

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

กระบวนการขั้นแรกอันหนึ่งของโครงการบริหารงานบุคคลอันเป็นพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ การสำรวจความจำเป็นในตำแหน่งที่ว่าง การกำหนดชนิดของตำแหน่งต่าง ๆ และ ชนิดของคนที่ทำงานในองค์กร การดำเนินการค้นหาบุคคลขององค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการ วิเคราะห์ขั้นต้นอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเป็นพื้นฐานของการคัดเลือกการฝึกอบรม การวัดผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง การโยกย้ายและเลื่อนชั้น และการ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ก่อนที่การดำเนินการดังกล่าวเหล่านี้จะกระทำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องทราบเสียก่อนว่าองค์กรมีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ องค์กรต้องการคนงานชนิดใด มีความสามารถระดับไหน และสิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง

โครงการการวิเคราะห์งานที่ได้กำหนดขึ้น อาจประกอบด้วยการดำเนินการ หลายขั้นตอน ซึ่งจะมีจำนวนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่าจะนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในกรณี การวิเคราะห์งานอาจใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการคัดเลือกการสรรหาหลักสูตรการฝึกอบรม การวางแผน การเลื่อนชั้นและการโยกย้าย การกำหนดระดับเงินเดือนและค่าจ้างของแต่ละสายงาน และการดำเนินการ ค้นหาบุคคลอื่น ๆ ถ้าหากต้องการใช้ผลของการวิเคราะห์งานให้ได้ประโยชน์มากที่สุด จำเป็นจะต้องมีการ ดำเนินการวิเคราะห์งานขององค์กรอย่างละเอียดและระมัดระวัง

๓.๑ ความหมายของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานหมายถึง "ขบวนการของการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของงานแต่ละอย่าง" ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำอธิบายงาน (Job Description) และข้อกำหนดของคนทำงาน (Job Specification)

1. Flippo; op.cit., p. 102

การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาพิจารณางานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน คือ เป็นกระบวนการขั้นต้นของการจัดงานบุคคล และเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการจัดหน่วยงาน (Organization Design) กล่าวคือ เมื่อกำหนดเป้าหมายของงานแล้ว กำหนดหน้าที่ที่จำเป็นต้องจัดทำเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ต่อจากนั้นเป็นการจัดกลุ่มหน้าที่ต่าง ๆ ตามลักษณะงาน ที่ใกล้เคียงกัน เชื่อมโยงกันและลดหลั่นกันเป็นระดับต่าง ๆ ควบคู่การดำเนินการดังกล่าวโดยสรุปนี้ เป็นเรื่องของการจัดหน่วยงาน ขั้นต่อไปจึงเป็นการวิเคราะห์งานต่าง ๆ โดยละเอียด เพื่อระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละอย่างมีอะไรบ้าง และจะต้องการคนประเภทไหนมาทำงานเหล่านั้น

ในการศึกษาในเรื่องหนึ่ง ๆ มักมีการกำหนดศัพท์ทางวิชาการขึ้น เพื่อความสะดวกในการศึกษาเช่นเดียวกันกับการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน ก็มีคำศัพท์ทางวิชาการต่าง ๆ (Technical Terminology) ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน และมักถูกเข้าใจสับสนกับคำว่า การวิเคราะห์งาน การเข้าใจคำศัพท์ต่าง ๆ เสียก่อนจะช่วยให้เห็นถึงลักษณะและความสำคัญของขบวนการวิเคราะห์งาน ได้ดีขึ้น

ตำแหน่ง (Position) หมายถึง "กลุ่มของหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบหมายให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติ" ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีจำนวนตำแหน่งเท่ากับจำนวนผู้ที่ปฏิบัติงาน คำว่าตำแหน่งนี้ ใช้ในความหมายทางด้านวิชาการอย่างแคบ ๆ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์เทคนิคของการวิเคราะห์งาน

งาน (Job) หมายถึง "กลุ่มของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะชนิดและระดับของงานที่คล้ายคลึงกัน"

สายอาชีพ (Occupation) หมายถึง "กลุ่มของงานต่าง ๆ ที่มีลักษณะชนิดของหน้าที่ ความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน" เช่น วิศวกร สถาปนิก ฯลฯ เป็นต้น

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง ขบวนการของการศึกษาอย่างมีระบบถึงลักษณะ หน้าที่ และความรับผิดชอบของงานเฉพาะอย่าง

2. สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี , เรื่องเดิม หน้า ๓๐

3. Flippo, op.cit., pp. 102-104.

4. Roger Bellows, Psychology of personnel in Business and Industry (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1961), p. 187.

การศึกษาค้นคว้าเคลื่อนไหวในการทำงาน (Motion Study) การวิเคราะห์งาน มักจะถูกเข้าใจสับสนกับการศึกษาค้นคว้าเคลื่อนไหว ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษางาน เพราะมีวิธีการ ๒ อย่างที่แตกต่างกันในการศึกษางานชนิดเดียวกัน การศึกษาค้นคว้าเคลื่อนไหวในการทำงาน หมายถึง "ขบวนการของการวิเคราะห์งานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานนั้น ที่ง่ายที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุดและประหยัดที่สุด" ปกติการศึกษาค้นคว้าเคลื่อนไหวในการทำงานมักจะดำเนินการก่อนที่จะมีการวิเคราะห์งาน

ตารางที่ ๓ - ๑

ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างการวิเคราะห์งานกับการศึกษาค้นคว้าเคลื่อนไหวในการทำงาน

ปัจจัยต่าง ๆ	การวิเคราะห์งาน	การศึกษาค้นคว้าเคลื่อนไหวในการทำงาน
จุดประสงค์	เพื่ออธิบายงานต่าง ๆ	เพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงงาน
ขอบเขต	ครอบคลุมหน้าที่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ฯลฯ ของแต่ละงาน	ศึกษาจำกัดเฉพาะหน้าที่ของงานในแต่ละตำแหน่ง
ระดับของ —	น้อย	มาก
รายละเอียด		
ผู้รับผิดชอบ —	หน่วยงานบริหารงานบุคคล	วิศวกรอุตสาหกรรม
ดำเนินการ		
เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้	การสังเกตการสัมภาษณ์, การออกแบบสอบถาม	การสังเกต, การถ่ายภาพ, การจับเวลา ฯลฯ
ประโยชน์ที่ใช้	การสรรหา, การฝึกอบรม, การกำหนดเงินเดือน และค่าจ้าง ฯลฯ	กำหนดวิธีการต่าง ๆ ในการปรับปรุงและสร้างมาตรฐานการทำงาน

คำอธิบายงาน (Job Description) หมายถึง "ข้อความที่อธิบายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของงานแต่ละอย่าง" โดยปกติมักมีสาระเกี่ยวกับว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ด้วยวิธีการใดและทำไมถึงต้องมีการปฏิบัติ

ข้อกำหนดของคนทำงาน (Job Specification) หมายถึง "ข้อความที่กำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นจะต้องมีในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง" ข้อกำหนดของคนทำงานมีลักษณะตรงกันข้ามกับคำอธิบายงาน โดยข้อกำหนดของคนทำงานเป็นมาตรฐานของบุคคลและได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะอย่างของบุคคลที่ต้องการสำหรับปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

(การจำแนกงาน (Job Classification) หมายถึง การจัดกลุ่มของงานต่าง ๆ ที่มีลักษณะพื้นฐานคล้ายคลึงกัน เช่น ชนิดของหน้าที่และความรับผิดชอบ เงินเดือนและค่าจ้างที่ได้รับเป็นต้น การจำแนกงานมักถูกเข้าใจสับสนกับการวิเคราะห์งานและการวัดงาน การจำแนกงานเป็นการจัดกลุ่มของงาน โดยถือเอาลักษณะใดลักษณะหนึ่งของงานเป็นหลักและมักเป็นหลักในการกำหนดเงินเดือนและการจ้างงาน

การวัดงาน (Job Evaluation) หมายถึง ขบวนการที่มีระบบแบบแผนในการกำหนดคุณค่าของงานอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะเปรียบเทียบกับงานอื่น ๆ จุดประสงค์ของการวัดงานนี้ก็คือเพื่อกำหนดระดับของการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม การวัดงานเป็นกระบวนการที่ดำเนินการหลังจากได้มีการวิเคราะห์งานแล้ว โดยการวัดงานอาศัยข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่จะใช้ในการวัดงานจากผลของการวิเคราะห์งาน

๓.๒ ความมุ่งหมายของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานมีความสำคัญต่อการทำงานส่วนรวมของหน่วยงานเป็นพื้นฐานในการบริหารงานหลายเรื่อง ดังจำแนกได้ดังต่อไปนี้

๑. การจัดคนให้เพียงพอกับงาน จากการสำรวจศึกษางานทำให้ทราบลักษณะของงานที่ต้องทำในปัจจุบัน และความต่อเนื่องของงานที่จะต้องทำในระยะเวลาต่อไป

6. ข้อกำหนดของคนทำงาน (Job Specification) นี้ ในทางราชการเรียกว่า มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

7. Herbert J. Chruđen and Arther W. Sherman, Jr., Personnel Management (Ohio : South-Western Publishing Company, 1963), pp. 84-87 see also John F. Mee, Personnel Handbook (New York : The Ronald Press Company, 1955), pp. 127-128

ทำให้สามารถจัดสรรคนให้เพียงพอตามหมวดหมู่ของงานได้

๒. การสรรหาคนและคัดเลือกคน เมื่อได้พิจารณางานโดยละเอียดจัดจำแนกเป็นหมวดหมู่เป็นระดับต่าง ๆ แล้ว ก็ใช้เป็นแนวในการสรรหาคนได้ถูกแหล่ง และเลือกสรรคนได้ตรงกับงาน

๓. การจัดโครงการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรมจำเป็นต้องรู้ว่างานที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง คนที่จะทำงานต้องรู้อะไรบ้าง ขาดความชำนาญหรือต้องเพิ่มเสริมด้วยการฝึกอบรมอย่างไร รายละเอียดเหล่านี้ จะได้จากกรวิเคราะห์งาน และข้อกำหนดของคนที่จะทำงานนั้น ๆ

๔. การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ เป็นการพิจารณาในตำแหน่งนั้นออกมาเป็นเงิน เป็นการเปรียบเทียบหรือชี้ให้เห็นระหว่างงานที่คนจะต้องทำในแต่ละตำแหน่ง เงินที่จะให้เป็นค่าตอบแทนการทำงานนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่นำมาประกอบการพิจารณาได้มาจากการวิเคราะห์งาน

๕. การโอนย้ายและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายบุคคลในตำแหน่งเป็นการพิจารณาคนกับงานในตำแหน่งระดับเดียวกัน แต่การโอนย้ายเพื่อเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม ความเหมาะสมดังกล่าวอาจจะเป็นความชำนาญของคนเหมาะกับงานบุคคลิกภาพของคนเหมาะกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความรู้และประสบการณ์เหมาะกับงาน เป็นต้น ส่วนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นการพิจารณาคนกับงานในตำแหน่งระดับสูงขึ้น คนที่จะได้รับการพิจารณานั้น มีผลงานที่ได้ปฏิบัติแล้วเป็นประโยชน์ เป็นผลดีต่อหน่วยงาน และมีศักดิ์ที่จะทำงานในตำแหน่งสูงขึ้นได้ งานในตำแหน่งระดับเดียวกันหรือระดับสูงขึ้นที่จะต้องพิจารณาเหล่านี้ต้องเป็นที่รู้จักเจืออยู่ก่อนแล้ว จึงจะพิจารณาได้ถูกต้องเหมาะสม

๖. การพิจารณาคำร้องทุกข์ เมื่อมีการร้องทุกข์เกี่ยวกับปริมาณงานความไม่สะดวกในการทำงาน อุปสรรค ปัญหาเกี่ยวกับภาวะแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือน การโอนย้ายและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลสำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้ในการพิจารณาคำร้องทุกข์เหล่านี้ คือ ข้อมูลที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงานที่ผู้เสนอคำร้องทุกข์ทำอยู่

๗. การปรับปรุงแก้ไขสภาพการทำงาน สภาพการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จากการสำรวจวิเคราะห์งาน ต้องทราบว่าในกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอนดำเนินการอะไร อย่างไร ในสภาพการทำงานเช่นไร ผู้ทำหน้าที่จัดหน่วยงานมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขสภาพการทำงาน ให้เหมาะสมได้

๘. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ก่อนที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงาน ต้องรู้ลักษณะการทำงานโดยละเอียด แล้วจึงกำหนดมาตรฐานการทำงานโดยการทดลองทำงาน หรือโดยอาศัยประสบการณ์ที่พัฒนามาแล้วเป็นเกณฑ์ประกอบการกำหนด

๙. การปรับปรุงผลผลิตของคนทำงาน จากการสำรวจวิเคราะห์งานที่ดำเนินการอยู่แล้ว ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับวิธีทำงาน และข้อขัดข้องเกี่ยวกับคนทำงาน ที่จะช่วยให้หาทางปรับปรุงแก้ไข ให้ได้ผลงานดีขึ้น

๑๐. การวางแผนของหน่วยงาน ข้อมูลสรุปจากการวิเคราะห์งานจะได้ประโยชน์ เป็นพื้นฐานในการวางแผนเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ คนที่จะต้องใช้ ตลอดจนปัจจัยประกอบการทำงานอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้น ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ยังมีคุณค่าพิเศษเพิ่มเติมจากในเรื่องหลัก ๆ ที่กล่าวมาแล้ว คือ เมื่อพิจารณาในขอบเขตกว้างกว่าหน่วยงานหนึ่ง หน่วยงานเดียวแล้ว ก็เป็นเครื่องแสดงความต้องการ กำลังคนในงานต่าง ๆ โดยส่วนรวม และเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการแนะแนวอาชีพ และการฝึกหัดอาชีพ ด้วย เมื่อพิจารณาในแง่คุณประโยชน์ของตัวผู้ทำงานเองก็จะมี ความพอใจในงาน และทำงานโดยมีประสิทธิภาพ เมื่อได้รับการบรรจุให้ทำงานที่เหมาะสมกับตน นอกจากนั้นในเรื่องการป้องกันภัย จากสภาพการทำงานที่เป็นอันตรายร้ายแรง การศึกษาวิเคราะห์งานก็มีส่วนช่วยกันก่อนแก้ไขได้

๓.๓ ขบวนการในการวิเคราะห์งาน

ขั้นตอนเบื้องต้นในการวิเคราะห์งาน

ในการวิเคราะห์งาน ควรจะต้องพิจารณาคำเนิการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ ขั้นแรกพิจารณาคำบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติการ ขั้นสองพิจารณาว่า โครงการวิเคราะห์งานนั้น ๆ มีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่ และขั้นสุดท้ายจึงเลือกวิธีที่เหมาะสมในการปฏิบัติการวิเคราะห์งาน

ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์งาน หน่วยงานบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ รับผิดชอบคำเนิโครงการวิเคราะห์งาน โดยต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้โครงการ

วิเคราะห์งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้ เพราะหัวหน้างานและคนงานในแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำการวิเคราะห์ และเป็นผู้เตรียมโครงการอย่างคร่าว ๆ ของคำอธิบายงาน และข้อกำหนดของคนทำงานในองค์กรใหญ่ ๆ บุคคลผู้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และจัดทำรวมทั้งแก้ไขปรับปรุงคำอธิบายงานและข้อกำหนดของคนทำงานได้แก่นักวิเคราะห์งาน (Job Analyst) หรือบางที่เรียกว่า นักวิเคราะห์งานบุคคล (Personnel Analyst) การวิเคราะห์งานเป็นงานของผู้ที่ใ้รับการฝึกฝนในเรื่องนี้โดยเฉพาะ โดยต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และมีความชำนาญในการเขียน ในทางวิชาการได้มีผู้เสนอว่า การวิเคราะห์งานตามโครงการหนึ่ง ๆ ควรจะค่อย ๆ เริ่มงานแล้ว จึงขยายต่อไปตามลำดับ ทั้งนี้อาจเริ่มต้นโดยมีนักวิเคราะห์ที่ชำนาญงานเพียงคนเดียวก่อน ในระยะต่อไป จึงมีการขอยืมตัวเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมงานโดยให้นักวิเคราะห์ผู้นั้นเป็นผู้สอน โดยหลักทั่ว ๆ ไป นักวิเคราะห์นั้นจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี ฉะนั้น หากหน่วยงานหนึ่ง ๆ มอบอำนาจให้บุคคลภายนอกหรือหน่วยงานภายนอกมาดำเนินการวิเคราะห์งาน นักวิเคราะห์หรือหน่วยงานภายนอกนี้ ก็ควรจะได้รับคำชี้แจงจากบุคคลภายในหน่วยงานที่รู้เรื่องงานในหน่วยงานนั้นเป็นอย่างดี

การวิเคราะห์งาน เป็นงานที่ต้องการความร่วมมือจากบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ในระดับสูง ควรเข้าใจในคุณค่าของการวิเคราะห์งาน ตลอดจนขอบเขต ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ในระดับหัวหน้างานควรจะได้รับคำชี้แจงเกี่ยวกับการวางโครงการวิเคราะห์งานแต่เนิ่น ๆ และบางครั้งควรขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ในระดับนี้ ให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาแนวทางเบื้องต้นของการวางโครงการ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีในการที่จะปฏิบัติกรต่อไป ส่วนเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติงานนั้น ก็อาจสร้างความเข้าใจในเรื่องนี้ได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ขอให้เจ้าหน้าที่ในระดับหัวหน้างานไปชี้แจงอธิบาย หรือผู้รับผิดชอบในการดำเนินการวิเคราะห์งานอาจจะชี้แจงเรื่องนี้ผ่านทางเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานบางคนก็ได้

หลักเบื้องต้นในการวางโครงการวิเคราะห์งาน โครงการวิเคราะห์งานทั่ว ๆ ไป ควรจะมีคุณสมบัติครบถ้วน ๕ ประการ ดังต่อไปนี้

8. Ibid., p. 93

9. สวัสดิ์ สุคนธรังษี เรื่องเกม หน้า ๗๔

10. Mee, op.cit., pp. 139-141

๑. จะต้องมีการวัดประสงฆ์แน่นอน เพื่อให้ทราบว่าจะข้อมูลและผลการศึกษานั้น จะนำไปใช้ประโยชน์อันใด ก่อนที่จะมีการเริ่มโครงการ

๒. จะต้องกำหนดวิธีการในการรวบรวมข้อมูลอันเที่ยงตรงไว้ให้แน่ชัด เพื่อให้ทราบว่าจำเป็นต้องใช้นักวิเคราะห์งาน และเจ้าหน้าที่อย่างไร ด้วยเทคนิคอันใด

๓. เจ้าหน้าที่ทุกระดับของหน่วยงานจะต้องเข้าใจลักษณะทั่วไปของโครงการ และจะค้นหาทางสร้างความร่วมมือของบุคคลเหล่านี้

๔. จะต้องพยายามดำเนินโครงการให้ต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะ ความเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน และความเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาของงาน พิจารณาในการปฏิบัติงาน และสภาพการปฏิบัติงาน

๕. ควรมีคณะกรรมการวิเคราะห์งานโดยเฉพาะ เพื่อที่จะหาทางสร้างความร่วมมือ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ดีที่สุด คณะกรรมการนี้จะไม่ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานบริหารงานบุคคล หรือนักวิเคราะห์งาน ซึ่งจะรับผิดชอบในการปฏิบัติการวิเคราะห์งานโดยตรงเท่านั้น

โครงการวิเคราะห์งานสมบูรณ์แบบต้องกำหนดหัวข้อที่จะศึกษาให้ครบถ้วน ในการกำหนดหัวข้อนี้ จะต้องพิจารณาว่า การวิเคราะห์งานตามวัตถุประสงค์หนึ่ง ๆ นั้น ควรจะ ครอบคลุมข้อมูลอันใด และรายละเอียดเรื่องใดบ้าง ในการที่จะวางโครงการปฏิบัติการให้ครอบคลุม เรื่องที่ควรศึกษาทุกเรื่องนี้ คณะกรรมการวิเคราะห์งานอาจมีบทบาทสำคัญ ยิ่งหัวข้อที่จะต้องศึกษา มีมากเพียงใด คณะกรรมการที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ จะมีส่วนช่วยได้มากขึ้นเท่านั้น หัวข้อหลักที่จะศึกษา ในการวิเคราะห์งานตามโครงการหนึ่ง ๆ นั้น ควรจะครอบคลุมลักษณะของสถานที่ที่ปฏิบัติงาน อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ สภาพการณ์ และองค์ประกอบเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงาน ลักษณะนิสัย ส่วนบุคคล และคุณสมบัติของพฤติกรรม (Traits) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตามอำนาจและ ความรับผิดชอบดังกล่าว หัวข้อของรายละเอียดเหล่านี้ อาจแยกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

๑. ชื่อตำแหน่งงาน หมายถึง ชื่อเฉพาะที่ใช้เรียกในวงงานนั้น ๆ

๒. จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ และความสัมพันธ์ของตำแหน่งนั้น กับหน่วยงาน

๓. ชื่อของผู้นบังคับบัญชาชั้นต้น

๔. วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่ต่องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

๕. คำสั่งและรายละเอียดในการปฏิบัติงานที่ยังคับบัญชามอบหมาย และ
ที่บุคคลในตำแหน่งนั้นจะตองปฏิบัติ

๖. เงินเดือนหรือค่าจ้าง และอัตราชั่วโมงการทำงาน

๗. สภาพการณ์ในการทำงาน

๘. รายละเอียดของหน้าที่ทั้งหมดแยกเป็นวัน สัปดาห์ เดือน รวมทั้งหน้าที่พิเศษ

จำแนกตามความนานของเวลาที่ตองปฏิบัติ

๘. คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ตองมี

๑๐. ความถนัดทางธรรมชาติ และความสามารถที่ตองมี

๑๑. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย

๑๒. ข้อเท็จจริงทั่ว ๆ ไปและความเห็นประกอบ

นอกจากหัวข้อดังกล่าวนี้แล้ว ในการวิเคราะห์งานตามโครงการหนึ่ง ๆ

ยังอาจเพิ่มเติมหัวข้อบางประการอีกได้ เช่น ลักษณะความสมบูรณ์ทางร่างกายที่ตองมี รายละเอียด
ของการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ความยากง่ายของงานในแง่ความริเริ่ม และ
คุณพินิจที่ตองมี เป็นต้น

วิธีการรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์งานโดยทั่วไปนิยมใช้

มีอยู่ ๓ วิธี คือ

๑. วิธีสังเกตงานโดยนักวิเคราะห์งาน

๒. วิธีสัมภาษณ์คนงาน และหัวหน้างาน

๓. การหอบแบบสอบถาม

๑. วิธีสังเกตงาน ในการรวบรวมข้อมูลตามวิธีนี้ นักวิเคราะห์งานไปสังเกตงาน
ด้วยตัวเอง การสังเกตย่อมมีลักษณะต่างกับการที่เพียงแต่ดูหรือพิจารณาสิ่งต่าง ๆ

ทั่ว ๆ ไป การสังเกตที่จะช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลได้ ควรมีลักษณะ ๕ ประการ ดังต่อไปนี้

ก. การสังเกตต้องมีความมุ่งหมายที่แน่นอน และชัดเจนว่าประสงค์ที่จะทราบสิ่งใด หรือเรื่องใด

ข. การสังเกตจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่จะสังเกต เวลาที่กำหนดนั้นจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมสอดคล้องกับองค์ประกอบ หรือปัจจัยของสิ่ง หรือปรากฏการณ์ที่จะสังเกต การที่เพียงแค่ออกไปหาข้อเท็จจริงในเวลาใดก็ได้ โดยมิได้พิจารณาเสียก่อนย่อมไม่เป็นการสังเกต

ค. การสังเกตจะต้องทำให้สามารถทราบความสัมพันธ์ของปริมาณสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสิ่งหรือปรากฏการณ์ที่สังเกต การที่เพียงแค่อิงตามหรือมองดูเฉย ๆ ย่อมไม่เป็นการสังเกต

ง. การสังเกตต้องมีการบันทึก จะต้องดำเนินการบันทึกรายละเอียด ข้อเท็จจริงในทันที ในระหว่างการสังเกต หรือโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสังเกตย่อมไม่อาศัยความทรงจำเป็นหลัก

จ. การสังเกตจะต้องมีการทดสอบความเชื่อถือได้ (Validity) นักวิเคราะห์งาน จะต้องมีความชำนาญ หรือได้รับการฝึกฝนอบรมในการสังเกต จึงจะสามารถสังเกตข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ ผลของการสังเกตจะต้องสามารถทดสอบซ้ำได้อีก

ถึงแม้ว่าการสังเกตจะทำให้หลายอย่างหลายแนว แต่ก็มีหลักกว้าง ๆ ที่จะยึดถือได้ว่าการสังเกตที่ดีจะต้องทำอย่างไร ไม่ว่าการสังเกตนั้น จะทำโดยอย่างไรหรือโดยแนวใด หลักของการสังเกตที่ดีมี ๗ ประการ คือ

ก. การหาความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จะสังเกตก่อนการสังเกต นักวิเคราะห์งานจะต้องพยายามศึกษาให้ทราบล่วงหน้าก่อนว่า ปรากฏการณ์ชนิดใดหรือเรื่องใดบ้างที่มีค่าควรแก่การสังเกต สภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้น ๆ จะช่วยให้ให้นักวิเคราะห์งานตัดสินใจได้ว่า ควรจะไปสังเกตข้อเท็จจริงในประเด็นใดบ้างที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์นั้น ๆ และในเวลาใด

12. สวัสดิ์ สุคนธรังษี, เรื่องเกม, หน้า ๓๘ - ๔๑

13. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๐ - ๔๑

ข. ความสอดคล้องระหว่างรายละเอียดของข้อมูลที่ส่งเกี่ยวกับประเด็นของงานที่จะวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ได้ตั้งขึ้น ย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้กำหนดได้ว่า ควรจะต้องใช้ข้อมูลประเภทใดในเรื่องใด ฉะนั้น นักวิเคราะห์งานจะต้องตั้งประเด็นที่จะทำให้สามารถได้ข้อมูลประเภทนั้น ๆ หรือเรื่องนั้น ๆ มา การที่เพียงแต่ตั้งใจว่าจะไปสังเกตขบวนการและวิธีการต่าง ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์นั้น ๆ ย่อมเป็นการตัดสินใจที่ผิด เพราะอาจจะเป็นการเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

ค. วิธีบันทึกข้อสังเกต การสังเกตจะต้องมีการบันทึกรายละเอียดข้อเท็จจริงที่สังเกตได้โดยทันที หรือโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การที่จะบันทึกข้อสังเกตให้ทราบถึงข้อเท็จจริงที่สังเกตได้นักวิเคราะห์งานควรที่จะกำหนดวิธีที่จะบันทึกไว้ล่วงหน้า เช่น อาจจะเตรียมสำเนาบัตรข้อมูลที่ส่งแก่ผู้สังเกตไว้

ง. ประเภทข้อมูลที่ไต่จากการสังเกต พฤติกรรมต่าง ๆ ที่นักวิเคราะห์งานวัดหรือสังเกตนั้น ควรจะได้มีการตีความหมายแยกประเภทลักษณะออกไปอีกด้วย นักวิเคราะห์งานอาจใช้ตารางสามช่องที่มีรายชื่อ หรือรายการของพฤติกรรม หรือขบวนการของสิ่งที่สังเกต และอีกสองช่องเพื่อบันทึกปริมาณ และลักษณะของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่สังเกต นักวิเคราะห์ควรจะต้องพยายามที่จะศึกษาปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้เข้าใจชัดเจนว่า ข้อเท็จจริงที่สังเกตได้นั้นมีลักษณะต่าง ๆ กัน และเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์อย่างไร เพื่อที่จะให้สามารถแยกประเภทของข้อเท็จจริงที่เข้ามา

จ. ความระมัดระวังและความพิถีพิถัน นักวิเคราะห์จะต้องระวังว่า ตนได้เตรียมการที่จะสังเกตมาแล้ว และในระหว่างที่ทำการสังเกตก็จะต้องตั้งใจที่จะพิจารณาประเด็นสำคัญ ๆ ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ความระมัดระวัง และความพิถีพิถันจะช่วยทำให้นักวิเคราะห์ได้ข้อเท็จจริงที่ไม่บิดเบือนไปจากความเป็นจริงและมีความแน่นอนเชื่อถือได้ ไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่สังเกตควาได้เห็นและบันทึกเอาไว้เท่านั้น

ฉ. การแยกข้อเท็จจริงที่ไม่เกี่ยวข้องกันออกจากกัน ในการสังเกตข้อเท็จจริงในเชิงคุณภาพ (Qualitative) นักวิเคราะห์จะต้องพยายามพิจารณาข้อเท็จจริงประเภทหนึ่งให้แยกออกจากข้อเท็จจริงอีกประเภทหนึ่งโดยเด็ดขาด นักวิเคราะห์จะต้องพยายามไม่ให้ปริมาณคุณภาพของข้อเท็จจริง

ประเภทหนึ่งมาทำให้การพิจารณาปริมาณคุณค่าของข้อเท็จจริงอีกประเภทหนึ่งบิดเบือนไป ในการสอบและวัดข้อเท็จจริงในเชิงคุณค่านั้น นักวิเคราะห์อาจจะได้สถิติข้อเท็จจริงที่บิดเบือนไป เพราะถูกอิทธิพลของข้อเท็จจริงประเภทอื่น ๆ มาครอบงำ

ข. ทักษะในการใช้เครื่องมือบันทึกผล การสังเกตที่ดีจะต้องมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการบันทึกผล ฉะนั้น นักวิเคราะห์จึงควรพยายามฝึกฝนอบรมให้เกิดความชำนาญในการใช้เครื่องมือบันทึกผล การสังเกต เพื่อไม่ให้ผลของการสังเกตหรือข้อเท็จจริงที่ได้สังเกตมาบิดเบือนไป เพราะความล่าช้าในการบันทึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรพยายามฝึกฝนใช้เครื่องมือบันทึกผลให้คล่องแคล่วจริง ๆ เสียก่อน จึงจะเริ่มลงมือสังเกต ถ้าหากว่าจะต้องมีการสังเกตกันหลาย ๆ คนพร้อม ๆ กัน ก็ควรจะมีการสัมมนาอภิปรายและทดลองใช้ให้แน่ใจว่าทุกคนจะมีแนวและวิธีการเดียวกันในการบันทึกข้อสังเกต

๒. การสัมภาษณ์ การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ หมายถึงการที่นักวิเคราะห์งานไปสัมภาษณ์ผู้รู้ที่ทำงานนั้นคือ ใต้แก่ หัวหน้างาน ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยตรง ในการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์งานจะต้องตั้งประเด็นความมุ่งหมายที่จะสัมภาษณ์ไว้ให้ชัดเจนแน่นอน ในการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์งานจะต้องมีโครงการที่กำหนดไว้แล้ว โดยพิจารณาถึงประเด็นของข้อมูลที่ประสงค์จะได้ตลอดจนบุคลิกภาพ และสภาวะของบุคคลที่ถูกสัมภาษณ์

ก. พิจารณาตัวผู้ให้สัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานจะต้องเลือกตัวบุคคลที่จะให้สัมภาษณ์ด้วยความรอบคอบ นักวิเคราะห์จะต้องพิจารณาว่าผู้ใดบ้างที่จะทราบข้อเท็จจริงที่ประสงค์จะได้ แล้วพิจารณาต่อไปอีกว่า ผู้ทราบข้อเท็จจริงนั้นมีอำนาจ หรืออยู่ในฐานะที่จะให้ข้อเท็จจริงนั้นหรือไม่ หรือถ้าอยู่ในฐานะที่ให้ข้อเท็จจริงนั้นจะมีความเต็มใจที่จะให้ข้อเท็จจริงหรือไม่ ความผิดพลาดที่ร้ายแรงมากสำหรับการวิเคราะห์งาน คือกำหนดตัวผู้ให้สัมภาษณ์ผิด ในการที่จะเลือกตัวผู้ให้สัมภาษณ์ให้ถูกนั้น นักวิเคราะห์งานจะต้องศึกษาภูมิหลังของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ในแง่ความรับผิดชอบของผู้นั้น ความสัมพันธ์กับหน่วยงานของบุคคลนั้นทั้งในปัจจุบันและในอดีต ประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ ของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ อคติของบุคคลนั้นที่อาจจะมิได้ และเรื่องอื่น ๆ ในทำนองนี้ที่จะทำให้แน่ใจว่า ผู้ที่จะให้สัมภาษณ์นั้นจะสามารถและเต็มใจที่จะให้ข้อเท็จจริงที่ประสงค์ได้แน่นอน นอกจากจะเลือกตัวผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว

นักวิเคราะห์งานจะต้องกำหนดจำนวนของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ว่า เป็นจำนวนที่เพียงพอที่จะทำให้สามารถทำการลงความเห็น (Generalization) เกี่ยวกับข้อเท็จจริงได้

ข. เตรียมการล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานจะต้องกำหนดเวลาและสถานที่ที่แน่นอนเพื่อการสัมภาษณ์ โดยให้สอดคล้องกับความประสงค์ของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ โดยปกติแล้ว อาจจะทำให้การสัมภาษณ์ได้ในสถานที่ทำงานของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ เพื่อให้สภาพแวดล้อมในระหว่างการสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นไปในทำนองเดียวกันในระหว่างที่มีการปฏิบัติงานจริง ๆ ถ้าหากจะสัมภาษณ์ในที่ทำงาน นักวิเคราะห์จะต้องศึกษาหมายกำหนดการปฏิบัติงานของสถานที่ทำงานนั้น ๆ เพื่อจะได้ไม่ไปสัมภาษณ์ในตอนที่ทีมงานยุ่งละทุก

ค. กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า นักวิเคราะห์งานจะต้องตั้งเป้าหมายว่าจะไปขอเท็จจริงในประเด็นใด และในการที่แสวงหาข้อเท็จจริงเหล่านั้น จะต้องสร้างทัศนคติกับผู้ที่ให้สัมภาษณ์ในทำนองใด ควรจะดำเนินการอย่างไร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความกระตือรือร้นที่จะให้สัมภาษณ์ การที่จะทราบเรื่องเหล่านี้ ก็ด้วยเหตุที่นักวิเคราะห์มีความเข้าใจแจ่มแจ้งในประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของงานที่จะศึกษา

ง. ทดลองสัมภาษณ์ก่อนสัมภาษณ์จริง นักวิเคราะห์งานอาจจะลองสัมภาษณ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นที่ไม่ได้กำหนดไว้ว่าจะเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ การทดลองสัมภาษณ์กับบุคคลเหล่านี้ จะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ จะช่วยให้นักวิเคราะห์มองเห็นว่าแนวที่จะถามผู้ให้สัมภาษณ์นั้นเหมาะสมหรือควรจะแก้ไขอย่างไรหรือไม่ ในระหว่างการทดลองการสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์อาจสังเกต วิธีการตอบของผู้ที่ถูกทดลองสัมภาษณ์ ทำให้เห็นนักวิเคราะห์มองเห็นปัญหาหรือความยุ่งยากหรือความไม่เข้าใจซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในการสัมภาษณ์จริง แล้วพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้เสีย

จ. นักวิเคราะห์งานจำเป็นต้องใช้บุคคลอื่นในคณะช่วยสัมภาษณ์ ก็ควรจะต้องฝึกฝนบุคคลเหล่านี้ ให้มีความคล่องแคล่วในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ที่หน้าที่จะต้องแสวงหาข้อเท็จจริงจากผู้ให้สัมภาษณ์ ฉะนั้น ถ้าหากว่าผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ให้ความร่วมมือ ก็อาจทำให้การสัมภาษณ์

ที่คาดไว้เสียผลก็ได้ ฉะนั้น นักวิเคราะห์จึงควรจะต้องฝึกอบรมผู้ช่วยที่จะสัมภาษณ์ให้มีความสามารถ
๓ ประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก ให้สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับผู้ให้สัมภาษณ์

ประการที่สอง สามารถถามคำถามที่มีความหมายชัดเจน

และประการสุดท้าย สามารถเข้าใจคำตอบ และกิริยาอาการในระหว่างการตอบ
ของผู้ให้สัมภาษณ์ ในการที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเองนั้น ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีความสามารถ
ที่จะทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความเชื่อถือในตัวผู้สัมภาษณ์ จนมีความแน่ใจว่าผู้สัมภาษณ์นั้นมีความจริงใจ
และมีเหตุผลสมควรในการมาสัมภาษณ์ ผู้ที่สัมภาษณ์ต้องมีศิลปะในการสนทนาทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่รู้สึกเครียด
ในระหว่างการตอบคำถาม ในรายที่ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการเวลาในการนึกคิดคำตอบผู้สัมภาษณ์ควรจัก
ผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่รีบเข้าชี้แต่คำตอบผู้สัมภาษณ์ ไม่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีความรู้สึกเป็นจำเลยที่ต้องตอบ
ข้อซักถาม

ฉ. สอบความเที่ยงตรง และความแน่นอน (Accuracy and Reliability)
ของข้อเท็จจริงที่ไต่มา นักวิเคราะห์งานจะต้องนึกอยู่เสมอว่า คำตอบที่ได้มานั้นอาจผิดพลาดก็ได้
ทั้งนี้ เพราะผู้ให้สัมภาษณ์ไต่ยิน ไต่ฟังมาผิด ๆ หรือความจำของผู้ให้สัมภาษณ์เลือนไป ผู้ให้สัมภาษณ์
บางคนอาจจะเน้นหนักความสุขหรือความทุกข์ที่เคยได้รับมากเกินไปเกินกว่าความจริง ฉะนั้น นักวิเคราะห์งาน
จะต้องตั้งอกตั้งใจคอยสังเกตว่าคำตอบมีแนวโน้มไปในทำนองนี้หรือเปล่า อาทิ กิริยา สีหน้า
และน้ำเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์อาจจะเป็นสิ่งที่นักวิเคราะห์สังเกตเพื่อคอยจับตาคำว่า คำตอบนั้นมีความหมาย
เกินเลยความจริงไปหรือเปล่า

ช. บันทึกผลการสัมภาษณ์ในทันทีเท่าที่ทำได้ คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ควรจะถูกบันทึกไว้
ทันทีเมื่อสัมภาษณ์เสร็จ หรือหลังจากนั้นโดยด่วนเท่าที่เวลาจะอำนวย ในระหว่างการสัมภาษณ์
นักวิเคราะห์อาจจะจับบันทึกข้อความสั้น ๆ และนำข้อความที่บันทึกไว้ไปเขียนให้เต็มเมื่อสัมภาษณ์เสร็จ

การรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์งานโดยวิธีการสัมภาษณ์
เพื่อที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ถูกต้องแน่นอนและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนักวิเคราะห์งาน
กับผู้สัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานควรศึกษาถึงข้อแนะนำต่อไปนี้

ก. ก่อนสัมภาษณ์ควรจะได้แนะนำตัวเองว่าเป็นใคร ทำไมจึงต้องมาสัมภาษณ์
การที่จะให้ปฏิบัติงานเข้าใจ เจตนาและความมุ่งหมายของผู้สัมภาษณ์อย่างแท้จริงนั้น หัวหน้างาน
จะช่วยให้ได้มาก โดยช่วยอธิบายความมุ่งหมายของการวิเคราะห์งานให้ปฏิบัติงานทราบ

ข. ผู้สัมภาษณ์ควรจะสนใจงานของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงความสนใจเกี่ยวกับ
งานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ได้รับความร่วมมือดีขึ้น อันจะเป็นทางไปให้
รายละเอียดและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานมากขึ้น

ค. อย่าพยายามแนะนำวิธีการทำงานใหม่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สัมภาษณ์บางคน
มักช่วยแสดงความรู้ของตน โดยแนะนำว่า ควรจะเปลี่ยนวิธีทำงานให้เป็นอย่างนั้นอย่างนี้ โดยแสดงว่า
วิธีการที่กระทำอยู่ในปัจจุบันไม่ดี เรื่องเหล่านี้ความจริงไม่ใช่หน้าที่ของผู้สัมภาษณ์โดยตรง ผู้สัมภาษณ์
จะแสดงความคิดเห็นได้ เมื่อถูกขอร้องให้ช่วยแนะนำเท่านั้น แต่ต้องใช้คำพูดและวิธีการที่เหมาะสม
อย่างยิ่ง มิฉะนั้นแล้วอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกจะไปหาความผิดจากเขา ไปตำหนิการปฏิบัติงานของเขา
ผลที่สุดจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือ

ง. ผู้สัมภาษณ์ควรพยายามพูดกับผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานด้วยภาษาที่เข้าใจได้คือ
เรื่องนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมตัวก่อนที่จะให้สัมภาษณ์ โดยศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนั้น ๆ ที่จะไปสัมภาษณ์
พูดอย่างไร นิยมใช้ศัพท์อย่างไร การที่ผู้สัมภาษณ์สามารถพูดภาษาที่ผู้ปฏิบัติงานคุ้นเคยอยู่ จะทำให้
ได้รับผลประโยชน์ ๒ ประการสำคัญ คือ เป็นการสร้างความคุ้นเคยเพราะรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน
และทำให้ได้รายละเอียดสมบูรณ์ขึ้น เพราะพูดรู้เรื่องกัน

จ. ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามแยกตัวของผู้ปฏิบัติงานกับงานที่เขาปฏิบัติอยู่ จึงควร
ระลึกอยู่เสมอว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานที่ไปศึกษานั้น เป็นสิ่งที่จะทำให้เข้าใจลักษณะ

ความยากง่ายของงานเท่านั้น ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่เผลอคิดว่าคุณวุฒิของผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน คือ คุณวุฒิที่เหมาะสม ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามแยกความจริงกับความรู้สึกวาทกรรมจะเป็นอย่างนั้น อย่างนี้ ให้ได้ มิฉะนั้นจะทำให้ตัดสินใจผิดพลาดได้

๓. ผู้สัมภาษณ์ควรตรวจสอบรายละเอียดที่ได้จากผู้ปฏิบัติงานอื่นที่ปฏิบัติงาน เช่นเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อได้ไปสัมภาษณ์แล้ว ควรจะได้ประมวลเป็นรายละเอียดเพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป แต่ก่อนที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ควรจะได้ทำรายละเอียดที่เตรียมไว้แล้วไปตรวจสอบกับผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าถูกต้อง การตรวจสอบงานใช้วิธี สอบถามผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันก็ได้ หรือจะปรึกษาหัวหน้างาน และบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นบุคคลที่เข้าใจถึงการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก็ ทั้งนี้ เนื่องจากปรากฏบ่อย ๆ ว่าผู้สัมภาษณ์และนักวิเคราะห์เข้าใจลักษณะงานผิด อาจจะเป็นเพราะไม่มีพื้นความรู้เกี่ยวกับงานนั้นพอหรืออาจเป็นเพราะได้รายละเอียดผิดพลาด และการตัดสินใจผิดจะเป็นผลร้ายแก่การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ อย่างยิ่ง เพราะแทนที่จะให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น กลับจะทำให้ประสิทธิภาพเสื่อมลง และจะทำให้เกิดผลเสียหายแก่องค์การเป็นระยะเวลานานด้วย

๓. การออกแบบสอบถาม นักวิเคราะห์อาจออกแบบสอบถาม เพื่อส่งให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยตรงในการรวบรวมข้อมูลก็ได้ ในการออกแบบสอบถามนี้ ควรใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่อ่านและเขียนหนังสือ คล่องพอสมควร แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นรายการของคำถาม คำถามที่ปรากฏในแบบสอบถามจะต้อง กำหนดให้มีแนวที่จะถามเพื่อให้ได้ความจริงบางอย่าง ความจริงนี้ อาจจะเกี่ยวกับสภาวะการณ์ แนวปฏิบัติหรือความเห็นของผู้รับแบบสอบถาม ซึ่งนักวิเคราะห์งานคาดว่าผู้รับแบบสอบถามคงรู้เรื่องพอที่จะตอบแบบสอบถามได้

การตั้งคำถามตลอดจนการจัดเรียงคำถามและการวางรูปของแบบสอบถาม เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้รับแบบสอบถามให้ความร่วมมือในการตอบ รูปของแบบสอบถามควรจัดวาง ให้มีลักษณะพิเศษ เป็นที่ดึงดูดสายตาของผู้รับแบบสอบถาม และให้ดูสะดวกที่จะอ่าน เพื่อที่จะให้ผู้รับแบบสอบถามไม่ลำบากในการที่จะอ่านคำถามหนึ่ง ๆ และตอบคำถามนั้น ๆ แบบสอบถามที่มีรูปร่างที่ยอมรับทำให้ผู้รับแบบสอบถามเห็นความสำคัญ และความมีคุณค่าในทางวิชาการของเรื่องที่สอบถาม

การสร้างคำถามเป็นงานที่สำคัญสำหรับนักวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้การประมวลข้อมูล
ขั้นต่อไปสะดวกขึ้น ในการตั้งคำถามนักวิเคราะห์ควรจะต้องคำถามถามตัวเองว่า ทำไมผู้รับแบบ
สอบถามจึงจะต้องตอบคำถามที่ตนถามไป ผู้รับแบบสอบถามจะทราบข้อเท็จจริงที่ถามหรือไม่
นักวิเคราะห์ใค้อธิบายเหตุผลเป็นอย่างดีแล้วหรือไม่ ว่าแบบสอบถามนี้ควรจะได้รับคำตอบ คำถาม
ที่ตรงนั้นจะเป็นคำถามที่ให้ข้อเท็จจริง ซึ่งจะช่วยตีความหมายของประเด็นต่าง ๆ ของลักษณะงาน
ที่ศึกษาหรือไม่ ถ้าหากว่านักวิเคราะห์ตอบคำถามเหล่านี้ว่าใช่ จึงควรถือว่าคำถามที่สร้างนั้น
เป็นคำถามที่จะเป็นประโยชน์กับการวิเคราะห์งาน

คำถามแบบปรนัย เป็นคำถามที่แพร่หลายมาก เพราะจะช่วยให้ได้คำตอบ
ที่ไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง การสร้างคำถามที่จะช่วยให้ได้คำตอบที่ไม่บิดเบือนความจริงนี้
เป็นหลักสำคัญมาก การที่จะได้คำตอบที่ถึงคุณสมบัตินั้นนักวิเคราะห์จะต้องยึดหลัก ๑๕ ประการ
ดังต่อไปนี้

๑. ข้อความ คำถาม และคำตอบ ที่จะให้ผู้รับแบบสอบถามเลือก จะต้องมีความหมาย
ชัดเจนและมีใจความสั้น ๆ ไม่เยิ่นเย้อ
๒. ถ้อยคำที่ใช้ในคำถามจะต้องเป็นถ้อยคำที่ไม่มีความหมายกำกวม
๓. ควรหลีกเลี่ยงการเรียงเรียงประโยคที่สลับซับซ้อน
๔. คำถามบางข้อจะต้องมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้ผู้รับแบบสอบถามมีแนวที่จะพิจารณา
ตัดสินใจในการตอบ
๕. ตั้งคำถามเพื่อหรือไม่จำเป็นถึง
๖. จะต้องไม่ตั้งคำถามที่จะเป็นการนำผู้ตอบให้ตอบตามแนวหนึ่งแนวใด
๗. ตั้งคำถามที่มีความสำคัญน้อยออกเสีย
๘. คำตอบที่กำหนดไว้ให้ผู้รับแบบสอบถามเลือกจะต้องเป็นที่เข้าใจได้ง่าย

๘. ใจความของคำถามจะต้องทำให้ผู้รับแบบสอบถามรู้สึกว่าเกี่ยวข้องกับสภาวะการณ์ หรือข้อเท็จจริงที่จะถาม

๑๐. หลีกเลี่ยงการถามความเห็น เว้นแต่ในกรณีที่ต้องการจะได้แต่เพียงความเห็น โดยเฉพาะ

๑๑. เลือกคำถามที่จะไม่ทำให้ผู้รับแบบสอบถามต้องเกิดความลำบากใจ หรืออึดอัดใจที่จะตอบ

๑๒. หลีกเลี่ยงคำถามที่จะตอบได้หลาย ๆ แนว โดยนักวิเคราะห์ประสงค์จะได้ แต่เพียงคำตอบในแนวเดียวเท่านั้น

๑๓. พยายามที่จะให้ผู้รับแบบสอบถามต้องลำบากน้อยที่สุดในการตอบ เช่น อาจจะใช้เพียงผู้รับแบบสอบถามกาเครื่องหมายลงบนแบบสอบถามเท่านั้น

๑๔. ตั้งคำถามที่จะทำให้ผู้รับแบบสอบถามไม่ต้องคิดมากจนเกินไป ในกรณีที่จะต้องถาม เรื่องที่ทำให้ผู้รับแบบสอบถามต้องคิดมาก นักวิเคราะห์อาจแยกออกเป็นคำถามย่อย ๆ หลาย ๆ คำถาม เพื่อให้สะดวกแก่การคิดตอบ

๑๕. หลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ยาก ง่าย ฉลาด โง่ มีศีลธรรม ฯลฯ เพราะจะทำให้คำตอบขาดความแน่นอน เพราะคนหนึ่ง ๆ ย่อมมีแนวความคิดในเรื่องนามธรรม ในลักษณะต่าง ๆ กัน

ตารางที่ ๓ - ๒

ตัวอย่าง แบบสอบถามการวิเคราะห์งาน ๑๗

ชื่อ _____

วันที่ _____

หน่วยงาน _____

หัวหน้าหน่วยงาน _____

ตำแหน่ง _____

ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน _____



ก. หน้าที่และความรับผิดชอบ

- (๑) อธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ โปรครระบุระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบ (กี่ชั่วโมงต่อสัปดาห์)
- (๒) ระบุรายงานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ท่านต้องทำ รายวัน, รายสัปดาห์, รายเดือน หรือรายปี

ข. การศึกษา

(๑) กาเครื่องหมายในช่องข้างล่างนี้ เพื่อระบุว่าการศึกษาพื้นฐานในระดับใดที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่ง

เตรียมอุดมศึกษา	วิทยาลัย	มหาวิทยาลัย
_____ ๒ ปี	_____ ๑ ปี	_____ ๒ ปี
_____ ๔ ปี	_____ ๒ ปี	_____ ๔ ปี

(๒) การศึกษาเพิ่มเติมในค่านิดที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่ง โปรครระบุ (ถ้ามี) _____

(๓) ถ้าการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่ง โปรครระบุว่าทำไม _____

ค. ประสบการณ์

(๑) กาเครื่องหมายในช่องข้างล่างนี้ เพื่อระบุระยะเวลาที่ท่านคิดว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่ที่มีความรู้ตามที่ท่านได้ระบุไว้ข้างบน สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานของตำแหน่งได้ดี

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| ก. น้อยกว่า ๑ เดือน _____ | จ. ๑ ถึง ๒ ปี _____ |
| ข. ๑ ถึง ๓ เดือน _____ | ฉ. ๒ ถึง ๔ ปี _____ |
| ค. ๓ ถึง ๖ เดือน _____ | ช. ๔ ถึง ๖ ปี _____ |
| ง. ๖ ถึง ๑๒ เดือน _____ | ซ. ๖ ถึง ๘ ปี _____ |

ง. การบังคับบัญชาที่ได้รับ

- (๑) ในกรณีที่มีปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ท่านต้องนำปัญหา
เสนอต่อหัวหน้างานหรือไม่ _____
- (๒) ท่านต้องใช้การตัดสินใจด้วยตัวเองหรือไม่ในกรณีที่ประสบกับปัญหาต่าง ๆ
ในการปฏิบัติงาน _____ ถ้ามี โปรดระบุตัวอย่าง _____

- (๓) งานของท่านได้รับการตรวจสอบหรือไม่ _____
ถ้ามี ใครเป็นผู้ตรวจสอบ _____

จ. ความผิดพลาดต่าง ๆ

- (๑) ความผิดพลาดชนิดใดที่เกิดขึ้นมากที่สุดในการปฏิบัติงานของท่าน
ชนิดของความผิดพลาดต่าง ๆ _____ ผลที่เกิดขึ้น _____

ฉ. การติดต่อกับผู้อื่น

- (๑) ในการปฏิบัติงานของท่าน มีการติดต่อกับบุคคลภายนอกหรือไม่
_____ ถ้ามี โปรดระบุ _____
กับผู้ใด _____ เพื่อจุดประสงค์อะไร _____
ใช้วิธีการอย่างไร (โทรศัพท์,
จดหมายหรือพบปะเป็นการส่วนตัว) _____

วิธีการในการรวบรวมข้อมูล นอกจาก ๓ วิธีที่กล่าวมาแล้ว ยังมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลวิธีอื่น ๆ อีก เช่น

การตรวจสอบคำอธิบายงานที่มีอยู่ก่อนแล้ว ขอนช่วยให้การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ทำได้เร็วและสะดวกขึ้น แต่บางครั้งเนื่องจากสภาพการณ์ และวิทยาการเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ คำอธิบายงานที่มีอยู่แล้วอาจจะใช้ไม่ได้ ถึงแม้ว่าจะมีชื่องานเหมือนกันกับงานที่เรากำลังศึกษาก็ตาม

การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ในบางกรณีการที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานบางอย่างจำเป็นต้องมีการตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในกรณีทำงานนั้นด้วย เช่น เครื่องพิมพ์ดีดในงานของพนักงานพิมพ์ดีด อย่างไรก็ตามวิธีนี้มีข้อจำกัดไม่สามารถใช้ได้กับงานทุกงานเสมอไป แต่อย่างน้อยวิธีนี้ก็ไปประโยชน์แก่นักวิเคราะห์งานได้พอสมควรในการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับงานบางอย่าง

การทดลองปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษาโดยวิธีนี้ เป็นการที่นักวิเคราะห์งานลงมือปฏิบัติงานที่เข้าไปศึกษานั้นเอง วิธีนี้สืบเนื่องมาจากความคิดทางค่านิจวิทยาที่ว่าวิธีที่ดีที่สุดที่นักวิเคราะห์งานจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษา ก็โดยการลงมือปฏิบัติงานนั้นด้วยตนเอง การรวบรวมข้อมูลวิธีนี้มีข้อจำกัด ทั้งนี้ เพราะวิธีนี้ใช้ได้เฉพาะงานของตำแหน่ง ซึ่งใช้เวลาในการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในระยะเวลาดสั้น ๆ เช่น ตำแหน่งเสมียน ตำแหน่งพนักงานขับรถ ฯลฯ ส่วนงานบางอย่างที่ปฏิบัติงานต้องผ่านการฝึกอบรมซึ่งใช้เวลาแรมปีนั้น ไม่อาจจะใช้วิธีนี้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้นได้

อย่างไรก็ตามวิธีการในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่นิยมใช้ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป ได้แก่ การทบทวนแบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ การทบทวนแบบสอบถามนั้นถึงแม้ว่าข้อมูลที่ได้รับจะไม่สมบูรณ์ ขาดการเรียบเรียงที่ดี และกระจัดกระจายกัน แต่ข้อมูลที่ได้รับจากการทบทวนแบบสอบถามก็ช่วยเป็นข้อมูลพื้นฐานให้นักวิเคราะห์งานใช้พิจารณาในการสัมภาษณ์ปฏิบัติงานได้ วิธีการรวบรวมข้อมูล

18. John B. Miner and Mary Green Miner, Personnel and Industrial Relations : A Managerial Approach (New York : The Macmillan Company, 1973), pp. 183-184

ที่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีสมบูรณ์ เพียงตรงและประหยัดเวลาที่สุด ได้แก่ การสังเกตและการสัมภาษณ์ และเพื่อให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานที่สมบูรณ์ที่สุดควรวีทั้งสองวิธีควบคู่กันไป

การเรียบเรียงข้อมูลเกี่ยวกับงาน

เมื่อได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยใช้วิธีรวบรวมข้อมูลอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างแล้ว นักวิเคราะห์งานจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาเรียบเรียงเขียนลงในรายงานการวิเคราะห์งาน การเรียบเรียงนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน ก็เพื่อที่จะทำคำอธิบายงานและข้อกำหนดของคนทำงาน เพื่อให้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลตำแหน่งอื่น เช่น การสรรหา การคัดเลือก การวัดค่าของงาน ฯลฯ เป็นต้น ข้อมูลเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ที่ได้มามีถูกเรียบเรียงไว้ดังนี้ ๒๐

ชื่องานและหน่วยงาน

เป็นการจำแนกกลุ่มสายงานเพื่อความสะดวกในการเรียกชื่อและแบ่งหมวดหมู่ของงาน

ลักษณะงาน

เป็นการอธิบายลักษณะงานของตำแหน่งนั้นอย่างกว้าง โดยปกติมีความยาว ๑ - ๒ บรรทัด

หน้าที่และความรับผิดชอบ

เป็นการอธิบายว่างานนั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ระยะเวลาทำงาน ตลอดจนระบุถึงวิธีการทำงานนั้น ๆ

ความสัมพันธ์กับงานอื่น

รายการข้อนี้ช่วยจำกัดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างงานตำแหน่งที่ติดกัน และสายการบังคับบัญชา

การบังคับบัญชา

เป็นการระบุถึงหน้าที่ในการบังคับบัญชาผู้อื่น ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ต้องรับผิดชอบ

19. Flippo, op.cit., pp. 104-105

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

ความสามารถด้านสมอง

รายการข้อนี้เป็นการระบุถึงความสามารถในด้าน
ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ความรอบคอบ
ความสามารถในการแยกแยะปัญหา ฯลฯ
ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับบุคคลผู้ปฏิบัติงาน
ในงานนั้น

ความสมบูรณ์ทางด้านร่างกาย

รายการนี้เป็นการระบุถึงสุขภาพ ความสมบูรณ์แข็งแรง
ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมี รวมทั้งคุณสมบัติพิเศษอื่น ๆ
เช่น ความสามารถในการทนต่อความร้อน สำหรับ
ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานดับเพลิง

บุคลิกภาพ

งานบางอย่างต้องการบุคคลผู้มีบุคลิกภาพโดยเฉพาะ
เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ต้องใช้คนที่มี
ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นได้ดีเป็นพิเศษ เป็นต้น

สภาพการทำงาน

รายการนี้เป็นการระบุรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับส
สภาพการทำงาน ตำแหน่งงานนั้น

อุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ

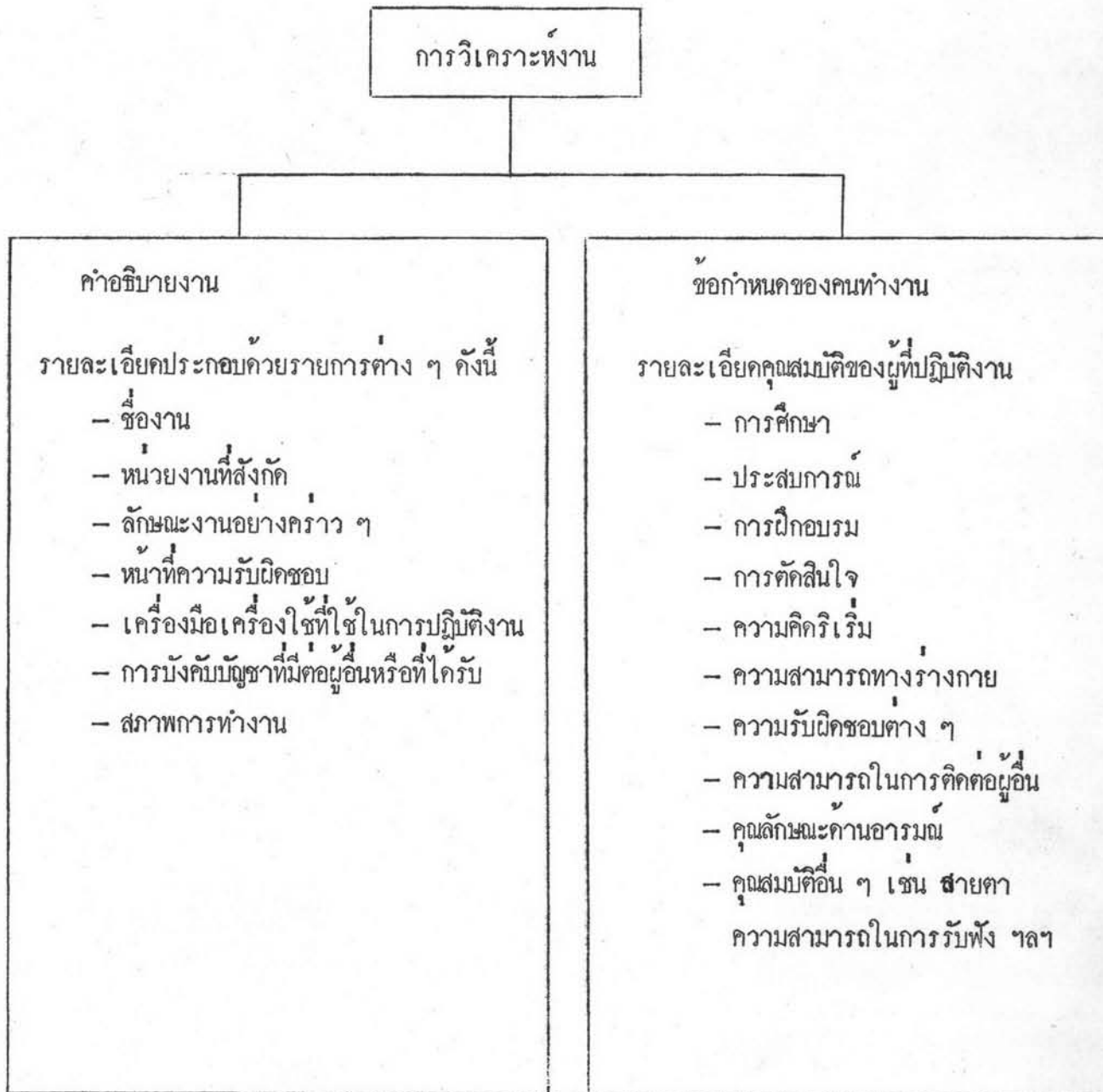
เป็นการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับอุปสรรคและข้อขัดข้อง
ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องประสบ
ในการทำงานประจำวัน

๓.๔ คำอธิบายงาน (Job Description) และข้อกำหนดของคนทำงาน
(Job Specification)

การวิเคราะห์งานเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงาน ข้อมูลที่ได้
หลังจากที่นักวิเคราะห์งานได้เรียบเรียงเขียนลงในรายงานการวิเคราะห์งานแล้ว ก็จะมีการบันทึกข้อมูลเหล่านี้
เสียใหม่ในบัตรหรือกระดาษในลักษณะถาวร เรียกว่า คำอธิบายงาน (Job Description) และ
ข้อกำหนดของคนทำงาน (Job Specification) เพื่อจะได้ใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินการ

ด้านการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ต่อไป ความสัมพันธ์ระหว่างคำอธิบายงานกับข้อกำหนดของคนทำงานนั้น แสดงให้เห็นตามตารางที่ ๓ - ๓ ดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๓ การวิเคราะห์งานกับคำอธิบายงานและข้อกำหนดของคนทำงาน ๒๑



คำอธิบายงานประกอบด้วยสาระสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ ชนิดของงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงานทั่วไปและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น ^{๒๒} โดยหลักกว้าง ๆ แล้ว ในการเขียนคำอธิบายงานควรถือมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

๑. คำอธิบายงานนั้นจะบรรจุลักษณะสำคัญ ๆ ของตำแหน่งงานนั้น ๆ พอที่จะนำคำอธิบายงานนั้นไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่

๒. หัวข้อที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะของตำแหน่งงานนั้น ๆ มีครบถ้วนหรือไม่

๓. ส่วนและถ้อยคำที่ใช้มีลักษณะคงเส้นคงวา อันจะทำให้ลีลาของคำอธิบายงานเป็นแบบเดียวกันหรือไม่

๔. ถ้อยคำส่วนที่ใช้ชัดเจนและกระชับหรือไม่

๕. ตำแหน่งงานที่อธิบายนั้นได้ความหมายและเขียนเป็นแบบเดียวกันหรือไม่

๖. การอธิบายลักษณะและประเด็นต่าง ๆ ของตำแหน่งงานนั้น ๆ ในเรื่องเดียวกันเขียนเป็นแบบเดียวกันหรือไม่

๗. ตำแหน่งงานนั้นอธิบายไว้ชัดเจนพอที่จะทำให้ทราบว่าสัมพันธ์กับตำแหน่งงานอื่นอย่างไรหรือไม่

๘. คำอธิบายงานนั้นระบุเวลาของการวิเคราะห์งานไว้ชัดเจนหรือไม่

๙. คำอธิบายงานนั้น มีรายละเอียดแสดงให้เห็นว่า ผู้ใดเป็นผู้ให้ความเห็นชอบแล้วหรือไม่ เมื่อใด

๑๐. คำอธิบายงานนั้นระบุความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ไว้ชัดเจนหรือไม่ ^{๒๓}

ข้อกำหนดของคนทำงาน

เมื่อนักวิเคราะห์งานมีคำอธิบายงานแล้วก็สามารถที่จะตีความหมายของคำอธิบายงานออกมาในแง่คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี หากจะต้องปฏิบัติงานนั้นด้วยดี ความหมายที่วิเคราะห์ได้ใหม่นี้

22. Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations (New York : Prentice-Hall, Inc., 1942), p. 109

23. สวัสดิ์ สุคนธรังษี, เรื่องเคม, หน้า ๕๑ - ๕๒

เรียกว่า ข้อกำหนดของคณาทำงาน ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ ๆ ได้แก่ บุคลิกภาพของบุคคล ที่ต้องการความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น ความรู้ ประสบการณ์ ความสมบูรณ์ของร่างกาย สติปัญญา ไหวพริบ ฯลฯ เป็นต้น^{๒๔} ในการแปลความหมายของคำอธิบายงานออกมาเป็นข้อกำหนดของคณาทำงานนั้นควรจะมีหลัก ๖ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. คำอธิบายงานควรสั้น แต่ต้องได้ความชัดเจน
๒. สภาพการทำงานต้องระบุไว้ทั้งหมด
๓. คุณสมบัติที่ควรมีที่ระบุไว้ ต้องเป็นคุณสมบัติที่มีความตรงเป็นประเด็น กับตำแหน่งงานจริง ๆ กล่าวคือ ต้องเป็นคุณสมบัติที่หากขาดเสียแล้ว จะพิสูจน์ได้ว่าผู้ที่ปฏิบัติงาน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้หรือไม่ปฏิบัติไม่ได้
๔. คุณสมบัติที่ระบุไว้ต้องเป็นคุณสมบัติที่สามารถวัดได้ โดยมีความเที่ยงตรงแน่นอน
๕. คุณสมบัติที่ระบุไว้ต้องมีคำจำกัดความที่แน่นอนตายตัว
๖. คุณสมบัติดังกล่าวจะต้องมีการตรวจสอบเป็นครั้งคราว เพื่อให้ทันสมัยกับความเปลี่ยนแปลงของงานในตำแหน่งนั้น ๆ

๓.๕ ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นงานด้านการบริหารงานบุคคลที่แพร่หลายในกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการอันหนึ่งที่มีการปฏิบัติแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์การธุรกิจ และวงราชการ ผลผลิตที่ได้จากการวิเคราะห์งานอันได้แก่คำอธิบายงาน และข้อกำหนดของคณาทำงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากมายหลายทาง ซึ่งพอจะสรุปกล่าวได้ดังนี้^{๒๕}

๑. การสรรหาบุคคล (Procurement) ข้อกำหนดของคณาทำงานเป็นมาตรฐานกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการแสวงหาแหล่งกำลังคน และพิจารณาตัวผู้คนสมัครงาน รายการต่าง ๆ ในข้อกำหนดของคณาทำงาน

24. Flippo, op.cit., pp. 111-112

25. Ibid., pp. 112-113

จะเป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนทางคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน โดยใช้เป็นแนวทางในการออกข้อสอบ ตลอดจนการวัดความสามารถ คุณสมบัติของบุคคลท่านอื่น ๆ

๒. การฝึกอบรม (Training) คำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบและเครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวางรายละเอียดโครงการฝึกอบรม

๓. การวัดงาน (Job Evaluation) คำอธิบายงานและข้อกำหนดของคนทำงาน ใช้เป็นพื้นฐานในการวัดคุณค่าของงาน นอกจากนี้ยังใช้เป็นองค์ประกอบในการกำหนดค่าตอบแทน สำหรับงานนั้น ๆ ได้อีกด้วย

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างเป้าหมายของงานหรือมาตรฐานของการปฏิบัติงาน และนำผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานมาเทียบเคียง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ คำอธิบายงาน มีประโยชน์ในการกำหนดขอบเขตมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

๕. การเลื่อนขั้นและการโอนย้าย (Promotion and Transfer) ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานช่วยในการวางแผนต่าง ๆ ของการเลื่อนขั้น และแสดงขอบเขตของการโอนย้ายในแต่ละตำแหน่งงาน

๖. การจัดองค์การ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ได้รับจากการวิเคราะห์งาน มักจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะต่าง ๆ ของการจัดองค์การที่ไม่เหมาะสม โดยแสดงให้เห็นในรูปปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดรูปร่าง ขบวนการวิเคราะห์งานจึงเป็นเครื่องมือตรวจสอบการจัดองค์การอย่างหนึ่ง

๗. การปฐมนิเทศ (Induction) สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งแรก คำอธิบายงานมีส่วนช่วยอย่างมากในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการอบรมปฐมนิเทศ ถึงแม้ว่าคำอธิบายงาน จะมีประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ไม่มากเท่ากับที่มีต่อผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่คำอธิบายงานก็ช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ เข้าใจและรู้ถึงลักษณะงานที่เขาคงปฏิบัติและเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ

๘. การให้คำปรึกษา (Counseling) ข้อมูลเกี่ยวกับงานมีประโยชน์มากต่อการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานนี้เป็นกิจกรรมที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ เพราะผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ มิได้มีความรู้เกี่ยวกับงานชนิดต่าง ๆ ที่องค์กรต้องปฏิบัติจัดทำ โดยปกติการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในองค์กรต่าง ๆ นั้น มักจะกระทำเมื่อเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

๙. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) คำอธิบายงานเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดพยายามเพิ่มหรือลดการปฏิบัติงานของตนจากมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ถือว่าเป็นการละเมิดต่อมาตรฐานการปฏิบัติงาน สหภาพแรงงานและผู้บริหารขององค์กรต่างก็มีความสนใจในเรื่องนี้ การพิจารณาร่วมกันในเรื่องนี้มักจะกำหนดให้มีการเขียนบันทึกขอบเขตของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

๑๐. การกำหนดงานใหม่ (Job Reengineering) ถ้าผู้บริหารต้องการปรับปรุงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหญิง หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีร่างกายพิการ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน ช่วยให้ข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติพิเศษ

๓.๖ ข้อควรคำนึงในการวิเคราะห์งาน

ความเที่ยงตรงของข้อมูลเกี่ยวกับงาน

การวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ต้องการขึ้นอยู่กับข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานต้องมีความเที่ยงตรง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมและบันทึกข้อมูลจะต้องระมัดระวังไม่ละเลยความสนใจในความจริงที่สำคัญต่าง ๆ ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการบันทึกข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง เมื่อได้มีการสัมภาษณ์หรือตรวจสอบสอบถามที่ได้กรอกแล้ว นักวิเคราะห์งานต้องใช้ความระมัดระวังในการตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ ถ้านักวิเคราะห์งานสงสัยว่าข้อมูลใดจะผิดกับข้อเท็จจริง ควรจะมีการเสาะหาข้อมูลในเรื่องนั้นเพิ่มเติมจากผู้ปฏิบัติงาน

หรือตรวจสอบข้อมูลที่ส่งสัมพันธ์กับข้อมูลที่ได้รับจากผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน คำอธิบายงานของแต่ละงานจะต้องได้รับการตรวจสอบและยอมรับจากหัวหน้างาน มิฉะนั้นแล้ว โครงการวิเคราะห์งานอาจไม่ได้รับความร่วมมือและการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน ผลของการวิเคราะห์งานควรจะสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์งานและมีความเข้าใจงานขึ้น เกี่ยวกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ^{๒๖}

การริเริ่มโครงการวิเคราะห์งาน

โครงการวิเคราะห์งานจะต้องมีการจัดเตรียมและหาแผนที่คิด เพื่อขจัดความรู้สึกต่อต้านในหมู่ผู้ปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด การจัดเตรียมโครงการวิเคราะห์งานที่ดีนี้จะช่วยให้การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานและการดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปโดยดี ก่อนที่จะเริ่มทำการวิเคราะห์งาน จะต้องมีการรวมกลุ่มงานที่จะทำการวิเคราะห์ไว้ในโครงการวิเคราะห์งาน และกำหนดลำดับความก่อนหลังของงานที่จะทำการวิเคราะห์ กำหนดชนิดของข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ต้องการ ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน สำหรับตัวนักวิเคราะห์งานนั้นจะต้องมีการคัดเลือกและฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการริเริ่มโครงการวิเคราะห์งาน คือจะต้องมีการอธิบายชี้แจงถึงขอบเขต จุดประสงค์และประโยชน์ของโครงการวิเคราะห์งานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบ การแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบถึงลักษณะต่าง ๆ ของโครงการวิเคราะห์งานดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในโครงการวิเคราะห์งานและเป็นการอำนวยความสะดวกแก่นักวิเคราะห์งานในการเข้าไปติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ^{๒๗}

การยอมรับโครงการวิเคราะห์งาน

การที่จะทำให้โครงการวิเคราะห์งานเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานทุกรายจำเป็นต้องมีการวางแผนงานที่ดีและการติดต่อสื่อสารที่ดี จุดประสงค์ของโครงการผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

26. Chruden and Sherman, op.cit., p. 97

27. Ibid., p. 98

กับผูปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะใช้ในการวิเคราะห์งาน ควรจะมีการประชาสัมพันธ์ให้ผูปฏิบัติงาน
ในโครงการทุกคนทราบเป็นอย่างค้ก่อนที่เริ่มปฏิบัติงานตามโครงการ

ขั้นแรกที่สุดของการวางแผนโครงการวิเคราะห์งาน คือ การเขียนวัตถุประสงค์ต่าง ๆ
ของโครงการ นโยบาย และวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ผูปฏิบัติงานในโครงการจะต้องมีความเข้าใจ
อย่างค้เกี่ยวกับว่าโครงการวิเคราะห์งานมีความต้องการอย่างไร และทำอะไรถึงจะได้รับความสำเร็จ
ตามความต้องการ เพื่อนักวิเคราะห์จะสามารถอธิบายรายละเอียดของโครงการให้แกผูปฏิบัติงาน
ขององค์กรและเพื่อได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผูปฏิบัติงาน งานอีกชั้นหนึ่งของการพัฒนา
โครงการวิเคราะห์งาน คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานให้แกผูปฏิบัติงานขององค์กร
ในรูปของการให้การศึกษาโดยใช้สิ่งพิมพ์ การประชุม การพบปะเป็นกลุ่ม และการฝึกอบรมในห้องเรียน
วิธีที่ค้ที่สุดถึงการให้การศึกษาแก่หัวหน้างานเป็นอันดับแรก เพราะการให้ความร่วมมือและสนับสนุน
โครงการวิเคราะห์งานของหัวหน้างานในการอธิบายรายละเอียดของโครงการวิเคราะห์งานแกผู
ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์งาน การที่ให้ได้รับ
ความร่วมมือและการสนับสนุนโครงการวิเคราะห์งานจากผูปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ควรจะชี้แจง
ให้ผูปฏิบัติงานทราบถึงประโยชน์ต่าง ๆ ที่ผูปฏิบัติงานจะได้จากผลของการวิเคราะห์งาน เรื่องต่าง ๆ
ที่ควรชี้แจงให้ผูปฏิบัติงานทราบ มีดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์งานจะช่วยให้ผูปฏิบัติงานมีความเข้าใจค้ขึ้นเกี่ยวกับหน้าที่และ
ความรับผิดชอบที่ผูปฏิบัติงานทำอยู่และผลงานที่องค์กรต้องการ ไม่มีสิ่งใดที่จะทำให้ผูปฏิบัติงานเกิดการสับสน
และไขว้เขวในการปฏิบัติงานเท่ากับการไม่รู้ถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของตนและความสัมพันธ์กับผู้อื่น

๒. การวิเคราะห์งานจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่สำคัญ ๆ ซึ่งสามารถใช้ในการ
กระจายปริมาณงานระหว่างผูปฏิบัติงานให้เท่ากัน ข้อมูลเกี่ยวกับงานจะช่วยเป็นพื้นฐานในการกำหนด
ค่าตอบแทนสำหรับงานแต่ละงานและ ผลการปฏิบัติงานของผูปฏิบัติงานแต่ละคน ผูปฏิบัติงานแต่ละคน
ต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะเป็นไปค้กต่อเมื่อ
การวิเคราะห์งานสามารถได้รับข้อมูลที่เที่ยงตรงเกี่ยวกับงานนั้น ๆ

๓. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง จะช่วยเป็นแนวทางในการปรับปรุงตัวผู้ปฏิบัติงานในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต

๔. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะช่วยให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานในการค้นหา ปัญหาอุปสรรค ข้อของใจในการทำงานและหาทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานเหล่านั้น

การเริ่มโครงการวิเคราะห์งาน

ความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์งานส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับช่วงเวลาที่จะเริ่มปฏิบัติตามโครงการ ในระยะเวลาที่มีการว่างงานมาก ๆ ภาวะเศรษฐกิจไม่แน่นอน ไม่ควรที่จะเริ่มดำเนินโครงการวิเคราะห์งาน ทั้งนี้ เพราะผู้ปฏิบัติงานจะเห็นว่าโครงการวิเคราะห์งานมีผลต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานของเขา โครงการวิเคราะห์งานควรจะเริ่มใช้ดำเนินการในหน่วยงานที่หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานให้ความสนใจ และร่วมมือต่อการวิเคราะห์งาน เมื่อการวิเคราะห์งานได้ดำเนินการไปแล้ว และเกิดประโยชน์ต่อ หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง จะช่วยให้เกิดความสนใจในการวิเคราะห์งานในหน่วยงานอื่น ๆ

ถ้าหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานยอมรับคำอธิบายงานที่ได้กำหนดขึ้น นักวิเคราะห์งาน ควรจะขอคำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลงานที่ได้กำหนดไว้ในคำอธิบายงานจากหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน คำแนะนำต่าง ๆ จากบุคคลเหล่านี้จะมีประโยชน์มากในการตรวจสอบข้อมูลที่นักวิเคราะห์ได้ละเลย หรือข้อมูลที่ใ้รับอย่างผิด ๆ นอกจากนี้ยังช่วยให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเพิ่มเติมและชัดเจนยิ่งขึ้น

๓.๗ การปรับปรุงระบบงาน (Work Simplification)

วัตถุประสงค์หลักอันหนึ่งของโครงการวิเคราะห์งาน คือ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ของงานต่าง ๆ ภายในองค์กร การศึกษาถึงวิธีการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนถือปฏิบัติ ในการทำงาน ชนิดเดียวกัน อำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน ในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะปรับปรุงกระบวนการ

29: Ibid., p. 99

30: Ibid., pp. 99-100

ทำงานของตนเองโดยเปรียบเทียบถึงวิธีการทำงานของคนอื่น ๆ ในสายงานเดียวกัน กระบวนการในการศึกษาวิธีการทำงานทำให้เกิดการประหยัดแรงงานและค่าใช้จ่ายในการบริหารงานขององค์กร ทั้งนี้ เพราะช่วยทำให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานที่ง่ายขึ้นและทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น^{๓๑}

การปรับปรุงระบบงาน (Work Simplification) หรือการวิเคราะห์พิธีการ (Procedures Analysis) หมายถึง การที่จะทำให้การปฏิบัติงานที่กระทำอยู่สะดวกและง่ายขึ้น และการจัดทำให้งานสะดวกและง่ายขึ้นนี้ ได้พิจารณาประมวลวางแผนไว้เป็นโครงการอย่างเป็นเหตุเป็นผล^{๓๒}

การปรับปรุงเป็นแนวความคิดใหม่ในการทำงาน ในการปฏิบัติงานนั้นจะเห็นได้ว่าปริมาณของงานที่ต้องทำทั้งในองค์กรเอกชนและองค์กรรัฐบาลมีเพิ่มพูนขึ้นตามสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมสมัยใหม่ เมื่อมีงานและหน้าที่ใหม่ ๆ ที่จะต้องทำ งานที่มีอยู่ก็ต้องปรับปรุงเพื่อให้สนองตอบต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับปรุงงานที่ทำอยู่ ทำให้ความมุ่งหมายในการจัดองค์กรและการจัดเจ้าหน้าที่จะดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไป จำนวนหน่วยงานที่มีมากเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้เกิดความสับสนซับซ้อนในการจัดองค์กรและการจัดเจ้าหน้าที่ ความก้าวหน้าทางเทคนิควิทยา (Technology) มีบทบาทต่อสังคมต่อการจัดงาน ในการจัดงานและปฏิบัติงานในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยอุปกรณ์เครื่องจักรใหม่ ๆ มาช่วย ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบแก้ไขพิธีการและวิธีการทำงานในองค์กรต่าง ๆ

การปรับปรุงงานนั้นมีวิธีการหลายอย่าง เช่น การวิเคราะห์พิธีการ การศึกษาเวลาและความเคลื่อนไหว การจัดงาน การจัดสำนักงาน การศึกษาการปฏิบัติงานของเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น^{๓๓}

31. Yoder, *op.cit.*, p. 119

32. สมศรี จุลละนันท์, การจัดวางระบบงาน, (พระนคร : โรงพิมพ์บริการสวัสดิการ ก.พ. สำนักงาน ก.พ., ๒๕๑๐), หน้า ๑๒๕

33. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๖ - ๑๒๗

การปรับปรุงระบบงานต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานภายในหน่วยงาน
 หลาย ๆ ด้าน ประกอบกับความรู้อย่างดีเกี่ยวกับอุปกรณ์ หรือ เครื่องมือให้ความสะดวกในการปฏิบัติงาน
 ในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการทำงานที่ยุ่งยากให้เป็นกระบวนการทำงานที่ง่าย การปรับปรุง
 ระบบงานเป็นงานที่ต่อเนื่องกันไป โดยนักจัดวาง ระบบงานจะต้องไม่รอที่จะคิดหาวิธีที่ดีที่สุด จะต้องแนะ
 วิธีการปฏิบัติงานที่ง่าย ๆ ไปก่อน ขณะที่คิดแก้ไขปัญหาลงไป ด้วย ผู้ทำงานด้านนี้จะต้องตรวจสอบงานเก่า ๆ
 ไปด้วย เพื่อจะหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพ และจะต้องตระหนักว่าความคิดที่ดีที่สุด
 ในวันนี้ จะเป็นความคิดที่ดีที่สุดเพียงชั่วคราวเท่านั้น จึงควรที่จะทำการปรับปรุงงานอยู่เรื่อย ๆ
 นักจัดวางระบบงานใหม่ ควรพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในงานจัดวาง
 ระบบงาน นอกจากนั้นยังต้องพยายามสร้างหาที่จิตใจที่เหมาะสม โดยตระหนักว่า จำเป็นต้องมีความคิดอ่าน
 เป็นแบบฉบับของตนเอง จึงจะทำงานนี้ได้ดีที่สุด

๓.๘ การกำหนดอัตราค่าจ้าง

ประโยชน์ของการวิเคราะห์งานด้านหนึ่งที่น่าสนใจในการบริหารงานบุคคลขององค์การ
 คือ การกำหนดอัตราค่าจ้างซึ่งหมายถึงการกำหนดชนิดและจำนวนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับหน้าที่
 ความรับผิดชอบและปริมาณงานของหน่วยงาน^{๓๔} โดยกำหนดชนิดของตำแหน่งให้มีตำแหน่งสูงตามความ
 เหมาะสม โดยพิจารณาว่าหน่วยงานใดต้องปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณภาพสูง ยุ่งยาก ต้องใช้บุคคลผู้มีความรู้
 ความสามารถสูง ก็กำหนดให้มีตำแหน่งสูงและให้มีอัตราเงินเดือนประจำตำแหน่งสูงกว่าหน่วยงานที่ปฏิบัติ
 หน้าที่ที่มีคุณภาพต่ำ ส่วนจำนวนตำแหน่งพิจารณาจากปริมาณงานของหน่วยงานโดยพิจารณาว่า
 ในหน่วยงานใดมีปริมาณงานสูงก็กำหนดให้มีจำนวนตำแหน่งมาก

การจัดอัตราค่าจ้างเกี่ยวข้องกับ การแบ่งหน่วยงานและการจำแนกตำแหน่งผู้ที่จะเป็น
 ผู้จัดอัตราค่าจ้างจำเป็นต้องเข้าใจหลักวิชาทั้ง ๒ ประการนี้ด้วย หน่วยงานเปรียบเสมือนตัวอาคารสถานที่
 การแบ่งหน่วยงานเหมือนกับการออกแบบ และสร้างอาคาร ผู้กำหนดอัตราค่าจ้างเปรียบเสมือนผู้จัดสิ่งของ
 เฟอร์นิเจอร์ในอาคารที่ก่อสร้างไว้ โดยจะต้องจัดสิ่งของและเฟอร์นิเจอร์ให้เหมาะสมกับความมุ่งหมาย

34. คณะอนุกรรมการคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร, คู่มือการพิจารณาแบ่งส่วนราชการและจัดอัตราค่าจ้าง
 เจ้าหน้าที่, เล่ม ๑ (พระนคร : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๑๘), หน้า ๑๑๑

ของห้องต่าง ๆ การวิเคราะห์หรือศรัทธากำล้างจะต้องพิจารณาก่อนว่า หน่วยงานที่จะกำหนดศรัทธากำล้างนั้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบ (ความมุ่งหมาย) อย่างไรและมีปริมาณ (ความใหญ่เล็ก) แคไหน เพื่อจะได้จัดตำแหน่งได้เหมาะสม การจำแนกตำแหน่งจะเป็นเสมือนบัญชีตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งจะบอกว่ตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบอย่างนั้นอย่างนี้ ควรจะได้รับเงินเดือนในอัตราเท่าไร และจะต้องบรรจุกจากผู้มีคุณสมบัติเช่นไร ซึ่งทำให้การจัดศรัทธากำล้างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์งานขององค์การเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งสำหรับการจัดศรัทธากำล้าง ผู้ปฏิบัติงาน เพราะการวิเคราะห์งานทำให้ทราบถึงสิ่งที่จะช่วยให้ตัดสินใจว่าควรจัดศรัทธากำล้างอย่างไร คือ

๑. ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานเป็นต้นว่า เป้าหมายพร้อมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน
๒. สายการบังคับบัญชา สายการปฏิบัติงาน และสายการให้คำแนะนำของเจ้าหน้าที่ชั้นสูงต่อผู้ปฏิบัติงานชั้นรองลงมา
๓. หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งพร้อมทั้งปริมาณงาน
๔. คุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งต่าง ๆ
๕. ลักษณะการปฏิบัติงานว่ามีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร ใช้เครื่องมือเครื่องจักรอะไร ช่วยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทราบลักษณะของงานว่าต้องเลี้ยงกับอันตรายยากลำบากเพียงไร

การพิจารณาตัดสินอัตราค่าจ้างผู้ปฏิบัติงาน

การพิจารณาตัดสินว่าจะจัดศรัทธากำล้างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหนึ่งอย่างไรนั้น อาจแบ่งได้เป็น ๓ ชั้น คือ

๑. จัดกลุ่มหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเข้าเป็นหมวดหมู่ พร้อมทั้งจัดตำแหน่งสูงต่ำกว่า ควรจะได้รับเงินเดือนเท่าใด

35. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๖

36. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๕ - ๑๒๘



๒. วิเคราะห์ปริมาณงาน

๓. วิเคราะห์การป่วย ลา ขาด เพื่อเตรียมปฏิบัติการงานหมุนเวียน

๑. จัดกลุ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ การพิจารณาจัดหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่คล้ายคลึงกัน เกี่ยวข้องกัน และใช้บุคคลที่มีคุณวุฒิคล้ายคลึงกันหรืออย่างเดียวกันเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อจะได้พิจารณาจัดตำแหน่งได้ ก่อนที่นักวิเคราะห์งานจะสามารถจัดกลุ่มหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อจัดตำแหน่งได้ นักวิเคราะห์งานจะต้องเข้าใจความมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นทั้งหมด และทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นโดยละเอียด วิธีที่นักวิเคราะห์งานใช้กันทั่วไป คือ วิธีทำบัญชีหน้าที่ความรับผิดชอบ (List of duties and responsibilities) ที่ได้จากแบบสอบถามการไปศึกษางานและสัมภาษณ์ปฏิบัติการ โดยพยายามตัดหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ซ้ำกันออก แล้วจัดหน้าที่ความรับผิดชอบที่คล้ายกันเกี่ยวข้องกัน รวมกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยคำนึงถึง ขั้นตอนของการปฏิบัติงานด้วยและให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่ม หน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ใน การจำแนกตำแหน่ง เพื่อจะได้กำหนดอัตราเงินเดือนของตำแหน่งได้

เมื่อนักวิเคราะห์งานจัดกลุ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ เรียบร้อยแล้วในขั้นตอนไปก็ตัดสินใจว่า ตำแหน่งใดควรจะได้รับเงินเดือนเท่าใด ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีดังต่อไปนี้ คือ เปรียบเทียบกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ใน การจำแนกตำแหน่ง หรือตัดสินใจว่าตำแหน่งที่ได้จากการจัดกลุ่ม หน้าที่ความรับผิดชอบที่นักวิเคราะห์งานจัดขึ้นว่า ควรจะได้รับเงินเดือนเท่าใดโดยวิธีเปรียบเทียบกัน หรือโดยวิธีให้คะแนน (Point system)

๒. วิเคราะห์ปริมาณงาน (Work-load analysis)

การวิเคราะห์ปริมาณงานเป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบว่า ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ควรจะมี ตำแหน่งกี่ตำแหน่ง ซึ่งแตกต่างกับการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจว่าในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ควรจะมีตำแหน่งที่ได้รับ เงินเดือนสูงต่ำอย่างไร แต่อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ทั้งสองอย่างดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด นักวิเคราะห์งานมักกระทำไปพร้อม ๆ กัน การวิเคราะห์เพื่อทราบว่าในหน่วยงานใดควรจะมีปฏิบัติการ กี่ตำแหน่งนี้กระทำไ้ยาก นักวิเคราะห์งานต้องเป็นผู้รู้ทั้งทฤษฎีและมีประสบการณ์ดีพอ การวิเคราะห์ปริมาณ งานกระทำได้ ๒ ชั้น คือ

ก. ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Step of Work Flow) ว่าหน้าที่แต่ละอย่างของหน่วยงานนั้นจัดปฏิบัติเป็นกี่ขั้น โดยที่นักวิเคราะห์งานจะต้องช่วยจัดขั้นตอนของการปฏิบัติงานให้น้อยขั้นที่สุดและให้สะดวกที่สุด เพื่อประหยัดแรงงานและจำนวนคน

ข. คำนวณเวลาปฏิบัติงาน เมื่อนักวิเคราะห์งานได้ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานพร้อมทั้งจัดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้แล้ว นักวิเคราะห์งานจะคำนวณว่าแต่ละขั้นต้องเสียเวลาปฏิบัติงานเป็นเวลาเท่าใด ต่อมานั้นก็สามารรถคำนวณจำนวนคน คือจำนวนตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีในหน่วยงานนั้นได้

๓. การวิเคราะห์การป่วย ลา ซาก (Work-force analysis)

เป็นการวิเคราะห์จำนวนเวลาเฉลี่ยที่ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มาทำงาน เนื่องจากเหตุบางประการ เช่น ป่วย ลา หรือขาดงาน และตำแหน่งว่างชั่วคราว เพื่อจะคิดจำนวนผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้สำหรับเหตุการณ์ดังกล่าว ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ปริมาณงาน ถือว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคน ไม่ป่วย ลา ซาก และตำแหน่งไม่ว่างลงชั่วคราว ซึ่งผิดจากความเป็นจริง โดยปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานย่อมมีการลาป่วย ลา ซาก และตำแหน่งยอมว่างลงชั่วคราว จะต้องมีผู้ปฏิบัติงานคนอื่นปฏิบัติหน้าที่แทน นักวิเคราะห์งานจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อนี้ด้วย วิธีวิเคราะห์เรื่องนี้กระทำได้ไม่ยากนัก ถ้ามีตัวเลขจำนวนวันลาป่วย ซาก และจำนวนวันที่ตำแหน่งว่างลงในปีหนึ่ง ๆ ของข้าราชการทุกคนอย่างน้อย ๓ ปี หน่วยงานที่จัดอัตรากำลังให้ก็สามารถคำนวณผู้ปฏิบัติงานเพิ่มได้ โดยวิธีหารายเฉลี่ยจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มาทำงาน สำหรับการพิจารณาว่าตำแหน่งที่ควรเพิ่มควรจะเป็นตำแหน่งใดนั้น แล้วแต่ความเหมาะสม^{๓๗)}

ผลที่ได้รับจากการกำหนดอัตรากำลัง

เนื่องจากการจะกระทำกิจการใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๓ ประการ คือ กำลังคน วัสดุ และการจัดการที่เหมาะสม การกำหนดอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานเป็นการจัดอัตรากำลังคน

และช่วยจัดการอย่างเหมาะสมให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ นับว่าการกำหนดอัตราค่าจ้าง
ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์การเป็นอันมาก กล่าวคือ

๑. ผลทางเศรษฐกิจ

๑.๑ การจัตอัตราค่าจ้างช่วยให้อัตราค่าจ้างผู้ปฏิบัติงานเหมาะสมตามเป้าหมาย
ทางการเงินขององค์การ

๑.๒ การจัตอัตราค่าจ้างช่วยให้การบริหารงานขององค์การประหยัด

๒. ผลทางการบริหารงานบุคคล

๒.๑ ช่วยให้การดำเนินงานบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

๒.๒ การจัตอัตราค่าจ้างผู้ปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพและขวัญสูง

๒.๓ การจัตอัตราค่าจ้างช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเงินเดือนในระดับกับปริมาณ
และคุณภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่

๒.๔ การจัตอัตราค่าจ้างช่วยให้มีการแบ่งงานและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

๓. ผลทางการบริหารทั่วไป

๓.๑ การจัตอัตราค่าจ้างช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การมีแผนการปฏิบัติงาน
เพราะการจัตอัตราค่าจ้างจะเป็นการบังคับทางอ้อมให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำโครงการ และแผนงาน
เป็นแนวปฏิบัติงานนั้น

๓.๒ การจัตอัตราค่าจ้างช่วยขจัดความไม่เสมอภาคระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
ขององค์การ ทั้งนี้ เพราะการจัตอัตราค่าจ้างได้ใช้วิธีการดำเนินการส่วนหนึ่งตามหลักวิชาการ
จำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายเสมอภาคและมีโอกาส
เท่าเทียมกัน

๓.๕ สรุป

การวิเคราะห์งานเป็นเครื่องมือพื้นฐานอันหนึ่งในการบริหารงานบุคคล กระบวนการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมการกำหนด อัตราเงินเดือน การกำหนดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน การปรับปรุงระบบงาน และการวัดงาน มีความสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์ จากผลผลิตต่าง ๆ ของการวิเคราะห์งานทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลผลิตที่ได้จากการวิเคราะห์งานมีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการบริหารงานขององค์กร กับการ วิเคราะห์งานนั้นทำให้ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ละเอียดถี่ถ้วนและมีการดำเนินการอย่างเหมาะสม ในการวิเคราะห์งานนี้เราจรรวมรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานได้ ๓ วิธี ได้แก่ วิธีการทอดแบบสอบถาม วิธีการสัมภาษณ์หัวหน้างานและปฏิบัติงาน และวิธีการสังเกตโดยนักวิเคราะห์งาน ซึ่งใน ๓ วิธีนี้ วิธีการสัมภาษณ์และวิธีการสังเกตเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลดีที่สุดในการวิเคราะห์งานนั้น สิ่งสำคัญชนิดหนึ่ง ได้แก่ ตัวนักวิเคราะห์งาน โดยจะต้องมีการคัดเลือกผู้ที่จะทำงานด้านวิเคราะห์งานอย่างพิถีพิถัน นักวิเคราะห์งานจะต้อง เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการสังเกต การจดบันทึก การใช้พิจารณาญาณ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และรู้จักวิธีเขาหาคน

ในการปฏิบัติงานตามโครงการวิเคราะห์งานจะต้องมีการชี้แจงให้หัวหน้างานและปฏิบัติงาน งานทราบเกี่ยวกับลักษณะ ขอบเขต และประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน เพื่อให้ปฏิบัติงานเห็นความ สำคัญ และยอมรับให้ความร่วมมือในการให้รายละเอียดข้อมูล เกี่ยวกับงาน ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์งาน ดำเนินไปด้วยดี และช่วยให้อาศัยประโยชน์จากผลของการวิเคราะห์งานเป็นไปตามความมุ่งหมายของ องค์กรภายหลังจากที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์งานแล้ว นักวิเคราะห์งานจำเป็นต้องพยายามตรวจสอบ ข้อมูลต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขคำอธิบายงาน และข้อกำหนดของคนทำงานให้ เหมาะสมและเป็นไปตามสภาวะความเป็นจริงขององค์กร เพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์กร ในด้านอื่น ซึ่งใช้ประโยชน์จากคำอธิบายงานและข้อกำหนดของคนทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด