

บทที่ 2

โครงสร้างองค์การของสำนักงาน

โครงสร้างขององค์การหมายถึงรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ กับผู้ดำรงตำแหน่งนั้น¹ ดังนั้น การจัดโครงสร้างองค์การของสำนักงาน ก็คือ การจัดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ กับผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในสำนักงาน

1. แบบโครงสร้างองค์การของสำนักงาน

แผนภูมิองค์การจะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์การ เช่น ระดับต่าง ๆ ของชั้นการบังคับบัญชาและการควบคุม สายแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบและตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ ทั้งนี้ก็เพราะว่าไม่สามารถจะแสดงรายละเอียดลงบนแผนภูมิได้มากนัก เพราะจะทำให้ดูยุ่งยาก สับสนเกินสมควร หากได้จัดทำแผนภูมิอย่างเหมาะสมแล้วจะช่วยให้บุคคลภายนอกสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงาน และระดับของการควบคุมภายในองค์การนั้น ๆ ได้

แบบโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นที่นิยมโดยทั่วไปได้แก่ แบบงานหลัก (Line) และแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and staff)²

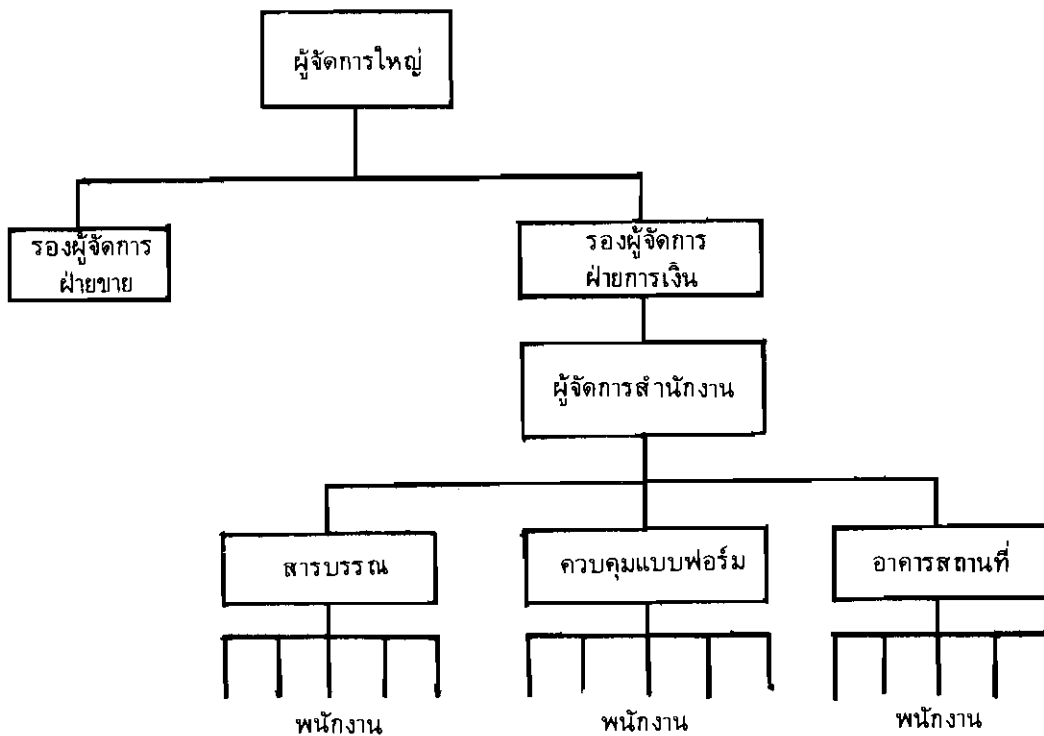
1.1 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (The Line Organization)

องค์การแบบงานหลัก หมายถึงองค์การที่จัดแบบความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ให้มีระดับชั้นการบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดลดหลั่นลงไปตามแนวดิ่งจนถึงระดับต่ำสุด โครงสร้างแบบนี้เหมาะกับสำนักงานขนาดเล็ก ซึ่งอาจมีระดับชั้นการบังคับบัญชาเพียงหนึ่งหรือ 2 ชั้นเท่านั้น เช่น มีผู้จัดการสำนักงานเพียงคนเดียว หรือมีผู้รับผิดชอบต่องานสำนักงานเพียงผู้เดียว ซึ่งพนักงานสำนักงานขึ้นตรงต่อเขาทั้งหมด แล้วเขาก็ต้องรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ เว้นแต่เขาจะเป็นผู้บริหารสูงสุดเสียเอง

¹Dalton E. McFarland, Management : Principles and Practice (New York : Macmillan Pub. Co., Inc., 1974) p.103

²H. Webster Johnson and William G Savage, Administrative Office Management (California : Addison-Wesley Pub. Co., 1968). p.19

รูปที่ 2.1 โครงสร้างแบบงานหลัก



เมื่อองค์การขยาย งานสำนักงานย่อมจะขยายเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจะมีการขยายช่วงการควบคุมให้กว้างขึ้น หรือจัดสายการบังคับบัญชาให้ทอดยาวลงไปตามแนวดิ่ง อันจะเป็นเหตุให้การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบโครงสร้างของสำนักงานเสียใหม่

1.2 โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization)

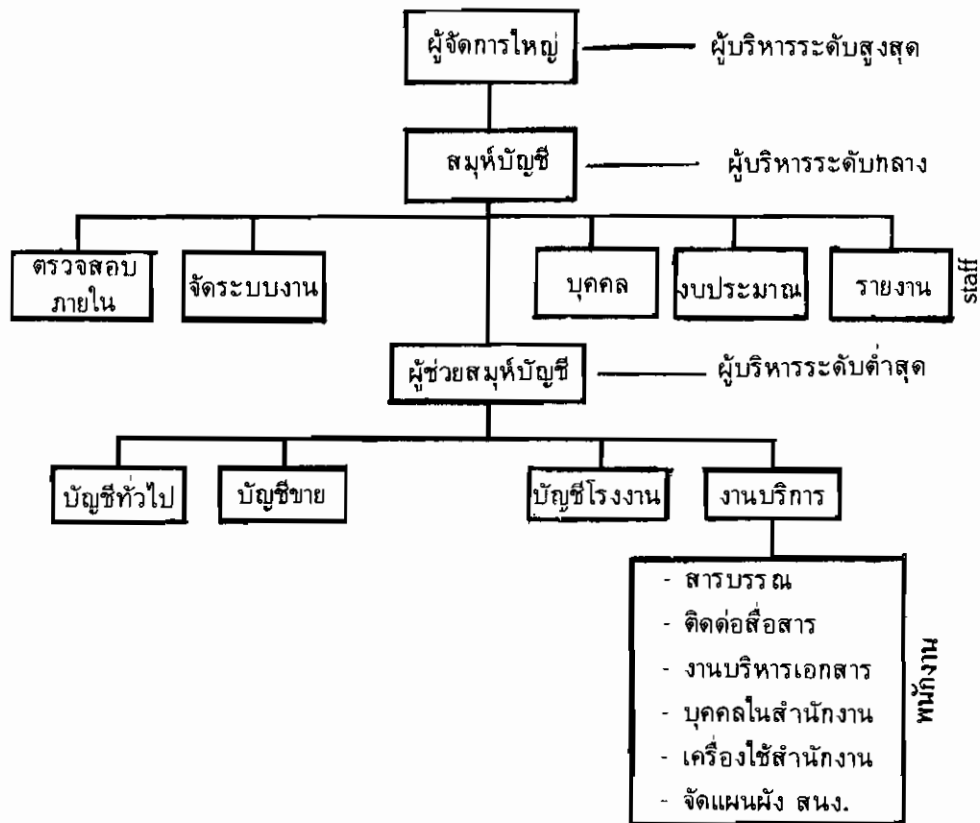
หมายถึงองค์การที่จัดแบบความสัมพันธ์ตามแนวดิ่งของสายแห่งอำนาจหน้าที่และรวมถึงการจัดให้มีผู้ช่วยผู้บริหาร (staff assistants) และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อช่วยให้คำแนะนำปรึกษาต่อฝ่ายงานหลัก

การจัดสายแห่งอำนาจหน้าที่ในโครงสร้างแบบนี้ก็ยังคงเป็นไปตามแบบโครงสร้างแบบงานหลักนั่นเอง หากมีส่วนแตกต่างกันไปก็เฉพาะในเรื่องของงานสำนักงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นการให้ความสะดวกหรือให้บริการนั้น มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายงานหลัก แต่กำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้ช่วยหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความสามารถเฉพาะด้านเนื่องจากการฝึกอบรมหรือความชำนาญ

รูปแบบโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษานี้เหมาะกับสำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่

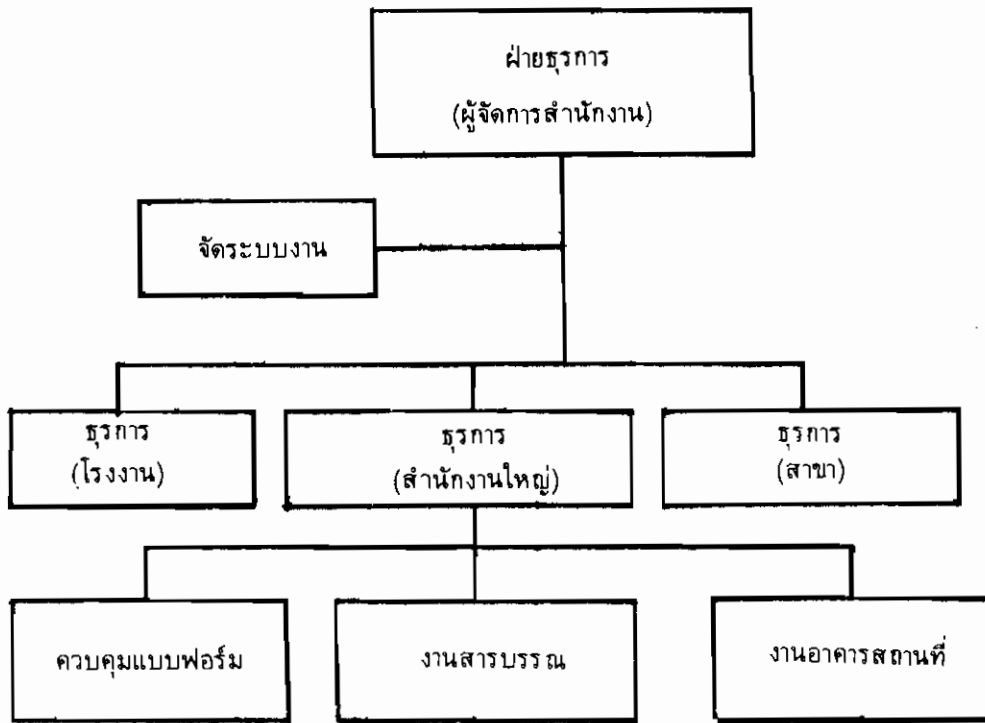
กล่าวคือสำนักงาน (office) นั้นถือว่าเป็นหน่วยงานช่วยหรือหน่วยบริการหรือหน่วยงานประเภทที่ปรึกษา (staff) ขององค์การอยู่แล้ว และภายในองค์การของสำนักงานเอง ก็อาจจะจัดโครงสร้างให้เป็นแบบงานหลัก (line) หรือแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (line and staff) ก็ได้เช่นกัน³

รูปที่ 2.2 โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา



³ศึกษาเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์การแบบต่าง ๆ ในตำรา GM 203 การจัดองค์การและการบริหาร โดย รศ. วิรนาถ มานะกิจ และ รศ. พรรณี ประเสริฐวงศ์ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2535 หน้า 138-150

รูปที่ 2.3 โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา



2. ฐานะในองค์การของหน้าที่งานสำนักงาน

หน้าที่งานสำคัญ ๆ ขององค์การธุรกิจโดยทั่วไปนั้นประกอบด้วยหน้าที่หลัก (line functions) 3 ประการ คือ ผลิต ขาย และการเงิน ส่วนหน้าที่บริการ (facilitating functions) มี 2 ด้าน คือ งานบุคคล และงานสำนักงาน

หน้าที่งานทั้ง 5 ประการดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นงานซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์และพึ่งพิงซึ่งกันและกัน ซึ่งหมายความว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของหน้าที่งานหนึ่ง ๆ ย่อมมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของหน้าที่งานอื่น ๆ ด้วย

หน้าที่งานสำนักงานนั้นอาจกำหนดให้มีฐานะอยู่ในระดับเดียวกับหน้าที่หลักอื่น ๆ ขององค์การหรืออาจจะกำหนดให้อยู่ในระดับต่ำกว่า ซึ่งขึ้นอยู่กับเหตุผล 3 ประการ⁴ คือ (1) ประเภทและลักษณะขององค์การ (2) ความเห็นของผู้บริหารสูงสุดว่างานสำนักงานมีความสำคัญมากน้อย

⁴George R. Terry. Office Management and control (Illinois : Richard D. Irwin, Inc. 1953). p 85-87

เพียงใด (3) ขนาดของการใช้เครื่องจักรกลในสำนักงาน (4) ขอบเขตของการรวมอำนาจสำนักงานในองค์กร ซึ่งจะอธิบายพอสังเขปดังต่อไปนี้

2.1 ประเภทและลักษณะขององค์การธุรกิจ หน้าที่งานสำนักงานจะมีความสำคัญเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับงานผลิต งานขาย และงานด้านการเงิน เช่น ถ้าองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่อทำการผลิตและมีโรงงานผลิตขนาดใหญ่ และจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้ารายใหญ่ ๆ แล้ว ย่อมเห็นความสำคัญของงานสำนักงานน้อยกว่างานของฝ่ายผลิต แต่สำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจการเงินย่อมเห็นความสำคัญของงานสำนักงานมากกว่าธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่น ธนาคาร หรือบริษัทประกันภัยย่อมเห็นความสำคัญของงานสำนักงานมากกว่าองค์การประกอบการผลิต

2.2 ความเห็นของผู้บริหารระดับสูงสุดต่อความสำคัญของงานสำนักงาน ถ้าผู้บริหารสูงสุดตระหนักในความสำคัญของงานสำนักงานมากเพียงใด เขาก็จะสนับสนุนให้หน่วยงานสำนักงานได้อยู่ในระดับสูงเพียงนั้น ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการงานสำนักงาน และความจำเป็นของการบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรและการพิจารณา กำหนดช่วงการควบคุม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจกำหนดระดับฐานะของงานสำนักงานในโครงสร้างขององค์กร

เนื่องจากงานสำนักงานเป็นงานบริการซึ่งจะต้องมีอยู่ในทุกส่วนงานขององค์กรจึงควรกำหนดให้งานสำนักงานขึ้นตรงต่อผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน ประสานงาน อำนวยการ และควบคุมงานขององค์กร กล่าวคือควรกำหนดให้ผู้จัดการสำนักงานขึ้นตรงต่อผู้จัดการใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่หรือผู้จัดการทั่วไป

2.3 ขนาดของการใช้เครื่องจักรกล ถ้ามีการใช้เครื่องจักรกลสำหรับงานต่าง ๆ ที่มีปริมาณงานสูง ก็อาจจะรวมหน้าที่งานนั้นไว้ในหน่วยงานเดียวกัน เช่น งานบันทึกข้อมูล โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งนับว่าเป็นงานบริการอย่างหนึ่ง

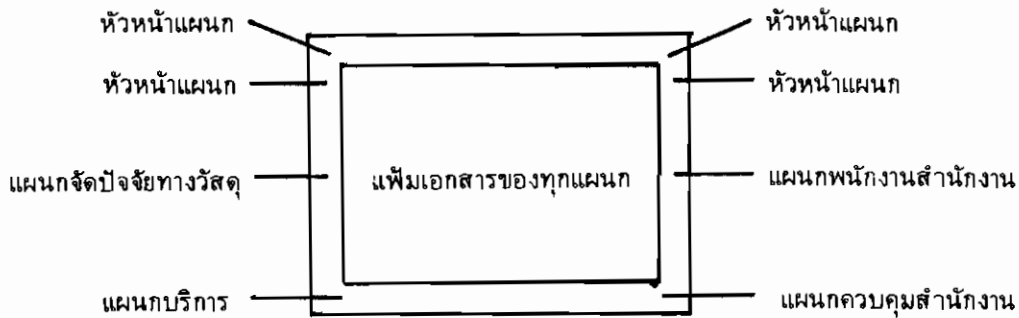
2.4 ขอบเขตของการรวมอำนาจงานสำนักงาน เนื่องจากงานสำนักงานจำเป็นต้องมีอยู่โดยตลอดทั่วทั้งองค์กร จึงอาจจะมอบให้ผู้จัดการฝ่ายงานหลักของหน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบในการควบคุมงานสำนักงานในหน่วยงานของตนด้วย ในกรณีเช่นนี้ก็เป็นกรกระจายหน้าที่งานสำนักงาน หรือเป็นการจัดงานสำนักงานให้เป็นงานรองของงานหลักในหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานสำนักงานจึงไม่ได้รับตำแหน่งผู้จัดการสำนักงาน

ในทางกลับกัน ถ้ากำหนดให้งานสำนักงานทั้งหมดขึ้นตรงต่อผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งจะรับผิดชอบต่องานสำนักงานโดยตลอดทั่วทั้งองค์กร ในกรณีเช่นนี้จะเรียกผู้บริหารผู้นี้ว่า “ผู้จัดการสำนักงาน”

3. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจงานสำนักงาน⁵ (Centralization & Decentralization Office Work)

3.1 การรวมอำนาจ หมายถึงการรวมกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งปฏิบัติอยู่ในหลายหน่วยงานภายในองค์กรหนึ่ง ๆ ให้ขึ้นอยู่กับภายใต้การบังคับบัญชาของบุคคลเพียงคนเดียวแม้ว่ากิจการนั้นจะไม่ได้จัดให้อยู่สถานที่แห่งเดียวกันก็ตาม และยังหมายถึงการรวมงานสำนักงานทั้งหมดขององค์กรไว้ในหน่วยงานเดียว และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของบุคคลเดียวด้วย ดังตัวอย่าง

รูปที่ 2.4 แสดงการรวมอำนาจงานจัดเก็บเอกสาร



การจัดเก็บเอกสารแบบรวมอำนาจนั้น หน่วยจัดเก็บเอกสารกลางจะเป็นผู้จัดเก็บเอกสารของทุกแผนกไว้ ณ หน่วยกลาง

ข้อดีของการรวมอำนาจงานสำนักงาน การรวมอำนาจการควบคุมงานสำนักงานและหรือการรวมงานสำนักงานไว้ในสถานที่เดียวกัน มีข้อดีหลายประการดังนี้

1. ทำให้มีวิธีปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างเดียวกัน
2. ลดการซ้ำซ้อนด้านกำลังคนและเครื่องมือเครื่องใช้
3. ลดจำนวนสำเนาเอกสารที่ต้องเก็บ
4. มีมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติ

⁵ Ibid., p.356

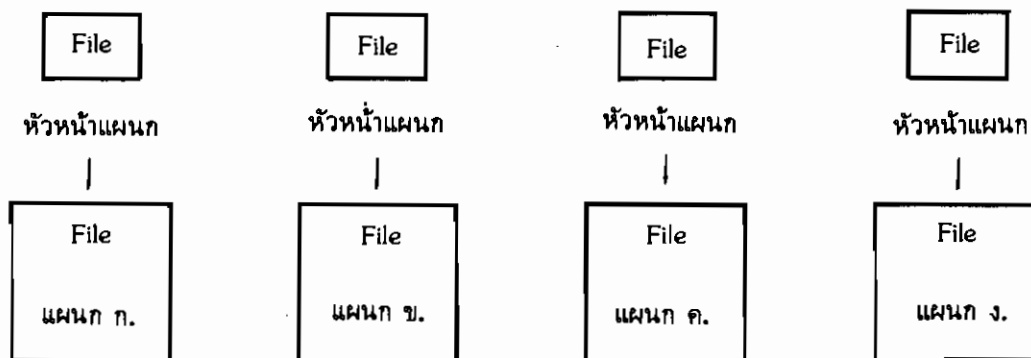
5. ใช้ทรัพยากรคนได้เต็มที่ เพราะเขามีความชำนาญเฉพาะอย่าง
6. สามารถฝึกบุคคลที่ไม่มีฝีมือได้
7. สามารถทำงานที่มีปริมาณท่วมท้นในบางครั้งได้โดยการระดมกำลังคน
8. สามารถทำงานติดต่อกันไปได้โดยไม่ชะงักเพราะพนักงานบางคนขาดงาน
9. สามารถกำหนดเงินเดือนพนักงานได้อย่างเหมาะสมโดยกำหนดให้ผู้ที่ทำงานเท่าเทียมกันได้รับเงินเดือนเท่าเทียมกันด้วย

ข้อเสียของการรวมอำนาจงานสำนักงาน การรวมอำนาจงานสำนักงานก็มีข้อเสียอยู่บ้าง ดังนี้

1. ทำให้เสียเวลาเดินทางไปมาระหว่างหน่วยงานอื่นและหน่วยงานกลาง
2. การรวมอำนาจงานที่กระจายอยู่ทั่วไปอาจทำให้เกิดความยุ่งยากต่อการปฏิบัติ
3. งานเทคนิคบางอย่างอาจมอบให้หน่วยงานอื่นทำจะเหมาะสมกว่า
4. ไม่เหมาะสมกับงานที่เป็นความลับ
5. ไม่อาจมอบหมายงานตามลำดับความสำคัญของงาน

3.2 การกระจายอำนาจ หมายถึงการมอบหมายให้หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ควบคุมบังคับบัญชางานสำนักงานซึ่งปฏิบัติอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ดังรูปแสดงข้างล่างนี้

รูปที่ 2.5 แสดงการกระจายอำนาจจัดเก็บเอกสาร



3.3 ปัจจัยประกอบการพิจารณารวมอำนาจงานสำนักงาน⁶ มีดังนี้

1) ลักษณะขององค์การ องค์การขนาดใหญ่ซึ่งมักจะมีปริมาณงานหนังสือมากย่อมมีความจำเป็นต้องมีการรวมอำนาจงานสำนักงานมากกว่าองค์การขนาดเล็ก ๆ ดังเช่น สถาบันการเงิน และบริษัทประกันภัย มักนิยมรวมอำนาจงานสำนักงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมีงานด้านหนังสือหรือเอกสารต้องทำมากกว่ากิจการประเภทอื่น

2) ขนาดขององค์การ เมื่อองค์การขยายขนาดใหญ่โตขึ้น ความจำเป็นต้องมีการรวมอำนาจควบคุมงานสำนักงานก็มีเพิ่มขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามถ้าขนาดการประสานงานที่ดีแล้ว การรวมอำนาจควบคุมงานสำนักงานก็จะเป็นเหตุให้งานขาดประสิทธิภาพได้เช่นกัน นอกจากนี้การรวมอำนาจการควบคุมมักจะเป็นผลให้มีการรวมงานไว้ในสถานที่เดียวกันด้วย แต่สำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่กินเนื้อที่มากนั้นควรกระจายงานบางอย่างออกไปไว้ ณ สถานที่อื่นบ้างก็จะทำให้งานมีประสิทธิภาพกว่าการรวมงานทั้งหมด

3) ความแตกต่างกันของหน้าที่งานแต่ละหน่วยในองค์การ ถ้าองค์การมีความแตกต่างกันมากในรูปของผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และบุคคล ซึ่งจะทำให้กิจการยุ่งยากในการรวมอำนาจ

4) การถือปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้ เมื่อมีการรวมอำนาจงานสำนักงานย่อมจำเป็นต้องยึดถือหลักปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นหลัก

5) คุณสมบัติของบุคคล ถ้ามีการรวมอำนาจงานแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องมีบุคคลที่มีคุณสมบัติสูงนัก ซึ่งตรงข้ามกับการกระจายอำนาจงานสำนักงานซึ่งจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความสามารถในงานนั้น ๆ มาก ทั้งนี้เพราะว่าในการรวมอำนาจงานสำนักงานนั้นทำให้หัวหน้างานซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญจะสามารถให้คำแนะนำโดยใกล้ชิดได้ แต่ถ้ากระจายอำนาจผู้เป็นหัวหน้างานนั้นอาจไม่มีความรู้เฉพาะด้านงานสำนักงาน ดังนั้นผู้ปฏิบัติจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีเสียก่อนงานจึงจะมีประสิทธิภาพ

6) การกระจายกระบวนการปฏิบัติ ถ้ามีกระบวนการปฏิบัติกระจัดกระจายอยู่หลายแห่ง คือไม่สามารถรวมไว้ในสถานที่เดียวกันได้แล้ว ก็ย่อมจะไม่สามารถรวมอำนาจงานสำนักงานไว้ในแหล่งเดียวกันได้ แต่ก็อาจจัดให้ขึ้นตรงต่อหัวหน้าควบคุมบังคับบัญชาที่มีเพียงคนเดียวได้ เช่น อาจมีการรวมอำนาจไว้ตามเขตหรือศูนย์ต่าง ๆ เสียชั้นหนึ่งก่อน แล้วจัดให้ศูนย์หรือเขตเหล่านั้นขึ้นตรงต่อสำนักงานใหญ่อีกชั้นหนึ่งก็ได้

⁶ Zane K. Quible, Introduction to Administrative Office Management, (Mass Winthrop Publishers Inc., 1977)

7) **ทัศนคติของบุคคล** การรวมอำนาจงานสำนักงานนั้นไม่ว่าจะวางแผนงานดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลผู้เกี่ยวข้องไม่เห็นชอบด้วยแล้วงานก็ยากที่จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

3.4 การประสมประสานระบบการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจเข้าด้วยกัน⁷

จากการศึกษาข้อดีและข้อเสียของการรวมอำนาจแล้ว จะเห็นว่าหากเลือกปฏิบัติตามวิธีกระจายอำนาจหรือวิธีรวมอำนาจเพียงวิธีเดียวแล้ว อาจจะเป็นวิธีการปฏิบัติที่เคร่งครัดเกินไปซึ่งจะเป็นไปได้ยาก จึงจำเป็นต้องประสานทั้งสองวิธีเข้าด้วยกันแล้วหาวิธีปฏิบัติที่เป็นกลางซึ่งพอจะเป็นไปได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

1. มอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบงานในสำนักงานในฝ่ายของเขาเอง
2. กระจายงานสำนักงานไว้ในหน่วยงานต่าง ๆ และเพื่อให้มีการประสานงานสำนักงานในฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จึงควรกำหนดให้บุคคลหนึ่งรับผิดชอบควบคุมบังคับบัญชางานสำนักงานทั้งหมดเพียงคนเดียว หรือ

3. รวมอำนาจงานสำนักงานบางอย่างไว้ภายใต้บังคับบัญชาของบุคคลหนึ่ง ส่วนงานที่เหลือให้กระจายไว้ในหน่วยงานที่จำเป็นโดยมอบให้หัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ควบคุมบังคับบัญชางานสำนักงานในหน่วยงานของตนด้วย ดังตัวอย่าง เช่น การจัดเก็บเอกสารแบบผสม

การจัดเก็บเอกสารแบบผสมถือเป็นแบบที่มีทั้งการรวมและกระจายอำนาจโดยกำหนดให้มีการแยกจัดเก็บเอกสารของหัวหน้าแต่ละแผนกไว้ในแผนกของตน ซึ่งอาจเก็บเองหรือเลขานุการเก็บให้ สำหรับเอกสารของแต่ละแผนกนั้นจะส่งไปเก็บไว้ที่หน่วยกลาง การใช้แบบผสมนี้มีข้อดี คือ หัวหน้าแผนกสามารถเก็บบันทึกหรือเอกสารสำคัญ ๆ ไว้ใกล้ตนเอง ซึ่งเป็นการขจัดความล่าช้าในการเรียกใช้ ส่วนเอกสารที่รวมเก็บไว้ในส่วนกลางนั้นก็ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานจัดเก็บไว้เป็นแบบเดียวกันได้ หากมีปริมาณงานมากก็สามารถจัดเก็บได้รวดเร็วและเป็นการสะดวกในการจัดฝึกอบรมพนักงานจัดเก็บเอกสารใหม่ ๆ ด้วย

รูปที่ 2.6 การจัดเก็บเอกสารแบบผสม



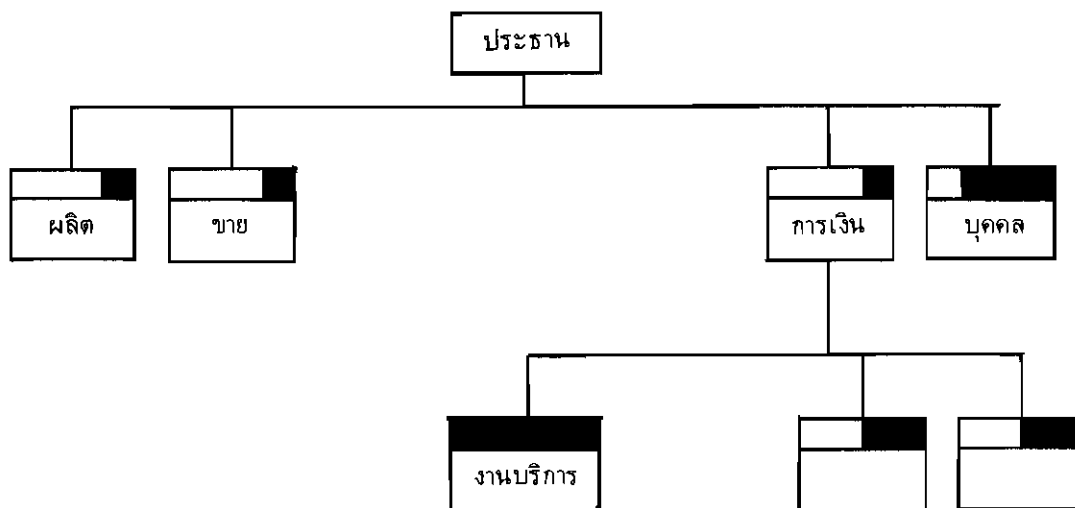
⁷Terry. op. cit., p.356-364

วิธีที่สามนี้เป็นวิธีที่นิยมปฏิบัติกันมากกว่าวิธีอื่น ๆ โดยมีแนวทางในการรวมงานสำนักงาน บางอย่างไว้เป็นกลุ่ม ๆ ตามแต่จะเห็นความสำคัญของกลุ่มงานนั้น ๆ ดังเช่น

งานบริการ (Office Services) หมายถึงงานโต้ตอบหนังสือ งานจัดทำรายงาน งาน รับส่งหนังสือและสิ่งของ และงานติดต่อสื่อสารในสำนักงาน งานจัดทำสำเนา งานเหล่านี้ธุรกิจ บางแห่งจัดรวมไว้ในหน่วยงานเดียวโดยให้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการงานบริการ อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นต้องรวมอำนาจบริการทุกอย่าง แต่อาจกระจายงานบางอย่างไว้ในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น งานสารบรรณ งานจัดเก็บเอกสาร

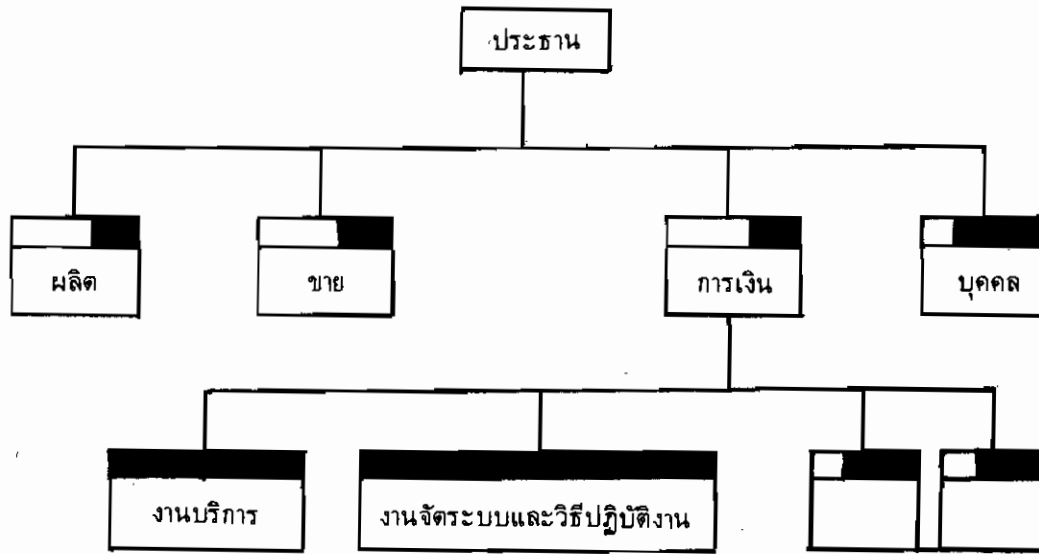
การจัดตั้งหน่วยงานบริการขึ้น ทำให้หน่วยงานบริการงานสำนักงานต้องมีบทบาท 2 ประการคือ ทำหน้าที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ ในกรณีทำงานนั้น ๆ รวมไว้ในหน่วยงานนี้ และทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่หัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ สำหรับงานสำนักงานบางอย่างที่ กระจายอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ตัวอย่าง ขนาดงานสำนักงานซึ่งอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ดังปรากฏบน พื้นที่สีดำ

รูปที่ 2.7 จัดตั้งหน่วยงานบริการขึ้นภายใต้ฝ่ายการเงิน



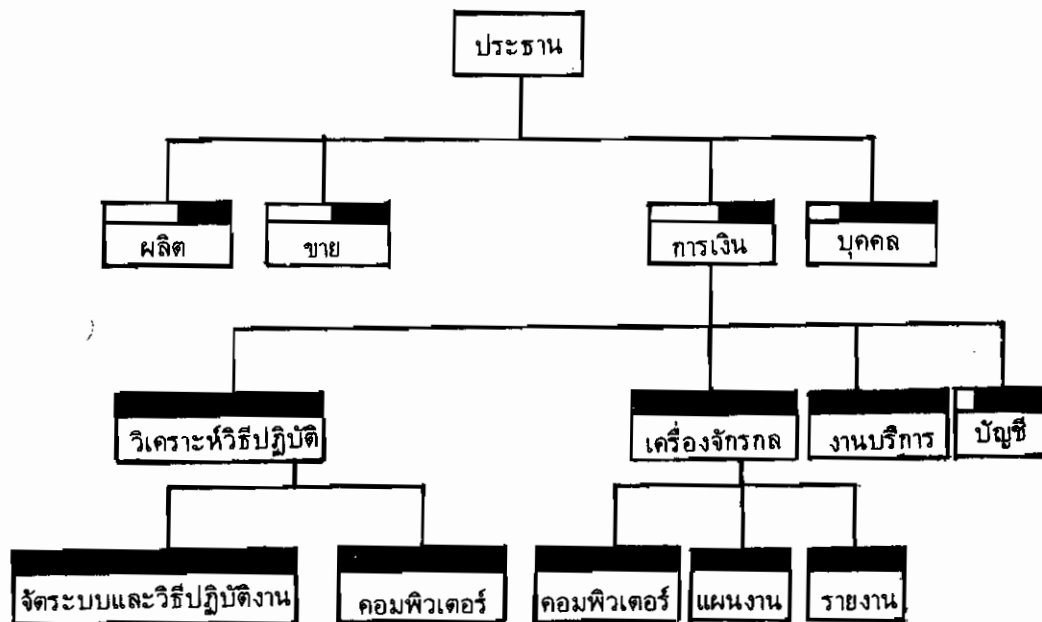
งานจัดระบบและวิธีปฏิบัติงาน (Systems & Procedures) หมายถึงงานจัดระบบ และวิธีปฏิบัติงานในสำนักงาน งานประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ งานวิเคราะห์การใช้ เครื่องจักร เครื่องมือในสำนักงาน งานออกแบบแผนผังสำนักงาน งานกำหนดมาตรฐานการทำงาน และงานหาวิธีทำงานให้ง่ายเข้า ดังรูป 2.8

รูปที่ 2.8 งานจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานภายใต้ฝ่ายการเงิน



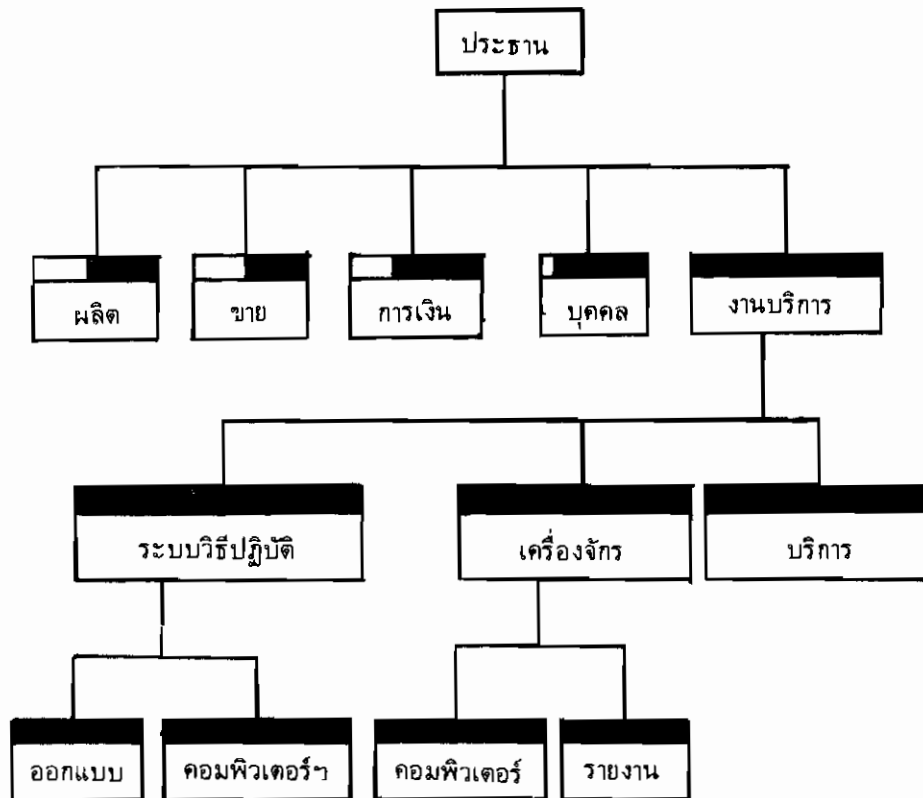
งานจัดระบบและวิธีปฏิบัติงาน (The Modified Systems and Procedures) โดยจัดตั้งหน่วยวิเคราะห์วิธีปฏิบัติงานขึ้นแล้วแบ่งแยกหน่วยย่อยออกไปเป็น 2 หน่วยคือ หน่วยจัดระบบและวิธีปฏิบัติงาน และหน่วยคอมพิวเตอร์ ดังรูป 2.9

รูปที่ 2.9



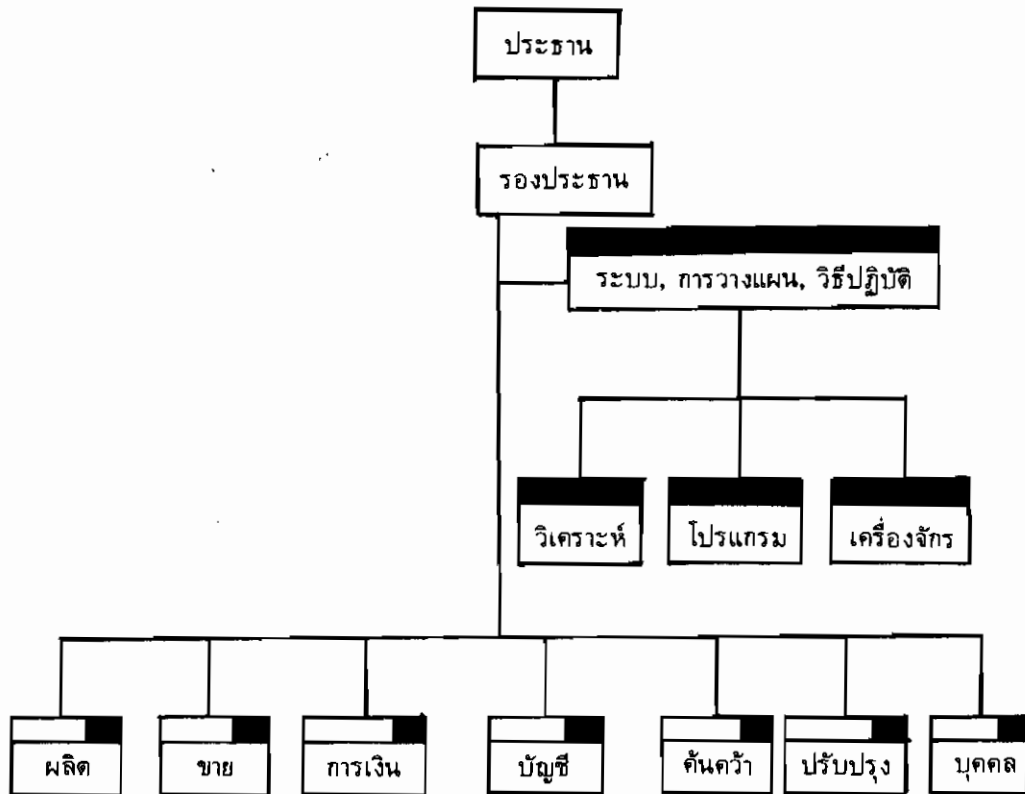
งานบริการด้านธุรการ (The Administrative Services Organization) หมายถึงงาน
จัดระบบและวิธีปฏิบัติงาน งานดำเนินการด้วยเครื่องจักร และงานบริการในสำนักงาน ดังรูป 2.10

รูปที่ 2.10



งานบริการด้านธุรการจัดไว้ในหน่วยงานที่ปรึกษาาระดับสูง (The Top Administrative Services Arrangement) วิธีนี้นิยมใช้ในธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีงานด้านข่าวสารข้อมูลอย่างกว้างขวาง และมีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผล ทั้งนี้เพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลอันจำเป็นแก่ผู้บริหารระดับสูง

รูปที่ 2.11



กล่าวโดยสรุป การจัดโครงสร้างองค์การของสำนักงานนั้นจำเป็นต้องมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับลักษณะและนโยบายขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การที่จะจัดแบบโครงสร้างองค์การของสำนักงานให้เป็นแบบใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานในองค์การนั้น ๆ รวมถึงทัศนคติของผู้บริหารสูงสุดต่องานหนังสือ (ธุรการ) และปริมาณพนักงานสำนักงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างงานสำนักงานกับงานอื่น ๆ นั้นก็คือควรนำหลักการจัดองค์การมาประยุกต์ใช้