

## การปรับปรุงงานในสำนักงาน

การปรับปรุงงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากการศึกษางานในอุตสาหกรรม ในการหาวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น และเพิ่มผลผลิต ได้แก่ ในยุคแรก เฟรดเดอริก ดับบลิว เทเลอร์ ได้รับการยกย่องให้บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ต่อมา กิลเบรธ (Frank B Gilbreth) ได้ศึกษาเรื่องการเคลื่อนไหวที่มีประสิทธิภาพทำให้ประหยัดเวลาและแรงงาน ทำให้งานง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปรับปรุงงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขปรับปรุงงานที่เป็นอยู่หรือกระทำอยู่แล้วให้สภาพดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เป็นการแก้ไขปัญหาหรือความบกพร่องต่างๆ ที่ได้รับการร้องเรียนหรือตำหนิจากผู้รับบริการ

### ความเป็นมาของพัฒนาการปรับปรุงงาน

เทคนิคการปรับปรุงได้เริ่มต้นขึ้นจากบุคคลสองท่าน คือ ปี ค.ศ 1915 วิลเลียม เฮซเลฟิงเวลล์ (William H. Lefingwell) บิดาของการจัดสำนักงานได้นำหลักวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้งานสำนักงาน ต่อมาปี ค.ศ 1930 โมแกนเซน (Allen Moganson) ได้หาวิธีในการปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มผลผลิตโดยกำหนดมาตรฐานเวลา (Time standard) มาใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผลผลิตสูงขึ้น ต่อมาสถาบันนอบรมในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำเทคนิคการทำงานให้ง่าย Work Simplification มาใช้ในบริษัทใหญ่ เช่น I.b.m., Eastman Kodak, Sear, Reabuek ได้นำเทคนิคการปรับปรุงงานมาใช้ในการทำงานจนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี เป็นการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต

### สาเหตุที่ทำให้ต้องทำการปรับปรุงงาน

การปรับปรุงงานจะกระทำเมื่อเห็นว่างานนั้นเกิดข้อบกพร่อง หรือมีปัญหาในการปฏิบัติ หรือผลงานขาดประสิทธิภาพไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ควรมีการนำเอาวิทยาการสมัยใหม่ เทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ภายในหน่วยงาน ค่าใช้จ่ายในหน่วยงานสูงเกินกว่าผลงานที่ได้ ทำงานผิดพลาดมีการลอบกระทำผิด ยักยอกสิ่งของเครื่องใช้ภายในสำนักงาน ขาดการควบคุมงานที่ดี พนักงานทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ พนักงานมีงานล้นมือปริมาณงานมากเกินไปจนกว่าบุคลากร หรืองานน้อยจนกระทั่งบุคลากรมีเวลาว่างมาก สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องชี้บอกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงงาน

การปรับปรุงงานเป็นการปรับปรุงส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน เช่น การจัดระบบการบริหารงานใหม่ เช่น เพิ่มการกระจายอำนาจมากขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ การจัดแบ่งหน้าที่ใหม่ การแยกงานออกไปตั้งเป็นหน่วยงานใหม่ให้มีอิสระจากหน่วยงานเดิม หรือการรวมเอาหน่วยงานหลายหน่วยงานที่คล้ายคลึงกันเข้าเป็นหน่วยงานเดียวกันเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการ แต่สิ่งนี้อาจมีปัญหาติดตามมาภายหลังการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ เช่นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารควรหาทางป้องกันโดยการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

## ข้อสังเกตว่าหน่วยงานควรทำการปรับปรุงงาน มีข้อชี้บ่งที่สามารถสังเกตได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพลดต่ำลงเป็นระยะเวลานานพอสมควร ซึ่งมีได้เกิดจากปัจจัยหรือตัวแปรอย่างใดอย่างหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
  2. กระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางทิศทางที่ผิดพลาดไปจากเป้าหมายที่ต้องการหลายครั้ง
  3. ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดน้อยลง
  4. การติดต่อสื่อสารผิดพลาด เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติ อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้
  5. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่องช้า ขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของงาน
- แนวทางในการปรับปรุงงานสามารถทำได้โดย จัดแบ่งงานออกตามหน้าที่ให้มีความชัดเจนไม่ซับซ้อนกัน กิจกรรมใดสามารถเข้าร่วมกันได้ควรรวมไว้ด้วยกัน เพื่อป้องกันความซับซ้อนของงาน งานใดที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกันควรแยกออกจากกันเพื่อมิให้เกิดการขัดขวางการดำเนินงานบางอย่างออกไป ควรแน่ใจได้ว่าเป็นงานที่ไม่มีความสำคัญอีกต่อไป และไม่เกิดงานนั้นตามมาอีกในอนาคต ส่วนงานที่นำมารวมกันจะทำให้มีปริมาณมากขึ้น ดังนั้นจึงควรรหาเครื่องมือเครื่องใช้เพิ่มขึ้นให้เพียงพอแก่การใช้งาน เพื่อรองรับการขยายตัวสำหรับอนาคต ควรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อลดข้อผิดพลาดต่างๆ ลง จะช่วยให้การปฏิบัติงานในสำนักงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ข้อแนะนำสำหรับผู้บริหารสำนักงานในการปรับปรุงงานมีดังนี้

1. มีการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ลดข้อผิดพลาดลง การปฏิบัติงานในอดีต และปัจจุบันต่างกันไปในทางที่ดีขึ้น
2. การปรับปรุงงานควรให้พนักงานผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนรวมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อเสนอแนวทางที่จะทำการปรับปรุงพร้อมทั้งสนับสนุนให้ ความเป็นไปได้ในการปรับปรุงงาน และขจัดอุปสรรคต่างๆที่อาจเกิดขึ้น
3. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มีระบบการประเมินผลที่ยุติธรรมเชื่อถือได้ สามารถวัดได้อย่างถูกต้องเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. มีการสั่งการและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยมอบหมายงานแก่บุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมกับงานนั้น และสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้
5. มีการควบคุมและตรวจสอบเพื่อให้ทราบผลสะท้อนกลับ (Feedback) อย่าง สม่าเสมอ จากผู้ให้บริการโดยอาจเก็บข้อมูลได้จากการกรอกข้อความ ข้อเสนอแนะ ตามแบบสอบถาม
6. ให้คำปรึกษาแก่พนักงานเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน การ ปกป้องพนักงาน หากเกิดข้อผิดพลาด การสอนงานแนะนำข้อปฏิบัติ ระเบียบวินัย สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และการจูงใจพนักงาน
7. สร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานสำนักงานว่าเป็นงานที่มีความ สำคัญต่อองค์กร เกิดข้อบกพร่องได้ง่าย เพราะเป็นงานละเอียดอ่อน ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจและร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในสำนักงาน

## การวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงงาน

การปฏิบัติงานภายในสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติควรมีความคิดริเริ่มในการจัดการกับกิจกรรมต่างๆ ให้ดีขึ้น โดยยึดติดกับวิธีการแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมา โดยการพิจารณาหาวิธีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้ผลงานเป็นที่พอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริการ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและการแข่งขันในด้านการบริการของธุรกิจนั้น การเปลี่ยนแปลงนี้อาจกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพียงบางส่วน เริ่มจากส่วนที่มีปัญหาที่น้อยที่สุดก่อน แล้วจึงขยายไปยังงานที่มีปัญหามาก หรือ ปรับปรุงแต่เพียงบางส่วนที่จำเป็น การปรับปรุงต้องอาศัยการวิเคราะห์อย่างละเอียดจากแผนผังต่อไปนี้

1. แผนผังการกระจายงาน (Work Distribution Chart) หรือ WDC หมายถึงผังแสดงกิจกรรมทั้งหมดที่มีอยู่ในสำนักงาน ประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ของงานแต่ละกิจกรรม แสดงหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน ประกอบด้วย

1.1 ผังรายการแสดงงานหรือกิจกรรมที่มีอยู่ในสำนักงาน (Activity List)

1.2 ผังแสดงรายละเอียดของงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติ (Task List) แสดงถึงชื่อบุคคล ผู้รับผิดชอบ ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ปริมาณงาน จำนวนชั่วโมงในการทำงานต่อสัปดาห์

แผนผังการแบ่งงาน (ผังการกระจายงาน) (Work Distribution Chart) อาจเรียกว่าเป็นแผนผังภาระหน้าที่งาน (Work Load Chart) เป็นรูปแบบของการบันทึกข้อมูลแสดงถึง

1. ประเภทของงานหรือกิจกรรมสำคัญของแต่ละหน่วยงาน
  2. ประเภทงาน และจำนวนเวลาทำงาน ของแต่ละบุคคล
  3. สรุปผลงาน รวมประจำสัปดาห์ หรือแต่ละเดือน
  4. สรุปผลงาน จำนวนเวลาของหน่วยงาน ในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ปรับปรุงการให้บริการ เพิ่ม-ลด เครื่องมือเครื่องใช้ และยุบเลิกถ้ามีลูกค้ามาใช้บริการน้อย
- ขั้นตอนการทำแผนผังการแบ่งงาน มี 4 ขั้นตอน คือ**

1. จัดทำบัญชีงานของหน่วยงาน Activities List แสดงถึงงานที่ต้องทำ เช่น งานธุรการของหน่วยงานแห่งนี้ มีหน้าที่ดังนี้

- ลงทะเบียนรับส่งเอกสาร หนังสือภายใน ภายนอก
- ร่าง-พิมพ์ ได้ตอบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- จัดพิมพ์และจัดทำสำเนาเอกสารต่างๆ รวบรวมสำเนา
- จัดเก็บเอกสารต่างๆ
- ตรวจสอบดูแลและเก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์
- จัดทำฎีกา การเบิกจ่ายเงิน
- จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- จัดทำรายงาน รวบรวมเรื่อง ติดตามผลเรื่องต่าง

- นำเงินรายได้ส่งไปยังฝ่ายการเงิน

2. การให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานจัดทำบันทึกการทำงานประจำวันของแต่ละคน คนใด ทำงานอะไร ใช้เวลาเท่าใด

3. ให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนทำแบบสรุปประจำสัปดาห์ หรือเดือนว่าได้ทำงานอะไร ใช้เวลาเท่าใด

4. จัดทำแผนผังการแบ่งงานโดยเรียงลำดับความสำคัญของงาน

### การวิเคราะห์แผนผังการแบ่งงาน ควรมีการพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. หน่วยงานนั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องทำครบถ้วนหรือไม่ หรือไปทำงานของหน่วยงานอื่นหรือไม่

2. ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันหรือไม่

3. ผู้ปฏิบัติงานมีที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่

4. พนักงานได้ใช้ทักษะความสามารถเต็มที่แล้วหรือไม่

5. เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงานหรือไม่

6. การแบ่งงานให้พนักงานเท่าเทียมกันหรือไม่

7. พนักงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องทันเวลาหรือไม่

2. แผนภูมิสายทางเดินของงานหรือผังกระบวนการ (Flow Process Chart) หมายถึงแผนผังโครงสร้างแสดงทิศทางการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอนของงานใดงานหนึ่ง เช่น ติดต่อเรื่องใดต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง แบ่งเป็น ขั้นตอนโดยมีรายการแสดงไว้ทุกๆงาน งานสำนักงานประกอบด้วยสายทางเดินของงาน 5 อย่างคือ การปฏิบัติ (Operation) การเดินทาง (Transportation) การตรวจสอบ (Inspection) การรอคอย (Delay) และการเก็บรักษา (Storage) การจัดทำแผนภูมิแสดงสายทางเดินของงานจะช่วยให้ทราบกระบวนการปฏิบัติทั้งหมดว่ามีใครเกี่ยวข้องกับงานนั้น แต่ละคนมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง เรียงตามลำดับก่อนหลังอย่างไร ใช้เวลานานเท่าใด ซึ่งกระบวนการนี้สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงงานในด้านสายทางเดินของงาน (Workflows)

แผนลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Process Chart) หมายถึง แผนผังที่แสดงให้เห็นว่าในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งสิ้นของงานหนึ่งๆ นั้นมีใครทำ ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ใช้เวลาเท่าใด งานทุกชนิดสามารถจำแนกเหตุการณ์ได้เป็น 5 ขั้นตอน ซึ่งเรียงลำดับอะไรก่อนหลังก็ได้แต่ต้องเริ่มต้นจากกิจกรรมไปสิ้นสุดยังกิจกรรมสุดท้าย โดยสมาคมวิศวกรรมเครื่องกลของสหรัฐอเมริกา (American Society of Mechanical Engine) ASME ได้กำหนดสัญลักษณ์ไว้ 5 ประการ

- ใช้แสดง การปฏิบัติงาน เช่น การร่าง การพิมพ์ การบริการลูกค้า
- ⇒ ใช้แสดง การเดินทางจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง เช่น ผ่านงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ใช้แสดง การตรวจสอบ เช่น การตรวจทาน การตรวจสอบหลักฐานเอกสารต่าง ๆ
- ใช้แสดง การรอคอยหรือล่าช้า เช่น เอกสารรอลงนาม การเรียงคิดตามลำดับ
- ▽ ใช้แสดง การเก็บรักษา เช่น การนำเอกสารที่ติดต่อดำเนินการแล้วนำไปเก็บในแฟ้ม

3. แผนภูมิแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure Chart) หมายถึงแผนภูมิที่แสดงให้เห็น ลักษณะกระบวนการของวิธีการ และรายละเอียดการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ แผนภูมินี้แสดงถึงการเคลื่อนไหวของงานจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่ง (Movement Diagram) ซึ่งสามารถนำมา วิเคราะห์ปรับปรุงการเคลื่อนไหว หรือการจัดวางแผนสำนักงาน (Office Layout) ให้มีความสอดคล้อง อำนวยความสะดวกสำหรับผู้ปฏิบัติและผู้มาติดต่อ

### หลักหรือข้อควรพิจารณาในการปรับปรุงงานสำนักงาน

แนวทางในการปรับปรุงงานในสำนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำได้ ดังนี้

1. การจัดแบ่งงานให้มีความชัดเจน มีความเท่าเทียมกันไม่มากหรือน้อยเกินไปกับผู้ปฏิบัติแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ตัดงานที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความจำเป็นออก งานที่มีความคล้ายคลึงกันให้รวมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อป้องกันปัญหาการซับซ้อนของงาน
2. มีการจัดลำดับขั้นของงาน (Sequence) เรียงลำดับก่อนหลังอย่างถูกต้องสมเหตุสมผลจะทำให้สายทางเดินของงานสั้นลงไม่ย้อนไปย้อนมา ลดระยะทางในการเดินทางของเอกสาร มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญและรับผิดชอบโดยไม่ต้องผ่านการตรวจสอบมากเกินไป
3. การปรับปรุงงานทุกครั้งควรให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลที่แท้จริง และทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขตามความเห็นของผู้ปฏิบัติอย่างแท้จริง
4. มีการกำหนดมาตรฐานงาน (Standard) มีมากน้อยเพียงใดสำหรับงานแต่ละชนิด โดยการสร้างมาตรฐานวัดหรือเครื่องมือในการวัดผลงานหรือการประเมินผลงานที่ถูกต้องเป็นธรรมชาติมีความน่าเชื่อถือ
5. มีการมอบหมายงานอย่างถูกต้องตามหลักการมอบหมายงานที่ดี การสื่อสารให้งานชัดเจนมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน
6. มีการนิเทศงานหรือสอนงานแก่พนักงานใหม่ หรือพนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพ ควรได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากพนักงานพี่เลี้ยง
7. การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานสำนักงานให้เกิดใจรักในงานที่ทำ และมีความเต็มใจ พร้อมให้บริการมี Service Mind อยู่ในจิตใจเสมอ ขณะเดียวกันก็พร้อมรับคำตำหนิเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### การปรับปรุงงานโดยอาศัยเทคนิคการปรับปรุงงาน

เทคนิคในการปรับปรุงงาน คือการปรับปรุงงานโดยอาศัยเทคนิคเข้าช่วยเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน กระบวนการทำงานให้เกิดความคล่องตัว ง่าย รวดเร็ว ประหยัด สะดวก ลดค่าใช้จ่าย ดังคำกล่าวที่ว่า เทคนิคการปรับปรุงงาน คือวิธีการที่มีระบบแบบแผนในการแก้ไขปัญหาและลดต้นทุนโดยอาศัยการวิเคราะห์อย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่าง คน งาน อุปกรณ์ เวลา ค่าใช้จ่าย ที่มีอยู่ การปรับปรุงงานของสำนักงานแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสภาพ

แวดล้อมของงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มผลผลิต

เทคนิคการปรับปรุงงานประกอบด้วย

1. การปรับปรุงระบบงาน หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้นเกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงดังนี้คือ

1.1 ผังกระจายงาน Work Distribution Chart (W D C)

1.2 ผังกระบวนการทำงาน Flow Process Chart (F. P. C.)

1.3 การจัดแผนผังงาน Office Layout

1.4 การจัดทำมาตรฐาน Working Standard (W.S)

2. การปรับปรุงวิธีการทำงาน หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ลดความล่าช้า ได้ดังนี้

2.1 ผังแสดงกิจกรรมของงาน Activity List

2.2 ผังแสดงรายละเอียดของงานแต่ละชนิด Task List

2.3 การเคลื่อนไหวในการทำงาน Motion Study

2.4 ผังกระบวนการปฏิบัติ Flow Process Chart ของแต่ละฝ่าย

3. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง การปรับปรุงสภาพภายใน และภายนอก สำนักงานให้น่าอยู่ สะอาดเรียบร้อย สวยงามเป็นระเบียบ การจัดวางเครื่องมือเครื่องใช้การรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินและชีวิตของพนักงาน หรือเป็นเรื่องเกี่ยวกับ Hygiene Factor หรือองค์ประกอบทางสุขอนามัย ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพอาคาร สถานที่ อุณหภูมิ แสงสว่าง สี เสียง การรักษาความปลอดภัย ความสะอาด สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในสำนักงาน

1. เทคนิคปรับปรุงงานโดยใช้ WIP (Work Improvement Program) หมายถึง การที่พนักงานทั้งหมดในกลุ่มทำงานร่วมกันปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานโดยการศึกษากระบวนการในกลุ่มงานนั้น เพื่อวิเคราะห์ถึงข้อมูลสาเหตุของปัญหา และหาวิธีแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆ โดยให้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมโดยลดลงเวลาและค่าใช้จ่ายลง

วัตถุประสงค์ของเทคนิคการปรับปรุงงานโดย WIP มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาจิตสำนึกของพนักงานให้ตระหนักในคุณภาพงาน เพื่อปรับปรุงไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การรวมพลังความสามารถของพนักงาน การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

3. เพื่อสนับสนุนการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม

4. เพื่อให้เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

5. เพื่อกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกำหนดทางเลือกและทางเดินของงานได้ด้วยตนเองช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

6. เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

หลักในการปรับปรุงงานด้วยเทคนิค WIP ประกอบด้วย เทคนิค ECRS หมายถึง

1. การกำจัดงานที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate) หมายถึง การตัดทอน การขจัด การลดขั้นตอนของงานที่ไม่จำเป็นออกเสีย ให้เหลือเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องซึ่งมีความสำคัญเท่านั้น
2. การรวบรวมงานที่กระจัดกระจายออกให้อยู่ในที่เดียวกัน (Combine) หมายถึง การรวบรวมงานให้เป็นกลุ่มก้อน รวมกันอยู่ในที่เดียวกัน เพื่อความคล่องตัวในการติดต่อ
3. การจัดสรรงานใหม่ (Rearrange) หมายถึง การกำกัับดูแลประสานงานต่างๆให้สอดคล้องกัน จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานนั้น
4. การทำงานให้ง่าย (Simplify) หมายถึง การกำจัดขั้นตอนที่มีความยากลำบากซ้ำในการปฏิบัติลงเสีย อาจทำได้โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่เข้าช่วยให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

ผลที่ได้รับจากการปรับปรุงงานโดยเทคนิค WIP คือ จะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น รู้จักการทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันเป็นหมู่คณะ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น พนักงานทุกคนเกิดการพัฒนาตนเองมีการปรับปรุงงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความสะดวก ลดความยุ่งยากลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก นอกจากนั้นยังช่วยให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในหมู่พนักงานและทำให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในการทำงานร่วมกัน

## 2. เทคนิคการปรับปรุงงานด้าน Work Simplification

แนวทางในการปรับปรุงงานด้าน Work Simplification มีดังนี้

1. การสร้างทัศนคติความเชื่อในการปรับปรุงงาน ให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นว่า เมื่อปรับปรุงแล้วจะนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม โดยมีวิธีการดังนี้

1.1 การวางแผนกำหนดวิธีการล่วงหน้าว่าภารกิจนี้จะมียานอะไรจะต้องทำและจะทำอย่างไรจึงจะราบรื่น ปราศจากปัญหาและอุปสรรค การวางแผนภาพลำดับเหตุการณ์จะช่วยให้งานเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

1.2 วิธีการทำงานมีหลายวิธี มิใช่เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด การไปสู่จุดหมายปลายทางย่อมมีหลายทาง บางวิธีอาจมีปัญหาลดอุปสรรคน้อยกว่าแต่ใช้เวลานานกว่า บางวิธีสามารถไปถึงจุดหมายในเวลาอันสั้นแต่เต็มไปด้วยอุปสรรค

1.3 การทำงานไม่มีวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่วิธีที่ดีที่สุดคือการพยายามปรับตัวเป็นหย่น สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมในขณะนั้น

2. การสร้างความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงาน ความคิดริเริ่มจากกรสังเกต การจดจำ การเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์ จากตัวอย่างของหน่วยงานอื่น หรือคิดด้วยตัวเอง งานนั้นควรเริ่มต้นเมื่อใดงานจึงจะทันเวลา จังหวะเวลาเหมาะสมกับงานหรือไม่คำถามเหล่านี้ก่อให้เกิดคำตอบซึ่งสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

ข้อสังเกตว่าการปรับปรุงงานควรเริ่มเมื่อใด โดยพิจารณาว่า

- งานนั้นเป็นงานที่มีจุดติดขัดและมีข้อบกพร่องเสมอๆ หรือไม่
- งานนั้นมีการเคลื่อนไหวมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นหรือไม่
- งานนั้นก่อให้เกิดความเมื่อยล้าสูงหรือไม่
- งานนั้นใช้เวลาในการดำเนินการมากหรือไม่
- งานนั้นก่อให้เกิดอุบัติเหตุสูงหรือไม่

ในการวิเคราะห์การปรับปรุงงานมีหัวข้อประกอบการพิจารณาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. เวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละชิ้นกับผลงานที่ได้มีความเหมาะสมหรือไม่ มีพนักงานคนใดใช้เวลาในการทำงานในส่วนที่ไม่ใช้งานหลักสำคัญ ควรพิจารณาการใช้เวลากับงานหลักและงานรองอย่างเหมาะสม
2. ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การมอบหมายงานควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลผู้รับมอบงานให้เหมาะสมกัน
3. การกระจายของงาน หมายถึง สายทางเดินของงาน การจัดแบ่งงานไปยังผู้ปฏิบัติแต่ละคนให้รับผิดชอบพอเหมาะกับความสามารถ
4. ความสมดุลของงานกับพนักงานผู้ปฏิบัติ หมายถึง งานในสำนักงานมีปริมาณพอเหมาะกับพนักงานผู้ปฏิบัติ ไม่เกิดปัญหาคนล้นงาน คือ มีจำนวนพนักงานมากกว่าปริมาณงาน หรือ งานล้นคน คือ มีจำนวนพนักงานน้อยกว่าปริมาณงาน

### การจัดการ การเคลื่อนไหวอย่างมีประสิทธิภาพ

การเคลื่อนไหวในการทำงาน (Motion Study) เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานให้ง่ายขึ้น เป็นการวิเคราะห์เคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เคลื่อนไหวตัวอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อศึกษาถึงการเคลื่อนไหวแล้ว จำเป็นต้องศึกษาเรื่องเวลา (Tim Study )

การศึกษาการเคลื่อนไหวใช้แก้ปัญหาของวิธีการปฏิบัติงานตามหลักการเคลื่อนไหวอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. ใช้มือทั้งสองข้างทำงานช่วยกันสองมือ เพื่อเพิ่มผลผลิต
2. เคลื่อนมือทั้งสองข้างในทิศทางตรงกันข้าม โดยให้การเริ่มต้นและสิ้นสุดของการเคลื่อนไหวของช่วงแขนในเวลาเดียวกัน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด ใช้การพิมพ์สัมผัสเคลื่อนไหวทั้งสองมือ
3. การเคลื่อนไหวของช่วงแขนให้อยู่ลักษณะโค้ง หลีกเลี่ยงการหักมุม เพราะจะทำให้สะดุดและเมื่อยล้า
4. การจัดวางสิ่งของให้วางตามลำดับการเคลื่อนไหวตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดไปรอบหนึ่งแล้วจึงเริ่มกับมาที่จุดเริ่มต้นใหม่ เช่น การเรียงกระดาษให้วางกระดาษตามหน้าแรกจนถึงหน้าสุดท้ายในแนวเดียวกัน
5. ระยะห่างของการเคลื่อนไหวให้สั้นที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำให้ไม่ต้องเอื้อมมือไปไกล



6. ปรับการเคลื่อนไหวของร่างกายให้ถูกต้อง เพื่อลดความเมื่อยล้า เช่น ปรับพนักงานพิมพ์ ปรับเก้าอี้สูงต่ำ การนั่งหลังตรง ลำตัวตรง การเขียนโดยใช้มืออีกข้างจับกระดาษไว้ให้มั่นคง

7. จัดงานที่จะทำให้อยู่ในรัศมีที่มีมือเอื้อมถึง ในขณะที่นั่งและยืนโดยกำหนดขนาดและพื้นที่ทำงาน (Maximum Work Area) โดยการจัดกางแขนออกไปตรงไปข้างหน้า แล้วหมุนแขนไปรอบๆ เป็นรูปวงกลม จะได้เส้นรอบวง ภายในเส้นรอบวงนี้ใช้วางของใช้และงานที่จะทำ ไม่ควรวางเลยออกไป

8. การกำหนดปริมาณขนาดพื้นที่ทำงานปกติ (Normal Work Area) ได้โดยการกำหนดขนาดวงกลมเช่นเดียวกัน แต่แทนที่จะเหยียดแขนออกไปจนสุดแขน ให้เหยียดแขนออกไปเพียงแค่ข้อศอกเท่านั้น การทำงานปกติแขนท่อนบนมักจะนิ่งอยู่กับที่ คือ ข้อศอกจะอยู่แนบกับตัว เมื่อหมุนข้อศอกเป็นรูปครึ่งวงกลมหรือวงกลม พื้นที่ที่ทับกันนั้นแสดงถึงขอบเขตที่คนเราจะเคลื่อนไหวแขนและมีมือตามธรรมชาติ คือ ใกล้ตัวที่สุด และเป็นระยะที่สายตามองเห็นได้ชัดที่สุด

9. จัดวางวัสดุอุปกรณ์ให้ถูกที่ ให้เป็นที่เป็นทาง ไม่ต้องค้นหาเมื่อต้องการใช้งาน ของใดที่รวมกันควรวางไว้ใกล้กัน

10. จัดให้งานที่ต้องทำเข้ามาหาตัวผู้ทำ จากวงรอบนอกเข้าหาด้านใน

11. การเคลื่อนไหวเป็นธรรมชาติ ตำแหน่งที่นั่งไม่กีดขวางทางอื่น ไม่ก้ำก๋ายล่วงล้ำไปในพื้นที่

12. จักหาพื้นที่รองรับงานที่ทำเสร็จแล้ว และงานที่ยังไม่ได้ดำเนินการ แยกออกจากกัน ให้ชัดเจน

การนำหลักการเคลื่อนไหวไปใช้กับสำนักงาน จะต้องวิเคราะห์ธรรมชาติของงานแต่ละประเภท ลักษณะของงาน จำนวนพนักงาน การจัดแบ่งหน้าที่ การปรับปรุงวิธีการทำงานในด้านการเคลื่อนไหวจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพของรายการ ช่วยให้การเคลื่อนไหวสะดวกคล่องตัว ลดความเมื่อยล้าเพื่อหน่ายลงได้เป็นอย่างมาก

## สรุปแนวทางแก้ไขปัญหางานในสำนักงาน

แนวทางในการแก้ไขปัญหางานในสำนักงานโดยพิจารณาจัดหาคำตอบจากคำถามต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง โดยแบ่งการพิจารณาเป็น 3 แนวทาง คือ

1. แนวทางในการค้นหาปัญหาและปรับปรุงทั้งระบบงาน โดยพิจารณาจากข้อสังเกตต่อไปนี้

- กิจกรรมนั้นสำเร็จผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือไม่
- จุดมุ่งหมายของกิจกรรมนั้นสามารถบรรลุได้โดยวิธีอื่นหรือไม่
- กิจกรรมนั้นมีผู้รับผิดชอบโดยตรงหรือไม่
- ผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้นมีปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานหรือไม่
- กิจกรรมนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างน่าพึงพอใจมากน้อยเพียงใด
- กิจกรรมนั้นก่อให้เกิดกิจกรรมอื่นเพิ่มขึ้นตามมาหรือไม่
- กิจกรรมนี้ต้องกระทำร่วมกันหรือประสานกับกิจกรรมอื่นหรือหน่วยงานอื่นหรือไม่และการประสานงานกันมีปัญหาอย่างไรหรือไม่

2. แนวทางการแก้ไขปัญหาทางานที่มีปริมาณงานน้อยแต่มีปัญหา โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

- พนักงานผู้ปฏิบัติทำด้วยความเบื่อหน่าย จำเจกับงานเดิมด้วยวิธีการแบบเดิมหรือไม่
- มีวิธีใดสามารถทำงานนี้ให้มีคุณค่าน่าสนใจมากขึ้นหรือไม่
- สามารถรวมกิจกรรมที่คล้ายคลึงเข้าด้วยกันหรือไม่
- พนักงานเกิดความเกียจคร้านทำงานหรือไม่
- สายทางเดินของงานเป็นแนวตรงหรือไม่
- พนักงานได้พยายามแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับการเรียกร้องหรือไม่
- อุปกรณ์เครื่องมือมีความเพียงพอเหมาะสมหรือไม่

3. แนวทางการแก้ปัญหาทางานที่มีปริมาณมากโดยพิจารณาจากคำถามต่อไปนี้

- ผลงานของพนักงานแต่ละคนทำได้มีคุณค่าและปริมาณงานมีคุณภาพของงานเท่าเทียมกันหรือไม่
- พนักงานใช้เวลาว่างส่วนใหญ่ในการทำอะไรมาก และงานนั้นเป็นหลักที่มีความสำคัญหรือไม่
- พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานหรือไม่ มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบหรือพร้อมที่จะรับ

มอบงานหรือไม่

- พนักงานแต่ละคนได้ทำงานที่ตนมีความถนัดหรือไม่
- พนักงานคนใดรับผิดชอบงานเกินกว่าหน้าที่ของตนหรือไม่
- งานนั้นสามารถรวมเข้าด้วยกันหรือแยกออกจากกันจึงจะดี
- งานบางอย่างต้องการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือไม่

ข้อพิจารณาเหล่านี้เป็นเครื่องชี้บอกสำหรับการแก้ปัญหาเพื่อการปรับปรุงงานในสำนักงานได้บ้าง หากพบว่าสำนักงานมี ปัญหาตรง จุดใดโดยการวิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงเป็นปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ดีขึ้น สามารถหาแนวทางประสานความร่วมมือเข้าด้วยกันเพื่อจุดมุ่งหมายในการให้บริการเป็นเลิศ จะช่วยเสริมให้ สำนักงานแห่งนั้นมีประสิทธิภาพ ได้เปรียบคู่แข่งชั้นสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี