

# บทที่ 1

## ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานธุรการ

### ความนำ

การบริหารกิจการใดก็ตามจะบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายได้สูงสุด ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจ และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งงานในหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษามีหลายด้านด้วยกัน เช่น งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการ การเงิน พัสดุ งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

งานธุรการเป็นงานหนึ่งที่มีลักษณะเป็นงานบริการ ประสานงานสนับสนุน อำนวยความสะดวก ให้งานอื่น ๆ สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น เรียบร้อยและรวดเร็ว สาเหตุดังกล่าวจึงทำให้คนทั่วไปและคนในองค์กร มักจะเกิดความเข้าใจผิดคิดว่างานธุรการคืองานบริหาร บุคลากรที่ทำงานด้านธุรการคือผู้บริหาร เป็นผู้มีอำนาจสั่งการ ตัดสินใจ เป็นผู้กำสิทธิ์ขององค์กรหรือสถาบันนั้นไว้ ซึ่งถือว่าเป็นความเข้าใจที่ผิดพลาด อาจเป็นมูลเหตุที่จะนำไปสู่การทำลายสถาบันในที่สุด

เพื่อให้การบริหารงานด้านธุรการเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรควรจะได้ทำความเข้าใจ ให้ความสนใจเกี่ยวกับงานด้านนี้ให้มากขึ้น และพยายามตรวจสอบ ควบคุมดูแล ติดตามประเมินผลหาทางปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปในลักษณะการบริหารมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและสถาบันได้อีกทางหนึ่งด้วย

ปัจจุบันยอมรับกันว่าการบริหารกับการบริการนั้นใช้หลักอันเดียวกัน การบริหารที่แก่่งบริการและกล้าบริการ ย่อมเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารที่มีประสิทธิภาพก็คือการบริการที่รวดเร็วและการบริการที่ตรงจุดมุ่งหมาย ตลอดจนการบริหารที่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ<sup>1</sup>

### ความหมายของงานธุรการ (Business Affairs)

นักบริหาร นักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับงานธุรการของหน่วยงานไว้หลายทัศนะด้วยกัน เช่น

<sup>1</sup> บรรจง ชูสกุลชาติ จากพะเยาถึงเจ้าพระยาเล่ม 1 หน้า 303.

งานธุรการ คือ งานที่เกี่ยวกับการควบคุม ดำเนินการ ติดต่อโต้ตอบ ประสานงาน จัดระเบียบ สั่งการ การเงิน พัสดุ ฯลฯ เพื่อให้การบริการของหน่วยงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง เรียบร้อย รวดเร็ว มีหลักฐานแน่นอน รวมทั้งการตรวจสอบ เก็บรักษา ค้นหา ทำลาย ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับงานด้านเอกสาร

งานธุรการ คือ การจัดกิจกรรมงานโดยส่วนรวมของแต่ละหน่วยซึ่งมีไร่งานวิชาการ<sup>1</sup>

งานธุรการ คือ การประสานงานและสนับสนุนงานอื่นๆ ให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น<sup>2</sup>

งานธุรการ เป็นศูนย์กลางของการบริหาร เป็นหน่วยงานที่เอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนหน่วยงานอื่นให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>3</sup>

งานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ ทะเบียนนักเรียนและงานอื่น ๆ ที่จัดเข้าอยู่ในประเภทเดียวกัน คือ การทำหนังสือโต้ตอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ การจัดทำทะเบียนและระเบียบต่างๆ ของนักเรียน การทำรายงานต่างๆ เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น การบรรจุแต่งตั้งครูตลอดจน การเลื่อนชั้น การเสนอขอความดีความชอบ ตลอดจนบำเหน็จรางวัลต่าง ๆ<sup>4</sup>

งานธุรการ (Clerical aspect) ของโรงเรียนนั้นรวมงานเกี่ยวกับทะเบียนและสถิติต่างๆ การเงิน สารบรรณ พัสดุ อาคาร บริเวณ ยานพาหนะ<sup>5</sup>

งานธุรการ เป็นงานที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อบริการหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ งานในส่วนนี้จึงเปรียบได้กับส่วนที่คอยประสานและสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามหน้าที่ด้วยความราบรื่น<sup>6</sup>

## สรุป

งานธุรการ คือ งานที่เกี่ยวกับเอกสารหลักฐานในราชการ รวมทั้งการควบคุมตรวจสอบ อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานเพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ดีที่สุด

<sup>1</sup> พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หน้า 424.

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การบริหารงานธุรการ การบริหารการเงินและพัสดุ เล่ม 10 หน้า 2.

<sup>3</sup> ชารี มณีศรี การบริหารงานธุรการ หน้า 44.

<sup>4</sup> เชื้อ สาริมาณและสุรินทร์ สรศิริ หลักการศึกษา หน้า 130-137.

<sup>5</sup> ช่าง บัตรี หลักการศึกษา หน้า 54.

<sup>6</sup> สุโขทัยธรรมาธิราช เอกสารชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา หน่วยที่ 5-6 หน้า 496.



### ความสำคัญของงานธุรการ

งานธุรการเป็นงานประเภทหนึ่งที่มีหน้าที่โดยตรงจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่างานธุรการจะไม่ใช่งานหลักหรือไม่เป็นหัวใจของสถานศึกษาก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติมักจะมีควมยิ่งใหญ่ มีความสำคัญมาก เพราะเป็นหน่วยบริการแก่งานหลักของสถาบัน และยิ่งไปกว่านั้นความผิดพลาดในการดำเนินงานด้านธุรการ ยังเป็นที่ประจักษ์ชัดยิ่งกว่างานด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการสอน การบริการ ด้านกิจกรรม ดังนั้นงานธุรการจึงมักจะได้รับเอาใจใส่เป็นพิเศษ ยิ่งกว่างานที่เป็นหัวใจของสถาบันหรือจุดมุ่งหมายอันแท้จริงของสถาบันนั้น ๆ และโดยเฉพาะหน่วยงานขนาดเล็ก ซึ่งไม่มีเจ้าหน้าที่ธุรการโดยตรงแล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานธุรการด้วยตนเอง และทำให้การบริหารงานด้านอื่น ๆ ลดน้อยลง มีประสิทธิภาพต่ำลงในที่สุด

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับความสำคัญของงานธุรการไว้มากมายหลายความคิด ดังเช่น รองศาสตราจารย์ ดร.ภิญโญ สาร<sup>1</sup> ได้เน้นความสำคัญของงานธุรการไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่ส่วนมากใช้เวลาในการบริหารด้วยการปฏิบัติงานด้านธุรการมากกว่าการบริหารด้านวิชาการ และด้านอื่น ๆ ทั้ง ๆ ที่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโรงเรียน คือ การให้การศึกษาริงานวิชาการนั่นเอง ทั้งนี้เพราะงานธุรการ งานการเงินและบริการ ก็มีความสำคัญต่อการบริหารการศึกษาไม่น้อย เพราะงานด้านอื่นจะราบรื่นเรียบร้อยเพียงใดก็ต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายธุรการ การเงินและบริการเป็นอันมาก

ศาสตราจารย์ ดร.พนัส หันนาคินทร์<sup>2</sup> ได้อธิบายความสำคัญของงานธุรการไว้มากมายพอจะสรุปสาระสำคัญได้ 2 ประการ คือ

1. งานธุรการ เป็นงานที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีหน้าที่ตรวจมักจะตรวจตราและขอคู่มือหลักฐานเอกสาร ว่ามีความเรียบร้อยหรือไม่เพียงใด และจะอนุมานต่อไปว่างานด้านอื่น ๆ ก็คงจะเป็นไปในลักษณะเดียวกัน จึงทำให้ผู้บริหารบางท่านให้ความสนใจ เกร็งครัด งานธุรการเป็นพิเศษมากกว่างานด้านส่งเสริมการเรียนการสอน หรืองานวิชาการ อันเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา

2. งานธุรการ เป็นงานที่สามารถจะตรวจตราได้ทันทีตลอดเวลา ต่างกับงานวิชาการ ซึ่งกว่าจะปรากฏผลก็ใช้เวลานานเกินที่จะตรวจสอบได้ภายในระยะเวลาอันสั้น เช่น ครูเข้าห้องสอนสายเป็นประจำตลอดภาคเรียน กับกรณีที่โรงเรียนทำรายงานประจำเดือนส่งอำเภอ หรือจังหวัดไม่ทันตามกำหนด ผลจากข้อบกพร่องทั้งสองกรณีนี้ หากพิจารณาแล้วคนทั่วไปจะมองว่ากรณีหลังร้ายแรงกว่ากรณีแรก ทั้ง ๆ ที่ความเป็นจริงแล้วกรณีแรกร้ายแรงและเกิดผลเสียหายมากกว่าเป็นอันมาก

<sup>1</sup> ภิญโญ สาร หลักการบริหารโรงเรียน หน้า 308.

<sup>2</sup> พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน หน้า 308.

จากการศึกษาเอกสารการสอนชุดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยสุโขทัย  
 ธรรมาธิราช<sup>1</sup> ได้ยืนยันเกี่ยวกับความสำคัญของงานธุรการในโรงเรียนไว้ว่า งานธุรการในโรงเรียน  
 จะเป็นสัดส่วนโดยตรงกับขนาดและปริมาณของนักเรียนในโรงเรียน กล่าวคือ ยิ่งโรงเรียนมีขนาด  
 ใหญ่มากเท่าใด งานธุรการของโรงเรียนก็ยิ่งมีบทบาทมากขึ้นเท่านั้น โรงเรียนที่มีจำนวนบุคลากร  
 ทรัพย์สิน งบประมาณ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของโรงเรียนมาก โรงเรียนจะต้องดำเนินการในเรื่อง  
 นั้น ๆ ด้วยวิธีการที่เป็นระบบ และซับซ้อนมากกว่าโรงเรียนที่มีสิ่งดังกล่าวจำนวนน้อย โรงเรียน  
 ขนาดเล็กงานธุรการอาจจะไม่ยุ่งยากไม่จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่หรือห้องทำงานด้านธุรการโดยเฉพาะ  
 เหมือนโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใดก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบงาน  
 ธุรการของโรงเรียนเหมือนกัน

#### ขอบข่ายของงานธุรการ

งานธุรการในสถานศึกษามีขอบเขตกว้างขวางมาก นักการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้  
 รายละเอียดแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ และลักษณะเฉพาะของหน่วยงานแต่ละหน่วย แต่  
 อย่างไรก็ตามในลักษณะของงานหลักหรืองานรวมก็คงมีลักษณะคล้ายคลึงกันไม่แตกต่างกันมากนัก  
 เช่น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ<sup>2</sup> ได้กำหนดขอบข่ายของงานธุรการไว้  
 4 ประเภท คือ

1. งานสารบรรณ
2. งานทะเบียนและวัดผล
3. งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่
4. งานประชาสัมพันธ์

รองศาสตราจารย์ภิญโญ สาร<sup>3</sup> กล่าวว่าไว้ว่างานธุรการในโรงเรียนหรือสถานศึกษาโดยทั่ว  
 ไปควรจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ 7 เรื่อง คือ

1. การจัดโรงเรียน (Organizing school)
2. กิจการนักเรียน (Student personnel)
3. บุคลากร (Staff personnel)

<sup>1</sup> สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ เอกสารการสอนชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา  
 หน่วยที่ 5-8 หน้า 496.

<sup>2</sup> คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน ชุดฝึกอบรมการบริหารงานธุรการ เล่มที่ 6 หน้า 2.

<sup>3</sup> ภิญโญ สาร หลักการศึกษา หน้า 308-313.



4. หลักสูตรแบบเรียนและอุปกรณ์อื่นที่เกี่ยวกับการสอน (Curriculum and instructional materials)

5. กิจกรรมต่าง ๆ (activities) เช่น ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับกีฬาและกิจกรรมปฏิทินนอกวันเวลาที่มีกิจกรรม เป็นต้น

6. งานธุรการ (business) การเงิน บัญชี สารบรรณ เป็นต้น

7. การบำรุงรักษาเพื่อประสิทธิผลของโรงเรียน

รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี<sup>1</sup> ได้สรุปขอบข่ายงานธุรการไว้ในหนังสือ การบริหารงานธุรการว่า งานธุรการในโรงเรียนควรมี 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. งานสารบรรณ
2. งานธุรการเฉพาะด้าน
3. งานบริการ

### สรุป

จากแนวคิดที่ได้นำเสนอมาข้างต้น และประสบการณ์ของผู้เขียนมีความเห็นว่า งานธุรการควรมีขอบข่ายดังนี้

1. งานสารบรรณ ทะเบียน และการรายงาน
2. งานการเงิน งบประมาณ และพัสดุ
3. งานบริการ สวัสดิการ ความปลอดภัยและการดูแลสุขภาพจิตของทางราชการ
4. งานเกี่ยวกับบุคลากรของหน่วยงาน
5. งานการติดต่อ ประสานงานและประชาสัมพันธ์

### ประเภทงานธุรการ

ศาสตราจารย์ ดร.พนัส หันนาคินทร์<sup>2</sup> ได้กำหนดประเภทงานธุรการไว้ 9 ประเภทด้วยกัน คือ

1. งานเกี่ยวกับการสารบรรณ คือ การติดต่อทางจดหมายหรือเครื่องมืออื่น ๆ เช่น การใช้โทรศัพท์เพื่อติดต่อกับองค์การหรือเอกชนอื่น ๆ ตลอดจนการเก็บหลักฐานการติดต่อและการจัดติดต่อเหล่านั้นด้วย

<sup>1</sup> ชารี มณีศรี การบริหารงานธุรการ หน้า 41.

<sup>2</sup> พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน หน้า 282.

2. งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับและการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายเงิน ตลอดจนการควบคุมและการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินการบัญชีของโรงเรียน
  3. งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) ประจำปี
  4. งานเกี่ยวกับการจัดซื้อและควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์
  5. งานเกี่ยวกับทะเบียนของนักเรียน ตลอดจนการออกใบรับรองต่าง ๆ แก่นักเรียน งานเกี่ยวกับการจัดทำและรายงานกิจการต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป เช่น รายงานประจำเดือน การจัดทำสมุดหมายเหตุรายวัน เป็นต้น
  6. งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่ (School plant) ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ของโรงเรียน ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ
  7. งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ (Public relations) เช่น การติดต่อกับประชาชนในนามของโรงเรียน
  8. งานเกี่ยวกับการจัดการรักษาความปลอดภัยแก่นักเรียน ในขณะที่อยู่ในโรงเรียน
  9. การควบคุมบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับการสอน เช่น คนงานภารโรง
- สำหรับรายละเอียดของงานธุรการแต่ละประเภทนั้น หน่วยงานระดับสถาบัน กรม กระทรวง จะมีระเบียบข้อบังคับและการวางกฎเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติเป็นการเฉพาะไว้เพื่อสะดวกแก่การปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดงานธุรการไว้ 4 ประเภท กรมอื่นกำหนดงานธุรการไว้ 7 หรือ 9 ประเภท เป็นต้น

#### งานธุรการกับการบริหารงานสำนักงาน

การบริหารงานสำนักงานในอดีต หมายถึงงานประเภทที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่หน่วยงานและบุคลากรในองค์การเท่านั้น แต่ในปัจจุบันงานสำนักงานได้แปรเปลี่ยนและพัฒนาตามความจำเป็นของหน่วยงานมาเป็นลำดับ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชน รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานหรือองค์การขนาดใหญ่ (Large Scale organization) จะมีการกำหนดโครงสร้างขององค์การ มีการแบ่งสรรอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ ชัดเจนยิ่งขึ้น มีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น และประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เข้ามามีบทบาทต่อสังคม ทำให้ความต้องการของสังคมในด้านการรับบริการเปลี่ยนแปลงไปด้วย จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงานทั้งหลายจะต้อง



เปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการเพิ่มขึ้น จนในที่สุดต้องจัดให้มีหน่วยงานกลาง เพื่อให้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารในการวางแผน พิจารณาวินิจฉัยเรื่องราวเบื้องต้นสำหรับประกอบการ สั่งการ ติดตามควบคุม ตรวจสอบ อำนวยความสะดวก เกี่ยวกับการให้บริการในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้มีลักษณะผสมกลมกลืน สอดคล้องกับงานในองค์การส่วนอื่นๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้

การบริหารงานสำนักงานปัจจุบันมีความหมาย ขอบเขตของงานกว้างขวางมีความสำคัญต่อระบบการบริหารโดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ได้มีการนำเอาเทคนิคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และเชิงวิชาการ รวมทั้งนำเอาระบบสำนักงานอัตโนมัติ การควบคุมคุณภาพ และอื่นๆ อีกมากมายซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมวิธีการเทคนิคใหม่ๆ เหล่านี้เป็นสาเหตุสำคัญที่จะต้องใช้บุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เฉพาะด้านเข้ามาทำงานในสำนักงานปัจจุบันเพิ่มขึ้น และต้องมีการเตรียม ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา สำหรับการให้บริการที่ดีและถูกต้อง จึงเรียกรวมการบริหารหรือการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวว่า การบริหารสำนักงาน (Office Management)

### แนวคิดในการบริหารสำนักงาน

ปรีชา จำปาวัฒน์<sup>1</sup> ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานไว้ในเอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารพัสดุและสำนักงานว่า การบริหารสำนักงานเป็นงานประเภทที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่นในองค์การ เพื่อช่วยให้งานเหล่านั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง นับตั้งแต่หน้าที่ในการจัดปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารไปจนกระทั่ง การปรับปรุงงานและควบคุมงานในสำนักงาน

สำหรับ พรรณี ประเสริฐวงศ์<sup>2</sup> ได้อธิบายว่า งานสำนักงานเป็นงานประเภทให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การและบุคลากรในหน่วยงานของตนเองด้วย เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพดีที่สุด

ส่วน รองศาสตราจารย์ชาติ มณีศรี<sup>3</sup> ก่อความเน้นในเชิงการปฏิบัติว่าสำนักงานเป็นศูนย์ปฏิบัติงานเอกสาร และศูนย์ความจำ ซึ่งครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่และพนักงานของโรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องมีเอกสารเข้ามาเกี่ยวข้อง อาจเรียกได้ว่า สำนักงานเป็นแหล่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับเอกสารจึงเป็นศูนย์สั่งงาน หรือบัญชาการสำหรับธุรกิจของโรงเรียน

<sup>1</sup> ปรีชา จำปาวัฒน์ เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารพัสดุและสำนักงาน หน่วยที่ 1 หน้า 17.

<sup>2</sup> พรรณี ประเสริฐวงศ์ การบริหารงานสำนักงาน หน้า 2.

<sup>3</sup> ชาติ มณีศรี การบริหารงานธุรการ หน้า 45.

ตามทัศนะของผู้เขียน ในฐานะที่เคยทำงานเป็นผู้บริหารในตำแหน่งครูใหญ่ ประธานกลุ่มโรงเรียน รองอธิการและหัวหน้าสำนักงานอธิการวิทยาลัยครูมาเป็นเวลารวม 20 ปี มีความเห็นว่างานสำนักงาน คืองานที่เกี่ยวกับการติดต่อ การต้อนรับ การประสานงาน งานข่าวสารข้อมูล งานสารบรรณ งานการเงิน การพัสดุ การให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ การให้บริการ การตัดสินใจสั่งการ การควบคุมติดตามประเมินผลและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน ส่วนการจัดสำนักงานนั้นขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงานเป็นสำคัญ คือ หน่วยงานขนาดเล็กจะจัดส่วนงานทั้งหลายไว้หน่วยเดียวกันเพราะประหยัดบุคลากร สะดวกต่อการอำนวยความสะดวก แต่หน่วยงานขนาดใหญ่จะมีการแยกฝ่ายต่าง ๆ ออกจากกัน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน แต่จะมีศูนย์รวมของการอำนวยความสะดวกอันเดียวกัน

#### วัตถุประสงค์ของการบริหารงานสำนักงาน

การบริหารงานสำนักงานมีความจำเป็นและมีความสำคัญ ต่อการบริหารงานของหน่วยงานทุกระดับ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อรวบรวมอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวกับสำนักงาน ตลอดจนงานบริการทั้งหลาย ซึ่งไม่ได้ระบุว่าจะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายใดหรือหน่วยใด มาไว้ในส่วนกลางเพื่อประโยชน์ในการประสานกิจกรรมของสำนักงาน

ส่วนวัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการบริหารสำนักงานนั้น สามารถที่จะรวบรวมและสรุปได้ดังนี้<sup>1</sup>

1. ควบคุมรักษามาตรฐานด้านปริมาณและคุณภาพของการบริการ
2. จัดระบบและปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
3. จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
4. จัดให้มีระบบการจัดเก็บค้นหาข้อมูลที่สำคัญเพื่อสะดวกในการใช้
5. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน รวมทั้งขั้นตอนและสายงาน การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสม
6. มีระบบในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
7. กำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติสำเร็จตามเวลา

<sup>1</sup> Zane K. Quible Introduction to Administrative office Management P.17.



8. ให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือเครื่องจักรอย่างถูกวิธีและเหมาะสม
9. ให้ทุกคนทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการรักษาทรัพย์สินสมบัติของทางราชการเสมือนหนึ่งทรัพย์สินสมบัติของตนเอง

### ขอบเขตและลักษณะงานบริหารสำนักงาน

การบริหารงานสำนักงานมีขอบเขตและลักษณะงานที่กว้างขวาง ครอบคลุมงานประเภทที่ให้บริการ งานธุรการ งานควบคุมอำนวยการ เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ฉะนั้นผู้บริหารงานสำนักงานจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายของงานในสำนักงานดังนี้

1. งานประเภทให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ถือเป็นวัตถุประสงค์หลักของการบริหารสำนักงาน เพราะเป็นงานที่สามารถเห็นผลการปฏิบัติได้ชัดเจนและมีอยู่ในทุกหน่วยงาน ทุกระดับงาน ซึ่งหน่วยงานนี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการต้อนรับ ติดต่อกับ สอบถาม แนะนำ จัดทำ อันได้แก่การประชาสัมพันธ์ งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ สวัสดิการ

2. งานที่มีลักษณะเป็นงานธุรการ (Clerical work) หรืองานเอกสาร (Paper work) ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับเอกสารหลักฐานในราชการ เช่น งานทะเบียนต่างๆ งานบัญชี การดูแลรักษาทรัพย์สินสมบัติของทางราชการ การบริหารงานบุคคล งานการประชุมของหน่วยงาน

3. งานที่มีลักษณะเป็นงานในเชิงการอำนวยการ และการควบคุมการบริหาร เช่น งานงบประมาณ งานการเงิน การประเมินผล และงานควบคุมคุณภาพงาน รวมทั้งงานการวางแผนด้วย

4. งานที่มีลักษณะหน้าที่สอดแทรกในงานหลักและงานรองขององค์กร องค์กรในทุกแห่ง และทุกระดับอาจจะมีงานซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับทุกๆ ฝ่าย เช่น งานสารบรรณ งานออกแบบแผนผังสำนักงาน งานออกแบบภูมิสถาปัตยกรรม งานเหล่านี้อาจจะจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะ หรือฝากไว้กับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่อัตรากำลังบุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ

### กิจกรรมการบริหารงานสำนักงานทั่วไป

กิจกรรมหรืองานบริหารสำนักงานจะมีอยู่เสมอตลอดเวลาของการปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่งานการวางแผน รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บรวบรวมเอกสาร สถิติ หลักฐานอ้างอิงต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ การจัดอัตรากำลัง

การตั้งการและอำนาจการ การกำหนดแนวทางและจัดทำคู่มือปฏิบัติงานในสำนักงาน การจัดสภาพแวดล้อมในสำนักงานให้น่าอยู่นำทำงาน รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ในสำนักงาน เป็นต้น และหน้าที่ประการสุดท้ายคือ การควบคุมงาน

ดังนั้นกิจกรรมของการบริหารงานสำนักงานโดยแท้จริง ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่เป็นผลผลิต สำเร็จรูปโดยตรงขององค์การใหม่ แต่เป็นหน้าที่ขั้นพื้นฐานของการบริหารทุกชนิดที่คอยช่วยเหลือ ให้หน้าที่ หรือกิจกรรมหลักขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สะดวกและสำเร็จ เช่น งานบริหารเอกสาร หรืองานประชาสัมพันธ์ แม้จะเป็นงานที่ไม่ใช่งานหลักขององค์การ แต่ก็ เป็นเครื่องมือที่ทำให้งานการผลิตทางการศึกษา ทางธุรกิจหรืองานการขายประสบความสำเร็จได้ด้วยดี<sup>1</sup>

กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมที่สำคัญของสำนักงานมีอยู่ 7 ประการ คือ

1. การบริหารงานเอกสาร สำนักงานเป็นศูนย์ปฏิบัติงานเอกสาร เป็นศูนย์กับข้อมูลความ ทรงจำ โดยมีการจัดระบบเอกสารตั้งแต่การจัดทำ รับส่ง โต้ตอบ จัดเก็บ ค้นหา เพื่อประกอบการ พิจารณาตั้งการของหัวหน้าหน่วยงาน หรือของผู้บริหาร เพราะฉะนั้นสำนักงานจึงทำหน้าที่เปรียบ ได้กับศูนย์ตั้งการ หรือศูนย์บัญชาการของผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ

2. การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ งานสำนักงานนับได้ว่าเป็นหน่วยงานกลางใน การติดต่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ในระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งที่ดำเนินการด้วยวาจาหรือ ลายลักษณ์อักษร ทั้งที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธี การสื่อด้วยวาจาได้แก่ โทรศัพท์ เสียงตามสาย โทรทัศน์วงจรปิด ส่วนการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร ได้แก่ จดหมาย หนังสือเวียน ประกาศ แถลงการณ์ ข่าว วารสาร และการแจกข่าวให้แก่สื่อมวลชนประเภทต่าง ๆ

3. การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภายในสำนักงาน ซึ่งได้แก่การจัดการเรื่องของ ที่ตั้ง แบนผัง สายงานของสำนักงาน รวมทั้งการจัดการเกี่ยวกับระบบแสง สี เสียง การถ่ายเท อากาศ ความสะอาดของสถานที่ การบริการด้านสวัสดิการต่าง ๆ เช่น อาหาร เครื่องดื่ม ที่จอดรถ ตลอดจนการดูแลและบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงานให้มีสภาพแวดล้อมที่จะใช้งาน ได้ตลอดเวลา

4. การจัดระบบงาน เป็นหน้าที่หรือเป็นกิจกรรมที่สำคัญของสำนักงาน ซึ่งอาจรวมทั้งงานที่ ปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน ปรับปรุงงาน การกำหนดเวลามาตรฐาน การปรับปรุงวิธีทำงานให้ ง่ายขึ้น (Work simplification) การควบคุมการผลิต การออกแบบพิมพ์ ปรับปรุงแบบพิมพ์ (form design) ซึ่งงานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านมาเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็น ที่ปรึกษา

<sup>1</sup> สุโขทัยธรรมาริราช, มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การบริหารงานสำนักงาน



5.การควบคุมระบบต่าง ๆ ของสำนักงาน เช่น การงบประมาณ การวิเคราะห์ ค่าใช้จ่าย การควบคุมคุณภาพงาน การควบคุมการผลิต การควบคุมผลสำเร็จของงาน โดยสัมพันธ์กับเวลา และปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่นระบบ PERT (Program Evaluation and Review Technique) และ CPM (Critical Path Method) เป็นต้น

6.การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่จะต้องกระทำ ค่าเนิการและรับผิดชอบหลายขั้นตอน นับตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การออกจากหน่วยงาน การประเมินค่างาน การกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การลงโทษ การจ่ายเงิน ค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

7.การจัดรูปงานในสำนักงาน เป็นกิจกรรมอีกประการหนึ่งของสำนักงานทั้งหลาย ได้แก่ การกำหนดงานที่จะต้องปฏิบัติ การบรรจุบุคคลเข้าสู่งานให้เหมาะสมกับงาน การกำหนดความสัมพันธ์ภายในองค์การไว้ให้ชัดเจนเช่น ความสัมพันธ์ของการบริหารงานส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่กับสำนักงานสาขา กำหนดความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งไว้ให้แน่นอน ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน

สำหรับงานในสองประการหลังนั้น องค์การหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะไม่จัดรวมไว้ในการบริหารสำนักงาน แต่จะจัดแยกออกเป็นหน่วยงานเฉพาะเพื่อความสะดวกและเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

งานสำนักงานประกอบด้วยกิจกรรมมากมาย ซึ่งถ้าหากจะมองเพียงด้านกายภาพ อันได้แก่สถานที่ตั้ง สถานที่ทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์แล้ว ก็คงจะมองไม่เห็นความสำคัญของการบริหารสำนักงานอย่างแน่นอน จึงน่าจะมองหน้าที่และการปฏิบัติงานเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่เห็นความสำคัญของการบริหารงานสำนักงานมากที่สุด ก็คือ ผู้บริหารสำนักงานนั่นเอง เพราะเป็นผู้รับผิดชอบงานทั่วไปของสำนักงานหรือองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปก็ไม่ได้หมายถึงผู้บริหารสูงสุดแต่หมายถึงผู้บริหารสำนักงานซึ่งอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง เช่น ในราชการหมายถึงผู้อำนวยการกอง เลขานุการกรม หัวหน้าสำนักงานจังหวัด หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไปหรืออาจจะเรียกอย่างอื่น แต่ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบก็จะมีลักษณะกิจกรรมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

### ตำแหน่งผู้บริหารงานสำนักงาน

ผู้บริหารงานสำนักงานทั่ว ๆ ไป ควรจะอยู่ในฐานะที่เป็นผู้บริหารคนหนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารเช่นเดียวกับผู้บริหารตำแหน่งอื่น ๆ เพราะต้องทำหน้าที่วางแผน จัดองค์การ จัดบุคลากร อำนวยการ ประสานงาน ควบคุมงาน จึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ คือ เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ รอบรู้งานหลาย ๆ สาขาในเชิงกว้าง (generalist) มากกว่าที่จะเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist)

ส่วนชื่อตำแหน่งของผู้บริหารสำนักงาน อาจจะได้รับชื่อตำแหน่งแตกต่างกัน ซึ่งบางชื่อฟังแล้วไม่บ่งบอกว่ามีหน้าที่บริหารงานสำนักงานแต่บางชื่อฟังแล้วรู้ทันทีว่าทำงานบริหารงานสำนักงาน สำหรับชื่อต่าง ๆ นั้น พรหมณี ประเสริฐวงศ์ และ กาญจนาท เรืองจริตปกรณ<sup>1</sup> ได้ยกตัวอย่างไว้ดังนี้

ผู้จัดการสำนักงาน (Office Manager)

ผู้บริหารงานสำนักงาน (Administrative office Manager - office Administrator)

ผู้จัดการสำนักงานบริการ (Manager office Services)

ผู้ควบคุมงานบริการทั่วไป (Superintendent or General - office Services)

รองผู้จัดการ (Vice President)

ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)

ผู้อำนวยการบัญชี (Controller)

ผู้จัดการงานบุคคล (Personnel Manager) เป็นต้น

### คุณสมบัติของผู้บริหารสำนักงาน (Basic qualifications of office Manager)

การบริหารงานสำนักงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ดังกล่าวโดยผู้บริหารสำนักงานที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีภูมิหลังประสบการณ์กว้างขวาง สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานทุกประเภทของหน่วยงานได้ ฉะนั้นการพิจารณาสรรหาบุคคลมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสำนักงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนมากที่สุด ตามที่ Johnson and Savage<sup>2</sup> ได้เสนอแนะไว้ 14 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

2. มีไหวพริบ (Intelligence)

<sup>1</sup> พรหมณี ประเสริฐวงศ์ และ กาญจนาท เรืองจริตปกรณ การบริหารงานสำนักงาน หน้า 9.

<sup>2</sup> H. Webster Johnson and William G. Savage Administrative office Management P. 38-52.



3. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Stability)
4. ความสามารถในการติดต่อ (Liason capacity)
5. ความสามารถในการมอบหมายงาน (Ability to deligate)
6. ความเป็นผู้มองการณ์ไกล (Vision)
7. ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การ (Understanding - Organization)
8. ความสามารถด้านงานธุรการ (Administration ability) (Ability to clerical aspect)
9. มีการศึกษาดี (Education) ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้มีความรู้ทันสมัย ทันเหตุการณ์

#### ไฝหาความรู้ตลอดเวลา

10. มีอารมณ์ขัน (Humor)
11. ความสามารถในการวิเคราะห์ (Analitical ability)
12. ความสามารถทางการบริหาร (Management ability)
13. ความสามารถในการขายความคิด (Selling ability)
14. คุณสมบัติอื่นๆซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ของสำนักงานได้ถูกต้อง

เช่นเดียวกับพนักงาน แม้ว่าไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเองก็ตาม เช่น การพิมพ์ดีด การใช้เครื่องโทรสาร การโทรเนียว การแก้ไขเครื่องมือประจำสำนักงาน เป็นต้น

#### สรุป

งานบริหารสำนักงาน เป็นงานบริหารทั่วไป กิจกรรมส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานในลักษณะเป็นงานธุรการ ที่คอยสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรทั้งในและนอกองค์การ และยังสอดแทรกไปยังหน่วยงานทั้งหลายในองค์การค่อนข้างมาก แต่ที่จะต้องตระหนักเป็นพิเศษ คือ เป็นคลังข้อมูล เป็นศูนย์เอกสาร ที่จะต้องจัดระบบระเบียบการเก็บรักษา ค้นหา เพื่อการนำใช้ สำหรับประกอบการบริหารงานของผู้บริหารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว งานสำนักงานจะมีประสิทธิภาพเพียงใด องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะลืมไม่ได้คือ หัวหน้าสำนักงาน หรือผู้บริหารสำนักงานที่มีคุณภาพ ซึ่งจะต้องมีการคัดเลือก สรรหา ด้วยวิธีการอันเหมาะสมเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์ได้แนะนำให้ข้อเสนอแนะไว้มากมาย

### หลักการทํางานให้ง่ายขึ้น (Work Simplification)

การทํางานโดยทั่วไปจะมีระบบระเบียบ ขั้นตอนมากมาย บางอย่างทําง่ายขึ้น บางอย่างยุ่งยากลำบากมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องคิดปรับปรุงวิธีปฏิบัติอยู่เป็นประจำตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้งานง่ายขึ้นสะดวกขึ้นกว่าเดิม ซึ่งถือว่าเป็นการนำหลักวิทยาศาสตร์ มาใช้แก้ไขการบริหารงานในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Frederick W. Taylor<sup>1</sup> ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ที่ว่า 'การทํางานตามหลักวิทยาศาสตร์นั้น เราต้องรู้ว่าเราต้องการให้คนทํางานอะไร และดูแลให้เขาทํางานใช้วิธีการที่ดีที่สุดและต้นทุนต่ำที่สุด'

หลักสำคัญของการทำงานให้ง่ายขึ้นนี้ เป็นการใช้หลักปรัชญาที่ว่า 'การทํางานนั้นย่อมมีวิธีที่ดีกว่าเสมอ และวิธีที่ดีที่สุดนั้นยังไม่เคยมี' (There is always a better way and the best way never achieves<sup>2</sup>) หลักปรัชญานี้เป็นเครื่องเตือนสติผู้บริหารให้ตระหนักอยู่เสมอว่า การปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การทํางานให้ดีขึ้นไม่ได้หมายความว่า ทํางานให้หนักขึ้นเร็วขึ้น แต่เป็นการหาวิธีทํางานให้ง่ายขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น โดยไม่จำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีราคาแพงเสมอไป

### หลักพื้นฐานในการทํางานให้ง่ายขึ้น

หลักการทํางานให้ง่ายขึ้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน นายจ้างหรือลูกจ้าง ต่างก็ให้ความยอมรับสนับสนุน เพื่อให้การทํางานง่ายขึ้นโดยเวลาการทํางานเท่าเดิมแต่ประสิทธิภาพและปริมาณงานเพิ่มขึ้น ซึ่งหลักการพื้นฐานมี 4 ประการ คือ<sup>3</sup>

1. กิจกรรมนั้นจะต้องบังเกิดผลผลิตเท่าที่ควร
2. กิจกรรมนั้นควรจัดสายทางเดินของงานให้เป็นไปโดยสะดวกและจัดแบบของการเคลื่อนไหวก้าวให้สมดุลกัน
3. กิจกรรมนั้นควรจัดวิธีปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ อย่าให้มีความยุ่งยากซับซ้อน
4. กิจกรรมนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับ

### การกำหนดวิธีการทํางานให้ง่ายขึ้น<sup>4</sup>

ในการปรับปรุงระบบการทํางานใด ๆ ก็ตาม จะได้ผลตามความมุ่งหมายสูงสุดก็ต่อเมื่อได้มี

<sup>1</sup> H. Webster Johnson and William G. Savage Administrative office Management P. 227-228.

<sup>2</sup> Ibid. P. 227.

<sup>3</sup> Ibid. P. 237.

<sup>4</sup> Ibid.



การกำหนดแผนการ กิจกรรม สำหรับการดำเนินไว้ให้ชัดเจนแน่นอน สำหรับการกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้ง่ายขึ้นนั้น ขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จูงใจพนักงานให้เห็นชอบกับการปรับปรุงระบบงานใหม่ที่ง่ายกว่าเดิม โดยมีการประชุมซักถาม ร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ และเสนอแนะทางแก้ไข

2. กำหนดวันเวลาที่จะเริ่มมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตามระบบใหม่ให้แน่นอนและประชาสัมพันธ์ให้ทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า อันจะไม่ทำให้เกิดขวัญเสียและจะได้เตรียมได้ทัน

3. ทำการคัดเลือกเจ้าหน้าที่พนักงาน ตามตำแหน่งและความสามารถ ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด ปรับแผน และปฏิบัติตามแผน

4. ติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้างาน เพื่อคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน อันจะทำให้ทุกคนเกิดความมั่นใจ

5. พยายามชี้แนะให้เห็นผลดีที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่กำลังได้รับการปรับปรุงอยู่ในขณะนั้น

6. ชี้ให้เห็นถึงส่วนดีและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่พนักงานโดยตรง เช่น ภาวะการทำงานที่ลดหย่อนลง ได้ค่าจ้างตอบแทนสูงขึ้น ความเหน็ดเหนื่อยน้อยลง

7. จัดให้มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องอยู่เป็นประจำตามโอกาสอันควร เพื่อจะได้ร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

8. จัดให้มีการทดลองสิ่งที่เปลี่ยนแปลง โดยชักชวนผู้สนใจทั่วไปมามีส่วนร่วมในการทดลอง เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ผลอีกทางหนึ่งด้วย

9. ในการเสนอวิธีการ ขั้นตอนกิจกรรมสำหรับการเปลี่ยนแปลง อย่าใช้ถ้อยคำในทำนองการบังคับโดยเด็ดขาด เพราะจะถูกต่อต้าน

10. ให้เวลาสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามระบบใหม่พอสมควร เพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคย มีความชำนาญ ฝึกฝนงานใหม่จนมั่นใจตามลำดับ

