงพอต่อการใช้ในการตัดสินใจ ณ จุดต่าง ๆ ที่กระจายอำนาจลงไป ดังนี้ แล้วการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจึงเป็นผลสำเร็จ

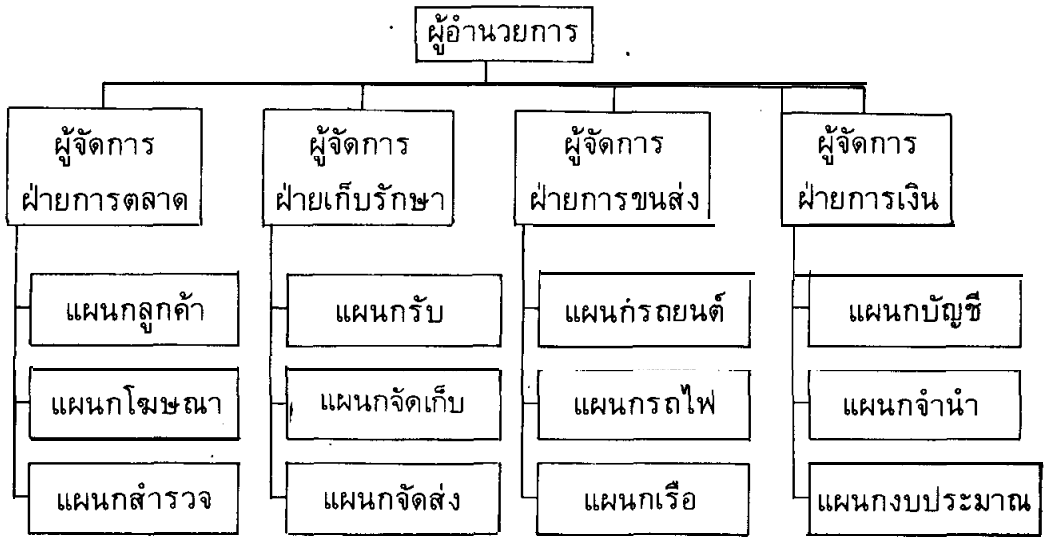
3. หลักพื้นฐานในการแบ่งแผนกงาน

หลักการในการแบ่งแผนกงานขององค์การมีอยู่ว่า กิจกรรมและงานต่าง ๆ ที่จะต้องจัดดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จะได้รับการจัดแบ่งและรวมกลุ่มในลักษณะที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติและการประสานงาน กิจกรรมต่าง ๆ และงานต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกันนี้เรียกว่าแผนกงาน ซึ่งจะมีการมอบหมายให้มีบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้รับผิดชอบ หรือผู้บังคับบัญชาของแผนกงานนี้ หลักพื้นฐานในการแบ่งแผนกงานที่น่าจะเหมาะสมสำหรับกิจการคลังสินค้า ได้แก่

(1) การแบ่งแผนกงานตามหน้าที่
(2) การแบ่งแผนกงานตามตำแหน่งที่ตั้ง
(3) การแบ่งแผนกงานตามประเภทสินค้า
(4) การแบ่งแผนกงานตามลูกค้า

การแบ่งแผนกงานตามหน้าที่

การแบ่งแผนกงานตามหน้าที่เป็นหลักพื้นฐานที่นิยมใช้ในการแบ่งแผนกงานกันมากที่สุด ในการแบ่งแผนกงานลักษณะนี้จะมีการจัดแผนกงานแยกตามหน้าที่ต่าง ๆ ของกิจการคลังสินค้า เช่น หน้าที่การเก็บรักษาสินค้า การตลาด การเงิน การขนส่ง ฯลฯ ดังภาพที่ 5-5.

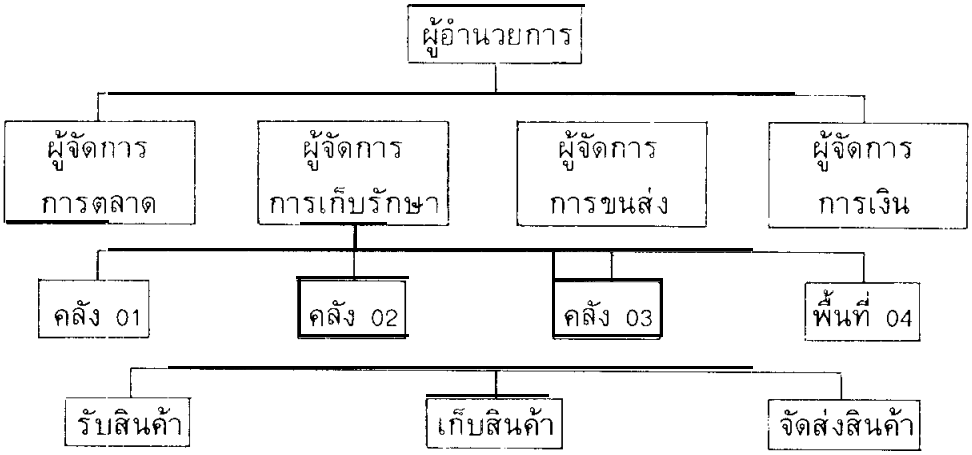


ภาพที่ 5-5 แสดงการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่

เหตุผลสำคัญซึ่งทำให้การจัดแบ่งแผนกงานในลักษณะนี้เป็นที่นิยมก็คือ ผู้บริหารสามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีกว่า เมื่อกิจกรรมหรืองานในความรับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้ความชำนาญหรือทักษะที่แต่งต่างกันแต่ละหน้าที่ นอกจากนี้การแบ่งแผนกงานในลักษณะนี้ยังเอื้ออำนวยที่จะให้การสื่อข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลลักษณะเฉพาะของหน้าที่ต่าง ๆ แต่ละหน้าที่เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ**ข้อเสีย** ของการจัดแบ่งแผนกงานแบบนี้ก็คือ บุคคลที่รับผิดชอบในงานเฉพาะแต่ละส่วนงานจะมีความสนใจเฉพาะด้านของหน้าที่ที่ตนทำ ให้ความสำคัญและเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนกงานของตนมากกว่าที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลักและจะมีปัญหาของการติดต่อประสานงานในระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์การ ดังนั้น เมื่อมีการนำหลักการนี้มาใช้ในการแบ่งแผนกงานจึงควรต้องพิจารณากำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานสำหรับใช้ปฏิบัติในกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ที่มีลักษณะเหมือนกัน และซึ่งอยู่ในขอบเขตของหน้าที่เดียวกันนั้น

การแบ่งแผนกงานตามตำแหน่งที่ตั้ง

การแบ่งแผนกงานโดยยึดตำแหน่งที่ตั้งหรือพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นหลัก จะรวมกลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ในที่ตั้งหรือพื้นที่เดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน การกำหนดเขตพื้นที่อาจพิจารณากำหนดเป็นอาคารหรือพื้นที่เก็บรักษาที่แบ่งแยกกัน หรือในกรณีที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือกิจการที่แยกทำเลที่ตั้งกันอยู่ห่างไกลก็แบ่งแผนกงานตามทำเลที่ตั้งนั้น ดังภาพที่ 5-6.

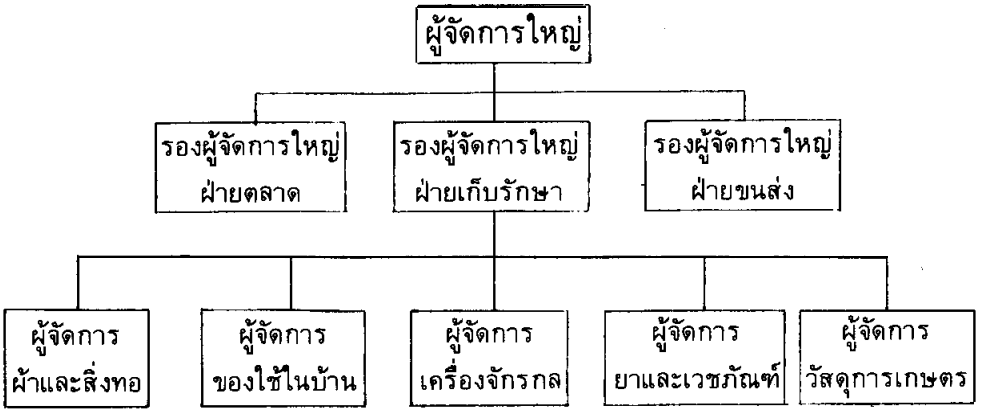


ภาพที่ 5-6 แสดงการแบ่งแผนกงานตามตำแหน่งที่ตั้ง (พื้นที่เก็บรักษา)

ข้อดี ของการแบ่งแผนกงานตามตำแหน่งที่ตั้งก็คือ งานในตำแหน่งที่ตั้งหนึ่ง ๆ สามารถที่จะดำเนินการได้โดยบุคคลผู้ทำหน้าที่อยู่ในตำแหน่งที่ตั้งนั้น และทำให้กระบวนการในการตัดสินใจเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการตัดสินใจในปัญหาโดยเฉพาะของตำแหน่งที่ตั้งนั้น ซึ่งบุคคลผู้ทำการตัดสินใจมีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ของพื้นที่ตั้งนั้นเป็นอย่างดี สำหรับ**ข้อเสีย**ก็คือมีต้นทุนที่สูงมาก เพราะแต่ละพื้นที่จะต้องจ้างพนักงานและมีอุปกรณ์ต่าง ๆ ของตัวเองโดยไม่สามารถจะนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

การแบ่งแผนกงานตามประเภทของสินค้า

การจัดแผนกงานตามประเภทของสินค้า โดยทั่วไปจะใช้กันในกิจการคลังสินค้าขนาดใหญ่ที่มีการเก็บรักษาสินค้าหลายประเภทและเป็นจำนวนมาก โดยเน้นการรวมกลุ่มของสินค้าที่เป็นประเภทเดียวกันไว้ด้วยกัน ดังภาพที่ 5-7



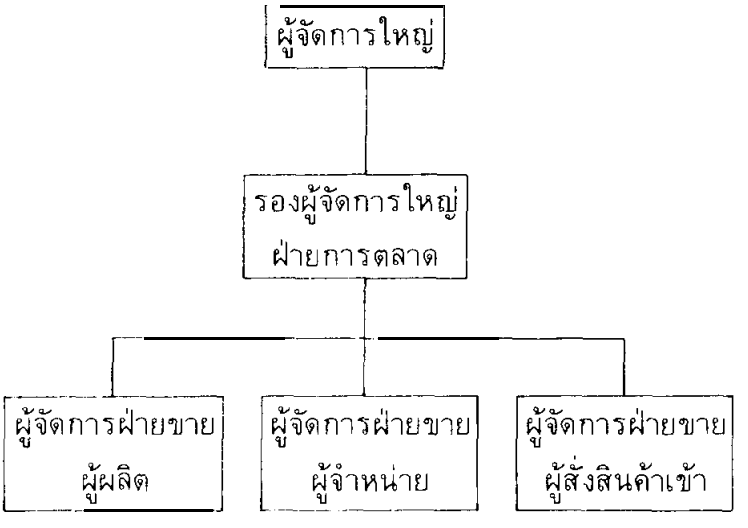
ภาพที่ 5-7 แสดงการแบ่งแผนกงาน (เก็บรักษา) ตามประเภทสินค้า

จากภาพจะเห็นว่าประเภทของสินค้าที่มีลักษณะและเทคนิคในการเก็บรักษาแตกต่างกันจะแยกไว้ต่างหากจากกันคนละแผนกงาน โดยนำสินค้าแต่ละชนิดที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันรวมกลุ่มเข้าไว้ในแผนกงานเดียวกัน การแบ่งแผนกงานในลักษณะนี้ แผนกงานที่รับผิดชอบสินค้าแต่ละประเภท จะมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานเป็นอิสระจากกัน โดยทั่วไปแล้วแต่ละแผนกจะรับผิดชอบในการรับสินค้า, การเก็บสินค้า, การระวังป้องกันสินค้า และการจัดส่งสินค้าของตนเอง แต่หน้าที่ด้านการเงินนั้นมักจะอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานใหญ่โดยตรง เนื่องจากความรับผิดชอบในการทำกำไรให้กับกิจการในส่วนรวมนั้นจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์การ จึงต้องเข้าควบคุมหน้าที่ด้านการเงินให้ใกล้ชิดเป็นพิเศษ การแบ่งแผนกงานตามประเภทของสินค้านี้ หากสินค้าแต่ละประเภทมีอาคารคลังหรือพื้นที่เก็บรักษาที่แยกกันอยู่แต่ละแห่งด้วยแล้ว การแบ่งแผนกงานก็มีลักษณะเป็นการแบ่งตามตำแหน่งที่ตั้งไปด้วยในตัว แต่เป็นการเน้นกันคนละจุดเท่านั้น **ข้อดี** ของการแบ่งแผนกงานในลักษณะนี้ก็คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละแผนกงานจะได้รับความชำนาญเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับสินค้าประเภทนั้น แต่ก็**มีข้อเสีย**ในทำนองเดียวกับการแบ่งแผนกงานตามตำแหน่งที่ตั้ง คือเกิดการซ้ำซ้อนของกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรขององค์การ ทำให้มีต้นทุนที่สูงมาก

การแบ่งแผนกงานตามลูกค้า

การแบ่งแผนกงานตามลูกค้านี้ยึดลักษณะของลูกค้าเป็นหลัก อาจแบ่งลูกค้าออกเป็นเขต ๆ หรือตามลักษณะของธุรกิจของลูกค้า หรือตามประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าทำการ

ผลิตหรือทำการจำหน่ายก็ได้ลูกค้าของคลังสินค้าคือผู้ที่มีสินค้าอยู่ในครอบครอง ซึ่งต้องการใช้บริการเก็บรักษาและบริการที่เกี่ยวข้องของคลังสินค้าคือผู้ที่มีสินค้าอยู่ในครอบครอง ซึ่งต้องการใช้บริการเก็บรักษาและบริการที่เกี่ยวข้องของคลังสินค้าสาธารณะ ผู้เป็นเจ้าของสินค้าอาจเป็นผู้ผลิต ผู้สั่งสินค้าเข้าจากต่างประเทศ หรือผู้จำหน่ายสินค้า กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้าคือการตลาด และการเก็บรักษา ซึ่งกิจการส่วนเหล่านี้อาจแบ่งแผนกงานตามลูกค้าได้ รูปแบบการจัดแผนกงานตามลูกค้า ดังภาพที่ 5-8.



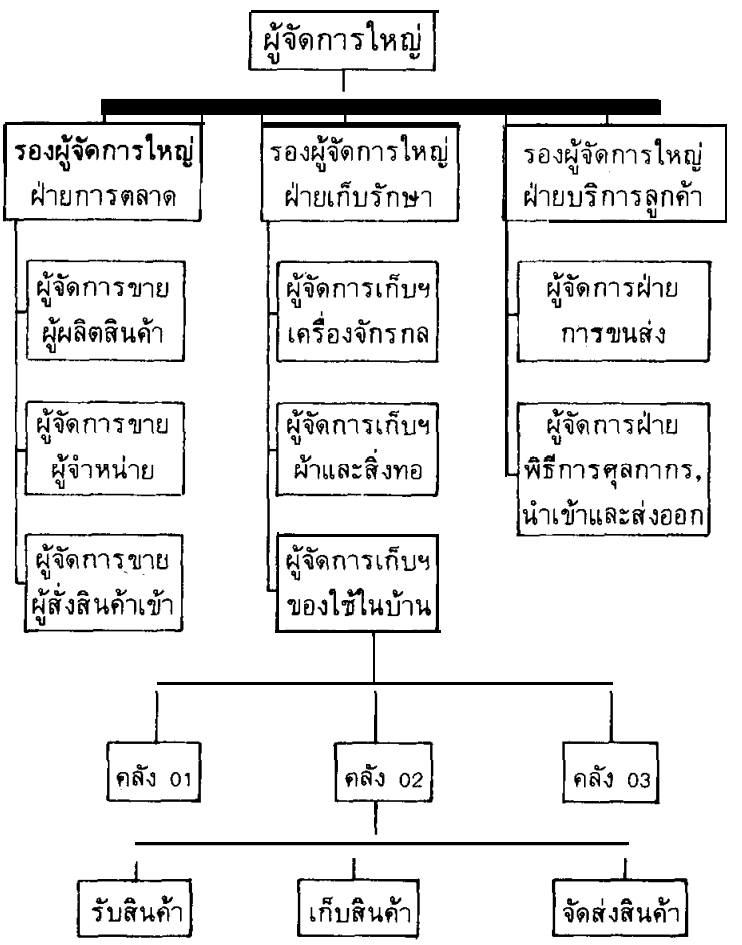
ภาพที่ 5-8 แสดงการแบ่งแผนกงานตามลูกค้า

ข้อดี ของการจัดแผนกงานตามลักษณะนี้ก็คือ กลุ่มต่าง ๆ ของลูกค้าจะไม่ถูกมองข้ามไป และทำให้คลังสินค้าสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง **ข้อเสีย** จะมีคล้ายกันการจัดแบ่งแผนกงานตามประเภทสินค้า คือการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

การใช้หลักพื้นฐาน

หลักพื้นฐานการแบ่งแผนกงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ไม่ได้หมายความว่าจะต้องนำมาใช้ในการจัดองค์การคลังสินค้าทั้งหมดในการจัดแผนกงานสำหรับคลังสินค้าแห่งหนึ่ง ๆ และไม่ได้หมายความว่าจะต้องใช้เฉพาะแบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวจะนำแบบอื่นมาใช้อีกไม่ได้

แต่หมายความแต่เพียงว่า ในการจัดองค์การสำหรับคลังสินค้าทุกแห่งนั้นน่าจะต้องมีหลักการนำมาใช้ และควรจะเลือกหลักการที่จะอำนวยประโยชน์ให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และโครงสร้างที่ได้รับการเลือกแล้ว และซึ่งเคยได้ใช้มาแล้วอย่างมีประสิทธิภาพในอดีต จะหมายความว่าโครงสร้างนั้นจะใช้ได้ดีตลอดไปในอนาคตโดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงก็หาไม่ โครงสร้างการจัดองค์การสำหรับคลังสินค้าแห่งหนึ่งอาจใช้หลักการแบ่งแผนกงานหลักการเดียวในทุกระดับ หรือใช้หลาย ๆ หลักการในแต่ละระดับ หรือแม้แต่ในระดับเดียวกันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะของกิจกรรมของกิจการคลังสินค้าแต่ละแห่งซึ่งอาจไม่เหมือนกัน การใช้หลักพื้นฐานในการแบ่งแผนกงานหลาย ๆ แบบในการจัดองค์การคลังสินค้า ดังตัวอย่างที่แสดงใน ภาพที่ 5-9.



ภาพที่ 5-9 แสดงการจัดแบ่งแผนกงานหลายแบบในองค์การเดียวกัน

ตามภาพที่ 5-9 จะเห็นว่าในองค์การคลังสินค้าหนึ่ง ๆ นั้นสามารถใช้แบบของการแบ่งแผนกงานในลักษณะต่าง ๆ ผสมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมใดควรจะใช้การจัดแบบใดที่ให้ไว้ตามภาพนี้เพียงเป็นการแสดงตัวอย่างเท่านั้น ตามโครงสร้างตัวอย่างนี้ ในส่วนบริหารระดับสูงเป็นการใช้หลักการแบ่งแผนงานตามหน้าที่ คือ การตลาด, การเก็บรักษาสินค้า, และการบริการลูกค้า ในส่วนบริหารระดับกลางจะใช้หลาย ๆ แบบแล้วแต่ลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ ว่าจะเหมาะสมกับแบบใด ตามตัวอย่างนี้ ฝ่ายการตลาดจะแบ่งแผนกงานออกไปตามลูกค้าเป็นผู้ผลิตสินค้า, ผู้จำหน่ายสินค้า และผู้สั่งสินค้าเข้า และฝ่ายเก็บรักษาสินค้าจะแบ่งแผนกงานตามประเภทสินค้าเป็น เครื่องจักรกล, ผ้าและสิ่งทอ และของใช้ในบ้าน ส่วนฝ่ายบริการลูกค้าจะแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ เป็นการขนส่ง และพิธีการศุลกากร, นำสินค้าเข้า และส่งสินค้าออก เป็นต้น ในส่วนบริหารระดับล่างซึ่งแสดงตัวอย่างไว้เฉพาะงานเก็บรักษาของใช้ในบ้านจะแบ่งแผนกงานออกไปอีกเป็นการแบ่งตามตำแหน่งที่ตั้งคลังเก็บสินค้าแต่ละอาคาร (คลัง 01, คลัง 02 และคลัง 03) และแต่ละตำแหน่งที่ตั้งจะแบ่งย่อยลงไปอีกเป็นแผนกรับสินค้า, แผนกเก็บสินค้า และแผนกจัดส่งสินค้า ซึ่งเป็นลักษณะแบ่งแผนกงานตามหน้าที่อีกระดับหนึ่ง

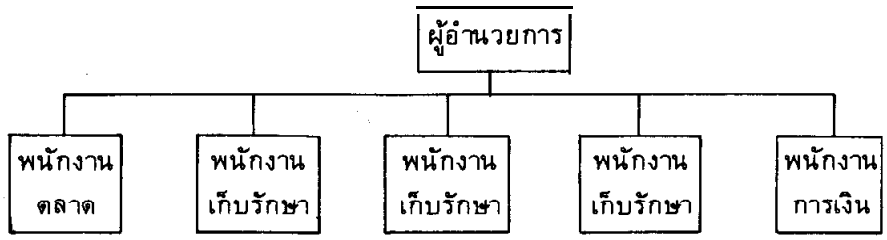
4. รูปแบบของโครงสร้างองค์การ

ในโครงสร้างองค์การนั้นจะประกอบด้วยความสัมพันธ์ใน 2 ลักษณะ คือ **อำนาจหน้าที่** และ **ความรับผิดชอบ** ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาวะแวดล้อมขององค์การ ถ้าความสัมพันธ์ในทั้ง 2 ลักษณะนี้ถูกกำหนดไว้แบบใดก็จะได้โครงสร้างแบบหนึ่ง ถ้าถูกกำหนดไว้แตกต่างไปอีกแบบหนึ่งก็จะได้โครงสร้างที่แตกต่างกันออกไป โดยทั่วไปโครงสร้างพื้นฐานมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ

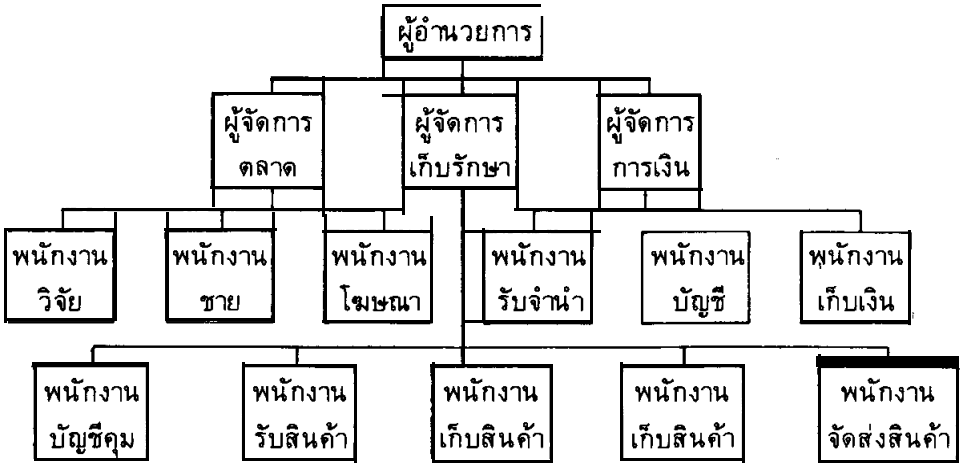
(1) โครงสร้างสายงานหลัก
(2) โครงสร้างสายงานหน้าที่
(3) โครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

โครงสร้างสายงานหลัก

โครงสร้างสายงานหลักเป็นโครงสร้างในรูปแบบที่ง่ายที่สุด และนิยมใช้กันมากในองค์การขนาดเล็ก ในโครงสร้างนี้ อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาจะถูกกำหนดไว้เด่นชัดตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงต่ำสุด แต่ละตำแหน่งในโครงสร้างองค์การจะมีอำนาจหน้าที่ในลักษณะรวม ๆ เหนือตำแหน่งที่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา ภาพที่ 5-10 และ 5-11 แสดงโครงสร้างสายงานหลักของคลังสินค้า



ภาพที่ 5-10 โครงสร้าง 2 ระดับ



ภาพที่ 5-11 โครงสร้าง 3 ระดับ

จากภาพที่ 5-10 สายการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 2 ระดับ ผู้อำนวยการซึ่งอยู่ในระดับบริหารมีอำนาจหน้าที่ ที่มีขอบเขตกว้างขวางมาก คือทำหน้าที่การวางแผนและการควบคุมให้ดำเนินงานตามแผน ทั้งทางด้านที่เกี่ยวกับการตลาด การเก็บรักษา และการเงินแต่ผู้เดียว โดยมีพนักงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติ รายงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการ ลักษณะโครงสร้างแบบนี้พบมากในลักษณะการประกอบการประเภทเจ้าของคนเดียวที่มีขนาดเล็ก ซึ่งเจ้าของจะเป็นผู้ดำเนินการต่าง ๆ แต่ผู้เดียว

ในภาพที่ 5-11 มีการเพิ่มระดับบริหารขึ้นอีกระดับหนึ่ง เพื่อเข้ามาช่วยงานของผู้อำนวยการเมื่อกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น แต่โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ยังคงไม่เปลี่ยนแปลง ผู้จัดการฝ่ายการเก็บรักษามีอำนาจหน้าที่ในขอบเขตกว้าง ๆ เกี่ยวกับด้านการเก็บรักษาสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาบุคลากร การดำเนินงานต่าง ๆ ของฝ่ายการเก็บรักษา และเรื่องอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ พนักงานระดับปฏิบัติจะรายงานตรงต่อผู้จัดการ และผู้จัดการทั้ง 3 คน รายงานต่อผู้อำนวยการ

มีข้อน่าสังเกตว่าโครงสร้างสายงานหลักนี้จะมีการแบ่งแผนกงานออกตามหน้าที่หลัก ๆ ขององค์การ ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และจากหน้าที่หลัก ๆ นี้เมื่อมีงานเพิ่มขึ้นก็จะถูกแบ่งย่อยลงมาเป็นหน้าที่รอง เพื่อช่วยการทำงานของหน้าที่หลักอีกทีหนึ่ง การแบ่งหน้าที่งานในโครงสร้างสายงานหลักนี้จะแบ่งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ในกรณีขององค์การคลังสินค้านั้น หน้าที่หลัก ๆ จะแบ่งออกเป็น การตลาด การเก็บรักษา และการเงิน และหน้าที่รอง เช่น การบัญชีคุมสินค้า การรับสินค้า การเก็บสินค้า และการจัดส่งสินค้า เป็นต้น สมาชิกขององค์การที่อยู่ในสายงานต่าง ๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นสายงานหลักขององค์การ อนึ่ง ในโครงสร้างสายงานหลักนี้ไม่จำเป็นต้องแบ่งแผนกงานโดยยึดหลักการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ ดังภาพที่ 5-10 และ 5-11 ที่แสดงเป็นตัวอย่างไว้นั้นเสมอไป แต่อาจจะยึดหลักการแบ่งแผนกงานแบบอื่น ๆ แบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบผสมกันสำหรับโครงสร้างคลังสินค้าแห่งหนึ่งก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การนั้น ๆ

ข้อดีของโครงสร้างสายงานหลัก คือ

(1) ง่ายต่อการเข้าใจ สมาชิกสามารถมองโครงสร้างครั้งเดียวก็ทราบได้ว่าตนมีอำนาจหน้าที่อย่างไร ต้องรายงานต่อใคร

(2) การปฏิบัติการใด ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะอำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารไม่กี่คน และแต่ละคนมีขอบเขตของอำนาจหน้าที่กว้างมาก

(3) อำนาจหน้าที่กำหนดขอบเขตไว้ชัดเจน เพราะในโครงสร้างมีการแบ่งไว้แน่นอน

ข้อเสียของโครงสร้างสายงานหลัก

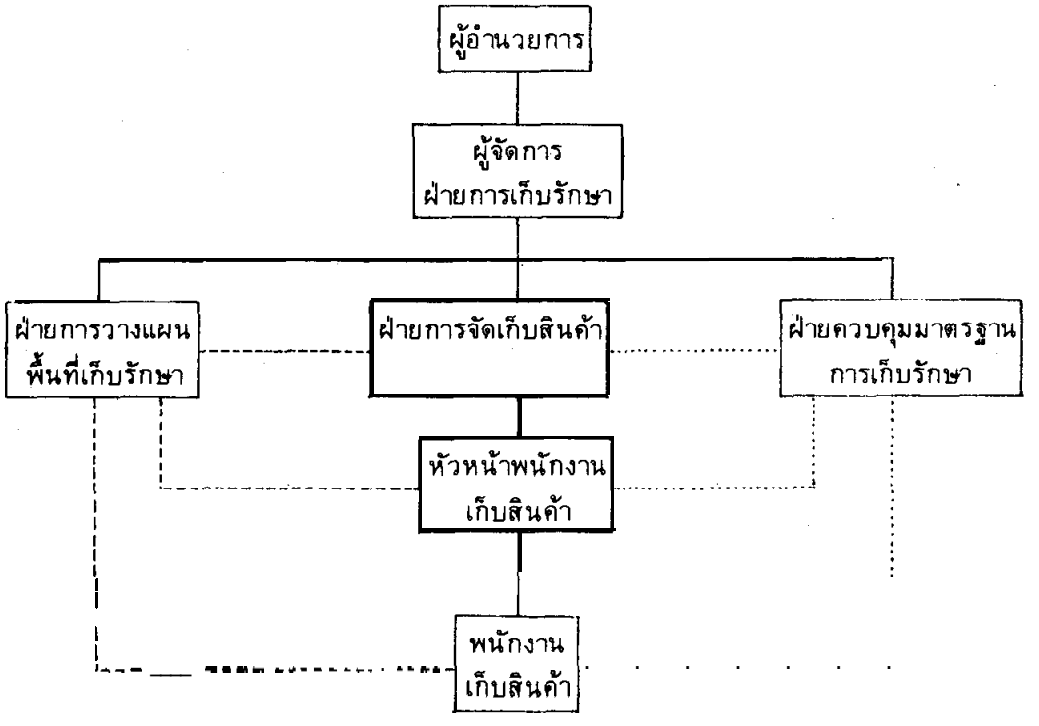
(1) ขาดการคำนึงถึงหน้าที่พิเศษบางด้าน เช่น เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นมีความจำเป็นจะต้องอาศัยความชำนาญของเจ้าหน้าที่วางแผนเข้ามาช่วยเป็นการเฉพาะ

(2) ผู้จัดการแต่ละหน้าที่ต้องทำงานหนักเกินไป เพราะต้องรับผิดชอบงานต่าง ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่

(3) เป็นการสร้างระบบงานแบบตัวคนเดียว เพราะผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่มากการทำงานจึงเป็นแบบคนเดียวเป็นใหญ่ ทำให้เกิดปัญหาด้านการฝึกอบรมผู้ที่จะขึ้นมาแทน

โครงสร้างสายงานหน้าที่

โครงสร้างสายงานหน้าที่เกิดขึ้นเมื่อโครงสร้างสายงานหลักไม่สามารถจะทำหน้าที่เฉพาะบางลักษณะได้ จึงได้มีการแบ่งหน้าที่หลัก ๆ ขององค์การออกไป การแบ่งหน้าที่หลักในโครงสร้างสายงานหน้าที่นี้จะแบ่งออกทางด้านข้าง ไม่ใช่จากบนลงล่างเหมือนเช่นสายงานหลัก โดยกำหนดเป็นหน้าที่เฉพาะขึ้นมาใหม่ และกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่จะให้ดำเนินการไว้โดยเฉพาะหน้าที่เฉพาะที่กำหนดขึ้น มีอาทิ ด้านการวางแผน หรือในกิจการคลังสินค้าเกี่ยวกับงานเก็บรักษา เช่น ด้านการมาตรฐาน เป็นต้น ผู้ที่รับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะนี้เป็นผู้มีความชำนาญเฉพาะในเรื่องนั้น ซึ่งสามารถจะสั่งให้สายงานหลักปฏิบัติตามคำสั่งภายใต้อำนาจหน้าที่ที่องค์การกำหนดให้ได้ มีข้อน่าสังเกตว่าหน้าที่เฉพาะที่กำหนดขึ้นนี้ ถ้าองค์การไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สามารถสั่งการสมาชิกในสายงานหลักได้ก็จะมีสถานะเป็นเพียงที่ปรึกษาเท่านั้น ตัวอย่างของโครงสร้างสายงานหน้าที่ดังภาพที่ 5-12



———— ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในลักษณะสายงานหลัก

- - - - - - - - - - - - ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในลักษณะสายงานที่ปรึกษา

..... ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในลักษณะสายงานหน้าที่

ภาพที่ 5-12 แสดงโครงสร้างสายงานหน้าที่

จากภาพที่ 5- 12 จะเห็นได้ว่าฝ่ายควบคุมมาตรฐานเก็บรักษาทำหน้าที่ในการสั่งการสายงานหลักได้ด้วย แม้ว่าโดยทั่ว ๆ ไปแล้วฝ่ายนี้จะทำหน้าที่เป็นสายงานที่ปรึกษาเท่านั้น แต่ในกรณีของภาพที่ 5- 12 นี้ องค์การได้เห็นความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากสายงานหลักไม่สามารถจะทำการควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ตามโครงสร้างสายงานหน้าที่นี้สายการบังคับบัญชาของสายงานหลักจะถูกแยกออกไป ซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่อผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลัก เพราะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา 2 คน ในเวลาเดียวกัน โครงสร้างลักษณะนี้ในปัจจุบันไม่นิยมใช้กัน แต่เมื่อมีการนำมาใช้ก็ต้องมีการใช้ความระมัดระวังกันเป็นพิเศษ เช่น การให้ผู้บังคับบัญชาสายงานหลักซึ่งในที่นี้คือผู้จัดการฝ่ายการเก็บรักษามอบหมายอำนาจสั่งการให้แก่ฝ่ายควบคุมมาตรฐานการเก็บรักษาในการที่จะสั่งการปฏิบัติแก่ส่วนงานในสายงานหลักซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตนได้เฉพาะเรื่องเป็นการใช้อำนาจโดยการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจตามสายงานหลัก เป็นต้น

ข้อดีของโครงสร้างสายงานหน้าที่

(1) แบ่งเบาภาระของผู้บริหารในสายงานหลัก ในการตัดสินใจปัญหาเฉพาะหน้า

(2) ให้โครงสร้างซึ่งจะนำความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเข้ามาใช้

(3) บทบาทของผู้มีความชำนาญเฉพาะด้านได้รับการให้ความสำคัญมากขึ้น โดยมีบทบาทเหมือนสายงานหลัก ไม่ใช่เป็นแต่เพียงผู้ให้การเสนอแนะหรือคำปรึกษาเท่านั้น

ข้อเสียของโครงสร้างสายงานหน้าที่

(1) ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา

(2) โครงสร้างขององค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น

(3) การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้กับผู้มีความชำนาญเฉพาะด้านแต่ละด้านทำให้ปัญหาการประสานงานมีมากขึ้น

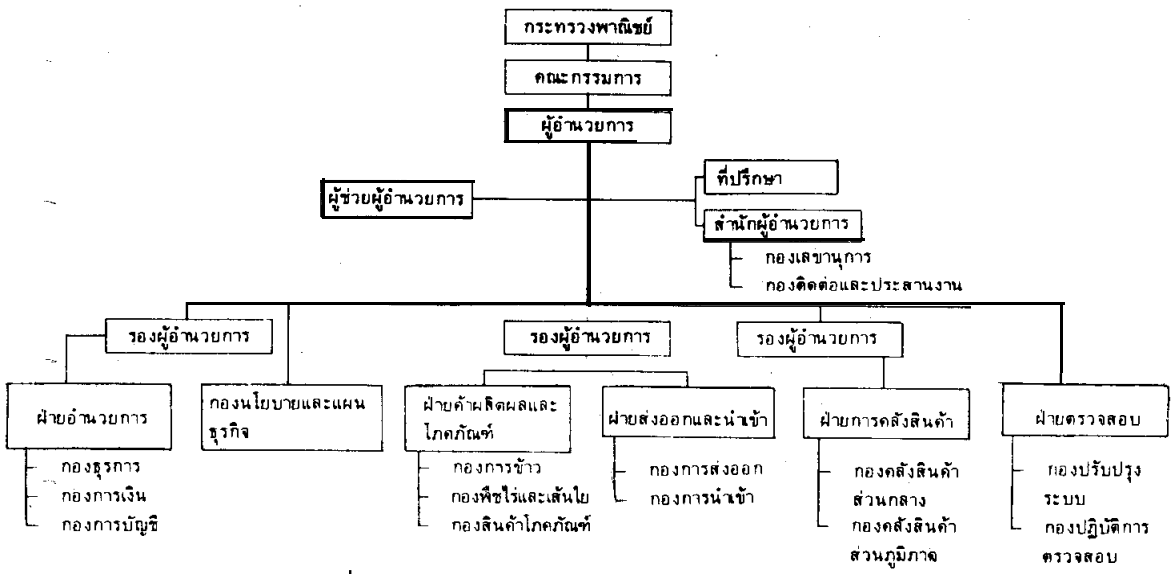
โครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

ในโครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษานี้จะมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษารวมอยู่ด้วยกัน การแบ่งหน้าที่หลักขององค์การจะใช้วิธีแบ่งย่อยทั้งจากบนลงล่างและการแบ่งออกทางด้านข้าง สายงานหลักมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการแต่สายงานที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่เป็นเพียงให้คำปรึกษาหรือให้ข้อเสนอแนะเท่านั้น โครงสร้างลักษณะสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการที่มีผู้ชำนาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วยบุคลากรในสายงานหลัก เนื่องจากกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น งานและปัญหา

มีมากขึ้น บุคลากรในสายงานหลักไม่สามารถแก้ปัญหาที่เพิ่มมากขึ้น และต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น การกำหนดสายงานที่ปรึกษาอาจกำหนดได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ที่ปรึกษาทั่วไป และที่ปรึกษาเฉพาะด้าน

ที่ปรึกษาทั่วไป จะถูกกำหนดให้ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือผู้บริหารในสายงานหลักในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนมากผู้ที่ทำหน้าที่นี้จะมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์มาคล้าย ๆ กับผู้บริหารในสายงานหลัก และการกำหนดตำแหน่งที่ปรึกษาทั่วไปมักจะกำหนดไว้ในระดับการบริหารสูง ๆ ขององค์การ สำหรับ **ที่ปรึกษาเฉพาะด้าน** จะถูกกำหนดให้ทำหน้าที่ด้านการให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะในปัญหาเฉพาะด้าน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นพิเศษ การกำหนดตำแหน่งของที่ปรึกษาเฉพาะด้านนี้อาจกำหนดได้ในระดับบริหารต่าง ๆ ขององค์การตัวอย่างโครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาที่นำมาแสดงไว้ตามภาพที่ 5- 13 นี้เป็นการจัดองค์การคลังสินค้า ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่ประกอบกิจการคลังสินค้า ถึงแม้ว่าจะมีกิจการบางอย่างที่คลังสินค้าสาธารณะขององค์การรัฐบาลประกอบกิจการได้แตกต่างไปจากกิจการคลังสินค้าสาธารณะที่เป็นบริษัทเอกชนอยู่บ้าง ก็อาจปรับโครงสร้างโดยเปลี่ยนแปลงหน้าที่ให้เป็นไปตามกิจกรรมที่คลังสินค้านั้น ๆ ดำเนินกิจการได้.

แผนภูมิการบริหารงานขององค์การคลังสินค้า



ภาพที่ 5-13 แสดงโครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

จากภาพที่ 5- 13 จะเห็นได้ว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการ, ที่ปรึกษา และกองติดต่อและประสานงานในสำนักผู้อำนวยการทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาผู้อำนวยการในการทำหน้าที่วางแผนควบคุมและประสานงานการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การ โดยไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการแต่อย่างใด ผู้ช่วยผู้อำนวยการนี้จะทำหน้าที่เรียกว่าที่ปรึกษาทั่วไป สำหรับรองผู้อำนวยการที่มีฝ่ายอำนวยการอยู่ภายใต้การควบคุมนั้นจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะในปัญหาเฉพาะเกี่ยวกับงานของฝ่ายอำนวยการซึ่งได้แก่ด้านธุรการ การเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการพัสดุ แก่ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการฝ่ายอื่น ๆ และเช่นเดียวกันกองนโยบายและแผนธุรกิจ และฝ่ายตรวจสอบ ก็จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ ในเรื่องเฉพาะด้านที่ตนรับผิดชอบ ที่เรียกว่าหน้าที่ที่ปรึกษาเฉพาะด้าน และไม่มีอำนาจสั่งการแก่ฝ่ายต่าง ๆ ในสายงานหลักแต่อย่างใด

ข้อดีของโครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

(1) ได้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญเฉพาะด้านไป

(2) สายงานหลักสามารถเน้นการทำหน้าที่หลักได้มากขึ้น โดยไม่ต้องเสียเวลากับปัญหาซึ่งตนขาดความรู้ความชำนาญ

(3) ช่วงการควบคุมสามารถขยายได้กว้างขึ้น

ข้อเสียของโครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

(1) เกิดปัญหาความสับสนและความขัดแย้งในหน้าที่ของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา เพราะสายงานที่ปรึกษาเข้ามาแบ่งหน้าที่ไปทำ ดังนั้น จึงต้องระวังในการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

(2) มีแนวโน้มที่สายงานที่ปรึกษาจะทำงานเกินขอบเขตหน้าที่