

บทที่ 2

ระบบบริหารงานในองค์กร

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ บริษัทจึงกำหนดระบบการบริการและปฏิบัติงานของสาขาต่างๆถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก โดยจัดวิธีการสื่อสารวิธีการปฏิบัติงานดังนี้

คู่มือระบบการปฏิบัติการทางธุรกิจหรือเรียกว่า BOS (Business Operating System) ซึ่งมีรายละเอียดงานนั้นๆ

ทำ E-Learning เมื่อมีฝึกอบรม หรือชี้แจงที่มาของการปรับปรุงจนถึงการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปรับปรุง เช่น การพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการชี้เฉพาะ SMART Goal ของพนักงานระดับวิศวกร Level 65 ขึ้นไป เป็นต้น

เว็บไซต์ www.johnsoncontrols.com หรือ www.jci.com ซึ่งมีข้อมูลทุกประเภทที่สมาชิก Johnson Controls สามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ เช่น การระบบการบริหารงานอย่างละเอียด (BOS) รายละเอียดของนโยบาย (Policy) วิธีการปฏิบัติงานโดยละเอียด (WI) ผลิตภัณฑ์ (Product) ข่าวสารต่างๆจากทุกมุมโลก (Newsletter & Journal) ข่าวรับสมัครงานในกลุ่มจอห์นสัน คอนโทรลส์ เป็นต้น

มีการประชุมทิศทางการบริหารงานให้เป็นไปตามระบบ BOS และนโยบายการบริหาร หัวข้อต่างๆ ซึ่งถือเป็นการชักจูงความเข้าใจและมุ่งมั่นให้เห็นถึงความเคร่งครัดในการบริหาร

โครงสร้างการบริหารงานของระบบ BOS

สามารถแบ่งการปฏิบัติงานโดยรวมตาม BOS ดังนี้

1. ความต้องการของลูกค้า
2. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / คุณค่าองค์กร
3. การปฏิบัติงานหมวดต่างๆ
4. การตระหนักถึงจุดมุ่งหมายที่สำคัญด้านคุณภาพ ต้นทุน และการส่งมอบสินค้า
5. การสร้างความพึงพอใจให้มากกว่าความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า

สามารถแบ่งการปฏิบัติงานตามหมวดต่างๆได้ 4 หมวดตาม BOS ดังนี้

1. ระบบงานด้านภาวะผู้นำการปฏิบัติงาน หรือเรียกว่า Leadership Operation System (LOS) กล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของ 5 ส่วนย่อยดังนี้

- 1.0 1.1 กลุ่มงานโดยรวม
- 1.2 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล
- 1.3 กลุ่มงานการเงิน
- 1.4 กลุ่มงานสารสนเทศ
- 1.5 กลุ่มงานสิ่งแวดล้อม
- 1.6 กลุ่มงานกฎหมาย
2. ระบบการจัดซื้อหรือเรียกว่า Purchasing Operating System (POS) กล่าวถึง 3 ส่วนย่อยดังนี้
 - 2.1 การจัดหาผู้จัดจำหน่าย
 - 2.2 การจัดซื้อจัดหา
 - 2.3 การพัฒนาผู้จัดจำหน่าย
3. ระบบงานขาย/สร้างงานที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ หรือเรียกว่า Product Launch System (PLUS) กล่าวถึงส่วนต่างๆตั้งแต่วัตถุประสงค์ของงานจนถึงการเริ่มปฏิบัติงานจริงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์
4. ระบบการผลิตหรือเรียกว่า Manufacturing Operation System (MOS) กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่ตั้งแต่การควบคุมวัตถุดิบจนถึงการลงมือผลิตสินค้าจริง

ระดับการของโครงสร้างการปฏิบัติงานตาม BOS

โดยเรียงตั้งแต่ระดับที่ 4 ไปหาระดับที่ 1 จากพื้นฐานการทำงานจนถึงบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย BOS โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับที่ 4 กล่าวถึง การบันทึกและจัดเก็บเอกสารที่สมบูรณ์แล้ว

ระดับที่ 3 กล่าวถึง การตรวจสอบเอกสาร การจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการปฏิบัติงาน นโยบาย การระบุรายละเอียดต่าง ๆ การกำหนดมาตรฐาน การอบรมขั้นตอนการปฏิบัติ

ระดับที่ 2 กล่าวถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทุกงานอย่างละเอียด

ระดับที่ 1 กล่าวถึง นโยบายที่ทำให้ประสบความสำเร็จด้านการสร้างความพึงพอใจให้มากกว่าความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าเสมอ

โครงสร้างการบริหารองค์กร

บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ & ซัมมิต อินทีเรียส์ จำกัด ได้จัดโครงสร้างองค์กรออกเป็น 9 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายผลิต (Manufacturing)

2. ฝ่ายวัตถุดิบ (Materials) แบ่งออกเป็น 3 แผนกคือ แผนกนำเข้าส่งออกและการจัดส่งสินค้า (BOI & Logistic) แผนกวัตถุดิบ (Materials) แผนกบริหารพื้นที่เก็บวัตถุดิบ (Warehouse)
3. ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality Assurance)
4. ฝ่ายวิศวกรรม (Engineering)
5. ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing)
6. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources) แบ่งออกเป็น 4 แผนก คือ แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกฝึกอบรมและพัฒนา แผนกธุรการ และแผนกอาชีวอนามัยความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
7. ฝ่ายการเงิน (Finance) แบ่งออกเป็น 2 แผนกคือแผนกการเงินและแผนกสารสนเทศ
8. ฝ่ายบริหารโครงการ (Program Management)
9. ฝ่ายการค้าและการพัฒนาธุรกิจ (Commercial & Business Development)

โครงสร้างการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

สามารถแบ่งการบริหารงานทรัพยากรบุคคลได้ 4 ส่วนงานดังนี้

1. งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management : HRM) คือการบริหารงานด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.1 สรรหาว่าจ้างและการคัดเลือก (Recruitment & Selection)
- 1.2 ระบบการบริหารข้อมูลและทะเบียนประวัติลูกจ้าง (Employee Record

Controls)

- 1.3 ค่าจ้างค่าตอบแทน (Benefit & Compensation)
- 1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Continuous Improvement & Career Development)

- 1.5 แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation)

2. งานด้านพัฒนาและฝึกอบรม (Human Resources Development : HRD) คือการบริหารด้านการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรและการฝึกอบรม

3. งานด้านธุรการ (General Affairs) คือการบริหาร ดูแลและประสานงานด้านความเป็นอยู่ทั่วไปของพนักงาน เช่น งานรถรับ-ส่งพนักงานและรถรับ-ส่งผู้บริหาร งานร้านอาหาร เครื่องแบบพนักงาน ผู้เก็บส้วมภาระพนักงาน งานรักษาความปลอดภัย

4. งานอาชีวอนามัยความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (Health Safety Economic & Environment)

ระบบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เพื่อตอบสนองการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ปฏิบัติงานตามระบบการบริหารงานที่มี BOS เป็นแนวทาง โดยมีวิธีการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลหน้าที่หลักใหญ่ ๆ ดังนี้

1. งานบริหารงานสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาพนักงานของบริษัทจะทำการประกาศรับสมัครทั้งภายในและภายนอก โดยจะเปิดโอกาสให้พนักงานภายในมีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งว่างนั้นก่อน หากตำแหน่งว่างนั้นๆบุคคลภายในมีคุณสมบัติไม่เพียงพอหรือยังไม่เหมาะสมทางบริษัทจึงจะพิจารณาบุคคลภายนอกเป็นลำดับต่อไป การเปิดรับสมัครพนักงานภายในนั้นทางบริษัทเชื่อมั่นว่าเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในด้านการเติบโตในหน้าที่การงาน และเป็นการกระตุ้นให้พนักงานต้องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ เพื่อใช้เป็นโอกาสในการก้าวหน้าต่อไป สำหรับช่องทางการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานว่างมีหลายช่องทาง เช่น ดิฉันประกาศที่บอร์ดภายในบริษัท บอร์ดหน้าบริษัท บอร์ดหน้านิคมอุตสาหกรรม โทรทัศน์วงจรภายในบริษัท จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ภายในบริษัท จดหมายอิเล็กทรอนิกส์สู่ภายนอกบริษัท สำหรับการพิจารณาคัดเลือกทางบริษัทคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้สมัครที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทเป็นสำคัญ

2. งานบริหารข้อมูลและทะเบียนประวัติลูกจ้าง

สำหรับการบันทึกข้อมูลเข้า-ออกของพนักงานทางบริษัทใช้ระบบการบันทึกโดยใช้เครื่องแสกนนิ้วมือ ซึ่งข้อมูลจะถูกส่งไปยังโปรแกรม HRMS เพื่อบันทึกเวลาเข้า-ออกในโปรแกรมสำเร็จรูป และนำไปคำนวณค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา และค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับต่อไป

3. งานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage & Compensation Management)

บริษัทใช้หลักการบริหารระบบค่าจ้างและระบบโครงสร้างเงินเดือนตามหลักการที่คำนึงถึงระดับค่าจ้าง (Job Grading) คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Qualification) หน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติ เป้าหมายงาน ผลการปฏิบัติงาน (Result) ที่สอดคล้องกันเป็นสำคัญ

4. งานบริหารประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance & Evaluation Management)

บริษัทมีการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานให้พนักงานทุกคนเพื่อให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายของงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับความ

เห็นชอบและยอมรับจากพนักงาน หัวหน้างาน และหัวหน้าของหัวหน้างาน เป็นการแสดงความโปร่งใสในการตั้งเป้าหมายร่วมกันซึ่งการประเมินผลของพนักงานทุกตำแหน่งจะดำเนินการ 6 เดือน ต่อครั้ง โดยทำการตั้งเป้าหมายร่วมกันในตอนต้นงวด และทำการประเมินผลเมื่อสิ้นงวด 6 เดือนและทำการตั้งเป้าหมายงวดหน้าต่อไปอีกเพื่อจะประเมินผลตอนสิ้นงวดเช่นเดียวกันกับครั้งนี้

5. งานบริหารงานแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation Management)

บริษัทมีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง เช่น ประชุมกลุ่มย่อยทุกเช้า ประชุมรวมพนักงานทั้งบริษัท 3 เดือน 1 ครั้ง ประชุมหัวหน้างาน 2 สัปดาห์ 1 ครั้ง มีการติดประกาศหรือประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆที่บอร์ดประกาศภายในบริษัทและบอร์ดประจำแต่ละฝ่าย มีนโยบายการร้องเรียนร้องทุกข์ การเสนอความคิดเห็นทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งเป็นวาจาและลายลักษณ์อักษร มีการดำเนินการติดตามแก้ปัญหาต่าง ๆ และมีการประชาสัมพันธ์การแก้ปัญหาในทุกหัวข้ออย่างโปร่งใส