การออกแบบงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

หัวข้อบรรยาย

- 1. การออกแบบงาน
- 2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการการผลิต
- 3. การวางแผนด้านแรงงาน
- 4. การจัดการตารางการทำงาน
- 5. จริยธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Frederick w.taylor, 1881

- บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มีผลงานในด้านการจัดหาบุคลากร การวางแผนตารางเวลาทำงาน ศึกษาการเคลื่อนไหวซึ่งเป็นพื้นฐานของวิชาปัจจัยมนุษย์ที่มีผู้สนใจมากในปัจจุบัน เขามีความเชื่อว่าผู้บริหารควรอุทิศทรัพยากรและผลักดันการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน

Frederick w.taylor, 1881

Taylor เชื่อว่า

- จัดคนให้เหมาะสมกับงาน
- จัดให้มีการอบรมที่เหมาะสม
- จัดหาเครื่องจักร และวิธีการทำงานที่เหมาะสม
- สร้างแรงจูงใจที่ถูกต้องตามกฎระเบียบเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

การออกแบบและวิเคราะห์งาน

(Job design / Job analysis

การออกแบบ เป็นกระบวนการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่จะต้องทำ วิธีการที่ใช้ในการทำงาน การเกี่ยวข้องของงานกับงานอื่นๆในองค์การ

การวิเคราะห์งาน

เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ ความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ โดยปกติจะมี นักวิเคราะห์งาน (Job analyst) ทำหน้าที่ รวบรวม จำแนก ประเมิน และจัดระบบเกี่ยวกับตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ

การออกแบบงาน

การออกแบบงานจะประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

(1) การทำงานเฉพาะด้าน

(2) การขยายงาน

(3) องค์ประกอบด้านจิตวิทยา

(4) ทีมนำตนเอง

(5) การจูงใจและระบบแรงจูงใจ

(6) หลักกายศาสตร์และวิธีการทำงาน

(7) การสื่อสารการทำงานด้วยภาพ

1.การทำงานเฉพาะด้าน (Labor specialization)

- **1. การพัฒนาความชำนาญในการทำงานของพนักงาน และความรวดเร็วในการเรียนรู้งานของพนักงานที่มีการทำงานนี้หลาย ๆ ครั้ง**
- **2. การลดเวลาสูญเสีย เนื่องจากพนักงานไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานหรืออุปกรณ์เครื่องมือการทำงาน**
- **3. การพัฒนาด้านการใช้เครื่องมือเฉพาะ เพื่อลดการลงทุนด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ เพราะพนักงานแต่ละคนจะมีเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการทำงานเฉพาะด้านเท่านั้น**

2. การขยายงาน (Job Expansion)

1. การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) คือ การจัดภาระงานที่มีทักษะการทำงานเหมือน หรือคล้าย ๆกัน เพิ่มเติมจากที่มีอยู่

- 2. การหมุนเวียนหน้าที่งาน (Job rotation) เป็นรูปแบบหนึ่งของการขยายขอบเขตงาน โดยการอนุญาตให้พนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านสามารถย้ายไปทำงาน ในหน้าที่อื่นได้
- 3. การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานให้พนักงาน ซึ่งรวมถึงการวางแผน และการควบคุมงานให้สำเร็จลุล่วง
- 4. การมอบอำนาจให้พนักงาน (Employee empowerment) เป็นแนวคิดที่ต่อยอดมาจากการเพิ่มความสำคัญของงาน โดยเพิ่มความรับผิดชอบในหน้าที่ให้กับพนักงานในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในกระบวนการนั้น ๆ และนำไปสู่การปรับปรุงผลงานของพนักงานเอง

3. องค์ประกอบด้านจิตวิทยา

(Psychological components of job design)

- 1. การมีทักษะที่หลากหลาย คือ งานที่ให้พนักงานได้ใช้ทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย
- 2. เอกลักษณ์ของงาน คือ การให้พนักงานได้รับรู้ภาพรวมและทราบถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน
- 3. ความสำคัญของงาน คือ การแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของงานที่มีต่อองค์การ และสังคม
- 4. ความเป็นอิสระ คือ การให้ความเป็นอิสระ และเสรีภาพแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน
- 5. ข้อมูลย้อนกลับ คือ การนำเสนอข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และตรงเวลา

4. ทีมนำตนเอง (Self – directed teams)

- 1. ใช้เงินทุนจำนวนมาก เพราะในการขยายงานนั้นอาจต้องใช้สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้มีผังสถานที่ทำงานที่ง่ายต่อการทำงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้มีผลทำให้ราคาผลิตภัณฑ์สูงขึ้น
- 2. ความแตกต่างระหว่างบุคคล จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานจำนวนมากเลือกที่จะทำงานที่ไม่มีความซับซ้อนมากนัก ความแตกต่างระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการการปฏิบัติการในการออกแบบงาน

3. อัตราค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้น พนักงานจะได้รับค่าจ้างแรงงานตามระดับทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคล ดังนั้น การขยายงานอาจจะต้องมีการจ่ายค่าแรงเฉลี่ยที่สูงขึ้นด้วย

4. จัดกลุ่มแรงงานให้มีขนาดเล็กลง เนื่องจากการขยายงานนั้น พนักงานจะต้องมีทักษะและความรับผิดชอบมากขึ้น เพราะฉะนั้นความต้องการในด้านต่าง ๆ ของการทำงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย จึงทำให้เกิดข้อจำกัดทางด้านการสรรหาแรงานเพื่อมาทำงานนั้น ๆ

5. ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นเนื่องจากการขยายงานจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและการฝึกข้ามสายงานให้กับทีมงานเหล่านั้น

5. การจูงใจ และระบบแรงจูงใจ (Motivation and Incentive systems)

- ปัจจัยทางด้านการเงิน เงินเป็นสิ่งที่ตอบสนองทางด้านจิตวิทยาได้ดี รูปแบบของเงินรางวัลต่าง ๆ เช่น เงินโบนัส การได้รับส่วนแบ่งในผลกำไร การมีส่วนร่วมและระบบแรงจูงใจ

6. หลักกายศาสตร์ และวิธีการทำงาน

(Ergonomics and Work Methods)

- หลักกายศาสตร์ คือการศึกษาการทำงานในด้านปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เพื่อที่จะปรับปรุงการทำงานของมนุษย์ให้ดีขึ้น
- โดยทั่วไปพนักงานชายและพนักงานหญิงจะมีข้อจำกัดทางด้านสรีระร่างกายที่แตกต่างกัน การออกแบบเครื่องมือ และสถานที่ทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงให้เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานเหล่านั้นเพื่อให้ง่ายและสะดวกการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของมนุษย์

7. การสื่อสารการทำงานด้วยภาพ

- การใช้เทคนิคการติดต่อสื่อสารในสถานที่ทำงานด้วยสื่อที่มองเห็นได้ การออกแบบสื่อที่ดีและการใช้รูปภาพจะช่วยลดความสับสนและทดแทนสิ่งพิมพ์ที่เข้าใจยากช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและถูกต้องยิ่งขึ้น
- ระบบการมองเห็นภาพ (Visual systems) โดยใช้สัญลักษณ์และแผนภูมิรูปแบบต่างๆ เป็นเครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสม ไม่ใช่สำหรับพนักงานเท่านั้น แต่รวมถึงเจ้าหน้าที่สนับสนุน ผู้บริหาร ผู้มาเยือนและผู้จัดหาวัตถุดิบ เนื่องจากข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับจากเครื่องมือเหล่านี้สามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นได้