



บทที่ 2

การปรับปรุงงานและการศึกษาการทำงาน

อะไรคืองาน

งาน (Job) เป็นคำใช้เรียกงานโดยทั่วไป แต่งานก็ยังมีคำเฉพาะเจาะจงอยู่หลายคำ เช่น

1. การปฏิบัติงาน (Operation) ซึ่งได้แก่งาน (Job) อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น ณ ที่ใดที่หนึ่ง และกระทำได้โดยสมาชิกขององค์กรคนใดคนหนึ่ง เพียงคนเดียว
2. กระบวนการทำงาน (Process) ได้แก่งาน Operation มากกว่า 1 มีสถานที่ปฏิบัติและมีคนปฏิบัติมากกว่า 1 แห่ง 1 คน ขึ้นไป
3. Procedure ได้แก่ Process การปฏิบัติงานอย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับงานเอกสาร เช่น การสั่งซื้อสิ่งของต่างๆ การโต้ตอบ การจัดทำหลักฐานเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น

ปัญหา

ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็งานราชการหรืองานเอกชน และไม่ใช่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน ย่อมจะมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอ แม้จะได้มีการวางแผนวางระเบียบปฏิบัติไว้แล้ว และดีเพียงใดก็ตาม จนถึงกับมีผู้กล่าวว่า “งานคือปัญหา ปัญหาคืองาน”

ปัญหาสำคัญๆ ในการปฏิบัติงาน ที่มักจะเกิดขึ้นเสมอๆ ได้แก่

1. การแบ่งงานไม่เท่าเทียมกัน เป็นต้นว่า คนหนึ่งมีงานทำน้อย อีกคนหนึ่งมีงานทำมาก คนหนึ่งทำงานหนักตอนเช้า แต่ตอนบ่ายไม่ได้ทำงานอะไรเลย ส่วนอีกคนหนึ่งตอนเช้าไม่ได้ทำงานอะไร แต่ตอนบ่ายทำงานหนักมากจนไม่ได้ลุกไม่ได้นั่ง แลยังทำนอกเวลาเพื่อเอาค่าล่วงเวลาอีก หรือบางทีคนหนึ่งมีงานทำหนักอยู่สองสามเดือนในปีหนึ่งๆ ส่วนเวลาที่เหลืออีกเก้าหรือสิบเดือนเกือบไม่ได้ทำอะไรเลย นอกจากนั้นยังมีปัญหาการใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน คนไม่พองาน ตลอดจนงานไม่พองคนด้วย

2. มีงานหรือปฏิบัติงานที่ล้าสมัย สิ้นเปลืองเวลา เงินทองค่าใช้จ่าย หรือวัสดุสิ่งของโดยเปล่าประโยชน์ ไม่เป็นไปตามหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประโยชน์ และประหยัด เช่น ทำงานไม่ตรงตามเป้าหมายขององค์กร ทำงานที่ไม่จำเป็นหรือเกินความจำเป็น งานอย่างเดียวกัน

ทำหลายแห่งหลายหน่วยงาน แทนที่จะเอามารวมกันไว้ในที่แห่งเดียวกัน ปริมาณหรือคุณภาพของงานต่ำ

3. งานไม่เดินไปตามจังหวะ งานค้างค้ำ งานเดินไม่สะดวก งานช่างงานหุคชะงักไม่เดินไปตามกำหนดเวลาเท่าที่ควรจะเป็น

4. งานมีวิธีปฏิบัติยุ่งยาก สลับซับซ้อน เข้าใจยาก ปฏิบัติดูๆ ผิดๆ งานเป็นที่น่าเบื่อหน่าย แบบฟอร์มก็เยอะแยะ รายงานก็มากมายก่ายกอง บางทีงานนั้นหาประโยชน์มิได้แล้วแต่ก็ยังคงทำอยู่

5. เครื่องมือเครื่องใช้ไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ หรือมีแต่ชำรุด หรือล้าสมัย

การปรับปรุงงานมีหลายวิธี

วิธีการที่จะแก้ไขปรับปรุงงานนั้นมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน ท่านคงจะได้มีประสบการณ์ในเรื่องนี้อยู่บ้างแล้ว แต่วิธีที่มีระบบได้รับการทดสอบว่าได้ผลเป็นที่แน่นอนเชื่อถือได้ดีกว่าวิธีอื่นก็คือ การปรับปรุงงานตามหลักวิชา Work Simplification การปรับปรุงงานดังกล่าวนี้ยึดถือและเป็นต้นตอหนึ่งของการทำงานหรือการบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งกำหนดมาจากแนวความคิดและผลงานของ Frederick W. Taylor ได้รับการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงให้วิวัฒนาการเรื่อยมา และแพร่หลายทั่วไป การปรับปรุงงานหรือวิธีการทำงานได้ทำกันอย่างมีระบบระเบียบ มีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วน มีกฎ มีเกณฑ์ มีขั้นตอน มีวิธีการมีเทคนิค มีเครื่องมือในการปรับปรุงงานมากมายหลายชนิด มีการใช้หลักวิทยาศาสตร์วิทยาการสมัยใหม่ มีการทดลอง มีการพิสูจน์และอื่นๆ ทำให้งานหรือวิธีการทำงานเป็นแบบวิทยาศาสตร์มากขึ้น ทำให้มนุษย์เรามีความสุข ความสะดวกสบาย และมีความปลอดภัยมากขึ้นการปรับปรุงงานตามวิธีการที่กล่าวมานี้ เรียกว่า Work Simplification (หลักการปรับปรุงงาน, 2515 : 15)

ประวัติความเป็นมาของ Work Simplification

Work Simplification ได้วิวัฒนาการมาจากผลงานของผู้ให้กำเนิดการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) หลายคน รวมทั้ง Frederick W. Taylor ด้วย(Taylor ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ Scientific Management เมื่อปี ค.ศ. 1947) แต่บุคคลที่สมควรจะระบุชื่อเป็นอันดับแรก ได้แก่ Allen H. Mogensen ซึ่งเป็นผู้ที่จัดให้มีการประชุมที่เรียกว่า Work Simplification Conference ขึ้นที่ Lake Placid นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ภาคฤดูร้อนทุกปี จนในปี

ค.ศ. 1937 จึงได้มีการยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การประชุมของเขากลายเป็นสถาบันกันไป และทำให้วิชานี้ก้าวหน้าตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

Allen H. Morgensen เป็นช่างหนุ่ม และเป็นบรรณาธิการของหนังสือ Factor Magazine ด้วยเขาผู้นี้เป็นผู้ที่มีความสนใจต่อเทคนิคการศึกษาเวลา และการเคลื่อนไหว (The Time and Motion Study Technique) ของ Frank B. Gilbreth และ Dr. Lillian M. Gilbreth สองสามีภรรยา มาก (สองสามีภรรยานี้ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่ง ชื่อ Applied Motion Study เมื่อปีค.ศ. 1917) Frank B. Gilbreth ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่ง Motion Study คือการศึกษากการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน และยังได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่ง Work Simplification สมัยใหม่ด้วย หลังจากที่ Morgensen ได้รับสัมภาษณ์ Dr. Lillian M. Gilbreth เขาได้ตัดสินใจที่จะใช้เทคนิคการศึกษาการเคลื่อนไหวของ Gilbreth ซึ่งเรียกว่า The Gilbreth Techniques of Motion Study เป็นหลักในการพิจารณาให้คำปรึกษาหารือต่อไปในอนาคตเขาได้นำหลักต่างๆ เกี่ยวกับการศึกษาการเคลื่อนไหวไปใช้และนำไปจัดหลักนั้นใหม่ เพื่อให้ฝ่ายบริหารงานและสมาชิกขององค์การเข้าใจได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้โดยการสนับสนุนของ Dr. Gilbreth นั้นเอง เขาพยายามใช้เทคนิคหรือวิธีการต่างๆ นานาที่จะทำให้บุคคลทั้ง 2 ประเภทเข้าใจ เช่น โดยการแสดงให้ดู โดยการพิสูจน์เพื่อให้เชื่อและโดยการปรึกษาหารือ ซึ่งปรากฏว่าวิธีหลังคือวิธีการปรึกษาหารือ (Consulting) เป็นวิธีการที่ได้ผลดีที่สุด เขาเชื่อว่าการปรึกษาหารือจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดก็เพราะวิธีนี้ให้ผลประโยชน์ยาวนานกว่าวิธีอื่น ในที่สุด วิธีการของเขาได้เป็นที่รู้จักกันทั่วไป และได้ชื่อว่า Consultative Approach

ประโยชน์โดยทั่วไปของการปรับปรุงงาน

นักปราชญ์กล่าวว่า “Work Simplification เป็นเรื่องของการหาวิธีการทำงานที่ง่ายกว่า เร็วกว่า และถูกกว่า ประโยชน์ที่องค์การธุรกิจจะได้รับ Work Simplification มีอย่างมหาศาล เช่น ค่าใช้จ่ายต่างๆ จะลดน้อยลง ซึ่งจะเป็นผลทำให้มีกำไรมากขึ้นแต่ประโยชน์ที่ได้จากวิธีการทำงานที่ดีกว่านี้มี ได้สะกดหดยุดอยู่แต่เพียงกำไรเท่านั้น ประโยชน์ยังคงไปถึงผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ประชาชนผู้ติดต่อรับบริการ และสังคมโดยทั่วไปด้วย ประโยชน์ดังกล่าวเป็นประโยชน์ในทางวัตถุซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์อื่นๆ โดยการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงาน และความสามารถในด้านการสร้างสรรค์ที่ได้นำเอามาใช้อย่างเต็มที่แล้วประโยชน์ในด้านวัตถุจะมีเพียงเล็กน้อย ปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวกับปัญหาทางด้านวัตถุเช่น ปัญหาที่เกี่ยวกับคุณค่าเบื้องต้นของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า เป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่งส่วนหนึ่ง ซึ่งองค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งควรจะได้สร้างขึ้นและถ้าเมื่อใดที่องค์การ

หรือหน่วยงานได้มีการยอมรับคุณค่าเบื้องต้นของสมาชิกในองค์กรและนำไปใช้กับวิธีการทำงานต่าง ๆ แล้ว ประโยชน์มากมายทางด้านวัตถุที่เพิ่มขึ้นจะต้องตามมาโดยไม่ต้องสงสัย

การปรับปรุงงานตามหลักวิชา Work Simplification มิได้ก่อให้เกิดการประหยัดเงินค่าใช้จ่ายอย่างเดี๋ยวจึงที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ยังให้ประโยชน์ทั่วไป นอกเหนือไปจากเงินทองอีกด้วย เช่น

1. มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และทัศนคติในการทำงานของสมาชิกดีขึ้น
2. การต้านทานการเปลี่ยนแปลงลดลง
3. ผลผลิตหรือผลงานเพิ่มขึ้น
4. การร่วมมือประสานงานและการทำงานเป็นทีมเวิร์คดีขึ้น
5. ขวัญในการทำงานของสมาชิกในองค์กรดีขึ้น
6. สมาชิกในองค์กรได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่องให้เกียรติมากขึ้น
7. สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความสุขใจจากการทำงานของเขามากขึ้น
8. องค์กรมีวัตถุประสงค์ร่วมกันกับสมาชิกขององค์กร เอารัดเอาเปรียบกันน้อยลง
9. อื่น ๆ เช่น ความเข้าใจปัญหาและจุดมุ่งหมายของฝ่ายปฏิบัติงานที่มีต่อฝ่ายบริหารดีขึ้น ความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายปรับปรุงงานกับฝ่ายปฏิบัติงานดีขึ้น

การปรับปรุงงานเป็นผลดีต่อสมาชิกขององค์กรแต่ละคนอย่างไร

1. เพิ่มความมั่นคงในการทำงานมากขึ้น
2. ทำให้ค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ
3. ลดความเหน็ดเหนื่อยในการใช้แรงงานน้อยลง
4. ทำให้มาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น
5. ทำให้สถานที่ทำงานสะดวกสบายขึ้น
6. เปิดโอกาสให้สมาชิกพัฒนาความสามารถของเขาได้มากขึ้น
7. เปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรพิสูจน์ว่าเขามีความสามารถคนหนึ่ง
8. ทำให้งานของสมาชิกสนุกเพลิดเพลินและท้าทาย (Challenging) คือเร้าใจชวนให้อยากทำ อยากทดลอง และมีคุณค่ายิ่งขึ้นมีความสุขมากขึ้น ซึ่งทั้งนี้ต้องใช้ความสามารถ ตลอดจนพลังศักยภาพที่ยังไม่ได้นำมาใช้มากขึ้นด้วย

การปรับปรุงงานเป็นผลดีแก่องค์กรอย่างไร

1. ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตงานหรือบริการแต่ละหน่วยให้น้อยลง
2. ทำให้มีเงินเหลือสำหรับใช้จ่ายทางอื่นมากขึ้น
3. ทำให้สามารถมีการขายสินค้าลดราคา (Sales) ได้บ่อยขึ้นเมื่อมีทางที่จะลดราคาลงได้เรื่อยๆ
4. เพิ่มความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจให้แก่องค์กรมากขึ้น เพราะมีรายได้หรือกำไรมากขึ้นเรื่อยๆ
5. ทำให้สามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการดีขึ้น
6. ช่วยทำให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ประเภทต่างๆ ได้ดีขึ้น
7. ช่วยลดการด้านทางการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกขององค์กร
8. ทำให้ได้รับความร่วมมือและมีการทำงานเป็นแบบทีมเวิร์คดีขึ้น
9. ทำให้สัมพันธภาพที่มีต่อผู้บริโภคและประชาชนดีขึ้น
10. ช่วยทำให้องค์กรสามารถจัดทำสัญญาในฐานะเป็นผู้รับจ้างบางอย่างอันสืบเนื่องมาจากการประมูลในราคาต่ำกว่าองค์กรอื่นเพราะได้มีการปรับปรุงงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง แต่ได้ปริมาณและคุณภาพดีเท่าเดิมได้

การปรับปรุงงานเป็นผลดีแก่สังคมโดยรวมอย่างไร

1. ทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าหรือบริการลดลงซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าหรือบริการถูกลง ทุกคนสามารถซื้อได้ มีได้ เป็นการยกมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้น สะดวกสบายขึ้น มีความสุขมากขึ้น สนองความต้องการได้มากขึ้น ดำรงชีพประจำวันง่ายขึ้น
2. ลดการสูญเสียเปล่าในด้านแรงงาน และวัสดุสิ่งของให้น้อยลง
3. ทำให้เข้าใจหลักวิชาเศรษฐศาสตร์ว่าด้วยการประกอบธุรกิจการค้าแบบเสรีนิยมดีขึ้น
4. ทำให้เข้าใจหลักวิชาเศรษฐศาสตร์ว่าด้วยการผลิตดีขึ้น
5. ทำให้สมาชิกขององค์กรแต่ละคนซึ่งก็คือประชาชนนั่นเองมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น
6. ทำให้สัมพันธภาพระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างดีขึ้น

ประโยชน์ โดยเฉพาะของการสำรวจเพื่อปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานเป็นประจำ

1. ทำให้ระบบงานและกระบวนการทำงานทันสมัยอยู่เสมอ ทำให้การทำงานดีขึ้น ง่ายขึ้น ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน ใช้แรงงานน้อยลง ใช้เวลาน้อยลง ตลอดจนเสียค่าใช้จ่ายน้อยลงด้วย
2. จะทำให้ทราบถึงแหล่งงานที่มีปัญหาต่างๆ และทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องสนใจ
3. จะสามารถจับปิดเป้าปัญหาต่างๆ เสียตั้งแต่เนิ่นๆ ในขณะที่ปัญหานั้นยังไม่ลุกลามใหญ่โตหรือร้ายแรงยิ่งขึ้น
4. จะสามารถจัดทำแผนภูมิกระบวนการทำงาน แผนภูมิการแบ่งงาน ตลอดจนรายการย่อปริมาณงานและความก้าวหน้าของงาน
5. จะสามารถให้คำแนะนำตักเตือนเมื่อมีการผิดพลาดซ้ำๆ ซากๆ ถ้าไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย หรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือคำสั่งแจง
6. จะสามารถทำให้ทราบถึงงานซ้อนงาน และการทำงานหรือการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ประโยชน์อะไร
7. จะสามารถหาระบบหรือวิธีจะทำให้คำวินิจฉัยสั่งงานของฝ่ายบริหารระดับสูงสุดได้มีการปฏิบัติจัดทำโดยรวดเร็ว
8. จะสามารถขจัดระบบงานและการปฏิบัติงานที่ขัดแย้งกันเพราะมีวัตถุประสงค์ต่างกันออกไป
9. ขจัดการรายงาน การทะเบียน สถิติต่างๆ แบบฟอร์ม และการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นออกไป และทำให้สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นมาตรฐานที่แน่นอน
10. จะสามารถชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับการจัดองค์การที่ไม่อาจนำเอาระบบงานใหม่เข้ามาใช้ได้ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดองค์การหรือการแบ่งส่วนองค์การไม่ดี หรือไม่สามารที่จะปรับให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่จะทำได้
11. จะสามารถหาทางลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานในสำนักงานให้น้อยลง โดยชี้ให้เห็นข้อบกพร่องต่างๆ เช่นการจัดสำนักงาน การใช้เครื่องมือเครื่องใช้ให้เกิดประโยชน์มากๆ ไม่เป็น ไม่มีระบบควบคุมแบบฟอร์มและการรายงาน ตลอดจนไม่มีการควบคุมทะเบียนสถิติต่างๆ อย่างเพียงพอ เป็นต้น.

ในการปรับปรุงงานนั้น จะต้องประสบกับปัญหาที่สำคัญ 2 ประการเกี่ยวกับตัวบุคคล คือ การต้านทานการเปลี่ยนแปลง และความไม่พอใจในการที่มีคนมาวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานของเขา

การที่มนุษย์เราต้านทานการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่เป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป ได้มีผู้รวบรวมสาเหตุที่มนุษย์ต้านทานการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการ คือ

1. ต้องการทำวิธีเดิมเพราะเห็นว่ายังเป็นวิธีที่ดีอยู่
2. เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นสิ่งจำเป็นแต่อย่างใด
3. ไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงนั้น
4. ไม่มีส่วนรู้เห็นหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง
5. วิธีการใหม่จะทำให้เขาสูญเสียงานหรือ ได้ค่าจ้างน้อยลง
6. วิธีใหม่จะทำให้งานหนักขึ้น
7. เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงานจะนำไปสู่คุณภาพงานที่ต่ำหรือเลวลงกว่าเดิม

ดังนั้น การปรับปรุงนั้นเป็นเรื่องที่จะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์อย่างมาก เพราะการปรับปรุงงานไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานอย่างเดียว ยังเกี่ยวข้องกับกระทบกระเทือนถึงคนทำงานด้วย

วิธีเอาชนะการต้านทานการเปลี่ยนแปลง

เพื่อเอาชนะการต้านทานการเปลี่ยนแปลงและหลีกเลี่ยงความไม่พอใจ มีผู้วางข้อปฏิบัติไว้ 2 พวก ซึ่งคล้ายๆ กัน คือ

ก. พวกแรก

1. จะต้องมีการประชุมชี้แจง หรือแจ้งให้ทราบแต่เนิ่นๆ ว่าปรับปรุงงานคืออะไร สำคัญและจำเป็นอย่างไร และมีประโยชน์อะไรบ้าง เป็นต้น
2. ก่อนจะเริ่มวางโครงการปรับปรุงงาน จะต้องปรึกษาหารือกับคนบางคน ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น โดยเฉพาะว่า ทำไมถึงจะต้องปรับปรุงงานนั้น ทั้งนี้เพื่อให้มีส่วนร่วมและจะได้ฟังความคิดเห็นของเขาด้วย และจะต้องไม่ลืมว่าคนเรานั้นพร้อมที่จะทำงานให้ดีขึ้นและดีขึ้นเรื่อยๆ แต่คนเราจะรู้สึกไม่พอใจต่อโครงการใดๆ ที่สะท้อนให้เห็นสมรรถภาพของเราด้วย
3. ปรึกษาหารือกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทราบว่าการเปลี่ยนแปลงกระทบกระเทือนเขาเป็นการส่วนตัวอย่างไรบ้าง แผนการปรับปรุงงานควรจะต้องพิจารณาถึงผลที่จะมีต่อผู้ปฏิบัติ เป็นรายบุคคลด้วย
4. อย่าทำการเปลี่ยนแปลง เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าจำเป็นและเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ผู้ปรับปรุงจะต้องรู้กาลเทศะและมีความอดทน

ข. พวกที่ 2

1. จะต้องมีกรบอกกล่าวเรื่องราวการเปลี่ยนแปลง ที่จะมีผลกระทบต่อบุคคล ในองค์กรล่วงหน้า เปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้คิดและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง และท่านจะต้องให้ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นต้องการหรืออยากทราบ
2. จะต้องมีการอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ให้ทราบอย่างละเอียดถี่ถ้วน เน้นให้ทราบหรือได้ตระหนักว่าองค์กร โดยส่วนรวม หน่วยงานของเรา และบุคคลเหล่านั้นเอง จะได้รับประโยชน์อย่างไร จากการเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาใช้ ขอให้ท่านโฆษณาให้เห็นคุณค่าเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เขาจะได้รับ
3. จะต้องมีการเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้เข้ามามีส่วนร่วม ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ ให้เขาช่วยแก้ปัญหาและจัดทำรายละเอียดต่างๆ เสนอด้วย
4. จะต้องมี การวางแผนสำหรับผลที่จะเกิดขึ้นอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล ตระหนักถึงเรื่องการดูแลสุขภาพความสงบสุขของบุคคลแต่ละคนไว้ล่วงหน้า และหาทางลดการดูแลสุขภาพนั้นให้เบาบางลง
5. จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับจังหวะเวลา ค่อยทำค่อยไปช้าๆ ทีละเล็กละน้อย อย่าทำอย่างรวดเร็วหวบฮาบ
6. จะต้องเตรียมเผชิญปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นใหม่โดยที่ท่านไม่ได้คาดคิดมาก่อนในขณะวางแผน ขอให้ท่านคอยติดตามและเอาใจใส่เกี่ยวกับอาการต่างๆ ที่คุกคามต่อบุคคลไม่ว่าอาการนั้นจะเกิดขึ้นจริง หรือเพียงแค่คิดฝันว่าจะเกิดขึ้นเท่านั้น
7. จะต้องแน่ใจได้ว่าบุคคลต่างๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมีโอกาสมีช่องทางที่จะแสดงข้อข้องใจต่างๆ ออกมาให้ท่านทราบได้อย่างละเอียดเพียงพอ และให้บุคคลนั้นๆ เข้าถึงท่านได้ง่ายๆ
8. จะต้องมีการทดสอบปฏิบัติสักระยะหนึ่งก่อน และมีการตรวจสอบด้วยความละเอียดรอบคอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ โดยให้บุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทุกคน
9. จะต้องมีความอดทนและใจเย็นๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลนั้นเป็นของยากและจะต้องใช้เวลานานพอสมควร

งานที่สำคัญของนักปรับปรุงงาน

1. สร้างหรือพัฒนา แล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับแนวความคิด ความรู้และเรื่องราวต่างๆ ในด้านการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อบุคคลเหล่านั้นจะได้มีข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณาการวินิจฉัยสั่งการ

2. สร้างหรือพัฒนาวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน หรือระบบการทำงานที่จะทำให้การผลิตเพิ่มสูงขึ้น หรือลดค่าใช้จ่ายให้น้อยลง โดยไม่มีการบังคับไม่ว่าโดยตรงหรือโดยปริยายให้คนทำงานหนักขึ้น

3. ปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนดียิ่งขึ้น และช่วยหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ได้รู้ว่ากฎหมาย ระเบียบต่างๆ ได้มีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้ รวมทั้งควรมีการปฏิบัติตามนโยบายขององค์การหรือไม่

4. ทำการสำรวจต่างๆ แล้วจัดทำรายงานเพื่อประเมินความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน และเพื่อบอกให้ฝ่ายบริหารทราบว่า หน่วยต่างๆ ในองค์การ

5. กำลังทำสิ่งที่ได้กำหนดให้ทำหรือไม่เพียงใด

6. ทำตามวิธีที่บอกให้ทำหรือไม่เพียงใด

7. ทำในเวลาทีบอกให้ทำหรือไม่เพียงใด

8. ทำในสถานที่ที่บอกให้ทำหรือไม่เพียงใด

9. ใช้ทรัพยากรต่างๆ ตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

10. ให้ข้อเสนอแนะและเสนอข้อที่ควรปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น

11. ติดตามผลและถ้าจำเป็น จะต้องช่วยเหลือให้หน่วยงานต่างๆ นำเอาระบบงาน กระบวนการทำงาน แผนงาน และการจัดแบ่งงานที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว หรือระบบใหม่เอี่ยม ไปใช้อย่างจริงจัง

การปรับปรุงงานได้แก่การใช้สามัญสำนึกที่จัดเป็นระบบแล้ว เพื่อค้นหาวิธีทำงานที่ดีกว่าและง่ายกว่า และเพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเปล่าทุกประเภท เป็นต้นว่าแรงงาน เวลา เงิน วัสดุ สิ่งของ และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ เป็นต้น

ขั้นการปรับปรุงงาน

เพื่อให้การปรับปรุงงานได้ผลดีสมความมุ่งหมาย จะต้องดำเนินการเป็นขั้นๆ อย่างมีระบบ ขั้นของการปรับปรุงงานมีอยู่ด้วยกัน 5 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 การเลือกงานที่จะปรับปรุง

ขั้นที่ 2 การหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานหรือวิธีการปฏิบัติงานนั้นแล้วบันทึกไว้

ขั้นที่ 3 การสอบถามหรือศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดของข้อเท็จจริงนั้นๆ แล้วบันทึกถึงทางปรับปรุงที่เป็นไปได้ไว้

ขั้นที่ 4 การเลือกและกำหนดวิธีการทำงานที่ดีกว่าและทดสอบให้เป็นที่พอใจ

ขั้นที่ 5 นำไปใช้จริงๆ และคอยติดตามผลเพื่อปรับปรุงต่อไปอีก

ภารกิจขั้นแรกของผู้ปรับปรุงงานได้แก่การเลือกงานที่จะปรับปรุง งานที่ควรจะเลือกหยิบยกขึ้นมาปรับปรุงนั้นบางตำราก็บอกว่า ได้แก่งานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. งานที่เสียค่าใช้จ่ายมาก งานที่ต้องใช้แรงงานงานแพง
2. งานที่ต้องใช้เครื่องมือเครื่องใช้ราคาแพง
3. งานซึ่งติดขัดเดินไม่สะดวก งานค้างค้ำ
4. งานที่ต้องไล่ต้อนติดตามอยู่เสมอ งานที่กินเวลามาก
5. งานที่ต้องสูญเสียวัสดุมาก แต่ได้ผลน้อย

เทคนิคหรือเครื่องมือในการปรับปรุงงาน

เทคนิคหรือเครื่องมือในการปรับปรุงงาน มีอยู่ 5 อย่าง คือ






1. ผังการแบ่งงาน (Work Distribution Chart)
2. ผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Process Chart)
3. การนับหรือวัดผลงาน (Work Count)
4. การประหยัดแรงงาน (Motion Economy)
5. การจัดสำนักงาน (Office Layout)

การทำวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้ผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ จึงจะกล่าวถึงเฉพาะผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Process Chart)

ผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคหรือเครื่องมือที่จะศึกษารายละเอียดของวิธีปฏิบัติ ว่างานแต่ละอันมีขั้นตอนการปฏิบัติหรือวิธีปฏิบัติอย่างไร ผังนี้จะดีแม้ให้ท่านเห็นสภาพการปฏิบัติงานแต่ละอันเป็นขั้น ๆ ตามลำดับ ตั้งแต่เริ่มต้นจนงานแล้วเสร็จ

ผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นท่านทราบว่า ในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดทั้งสิ้นนั้น มีใครบ้าง แต่ละคนทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด โดยมีสัญลักษณ์ต่างๆแทนการปฏิบัติงานดังนี้

-  สำหรับการปฏิบัติ
-  สำหรับการเดินทาง
-  สำหรับการตรวจสอบ
-  สำหรับการชักช้าเสียเวลา
-  สำหรับการเก็บรักษา