

1974-01-01

เทคนิคการวิจัยแรงงาน

รุ่งฤทธิ์ ศยามานนท์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss>

 Part of the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

Recommended Citation

ศยามานนท์, รุ่งฤทธิ์ (1974) "เทคนิคการวิจัยแรงงาน," *Journal of Social Sciences*: Vol. 11: Iss. 4, Article 8.
Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss/vol11/iss4/8>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Social Sciences by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

เทคนิคการปรับปรุงงาน

รุ่งฤทธิ์ ศยามานนท์

ในปัจจุบันนี้เราจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวเราตั้งแต่เมืองใหญ่ไปถึงชนบทเล็กน้อยห่างไกลผู้คน มักจะเกิดปัญหาต่าง ๆ นานับประการเช่น ปัญหาการจราจรติดขัด น้ำประปาไม่พอใช้ คนงานนัดหยุดงาน อากาศเสีย โรงพยาบาลไม่พอ ความล่าช้าในการติดต่อหน่วยงาน ราคาของแพง ฯลฯ แล้วก็มีการกล่าวหาเลยไปถึงว่า ผู้บริหารองค์การบริหารงานไม่ดีบ้าง แม้หน่วยงานจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารไปแล้วก็ตาม แต่ปัญหาต่าง ๆ ก็ยังเกิดขึ้นและมีแนวโน้มสูงขึ้นด้วย ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะเหตุว่า การบริหารงานในหลายหน่วยงาน ยังขาด เทคนิคในการปรับปรุงงานที่ดี ขอกกล่าวถึงการปรับปรุงงาน ผู้บริหารงานและผู้ทำงาน ซึ่งส่วน มากก็มักอยากเปลี่ยนแปลงขยายองค์การให้ใหญ่ออกไป มีการซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ สร้างอาคารเพิ่มขึ้น รับคนเพิ่มขึ้น ฯลฯ แต่ในการปรับปรุง

ขยายหน่วยงานนี้ ผู้บริหารงานมักจะมองข้ามในเรื่องเกี่ยวกับการใช้เทคนิคในการปรับปรุงงาน

การมองข้ามเทคนิคในการปรับปรุงงานนี้ มักจะมีผู้กล่าวอยู่เสมอว่า การบริหารงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง บริหารงานไม่ดีเท่าที่ควร ขาดประสิทธิภาพ ควรได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ความคิดและคำกล่าวนี้มานานแล้ว อาจเรียกได้ว่ามีมาตั้งแต่มนุษย์สองคนร่วมกันทำงาน หรือมีการตั้งองค์การขึ้นแต่ก็มีได้มีผู้ให้ความสนใจจริงจังมากนัก แต่ยิ่งนานวันเข้า มีการขยายงานมากขึ้น กลุ่มบุคคลมารวมกันทำงานมากขึ้น ก็มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินการจั้ตการบริหการ หรือปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้เป็นระเบียบ เพื่อมุ่งไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ อังกฤษนับได้ว่าเป็นประเทศแรกที่มีการเคลื่อนไหวดังกล่าวมาก โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งผลของการปฏิวัติอุตสาหกรรมนี้ ทำให้เกิดมีองค์การขนาดใหญ่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ได้มีการบริโภคสินค้าที่ผลิตจากการอุตสาหกรรมมาก ผู้ผลิตก็เกิดแนวความคิดที่จะผลิตของโดยใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรให้มากที่สุด ผู้บุกเบิกในเรื่องนี้คือ Frederick W. Taylor ซึ่งเป็นวิศวกรเห็นว่าคนที่ทำงานอยู่ในโรงงานมักจะทำงานตามแบบวิธีของตน ซึ่งนำมาจากความเคยชิน บางครั้ง แบบวิธีการทำงานก็ทำไปโดยไร้เหตุผลเพราะว่าไม่ได้มีการฝึกอบรมและแนะนำกันมาก่อน เขาได้วางวิธีการบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยการสำรวจวิธีการวิเคราะห์และวัดผลการทำงานของคนงาน โดยใช้นาฬิกาจับเวลา และวิธีการอื่น ๆ แล้วกำหนดวิธีการเสียใหม่ การทำการทดลองแล้วให้การปฏิบัติโดยวางมาตรฐานของการทำงานวิธีการ เช่นนี้ จะทำให้ ได้วิธีการที่ดีที่สุดทางเดียว (The one best way method) ทฤษฎีของ Taylor นี้พอ สรุปได้คือ วิธีการทำงานนั้นควรจะทำให้ได้ดี โดยวิธีนี้เรียกว่า Scien-

tific Method และ ฝ่ายจัดการ ผู้ทำงานนี้ต้องวางมาตรฐานของงาน มีการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ทำงานมีความสามารถ

จากทฤษฎีของ Taylor นี้ทำให้เกิดความคิดในระยะต่อมาว่า การจัดการงานโดยเอาวิธีการที่ เรียกว่าวิธีทาง วิทยาศาสตร์มาช่วยได้ทำให้เกิดความคิดต่อมาในเรื่อง Time and Motion Study, Job Description, Work Simplification เป็นต้น

Work Simplification คือ "เทคนิคการปรับปรุงงานในด้านวิธีการทำงาน (method) ให้ดี เทคนิคการปรับปรุงงานหมายถึงการใช้สามัญสำนึกที่จัดเป็นระบบแล้ว เพื่อค้นหาวิธีทำงานที่ดีกว่าง่ายกว่า และเพื่อหลีกเลี่ยงการเสียเปล่าทุกประเภท"^๒ เช่น การสูญเสียแรงงาน เวลา เงิน วัสดุสิ่งของและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นต้น

หลักทั่วไปในการปรับปรุงงาน

ในการทำการปรับปรุงงานนั้น ก็หมายถึงว่า การจัด การตัดทอนหรือยุบส่วนที่ไม่จำ

๑. Taylor, Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, (New York: Harper & Brothers, 1942)
 ๒. ร.ต. วัฒนา สุตรสุวรรณ, *หลักการปรับปรุงงาน*, (พระนคร: รวมมิตรไทย พิมพ์ครั้งที่ ๒, พ.ศ. ๒๕๑๓) หน้า ๘๔

เป็นออก เมื่อต้งงานส่วนที่ไม่จำเป็นออกไปแล้ว ก็จัดการส่วนที่จำเป็นหรือการรวมส่วนที่เหลือเข้าด้วยกัน เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่งานใหม่ขึ้น การทำการดังกล่าวมาแล้ว อาจจะเป็นการสับเปลี่ยนโยกย้ายคนจากงานหนึ่ง ไปยังอีกงานหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการลดคนทำงานลงหรือเพิ่มขึ้น เปลี่ยนแปลงสถานที่ให้ถูกต้อง มีการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ หาวิธีการทำงานให้ง่าย หรืออาจเป็นการปรับปรุงส่วนที่จำเป็นให้ดียิ่งขึ้นก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่งานแต่ละอย่าง^๓

วัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงาน

ในการปรับปรุงงานนั้น ก็เพื่อต้องการทำงานให้ประหยัดและขณะเดียวกันมีประสิทธิภาพ การประหยัดดังกล่าว ได้แก่ทำงานให้เร็วขึ้น เพื่อเป็นการประหยัดเวลาให้คนที่ทำงานได้ทำงานถูกวิธี เพื่อประหยัดแรงงานใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่ดีเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และประหยัดวัสดุสิ่งของ ตลอดจนมีความปลอดภัย ความปลอดภัยในที่นี้มีใจแต่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุที่มองเห็น แต่จากสิ่งที่ไม่เห็น และมิได้เกิดขึ้นทันทีด้วย เช่นการมีแสงสว่าง อากาศและสิ่งต่างๆ ที่ไม่ทำให้เป็นการบั่นทอน

สุขภาพของผู้ทำงาน สิ่งที่เขาทำไม่ได้ในการปรับปรุงงานก็คือ มีการทำงานเป็นทีมเวิร์ค และมีความพอใจ สนุก รักงานที่ทำนั้น ฉะนั้นวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานก็คือ ขจัดการสูญเสียเปล่าออกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ปรัชญาในการปรับปรุงงาน

ในการปรับปรุงงานนั้น มีปรัชญาอยู่ว่าในการทำงานทุกชนิด จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีกว่าอยู่เสมอ งานทุกอย่างมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แม้ว่าจะได้รับการปรับปรุงมากที่หนึ่งแล้วก็ตาม วิธีทำงานที่ดีที่สุดนั้นยังไม่เคยปรากฏว่าค้นพบ จะพบแต่เพียงวิธีการทำงานที่ดีกว่าเท่านั้น และวิธีการแก้ปัญหาที่มีระบบเป็นระเบียบ ย่อมให้ผลดีกว่าวิธีการแก้ปัญหาแบบสุกเอาเผากิน^๔

จากปรัชญาดังกล่าวแล้ว ผู้ที่ทำการปรับปรุงงานโดยวิธีการทำงานใหม่มานั้น ต้องเป็นวิธีการที่ดีกว่า เพราะถ้าไม่เช่นนั้นวิธีการที่ดีกว่าแล้ว แทนที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น กลับจะทำให้งานนั้น เสื่อมประสิทธิภาพกว่า ที่เคยเป็น

๓. *Ibid.*, หน้า ๕๕

๔. Lehere, Robert, N; *Work Simplification*; (N.J: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, Third Printing, 1961); pp. 9

ขั้นการปรับปรุงงาน

ในการปรับปรุงงานนั้น จะต้องดำเนินเป็นขั้นไปอย่างเป็นระบบ ขั้นของการปรับปรุงงานมี ๕ ขั้น คือ

ขั้นที่ ๑ การเลือกงานที่จะปรับปรุง จะต้องเลือกคู่วางงานใดเสียค่าใช้จ่ายมาก งานติดขัดเดินไม่สะดวกต้องใช้ เครื่องมือ เครื่องใช้ ราคาแพง ใช้เวลามากสำหรับงานทั่ว ๆ ไป สำหรับหน่วยงานที่เป็นราชการแล้ว ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่เห็นง่ายคือ ถ้าหน่วยงานใดถูกประชาชนติเตียนมาก ก็จะเป็นแนวให้ริเริ่มปรับปรุงได้ เพราะการบริหารราชการนั้นถือความผาสุกของประชาชนเป็นใหญ่

ขั้นที่ ๒ การค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานหรือวิธีปฏิบัติงานนั้นแล้วบันทึกเอาไว้ เมื่อปรับปรุงงานอะไรแล้ว ขั้นต่อไปในการปรับปรุงงานก็คือ การหาข้อมูลและข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้มีความรู้เข้าใจในงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด แจ่มแจ้ง เพราะถ้าจะไปปรับปรุงงานใดก็ตาม ถ้าไม่ทราบข้อเท็จจริงว่างานนั้นเป็นอย่างไรแล้วก็ไม่มีความประโยชน์อันใดเลย

ขั้นที่ ๓ การสอบถามหรือวิเคราะห์

รายละเอียดข้อเท็จจริงนั้น ๆ แล้วบันทึกหาสาเหตุทางปรับปรุงงานที่เป็นไปได้ไว้ การตั้งคำถามตามข้อเท็จจริง ใช้คำถามดังนี้คือ

อะไร จะทำอะไร ทำขั้นนี้ได้ทำแล้วทุกขั้นหรือไม่ ความจริงเป็นอย่างไร คำถามอันนี้เป็นคำถามความมุ่งหมาย

ทำไม ทำไมงานขั้นนี้จึงจำเป็น จะทำงานให้ประสบผลโดยไม่ต้องใช้ขั้นนี้ได้หรือไม่ จำเป็นต้องมีงานขั้นนี้เพียงใด คำถามนี้เป็นคำถามเหตุผล

ที่ไหน ขั้นตอนของงานนี้ทำที่ไหน จะสามารถทำงานให้ง่ายขึ้น โดยใช้เวลาการเคลื่อนไหวให้น้อยลง โดยโยกย้ายสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ คำถามเป็นการถามสถานที่ปฏิบัติงาน

เมื่อไร เมื่อไรจึงต้องทำงานขั้นตอนอันนี้จะสามารถรวบรวมการทำงานขั้นตอนหลาย ๆ ขั้นให้ลดลงได้ไหม คำถามนี้ถามขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ใคร ใครจะต้องทำงานอันนี้ ผู้ทำงานได้ทำงานถุกกับความสามารถเพียงใด ควรจะมอบให้ผู้อื่นไหม คำถามนี้ถามผู้ปฏิบัติงาน

อย่างไร งานอันนี้ได้ทำไปแล้วอย่างไร และสามารถทำให้ดีกว่าเดิมได้ไหม ถ้ามีเครื่อง

มือเครื่องใช้ที่ติดกับศูทำงาน นั้นได้งานขึ้นเพียง
ไหน คำถามนี้ถามวิธีการปฏิบัติงาน

ในการตั้งคำถามแต่ละครั้งนั้น ก็เพื่อ
ให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง เพื่อค้นหาทางปรับ
ปรุงงานที่จะเป็นไปได้

ขั้นที่ ๔ การเลือกและกำหนดวิธีการ
ที่ดีกว่า และทดสอบให้เป็นที่พอใจ

ขั้นที่ ๕ นำไปใช้จริง และติดตามผล
เพื่อการปรับปรุงขั้นต่อไป

เทคนิคหรือเครื่องมือในการปรับปรุง งาน

เพื่อให้งานที่ปรับปรุงสำเร็จไปด้วยดีตาม
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ จะต้องใช้เทคนิค
หรือเครื่องมือในการปรับปรุงงานดังนี้คือ

ผังการแบ่งงาน	Work Distribution Chart
ผังลำดับขั้นตอนปฏิบัติงาน	Flow Process Chart
การนับหรือการวัดผลงาน	Work Count
การประหยัดแรงงาน	Work Economy
การจัดสำนักงาน	Office Layout

ผังการแบ่งงาน (Work Distribution Chart)

ผังการแบ่งงานหรือการจำแนกงาน คือ
เครื่องมือที่จะช่วยให้มองเห็นสภาพงานต่าง ๆ
ที่กำลังทำว่าอยู่ในความรับผิดชอบของใคร

การจัด ทำผังการ แบ่งงานมีขั้นตอนที่จะ
ต้องปฏิบัติ ๓ ขั้นตอนด้วยกันดังนี้-

ขั้นที่ ๑ การจัดทำบัญชีแสดงงานของ
หน่วยงาน (Activity List) เป็นการบรรยาย
ลักษณะงานกว้าง ๆ เท่าที่ได้ปฏิบัติจริงใน
หน่วยงานนั้น ๆ เมื่อได้บัญชีงานโดยสมบูรณ์
แล้ว จะทราบประเภทหรือกลุ่มงานที่เจ้าหน้าที่
แต่ละคนปฏิบัติ หรือมีส่วนร่วม

ในขั้นนี้ขอให้สังเกตเพียงว่างาน หรือกิจ
กรรมใหญ่ ๆ ที่สำคัญเท่านั้น ยังไม่ต้องลง
แจกแจงรายละเอียดออกไป บัญชีขั้นหัวหน้า
หน่วยเป็นผู้กรอกเอง เพื่อจะได้เป็นหลักใน
การเขียนงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนต่อไป

๕. ร.ต. วัฒนา สุตรสุวรรณ *op. cit.*; หน้า ๑๐๒-๑๐๓

ตัวอย่างบัญชีลักษณะงาน Activity List	
ชื่อหน่วยงาน.....	ผู้บังคับบัญชา.....
จัดทำเมื่อ.....	
ลำดับที่	ลักษณะความรับผิดชอบของหน่วยงาน

ขั้นที่ ๒ การจัดทำบัญชีแสดงงานของ
ผู้ปฏิบัติแต่ละคน (Task List)

เมื่อจัดทำบัญชีตามขั้นที่ ๑ แล้ว ขั้น
ต่อไปก็คือ การให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนที่สังกัด
อยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ จัดทำบัญชีแสดงลักษณะ
งานที่แต่ละคนปฏิบัติจัดทำ หรือมีส่วนร่วม
เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ว่ามีงานอะไรบ้าง ใช้
เวลาในการปฏิบัติงานเท่าไรในสัปดาห์หนึ่ง

บัญชีผู้ปฏิบัติหรือผู้บังคับบัญชากรอกก็
ได้ แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบขั้นสุดท้าย

ว่าถูกต้องหรือไม่

ขั้นที่ ๓ การจัดทำผังหรือแผนภูมิการ
จำแนกงาน (Work Distribution Chart)

ขั้นที่ ๔ การลอกเอา งาน ของ หน่วย
(Activity) จากบัญชีลักษณะงานลงในช่อง
ลักษณะงาน และลอกเอารายการปฏิบัติ ฯลฯ
เรียงตามลำดับ และในที่สุดจะทำให้เห็นภาพ
ของงานที่จริง ๆ ในหน่วยงานว่าใครทำอะไร
บ้าง และงานแต่ละชนิดมีปริมาณมากน้อยแค่ไหน
ใช้เวลาในการปฏิบัติจัดทำเท่าไร

ตัวอย่างบัญชีแสดงงานของผู้ปฏิบัติแต่ละคน Task List

ชื่อ.....

.....ตำแหน่ง.....

.....ผู้บังคับบัญชา.....

จัดทำเมื่อ.....

ลำดับที่	รายการที่ปฏิบัติจัดทำจริง	ชั่วโมง / สัปดาห์	หมายเหตุ
	รวม		

ตัวอย่างผังการแบ่งงานหรือแผนภูมิการจำแนกงาน*

(WORK DISTRIBUTION CHART)

แผนที่ ในจำนวน แผนที่
วัน เดือน ปี

หน่วยงาน		ชื่อ			ชื่อ		
แผนก		ตำแหน่ง	ชั้น		ตำแหน่ง	ชั้น	
ลำดับ	ลักษณะงาน	รายการปฏิบัติ	ปริมาณต่อสปด.	ชม. ต่อสปด.	รายการปฏิบัติ	ปริมาณต่อสปด.	ชม. ต่อสปด.
รวมทั้งสิ้น							

* จากตัวอย่างผังการแบ่งงานหรือแผนภูมิการจำแนกงาน จะเห็นว่าแบ่งออกเป็น ๓ ช่อง คือ หน่วยงาน ชื่อ ที่เป็นเช่นนี้เพราะตัดมาให้ดูเท่านั้น ในผังแบ่งงานจริงๆ แล้วมันก็จะแบ่งออกไปในช่อง ชื่อ คนทำงานมากกว่านี้ตามความยาวของหน้ากระดาษ

การวิเคราะห์ผังแบ่งงาน หรือแผน ภูมิการจำแนกงาน

เมื่อได้กรอกข้อมูลลงใน ผังการ แบ่งงาน
แล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปก็คือ การวิเคราะห์
ผังดังกล่าว เพื่อหาโฉมหน้าของหน่วยงานและ
ของตัวบุคคลที่ตกไว้ในสภาพปัจจุบัน

คำถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์ เพื่อศึกษา
ผังการแบ่งงานมีดังนี้

- งานอะไรที่ใช้เวลามากที่สุด จำเป็น
ต้องใช้เวลาานเช่นนั้นหรือไม่ เจ้า
หน้าที่แต่ละคนทำอะไร หรือมีส่วน
ร่วมในงานนั้นอย่างไรบ้าง
- มีการใช้แรงงานไปในทางที่ผิดหรือ
ตรงเป้าหมายบ้างหรือไม่
ได้ใช้ เจ้า หน้าที่ ที่มี ความรู้ความ
ชำนาญถูกต้อง เหมาะสมกับ ความรู้
ความสามารถของแต่ละคนหรือไม่
- เจ้าหน้าที่ ทำงานไม่สัมพันธ์ กันมาก
เกินไปหรือไม่ กล่าวคือคนเดียวทำ
งานหลายอย่างมากเกินไป
- งานชนิดเดียวกระจายให้ผู้ปฏิบัติจัด
ทำมากเกินไปหรือไม่
- มีการ แบ่งงาน กันทำ อย่างยุติ ธรรม
หรือไม่

ผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Process Chart)

ผังลำดับขั้นตอนการ ปฏิบัติงานเป็น เทคนิ
คหรือเครื่องมือที่จะ ศึกษารายละเอียด ของวิธี
การปฏิบัติงานที่ปราศจาก ผัง การ แบ่งงานที่มีอยู่
แล้วให้ลึกซึ้งลงไปอีกว่า งานแต่ละอันมีขั้นตอนการปฏิบัติหรือวิธีปฏิบัติอย่างไร ผังนี้จะดี
แต่ให้เห็นภาพแต่ละอันเป็นขั้น ๆ ตอน ๆ ตาม
ลำดับ ตั้งแต่เริ่มต้นงานจนจบ ซึ่งจะทำได้
สามารถทำการวิเคราะห์หรือ ศึกษาหาทางปรับ
ปรุงได้อย่างถูกต้องและละเอียดที่สุด

งาน ทุกชนิด สามารถจำแนก เหตุ การณ์
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ๔ ขั้นตอนดังนี้คือ

๑. การปฏิบัติจัดทำ (Operation)

หมายถึงการปฏิบัติจัดทำให้ ไป สู่ความ สำเร็จ
อย่างสมบูรณ์ของงาน ซึ่งรวมถึงการสร้างขั้น
เปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติม เป็นต้น ใช้สัญลักษณ์แทนเหตุการณ์ดังนี้ ○

๒. การเดินทาง (Transportation)

หมายถึงการเดินทางของงานไปยังบุคคล หรือ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติต่อไป เช่นการ
ส่งร่าง หนังสือ ไปให้ผู้บังคับ บัญชาตรวจแก้ไข
หรือลงนาม เป็นต้น ใช้สัญลักษณ์แทนเหตุ
การณ์ดังนี้ →

๓. การตรวจสอบ (Inspection)

หมายถึงการตรวจสอบความถูกต้อง ความเรียบร้อยหรือการตรวจทาน เช่นการตรวจทานหนังสือเป็นต้น ใช้สัญลักษณ์แทนเหตุการณ์ดังนี้ □

๔. การชักช้าเสียเวลา (Delay) หมายถึงการคอยการปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป ใช้สัญลักษณ์แทนเหตุการณ์ดังนี้ D

๕. การเก็บรักษา (Storage) หมายถึงการเก็บรักษาเอกสาร เรืองราว สิ่งของ ผลผลิต เมื่อได้ปฏิบัติจัดทำเสร็จแล้ว ใช้สัญลักษณ์แทนเหตุการณ์ดังนี้ ▽

วิธีการทำผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- กำหนดงานที่จะทำ ลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน จะต้องเคร่งครัดอยู่กับงานที่ดำเนินการ อย่างก้าวถ่ายเอางานอื่นมาเกี่ยวข้อง กำหนดจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของงานเพื่อจะได้ทราบขอบเขตที่แน่นอน

- การปฏิบัติแต่ละขั้นตอน ให้เขียนคำอธิบายไว้สั้น ๆ เข้าใจง่าย และเขียนสัญลักษณ์ให้ถูกต้อง แล้วลากเส้นเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ต่อ ๆ ไปตามลำดับ

- ใ้บันทึกเหตุการณ์ทุกขั้นตอน โดยละเอียด

- ใ้หลังเวลาที่จะต้องใช้ ไป ในการทำ

งานแต่ละขั้นตอน ตลอดจนระยะเดินทางของงานด้วย

- รวบยอดรายการทุกรายการ ว่างานนั้น ๆ มีการปฏิบัติกี่ครั้ง ตรวจสอบกี่ครั้ง เป็นต้น

ในการทำผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ควรตั้งคำถาม เพื่อวิเคราะห์วิธีปฏิบัติงานด้วย คือจะต้องตั้งคำถามว่าทำไมและอะไร นำไปสู่การกำจัดตัดทอนหรือยุบเลิก ที่ไหน เมื่อไร และใคร นำไปสู่การรวมกัน หรือการจัดใหม่ อย่งไร นำไปสู่การทำงานให้ง่ายขึ้น

การนับหรือการวัดผลงาน (Work Count)

การวัดผลงานก็เพื่อจะให้ทราบว่า ผลงานอันนั้นมีประสิทธิภาพอย่างไร แต่ละคนทำงานมากน้อยแค่ไหน และช่วยให้ผู้บริหารงานได้ทราบผลว่า ในการ ปฏิบัติงาน ที่แล้วมาเป็นอย่างไร และสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ เพราะสามารถที่จะกำหนดปริมาณงาน ที่จะมอบหมายแต่ละคนได้ ในการวัดผลงานนั้น พึงระลึกเสมอว่า จะต้องมีความมาตรฐานของผลงานควบคุมกันไป ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุมงานได้ดี แต่ถ้าจะมีข้อบกพร่องได้คือ มาตรฐานที่ใช้ใน

**ตัวอย่างผังลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
(FLOW PROCESS CHART)**

ตัวอย่างแผนภูมิลำดับขั้นตอนปฏิบัติงาน *

สรุปการปฏิบัติงาน	ปัจจุบัน		เสนอใหม่		ผลต่าง		ชื่องาน				
	ครั้ง	เวลา	ครั้ง	เวลา	ครั้ง	เวลา					
<input type="radio"/> การปฏิบัติ							<input type="checkbox"/> ผู้ปฏิบัติงานหรือ <input type="checkbox"/> ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน				
<input type="checkbox"/> การส่งไป-กลับ											
<input type="checkbox"/> การตรวจสอบ							จุดเริ่มของงาน จุดสิ้นสุดของงาน				
<input type="checkbox"/> การล่าช้าเสียเวลา											
<input type="checkbox"/> การเก็บรักษา							จัดทำโดย วัน เดือน ปี				
รวม	ครั้ง-เวลา										
	ระยะทาง	ม		ม		ม					
ลำดับ	รายละเอียดการปฏิบัติงาน		สัญลักษณ์	ระยะทาง	ปริมาณ	เวลา	ตัดออก	รวมกัน	เปิดรับ		หมายเหตุ
	<input type="checkbox"/> กระบวนการปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> กระบวนการที่เสนอใหม่							ลำดับ	ลำดับที่	
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								
			○ □ ▷ ▽								

* กองวิชาการ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

การปฏิบัติงานนั้นต้องทันสมัยอยู่เสมอ และอย่าได้เน้นหรือให้ความสำคัญองงานอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป

ในการทำงาน นั้นต้องมีวัตถุประสงค์พอสรุปได้คือ

๑. เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยสามารถที่จะกำหนดงาน หรือมอบหมายภารกิจต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติอย่างสมเหตุผล

๒. เพื่อปรับปรุงบริการต่าง ๆ ให้แก่ผู้มาติดต่อให้สะดวกยิ่งขึ้น โดยสามารถลดระยะเวลาการปฏิบัติงานและขั้นตอนต่าง ๆ ให้ลดน้อยลง

๓. เพื่อให้การงบประมาณ การวางแผน และการคาดการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เพื่อให้สามารถจัดสรรค่าใช้จ่ายในการผลิต และทรัพยากรต่าง ๆ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง

๕. เพื่อเป็นพื้นฐานในการประเมินวิธีการที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงต่างๆ

๖. เพื่อ เป็น พื้นฐาน ในการ พิจารณาเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน หรือองค์การ

๗. เพื่อ เป็น ฐาน ในการ เปลี่ยนแปลงนโยบายเกี่ยวกับบุคคล และการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน

๘. เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารที่จะได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้อง เพื่อใช้เป็น ประโยชน์ ในการ ปฏิบัติงานใน โอกาสต่อไป

ในการนับงานนั้น สามารถที่จะวัดมาตรฐานของงานได้ดังนี้คือ ตัวอย่างง่าย ๆ จากบันทึกรายงานการปฏิบัติงานของหน่วยงานแห่งหนึ่ง ปรากฏว่า การทำบัญชีในรอบสัปดาห์หนึ่ง ซึ่งมีเวลาปฏิบัติงาน ๓๕ ชั่วโมง สามารถทำได้ ๗๐ หน้า มาตรฐานการปฏิบัติงานก็สามารถกำหนดได้คือ เอาจำนวนชั่วโมงหารด้วยความสามารถในการทำบัญชี ซึ่งจะออกมาดังนี้

$$\begin{aligned} \text{การทำบัญชี} &= \frac{\text{ชั่วโมงการปฏิบัติงานในสัปดาห์}}{\text{จำนวนหน้าบัญชีที่ปฏิบัติได้}} \\ &= \frac{35}{70} \\ &= 0.5 \text{ ชั่วโมงต่อหนึ่งหน้า} \end{aligned}$$

แสดงว่าเจ้าหน้าที่สามารถทำบัญชีได้ ๒ หน้าต่อชั่วโมง จะเห็นได้ว่าการกำหนดมาตรฐาน

๖. วัลลภ ชัยพิพัฒน์, บรรณสิทธิ์ สลับแสง, สมบูรณ์ ผลุงเจริญ, เทคนิคการจัดระบบและควบคุมงาน (พระนคร: อักษรสารการพิมพ์, ๒๕๑๓) หน้า ๒๘๑-๓๐๐

ฐานในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการนับงานนั้น ทำได้ไม่ยุ่งยากนัก แต่ต้องระมัดระวังว่าการจะกำหนดมาตรฐานลงไปนั้น จะต้องมีการ เปรียบเทียบการ ปฏิบัติงานจาก ผู้ทำงานหลายคนด้วย จึงจะได้มาตรฐานที่เที่ยงตรง การที่จะได้มาตรฐานเที่ยงตรงเพียงใค่นั้น ต้องทำการเก็บข้อมูลให้ละเอียดด้วย

การเก็บ ข้อมูลอาจ ทำได้จากการ สังเกต การปฏิบัติงาน และทำบันทึกผลงานเช่น อาจ ใช้ นาฬิกาจับเวลา วิธีนี้ช่วยให้ฝ่ายบริหารได้ ข้อมูลที่แท้จริง เพราะลงมือปฏิบัติเองและจะช่วยให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้นด้วย นอกจากนี้ อาจให้รายงานด้วยวาจา หรือเขียนเป็นรายการปฏิบัติงานก็ได้

การประหยัดแรงงาน (Motion Economy)

การจะ ทำงาน แต่ละอย่างให้ เกิดทักษะ หรือความชำนาญชำนาญขึ้นได้นั้น จะต้องใช้เวลาพอสมควร และยิ่งงานบางอย่างที่ต้องใช้ทักษะมากแล้ว ก็เสียเวลาฝึกอบรมมาก ฉะนั้น เพื่อลดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เสียไปให้น้อยลง ควรจะได้สนใจและเข้าใจกับเรื่องการประหยัด การเคลื่อนไหวบ้างพอควร ซึ่งเรื่องนี้ก็เป็นการศึกษาถึงการ ใช้กำลังแรงงานของบุคคลนั่นเอง

หลักการประหยัดการเคลื่อนไหว

หลักการประหยัดแรงงานนั้น ให้ถือว่าการเคลื่อนไหวใด ๆ ควรจะมีประโยชน์ต่อผลผลิต ถ้าการเคลื่อนไหวใด ๆ ไม่มีประโยชน์ต่อผลผลิตแล้ว ควรตัดออกไป และในการเคลื่อนไหวนั้น ควรจะวางแนวทางให้สะดวกต่อการปฏิบัติ เช่นการเคลื่อนไหวของแขนทั้งสองควรจะสวนทิศทางกัน การเคลื่อนไหวควรจะเป็นไปในลักษณะที่ง่าย และเป็นแบบธรรมชาติที่สุด ขอยกตัวอย่างการจำแนกการใช้มือ อาจจำแนกได้ดังนี้คือ (๑) ใช้เฉพาะนิ้วมือ (๒) ใช้นิ้วมือและข้อมือ (๓) ใช้นิ้วมือข้อมือและแขน (๔) ใช้นิ้วมือ ข้อมือ แขน และหัวไหล่ (๕) ใช้นิ้วมือ ข้อมือ หัวไหล่ และลำตัว การเคลื่อนไหวดังกล่าวใช้แรงมากน้อยตามลำดับจาก (๑) ถึง (๕)^๑ หลักการนี้มีอยู่เพียงว่าการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม เมื่อต้องใช้ใช้แรงดังกล่าว ต้องพยายามเลือกวิธีที่ออกแรงน้อยที่สุดนั่นเอง ประการสุดท้ายของหลักในการประหยัดการเคลื่อนไหวก็คือ ต้องให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความสะดวกสบายที่สุด ในการปฏิบัติงาน เช่นต้องมีท่าทำงานที่ดี มีที่นั่งทำงานที่ดี ตลอดจนอุณหภูมิ แสงสว่าง สภาพ

๑. Ibid., หน้า ๓๖๕

การทำงานต่าง ๆ และควรหาวิธีการทำงานที่ สะดวกและพัฒนาขึ้นเสมอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับความสะดวกทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ

การจัดสำนักงาน (Office Layout)

ในการบริหารงานนั้น สิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงที่จะขาดเสียมิได้ก็คือ ที่ทำงานหรือสำนักงาน ผู้บริหารย่อมมุ่งที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกสะดวกสบายที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งที่รวมถึงการจัดสถานที่ไว้สำหรับเครื่องมือ เครื่องจักรต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย

วัตถุประสงค์ในการจัดสำนักงานนั้น ก็เพื่อลดระยะทางของสายการปฏิบัติงานให้สั้นลง เพื่อให้ประโยชน์จากเนื้อที่สำนักงาน รวมทั้งกำลังบุคคลและวัสดุ สิ่งของเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานให้มากที่สุด เพื่อจะให้ได้มาซึ่งสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี

ปัจจัยที่ควรได้รับการปรับปรุง ในองค์การการบริหาร

เมื่อได้ทราบเทคนิคการปรับปรุง งานมาแล้วก็มา ถึงว่ามี ปัจจัยอะไรบ้างที่จะเอาเทคนิค

ดั่งที่ทราบแล้วมาปรับปรุง เป็นที่ทราบกันแล้ว ในการบริหารงานจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยและเทคนิคการบริหารมาประกอบกัน หากจะเลือกหยิบยกปัจจัยแต่ละอย่างมาพิจารณาเพื่อการปรับปรุงงานแล้ว ก็จะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและไม่สามารถรวมกลุ่มปัญหาที่ควรปรับปรุงได้ จึงแยกปัจจัยที่ควรปรับปรุงออกเป็น ๒ ประการคือ

- ๑. การปรับปรุงองค์การ
- ๒. การ ปรับปรุง ปัจจัย ทรัพยากร การบริหาร

๑. การปรับปรุงองค์การ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพนั้น ส่วนใหญ่ที่มุ่งที่จะพิจารณาลักษณะโครงสร้างขององค์การ เป็นสำคัญ มีสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณาคือ

เอกภาพในการบังคับบัญชา การที่องค์การใดมีเอกภาพในการบังคับบัญชาดี จะช่วยขจัดปัญหาในการมอบอำนาจหน้าที่การทำงานกันได้ทั่วถึง

สายการบังคับบัญชา จะต้องให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน เพื่อจะได้ทราบขอบเขตความรับผิดชอบแต่ละคน สายการบังคับบัญชาควรเป็นแนวตรงและสั้น

ขอบเขตของการควบคุม ไม่ควรกว้างหรือแคบเกินไป เพราะถ้ากว้างเกินไปก็จะเกิด

อุปสรรคในการควบคุม ถ้าแคบเกินไปก็
เป็นการสิ้นเปลือง ถ้าขอบเขตแห่งการควบคุม
ไม่เหมาะสมสมควรทำการปรับปรุงทันที ทั้งนี้
แล้วแต่ลักษณะของงาน

การติดต่อสื่อสาร ต้องหาทางให้มี
เครื่องมือติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยเสมอ เพื่อความ
รวดเร็วในการส่งงาน

การแบ่งงาน ต้องแบ่งงานให้เจ้าหน้าที่
ที่มีความรู้ความสามารถในงานมาปฏิบัติงาน

การประสานงาน ต้องเป็นไปอย่างดีมี
ประสิทธิภาพ

สิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ การจัดให้มีหน่วย
วิเคราะห์ในการปรับปรุงงานขึ้น เพื่อศึกษา
ค้นคว้าและช่วยในการควบคุมการประสานงาน

๒. การปรับปรุง ปัจจัย ทรัพยากร การ
บริหาร การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ย่อม
อาศัยปัจจัย ๔ ประการคือ คน เงิน วัสดุและ
การจัดการ

การปรับปรุงงานด้านบุคคล การปรับปรุง
งานด้านบุคคลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะ
แม้ว่าจะมีปัจจัยอย่างอื่นดี อย่างไรก็ตาม ถ้า
ไม่มีการปรับปรุงบุคคลผู้ทำงานให้ดีแล้ว ปัจ
จัยอื่นก็ไร้ความหมาย การปรับปรุงบุคคลก็ทำ
ได้โดยการพัฒนาบุคคล มีการฝึกอบรมบุคคล

ที่ทำงานให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เสมอ

การปรับปรุงด้านการเงิน ในการบริหาร
งานทุกชนิด งบประมาณของหน่วยงาน
เป็นเรื่องสำคัญมาก การปรับปรุงงานด้านการ
เงินก็คือ พัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้ทราบถึง
ความสำคัญของการควบคุมงบประมาณ เมื่อ
ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญแล้ว ก็ได้สนับสนุน
สนับสนุนให้มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ทางการเงิน
การคลัง การบัญชี และพัฒนาระบบบัญชีให้
มีประสิทธิภาพเสมอ

การปรับปรุงด้านการจัดการวัสดุ การ
บริหารจะทำได้ดีมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องมีการ
จัดการวิเคราะห์ เลือกสรรวัสดุที่มีความเหมาะสม
สมกับการปฏิบัติงานมากที่สุด นอกจากนี้ก็มี
การจัดหาวัสดุมาทดแทนให้ทันเวลา เมื่อวัสดุ
เต็มหมดไป มีการบำรุงรักษาวัสดุให้มีคุณ
ภาพที่อยู่เสมอ ซึ่งควรจะหาผู้ที่มีความรู้
ในการบริหารวัสดุโดยตรงมาทำงานด้านนี้

การปรับปรุงด้านการจัดการ มีความ
สำคัญมากเช่นกัน เพราะเมื่อจะมีการจัดโครงสร้าง
ขององค์การที่ดี และมีปัจจัยการบริหาร
อย่างอื่นเพียงพอ แต่ถ้าการจัดการไม่ดีแล้วการ
บริหารงานก็จะมีประสิทธิภาพ การปรับปรุง
ด้านการจัดการอาจทำได้คือ มีการปรับปรุง

หน่วยงาน โดยเอาหน่วยงานที่มีลักษณะเดียวกัน หรือคล้ายกันไปรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย มีการวางแผนโดยการจัดทำโครงการและการบริหารงานตามโครงการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนด เวลา กำลังคน วัสดุ สิ่งของ เครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสม เพื่อสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการควบคุมและติดตามผลให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังต้องให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานพอใจ ในงานที่ตนทำอยู่ การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ในงานที่ตนทำอยู่ ก็จะต้องมีปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน สิ่งแรกก็คือ ความมั่นคงในงาน นอกจากนี้ยังมีการให้ค่าจ้างให้สมกับงาน มีสวัสดิการที่ดี มีความปลอดภัยในงาน มีความก้าวหน้าในงานที่ทำ

สรุป

ในการบริหารงานในองค์กรนั้น ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพราะในปัจจุบันนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ต่าง ๆ มีมาก ประกอบทั้งความเจริญเติบโตของสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ต้องมีการแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องหาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาปรับปรุง เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีกว่า ในการปรับปรุงงานในขั้นมูลฐานนั้น เมื่อเริ่มมีการปรับปรุงงานในองค์กรก็คือต้องเริ่มจากการใช้เทคนิค หรือเครื่องมือในการปรับปรุงงาน คือใช้ผังการแบ่งงาน (Work Distribution Chart) ผังลำดับขั้นการปฏิบัติงาน (Flow Process Chart) การนับงานหรือการวัดผลงาน (Work Count) การประหยัดแรงงาน (Motion Economy) การจัดสำนักงาน (Office Layout) เมื่อใช้เทคนิคดังกล่าวปรับปรุงงานแล้ว ก็ต้องมีการปรับปรุงบุคคลที่ทำงาน อยู่ในองค์กร การไปด้วย เพื่อให้คนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ในการบริหารได้ร่วม ทำการ ปรับปรุงงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นองค์กรที่จะ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้จะต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม