

การจัดสายงานในคลังสินค้า

ความหมายและหลักทั่วไปในการจัดสายงาน

การจัดสายงานหรือโครงสร้างขององค์การ คือการจัดสภาพคน สถานที่ เวลา งาน เครื่องมือเครื่องใช้ วิธีการปฏิบัติงาน ให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย แต่โดยมากมักจัดสายงานในเรื่องเกี่ยวกับคนให้เข้ากับสภาพงาน สถานที่ วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น

หลักสำคัญในการจัดสายงานของคลังสินค้าเหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ คือ

๑. พยายามให้มีผู้บังคับบัญชาเพียง ๑ คนเท่านั้น เพื่อป้องกันความสับสนในการบังคับบัญชาและสั่งงาน

๒. สายการบังคับบัญชาไม่ควรกว้างเกินไปทางแนวนอน (Horizontal Line) และไม่ควรรยาวเกินไปทางแนวตั้ง (Vertical Line) เพื่อให้การติดต่อสื่อสารและการควบคุมได้ใกล้ชิด ไม่น่าช้าและบกพร่อง

๓. ทุกคนทุกระดับในสายงานจะต้องมีอำนาจและหน้าที่ควบคู่กันไป มิใช่มีเพียงอำนาจหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใด ทั้งนี้เพื่อจัดการกับความรับผิดชอบ ความซัดแย้งและความกดกันต่าง ๆ

๔. สายการบังคับบัญชาทางตรง (Authority Line) มีอำนาจและหน้าที่ในการบังคับบัญชาสั่งงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ผู้ที่อยู่นอกสายงานและสายงานทางอ้อม (Staff Line) ไม่มีสิทธิในการออกคำสั่ง ทั้งนี้เพื่อให้สายการบังคับบัญชาทางตรงมีผู้สั่งงานหรือผู้บังคับบัญชามากกว่า ๑ คน

การจัดสายงานในคลังสินค้า

ก่อนจัดสายงานหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ควรทราบรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานเสียก่อนจึงจะสามารถจัดสายงานได้ในคลังสินค้านิยมจัดสายงานตามสภาพงานหรือหน้าที่งานมากที่สุด ซึ่งหน้าที่งานหรือสภาพงานในคลังสินค้าได้กล่าวแล้วในบทที่ ๒ ว่ามีสำนักงานคลังสินค้า การรับสินค้า การจ่ายสินค้า การตรวจสอบ การเก็บรักษาสินค้า การหีบห่อ การบำรุงรักษาและความปลอดภัยในกิจการขนาดใหญ่จะรวบรวมงานเหล่านี้เป็นแผนกแยกกัน โดยให้มีหัวหน้าแต่ละแผนกเป็นผู้ควบคุมดูแล เช่นแผนกสำนักงานคลังสินค้า แผนกรับสินค้า แผนกจ่ายสินค้า เป็นต้น หัวหน้าแผนกเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับผู้จัดการส่วนคลังสินค้า ผู้จัดการส่วนคลังสินค้าจะขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายการตลาด หรือผู้จัดการฝ่ายการผลิต หรือผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชีฯ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแล้วแต่กิจการจะจัดสายงานให้คลังสินค้าขึ้นอยู่กับฝ่ายใด

อีกกรณีหนึ่ง หัวหน้าแผนกจะขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า และผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารระดับสูง เช่นกรรมการผู้จัดการมีฐานะเช่นเดียวกับฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายบุคลากร เหตุผลที่กิจการให้ฝ่ายคลังสินค้านี้มีฐานะเท่าเทียมกับฝ่ายอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้นและให้ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารระดับสูง เพราะเห็นว่าคลังสินค้านี้มีความสำคัญต่อกิจการที่สามารถทำให้อุปกรณ์ เจริญก้าวหน้าหรือลดถอยลงได้ ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารจึงต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดเป็นประการแรก ประการที่สอง การจัดสายงานแบบนี้ช่วยให้สายการบังคับบัญชาสั้นในแนวตั้ง ทำให้การสั่งงานควบคุมดูแลรวดเร็วขึ้น ประการที่สาม ช่วยให้คลังสินค้านำเนื้องานได้อิสระและคล่องตัวกว่าการให้คลังสินค้าขึ้นอยู่กับฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายอื่น ๆ บริษัทโกดัก (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้เหตุผลที่บริษัทให้คลังสินค้าขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารระดับสูงอีกประการหนึ่งคือ เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการจากกิจการทั่วทุกคน เพราะการให้คลังสินค้าขึ้นอยู่กับฝ่ายการตลาดอาจมีการล่าเอียงเอาใจลูกค้า

คนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะได้

โดยมากแล้วในคลังสินค้าจะมีไม่ครบทุกแผนกดังกล่าวข้างต้น อาจมีเพียง ๒ - ๓ แผนกที่สำคัญเท่านั้น คือสำนักงานคลังสินค้า แผนกรับสินค้า แผนกจ่ายสินค้า บางแห่งมีเพียงสำนักงานคลังสินค้า เท่านั้น หรือมีเพียงแผนกรับและแผนกจ่ายสินค้า สองแผนก ส่วนงานหน้าที่อื่น เช่นการหีบห่อ การตรวจสอบ การเก็บรักษาสินค้า การบำรุงรักษาและความปลอดภัยคลังสินค้า มักรวมในหน้าที่งานของแผนกรับสินค้า แผนกจ่ายสินค้า สำนักงานคลังสินค้าหรือเป็นหน้าที่ของฝ่ายธุรการบ้าง ฝ่ายบำรุงรักษา และความปลอดภัยบ้าง ฝ่ายการเงินและบัญชีบ้าง เป็นต้น ยิ่งถ้าเป็นกิจการขนาดเล็กแล้วจะมีเพียงแผนกเกี่ยวหาหน้าที่รับและจ่ายสินค้า หรือไม่มีแผนกต่าง ๆ เลย เพียงแต่มีพนักงานต่าง ๆ ช่วยกันดำเนินงาน โดยมีหัวหน้าคลังสินค้า หรือผู้จัดการคลังสินค้าควบคุม และหัวหน้าคลังสินค้า หรือผู้จัดการคลังสินค้าจะขึ้นอยู่กับผู้จัดการบริษัท หรือเจ้าของกิจการ แต่บางแห่งไม่มีหัวหน้าคลังสินค้า คือพนักงานในคลังสินค้า ทุกคนขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการโดยตรงคนเดียว ดังรูป ๘.๑, ๘.๒, ๘.๓ แสดงสายการบังคับบัญชาของคลังสินค้า และ ๘.๔ แสดงสายการบังคับบัญชาในคลังสินค้าเอง

ปัจจุบันในต่างประเทศกิจการขนาดใหญ่มีการจัดสายงานอีกชนิดหนึ่ง คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าและจัดจำหน่ายรวบรวม เป็นฝ่ายหนึ่งต่างหาก เรียกว่า ฝ่ายส่งกำลังบำรุง หรือฝ่ายบริหารพัสดุ (วัสดุ)^๒ (ซึ่งมีความหมายทางธุรกิจว่าเป็นกิจกรรมของการผลิตสินค้าหรือเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าจนเสร็จออกสู่ตลาด

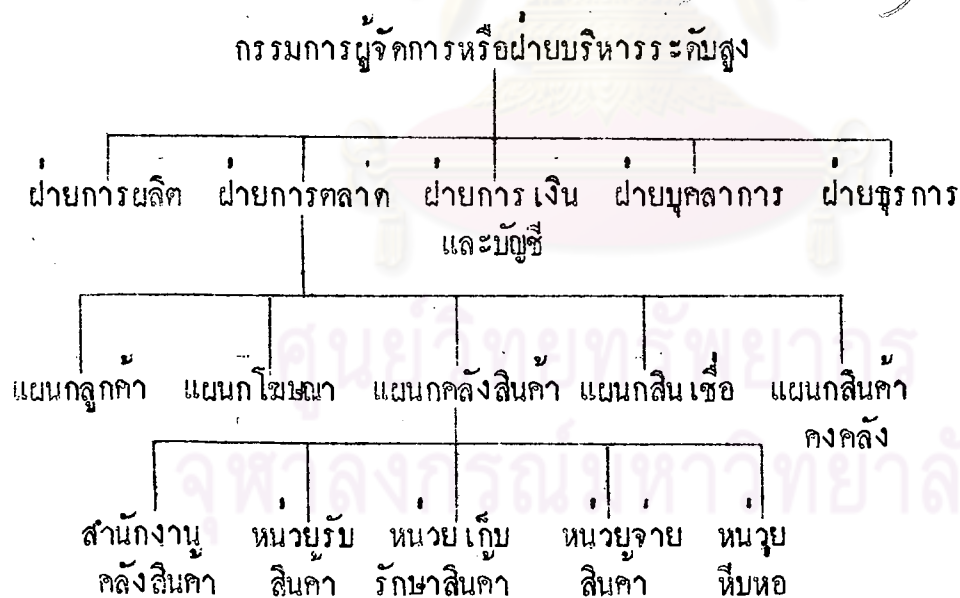
คำชี้แจงของคุณไพฑูรย์ ชันหทัยบำรุง, ผู้จัดการฝ่ายบริหารบริษัทโกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ระหว่างการเข้าสังเกตการณ์ในบริษัท โกโก้ฯ

^๒ มีชื่อภาษาอังกฤษหลายชื่อเช่น Physical Distribution Management, Materials Management, Commodity Management, Supply Management, Rhocrematics, Logistics Management, Business Logistics, Military Logistics ฯลฯ เป็นต้น

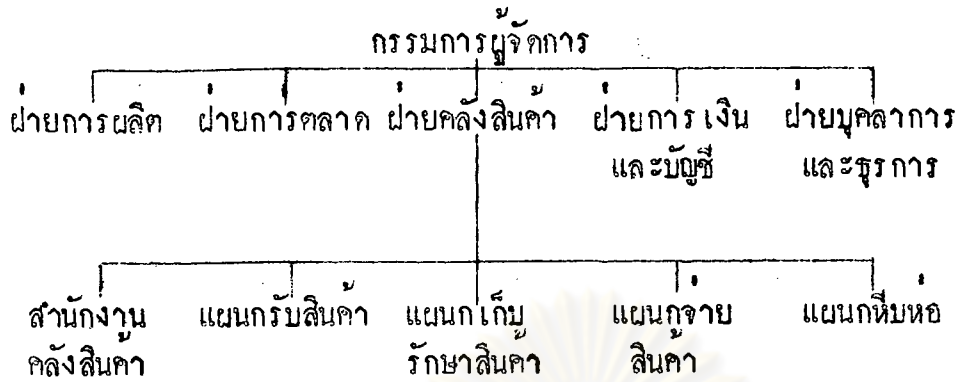
ให้ทันเวลา ถูกสถานที่ ทางธุรกิจนิยมใช้คำว่า การบริหารวัสดุ หรือการบริหารพัสดุ ส่วนทางราชการทหารนิยมใช้คำว่า การส่งกำลังบำรุงและมีความหมายว่า เป็นกิจกรรมส่งอาวุธยุทโธปกรณ์ สัมภาระต่าง ๆ ให้ทันเวลา ถูกสถานที่ ถูกบุคคล) ในทางธุรกิจ ฝ่ายนี้มีการจัดสายงานสองประการคือ

๑. ให้ฝ่ายนี้ควบคุมงานด้านการผลิต การตลาด การจัดซื้อวัตถุดิบทั้งหมด คลังสินค้าอาจขึ้นอยู่กับแผนกการผลิตหรือการตลาด แล้วขึ้นกับฝ่ายบริหารพัสดุอีกทอดหนึ่ง หรือคลังสินค้ามีฐานะเท่า เทียบกับแผนกการผลิต แผนกการตลาด โดยขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารพัสดุโดยตรงก็ได้ การจัดสายงานประการแรกนี้ ไม่เป็นที่นิยมเท่ากับประการที่สอง

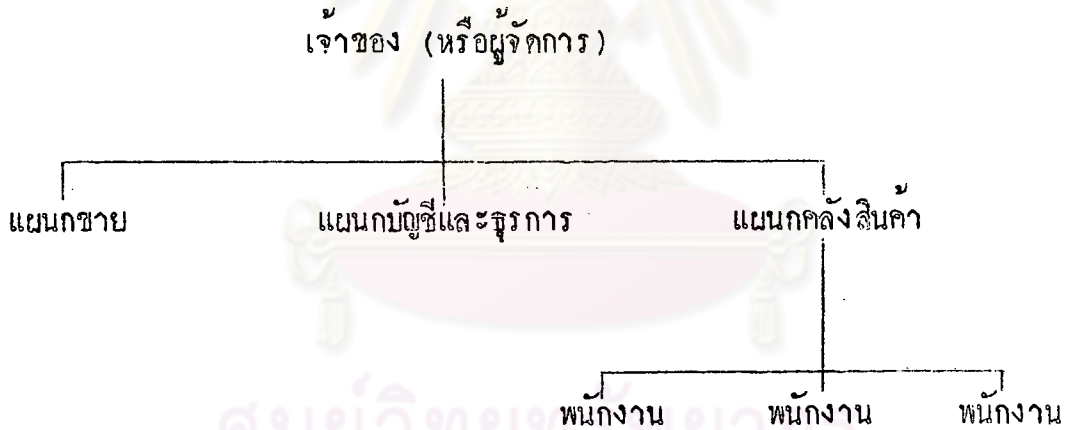
๒. ให้ฝ่ายนี้ควบคุมงานบางชนิดบางส่วนของการผลิตและการตลาด เช่น การจัดการสินค้าคงคลัง การคลังสินค้า การจัดซื้อวัตถุดิบ การขนส่ง การควบคุมคุณภาพ การออกแบบและวิจัย เป็นต้น ดังรูป ๘.๕



รูป ๘.๑ แสดงสายการบังคับบัญชา เฉพาะของคลังสินค้า โดยให้คลังสินค้าขึ้นอยู่กับฝ่ายการตลาด



รูป ๔.๒ แสดงสายการบังคับบัญชา เฉพาะของคลังสินค้า โดยให้คลังสินค้าขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารระดับสูง เช่น เกี่ยวกับฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฯลฯ

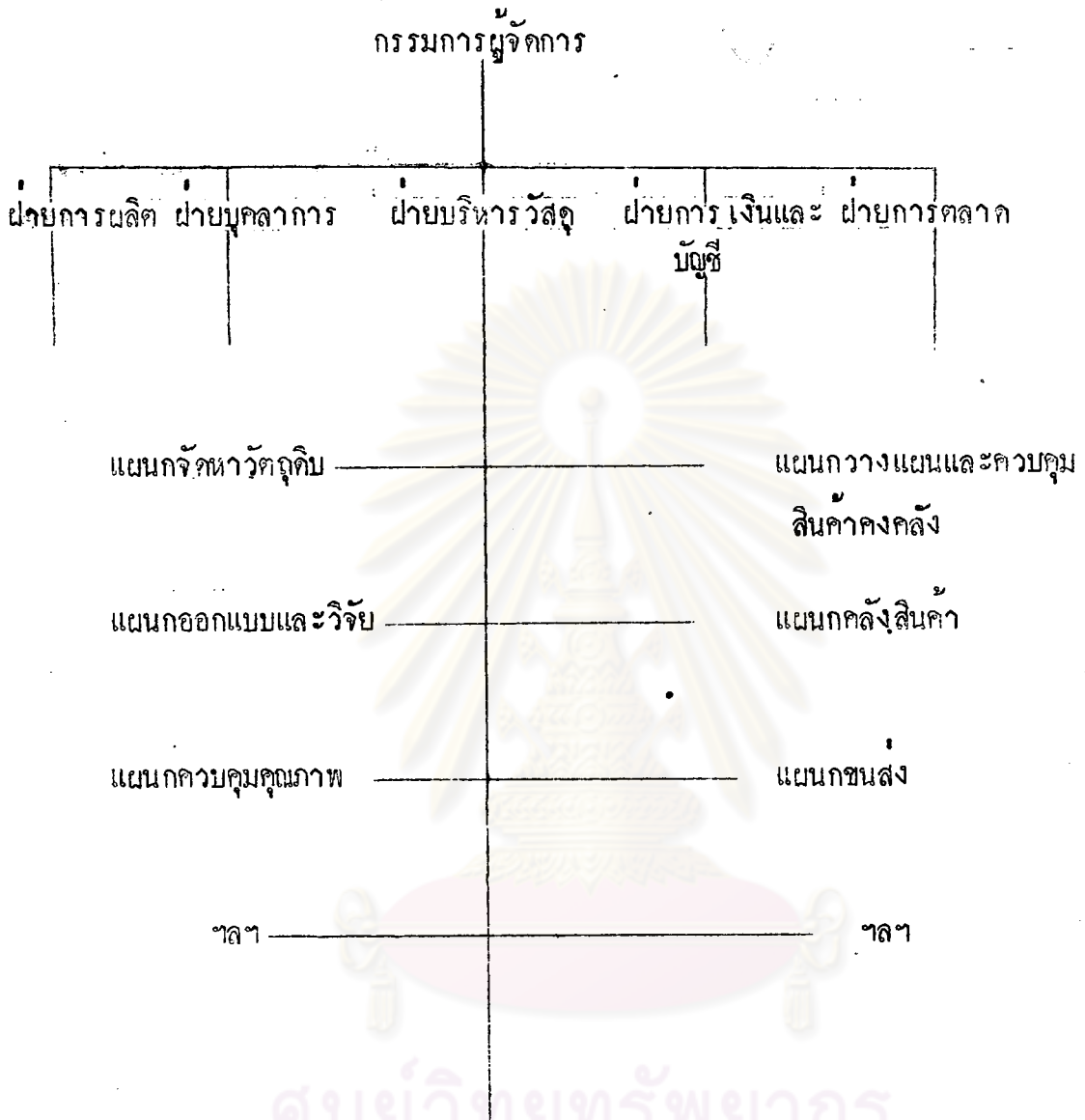


รูป ๔.๓ แสดงสายการบังคับบัญชา เฉพาะของคลังสินค้าของกิจการขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก โดยให้คลังสินค้าขึ้นอยู่กับเจ้าของหรือผู้จัดการโดยตรง และในคลังสินค้าไม่มีการแบ่งหน้าที่งาน

ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า



รูป ๘.๘ แสดงสายการบังคับบัญชาในคลังสินค้า



รูป ๔.๕ แสดงการจัดสายงานหรือสายการบังคับบัญชา เฉพาะของคลังสินค้า โดยขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารวัสดุ

การกำหนดอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบของพนักงานในคลังสินค้า

ในทางปฏิบัติแล้วมักจะไม่มีกำหนดอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบของหน่วยงานและพนักงานในองค์กรเลย ถ้ามีก็เป็นการกำหนดกว้าง ๆ ไม่มีรายละเอียดมากนัก และโดยมากมักจะเป็นการบอกกล่าวทางวาจาหรือทำงานต่อไปแล้วจะทราบเอง ส่วนการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรก็มี เป็นจำนวนน้อยหรือเกือบไม่มีเลย จึงทำให้การทำงานสับสนขัดแย้งบ้างในบางครั้ง ดังนั้น จึงควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ขึ้นมา เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อแก้ไขความสับสนและลดข้อขัดแย้ง โดยการศึกษา รายละเอียดของหน้าที่งานแต่ละหน้าที่ของกิจการเอง และกิจการอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างการกำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานในคลังสินค้าของบริษัทโกดัก (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งได้จากการศึกษารายละเอียดของหน้าที่งานในคลังสินค้าของกิจการในประเทศไทย และบริษัทแมในเยอรมันด้วย บริษัทนี้เพิ่งริเริ่มจัดทำและสำเร็จในปี ๒๕๒๐ ดังนี้

๑. ผู้จัดการคลังสินค้า มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
 ๑. รับนโยบายจากผู้บังคับบัญชา และจัดการให้เป็นไปตามนโยบายนั้น
 ๒. จัดทำงบประมาณในคลังสินค้า เสนอฝ่ายบริหาร และออกกฎระเบียบในคลังสินค้า
 ๓. รับผิดชอบเอกสารทุกใบที่เข้าออกคลังสินค้า เช่น ใบสั่งของ ใบรับสินค้า เป็นต้น และจัดการให้เป็นไปตามเอกสารนั้น ๆ
 ๔. ตรวจสอบ (Check) สินค้าที่ส่งมาจากต่างประเทศทั้งทางเรือ ทางอากาศ รถขนส่งให้ถูกต้อง
 ๕. จัดวางสินค้าให้ถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะสินค้า
 ๖. จัดการจ่ายสินค้าให้ตรงตามระเบียบ และวิธีการของกิจการ
 ๗. จัดเส้นทางให้พนักงานขับรถ
 ๘. ควบคุมสินค้าในคลังสินค้าให้ถูกต้องตามยอดบัญชี และยอดจริงของตัวสินค้า

๙. บำรุงรักษาและดูแลความปลอดภัยสินค้าทุกชนิด รวมทั้งอาคาร เครื่องมือและพนักงาน
 ๑๐. ดูแลคลังสินค้าให้สะอาด เรียบร้อย และเป็นระเบียบ
 ๑๑. จัดชั้นวางของ กระบะ และเครื่องมืออื่น ๆ ในคลังสินค้าให้เหมาะสม สะอาดเรียบร้อยเพียงพอ และปลอดภัยเสมอ
๒. ผู้ช่วยผู้จัดการคลังสินค้า หรือผู้ควบคุมดูแลสินค้า มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
๑. ตรวจสอบควบคุมสินค้าเกี่ยวกับปริมาณ คุณภาพและลักษณะ
 ๒. รายงานความผิดปกติของการตรวจสอบสินค้า เช่นขาดเกิน ของ ผิดปกติ เป็นต้น
 ๓. ตรวจสอบและตรวจนับสินค้าในคลังสินค้า
 ๔. แจ้งจำนวนสินค้าในคลังสินค้า เมื่อถึงระดับสั่งซื้อให้ผู้จัดการหรือฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสั่งเพิ่มเติม
 ๕. คำเนิงานและควบคุมเกี่ยวกับบัตรบันทึกที่ตั้ง และจำนวนสินค้า ในคลังสินค้า และทำเอกสารเกี่ยวกับการจัดส่งหรือขายสินค้า
 ๖. จัดสินค้าตามใบสั่ง ใบเบิกให้ถูกวิธีการของกิจการและให้เรียบร้อย
 ๗. ดูแลเครื่องมือในคลังสินค้า โดยเฉพาะรถขนส่งสินค้า
๓. พนักงานยกขน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
๑. ยกของลงจากรถเข้าคลังสินค้า และยกขนขึ้นรถตามใบสั่ง ใบเบิก
 ๒. เตรียมส่งของให้ลูกค้า หรือส่งให้ลูกค้า เลย
 ๓. ตรวจสอบความเรียบร้อยของรถส่งของ และเครื่องมือเกี่ยวกับการยกขน
๔. พนักงานหีบห่อ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
๑. หากกล่อง ภาชนะ และวัสดุอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสินค้าและลักษณะ การขนส่ง
 ๒. จัดสินค้าลงในภาชนะหีบห่อและหีบห่ออย่างระมัดระวัง

๓. ประทับตราที่อยู่ของลูกค้าและกิจการ ระบุน้ำหนัก จำนวน ขนาด วันที่ส่ง
 ๔. ทำรายงานการส่งสินค้าออก
 ๕. ช่วยยกของใส่รถ
๕. พนักงานขับรถ มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้
๑. ขับรถไปตาม เส้นทางที่กิจการกำหนดไว้โดยมากกำหนดโดยผู้จัดการ คลังสินค้าหรือผู้ช่วยผู้จัดการหรือหัวหน้าพนักงานขับรถ (ถ้ามี) ถ้ามีเหตุจำเป็นพนักงานขับรถอาจ เปลี่ยน เส้นทาง เคี้ยวรถหรือ กำหนดเส้นทางใหม่เองก็ได้
 ๒. ดูแลรถให้ปลอดภัย สะอาด และบำรุงรักษาทั่ว ๆ ไป
 ๓. ขับรถให้ถูกมารยาทและปลอดภัย
 ๔. ส่งของตามที่อยู่ลูกค้าส่ง คือส่งถึงที่อยู่ของลูกค้าโดยตรง และส่ง เป็น ไปรษณีย์ภัณฑ์ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ไปยังลูกค้า
 ๕. เก็บเงินจากลูกค้า ออกใบรับเงินให้ลูกค้า ส่งสำเนาใบรับเงิน และเงินคืนกิจการทันทีที่เก็บเงินได้
 ๖. ถ้าลูกค้าคำหว่านในบริการและสินค้า ก็ต้องรับฟังและแจ้งกลับมาถึง กิจการ พร้อมทั้งตอบปัญหาให้ลูกค้าด้วย
 ๗. อาจช่วยหีบห่อ หรือส่งจดหมายโทร เลขด้วย
 ๘. อาจช่วยทำความสะอาดคลังสินค้าและงานอื่น ๆ ในคลังสินค้า
๖. พนักงานคิกคามารถ หรือผู้ช่วยพนักงานขับรถ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
๑. ช่วยจิกของขึ้นรถเตรียมส่ง และยกของลงรถเมื่อถึงที่อยู่ของลูกค้า
 ๒. ช่วยส่งของ
 ๓. คิกคามพนักงานขับรถไปช่วย เพื่อช่วยเผ้ารถ เก็บเงินหรืออื่น ๆ
 ๔. อาจขับรถแทนพนักงานขับรถ หรือเก็บเงินแทน (เมื่อพนักงาน ขับรถขาดแคลนหรือลางาน)

ความขัดแย้งในคลังสินค้า

๒๑๗

ความขัดแย้งในคลังสินค้าแบ่งได้เป็น ๓ ประการคือ

๑. ความขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกัน โดยมากมาจากสาเหตุส่วนตัว การล้อเล่นจนโกรธเคืองกัน บุคลิกภาพและสภาพจิตของพนักงานเอง การอิจฉาแก่งแย่งชิงดีกัน การเกีย่งงาน ความเห็นแก่ตัว ฯลฯ เป็นต้น ในคลังสินค้าโดยมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเกีย่งงานในการยกขน จักเก็บ ดูแลสินค้า รองลงมาคือการล้อเล่นจนโกรธเคืองกัน และการอิจฉาริษยา ส่วนบุคลิกภาพและสภาพจิตของพนักงาน เป็นอันคับสุดด้วยผู้บังคับบัญชาของพนักงานในคลังสินค้าควรแก้ไขดังนี้

๑. ถ้าเป็นเรื่องส่วนตัวเล็กน้อย ไม่บานปลายจนถึงสาระการทำงานของกิจการ บางครั้งหัวหน้าพนักงานจะแสร้งทำเฉย ไม่เข้าไกล่เกลี่ย แต่มีหัวหน้าบางคนเห็นว่า เรื่องเล็กน้อยจะนำไปสู่เรื่องใหญ่ เขาจะทำการไกล่เกลี่ย ชี้แจงปรับความเข้าใจ โดยผู้ทำการไกล่เกลี่ยหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรม สร้างบรรยากาศการไกล่เกลี่ยให้ราบรื่น และมีมนุษยสัมพันธ์

๒. ถ้าเป็นการล้อเล่นกัน ทางแก้ไขก็เช่นเดียวกับข้อ ๑ และบางครั้งจะต้องออกกฎขอมบังคับห้ามเล่นกันระหว่างทำงาน เพราะการล้อเล่นในระหว่างทำงานมีโทษแต่จะก่อให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกัน ยิ่งอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุอันตรายและความเสียหายต่าง ๆ ด้วย

๓. ความขัดแย้ง เนื่องจากบุคลิกภาพและสภาพจิตของพนักงาน ถึงแม้จะเป็นข้อขัดแย้งที่แก้ไขลำบาก เพราะเป็นข้อขัดแย้งที่เกี่ยวกับปัญหาทางค่านิยมทัศนคติและเศรษฐกิจอยู่ด้วย แต่ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องให้ความสนใจและพยายามแก้ไขให้ปัญหาทางค่านิยมลดน้อยลง เช่นให้ความเอาใจใส่ไต่ถาม พร้อมทั้งแนะนำวิธีปรับปรุงสภาพจิตและร่างกาย หรือเปลี่ยนหน้าที่งานให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพและสภาพจิต หรือให้สวัสดิการทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อผ่อนคลายปัญหาค่านิยมเศรษฐกิจสังคม หรือจัดหาเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่นจัดหาไฟฟ้าที่มีกำลังสว่างเพียงพอ เพื่อให้การหาของในคลังสินค้าสะดวกง่าย พนักงานจะไม่

หงุดหงิดใจ เครียดในการหยิบของ จัดหาบันไดช่วยหยิบของ เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจ
ในความปลอดภัยในการปีนป่ายหยิบของที่สูงและลดอันตราย เช่น ซาหัด หัวไหล่ เคลื่อน
เป็นต้น

๔. ความขัดแย้งในเรื่องการ เก่งงาน ความเห็นแก่ตัว หรืออิจฉา
ริษยา ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางตัวให้ยุติธรรม มีใจคอหนักแน่น ให้ความสนใจทุกจุด
ในคลังสินค้า เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและละเอียด ประการต่อมา จะต้องกำหนดเวร
ทำงาน กำหนดความรับผิดชอบให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานทั่วถึงกัน โดยไม่ลำเอียง
พร้อมทั้งกำหนดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพงาน เวลาและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
และเมื่อมีเหตุการณ์ทะเลาะวิวาท เกิดขึ้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไกล่เกลี่ย ลงโทษและ
แนะนำปรับปรุงถึง ๓ ข้อข้างต้น

๒. ความขัดแย้งระหว่างแผนกกับแผนก โดยมาจากสาเหตุที่คล้าย
ข้างต้น และจากสาเหตุของการปิดความรับผิดชอบ ฝ่ายคลังสินค้านักมีความขัดแย้ง
กับฝ่ายอื่น ๆ เป็นต้นว่ากับฝ่ายบัญชีและการเงินในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายและตรวจ
นับสินค้า กับฝ่ายการตลาดในเรื่องเกี่ยวกับการ เบิกจ่ายสินค้าชำและไม่ให้บริการ
ลูกค้าที่ฝ่ายตลาดต้องการ โดยเฉพาะ กับฝ่ายการผลิตในเรื่อง เกี่ยวกับการ เบิกวัตถุดิบ
ลาชา และฝ่ายผลิตผลิตสินค้าสำเร็จรูปมากเกินไปจนคลังสินค้าไม่มีที่เก็บพอ กับฝ่าย
จัดซื้อในเรื่อง เกี่ยวกับการจัดซื้อซื้อวัตถุดิบมากเกินไปที่คลังสินค้าจะรับได้โดยไม่มี
ปรึกษากับฝ่ายคลังสินค้าก่อน และถ้ามีข้อขัดแย้งกับฝ่ายแนะนำปรึกษา มักมาจาก
สาเหตุที่ฝ่ายคลังสินค้าเห็นว่า ฝ่ายแนะนำปรึกษามักก้าวก่ายหน้าทำงานของตน คอย
รายงานต่อผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา เหมือนกับการจับผิด และสามารถไกล่เกลี่ยกับผู้จัดการ
มากกว่าตน จึงดูเหมือนว่าฝ่ายแนะนำปรึกษารายงานความดีของตนเองและให้ร้าย
ผู้อื่น เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ผู้เป็นผู้บังคับบัญชา เช่นกรรมการผู้จัดการจะต้องแก้ไข
ดังนี้

๑. ไกล่เกลี่ยด้วยความยุติธรรม สร้างบรรยากาศการไกล่เกลี่ย
ใจคอหนักแน่นและมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น เกี่ยวกับการ ขัดแย้งกรณีพนักงานกับพนักงานเอง

๒. ชี้แจงและเน้นให้ทุกฝ่ายเข้าใจว่าทางฝ่ายที่ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน จะต่างกันตรงที่วิธีการปฏิบัติงาน ดังนั้น ควรปรึกษาแนะนำกันก่อนว่าควรดำเนินงานกันเช่นไร จึงจะประสานงานกันแล้วจึงปฏิบัติงาน

๓. กำหนดและชี้แจงในเรื่องอำนาจหน้าที่ให้เข้าใจ โดยความจริงแล้ววิธีการนี้ควรดำเนินตั้งแต่แรกเริ่มตั้งกิจการและแผนกต่าง ๆ ถ้าไม่มีการจัดทำเลย เมื่อ เกิดกรณีขัดแย้งขึ้นกรรมการผู้จัดการก็ควรอธิบายอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลและแต่ละแผนกกว่า เป็นเช่นไร พร้อมทั้งชี้ถึงวัตถุประสงค์ของกิจการด้วย เช่นชี้แจงให้ฝ่ายคลังสินค้า เข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายการเงินและบัญชีที่จะต้องเข้าไปควบคุมค่าใช้จ่ายในคลังสินค้า ตลอดจนการตรวจนับสินค้าและอื่น ๆ นั้น ก็เพื่อรักษานโยบายและป้องกันความเสียหายของกิจการมิใช่ เป็นการจับผิดฝ่ายคลังสินค้า ส่วนฝ่ายคลังสินค้ามีหน้าที่ดูแลและควบคุมสินค้าในคลังให้กิจการได้รับประโยชน์มากที่สุด เสียหายน้อยที่สุด การที่จะให้การควบคุมดูแลสินค้าและคลังสินค้ามีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ เช่นฝ่ายบัญชีฯ ฝ่ายบำรุงรักษาและความปลอดภัย เป็นต้น เมื่อชี้แจงให้เข้าใจแล้วหลังจากนั้นกิจการต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เป็นลายลักษณ์อักษรและปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อขจัดปัญหาการขัดความรับผิดชอบ และการขัดแย้งต่าง ๆ

๓. ความขัดแย้งระหว่างกิจการหรือฝ่ายบริหารกับพนักงาน มักมีความขัดแย้งกันในเรื่องสภาพการทำงาน เงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิการ กฎระเบียบ ผู้บริหารที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในคลังสินค้า เข้าไปเบิกจ่ายสินค้าในคลังสินค้า สาเหตุที่ขัดแย้งในคลังสินค้ามักเป็นเรื่องสภาพการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ การเบิกจ่ายสินค้าในคลังสินค้าของผู้บริหารที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในคลังสินค้า และเงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการ กฎระเบียบ ดังนั้น ผู้บริหารหรือกรรมการผู้จัดการควรแก้ไขดังนี้

๑. กรณีสภาพการทำงานในคลังสินค้า เป็นที่ยอมรับแล้วว่าสภาพการทำงานและบริเวณภายในคลังสินค้าไม่เป็นที่สะดวก และชักชวนในการทำงานนัก เพราะมีสภาพอึดอัด ร้อน อับอ้าว ชื้นแฉะ เมื่อฝนตกน้ำท่วม ไม่เป็นระเบียบ เมื่อมีสินค้าวางเกะกะ แสงสว่างไม่พอ มีสัตว์อาศัย สกปรกและเสียงอันตรายน ทำให้พนักงาน

ทำงานด้วยความกังวล หงุดหงิด เคร่งเครียด สายตาและสุขภาพเลวลง ผู้บริหารจึง—
 ควรปรับสภาพการทำงานให้ดีขึ้นทุกครั้งที่เราเห็นข้อบกพร่องและทุกครั้งที่มีพนักงานร้องขอ
 เป็นต้นว่า แจกแสงสว่างให้เพียงพอและถูกทิศทาง จัดเครื่องอำนวยความสะดวกใน
 การทำงาน เช่นบันได กระจก ผนวก ฯลฯ กำจัดสัตว์ ระบายน้ำ ทำของระบายลม
 จัดระบบการวางสินค้าให้เป็นระเบียบและปลอดภัย ทำความสะอาดคลังสินค้า และ
 จัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพพนักงานทุกปี เป็นต้น

๒. การเบิกจ่ายสินค้าของผู้บริหารที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในคลังสินค้า
 เป็นปัญหาที่พนักงานระดับต่ำอีกข้อที่ใจในการทำงาน และมักพบเสมอในการเบิกของใน
 คลังสินค้า ดังนั้น กิจการควรออกกฎระเบียบห้ามบุคคลทุกระดับที่ไม่มีอำนาจหน้าที่
 ราชการ เช่นนี้ เพื่อให้การควบคุมสินค้าในคลังสินค้ามีประสิทธิภาพ และมีให้พนักงาน
 ในคลังสินค้ามีผู้สั่งงานหรือผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคน

๓. เงินเดือนค่าจ้าง ปัจจุบันนี้มีการร้องขอจากพนักงานมาก
 ในเรื่องนี้ เนื่องจากปัญหาค่าครองชีพสูงขึ้น กิจการควรเอาใจใส่ในเรื่องนี้บ้าง
 โดยการปรับปรุงเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการ ให้มีอย่างน้อยที่สุดเท่าที่กฎหมาย
 แรงงานกำหนด และเปรียบเทียบกับกิจการอื่นในธุรกิจเดียวกันด้วย ที่สำคัญที่สุดคือ
 กิจการเองต้องคำนึงถึงเงินทุนของตนว่าสามารถรับภาระได้หรือไม่ โดยอาจ
 เปรียบเทียบกับผลตอบแทนของพนักงานภายหลังปรับปรุงเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการ

๔. กฎระเบียบ ความจริงแล้วเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานของคน
 ที่มาร่วมกัน แต่บางครั้งก็ทำให้อึดอัด ในคลังสินค้ามีกฎระเบียบข้อห้ามมากเพื่อควบคุม
 ดูแลสินค้าให้ปลอดภัยจากโจรกรรม อัคคีภัย และความเสียหายอื่น ๆ รวมทั้งต้อง
 ควบคุมดูแลอาคารคลังสินค้า เครื่องมือ ตลอดจนพนักงานในคลังสินค้าด้วย ทั้งนี้
 บางครั้งกฎ ข้อบังคับทำให้พนักงานคลังสินค้าหงุดหงิดอีกข้อที่ใจในการทำงาน ทั้งนี้
 อาจเป็นเพราะกิจการออกกฎข้อระเบียบบังคับต่าง ๆ ไม่สนใจพนักงานให้ยอมรับเป็น
 วินัยของตนเอง หรือเป็นเพราะกฎข้อห้ามต่าง ๆ นั้น กิจการเลือกใช้บังคับกับเพียง

บางคนก็ได้ คั้งนั้น ผู้บริหารควรออกกฎระเบียบโดยชี้แจงถึงสาเหตุและเหตุผลในการวางระเบียบให้พนักงานเข้าใจและยอมรับ ขณะเดียวกันก็ต้องมีวิธีการกำหนดข้อบังคับระเบียบการต่าง ๆ คั้งนี้คือ กฎนั้นควรใช้ถ้อยคำสั้นกระชับรัดได้ใจความใช้กับทุกคนเสมอกัน ง่ายต่อการเข้าใจ ปฏิบัติตามได้ ไม่ออกบ่อยครั้งจนเกินไป และมีใช้เป็นการจับผิดพนักงาน

สรุป กิจการควรกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษร ดีกว่าการกล่าวด้วยวาจาหรือให้ปฏิบัติงานแล้วจะทราบเองภายหลัง จะช่วยลดความสับสนและความขัดแย้งในกิจการได้ และเมื่อเกิดการขัดแย้งขึ้น การแก้ไขให้ยุติไปด้วยดีต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์ ปฏิภาณไหวพริบ กลยุทธ ความสามารถ ความยุติธรรมของผู้ทำการไกล่เกลี่ยหรือแก้ไขข้อขัดแย้ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาใช้เมื่อไรมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกลไกของสถานการณ์ด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย