





מרכז טכנולוגיות



การออกแบบงาน



คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นการจัดแบ่งงาน / ตำแหน่งให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนและทราบถึงความแตกต่างของงาน
- เพื่อแสดงสายการบังคับบัญชาจากหน่วยงานล่างขึ้นไปถึงหน่วยงานเหนือสุด
- เพื่อประมาณการอัตรากำลังคนในแต่ละปีของแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

ความสำคัญของการออกแบบงาน

1. ประโยชน์ต่อองค์กร

- การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ
- ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนกันไม่มีแผนงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย
- องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามความจำเป็น

ความสำคัญของการออกแบบงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

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

ความสำคัญของการออกแบบงาน

3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

- ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด
- การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป
- เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน
- พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

การออกแบบงานจะใช้กับ

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

ประเภทของการออกแบบงาน

1. การกำหนดขอบเขตของงานตามความสามารถ
(Job Specialization)

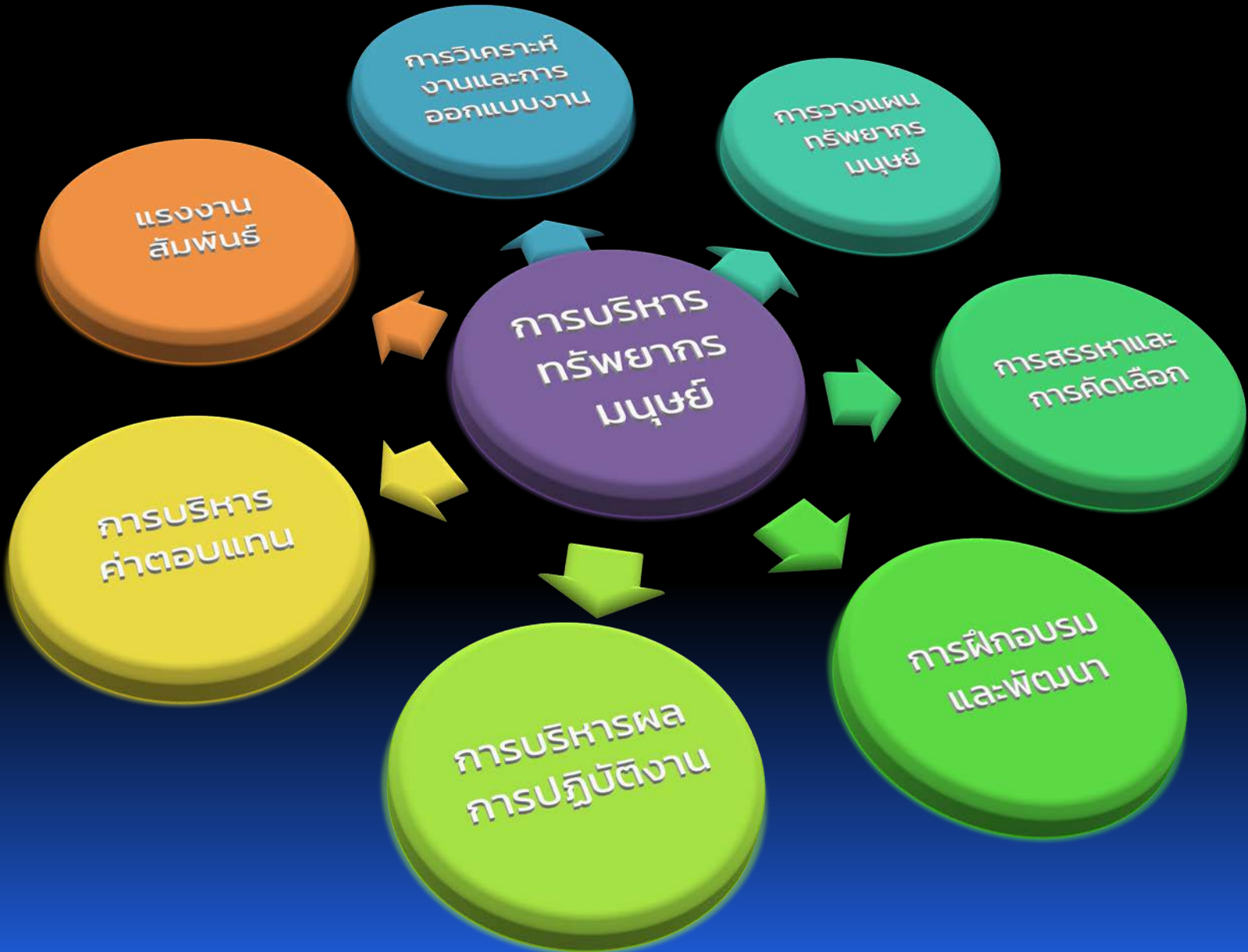
2. การหมุนเวียนงาน(Job Rotation)

3. การขยายงาน(Job Enlargement)

4. การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)

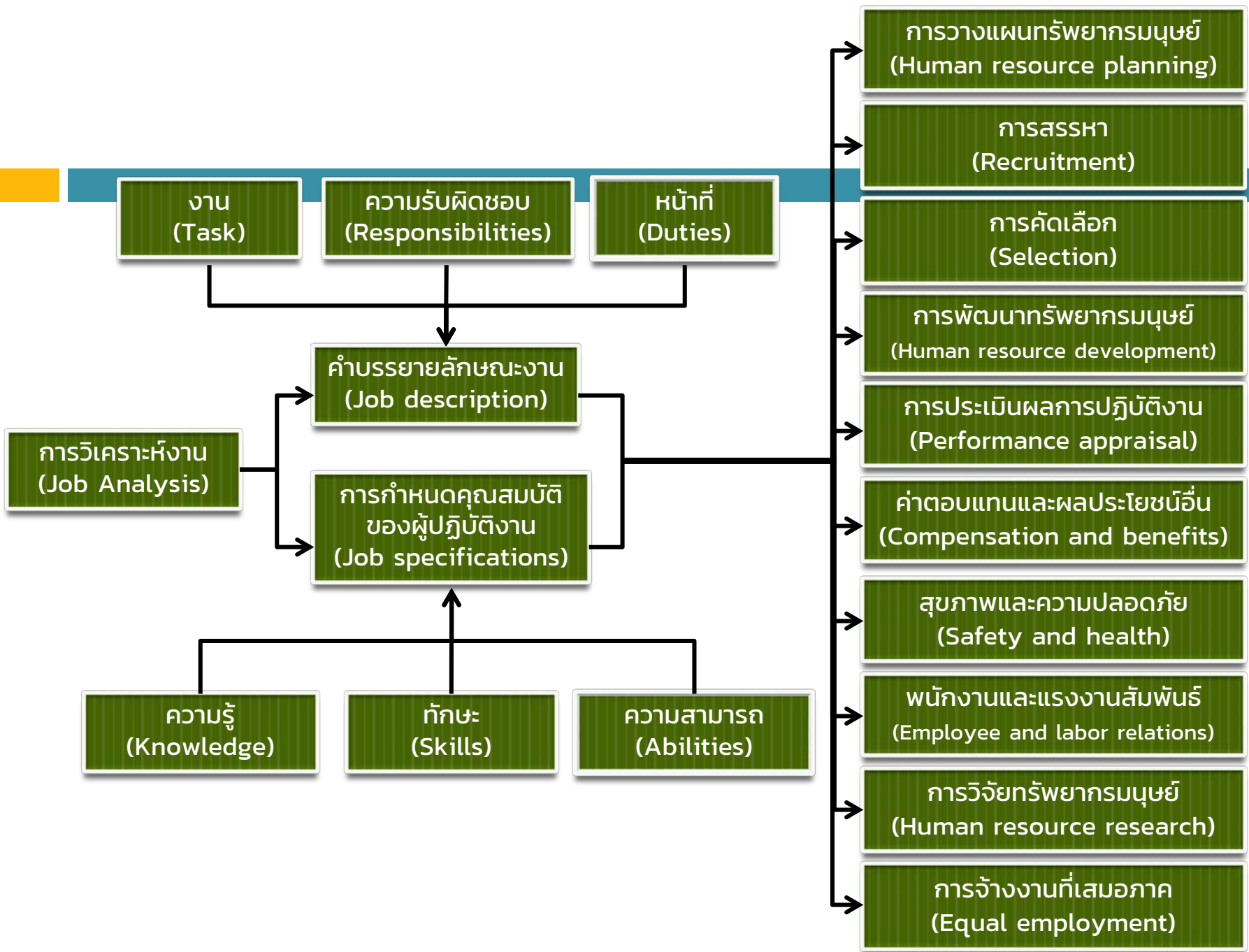
การออกแบบงานสามารถช่วยองค์กรได้อย่างไร

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



การวิเคราะห์ห่วงงาน





ปัญหาและข้อจำกัด

1. ไม่มีการกำหนดภารกิจหลักขององค์การและหน้าที่หลักของหน่วยงานที่ชัดเจน

- องค์การต่างๆมักจะมุ่งเน้นการเขียนใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงานมากกว่าการวิเคราะห์หน้าที่งานขององค์การและกระจายลงมาสู่หน่วยงาน
- ขาดการกำหนดว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักขององค์การที่ชัดเจนคืออะไร ไม่มีการตรวจสอบว่าภารกิจหลักขององค์การนั้นได้ถูกกระจายไปสู่หน่วยงานต่างๆครบถ้วนหรือไม่

ปัญหาและข้อจำกัด

2. ใบกำหนดหน้าที่งานไม่ได้นำไปใช้ในหน่วยงานอย่างจริงจัง

- มีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานแต่ไม่ได้นำไปใช้งานใดๆ เพราะไม่รู้อะไรจะนำไปใช้ทำอะไร
- องค์การไหนที่มีระบบมาตรฐานสากลก็ใช้ประโยชน์เพียงเป็นยืนยันให้ผู้ตรวจสอบจากภายนอกเท่านั้น

3. พนักงานไม่เคยเห็นใบกำหนดหน้าที่งานของตัวเอง

- ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เคยเห็นเลยว่าหน้าที่ของตัวเองที่องค์กรกำหนดไว้คืออะไร
- แต่ที่แย่ยิ่งกว่านั้นคือหัวหน้าบางคนยังไม่ทราบเลยว่าลูกน้องมีใบกำหนดหน้าที่งาน เพราะตัวเองก็ไม่เคยเห็นใบกำหนดหน้าที่งานของลูกน้อง

ปัญหาและข้อจำกัด

4. ใบกำหนดหน้าที่งานเก็บอยู่ที่ฝ่ายบุคคลหรือ HR

โดยปกติใบกำหนดหน้าที่งานต้องมีสำเนาไว้ที่หัวหน้างานหรือต้นสังกัด ด้วยเหตุผลกลัวเอกสารหาย จึงเก็บไว้ที่ฝ่ายบุคคล หรือ HR เมื่อเก็บไว้นานๆ เอกสารนี้ก็กลายเป็นเอกสารสำคัญที่ต้องเก็บรักษาไว้อย่างดี เพราะถ้าหายแล้วจะถูกตำหนิจากผู้ตรวจสอบระบบมาตรฐานสากลต่างๆ เก็บไปเก็บมาจนกลายเป็นสิ่งต้องห้าม ใครมาขอไม่ได้ ไม่ให้ถ่ายเอกสาร ไม่ให้ใครดูหรือดูได้ แต่ให้มาดูที่ฝ่ายบุคคล หรือ HR เท่านั้น

ปัญหาและข้อจำกัด

5. ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้เขียนใบกำหนดหน้าที่งาน

- ถ้าเราไปอ่านใบกำหนดหน้าที่งานขององค์กรต่างๆแล้ว จะพบว่าส่วนหนึ่งไม่ใช่ใบกำหนดหน้าที่งาน เป็นแต่ “ใบพรรณนางานที่ทำ” เพราะผู้จัดทำคือผู้ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น เขาจะเขียนว่าเขาทำอะไรอยู่บ้าง ส่วนคุณสมบัติ เขาก็จะเขียนคุณสมบัติของเขาเอง
- เมื่อไหร่ก็ตามที่เรามอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเขียนใบกำหนดหน้าที่งานเอง โดยที่ไม่ได้รับการตรวจสอบและกลั่นกรองจากผู้บังคับบัญชาแล้ว โอกาสที่เขาจะเขียน “งานที่เขาทำอยู่” จะมีมากกว่า “งานที่ควรจะทำ”

ปัญหาและข้อจำกัด

6. งานฝากกลายเป็นหน้าที่หลัก

- ผู้ปฏิบัติงานบางตำแหน่งงานต้องทำงานในตำแหน่งงานอื่นด้วย หรือที่เรียกกันว่า “งานฝาก” นั่นเอง
- งานฝากอาจจะเกิดจากยังไม่มีคนในตำแหน่งงานนั้นๆ อาจเกิดจากคนในตำแหน่งงานนี้สามารถทำงานได้เก่งกว่า หรือสาเหตุอื่นๆก็ตาม
- แต่เมื่อฝากไปฝากมาจนกลายเป็นหน้าที่ประจำของตำแหน่งงานนี้ไปเลย แยกไม่ออกว่างานไหนเป็นงานหลัก งานไหนเป็นงานฝาก พอคนที่ดำรงตำแหน่งนี้ย้ายไป ลาออกไป คนใหม่ที่เข้ามาก็ยังทำงานทั้งงานหลักและงานฝากไปโดยอัตโนมัติ ไม่มีการย้ายงานฝากกลับไปอยู่ในทะเบียนบ้านเดิม
- เมื่อลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นในองค์การมากๆ สุดท้ายโครงสร้างการบริหารงานจะผิดเพี้ยนไปหมด งานของแต่ละตำแหน่งไม่สอดคล้องกับงานของหน่วยงาน โครงสร้างของการแบ่งงานกลายเป็นไปหมด

ปัญหาและข้อจำกัด

7. มีการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างตำแหน่ง

องค์การเสียทรัพยากรแทนที่จะใช้คนเพียงคนเดียวในการทำงานเรื่องหนึ่ง อาจจะต้องใช้คนทำงานถึงสองคน เพราะสองคนนี้อยู่คนละหน่วยงานกัน

8. ใบกำหนดหน้าที่งานของหัวหน้างานกับลูกน้องเหมือนกัน

ใบกำหนดหน้าที่งานของหัวหน้าและลูกน้องเขียนเหมือนกันมากถ้าไม่ดูชื่อตำแหน่งงาน ไม่สามารถบอกได้เลยว่าตำแหน่งไหนเป็นหัวหน้า ตำแหน่งไหนเป็นลูกน้อง เช่น ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง ตำแหน่งวิศวกรซ่อมบำรุง หรือแม้กระทั่งช่างซ่อมบำรุงมักเขียนพรรณนาไว้ว่า “ดูแลงานซ่อมบำรุงเครื่องจักร” อ่านไปอ่านมาแล้ว หาข้อสรุปไม่ได้เลยว่า ใครเป็นผู้วางแผนการซ่อมบำรุง ใครควบคุมงานซ่อมบำรุง และใครเป็นผู้ปฏิบัติงานซ่อมบำรุง

ปัญหาและข้อจำกัด

9. คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งไม่ชัดเจน

การกำหนดคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่ง ส่วนมากกำหนดไว้ค่อนข้างกว้างมาก เช่น วุฒิการศึกษาปริญญาตรีวิศวกรรมสาขาไฟฟ้า หรือสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การเขียนแบบนี้ใครจะไปทราบได้ว่าที่เกี่ยวข้องคืออะไร วิศวกรรมเครื่องกลหรือวิศวกรรมเหมืองแร่ หรือวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ หรือวิศวกรรมคอมพิวเตอร์

10. ไม่มีระบบการทบทวนระบบการบริหารใบกำหนดหน้าทำงาน

ใบกำหนดหน้าทำงานมักทำแล้วทิ้งเลย ทำให้ระบบใบกำหนดหน้าทำงานเกิดขึ้นมาแต่ไม่มีการดูแลปล่อยให้ไปตามยถากรรม มีน้อยมากที่จะนำเอาระบบใบกำหนดหน้าทำงานมานั่งทบทวนกันอย่างเป็นทางการ ระบบใดก็ตามถ้าจัดทำขึ้นมาแล้วไม่มีการติดตามทบทวนหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่นานระบบนั้นก็ตายจากไปหรือไม่ก็พิการไม่สามารถใช้งานได้ตามที่ควรจะเป็น

ปัญหาและข้อจำกัด

11. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของใบกำหนดหน้าที่งาน

ระบบการบริหารใบกำหนดหน้าที่งานยังขาดประสิทธิภาพเพียงพอที่จะดึงดูดความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงได้

12. ฝ่ายบุคคล หรือฝ่าย HR เป็นผู้จัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน

ใบกำหนดหน้าที่งานกลายเป็นภาระและหน้าที่ของฝ่ายบุคคล หรือ HR โดยที่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารต้นสังกัดไม่ได้ร่วมรับผิดชอบเลย เป็นปัญหาเดียวกันกับปัญหาการลงโทษพนักงานที่เมื่อพนักงานทำผิดต้นสังกัดมักจะส่งเข้าห้องฝ่ายบุคคล หรือฝ่าย HR ทั้งๆที่หน้าที่การลงโทษพนักงานจริงๆแล้วคือหน้าที่ของหัวหน้า ไม่ใช่ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบุคคลไม่มีบารมีพอที่จะคุยกับพนักงาน เพราะไม่ได้ทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน ไม่รู้จักพนักงานดีเหมือนหัวหน้า

ปัญหาและข้อจำกัด

13. ลอกแบบมากจากองค์การอื่น

ปัญหาที่สำคัญของระบบการบริหารงานต่างๆในบ้านเรา ซึ่งรวมถึงใบกำหนดหน้าที่งานเกิดจากการที่แต่ละองค์การชอบไปลอกคนอื่นมา ไม่ว่าจะ เป็นแบบฟอร์มหรือตัวอย่าง ที่หนักกว่านั้นคือลอกเขามาทั้งหมดเลย แล้วมา เปลี่ยนชื่อบริษัท เปลี่ยนชื่อตำแหน่งนิดหน่อย แล้วนำไปใช้งานเลย