

ภาคสาม
การจัดระบบ และวิธีปฏิบัติงาน

บทที่ 7

หน้าที่ในการจัดระบบและวิธีปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานสำนักงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้หากได้มีการวางแผนและจัดระบบงานไว้เป็นอย่างดี โดยการกำหนดสิ่งที่ป้อนเข้าในระบบ (input) อันได้แก่ บุคคล เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ และข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากทฤษฎีการบริหารแบบระบบถือว่าการบริหารเป็นระบบหนึ่ง เช่นเดียวกับระบบประสาทของมนุษย์ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครื่องยนต์ของรถยนต์ ดังนั้นจึงควรนำทฤษฎีแบบระบบไปใช้ในการบริหารงานสำนักงาน เพื่อจะได้มีการจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานไว้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1. ความหมายของคำ

คำว่า “ระบบ” ได้มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ กันดังเช่น

ระบบ หมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ประกอบขึ้นด้วยหน่วยย่อยหลาย ๆ หน่วย ซึ่งมีความสัมพันธ์ และขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกันมาทำหน้าที่ร่วมกัน เพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ

ระบบ หมายถึงวิธีปฏิบัติงานที่ได้จัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติซึ่งยุ่งยากซับซ้อนไว้ให้เป็นระเบียบโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้กิจกรรมหลักขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หรือ

ระบบ หมายถึงชุดของระบบย่อยหลาย ๆ ระบบ อันประกอบด้วยวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเพื่อช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี และวิธีปฏิบัติเหล่านั้นย่อมประกอบด้วยวิธีการที่เกี่ยวข้องกันอันจำเป็นต่อการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนให้สำเร็จ วิธีการต่าง ๆ ย่อมประกอบด้วยวิธีการหรือการใช้เครื่องกลไกในการทำงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ดังรูปที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของระบบ

2. คำว่า “วิธีปฏิบัติ” (Procedures)

วิธีปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการหรือลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานการทำงานแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ เช่น ระบบการจัดเก็บเอกสารมีวิธีการปฏิบัติ 3 ขั้นตอน คือ (1) จำแนก (2) ให้รหัส (3) จัดเรียงลำดับเอกสาร หรือ

วิธีปฏิบัติ เป็นการนำระบบไปสู่การปฏิบัติงานจริงตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และวิธีปฏิบัติที่กำหนดขึ้นก็จะเป็นไปตามลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีการปฏิบัติกัน ถ้าได้มีการออกแบบหรือกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ให้ดีแล้ว จะทราบได้ว่า ใคร ทำอะไร อย่างไร เมื่อใด

3. คำว่า “วิธีการ” (Methods)

วิธีการ หมายถึงแบบหรือท่าทีในการดำเนินงาน เช่น การใช้ดินสอกรอกแบบฟอร์ม เป็นวิธีการกรอกแบบฟอร์มด้วยมือ การใช้เครื่องพิมพ์ดีดพิมพ์ข้อความลงบนแบบฟอร์ม เป็นวิธีการกรอกแบบฟอร์มด้วยเครื่องพิมพ์ดีด

4. คำว่า “ระบบงาน” (Work system)

เนื่องจากงานสำนักงานส่วนใหญ่แล้วจะประกอบด้วยรูปแบบของระบบ วิธีปฏิบัติและวิธีการ จึงมักจะใช้คำว่า “ระบบและวิธีปฏิบัติงาน” ในความหมายเดียวกับ “ระบบงาน”

5. ระบบงานสำนักงาน (Office Work systems) หมายถึง ภาพรวมของคน แบบฟอร์มบันทึกเครื่องมือ เครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานสำนักงานให้สำเร็จ ระบบงานแต่ละระบบจะประกอบด้วยวิธีปฏิบัติหลายๆ แบบ (ระบบงานย่อยหลายๆ ระบบ) และแต่ละวิธีปฏิบัติจะประกอบด้วยหลายๆ วิธีการ (ระบบงานย่อย ๆ หลาย ๆ ระบบ) ดังตัวอย่าง

ระบบการจัดซื้อ ประกอบด้วย

วิธีปฏิบัติที่ 1 : การทำรายงานการขอซื้อ

วิธีการ : (1) กรอกแบบฟอร์มใบขอซื้อ
(2) เสนอขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ

วิธีปฏิบัติที่ 2 : การเปิดประกวดราคา

วิธีการ : (1) กรอกแบบฟอร์มประกาศประกวดราคา
(2) ส่งประกาศไปยังผู้ขาย

(3) คัดเลือกผู้เสนอประกวดราคา

วิธีปฏิบัติที่ 3: การสั่งซื้อ

วิธีการ : (1) กรอกใบสั่งซื้อ

(2) ส่งใบสั่งซื้อไปยังผู้ขาย

ฯลฯ

2. ลักษณะที่ดีของระบบงาน¹

ระบบงานที่ดีเป็นผลของการวางแผนและการออกแบบที่ดี โดยกำหนดหรือจัดวางหรือออกแบบสิ่งที่ป้อนเข้าระบบ ได้แก่ คน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ และข้อมูลโดยการจัดรูปแบบโครงสร้างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบ และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างระบบเพื่อเป็นหลักในการรวมระบบย่อยหลาย ๆ ระบบเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ระบบงานที่ดีควรประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) **มีประสิทธิภาพ (Effectiveness)** หมายถึง การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในกำหนดเวลา

2) **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายโดยที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าคุณค่าของเป้าหมายด้วย

3) **ความเชื่อถือได้ (Dependability)** ระบบที่ออกแบบไว้อย่างเชื่อถือได้ว่าจะบังเกิดผลดีแน่นอน

4) **ความยืดหยุ่น (Flexibility)** หมายถึง สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและขยายได้

5) **ความง่าย (Simplicity)** ระบบที่ดีไม่ควรยุ่งยากซับซ้อน ควรออกแบบให้เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้ง่าย

6) **การยอมรับ (Acceptability)** ต้องได้รับการยอมรับจากผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามระบบ ดังนั้นการออกแบบระบบจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงบุคคลผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ

3. ความหมายของการจัดระบบงาน และการปรับปรุงระบบงาน

การจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานมักเรียกสั้น ๆ ว่า การจัดระบบงาน หรือที่มีผู้เรียกว่า การจัดองค์การและวิธีดำเนินงาน หรือคำอื่น ๆ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน คำเหล่านี้มาจากภาษาอังกฤษที่ใช้กันทั่วไปคือ Systems and Procedures, Organization and Methods หรือ

¹Zane K. Quible, Introduction to Administrative Office Management (Mass : Winthrop pub., 1980) . p.429

Organiza- tion and Management ซึ่งนิยมเรียกสั้น ๆ ว่า O & M

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการกำหนดวิธีการ หรือวิธีปฏิบัติงานขององค์การ จึงนับว่างานจัดระบบงานเป็นงานที่สำคัญที่สุดด้านหนึ่งของกระบวนการบริหาร การจัดระบบงานให้ได้ผลดีจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะและบทบาทของการจัดการเป็นอย่างดี ดังนั้นในการจัดระบบงานจึงต้องศึกษาเกี่ยวกับการจัดองค์การ ตลอดจนการบริหารและวิธีการด้วย

การจัดระบบงาน หมายถึงการออกแบบระบบงานใหม่ ซึ่งยังไม่มีมาก่อน ส่วน**การปรับปรุงระบบงาน** หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงานเดิมโดยการวิเคราะห์นโยบาย วิธีปฏิบัติแบบฟอร์ม และเครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อหาทางทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้นและมีมาตรฐาน

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัตินั้นมักจะมีผู้ใช้คำ “การจัดระบบและวิธีปฏิบัติงาน” “การจัดระบบงาน” หรือ “การปรับปรุงระบบงาน” สลับเปลี่ยนแทนกัน และนอกจากสามคำนี้แล้วยังมีผู้ใช้คำอื่น ๆ ในความหมายเดียวกันอีก ดังเช่น การวิเคราะห์ระบบงาน การพัฒนาระบบงาน การหาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้น เป็นต้น

4. “การปรับปรุงระบบงาน” กับ “การหาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้น”

“การปรับปรุงระบบงาน” มักจะใช้กับผู้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายที่ปรึกษา (staff) โดยการให้บริการแนะนำปรึกษาหรือเสนอแนวทางปรับปรุงระบบงานต่อผู้บริหารฝ่ายงานหลัก ส่วน

“การหาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้น” (Work simplification) นั้นมักจะใช้ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานหรือฝ่ายงานหลักทำการปรับปรุงระบบงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการใช้สามัญสำนึกในการทำงาน โดยหาทางประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา แรงงาน และวัสดุให้น้อยที่สุด แต่ให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดด้วยความรู้ในการหาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้นอาจได้จากการฝึกอบรมระยะสั้น

5. บทบาทของการจัดระบบงาน

งานจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานหรืองานจัดระบบงาน หรืองานปรับปรุงระบบงาน ได้มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารทั้งทางธุรกิจและทางราชการนับแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา งานจัดระบบงานนี้ก็ป็นงานสาขาหนึ่ง ดังเช่น งานสาขาการบัญชี สาขาการโฆษณา เป็นต้น แต่สามัญชนทั่ว ๆ ไปอาจจะไม่รู้จักงานสาขาที่ดีพอ เช่น สาขากฎหมายและสาขาการแพทย์ เนื่องจากงานจัดระบบงานเพิ่งจะได้รับความนิยมมาไม่นานนัก

การจัดระบบงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุก ๆ คน หรืออาจกล่าวได้ว่าทุกคนที่มีหน้าที่

ควบคุมงาน อำนาจการหรือบริหารกิจกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องรับผิดชอบต่อการจัดระบบงานซึ่งตนรับผิดชอบอยู่ คือจะต้องทราบว่าจะงานนั้น ๆ จะสำเร็จลงได้อย่างไรโดยกำหนดแนวทาง วิธีการ และกระบวนการขึ้น เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่างานจัดระบบงานนี้เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของการบริหาร หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่ง การจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับ (1) การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ (2) การกระทำและ (3) การประเมินผลการกระทำ ซึ่งอาจสรุปได้เป็น 3 หัวข้อ ดังนี้²

ก. การตัดสินใจกระทำ (Deciding things)

(1) จะทำอะไร-วางแผน วางนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ในรูปจำนวนงาน กำหนดรายการละเอียดของสิ่งที่จะทำ กำหนดเป้าหมายของการให้บริการและอื่น ๆ

(2) จะทำเมื่อใด-จัดลำดับก่อนหลัง จัดตารางเวลาการผลิต ทำแผนงานและอื่น ๆ

(3) ใครจะทำ-จัดองค์การ มอบหมายอำนาจหน้าที่ จัดแบ่งงาน ประสานงานและจัดความสัมพันธ์ของหน้าที่งาน

(4) ทำอย่างไร-จัดระบบ วิธีปฏิบัติ วิธีการ เป้าหมาย คุณภาพ มาตรฐานของงาน จัดทำคู่มือการทำงาน ใบสั่งงาน ฯลฯ

(5) ความต้องการทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดระบบและวิธีปฏิบัติงาน จัดให้มีการบริหาร การก่อสร้าง การบำรุงรักษา การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงิน

ข. การดำเนินการ (Doing things)

ดำเนินงานที่ต้องการจะทำตามแนวทางที่ควรจะทำตามตารางกำหนดเวลาโดยใช้ทรัพยากรที่ต้องการตามที่จัดหาไว้แล้ว

ค. ประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating things done)

(1) ได้ทำอะไรไปบ้างแล้ว-ดูผลสำเร็จของงาน เช่น รายงานสถิติจำนวนการผลิตต้นทุน และเปรียบเทียบผลตามความเป็นจริงกับแผนการณ์ตามที่พยากรณ์ไว้ล่วงหน้า

(2) งานที่ทำต่อไปแล้วนั้นดีเพียงใด-ตรวจสอบคุณภาพ ปฏิบัติของผู้บริโภค วัตถุประสงค์ สรรวจตรวจสอบและอื่น ๆ

(3) ควรจะทำต่อไปหรือไม่-ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ วิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์ต้นทุน วิเคราะห์ผู้บริโภค และวิเคราะห์วิธีปฏิบัติงาน

(4) งานที่กระทำอยู่นั้นจะทำให้ดีกว่าเดิมได้หรือไม่ ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ นิเทศ

²Victor Larzaro, Systems and Procedures, Englewood Cliff, (New Jersey : Prentice Hall, 1963). p.1-3

งานใหม่ ปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ และจัดวางระบบงานเกี่ยวกับการผลิต การบริหารงานบุคคล การบริหารงานพัสดุ การบริหารการเงินและกระบวนงานที่จะใช้ในการวางแผนโครงการ กิจกรรมในอนาคตของธุรกิจ

6. กิจกรรมในการจัดระบบงาน³

การจัดระบบงาน เป็นงานวิชาชีพอย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิจัย วิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ปัญหา และให้ความช่วยเหลือต่อผู้บริหาร ดังนั้น แผนกจัดระบบงานจึงมักจะทำหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1) กำหนดวิธีปฏิบัติอันจำเป็นในการดำเนินการตามแผนงานและนโยบายของผู้บริหาร
สูงสุด

2) นำเทคนิคในการวัดผลงานไปใช้โดยการจัดทำงบประมาณและควบคุมค่าใช้จ่าย
ทุกประเภท

3) หาวิธีทำงานให้ง่ายขึ้น

4) ศึกษาเวลา และการเคลื่อนไหวในการทำงาน

5) วิเคราะห์ ออกแบบ และควบคุมแบบฟอร์ม

6) บริหารการจัดเก็บเอกสาร

7) วิเคราะห์และวางแผนเกี่ยวกับการจัดรูปองค์การ

8) วางแผนพื้นที่ และปัจจัยอื่น ๆ ในสำนักงาน

9) วิเคราะห์ และควบคุมการจัดทำรายงานแทนผู้บริหาร

10) ประเมินค่า คัดเลือก กำหนดมาตรฐาน จัดเตรียมรายการละเอียดของเครื่องอุปกรณ์
ต่าง ๆ

11) ดำเนินการวิจัยและฝึกอบรม

12) นำคอมพิวเตอร์และเครื่องกลไกต่าง ๆ ไปใช้ในการบันทึกข้อมูล

13) ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

14) ตรวจสอบทางการบริหาร

15) วิจัยการปฏิบัติงาน

16) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหา

³Johnson, op cit p 214-218

17) ออกแบบระบบ

กิจกรรมทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นนั้นเป็นงานของฝ่ายจัดระบบงาน แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรใดจะนำกิจกรรมใดไปปฏิบัติบ้างนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามความประสงค์และความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ องค์กรบางแห่งอาจจะขาดแคลนบุคลากรที่สามารถในทางจัดระบบงาน ขาดงบประมาณหรืออาจจะขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด เป็นต้น

จากการสำรวจของ Systems and Procedures Association โดย Randolph Jenks เมื่อ ค.ศ. 1961 พบว่าฝ่ายจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานธุรกิจ 3 แห่งประกอบกิจกรรมการจัดระบบงานในขอบข่ายดังนี้

บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C
1) วัตถุประสงค์	1) ควบคุมแบบฟอร์ม	1) ควบคุมแบบฟอร์ม
2) วิเคราะห์องค์กร	2) สำรองวิธีปฏิบัติงาน	2) วัตถุประสงค์
3) จัดวิธีทำงานให้ง่ายเข้า	3) จัดวิธีทำงานให้ง่ายเข้า	3) ศึกษาโครงการพิเศษเฉพาะราย
4) วางแผนพื้นที่	4) วิเคราะห์องค์กร	4) สำรองการบริหารทั่วไป
5) ควบคุมแบบฟอร์ม	5) วางแผนพื้นที่สำนักงาน	5) วิเคราะห์องค์กร
6) ศึกษาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	6) จัดทำคู่มือ	

7. หน้าที่ในการจัดระบบงาน⁴

หน้าที่ในการจัดระบบงานอาจให้ความหมายอย่างเป็นทางการว่า “หมายถึงการวิเคราะห์นโยบาย วิธีปฏิบัติ แบบฟอร์ม และเครื่องอุปกรณ์ของธุรกิจ เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานในสำนักงานง่ายเข้า และมีมาตรฐาน”

อนึ่งหน้าที่สำคัญ ๆ ของธุรกิจได้แก่ การผลิต การตลาด การเงิน การจัดซื้อ การจัดการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ และอื่น ๆ ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน (routine) หรือเป็นการจัดระบบและวิธีปฏิบัติอันเป็นการถ่ายทอดนโยบายการบริหารไปสู่การปฏิบัติงาน

8. วิวัฒนาการของการจัดระบบงาน

การจัดระบบงานได้วิวัฒนาการมานานแล้ว เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น

1) การจัดระบบงานนั้น เกิดขึ้นจากการขยายตัวของธุรกิจขนาดเล็กไปเป็นขนาดกลางและขนาดใหญ่ อันเป็นสาเหตุให้จำเป็นต้องมีการวางแผนและการควบคุมในด้านการบริหารงาน

⁴Larzaro, op. cit., p.12-13

ธุรการ (Administrative work) หรืองานบริหารชั้น

2) เมื่อทุกระดับขององค์การยอมรับว่าการวางแผนและการควบคุมเป็นงานปกติธรรมดาที่จำเป็นแล้ว การวางแผนโดยกำหนดวิธีการปฏิบัติงานขึ้นก็เป็นการเตรียมการรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

3) เมื่อขนาดขององค์การจะยังขยายเติบโตต่อไป องค์การและวิธีปฏิบัติงานก็ย่อมจะมีปัญหาที่ยากเพิ่มขึ้น จึงต้องการเวลาในการดำเนินงานบริหารมากขึ้น อันเป็นเหตุให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการมีผู้เชี่ยวชาญประจำทำงานเต็มเวลา เพื่อช่วยฝ่ายบริหารในการวางแผนและควบคุมงาน

4) การจัดตั้งหน่วยที่ปรึกษาพิเศษในองค์การเพื่อทำหน้าที่วางแผนและควบคุมงานขึ้นอย่างเป็นทางการ หน่วยงานใหม่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารชั้นสูงอย่างเต็มที่ การดำเนินงานจึงจะเป็นไปด้วยดี และหน่วยงานนี้จะต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างใกล้ชิด และควรจะทำงานสัมพันธ์กับฝ่ายตรวจสอบด้วย หน่วยงานนี้อาจเรียกชื่อว่าหน่วยจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานหรือหน่วยจัดระบบงานหรือหน่วยปรับปรุงระบบงาน ฯลฯ

9. ข้อควรคำนึงในการจัดตั้งหน่วยจัดระบบงาน

การจัดตั้งหน่วยจัดระบบงานมีข้อควรพิจารณา 3 ประการคือ

1) รูปแบบของหน่วยจัดระบบงานนี้ต้องกำหนดขึ้นตามความเหมาะสมสำหรับองค์การนั้น ๆ โดยพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงาน ทัศนคติของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์การ ประเภทของผลิตภัณฑ์ วิธีการจำหน่ายและปัจจัยอื่น ๆ

2) การกำหนดรูปแบบของหน่วยงานนี้จะต้องคำนึงการแก้ไขเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย เพื่อให้มีความมั่นใจว่ามีการยืดหยุ่นได้

3) หน่วยงานนี้จะต้องมีการทำหน้าที่ติดต่อสืบเนื่องกันเป็นกระบวนการเกี่ยวกับบุคคล แผนการ และการวางแผนโครงการต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม การยืดหยุ่นก็เป็นเรื่องสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการมอบหมายหน้าที่การทำงาน

10. ความรับผิดชอบของผู้บริหาร⁵

หน่วยจัดระบบงานนี้จะต้องดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยช่วยหน่วยงานอื่น ๆ ในเรื่องปัญหาเกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ ตามความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ การเพิ่มโครงการจัดวางระบบงานหรืออาจเรียกว่าการปรับปรุงระบบงาน มักจะเพิ่มขึ้นตามคำขอของหน่วยงานนั้น ๆ

⁵Ibid p.14

หรืออาจทำตามคำแนะนำชี้ชวนของหน่วยจัดระบบงานเอง ซึ่งก่อนจะเริ่มดำเนินการ หัวหน้าหน่วยงานจัดระบบงานจะต้องจัดประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจกับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเสียก่อน

หน่วยจัดระบบงานอาจมีความสัมพันธ์กับฝ่ายตรวจสอบด้วยการเสนอให้ฝ่ายตรวจสอบซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบผลประโยชน์ด้านการเงินขององค์การเพื่อป้องกันการทุจริตในการตรวจสอบเรื่องที่เห็นสมควร และทำนองเดียวกันฝ่ายตรวจสอบก็อาจจะขอร้องให้หน่วยจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานช่วยวางระบบงานบางอย่างที่เห็นควรแก้ไขปรับปรุงใหม่ได้

11. การกำหนดหน้าที่⁶

หน้าที่จัดระบบงานนั้น เป็นงานที่ปรึกษา (staff function) ซึ่งตามปกติจะต้องรับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับที่ปรึกษาประเภทอื่น ๆ ดังเช่น หน้าที่ในการวางแผนการจัดองค์การ การประสานงาน การประเมินคุณค่าของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย หน่วยงานที่ปรึกษานี้จะทำงานแบบให้ความช่วยเหลือต่อหน่วยปฏิบัติการอื่น ๆ โดยจะให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องปัญหาต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานที่ปรึกษานี้ไม่มีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาของฝ่ายงานหลัก (line) เลย แต่มีหน้าที่ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงระบบและวิธีปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม โดยยึดหลักหน้าที่ของที่ปรึกษาทั่ว ๆ ไปและต้องพยายามมองเหตุการณ์ล่วงหน้าเพื่อหาทางป้องกันมิให้เกิดปัญหาขึ้น คือจะต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุม

12. การจัดตั้งหน่วยจัดระบบงาน⁷

ตามหลักทั่วไปแล้ว หน่วยงานที่ปรึกษาควรจะถูกจัดตั้งกับผู้บริหารสูงสุดขององค์การ เพื่อจะได้รับการสนับสนุนด้วยดี แต่อย่างไรก็ตาม จะต้องพิจารณาความจำเป็นขององค์การเป็นราย ๆ ไป แต่ข้อดีของการให้หน่วยจัดระบบงานขึ้นตรงต่อประธานขององค์การซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีไม่ใช่เป็นผู้เชี่ยวชาญประเภทใดประเภทหนึ่งเนื่องจากหน่วยงานนี้จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ และอาจต้องติดต่อโดยตรงผ่านสายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานหลักไปด้วย แต่ในองค์การใหญ่ ๆ นั้นนิยมให้หน่วยจัดระบบงานขึ้นต่อฝ่ายการเงินคือให้ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการบัญชี (Controller) ทั้งนี้เนื่องจากระบบงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเงิน และผู้อำนวยการบัญชีก็มีหน้าที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมี

⁶Ibid., p.16

⁷Ibid., p.17-19

ประสิทธิภาพ (ดังเช่นส่วนราชการของประเทศไทย มีกองจัดพัฒนาระบบงานขึ้นอยู่กับสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี)

การที่จะตกลงใจให้หน่วยจัดระบบงานขึ้นอยู่ที่ใดนั้น ควรพิจารณาความเหมาะสมสำหรับองค์การนั้น ๆ อย่างรอบคอบ เมื่อตกลงใจตั้งขึ้นแล้วไม่ว่าจะให้อยู่ ณ ที่ใด ผู้บริหารสูงสุดจะต้องกำหนดขอบเขตหน้าที่ไว้ให้ชัดแจ้ง เพื่อให้ทุกคนในองค์การเข้าใจ

ปัญหาต่อไปก็คือควรจรรวมหน้าที่การจจัดระบบงานไว้ในส่วนกลาง หรือควรกระจายออกไปตามสำนักงานสาขา แล้วให้มีหน่วยประสานงานอยู่ในส่วนกลาง ข้อยุติปัญหาที่จะต้องพิจารณาความเหมาะสมสำหรับองค์การนั้น ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะ ขนาด ขององค์การด้วย

ข้อดีของการรวมหน่วยจัดระบบงานไว้ในส่วนกลางก็คือ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนี้จะต้องตัดผ่านสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานหลัก ดังนั้นหน่วยกลางเท่านั้นที่จะเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์แบบนี้ ซึ่งจะได้ทำหน้าที่ประสานงาน และโครงการต่าง ๆ โดยไม่สิ้นเปลืองแรงงานด้วย และเป็นการจัดการทำงานซ้ำซ้อน กับทำให้ต้นทุนต่ำด้วย

ส่วนข้อดีของการกระจายหน้าที่จัดระบบงานไปตามสำนักงานสาขาก็คือ ฝ่ายจัดระบบงานจะมีความคุ้นเคยกับงานของฝ่ายปฏิบัติอย่างใกล้ชิด และจะให้ความสนใจต่อปัญหาที่มักเกิดขึ้นเสมอได้ทันที

13. ขนาดของหน่วยจัดระบบงาน⁸

การกำหนดขนาดของหน่วยงานนี้ว่าควรจะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กเพียงใดนั้นควรยึดหลัก 4 ประการต่อไปนี้ประกอบการพิจารณา

- 1) ขอบเขตในการดำเนินงานขององค์การ
- 2) ความลึกซึ้งที่จะทำการศึกษาระบบงาน
- 3) ขนาดความยุ่งยากซับซ้อนในการดำเนินงานขององค์การ
- 4) จะให้หน่วยจัดระบบงานอยู่ในส่วนกลางหรือกระจายไปตามสำนักงานสาขา

นอกจากหลัก 4 ประการดังกล่าวนี้แล้ว ยังมีผู้พยายามหาหลักอื่น ๆ มาพิจารณาอีกดังเช่นพิจารณาจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ทั้งหมดขององค์การ วิธีนี้จะไม่ได้ผลดีนัก แต่วิธีที่ดีที่สุดนั้นน่าจะได้แก่การพิจารณาโครงการจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานที่ต้องการจะทำ ดังตัวอย่าง เช่นผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาในสาขาต่าง ๆ อันถือว่าเป็นงานขั้นพื้นฐานของงานที่ปรึกษา ได้แก่

⁸ Ibid p 19

- 1) การออกแบบและการควบคุมแบบฟอรัม
- 2) การจัดเก็บและบริหารงานเอกสาร
- 3) การสำรวจและวิเคราะห์วิธีปฏิบัติงาน
- 4) การกำหนดมาตรฐานของเครื่องจักร ซึ่งหมายรวมถึงเครื่องมือเจาะบัตร และเครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์ (คอมพิวเตอร์)

14. คุณสมบัติของนักจัดระบบงาน¹⁰

ผู้ที่จะเป็นนักจัดระบบงานนั้นจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๆ หลายประการ และข้อที่จำเป็นอย่างยิ่งก็คือจะต้องเป็นผู้มีจิตใจเต็มไปด้วคำถามว่า อะไร (What) เมื่อไร (When) ทำไม (Why) ที่ไหน (Where) ใคร (Who) และอย่างไร (How) และพยายามหาคำตอบให้แก่คำถามเหล่านั้น โดยค้นหาสิ่งที่อยู่เบื้องหลังคำถามนั้น ๆ คุณสมบัติดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การอยากรู้อยากเห็น อันเป็นความสามารถในการวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูล หาความสัมพันธ์และสร้างสรรค์ ทั้งจะต้องทำตัวให้เหมือนนักวิทยาศาสตร์โดยขจัดอคติต่าง ๆ ชื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อผู้ที่อยู่ระดับสูงกว่าและต่ำกว่าตนเอง กับทั้งจะต้องเป็นผู้สามารถถ่ายทอดความคิดเห็นของตนและชักจูงให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามได้ ซึ่งอาจจะเรียกว่ามีคุณสมบัติในการเป็นนักขายความคิดที่ดี จะต้องสามารถติดต่อกับบุคคลได้ทุกระดับ ต้องทำตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือและให้เป็นที่เชื่อถือในความสามารถทางวิชาการและคุณสมบัติส่วนตัวพร้อมทั้งจะต้องเป็นผู้มีอารมณ์ดีอยู่เสมอ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือร่วมใจกับบุคคลอื่นด้วยดี

คุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นนี้แม้จะศึกษาได้จากตำรับตำรา หรือเรียนในมหาวิทยาลัยได้ ก็ยังต้องหาความรู้ความชำนาญจากการปฏิบัติและฝึกอบรมเพิ่มเติมจากแหล่งวิชาชีพต่าง ๆ เช่น สมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ศูนย์เพิ่มผลผลิต เป็นต้น และในสหรัฐอเมริกา ก็มี American Management Association, Society of Advancement Management, Systems and Procedures Association เป็นต้น สมาคมเหล่านี้นอกจากจะจัดพิมพ์วารสารและหนังสือต่าง ๆ แล้ว ยังจัดรายการเผยแพร่ความรู้ในสาขาของตน โดยการจัดสัมมนา การประชุมทางวิชาการ จัดให้มีการฝึกอบรมในสาขาการบัญชี การบริหาร การทำบัญชีด้วยเครื่องจักรทำบัญชี เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ การจัดซื้อ สื่อธุรกิจ ศิลปการพูด ศิลปการขาย ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการจัดระบบงานอย่างยิ่ง

¹⁰ Ibid.. p.20-22

15. การจัดบุคคลเข้าทำงานจัดงาน¹¹

ผู้ที่จะเป็นหัวหน้างานจัดระบบงานได้นั้น จะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดีแล้ว และต้องเป็นผู้มีความชำนาญในการปฏิบัติด้วย เพื่อที่จะได้นำผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของตนให้ดำเนินงานจัดระบบงานให้ได้ผลดี ดังนั้นจึงต้องมีลักษณะเป็นผู้นำ มีบุคลิก มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน การเขียน การพูด ต้องแคล่วคล่อง มีความอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และในการทำงานจัดระบบงานจำเป็นต้องยอมยกคุณความดีที่จะได้จากการปฏิบัติงานตามระบบงานใหม่ให้แก่ผู้อื่น ซึ่งตนต้องสามารถทำงานให้ได้ผลสำเร็จโดยเพียงแต่มีอำนาจหน้าที่ในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาเท่านั้น

การจัดบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานนี้ หากความรู้หรือเทคนิคใด ๆ อาจจัดการฝึกอบรมภายในได้เอง ก็อาจรับบุคคลที่มีความรู้ขั้นต้นตามที่กำหนดไว้พอสมควร แล้วจัดให้ได้รับการฝึกอบรมภายในขึ้น เว้นแต่การฝึกอบรมนั้น ๆ จะต้องใช้เวลาหรือต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูงมาก ก็อาจจะรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา เช่น ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เครื่องจักรกลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

16. การใช้บริการที่ปรึกษาจากภายนอกองค์การ

องค์การบางแห่งอาจไม่มีหน่วยจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานภายในของตนเองก็อาจใช้บริการที่ปรึกษาจากภายนอกองค์การได้ เมื่อจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบงานและถ้าองค์การที่มีหน่วยจัดระบบงานอยู่แล้ว แต่ขาดผู้เชี่ยวชาญบางสาขา ก็อาจใช้บริการที่ปรึกษาจากภายนอกให้เข้ามาช่วยเป็นการชั่วคราวก็ได้ หรืออาจจะเป็นที่ปรึกษาแบบไม่ต้องประจำอยู่ทั้งวันก็ได้

ข้อดีของการใช้บริการที่ปรึกษาจากภายนอกองค์การก็คือ ข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษานอกองค์การอาจได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารสูงสุดมากกว่าที่ปรึกษภายใน เพราะถือว่าบุคคลภายนอกย่อมเสนอแนะด้วยความยุติธรรม เนื่องจากไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภายในองค์การ หรืออาจเพื่อจุดประสงค์ในการทำให้องค์การมีชื่อเสียงในด้านการปรับปรุงระบบงานหรือมีระบบงานสาขาใหม่ขึ้นในองค์การก็ได้

บริษัทผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาในด้านจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานในสหรัฐฯ เป็นต้นว่า Booz and Alan Company, Price and Water House Company, Public Administration Service (P.A.S.) และ P.T.O. Sullivan and Partners ของอังกฤษ สำหรับในประเทศไทยนั้นได้มีธุรกิจ

¹¹Ibid., p 22

บริการที่ปรึกษาหลายแห่งดังเช่น บริษัทวิจัยธุรกิจ บริษัท Sycip, บริษัท V.G. Consultant..., Tisco
บริษัทดีมาร์ เป็นต้น