

## บทที่ 2

### การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับนำไปใช้ในกิจกรรมด้านอื่นๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมพัฒนา การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือ รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของการแบ่งงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบตามข้อมูลที่ได้จากการออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน

#### การออกแบบงาน

การออกแบบงาน (job design) เป็นกระบวนการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่จะต้องทำวิธีการที่ใช้ในการทำงาน และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ ในองค์กร หรือเป็นกระบวนการของการกำหนดงานของพนักงานตามลักษณะโครงสร้างให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะฉะนั้นการออกแบบงานจึงเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างของงานและการกำหนดกิจกรรมของงานเฉพาะอย่างให้แก่พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กร การออกแบบงานจะประกอบด้วยคำถามที่ใคร (who) จะเป็นผู้กระทำอะไร (what) ทำที่ไหน (where) ทำเมื่อไร (when) ทำไมจึงทำ (why) และทำอย่างไร (how) โดยการออกแบบงานจะต้องดำเนินการเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์งานซึ่งในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์งานมักจะดำเนินการกับงานที่มีอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นการออกแบบงานใหม่ (redesigned) จะต้องดำเนินการวิเคราะห์งานหลังจากการออกแบบงาน

กระบวนการออกแบบงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. ลักษณะเฉพาะอย่างของแต่ละงาน (the specification of individual tasks) หมายถึงงานที่แตกต่างกันที่พนักงานแต่ละคนทำ
2. ลักษณะเฉพาะอย่างของวิธีการปฏิบัติงาน (the specification of the method of performing each task) หมายถึงงานแต่ละงานมีวิธีการทำอย่างไร

3. การรวมแต่ละงานให้เป็นงานเฉพาะของแต่ละคน (the combination of individual tasks into specific jobs to be assigned to individuals) หมายถึงวิธีการทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างได้รับการรวบรวมขึ้นเพื่อสร้างรูปแบบงาน

ในข้อ 1. และข้อ 3. เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน (job) ส่วนข้อ 2. จะบอกถึงวิธีการทำงาน โดยเป้าหมายของการออกแบบงานคือเพื่อพัฒนาการมอบหมายงาน (work assignments) ให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร การใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความพอใจแก่บุคคลและเป็นไปตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สิ่งสำคัญที่จะทำให้การออกแบบงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จก็คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน (job holder) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการออกแบบงานมักมีจุดมุ่งหมายหลักที่จะทำให้ทำงานง่ายต่อการปฏิบัติ จึงมีผลทำให้งานมีลักษณะเป็นงานเฉพาะมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะงานที่มีความเฉพาะมากก็จะทำให้เกิดผลดีในหลายๆ ด้าน

การออกแบบงานควรต้องพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้ (สมชาย หิรัญภักดี, 2542, หน้า 47 - 49)

1. ขอบเขตของงานและความลึกของงาน (job scope and depth) ขอบเขตของงาน (job scope) เป็นการแสดงจำนวนและความหลากหลายของงานของพนักงานคนใดคนหนึ่ง ซึ่งสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีขอบเขตแคบ (narrow scope) ผู้ปฏิบัติงานจะสร้างหน้าที่งานที่แตกต่างกันไม่ได้มากและมักจะทำงานเหล่านั้นซ้ำๆ กัน ข้อจำกัดของงานในขอบเขตงานจะมีความแตกต่างกันในผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ขอบเขตของงานที่มีความแตกต่างกันมากอาจมีผลทำให้เกิดความผิดพลาดและทำให้คุณภาพงานลดลงได้

ความลึกของงาน (job depth) หมายถึงเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานที่จะวางแผนและการจัดการงานของตน ตลอดจนการปรับปรุงทุกด้านด้วยการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่างๆ การขาดความลึกในการทำงานเป็นผลทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานทำงานเฉื่อยชา ขาดงาน และอาจทำลายบริษัทได้ จึงควรออกแบบงานให้มีขอบเขตงานกว้างขึ้นและทำให้ความลึกของงานสูงขึ้น เช่น งานส่งหนังสือพิมพ์จะประกอบด้วยงาน 2 - 3 อย่างอยู่ในงานเดียวแต่มีอิสระในการพิจารณาในการจัดการงานและการวางแผนงานด้วยตนเอง หรืองานมีขอบเขตแคบและความลึกในงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตามมีงานจำนวนมากที่มีขอบเขตแคบและความลึกของงานต่ำ เช่น งานซ่อมแซมประปา ไฟฟ้า เป็นต้น

2. การใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเพื่อออกแบบงาน (socio technical approach to job design) เป็นการนำเสนอทางเลือกในการออกแบบงานเฉพาะให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยการใช้วิธี

เทคนิคทางสังคมคือการใช้ระบบเทคนิคผสมกับระบบสังคมมาพิจารณาเมื่อออกแบบงาน จากแนวคิดนี้นายจ้างจะออกแบบงาน โดยการนำประวัติมาพิจารณาในสถานการณ์ของงานทั้งหมด รวมถึงลักษณะทางกายภาพของงานและสภาพแวดล้อมทางสังคม การใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเกิดจากการรวมงาน 2 – 3 งานเข้าด้วยกัน โดยการใช้เทคนิคและสภาพสังคมที่อยู่รอบๆ ผู้ออกแบบงาน ด้วยวิธีเทคนิคทางสังคมจะต้องระมัดระวังในการพิจารณาบทบาทของพนักงานในระบบเทคนิคทางสังคม ธรรมชาติของงานในหน้าที่ที่ทำและความมีอิสระของงาน วิธีเทคนิคทางสังคมเกิดจากความต้องการด้านเทคนิคขององค์กร และความต้องการทางสังคมของพนักงานซึ่งจะรวมอยู่ในการตัดสินใจ โดยมีแนวคิดพื้นฐานในการใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเพื่อออกแบบงานดังนี้

- 2.1 งานที่จัดทำให้พนักงานแต่ละบุคคลต้องมีเหตุผลและมีความหลากหลาย
- 2.2 พนักงานต้องสามารถที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับงานและเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2.3 พนักงานต้องการตัดสินใจได้ด้วยตนเองในขอบเขตงานที่ทำ
- 2.4 พนักงานต้องการความช่วยเหลือทางสังคมบางอย่างเพียงเล็กน้อย แต่ต้องการให้นายจ้างมองเห็นความสำคัญของพนักงานมากขึ้น
- 2.5 พนักงานต้องการสร้างความสัมพันธ์ของงานที่ทำกับชีวิตทางสังคมของเขา
- 2.6 พนักงานต้องเชื่อว่างานจะนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ

หลายประเทศได้ใช้วิธีเทคนิคทางสังคมในการออกแบบงาน โดยอยู่ในแผนงานหัวข้อกลุ่มงานอิสระ (autonomous work groups) หรือประชาธิปไตยส่วนบุคคล (individual democracy) เพราะการออกแบบงานในปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับแนวคิดด้านการทำงานเป็นทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง (self managed work teams) หรือกลุ่มการเพิ่มผลผลิต (group productivity) ซึ่งโดยปกติจะมีพื้นฐานความคิดมาจากวิธีเทคนิคทางสังคมนี้เอง

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ (the physical work environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ อุณหภูมิ ความชื้น การถ่ายเทอากาศ เสียง และสี ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน โดยมีข้อค้นพบจากการศึกษาที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสภาวะทางกายภาพที่เป็นอันตรายจะส่งผลในทางลบต่อผลการปฏิบัติงานและระดับของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีแสง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ และความชื้นในสภาวะปกติ ดังนั้นในสถานที่ทำงานจึงควรมีเครื่องป้องกันเสียง ควรใช้ผนังที่ทำด้วยวัสดุเก็บเสียง กันเสียง และดูดเสียงได้ดีเพื่อลดเสียงรบกวน เหล่านี้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อมที่ดี

ให้แก่พนักงาน เพื่อไม่ทำให้พนักงานได้รับความทรมาณด้านร่างกาย หรือเป็นการทำลายสภาพจิตใจ

4. ตารางทำงานที่เป็นทางเลือก (alternative work schedules) บังคับอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการออกแบบงานคือตารางการทำงาน (work schedules) เป็นเวลาหลายปีมาแล้วที่องค์กรได้เพิ่มเติมส่วนต่างๆ ของตารางการทำงานแบบเดิมเพื่อให้มีผลในการเพิ่มผลผลิตหรือลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลงตารางในการทำงานมักไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานที่ทำ แต่มีผลต่อวิธีการจัดสรรงาน ซึ่งได้แก่วิธีการจัดเวลาที่ยืดหยุ่น การแบ่งปันงาน และวันทำงานต่อสัปดาห์ที่อัดแน่น โดยมีรายละเอียดของแต่ละวิธีการดังนี้

4.1 เวลาที่ยืดหยุ่นได้ (flextime) ในชั่วโมงการทำงาน เป็นการยอมให้พนักงานเลือกเวลาในการทำงานตามขอบเขตที่จำกัดเอาไว้ ในช่วงเวลาเริ่มต้นและเวลาเลิกงานของแต่ละวันทำงานที่เรียกว่าช่วงเวลาหลัก (core period) เช่น 10.00 – 15.00 นาฬิกา เป็นต้น หมายถึงช่วงเวลาดังกล่าวจะเป็นช่วงทำงานของพนักงาน โดยให้พนักงานแต่ละคนตัดสินใจว่าจะเริ่มหรือเลิกงานเมื่อไร โดยยืดเวลาช่วงหลัก ซึ่งโดยปกติมักให้มีเวลารวมแล้วประมาณ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ การให้มีช่วงเวลาที่ยืดหยุ่นมีข้อดีคือทำให้พนักงานมีแบบแผนการดำเนินชีวิตและตารางเวลาทำงานแตกต่างกัน เพื่อหลีกเลี่ยงชั่วโมงเร่งรีบ แก้ปัญหาจราจร ทำให้การขาดงานและความเหนื่อยลาลดลง ส่วนข้อเสียคือเวลาที่ยืดหยุ่นอาจไม่สะดวกกับงานทุกชนิด และอาจทำให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสาร และการประสานงานสำหรับหัวหน้างานและผู้บริหาร

4.2 การแบ่งปันงาน (job sharing) เป็นการเปลี่ยนแปลงตารางและเวลาทำงานโดยให้พนักงานจำนวน 2 คนขึ้นไปมีส่วนร่วมในการทำงานเดียวกัน โดยทั่วไปจะใช้การทำงานล่วงเวลาเพื่อเป็นการแบ่งปันงานที่ต้องปฏิบัติให้เหมาะสมกับชั่วโมงการทำงานใน 1 สัปดาห์ ตามปกติจะมีพนักงานคนหนึ่งเป็นพนักงานเต็มเวลา การแบ่งปันในการทำงานมักจะดึงดูดพนักงานซึ่งต้องการทำงานไม่เต็มเวลาได้ บังคับสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันในการทำงานคือ จะแบ่งปันผลประโยชน์กันอย่างไรผลประโยชน์มักแจกจ่ายให้แก่พนักงานล่วงเวลา

4.3 ชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ที่อัดแน่น (condensed work week) เป็นจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวัน และจำนวนวันในสัปดาห์ที่ทำงาน ชั่วโมงทำงานต่อวันที่เพิ่มขึ้นจะทำให้จำนวนวันที่ทำงานต่อสัปดาห์ลดลง การทำงานวันละ 10 ชั่วโมง โดยทำ 4 วันต่อสัปดาห์เรียกว่า 4/40 หรืออาจจัดในแบบอื่นได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน 36 หรือ 38 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ข้อดีของชั่วโมงการทำงานที่อัดแน่นคือลดการขาดงาน ลดความเหนื่อยล้า ลดการมาทำงานสาย และ

พนักงานจะมีเวลาในการทำงานเป็นส่วนตัวมากขึ้น ส่วนข้อเสียคือพนักงานจะมีความอ่อนเพลีย เนื่องจากมีชั่วโมงทำงานนานในแต่ละวัน

## การวิเคราะห์งาน

องค์กรต่างๆ ล้วนมีภารกิจและเป้าหมายในการปฏิบัติงานหลายประการเกินกว่าที่คนเดียวจะดำเนินการได้สำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องแสวงหากระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยให้ทราบว่าจะงานและภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัตินั้นมีรายละเอียดอะไรบ้าง ขั้นตอนและวิธีการทำงานเป็นอย่างไร และแต่ละงานต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติในด้านใดบ้าง สารสนเทศ เหล่านี้จะช่วยปฐฐานระบบงานที่มีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การประสานเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงาน การศึกษาและการทำความเข้าใจเรื่องงาน โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าการวิเคราะห์งาน (job analysis) จึงมีความสำคัญต่อกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวิทยาศาสตร์ในองค์กร

การวิเคราะห์งานซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นมากขึ้นเนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีตำแหน่งมาก ประกอบกับความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี วิธีการทำงาน และระบบงานได้มีผลทำให้องค์กรต้องใช้นุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่มีความแตกต่างมากขึ้นกว่าเดิม โดยเหตุผลนี้ทำให้การวิเคราะห์งานจะต้องจัดทำอย่างรอบคอบมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและเป็นระบบ ประโยชน์สำคัญนอกจากจะสามารถนำไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ นับตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยให้ทราบถึงขอบเขตเนื้อหาของงาน ลักษณะงาน และสายบังคับบัญชาอีกด้วย

### 1. ความหมายของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่จำเป็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้มีผู้อธิบายความหมายของการวิเคราะห์งานไว้ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 39 – 42)

เดวิด เจ แชรริงตัน (David J. Cherrington) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการศึกษาและรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และความรับผิดชอบของงานที่ทำการวิเคราะห์ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งานคือคำพรรณนาลักษณะงาน (job description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) ในลักษณะคล้ายกัน แกรี่ เดสเลอร์ (Gary

Dessler) ได้ให้คำจำกัดความว่าการวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการที่ใช้กำหนดขอบเขตและธรรมชาติของงาน รวมถึงการกำหนดทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรที่ควรจะมี จ้างมาปฏิบัติงาน เงื่อนไขข้อกำหนดต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ได้รับจากการวิเคราะห์งาน จะนำไปใช้ในการจัดทำพรรณานัลักษณ์งานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน สำหรับดำเนินการจ้างพนักงาน

ลูอิส อาร์ โกเมซ - เมเจีย (Luis R. Gomez – Mejia) เดวิด บี บาลคิน (David B. Balkin) และ โรเบิร์ตแอล คาร์ดี (Robert L. Cardy) ได้นิยามการวิเคราะห์งานว่าเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมเป็นรายละเอียดของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของงานแต่ละงาน

ในความคิดเห็นของอาร์เธอร์ ดับเบิลยู เซอร์แมน (Arthur W. Sherman, Jr.) และจอร์จ ดับเบิลยู โบฮันเดอร์ (George W. Bohjander) การวิเคราะห์งานเปรียบเสมือนพื้นฐานสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานได้ถูกนำไปใช้ในกิจกรรมสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานแต่ละงานว่ามีหน้าที่ ภารกิจ และกิจกรรมอะไรบ้าง เมื่อวิเคราะห์งานเสร็จก็จะจัดทำรายงานสรุปเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ต่อกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

นอกจากนี้ อาร์ เวน มอนดี้ (R. Wayne Mondy) และ โรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. Noe) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการกำหนดทักษะที่จำเป็น หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และความรู้ที่ต้องการในการทำงานแต่ละงานในหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน คือ เพื่อหาคำตอบให้ 6 คำถามต่อไปนี้

- 1) ภารกิจที่พนักงานจะต้องทำให้สำเร็จมีอะไรบ้าง
- 2) งานที่รับผิดชอบจะต้องทำให้เสร็จเมื่อไร
- 3) งานที่ดำเนินการจะต้องทำที่ไหน
- 4) พนักงานมีวิธีการทำงานอย่างไร
- 5) ทำไมต้องทำงานดังกล่าว
- 6) คุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง

ดังนั้นการวิเคราะห์งานจะให้ข้อสรุปเกี่ยวกับภารกิจ ความรับผิดชอบของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ ความรู้รวมถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสภาพการ

ทำงาน มอนดีและโน ยังได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่าการวิเคราะห์งานจะต้องทำขึ้นใน 3 โอกาส ได้แก่

- 1) เมื่อมีการจัดตั้งองค์กรใหม่และมีการวิเคราะห์งานเป็นครั้งแรก
- 2) เมื่อมีงานใหม่เกิดขึ้นในองค์กร
- 3) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของงาน อันสืบเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การปรับปรุงวิธีการและกระบวนการทำงานหรือระบบการทำงาน

สำหรับนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยที่ได้อธิบายเรื่องการวิเคราะห์งาน เช่น เสนาะ ดิยาว ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานนั้นเพื่อให้ทราบว่าจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความรับผิดชอบอย่างไรจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จ ผลของการวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน 2 ประการคือ การแสดงรายละเอียดของงาน และการระบุลักษณะงาน โดยสามารถนำไปใช้ในการประเมินค่างานและแยกประเภทงานได้

ม.ร.ว.ศฤงคาร กิตติยากร ได้ให้ความจำกัดความในหนังสือประมวลศัพท์ธุรกิจว่า การวิเคราะห์งานหมายถึงการศึกษาชนิดและลักษณะของงานอย่างละเอียด เพื่อบันทึกกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน เครื่องมือซึ่งต้องใช้ สภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ของผู้ทำงานนั้นกับผู้ทำงานอื่น เพื่อกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม ความรับผิดชอบ และความรู้ความสามารถ ซึ่งผู้ที่มาปฏิบัติงานพึงจะต้องมี

มณูญ ตนะวัฒนา ได้เรียบเรียงความหมายของการวิเคราะห์งานว่าเป็นการศึกษาถึงส่วนประกอบต่างๆ ของงานแต่ละชนิดอย่างละเอียด ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวิเคราะห์ถึงหน้าที่และสภาพต่างๆ ของงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณสมบัติที่ต้องการของพนักงานแต่ละคนด้วย

ในทำนองเดียวกัน ชงชัย สันติวงษ์ ได้เสนอแนวคิดว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่างๆ โดยใช้วิธีการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานและคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีอย่างครบถ้วนทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานได้สำเร็จ และข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละงาน อีกทั้งข้อมูลจะยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างงานอีกด้วย

ดังนั้นอาจจะสรุปความหมายของการวิเคราะห์งานได้ว่า การวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ทั้งในด้านลักษณะของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชนิดของบุคลากร ความรู้ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสำหรับงาน ซึ่ง

ผู้ปฏิบัติงานพึงจะมี เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การวิเคราะห์งาน จะช่วยให้เห็นว่างานนั้นแตกต่างจากงานอื่นอย่างไร มีการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เหล่านั้นไปจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน

## 2. ประโยชน์และการนำการวิเคราะห์งานไปใช้

เนื่องจากการวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมพื้นฐาน เปรียบเสมือนศูนย์กลางของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด สารสนเทศและรายละเอียดต่างๆ ที่ได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง อาจกล่าวได้ว่าไม่มีงานใดที่ไม่ได้ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน โดยการนำข้อมูลไปใช้ขึ้นอยู่กับ ความแตกต่างของงาน ความเหมาะสม และโครงสร้างของงานแต่ละงาน ประโยชน์และการนำ การวิเคราะห์งานไปใช้มีดังนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 42 – 45)

1) การจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (job description) โดยคำพรรณนาลักษณะงาน จะต้องประกอบด้วย การสรุปงาน ภารกิจหลัก หน้าที่รับผิดชอบ และสภาพการทำงาน ซึ่ง รายละเอียดดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

2) การเขียนข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) เป็นการระบุ รายละเอียดด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ของงานต่างๆ อันรวมถึงความรู้ ความชำนาญและความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การออกแบบงาน (job design) ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไป กำหนดโครงสร้าง ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานหรือความรับผิดชอบ บางกรณี ข้อมูลจะชี้ให้เห็นข้อบกพร่องขององค์ประกอบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบของงาน ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์งานช่วยให้มีการตรวจสอบ และการจัดระบบงานต่างๆ ให้เหมาะสมขึ้น ในที่สุดอาจนำไปสู่การรีออกแบบงาน (job reengineering) ได้ นับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีอันเหมาะสมมาใช้กับแต่ละงานได้อีกด้วย

4) การสรรหาบุคลากร (recruitment) ข้อมูลของการวิเคราะห์งานจะช่วยให้ผู้สรรหามี ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานที่เหมาะสมกับงาน และพยายามแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่ง บุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้

5) การคัดเลือกบุคลากร (selection) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มี คุณสมบัติที่ดี ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานประกอบการตัดสินใจ ขั้นสุดท้ายว่าควรจ้างใคร โดยเฉพาะที่จะให้องค์กรได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และความถนัดในงานที่ทำ ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของงานนั้น

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกิจกรรมการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับผลงานที่คาดหวังตามที่ได้ระบุไว้ในการวิเคราะห์งาน ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานระดับผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ ซึ่งได้นำมาใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ นอกจากนี้ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะสร้างเป้าหมายของงาน (job goals) แล้วทำการตรวจสอบการทำงานตามเป้าหมายเหล่านั้น การประเมินผลลักษณะนี้ต้องใช้ข้อมูลลักษณะของงานประกอบเพื่อตัดสินว่าคุณลักษณะเฉพาะของพนักงาน ตรงกับลักษณะของงานหรือไม่ และงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายในระดับใด

7) การชี้แนะ (induction) รายละเอียดของงานที่วิเคราะห์จะช่วยชี้แนะให้พนักงานใหม่สามารถเริ่มต้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน นอกจากนี้งานบางประเภทจะต้องมีการสาธิต การเสนอแนะ หรือการทดลองปฏิบัติก่อน

8) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไปใช้ประกอบการออกแบบและดำเนินการ โครงการฝึกอบรม รายละเอียดในคำพรรณนาลักษณะงานจะระบุว่าทักษะและสมรรถนะใดบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ข้อมูลจึงช่วยให้การกำหนดเนื้อหาและวิธีการดำเนินงานของโครงการฝึกอบรมและการพัฒนามีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการมากยิ่งขึ้น

9) การวางแผนและพัฒนาอาชีพ (career planning and development) การโยกย้ายและสับเปลี่ยนทางด้านตำแหน่งงานหรืออาชีพ มักจะเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงาน การวิเคราะห์งานจะให้ข้อมูลที่ละเอียดและชัดเจนประกอบการพิจารณาตัดสินใจเปลี่ยนแปลงด้านอาชีพ

10) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (compensation and fringe benefits) ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับงานจะทำให้ทราบและเข้าใจขอบเขตเนื้อหาและปริมาณงานที่แท้จริงได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งจะช่วยให้การประมาณค่าและจัดโครงสร้างของค่าตอบแทนรวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้กับแต่ละตำแหน่งมีความเหมาะสม เป็นธรรม และสัมพันธ์กับทักษะ ความสามารถที่ใช้ในการทำงาน

11) ความปลอดภัย (safety) ข้อมูลหลายอย่างที่จะได้จากการวิเคราะห์งาน เช่น แผนภูมิของหน่วยงานมาตรฐาน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน สภาพการทำงาน ประเภทคนงาน และสภาพทางกายภาพอื่นๆ จะช่วยชี้แนะให้องค์กรสามารถกำหนดมาตรการป้องกันอันตรายและอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้ตระหนักถึงการปรับปรุงสภาพการทำงานให้เหมาะสม ถูกสุขอนามัย เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดอันตรายต่อสุขภาพและร่างกายของพนักงานให้อยู่ในภาพต่ำสุด

12) แรงงานสัมพันธ์ (labor relations) รายละเอียดของงานและมาตรฐานของงานจะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เมื่อมีปัญหาการละทิ้งหน้าที่ มีความขัดแย้งหรือโต้เถียงกัน

13) การจ้างงานที่เป็นธรรม (equal employment) รายละเอียดและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะช่วยสนับสนุนให้มีการจ้างงานที่เป็นธรรม นายจ้างได้ใช้เครื่องมือคัดเลือกที่ยุติธรรม สามารถใช้ทำนายถึงความสำเร็จในงานได้อย่างแท้จริง

จากการสำรวจห้างร้านบริษัทจำนวน 599 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ ผลการสำรวจแสดงตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

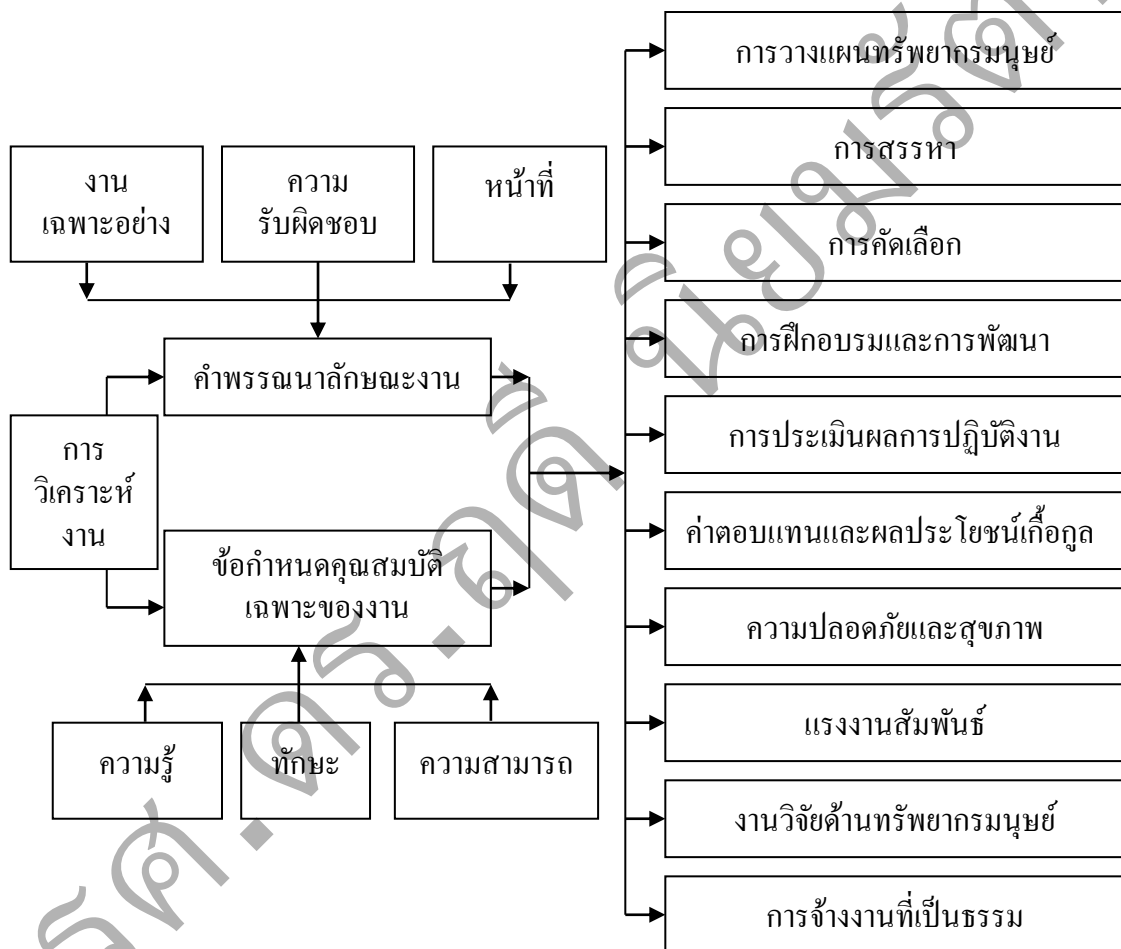
ตารางที่ 2.1 การนำการวิเคราะห์งานไปใช้ของบริษัทต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา

การนำการวิเคราะห์งานไปใช้	จำนวนร้อยละ
การกำหนดระดับค่าจ้างและเงินเดือน	90
การจัดทำข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะงาน	75
การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเพื่อพัฒนาความก้าวหน้า	70
การฝึกอบรม	60
การจัดระบบงานและการออกแบบงาน	50
การประเมินผลเพื่อกำหนดเงินเดือน	44
การเปรียบเทียบการทำงานเป็นรายชั่วโมง	44
การบริการด้านสวัสดิการและความปลอดภัยของคนงาน	43
การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	36
การเจรจาต่อรองแรงงานสัมพันธ์	33
การให้คำปรึกษาหารือ	25
การจัดโครงสร้างการทำงานเป็นรายชั่วโมง	25

ที่มา (มบุญ ตนะวัฒนา, 2537, หน้า 38; อ้างอิงจาก Fippo, nd.)

อาจสรุปได้ว่าข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่

2.1 จึงนับได้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นการสร้างรากฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวิทยาศาสตร์ โครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ นโยบายการบริหารบุคคลที่ดี มีโครงสร้างเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม หรือให้มีการรื้อปรับระบบงาน ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะไม่มีความมีประสิทธิภาพและไม่สามารถประเมินผลได้หากปราศจากการวิเคราะห์งานก่อน ดังนั้นการวิเคราะห์งานจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญเพราะสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เกือบทุกกิจกรรม



ภาพที่ 2.1 การนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้ในกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ในองค์กร

ที่มา (มบุญ ตนะวัฒนา, 2537, หน้า 38; อ้างอิงจาก Mondy & Noe, nd., p.94)

### 3. คำศัพท์เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานมีดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 46)

3.1 ภารกิจของงาน (task) หมายถึงกิจกรรมชิ้นเล็กที่สุดของงานที่พนักงานแต่ละคนจะต้องปฏิบัติภายในระยะที่กำหนด ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะบ่งบอกวิธีการทำงาน ขั้นตอนและเทคนิค เช่น รับผิดชอบต่อ พิมพ์ดีด และส่งของ เป็นต้น

3.2 หน้าที่ (duty) หมายถึงกลุ่มภารกิจของงานหลายๆ อย่างที่พนักงานต้องดำเนินการ เช่น หน้าที่ประชาสัมพันธ์มีภารกิจของงานเฉพาะอย่างที่ต้องทำคือ ต้อนรับลูกค้า รับผิดชอบต่อ ส่งข่าวสารข้อมูลต่างๆ ของบริษัท ติดต่อประสานงานกับลูกค้า เป็นต้น

3.3 ตำแหน่ง (position) หมายถึงกลุ่มภารกิจของงานและหน้าที่ที่บุคคลได้ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบ ทุกคนในหน่วยงานจะต้องมีตำแหน่ง และจำนวนตำแหน่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงานนั้นๆ เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายผลิต และพนักงานธุรการ เป็นต้น

3.4 งาน (job) หมายถึงกลุ่มของตำแหน่งที่มีภารกิจของงานและหน้าที่ที่ต้องอาศัยทักษะ และมีขอบเขตความรับผิดชอบคล้ายคลึงกัน เช่น ในบริษัทมีพนักงานขาย 15 ตำแหน่ง ทุกตำแหน่งทำหน้าที่หรืองานอย่างเดียวกันคืองานขาย

3.5 กลุ่มงานเดียวกัน (job family) หมายถึงงานตั้งแต่ 2 งานขึ้นไปรวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยที่แต่ละงานต้องการพนักงานปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน หรือที่มีคุณสมบัติสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น งานสอนและงานเอกสารตำราเป็นงานที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะลักษณะงานคล้ายกันและสนับสนุนกัน

3.6 กลุ่มอาชีพ (occupation) หมายถึงกลุ่มของงานที่พบในหลายๆ องค์กร เช่น งานด้านธุรการ งานบัญชี งานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกลุ่มอาชีพจะพบในเกือบทุกองค์กร

3.7 งานอาชีพ (career) หมายถึงลำดับของตำแหน่งงานที่พนักงานได้ครองตลอดชีวิตการทำงาน โดยได้เลื่อนไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นตามลำดับในการทำงานนั้นๆ

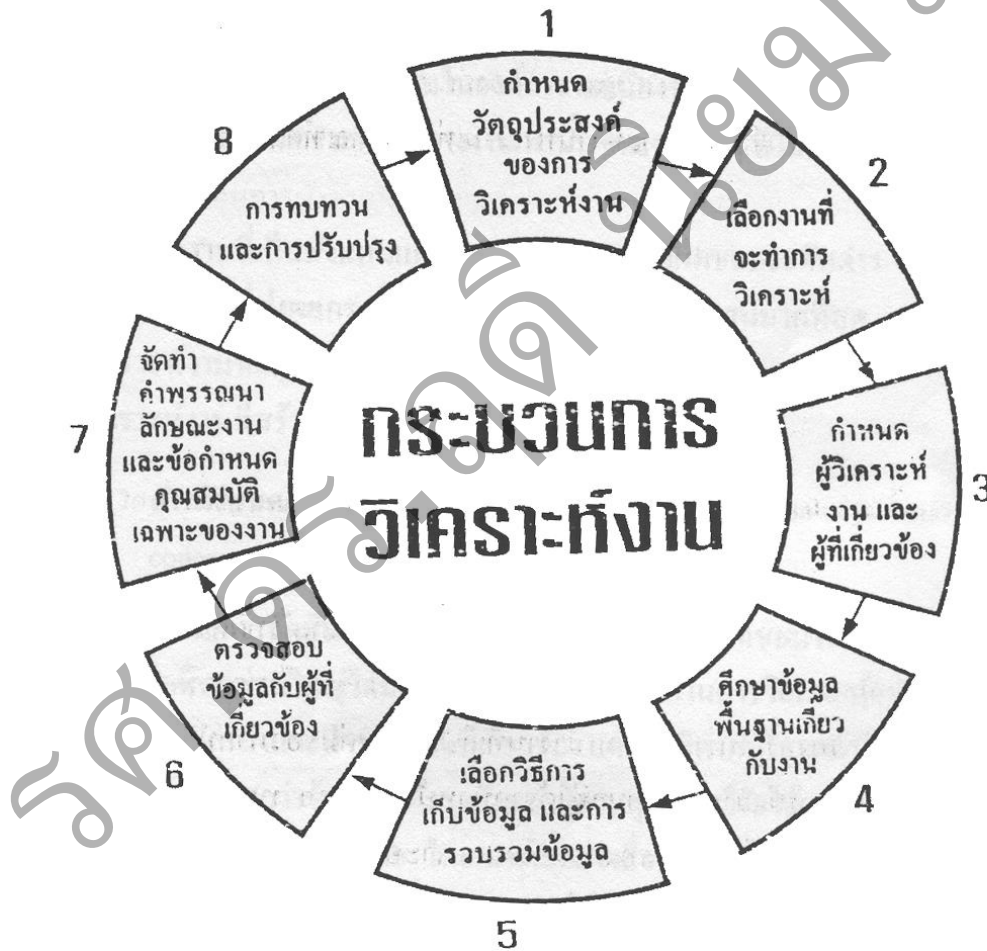
3.8 คำพรรณนาลักษณะงาน (job description) หมายถึงเอกสารที่อธิบายรายละเอียดของตำแหน่ง ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงสภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นจะต้องทราบ

3.9 ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) หมายถึงข้อความที่อธิบายถึงคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป โดยอธิบายถึง

ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะที่ต้องมีเพื่อใช้งานนั้น รวมถึงคุณสมบัติพิเศษอื่นๆ ที่จำเป็น

#### 4. กระบวนการวิเคราะห์งาน

ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานได้ถูกนำไปใช้กิจกรรมต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนในการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ กระบวนการวิเคราะห์งานประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 8 ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยความสัมพันธ์ของกระบวนการดังกล่าวได้นำเสนอด้งภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการวิเคราะห์งาน

ที่มา (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 47)

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์งานมีดังนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 46 – 53)

#### ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน

ก่อนจะเริ่มวิเคราะห์งาน ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และการนำข้อมูลการวิเคราะห์งานไปใช้ให้ชัดเจนว่าต้องการวิเคราะห์งานเพื่ออะไร วัตถุประสงค์ที่กำหนดจะมีผลต่อการเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูล ตัวอย่างเช่น ถ้าฝ่ายบริหารต้องการจะทราบว่าวิธีการคัดเลือกพนักงานนั้นสอดคล้องกับนโยบายการให้โอกาสการจ้างที่เสมอภาคหรือไม่ การวิเคราะห์งานจะมุ่งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมหลักของแต่ละงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หรือถ้าต้องการศึกษาประสิทธิภาพของการใช้เครื่องจักรในโรงงาน การวิเคราะห์งานก็จะพิจารณาว่ามีทักษะและการฝึกอบรมด้านใดที่จำเป็นต่อการใช้อุปกรณ์เหล่านั้น เป็นต้น อย่างไรก็ตามพึงระลึกเสมอว่าไม่มีวิธีวิเคราะห์งานเพียงวิธีเดียวที่สามารถตอบคำถามทุกข้อที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลายๆ ประการได้ ยังมีวัตถุประสงค์มาก การออกแบบการวิเคราะห์งานก็จะยิ่งความซับซ้อนมากกว่าการวิเคราะห์งานที่มีจุดมุ่งหมายเพียงประการเดียว

#### ขั้นที่ 2 การเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์

โดยทั่วไปควรมีการวิเคราะห์งานทุกงานในองค์กร แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและเวลา จึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องวิเคราะห์งานบางงานเท่านั้น เกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกวิเคราะห์งานมีดังนี้

- 1) เลือกวิเคราะห์งานที่เป็นตัวแทนและครอบคลุมความรับผิดชอบระดับต่างๆ มากที่สุด
- 2) เลือกวิเคราะห์งานที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานมากที่สุด
- 3) เลือกวิเคราะห์งานที่มีผู้ครองตำแหน่งมากที่สุด
- 4) เลือกวิเคราะห์งานที่สร้างปัญหาให้กับองค์กรมากที่สุด

#### ขั้นที่ 3 การกำหนดผู้วิเคราะห์งานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสองเรื่องคือ ใครควรเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์งานและใครควรจะเป็นผู้ให้ข้อมูล องค์กรส่วนใหญ่ได้มอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งานเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ครองตำแหน่งและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง แต่มีข้อวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีการให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้จากผู้ครองตำแหน่งมากกว่าข้อมูลที่ได้จากหัวหน้าผู้ควบคุม งานวิจัยได้แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างข้อมูลที่ได้จากทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องรายละเอียดของงานที่ต้องทำและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จากผู้ครองตำแหน่งมีข้อดีคือทำให้ทราบรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ได้ดี ใช้เป็น

แหล่งข้อมูลได้ ซึ่งในส่วนนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งานจะได้ทราบแนวคิดกว้างๆ เพื่อใช้ยืนยันว่าผู้ทรงตำแหน่งแต่ละคนมีความคิดอย่างไร ในทางตรงข้ามมีข้อจำกัดบางประการ เช่น มีแรงจูงใจในการให้ข้อมูลต่ำ มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญแก่งานเกินความจริง ขาดความตระหนักรู้ในวัตถุประสงค์ของงาน และมีทักษะด้านการเขียนและพูดไม่ดีพอที่จะสื่อสารข้อมูล แต่อย่างไรก็ตามปัญหาดังกล่าวสามารถหลีกเลี่ยงได้โดยการคัดเลือกผู้ทรงตำแหน่งที่จะให้ข้อมูลอย่างรอบคอบ

หัวหน้าผู้ควบคุมงานเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเพราะเป็นผู้ที่ทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานได้เป็นอย่างดีและมีแนวโน้มน้อยที่จะให้ความสำคัญของงานเกินความจริง นอกจากนี้ อาจจะมีทักษะการสื่อสารที่ดีกว่า แต่บางครั้งพบว่าหัวหน้างานมักจะให้ข้อมูลในลักษณะบอกสิ่ง ที่ควรจะดำเนินการมากกว่าจะพูดถึงสิ่งที่ปฏิบัติตามสภาพความจริง และจะมีความคุ้นเคยกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานน้อยกว่าผู้ทรงตำแหน่ง

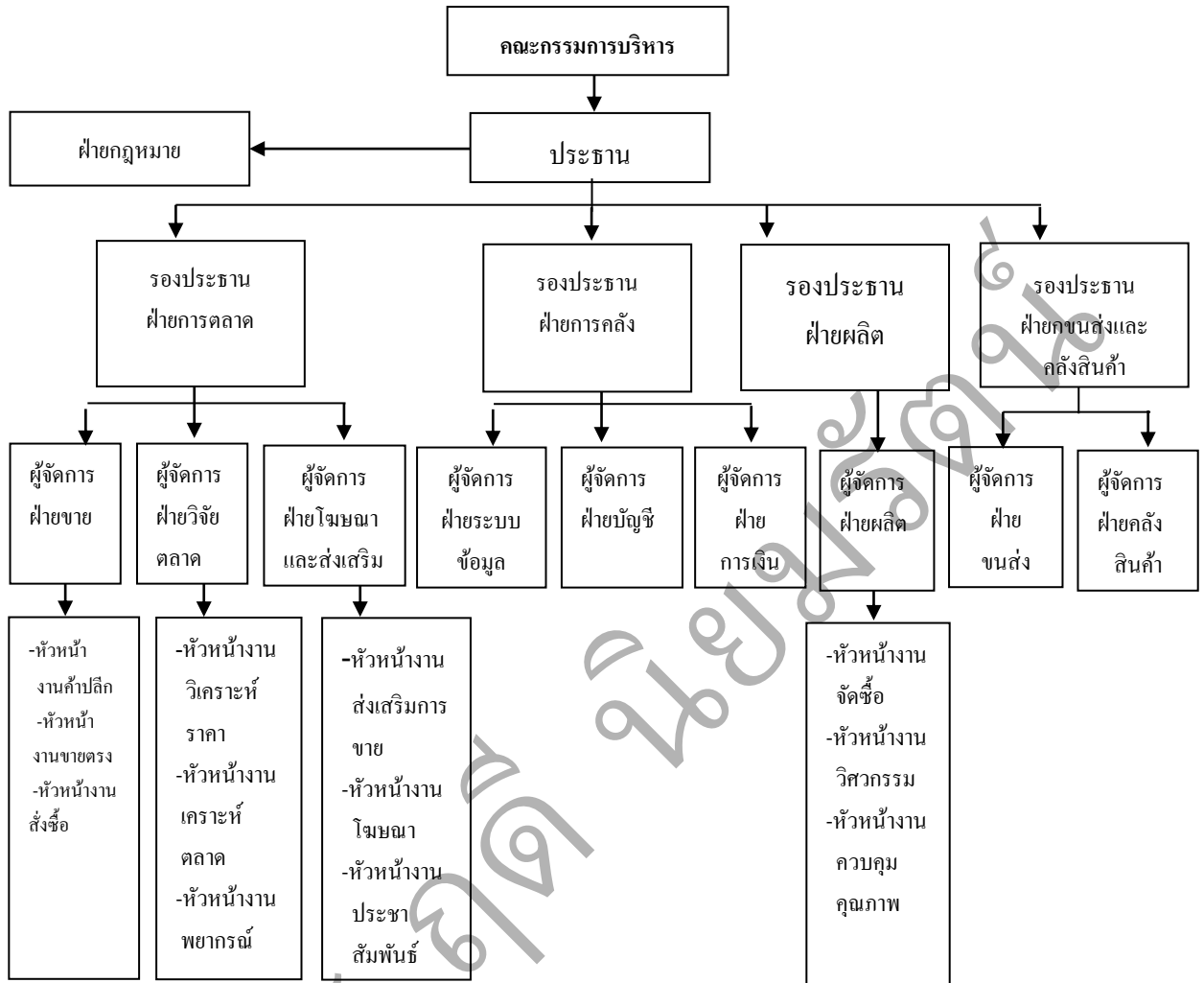
อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนนี้ควรประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งานจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ทรงตำแหน่ง และหัวหน้าผู้ควบคุมงานภายใต้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร

#### ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับงาน

ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ควรศึกษาได้แก่ แผนภูมิองค์กร (organization chart) แผนภูมิกระบวนการทำงาน (process chart) คำพจนานาลักษณะงานที่มีอยู่ คู่มือการปฏิบัติงาน การเยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงานและรายงานต่างๆ

เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของหน่วยงาน นักวิเคราะห์งานจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลพื้นฐานหลัก 2 ด้านคือ

- 1) แผนภูมิองค์กร เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของฝ่ายและแผนกต่างๆ ในหน่วยงาน โดยมีการระบุชัดเจนทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน รวมถึงสายการบังคับบัญชาทั้ง แนวตั้งและแนวนอน จะช่วยให้นักวิเคราะห์งานได้เข้าใจขั้นตอนการบังคับบัญชา รวมถึงเครือข่ายการสื่อสารที่เป็นทางการว่ามีลักษณะอย่างไร งานหลักมีอะไรบ้าง งานที่จะวิเคราะห์นั้น อยู่ตรงจุดใดและมีความสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร จะพบว่าการศึกษาแผนภูมิปัจจุบันขององค์กร นอกจากจะช่วยให้คุ้นเคยกับงานที่จะวิเคราะห์แล้ว ยังช่วยให้เห็นความซับซ้อนของงาน และสร้างความเข้าใจอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับองค์กรได้ ภาพที่ 2.3 เป็นตัวอย่างแผนภูมิการบริหารของหน่วยงานแห่งหนึ่ง

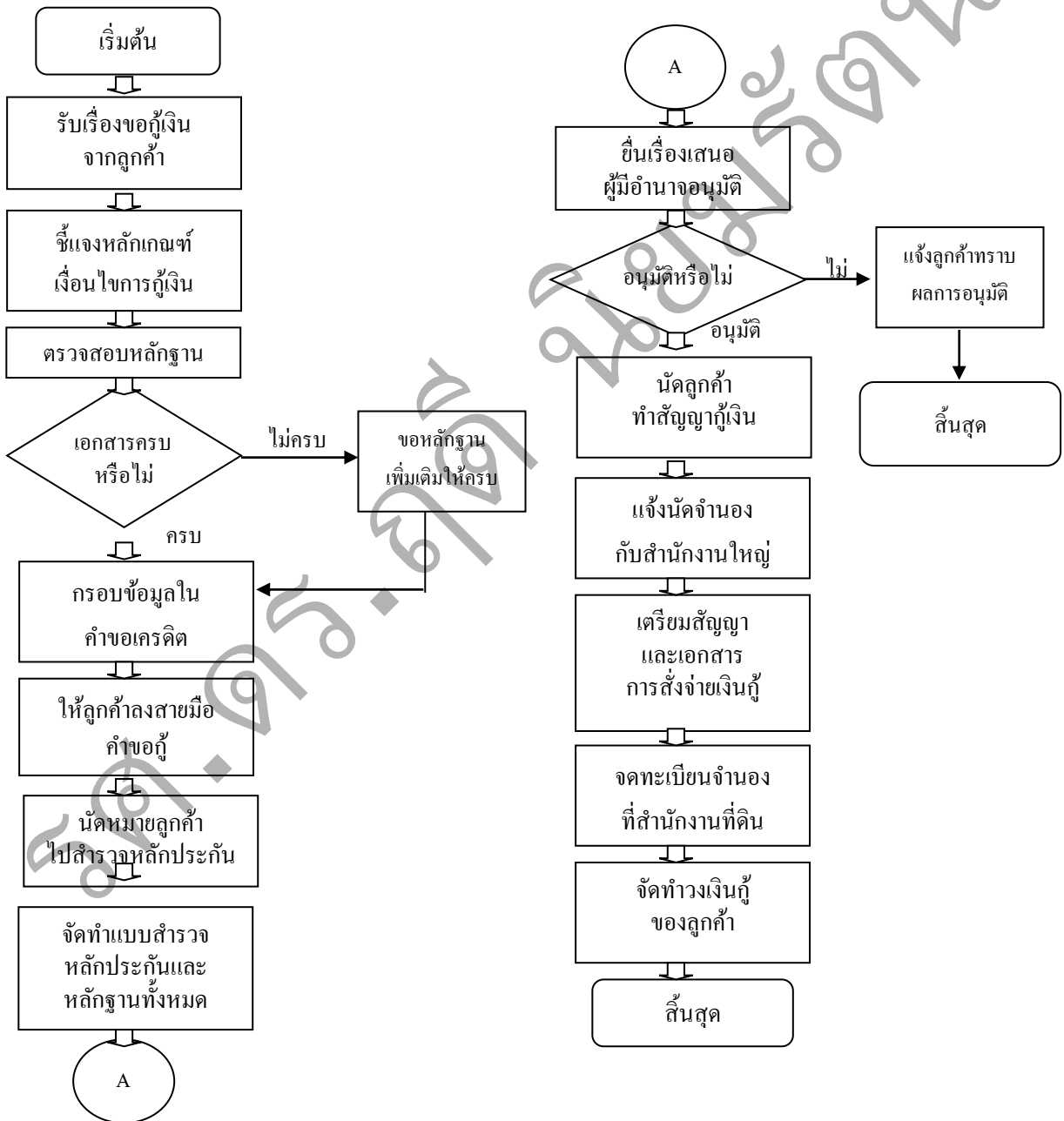


ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างแผนภูมิการบริหารของหน่วยงาน  
 ที่มา (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 49)

2) แผนภูมิกระบวนการทำงาน แสดงให้เห็นรายละเอียดของกระบวนการทำงานแต่ละงานว่ามีความสัมพันธ์เชิงระบบในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (input) ของงานที่จะวิเคราะห์ ดังภาพที่ 2.4 หรืออาจเป็นแผนภูมิแสดงขั้นตอนของกิจกรรมต่างๆ ในการทำงาน เช่น ขั้นตอนในการขออนุมัติเงินกู้ ตามตัวอย่างที่แสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.4 แผนภูมิการทำงานในลักษณะของปัจจัยนำเข้าและผลงานที่ได้รับ  
ที่มา (สุนันทา เลहनันท์, 2542, หน้า 50)



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างแผนภูมิแสดงขั้นตอนในการขออนุมัติเงินกู้  
ที่มา (สุนันทา เลहनันท์, 2542, หน้า 51)

รายละเอียดของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแผนภูมิองค์กรและแผนภูมิกระบวนการทำงาน จะช่วยให้นักวิเคราะห์งานรู้ว่าควรจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบใดที่เหมาะสมที่สุด และควรที่จะเก็บข้อมูลจากแหล่งใด

#### ขั้นที่ 5 การเลือกวิธีการเก็บข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล

การเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่ต้องการและเหมาะสมมีส่วนช่วยให้การวิเคราะห์งานประสบความสำเร็จ วิธีการเก็บข้อมูลที่ใช้กันทั่วไปมี 5 วิธีคือ การสังเกตการทำงาน การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การเก็บบันทึกรายวันของผู้ปฏิบัติการ และวิธีผสมผสาน การจะเลือกใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน บางงานอาจต้องใช้หลายวิธีผสมผสานกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ รายละเอียดของวิธีการเก็บข้อมูลของแต่ละวิธีนำเสนอในหัวข้อที่ 5 วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์งาน

เมื่อเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมได้แล้ว จะเป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดในการเก็บข้อมูล ข้อมูลที่ต้องการจะต้องประกอบด้วยข้อมูลหลักที่สำคัญ 2 ประการคือ ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของงานและข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานที่จำเป็นต่อการทำงาน บางกรณีอาจมีข้อมูลเสริมอื่นๆ อีกเช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งานและการนำข้อมูลไปใช้

#### ขั้นที่ 6 การตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลที่รวบรวมได้จะแสดงให้เห็นธรรมชาติและหน้าที่หลักของงานที่ทำกรวิเคราะห์ ข้อมูลเหล่านี้จะต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงตำแหน่งซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว และหัวหน้าผู้ควบคุมงาน เพื่อให้แน่ใจและมั่นใจว่าข้อมูลนั้นถูกต้อง สมบูรณ์ และชัดเจนต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงหรือแก้ไขรายละเอียดของบางกิจกรรมได้

#### ขั้นที่ 7 การจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน

หลังจากได้มีการตรวจสอบข้อมูลที่รวบรวมมาได้แล้ว ข้อมูลที่ได้เหล่านั้นอาจอยู่ในรูปของแบบสอบถามที่กรอกแล้ว ผลบันทึกการสัมภาษณ์ การบันทึกการสังเกต หรือรายการบันทึกของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ซึ่งเป็นผลผลิตที่เป็นรูปธรรมอันเกิดจากการวิเคราะห์งาน

#### ขั้นที่ 8 การทบทวนและการปรับปรุง

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สภาพการณ์บางอย่างอาจชี้นำองค์กรให้สนใจต่อการ

ทบทวนและปรับปรุงด้านการวิเคราะห์งาน เช่น

- 1) เมื่อมีงานใหม่เพิ่มขึ้นทำให้โครงสร้างงานขององค์กรเปลี่ยนไป
- 2) เมื่อฝ่ายบริหารต้องการความมั่นใจว่าคุณสมบัติที่ต้องการในการทำงานเปลี่ยนไป

หรือไม่

- 3) เมื่อผู้ครองตำแหน่งขอให้มีการวิเคราะห์งาน เนื่องจากงานที่รับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น เป็นต้น

สภาพการณ์เหล่านี้เป็นความจำเป็นที่ฝ่ายบริหารจะต้องดำเนินการทบทวนและปรับปรุงรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยจัดให้มีการวิเคราะห์งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับต่อการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพ รวมถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

#### 5. วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์งาน

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 5 วิธี ได้แก่ การสังเกตการทำงาน การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การเก็บบันทึกรายวันของผู้ปฏิบัติการ และวิธีผสมผสาน โดยแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สุนันทา เสาหนันท์, 2542, หน้า 53 – 67)

5.1 การสังเกตการทำงาน (observation) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน โดยนักวิเคราะห์งานทำหน้าที่เป็นผู้สังเกต (observer) และบันทึกงานที่ผู้ครองตำแหน่งหรือผู้ปฏิบัติงานทำจนครบกระบวนการ ตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งทำงานนั้นแล้วเสร็จ เพื่อศึกษาดูว่ามีภารกิจ และกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องดำเนินการที่จะให้งานนั้นเสร็จลุล่วงไปได้ ในระหว่างการสังเกตนักวิเคราะห์งานจะทำการบันทึกข้อมูลในรูปแบบบรรยายหรือบันทึกรายละเอียดลงในแบบฟอร์มที่มีการกำหนดหัวข้อมาก่อน แล้วสังเกตตามหัวข้อเหล่านั้นโดยหัวข้อสำคัญนักวิเคราะห์งานต้องทำการสังเกต ได้แก่

5.1.1 ภารกิจสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานทำเพื่อให้งานนั้นเสร็จมีอะไรบ้าง (what) โดยระบุเป็นลำดับกิจกรรมที่ใช้ในการทำงาน เช่น ดูแล เลือก ติดตั้ง เป็นต้น และกระทำกิจกรรมเหล่านั้นกับใคร

5.1.2 ผลของพฤติกรรมการทำงานก่อให้เกิดอะไรขึ้น ทำงานนั้นทำไม (why)

5.1.3 ภารกิจของงานนั้นทำอย่างไร (how) โดยระบุแยกเป็น เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน สภาพการทำงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน

5.1.4 หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน (worker function) โดยอธิบายชี้ให้เห็นว่าการกิจนั้นเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ สามประการคือ ข้อมูล คน และสิ่งของ ในระดับความยากง่ายเพียงใด และมากน้อยในระดับใด

โดยทั่วไปจะพบว่า การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์งาน โดยการสังเกต เป็นวิธีการที่ค่อนข้างยาก จำเป็นต้องอาศัยทักษะและความสามารถของผู้สังเกต ดังนั้น นักวิเคราะห์งานจะต้องได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะในการสังเกต และรู้จักบันทึกภารกิจสำคัญของงาน หลักของการสังเกตที่ควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ความรู้ในงานที่ทำการวิเคราะห์ นักวิเคราะห์งานควรจะศึกษาข้อมูลเบื้องต้นว่า ควรจะศึกษาเรื่องใด สภาพแวดล้อมใดที่จะสังเกต
- 2) ประเด็นของการวิเคราะห์ นักวิเคราะห์งานควรตั้งประเด็นที่จะไปสังเกตเพื่อดู ความสอดคล้องของข้อมูลที่สังเกตให้ตรงกับประเด็นของงานที่จะวิเคราะห์
- 3) วิธีการบันทึกข้อสังเกต ควรบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการกำหนดวิธีบันทึกและหัวข้อที่จะสังเกตไว้ก่อน
- 4) การแยกประเภทข้อมูล ควรแยกประเภทข้อมูลด้วยการกำหนดหัวข้อรายการของพฤติกรรม ปริมาณงาน ลักษณะของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 5) การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานหลายๆ คน เพราะจะช่วยขจัดอคติ และตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง ทำให้ข้อมูลที่ได้น่าเชื่อถือมากขึ้น การเลือกสังเกตจากการปฏิบัติงานของคนใดเพียงคนเดียวอาจทำให้มีการบิดเบือนได้
- 6) การสังเกตการปฏิบัติงานในเวลาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้สังเกตภารกิจของงานได้ครบสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะการสังเกตเวลาต่างกันอาจเห็นภารกิจที่แตกต่างกันไป
- 7) การสังเกตการทำงานไม่ควรเป็นอุปสรรคขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 8) การสังเกตการทำงานจะต้องสังเกตจากการปฏิบัติงานตามปกติ ไม่ทำอย่างโจ่งแจ้ง เพราะเมื่อพนักงานรู้ว่าจะมีการสังเกตการปฏิบัติงาน ก็จะเตรียมการทำงานอย่างดี หรือทำงานนั้นแตกต่างไปจากที่เกิดขึ้นตามปกติ ซึ่งมีผลให้ได้ข้อมูลไม่ตรงความจริง หรือบางคนอาจตื่นเต้นวิตกกังวลทำให้ข้อมูลที่ได้อาจบิดเบือนไปเช่นกัน

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสังเกตการทำงานจะเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่มีประโยชน์มาก เพราะช่วยให้นักวิเคราะห์งานได้เห็นทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ของการทำงาน และเครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่วิธีการสังเกตการทำงาน

ก็ยังไม่เหมาะที่จะใช้กับงานทุกชนิด แกรีเดสเลอร์ (Gary Dessler) ได้เสนอแนะว่า การสังเกตการทำงานเหมาะที่จะใช้กับงานที่ต้องใช้ความเคลื่อนไหวของร่างกายหรือใช้แรงกาย และมีวงจรการทำงาน (work cycle) ก่อนข้างต้น ใช้ทักษะที่ไม่สูงนัก สามารถสังเกตได้ เช่น งานบัญชี งานสารบรรณ งานประกอบชิ้นส่วน หรืองานนักการ เป็นต้น สำหรับงานที่มีวงจรการทำงานนานใช้เวลาเป็นเดือน เป็นปี จึงจะแล้วเสร็จ หรือเป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถทางสมองหรือความคิด และใช้ทักษะสูง เช่น งานวิจัย งานออกแบบ งานกฎหมาย และอื่นๆ ไม่เหมาะที่จะใช้วิธีการสังเกตการทำงาน อีกทั้งยังไม่เหมาะสำหรับรวบรวมข้อมูลของบางกิจกรรมที่เกิดขึ้นไม่บ่อยมากนัก

นอกจากนี้ เดสเลอร์ ยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การสังเกตควรใช้ควบคู่กับการสัมภาษณ์ เพราะเมื่อใช้ทั้งสองวิธีจะทำให้ได้ความจริงครบถ้วนสมบูรณ์ ในการสังเกตแต่ละครั้งจะต้องสังเกตการทำงานจนครบวงจรการทำงาน แต่ต้องไม่เข้าไปสอดแทรกการทำงานของผู้ถูกสังเกต ขณะเดียวกันต้องพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ ต่อจากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมบางอย่างซึ่งอาจเกิดเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติว่าตรงกับที่สัมภาษณ์หรือไม่ โดยวิธีนี้จะช่วยให้สะดวกในการเขียนคำบรรยายการสังเกตสภาพการทำงานได้อย่างถูกต้อง ส่วนอีกวิธีหนึ่งที่สามารถทำได้แต่ไม่เป็นที่พึงปรารถนามากนักคือ การสังเกตไปพร้อมๆ กับการซักถาม อย่างไรก็ตาม ทั้งการสังเกตและการสัมภาษณ์จะต้องพิจารณาในแง่ของความเชื่อได้และความเที่ยงตรงของข้อมูลประกอบด้วย

5.2 การสัมภาษณ์ (interviews) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์งาน โดยนักวิเคราะห์งานจะเป็นผู้สัมภาษณ์ ส่วนผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานโดยตรงของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้รู้เกี่ยวกับงานมากที่สุดเป็นผู้ให้ข้อมูลเมื่อได้ข้อมูลแล้วต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่บันทึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้อง

การสัมภาษณ์เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพราะวิธีนี้เปิดโอกาสให้นักวิเคราะห์และผู้ทรงตำแหน่ง ซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้ปฏิบัติงาน ได้พูดคุยกันอย่างมีเป้าหมาย ผู้ทรงตำแหน่งสามารถตอบคำถามนักวิเคราะห์งานได้ ขณะเดียวกันนักวิเคราะห์งานก็ได้มีโอกาสชี้แจงและอธิบายให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมนั้นจะได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง

ในทางปฏิบัติการสัมภาษณ์ทำได้ 2 แบบคือ การสัมภาษณ์แบบรายบุคคล และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม การสัมภาษณ์แบบรายบุคคลทำโดยสัมภาษณ์ผู้ทรงตำแหน่งหรือหัวหน้าผู้ควบคุมงานซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับงานทีละคน จึงทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก โดยทั่วไปจะมีการเตรียมคำถามไว้เป็นชุด เมื่อได้คำตอบแล้วจึงจะนำคำตอบมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน มีผู้

เสนอแนะว่านักวิเคราะห์งานควรจะสัมภาษณ์ผู้ทรงตำแหน่งหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก โดยให้อธิบายถึงภารกิจและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ต่อจากนั้นจึงสัมภาษณ์หัวหน้างานเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ทรงตำแหน่งและสรุปประเด็นที่สำคัญ ส่วนการสัมภาษณ์แบบกลุ่มนี้จะสุ่มผู้ปฏิบัติงานขึ้นมากลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นผู้รู้งานนั้นดี และสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานทั้งกลุ่มนั้น จะช่วยให้ประหยัดเวลาและเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง รวมทั้งจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่จริง อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์แบบนี้ ผู้สัมภาษณ์ต้องมีทักษะด้านการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม

การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเที่ยงตรง สะท้อนให้เห็นงานที่ปฏิบัติจริง ควรได้มีวิธีการดำเนินการดังนี้

5.2.1 ควรคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องงานมาเป็นผู้รับการสัมภาษณ์ อาจให้หัวหน้าผู้รับผิดชอบงานนั้นเป็นผู้กำหนดบุคคล หรือบางกรณีอาจให้กลุ่มเลือกมาก็ได้ นอกจากนี้นักวิเคราะห์งานซึ่งเป็นผู้สัมภาษณ์ควรจะเป็นผู้รอบรู้ในงานนั้นๆ ด้วย

5.2.2 เลือกสถานที่และกำหนดเวลาให้เหมาะสม สถานที่ควรมึบรรยากาศเหมาะสม ปราศจากเสียงรบกวนและมีความเป็นส่วนตัว ไม่พลุกพล่าน ส่วนเวลานั้นควรนัดหมายวันสัมภาษณ์ล่วงหน้า และหลีกเลี่ยงการสัมภาษณ์ในเวลาที่ไม่เหมาะสม เช่น ใกล้เคียงเวลาอาหารกลางวันหรือเลิกงาน เป็นต้น

5.2.3 การสัมภาษณ์จะมีขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ให้สัมภาษณ์เต็มใจ เพราะจะได้รับความร่วมมือในการตอบคำถามให้ข้อมูล ทำให้ข้อมูลที่ได้ครบสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.2.4 การสัมภาษณ์ควรเริ่มต้นด้วยการสร้างสัมพันธภาพ (rapport) ที่ดี ให้ความเป็นกันเองกับผู้ให้สัมภาษณ์และสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้น รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้เข้าใจ

5.2.5 เตรียมคำถามที่จะสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ โดยเฉพาะรายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจสำคัญที่ต้องทำ ทำไมต้องทำ ทำอย่างไร และหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานว่ามีอะไรบ้าง

5.2.6 คำถามที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์งานควรมีลักษณะดังนี้

5.2.6.1 คำถามต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งาน

5.2.6.2 คำถามควรชัดเจน มีความหมายไม่คลุมเครือ เข้าใจได้ง่าย

5.2.6.3 ไม่ควรใช้คำถามนำและสรุปคำตอบให้

5.2.6.4 ควรถามทีละประเด็น หลีกเลี่ยงการถามวกวน และปล่อยให้ การสัมภาษณ์ออกนอกขอบเขต

5.2.6.5 ควรจัดหัวข้อเรื่องลำดับตามกำหนดไว้จนได้ขั้นตอนการทำงาน ที่ถูกต้องและครบถ้วน ไม่ควรละเลยการซักไซ้ประเด็นที่สำคัญของการได้ข้อมูลที่ชัดเจน

5.2.6.6 คำถามควรกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อยากจะตอบ และใช้เวลา อย่างเพียงพอที่จะช่วยให้ตอบคำถามตามความเป็นจริง การเปิดโอกาสให้พูดได้มากจะมีโอกาส ได้รับรู้สิ่งต่างๆ ทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี

5.2.6.7 ใช้คำถามที่ให้ความเป็นมิตรและใช้น้ำเสียงที่เหมาะสม

5.2.7 บันทึกข้อมูลอย่างระมัดระวัง ควรจะได้บันทึกข้อเท็จจริง ความรู้สึก และข้อมูลสำคัญไว้อย่างเป็นระบบ และพยายามแยกความจริงออกจากการตีความ

5.2.8 ให้ความสนใจกับภาษาท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้า เพราะสิ่งเหล่านี้ จะสะท้อนให้เห็นทัศนคติ ความรู้สึกที่มีต่องาน

5.2.9 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถามคำถามบ้าง เพราะนอกจากจะเป็นการ ช่วยให้นักงานได้ระบายความคับข้องใจในงานที่ทำแล้ว ยังทำให้นักวิเคราะห์งานได้ข้อเท็จจริง เกี่ยวกับงานได้อีกด้วย

5.2.10 เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานควรขอบคุณผู้ปฏิบัติงานที่สละ เวลาในการให้สัมภาษณ์และให้ความสำคัญกับองค์กร

ปัญหาที่พบบ่อยในการวิเคราะห์งานคือข้อมูลที่รวบรวมมาไม่ถูกต้อง เช่นถ้าผู้ถูก สัมภาษณ์คิดว่าจะมีการนำข้อมูลไปพิจารณาเรื่องค่าจ้างเงินเดือน เขาจะให้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน จากสภาพที่เป็นอยู่จริง ดังนั้นการสัมภาษณ์ผู้ครองตำแหน่งหรือผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน มากกว่าหนึ่งคนจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลได้ นอกจากนี้การวางแผนที่ดีในการ สัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ดี และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างนักวิเคราะห์งานและผู้ถูกสัมภาษณ์ ล้วน ส่งผลต่อคุณภาพของข้อมูลที่รวบรวมมา เนื่องจากการสัมภาษณ์เป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน และเสียค่าใช้จ่ายสูง นักวิเคราะห์งานอาจเลือกใช้การสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูล หากความ กระจำให้กับข้อสงสัยบางข้อโดยเฉพาะ จึงมีข้อเสนอแนะให้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและ แบบสอบถามควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์

5.3 การใช้แบบสอบถาม (questionnaires) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการ วิเคราะห์งานที่นิยมใช้กันมากอีกวิธีหนึ่ง โดยนักวิเคราะห์งานเป็นผู้จัดทำแบบสอบถาม ซึ่ง ประกอบด้วยรายการคำถามต่างๆ แล้วให้ผู้ปฏิบัติงานอ่านคำถามแล้วเขียนตอบ เมื่อตอบเสร็จ

หัวหน้างานที่เกี่ยวข้องจะทบทวนแก้ไข หรือปรับปรุงตามที่เห็นสมควร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปใช้ประกอบการจัดทำคำพรรณาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานต่อไป

ข้อดีของการใช้แบบสอบถามคือใช้ต้นทุนต่ำ เหมาะสำหรับการเก็บข้อมูลจำนวนมากภายในระยะเวลาสั้นและเก็บข้อมูลได้ง่าย แต่อย่างไรก็ตามมีข้อพึงระวังคือ ข้อมูลที่ได้ไม่ชัดเจนเพียงพอ หากคำถามไม่ชัดเจนผู้ตอบเข้าใจไม่ตรงกับผู้ร่างแบบสอบถาม ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ถูกต้อง ข้อมูลที่ได้ค่อนข้างผิวเผินยากที่จะศึกษาเรื่องต่างๆ อย่างละเอียด และผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากไม่มีเวลาตอบหรืออาจไม่สนใจจะตอบ นอกจากนี้การใช้แบบสอบถามไม่เหมาะที่จะใช้เก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาไม่สูงนักเพราะอ่านเขียนไม่คล่อง

5.4 การเก็บบันทึกประจำวันของผู้ปฏิบัติ (employee recording) เป็นวิธีการเก็บข้อมูลโดยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบันทึกรายละเอียดต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวัน ข้อมูลที่บันทึกประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำ ความถี่ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำแต่ละกิจกรรม โดยเก็บบันทึกทุกอย่างตามลำดับเวลา การจดบันทึกที่ดีจะต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน กระชับรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย การเก็บบันทึกจะน่าเชื่อถือถ้าได้มีการทบทวนทุกวัน คือเมื่อเสร็จสิ้นงานในแต่ละวันจะเปรียบเทียบงานที่เกิดขึ้นจริงกับที่จดบันทึกไว้ว่าได้รวบรวมข้อมูลไว้ครบถ้วนหรือไม่ รายการใดที่ขาดหายจะต้องบันทึกเพิ่มเติมทันที ไม่ควรปล่อยเวลาให้ผ่านไปหลายวันเพราะอาจหลงลืมได้ นอกจากนี้การเก็บบันทึกควรสรุปไว้เป็นระยะๆ เช่น เป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือเป็นรายไตรมาส เป็นต้น ถ้ามีการบันทึกอย่างสม่ำเสมอและข้อมูลเป็นปัจจุบัน จะช่วยให้นักวิเคราะห์งานสามารถเห็นภาพที่ค่อนข้างสมบูรณ์เกี่ยวกับงานทั้งหมด ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาเปรียบเทียบเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือนได้ ทำให้นักวิเคราะห์งานเห็นว่าการปฏิบัติงานประจำวันหรืองานใดเป็นงานจริงได้ การจดบันทึกจะเหมาะสำหรับการวิเคราะห์งานที่ยากต่อการสังเกต เช่น งานของวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ หรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะพบว่างานเหล่านั้นต้องใช้เทคโนโลยีสูง เป็นงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรืองานที่ใช้เกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วย อย่างไรก็ตามเนื่องจากการบันทึกจะต้องทำทุกวัน จึงมักมีปัญหาเกิดขึ้น คือผู้บันทึกส่วนใหญ่มักไม่มีวินัยเพียงพอที่จะบันทึกประจำวัน และการบันทึกทำให้เสียเวลาในการทำงาน

ปัจจุบันนักวิเคราะห์งานบางคนอาจจะใช้แถบเสียง (tape) บันทึกข้อมูล ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรยายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดลงในเครื่องบันทึกเสียงในขณะที่กำลังทำงานนั้นๆ แล้วจึงนำมาถอดคำอธิบายต่างๆ ภายหลัง ข้อมูลที่ได้จากวิธีนี้จะตรงและเป็นจริงหากได้มี

การบันทึกเสียงขณะที่ปฏิบัติงานจริงๆ เพราะผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับงานนั้นๆ อีกทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถใช้ร่วมกับวิธีการรวบรวมข้อมูลวิธีอื่นๆ อย่างไรก็ตามมีข้อควรระวังในการใช้วิธีนี้คือผู้ปฏิบัติงานอาจให้ข้อมูลที่บิดเบือนเกินความจริง แต่สามารถแก้ไขได้โดยให้หัวหน้างานทบทวน ตรวจสอบข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้องอีกครั้ง และข้อที่พึงระวังอีกข้อหนึ่งคือ หากผู้ปฏิบัติงานไม่สนใจในการบรรยายรายละเอียดของงานที่ทำ ข้อมูลที่ได้อาจขาดความชัดเจน หลงลืมเรื่องสำคัญบางประการไปได้

การเก็บบันทึกรายวันแบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ

5.4.1 การเก็บบันทึกประจำวันในสมุดประจำตัว วิธีนี้พนักงานจะได้รับแจกสมุดประจำวันสำหรับบันทึกการปฏิบัติงานในแต่ละวันของตนเอง รูปแบบของการบันทึกไม่กำหนดแน่นอน บางคนอาจบันทึกเป็นหัวข้องานที่ปฏิบัติแยกตามประเภทของงานและกิจกรรม บางคนบันทึกเวลาที่ใช้กับแต่ละงาน บางคนบันทึกกิจกรรมเฉพาะที่แตกต่างกันเท่านั้น และบางคนบันทึกรายละเอียดต่างๆ ทั้งหมดโดยไม่คำนึงว่ากิจกรรมต่างๆ ที่บันทึกนั้นซ้ำซ้อนกันหรือไม่

5.4.2 การเก็บบันทึกเฉพาะเหตุการณ์สำคัญ ได้แก่การบันทึกเฉพาะงานที่แตกต่างไปจากงานที่เกิดขึ้นประจำวัน โดยเฉพาะงานที่มีลักษณะพิเศษ มีผลเด่นชัด และมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานนั้น

5.4.3 การเก็บบันทึกกิจกรรมการปฏิบัติงาน วิธีนี้จะบันทึกด้วยการถ่ายวิดีโอทัศน์ หรือถ่ายด้วยอุปกรณ์การถ่ายภาพอื่นๆ เพื่อบันทึกกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสมและหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด

5.4.4 การบันทึกถึงการอภิปราย วิธีนี้หัวหน้างานจะอภิปรายกับผู้ปฏิบัติงานถึงวิธีการทำงานต่างๆ โดยการแจ้งข้อเท็จจริงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ แล้วอภิปรายในเชิงปรึกษาหารือถึงปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้รับรู้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

5.5 วิธีผสมผสาน (combination of methods) จากการศึกษาวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานทั้ง 4 วิธีข้างต้นจะพบว่าแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันไป ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด จึงเกิดได้แนวคิดในการผสมผสานวิธีต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อช่วยให้ข้อมูลที่รวบรวมได้มีความครบถ้วนสมบูรณ์และน่าเชื่อถือ

โซลลิทซ์ (Zallitsch) และแลงส์เนอร์ (Langsner) ได้เสนอแนะว่าควรจะนำวิธีการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ด้วยกันดังนี้คือ

5.5.1 ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ปฏิบัติงาน หลังจากที่ผู้ปฏิบัติงานได้กรอกข้อมูล รายละเอียดต่างๆ แล้วแบบสอบถามเหล่านั้นจะถูกส่งไปยังหัวหน้าผู้ควบคุมงานของผู้ปฏิบัติงาน

5.5.2 หัวหน้างานของผู้ปฏิบัติงานจะตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมภารกิจต่างๆ ของงาน ถ้าพบว่ายังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ หัวหน้างานจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมตามเห็นสมควร แล้วจึงส่งแบบสอบถามนั้นกลับมายังนักวิเคราะห์งาน

5.5.3 นักวิเคราะห์งานนำข้อมูลที่ได้มาทบทวนว่าต้องการข้อมูลเพิ่มเติมอะไรบ้าง ในขั้นตอนนี้ นักวิเคราะห์งานอาจเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์และการสังเกตการปฏิบัติงานประกอบด้วย

5.5.4 นักวิเคราะห์งานจะสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและสังเกตการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบข้อมูลและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.5.5 จัดประชุมระหว่างหัวหน้างานและตัวแทนผู้ปฏิบัติงานเพื่อยืนยันความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูล

5.5.6 นักวิเคราะห์งานจะวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน

## 6. ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานที่ประสบผลสำเร็จต้องการข้อมูลเป็นจำนวนมาก ไม่ว่านักวิเคราะห์งาน จะใช้วิธีการแบบใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลเหล่านั้นจะต้องมีข้อมูลหลัก (core information) ซึ่งเป็นข้อมูลที่จำเป็นและขาดไม่ได้อยู่ 2 ประการคือ ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของงาน (tasks) และข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงาน (job requirement) อย่างไรก็ตามอาจจะมีข้อมูลอื่นอีกเช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งานแต่ละกรณี โดยข้อมูลหลักที่นักวิเคราะห์งานต้องการใช้ในการวิเคราะห์งานมีดังนี้ (สุนันทา เลานันทร์, 2542, หน้า 67 – 68)

6.1 กิจกรรมที่เกี่ยวกับงาน (work activities) ประกอบด้วยข้อมูลของกิจกรรมย่อย ดังนี้

6.1.1 ภารกิจที่เกี่ยวกับงาน เป็นการให้รายละเอียดภารกิจต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไป เช่น จัดแฟ้ม ทำความสะอาดและอื่นๆ เป็นต้น บางครั้งจำเป็นต้องอธิบายว่ากิจกรรมเหล่านั้นทำอย่างไร ทำไมต้องทำ และทำเมื่อไร รวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน

6.1.2 กระบวนการในการปฏิบัติภารกิจของงาน

6.1.3 ขั้นตอนการปฏิบัติภารกิจของงาน

6.1.4 การบันทึกรายละเอียดภารกิจของงาน ทำได้โดยการบันทึกภาพหรือถ่ายภาพยนตร์

6.1.5 ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อใช้ในการตรวจสอบงาน

6.2 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน (worker oriented activities) ต้องระบุรายละเอียดของเรื่องต่อไปนี้

6.2.1 พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน เช่น การตัดสินใจ การสื่อสาร

6.2.2 ความเคลื่อนไหวทางร่างกายที่ต้องการในการทำงาน

6.2.3 ความต้องการของงานที่มีต่อบุคคล เช่น งานต้องการให้บุคคลใช้แรงกายในการปฏิบัติงาน

6.3 เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก (machines, tools, equipment and work aids used) เป็นการชี้แจงรายละเอียดถึงวิธีการทำงานนั้นว่าทำอะไร ต้องใช้เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์อะไรบ้างในการทำงาน

6.4 องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม (job-related tangibles and intangibles) หมายถึงการระบุรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้

6.4.1 วัตถุดิบและวัสดุต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต

6.4.2 สินค้าที่ผลิตหรือผลิตภัณฑ์

6.4.3 ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้เฉพาะด้านซึ่งต้องนำมาประยุกต์ใช้และทำให้งานนั้นสำเร็จได้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเครื่องยนต์ ระบบไฟฟ้า เคมี หรือกฎหมาย เป็นต้น

6.4.4 การให้บริการที่จำเป็น เช่น การซ่อมแซมบำรุงรักษา

6.5 ผลการปฏิบัติงาน (work performance) เป็นการอธิบายเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลงานในเรื่องต่างๆ ได้แก่

6.5.1 หน่วยวัดของงาน เช่น ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตผลงานแต่ละชิ้น

6.5.2 มาตรฐานของงาน

6.5.3 การวิเคราะห์ข้อบกพร่องของผลงานที่เกิดขึ้น

6.5.4 เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)

6.6 สภาพแวดล้อมของงาน (job context) เป็นการรวบรวมรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

6.6.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน

6.6.2 ตารางการปฏิบัติงาน

6.6.3 สภาพแวดล้อมของสังคม

6.6.4 แรงจูงใจทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช้เงิน

6.7 เงื่อนไขและความต้องการส่วนบุคคลในการทำงาน (personal requirements for the job) เป็นข้อมูลที่สัมพันธ์กับคุณสมบัติที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ได้แก่

6.7.1 ความรู้และทักษะที่สัมพันธ์กับงาน ในที่นี้หมายถึง การศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.7.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความสามารถ บุคลิกภาพ และความสนใจที่สอดคล้องกับเงื่อนไขข้อกำหนดของงาน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งานทั้ง 7 ประการข้างต้น จะช่วยให้นักวิเคราะห์งานมีข้อมูลหลักมากเพียงพอที่จะช่วยให้การวิเคราะห์งาน อันเป็นกิจกรรมพื้นฐานสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ หากมีข้อมูลเกี่ยวกับงานน้อยเกินไปจะนำไปสู่การจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานที่ไม่ถูกต้องได้

## ใบพรรณนาลักษณะงาน

ใบพรรณนาลักษณะงาน (job description, J.D.) หรือใบกำหนดหน้าที่งาน เป็นเอกสารที่มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งรู้ว่าเขามีหน้าที่อะไรบ้างที่อยู่ในความรับผิดชอบ และผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการประสานงานและควบคุมงานให้ดำเนินไปด้วยดีจนบรรลุผลสำเร็จ

ในการจัดการทั่วไปและการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจนและถูกต้องสมบูรณ์เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งได้รู้ชัดในหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความเข้าใจที่ชัดเจนถูกต้องว่าสิ่งใดตนจะต้องทำตามบทบาทที่ได้รับ อะไรคือความคาดหวังจากตำแหน่งหน้าที่ และเพื่อเป็นการป้องกันความเข้าใจผิด การก้าวถอยหน้าที่ การขัดแย้งในบทบาท และการทำงานซ้ำซ้อนกัน องค์กรทุกแห่งจึงควรมีใบพรรณนาลักษณะงานสำหรับทุกตำแหน่งอย่างถูกต้องสมบูรณ์ตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

ลักษณะการบังคับบัญชา ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจะต้องมีระบบตรวจสอบได้ว่ามีการมอบหมายงานตรงตามตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ อีกทั้งต้องกำหนดให้มีใบพรรณนาลักษณะงานให้พร้อมใช้ในการปฏิบัติงานที่ประจำทุกหน่วยงาน

มีความเข้าใจว่าใบพรรณนาลักษณะงานทำให้จำกัดตัวงานให้อยู่ในขอบเขตที่ตายตัวเกินไปไม่ยืดหยุ่นทำให้การสั่งและมอบหมายงานแก่พนักงานทำได้ไม่กว้างขวางและไม่คล่องตัว พนักงานอาจจะอ้างใบพรรณนาลักษณะงานมาปฏิเสธงานได้ แต่หากพิจารณาในทางกลับกันคือกรณีที่ไม่มี พนักงานจะสามารถปฏิเสธงานได้มากกว่า หรือสงสัยว่าจะอะไรเป็นหน้าที่ของตน อะไรเป็นงานของคนอื่น ดังนั้นถ้ามีใบพรรณนาลักษณะงานก็จะสามารถชี้แจงงานใดเป็นหน้าที่หลักของใครได้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 105 – 114)

### 1. ความสำคัญของใบพรรณนาลักษณะงาน

เมื่อมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งแล้ว จะต้องให้เขาได้รู้อย่างแน่ชัดว่าเขามีตำแหน่งหน้าที่ (job title) อะไร ตั้งกัอยู่ในหน่วยงานใด มีใครเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อที่เขาจะได้รับรู้อย่างชัดเจนว่าเขาจะฟังคำสั่งจากใคร ใครเป็นผู้มีอำนาจบังคับบัญชาและมอบหมายงานแก่เขา ใครเป็นผู้มีอำนาจให้ทุนให้โทษ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณำเน็จความดีความชอบแก่เขา รวมทั้งจะได้รู้ว่าเขามีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ มีกี่คน ตำแหน่งอะไรบ้าง ในประการสำคัญใบพรรณนาลักษณะงานทำให้ผู้ดำรงตำแหน่ง (job holder) ได้รู้ถึงหน้าที่หลักและเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ว่าเป็นสัดส่วนกันอย่างไร เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องช่วยสร้างความเข้าใจอันดีแก่ผู้ดำรงตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชา ให้มีความเข้าใจตรงกัน เป็นการป้องกันปัญหาขัดแย้ง และความเข้าใจผิดในการมอบหมายงานทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ร่วมทำงานกันตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตรงตามตำแหน่งที่แท้จริง และประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงกับหน้าที่ปฏิบัติจริง

ใบพรรณนาลักษณะงานจึงทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งและผู้บังคับบัญชารู้ชัดในหน้าที่ที่มอบหมายให้ทำเป็นเครื่องช่วยในการควบคุมงานให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นเครื่องช่วยในการประสานงานให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้ผู้ประเมินไม่ผิดพลาดไปประเมินงานซึ่งมิใช่งานของผู้รับการประเมิน จึงอาจสรุปประโยชน์ของใบพรรณนาลักษณะงานได้ดังต่อไปนี้

1.1 ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา ใบพรรณนาลักษณะงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1.1 ลักษณะและขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.1.2 การแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักงาน
- 1.1.3 การมอบหมายงานแก่พนักงาน
- 1.1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.1.5 การย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งงาน
- 1.1.6 การควบคุมไม่ให้เกิดงานซ้ำซ้อน
- 1.1.7 การศึกษาหรือเปลี่ยนแปลงของงานที่ปฏิบัติ
- 1.1.8 การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.1.9 การวางแผนงานของหน่วยงาน

1.2 ประโยชน์ต่อพนักงาน ใบพรรณนาลักษณะงานช่วยให้พนักงานรู้และเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

- 1.2.1 ลักษณะและขอบเขตของงานที่ต้องปฏิบัติ
- 1.2.2 แนวทางการปฏิบัติตน
- 1.2.3 การปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน โดยเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับใบพรรณนาลักษณะงาน

1.3 ประโยชน์ต่อองค์กร ใบพรรณนาลักษณะงานช่วยในการบริหารงานขององค์กรในเรื่องต่อไปนี้

- 1.3.1 การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร
- 1.3.2 การวางแผนอัตรากำลัง
- 1.3.3 การประเมินค่างานและกำหนดค่าจ้าง
- 1.3.4 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน
- 1.3.5 การย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งงาน
- 1.3.6 การพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 1.3.7 การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- 1.3.8 การวิเคราะห์ทางเดินของงาน (work flow)
- 1.3.9 การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- 1.3.10 การเปรียบเทียบงานในการสำรวจค่าจ้าง

1.3.11 การปรับปรุงระบบงาน

1.3.12 การจัดงานที่ซ้ำซ้อนกัน

1.3.13 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

1.3.14 การปรับปรุงระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน

1.3.15 เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาท

ตามตำแหน่งหน้าที่ชัดเจน

## 2. การจัดทำใบพรรณนาลักษณะงาน

ใบพรรณนาลักษณะงานที่สมบูรณ์ ควรจะจัดทำขึ้นด้วยความเห็นชอบของผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่ายดังนี้

2.1 ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ซึ่งจะต้องรับผิดชอบให้มีใบพรรณนาลักษณะงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าใครจะเป็นผู้เขียนก็ตาม ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ซึ่งมอบหมายอำนาจหน้าที่หรือสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ เป็นผู้ซึ่งรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงานของตำแหน่งงานได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี รวมทั้งรู้ถึงวัตถุประสงค์ของการมีตำแหน่งนั้นๆ ความยากง่ายของงาน วิธีการทำงาน ความสำคัญของตำแหน่งงานต่อองค์กร ความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานและหน่วยงานอื่น ตลอดจนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนั้น จึงจะสามารถจัดทำและตรวจรับรองความถูกต้องของรายละเอียดข้อมูลในใบพรรณนาลักษณะงานของตำแหน่งในบังคับบัญชาได้ดี

สำหรับตำแหน่งงานใหม่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้เขียนใบพรรณนาลักษณะงานเพื่อขออนุมัติเพิ่มกำลังและขออนุมัติการจ้าง เพราะเป็นผู้ซึ่งจะรู้ถึงเหตุผลและหน้าที่งานว่าเหตุใดจึงมีตำแหน่งงานดังกล่าวเกิดขึ้น

2.2 ผู้ดำรงตำแหน่ง เป็นผู้ร่วมรู้รายละเอียดของงาน ทั้งวิธีการและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตน จึงสามารถเขียนใบพรรณนาลักษณะงานของตำแหน่งที่ตนเองปฏิบัติอยู่ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งรู้เฉพาะงานที่ทำเท่านั้น อาจมองภาพรวมไม่ชัดเจนเท่ากับผู้บังคับบัญชาซึ่งรับผิดชอบและมองภาพรวมของทั้งหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองใบพรรณนาลักษณะงานนั้นอีกครั้ง ในกรณีที่งานเปลี่ยนไปจากเดิม ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่งได้รับการมอบหมายให้เขียนใบพรรณนาลักษณะงาน

2.3 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำให้ความช่วยเหลือ จัดฝึกอบรมวิธีการเขียนใบพรรณาลักษณะงานแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ดำรงตำแหน่ง ในฐานะผู้ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวางและปราศจากอคติ รวมทั้งให้บริการในการจัดทำแบบใบพรรณาลักษณะงาน (form) ประการสำคัญ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาตามสายงานเพื่อพิจารณาความสมบูรณ์ของใบพรรณาลักษณะงาน ตลอดจนการตั้งชื่อตำแหน่งงานที่ถูกต้อง

### 3. ขั้นตอนการจัดทำใบพรรณาลักษณะงาน

การจัดทำใบพรรณาลักษณะงานมี 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์งาน ตามกระบวนการการวิเคราะห์งานดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

3.2 การเขียนพรรณาลักษณะงาน โดยนำข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วมาเขียนลงในแบบใบพรรณาลักษณะงาน โดยยึดหลักการเขียน 7 C's ดังนี้

3.2.1 ระมัดระวัง (care)

3.2.2 จัดเป็นหมวดหมู่ (category)

3.2.3 ชัดเจน (clear)

3.2.4 สมบูรณ์ครบถ้วน (complete)

3.2.5 สั้น กระชับความ (concise)

3.2.6 เจาะจง (concrete)

3.2.7 ถูกต้อง (correct)

3.3 การตรวจสอบและรับรอง มีขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตรวจพิจารณา

3.3.2 ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ตรวจพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

3.3.3 ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงพิจารณาอนุมัติ

3.3.4 ให้ผู้ดำรงตำแหน่งลงนามรับทราบ

### 4. รูปแบบและวิธีเขียนใบพรรณาลักษณะงาน

การเขียนใบพรรณาลักษณะงานจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อมีรายละเอียดเป็นหมวดหมู่ชัดเจน สมบูรณ์ครบถ้วนและถูกต้องเป็นที่เข้าใจตรงกัน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ดำรงตำแหน่ง กล่าวคือต้องระบุชื่อตำแหน่ง สังกัด สายการบังคับบัญชา ขอบข่ายความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่ง

หน้าที่หลัก การประสานงานติดต่อทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งคุณสมบัติผู้ซึ่งสามารถดำรงตำแหน่งได้ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปประเมินค่างาน (job evaluation) ได้อย่างถูกต้อง โดยการเขียนใบพรรณนาลักษณะงานแม้จะมีรูปแบบที่แตกต่างกันแต่อาจสรุปหัวข้อและวิธีการเขียนได้ดังนี้

4.1 ชื่อพนักงาน ระบุชื่อ – นามสกุล ของผู้ดำรงตำแหน่ง

4.2 ตำแหน่ง ระบุชื่อตำแหน่งงาน หากยังไม่มีชื่อตำแหน่งเป็นทางการให้ระบุชื่องานที่ปฏิบัติ เพื่อบอกให้รู้ลักษณะหน้าที่งาน

4.3 สังกัด ระบุชื่อ ฝ่าย/สำนัก ส่วน หน่วย ที่สังกัด

4.4 รายงานต่อตำแหน่ง ระบุชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาโดยตรง (หากไม่มีตำแหน่งให้ระบุชื่อ – นามสกุล)

4.5 ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ระบุตำแหน่งของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรง (ไม่ใช่ทุกตำแหน่งที่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชา) และจำนวน

4.6 หน้าที่งาน โดยสรุป มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้มองเห็น และเข้าใจขอบเขตของหน้าที่โดยภาพรวม ทั้งเป็นการเพิ่มความเข้าใจในกรณีที่ชื่อตำแหน่งงานไม่อาจทำให้เข้าใจหน้าที่ได้อย่างชัดเจน จึงต้องระบุหน้าที่ทั้งหมดที่มีส่วนสัมพันธ์กับหน่วยงาน อธิบายอย่างย่อๆ ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของตำแหน่งซึ่งเมื่ออ่านแล้วสามารถเข้าใจถึงลักษณะและขอบเขตงานของตำแหน่งได้ทันทีโดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต มีหน้าที่ทำให้ผลการผลิตมีปริมาณและคุณภาพตรงตามความต้องการตามแผนการผลิตที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายสุดท้ายคือผลกำไรขององค์กรหรือบริษัท ในการเขียนใบพรรณนาลักษณะงานจึงควรเขียนเพียงใจความหนึ่งย่อหน้า และเขียนให้เข้าใจงาน เหมือนเป็นการตอบคำถามว่ามีงานอะไร ขอบเขตแค่ไหน จึงเป็นผลให้มีตำแหน่งนี้ขึ้น

4.7 หน้าที่หลัก ระบุหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบหรือปฏิบัติของผู้ดำรงตำแหน่งโดยเขียนเป็นข้อๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทราบว่าอะไรบ้างที่เขาจะทำได้ และอะไรบ้างที่เขาทำไม่ได้ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะมีการก้าวท้าวอำนาจหน้าที่กัน เมื่อมีความเข้าใจและปราศจากความวิตกกังวลว่า ย่อมส่งผลให้งานของส่วนรวมดำเนินไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น ในการเขียนหน้าที่หลักมีข้อควรพิจารณา ดังนี้

4.7.1 หน้าที่หลักต้องระบุให้เด่นชัดเป็นข้อๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ไม่ใช่เรียงตามเวลาที่มากน้อย ถ้าเป็นงานที่เป็นกระบวนการ (process) ให้เรียงตามขั้นตอนการปฏิบัติ

4.7.2 หน้าหลักถือเป็นหัวใจของใบพรรณนาลักษณะงาน เพราะเป็นการบอกถึงงานที่ต้องทำให้สำเร็จว่าจะทำอะไร อย่างไร ด้วยจุดมุ่งหมายอะไร

4.7.3 หน้าหลักที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ในการบังคับบัญชาหรือไม่ได้บังคับบัญชาก็ตาม จะต้องนำมาเขียนไว้ในส่วนนี้

4.7.4 หน้าหลักจะต้องเป็นงานของผู้ดำรงตำแหน่ง มิใช่งานที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราว หรือเป็นงานในกรณีเกิดสถานการณ์ผิดปกติเช่น ช่วยดับไฟ เป็นต้น

4.7.5 หน้าหลักซึ่งเป็นหน้าที่ทางการบริหารจะต้องระบุให้เจาะจงเป็นรูปธรรม ไม่เขียนขึ้นลอยๆ จะไม่เกิดประโยชน์อะไรเพราะเป็นงานที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำอยู่แล้ว โดยเฉพาะสิ่งซึ่งเป็นงานพื้นฐานของผู้บริหารทุกคน ไม่ต้องนำมาเขียนเป็นหน้าที่หลัก เช่น การปกครองบังคับบัญชา การมอบหมายงาน การสั่งงาน การควบคุมงานและติดตามงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การลงโทษทางวินัย เป็นต้น

4.7.6 หน้าหลักจะเป็นตัวกำหนดความต้องการของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

4.7.7 หน้าหลักจะเขียนขึ้นด้วยคำกริยาที่แสดงถึงระดับของผู้ดำรงตำแหน่ง หากเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับนโยบายหรือผู้จัดการจะขึ้นต้นด้วยคำกริยาที่เป็นหน้าที่ทางการบริหาร แต่ถ้าเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานจะใช้คำกริยาที่แสดงถึงการควบคุม การปกครองบังคับบัญชา ส่วนตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการจะใช้กริยาขึ้นต้นที่แสดงถึงการกระทำด้วยตนเอง

4.7.8 หน้าหลักอาจคิดคำนวณจำนวนร้อยละของเวลาในการปฏิบัติกำกับไว้ โดยแสดงไว้ทางด้านขวามือของแต่ละข้อ ที่กำหนดให้เวลาทั้งหมดในการปฏิบัติงานเป็นร้อยละ และพิจารณาเทียบสัดส่วนการใช้เวลาแต่ละข้อ ซึ่งไม่สามารถจะกำหนดให้ได้สมบูรณ์ เพียงแต่เป็นประมาณการเพื่อให้การใช้เวลาปฏิบัติในหน้าที่หลักแต่ละข้อเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและเหมาะสมในตำแหน่งโดยรวม

การแสดงสัดส่วนของเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ไว้นี้ยังมีข้อโต้แย้ง โดยบางความเห็นคิดว่าไม่มีความจำเป็น เพราะการกำหนดไว้อาจมีความถูกต้องเหมาะสมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบางคนและบางเวลา เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งเปลี่ยนไปหรือเวลาไปการปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกันนี้ อาจให้น้ำหนักในการปฏิบัติไม่เหมือนเดิมหรือให้น้ำหนักไม่เท่ากันก็ได้ อย่างไรก็ตามหากการคิดคำนวณการใช้เวลาไม่ยุ่งยากนัก การแสดงน้ำหนักการใช้เวลาไว้ก็จะ

เป็นประโยชน์ในการจัดสรรเวลาให้เหมาะสมแก่งานในแต่ละหน้าที่ได้ในช่วงเวลาที่ผู้บังคับตำแหน่งหรือสถานการณ์ในการปฏิบัติงานยังคงเดิม

4.5.8 คุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) โดยทั่วไปจะกำหนดคุณสมบัติซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการจ้างงานตามตำแหน่งดังนี้

4.5.8.1 เพศ อาจกำหนดหรือไม่กำหนดขึ้นอยู่กับลักษณะงาน

4.5.8.2 วัย พิจารณากำหนดตามความเหมาะสมของตำแหน่งงานเป็นช่วงอายุ

4.5.8.3 วุฒิการศึกษา ส่วนมากจะกำหนดความรู้ขั้นต่ำ (minimum qualification) ที่สามารถทำหน้าที่ในตำแหน่งนั้นๆ และมักจะเปิดช่องไว้ให้ดูยืดหยุ่น โดยการเพิ่มคำว่า “หรือเทียบเท่า (or equivalent)”

4.5.8.4 ประสบการณ์ อาจกำหนดหรือไม่กำหนดเพราะสามารถฝึกอบรมได้ ตัวอย่างที่พบมากคือการรับสมัครพนักงานขาย ซึ่งจะระบุไว้ว่าไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์เนื่องจากจะมีการฝึกอบรมให้ก่อนที่จะเริ่มทำงาน แต่มีบางตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงาน ตัวอย่างเช่น งานระดับบริหารชั้นสูง งานช่างฝีมือ และงานช่างเทคนิค เป็นต้น ซึ่งจะระบุลักษณะและระยะเวลาของประสบการณ์ที่ต้องการ

4.5.8.5 คุณสมบัติพิเศษ มักเรียกว่าความสามารถพิเศษ เป็นคุณสมบัติในตัวพนักงานที่จะช่วยให้สามารถนำมาใช้ในหน้าที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น หรืออาจนำไปช่วยงานได้เมื่อถึงคราวจำเป็น ตัวอย่างเช่น พนักงานรับโทรศัพท์ที่สามารถพิมพ์ดีดได้ พูดภาษาอังกฤษหรือภาษาจีนได้ เป็นต้น คุณสมบัติเฉพาะของงานดังกล่าวข้างต้นกำหนดไว้เพื่อใช้พิจารณากลับกรองและคัดเลือกผู้สมัครงาน การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานนี้จะต้องกำหนดตามความต้องการของงาน มิใช่กำหนดตามคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

**ตัวอย่างใบบรรยายลักษณะงาน**

ที่มา (สุภาพร พิศาลบุตร, 2546, หน้า 304 – 305)

**ตำแหน่ง** หัวหน้าพนักงานพิมพ์ดีด

**ฝ่าย** บุคลากร

**ส่วน/แผนก** บริการสำนักงานใหม่

**ผู้บังคับบัญชา** ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักงานใหญ่

**อัตราเงินเดือน** 5,000 – 8,000 บาท

**ลักษณะหน้าที่**

บริหารและให้บริการพิมพ์ดีดกลางสำนักงานใหญ่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่ถูกต้อง เรียบร้อยและรวดเร็วตามความจำเป็นของผู้ใช้บริการ

**ขอบเขตความรับผิดชอบ**

ให้บริการต่อฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายวางแผนในสำนักงานใหญ่ ดูแลพนักงานพิมพ์ดีด 5 คน โดยตรง

**หน้าที่/ความรับผิดชอบ**

1. พิมพ์งานแต่ละวันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและให้ทันกำหนดเวลาตามความต้องการของผู้ใช้บริการ...
2. พิมพ์เอกสารที่เป็นความลับตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ใช้บริการเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น
3. ฝึกสอนและแนะนำการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีดให้ได้ตามมาตรฐานของบริษัท..
4. ควบคุม บังคับบัญชาพนักงานพิมพ์ดีด...
5. ดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ในความรับผิดชอบให้อยู่ในสภาพที่จะใช้งานได้อยู่เสมอ...
6. จัดเตรียมวัสดุการพิมพ์และอุปกรณ์เครื่องเขียนให้มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพดีอยู่เสมอ...
7. งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

**ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงาน**

ที่มา (สุภาพร พิศาลบุตร, 2546, หน้า 308 – 309)

**ชื่องาน** นักวิเคราะห์งาน

**วันที่** 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2551

**รหัสงาน** 166.088

**ผู้วิเคราะห์** นางสาว...

**สถานที่ปฏิบัติงาน** แผนกบุคคล

<b>ชื่อหัวหน้างาน</b>	นาย...
<b>การศึกษา</b>	จบการศึกษาด้านบริหารธุรกิจบัณฑิต หรือรัฐศาสตรบัณฑิต วิชาเอกบริหารงานบุคคลหรือวิชาเอกการจัดการทั่วไป
<b>ประสบการณ์</b>	มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์งาน การคัดเลือกหรือลักษณะงานอย่างอื่นที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 1 ปี
<b>ความสามารถทางกายภาพ</b>	มีความคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานในสำนักงาน
<b>ความสามารถทางด้านความคิด</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นคนช่างสังเกตเพื่อสังเกตงานที่จะวิเคราะห์</li> <li>- มีทักษะและความชำนาญในการเขียนและพูด เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งาน</li> <li>- เป็นคนฉลาดและมีความคิดริเริ่ม</li> <li>- รู้จักตัดสินใจที่จะเลือกงานที่จะวิเคราะห์และวิธีการที่ใช้รวบรวมข้อมูล</li> <li>- สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาเขียนเป็นคำบรรยายลักษณะงานและการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานได้</li> </ul>
<b>สภาพการทำงาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เดินทางไปที่โรงงานประมาณ 1 – 3 ครั้งต่อเดือน</li> <li>- เดินทางไปยังแผนกต่างๆ ของโรงงานเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานส่วนใหญ่ทำงานในสำนักงาน</li> </ul>

##### 5. การใช้และปรับปรุงใบพรรณนาลักษณะงาน

ใบพรรณนาลักษณะงานควรนำมาใช้ทุกครั้งเมื่อจะต้องศึกษาวิเคราะห์หรือดำเนินการเกี่ยวกับพนักงาน (personnel action) เพราะใบพรรณนาลักษณะงานจะเป็นข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร การวางแผนอัตรากำลัง การประเมินค่างานและกำหนดค่าจ้าง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การจัดทำทางเดินของงาน (work flow) การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบงานในการสำรวจค่าจ้าง การปรับปรุงระบบงาน การพิจารณาขจัดงานที่ซ้ำซ้อนกัน การจัดคำคู่มือการปฏิบัติงาน การปรับปรุงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในการนำใบพรรณนาลักษณะงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะต้องแน่ใจว่าใบพรรณนาลักษณะงานนั้น ได้จัดทำขึ้นอย่างถูกต้องสมบูรณ์และมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากในบางหน่วยงานไม่มีการปรับปรุงใบพรรณนาลักษณะงานให้ตรงตามความจริง เพราะจัดทำขึ้นเพื่อให้มีไว้ แต่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง จึงไม่มีการทบทวนและแก้ไขให้ถูกต้อง ดังนั้นก่อนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้งไม่ว่าจะเป็นการประเมินอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ผู้ประเมินจะต้องนำใบพรรณนาลักษณะงานมาทบทวนเพื่อให้รู้ชัดถึงวัตถุประสงค์และหน้าที่หลักของตำแหน่งงาน ใบพรรณนาลักษณะงานซึ่งจัดทำขึ้นอย่างถูกต้องและสมบูรณ์จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องสมบูรณ์

ใบพรรณนาลักษณะงานอาจมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงสายงาน การเพิ่มเติมหรือลดประเภทงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ การแก้ไขแบบกำหนดหน้าที่งาน ในการแก้ไขปัญหาเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย อาจเพิ่มเติมข้อความเท่านั้นหรืออาจมีขีดฆ่าข้อความที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลง แล้วเขียนแก้ไขเพียง 2-3 บรรทัด โดยไม่จำเป็นต้องจัดทำขึ้นใหม่ แต่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมทุกครั้งจะต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการและต้องจัดทำทุกสำเนา หากมีการเปลี่ยนแปลงมากอาจจำเป็นต้องมีการประเมินค่างานใหม่ เพราะการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมนั้นมีผลให้เปลี่ยนแปลงระดับค่างาน (job level) ส่วนมากจะปรับปรุงใบพรรณนาลักษณะงานเมื่อมีการเพิ่มหรือลด หรือเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานมากกว่าร้อยละ 20

### มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standard) คือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมก็ได้ สาเหตุที่ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพราะมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมทั้งที่ไม่ได้ทำงานเกี่ยวข้องกัน เป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังคือต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานนั้นๆ ปฏิบัติงานในหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ และในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีเป้าหมายที่จะพยายามบรรลุให้ได้ตามที่กำหนดไว้ เพราะมาตรฐานเป็น

เหมือนสิ่งที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะปฏิบัติให้ได้เพื่อแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของตน

การไม่กำหนดมาตรฐานงานแต่ใช้การเปรียบเทียบงานที่กำลังปฏิบัติอยู่กับงานที่เคยปฏิบัติมาก่อน เป็นการปฏิบัติที่ง่ายกว่า แต่การกระทำดังกล่าวไม่เป็นการเพิ่มผลผลิตเพราะไม่มีมาตรฐานอย่างใดที่จะเตรียมการหรือกำหนดการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกันการประเมินผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานเพื่อการพิจารณา ดังนั้นการกำหนดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้สามารถตรวจสอบและคงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 115 – 124)

### 1. ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชาและพนักงานทุกคนทุกระดับในด้านประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน การควบคุมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

#### 1.1 ด้านประสิทธิภาพการทำงาน

- 1.1.1 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- 1.1.2 ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน
- 1.1.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัย

ที่ใช้

- 1.1.4 ช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานได้

#### 1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจ

- 1.2.1 ช่วยเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน
- 1.2.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถเกิดความรู้สึกท้าทาย
- 1.2.3 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จเกิดความมานะพยายาม
- 1.2.4 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานดีเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน

#### 1.3 ด้านการปรับปรุงงาน

- 1.3.1 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะให้ผลงานที่มีคุณภาพ
- 1.3.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง
- 1.3.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของ

ผู้ปฏิบัติงาน

1.3.4 ช่วยให้ผู้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลิตภาพ

#### 1.4 ด้านการควบคุมงาน

- 1.4.1 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือช่วยในการควบคุมงาน
- 1.4.2 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ได้ง่ายขึ้น
- 1.4.3 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาส่งผ่านคำสั่งได้ง่ายขึ้น
- 1.4.4 ช่วยให้ผู้สามารถดำเนินงานตามแผนง่ายขึ้นและควบคุมงานได้ดีขึ้น

#### 1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1.5.1 ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์
- 1.5.2 ช่วยป้องกันไม่ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก
- 1.5.3 ช่วยให้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้กับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน
- 1.5.4 ช่วยให้ผู้พนักงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

## 2. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจกำหนดได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

2.1 ลักษณะทางบวก (positive) เป็นการกำหนดความสมบูรณ์ครบถ้วนของการปฏิบัติงาน เช่น ต้องทำให้ได้จำนวนเท่าใดในระยะเวลาที่กำหนด งานมีลักษณะตรงตามข้อกำหนด ซึ่งลูกค้าหรือผู้รับงานไปทำคือเกิดความพึงพอใจ ปฏิบัติตามวิธีการที่หน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องยอมรับ เป็นต้น

2.2 ลักษณะทางลบ (negative) เป็นการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถจะยอมรับได้ เช่น ผลิตได้ไม่เกินร้อยละ 1 สูญหายได้ไม่เกินร้อยละ 1 ตัดแผ่นไม้สั้นหรือยาวเกินขนาดที่กำหนดไม่เกิน 1/8 นิ้ว เป็นต้น

2.3 ลักษณะทางศูนย์ (zero) เป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานผิดพลาดบกพร่องไม่ได้เลยความเสียหายต้องเป็นศูนย์เท่านั้น

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีวิธีที่ใช้ 3 วิธีดังต่อไปนี้

- 1) อาศัยผลการปฏิบัติงานที่แล้วมา (history method)
- 2) เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นๆ (market method)
- 3) ศึกษาจากการปฏิบัติงาน (engineer method)

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงลักษณะดังต่อไปนี้

1) เป็นมาตรฐานของตัวงาน ไม่ใช่มาตรฐานของตัวคน หมายถึงไม่จำเป็นต้องพิจารณาว่าผู้ใดเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น เพราะมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างจากวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ควรกำหนดสำหรับแต่ละคนมากกว่า เช่น ผู้บังคับบัญชาหลายคนทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะกำหนดมาตรฐานให้เป็นชุดเดียวกันสำหรับงานนั้น แต่อาจจะกำหนดวัตถุประสงค์ต่างกันก็ได้ สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนตามประสบการณ์ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

2) มีทางบรรลุได้ หมายถึงผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถจะปฏิบัติให้บรรลุถึงมาตรฐานได้ มีข้อยกเว้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ซึ่งจะต้องเรียนรู้งานนั้นจนผ่านการทดลองปฏิบัติงาน

3) เป็นที่เข้าใจตรงกัน หมายถึงมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจชัดเจนทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4) เป็นที่ตกลงกัน หมายถึงทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากลกลงได้ว่า มาตรฐานนั้นเป็นธรรม เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสำคัญในการนำไปเป็นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ หมายถึงต้องสามารถกำหนดเป็นจำนวนร้อยละหรือหน่วยวัด อย่างน้อยที่สุดสามารถประเมินเป็นระดับได้

6) มุ่งถึงเวลา หมายถึงมีกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจนว่ามาตรฐานนั้นจะบรรลุในเวลาที่จะถึงเมื่อใด

7) เป็นลายลักษณ์อักษร หมายถึงทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีสื่อสารคนละฉบับ เพื่อเป็นเครื่องช่วยเตือนความจำของทั้งสองฝ่าย

8) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หมายถึงจะต้องมีการประเมินเป็นระยะและปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น เพราะมาตรฐานเป็นสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุและเป็นที่ยอมรับกัน ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงควรมีสาเหตุจากมีวิธีการใหม่ๆ อุปกรณ์เครื่องมือใหม่ วัสดุใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ แต่ไม่ควรเปลี่ยนเพราะเพียงผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำตามมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นได้

นอกจากข้อควรคำนึงดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจพิจารณาลักษณะของมาตรฐานที่ดีได้ดังต่อไปนี้

- 1) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับ
- 2) ระบุถึงพฤติกรรมที่วัดได้
- 3) แสดงถึงการทำงานอย่างแน่ชัดว่าต้องทำดีแค่ไหน จำนวนเท่าไร และ/หรือบ่อย

เพียงใด

- 4) ใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน หรือเข้าใจได้ทันทีโดยไม่ต้องแปลหรืออธิบายขยายความ
- 5) เป็นมาตรฐานที่รวมถึงการปรับปรุงสิ่งบกพร่องในผลการปฏิบัติที่แล้มาแล้ว
- 6) มาตรฐานที่วางไว้นั้นไม่ควรให้มีกฎเกณฑ์ผูกมัดการปฏิบัติงานมากจนผู้ปฏิบัติงานขาดความคล่องตัวในการใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจด้วยตัวเอง
- 7) มาตรฐานนั้นไม่ควรจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นซึ่งเป็นผลทำให้ไม่สามารถทำตามมาตรฐานได้
- 8) ไม่ควรเป็นมาตรฐานที่แสดงให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามุ่งแต่จะใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นตอนในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

- 1) ตั้งเป้าหมาย เป้าหมายของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นที่แน่นอน ส่วนมากจะตั้งเป้าหมายไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นก็คือผลกำไร ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ไม่ใช่เป้าหมายของการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง (target)
- 2) เตรียมการ เมื่อตั้งเป้าหมายไว้แล้ว ก็จะต้องเตรียมการต่างๆ ที่จะดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้แล้วนั้น
- 3) ปฏิบัติการ ลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่ได้เตรียมไว้แล้ว โดยจะต้องปฏิบัติให้ตรงตามที่ได้เตรียมการไว้จริง แต่อาจยืดหยุ่นได้บ้างตามความเหมาะสม
- 4) ติดตามผล เมื่อปฏิบัติไปแล้วจะต้องติดตามว่าได้ผลอย่างไร ผลที่ได้เป็นไปในทางบวกหรือทางลบ ต้องพิจารณาถึงผลที่เกิดแก่ตัวผู้อยู่ตำแหน่งหน้าที่งานนั้นๆ และผลที่เกิดแก่บุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้อง
- 5) แก้ไขปรับปรุง ถ้าผลที่ได้เป็นไปในทางบวกกล่าวคือเกิดผลดีก็จะต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น หรืออย่างน้อยก็จะต้องดำรงไว้เช่นนั้น แต่ถ้าผลเป็นไปในทางลบ คือเกิดผลเสียก็จะต้องรีบแก้ไขโดยทันที

### 3. ส่วนประกอบของเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เอกสารการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ส่วนดังต่อไปนี้

3.1 ปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติ หมายถึงงานมีปริมาณเท่าไรและควรจะทำเสร็จโดยใช้เวลาทำงานเท่าใด เช่น

3.1.1 กรณีที่ผลงานที่ทำขึ้นเห็นได้ชัด ย่อมทำให้สามารถกำหนดปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ได้ง่ายและชัดเจน เช่น กำหนดให้พนักงานพิมพ์ดีดพิมพ์จดหมายให้ได้วันละ 10 ฉบับเป็นอย่างน้อย หากปรากฏว่าพนักงานพิมพ์ดีดผู้นั้นพิมพ์จดหมายไม่ถึงจำนวนดังกล่าว แสดงว่าการทำงานมีปริมาณไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.1.2 กรณีที่เป็นงานไม่สามารถกำหนดปริมาณงานได้ชัดเจน เช่น งานเลขานุการ ไม่สามารถกำหนดปริมาณของงานได้แน่นอน เพราะในแต่ละวันเลขานุการทำงานไม่เหมือนกัน และในแต่ละวันไม่ได้ทำงานอยู่อย่างเดียว ดังนั้นจึงไม่กำหนดจำนวนงานแต่จะกำหนดเวลาโดยประมาณไว้ เช่น กำหนดว่าหลังจากตรวจร่างหนังสือแล้ว นำไปพิมพ์ให้เสร็จภายในระยะเวลา 1 ชั่วโมง

3.2 คุณภาพของงาน หมายถึงการดูว่าผลงานที่ได้มีคุณภาพสูงหรือดีมาน้อยเพียงไหน โดยกำหนดว่าคุณภาพของงานอยู่ที่ความถูกต้อง ความเหมาะสม และประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของงานนั้นๆ ด้วย เช่น กำหนดว่าพนักงานพิมพ์ดีดจะต้องพิมพ์จดหมายแต่ละฉบับโดยผิดได้ไม่เกิน 2 คำ เป็นต้น

3.3 วิธีการที่ใช้ปฏิบัติ หมายถึงการพิจารณาว่างานเสร็จด้วยดีโดยใช้วิธีใด ทั้งนี้เพราะงานบางชนิดนอกจากการวัดปริมาณ คุณภาพงาน และระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องอาศัยอุปนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีสัมพันธภาพในงานและประสานงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว การกำหนดวิธีการที่ใช้ปฏิบัตินี้ให้พิจารณาจากบุคลิกลักษณะอุปนิสัย การใช้เสียง ท่าทาง และท่าที รวมทั้งกิจกรรมยาที่ติดต่อกับสาธารณะในฐานะเป็นตัวแทนของหน่วยงาน

สาเหตุที่ต้องพิจารณาถึงบุคลิกลักษณะและการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่า มีข้อจำกัดในการปฏิบัติตนอย่างไร บุคลิกลักษณะและการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานของพนักงานมีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อขวัญของหมู่คณะ ต่อเพื่อนร่วมงาน และมีผลต่อผลผลิตขององค์กรอีกด้วย

#### 4. ขั้นตอนในการเขียนเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.1 เลือกรายการงานหรือหน้าที่สำคัญที่จำเป็นต้องปฏิบัติออกมาเป็นข้อๆ

4.2 จากรายการงานดังกล่าวให้นำมาทดลองตั้งมาตรฐาน โดยพิจารณาดังนี้

4.2.1 ปริมาณงานที่จะได้ในระยะเวลาที่กำหนด

4.2.2 คุณภาพของงานที่ได้ดีมากน้อยแค่ไหน

4.2.3 งานเสร็จโดยใช้วิธีการใด

4.3 นำมาตรฐานที่ลองทำขึ้นนั้นไปปรึกษากับบุคคลดังต่อไปนี้

4.3.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน

4.3.2 ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

4.3.3 ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานอื่นที่เคยมีประสบการณ์ในการตั้งมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานที่คล้ายกัน

4.4 ตรวจสอบหลักฐานหรือส่วนประกอบอื่นๆ ที่จะประโยชน์เพิ่มเติมต่อการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่

4.4.1 เอกสารหรือหลักฐานการทำงานอื่นๆ

4.4.2 คำสั่ง ระเบียบ หรือข้อเสนอแนะในการทำงาน

4.4.3 เจตนาของผู้บริหารชั้นสูงขึ้นไป

4.5 ร่วมกันทำความเข้าใจและทบทวนเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงานกับผู้ได้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบงานนั้น

4.6 ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงงานที่จะมอบหมายให้ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเขียนรายการของงานให้เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและสามารถยึดเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

4.7 หากมีความคิดเห็นแตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องพยายามทำให้เกิดความเห็นชอบร่วมกันก่อน จึงจะตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ การตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานจำเป็นต้องปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาจะได้สิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

4.7.1 รับทราบความคิดเห็นและระดับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา

4.7.2 เกิดความมั่นใจยิ่งขึ้นว่ามาตรฐานที่ตั้งขึ้นนั้นสมบูรณ์และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4.7.3 จูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดียิ่งขึ้น

4.7.4 เกิดความเข้าใจกัน

การมีเอกสารใบพรรณนาลักษณะงาน และเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงานมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้สามารถประเมินผลการ

ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ สิ่งสำคัญในการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
 อย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องระลึกถึงตลอดเวลามีดังนี้

- 1) พิจารณางานต่างๆ ทั้งหมดในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน
- 2) ตั้งมาตรฐานในงานแต่ละรายการ
- 3) ร่วมปรึกษาพิจารณามาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน โดย  
 ชัดแจ้งและเห็นพ้องต้องกัน
- 4) วัดผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเปรียบเทียบกับ  
 มาตรฐานที่ตั้งไว้
- 5) ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งทันทีหลังจากที่ได้รับทราบผลการเปรียบเทียบ  
 ระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้ว เช่น
  - 5.1) หากผลงานดีเด่นหรือสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ควรพิจารณาความดี  
 ความชอบ
  - 5.2) หากผลงานเป็นที่พอใจ ได้ผลตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ควรพิจารณาขึ้น  
 เงินเดือนตามปกติ และพยายามส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น
  - 5.3) หากผลงานไม่ดี ไม่เป็นที่พอใจหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ควรชี้แจงให้  
 พนักงานเห็นจุดบกพร่องที่ควรแก้ไขปรับปรุง พร้อมกับแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุง แล้วรอดูผล  
 หากพนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามวิธีการที่ได้แนะนำให้จนผลงานดีขึ้น ควรพิจารณาขึ้น  
 เงินเดือนให้ตามปกติ ถ้าพนักงานไม่สนใจที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นก็อาจจะต้องดำเนินการ  
 ตักเตือนหรือเลิกจ้างตามความเหมาะสมต่อไป

ตารางที่ 2.2 มาตรฐานการปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์

งาน	มาตรฐาน
1. การตรวจ สภาพภายนอก	1.1 ทุกตอนเข้าก่อนนำรถออกใช้ต้องเดินตรวจสภาพภายนอกว่ามีอะไรบ้าง ผิดปกติหรือไม่อย่างน้อย 1 รอบ 1.2 ล้าง อัดฉีด สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 1.3 ใช้น้ำฉีดสีรถ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 1.4 ตรวจแรงดันลมในล้อยาง สัปดาห์ละ 1 ครั้ง

ตารางที่ 2.2 มาตรฐานการปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์

งาน	มาตรฐาน
2. การตรวจสอบสภาพภายใน	2.1 ตรวจสอบระบบไฟที่หน้าปัดทุกเช้าว่ามีอะไรผิดปกติหรือไม่ 2.2 ใช้น้ำยาขัดเบาะหนัง สัปดาห์ละ 2 ครั้ง 2.3 ต้องไม่มีสิ่งของตั้งวางบนบริเวณแท่นวางของด้านหน้า 2.4 ตรวจสอบคุณภาพเข็มขัดนิรภัย ทุกเช้าก่อนนำรถไปใช้ 2.5 ตรวจสอบความสะอาดของพื้นรถยนต์ไม่ให้มีขยะทุกวัน
3. การตรวจสอบระบบน้ำมัน น้ำกลั่น และแบตเตอรี่	3.1 มีบันทึกการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง เกียร์ เฟืองท้าย 3.2 น้ำมันเครื่องต้องเปลี่ยนถ่ายทุก 5,000 กิโลเมตร 3.3 น้ำมันเกียร์ เฟืองท้ายเปลี่ยนถ่ายทุก 15,000 กิโลเมตร 3.4 น้ำมันเครื่องควรมีการตรวจสอบทุกเช้าให้มีอยู่ระดับที่พอดี 3.5 น้ำในหม้อน้ำต้องมีการตรวจสอบทุกเช้าก่อนนำรถออกใช้ว่าแห้งหรือเป็นสนิมหรือไม่ 3.6 บริเวณห้องเครื่องควรมีการทำความสะอาด สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 3.7 น้ำกลั่นแบตเตอรี่ มีการตรวจสอบอยู่ในระดับที่พอดีทุกเช้า 3.8 หม้อแบตเตอรี่ ถ้าพบมีขี้เกลือจับ ต้องรีบชำระล้างทันที
4. การขับรถยนต์ออกครั้งแรก	4.1 ต้องคาดเข็มขัดนิรภัยก่อนสตาร์ทรถทุกครั้ง 4.2 ต้องปลดเบรกมือก่อนออกรถทุกครั้ง 4.3 ต้องตรวจสอบระบบไฟบนหน้าปัดให้มั่นใจในความพร้อมทุกครั้ง 4.4 ต้องสตาร์ทเครื่อง แล้วอุ่นเครื่องไว้ประมาณ 5 นาทีทุกครั้ง 4.5 ต้องปรับกระจกรถยนต์มองข้างและมองหลังให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับสายตาคนขับรถ
5. การตรวจสอบระบบช่วงล่าง	5.1 ต้องตรวจสอบระบบเบรก คลัตช์ เกียร์ ทุกระยะทาง 10,000 กิโลเมตร 5.2 ต้องตรวจสอบเปลี่ยนยางนอกรถยนต์ เมื่อใช้ครบ 50,000 กิโลเมตรทันที 5.3 ต้องตั้งศูนย์ถ่วงล้อที่ระยะทางวิ่งครบ 50,000 กิโลเมตร

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌกร, 2546, หน้า 122)

## 5. ข้อควรคำนึงในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- 5.1 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่นำมาใช้จะต้องผ่านการคิดคำนวณและทดลองหลายครั้ง
- 5.2 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่นำมาใช้จะต้องเห็นชอบร่วมกันทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในตำแหน่งหน้าที่นั้น
- 5.3 นำมาใช้ได้จริงและใช้อย่างสม่ำเสมอ
- 5.4 ให้ผลดีและผลสำเร็จทั้งในแง่ของผู้ปฏิบัติและผลงานคู่กันไป
- 5.5 ปัจจัยสำคัญสองประการของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานคือ ผลงาน และคุณภาพ
- 5.5.1 ผลงาน
- 5.5.1.1 งานที่ความเร็วของการปฏิบัติงานถูกควบคุมโดยความเร็วของเครื่องจักร เช่น กระบวนการบรรจุหีบห่อ ปัจจัยนี้จะต้องเป็นมาตรฐานของพนักงานที่ชำนาญไปโดยอัตโนมัติ
- 5.5.1.2 งานที่ผลงานขึ้นอยู่กับความชำนาญในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว เช่นการหีบห่อ มาตรฐานการปฏิบัติงานใช้เพื่อควบคุมให้ได้ผลจริงจัง โดยจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และแยกประเภทของงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ความเร็วของการปฏิบัติงานสูงขึ้น แม้ว่าความคล่องของงานในหน้าที่อาจจะไม่เปลี่ยนแปลง
- 5.5.1.3 งานบางอย่าง เช่นงานที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอน ความเร็วอาจจะไม่เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กันเลย แต่ต้องคิดอย่างรอบคอบเพราะหากความเร็วต่อผลงานเป็นสิ่งสำคัญก็ต้องตั้งเป็นมาตรฐานขึ้น
- 5.5.2 คุณภาพ
- 5.5.2.1 มาตรฐานด้านคุณภาพมักจะไม่ถูกต้องทั้งหมดและยากที่จะกำหนดและประมาณได้ ยากที่จะระบุมาตรฐานออกมาได้ในระหว่างการวิเคราะห์งาน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีการผ่อนหนักผ่อนเบาในการตั้งมาตรฐาน
- 5.5.2.2 เมื่อมีมาตรฐานคุณภาพอยู่ ควรที่จะพิจารณาอีกครั้งร่วมกับฝ่ายจัดการในสาขานั้น เพราะมาตรฐานดังกล่าวอาจจะกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงได้
- 5.5.2.3 ในการฝึกอบรมการทำงาน เมื่อได้อธิบายมาตรฐานของพนักงานอย่างชัดเจนครั้งหนึ่งแล้ว ควรมีการตั้งเป้าหมายที่ต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานขึ้นเป็นลำดับ

## 6. ปัญหาในการกำหนดมาตรฐานและข้อควรคำนึงในการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมีปัญหาที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

6.1 มีปัจจัยหลายประการที่ไม่สามารถกำหนดเป็นจำนวนได้ หรือทำได้ยาก เช่น ความมานะบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ความไว้วางใจได้ ความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำ เป็นต้น

6.2 การกำหนดมาตรฐานด้วยจำนวนที่แน่นอน ต้องบันทึกข้อมูลเพื่อนำมาใช้วัด ทำให้เสียเวลาและใช้จำนวนคนมากในการดำเนินการ ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในทางปฏิบัติ

6.3 เป็นการยากที่จะให้ทุกฝ่ายยอมรับมาตรฐานด้วยความเต็มใจ ทั้งระหว่างผู้ประเมินด้วยตนเอง และระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน

6.4 มาตรฐานที่กำหนดขึ้นไม่สามารถใช้ได้ทั่วไป ต้องกำหนดเฉพาะในหน่วยที่มีผลงานเหมือนกันประเภทเดียวกันเท่านั้น

ในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้มีข้อควรคำนึงถึงดังนี้

1) การใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการจำกัดการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนด แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นการประกันให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเสรีภายในขอบเขตนั้นๆ ด้วย ดังนั้นจะต้องพิจารณาให้ดีว่าจะกำหนดมาตรฐานให้ละเอียดเพียงใด

2) มาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงเมื่อมีผู้ปฏิบัติตาม ดังนั้นจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดมาตรฐานด้วยตนเอง จึงจะเกิดการยอมรับและรักษามาตรฐานนั้นไว้ด้วยการปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ

3) ต้องหมั่นให้การศึกษา ฝึกอบรม และสอนงานอย่างละเอียดในการปฏิบัติตามมาตรฐานนั้นๆ มีการตรวจติดตามให้ปฏิบัติงานเคยชินเป็นนิสัย อันจะช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนางานได้

4) ต้องรักษามาตรฐานด้วยการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างถูกต้องครบถ้วนตลอดเวลา และรักษามาตรฐานให้คงที่ ไม่ปล่อยให้ปฏิบัติตามที่ชอบและเคยชินแบบเดิม

5) ต้องพิจารณาทบทวนให้แน่ใจว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานยังสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ หากจำเป็นต้องปรับมาตรฐานก็จะต้องดำเนินการอย่างถูกต้องด้วยวิธีที่เหมาะสม

## บทสรุป

การออกแบบงานเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างของงานและกำหนดกิจกรรมของงานเฉพาะอย่างให้แก่พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งการออกแบบงานจะต้องพิจารณาถึงขอบเขตของงาน ความลึกของงาน เทคนิคทางสังคม สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และทางเลือกของตารางการทำงาน ส่วนการวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานทั้งในด้านลักษณะของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชนิดของบุคลากร ความรู้ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสำหรับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

การวิเคราะห์งานประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 8 ขั้นตอน que เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน เลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ กำหนดผู้วิเคราะห์งาน ศึกษาข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับงาน เลือกวิธีการและเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ทำใบพรรณนาลักษณะงาน และทบทวนปรับปรุง ซึ่งใบพรรณนาลักษณะงานจากกระบวนการวิเคราะห์งานจะเป็นเอกสารที่มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งรู้ว่า มีหน้าที่อะไร ส่วนผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล ติดต่อประสานงาน และควบคุมงาน นอกจากนี้การวิเคราะห์งานจะได้มาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน