

การวิเคราะห์งาน

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานนั้น ผลที่ได้ออกมาของการวิเคราะห์งาน คือ คำอธิบายงาน และข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน¹

กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การวิเคราะห์งานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในแง่ของ

ก. รายละเอียดเนื้อหาของงาน

ข. คุณสมบัติของบุคคล (พิจารณาในเชิงของควมมีอำนาจ ประสิทธิภาพที่จำเป็นเพื่อการทำงานนั้น ๆ)²

ความมุ่งหมายของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานมีความสำคัญต่อการทำงานส่วนรวมของหน่วยงานและเป็นพื้นฐานในการบริหารงานหลายเรื่อง ดังจำแนกได้ดังต่อไปนี้³

1. การคัดคนให้เพียงพอกับงาน จากการสำรวจศึกษาการทำงานทำให้ทราบลักษณะของงานที่ต้องทำในปัจจุบัน และความต่อเนื่องของงานที่จะต้องทำในระยะเวลาต่อไป ทำให้สามารถคัดสรรคนให้เพียงพอตามหมวดหมู่ของงานได้

¹ Edwin B. Flippo, Personnel Management, 5th ed. (New York: McGraw-Hill Book Company., 1980), P.110.

² รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2525), หน้า 51.

³ ลิวส์ดี ลูคอนรังษี, การวัดในการจัดงานบุคคล (พระนคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด 2517), หน้า 31.

2. การสรรหาคนและคัดเลือกคน เมื่อได้พิจารณางานโดยละเอียด สัดจำแนกเป็นหมวดหมู่และเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวในการสรรหาคนและคัดเลือกคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน
3. การจัดโครงการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรมจำเป็นต้องรู้ว่างานที่จะต้องมีอะไรบ้าง คนที่จะทำงานต้องรู้อะไรบ้าง ต้องการความชำนาญหรือต้องเพิ่มเติมด้วยการฝึกอบรมอย่างไร รายละเอียดเหล่านี้จะได้จากการวิเคราะห์งานและข้อกำหนดของคนที่จะทำงานนั้น ๆ
4. การบริหารงานค่าจ้างและเงินเดือน การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ การพิจารณางานในตำแหน่งเหล่านั้นออกมาเป็นเงิน เป็นการเปรียบเทียบหรือชั่งน้ำหนักระหว่างงานที่จะต้องทำในแต่ละตำแหน่งกัน เงินที่จะให้เป็นค่าตอบแทนการทำงานนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่นำมาประกอบการพิจารณานี้ได้มาจากการวิเคราะห์งาน
5. การโอนย้าย และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายบุคคลในตำแหน่งเป็นการพิจารณาคนกับงานในตำแหน่งระดับเดียวกัน แต่โอนย้ายเพื่อเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม ความเหมาะสมดังกล่าวอาจจะเป็นในด้านความชำนาญของคนกับงาน บุคลิกภาพของคนเหมาะกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความรู้และประสบการณ์เหมาะสมกับงาน เป็นต้น ส่วนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นการพิจารณาคนกับงานในตำแหน่งระดับสูงขึ้น คนที่จะได้รับการพิจารณานั้นมีผลงานที่ได้ปฏิบัติแล้วเป็นประโยชน์เป็นผลดีต่อหน่วยงาน และมีศักดิ์พอที่จะทำงานในตำแหน่งสูงขึ้นนั้นได้ งานในตำแหน่งระดับเดียวกันหรือระดับสูงขึ้นที่จะต้องพิจารณา เหล่านี้ต้องเป็นที่รู้ชัดเจนอยู่ก่อนแล้วจึงจะพิจารณาได้ถูกต้องเหมาะสม
6. การพิจารณาคำร้องทุกข์ เมื่อมีการร้องทุกข์เกี่ยวกับปริมาณงาน ความไม่สะดวกในการทำงาน อุปสรรค ปัญหาเกี่ยวกับภาวะแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้าง เงินเดือน การโอนย้ายและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลสำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้ในการพิจารณาคำร้องทุกข์เหล่านี้คือ ข้อมูลที่ทำให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงานที่ผู้เสนอคำร้องทุกข์ทำอยู่
7. การปรับปรุงแก้ไขสภาพการทำงาน สภาพการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จากการสำรวจวิเคราะห์งาน ก็จะทราบว่าในกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอนตำแหน่งงานอะไร อย่างไร ในสภาพการทำงานเช่นไร ผู้มีหน้าที่สัดหน่วยงานมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขสภาพการทำงานให้เหมาะสมได้



8. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ก่อนที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานต้องรู้ ลักษณะการทำงานโดยละเอียด แล้วจึงกำหนดมาตรฐานการทำงานโดยการทดลองทำงาน หรือ โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว เป็นเกณฑ์ประกอบการกำหนด

9. การปรับปรุงผลผลิตของคนทำงาน จากการสำรวจวิเคราะห์งานที่ดำเนินการ อยู่แล้ว ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับวิธีทำงาน และข้อขัดข้องเกี่ยวกับคนทำงาน ซึ่งจะช่วยให้อา รุทางปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลงานดีขึ้น

10. การวางแผนของหน่วยงาน ข้อมูลสู่บุคลากรวิเคราะห์งานจะใช้ประโยชน์ เป็นพื้นฐานในการวางแผนเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ คนที่จะต้องใช้ ตลอดจนปัจจัยประกอบการ ทำงานอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้น ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ยังมีคุณค่าพิเศษเพิ่มเติมจากในเรื่องหลัก ๆ ที่กล่าวแล้วคือ เมื่อพิจารณาในขอบเขตกว้างกว่าหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานเดียวแล้ว ก็เป็นเครื่อง แสดงความต้องการกำลังคนในงานต่าง ๆ โดยส่วนรวม และเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการ แนะแนวอาชีพและการฝึกหัดอาชีพด้วย เมื่อพิจารณาในแง่คุณสมบัติของตัวผู้ทำงานก็อาจจะ มีความพอใจในงาน และทำงานโดยมีประสิทธิภาพ หากได้รับการบรรจุให้ทำงานที่เหมาะสม กับตน นอกจากนี้ ในเรื่องของการป้องกันภัยจากสภาพการทำงานที่เป็นอันตรายร้ายแรง การศึกษาวิเคราะห์งานก็มีส่วนช่วยกันก่อนแก้ไขได้

ขั้นตอนเบื้องต้นในการวิเคราะห์งาน

ในการวิเคราะห์งาน ควรจะต้องพิจารณาดำเนินการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ ขั้นแรกพิจารณาตัวบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติการ ขั้นที่สองพิจารณาว่า โครงการวิเคราะห์งานนั้น ๆ มีความสัมพันธ์ครบถ้วนหรือไม่ และขั้นสุดท้ายจึงเลือกวิธีที่เหมาะสม ในการปฏิบัติการวิเคราะห์งาน¹

หน่วยงานบริหารงานบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินโครงการวิเคราะห์งานโดย ต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้โครงการวิเคราะห์งานสำเร็จลุล่วงไป ด้วยดี ทั้งนี้เพราะหัวหน้างานและคนงานในแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับ งานที่ทำการวิเคราะห์ และเป็นผู้เตรียมโครงร่างอย่างคร่าว ๆ ของคำอธิบายงานและข้อ กำหนดของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรใหญ่ ๆ บุคคลผู้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 32.

และจัดทำ รวมทั้งแก้ไขปรับปรุงคำอธิบายงานและข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ นักวิเคราะห์งาน หรือบางที่เรียกว่า นักวิเคราะห์งานบุคคล การวิเคราะห์งานเป็นงานของผู้ที่ได้รับการฝึกฝนในเรื่องนี้โดยเฉพาะ โดยต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และมีความชำนาญในการเขียน ในทางวิชาการได้มีผู้เสนอว่า การวิเคราะห์งานตามโครงการหนึ่ง ๆ ควรจะค่อย ๆ เริ่มงานแล้วจึงขยายต่อไปตามลำดับ ทั้งนี้อาจเริ่มต้นโดยนักวิเคราะห์งานที่ชำนาญเพียงคนเดียวก่อน ในระยะต่อไปจึงมีการยืมตัวเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมงานโดยให้นักวิเคราะห์งานผู้หนึ่งเป็นผู้สอน โดยหลักทั่ว ๆ ไป นักวิเคราะห์งานนี้จะต้องเป็นผู้ที่รู้จักงานของหน่วยงานนั้นเป็นอย่างดี ฉะนั้นหากหน่วยงานหนึ่ง ๆ มอบอำนาจให้บุคคลภายนอกหรือหน่วยงานภายนอกมาดำเนินการวิเคราะห์งาน นักวิเคราะห์งานหรือหน่วยงานภายนอกนั้นก็ควรจะได้รับการศึกษาและทำความเข้าใจจากบุคคลในหน่วยงานนั้นเป็นอย่างดี

การวิเคราะห์งานเป็นงานที่ต้องการความร่วมมือจากบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ในระดับสูงควรเข้าใจในคุณค่าของการวิเคราะห์งาน ตลอดจนขอบเขต ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ในระดับหัวหน้างานควรจะได้รับคำชี้แจงเกี่ยวกับการวางโครงการวิเคราะห์งานแต่เนิ่น ๆ และบางครั้งควรขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ในระดับนี้ให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาแนวทางเบื้องต้นของการวางโครงการ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีในการที่จะปฏิบัติการต่อไป ส่วนเจ้าหน้าที่ในระดับผู้ปฏิบัติงานนั้นก็อาจสร้างความเข้าใจในเรื่องนี้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ขอให้เจ้าหน้าที่ในระดับหัวหน้างานไปชี้แจงอธิบาย หรือผู้รับผิดชอบในการดำเนินการวิเคราะห์งาน อาจชี้แจงเรื่องนี้ผ่านทางเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานบางคนก็ได้

หลักเบื้องต้นในการวางโครงการวิเคราะห์งาน โครงการวิเคราะห์งานทั่ว ๆ ไป ควรจะมีคุณลักษณะครบถ้วน 5 ประการดังต่อไปนี้¹

¹ John F. Mee, Personnel Handbook (New York : The Ronald Press Company, 1955), PP.139-141.

1. จะต้องมีการวัตถุประสงค์แน่นอน เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลและผลการศึกษานั้นจะนำไปใช้ประโยชน์อันใด ก่อนจะมีการเริ่มโครงการ
2. จะต้องกำหนดวิธีการในการรวบรวมข้อมูลอันเที่ยงตรงไว้ให้แน่ชัดเพื่อให้ทราบว่าจำเป็นต้องใช้นักวิเคราะห์งานและเจ้าหน้าที่อย่างไร ด้วยเทคนิคอันใด
3. เจ้าหน้าที่ทุกระดับของหน่วยงานจะต้องเข้าใจลักษณะทั่วไปของโครงการและจะต้องหาทางสร้างความร่วมมือของบุคคลเหล่านี้
4. นักวิเคราะห์งานจะต้องพยายามดำเนินโครงการให้ต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานและความเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาของงาน วิธีการในการปฏิบัติงานและสภาพการณ์ปฏิบัติงาน
5. ควรจะมีคณะกรรมการวิเคราะห์งานโดยเฉพาะเพื่อที่จะหาทางสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ดีที่สุด คณะกรรมการนี้จะไม่ปฏิบัติงานซ้อนกับหน่วยงานบริหารงานบุคคลหรือนักวิเคราะห์งาน ซึ่งจะรับผิดชอบในการปฏิบัติการวิเคราะห์งานโดยตรงเท่านั้น

โครงการวิเคราะห์งานลุ่มธรรมาแบบ ต้องกำหนดหัวข้อที่จะศึกษาให้ครบถ้วน ในการกำหนดหัวข้อนี้จะต้องพิจารณาว่า การวิเคราะห์งานตามวัตถุประสงค์หนึ่ง ๆ นั้นควรจะครอบคลุมข้อมูลอันใด และรายละเอียดเรื่องใดบ้าง ในการที่จะวางโครงการปฏิบัติการให้ครอบคลุมเรื่องที่ต้องศึกษาทุกเรื่องนี้ คณะกรรมการวิเคราะห์งานอาจมีบทบาทสำคัญยิ่ง หัวข้อที่จะต้องศึกษามีมากเพียงใดคณะกรรมการที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ จะมีส่วนช่วยได้มากขึ้นเท่านั้น หัวข้อหลักที่จะศึกษาในการวิเคราะห์งานตามโครงการหนึ่ง ๆ นั้น ควรจะครอบคลุมลักษณะของสถานที่ที่ปฏิบัติงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สภาพการณ์และองค์ประกอบเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงาน ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล และคุณสมบัติของพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตามอำนาจและความรับผิดชอบดังกล่าว หัวข้อของรายละเอียดเหล่านี้อาจแยกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้ ¹

1. ชื่อตำแหน่งงาน หมายความว่าชื่อเฉพาะที่ใช้เรียกในวงการนี้
2. จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ และความสัมพันธ์ของตำแหน่งนั้นกับหน่วยงาน
3. ชื่อของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (สำหรับการทำ เรือจะใช้ชื่อของตำแหน่งผู้บังคับบัญชาแทน)
4. วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น

¹ ล่วลิตี ลุ่มธรรมา, การวัดในการจัดการงานบุคคล, หน้า 36.

5. ค่าจ้างและรายละเอียดในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายและที่บุคคลในตำแหน่งนั้นจะต้องปฏิบัติ
6. เงินเดือนหรือค่าจ้างและอัตราชั่วโมงการทำงาน
7. สภาพการณ์ในการทำงาน
8. รายละเอียดของหน้าที่ทั้งหมดแยกเป็นวัน สัปดาห์ และเดือน รวมทั้งหน้าที่พิเศษ
ค่าแถมตามความนานของเวลาที่ต้องปฏิบัติ
9. คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ต้องมี
10. ทักษะ ความถนัดทางธรรมชาติ และความสามารถที่ต้องมี
11. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย
12. ข้อเท็จจริงทั่วไป และความเห็นประกอบของนักวิเคราะห์งาน

นอกจากหัวข้อดังกล่าวแล้ว ในการวิเคราะห์งานตามโครงการหนึ่ง ๆ ยังอาจเพิ่มเติมหัวข้อบางประการอีกได้ เช่น ลักษณะความสมบูรณ์ทางร่างกายที่ต้องมีรายละเอียดของการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ความยากง่ายของงานในแง่ความริเริ่มและดุลพินิจที่ต้องมี เป็นต้น

วิธีการรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์งานอาจทำได้ 3 วิธีคือ วิธีสังเกตงาน วิธีสัมภาษณ์ และวิธีรวบรวมข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร การสังเกตและการสัมภาษณ์ มีความหมายชัดเจนตามชื่ออยู่แล้ว ส่วนการรวบรวมข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น หมายถึงการถอดแบบสอบถามเป็นวิธีสำคัญ และยังอาจรวบรวมข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้ในเรื่องเกี่ยวกับหลักฐาน และเอกสารที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นต้องมีอยู่ เนื่องจากวิธีการทั้งสามนี้เป็นวิธีที่ต้องใช้เทคนิคพิเศษทางการวิจัยประกอบ ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิคของแต่ละวิธีโดยสังเขปเสียก่อน

การสังเกต ในการรวบรวมข้อมูล ตามวิธีนี้นักวิเคราะห์งานไปสังเกตงานด้วยตนเอง การสังเกตย่อมมีลักษณะต่างกับการที่เพียงแต่ดู หรือพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ห้วน ๆ ไป การสังเกตจะช่วยให้อ่านสามารถรวบรวมข้อมูลได้ครบมีลักษณะ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. การสังเกตต้องมีความมุ่งหมายที่แน่นอนและชัดเจนว่าประสงค์จะทราบสิ่งใดหรือเรื่องใด
2. การสังเกตจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่จะสังเกต เวลาที่กำหนดนั้นจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมสอดคล้องกับองค์ประกอบหรือปัจจัยของสิ่งหรือปรากฏการณ์ที่จะสังเกต การที่เพียงแต่ไปหาข้อเท็จจริงในเวลาใดก็ได้ โดยมีได้พิจารณาเสียก่อนย่อมไม่เป็นการสังเกต
3. การสังเกตจะต้องทำให้สามารถทราบความสัมพันธ์ของสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งหรือปรากฏการณ์ที่สังเกต การที่เพียงแต่พิจารณาหรือมองดูเลย ๆ ย่อมไม่เป็นการสังเกต
4. การสังเกตจะต้องมีการบันทึก จะต้องดำเนินการบันทึกรายละเอียด ข้อเท็จจริงในทันทีในระหว่างการสังเกต หรือโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสังเกตย่อมไม่อาศัยความทรงจำเป็นหลัก
5. การสังเกตจะต้องมีการทดสอบความเชื่อถือได้ นักวิเคราะห์งานจะต้องมีความชำนาญ หรือได้รับการฝึกฝนอบรมในการสังเกต จึงจะสามารถสังเกตข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ ผลของการสังเกตจะต้องสามารถทดสอบซ้ำได้อีก¹

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสังเกตการณ์ เป็นวิธีที่ให้ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูลมากที่สุด และประหยัดเวลา ถ้าหากว่างานนั้นเป็นงานที่ค่อนข้างง่าย และเป็นงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ² ควรจะใช้วิธีนี้กับงานที่โยกย้ายร่างกายหรืองานที่ส่วนใหญ่ควบคุมโดยระบบอัตโนมัติ เช่น ระบบสายพาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังใช้กับงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติสั้น ๆ³ งานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบงานค่อนข้างนานนั้นไม่เหมาะกับวิธีนี้ ยกตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์งานของผู้แทนขายยา นักวิเคราะห์งานจะต้องใช้เวลาติดตามเพื่อสังเกตการณ์เป็นเวลาหลาย ๆ วัน ดังนี้ เป็นต้น ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลต้องเสียเวลามาก และมีค่าใช้จ่ายสูง อย่างไรก็ตามเมื่อนักวิเคราะห์งานเลือกที่จะใช้วิธีสังเกตการณ์ก็ไม่ควรให้พนักงานที่ถูกสังเกตการณ์รู้ตัวล่วงหน้า เพราะจะทำให้ได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 39.

² Edwin B. Flippo, Personnel Management, P.113.

³ John B. Miner and Mary Green Miner, Personnel & Industrial Relations : A Managerial Approach, 3rd ed. (New York:Macmillan Publishing Co., Inc. 1977), P.163.

การสัมภาษณ์¹ การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ หมายถึง การที่นักวิเคราะห์งานไปสัมภาษณ์ผู้ที่รู้สักรงานนั้นดี ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยตรง ในการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์งานจะต้องมีโครงการที่กำหนดไว้ดีแล้ว โดยพิจารณาถึงประเด็นของข้อมูลที่ประสงค์จะได้ ตลอดจนบุคลิกภาพและความพร้อมของบุคคลที่จะถูกสัมภาษณ์

1. พิจารณาตัวผู้ให้สัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานจะต้องเลือกตัวบุคคลที่จะให้สัมภาษณ์ด้วยความรอบคอบ นักวิเคราะห์งานจะต้องพิจารณาว่าผู้ใดบ้างที่จะทราบข้อเท็จจริงที่ประสงค์จะได้ แล้วพิจารณาต่อไปอีกว่าผู้ทราบข้อเท็จจริงนั้นมีอำนาจ หรืออยู่ในฐานะที่จะให้ข้อเท็จจริงนั้นหรือไม่ หรือถ้าอยู่ในฐานะที่ให้ข้อเท็จจริงนั้นจะมีความเต็มใจที่จะให้ข้อเท็จจริงหรือไม่ ความผิดพลาดที่ร้ายแรงมากสำหรับนักวิเคราะห์งานก็คือ กำหนดตัวผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ผิด ในการที่จะเลือกตัวผู้ให้สัมภาษณ์ให้ถูกนั้น นักวิเคราะห์งานจะต้องศึกษาภูมิหลังของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ในแง่ความรับผิดชอบของผู้นั้น ความสัมพันธ์กับหน่วยงานของบุคคลนั้น ทั้งในปัจจุบันและในอดีต ประสิทธิภาพในเรื่องนั้น ๆ ของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ อดิษยของบุคคลนั้นที่อาจจะมีได้ และเรื่องอื่น ๆ ในทำนองนี้ที่จะทำให้แน่ใจว่า ผู้ที่จะให้สัมภาษณ์นั้นจะสามารถและเต็มใจที่จะให้ข้อเท็จจริงที่ประสงค์ได้แน่นอน นอกจากจะเลือกตัวผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว นักวิเคราะห์งานจะต้องกำหนดจำนวนของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ว่าเป็นจำนวนที่เพียงพอที่จะทำให้สามารถทำการลงความเห็นเกี่ยวกับข้อเท็จจริงได้
2. เตรียมการล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานจะต้องกำหนดเวลาและสถานที่ที่แน่นอนเพื่อการสัมภาษณ์ โดยให้สอดคล้องกับความประสงค์ของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ โดยปกติแล้ว อาจจะทำการสัมภาษณ์ได้ในสถานที่ทำงานของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ เพื่อที่จะให้สภาพแวดล้อมในระหว่างสัมภาษณ์นั้นมีลักษณะ เป็นไปในทำนองเดียวกับในระหว่างที่มีการปฏิบัติงานจริง ๆ ถ้าหากจะสัมภาษณ์ในที่ทำงาน นักวิเคราะห์จะต้องศึกษาหมายกำหนดการปฏิบัติงานของสถานที่ทำงานนั้น ๆ เพื่อจะได้ไม่ไปสัมภาษณ์ในตอนที่มีงานมาก
3. กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า นักวิเคราะห์งานจะต้องตั้งเป้าหมายว่าจะได้ข้อเท็จจริงประเด็นใด และในการที่แสวงหาข้อเท็จจริงเหล่านั้นจะต้องสร้างทัศนคติกับผู้ให้สัมภาษณ์ในทำนองใด ควรจะดำเนินการอย่างไร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ให้สัมภาษณ์ เกิดความกระตือรือร้นที่จะให้สัมภาษณ์ การที่จะทราบเรื่องเหล่านี้ก็ด้วยเหตุที่นักวิเคราะห์มีความเข้าใจแจ่มแจ้งในประเด็นปลีกย่อยทั้งหมดของงานที่จะศึกษา

¹ ลิวส์ตี ลูคอนรังซี, การวัดในการจัดงานบุคคล, หน้า 41.

4. ทดลองสัมภาษณ์ก่อนสัมภาษณ์จริง นักวิเคราะห์งานอาจจะลองสัมภาษณ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นที่ไม่ได้กำหนดไว้ว่าจะเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ การทดลองสัมภาษณ์กับบุคคลเหล่านี้จะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้จะช่วยให้นักวิเคราะห์งานมองเห็นว่าแนวที่จะถามผู้ให้สัมภาษณ์นั้นเหมาะสมหรือควรจะแก้ไขอย่างไร ในระหว่างการทดลองสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานอาจจะสังเกตวิธีการตอบของผู้ที่ถูกทดลองสัมภาษณ์ ทำให้นักวิเคราะห์งานมองเห็นปัญหาหรือความยุ่งยาก หรือความไม่เข้าใจซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในการสัมภาษณ์จริง แล้วพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้เสีย

5. หากนักวิเคราะห์งานจำเป็นต้องใช้บุคคลอื่นในขณะช่วยสัมภาษณ์ ก็ควรจะต้องฝึกฝนบุคคลเหล่านั้นให้มีความคล่องแคล่วในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์มีหน้าที่จะต้องแสวงหาข้อเท็จจริงจากผู้ให้สัมภาษณ์ ฉะนั้นถ้าหากว่าผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ให้ความร่วมมือ ก็อาจจะทำให้การสัมภาษณ์ที่คาดไว้เสียผลไปก็ได้ ฉะนั้นนักวิเคราะห์จึงควรจะต้องฝึกอบรมผู้ช่วยที่จะสัมภาษณ์ให้มีความสามารถ 3 ประการดังต่อไปนี้ ประการแรกให้สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับผู้ให้สัมภาษณ์ ประการที่สองสามารถถามคำถามที่มีความหมายชัดเจน และประการสุดท้ายสามารถเข้าใจคำตอบและกิริยาอาการในระหว่างการตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ในการที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเองนั้น ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีความสามารถที่จะทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความเชื่อถือในตัวผู้สัมภาษณ์ จนมีความแน่ใจว่าผู้สัมภาษณ์นั้นมีความจริงใจ และมีเหตุผลสมควรที่มาสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ต้องมีศิลปะในการสนทนา ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่รู้สึกเครียดในระหว่างการตอบคำถาม ในรายการที่ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการเวลาในการนึกคิดคำตอบ ผู้สัมภาษณ์ก็รู้สึกผ่อนคลายผ่อนยาว ไม่รีบเร่งรัดเอาคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีความรู้สึกเป็นจำเลยที่ต้องตอบข้อคำถาม

6. สอบความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ของข้อเท็จจริงที่ได้มา นักวิเคราะห์งานจะต้องฝึกอยู่ เสมอว่าคำตอบที่ได้มานั้นอาจจะผิดพลาดก็ได้ ทั้งนี้เพราะผู้ให้สัมภาษณ์ได้ยืงได้ฟังมาผิด ๆ หรือความจำของผู้ให้สัมภาษณ์เลือนไป ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนอาจจะอยากเน้นหนักความลွยหรือความทุกข์ที่เคยได้รับมากเกินไปกว่าความจริง ฉะนั้นนักวิเคราะห์งานจะต้องคอยสังเกตว่าคำตอบมีแนวโน้มไปในทำนองนี้หรือไม่ อาศัยกิริยา สีหน้า และน้ำเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์อาจจะ เป็นสิ่งที่นักวิเคราะห์งานสังเกตเพื่อพิจารณาว่าคำตอบนั้นมีความหมายเกินเลยความจริงไปหรือไม่

7. บันทึกผลการสัมภาษณ์ในทันทีเท่าที่จะทำได้ คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ควรจะจดบันทึกไว้ทันทีเมื่อสัมภาษณ์เสร็จ หรือหลังจากนั้นโดยด่วนเท่าที่เวลาจะอำนวย ในระหว่างการสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์อาจจะจดบันทึกข้อความสั้น ๆ และนำข้อความที่บันทึกไว้ไปเขียนให้สมบูรณ์เมื่อสัมภาษณ์เสร็จ

การรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์งานโดยวิธีสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ถูกต้องแน่นอน และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนักวิเคราะห์งานกับผู้ให้สัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานควรศึกษาถึงข้อแนะนำต่อไปนี้¹

1. ก่อนการสัมภาษณ์ควรจะได้แนะนำตัวเองว่าเป็นใคร ทำไมจึงต้องมาสัมภาษณ์ การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเจตนาและความมุ่งหมายของผู้สัมภาษณ์อย่างแท้จริงนั้น หัวหน้างานจะช่วยได้มาก โดยช่วยอธิบายความมุ่งหมายของการวิเคราะห์งานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

2. ผู้สัมภาษณ์ควรจะสนใจงานของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงความสนใจเกี่ยวกับงานของผู้ปฏิบัติงานที่ให้สัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ได้รับความร่วมมือดีขึ้น อันจะเป็นทางให้ได้รายละเอียดและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานมากขึ้น

3. อย่าพยายามแนะนำวิธีการทำงานใหม่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สัมภาษณ์บางคนมักชอบแสดงความรู้อย่างตน โดยแนะนำว่าควรจะเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งแสดงว่าวิธีการที่กระทำอยู่ในปัจจุบันไม่ดี เรื่องเหล่านี้ความจริงไม่ใช่หน้าที่ของผู้สัมภาษณ์โดยตรง ผู้สัมภาษณ์จะแสดงความคิดเห็นได้ เมื่อถูกขอร้องให้ช่วยแนะนำเท่านั้น แต่ต้องใช้คำพูดและวิธีการที่เหมาะสมอย่างยิ่ง มิฉะนั้นแล้วอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกจะไปหาความผิดจากเขาไปตำหนิ การปฏิบัติงานของเขา ผลที่สุดจะไม่ได้รับความร่วมมือ

4. ผู้สัมภาษณ์ควรพยายามพูดกับผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานด้วยภาษาที่เข้าใจได้ดี เรื่องนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมตัวก่อนที่จะให้สัมภาษณ์ โดยศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนั้น ๆ ที่จะไปสัมภาษณ์ พูดอย่างไร นิยมใช้ศัพท์อย่างไร การที่ผู้สัมภาษณ์สามารถพูดภาษาที่ผู้ปฏิบัติงานคุ้นเคยอยู่ จะทำให้ได้รับผลประโยชน์ 2 ประการสำคัญ คือ เป็นการสร้างความคุ้นเคยเพราะรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน และทำให้ได้รายละเอียดสมบูรณ์ขึ้น

¹ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, 3rd ed.

5. ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามแยกตัวของบุคคลออกจากงานที่เขาปฏิบัติอยู่ จึงควรระลึกอยู่เสมอว่า ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่จะทำให้เข้าใจถึงลักษณะความยากง่ายของงานเท่านั้น ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่คิดว่าคุณวุฒิของผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน คือ คุณวุฒิที่เหมาะสม ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามแยกความจริงกับความรู้สึกว่าควรจะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ให้ได้ มิฉะนั้นจะทำให้ตัดสินใจผิดพลาดได้

6. ผู้สัมภาษณ์ควรตรวจสอบรายละเอียดที่ได้จากผู้ปฏิบัติงานอื่นที่ปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อได้ไปสัมภาษณ์แล้วควรจะได้ประมวลเป็นรายละเอียดเพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป แต่ก่อนที่จะนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ควรจะได้นำรายละเอียดที่เตรียมไว้นั้นไปตรวจสอบกับผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจถูกต้อง การตรวจสอบงานใช้วิธีสอบถามผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันก็ได้ หรือจะปรึกษาหัวหน้างาน และบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือเป็นบุคคลที่เข้าใจถึงการปฏิบัติงานนั้น ๆ ดี ทั้งนี้เนื่องจากปรากฏบ่อย ๆ ว่าผู้สัมภาษณ์และนักวิเคราะห์เข้าใจลักษณะงานผิด อาจเป็นเพราะไม่มีพื้นความรู้เกี่ยวกับงานนั้นพอหรืออาจเป็นเพราะได้รายละเอียดผิดพลาด และการตัดสินใจผิดจะเป็นผลร้ายแก่การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ อย่างยิ่ง เพราะแทนที่จะให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น กลับจะทำให้ประสิทธิภาพเสื่อมลง และจะทำให้เกิดผลเสียหายแก่องค์การเป็นระยะเวลาอันยาว

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์นี้เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูง เพราะนักวิเคราะห์งานสามารถที่จะเพิ่มคำถามได้ตามที่ต้องการ แม้ว่าจะเป็นวิธีที่ล่าช้าและมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสที่จะอธิบายถึงปัญหาที่คลุมเครือ ซึ่งเป็นสาเหตุให้คำตอบที่ได้รับไม่แน่นอน จึงนับได้ว่าเป็นวิธีที่มีความเชื่อถือได้มาก¹ และเป็นวิธีที่นิยมใช้แพร่หลายเพราะสามารถใช้ได้กับงานที่มีมาตรฐานและไม่มีมาตรฐาน อีกทั้งงานที่ต้องใช้กำลังกายหรืองานที่ใช้ความคิด หนึ่งความสำเร็จในการใช้วิธีนี้ขึ้นอยู่กับความชำนาญของผู้สัมภาษณ์เป็นสำคัญ²

การถอดแบบสอบถาม³ นักวิเคราะห์อาจออกแบบสอบถามเพื่อส่งให้แก่เจ้าหน้าที่

¹William B. Werther Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources (Tokyo:McGraw Hill International Book Company, 1982), P.93.

²Wayne F. Cascio, Applied Psychology in Personnel Management (Virginia:Reston Publishing Company, Inc. 1978), P.140.

³ลิวลัด ลูคนรงค์ซี, การวัดในการจัดงานบุคคล, หน้า 43.

ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงในการรวบรวมข้อมูลก็ได้ ในการออกแบบสอบถามนี้ ควรใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่อ่านและเขียนหนังสือคล่องพอสมควร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นรายการของคำถาม คำถามที่ปรากฏในแบบสอบถามจะต้องกำหนดให้ชี้แนะที่จะถามเพื่อให้ได้ความจริงบางอย่าง ความจริงนี้อาจจะเกี่ยวกับสภาวะการณ์ แนวปฏิบัติ หรือความเห็นของผู้รับแบบสอบถาม ซึ่งนักวิเคราะห์หาคาดว่าผู้รับแบบสอบถามจะรู้ เรื่องพอที่จะตอบแบบสอบถามได้

การตั้งคำถามตลอดจนการจัดเรียงคำถามและการวางรูปแบบของแบบสอบถามเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้รับแบบสอบถามให้ความร่วมมือในการตอบ รูปแบบของแบบสอบถามควรจะต้องวางให้มีลักษณะพิเศษเป็นที่ยึดดูคล้ายตาของผู้รับแบบสอบถาม และให้ดูสะดวกที่จะอ่านเพื่อที่จะให้ผู้รับแบบสอบถามไม่ลำบากในการที่จะอ่านคำถามหนึ่ง ๆ และตอบคำถามนั้น ๆ แบบสอบถามที่มีรูปแบบอันเหมาะสม ย่อมทำให้ผู้รับแบบสอบถามเห็นความสำคัญและควมมีคุณค่าทางวิชาการของเรื่องที่จะสอบถาม

การสร้างคำถามเป็นงานที่สำคัญสำหรับนักวิเคราะห์หาคาด เพื่อช่วยให้การประมวลผลข้อมูลขั้นต่อไปสะดวกขึ้น ในการตั้งคำถาม นักวิเคราะห์หาคาดควรจะต้องตั้งคำถามตัวเองว่า ทำไมผู้รับแบบสอบถามจึงจะต้องตอบคำถามที่ตนถามไป ผู้รับแบบสอบถามจะทราบข้อเท็จจริงที่ถามหรือไม่ นักวิเคราะห์หาคาดได้อธิบายเหตุผลเป็นอย่างดีแล้วหรือไม่ ว่าแบบสอบถามนี้ควรจะได้รับคำตอบคำถามที่ตั้งนั้นจะเป็นคำถามที่ให้อรรถาธิบาย ซึ่งจะช่วยตีความหมายของประเด็นต่าง ๆ ของลักษณะงานที่ศึกษาหรือไม่ ถ้าหากว่านักวิเคราะห์หาคาดตอบคำถามเหล่านี้ว่าใช่ จึงควรจะต้องถือว่าคำถามที่จะสร้างนั้นเป็นคำถามที่จะเป็นประโยชน์กับการวิเคราะห์หาคาด

คำถามแบบปรนัย เป็นคำถามที่แพร่หลายมาก เพราะจะช่วยให้ได้คำตอบที่ไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง การสร้างคำถามที่จะช่วยให้ได้คำตอบที่ไม่บิดเบือนความจริงนี้เป็นหลักสำคัญมาก การที่จะได้คำถามที่มีคุณสมบัตินี้ นักวิเคราะห์หาคาดจะต้องยึดหลักดังต่อไปนี้¹

1. ข้อความ คำถาม และคำตอบที่จะให้ผู้รับแบบสอบถามเลือกจะต้องมีความหมายชัดเจนและมีใจความสั้น ๆ ไม่ยืดเยื้อ
2. ถ้อยคำที่ใช้ในคำถามจะต้องเป็นถ้อยคำที่ไม่มีความหมายกำกวม
3. ควรหลีกเลี่ยงการเรียงเรียงประโยคที่สลับซับซ้อน
4. คำถามบางข้อจะต้องมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้ผู้รับแบบสอบถามมีแนวที่จะ

พิจารณาสีใจในการตอบ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 44.

5. ตัดคำถามเพื่อยหรือไม่ว่าเป็นทั้ง
6. จะต้องไม่ตั้งคำถามที่จะเป็นการนำผู้ตอบให้ตอบตามแนวทางหนึ่งแนวใด
7. ตัดคำถามที่มีความสำคัญน้อยออกเสีย
8. คำตอบที่กำหนดไว้ให้ผู้รับแบบสอบถามเลือกจะต้องเป็นที่เข้าใจได้ง่าย
9. ใจความของคำถามจะต้องทำให้ผู้รับแบบสอบถามรู้สึกว่าจะเกี่ยวข้องกับสภาวการณ์หรือข้อเท็จจริงที่จะถาม
10. หลีกเลี่ยงการถามความเห็น เว้นแต่ในกรณีที่ยากจะได้แต่เพียงความเห็นโดยเฉพาะ
11. เลือกคำถามที่จะไม่ทำให้ผู้รับแบบสอบถามต้องเกิดความลำบากใจหรืออึดอัดใจที่จะตอบ
12. หลีกเลี่ยงคำถามที่จะตอบได้หลาย ๆ แนว โดยนักวิเคราะห์ประสงค์จะได้แต่เพียงคำตอบในแนวเดียวเท่านั้น
13. พยายามที่จะให้ผู้รับแบบสอบถามต้องลำบากน้อยที่สุดในการตอบ เช่น อาจจะทำให้ผู้รับแบบสอบถามกาเครื่องหมายลงบนแบบสอบถามเท่านั้น
14. ตั้งคำถามที่จะทำให้ผู้รับแบบสอบถามไม่ต้องคิดมากจนเกินไป ในกรณีที่จะต้องถามเรื่องที่ทำให้ผู้รับแบบสอบถามต้องคิดมาก นักวิเคราะห์หรืออาจจะแยกออกเป็นคำถามย่อย ๆ หลาย ๆ คำถามเพื่อให้สะดวกแก่การคิดตอบ
15. หลีกเลี่ยงคำที่เป็นนามธรรม เช่น ยาก ง่าย ฉลาด โง่ มีศีลธรรม ฯลฯ เพราะจะทำให้คำตอบขาดความเชื่อถือ เพราะคนหนึ่ง ๆ ย่อมมีแนวความคิดในเรื่องนามธรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน

การทอดแบบสอบถามเป็นวิธีที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในการวิเคราะห์งาน ข้อดีของวิธีนี้คือสามารถใช้กับงานที่จะวิเคราะห์ที่มีปริมาณมาก ๆ สามารถจะรวบรวมข้อมูลได้รวดเร็ว¹ และเสียค่าใช้จ่ายน้อย อย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็ยังมีข้อเสียคือมีความถูกต้องน้อยเนื่องจากความเข้าใจผิด

¹ Robert L. Mathis. John H. Jackson, Personnel Contemporary Perspectives and Application, 2nd ed. (New York : West Publishing Company, 1979), p.136.

ในคำถาม การตอบคำถามไม่สมบูรณ์ และการที่ไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน¹ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากขึ้น ควรใช้วิธีหอดแบบสอบถามนี้ควบคู่ไปกับวิธีสัมภาษณ์ และวิธีสังเกตการณ์

วิธีการในการรวบรวมข้อมูล นอกจาก 3 วิธีที่กล่าวมาแล้ว ยังมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลวิธีอื่น ๆ อีกเช่น²

การตรวจสอบคำอธิบายงานที่มีอยู่ก่อนแล้ว ข้อนี้ช่วยให้การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ทำได้เร็วและสะดวกขึ้น แต่บางครั้งเนื่องจากสภาพการณ์และวิทยาการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คำอธิบายงานที่มีอยู่แล้วอาจจะใช้ไม่ได้ ถึงแม้ว่าจะมีชื่องานเช่นเดียวกับงานที่เรากำลังศึกษาก็ตาม

การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ในบางกรณีการที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานบางอย่างจำเป็นต้องมีการตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานนั้นด้วย เช่น เครื่องพิมพ์ดีดในงานของพนักงานพิมพ์ดีด อย่างไรก็ตามวิธีนี้มีข้อจำกัดไม่สามารถใช้ได้กับงานทุกงานเสมอไป แต่อย่างน้อยวิธีนี้ก็ให้ประโยชน์แก่นักวิเคราะห์งานได้พอสมควรในการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับงานบางอย่าง

การทดลองปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษาโดยวิธีนี้เป็นงานที่นักวิเคราะห์งานลงมือปฏิบัติงานที่เข้าไปศึกษานั้นเอง วิธีนี้สืบเนื่องมาจากแนวความคิดทางด้านจิตวิทยาที่ว่าวิธีที่ดีที่สุดที่นักวิเคราะห์งานจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษาก็โดยการลงมือปฏิบัติงานนั้นด้วยตนเอง การรวบรวมข้อมูลวิธีนี้มีข้อจำกัด ทั้งนี้เพราะวิธีนี้ใช้ได้เฉพาะงานของตำแหน่งซึ่งใช้เวลาในการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในระยะเวลาสั้น ๆ เช่น ตำแหน่งเสมียน ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ ฯลฯ ส่วนงานบางอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานต้องผ่านการฝึกอบรมซึ่งใช้เวลาแรมปีนั้น ไม่อาจจะใช้วิธีนี้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้นได้

¹ William B. Werther, Jr. Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, P.93.

² ชำติชาย ณ เชียงใหม่, "การศึกษางานบุคคลของกรุงเทพมหานคร ศึกษาเฉพาะกรณีวิเคราะห์งาน" "วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ วิทยาลัยวิชาการศึกษา กรุงเทพมหานคร (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 113.

อย่างไรก็ตามวิธีการในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่นิยมใช้ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป ได้แก่ การทอแบบสอบถามนั้น ถึงแม้ว่าข้อมูลที่ได้รับจะไม่สมบูรณ์ ขาดการเรียบเรียงที่ดี และกระจัดกระจายกัน แต่ข้อมูลที่ได้รับจากการทอแบบสอบถามก็ช่วยเป็นข้อมูลพื้นฐานให้นักวิเคราะห์งานใช้พิจารณาในการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานได้ วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ เทียบตรงที่สุดได้แก่การสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับการสังเกตการณ์

การเรียบเรียงข้อมูลเกี่ยวกับงาน

เมื่อได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยใช้วิธีรวบรวมข้อมูลอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างแล้ว นักวิเคราะห์งานจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาเรียบเรียงเขียนลงในรายงานการวิเคราะห์งาน การเรียบเรียงนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานก็เพื่อที่จะทำคำอธิบายงานและข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลด้านอื่น เช่น การสรรหา การคัดเลือก การวัดค่าของงาน ฯลฯ เป็นต้น ข้อมูลเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ที่ได้มามีถูกเรียบเรียงไว้ดังนี้¹

ชื่องานและหน่วยงาน เป็นการจำแนกกลุ่มสายงานเพื่อความสะดวกในการเรียกชื่อและแบ่งหมวดหมู่ของงาน

ลักษณะงาน เป็นการอธิบายลักษณะงานของตำแหน่งนั้นอย่างกว้าง ๆ

หน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นการอธิบายว่างานนั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ระยะเวลาทำงาน ตลอดจนระเบียบวิธีการทำงานนั้น ๆ

ความสัมพันธ์กับงานอื่น รายการข้อนี้ช่วยจำกัดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ที่มีต่อกัน และสายการบังคับบัญชา

การบังคับบัญชา เป็นการระบุถึงหน้าที่ในการบังคับบัญชาผู้อื่นที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ ต้องรับผิดชอบ

ความสามารถด้านสมอง รายการข้อนี้เป็นการระบุถึงความสามารถในด้านความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ความรอบคอบ ความสามารถในการแยกแยะปัญหา ฯลฯ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับบุคคลผู้ปฏิบัติงานในงานนั้น

¹ Dale S. Beach, Personnel : The Management of People At Work, 2nd ed. (New York : The Macmillan Company, 1970), pp.197-198.

ความลุ่มปุดทางด้านร่างกาย รายการนี้เป็นการระบุถึงลุ่มภาพ ความลุ่มปุดแข็งแรง ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมี รวมทั้งคุณลุ่มปุดพิเศษอื่น ๆ เช่น ความลุ่มปุดในการทนต่อความร้อน สำหรับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานดับเพลิง

บุคลลิกภาพ งานบางอย่างต้องการบุคลลิกผู้มีบุคลลิกภาพโดยเฉพาะ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ต้องใช้คนที่มีความลุ่มปุดในการติดต่อกับผู้อื่นได้ดีเป็นพิเศษ เป็นต้น

ลุ่มภาพการทำงาน รายการนี้เป็นการระบุรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับลุ่มภาพการทำงาน ของตำแหน่งงานนั้น

อุปสรรคต่าง ๆ เป็นการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานต้องประสบในการทำงานประจำวัน

คำอธิบายงาน (Job Description) และข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

การวิเคราะห์งานเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงาน ข้อมูลที่ได้หลังจาก ที่นักวิเคราะห์งานได้ เรียบเรียงเขียนลงในรายงานการวิเคราะห์งานแล้ว ก็จะมีการบันทึก ข้อมูลเหล่านี้เสียใหม่ในบัตรหรือกระดาษในลักษณะถาวร เรียกว่า คำอธิบายงาน และ ข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์ในการดำเนินการด้านการบริหารงาน บุคลลิกอื่น ๆ ต่อไป ความสัมพันธ์ระหว่างคำอธิบายงานกับข้อกำหนดของคนที่ทำงานนี้แสดง ให้เห็นตามแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 การวิเคราะห์งานกับคำอธิบายงานและข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน¹



¹ รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 50.

คำอธิบายงานประกอบด้วยสาระสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ ชนิดของงานที่ปฏิบัติ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงานทั่วไป และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนวิธีปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการเขียนคำอธิบายงาน ควรจะถือหลักกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้¹

1. คำอธิบายงานนั้นจะบรรจุลักษณะสำคัญ ๆ ของตำแหน่งงานนั้น ๆ พอที่จะนำคำอธิบายนั้นไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่
2. หัวข้อที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะของตำแหน่งงานนั้น ๆ มีครบถ้วนหรือไม่
3. ส่วนวนและถ้อยคำที่ใช้มีลักษณะคงเส้นคงวา อันจะทำให้ลีลาของคำอธิบายงานเป็นแบบเดียวกันหรือไม่
4. ถ้อยคำส่วนวนที่ใช้ชัดเจนและกะทัดรัดหรือไม่
5. ตำแหน่งงานที่อธิบายนั้นได้ความหมายและเขียนเป็นแบบเดียวกันหรือไม่
6. การอธิบายลักษณะและประเด็นต่าง ๆ ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในเรื่องเดียวกันเขียนเป็นแบบเดียวกันหรือไม่
7. ตำแหน่งงานนั้นอธิบายไว้ชัดเจนพอที่จะทำให้ทราบว่าสัมพันธ์กับตำแหน่งงานอื่นอย่างไรหรือไม่
8. อธิบายงานนั้นระบุเวลาของการวิเคราะห์ไว้ชัดเจนหรือไม่
9. คำอธิบายงานนั้น มีรายละเอียดแสดงให้เห็นว่าผู้ใดเป็นผู้ให้ความเห็นชอบแล้วหรือไม่ เมื่อใด
10. คำอธิบายงานนั้นระบุความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ไว้ชัดเจนหรือไม่

ข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อนักวิเคราะห์งานมีคำอธิบายงานแล้วก็สามารถที่จะตีความหมายของคำอธิบายงานออกมาในแง่คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี หากจะต้องปฏิบัติงานนั้นด้วยดี ความหมายที่วิเคราะห์ได้ใหม่นี้ เรียกว่าข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย สาระสำคัญ ๆ ได้แก่ บุคลิกภาพของบุคคลที่ต้องการความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น ความรู้ ประสบการณ์ ความสมบูรณ์ของร่างกาย สติปัญญา ไหวพริบ ฯลฯ เป็นต้น² ในการแปลความหมายของคำอธิบายงานออกมาเป็นข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงานนั้นควรยึดหลัก 6 ประการ ดังต่อไปนี้

¹ ลิวส์ตี ลูคณรังษี, การวัดในการจัดงานบุคคล, หน้า 51-52.

² Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, pp.111-112.

1. คำอธิบายงานควรสั้น แต่ต้องได้ความชัดเจน
2. สภาพการทำงานต้องระบุไว้ทั้งหมด
3. คุณสมบัติที่ต้องมีที่ระบุไว้ ต้อง เป็นคุณสมบัติที่มีความตรงเป็นประเด็นกับตำแหน่งงานจริง ๆ กล่าวคือ ต้องเป็นคุณสมบัติที่หากขาดเสียแล้วจะพิสูจน์ได้ว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่สามารปฏิบัติงานได้ดีหรือปฏิบัติไม่ได้ ✓
4. คุณสมบัติที่ระบุไว้ต้อง เป็นคุณสมบัติที่วัดได้
5. คุณสมบัติที่ระบุนี้ต้องมีค่าจำกัดความที่แน่นอนตายตัว
6. คุณสมบัติดังกล่าวจะต้องมีการตรวจสอบเป็นครั้งคราว เพื่อให้ทันสมัยกับความเปลี่ยนแปลงของงานในตำแหน่งนั้น ๆ

ในบางครั้ง¹ คำอธิบายงานและข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน จะเขียนไว้ในแบบฟอร์มเดียวกัน บางครั้งก็ เขียนแยกกัน แต่มีแนวโน้มที่เขียนไว้อย่างรัดกุมไว้ในแบบฟอร์มเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อประหยัดเวลาในการเตรียมหรือหยิบใช้ ถ้าการเขียนอย่างสั้นสามารใช้ได้ดีเท่าการเขียนแบบยาวแล้ว การเขียนแบบสั้นก็จะดีกว่า เพราะในทางปฏิบัตินั้นไม่จำเป็นต้องใช้รายละเอียดที่ยืดยาวจนเกินไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นงานด้านการบริหารงานบุคคลที่แพร่หลายในกิจกรรมทางด้าน การบริหารงานบุคคล การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการอันหนึ่งที่มีการปฏิบัติแพร่หลายในองค์การต่าง ๆ ทั้งองค์การธุรกิจ และวงราชการ ผลผลิตที่ได้จากการวิเคราะห์งานอันได้แก่คำอธิบายงาน และข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากมายหลายทาง ซึ่งพอจะสรุปกล่าวได้ดังนี้²

1. การสรรหาบุคคลข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งสามารใช้ได้ประโยชน์กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการแสวงหาแหล่งกำลังคน และพิจารณาตัวผู้คนสมัครงาน รายการต่าง ๆ ในข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นพื้นฐานสำหรับวางแนวทางคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน โดยใช้เป็นแนวทางในการออกข้อสอบ ตลอดจนการวัดความสามารถของบุคคลด้านอื่น ๆ

J.D.Dunn and F.M.Rachel, Wage and Salary Administration : total compensation system, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1971), P.144.

² Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, pp.112-113.

2. การฝึกอบรม อธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบและเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวางรายละเอียดโครงการฝึกอบรม
3. คำอธิบายงานและข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นพื้นฐานในการวัดงาน นอกจากนี้ยังใช้เป็นองค์ประกอบในการกำหนดค่าตอบแทนและวัดคุณค่าของงานได้อีกด้วย
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างเป้าหมายของงานหรือมาตรฐานของการปฏิบัติงาน และนำผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานมาเทียบเคียง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ต้องอาศัยคำอธิบายงานเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
5. การเลื่อนขั้นและการโอนย้าย ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานช่วยในการวางแนวทางต่าง ๆ ของการเลื่อนขั้น และแสดงขอบเขตของการโอนย้ายในแต่ละตำแหน่งงาน
6. การคัดองค์การ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ได้รับจากการวิเคราะห์งานมักจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะต่าง ๆ ของการคัดองค์การที่ไม่เหมาะสม การวิเคราะห์งานจึงเป็นเครื่องมือตรวจสอบการคัดองค์การอย่างหนึ่ง
7. การปฐมนิเทศ สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งแรก คำอธิบายงานมีส่วนช่วยอย่างมากในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการอบรมปฐมนิเทศ ถึงแม้ว่าคำอธิบายงานจะมีประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ไม่มากเท่ากับที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่คำอธิบายงานก็ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้าใจและรู้ถึงลักษณะงานที่เขาต้องปฏิบัติและเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ
8. การให้คำปรึกษา คำอธิบายงานมีประโยชน์มากต่อการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานนี้เป็นกิจกรรมที่องค์การจะต้องปฏิบัติ เพราะผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ มิได้มีความรู้เกี่ยวกับงานชนิดต่าง ๆ ที่องค์การต้องปฏิบัติจัดทำ โดยปกติการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในองค์การต่าง ๆ นั้น มักจะกระทำเมื่อเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
9. รายงานสัมพันธ์ คำอธิบายงานเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดพยายามเพิ่มหรือลดการปฏิบัติงานของตนจากมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ถือว่าเป็นการละเมิดต่อมาตรฐานการปฏิบัติงาน สหภาพแรงงานและผู้บริหารขององค์การต่างก็มีความสนใจในเรื่องนี้ การพิจารณาร่วมกันในเรื่องนี้มักจะกำหนดให้มีการเขียนบันทึกขอบเขตของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

10. การปรับปรุงงาน ถ้าผู้บริหารต้องการปรับปรุงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหญิง หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีร่างกายพิการ มักจะมีการปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานช่วยให้ได้ข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัตพิเศษ

ข้อควรคำนึงในการวิเคราะห์งาน

ความเที่ยงตรงของข้อมูลเกี่ยวกับงาน

การวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ต้องการขึ้นอยู่กับข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ต้องมีความเที่ยงตรง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมและบันทึกข้อมูลจะต้องระมัดระวังไม่ละเลยความสนใจในความจริงที่สำคัญต่าง ๆ ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการบันทึกข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง เมื่อได้มีการสัมภาษณ์หรือตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้กรอกแล้ว นักวิเคราะห์งานต้องใช้ความระมัดระวังในการตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ ถ้านักวิเคราะห์งานสงสัยว่าข้อมูลใดจะผิดกับข้อเท็จจริง ควรจะมีการเล่าหาข้อมูลในเรื่องนั้นเพิ่มเติมจากผู้ปฏิบัติงานหรือตรวจสอบข้อมูลที่สงสัยนั้นกับข้อมูลที่ได้รับจากผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน คำอธิบายงานของแต่ละงานจะต้องได้รับการตรวจสอบและยอมรับจากหัวหน้างาน มิฉะนั้นแล้วโครงการวิเคราะห์งานอาจไม่ได้รับความร่วมมือและเกิดการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน ผลของการวิเคราะห์งานควรจะสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้างานเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์งานและมีความเข้าใจงานชิ้นเกี่ยวกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่¹

¹ Herbert J. Chrudden and Arther W. Sherman, Jr., Personnel Management (Ohio : South-Western Publishing Company, 1963), P.97.



การริเริ่มโครงการวิเคราะห์งาน

โครงการวิเคราะห์งานจะต้องมีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่วางแผนที่ดี เพื่อขจัดความรู้สึกต่อต้านในหมู่ผู้ปฏิบัติงานให้มัน้อยที่สุด การคัดเลือกโครงการวิเคราะห์งานที่ดีนี้จะช่วยให้การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานและการดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี ก่อนที่จะเริ่มทำการวิเคราะห์งาน จะต้องมีการรวมกลุ่มงานที่จะทำการวิเคราะห์ไว้ในโครงการวิเคราะห์งาน และกำหนดลำดับความก่อนหลังของงานที่จะทำการวิเคราะห์ กำหนดชนิดของข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ต้องการ ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน สำหรับตัวนักวิเคราะห์งานนั้น จะต้องมีการคัดเลือกและฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการริเริ่มโครงการวิเคราะห์งาน คือจะต้องมีการอธิบายชี้แจงถึงขอบเขต จุดประสงค์และประโยชน์ของโครงการวิเคราะห์งานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบ การแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบถึงลักษณะต่าง ๆ ของโครงการวิเคราะห์งานดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในโครงการวิเคราะห์งานและเป็นการอำนวยความสะดวกแก่นักวิเคราะห์งานในการเข้าไปติดต่อยังหน่วยงานต่าง ๆ¹

การยอมรับโครงการวิเคราะห์งาน

การที่จะทำให้โครงการวิเคราะห์งานเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานทุกรายจำเป็นจะต้องมีการวางแผนที่ดีและการติดต่อสื่อสารที่ดี จุดประสงค์ของโครงการผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะใช้ในการวิเคราะห์งาน ควรจะมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปฏิบัติงานในโครงการทุกคนทราบเป็นอย่างดีก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการ

ขั้นแรกที่สุดของการวางแผนโครงการวิเคราะห์งาน คือ การเขียนวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของโครงการ นโยบาย และวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ผู้ปฏิบัติงานในโครงการจะต้องมีความเข้าใจอย่างดีเกี่ยวกับว่าโครงการวิเคราะห์งานมีความต้องการอย่างไรและทำอย่างไรถึงจะได้รับความสำเร็จตามความต้องการ เพื่อนักวิเคราะห์จะสามารถอธิบายรายละเอียดของโครงการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรและเพื่อได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน งานอีกขั้นหนึ่งของการพัฒนาโครงการวิเคราะห์งานคือ การให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรในรูปของการให้การศึกษาโดยใช้สิ่งพิมพ์ การประชุม

¹ Ibid., pp.98-99.

การพบปะเป็นกลุ่ม และการฝึกอบรมในห้องเรียน วิธีที่ดีที่สุดคือ การให้การศึกษาแก่หัวหน้างาน เป็นอันดับแรก เพราะการให้ความร่วมมือและสนับสนุนโครงการวิเคราะห์งานของหัวหน้างาน ในการอธิบายรายละเอียดของโครงการวิเคราะห์งานแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่สุดต่อความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์งาน การที่ได้ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุน โครงการวิเคราะห์งานจากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ควรจะชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงาน ทราบถึงประโยชน์ต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้จากผลของการวิเคราะห์งาน เรื่องต่าง ๆ ที่ ควรชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ มีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้ปฏิบัติงานทำอยู่และผลงานที่องค์การต้องการ ไม่มีสิ่งใดที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการสับสนในการปฏิบัติงานเท่ากับการไม่รู้ถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และความสัมพันธ์กับผู้อื่น

2. การวิเคราะห์งานจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่สำคัญ ๆ ซึ่งสามารถใช้ในการกระจายปริมาณงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานให้เท่ากัน ข้อมูลเกี่ยวกับงานจะช่วยเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับงานแต่ละงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ซึ่งการกระทำดังกล่าว จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อการวิเคราะห์งานสามารถได้รับข้อมูลที่เที่ยงตรงเกี่ยวกับงานนั้น ๆ

3. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง จะช่วยเป็นแนวทางในการปรับปรุงตัวผู้ปฏิบัติงานในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต

4. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะช่วยให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานค้นหา ปัญหาอุปสรรค ข้อข้องใจในการทำงานและหาทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานเหล่านั้น¹

¹ Ibid.

การเริ่มโครงการวิเคราะห์งาน

ความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์งานส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับช่วงเวลาที่เริ่มปฏิบัติตามโครงการ ในระยะเวลาที่มีการว่างงานมาก ๆ ภาวะเศรษฐกิจไม่แน่นอน ไม่ควรที่จะเริ่มดำเนินโครงการวิเคราะห์งาน ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานจะเห็นว่าโครงการวิเคราะห์งานมีผลต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานของเขา โครงการวิเคราะห์งานควรจะเริ่มใช้ดำเนินการในหน่วยงานที่หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานให้ความสนใจและร่วมมือต่อการวิเคราะห์งาน เมื่อการวิเคราะห์งานได้ดำเนินการไปแล้ว และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง จะช่วยให้เกิดความสนใจในการวิเคราะห์งานในหน่วยงานอื่น ๆ¹

ถ้าหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานยอมรับคำอธิบายงานที่ได้กำหนดขึ้น นักวิเคราะห์งานควรจะขอคำแนะนำ เกี่ยวกับข้อมูลที่ได้กำหนดไว้ในคำอธิบายงานจากหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน คำแนะนำต่าง ๆ จากบุคคลเหล่านี้จะมีประโยชน์มากในการตรวจสอบข้อมูลที่นักวิเคราะห์ได้หามาแล้ว หรือข้อมูลที่ได้อธิบายอย่างผิด ๆ นอกจากนี้ยังช่วยให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเพิ่มเติมชัดเจนยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ Ibid., pp.99-100.