

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Management

รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์

e-mail: reudee.ni@ssru.ac.th

Google Classroom รหัสชั้นเรียน 6cibeil

Web site: [http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee\\_ni/](http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee_ni/)

DLP: <https://ssrudlp.ssru.ac.th/>



*HRM*



## บทที่ 2

### การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน

1. การออกแบบงาน
2. การวิเคราะห์งาน
3. ไบพรรณาลักษณะงาน
4. มาตรฐานการปฏิบัติงาน



1.

## การออกแบบงาน





# การออกแบบงาน Job design

เป็นกระบวนการแรกที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร  
โดยการกำหนดโครงสร้างของงาน ตำแหน่งงาน  
และกำหนดกิจกรรมของงานว่า  
ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และทำไม



# การออกแบบงาน

## Job design

### สิ่งที่ต้องพิจารณา

#### 1. มิติของงาน

1.1 ขอบเขตของงาน (Job scope)

1.2 ความลึกของงาน (job depth)

#### 2. มิติทางสังคม

#### 3. มิติทางสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

#### 4. มิติของเวลาและปริมาณงาน

# ปัจจัยที่ทำให้งานต่างกัน (Job factors)

## 1. ความจำเป็นของงาน (Job requirements)

ความรู้ ความชำนาญและความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น

## 2. ความยากง่ายของงาน (Difficulty of work)

ความยุ่งยากซับซ้อนของงานและจำเป็นต้องใช้คนที่มีสติปัญญาเพียงใด

## 3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

งานในตำแหน่งนั้นจำเป็นต้องมีความอิสระในการดำเนินงานเพียงใดและเมื่อทำแล้วจะเกิดผลกระทบต่องานขององค์กรแค่ไหน

## 4. ความสัมพันธ์ส่วนตัว (Personal relationship)

ความสามารถในการทำงานเข้ากับบุคคลอื่นซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของงาน

## 5. ปัจจัยอื่น (Other factors)

ปัจจัยมูลฐานของงานที่ควรนำมาพิจารณาในการตีราคาตำแหน่งงาน เช่น สภาพร่างกาย สภาพการทำงาน จำนวนลูกน้อง

2.

## การวิเคราะห์งาน



# การวิเคราะห์งาน.....Job analysis

ความหมาย

เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ  
เกี่ยวกับงานใดงานหนึ่ง  
เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบการประเมินการทำงาน  
และการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับงาน

การรวบรวม การประเมิน  
และการจัดข้อมูลเกี่ยวกับงาน

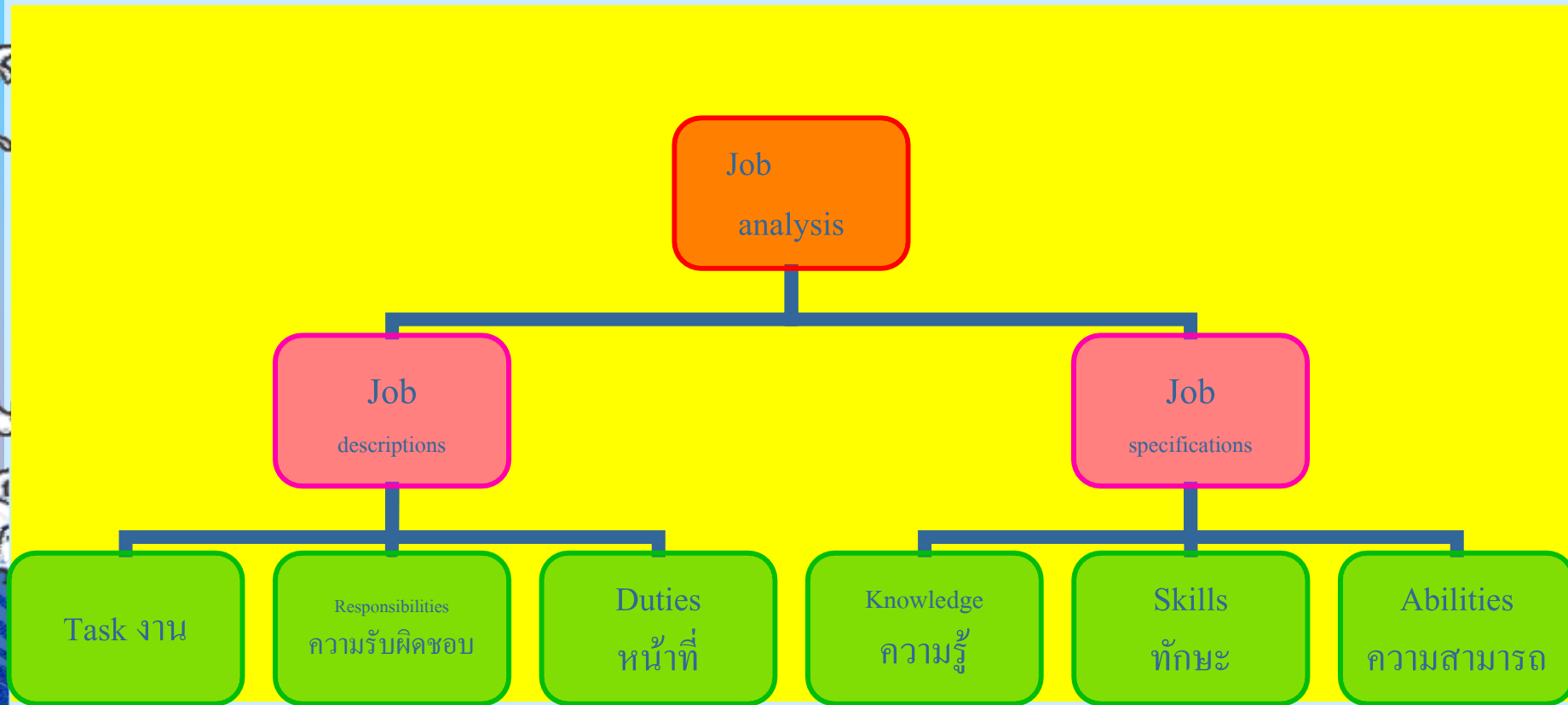
# Job analysis

## การวิเคราะห์งาน

เป็นขั้นตอนต่อจากการออกแบบงาน  
เพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ และ  
กำหนดลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับ  
ตำแหน่งเหล่านั้น โดยจะออกมาในรูปของ  
การบรรยายลักษณะงาน (job descriptions)

และ

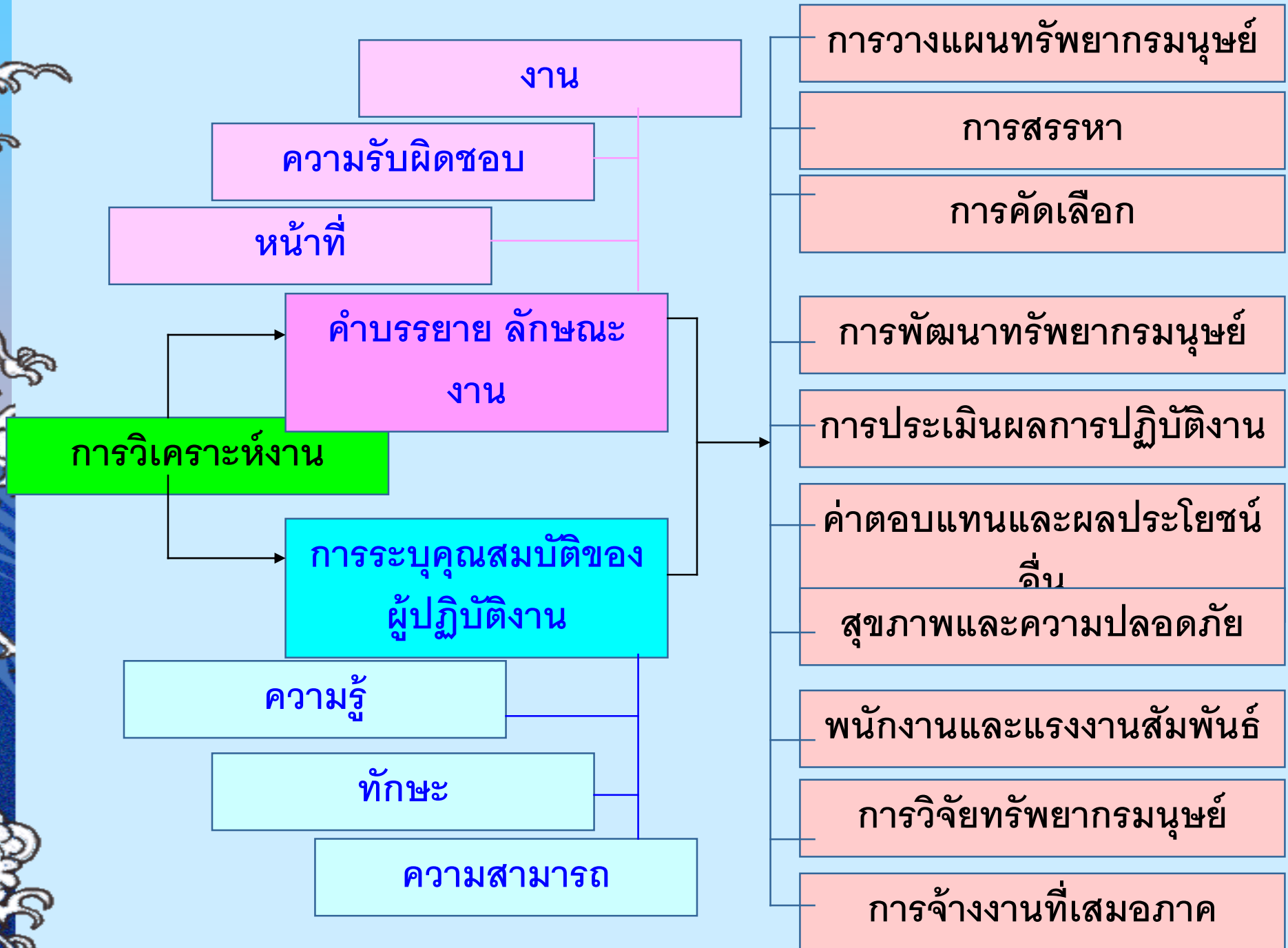
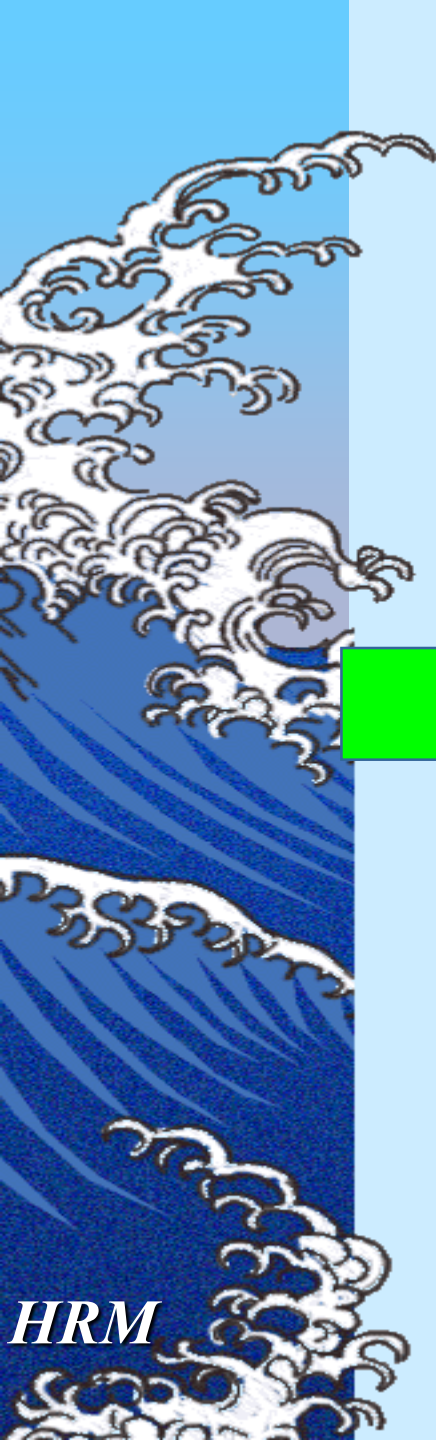
การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน  
(job specifications)



รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง

job analysis

job descriptions และ job specifications



# Job analysis process

## กระบวนการวิเคราะห์งาน

ขั้นที่ 1 การพิจารณาจุดมุ่งหมายเพื่อการวิเคราะห์งาน

ขั้นที่ 2 การกำหนดงานที่จะวิเคราะห์

ขั้นที่ 3 การอธิบายกระบวนการแก่นักงานและ  
พิจารณาระดับความเกี่ยวข้องกัน

ขั้นที่ 4 การพิจารณาวิธีการรวบรวมตัวเลขและ  
การรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งาน

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์งาน

ขั้นที่ 6 การสำรวจและทำให้เป็นปัจจุบัน



# วิธีการรวบรวมข้อมูล

1. การสังเกตการทำงาน

observation

2. การสัมภาษณ์

interviews

3. การใช้แบบสอบถาม

questionnaires

4. การเก็บบันทึกประจำวันของผู้ปฏิบัติ

employee recording

5. วิธีผสมผสาน

combination of methods



## ข้อมูลที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์งาน

1. กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน
2. กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน
3. เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์  
เครื่องอำนวยความสะดวก
4. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงาน
5. ผลการปฏิบัติงาน
6. สภาพแวดล้อมของงาน
7. เงื่อนไขความต้องการส่วนบุคคลในการทำงาน

3.

## ใบพรรณนาลักษณะงาน



## Job description form

ใบบรรยายลักษณะงาน

ใบพรรณนาลักษณะงาน

ใบกำหนดหน้าที่งาน

เป็นเอกสารซึ่งแสดงรายละเอียดของข้อมูลเกี่ยวกับ

หน้าที่ของงานตามตำแหน่งและ

คุณลักษณะของคนตามตำแหน่งนั้น ๆ

เป็นผลของการวิเคราะห์งาน



## การจัดทำใบพรรณวลักษณะงาน

1. วิเคราะห์งาน
2. เขียนใบพรรณวลักษณะงาน
3. ตรวจสอบและรับรอง



ทำใบพรรณนาลักษณะงานเมื่อ

- ✓ จัดองค์กรใหม่
- ✓ กำหนดตำแหน่งงานใหม่
- ✓ เปลี่ยนงานในตำแหน่งเดิม
- ✓ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือเทคโนโลยีใหม่
- ✓ เปลี่ยนแปลงเครื่องจักรใหม่

# การเขียนใบพรรณนาลักษณะงาน

## 7 C's

Care

ระมัดระวัง

Category

จัดเป็นหมวดหมู่

Clear

ชัดเจน

Complete

สมบูรณ์ครบถ้วน

Concise

สั้น กระชับ

Concrete

เจาะจง

Correct

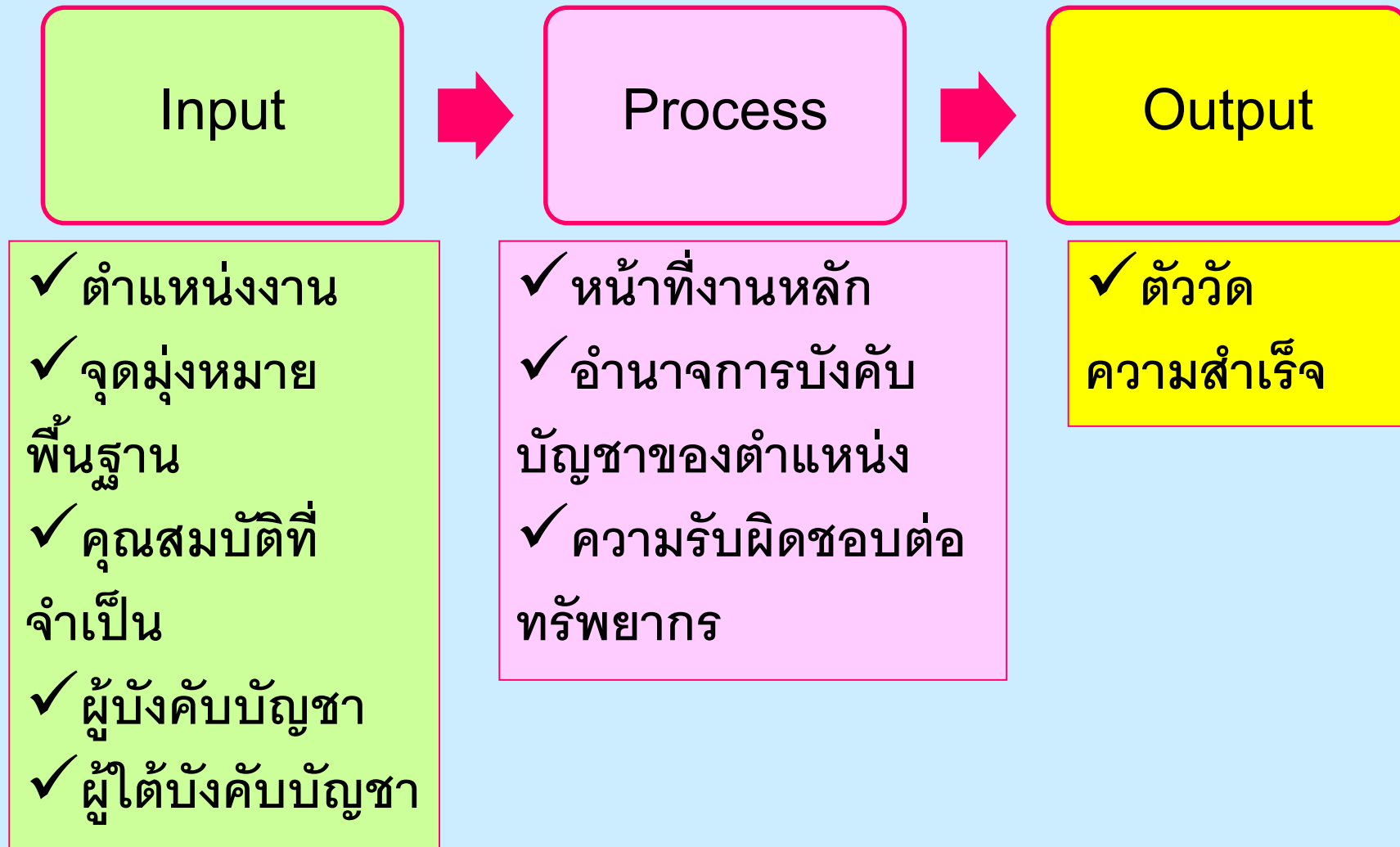
ถูกต้อง

มีภารกิจอะไร

รับผิดชอบอะไร

มีหน้าที่อะไร

# องค์ประกอบหลักของไพบรรณาลักษณะงาน



# Job description

คำบรรยายลักษณะงาน การพรรณนาลักษณะงาน  
หน้าที่ของงาน

รายละเอียดของงาน ข้อมูลเกี่ยวกับงาน  
สภาพการทำงาน  
ความต้องการของงาน  
หน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน  
เป็นผลของการวิเคราะห์งาน

# Job specification

ข้อกำหนดเฉพาะตำแหน่ง  
การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

รายละเอียดของคุณสมบัติพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น  
ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ  
ที่ต้องการในการทำงานเฉพาะอย่าง  
เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องมีในการทำงาน  
ให้ประสบความสำเร็จ  
เป็นผลของการวิเคราะห์งาน



# job specifications

รายละเอียดคุณสมบัติของพนักงาน

ซึ่งใช้ในการทำงานเฉพาะอย่าง

เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ได้แก่คุณสมบัติด้าน

ทางด้านความรู้	Knowledge
ความสามารถ	Ability
ทักษะ	Skill
องค์ประกอบอื่น	Others
	KASOs

คำถามที่ถาม	หัวข้อที่จะถามมาเขียนลงในแบบฟอร์ม
ตำแหน่งนี้ คือ ตำแหน่งอะไร อยู่หน่วยงานไหน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ข้อมูลทั่วไปของตำแหน่งงาน               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชื่อตำแหน่ง (ไทย)</li> <li>- ชื่อตำแหน่ง (อังกฤษ)</li> <li>- ฝ่าย / ส่วน</li> <li>- ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา</li> <li>- ระดับ</li> </ul> </li> </ul>
ทำไมองค์กรต้องมีตำแหน่งงานนี้	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน</li> </ul>
ตำแหน่งงานนี้มีหน้าที่หลักอะไรบ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● งานหลัก</li> <li>● กิจกรรมหลัก</li> </ul>
องค์กรคาดหวังอะไรจากตำแหน่งงานนี้	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลที่ปรารถนาคาดหวัง</li> </ul>
งานตำแหน่งนี้ยากตรงไหน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความท้าทายของงาน</li> </ul>
สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขอบเขตงานของผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>● ผังการบริหารงาน</li> </ul>
มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานใดบ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่าย / ส่วน หรือหน่วยงานอื่น (ภายใน/ภายนอก)</li> <li>- งานที่ต้องติดต่อ</li> <li>- ความถี่</li> </ul> </li> </ul>
คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งนี้	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณสมบัติประจำตำแหน่ง               <ul style="list-style-type: none"> <li>- วุฒิการศึกษา</li> <li>- ประสบการณ์</li> <li>- ความสามารถประจำตำแหน่ง</li> <li>- คุณสมบัติอื่น</li> </ul> </li> </ul>

Job description (คำอธิบายลักษณะงาน)	
ชื่อ (Name)	
ชื่อตำแหน่ง (Job title)	
แผนก (Division / Department)	
ผู้บังคับบัญชา (Reports to)	
ชนิดของตำแหน่ง	Full time, Part time, Contractor, In term
ชั่วโมงการทำงาน (hours / week)	
คำอธิบายลักษณะงาน (Job description)	
คุณสมบัติตามตำแหน่ง (Job specification)	
ความคิดเห็น (Comments)	
แก้ไขโดย (Reviewed by)	
ตำแหน่ง (Title)	
ผู้อนุมัติ (Approved by)	
ตำแหน่ง (Title)	
วันที่ (Date hired)	

4.

# มาตรฐานการปฏิบัติงาน



# มาตรฐานการปฏิบัติงาน

## Performance standard

คือ ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานในตำแหน่ง และหน้าที่  
เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการ**วัดผลการ**  
**ปฏิบัติงาน** โดยอยู่ในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา  
ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรม



## มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีประโยชน์อย่างไร

1. ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้าและพนักงาน
2. เป็นเป้าหมายของทั้งหัวหน้าและพนักงานในการดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จ
3. สามารถตรวจสอบระดับปฏิบัติงาน
4. ทำให้ทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะอย่างไร

## กำหนดมาตรฐานได้ 3 ลักษณะคือ

1. **ทางบวก** (positive) คือกำหนดปริมาณและเป้าหมาย
2. **ทางลบ** (negative) คือกำหนดระดับการยอมรับความผิดพลาด
3. **ทางศูนย์** (zero) คือไม่บกพร่อง

ในด้านต่างๆ ดังนี้

Q = Quality (คุณภาพ)

E = Efficiency (ประสิทธิภาพ)

R = Responsiveness (การตอบสนอง)

C = Cost (ราคา ต้นทุน)

S = Safety (ความปลอดภัย)

I = Innovative (นวัตกรรม)

T = Time (เวลา)

# การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

●\* เป็นมาตรฐานของงาน ไม่ใช่ของคน

●\* มีทางบรรลุได้


●\* ชัดเจนเข้าใจตรงกัน

●\* ตกลงร่วมกัน

●\* เฉพาะเจาะจงและวัดได้

●\* กำหนดเวลา

●\* เปลี่ยนแปลงได้



## ส่วนประกอบของ มาตรฐานการปฏิบัติงาน

1. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติ
2. คุณภาพของงาน
3. วิธีการที่ใช้ปฏิบัติ

# ขั้นตอนการเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1. เลือกหน้าที่สำคัญที่ต้องปฏิบัติออกมาเป็นข้อ ๆ
2. นำรายการมาตั้งมาตรฐานการทำงาน

## ส่วนประกอบของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1. ปริมาณงาน
2. ระยะเวลาปฏิบัติงาน
3. คุณภาพของงาน ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ประโยชน์ที่ได้รับ
4. วิธีการที่ใช้ปฏิบัติ ได้แก่ การพิจารณาว่างานสำเร็จด้วยวิธีใด บุคลิกลักษณะ การประพฤติปฏิบัติตนขณะทำงาน

## ปัญหาในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- ✓ ถ้ามีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถกำหนดเป็นจำนวนได้
- ✓ การกำหนดมาตรฐานเป็นจำนวนที่แน่นอน บางครั้งไม่คุ้มค่าต่อการปฏิบัติ
- ✓ การกำหนดมาตรฐานเป็นการยากที่จะทำให้ทุกฝ่ายเกิดการยอมรับ
- ✓ การกำหนดมาตรฐานใช้ได้เฉพาะบางหน่วยงานเท่านั้น

# ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงาน : งานจัดซื้อ

งานหลัก (Key Jobs)	กิจกรรมหลัก / ขอบเขตหน้าที่ (Key Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)
การหา Supplier รายใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หาข้อมูลของผู้ขายรายใหม่</li> <li>- ขอเจรจาต่อราคาและเงื่อนไขการขาย</li> <li>- เสนอขออนุมัติ Supplier รายใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของ Supplier</li> <li>- อำนาจเจรจาต่อรอง</li> <li>- ต้นทุนการจัดซื้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวน Supplier รายใหม่</li> <li>- คะแนนเฉลี่ยของ Supplier รายใหม่</li> <li>- % ของต้นทุนจัดซื้อที่ลดลง</li> <li>- จำนวน Supplier เฉลี่ยต่อรายการสินค้า</li> </ul>
การดำเนินการจัดซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควบคุม ตรวจสอบเอกสารการจัดซื้อ</li> <li>- เจรจาต่อราคาและเงื่อนไขกับ Supplier</li> <li>- ทำสัญญาหรือข้อตกลงกับผู้ขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้สินค้าตรงตามที่ต้องการ</li> <li>- ต้นทุนต่ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % สินค้าที่ไม่ตรงสเปก</li> <li>- จำนวนครั้งที่สั่งซื้อสินค้าผิดสเปก</li> <li>- % ต้นทุนการจัดซื้อที่ลดลง</li> <li>- มูลค่าต้นทุนการจัดซื้อที่ลดลง</li> </ul>
การส่งมอบสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนการส่งมอบสินค้า</li> <li>- ควบคุมและติดตามการส่งมอบสินค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับสินค้าถูกต้องและครบถ้วน</li> <li>- ได้รับสินค้าทันเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % การส่งมอบสินค้าตรงเวลา</li> <li>- % ความถูกต้องของสินค้าที่ได้รับ มอบ</li> <li>- จำนวนครั้งที่ปฏิเสธการรับสินค้า</li> <li>- % การส่งมอบล่าช้า / เลื่อนการส่ง</li> </ul>
การพัฒนา Supplier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมิน และออกเยี่ยม Supplier</li> <li>- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของ Supplier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสิทธิภาพของ Supplier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คะแนนเฉลี่ยในการประเมิน Supplier</li> <li>- จำนวน Supplier ที่ไม่ผ่านการประเมิน</li> <li>- % การตรวจสอบ Supplier จริงเทียบกับแผน</li> </ul>



Q & A

Question & Answer

# 7 ลักษณะพิเศษของคนรุ่นใหม่ ที่ไม่เหมือนคนรุ่นก่อน

1. ความชำนาญการในการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และไอที (Computer literate)
2. ความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกแหวกแนว (Creative)
3. กล้าบอกว่าต้องการอะไร (Demanding)
4. ทุ่มเท ยินดีทำงานหนัก มีพลังมาก (Hard working)
5. เก่งแต่ไม่อดทน (Impatient)
6. ฉลาด แต่จะมีปัญหาเรื่องการบริหารอารมณ์ (Intelligent)
7. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Self confident)

