

บทที่ 2

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อเป็นแนวทางสร้างความคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จึงเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแบ่งออกได้เป็นหัวข้อดังนี้ การวิเคราะห์งาน อานาจหน้าที่ของผู้บริหาร การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช และการจัดกลุ่มบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งานนับได้ว่าเป็นขั้นตอนขั้นแรกของการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะดำเนินการวางแผนให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องทราบว่าองค์การมีงานลักษณะใดบ้างในทางปฏิบัติ มีบุคคลชนิดใดที่ปฏิบัติงานอยู่ เหมาะสมหรือไม่มีความสามารถระดับไหนและถ้าต้องการให้การทำงานมีประสิทธิภาพต้องมีบุคคลประเภทไหนปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานจึงมีความจำเป็นในทุกหน่วยงาน ลักษณะงานที่วิเคราะห์จะมีความละเอียดมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์

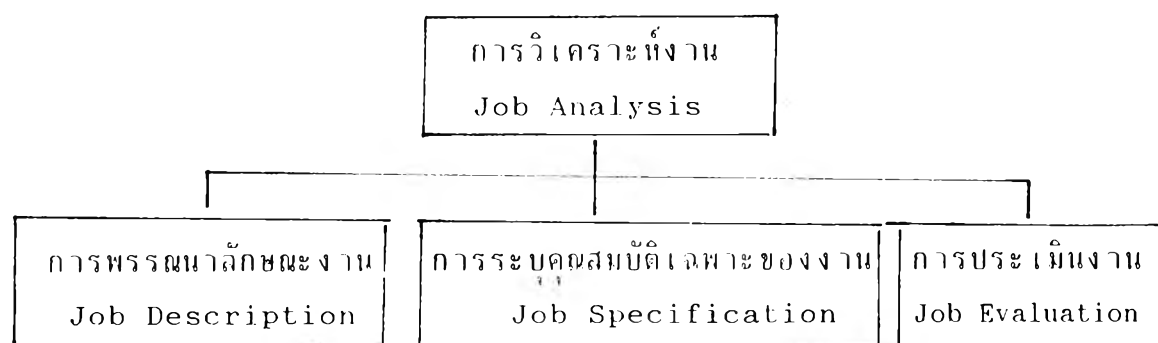
### ความหมายของการวิเคราะห์งาน

มีผู้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานไว้มาก ส่วนใหญ่มีความหมายที่ใกล้เคียงกันเช่น

เสนาะ ตีเขาว์ (2526:86) ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์งานคือการประเมินงาน ลักษณะแรงงานขององค์การ เพื่อให้ทราบว่าแต่ละบุคคลทำงานอะไร เป็นอย่างไรรวมทั้งพฤติกรรมของคนในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์

งานจึงเป็นกระบวนการ ซึ่งผู้วิเคราะห์ทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในเรื่องของกิจกรรม เครื่องมือเครื่องใช้ ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมในการปฏิบัติงาน การใช้วัตถุดิบ การผลิตสินค้า การใช้บริการ สภาพการทำงาน วิธีปฏิบัติงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงานนั้นซึ่ง ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์และคุณสมบัติส่วนตัว การวิเคราะห์งานจะหาให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน และการใช้ข้อมูลนั้นนำไปสู่กระบวนการอีก 3 กระบวนการคือ การพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) การระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification) และการประเมินงาน (Job Evaluation) ดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 กระบวนการที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน



จรัสจิต ราคา (2528:334) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน โดยพิจารณาตามรูปศัพท์ คือคำว่า "วิเคราะห์" หมายถึงการแยกออกเป็นส่วน ๆ การแยกองค์ประกอบจากกัน ส่วน "งาน" หมายถึง หน้าที่ภารกิจที่ต้องทำ ดังนั้นความหมายของคำว่าวิเคราะห์งาน คือ การจำแนกองค์ประกอบของงานออกเป็น ส่วนย่อย ๆ ซึ่งเรียกว่าภารกิจ (Task) ต่าง ๆ ที่จะต้องทำเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลุล่วงไป

Edwin (1966:115) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานไว้ว่า เป็นกระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบ ในแต่ละตำแหน่งผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์งาน คือคำพรรณนาลักษณะงานและ คุณสมบัติเฉพาะงาน

Dessler (1978:32) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานคือ วิธีการที่จะค้นพบว่าอะไรคือเงื่อนไขของงานแต่ละงานและบุคคลที่มีทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ การวิเคราะห์งานนี้จะทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของงานซึ่งนำมาใช้เป็นคำอธิบายลักษณะงาน และคุณสมบัติของผู้ที่สมควรปฏิบัติงานนั้น

Cormick (1979:20) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานคือ กระบวนการการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งมักจะทำโดยนักวิเคราะห์งาน ซึ่งทำการสังเกตและสัมภาษณ์จากผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานนั้นอยู่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ เป็นจริง

walker (1980:145) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานคือ กระบวนการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลที่เป็นหลักการสำคัญของกิจกรรมของงาน รวมทั้งคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และองค์ประกอบอื่น ๆ) ที่จำเป็นต้องกำหนดเป็นการวิเคราะห์งานนี้อาจหมายถึง การวิเคราะห์กิจกรรมของงาน (Activity Analysis) การวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) และวิเคราะห์งาน (Work Analysis)

Bartley (1981:95) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานคือ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับนั้นจะเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งเท่านั้น ผลของการวิเคราะห์งานนั้นจึงมีส่วนช่วยในการตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคล

Chapple and Sayles (อ้างในธงชัย สันติวงศ์ 2531:51) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานคือกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่าง ๆ (the Nature of a Specific Job) ทั้งนี้ในการสำรวจและศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ทํางานต้องมีอยู่อย่างครบถ้วนคือ ความชำนาญที่ต้องการ (Skills) ความรู้ที่ต้องใช้ (Knowledges) ความสามารถที่ต้องมี (Abilities) และความรับผิดชอบที่ต้องมีอยู่ (Responsibilities) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถทํางานจนสำเร็จผลลงได้และข้อมูลที่วิเคราะห์สำหรับแต่ละงาน จะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ

จากความหมายที่มีผู้ให้ไว้ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานนั้น คือ กระบวนการศึกษาข้อมูลอย่างมีระบบเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น โดยขั้นตอนและการวิเคราะห์งานจะเกิดขึ้น หลังจากได้มีการจัดหน่วยงานแล้ว บางครั้งการวิเคราะห์งานอาจหมายถึงการวิเคราะห์กิจกรรมของงาน (Activity Analysis) การวิเคราะห์ภาระงาน (Task Analysis) และการศึกษางาน (Work Study) ดังนั้น ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งานคือคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้น (Job Specification) การวิเคราะห์งานนั้น มีความหมายและกระบวนการที่แตกต่างกับการศึกษา การเคลื่อนไหวของการทำงาน (Motion Study)

Edwin (1966:144-116) ได้ให้ความหมายของการศึกษาการเคลื่อนไหวของการทำงานและ เปรียบเทียบกับการวิเคราะห์งานไว้ดังนี้

การศึกษากการเคลื่อนไหวของการทำงาน หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์งานเพื่อหาวิธีการง่ายที่สุด ประหยัดที่สุดและมีประสิทธิภาพในการทำงานชั้นใดชั้นหนึ่ง มักมีผู้เข้าใจความหมายของการวิเคราะห์งานกับการศึกษาการเคลื่อนไหวของการทำงานไปในลักษณะ เดียวกันจึง ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัจจัยในการวิเคราะห์งานกับการศึกษาการเคลื่อนไหวในการทำงาน

ปัจจัย	การวิเคราะห์งาน	การศึกษากการเคลื่อนไหวในการทำงาน
จุดมุ่งหมาย	เพื่อบรรยายและอธิบายงาน	เพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงงาน
ขอบเขต	กว้างครอบคลุมหน้าที่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา เป็นต้น	แคบ ศึกษาเฉพาะหน้าที่ของงานแต่ละตำแหน่ง
ระดับของ ความละเอียด	น้อย	มาก

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัจจัยในการวิเคราะห์งานกิจกรรมการศึกษาการเคลื่อนไหว  
ในการทำงาน (ต่อ)

ปัจจัย	การวิเคราะห์งาน	การศึกษาการเคลื่อนไหวใน การทำงาน
องค์การ	หน่วยงานบริหารงานบุคคล	งานวิศวกรรม
เทคนิคที่ใช้	สังเกต สัมภาษณ์ แบบ สอบถาม	สังเกต แบบสอบถาม จับเวลา
นำผลไปใช้	การสรรหา การฝึกอบรม การกำหนดค่าจ้าง	กำหนดวิธีการปรับปรุงและสร้าง มาตรฐานการทำงาน

ศัพท์ที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน (Definition of Technical Terminology)

ในการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์งานจำเป็นต้องมีความเข้าใจตรงกันในศัพท์ที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ซึ่งมีผู้ให้คำอธิบายไว้หลายท่านเช่น เฮนรี ตีเอวี่ และ Edwin โดยสรุปได้ดังนี้

ส่วนประกอบของงาน (Element) คือส่วนที่เล็กที่สุดของงานซึ่งไม่อาจแบ่งได้ เช่น การหยิบกระดาษพิมพ์ดีด

งานเฉพาะอย่าง (Task) คือกิจกรรมหรือชิ้นงานที่แสดงขั้นตอนของงานอย่างสัมพันธ์กันตั้งแต่เริ่มจนงานสำเร็จ เช่น การร่างจดหมาย การพิมพ์จดหมายการตรวจทานจดหมาย การเสนอจดหมายให้ลงนาม เป็นต้น

หน้าที่ (Duty) คือ ส่วนประกอบของงานแต่ละตำแหน่งที่ประกอบด้วยงานเฉพาะอย่างหลาย ๆ ชิ้นงาน เช่น อาจารย์มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาสอน และวิจัย เป็นต้น

ตำแหน่ง (Position) คือหน้าที่อย่างหนึ่งหรือมากกว่าที่บุคคลจะต้องรับผิดชอบตามสภาพในองค์การนั้น เช่น ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง เป็นต้น

งาน (Job) คือกลุ่มตำแหน่งที่มีลักษณะงานเดียวกัน เช่น งานสอน งานวิจัย งานบริหาร เป็นต้น บางครั้งอาจใช้คำว่าตำแหน่ง (Position) ถ้าองค์การนั้นมีงานนั้นเพียงตำแหน่งเดียว

กลุ่มงาน (Job Family) คืองานตั้งแต่ 2 งานขึ้นไปที่รวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น กลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วย งานสอน งานค้ำจุน งานวิจัย เป็นต้น

กลุ่มอาชีพ (Occupation) คือ กลุ่มงานที่เหมือนกันในแง่ของการใช้ความรู้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ในองค์การใด เช่น แพทย์ ศิลปิน เป็นต้น

ในการวิเคราะห์งานนี้ จะนำคำนิยามที่เกี่ยวข้องมาใช้เพียงคำนิยามของคำว่า "ตำแหน่ง" ซึ่งในที่นี้ระบุให้ชัดเจนว่า เป็นตำแหน่งบริหาร ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งจะเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ตำแหน่งบริหารเหล่านี้ได้ถูกจัดแบ่งไว้ตามการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและประกาศไว้อย่างเป็นทางการ ซึ่งจะมีรายละเอียดส่วนต่อไป

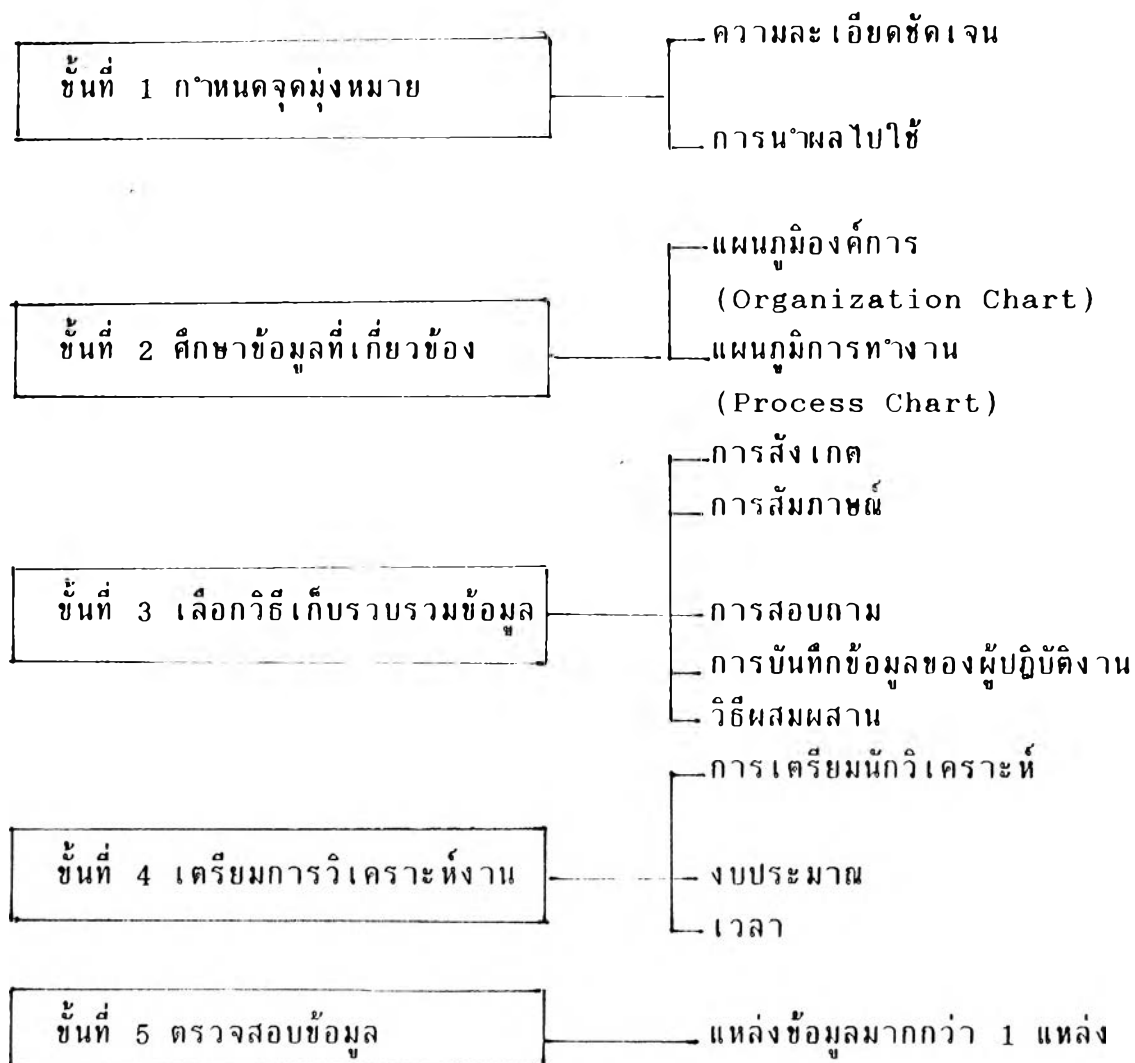
### ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานจำเป็นต้องดำเนินการไปอย่างมีระบบ และมีการวางแผนที่รัดกุมไว้จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมีวิธีการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบคล้ายกับการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) คือต้องสามารถนำผลไปใช้ได้ทันที

สวัสดี สุคนธ์รังสี (2518:34) ได้สรุปขั้นตอนในการวิเคราะห์งานไว้ 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรก พิจารณาตัวบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขั้นที่สองพิจารณาว่าโครงการวิเคราะห์งานต่าง ๆ มีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่ และขั้นสุดท้ายจึงเลือกวิธีที่เหมาะสมเพื่อทำการรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งาน

จิระจิต ราคา (2528:341) แบ่งขั้นตอนในการวิเคราะห์งานออกเป็น 5 ขั้นตอนและเพื่อที่สะดวกแก่การอ่านผู้วิจัยได้จัดเป็นแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์งานของ จิระจิต ราคา



ธงชัย สันติวงษ์ (2531:54-55) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิเคราะห์งานไว้ 5 ขั้นตอนตามลำดับคือ

ขั้นที่ 1 การเก็บข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง สิ่งแรกที่ต้องทำในการวิเคราะห์งานก็คือต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่ เช่นผังองค์การ คุณสมบัติของขั้นตำแหน่ง และรายละเอียดบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ทั้งหมด

ฟังก์ชันการที่ใช้อยู่ย่อจะชี้ให้เห็นว่า แต่ละตำแหน่งที่จะทำการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์อยู่กับตำแหน่งอื่นอย่างไร และอยู่ในตำแหน่งที่ตั้งใดในองค์การทำงานองเดียวกันคุณลักษณะของชั้นตำแหน่ง (Class Specification) ทำให้ทราบถึงลักษณะสิ่งที่จำเป็นของแต่ละชั้นตำแหน่งว่าเป็นอย่างไร ซึ่งย่อจะช่วยให้เห็นได้ว่าตำแหน่งที่จะทำการวิเคราะห์นั้น จัดอยู่ในชั้นใด มีลักษณะกว้าง ๆ ใด ๆ ที่พิจารณาได้จากชั้นตำแหน่งนั้น ๆ เพราะ โดยปกติชั้นตำแหน่งงานที่จัดชั้นก็ย่อมียึดถือมาจากความเหมือนกันของรายละเอียดของตำแหน่งต่าง ๆ และคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งจะมีคุณค่าในแง่ที่จะ เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะช่วยให้การปรับปรุงสามารถกระทำได้ง่ายยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ ซึ่งเป็น "ตัวแทน" ของแต่ละกลุ่มตำแหน่งอื่นจะทำให้ได้ผลมาใช้ในการรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้ก็คือ การดำเนินการวิเคราะห์งานอย่างแท้จริง โดยทำการศึกษาและ เก็บข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานนั้น ๆ อย่างละเอียด ตลอดจนความจำเป็นของพฤติกรรมของพนักงานที่จำเป็นเพื่อการทำงานนั้น ๆ และคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นซึ่งในขั้นตอนนี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีจากวิธีต่าง ๆ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

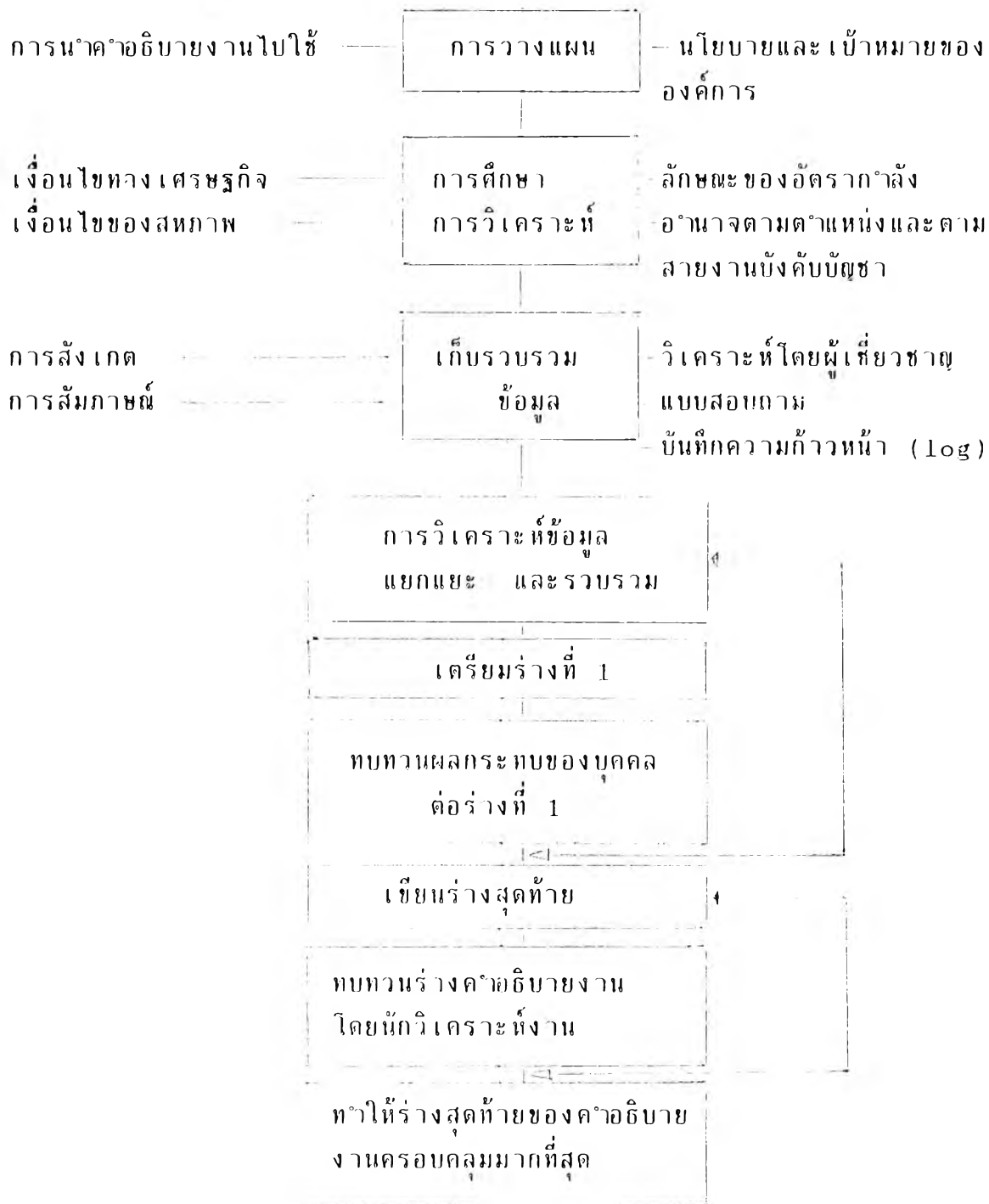
ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description) ภายหลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จากข้อมูลเหล่านั้นผู้ทำการวิเคราะห์งานจะต้องนำมาจัดระเบียบเรียบเรียง เขียนขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งรูปแบบส่วนใหญ่ผู้มักจะ เขียนขึ้นเป็นข้อความที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของงาน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำ เพื่อที่จะให้งานนั้น ๆ สำเร็จผลด้วยดี

ขั้นที่ 5 การแปลงคำบรรยายลักษณะงานให้เป็น "รายละเอียดคุณสมบัติที่ต้องการ" (Job Specification) ซึ่งส่วนประกอบสำคัญจะเป็นข้อความที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคล ลักษณะท่าทางความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็นเพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง



Berenson and Ruhnke (1976:2) ได้สรุปขั้นตอนของการวิเคราะห์งานไว้ดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนในการวิเคราะห์งานของ Berenson and Ruhnke



Dessler (1978 : 33-34) ได้ระบุว่าการวิเคราะห์งานมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน คือ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ การกำหนดตำแหน่ง คำพรรณนาลักษณะงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพราะแผนภูมิการจัดองค์การจะทำให้มีการวิเคราะห์มองเห็นภาพขององค์การและความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ส่วนการกำหนดชั้นของตำแหน่งทำให้เข้าใจถึงคุณสมบัติของตำแหน่งต่าง ๆ และคำพรรณนาลักษณะงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่วยทำให้มีแนวคิดเบื้องต้นในการที่จะพัฒนาคำพรรณนาลักษณะใหม่ที่เหมาะสม

ขั้นที่ 2 เลือกตำแหน่งที่จะวิเคราะห์ บางครั้งอาจใช้เวลามากที่จะวิเคราะห์งานทั้งหมดที่มีลักษณะเดียวกัน การเลือกกลุ่มตัวอย่างนี้เป็นตัวแทนประชากรเป้าหมายจะช่วยให้สะดวกขึ้น

ขั้นที่ 3 เก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้นักวิเคราะห์ต้องเลือกวิธีที่จะได้มาซึ่งข้อมูล เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ร่างคำพรรณนาลักษณะงาน

ขั้นที่ 5 ร่างคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

International Labour office (1986 : 13-16) ได้สรุปขั้นตอนในการวิเคราะห์งานไว้ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรกจะต้องทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การที่จะทำการศึกษางาน โดยศึกษาจากแผนภูมิจัดองค์การและเส้นทางเดินทางของงานหรือกระบวนการผลิต แผนภูมิลำเนาจะช่วยให้นักวิเคราะห์เข้าใจถึงตำแหน่งที่ตั้งของงานที่จะวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของงานในแต่ละหน้าที่และเป้าหมายของงาน ในบางครั้งแผนภูมิลำเนาอาจจะล้าสมัยไปบ้าง จึงควรศึกษาข้อมูลอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่สอง จะต้องค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นโดยศึกษาในด้านความรู้ (หมายถึง การศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์) ทักษะ ความสามารถ ในขั้นตอนนี้ นักวิเคราะห์ จะต้องระลึกไว้เสมอว่าเป็นการศึกษาคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับหน้าที่นั้น มิใช่ศึกษาคุณสมบัติของผู้ที่กำลังครอบครองตำแหน่งนั้นอยู่ในปัจจุบัน

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์งาน

1. วิธีการรวบรวมข้อมูล มีผู้เสนอวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายท่าน เช่น

เสนาะ ดิยาวี (2528:87) ได้เสนอวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ไว้ 6 วิธี คือ

1. การสังเกตงานซึ่งได้จากการทำงานจริงหรือถ่ายเป็นภาพยนตร์
2. การสัมภาษณ์ โดยการเลือกกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งซึ่งอาจจะทำได้ทั้งสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัวหรือสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม
3. การใช้แบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรงหรือหัวหน้างานของผู้ปฏิบัติงานนั้น
4. การบันทึกข้อมูล โดยผู้ปฏิบัติงานจดบันทึกเองจากการปฏิบัติงานประจำวัน

5. การประชุมของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
6. การเลือกรายการหรือหัวข้อ (Check List) ที่ปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงาน

ในแต่ละวิธีดังกล่าวอาจมีข้อดีและข้อเสีย ซึ่งจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ กล่าวคือ การใช้วิธีการอย่างเดียวยังจะทำให้ได้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ เช่น งานทางด้านการผลิตหรืออุตสาหกรรม วิธีสังเกตได้ผลดี เพราะเป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ กัน วงจรของงานสั้นและเป็นงานในระดับไม่ใช่ฝีมือหรือกึ่งใช้ฝีมือ (Unskilled or Semiskilled Job) งานต้องใช้อุปกรณ์และเครื่องมือช่วยในการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงการใช้วัสดุ สภาพของงานและอันตรายที่อาจเกิดจากการทำงาน ควรใช้วิธีสัมภาษณ์และส่วนการออกแบบสอบถาม เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในงานเกือบทุกอย่างที่มีเวลาจำกัดในการวิเคราะห์งาน เพราะเป็นวิธีที่รวดเร็ว โดยหลักการจะส่งแบบสอบถามให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กรอกข้อความ แล้วให้หัวหน้าเป็นผู้แก้ไขหากเห็นข้อความใดไม่ถูกต้องก็จะมี การปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเสียค่าใช้จ่ายต่ำและบุคลากรทุกคนร่วมกันตอบข้อความได้อย่างอิสระ แต่ก็มีผลเสียในด้านความถูกต้องต่ำ และการออกแบบสอบถามต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจริง ๆ จึงจะออกแบบสอบถามที่ทำให้ข้อมูลครบถ้วน เพราะผู้ตอบแบบสอบถามโดยทั่วไป แม้จะรู้หน้าที่งานดี แต่ก็ยากที่จะเลือกตอบได้ตรงกับหน้าที่งานนั้นตามที่ต้องการ ยิ่งแบบสอบถามที่เป็นแบบให้ตอบโดยเขียนข้อความลงก็ยิ่งยากที่จะตอบให้ตรงประเด็นที่ต้องการได้

การจดบันทึกข้อมูลโดยผู้ปฏิบัติงานจากการทำงานประจำวันจะต้องอาศัยความซื่อสัตย์ของผู้บันทึกในอันที่จะต้องบันทึกในสิ่งที่เป็นความจริงครบบันทึกทุกวันเมื่อเสร็จงานไม่ใช่บันทึกจากความทรงจำเพราะอาจหลงลืมได้โดยทั่วไปแล้วการบันทึกเองผู้บันทึกมักจะเขียนเกินหรือมากกว่างานที่ทำจริงเพื่อแสดงว่ามึ่งานมาก ดังนั้นความนิยมในการใช้วิธีนี้จึงน้อยกว่าวิธีอื่น ๆ

การประชุมของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นวิธีที่มีประโยชน์เพราะ ได้ข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ มาก เนื่องจากมีการวิเคราะห์ถกเถียงกันมากจนกว่าจะหาข้อยุติได้

สำหรับวิธีการเลือกรายการหรือหัวข้อ อาจนำไปใช้ได้ในการขนาดใหญ่ซึ่งคนเป็นจำนวนมากทำงานอย่างเดียวกัน หรืองานที่ที่มีลักษณะเดียวกันก่อนจะออกแบบการวิเคราะห์ งานจะต้องรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วน เพื่อให้ผู้ตอบสามารถเลือกรายการที่จะตอบได้ตรงกับความหมายที่แท้จริง การจะให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ จะต้องสอบถามเองจากหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งวิศวกรผู้ออกแบบงานและผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วน ก็ส่งแบบสอบถามนั้นไปให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นเป็นคนเลือกรายการ ซึ่งการคัดเลือกตอบ รายการที่กำหนด จะแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาที่ใช้ในการฟัง การฝึกอบรมและประสบการณ์เพียงพอที่จะทำงานนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้ตอบอาจกรอกข้อความเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากที่มีอยู่ในรายการที่ให้เลือกตอบก็ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531:55-56) ได้เสนอเทคนิควิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์งานที่เป็นวิธีการพื้นฐานนั้น 4 วิธีด้วยกัน คือ

### 1. การสัมภาษณ์ (Interviews)

การสัมภาษณ์เพื่อหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานนั้น อาจแบ่งชนิดของการสัมภาษณ์เป็นหลายชนิดแตกต่างกันคือ การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (ในหน่วยงานซึ่งมีหลาย ๆ คนที่ทำงานอย่างเดียวกัน) และการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคน แต่ต้องเป็นผู้ที่รู้มากที่สุดเกี่ยวกับงานที่กำลังทำการวิเคราะห์

สำหรับวิธีการสัมภาษณ์นี้ หากจะให้ถูกต้องและ ได้ผลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจกับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยต้องเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ก่อนที่จะทำการสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพราะมักจะมีความเข้าใจผิดว่า การสัมภาษณ์ตามลักษณะดังกล่าวนี้คือ "การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน" อันจะก่อให้เกิดผลเสียคือ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงปกปิดและไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลตามความเป็นจริง

### 2. การสังเกตการณ์โดยตรง (Direct Observation)

การสังเกตการณ์เหมาะสมอย่างมากสำหรับการวิเคราะห์งานที่มีลักษณะพิเศษ คือ สามารถสังเกตเห็นถึงกายภาพของกิจกรรมต่าง ๆ หรือผลงานที่ปรากฏออกมาได้ เช่น งานของช่างเขียนแบบ คนทำความสะอาดหรืองานช่าง เป็นต้น

วิธีการก็คือ การดำเนินการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่ปฏิบัติงานจนครบถ้วนว่า ตั้งแต่เริ่มงานจนจบนั้น มีอะไรบ้างที่ต้องทำ โดยอาจทำการบันทึกเวลาของการทำงานต่าง ๆ ไว้ด้วย

ในการดำเนินการสำรวจหรือสังเกตการณ์นั้น ในเรื่องแรกที่สุด ผู้สำรวจจะต้องจดบันทึกรายละเอียดของกิจกรรมทุกอย่าง และหลังจากมีข้อมูลเพียงพอแล้ว จึงทำการสัมภาษณ์กับพนักงานอีกครั้ง โดยขยายความในบางประเด็นให้ชัดเจน ตลอดจนการให้โอกาสที่จะชี้แจงเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และครบถ้วนด้วย หรืออาจจะให้รวบรวมเป็นขั้นตอนเดียวกัน การจะทำการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์พร้อมกันก็อาจทำได้เช่นกัน

### 3. การใช้บันทึกการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (Participant Logs)

วิธีนี้พนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำการวิเคราะห์ จะถูกกำหนดให้จัดทำบันทึกรายละเอียดรายการสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องทำตลอดทั้งวัน โดยแบบฟอร์มบันทึกนี้ จะช่วยให้พนักงานเก็บบันทึกข้อมูลของกิจกรรมต่าง ๆ ที่พนักงานผู้นั้นต้องเกี่ยวข้องและต้องทำทุกอย่าง เป็นลำดับตามลำดับเวลา ซึ่งรายละเอียดจากข้อมูลที่บันทึกนี้ ผู้วิเคราะห์งานจะสามารถเห็นภาพที่ค่อนข้างสมบูรณ์ของงานทั้งหมดโดยละเอียดอย่างยิ่ง หากได้มีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมภายหลังด้วยแล้วจะยิ่งมีครบถ้วนและสมบูรณ์มากที่สุด

### 4. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

วิธีการใช้แบบสอบถามนับเป็นวิธีหนึ่งที่เป็นที่นิยมกันมาก วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามโดยหลักใหญ่ก็คือ พยายามที่จะใช้เก็บข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ เพื่อให้รู้ถึงขอบเขต หน้าที่หลักและงานหลักต่าง ๆ เครื่องมือ-เครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่มีต่อเครื่องจักรที่ใช้ในการทำงาน

ส่วน Edwin (1966:116) ได้เสนอวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ 4 วิธี คือ การสัมภาษณ์ การสังเกต การสอบถาม และบันทึก ส่วน Bellows (อ้างในชาติชาย ณ เชียงใหม่ 2519 : 100) เห็นว่าใช้เพียง 3 วิธีคือ การสังเกตงานโดยนักวิเคราะห์งาน วิธีการสัมภาษณ์คนงานและหัวหน้างาน การตอบแบบสอบถาม

Berenson and Ruhnke (1976 : 3) เสนอวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล 5 วิธี เช่นเดียวกับที่เสนอแนะ ดิเยวาร์ โดยให้ความเห็นว่าการสังเกตจะทำได้ดีกับงานที่มีการปฏิบัติซ้ำ ๆ กัน หรืองานง่าย ๆ ส่วนการสัมภาษณ์จะเกิดประสิทธิผลเมื่อผู้สัมภาษณ์มีความสามารถในการสัมภาษณ์รู้จัก

เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่จะติดต่อกับผู้อื่นและในการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่ล่าเอียง สำหรับการใช้อย่างแบบสอบถามจะช่วยให้ผู้ตอบสะดวกขึ้น ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เช่นเดียวกับการใช้วิธีบันทึกข้อมูล

Dessler (1978 : 34-40) ได้กล่าวถึงวิธีการเก็บรวบรวม ข้อมูลแบบพื้นฐานไว้ 4 วิธีดังนี้

1. การสัมภาษณ์มี 3 แบบ คือ การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มและสัมภาษณ์หัวหน้างาน
2. การสังเกตโดยตรง เหมาะกับลักษณะที่ต้องใช้ในการ เคลื่อนไหวทางร่างกาย เช่น การโรง ประเด็นที่ต้องระวังในการสังเกตคือ ต้องสังเกตงานให้ครบวงจร ไม่ว่าจะใช้เวลาปฏิบัติงานนานเท่าใด และต้อง สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับงานบางอย่าง เพื่อให้แน่ใจว่าได้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน อย่างครบถ้วนสมบูรณ์
3. การบันทึกประจำวัน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้บันทึกงาน ที่ปฏิบัติตลอดไป

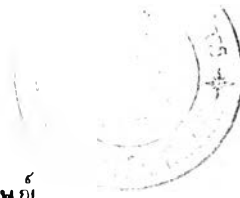
#### 4. การออกแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการทั้ง 4 วิธี จะช่วยให้ได้ข้อมูล เพื่อจะนำมาเขียนเป็นคำพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน เท่านั้น แต่หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการฝึกฝน จำเป็นต้องใช้วิธีการอื่น ๆ ช่วยบ้าง เช่น แผนบันทึกการวิเคราะห์งาน (Job Analysing Record Sheet) ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

DuBrin (1981 : 36-37) ได้เสนอวิธีการไว้ 4 วิธี ดังนี้ คือ การสัมภาษณ์ การสังเกตโดยตรง การสอบถาม และการบรรยายคำพรรณนา ลักษณะงาน (Narrative Description) คือการเล่าถึงงานที่ปฏิบัติ เป็นประจำทุกวัน

2. ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการรวบรวมข้อมูลมีตั้งแต่ 3-6 วิธี แต่ไม่จำเป็นต้องนำมาใช้ครบทุกวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่จะทำการ วิเคราะห์วิธีที่น่าสนใจและใช้กันเป็นหลักคือ การสัมภาษณ์ การสอบถาม และ การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

## 2.1 วิธีการสัมภาษณ์



### ก. ขั้นตอนในการสัมภาษณ์

การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ หมายถึง การที่

นักวิเคราะห์งานไปสัมภาษณ์ผู้ที่รู้จักงานนั้นดี ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้บริหารและ  
ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยตรง โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณาผู้ให้สัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานจะต้อง  
เลือกบุคคลที่จะให้สัมภาษณ์ด้วยความรอบคอบนักวิเคราะห์จะต้องพิจารณาว่า  
ผู้ใดบ้างที่จะทราบข้อเท็จจริงที่ประสงค์จะได้ แล้วพิจารณาต่อไปอีกว่า ผู้ทราบ  
ข้อเท็จจริงนั้นมีอำนาจหรืออยู่ในฐานะที่จะให้ข้อเท็จจริงนั้นหรือไม่หรือถ้าอยู่  
ในฐานะที่จะให้ข้อเท็จจริงนั้นจะมีความเต็มใจที่จะให้ข้อเท็จจริงหรือไม่  
ความผิดพลาดที่ร้ายแรงมากสำหรับการวิเคราะห์งาน คือ กำหนดผู้ให้  
สัมภาษณ์ผิดในการที่จะเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ให้ถูกนั้น นักวิเคราะห์งานจะต้อง  
ศึกษาภูมิหลัง ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งใน  
ปัจจุบันและในอดีต ประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ และคติของผู้ให้สัมภาษณ์ที่อาจ  
จะมีได้ นอกจากจะเลือกผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว นักวิเคราะห์งานจะต้องกำหนด  
จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า เป็นจำนวนที่เพียงพอที่จะให้สามารถทำการลง  
ความเห็น (Generalization) เกี่ยวกับข้อเท็จจริงได้

### ขั้นที่ 2 เตรียมการล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์

นักวิเคราะห์งานจะต้องกำหนดเวลาและสถานที่ที่แน่นอนเพื่อการสัมภาษณ์ โดย  
ให้สอดคล้องกับความประสงค์ของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์โดยปกติแล้วอาจจะทำการ  
สัมภาษณ์ได้ในสถานที่ทำงานของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ เพื่อที่จะให้สภาพแวดล้อม  
ในระหว่างการสัมภาษณ์นั้น มีลักษณะ เป็นไปในทางองเดียวกันในระหว่างที่มี  
การปฏิบัติงานจริง ๆ ถ้าหากจะสัมภาษณ์ในที่ทำงาน นักวิเคราะห์ก็ต้องศึกษา  
กำหนดการปฏิบัติงานของสถานที่ทำงานนั้น เพื่อจะได้ไม่ไปสัมภาษณ์ในตอน  
ที่งานมาก

### ขั้นที่ 3 กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า นักวิเคราะห์งาน

จะต้องตั้งเป้าหมายว่าจะได้ข้อเท็จจริงในประเด็นใด และในการที่แสวงหา  
ข้อเท็จจริงเหล่านั้น จะต้องสร้างทัศนคติกับผู้ให้สัมภาษณ์ในทางองใด ควรจะ  
ดำเนินการอย่างไร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้สัมภาษณ์เกิดความกระตือรือร้นที่  
จะให้สัมภาษณ์ การที่จะทราบเรื่องเหล่านี้ ก็ด้วยเหตุที่นักวิเคราะห์มีความ  
เข้าใจอย่างดีในประเด็นหลักย่อยทั้งหมดของงานที่จะศึกษา

ขั้นที่ 4 ทดลองสัมภาษณ์ก่อนสัมภาษณ์จริง นักวิเคราะห์งานอาจจะลองสัมภาษณ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่ไม่ได้กำหนดไว้ว่าจะเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ การทดลองสัมภาษณ์กับบุคคลเหล่านี้จะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ ในระหว่างการทดลองสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์อาจจะสังเกตวิธีตอบของผู้ที่ทดลองให้สัมภาษณ์ ทำให้นักวิเคราะห์เห็นปัญหาหรือความยุ่งยากหรือความไม่เข้าใจซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในการสัมภาษณ์จริง แล้วพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้เสีย

ขั้นที่ 5 นักวิเคราะห์งานจำเป็นต้องใช้บุคคลอื่นในขณะช่วยสัมภาษณ์ ก็ควรจะต้องฝึกฝนบุคคลเหล่านี้ ให้มีความคล่องแคล่วในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์มีหน้าที่จะต้องแสวงหาข้อเท็จจริงจากผู้ให้สัมภาษณ์ ฉะนั้น นักวิเคราะห์จึงควรจะต้องฝึกอบรมผู้ช่วยที่จะสัมภาษณ์ให้มีความสามารถ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก ให้สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองให้ผู้สัมภาษณ์

ประการที่สอง สามารถถามคำถามที่มีความหมายชัดเจน และประการสุดท้าย สามารถเข้าใจคำตอบ และกิริยาอาการระหว่างการตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ในการที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเองนั้น ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีความสามารถที่จะทำให้ผู้เกิดความเชื่อถือในตัวผู้สัมภาษณ์ จนมีความแน่ใจว่าผู้สัมภาษณ์นั้นมีความจริงใจและมีเหตุผลสมควรในการมาสัมภาษณ์ ผู้ที่สัมภาษณ์ต้องมีศิลปะในการสนทนาทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่รู้สึกเครียดในระหว่างการตอบคำถาม ในรายที่ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการเวลาในการนึกคิดคำตอบผู้สัมภาษณ์ก็รู้จักผ่อนผันไม่เร่งรัดคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์

ขั้นที่ 6 สอบความเที่ยงตรง และความแน่นอน (Accuracy and Reliability) ของข้อเท็จจริงที่ได้มา นักวิเคราะห์งานจะต้องนึกอยู่เสมอว่า คำตอบที่ได้มานั้นอาจผิดพลาดก็ได้ ทั้งนี้ เพราะผู้ให้สัมภาษณ์ได้ยื่นได้ฟังมาผิด ๆ หรือความจำของผู้ให้สัมภาษณ์คลาดเคลื่อนไป ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนอาจจะเน้นหนักความสุขหรือความทุกข์ที่เคยได้รับมากเกินไปในทางเองใด อากัปกิริยา สีหน้าและน้ำเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์อาจจะ เป็นสิ่งที่นักวิเคราะห์สังเกตเห็นได้ว่า คำตอบนั้นมีความหมายตรงความจริงหรือคลาดเคลื่อนไป

ขั้นที่ 7 บันทึกผลการสัมภาษณ์ในทันทีเท่าที่จำได้ คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ควรจะจดบันทึกไว้ทันทีเมื่อสัมภาษณ์เสร็จ ในระหว่างการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์อาจจะจดบันทึกข้อความสั้น ๆ และนำข้อความที่บันทึกไว้ไปเขียนให้สมบูรณ์เมื่อสัมภาษณ์เสร็จ



## ข. ข้อเสนอแนะในการสัมภาษณ์

การรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์งานโดยวิธีการสัมภาษณ์นี้ เพื่อที่จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ถูกต้องแน่นอน นักวิเคราะห์ที่งานควรศึกษาถึงข้อแนะนำต่อไปนี้

1. ก่อนสัมภาษณ์ควรจะได้แนะนำตัวเองว่าเป็นใคร ทำไมจึงต้องมาสัมภาษณ์ การที่จะผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเจตนาและความมุ่งหมายของผู้สัมภาษณ์อย่างแท้จริงนั้นหัวหน้างานจะช่วยให้ได้มาก โดยช่วยอธิบายความมุ่งหมายของการวิเคราะห์งานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ
2. ผู้สัมภาษณ์ควรจะสนใจงานของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงความสนใจเกี่ยวกับงานของผู้ปฏิบัติงานทำให้สัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ได้รับความร่วมมือดีขึ้น อาจจะเป็นการให้รายละเอียดที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน เรื่องเหล่านี้ความจริงไม่ใช่หน้าที่ของผู้สัมภาษณ์โดยตรง ผู้สัมภาษณ์จะแสดงความคิดเห็นได้เมื่อถูกขอให้ช่วยแนะนำเท่านั้น แต่ต้องใช้คำพูดและวิธีการที่เหมาะสมอย่างยิ่ง มิฉะนั้นแล้วอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าไปหาความผิดในการปฏิบัติงานผลที่สุดจะ ได้รับความร่วมมือ
3. ผู้สัมภาษณ์ควรพยายามพูดกับผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานด้วยภาษาที่เข้าใจได้ดี เรื่องนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมตัวก่อนที่จะให้สัมภาษณ์โดยศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานงานกลุ่มนั้น ๆ ที่จะไปสัมภาษณ์ นิยมใช้ศัพท์อย่างไร การที่ผู้สัมภาษณ์สามารถพูดภาษาที่ผู้ปฏิบัติงานคุ้นเคยอยู่จะทำให้ได้รับผลประโยชน์ 2 ประการสำคัญ คือ เป็นการสร้างความคุ้นเคยเพราะรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันและทำให้ได้รายละเอียดสมบูรณ์ขึ้น
4. ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามแยกตัวของผู้ปฏิบัติงานกับงานที่เขาปฏิบัติอยู่ จึงควรระลึกอยู่เสมอว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานที่ไปศึกษานั้น เป็นสิ่งที่จะทำให้เข้าใจลักษณะความยากง่ายของงานเท่านั้น ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่คิดว่าคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน คือคุณสมบัติที่เหมาะสม ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามแยกความจริงกับความรู้สึกว่าควรจะเป็นอย่างไรให้ได้ มิฉะนั้นจะทำให้ตัดสินใจผิดพลาดได้
5. ผู้สัมภาษณ์ควรตรวจสอบรายละเอียดที่ได้จากผู้ปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกล่าวคือ เมื่อได้ไปสัมภาษณ์แล้ว ควรจะได้ประมวลเป็นรายละเอียดเพื่อให้ประโยชน์ต่อไป แต่ก่อนที่จะนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ควรจะได้ทวารายละเอียดที่เตรียมไว้ นั้นไปตรวจสอบกับผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าถูกต้อง การตรวจสอบงานใช้วิธีสอบถามผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันก็ได้ หรือจะปรึกษาหัวหน้างาน และบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือเป็นบุคคลที่เข้าใจถึงการปฏิบัติงานนั้น ๆ ดี ทั้งนี้ เนื่องจากปรากฏบ่อย ๆ ว่าผู้สัมภาษณ์และนักวิเคราะห์ เข้าใจลักษณะงานผิดอาจจะเป็น เพราะไม่มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับงานนั้นพอหรืออาจเป็นเพราะได้รายละเอียด

ผิดพลาด และการตัดสินใจผิดจะเป็นผลร้ายแก่การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ อย่างยิ่ง เพราะแทนที่จะให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น กลับจะทำให้ประสิทธิภาพเสื่อมลง และจึงทำให้เกิดผลเสียหายแก่องค์กรเป็นระยะเวลานานด้วย

## 2.2 วิธีการใช้แบบสอบถาม

### ก. ขั้นตอนในการใช้แบบสอบถาม

การสร้างแบบสอบถามมีขั้นตอนคล้ายกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ คือ

- ขั้นที่ 1 กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการสอบถาม  
ศึกษางานโดยละเอียด
- ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามให้มีคำถามเป็นปรนัย  
ครอบคลุมและ เรื่องที่ต้องการถามให้ครบถ้วน
- ขั้นที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม
- ขั้นที่ 4 ทดลองใช้แบบสอบถาม
- ขั้นที่ 5 ส่งแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถามจึงจะต้องตอบคำถามที่ถามไป ผู้รับแบบสอบถามจะทราบข้อเท็จจริงที่ถามหรือไม่ นักวิเคราะห์ได้อธิบายเหตุผลเป็นอย่างดีแล้วหรือไม่ว่าแบบสอบถามนี้ควรจะได้รับคำตอบ คำถามที่ตั้งขึ้นจะเป็นคำถามที่ให้ข้อเท็จจริง ซึ่งจะช่วยตีความหมายของประเด็นต่าง ๆ ของลักษณะงานที่ศึกษาหรือไม่ ถ้าหากว่านักวิเคราะห์ตอบคำถามเหล่านี้ว่าใช่ จึงควรถือว่าคำถามที่สร้างนั้นเป็นคำถามที่เป็นประโยชน์กับการวิเคราะห์งาน

### ข. ข้อแนะนำในการสร้างแบบสอบถาม

คำถามแบบปรนัย เป็นคำถามที่แพร่หลายมาก เพราะจะช่วยให้ได้คำตอบที่ไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง การสร้างคำถามที่จะช่วยให้คำตอบที่ไม่บิดเบือนความจริงนี้เป็นหลักสำคัญมาก การที่จะได้คำถามที่ถึงคุณสมบัติ เช่นนี้นักวิเคราะห์จะต้องยึดหลัก 15 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ข้อความ คำถาม และคำตอบ ที่จะให้ผู้รับแบบสอบถามเลือกจะต้องมีความหมายชัดเจนและกะทัดรัด

2. ถ้อยคำที่ใช้ในคำถามจะต้องเป็นถ้อยคำที่ไม่มีมีความหมายกำกวม

3. ควรหลีกเลี่ยงการเรียงเรียงประโยคที่สลับซับซ้อน

4. คำถามบางข้อจะต้องมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้ผู้รับแบบสอบถามมีแนวที่จะพิจารณาตัดสินใจในการตอบ
5. ตัดคำฟุ่มเฟือยหรือไม่จำเป็นทิ้ง
6. จะต้องไม่ตั้งคำถามที่จะเป็นการนำผู้ตอบให้ตอบตามแนวหนึ่งแนวใด
7. ตัดคำถามที่มีความสำคัญน้อยออกเสีย
8. คำตอบที่กำหนดไว้ให้ผู้รับแบบสอบถามเลือกจะต้องเป็นที่เข้าใจง่าย
9. ใจความของคำถามจะต้องทำให้ผู้รับแบบสอบถามรู้สึกว่าจะเกี่ยวข้องกับสภาวะการณ์หรือข้อเท็จจริงที่จะถาม
10. หลีกเลี่ยงการถามความเห็น เว้นแต่ในกรณีที่ยากจะได้แต่เพียงความเห็นโดยเฉพาะ
11. เลือกคำถามที่จะไม่ทำให้ผู้รับแบบสอบถามต้องเกิดความลำบากใจที่จะตอบ
12. หลีกเลี่ยงคำถามที่จะตอบได้หลาย ๆ แนว โดยนักวิเคราะห์ประสงค์จะได้แต่เพียงคำตอบในแนวเดียวกันเท่านั้น
13. พยายามที่จะให้ผู้รับแบบสอบถามต้องลำบากน้อยที่สุดในการตอบ เช่น อาจจะทำให้ผู้รับแบบสอบถามคาดเดาเครื่องหมายลงบน
14. ตั้งคำถามที่จะทำให้ผู้รับแบบสอบถามไม่ต้องคิดมากจนเกินไป ในกรณีที่จะต้องถามเรื่องที่ทำให้ผู้รับแบบสอบถามต้องคิดมากนักวิเคราะห์อาจแยกเป็นคำถามย่อย ๆ หลาย ๆ คำถามเพื่อให้สะดวกแก่การคิดตอบ
15. หลีกเลี่ยงการใช้คำถามที่เป็นนามธรรม เช่น ยาก ง่าย ฉลาด โง่ มีศีลธรรม ฯลฯ เพราะจะทำให้คำตอบขาดความแน่นอน เพราะคนหนึ่ง ๆ ย่อมมีแนวความคิด ในเรื่องนามธรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน

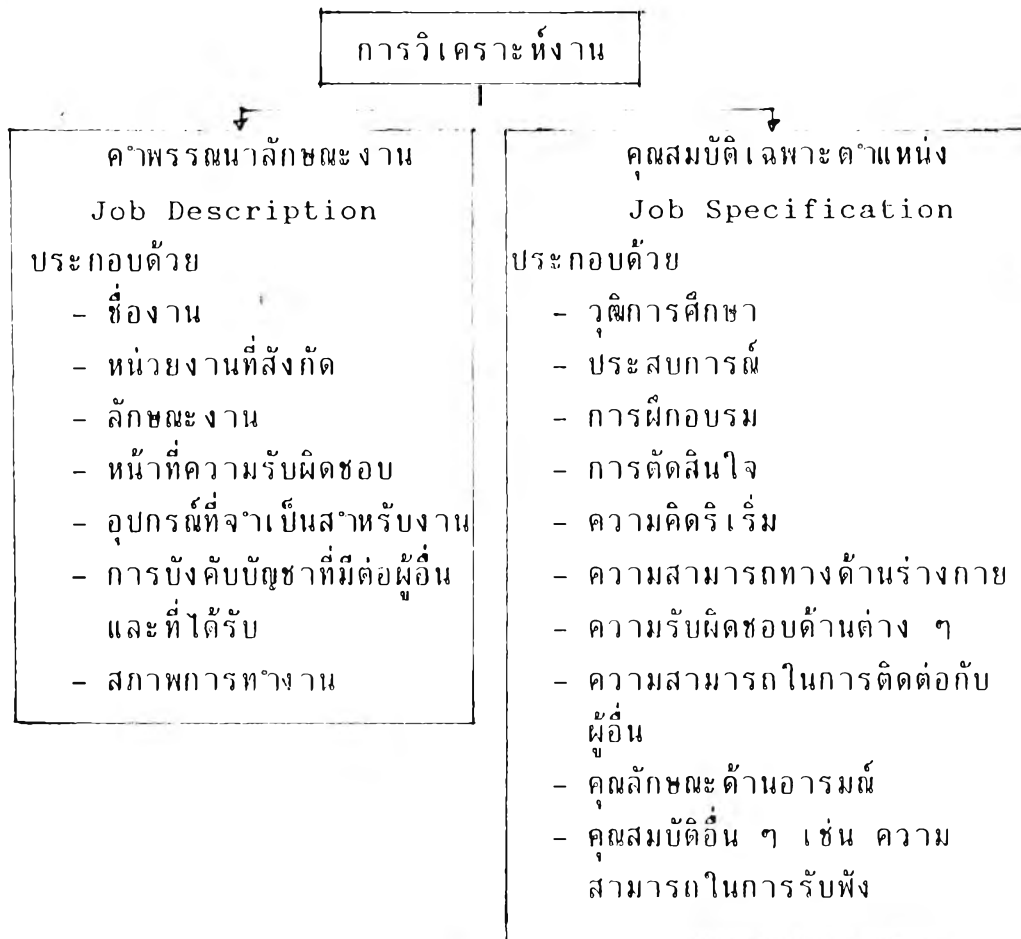
### 2.3 การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ

การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญนั้นมักเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตรวจร่าง แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่น ๆ มาแล้ว เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ข้อมูลที่ตรงสามารถนำไปใช้งานได้

## ผลของการวิเคราะห์

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์งานแล้วผลที่ได้คือ คำพรรณนา ลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่แสดงได้ คือแผนภูมิต่อไปนี้

### แผนภูมิที่ 4 ผลของการวิเคราะห์งาน



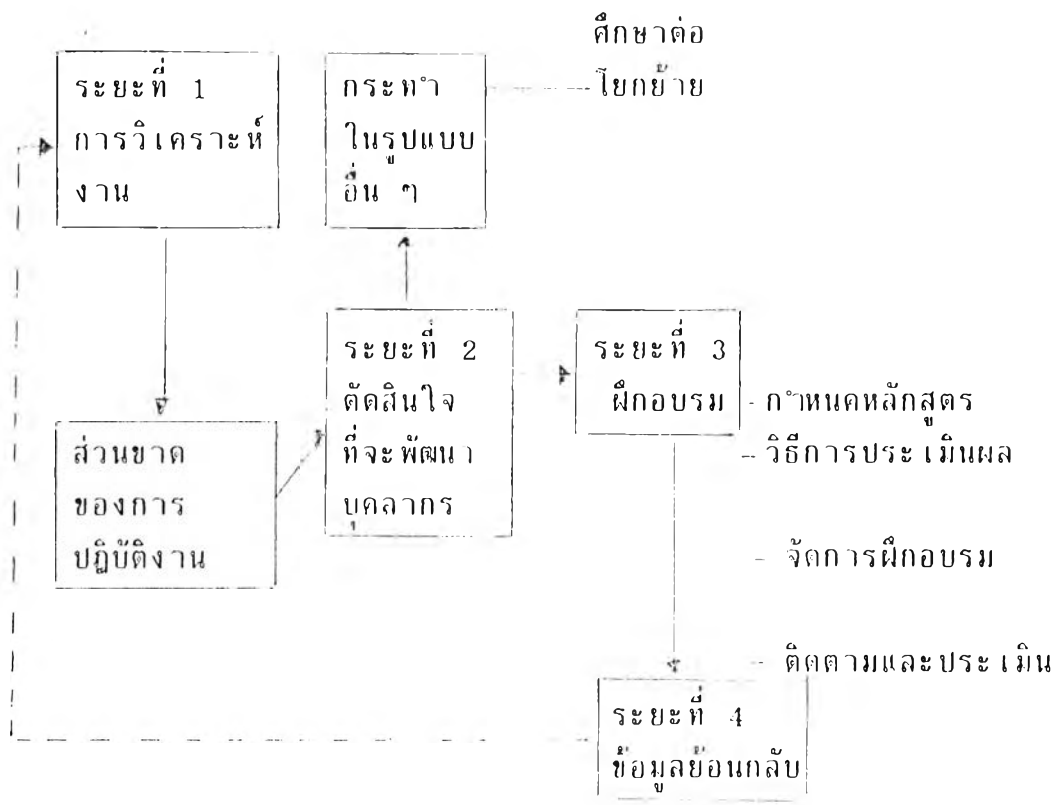
### การนำผลของการวิเคราะห์งานไปใช้

การวิเคราะห์งานเป็นงานด้านบริหารงานบุคคล วัตถุประสงค์ที่จะศึกษาสภาพการทำงานในปัจจุบันของบุคลากรที่ได้รับผิดชอบในหน้าที่ ความละเอียดของการวิเคราะห์ นั้นขึ้นอยู่กับระดับของการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้และการวิเคราะห์แง่มุมต่าง ๆ ของงานขึ้นอยู่กับลักษณะของผลงาน กิจกรรมของงาน ความสามารถของบุคคลที่ต้องการ และ โครงสร้างนั้นต่อการพัฒนาบุคคล การวิเคราะห์งานจึงนำไปสู่ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาบุคคล (Procurement) ข้อกำหนดหรือคุณสมบัติของบุคคลแต่ละตำแหน่ง เป็นแนวทางการกำหนดมาตรฐาน เพื่อการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งงาน

2. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) เพื่อให้เกิดทักษะที่เหมาะสมกับงาน บุคคลได้มองเห็นความก้าวหน้าของตนเอง เป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพซึ่งอาจกระทำได้ในรูปของการฝึกอบรม การศึกษาต่อ ดังจะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในการฝึกอบรมได้ตั้งแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 5 การนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการฝึกอบรม



ที่มา : กิติ ตยัคคานนท์ (2520 :25)

3. การประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานของงาน และกำหนดขอบเขตในการปฏิบัติงาน

4. การเลื่อนขั้น โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง (Promotion Tranfer and Rotation)

5. การจัดองค์การ (Organization Design) ถึงแม้ว่าการจัดองค์การจะต้องมีการมาก่อนการทำการวิเคราะห์งาน แต่ผลจากการวิเคราะห์งานอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนการจัดองค์การได้

6. การปฐมนิเทศ (Orientation) คำพรรณนาลักษณะงาน จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้ที่จะมาปฏิบัติในหน้าที่นั้น ๆ ต้องทราบอะไร เกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 52-54) ได้ระบุไว้ว่า ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะเป็นประโยชน์และเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในทุกแง่มุม ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งานจะช่วยให้เห็นถึง ชนิดและปริมาณของงานที่ต้องทำ และงานเหล่านี้จะถูกวิเคราะห์ขึ้นมาจาก ตำแหน่งย่อยจากระดับต่ำขึ้นมาจนถึงระดับสูงตามลำดับ ซึ่งข้อมูลของตำแหน่งงานเหล่านี้เองจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมด้วย และทำงานเองเดียวกัน การทราบจำนวนและชนิดของงาน และคุณสมบัติของคนที่ต้องการ ก็จะเป็นข้อมูลโดยตรงที่จะใช้คิดคำนวณ และพิจารณาวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคตโดยตรวจสอบกับกำลังบุคคลที่มีอยู่ก่อนแล้ว

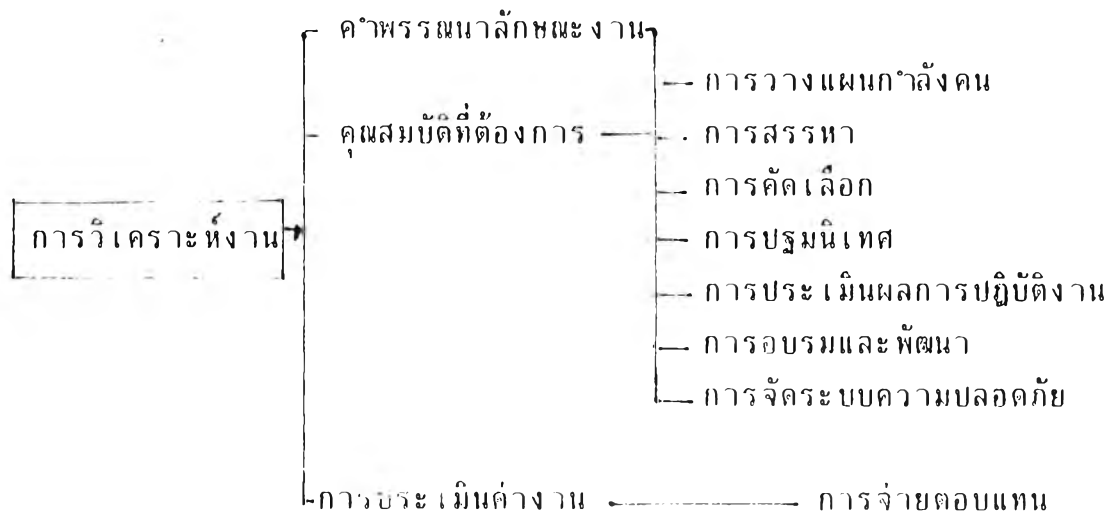
2. การสรรหาและคัดเลือก การวิเคราะห์งานจะช่วยให้ได้ ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำให้ได้รู้ว่า งานนั้นประกอบด้วย เนื้อหาอะไร และทำให้เห็นพร้อมกันได้ทันทีว่า "คุณสมบัติของคน" ที่จะใช้ทำงานชิ้นนั้นให้เสร็จได้ต้องเป็นอย่างไร ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้วินิจฉัยตัดสินใจว่า ควรจะสรรหาบุคคลประเภทใดจากไหน และควรจะจ้างใครโดยเฉพาะ

3. การจ่ายตอบแทน โดยที่เกี่ยวเนื่องกันกับบุคคลที่จ้างเข้ามาทำงานย่อมจำเป็นต้องมีการจ่ายตอบแทนที่คุ้มค่าและเหมาะสม ในการจะ กำหนดผลตอบแทนได้ถูกต้องสำหรับทุกตำแหน่งงาน จำเป็นต้องมีข้อมูล รายละเอียดเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ที่จะได้ทราบและ เข้าใจชัดเจนขอบเขตและ เนื้อหาของงานที่แท้จริง ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน โดยปกติหลักของการ พิจารณาจ่ายตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปแบบของ เงินเดือน หรือผลประโยชน์ ตอบแทนอื่น ๆ การกำหนดย่อมจะ เทียบเคียงหรือโยงกับปัจจัยต่าง ๆ ทุกเรื่อง ที่จำเป็นเพื่อการทำงานนั้น เช่น ความชำนาญ ระดับการศึกษาขนาดของ การ เสี่ยงภัยหรืออื่น ๆ ซึ่งการให้ค่าหรือราคาสำหรับแต่ละปัจจัยดังกล่าว ก็ต้องเริ่มต้นวิเคราะห์ขึ้นจากรายละเอียด เนื้อหาของงานนั้นเช่นกัน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการ ปฏิบัติงานจะ เกี่ยวข้องกับการ เปรียบเทียบผลงานที่บุคลากรทำได้จริงกับที่ คาดว่าควรจะทำได้ เพื่อจะได้ทราบถึงผลต่างและนำมาพิจารณา กำหนด มาตรฐานงานที่พึงทำได้

5. การอบรมและพัฒนาบุคคล จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานนั้นจะทำการวางแผนการอบรมและพัฒนาบุคคลต่าง ๆ ควรกำหนดขึ้นมาอย่างไร ทั้งนี้เพราะจากรายละเอียด ในคำพรรณนาลักษณะงานทำให้สามารถมองเห็นถึงความชำนาญที่ต้องการจึงจะจัดการอบรมอะไรให้กับบุคลากรได้

แผนภูมิที่ 6 การนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการบริหารงานบุคคล



6. การจัดเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย

การวิเคราะห์งานโดยละเอียดจะเป็นโอกาสให้สามารถทราบถึงสถานที่ที่ไม่เหมาะสมและอาจไม่ปลอดภัยบางประการ ซึ่งหากทราบล่วงหน้า การป้องกันและแก้ไขก็จะทำได้ง่าย ซึ่งจะเป็นหนทางให้มีโอกาสลดสิ่งที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลากรที่จะปฏิบัติงานไปได้

Chruden and sherman (อ้างใน ชาติชาย ฌ เชียงใหม่ 2519:95-97) กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์งานไว้ดังนี้

1. การจัดคนให้เพียงพอกับงานจากการสำรวจศึกษางานทำให้ทราบลักษณะของงานที่ต้องทำในปัจจุบัน และความต่อเนื่องของงานที่จะต้องทำในระยะเวลาต่อไป ทำให้สามารถจัดสรรคนให้เพียงพอตามหมวดหมู่ของงานได้

2. การสรรหาคนและการคัดเลือกคน เมื่อได้พิจารณางานโดยละเอียดจัดจำแนกเป็นหมวดหมู่เป็นระดับต่าง ๆ แล้ว ก็ใช้เป็นแนวในการสรรหาคนให้ถูกแหล่ง และเลือกสรรคนได้ตรงกับงาน

3. การจัดโครงการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรมจำเป็นต้องรู้ว่างานที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง คนที่จะทำงานต้องรู้อะไรบ้าง ขาดความชำนาญหรือต้องเพิ่มเติมด้วยการฝึกอบรมอย่างไร รายละเอียดเหล่านี้ จะ ได้จากการวิเคราะห์งาน และข้อกำหนดของคนที่จะทำงานนั้น ๆ

4. การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ เป็นการตีราคางานในตำแหน่งนั้นออกมาเป็นเงิน เป็นการเปรียบเทียบหรือชั่งน้ำหนักระหว่างงานที่คนจะต้องทำในแต่ละตำแหน่ง เงินที่จะให้เป็นค่าตอบแทนการทำงานนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่นำมาประกอบการพิจารณานี้ ได้มาจากการวิเคราะห์งาน

5. การโอนย้ายและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายบุคคลในตำแหน่ง เป็นการพิจารณาคนกับงานในตำแหน่งระดับเดียวกัน แต่การโอนย้ายเพื่อเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม ความเหมาะสมดังกล่าวอาจจะเป็นความชำนาญของคนกับงาน บุคลิกภาพของคนเหมาะกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความรู้และประสบการณ์เหมาะกับงาน เป็นต้น ส่วนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นการพิจารณาคนกับงานในตำแหน่งระดับสูงขึ้น คนที่จะได้รับการพิจารณานั้นมีผลงานที่ได้ปฏิบัติแล้ว เป็นประโยชน์เป็นผลดีต่อหน่วยงาน และมีศักยภาพที่จะทำงานในตำแหน่งสูงขึ้นได้ งานในตำแหน่งระดับเดียวกันหรือระดับสูงขึ้น จึงจะพิจารณาได้ถูกต้องเหมาะสม

6. การพิจารณาค่าร้องทุกข์ เมื่อมีการร้องทุกข์เกี่ยวกับปริมาณงาน ความไม่สะดวกในการทำงาน อุปสรรค ปัญหาเกี่ยวกับภาวะแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้าง เงินเดือน การโอนย้ายและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ข้อมูลสำหรับอย่างหนึ่งที่ใช้ในการพิจารณาค่าร้องทุกข์เหล่านี้ คือ ข้อมูลที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงานที่ผู้เสนอค่าร้องทุกข์ทำอยู่

7. การปรับปรุงแก้ไขสภาพการทำงาน สภาพการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานจากการสำรวจวิเคราะห์งาน ต้องทราบว่าในกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอนดำเนินการอะไร อย่างไร ในสภาพการทำงานเช่นไร ผู้ทำหน้าที่จัดหน่วยงานมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขสภาพการทำงานให้เหมาะสมได้

8. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ก่อนที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานต้องรู้ลักษณะการทำงานโดยละเอียด แล้วจึงกำหนดมาตรฐานการทำงานโดยการทดลองทำงานหรือโดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นเกณฑ์ประกอบการกำหนด

9. การปรับปรุงผลผลิตของคนทำงาน จากการสำรวจวิเคราะห์งานที่ดำเนินการอยู่แล้วทำให้ทราบว่าข้อมูลเกี่ยวกับวิธีทำงาน และข้อขัดข้องเกี่ยวกับคนทำงานที่จะช่วยให้หาเส้นทางปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลงานดีขึ้น

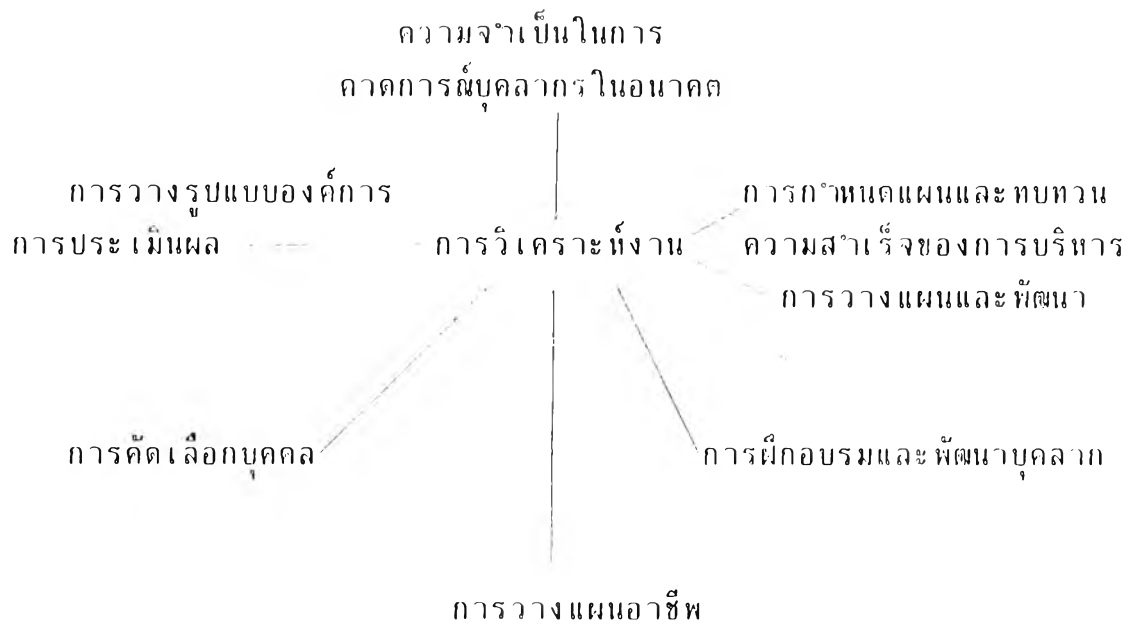


10. การวางแผนของหน่วยงาน ข้อมูลสรุปจากการวิเคราะห์งานจะได้ประโยชน์เป็นพื้นฐานในการวางแผนเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ บุคลากรที่จะต้องใช้ ตลอดจนปัจจัยประกอบการทำงานอื่น ๆ

โดยสรุป ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ยังมีประโยชน์เพิ่มเติมจากในเรื่องหลัก ๆ ที่กล่าวมาแล้ว คือ เป็นเครื่องแสดงความต้องการกำลังคนในงานต่าง ๆ โดยส่วนรวม และเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการแนะแนวอาชีพ และการฝึกหัดอาชีพด้วย เมื่อพิจารณาในแง่คุณประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานเองก็จะมี ความพอใจในงาน และทำงานโดยมีประสิทธิภาพ เมื่อได้รับการบรรจุให้ทำงานที่เหมาะสมกับตน นอกจากนั้นในเรื่องการป้องกันภัยจากสภาพการทำงานที่เป็นอันตรายร้ายแรง การศึกษาวิเคราะห์งานก็มีส่วนช่วยป้องกันปัญหาได้

Walker (1980 : 149) สรุปการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ตามแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 7 การนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้



ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระดับของการวิเคราะห์งานไว้ในระดับแรกและระดับที่สอง คือ ระดับของความเป็นจริงของสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในงานแต่ละตำแหน่ง (Reality) และระดับของการรับรู้หรือการยอมรับว่าสภาพงานแต่ละตำแหน่ง เป็นอย่างไร ทั้งตามความคิดของผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำเอาผลการวิเคราะห์งานมาสร้างแนวทางการปฏิบัติงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนั้น ซึ่งจะใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง

### หลักในการเขียนคำพจนานัลักษณะงาน

คำพจนานัลักษณะงานเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์งานและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล เป็นเสมือนคู่มือในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การเขียนคำพจนานัลักษณะงานจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากระบวนการวิเคราะห์งาน ความถูกต้องชัดเจนจึงเป็นสิ่งที่ต้องมีความสำคัญ

จิระจิต ราคา (2525 : 379-381) ได้เสนอแนะหลักการเขียนคำพจนานัลักษณะงาน ไว้ดังนี้

1. ควรตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องตรงกันเสียก่อน
2. เขียนหน้าที่และความรับผิดชอบ งานบางอย่างอาจจะประกอบด้วยหน้าที่หลายอย่าง จะต้องจัดแยกประเภทภารกิจตามหน้าที่ก่อน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจง่ายโดยเลือกเฉพาะภารกิจสำคัญ ๆ จากข้อความที่ผู้ปฏิบัติงานบรรยายไว้ หรืออาจจะใช้วิธีเขียนภารกิจขึ้นใหม่ โดยเขียนสรุปให้กะทัดรัดขึ้น
3. จัดเรียงลำดับข้อความบรรยายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การบรรยายเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง สอดคล้องกัน และเห็นภาพของงานชัดเจนขึ้น วิธีการจัดเรียงลำดับมี 5 วิธีด้วยกัน คือ
  - 3.1 เรียงลำดับความสำคัญของแต่ละหน้าที่ โดยจัดเรียงลำดับหน้าที่ที่มีความสำคัญมากที่สุด จนถึงภารกิจที่มีภารกิจที่มีความสำคัญน้อยที่สุด
  - 3.2 เรียงลำดับตามขั้นการปฏิบัติงาน ส่วนมากแล้วจะใช้กับงานทางการผลิตใดก็ตามหน้าที่ที่จะต้องทำอันดับแรกตามขั้นการปฏิบัติงานอื่นก่อน แล้วตามด้วยหน้าที่ในอันการปฏิบัติงานลำดับถัดไป

3.3 เรียงลำดับตามความซับซ้อน หรือความยากง่ายของหน้าที่แต่ละอย่าง หน้าที่แต่ละอย่างมีความยากง่าย ซับซ้อนแตกต่างกัน การเรียงลำดับอาจเริ่มจากหน้าที่ที่มีความซับซ้อนมากในการปฏิบัติ จนถึงภารกิจที่ปฏิบัติได้ง่าย โดยไม่ซับซ้อนมากนัก

3.4 เรียงลำดับตามจำนวนครั้งที่ปฏิบัติหน้าที่นั้น โดยอาจจะเรียงลำดับหน้าที่ที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน จนถึงหน้าที่ที่นาน ๆ ครั้งจึงจะเกิดขึ้น เช่น 3 เดือนครั้ง ปีละครั้ง

3.5 เรียงลำดับตามเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยอาจจะเรียงลำดับหน้าที่ที่ใช้เวลาน้อยกว่าหน้าที่อื่น ๆ จนถึงหน้าที่ที่ใช้เวลานานกว่าหน้าที่อื่น ๆ

4. วิธีการเขียนบรรยาย อธิบายรายละเอียดในคำอธิบายงาน คำอธิบายงานที่ดีควรมีลักษณะ 4C คือ มีความถูกต้อง (Correct) ความชัดเจน (Clear) รัดกุม (Concise) และสมบูรณ์ (Complete) ซึ่งมีหลักการเขียนดังนี้

4.1 ลักษณะของประโยคที่เขียนบรรยายหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นควรเขียนให้สั้น กระชับ รัดกุม ได้ใจความ โดยยึดหลักเกี่ยวกับการเขียนรูปประโยคของภารกิจของงาน คือ คำกริยา กรรม ผลของการกระทำ

4.2 รูปแบบการบรรยายอาจเป็นทั้งเขียนบรรยายเป็นย่อหน้า หรือเขียนเป็นหัวข้อก็ได้ อย่างไรก็ตาม การเขียนแยกเป็นหัวข้อทำให้เห็นหน้าที่ต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น

4.3 ไม่ควรใช้ถ้อยคำกำกวม มีความหมายได้หลายนัย

4.4 ถ้อยคำที่ใช้ไม่ควรเป็นศัพท์เทคนิคทางวิชาการ มากจนเกินไป หากจำเป็นต้องใช้ควรจะอธิบายไว้ด้วย

4.5 ควรใช้ถ้อยคำที่เฉพาะเจาะจง หากระบุเป็นเชิงปริมาณได้ควรระบุไว้ ควรหลีกเลี่ยงคำที่เป็นนามธรรม

4.6 ควรเขียนเพื่อให้อ่านเข้าใจ มิใช่เพื่อประทับใจ

4.7 คำทุกคำควรจะมี ความหมาย เป็นคำที่ใช้บรรยายที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ไม่จำเป็นต้องเริ่มอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบในงานนั้นด้วยคำว่า "รับผิดชอบใน . . ." ทุกประโยค

4.8 ตอนท้ายข้อความอธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบควร จะเขียนข้อความ "ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย" ไว้ด้วย เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่นักวิเคราะห์งานเขียนงานไม่ครอบคลุมพอ อย่างไรก็ตามหากงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำนั้น ท้าติดต่อกันมาเป็นเวลานานพอควร ก็ถือว่าไม่ใช่งานชั่วคราว นักวิเคราะห์งานจะต้องเพิ่มในหน้าที่และความรับผิดชอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531:65) ได้เสนอตัวอย่างการเขียนคำพรรณนาลักษณะงานที่ไม่ชัดเจนดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการเขียนเป้าหมายของงานที่ไม่ชัดเจนและชัดเจนจากพฤติกรรมพื้นฐาน

เป้าหมายของงานที่เขียนไม่ชัด	เป้าหมายของงานที่ชัดแจ้ง
1. ปฏิบัติงานอย่างดีโดยใช้ความพยายามในระดับเอาพอใจ และทำได้มาตรฐานที่กำหนด	1. ทำหน้าที่กดปุ่มเครื่องจักร ทำการผลิตได้โดยไม่ผิดและทำได้ไม่ต่ำกว่า 120 ชิ้นต่อชั่วโมง และมีของเสียของชำรุดไม่เกินชั่วโมงละ 1 ชิ้น
2. มีทัศนคติที่ดีต่องาน และรับผิดชอบอย่างดี	2. แสดงถึงความเต็มใจและตั้งใจทำงานอย่างเห็นได้ชัดโดยไม่มีการขาดงาน ยกเว้นเฉพาะการขาดงานที่มีเหตุผลเป็นครั้งคราวและเป็นไปตามข้อตกลงที่มีกับสหภาพหรือข้อตกลงในการทำงานและเข้าทำงานตรงตามเวลาทันทีที่มีสัญญาณให้เริ่มทำงาน
3. ต้องมีความสามารถในการสื่อสารความหมายมีประสิทธิภาพกับผู้บังคับบัญชา	3. ได้มีการแจ้งแก่หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของงบประมาณ โดยใช้วิธีเขียนบันทึกแจ้งให้แก่ในเวลาที่กำหนด ไม่ช้ากว่า 1 วัน หลังจากที่ได้รับทราบข่าวการเปลี่ยนแปลงที่ส่งมาถึงทุกคนทราบ

Berenson and Ruhnke (1976 : 22-28) ได้สรุปข้อควรระวังในการเขียนคำพรรณนาลักษณะงานไว้ดังนี้

1. ต้องใช้เวลาในการเตรียมงานเพื่อให้ได้คำพรรณนาลักษณะงานที่ดี
2. คำพรรณนาลักษณะงานต้องมีความทันสมัย
3. องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการจัดทำพรรณนาลักษณะงานอย่างจริงจัง

- ให้บ่อยครั้ง
- ในองค์กร
4. หน่วยงานบุคลากรควรมีโอกาสได้ใช้คำพจน์นำลักษณะงาน
  5. คำพจน์นำลักษณะงานที่มีคุณภาพต้องนำไปใช้ที่ไหนก็ได้
  6. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำคำพจน์นำลักษณะงานต้องมาจากแหล่งข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่ง
  7. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ก่อนจัดทำคำพจน์นำลักษณะงาน
  8. ต้องพิจารณาเวลาที่เหมาะสมในการนำคำพจน์นำลักษณะงานออกเผยแพร่ ควรเสนอต่อผู้บริหารก่อนนำไปใช้กับผู้เกี่ยวข้อง
  9. นักวิเคราะห์งานต้องสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
  10. คำพจน์นำลักษณะงานต้องเข้าใจได้ง่าย
  11. การอธิบายคำพจน์นำลักษณะงานต้องไม่ตายตัวเกินไป ควรเป็นลักษณะแบบคำแนะนำ
  12. คำพจน์นำลักษณะงานต้องไม่มีรายละเอียดมากเกินไป

Date (อ้างใน Gary Dessler 1978 : 48-51)

ได้เสนอแนะวิธีเขียนคำพจน์นำลักษณะงานสรุปได้ดังนี้

1. มีความชัดเจนในตัวเอง ไม่อ้างอิงคำพจน์นำลักษณะงานในตำแหน่งอื่น
2. ระบุถึงขอบเขตของงาน
3. ใช้คำที่เฉพาะเจาะจง คือ แสดงประเภทของงาน ระดับความซับซ้อนง่ายของงาน ทักษะที่ต้องการ มาตรฐาน ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. แสดงความรับผิดชอบในการควบคุมบังคับบัญชา
5. ความกะทัดรัดได้ใจความตามเป้าหมาย
6. ตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้

Bartley (1981 : 116-119) ได้กล่าวถึงหลักการเขียนคำพจน์นำลักษณะงานไว้ว่า วิธีเขียนคำพจน์นำลักษณะงานแบบหนึ่งกับตำแหน่งงานหลายตำแหน่ง แต่เนื้อหานั้นจะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน โดยทั่วไปแล้วงานที่ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ไม่ควรนำมาเขียนไว้ในคำพจน์นำลักษณะงาน

Schneier (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ 2531:64-65) ได้เสนอแนะขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นที่จะช่วยในการพัฒนา ส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

1. ให้พิจารณาเป้าหมายของงานและพยายามกำหนดเป็นรูปของคำที่เกี่ยวข้องแสดงถึงพฤติกรรมที่เป็นผลสุดท้าย (Terminal Behaviors) ให้มาก กล่าวคือ พยายามที่จะพูดว่าผู้ทำงานนั้นได้ทำงานจริง ๆ อย่างไร
2. ให้มีการบันทึกงานต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผลงานที่ประสงค์อยากจะได้
3. พยายามแยกแยะข้อแตกต่างระหว่างงานประจำที่ทำอยู่ประจำ และงานพิเศษที่จะต้องทำเป็นกรณีเฉพาะ
4. ให้พยายามพิจารณาให้กว้างถึงทางเลือกของวิธีปฏิบัติอื่น ๆ ที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้น ๆ
5. ให้ระบุเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนด ถ้าหากว่าคำที่จะบรรยายถึงพฤติกรรมปรากฏเป็นที่แจ้งชัด และมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จผล
6. ให้ระบุข้อดีและข้อเสียของสภาพที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำงาน และจะให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และบรรลุตามมาตรฐานงานที่ระบุไว้
7. ให้ระบุข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ค่าแห่งเงินเดือน หรือหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา
8. ให้บรรยายถึงคุณลักษณะของงาน การศึกษา หรือประสบการณ์ ระดับที่จำเป็นและต้องการ

International Labour Office (1986 : 16-17) ได้เสนอแนะวิธีเขียนคำพรรณาลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เกี่ยวกับงาน
  - 1.1 ชื่องาน ใครเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น
  - 1.2 ภาระที่สำคัญมีอะไรบ้าง
  - 1.3 วิธีปฏิบัติงานและอุปกรณ์ที่ต้องใช้
  - 1.4 ทำไมต้องทำงานแบบนี้และงานนี้สัมพันธ์กับคนอื่นอย่างไร
  - 1.5 ความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะอย่างไร
  - 1.6 สภาพการทำงานเป็นอย่างไร

2. เกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการ
  - 2.1 ความรู้
  - 2.2 ทักษะและประสบการณ์
  - 2.3 ระดับการศึกษา
  - 2.4 ความสามารถทางกาย
  - 2.5 ความสามารถทางปัญญา
  - 2.6 ความมั่งคั่ง

### ประโยชน์ของคำพจน์ลักษณะงาน

Berenson (1976 : 14) ได้เสนอแนะประโยชน์ของคำพจน์ลักษณะงานไว้ดังนี้

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือน
2. แสดงความสัมพันธ์ระหว่างงานให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงความซับซ้อนและช่องว่างของความรับผิดชอบ
3. เพื่อช่วยให้พนักงานในทุกระดับเข้าใจลักษณะงานโดยวิเคราะห์จากหน้าที่รับผิดชอบ
4. เพื่อช่วยปรับปรุงโครงสร้างในทุกระดับ
5. เพื่อกำหนดมอบหมายงานหน้าที่และความรับผิดชอบในทุกตำแหน่งในองค์การ
6. เพื่อประเมินค่างานโดยการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานคือเป็นผลงานคำพจน์ลักษณะงานระบุไว้ว่าเขาควรจะทำ
7. เพื่อใช้ในการบรรจุพนักงานใหม่
8. เพื่อใช้ในการสรรหาและบรรจุพนักงานได้เหมาะสมกับงานที่เขาเหมาะสม
9. เพื่อช่วยให้การกำหนดแนวทางในการสร้างบุคลากรในแผนกและในระดับเดียวกันเป็นอย่างดีมีมาตรฐาน
10. เพื่อทำให้เกิดการต่อเนื่องในการปฏิบัติงานในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
11. เพื่อวางแผนในการฝึกอบรมตามความต้องการของงานแต่ละหน้าที่
12. เพื่อให้มีข้อมูลที่ครบถ้วนเกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ของงานแต่ละตำแหน่ง

13. คำพรรณนาลักษณะงานช่วยให้การพัฒนาระดับเฉพาะงาน  
ทำได้อย่างชัดเจน

14. เพื่อการเรียงนำการไหลของงาน (Work Flow)

15. เพื่อช่วยในการมอบหมายปฏิบัติงานของทุกส่วนในองค์กร

Bartley (1981 : 120) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ  
คำพรรณนาลักษณะงานสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของงานในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน  
เป็นการหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานและช่องว่างที่กีดกันระหว่าง  
การปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง

2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงความรับผิดชอบในงานที่ต้อง  
ปฏิบัติมากขึ้น

3. เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร

4. เพื่อการมอบหมายกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กร

5. เพื่อประเมินผลงาน

6. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ปฏิบัติงานใหม่

7. เพื่อการโยกย้ายตำแหน่ง

8. เพื่อการวางแผนการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

9. เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานในกรณีที่มีการ

สับเปลี่ยนงาน

10. เพื่อได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

11. เพื่อนำไปสร้างเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

12. เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนบุคลากร

13. เพื่อพัฒนาแผนภูมิที่เร้างาน

14. เพื่อช่วยในการจัดระบบรหัสตำแหน่งงาน



## อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นบุคคลกลุ่มน้อยมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ดังนั้น การกำหนดบทบาทหน้าที่และอำนาจของผู้บริหารจึงต้องมีความชัดเจนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ระดับของผู้บริหาร

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารนั้นมีการเน้นหนักที่ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของการบริหาร

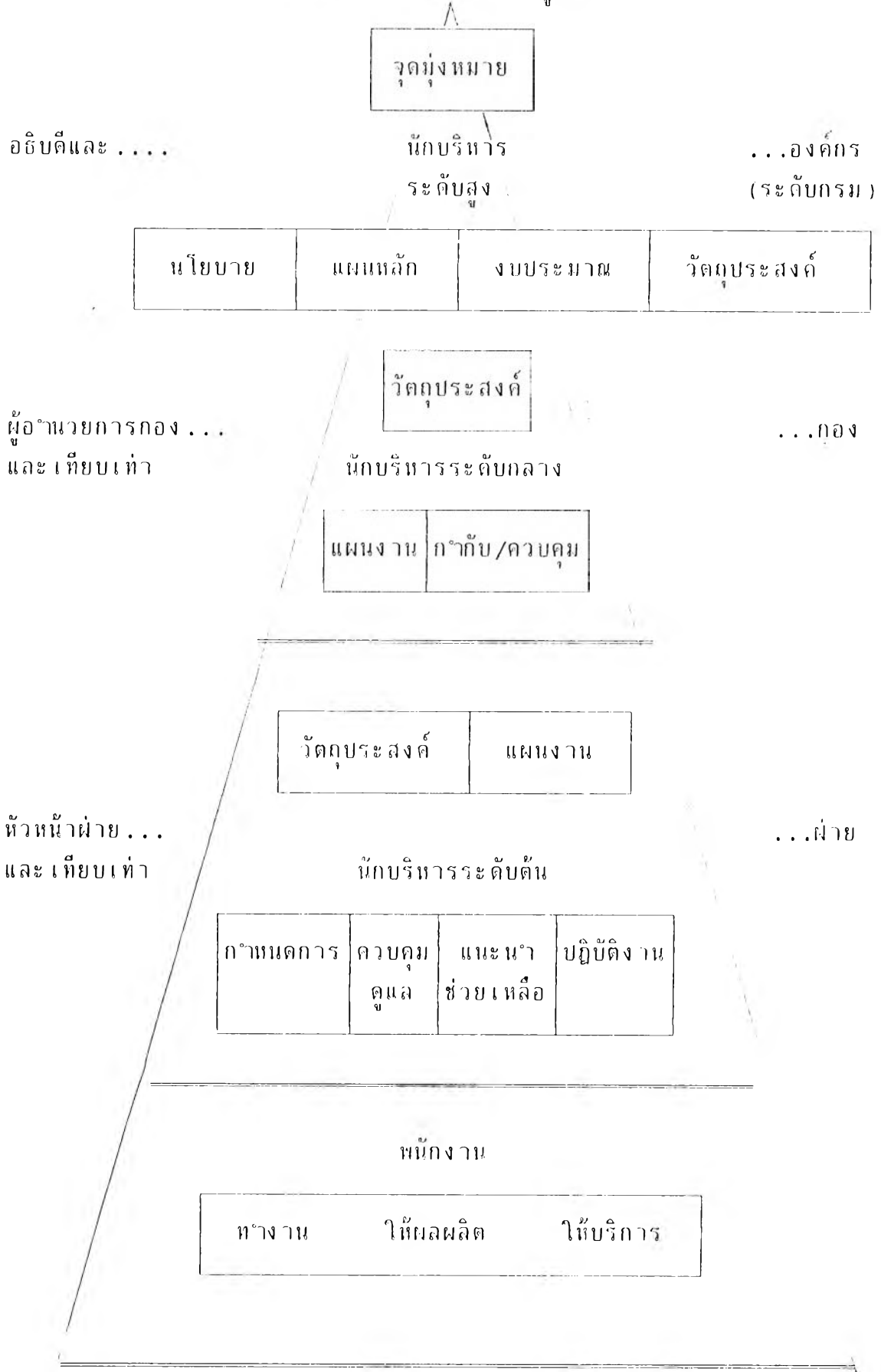
อุทัย หิรัญโต (2525 : 132) ได้แบ่งบริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. นักบริหารระดับสูง (Top Executives)
2. นักบริหารระดับกลาง (Middle Executives)
3. นักบริหารระดับต้น (First line Supervisors)

นักบริหารแต่ละระดับมีหน้าที่ต่างกัน คือ นักบริหารระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนและควบคุมงานมาก ส่วนนักบริหารระดับกลางและระดับต้นจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ประสานงานและฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา

สมโภชน์ นพคุณ (2530 : 48) ได้แบ่งระดับนักบริหารตามการบริหารงาน 3 ระดับคือ การบริหารระดับสูง การบริหารระดับกลาง และการบริหารระดับต้น โดยแสดงความสัมพันธ์ของการบริหารทั้ง 3 ระดับไว้ดังนี้

ภาพที่ 1 แสดงระดับของผู้บริหาร



## กระบวนการบริหารงาน

การดำเนินงานของผู้บริหารในทุกระดับต้องมีขั้นตอนหรือการกระทำหลาย ๆ กิจกรรมต่อเนื่องกัน ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น "กระบวนการบริหาร"

อุทัย หิรัญโต (2525 : 6) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารไว้คือ การดำเนินการบริหารที่สำเร็จนั้น ซึ่งมีการกระทำหลายกิจกรรมโดยตัวกระทำต่าง ๆ ดำเนินการต่อเนื่องไปตามลำดับ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้าการกระทำหรือตัวกระทำส่วนหนึ่งส่วนใดบกพร่อง หรือเสื่อมทราม ไม่ประสานสัมพันธ์กัน การบริหารอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ

Fayol (อ้างใน อุทัย หิรัญโต 2525 : 7) ได้ระบุว่ากระบวนการบริหารมี 5 ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหาร การประสานงานและการควบคุม

Urwick (อ้างใน เจริญผล สุวรรณโชติ 2531 : 182-183) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารว่ามี 7 ประการดังนี้ คือ

1. การวางแผน คือ การกำหนดขอบข่ายของงาน และคาดคะเนผลที่อาจจะเกิดขึ้นมาได้ เมื่อได้กระทำไปจนประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกำหนดวิธีการที่จะดำเนินงานไว้ให้สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ตามลักษณะประเภทของงาน การวางแผนจึงเป็นการที่ต้องกระทำอย่างรอบคอบ อาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์การและนอกองค์การ ทั้งในระบบงานที่มีแบบแผน และทั้งนอกระบบงานที่ไม่มีระบบแบบแผนอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนงานเป็นงานของทางวิทยาศาสตร์ เพราะเป็นการที่ต้องหาระบบแบบแผนที่ถูกต้อง สามารถที่จะนำเอามาใช้ได้ และสามารถที่จะบอกทิศทางได้อย่างแน่นอน การงานใดก็ตามที่ขาดการวางแผนงานไว้ล่วงหน้า อาจจะประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน แต่เป็นการเดินทางที่ปราศจากหางเสือ ปราศจากเข็มทิศ

2. การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึงการสร้างแนวทางที่แน่นอนเพื่อให้เกิดโครงสร้างที่มีระบบอันแนวทางที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งจะออกมาในรูปของการแบ่งสรรหน้าที่การงานตามแต่ละแผนก แต่ละฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้ทำงานตามหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายตามหัวหน้างานและเป็นการจำแนกความรับผิดชอบของแต่ละแผนก เพื่อให้เกิดความง่ายในการตรวจสอบผลของการปฏิบัติงาน ในการจัดแบ่งหน้าที่การงานนี้ เป็นความ

ยากลำบากของการบริหารงานอย่างหนึ่ง เพราะผู้บริหารจะต้องเลือกแผนการจัด  
การบริหารไว้ให้ถูกต้องกับสภาพสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามระบบการเมือง ถูกต้อง  
ตามระบบประเพณีนิยม ถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ข้อบังคับเท่าที่สังคมได้วางไว้  
ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจเลือกกว่า การบริหารในลักษณะขององค์การชนิดนี้จะ  
ใช้วิธีการใด จะใช้วิธีรวบรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจ จะใช้วิธีการจัด  
การแบบแนวดิ่ง หรือแนวนอน จะใช้กระบวนการหมู่พวกหรือกระบวนการความ  
ถนัดหรือความสามารถของแต่ละคน

3. การจัดสรรอัตรากำลัง หมายถึงการนำเอาบุคคลทั้งหมดในคณะ  
ขององค์การนั้น ๆ มากำหนดหน้าที่ไว้อย่างแน่นอน เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่  
การทำงานของตนเองและของบุคคลอื่นผู้ซึ่งต้องทำงานร่วมกัน ภายใต้เงื่อนไขที่  
กำหนดเอาไว้ให้ เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีอยู่ในองค์การ  
จะต้องได้รับการพิจารณาให้ได้รับการฝึกฝนอยู่เสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติ  
งานที่ดีและถูกต้องตามหลักวิชาการในสาขาวิชานั้น ๆ ด้วย การฝึกอบรมนี้ไม่ได้  
เป็นเรื่องเฉพาะของบุคลากรที่ร่วมงานในระดับรอง ๆ หรือในระดับต่ำเพียง  
เท่านั้น แต่ผู้บริหารในระดับสูงจะต้องได้รับการอบรมอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้บริหาร  
ได้รับรู้ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับหลักวิชาการ และที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารของ  
ตนเอง

4. การควบคุมการปฏิบัติงาน หมายถึงการกระทำที่เกิดจากการ  
กำหนดหน้าที่การงานโดยการปฏิบัติงานต่อเนื่องกันไป ซึ่งเกิดมาจากการตัดสินใจ  
หรือการวินิจฉัยสั่งการ และเป็นกำหนดแนวความคิดให้ประจักษ์ในกิจการ  
เฉพาะอย่าง หรือกิจกรรมทั่วไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เห็นทิศทางของการปฏิบัติงาน  
ในองค์การหน้าที่นี้เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารงานจะต้องเป็นผู้คอยกำหนดและให้แนว  
ความคิดในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา จึงถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญ  
ที่จะทำให้การบริหารงานได้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ ในขณะเดียวกัน การ  
กำหนดทิศทางให้กับผู้ร่วมงาน ก็เป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน ถ้าหากว่าการกำหนดทิศ  
ทางนั้นเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นการสั่งมาจากเบื้องบนแต่เพียงอย่างเดียว โดย  
ไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้กำหนดทิศทางของตนเองบ้าง (Self-  
Direction) แต่จะต้องอยู่ภายใต้การนิเทศ การกำหนดทิศทางนี้จึงเป็นการ  
กำหนดหน้าที่การงานที่จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันโดยอาศัยการตัดสินใจของบุคคล  
เป็นหลักสำคัญ

5. การประสานงาน หมายถึงงานหน้าที่หลักที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร  
ในเมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการการบริหารทั้งหมด การร่วมมือกัน การที่ผู้ร่วม

งานทุกระดับและผู้บริหารจะสามารถสร้างปะทะสัมพันธ์ขึ้นมาได้นั้น เป็นสิ่งประเสริฐที่สุดที่จะทำให้การบริหารขององค์การได้ดำเนินไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่า ความร่วมมือกันในระดับเดียวกัน เป็นสิ่งที่การบริหารต้องการมากที่สุดมากกว่าใด ๆ ทั้งหมด ถึงแม้ว่า การบริหารงานจะต้องทำร่วมกันกับคนในทุกชั้นทุกระดับก็จริงอยู่ ซึ่งทุกคนก็ย่อมรู้จักอยู่แล้วว่า เป็นสิ่งที่ยากมากในการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานขององค์การทุกคนได้ร่วมมือกันทำงาน โดยไม่มีการขัดแย้งประเภทส่วนบุคคล (การขัดแย้งในเรื่องการทำงานเพื่อให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้นไม่เป็นอะไร เพราะทุกคนต่างก็สามารถสร้างแนวความคิดของตนเอง ได้ด้วยกันทั้งนั้น) แต่ก็ต้องถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานทุกระดับ รวมทั้งผู้ร่วมงานทุกคน จะต้องเป็นผู้ที่มีปะทะสัมพันธ์ต่อกัน ดังกล่าวแล้วว่า การที่จะมีปะทะสัมพันธ์กันได้นั้น ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมปะทะสัมพันธ์กับส่วนของงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มของตนเอง แต่จะต้องมีปะทะสัมพันธ์กับส่วนต่าง ๆ ในวงการด้วย สิ่งนี้เป็นสิ่งที่นักบริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นในองค์การของตน

6. การรายงาน หมายถึงการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การเพื่อทำให้เป็นหลักฐานในการที่ผู้บริหาร หรือผู้ร่วมงาน หรือหัวหน้างานในระดับย่อย จะได้มีหลักฐานต่าง ๆ ในการพิจารณาคำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน การเก็บข้อมูลรวมทั้งระเบียบประวัติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง ๆ มีความจำเป็นในการบริหารงานเป็นอย่างมาก องค์การในปัจจุบันแบ่งแยกแผนกต่าง ๆ ออกเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติงานและเป็นการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบ ไม่ให้ภาระความรับผิดชอบกับผู้บริหารแต่เพียงคนเดียว ความจำเป็นของการเก็บข้อมูลระเบียบประวัติ ทะเบียนบุคลากรหรือแม้แต่ผลของการวิจัยก็มีความจำเป็นที่จะต้องเก็บไว้ทั้งประจำหน่วยและในแต่ละหน่วยแต่ละส่วนหรือแม้แต่การเก็บไว้เป็นศูนย์กลาง เป็นส่วนรวม งานด้านการเก็บเอกสาร ข้อมูลเหล่านี้ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมและจัดให้ถูกต้องตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง

7. การบริหารงบประมาณ หมายถึงการจัดการที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณเพื่อนำมาใช้จ่าย ในแต่ละส่วนของงานการบริหารงานขององค์การใด ๆ ก็ตามหากขาดเงินแล้ว การทำงานก็ต้องเป็นอุปสรรคที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง การเก็บรักษาเงินก็เช่นเดียวกัน มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้ที่ทำหน้าที่การเงินจึงต้องเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมมาโดยเฉพาะ ในส่วนที่จัดการเกี่ยวกับงบประมาณในปัจจุบันจะ เน้นหนักไปในเรื่องการจัดทางงบประมาณแบบ PPBS (การบริหารงบประมาณแบบโครงการ) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ใช้ในการจัดงบประมาณ

ที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง ส่วนข้อบกพร่องที่สำคัญของการจัดสรรงบประมาณนั้นก็คือ การที่ไม่ได้เห็นถึงเรื่องการควบคุมในการใช้งบประมาณนั้น ๆ ในการที่กรม กอง ใด จะกล่าวเพียงว่ามีหน่วยงานที่ควบคุมอยู่แล้ว คือหน่วยงานที่อาจเรียกชื่อต่างกันคือ การเงิน ซึ่งทุกองค์การจะต้องมีหน่วยงานนี้อยู่ แต่หน่วยงานนี้เป็นแค่เพียง ควบคุมให้ผู้ใช้เงินใช้จ่ายถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับเท่าที่วางเอาไว้ ซึ่งมีหน้าที่ คล้าย ๆ กับว่าเป็นฝ่ายตรวจสอบมากกว่าเป็นฝ่ายดูแลให้เป็นไปตามลักษณะของ งบประมาณที่ได้วางเอาไว้ตามโครงการ

### ขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหาร

หน้าที่ของผู้บริหารจะต่างกันตามระดับการบริหาร แต่ทั้งนี้จะ สามารถดำเนินงานตามกระบวนการบริหารได้ กล่าวคือ

#### 1. หน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน

1.1 แผนกลยุทธ์ เป็นแผนงานรวมขององค์การ ครอบคลุม การกิจทั้งหมดขององค์การ และจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนระดับนี้จึงถือเป็น การวางแผนระดับนโยบาย หรือแผนแม่บทซึ่งกำหนด โดยผู้บริหารระดับสูง

1.2 แผนกลยุทธ์ เป็นแผนงานระดับหน่วยงานย่อยที่มีการแบ่งแยก หน้าที่อย่างชัดเจน การจัดทำแผนกลยุทธ์นี้ต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หรือ อยู่ในกรอบของนโยบายขององค์การ การวางแผนงานในระดับนี้จะมีลักษณะ เป็น โครงการ เป็นความรับผิดชอบจัดทำโดยผู้บริหารระดับกลาง

1.3 แผนปฏิบัติการ เป็นแผนงานระดับดำเนินการที่มักจะจัดทำขึ้น เป็นประจำปี โดยมีเป้าหมายและวิธีดำเนินงานที่ชัดเจน จัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร ระดับต้น

#### 2. หน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานองค์การ

ผู้บริหารในแต่ละระดับย่อมมีบทบาทในการบริหารองค์การ ซึ่ง หมายถึงการบริหารงานบุคคล การควบคุมการทำ และลำดับขั้นในการงานที่ต่างกัน ทั้งขึ้นอยู่กับข้อกำหนดระดับความรับผิดชอบของผู้บริหารในองค์การนั้น

สมโภชน์ นพคุณ (2530 : 49-50) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในส่วนราชการไว้ดังนี้

ก. การบริหารงานของนักบริหารระดับสูง หมายถึงการบริหาร งานของส่วนราชการระดับกรม นักบริหารระดับสูงคืออธิบดีและรองอธิบดี ซึ่ง จะ เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแผนงานหลักขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ ครอบคลุมหน้าที่ต่าง ๆ ความสำเร็จของนักบริหารระดับสูงสามารถตรวจสอบเทียบ ได้จากผลงานการบริหารที่มีส่วนผลักดันให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายพวกน้อยเพียงใด

ครอบคลุมหน้าที่ต่าง ๆ ความสำเร็จของนักบริหารระดับสูงสามารถตรวจสอบเทียบได้จากผลงานการบริหารที่มีส่วนผลักดันให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด

ข. การบริหารของนักบริหารระดับกลาง หมายถึงการบริหารส่วนราชการระดับกอง มีขอบเขตที่เฉพาะเจาะจง เป้าหมายของกองแต่ละกองจะมาเสริมเป้าหมายรวมของกรม การบริหารของผู้อำนวยการกองจะมีลักษณะเป็นการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงมายังเจ้าหน้าที่ในกองที่รับผิดชอบ ขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้เสนอปัญหาและวิธีการบริหารจากเจ้าหน้าที่ในกองสู่ผู้บริหารระดับสูงด้วย

ค. การบริหารงานของนักบริหารระดับต้น หมายถึง หัวหน้าฝ่าย ทาหน้าที่ระดับล่างสุด มีขอบเขตงานและภารกิจที่เฉพาะเจาะจงภายในฝ่ายหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความใกล้ชิดกับผู้ที่ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารทุกระดับ

### 3. หน้าที่ของผู้บริหารในการตัดสินใจ

นอกจากการที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะต้องรับผิดชอบงานในระดับต่าง ๆ ตามกระบวนการบริหารแล้ว ยังมีภารกิจหนึ่ง que ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานทุกด้านคือการตัดสินใจ

#### 3.1 ประเภทของการตัดสินใจของนักบริหาร

Simon (อ้างใน เชาวน์ โพรพรณโรจน์ 2530 : 176-177) ได้จำแนกเรื่อง que ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

ก. การตัดสินใจปัญหาประจำตามแบบแผน (Programmed Decision) ได้แก่การตัดสินใจในการอนุมัติ อนุญาตต่าง ๆ มักจะเป็นการตัดสินใจที่ซ้ำกับครั้งก่อน ๆ ปัญหาไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนเป็นไปตามระเบียบ การตัดสินใจลักษณะนี้เป็นการตัดสินใจในงานบริหารประจำวัน

ข. การตัดสินใจปัญหามอกแบบแผน (Non-Programmed Decision) คือการตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับโครงการหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นประจำเป็นการตัดสินใจแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ต้องอาศัยความสามารถของนักบริหารเองอันมีผลกระทบกันทั้งองค์การ ดังนั้นนักบริหารที่ดีย่อมต้องมีความสามารถในการตัดสินใจชนิดอย่างถูกต้องและทันเวลา รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบการตัดสินใจนั้นด้วย

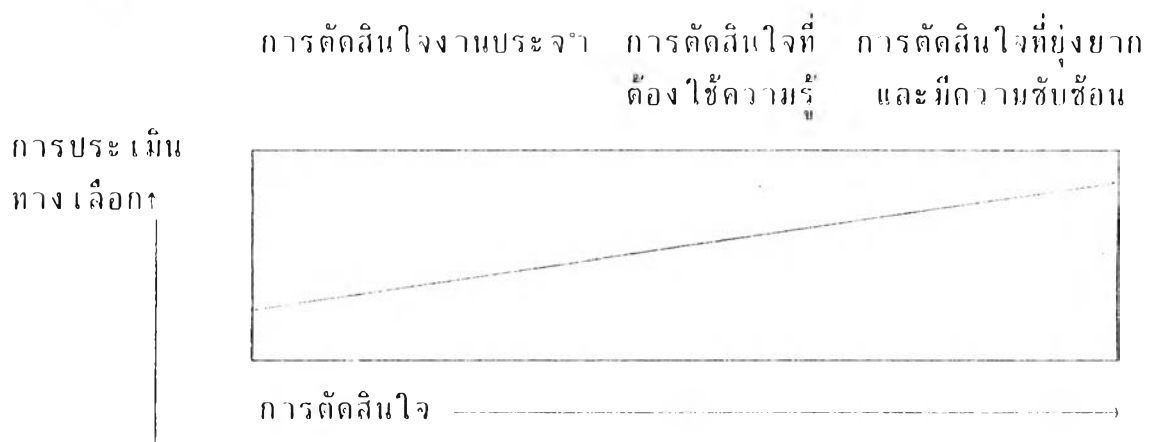
บุญเติม พันรอบ (2529 : 127) ได้ระบุถึงการตัดสินใจทางด้านงาน (Task Dimension) ไว้ 3 ประเภท คือ

ก. การตัดสินใจที่ง่ายและเป็นประจำ (Simple and Routine Decision) การตัดสินใจแบบง่าย และเป็นสิ่งที่ต้องตัดสินใจเสมอในชีวิตประจำวัน

ข. การตัดสินใจที่ต้องใช้ความรู้ (Mechanical Decision) เป็นการตัดสินใจที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าการตัดสินใจในงานประจำ มีผลกระทบกับคนจำนวนมากกว่าแบบแรก

ค. การตัดสินใจที่มีความยุ่งยากซับซ้อน (Complex Decision) เป็นการตัดสินใจระดับสูงสุด ที่มีผลกระทบกับคนมากมายเปรียบเทียบกับ การตัดสินใจระดับชาติ เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่สุด

ภาพที่ 2 แสดงลักษณะการตัดสินใจในงาน



เซอร์ โพรพิธโรจน์ (2530 : 177) ได้จำแนกประเภทของการตัดสินใจตามความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจดังนี้

ก. การตัดสินใจจากคำสั่งผู้บังคับบัญชาาระดับสูง คือการตัดสินใจที่เกิดจากเรื่องของผู้บังคับบัญชามอบหมายหรือออกคำสั่งมา

ข. การตัดสินใจเมื่อได้รับการร้องเรียนหรือร้องทุกข์จากผู้บังคับบัญชา อาจจะเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาเสนอมาให้ตัดสินใจสั่งการ หรือร้องทุกข์เมื่อผู้นั้นมีปัญหา หรือเรื่องที่สั่งการแล้วยังไม่ชัดเจนต้องแก้ไขอีก ถ้าหากมีเรื่องในกลุ่มนี้มาให้ตัดสินใจมาก ๆ แสดงว่า องค์การกำลังมีปัญหาและผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบเมื่อสั่งการไปแล้ว จะบิดความรับผิดชอบไม่ได้

ค. การตัดสินใจริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรจะมีความคิดสร้างสรรค์ในตนเอง เพื่อให้หน่วยงานได้ร่วมกันพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

### 3.2 ระดับของการตัดสินใจในองค์การ

ในองค์การที่มีการแบ่งระดับของผู้บริหารและความรับผิดชอบตามโครงสร้างที่ชัดเจน ย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น กล่าวคือการตัดสินใจสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

ก. การตัดสินใจระดับนโยบาย หรือการตัดสินใจในเรื่องที่เป็น การขออนุมัติหลักการ รวมทั้งการตัดสินใจที่ได้ปรากฏอำนาจไว้แก่ผู้บริหารระดับ



รองลงมา ผู้บริหารระดับสูงกว่ามีหน้าที่จะต้องตัดสินใจ บางหน่วยงานตั้งเป็น คณะกรรมการขึ้นเพื่อช่วยพิจารณาในการตัดสินใจระดับนโยบาย ซึ่งมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์การ

ข. การตัดสินใจระดับบริหาร เป็นการตัดสินใจในเรื่องทั่วไป ในการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานนั้น หรือภายในขอบเขตความรับผิดชอบที่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศคำสั่งใด ๆ

ค. การตัดสินใจระดับหน่วยงานย่อย เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้นที่ตัดสินใจแก้ปัญหาในทางวิชาชีพ ขอบเขตของการตัดสินใจนี้จะกระทบกับหน่วยงานอื่นน้อยมาก

### 3.3 คุณลักษณะของผู้บริหารในการตัดสินใจ

การตัดสินใจในทุกๆระดับนั้น แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันความซับซ้อน ในการตัดสินใจที่ไม่เท่ากัน แต่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีคุณสมบัติหลายประการ ที่ช่วยให้ผู้บริหารดังกล่าวสามารถมั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง

เชาว์ โพรพิธโรจน์ (2530 : 178) ได้กล่าวไว้ว่า  
คุณลักษณะของนักบริหารในการตัดสินใจ ดังนี้

ก. เป็นผู้มีความรู้ หลักวิชาการและทฤษฎีต่าง ๆ ทั้งความรู้ในการพัฒนาองค์การตลอดเวลา

ข. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ทันต่อเหตุการณ์และชอบพัฒนาองค์การตลอดเวลา

ค. มีความสามารถในการประเมินผลและวิเคราะห์หนทางเลือกรวมทั้งการตัดสินใจ โดยอาศัยทฤษฎีและประสบการณ์

ง. มีความสามารถในการลำดับปัญหาในการตัดสินใจ ว่าโอกาสไหนควรจะตัดสินใจด้วยตนเองหรือ โอกาสไหนควรจะให้ที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจ

จ. มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงแก้ไขให้เหมาะสม เนื่องจากบางครั้งการตัดสินใจอาจไม่นำไปปฏิบัติได้ทันที

ฉ. มีความกล้าหาญและรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง

## 4. ภารกิจของนักบริหาร

ภารกิจหลักของหน่วยงานสามารถจำแนกและชี้ให้เห็นได้ชัดซึ่งจะมีความแตกต่างเป็นไปในแต่ละหน่วยงาน

สมโภชน์ นพคุณ (2530 : 54-55) ได้วิเคราะห์ภารกิจของนักบริหารไว้ดังนี้

1. ภารกิจหลักทั่วไปสำหรับนักบริหาร

ก. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

- ข. การบำรุงขวัญบุคลากรทำงาน
  - ค. การเสริมสร้างความร่วมมือและการประสานงาน
  - ง. การกระทำที่แสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อนักบริหาร
  - จ. การดูแลและบริหารให้บุคคลในหน่วยงานมีผลงานที่คุ้มค่า
  - ฉ. การคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าและพัฒนาปรับปรุงงาน
2. ภารกิจหลักที่นักบริหารต้องปฏิบัติ
- ก. การกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน
  - ข. การกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
  - ค. การดูแลปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานตามคาด
  - ง. แรงรักและพัฒนาผลผลิต หรือการบริหารที่รวดเร็ว
  - จ. การควบคุมคุณภาพงานหรือการบริหาร
  - ฉ. การควบคุมงบประมาณการใช้จ่ายต่าง
  - ช. การบริหารด้านการเงินการคลัง
  - ซ. การสร้างภาพพจน์หน่วยงานต่อสังคม
  - ฌ. การประชาสัมพันธ์
  - ฎ. ความรับผิดชอบต่องานหมายและต่อสังคม
  - ฏ. การประสานงานภายในให้เข้มแข็ง
3. ภารกิจรองของนักบริหาร
- ก. งานประชุม งานคณะกรรมการต่าง ๆ
  - ข. งานสังคมหรือต้อนรับ
  - ค. งานโต้ตอบหนังสือ
  - ง. การแก้ไขขัดแย้งภายใน
  - ว. งานพิธีการต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้าขยายงาน
  - ฉ. งานที่ต้องดูแลความสะอาดและความสะดวกสบาย
- ในที่ทำงาน
- ช. งานตรวจร่างหนังสือโต้ตอบต่าง ๆ
  - ซ. งานจัดทำรายงานติดตามประเมินผล
  - ฌ. การดูแลบริหารงานประจำต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ชัดเจนอยู่แล้ว
  - ฎ. งานร่างหรือออกระเบียบคำสั่งต่าง ๆ ที่ชัดเจน
  - ฏ. งานประสานงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

โดยทั่วไปแล้ว นักบริหารคนหนึ่งจะรับผิดชอบตั้งแต่ 5-10 งานหลัก ถ้ามากกว่า 10 ก็อาจเป็นข้อยกเว้น หรือเป็นเพราะมีงานรองหรืองานที่มีรายละเอียดมาร่วมด้วย ในการปฏิบัติควรจะกำหนดไว้ไม่เกิน 10 งานหลัก

## การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงมีฐานะเทียบเท่ากรมสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย การจัดตั้งและยุบเลิก จะต้องมีการตราเป็นพระราชบัญญัติและจะต้องมีการตราพระราชบัญญัติแก้ไขในกรณีที่เปลี่ยนแปลงซึ่งพระราชบัญญัตินี้ถือเป็นกฎหมายรองรับการแบ่งส่วนราชการภายในและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยฉบับแรก เมื่อวันที่ 5 กันยายน พุทธศักราช 2521 และนับเป็นพระราชบัญญัติฉบับเดียวที่ใช้จนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 10 ปี มหาวิทยาลัยจึงมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดภายในมหาวิทยาลัยมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการการมอบหมายให้รองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีปฏิบัติราชการแทนให้เป็นไปตามที่อธิการบดีจะมอบหมายโดยทำเป็นหนังสือและการบริหารงานบุคคลภายในก็เช่นกัน ให้อธิการบดีดำเนินการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร ได้ตามความในพระราชบัญญัติและการตราพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งนับเป็นผลให้มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างและการบริหารงานแตกต่างกันออกไปทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับปณิธานของมหาวิทยาลัย

ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พุทธศักราช 2521 และประกาศทบวงมหาวิทยาลัยได้แบ่งส่วนราชการภายในของมหาวิทยาลัยไว้แยกตามลักษณะงานไว้ดังนี้

### หน่วยงานบริหาร

หน่วยงานบริหาร ประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดีและหน่วยงานอิสระ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. กองกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบงานสารบรรณ ธุรการ การประชุมการประชุมประสานงาน การประชาสัมพันธ์ การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การรักษาความปลอดภัย และการให้บริการยานพาหนะ
2. กองคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบงานการเงินและบัญชี
3. กองแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิจัยสถาบันและสารสนเทศการวางแผนหลักและการจัดสรรงบประมาณ
4. กองพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบงานจัดหาพัสดุ การควบคุมบัญชี การซ่อมบำรุงรักษาพัสดุ

5. งานการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่รับผิดชอบงานบุคคล วินัย นิติการ และสวัสดิการ

6. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบงานตรวจสอบ เอกสารการเงินบัญชีและพัสดุ

7. ศูนย์สัมมนา มีหน้าที่รับผิดชอบ การให้บริการใช้อาคาร สัมมนาและอาคารพิทยพัฒน์

### หน่วยงานบริการทางวิชาการ

หน่วยงานบริการทางวิชาการ ประกอบด้วยสำนัก 6 สำนัก ซึ่ง มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. สำนักบริการการศึกษา รับผิดชอบงานสนับสนุนทางวิชาการ แก่นักศึกษามีการแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1.1 สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและ สารบรรณ งานบุคคล งานพัสดุและการเงินสำนัก

1.2 ฝ่ายแนะแนวการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบงานแนะแนว การศึกษาและอาชีพแก่นักศึกษาของมหาวิทยาลัยรวมทั้งในชมรมนักศึกษาด้วย

1.3 ศูนย์บริการการศึกษาประจำภูมิภาค มีหน้าที่รับผิดชอบ งานการจัดกิจกรรมเสริมให้กับนักศึกษา

1.4 ศูนย์บริการการสอนทางไปรษณีย์ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานการส่งวัสดุการศึกษาให้กับนักศึกษา รวมทั้งงานไปรษณีย์ของมหาวิทยาลัย ด้วย

2. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา รับผิดชอบการผลิตรายการวิทยุ โทรทัศน์วิทยุกระจายเสียงเพื่อการศึกษา แบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับ รับผิดชอบดังนี้

2.1 สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ และสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานบุคคล งานพัสดุและการเงินสำนัก

2.2 ฝ่ายจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ การวางแผนการผลิตและวิจัยประสิทธิภาพสื่อการศึกษา รวมทั้ง เก็บ รวบรวมข้อมูลสื่อการศึกษา

2.3 ศูนย์โสตทัศนศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบงานศิลปกรรม งานถ่ายภาพและไมโครฟอร์ม รวมทั้งให้บริการโสตทัศนูปกรณ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย

2.4 ศูนย์บริการการสอนทางวิทยุและโทรทัศน์ มีหน้าที่รับผิดชอบการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา รวมทั้งการผลิตรายการเทปเสียงและรายการวีดิทัศน์เพื่อการศึกษา

2.5 ศูนย์ผลิตภาพยนตร์และวีดิทัศน์มีหน้าที่ผลิตสื่อนาภาพยนตร์และวีดิทัศน์เพื่อการศึกษา

3. สำนักวิชาการ รับผิดชอบงานสนับสนุนทางวิชาการให้กับหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย แบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

3.1 สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและสารบรรณงานบุคคล งานพัสดุและการเงินของสำนัก รวมทั้งเป็นหน่วยเลขานุการกิจของสภาวิชาการ (คณะกรรมการที่มีอำนาจการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย) และงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร

3.2 ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและการสอน มีหน้าที่รับผิดชอบประสานงานการพัฒนาและการประเมินผลหลักสูตร การรับรองวุฒิ การจัดตั้งสาขาวิชาใหม่ รวมทั้งเป็นแหล่งข้อมูลด้านพัฒนาหลักสูตรของสถาบันต่าง ๆ

3.3 ฝ่ายตำรา มีหน้าที่รับผิดชอบการส่งเสริมให้ผลิตและผลิตตำราการใช้ลิขสิทธิ์สิ่งพิมพ์ การจัดทำวารสารทางวิชาการ การจัดสรรตำราเพื่อพิมพ์เผยแพร่ รวมทั้งการจัดประชุมบูรณาการชุดวิชา

3.4 ฝ่ายพัฒนาคณาจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการและประสิทธิภาพการเรียนการสอน รวมทั้งโครงการกิตติเมธี

3.5 ฝ่ายวิจัย มีหน้าที่รับผิดชอบการประสานงานการเสนอโครงการวิจัยทางวิชาการ การจัดทำวารสารการวิจัย และเป็นแหล่งข้อมูลทางผลงานวิจัยและทุนอุดหนุนการวิจัย

4. สำนักทะเบียนและวัดผล รับผิดชอบงานพัฒนาแบบทดสอบ วัดและประมวลผลการศึกษา ทะเบียนนักศึกษาและให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา แบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

4.1 สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและสารบรรณงานบุคคล พักและการเงินของสำนัก รวมทั้งหน้าที่ที่มีได้ระบุไว้ในฝ่ายต่าง ๆ ของสำนัก

- 4.2 ศูนย์วิจัยและพัฒนาแบบทดสอบ มีหน้าที่รับผิดชอบการสร้างวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาแบบทดสอบ รวมทั้ง เก็บรักษาแบบทดสอบ
- 4.3 ฝ่ายรับนักศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบการรับสมัครนักศึกษา
- 4.4 ฝ่ายทะเบียนนักศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเก็บข้อมูลการลงทะเบียนเรียนของนักศึกษา
- 4.5 ฝ่ายวัดผลการศึกษา มีหน้าที่จัดตารางสอน ตารางสอน และตรวจแจ้งผลการสอบ
- 4.6 ศูนย์คอมพิวเตอร์ มีหน้าที่จัดระบบเก็บข้อมูลและให้บริการการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

5. สำนักบรรณสารสนเทศ รับผิดชอบเป็นห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัย แบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- 5.1 สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ สารบรรณงานบุคคล งานพัสดุและการเงินของสำนัก รวมทั้งการประสานงานกับห้องสมุดเครือข่าย
- 5.2 ฝ่ายเทคนิค มีหน้าที่รับผิดชอบจัดหา วิเคราะห์และจำแนกหมวดหมู่ บัตรรายการ เอกสารก่อนนำไปให้บริการ
- 5.3 ฝ่ายบริการสื่อการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการสื่อการศึกษา
- 5.4 ฝ่ายบริการสนเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำระบบข้อมูลและบริการสนเทศ
- 5.5 ศูนย์วิทยบริการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานกับศูนย์วิทยบริการท้องถิ่นในการให้บริการห้องสมุดและสื่อการศึกษา

6. สำนักพิมพ์ รับผิดชอบงานพิมพ์และจำหน่ายเอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุการศึกษาของมหาวิทยาลัย รวมทั้งรับบริการงานพิมพ์จากหน่วยงานภายนอกแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- 6.1 สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ สารบรรณงานบุคคล พัสดุ บัญชีและการเงิน รวมทั้งงานติดต่อต้อนรับผู้มาขอใช้บริการงานพิมพ์ของโรงพิมพ์
- 6.2 ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานเตรียมต้นฉบับ เอกสารสิ่งพิมพ์ จัดพิมพ์เอกสารทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
- 6.3 ฝ่ายจัดพิมพ์ มีหน้าที่รับผิดชอบออกแบบและจัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอก

6.4 ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย มีหน้าที่รับผิดชอบจำหน่าย เอกสารและวัสดุการศึกษาของมหาวิทยาลัย รวมทั้ง เอกสารทางราชการ อื่น ๆ ที่ได้ผ่านการคัดสรรว่ามีคุณภาพ

#### หน่วยงานวิชาการ

หน่วยงานวิชาการ ประกอบด้วยสาขาวิชา 10 สาขาวิชา ดังนี้

1. สาขาวิชาศิลปศาสตร์
2. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
3. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
4. สาขาวิชานิติศาสตร์
5. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
6. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์
7. สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์
8. สาขาวิชารัฐศาสตร์
9. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
10. สาขาวิชานิติศาสตร์

## การจัดกลุ่มบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### การจำแนกกลุ่มบุคลากรตามหน้าที่

การจำแนกกลุ่มบุคลากรตามหน้าที่แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มที่ทำหน้าที่สอน วิจัยและบริการทางวิชาการ เรียกว่า เป็นข้าราชการสาย ก ได้แก่ บุคลากรในตำแหน่ง 4 ตำแหน่งคือ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ ซึ่งจะประจำอยู่ในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้ง 10 สาขาวิชาในปัจจุบัน รวมทั้งประจำอยู่ในสำนัก 2 สำนัก คือ สำนักเทคโนโลยีการศึกษาและสำนักทะเบียนและวัดผล ซึ่งมีชื่อเรียกเฉพาะคือ ตำแหน่งอาจารย์ประจำสำนัก

2. กลุ่มที่ทำหน้าที่บริการทางวิชาการหรือสนับสนุนทางวิชาการ เรียกว่าเป็นข้าราชการสาย ข ได้แก่ บุคลากรในตำแหน่ง 5 ตำแหน่ง คือ นักวิชาการศึกษา นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักวิชาการวัดผลการศึกษา นักวิชาการแนะแนวการศึกษาและบรรณารักษ์ ซึ่งจะประจำอยู่ในสำนัก 6 สำนัก

3. กลุ่มที่ทำหน้าที่บริหารและธุรการ เรียกว่าเป็นข้าราชการสาย ค ได้แก่บุคลากรในตำแหน่งหลายตำแหน่ง เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บุคคล พนักงานธุรการ เป็นต้น ซึ่งประจำอยู่ในกองต่าง ๆ ของสำนักงานอธิการบดีและสำนักต่าง ๆ

### การจำแนกบุคลากรตามระดับการปฏิบัติงาน

การจำแนกบุคลากรตามระดับการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มปฏิบัติกร ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำหน่วยงานทั่วไปโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนน้อยถึง ไม่มีเลย ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีได้กำหนดให้ดำรงตำแหน่งบริหารตามการแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยที่ได้ประกาศไว้อย่างเป็นทางการ



2. กลุ่มบริหาร ได้แก่ บุคลากรที่มีคำสั่งของมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งบริหารประจำหน่วยงานตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่ประกาศทบวงมหาวิทยาลัยประกาศไว้และตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแยกได้เป็น 3 ระดับคือ

2.1 ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งเลขานุการสำนักหัวหน้าศูนย์ ฝ่ายและงาน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกบุคลากรภายในหน่วยงานนั้นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นผู้แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยไม่ต้องมีการสรรหาตามระเบียบและ ไม่มีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ

2.2 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนักประจำสำนัก 6 สำนัก ได้มาจากการสรรหาของคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก ซึ่งอกม. มหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งเป็นคราว ๆ ไป มีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งได้คราวละ 4 ปี และนอกจากนี้ยังมีตำแหน่งประธานกรรมการประจำสาขาวิชาทั้ง 10 สาขาวิชา ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากับคณบดีได้มาจากการเลือกตั้งของคณาจารย์ในสาขาวิชานั้น ๆ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี เช่นเดียวกัน

2.3 ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งได้มาจากการสรรหาของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี โดยการแต่งตั้งของสภามหาวิทยาลัยและตำแหน่งรองอธิการบดี ได้มาจากการคัดเลือกของอธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และรองอธิการบดีพ้นจากการดำรงตำแหน่งพร้อมกับอธิการบดี ปัจจุบันรองอธิการบดีมีทั้งสิ้น 7 ฝ่าย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผน ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายบริการ และฝ่ายกิจการพิเศษ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะทำการศึกษากลุ่มผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งผู้บริหารระดับต้นอาจจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ประจำสำนักนักวิชาการต่าง ๆ หรือเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางนั้น ส่วนใหญ่ในปัจจุบันเป็นผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์หรือข้าราชการสาย ก ที่เรียกเป็นอย่างอื่น