

## เทคนิคการวิเคราะห์งานอย่างมีประสิทธิภาพ



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

เมื่อมีการมอบหมายงานเพิ่ม หรือมีการโยกย้ายงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง หน่วยงานที่ได้รับเงินเพิ่มมักจะขอคนเพิ่มเสมอ แต่...หน่วยงานที่เอางานออกไปมักจะได้ลดคนตามไปด้วย บางครั้งงานๆเดียว ถูกย้ายไป 3-4 หน่วยงาน อัตรากำลังคนรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น 3-4 คน ปริมาณงานหรือความรับผิดชอบโดยรวมขององค์กรยังมีอยู่เท่าเดิม ปัญหาการเพิ่มกำลังคนจะค่อยๆก่อตัวสะสมมากขึ้นไปเรื่อยๆ พอถึงระดับหนึ่งผู้บริหารรู้สึกที่จำนวนพนักงานมากเกินไปแล้ว แต่บอกไม่ได้หรืออธิบายว่ามากตรงไหน มากเพราะอะไร ผู้บริหารก็มักจะมอบหมายให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปศึกษาดูว่าทำไมหน่วยงานนั้นจึงใช้คนมาก และให้ไปศึกษาดูว่าจริงๆแล้วหน่วยงานนั้นๆควรจะใช้คนเท่าไรจึงจะเหมาะสม ปัญหาที่ตามมาของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ไม่รู้ว่าจะเข้าไปวิเคราะห์ได้อย่างไร จะเริ่มต้นตรงไหน จะวิเคราะห์อะไรบ้าง

ถ้าองค์กรขาดการวิเคราะห์กำลังคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่จำนวนกำลังคนจะเพิ่มขึ้นอย่างไม่เหมาะสมกับปริมาณงานแล้ว ยังมีปัญหาต่างๆติดตามมาอีกมากมาย เช่น ขาดประสิทธิภาพในการจัดโครงสร้างองค์กร ต้นทุนการบริหารจัดการสูงเกินความเป็นจริง เสี่ยงต่อการเกิดปัญหาทุจริตคอร์รัปชันสูง ใช้คนผิดประเภท ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรต่างๆมีแนวทางในการวิเคราะห์งานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอนำเสนอวิธีการวิเคราะห์งาน 10 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ระบุกิจกรรมหลัก

ถ้าต้องการวิเคราะห์ของหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใด ขอแนะนำว่าควรจะเริ่มจากการศึกษาดูว่างานหลักหรือกิจกรรมหลักของหน่วยงานนั้นมีอะไรบ้าง อะไรคืองานหลัก งานหลักนั้นๆมีหน้าที่หรือกิจกรรมหลักอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักกับกิจกรรมหลักอย่างชัดเจนและครอบคลุม เช่น งานจัดซื้อวัตถุดิบ มีกิจกรรมย่อยๆคือ รับคำขอซื้อจากหน่วยงานผลิต วางแผนการจัดซื้อ จัดทำใบสั่งซื้อ การตรวจสอบใบสั่งซื้อ อนุมัติใบสั่งซื้อ ฯลฯ

### 2. วิเคราะห์ระดับของงาน

ให้นำเอากิจกรรมหลักในแต่ละชื่อมาวิเคราะห์ว่ากิจกรรมในเรื่องนั้นๆเป็นงานระดับไหน ระดับของงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ งานระดับจัดการ ควบคุมงาน/บังคับบัญชา และงานระดับปฏิบัติการ เช่น การจัดทำใบสั่งซื้อถือเป็นงานปฏิบัติการ งานตรวจสอบใบสั่งซื้อถือเป็นงานควบคุมบังคับบัญชา และงานอนุมัติใบสั่งซื้อถือเป็นงานระดับจัดการ

### 3. วิเคราะห์ชั่วโมงงานและปริมาณงาน

ให้วิเคราะห์ว่ากิจกรรมนั้นๆใช้เวลาในการทำงานกี่ชั่วโมงที่ต่อวันหรือต่อเดือน เช่น ออกใบสั่งซื้อ 300 ใบต่อเดือน ใช้เวลาในการออกใบละ 5 นาที เวลารวมต่อเดือนคือ  $300 \times 5 = 1,500$  นาที หรือเท่ากับ 25 ชั่วโมงต่อเดือน

#### 4.วิเคราะห์ความถี่ในการปฏิบัติงาน

วิเคราะห์ต่อไปว่ากิจกรรมนั้นต้องทำถี่บ่อยแค่ไหน เช่น ทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน เดือนละ 2-3 ครั้ง สามเดือนครั้ง หรือปีละครั้ง

#### 5.วิเคราะห์การใช้ทรัพยากร

วิเคราะห์ว่ากิจกรรมนั้นต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง(ที่ไม่ใช่คน) เช่น ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์อะไรบ้าง ใช้มากน้อยเพียงใด ใช้บ่อยแค่ไหน เพื่อจะได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์เรื่องการจัดสรรทรัพยากรต่อไป

#### 6.วิเคราะห์ความเสี่ยงของงานหรือกิจกรรม

ขอให้วิเคราะห์ดูว่ากิจกรรมนั้นๆมีจุดที่ควรระมัดระวังเป็นพิเศษอะไรบ้างทั้งนี้เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

#### 7.วิเคราะห์ว่าควรจะทำเองหรือให้หน่วยงานข้างนอกทำ

ขั้นตอนนี้น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารงานในยุคปัจจุบันและอนาคต เพราะองค์กรจะได้เตรียมตัวไว้ก่อนว่างานใดบ้างที่สามารถใช้บริการจากภายนอกทำได้ ซึ่งต้องพิจารณาจากปัจจัยดังนี้ มีบริการภายนอกรองรับหรือไม่ ต้นทุนคุ้มหรือไม่เมื่อเทียบกับที่องค์กรดำเนินการเอง มีผลกระทบต่อความลับทางธุรกิจหรือไม่

#### 8.ตรวจสอบผลการวิเคราะห์

เมื่อวิเคราะห์มาทั้ง 7 ขั้นตอนแล้วให้ลองตรวจสอบอีกครั้งก่อนที่จะนำไปใช้ในการนำเสนอทางเลือกโดยให้วิเคราะห์ใน 3 ประเด็นคือ 1) งานนั้น(รวมทุกกิจกรรม)ใช้ทรัพยากรเหมาะสมหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์ 2) งานนั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด และ 3) งานนั้นมีความเหมาะสมในหลักของการตรวจสอบภายในหรือไม่ เช่น มีการขอเอง ดำเนินการ ตรวจสอบเองหรือไม่

#### 9.กำหนดออกหรือทางเลือก

เมื่อทราบผลการวิเคราะห์งานนั้นๆแล้วให้ลองนำเสนอแนวทางในการจัดงาน จัดตำแหน่ง จัดกระบวนการในการทำงานที่คิดว่าควรจะเป็น และควรที่จะกำหนดแนวทางไว้หลายๆแนวทาง และควรวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกไว้เพื่อจะได้นำไปเปรียบเทียบว่าแนวทางใดเหมาะสมมากที่สุด เช่น ถ้ากิจกรรมนี้อยู่ด้วยกันก็สามารถใช้คอมพิวเตอร์เครื่องเดียวกันได้ หรือถ้าจัดคอมพิวเตอร์ 2-3 เครื่องมาเป็นส่วนกลางทุกคนสามารถใช้ด้วยกันได้จะเกิดประสิทธิภาพมากกว่า

#### 10.นำเสนอผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำเสนอผลการวิเคราะห์งาน พร้อมทั้งข้อเสนอเกี่ยวกับแนวทางที่ควรจะเป็น เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นว่าควรจะทำหรือไม่ เมื่อไหร่ และจะดำเนินการอย่างไร จึงจะไม่กระทบต่อความรู้สึกและการทำงาน

จากการวิเคราะห์งานทั้ง 10 ขั้นตอนทีกล่าวมานี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า องค์กรใดที่กำลังประสบปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกำลังคน เรื่องประสิทธิภาพของงาน เรื่องความเสี่ยงหรือล่อแหลมต่อปัญหาต่างๆ คงจะสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นครับ