



การออกแบบงาน





การออกแบบงาน



คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ



วัตถุประสงค์



- เพื่อเป็นการจัดแบ่งงาน / ตำแหน่งให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และทราบถึงความแตกต่างของงาน
- เพื่อแสดงสายการบังคับบัญชาจากหน่วยงานล่าง ขึ้นไป ถึงหน่วยงานเหนือสุด
- เพื่อประมาณการอัตรากำลังคนในแต่ละปีของแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

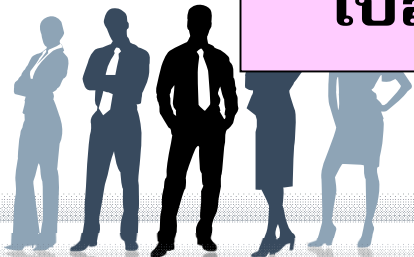




ความสำคัญของการออกแบบงาน

1. ประโยชน์ต่อองค์กร

- การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้
องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไป
เรื่อย ๆ
- ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนกันไม่มีแผนงานมากเกินไป
เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย
- องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่
เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามความจำเป็น





ความสำคัญของการออกแบบงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร
- แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย
- ทำให้งานไม่ค้างค้ำง ณ จุดใด สามารถแก้ไขได้ง่าย
- การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ





ความสำคัญของการออกแบบงาน

3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

- ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด
- การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป
- เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน
- พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น



การออกแบบงานจะใช้กับ



- กิจการก่อตั้งใหม่
- งานบางประเภทยังไม่ได้มีการกำหนดขึ้นมาก่อนภายในองค์กร
- สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ทำให้ภาระงานในบางกลุ่มเพิ่มขึ้น หรือบางกลุ่มลดลง
- การลดขนาดองค์กร (Down Sizing)
- โครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเพียงพอ



ประเภทของการออกแบบงาน

1. การกำหนดขอบเขตของงานตามความสามารถ (Job Specialization)

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

3. การขยายงาน (Job Enlargement)

4. การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)

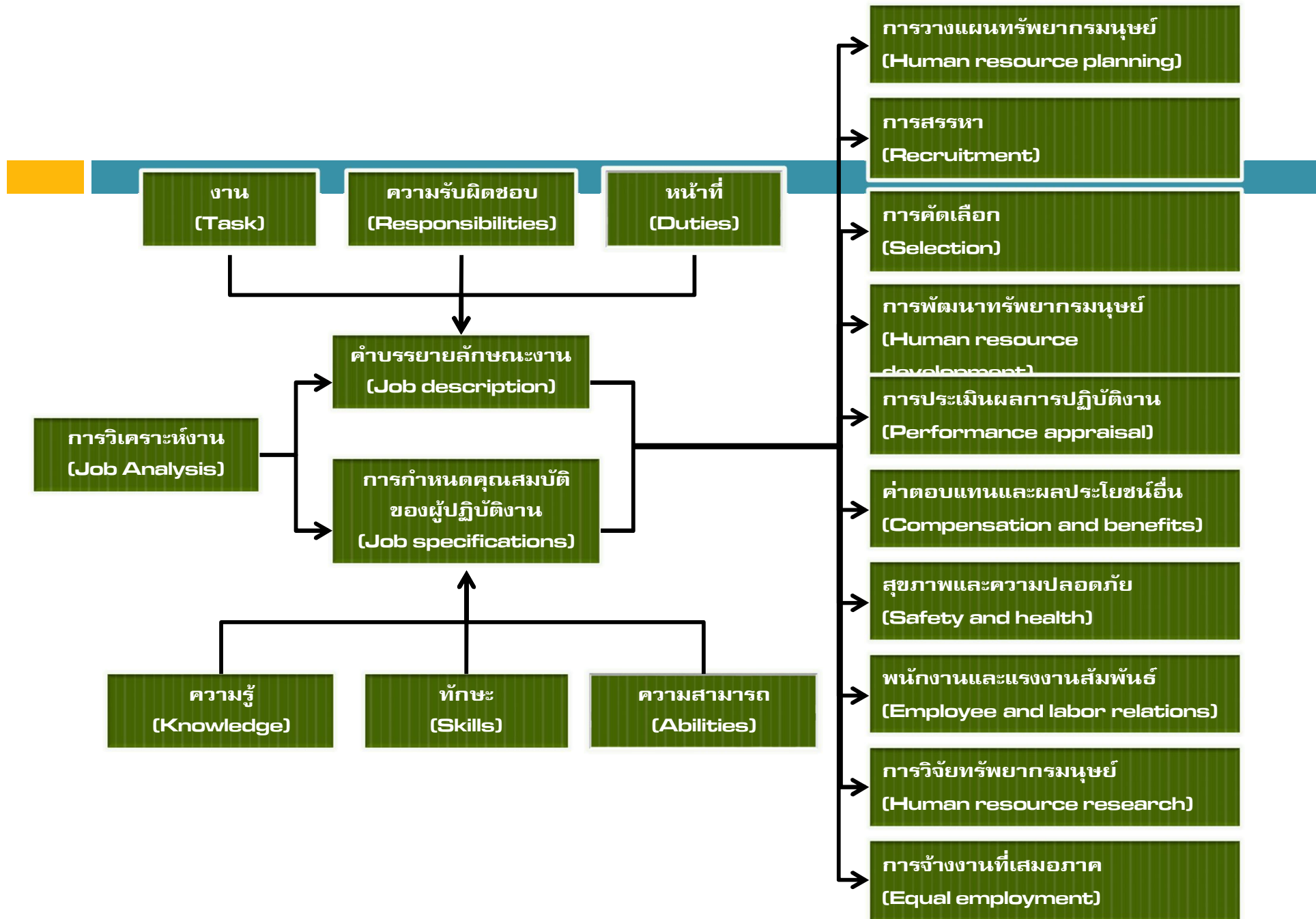
การออกแบบงานสามารถช่วยองค์กรได้อย่างไร

- การทำงานมากเกินไป
- การทำงานน้อยเกินไป
- การทำงานซ้ำซ้อน
- การควบคุมงานได้จำกัด
- การแยกตัวจากผู้อื่น
- การทำงานเป็นกะ
- การแทนตำแหน่งงานที่ว่างลงล่าช้า
- การทำงานเกินชั่วโมงงาน
- ความไม่เข้าใจในกระบวนการทำงานทั้งหมด



การวิเคราะห์ผลงาน





ปัญหาและข้อจำกัด

1. ไม่มีการกำหนดภารกิจหลักขององค์การและหน้าที่หลักของหน่วยงานที่ชัดเจน

องค์การต่าง ๆ มักจะมุ่งเน้นการเขียนใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงานมากกว่าการวิเคราะห์หน้าที่งานขององค์การและกระจายลงสู่หน่วยงาน ขาดการกำหนดว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักขององค์การที่ชัดเจนคืออะไร ไม่มีการตรวจสอบว่าภารกิจหลักขององค์การนั้นได้ถูกกระจายไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ครบถ้วนหรือไม่

ปัญหาและข้อจำกัด

2. ใบกำหนดหน้าทำงานไม่ได้นำไปใช้ในหน่วยงานอย่างจริงจัง

เกือบทุกองค์การได้จัดทำใบกำหนดหน้าทำงาน แต่ไม่ได้นำไปใช้งาน
ใด ๆ เพราะไม่รู้ว่าจะนำไปใช้ทำอะไร องค์การไหนที่มีระบบ
มาตรฐานสากลก็ใช้ประโยชน์เพียงเป็นยืนยันกันผู้ตรวจสอบจาก
ภายนอกเท่านั้น

3. พนักงานไม่เคยเห็นใบกำหนดหน้าทำงานของตัวเอง

ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เคยเห็นเลยว่าหน้าที่ของตัวเองที่บริษัทฯ กำหนด
ไว้คืออะไร แต่ที่แย่ยิ่งกว่านั้นคือหัวหน้าบางคนยังไม่ทราบเลยว่า
ลูกน้องมีใบกำหนดหน้าทำงาน เพราะตัวเองก็ไม่เคยเห็นใบกำหนด
หน้าทำงานของลูกน้อง

ปัญหาและข้อจำกัด

4. ใบกำหนดหน้าที่งานเก็บอยู่ที่ฝ่ายบุคคลหรือ HR

ไม่มีสำเนาไว้ที่หัวหน้างานหรือต้นสังกัดเลย ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าเก็บไว้ที่ต้นสังกัดแล้วกลัวเอกสารหาย เมื่อฝ่ายบุคคล หรือ HR เก็บไว้ นาน ๆ เอกสารนี้ก็กลายเป็นเอกสารสำคัญที่ต้องเก็บรักษาไว้อย่างดี เพราะถ้าหายแล้วจะถูกตำหนิจากผู้ตรวจสอบระบบมาตรฐานสากลต่าง ๆ เก็บไปเก็บมาจนกลายเป็นสิ่งต้องห้าม ใครมาขอไม่ได้ ไม่ให้ถ่ายเอกสาร ไม่ให้ใครดูหรือดูได้แต่ให้มาดูที่ฝ่ายบุคคล หรือ HR เท่านั้น

ปัญหาและข้อจำกัด

5. ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้เขียนใบกำหนดหน้าที่งาน

ถ้าเราไปอ่านใบกำหนดหน้าที่งานขององค์กรต่าง ๆ แล้ว จะพบว่าส่วนหนึ่งไม่ใช่ใบกำหนดหน้าที่งาน เป็นแต่ “ใบพรรณนางานที่ทำ” เพราะผู้จัดทำคือผู้ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น เขาจะเขียนว่าเขาทำอะไรอยู่บ้าง ส่วนคุณสมบัติ เขาก็จะเขียนคุณสมบัติของเขาเอง

เมื่อไหร่ก็ตามที่เรามอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเขียนใบกำหนดหน้าที่งานเอง โดยที่ไม่ได้รับการตรวจสอบและกลั่นกรองจากผู้บังคับบัญชาแล้ว โอกาสที่เขาจะเขียน “งานที่เขาทำอยู่” จะมีมากกว่า “งานที่ควรจะทำ”

ปัญหาและข้อจำกัด

6. งานฝากกลายเป็นหน้าที่หลัก

ผู้ปฏิบัติงานบางตำแหน่งงาน ต้องทำงานในตำแหน่งงานอื่นด้วย หรือที่เราเรียกกันว่างานฝากนั่นเอง งานฝากอาจจะเกิดจากยังไม่มีคนในตำแหน่งงานนั้น ๆ อาจเกิดจากคนในตำแหน่งงานนี้สามารถทำงานได้เก่งกว่า หรือสาเหตุอื่น ๆ ก็ตาม แต่เมื่อฝากไปฝากมาจนกลายเป็นหน้าที่ประจำของตำแหน่งงานนี้ไปเลย แยกไม่ออกว่างานไหนเป็นงานหลัก งานไหนเป็นงานฝาก พอคนที่ดำรงตำแหน่งนี้ย้ายไป ลาออกไป คนใหม่ที่เข้ามา ก็ยังทำงานทั้งงานหลักและงานฝากไปโดยอัตโนมัติ ไม่มีการย้ายงานฝากกลับไปอยู่ในทะเบียนบ้านเดิม เมื่อลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นในองค์กรมาก ๆ สุดท้ายโครงสร้างการบริหารงานจะผิดเพี้ยนไปหมด งานของแต่ละตำแหน่งไม่สอดคล้องกับงานของหน่วยงาน โครงสร้างของการแบ่งงาน กลายพันธุ์ไปหมด

ปัญหาและข้อจำกัด

7. ใบกำหนดหน้าที่งานไม่ตรงกับงานที่แท้จริง

ถ้าถามว่าองค์การของคุณมีใบกำหนดหน้าที่งานหรือไม่ หลายคนตอบว่ามีด้วยความมั่นใจ แต่ถ้าถามคนทำงานบางคนว่าคุณทำงานอะไรบ้าง แล้วนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ระบุไว้ในใบกำหนดหน้าที่งาน เราอาจจะพบว่าหลาย ๆ กรณีใบกำหนดหน้าที่งานไม่ตรงกับงานที่เขาทำจริง อาจด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ไม่มีการปรับปรุง แก้ไข ใบกำหนดหน้าที่งานเมื่องานเปลี่ยนแปลงไป หรือคนเขียนใบกำหนดหน้าที่งาน ไม่ได้ลงไปดูจริง ๆ แล้วงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ เขาทำอะไรบ้าง

ปัญหาและข้อจำกัด

8. มีการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างตำแหน่ง

ทำให้องค์การเสียทรัพยากรบางอย่างมากขึ้น เช่น แทนที่จะใช้คนเพียงคนเดียวในการทำงานเรื่องหนึ่ง อาจจะต้องใช้คนทำงานถึงสองคน เพราะสองคนนี้อยู่คนละหน่วยงานกัน หัวหน้าแต่ละหน่วยงานก็จะขอคนเพิ่มอย่างน้อยหนึ่งคน แม้ว่างานที่รับผิดชอบนั้นจะต้องการคนเพียงครึ่งคน แต่ถ้างานนั้น ๆ มาอยู่รวมกันที่หน่วยงานเดียวก็สามารถใช้คนเพียงคนเดียวได้ หรือแทนที่จะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพียงเครื่องเดียวเท่านั้น ก็อาจจะต้องใช้เครื่องสองเครื่อง เพราะคนทำงานคนละคนกัน

ปัญหาและข้อจำกัด

๑. ใบกำหนดหน้าทำงานของหัวหน้างานกับลูกน้องเหมือนกัน

เคยไปเจอใบกำหนดหน้าทำงานของหัวหน้าและลูกน้องขององค์กรหนึ่ง พอหยิบใบกำหนดหน้าทำงานขึ้นมาอ่านดูสองใบ ปรากฏว่าเขียนเหมือนกันมากเลย ถ้าไม่ดูชื่อตำแหน่งงาน ไม่สามารถบอกได้เลยว่าตำแหน่งไหนเป็นหัวหน้า ตำแหน่งไหนเป็นลูกน้อง เช่น ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง ตำแหน่งวิศวกรซ่อมบำรุง หรือแม้กระทั่งช่างซ่อมบำรุงมักเขียนพรรณนาไว้ว่า “ดูแลงานซ่อมบำรุงเครื่องจักร” อ่านไปอ่านมาแล้ว หาข้อสรุปไม่ได้เลยว่า ใครเป็นผู้วางแผนการซ่อมบำรุง ใครควบคุมงานซ่อมบำรุง และใครเป็นผู้ปฏิบัติงานซ่อมบำรุง

ปัญหาและข้อจำกัด

10. หัวข้ออื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมีทุกตำแหน่ง

วลียอดฮิตที่มักจะติดอยู่กับการเขียนหน้าที่ในใบกำหนดหน้าที่งานคือ “อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย” ซึ่งจะถูกเขียนไว้ในข้อสุดท้ายของหน้าที่งาน ทั้ง ๆที่ยังไม่ทราบเลยว่าอื่น ๆนั้นมีขอบเขตงานแค่ไหน

11. คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งไม่ชัดเจน

สำหรับการกำหนดคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่ง ส่วนมากกำหนดไว้ค่อนข้างกว้างมากเช่น วุฒิการศึกษาปริญญาตรีวิศวกรรมสาขาไฟฟ้า หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การเขียนแบบนี้ใครจะไปทราบได้ว่าที่เกี่ยวข้องคืออะไร วิศวกรรมเครื่องกลหรือวิศวกรรมเหมืองแร่ หรือวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ หรือวิศวกรรมคอมพิวเตอร์

ปัญหาและข้อจำกัด

12. ไม่มีระบบการทบทวนระบบการบริหารใบกำหนดหน้าทำงาน

ใบกำหนดหน้าทำงานมักทำแล้วทิ้งเลย เหมือนห้องแล้วทิ้งที่เป็นข้าวในสังคมอยู่หน้าหนังสือพิมพ์ในบ้านเมืองเรา หลายองค์การทำให้ระบบใบกำหนดหน้าทำงานเกิดขึ้นมา แต่ไม่มีการดูแล ปล่อยให้ไปตามยถากรรม มีน้อยมากที่จะนำเอาระบบใบกำหนดหน้าทำงานมานั่งทบทวนกันอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะการประชุมระดับผู้บริหารในองค์การ ไม่ค่อยเห็นวาระการประชุมเกี่ยวกับการทบทวนระบบใบกำหนดหน้าทำงานเลย แน่จนครั้นว่าระบบใดก็ตามถ้าสักแต่จัดทำขึ้นมาแล้วไม่มีการติดตาม ทบทวนหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่นานระบบนั้นก็ตายจากไป หรือไม่ก็พิการไม่สามารถใช้งานได้ตามที่ควรจะเป็น

ปัญหาและข้อจำกัด

13. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของใบกำหนดหน้าทำงาน

เนื่องจากระบบการบริหารใบกำหนดหน้าทำงานของเราไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของใบกำหนดหน้าทำงาน ถ้าเขารับว่ามันสามารถทำอะไรได้บ้าง ถ้าไม่ทำแล้วจะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กร ทั้ง ระยะสั้นและระยะยาว

ใบกำหนดหน้าทำงานเหมือนกับการทำประกันชีวิต ถ้าถามว่าประกันชีวิตดีไหม เชื่อว่าทุกคนจะตอบว่าดี แต่ถ้าถามว่าแล้วคุณจะทำประกันชีวิตไหม เกือบทุกคนเหมือนกันจะบอกว่าไม่ทำ เพราะอะไร เพราะเขายังไม่เกิด "จิตสำนึก" หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า "Awareness" ว่าทำแล้วจะได้อะไร ถ้าไม่ทำแล้วจะเสียอะไร

ดังนั้น องค์กรใดที่บอกว่าปัญหาคือผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ปัญหาจริง ๆ ก็คือ ระบบการบริหารใบกำหนดหน้าทำงานของเรายังขาดประสิทธิภาพเพียงพอที่จะดึงดูดความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงได้

ปัญหาและข้อจำกัด

14. ฝ่ายบุคคล หรือฝ่าย HR เป็นผู้จัดทำใบกำหนดหน้าทำงาน

ใบกำหนดหน้าทำงานกลายเป็นภาระและหน้าที่ของฝ่ายบุคคล หรือ HR โดยที่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารต้นสังกัดไม่ได้ร่วมรับผิดชอบเลย เป็นปัญหาเดียวกันกับปัญหาการลงโทษพนักงานที่เมื่อพนักงานทำผิด ต้นสังกัดมักจะส่งเข้าห้องฝ่ายบุคคล หรือฝ่าย HR ทั้ง ๆ ที่หน้าที่การลงโทษพนักงานจริง ๆ แล้วคือหน้าที่ของหัวหน้า ไม่ใช่ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบุคคลไม่มีบารมีพอที่จะคุยกับพนักงาน เพราะไม่ได้ทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน ไม่รู้จักพนักงานดีเหมือนหัวหน้า

ปัญหาและข้อจำกัด

15. ลอกแบบมากจากองค์การอื่น

ปัญหาที่สำคัญของระบบการบริหารงานต่าง ๆ ในบ้านเรา ซึ่งรวมถึงใบกำหนดหน้าทำงานเกิดจากการที่แต่ละองค์การชอบไปลอกคนอื่นมา ไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์มหรือตัวอย่าง ที่หนักกว่านั้นคือลอกเขามาทั้งหมดเลย แล้วมาเปลี่ยนชื่อบริษัท เปลี่ยนชื่อตำแหน่งนิดหน่อย แล้วนำไปใช้งานเลย

