

GOOD WORK

# การวิเคราะห์งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Job Analysis To Increase Efficiency

แนวทางการวิเคราะห์งาน

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

เพื่อการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

# การวิเคราะห์งาน

## เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

(Job Analysis to Increase Efficiency)

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน  
(Job Analysis to Increase Efficiency)

ผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-485-194-8

ราคา 300 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ทวีศักดิ์ รูปสิงห์.

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน.-- กรุงเทพฯ : ศูนย์ผลิตตำราเรียน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2562.

461 หน้า.

1. การวิเคราะห์งาน. I. ชื่อเรื่อง.

658.306

ISBN 978-616-485-194-8

จัดทำโดย รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร. ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

บรรณาธิการเล่ม อภิรดี สนธิชัย กองบรรณาธิการ พิสุทธิ์ นุชดำรงค์, สมศิริ ชื่นบุญเชิด

พิสูจน์อักษร พรรณรายณ์ คำเจริญ, ฝน เจริญกุล แบบปก กนิษฐา กลิ่นจันทร์

พิมพ์ที่ ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1618 ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ

กรุงเทพฯ 10800 โทรศัพท์ 02-555-2000

www.textpub.kmutnb.ac.th

จัดจำหน่ายทั่วประเทศโดย รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์,

ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และ

ร้านค้าออนไลน์ ookbee.com โทรศัพท์ 086-004-1437

ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำไปเผยแพร่ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการ  
คัดลอกด้วยวิธีการใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาตจากผู้จัดพิมพ์ มิฉะนั้นจะถูกดำเนินการทางกฎหมาย

# คำนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขั้นตอนแรกที่สำคัญ ก็คือ การสรรหาคนเพื่อมาสมัครในตำแหน่งงานที่ประกาศรับสมัคร โดยความมุ่งหวังขององค์การก็เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และสามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ แต่ในกระบวนการที่จะทำได้คนที่มีความรู้ ความสามารถและมาทำงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) นับว่ามีความสำคัญยิ่ง เพราะผลจากการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบว่างานนั้นมีรายละเอียดของคำบรรยายลักษณะงาน อะไรบ้าง และต้องใช้คนที่มีคุณลักษณะเช่นไรตามคุณสมบัติของตำแหน่งงาน มาทำงานในตำแหน่งนั้น เมื่อได้รายละเอียดของงานนั้นอย่างละเอียดก็จะทำให้องค์การหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรู้ได้ทันทีว่าจะสรรหาใครมาสมัครงานในตำแหน่งนั้น เพื่อนำไปสู่กระบวนการคัดเลือกต่อไปและจะทำให้องค์การได้ผู้ที่มาทำงานที่มีคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ตรงกับตำแหน่งงานนั้นๆ

หนังสือการวิเคราะห์งานเล่มนี้ จะให้องค์ความรู้เกี่ยวกับ แนวคิด หลักการในการวิเคราะห์งาน รวมไปถึงตัวอย่างแนวปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับการนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ โดยเนื้อหาที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย แนวคิดและความหมายของการวิเคราะห์งาน กระบวนการวิเคราะห์งาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน การนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้ และปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์งานตลอดจนตัวอย่างต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการวิเคราะห์งาน

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้อ่าน โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์งาน ผู้บริหารขององค์กร ผู้ประกอบการของธุรกิจประเภทต่างๆ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งานในองค์กร เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันสิ่งต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์งานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันนับได้ว่ามีความสำคัญยิ่ง ผลจากการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบว่าองค์กรจะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่จะมาทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและมีศักยภาพเหนือคู่แข่ง "การวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร"

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

# สารบัญ

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| คำนำ                                           | iii |
| สารบัญ                                         | v   |
| สารบัญตาราง                                    | vii |
| สารบัญภาพ                                      | ix  |
| <br>                                           |     |
| หน่วยที่ 1 แนวคิดและความหมายของการวิเคราะห์งาน | 1   |
| แนวคิดในการวิเคราะห์งาน                        | 5   |
| ความหมายการวิเคราะห์งาน                        | 11  |
| <br>                                           |     |
| หน่วยที่ 2 กระบวนการวิเคราะห์งาน               | 17  |
| กระบวนการวิเคราะห์งาน                          | 19  |
| แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์งาน     | 33  |
| องค์ประกอบในการวิเคราะห์งาน                    | 39  |
| <br>                                           |     |
| หน่วยที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน   | 51  |
| แบบสอบถาม (Questionnaire)                      | 55  |
| การสัมภาษณ์ (Interview)                        | 61  |
| การสังเกต (Observation)                        | 69  |
| บันทึกเหตุการณ์ (Event log)                    | 71  |
| การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Expert Meeting)         | 72  |
| การทดลองปฏิบัติ (Practice)                     | 73  |
| วิธีผสมผสาน (Combination of Methods)           | 73  |

# สารบัญ

|                                                           |         |
|-----------------------------------------------------------|---------|
| หน่วยที่ 4 สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน               | 87      |
| คำบรรยายลักษณะงาน                                         | 91      |
| คุณสมบัติของตำแหน่งงาน                                    | 125     |
| <br>หน่วยที่ 5 การนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้       | <br>131 |
| การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)         | 135     |
| การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) | 183     |
| การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)   | 207     |
| การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)        | 215     |
| การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)                          | 223     |
| สุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน                      | 237     |
| การออกแบบงาน (Job Design)                                 | 245     |
| <br>หน่วยที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์งาน    | <br>267 |
| ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข้ปัญหา                        | 269     |
| ข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์งาน                           | 275     |
| บรรณานุกรม                                                | 281     |
| ภาคผนวก                                                   |         |
| ก. ตัวอย่างการคำนวณอัตราค่าจ้าง                           | 307     |
| ข. ตัวอย่างการคำนวณจำนวนอาจารย์โดยใช้ภาระงานสอน           | 309     |
| ตัวอย่างการคำนวณอัตราค่าจ้างของบริษัท                     | 311     |
| ค. ตัวอย่างข้อตำแหน่งงาน                                  | 321     |
| ดัชนี                                                     | 341     |
| Index                                                     | 344     |
| ประวัติผู้เขียน                                           | 347     |

# สารบัญตาราง

ตารางที่

|     |                                                                          |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2-1 | จำนวนขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์งาน<br>จำแนกตามนักวิชาการ               | 19  |
| 2-2 | การวิเคราะห์ชั่วโมงงาน ปริมาณงานและความถี่ใน<br>การปฏิบัติงานของงานบุคคล | 35  |
| 3-1 | เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือวิเคราะห์งาน<br>ในแต่ละประเภท    | 77  |
| 4-1 | ชื่อตำแหน่งงานภาษาไทยและภาษาอังกฤษ                                       | 97  |
| 4-2 | ตัวอย่างกลุ่มคำที่ควรเขียนนำหน้ากิจกรรมหลัก                              | 102 |
| 4-3 | ตัวอย่างคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)                              | 106 |
| 4-4 | คำบรรยายลักษณะงานแบบที่ 2                                                | 108 |
| 4-5 | ตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน                                   | 127 |
| 4-6 | ตัวอย่างคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาด               | 128 |
| 5-1 | ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์<br>ขององค์การกับกลยุทธ์ HRM   | 151 |
| 5-2 | ขั้นตอน กระบวนการและระยะเวลาของ<br>การจัดทะเบียนและนิติกรรม              | 157 |
| 5-3 | วิธีการคำนวณ                                                             | 158 |
| 5-4 | ตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ จำนวนตำแหน่งงาน<br>จดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม    | 158 |
| 5-5 | หมวด ภาระงานรวมของหน่วยงาน<br>บริหารและธุรการ (เจ้าหน้าที่) สำนักงาน     | 159 |
| 5-6 | การคำนวณภาระงาน                                                          | 160 |



# สารบัญตาราง

|      |                                                                                                       |     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5-7  | ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนยอดขายและจำนวนพนักงาน                                                         | 163 |
| 5-8  | ตัวอย่าง การสรุปค่าความสำคัญของคุณสมบัติของตำแหน่ง<br>เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                   | 202 |
| 5-9  | วิธีการประเมินบุคคลเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ<br>คุณสมบัติของผู้สมัครงาน (Murphy & Davidshofer, 1994) | 203 |
| 5-10 | ตัวอย่างแผนการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงาน<br>ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                | 204 |
| 5-11 | แบบประเมินงานย่อย กิจกรรม ความถี่ ความสำคัญ<br>และความยากของงาน                                       | 212 |
| 5-12 | ตัวอย่างการกำหนดคะแนนในแต่ละปัจจัยสำคัญของ<br>ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบ MAM                             | 233 |
| 5-13 | ตัวอย่างการจัดลำดับขั้นของงาน                                                                         | 234 |
| 5-14 | ข้อดีและข้อจำกัดของการออกแบบงานโดยการเพิ่มปริมาณงาน                                                   | 249 |

# สารบัญภาพ

|     |                                                           |     |
|-----|-----------------------------------------------------------|-----|
| 2-1 | กระบวนการวิเคราะห์งาน                                     | 22  |
| 2-2 | องค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน                         | 39  |
| 2-3 | กระบวนการของการวิเคราะห์งาน                               |     |
|     | Sherman, Bohlander and snell. (1998)                      | 48  |
| 3-1 | เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน                         | 54  |
| 3-2 | Job Analysis Tools                                        | 75  |
| 4-1 | สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน                          | 90  |
| 4-2 | ที่มาของการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)       | 94  |
| 4-3 | ตัวอย่างระดับตำแหน่งพนักงานเอกชน                          | 98  |
| 4-4 | ตัวอย่างระดับตำแหน่งงานพนักงาน                            |     |
|     | สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ                    | 98  |
| 4-5 | ตัวอย่างระดับตำแหน่งงานพนักงาน                            |     |
|     | สายวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ                     | 99  |
| 4-6 | การกำหนดงานหลักและงานย่อย                                 | 101 |
| 5-1 | ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน                        |     |
|     | กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์                                | 136 |
| 5-2 | กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Walker         | 143 |
| 5-3 | กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Armstrong       | 145 |
| 5-4 | กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด                    |     |
|     | ของ Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright                   | 147 |
| 5-5 | กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Ivancevich     | 148 |
| 5-6 | ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการวางแผนด้านกำลังคน | 154 |
| 5-7 | แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจในการสรรหาบุคคล                  | 186 |
| 5-8 | กระบวนการสรรหาตามแนวคิดของ Ivancevich                     | 195 |

# สารบัญภาพ

|      |                                                                                      |     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5-9  | ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์<br>การสรรหาและการคัดเลือก | 198 |
| 5-10 | ขั้นตอนการคัดเลือกของ Doomenbal, Stitselaar and Jensen (2012)                        | 206 |
| 5-11 | ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการพัฒนาและฝึกอบรม                              | 208 |
| 5-12 | ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสู่การฝึกอบรม<br>และพัฒนาพนักงาน              | 211 |
| 5-13 | บทบาทของการวิเคราะห์งานกับการประเมินผล<br>การปฏิบัติงานของพนักงาน                    | 220 |
| 5-14 | ปัจจัยที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน                                                     | 227 |
| 5-15 | ขั้นตอนการหมุนเวียนงาน                                                               | 261 |

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันวัฒนธรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

# หน่วยที่ 1



## แนวคิดและความหมาย ของการวิเคราะห์งาน



ศูนย์บ่มเพาะและการเรียนรู้ สถาบันจัดการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

2010 2011 2012 2013 2014 2015

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

# แนวคิดและความหมาย ของการวิเคราะห์งาน

## การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งาน โดยการวิเคราะห์งานเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการศึกษางาน เพื่อดำเนินการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลาย ๆ ด้าน นับตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น นอกจากนี้ยังใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานขององค์กร การออกแบบงาน รวมทั้งเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานซึ่งได้แก่คำบรรยายคุณลักษณะงาน และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

โดยการวิเคราะห์งานนับได้ว่าเป็นการดำเนินการที่เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผนในการกำหนดงานหรือแบ่งงานในองค์กร การที่องค์กรจะบริหารงานประสบผลสำเร็จส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจาก มีการกำหนดงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดความเชื่อมโยงของงานนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบเกี่ยวกับรายละเอียดของกระบวนการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กร ซึ่งสารสนเทศที่เกิดขึ้นนั้นมีความสำคัญต่อการคาดการณ์กำลังคนในองค์กรให้สอดคล้องกับปริมาณงาน และลักษณะงาน รวมทั้งยังสามารถนำมาใช้ในการระบุคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ การวิเคราะห์งานสามารถดำเนินการจากงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันรวมถึงงานที่คาดว่าจะมีการดำเนินการในอนาคต หากองค์กรสามารถระบุทิศทางขององค์กรและรายละเอียดของงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม องค์กรจะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกระบวนการทำงานและทำให้มีทรัพยากรมนุษย์ที่พร้อมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสร้างความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อ

การเติบโตและการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น ในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีการลดแรงงานคนลง และได้นำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการผลิตมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีการกำหนดงานต่างๆ ให้ชัดเจนว่าจะยังคงใช้แรงงานคนในการผลิตเท่าไร และให้ทำหน้าที่อะไรต่อไปในองค์กร

เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน จึงขอเสนอแนวคิดในการวิเคราะห์งาน และความหมายของการวิเคราะห์งานดังนี้





# แนวคิดในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการดำเนินการที่จะทำให้รู้ว่าจะงานในองค์กรมีลักษณะอย่างไร ทั้งในเรื่องรายละเอียดของงาน ตลอดจนโครงสร้างและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของงานในองค์กร และยังสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเพื่อประเมินและคัดเลือกบุคลากรก่อนการกำหนดผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะพื้นฐานในการกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่จะมาทำงานตำแหน่งใดก็ตาม ต้องเข้าใจลักษณะของงานนั้นๆ ก่อน การวิเคราะห์งานจะช่วยทำให้เข้าใจรายละเอียดของงานมากยิ่งขึ้น ตลอดจนคุณลักษณะของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานด้วย และยังทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง รายละเอียดของคำบรรยายลักษณะงาน กับ ความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่าง รายละเอียดของคำบรรยายลักษณะงาน กับ ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการพัฒนาคำอธิบายของงาน อาทิ ภารกิจ (Mission) หน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) ตลอดจนคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ที่พนักงานต้องมีเพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์งานมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะหาคำตอบ สำหรับคำถาม 5 ข้อ ดังนี้ (Mondy et al, 2002)

- 1) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติภารกิจทางด้านกายภาพ และด้านจิตใจอย่างไร
- 2) หน้าที่งานนั้น จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จเมื่อไหร่
- 3) งานนั้น จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ ณ ที่ไหน
- 4) ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องปฏิบัติหน้าที่งานนั้นอย่างไร
- 5) ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมีความสมบัติอย่างไรบ้างเพื่อที่จะได้ปฏิบัติหน้าที่งานนั้นได้อย่างเป็นผลดี



การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะกระทำก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์ที่สำคัญเกิดขึ้นในองค์การ เช่น

- การก่อตั้งองค์การใหม่ เกิดภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ใหม่ และมีการวิเคราะห์งานเป็นครั้งแรก (โดยไม่มีหน้าที่งานเก่าเอาไว้ให้วิเคราะห์ เพราะยังไม่เคยมีมาก่อน)
- เมื่องานนั้นได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมากมาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ที่สำคัญ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้วิธีการขั้นตอนการทำงานเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องใช้การวิเคราะห์งานเพื่อปรับขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสิ่งแวดล้อมในการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ดังกล่าว
- เมื่อหน่วยงานกำหนดงานขึ้นมาใหม่ ซึ่งเป็นตำแหน่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ทั้งจากการขยายธุรกิจขององค์การ หรือจากการปรับโครงสร้างองค์การ ทำให้องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น ขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องมีการกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับการขยายธุรกิจ การวิเคราะห์งานจึงมีความจำเป็นในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้การกำหนดตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และคุณสมบัติงานเหมาะสมกับการขยายตัวของธุรกิจหรือการปรับโครงสร้างองค์การ

การวิเคราะห์งานทั่วไปเป็นการวิเคราะห์ที่เน้นเฉพาะเนื้อหาและลักษณะของแต่ละงาน ไม่ใช่เรื่องคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ ณ ตำแหน่งนั้นๆ แต่อย่างไร โดยการวิเคราะห์งานมีความสำคัญยิ่งต่อกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตั้งแต่การวางแผนงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม ตลอดจน การออกแบบงานและอุปกรณ์การทำงาน และการวางแผน การดำเนินกิจกรรมภายนอกองค์การ ซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานที่ถูกต้องสมบูรณ์ จะเป็นประโยชน์ให้องค์การพัฒนาไปถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ



- องค์การที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์งานที่ดี และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก่อนเสมอ

- ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต้องกระทำโดยนักวางแผนมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญหลายด้าน เช่น การวิเคราะห์งาน การกำหนดอัตรากำลังคน การพัฒนาคน ฯลฯ



ในการวิเคราะห์งานในองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องทำความเข้าใจกับ 3 เรื่อง ต่อไปนี้

1) กระบวนการ (Process) การวิเคราะห์งานจะมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่ถูกนำมาประกอบกัน เพื่อให้การวิเคราะห์งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถรวบรวมสารสนเทศของงานได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์งานนี้ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้

2) ระบบ (System) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ต้องมีการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยที่ในกระบวนการวิเคราะห์งานนั้นจะมีการนำปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับ ความสนใจศึกษามาผ่านขั้นตอนการประมวลผล ตั้งแต่การศึกษา การทำความเข้าใจ และลงมือวิเคราะห์ จนได้เป็นผลลัพธ์ (Outputs) หรือสารสนเทศของงาน (Job Information) สำหรับการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้งานในอนาคต มีประเด็นที่สำคัญอันเป็นผลจากการวิเคราะห์งาน เช่น เอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และเอกสารระบุคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification) เป็นต้น

3) ศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานเพื่อให้ได้สารสนเทศของงานนั้นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และงานอื่นขององค์การเพื่อให้การบริหารงานในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในการวิเคราะห์งานมีคำศัพท์ที่สำคัญ และมีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน ดังนี้

- **งาน (Job)** คือ ตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง

- **เนื้องาน (Task)** คือ กิจกรรมการทำงานที่สามารถสังเกตได้ มีกำหนดระยะเวลาการทำงานจำกัดและนำไปสู่ผลผลิต การบริการหรือการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

- **หน้าที่ (Duties)** คือ การจัดกลุ่มภารกิจที่เกี่ยวข้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

- **ความรับผิดชอบงาน (Responsibilities)** คือ ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ จดจ่อ ตั้งใจ มุ่งมั่นต่อหน้าที่การงาน และการเป็นอยู่ของตนเอง และผู้อยู่ในความดูแล ตลอดจนสั่งคมอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายในเวลาที่กำหนด ยอมรับผลการกระทำทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นความผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และความสำเร็จนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงานและวัตถุประสงค์

- **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ข้อมูลที่ถูกจัดระบบเป็นองค์ความรู้ในสมองของบุคคล ซึ่งอาจมาจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากหลากหลายช่องทาง รวมถึงมีความรู้เกี่ยวกับแนวทาง กระบวนการ หรือขั้นตอนรวมถึงการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยพิสูจน์ได้จากการนำเสนอและถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่นได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์การ ความรู้ยังเป็นพื้นฐานของการสร้างทักษะและความสามารถ ส่วนมากมักจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงหรือระเบียบวิธีการของตำแหน่งงานนั้น ๆ เช่น ตำแหน่งฝ่ายการตลาดก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวคิดทางการตลาด ตำแหน่งฝ่ายบุคคลก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

- **ทักษะ (Skill)** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกตามความรู้ในเชิงประจักษ์ถึงระดับความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพิสูจน์ได้จากผลการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง ซึ่งเป็นความสามารถในการประกอบกิจกรรม โดยใช้วิธีะเคลื่อนไหวภายนอกเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ในองค์กร

- **คุณลักษณะของบุคคล (Attribute)** หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะใช้ระยะเวลาในการพิสูจน์ทราบ แต่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสามารถที่นอกเหนือจากความรู้ และทักษะของตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา การรักการบริการ ความคิดสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีมรวมไปถึงความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นต้น





# ความหมายการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ถ้าพิจารณาตามข้อความคำว่า.....

"การวิเคราะห์" ก็คือ การแยกแยะให้เห็นองค์ประกอบว่าสิ่งนั้นมีองค์ประกอบอะไรบ้าง และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น

"งาน" ก็คือ กลุ่มของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในองค์การใดองค์การหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

ในส่วนของการวิเคราะห์งานก็เช่นเดียวกัน การวิเคราะห์งานก็เป็นการจำแนกแยกแยะให้เห็นรายละเอียดและองค์ประกอบของงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานนั้นกับงานอื่นๆ โดยในส่วนของความหมายของการวิเคราะห์งานได้นี้กวีวิชาการ ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันพอสรุปได้ดังนี้

Tompkins (1995) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวม บันทึกหลักฐานและวิเคราะห์สารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

Gatewood and Field (1998) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง การดำเนินการอย่างมีจุดมุ่งหมาย และเป็นระบบเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญและเกี่ยวกับตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยควรครอบคลุมข้อมูลต่างๆ ดังต่อไปนี้

- กิจกรรมการทำงาน (work activity) ได้แก่ สิ่งที่ต้องปฏิบัติงานต้องทำ วิธีการปฏิบัติ เหตุผล และช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติ
- เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการทำงาน เป็นต้น
- คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ค่านิยม บุคลิกภาพ ความสนใจ เป็นต้น





Griffiths, Lloyd-Walker and Willams (1999) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่องค์การจะทำการพิจารณาถึงหน้าที่ของตำแหน่งงาน และคุณลักษณะของบุคลากร ที่องค์การจะทำการสรรหาเพื่อบรรจุในตำแหน่งนั้น ซึ่งกระบวนการวิเคราะห์งานนั้นจะประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ เช่น คุณสมบัติที่ต้องใช้ในงาน โดยหลังจากทำการวิเคราะห์งานแล้วเนื้อหาที่ได้ จะพัฒนาไปสู่การพรรณาลักษณะงาน และการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน

Rue & Byars (2000) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานหมายถึง กระบวนการค้นหา ข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับลักษณะงานใด งานหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการสังเกตและการศึกษา ทั้งนี้ผลสุดท้ายของการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำบรรยายคุณลักษณะงาน และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

Stone (2006) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง ระบบของการตรวจสอบเนื้อหา งานหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ และความจำเป็นหรือความเหมาะสมของความรู้ ทักษะ และความสามารถที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งให้ได้ด้วยดี

Schermerhorn (2008) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง การศึกษาอย่างเป็นลำดับเกี่ยวกับข้อเท็จจริงของงาน เพื่อกำหนดว่าจะทำงานอะไร เมื่อใด ที่ไหน อย่างไร ทำไปทำไม และทำโดยใคร การวิเคราะห์งานจะทำให้ได้ข้อมูลใหม่สำหรับการเขียนคำบรรยายคุณลักษณะงาน และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

Dessler (2008) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่ใช้พิจารณา หน้าที่ของตำแหน่งงานและบุคคล ลักษณะของบุคคลที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่ง ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วย กิจกรรมของงาน พฤติกรรมของบุคคล เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน บริบทของงานและคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการ

Belcourt and McBey (2008) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง การวิเคราะห์ การแบ่งงานในองค์การ ทั้งในส่วนในระดับของงานแต่ละงานและกระบวนการของงานทั้งหมด

De Cenzo and Robbins (2010) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการ ศึกษาอย่างเป็นระบบรวมถึงกิจกรรมที่ต้องการทำในแต่ละงาน โดยที่การวิเคราะห์ระบบจะเป็นขั้นตอนทางเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานนั้น



Mondy and Noe (2012) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบ ในการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ความสามารถที่บุคคลต้องการเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การ

Sanchez and Levine (2012) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการหลักในการตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลใน 3 ด้านหลัก คือ กิจกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และบริบทของตำแหน่งงานนั้นๆ

จากการที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานไว้ พอสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่มีระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานและกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดๆ ขององค์การ โดยข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำไปจัดทำคำบรรยายคุณลักษณะงาน กำหนดคุณสมบัติของของตำแหน่งงาน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ข้อมูลที่จะต้องรวบรวมในการวิเคราะห์งาน ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานอื่น สภาพแวดล้อม ความรู้ความสามารถ ทักษะและการฝึกอบรมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน

ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นหน้าที่งานที่สำคัญอย่างหนึ่งของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งกระทำเพื่อประโยชน์แห่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เช่นการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การประเมินค่างาน การกำหนดค่าจ้างแรงงานสำหรับผู้เริ่มปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ โดยพนักงานแต่ละคนจะปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ขององค์การตามสาขาอาชีพของตนหรือตามตำแหน่งงานที่ได้รับการแต่งตั้ง ก่อนที่องค์การจะสามารถจัดสรรให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้ข้อมูลและเข้าใจถึงธรรมชาติหรือลักษณะเฉพาะของงานนั้นๆ ที่จะส่งผลให้องค์การสามารถที่จะจัดหาและจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่งนั้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการพัฒนาและเจริญเติบโตขององค์การต่อไป

## บทสรุป

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษารายละเอียดของกระบวนการทำงานของงานย่อยต่างๆ ในองค์การ ซึ่งสารสนเทศที่เกิดขึ้นนั้นมีความสำคัญต่อการคาดการณ์กำลังคนในองค์การให้สอดคล้องกับปริมาณงานและลักษณะงาน รวมทั้งยังสามารถนำมาใช้ในการระบุคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ การวิเคราะห์งานสามารถดำเนินการจากงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงงานที่คาดว่าจะมีการดำเนินการในอนาคตในเชิงปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ และนำไปสู่การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสอดคล้อง เหมาะสมต่อความต้องการของงานอย่างแท้จริง

โดยการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่มีระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน และกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดๆ ขององค์การ โดยข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำไปจัดทำคำบรรยายคุณลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วย งาน หน้าที่ และความรับผิดชอบ และกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถ



ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

# หน่วยที่ 2

## กระบวนการวิเคราะห์งาน



ศูนย์บ่มเพาะและการเรียนรู้ สถาบันจัดการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

2010 2011 2012 2013 2014 2015

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

# กระบวนการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานต้องกระทำอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่ผ่านมามีนักวิชาการได้นำเสนอกระบวนการวิเคราะห์งาน ซึ่งกำหนดเป็นขั้นตอนที่มีความแตกต่างกันไป ส่วนมากขั้นตอนต่างๆ จะมีความคล้ายคลึงกัน เพียงแต่บางคนมีการแยกย่อยขั้นตอนทำให้มีหลายขั้นตอน บางคนก็รวมบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์งาน โดยจำแนกตามนักวิชาการ รายละเอียดดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 จำนวนขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์งานจำแนกตามนักวิชาการ

| นักวิชาการ/พ.ศ.                                              | ขั้นตอน | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Griffiths, Lloyd-walker and Williams (1999) And stone (2006) | 6       | ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดความมุ่งหมายของการวิเคราะห์งาน<br>ขั้นตอนที่ 2: ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน<br>ขั้นตอนที่ 3: เลือกวิธีการเก็บข้อมูลและแหล่งที่มาของข้อมูล<br>ขั้นตอนที่ 4: เตรียมการวิเคราะห์ข้อมูล<br>ขั้นตอนที่ 5: ตรวจสอบข้อมูล<br>ขั้นตอนที่ 6: การพัฒนาคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job specification) |



ตารางที่ 2-1 จำนวนขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์งานจำแนกตามนักวิชาการ (ต่อ)

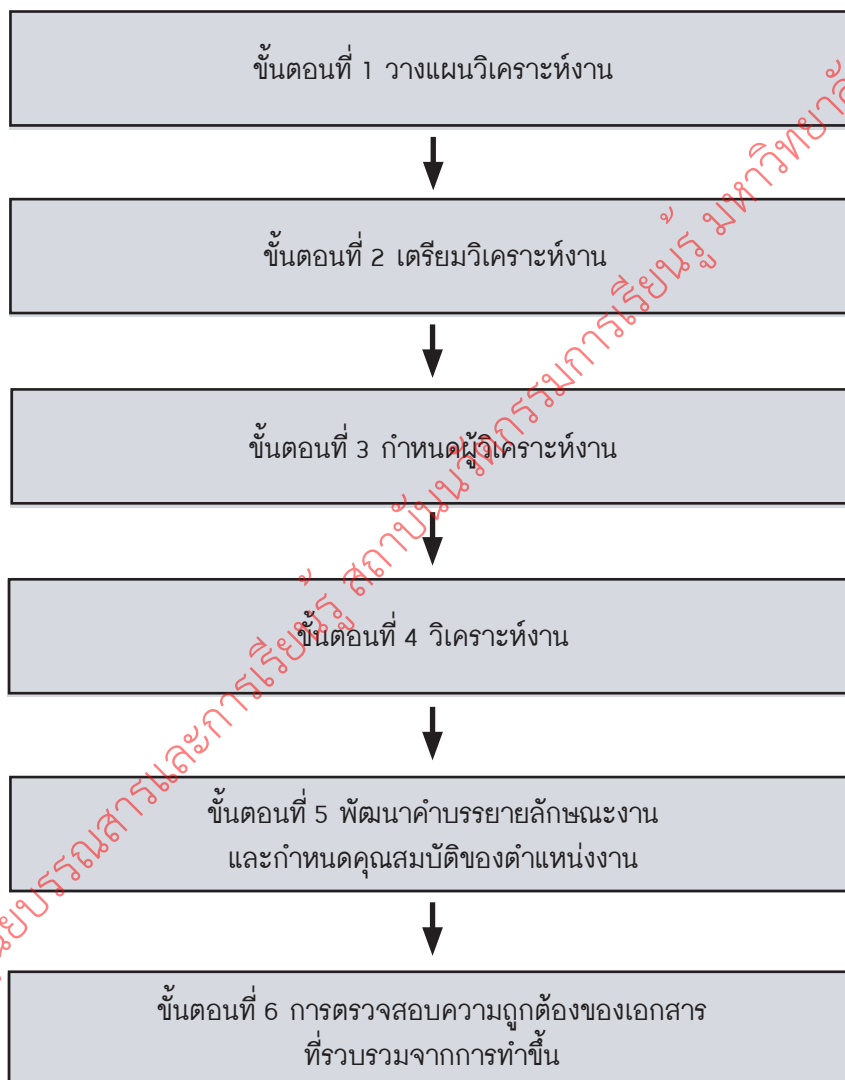
| นักวิชาการ/พ.ศ.           | ขั้นตอน | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dessler (2008)            | 6       | <p>ขั้นตอนที่ 1: การตั้งวัตถุประสงค์ในการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์</p> <p>ขั้นตอนที่ 2: การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <p>ขั้นตอนที่ 3: การเลือกตำแหน่งงานที่เป็นตัวแทน</p> <p>ขั้นตอนที่ 4: การเลือกวิธีในการวิเคราะห์งานและการเก็บรวบรวมข้อมูล</p> <p>ขั้นตอนที่ 5: การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล</p> <p>ขั้นตอนที่ 6: การพัฒนาคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และข้อกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification)</p> |
| ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) | 4       | <p>ขั้นตอนที่ 1: การระบุงาน</p> <p>ขั้นตอนที่ 2: การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล</p> <p>ขั้นตอนที่ 3: การเก็บรวบรวมข้อมูล</p> <p>ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำสารสนเทศของงาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ปราชญา กล้ามจัญ (2550)    | 5       | <p>ขั้นตอนที่ 1: เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <p>ขั้นตอนที่ 2: เลือกตำแหน่งที่จะใช้วิเคราะห์</p> <p>ขั้นตอนที่ 3: ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยการออกแบบสอบถาม สัมภาษณ์</p> <p>ขั้นตอนที่ 4: นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นเอกสารกำหนดหน้าที่งาน</p> <p>ขั้นตอนที่ 5: จัดทำคุณสมบัติที่ต้องการเฉพาะตำแหน่ง</p>                                                                                                                          |

ตารางที่ 2-1 จำนวนขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์งานจำแนกตามนักวิชาการ (ต่อ)

| นักวิชาการ/พ.ศ.            | ขั้นตอน | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วรรัตน์ เขียวโพธิ์ (2550)  | 6       | <p>ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน</p> <p>ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดงานที่จะวิเคราะห์</p> <p>ขั้นตอนที่ 3: การกำหนดผู้วิเคราะห์งานและผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>ขั้นตอนที่ 4: การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับงานที่จะวิเคราะห์</p> <p>ขั้นตอนที่ 5: การจัดทำสารสนเทศการวิเคราะห์งาน</p> <p>ขั้นตอนที่ 6: การติดตามและประเมินผลการใช้สารสนเทศการวิเคราะห์งาน</p>                                                                                                                                                                            |
| สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) | 8       | <p>ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน</p> <p>ขั้นตอนที่ 2: การเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์</p> <p>ขั้นตอนที่ 3: การกำหนดผู้วิเคราะห์งานและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>ขั้นตอนที่ 4: การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับงาน</p> <p>ขั้นตอนที่ 5: การเลือกวิธีการเก็บข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล</p> <p>ขั้นตอนที่ 6: การตรวจสอบข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>ขั้นตอนที่ 7: การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน</p> <p>ขั้นตอนที่ 8: การทบทวนและการปรับปรุง จากที่ได้รวบรวมมาเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์งาน</p> |



จากตารางที่ 2-1 จะเห็นได้ว่า นักวิชาการแต่ละคนได้กำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์งานแตกต่างกัน ทั้งนี้ขั้นตอนที่เพิ่มมาของแต่ละคนส่วนหนึ่งมาจากการแบ่งการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนให้มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น ในครั้งนี้ผู้เขียนได้สรุปกระบวนการในการวิเคราะห์งานซึ่งมีกิจกรรมที่เห็นว่าน่าจะครอบคลุมและมีความชัดเจน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 กระบวนการวิเคราะห์งาน

## รายละเอียดของกระบวนการวิเคราะห์งานในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

### ■ ขั้นตอนที่ 1: วางแผนวิเคราะห์งาน กำหนดวัตถุประสงค์การวิเคราะห์งาน

ผู้วิเคราะห์งานจะต้องตั้งวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานขึ้นมาให้ชัดเจนก่อนว่า ต้องการวิเคราะห์งานเพื่ออะไร ซึ่งจะมีผลต่อการเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูล วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานสามารถกำหนดขึ้นได้หลายประการ เช่น เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่ผิดพลาด งานมีความล่าช้า เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานและความซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ เพื่อรองรับการขยายงานอย่างรวดเร็วหรือเพื่อการลดขนาดของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานควรจะชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร เพื่อให้การวิเคราะห์งานประสบผลสำเร็จ และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์แตกต่างกันไปด้วย หากมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายประการ การออกแบบการวิเคราะห์งานก็จะมีมากขึ้นกว่าการวิเคราะห์งานที่มีจุดมุ่งหมายเพียงประการเดียว โดยทั่วไปการวางแผนในการวิเคราะห์งานจะดำเนินการกับงานที่มีผลกระทบกับงานในภาพรวมขององค์กร อาจจะดำเนินการเพื่อกระจายงานหรือเพื่อยุบงานเข้าด้วยกันทั้งนี้ต้องพิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้น

### ■ ขั้นตอนที่ 2 : เตรียมวิเคราะห์งาน กำหนดงานและวิธีการวิเคราะห์

นักวิเคราะห์งานจะต้องระบุงานและขอบเขตของงานที่ตนต้องการจะทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางในการเก็บข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ให้ครบถ้วน และสอดคล้องต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจจะเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดภายในองค์กร เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขตของการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน ขั้นตอนนี้ไม่ค่อยมีปัญหามากนักในหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานที่เคยทำการวิเคราะห์งานมาแล้ว แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่เคยมีการศึกษาและวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมาก่อนนักวิเคราะห์งานจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น แผนภูมิขององค์กร(Organization Chart) เอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับระดับขั้นและเงินเดือน ข้อมูลการจ่ายเงินเดือนแม้กระทั่งการสอบถามหรือการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการเพื่อหาข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาประกอบในการกำหนดขอบเขตของงาน

ทบทวนเอกสารที่จัดทำไว้ก่อนหน้านี้ และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อจัดทำเอกสารเกี่ยวกับคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และเอกสารเกี่ยวกับคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification) การกำหนดว่างานใดควรทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์แต่ละองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีทรัพยากรด้านเงินทุนและบุคลากรที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิเคราะห์งานควรเลือกวิเคราะห์งานที่เป็น "ตัวแทน" ของกลุ่มงานที่มีอยู่ในองค์การมาทำการวิเคราะห์ก่อน เพราะตามปกติแล้วทุกองค์การจะมีงานหลากหลายประเภท จึงเป็นความยุ่งยากและเป็นไปได้ยากหากจะลงมือวิเคราะห์งานที่เดียวทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์การ การเลือกงานเพื่อทำการวิเคราะห์งานจึงควรเลือกงานที่เป็นตัวแทนของงานอื่นภายในองค์การมากที่สุดเป็นงานที่มีความสำคัญ เป็นงานที่มีผู้ครองตำแหน่งมากที่สุด หรือเป็นงานที่เกิดปัญหามากที่สุด จึงสรุปได้ว่า ข้อพิจารณาสำหรับการเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ คือ

ประการแรก ควรเลือกงานที่เป็นตัวแทนและครอบคลุมความรับผิดชอบในระดับต่างๆ มากที่สุด

ประการที่สอง เลือกวิเคราะห์งานที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การมากที่สุด

ประการที่สาม เลือกวิเคราะห์งานที่มีผู้ครองตำแหน่งมากที่สุด

ประการสุดท้าย เลือกวิเคราะห์งานที่สร้างปัญหาหรือมีผลกระทบกับองค์การมากที่สุด

ในการวิเคราะห์งาน ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งหรือวิเคราะห์งานทั้งระบบก็ตาม นักวิเคราะห์งานจะต้องทำการตัดสินใจเลือกเครื่องมือที่จะมาช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานและงบประมาณ ปกติวิธีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานจะมีหลายวิธี เช่น ใช้วิธีการสังเกต (Observation Method) การใช้วิธีการโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการสัมภาษณ์ (Interview Method) วิธีการให้มีการทดลองปฏิบัติงาน (Job Experiment Method) โดยแต่ละวิธีจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ซึ่งนักวิเคราะห์งานจำเป็นต้องมีความรู้ มีทักษะ และ ความเข้าใจ ในการดำเนินงานแต่ละวิธีของเครื่องแต่ละประเภทอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถเลือกนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์งานอย่างมีประสิทธิภาพ

### ■ ขั้นตอนที่ 3 : การกำหนดผู้วิเคราะห์งานและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์งานและใครบ้างที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ทำการวิเคราะห์งาน การกำหนดผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์งานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การวิเคราะห์งานประสบผลสำเร็จ การวิเคราะห์งานควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ การตัดสินใจว่าใครควรเป็นผู้วิเคราะห์งานนั้น ในขั้นแรกจะเริ่มจากผู้เชี่ยวชาญจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ทั้งนี้การจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ ระยะเวลา และเงินทุน หากมีพร้อมทั้ง 3 ปัจจัย องค์การสามารถเลือกได้ ทั้งการวิเคราะห์งานเองหรือจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ส่วนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานนั้นขึ้นอยู่กับขอบเขตของงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นกับผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เกี่ยวข้องที่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างชัดเจน ดังนั้นในขั้นตอนนี้ผู้เกี่ยวข้องควรประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งานจากหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ครองตำแหน่ง และหัวหน้าผู้ควบคุมงานภายใต้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารขององค์การ

ซึ่งการที่จะได้สารสนเทศของงานอย่างครบถ้วนตามต้องการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ตั้งแต่กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพ ความพร้อมของบุคลากรในสาขาต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แต่ปัจจัยสำคัญที่ขาดมิได้ก็คือผู้ทำหน้าที่นักวิเคราะห์งานที่ต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานของตน เพื่อให้สามารถจัดการวิเคราะห์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหัวข้อนี้จะกล่าวถึงลักษณะขอบข่ายของงาน และระดับขั้นของนักวิเคราะห์งาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้อ่านเพื่อสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานถ้าต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งวิเคราะห์งาน หรือตำแหน่งงานอื่นที่เกี่ยวข้องกัน

นักวิเคราะห์งานหรือบางครั้งอาจจะถูกเรียกว่า นักวิเคราะห์ค่าจ้าง ในหลายองค์การจะทำหน้าที่ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และจัดการเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ในเรื่องการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะ หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ และรายละเอียดอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดมาตรฐานในการว่าจ้าง การให้ผลตอบแทน การฝึกอบรม และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม โดยทำการเปรียบเทียบข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การ นักวิเคราะห์งานจะสังกัดอยู่กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนมาก โดยอาจจะแบ่งระดับของนักวิเคราะห์งานตามตำแหน่ง ทักษะ ความอาวุโส และประสบการณ์ได้เป็น 4 ระดับ

ระดับที่ 1 นักวิเคราะห์งานขั้นต้น นักวิเคราะห์งานที่ทำงานอยู่ในระดับนี้มักเพิ่งเข้าร่วมงานในหน่วยงาน โดยมากจะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาและยังไม่ประสบการณ์มากนัก

ระดับที่ 2 นักวิเคราะห์งาน บุคลากรที่ทำงานอยู่ในระดับนี้จะมีความรู้และความเข้าใจถึงขอบเขตของการเป็นนักวิเคราะห์งานอยู่พอสมควร ปกติบุคลากรในระดับนี้จะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านนี้ประมาณ 2-3 ปี

ระดับที่ 3 นักวิเคราะห์ค่าจ้าง เมื่อบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานมากขึ้น โดยสามารถมองภาพความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ ภายในองค์การได้อย่างดีและสามารถทำการเปรียบเทียบมาตรฐานความยากง่ายของงานต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ ปกตินักวิเคราะห์ค่าจ้างจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในการวิเคราะห์ค่าจ้างและผลตอบแทนของพนักงานภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความถูกต้อง เหมาะสม และยุติธรรม

ระดับที่ 4 นักบริหารค่าจ้าง นักวิเคราะห์งานในระดับนี้จะมีความรู้พร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน และระบบค่าตอบแทน ตลอดจนมีความเข้าใจถึงปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ระหว่างงานที่ปฏิบัติ และค่าจ้างที่แต่ละบุคลากรจะได้รับ จึงสามารถที่จะวางแผนและกำหนดนโยบายการแก้ปัญหาได้

#### ■ ขั้นตอนที่ 4 : วิเคราะห์งาน เก็บรวบรวมข้อมูลและแปลผลข้อมูล

ผู้วิเคราะห์งานจะต้องใช้เครื่องมือ หรือเทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ วิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน พฤติกรรมการทำงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้ได้ผลดี เครื่องมือหรือวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งานมีหลายวิธีการด้วยกัน เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การบันทึก การปฏิบัติงาน ฯลฯ นอกจากนี้ ข้อมูลที่ควรเก็บรวบรวมก็มีหลายด้าน หลายประเด็น ซึ่งจะอธิบายให้ละเอียดในหัวข้อต่อไป โดยข้อมูลพื้นฐานที่ต้องดำเนินการ ในการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วย

1) แผนผังองค์การแสดงถึงหน่วยงานทั้งหมดภายในองค์การ ความสัมพันธ์ของแผนงานภายในองค์การ ตำแหน่งงานต่างๆ การประสานงาน สายการบังคับบัญชา ตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

2) แผนภูมิกระบวนการทำงานที่แสดงรายละเอียดเป็นภาพการไหลของงาน (Flow Chart) อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงาน (Process) และผลผลิต (Product) ซึ่งแสดงถึงกิจกรรม (Activity) การปฏิบัติงาน (Operation) การไหลของงาน (Flow Chart) พฤติกรรมพนักงาน สภาพการปฏิบัติงาน คุณลักษณะและความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่

นอกจากนี้ข้อมูลพื้นฐานอื่นๆ ประกอบด้วย คำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่เดิม คู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงานและรายงานต่างๆ

คุณสมบัติของนักวิเคราะห์งาน

นักวิเคราะห์งานในแต่ละระดับจะมีขอบเขตของงานที่แตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ตั้งแต่การเรียนรู้งานในขั้นต้น การปฏิบัติงาน การศึกษา และการวิเคราะห์งาน จนกระทั่งถึงการวางนโยบายค่าจ้าง แม้กระทั่งการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายรวมขององค์การ

การวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพนอกจากต้องอาศัยความรู้ที่ได้จากการศึกษาแล้ว ยังต้องอาศัยเทคนิคที่ได้จากการฝึกฝน ดังนั้นผู้ที่บุคลากรจะเป็นนักวิเคราะห์งานที่ดีและประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้

### 1) มีความตื่นตัว

นักวิเคราะห์งานจะต้องมีความตื่นตัวต่อสิ่งแวดล้อม และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

### 2) มีความรู้และประสบการณ์

นักวิเคราะห์งานต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องทำ เพื่อให้สามารถเข้าใจลักษณะงานและขอบเขตการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว

### 3) มีพื้นฐานด้านการวิจัย

นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้พื้นฐานด้านการวิจัย จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์งานจะเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ตั้งแต่การพัฒนาวิธีการในการรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนการวิเคราะห์งานและการนำเสนอเทคนิคที่ได้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4) มีความเข้าใจในงาน

นักวิเคราะห์งานควรมีความรู้และความเข้าใจในงานต่างๆ ของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ตนทำการศึกษา เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพความสัมพันธ์อย่างกว้างๆ ของระบบงาน ทำให้สามารถจะวางแผนการปฏิบัติการและตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

#### 5) มีบุคลิกภาพเหมาะสม

นักวิเคราะห์ที่ดีควรมีทัศนคติและบุคลิกภาพที่ดี และสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างรวดเร็ว จะมีส่วนสำคัญในการทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

#### 6) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการพูด ฟัง เขียน หรืออ่าน นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการวิเคราะห์งาน เนื่องจากนักวิเคราะห์งานจะต้องทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีทั้งการสื่อสารและการรับข้อความ ตลอดจนต้องสามารถจับใจความสำคัญและจดบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างละเอียด

#### 7) มีทักษะในการวิเคราะห์

ความสามารถในการมองความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ และการสรุปความคิดรวบยอด เป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้นักวิเคราะห์งานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ





■ **ขั้นตอนที่ 5 :** การพัฒนาคำบรรยายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

ผู้วิเคราะห์งานจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาสรุปให้ชัดเจนครบถ้วน แล้วเรียบเรียงขึ้นมาเป็นเอกสาร ซึ่งบรรยายถึงลักษณะเนื้อหาของงานที่ทำการวิเคราะห์ อุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้น สภาพแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นต้องเผชิญความสัมพันธ์ระหว่างงานนั้นกับงานอื่นในองค์การ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นต้องกระทำเพื่อให้งานสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์และแปลงข้อมูลจากเอกสารบรรยายลักษณะงาน ที่ได้จัดทำขึ้นมาเขียนเป็นข้อความที่เป็นระเบียบเพื่อบรรยายสรุป เกี่ยวกับคุณสมบัติต่างๆ ที่จำเป็นของตำแหน่งงานที่สามารถทำงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในเอกสารนี้จะต้องระบุเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ความสนใจ ความสามารถพิเศษ การฝึกอบรม ตลอดจนบุคลิกภาพเฉพาะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

■ **ขั้นตอนที่ 6 :** การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่รวบรวมและจัดทำขึ้น

นำข้อมูลมาจัดทำเป็นเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน และเอกสารการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน แล้วผู้วิเคราะห์งานควรนำเอกสารสำคัญทั้งสองประเภทของงานที่ทำการวิเคราะห์ไปให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งงานนั้นตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ก่อน จากนั้นเมื่อผ่านการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาของงานนั้นแล้ว จึงนำไปเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นขั้นสุดท้าย

ความสัมพันธ์ของกระบวนการวิเคราะห์งานแสดงให้เห็นว่ากระบวนการวิเคราะห์งานเป็นการทำงานที่ต่อเนื่องและอาจมาจากการดำเนินการใหม่เมื่อเวลาผ่านไป เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่เกิดขึ้นส่งผลให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้งานหลายชนิดลดบทบาทหรือความสำคัญลง ขาดความเหมาะสม หรือไม่ทันสมัย ในขณะที่มีงานใหม่เกิดขึ้นและงานบางประเภทจะทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้งานบางชนิดยังต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์เช่นกัน โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้รับบริการ ทำให้ต้องมีการเก็บรวบรวมระบบสารสนเทศและทำการวิเคราะห์งานอย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาที่ไม่ทันสมัยหรือซ้ำซ้อนกัน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป



### ตัวอย่างแนวทางการตั้งคำถามสำหรับการวิเคราะห์งาน

(Rothwell & Kazanas, 2003)

- 1) อะไรคือวัตถุประสงค์หลักของงานคุณ  
(What is the main purpose of your job?)
- 2) ตำแหน่งงานของผู้บังคับบัญชาของคุณคือ  
(The position of your supervisor is?)
- 3) คุณต้องรายงานต่อตำแหน่งใดบ้าง และจำนวนความถี่ที่คุณต้องรายงาน  
(Where do you report? And frequency you must report)
- 4) ชื่อตำแหน่งงานที่ต้องรายงานต่อคุณ  
(Name of the job that must be reported to you)
- 5) มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน  
(How many subordinates?)
- 6) มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ใช้ประจำในงานของคุณ  
(Equipment, appliances, tools used in your work)
- 7) มีงานหลักและกิจกรรมในแต่ละงานของคุณอะไรบ้างและคุณทำงานแต่ละกิจกรรมได้อย่างไร  
(What are your main tasks and activities in each job and how do you do each activity?)

8) อะไรคือหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของงานคุณ

(What is the most important responsibility for the success of your work?)

9) วุฒิการศึกษาอะไรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่นี้

(What education is needed to perform this task?)

10) ประสบการณ์อะไรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่

(What experiences do you need to perform on the job?)

11) คุณสมบัติอะไรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่นี้

(What features? Needed to perform this task)

12) มีข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ต้องการเพิ่มเติมหรือไม่

(Other suggestions more)

เพื่อให้การวิเคราะห์งานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นผู้เขียนขอแนะนำเสนอแนวทางในการดำเนินการดังนี้





# แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์งาน

จากการได้ศึกษาข้อมูลในเรื่องการวิเคราะห์งาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ขอนำเสนอแนวทางในการวิเคราะห์งานเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์งาน โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ควรให้ความสำคัญกับประเด็น ดังต่อไปนี้

## 1) การระบุกิจกรรมหลักของงาน

ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการในการวิเคราะห์งานของหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใดผู้ที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน ควรจะเริ่มจากการศึกษาและหาคำตอบกับสิ่งเหล่านี้ ได้แก่

- (1) งานหลักหรือกิจกรรมหลักของหน่วยงานนั้นๆ มีอะไรบ้างเรียงลำดับตามปริมาณงานที่ดำเนินงานจริง
- (2) อะไรคืองานหลักแยกออกเป็นข้อ ๆ เพื่อความเข้าใจง่าย ส่วนมากจะสอดคล้องกับรายละเอียดของคำบรรยายคุณลักษณะงานของงานนั้นๆ
- (3) งานหลักนั้นๆ มีหน้าที่หรือกิจกรรมหลักอะไรบ้าง การปฏิบัติในแต่ละครั้งเป็นวัน เป็นสัปดาห์ หรือเป็นเดือน
- (4) ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักกับกิจกรรมหลักมีความชัดเจนและครอบคลุมในระดับใด เช่น งานจัดซื้อวัตถุดิบมีกิจกรรมย่อยๆ คือ รับคำขอซื้อจากหน่วยงานผลิต วางแผนการจัดซื้อ จัดทำใบสั่งซื้อ การตรวจสอบใบสั่งซื้อ อนุมัติใบสั่งซื้อ ฯลฯ

## 2) วิเคราะห์ระดับของงาน

ในการวิเคราะห์งานให้นำเอากิจกรรมหลักในแต่ละข้อมาวิเคราะห์ว่ากิจกรรมในเรื่องนั้นๆ เป็นงานระดับไหน โดยทั่วไประดับของงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- (1) ระดับการจัดการ
- (2) ระดับการควบคุมงาน บังคับบัญชา
- (3) ระดับปฏิบัติการ



ยกตัวอย่าง เช่น การจัดทำใบสั่งซื้อถือเป็นงานปฏิบัติการ งานตรวจสอบใบสั่งซื้อถือเป็นงานควบคุม บังคับบัญชา และงานอนุมัติใบขอสั่งซื้อถือเป็นงานระดับจัดการ

### 3) วิเคราะห์ชั่วโมงงานและปริมาณงาน

ในการวิเคราะห์งานให้วิเคราะห์ว่ากิจกรรมของงานนั้นๆ ใช้เวลาในการทำงาน กี่นาที กี่ชั่วโมง คิดเป็นวัน ต่อสัปดาห์ ต่อเดือน หรือต่อปี เช่น ออกใบสั่งซื้อ 600 ใบต่อเดือน ใช้เวลาในการออกใบละ 3 นาที เวลารวมต่อเดือนคือ  $600 \times 3 = 1,800$  นาที หรือเท่ากับ 30 ชั่วโมงต่อเดือน เป็นต้น

### 4) วิเคราะห์ความถี่ในการปฏิบัติงาน

วิเคราะห์ความถี่ในการปฏิบัติงานของงานนั้นๆ ว่า กิจกรรมของงานนั้นต้องทำบ่อยแค่ไหน เช่น งานต้องทำทุกวัน ทำทุกสัปดาห์ ทำทุกเดือน โดยระบุเป็นตัวเลขให้เห็นชัดเจน เช่น สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เดือนละ 4 ครั้ง หรือ 2 เดือนทำ 1 ครั้ง หรือปีละ 16 ครั้ง เป็นต้น



ตัวอย่างของการวิเคราะห์ชั่วโมงงาน ปริมาณงานและความถี่ในการปฏิบัติงาน  
 ดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 การวิเคราะห์ชั่วโมงงาน ปริมาณงานและความถี่ในการปฏิบัติงานของงานบุคคล

| กิจกรรม                                                        | ปริมาณงาน<br>(วัน/เดือน/ปี) | เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ<br>(นาที) |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 1) สรุปยอดพนักงานขาดงาน<br>และพิมพ์รายชื่อพนักงานที่<br>ขาดงาน | 1 ครั้งต่อวัน               | 30 นาทีต่อครั้ง                  |
| 2) ปรับใบสลิปเงินเดือน<br>ตรวจสอบความถูกต้องและ<br>พับใส่ซอง   | 1 ครั้งต่อเดือน             | 180 นาทีต่อครั้ง                 |
| 3) ซ้อมดับเพลิง (เริ่มดำเนิน<br>การและเก็บอุปกรณ์)             | 1 ครั้งต่อปี                | 180 นาทีต่อครั้ง                 |

##### 5) วิเคราะห์การใช้ทรัพยากร

วิเคราะห์ว่ากิจกรรมนั้นต้องใช้ทรัพยากร อะไรบ้าง ทั้งนี้ไม่นับรวมทรัพยากรมนุษย์ใน  
 องค์การ เช่น ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี อะไรบ้าง ใช้มากน้อยเพียงใด ใช้บ่อยแค่ไหน  
 เพื่อจะได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์เรื่องการจัดสรรทรัพยากรต่อไป

##### 6) วิเคราะห์ความเสี่ยงของงานหรือกิจกรรม

วิเคราะห์ดูว่ากิจกรรมนั้นๆ มีจุดที่ควรระมัดระวังเป็นพิเศษในเรื่องอะไรบ้าง ทั้งนี้  
 เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นใน  
 อนาคต เช่น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติในการปฏิบัติงาน คู่มือการใช้อุปกรณ์  
 เป็นต้น



## 7) วิเคราะห์ว่างานที่จะดำเนินการควรจะทำเองหรือให้หน่วยงานข้างนอกดำเนินการ

ขั้นตอนนี้จะเป็ประโยชน์สำหรับการบริหารงานในยุคปัจจุบันและอนาคตเพราะองค์การจะได้เตรียมตัวไว้ก่อน ว่างานใดบ้างที่สามารถใช้บริการจากภายนอกทำได้ซึ่งต้องพิจารณาจากปัจจัยดังนี้

- (1) มีบริการภายนอกรองรับหรือไม่
- (2) ต้นทุนคุ้มหรือไม่เมื่อเทียบกับที่องค์การดำเนินการเอง
- (3) มีผลกระทบต่อความลับทางธุรกิจหรือไม่

โดยทั่วไปประเภทของงานที่ให้หน่วยงานข้างนอกดำเนินการ ส่วนมากเป็นงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจหลักขององค์การ เช่น งานทำความสะอาดอาคารสถานที่ งานรักษาความปลอดภัย งานผลิตบางอย่างที่องค์การไม่ต้องการลงทุนในการซื้อเครื่องจักรสำหรับการผลิตเอง ฯลฯ

## 8) ตรวจสอบผลการวิเคราะห์

เมื่อวิเคราะห์มาทั้ง 7 ขั้นตอนแล้วให้ลองตรวจสอบอีกครั้งก่อนที่จะนำไปใช้ในการนำเสนอทางเลือกโดยให้วิเคราะห์ใน 3 ประเด็นคือ

- (1) งานนั้น (รวมทุกกิจกรรม) ใช้ทรัพยากรเหมาะสมหรือไม่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์
- (2) งานนั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด
- (3) งานนั้นมีความเหมาะสมตามหลักการของการตรวจสอบภายในหรือไม่ เช่น มีการขอดำเนินการเองและทำการตรวจสอบเองหรือไม่

## 9) กำหนดทางออกหรือทางเลือก

เมื่อทราบผลการวิเคราะห์งานนั้นๆ แล้วให้ลองนำเสนอแนวทางในการจัดงาน จัดตำแหน่ง จัดกระบวนการในการทำงานที่คิดว่าควรจะเป็นและควรจะทำหนดแนวทางไว้หลายๆ แนวทางและควรวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกไว้ เพื่อจะได้นำไปเปรียบเทียบว่าแนวทางใดเหมาะสมมากที่สุด เช่น ถ้ากิจกรรมนี้อยู่ด้วยกันก็สามารถใช้คอมพิวเตอร์เครื่องเดียวกันได้หรือถ้าจัดคอมพิวเตอร์ 2-3 เครื่องมาเป็นส่วนกลางทุกคนสามารถใช้ด้วยกันได้จะเกิดประสิทธิภาพมากกว่าในการบริหารจัดการต้นทุน

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

## 10) นำเสนอผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำผลการวิเคราะห์งาน พร้อมทั้งข้อเสนอเกี่ยวกับแนวทางที่ควรจะเป็น เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นว่าควรจะดำเนินการหรือไม่อย่างไร ถ้าให้ดำเนินการจะดำเนินการเมื่อไหร่ และจะดำเนินการอย่างไร จึงจะไม่กระทบต่อความรู้สึกและการทำงานพนักงานจากแนวทางการวิเคราะห์งานที่กล่าวมาข้างต้น องค์การต่างๆ สามารถนำแนวทางในการวิเคราะห์งานที่ได้นำเสนอไปปรับใช้ในการวิเคราะห์งานในองค์การเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป โดยในการวิเคราะห์งาน มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประเด็นที่จะต้องนำมาใช้ในการพิจารณาประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์งาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการในการวิเคราะห์งานโดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน จึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งานโดยสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน ได้จัดทำคู่มือการวิเคราะห์งานเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้นำไปใช้ประกอบในการวิเคราะห์งาน โดยในคู่มือการวิเคราะห์งานดังกล่าวได้นำเสนอองค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งานที่สำคัญดังนี้

ในการวิเคราะห์งานโดยทั่วไปการวิเคราะห์งานจะพิจารณาจากองค์ประกอบใน 3 เรื่อง คือ (สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน, 2553)

- คุณลักษณะของเนื้องาน
- คุณลักษณะของงานในเชิงการประสานสัมพันธ์
- ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ผู้เขียนขอเสนอในรูปแบบแผนภาพรายละเอียดดังภาพที่ 2-2



ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

## องค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน



ภาพที่ 2-2 องค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน

ที่มา : สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2553)

โดยในแต่ละเรื่องแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ได้ดังต่อไปนี้

- 1) คุณลักษณะของเนื้องาน ในการวิเคราะห์คุณลักษณะงานของเนื้องานนั้นจะวิเคราะห์ในมิติต่างๆ ดังนี้
  - (1) อำนาจในการทำงาน เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เช่น การวางแผนการทำงานของตนเองหรือการเปิดโอกาสให้คิดและตัดสินใจในงาน หรือเปิดโอกาสให้ตัดสินใจเลือกใช้วิธีต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ฯลฯ
  - (2) ความหลากหลายของงาน เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวมีความหลากหลายในเนื้องานมากน้อยเพียงใด
  - (3) ความสำคัญของงาน เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวมีอิทธิพลต่อชีวิต หรืองานในตำแหน่งอื่นๆ มากน้อยเพียงใด เช่น ผลการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อชีวิตหรืองานของผู้อื่นหรือไม่ ฯลฯ

(4) ความเป็นเอกลักษณ์หรือความสมบูรณ์ของงาน เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวมีความสมบูรณ์ในกิจกรรมตั้งแต่ต้นจนจบหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เป็นเอกลักษณ์มากน้อยเพียงใด

(5) ผลสะท้อนของงาน เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวสามารถจัดหาข้อมูลหรือผลย้อนกลับได้อย่างไร เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงงานหรือทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ผลของงานที่ปฏิบัตินั้นสามารถให้ข้อมูลได้โดยตรงถึงประสิทธิภาพของการทำงานในเชิงคุณภาพหรือปริมาณได้หรือไม่ เป็นต้น

(6) คุณลักษณะทางความรู้ เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการนำความรู้ ทักษะและความสามารถในด้านต่างๆ มาประกอบใช้เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

(7) ความซับซ้อนของงาน เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงาน ดังกล่าวมีความซับซ้อนหรือความยาก มากน้อยเพียงใด เช่น งานต้องประมวลผลจากข้อมูลต่างๆ มากน้อยเพียงใดระหว่างการทำงาน เป็นต้น

(8) การแก้ปัญหา เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ความคิด หรือความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทางความคิดอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด เช่น การปฏิบัติงานของท่านมีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่ชัดอยู่หรือไม่ เป็นต้น

2) คุณลักษณะของงานในเชิงการประสานสัมพันธ์ ในการวิเคราะห์คุณลักษณะงานในเชิงการประสานสัมพันธ์นั้นจะวิเคราะห์ในมิติต่างๆ ดังนี้

(1) แรงสนับสนุนจากสังคม เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวต้องได้รับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้อื่นมากน้อยเพียงใด เช่น งานต้องเปิดโอกาสพัฒนาความสัมพันธ์ฉันมิตรกับคนอื่นๆ ระหว่างการทำงานหรือไม่ เป็นต้น

(2) กระบวนการทำงานหรือการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวต้องพึ่งพาอาศัยกับงานในตำแหน่งอื่นๆ หรือได้รับการพึ่งพาจากตำแหน่งอื่นๆ มากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นยังเป็นการวิเคราะห์ว่างานมีผลกระทบต่องานอื่นๆ อย่างไร

(3) ปฏิสัมพันธ์ภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวต้องปฏิสัมพันธ์และติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์กรมากน้อยเพียงใด เช่น การทำงานของท่านจำเป็นต้องใช้เวลาอย่างมากกับบุคคลภายนอกองค์กร เป็นต้น



(4) ความคิดเห็นจากผู้อื่น เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวต้องรับหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เช่น งานต้องได้รับความเห็นมากมายเกี่ยวกับผลงานจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

3) ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน เป็นการวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

(1) ความเหมาะสมต่อสรีระ เป็นการวิเคราะห์ว่าการออกแบบงานเน้นให้ผู้ปฏิบัติสามารถเคลื่อนไหวร่างกายและใช้ท่าทางที่ถูกต้องในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น การจัดตำแหน่งที่นั่งระหว่างปฏิบัติงานมีความเหมาะสม โดยพิจารณาจากพื้นที่กว้างขวาง มีเก้าอี้ที่นั่งสบายหรือการวางท่าทางที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) ความต้องการเชิงกายภาพ เป็นการวิเคราะห์ว่างานที่ปฏิบัติมีความจำเป็นต้องทำกิจกรรมหรือต้องใช้ความพยายามเชิงกายภาพมากน้อยเพียงใด โดยมุ่งเน้นไปที่ความแข็งแรง ความทนทานของร่างกาย เช่น การทำงานจำเป็นต้องใช้ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อเป็นอย่างมาก เป็นต้น

(3) สภาพการทำงาน เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในการทำงานว่ามีอันตราย เสี่ยงรบกวน ระดับอุณหภูมิหรือความสะอาดในที่ทำงานมากน้อยเพียงใด เช่น สถานที่ทำงานปลอดภัยดังรบกวน และสถานที่ทำงานไม่มีอันตรายจากสิ่งแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาจากสารเคมีฝุ่นควัน เป็นต้น

(4) การใช้อุปกรณ์ในการทำงาน เป็นการวิเคราะห์ว่างานนั้นมีความจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีที่ซับซ้อน และหลากหลายมากน้อยเพียงใดในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์งานกับการพิจารณากิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ แล้วในกระบวนการวิเคราะห์งานนั้นอาจนำแนวคิดเรื่องกิจกรรมที่เกิดขึ้นในงนมาประกอบการพิจารณาเพื่อให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์ภารกิจหลักของแต่ละตำแหน่งงานไม่ขาดหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งที่สำคัญไป โดยปกติแล้วทุกตำแหน่งงานจะประกอบด้วยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งของกิจกรรมหลักในงาน ดังนี้

1) การนำเข้าข้อมูล เป็นงานซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการนำเข้าข้อมูลหรือการได้มาซึ่งข้อมูลใน 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

(1) งานที่เกี่ยวข้องกับการประมาณการเป็นตัวเลขวจากลักษณะของผลงาน เหตุการณ์หรือข้อมูล เช่น การประมาณการขนาด ระยะห่างและปริมาณหรือการระบุระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) งานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล เช่น การสังเกต การเปิดรับข้อมูลหรือการได้มาซึ่งข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เป็นต้น

(3) งานที่เกี่ยวข้องกับการระบุวัตถุประสงค์ กิจกรรมและเหตุการณ์ เช่น การระบุหรือจำแนกข้อมูลที่ได้มาด้วยการแยกประเภท การประมาณการ การระบุความแตกต่างหรือความคล้ายคลึงกันของข้อมูล และการตรวจจับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสภาวะแวดล้อมหรือเหตุการณ์ เป็นต้น

(4) งานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบเครื่องมือ โครงสร้างหรือเนื้อความที่เกี่ยวข้อง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบเครื่องมือ โครงสร้างหรือเนื้อความของข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุสาเหตุของความผิดพลาดความบกพร่องหรือปัญหาอื่นๆ

(5) งานที่เกี่ยวข้องกับการติดตามกระบวนการ เนื้อความที่เกี่ยวข้อง หรือสภาวะแวดล้อม เช่น การติดตามและการทบทวนข้อมูลจากเนื้อความ เหตุการณ์หรือสภาวะแวดล้อม เพื่อจะตรวจจับหรือประเมินปัญหา เป็นต้น

2) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นๆ ใน 17 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

(1) งานที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและการดูแลผู้อื่น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือในระดับบุคคล การดูแลเอาใจใส่สุขภาพ การให้กำลังใจหรือความใส่ใจในรูปแบบอื่นๆ ต่อบุคคลต่างๆ เช่น เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าหรือผู้ป่วย เป็นต้น

(2) งานที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น เช่น การระบุความจำเป็นในการพัฒนาของผู้อื่น การสอน การควบคุมดูแล หรือการช่วยเหลือให้ผู้อื่นเกิดการพัฒนารู้ความสามารถหรือทักษะ เป็นต้น

(3) งานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารกับบุคคลภายนอก เช่น การสื่อสารกับบุคคลภายนอกองค์การ การเป็นตัวแทนองค์การเพื่อติดต่อกับลูกค้า สาธารณชน ภาครัฐหรือบุคคลอื่นๆ ซึ่งการถ่ายโอนของข้อมูลในรูปแบบนี้สามารถทำได้ด้วยการออกไปพบเจอ การเขียนจดหมายโต้ตอบหรือการสนทนา หรือปรึกษาหารือทางโทรศัพท์ เป็นต้น



(4) งานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา สามารถทำได้โดยการให้ข้อมูลกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการสนทนาทาง โทรศัพท์ การเขียนจดหมายโต้ตอบหรือการพบปะปรึกษาหารือ เป็นต้น

(5) งานที่เกี่ยวข้องกับการเป็นตัวประสานในการทำงานหรือกิจกรรมของ บุคคลอื่น อาจกระทำได้ด้วยการรวบรวมสมาชิกของกลุ่มหลายๆ คนเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกัน ทำงานให้สำเร็จ

(6) งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการสร้างทีม เช่น การกระตุ้นและการสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน การเคารพซึ่งกันและกัน และการร่วมมือกันทำงานให้กับทีม เป็นต้น

(7) งานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงบูรณาการและสร้างความร่วมมือในการทำงานกับบุคคลอื่น และ รักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ให้ยั่งยืน เป็นต้น

(8) งานที่เกี่ยวข้องกับการแนะนำ ชี้แนะและการสร้างแรงผลักดันให้กับผู้ได้ บังคับบัญชา เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำและเสนอแนะแนวทางแก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแลผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(9) งานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อความต่อบุคคลอื่น เช่น การแปลความหมายหรือ การอธิบายใจความของข้อมูลที่ได้รับ และการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้กับบุคคลอื่น เป็นต้น

(10) งานที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและควบคุมทรัพยากร เช่น การติดตาม และควบคุมการใช้ทรัพยากร และการคาดการณ์หรือประมาณการการใช้จ่ายเงิน เป็นต้น

(11) งานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการ ได้แก่ การปฏิบัติงาน ด้านการจัดการรายวัน เช่น การเก็บรักษาไฟล์ข้อมูลหรือการทำงานเอกสาร เป็นต้น

(12) งานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อสังคมหรือการทำงานกับสาธารณะ โดยตรง เช่น การทำงานกับคนหนุ่มมาก หรือการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับสาธารณะ ซึ่ง ในที่นี้รวมถึงการดูแลลูกค้าในร้านค้า ร้านอาหารหรือการต้อนรับลูกค้า เป็นต้น

(13) งานที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อบุคคลอื่นเช่น การให้ คำปรึกษาและคำแนะนำระดับสูงในเชิงเทคนิคเชิงกระบวนการกับผู้บริหารหรือกลุ่มคน อื่นๆ เป็นต้น

(14) งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรองกับผู้อื่น เช่น การรับมือกับข้อร้องเรียน การหาข้อยุติให้กับการถกเถียง ความคับข้องใจและความขัดแย้ง ต่างๆ หรือการเจรจาต่อรองกับผู้อื่น เป็นต้น

(15) งานที่เกี่ยวข้องกับการขายหรือการโน้มน้าวผู้อื่น เช่น การโน้มน้าวให้ซื้อสินค้าหรือการเจรจาโน้มน้าวจนเกิดการเปลี่ยนความคิด เป็นต้น

(16) งานที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานในองค์กร เช่น การสรรหา การสัมภาษณ์ การคัดสรร การจ้างงาน และการเลื่อนระดับขั้นงานให้ด้อยกว่าหน้าที่ในองค์กร ฯลฯ

(17) งานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกฝนหรือการสอนงาน เช่น การระบุความจำเป็น ด้านการศึกษาของบุคคลต่าง ๆ การพัฒนารูปแบบการศึกษาที่เป็นทางการ โครงการฝึกอบรมหรือหลักสูตรในการสอน หรือชี้แนะผู้อื่น เป็นต้น

3) การคิด เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผล การวางแผน การแก้ปัญหาการตัดสินใจ และการคิดค้นกิจกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานใน 10 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

(1) งานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การชี้เฉพาะในหลักการและเหตุผลหรือข้อเท็จจริงของข้อมูลที่ได้ด้วยการย่อยข้อมูลให้ออกเป็นส่วนต่างๆ เป็นต้น

(2) งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเป้าหมายและยุทธศาสตร์ เช่น การสร้างเป้าหมายในระยะยาวและการระบุยุทธศาสตร์และข้อปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นต้น

(3) งานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินข้อมูล เพื่อระบุว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ เช่น การนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจของบุคคลมาระบุเหตุการณ์ หรือกระบวนการนั้น มีความสอดคล้องกับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นต้น

(4) งานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจคุณภาพของสินค้า บริการหรือบุคคล เช่น การประเมินคุณค่าความสำคัญ หรือคุณภาพของสิ่งต่างๆ เป็นต้น

(5) งานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา เช่นการวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้เพื่อเลือกใช้วิธีการทำงาน หรือการแก้ปัญหาที่ดีหรือเหมาะสมที่สุด เป็นต้น

(6) งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน เช่น การพัฒนาเป้าหมายเฉพาะและการวางแผนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ การจัดการ และการปฏิบัติงานให้สำเร็จ เป็นต้น

(7) งานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลข้อมูล เช่น การรวบรวมการถอดความ การจำแนกประเภท การคำนวณ การจัดตารางหรือการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เป็นต้น

(8) งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดตารางการทำงานและกิจกรรม เช่น การวางตารางเหตุการณ์โครงการและกิจกรรม รวมถึงการทำงานของบุคคลอื่น เป็นต้น

(9) งานที่เกี่ยวข้องกับการคิดอย่างสร้างสรรค์ เช่น การพัฒนา การออกแบบ และการก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้แนวคิดความสัมพันธ์ ระบบหรือผลผลิต รวมถึงความคิดเชิงศิลปะ เป็นต้น

(10) งานที่เกี่ยวข้องกับการทำความรู้ให้เป็นปัจจุบัน และการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้ เช่น การนำความรู้ และการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงาน เป็นต้น

4) การดำเนินการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรม การควบคุมเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ระหว่างการทำงาน หรือการดำเนินกิจกรรมเชิงเทคนิคใน 9 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

(1) งานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเครื่องจักร และกระบวนการ เช่น การควบคุม เครื่องจักร หรือการดำเนินกิจกรรมโดยตรงอื่นๆ กับเครื่องจักร หรือกระบวนการ ทั้งนี้ไม่รวมถึง เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือยานพาหนะ เป็นต้น

(2) งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ/การบันทึกข้อมูล เช่น การนำเข้า การแปลง การบันทึกการจัดเก็บ หรือการดูแลรักษาข้อมูลในรูปแบบเอกสารหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

(3) งานที่เกี่ยวข้องกับการร่าง การวางโครงร่าง หรือการระบุเครื่องมือ ชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ทางเทคนิค เช่น การจัดหาเอกสาร คู่มือการใช้แบบละเอียด ภาพประกอบหรือ ความรู้เฉพาะทางเทคนิค เพื่ออธิบายกับบุคคลอื่นว่าเครื่องมือ ชิ้นส่วน หรืออุปกรณ์เหล่านั้น ทำงานอย่างไร หรือมีโครงสร้างการประกอบ การใช้งานและการดูแลรักษาอย่างไร เป็นต้น

(4) งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการเคลื่อนย้ายวัตถุ เช่น การใช้มือและ แขนในการจัดการการติดตั้ง การจัดตั้งและการปรับเปลี่ยนวัตถุต่างๆ ในการใช้งาน เป็นต้น

(5) งานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคอมพิวเตอร์ เช่น การใช้เครื่อง คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ (รวมถึงซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์) ในการพัฒนาโปรแกรม การเขียนโปรแกรมการจัดตั้งระบบ การบันทึกข้อมูลหรือการประมวลผลข้อมูล เป็นต้น

(6) งานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ยานพาหนะ อุปกรณ์จักรกลและเครื่องมือ เช่น การใช้งานการเคลื่อนย้าย การควบคุม การขับเคลื่อนยานพาหนะหรืออุปกรณ์จักรกล เช่น รถยก รถโดยสาร เครื่องบินหรือเรือโดยสาร เป็นต้น

(7) งานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมทางกายภาพทั่วไป เช่น กิจกรรม ทางกายภาพทั่วไป การเคลื่อนไหวแขน ขาหรือการเคลื่อนไหวทั้งตัว การปีน การยก การ สร้างสมดุล การเดิน การก้มตัวหรือการจัดการกับวัตถุต่างๆ เป็นต้น

(8) งานที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมแซมและการบำรุงรักษาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น การบริการซ่อมแซม การปรับตั้งค่าและการทดสอบอุปกรณ์เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ หรืออุปกรณ์ที่ทำงานบนหลักการทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เป็นต้น

(9) งานที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมแซม และการบำรุงรักษาเครื่องจักร เช่น การบริการซ่อมแซมการปรับตั้งและการทดสอบอุปกรณ์ เครื่องมือชิ้นส่วนและเครื่องจักรต่างๆ ที่ทำงานบนหลักการของเครื่องจักรกล เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์งานในตำแหน่งงานดังกล่าวมีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องจะสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานและการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ในกระบวนการวิเคราะห์งานจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในหลายส่วนประกอบกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น จึงขอเสนอกระบวนการวิเคราะห์งานที่มีนักวิชาการได้สรุปไว้ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้วิเคราะห์งาน ลูกจ้าง หัวหน้างาน
- 2) วิธีการรวบรวม ได้แก่ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม การสังเกตการณ์

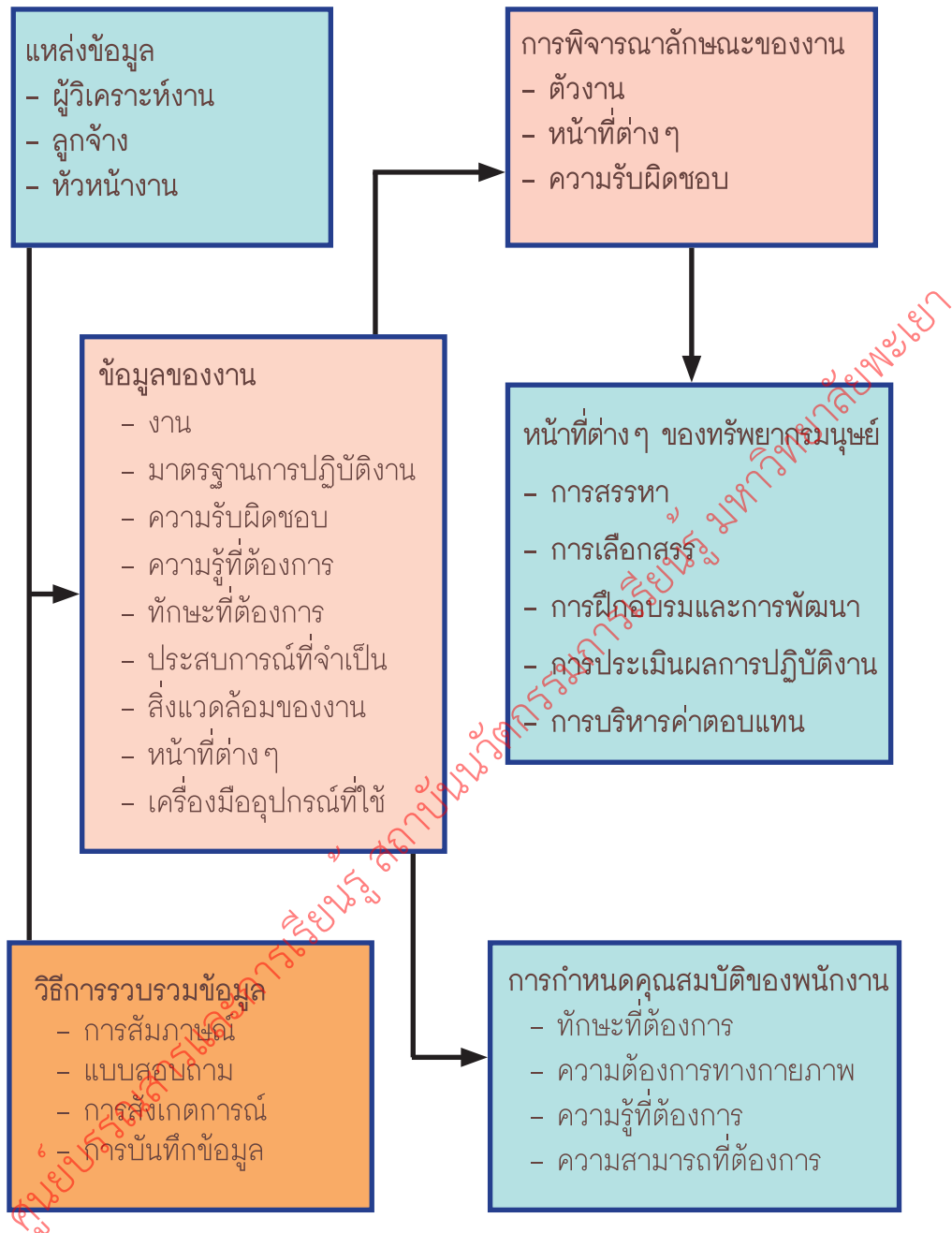
3) ข้อมูลงานที่ต้องวิเคราะห์ ได้แก่ งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ความรู้ที่ต้องการ ทักษะที่ต้องการ ประสบการณ์ที่จำเป็น สิ่งแวดล้อมของงาน หน้าที่ต่างๆ และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้

- 4) จากการวิเคราะห์ข้อมูลของงาน นำไปสู่การดำเนินการใน 2 เรื่อง

(1) การพิจารณาลักษณะงาน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ตัวงาน หน้าที่ต่างๆ และความรับผิดชอบ โดยหน้าที่ต่างๆ เช่น หน้าที่ต่างๆของทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การเลือกสรร การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น

(2) การกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน ได้แก่ ทักษะที่ต้องการ ความต้องการทางกายภาพ ความรู้ที่ต้องการ และความสามารถที่ต้องการ

โดยความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการวิเคราะห์งาน รายละเอียดดังแผนภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 กระบวนการของการวิเคราะห์งาน

ที่มา : Bohlander and snell (2004)

## บทสรุป

การวิเคราะห์งานต้องจัดทำอย่างเป็นกระบวนการ โดยกระบวนการวิเคราะห์งานเป็นการดำเนินงานที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ หลายขั้นตอน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ โดยขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์งานในที่นี้สามารถสรุปแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- 1) วางแผนวิเคราะห์งานและการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน
- 2) เตรียมวิเคราะห์งาน กำหนดงานและวิธีการวิเคราะห์
- 3) กำหนดผู้วิเคราะห์งานและผู้เกี่ยวข้อง
- 4) วิเคราะห์งาน เก็บรวบรวมข้อมูลและแปลผลข้อมูล
- 5) การพัฒนาคำบรรยายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน
- 6) การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่รวบรวมและจัดทำขึ้น

โดยองค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งานโดยทั่วไปจะพิจารณาเกี่ยวกับองค์ประกอบในด้านคุณลักษณะของเนื้องาน คุณลักษณะของงานในเชิงการประสานสัมพันธ์ และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน เป็นองค์ประกอบหลักในการวิเคราะห์งาน







Analysis

35 %

03/07

2/07

04/07

ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

# หน่วยที่ ๖



## เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน



ศูนย์บ่มเพาะและการเรียนรู้ สถาบันจัดการการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

2010 2011 2012 2013 2014 2015

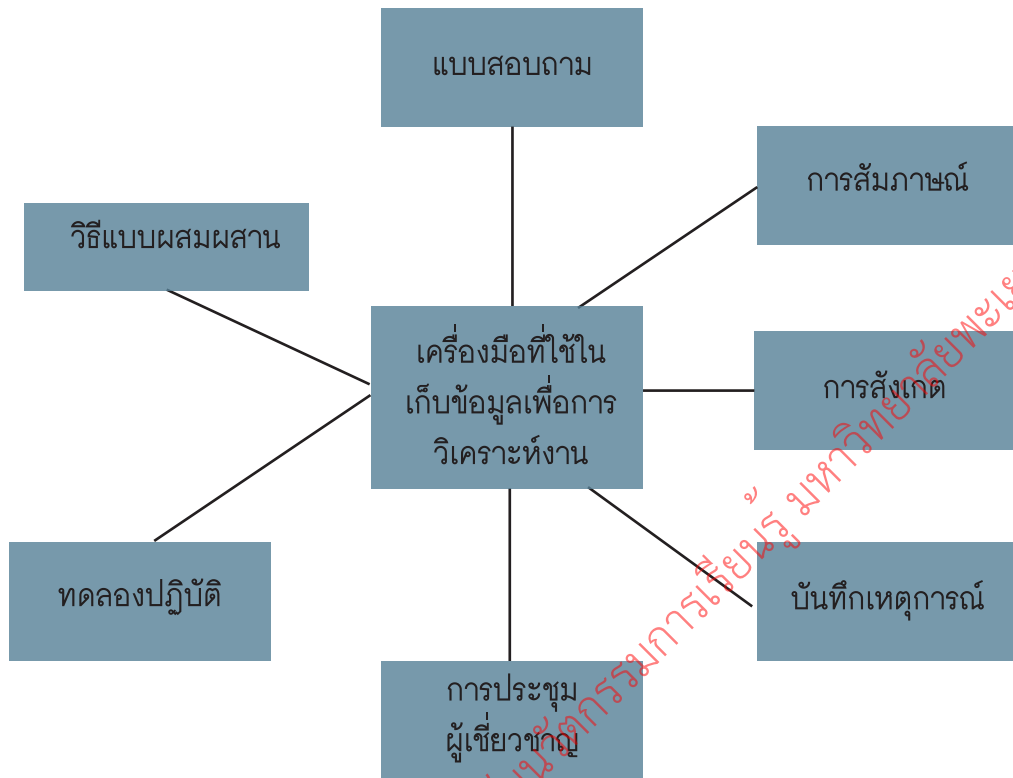
การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน



# เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน

ในการวิเคราะห์งานเพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีความสมบูรณ์ครอบคลุมทุกประเด็นที่มีความสำคัญต่อการทำงานในตำแหน่งนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับงาน ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานในแต่ละงานที่ต่างกัน โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์งาน จนมีนักวิชาการหลายท่านได้เรียกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานว่าเป็น "วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Method)" เพราะข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ศึกษาวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อให้เป็นสารสนเทศของงานสำหรับการกำหนดส่วนประกอบของงาน (Job Elements) และความต้องการในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะและความสามารถในการแต่ละงาน เพื่อที่จะสรรหา พัฒนาและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้ตรงตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าข้อมูลที่รวบรวมมานั้นขาดความถูกต้องและความสมบูรณ์ก็จะทำให้สารสนเทศของงานที่ได้มาไม่มีคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ทำให้เสียเวลาและเสียงบประมาณในการดำเนินงานไปอย่างเปล่าประโยชน์

ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักวิเคราะห์งานที่จะต้องมีความเข้าใจถึงวิธีการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานว่ามีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร เพื่อให้เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานมีหลายวิธี ดังแสดงในภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน

ที่มา: Mondy and Mondy (2012)

จากภาพที่ 3-1 เครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน ได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ บันทึกเหตุการณ์ การประชุมผู้เชี่ยวชาญ ทดลองปฏิบัติ และวิธีแบบผสมผสาน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานซึ่งแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด โดยรายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานในแต่ละวิธีมีดังนี้

## แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถาม เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นเฉพาะเพื่อสอบถามข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง แบบสอบถามอาจมีลักษณะที่กำหนดคำตอบไว้แล้วให้เลือกคำตอบหรือเป็นคำถามแบบเปิดโอกาสให้พนักงานตอบโดยอิสระ แบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์งานโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะถามเกี่ยวกับลักษณะของประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน คุณสมบัติและเจตคติของพนักงานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ส่วนที่สองเป็นเรื่องของรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนความสำคัญของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม หรือการระบุการใช้เวลาสำหรับแต่ละกิจกรรมว่ามากน้อยเพียงใด

การใช้แบบสอบถามเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ได้รับการนิยมนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ เนื่องจากวิธีการส่งแบบสอบถามจะง่ายในการปฏิบัติ ประหยัดเวลาและงบประมาณในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการสร้างแบบสอบถามที่ดี มีประสิทธิภาพจะทำให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน โดยในการดำเนินการจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นในการสร้างแบบสอบถามจะต้องกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบ และเมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จจะต้องมีการทดสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ก่อนที่จะมีการนำแบบสอบถามไปใช้งานจริง

การใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีข้อดีและข้อจำกัดที่ต้องพิจารณาประกอบในการเลือกใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

ข้อดีของการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมีดังนี้ คือ

- 1) ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จะเป็นวิธีการที่สะดวกและประหยัดกว่าวิธีอื่น
- 2) ผู้ตอบมีเวลาตอบมากกว่าวิธีการอื่น
- 3) ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานเก็บข้อมูลมากเหมือนกับวิธีการสัมภาษณ์หรือวิธีการสังเกต
- 4) สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว
- 5) สามารถนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาเปรียบเทียบกันได้อย่างกว้างขวาง

ข้อจำกัดของการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีดังนี้คือ

- 1) การเก็บข้อมูลโดยวิธีการใช้แบบสอบถามจะได้เฉพาะกับกลุ่มประชากรเป้าหมายที่อ่านและเขียนหนังสือได้เท่านั้น
- 2) จะได้ข้อมูลจำกัดเฉพาะที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้น เพราะการเก็บข้อมูลโดยวิธีการใช้แบบสอบถามจะต้องมีคำถามจำนวนอย่างน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- 3) ถ้าผู้ตอบไม่เข้าใจคำถามหรือเข้าใจคำถามผิด หรือไม่ตอบคำถามบางข้อ หรือไม่ไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนที่จะตอบคำถาม ก็จะทำให้ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อนได้ โดยที่ผู้วิเคราะห์งานไม่สามารถย้อนกลับไปสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามได้
- 4) ในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นความสำคัญของการตอบแบบสอบถามก็อาจจะไม่ยอมสละเวลาในการตอบคำถามหรือตอบคำถามแบบขอไปที หรือบางครั้งนึกหาพนักงานขาดทักษะในการสื่อสาร หรือไม่สามารถอธิบายในรายละเอียดของงาน วิธีการทำงานหรือข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นจะส่งผลทำให้ไม่ได้ข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์งาน
- 5) มักได้รับคำตอบกลับมาน้อย ทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นตัวแทนของคนกลุ่มน้อยเท่านั้น

ลักษณะข้อความของแบบสอบถามที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

- 1) ข้อคำถามไม่ควรยาวจนเกินไป ควรใช้ข้อความสั้น กระชับ ตรงกับวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับงานที่จะวิเคราะห์
- 2) ข้อความ หรือภาษาที่ใช้ในข้อความต้องชัดเจน เข้าใจง่าย
- 3) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามไม่ควรเกินหนึ่งชั่วโมง ข้อคำถามไม่ควรมากเกินไป
- 4) ไม่ควรใช้ข้อความที่มีความหมายกำกวมหรือข้อความที่ทำให้ผู้ตอบแต่ละคนเข้าใจความหมายของข้อความไม่เหมือนกัน
- 5) ไม่ถามในเรื่องที่รู้แล้ว หรือถามในสิ่งที่วัดได้ด้วยวิธีอื่น
- 6) ข้อคำถามต้องเหมาะสมกับกลุ่มผู้ตอบ คือ ต้องคำนึงถึงระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น
- 7) ข้อคำถามหนึ่งๆ ควรถามเพียงประเด็นเดียว เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนและตรงจุดซึ่งจะง่ายต่อการนำมาวิเคราะห์ข้อมูล



8) คำตอบหรือตัวเลือกในข้อคำถามควรมีมากพอ หรือให้เหมาะสมกับข้อคำถามนั้น แต่  
ถ้าไม่สามารถระบุได้หมดก็ให้ใช้ว่า อื่นๆ โปรดระบุ

โดยทั่วไปแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน สามารถจำแนกออก  
ได้เป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) แบบสอบถามแบบปลายเปิด คือ แบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นของ  
ตนเองได้อย่างเสรี โดยแบบสอบถามปลายเปิดเป็นเครื่องมือที่ให้อิสระกับผู้ตอบ ซึ่งผู้ตอบสามารถ  
ตอบคำถามตามความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยแบบสอบถามปลายเปิดจะถามเกี่ยวกับราย  
ละเอียดของงาน กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการร่าง  
เอกสารพรรณนาลักษณะงาน แต่การใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิดจะมีข้อจำกัด คือ ข้อมูลที่ได้  
อาจมีความไม่แน่นอนอยู่ในระดับที่สูง จนบางครั้งอาจสร้างปัญหาให้แก่นักวิเคราะห์ในการประเมิน  
ผลข้อมูลได้ เนื่องจากข้อมูลสำคัญที่ต้องการจะขึ้นอยู่กับคำตอบคำถามของผู้ตอบแบบสอบถาม

นอกจากนี้ความสามารถในการใช้ภาษา ทักษะในการติดต่อสื่อสาร และความเต็มใจที่จะ  
ตอบแบบสอบถามอาจเป็นอุปสรรคต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ แบบสอบถามปลายเปิดมีข้อดี  
และข้อเสียดังนี้

ข้อดีของแบบสอบถามปลายเปิด คือ ได้ข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้ผู้ตอบคำถามมีอิสระ  
ในการตอบคำถาม และทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่อึดอัดในการตอบคำถามและเพิ่มความสนใจ  
ในการตอบคำถามมากขึ้น

ข้อจำกัดของแบบสอบถามปลายเปิด คือ ทำให้เสียเวลาในการสรุปรวมข้อมูล บางครั้งถ้า  
ข้อมูลที่ตอบกลับมามีรายละเอียดน้อยจะทำให้ไม่เพียงพอกับสิ่งที่ต้องการ และบางครั้งถ้าคำตอบ  
ที่ได้มาอาจมีความละเอียดเกินกว่าความต้องการหรืออาจไม่ตรงประเด็น

2) แบบสอบถามปลายปิด คือ แบบสอบถามที่มีการกำหนดคำถามและมีคำตอบไว้ให้เลือก  
นับว่าสะดวกกับผู้ตอบที่ไม่จำเป็นต้องคิดหาคำตอบใหม่

แบบสอบถามปลายปิดเป็นแบบสอบถามที่ถูกออกแบบมาสำหรับถามคำถาม ซึ่งจำกัดอิสระ  
ในการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบ โดยผู้ออกแบบสอบถามจะมีการกำหนดคำตอบให้ผู้ตอบเลือก  
แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างจะช่วยให้นักวิเคราะห์สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์  
ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ตรงตามที่ต้องการ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีชุดคำสั่งทางสถิติ  
สำหรับคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการประมวลผลข้อมูล แต่ปัญหาสำคัญที่อาจเกิดขึ้นจากการเก็บ

รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามลักษณะนี้ คือ การสร้างคำถามของแบบสอบถามอาจไม่สามารถที่จะครอบคลุมและเจาะลึกถึงข้อมูลในระดับที่นักวิเคราะห์ต้องการได้นอกจากนี้แบบสอบถามอาจมีความซับซ้อนและน่าเบื่อในการตอบคำถาม ทำให้ผู้ตอบอาจตอบคำถามไม่ตรงกับความต้องการของทดสอบ

ข้อดีของแบบสอบถามปลายปิด คือ ทำให้ได้ข้อมูลตรงกับสิ่งที่ต้องการ และง่ายในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อจำกัดของแบบสอบถามปลายปิด คือ จะไม่ได้รายละเอียดเพิ่มเติม แบบสอบถามที่ส่งไปส่วนมากมักไม่ได้รับกลับมาตามจำนวนที่ได้จัดส่งออกไป และจะไม่ได้ทราบถึงเหตุผลและความคิดของผู้ตอบแบบสอบถาม

องค์ประกอบของแบบสอบถามในการวิเคราะห์งาน

แบบสอบถามในการวิเคราะห์งาน โดยทั่วไปมักประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

1) ส่วนแรก ประกอบด้วยข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ชื่อ นามสกุล เพศ อายุ ตำแหน่งงาน แผนกหรือฝ่ายที่สังกัด และข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน คุณสมบัติและเจตคติของพนักงานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามนั้นว่ามีความสำคัญที่ทำให้ทราบกลุ่มและประเภทของผู้ให้ข้อมูล เพราะว่าหากมีความจำเป็นที่จะต้องติดต่อกับผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉพาะการขอข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล นอกจากนี้ยังสามารถนำมาใช้ในการจำแนกประเภทของผู้ตอบด้วยในกรณีที่ต้องการเปรียบเทียบว่า ถ้าผู้ตอบมีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มีการให้ข้อมูลต่างกันอย่างไรบ้าง

2) ส่วนที่สองเป็นเรื่องของรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนความสำคัญของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม หรือการระบุการใช้เวลาสำหรับแต่ละกิจกรรมว่ามากน้อยเพียงใด การกิจและมาตรวัด แบบสอบถามในส่วนนี้จะประกอบด้วย รายการของภารกิจในตำแหน่งนั้นๆ และตัววัดประเมินที่ใช้ในการตัดสินภารกิจในแต่ละข้อ โดยปกติแบบสำรวจเกี่ยวกับงานจะให้ผู้ตอบประเมินลักษณะงานมากกว่าหนึ่งรายการ ดังนั้นรายการที่ทำการสอบถามก็จำเป็นต้องมีมากกว่าหนึ่งชุด แต่จะมีทั้งหมดกี่ชุดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน ความซับซ้อนของงาน ความสามารถในการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบและระยะเวลาของการวิเคราะห์งาน ทั้งนี้แบบสอบถามเกี่ยวกับงานโดยทั่วไปมักให้ผู้ตอบประเมินลักษณะงานในรายการต่างๆ ต่อไปนี้ (Levine, Thomas, & Sistrunk, 1998)

- ความถี่ในการปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ
- ความสำคัญของงาน
- ความยากของงาน
- ความยากในการเรียนรู้งานต่างๆ

ทั้งนี้แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์งานที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย คือ แบบสอบถามการวิเคราะห์ตำแหน่ง (Position Analysis Questionnaire:PAQ) ซึ่งพัฒนาโดยเอร์เนสต์ แมคคอร์มิค (Ernest McCormick อ้างถึงใน Cherrington,1995) โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกคำตอบประกอบด้วยองค์ประกอบของงาน ซึ่งจะวัดลักษณะของงานแต่ละงาน 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ที่มาของข้อมูล เพื่อต้องการทราบว่าพนักงานได้รับข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานจากแหล่งใดและโดยวิธีใด
  - 2) กระบวนการทางความคิด เพื่อต้องการทราบว่างานแต่ละงานต้องการใช้เหตุผล การตัดสินใจ การวางแผน รวมทั้งกระบวนการส่งผ่านข้อมูลอย่างไร
  - 3) ผลลัพธ์ของงาน เพื่อต้องการทราบว่า หลังจากทำงานนี้สำเร็จผลที่เกิดขึ้นทันที ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการปฏิบัติงาน ได้ผลลัพธ์อะไร
  - 4) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อต้องการทราบว่างานนั้นมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรืองานอื่นๆในองค์การอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง
  - 5) บริบทของงาน เพื่อต้องการทราบว่า เนื้อหาด้านกายภาพและด้านสังคมของงานที่ปฏิบัติอยู่มีอะไรบ้าง
  - 6) คุณลักษณะของงาน เพื่อต้องการทราบว่า กิจกรรม เงื่อนไขและคุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานมีอะไรบ้าง
- McCormick (1979) ยังได้นำเสนอขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ที่จะทำให้ได้รายละเอียดครบถ้วน ดังนี้

- 1) ศึกษาทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์งานในอดีตและรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน เพื่อค้นหาลักษณะงานอย่างกว้างๆ
- 2) ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงาน หรือ หัวหน้างาน จัดเตรียมรายการภารกิจต่างๆ ของตำแหน่งงานที่จะทำการสอบถาม

- 3) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อระบุหน้าที่และภารกิจต่างๆ ของตำแหน่งงานนั้นๆ
- 4) ทบทวน ตรวจสอบและแก้ไขรายการภารกิจต่างๆ ให้ถูกต้องและเหมาะสมตามแนวทางการเขียนคำบรรยายภารกิจ
- 5) จัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง และเสนอต่อกลุ่มผู้ชำนาญงานเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง
- 6) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทำการประชุมร่วมกันเพื่อเพิ่มเติม ตัดทอน ปรับปรุงหรือแก้ไขรายการภารกิจต่างๆ
- 7) จัดทำแบบสอบถามฉบับแก้ไข และให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง
- 8) กระทำขั้นตอนที่ 6 และ 7 จนกว่าจะได้แบบสอบถามที่ถูกต้องเหมาะสม
- 9) ทดสอบแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่ง (ทดลองใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น) เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง
- 10) แก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ
- 11) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์



## การสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานโดยการพบปะกับกลุ่มเป้าหมายเป็นการส่วนตัวในลักษณะการสอบถามรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ดำเนินการอยู่ โดยการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์งานมี 3 ประเภท ได้แก่ การสัมภาษณ์รายบุคคล การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม และการสัมภาษณ์หัวหน้างาน

การสัมภาษณ์รายบุคคลจะสัมภาษณ์พนักงานผู้ปฏิบัติงานทีละคน

การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มจะทำการสัมภาษณ์พนักงานที่ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกันหลายคนพร้อมกัน เหมาะสำหรับงานที่ใช้พนักงานจำนวนมาก เพราะเป็นวิธีที่จะช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

การสัมภาษณ์หัวหน้างาน เป็นการสัมภาษณ์บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานของตำแหน่งงานที่จะทำการวิเคราะห์ โดยการดำเนินงานจะเลือกสัมภาษณ์หัวหน้างานที่มีความรู้เกี่ยวกับงานที่จะวิเคราะห์ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นของตำแหน่งงานนั้น

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ จะก่อให้เกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้สัมภาษณ์มีความเข้าใจในเหตุผลของการสัมภาษณ์อย่างแท้จริงหรือไม่ และต้องระมัดระวังไม่ให้วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์กลายเป็นเรื่องของการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะอาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน

วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดดังนี้

### ข้อดีของการสัมภาษณ์

- 1) ทำให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่ตรงตามความต้องการและหากมีข้อสงสัยก็สามารถซักถามได้อย่างเต็มที่
- 2) เป็นการให้โอกาสผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พูดถึงรายละเอียดของงานและแสดงพฤติกรรมอย่างอิสระ
- 3) สามารถเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้งได้
- 4) การสัมภาษณ์ที่มีการเก็บข้อมูลหลายๆ แหล่งจะช่วยลดความลำเอียงได้

## ข้อจำกัดของการสัมภาษณ์

- 1) การสัมภาษณ์เสียเวลามาก
- 2) หากผู้สัมภาษณ์ไม่มีประสบการณ์ อาจถูกผู้ถูกสัมภาษณ์ชักนำข้อมูลออกนอกประเด็นได้
- 3) การตีความข้อมูลขึ้นอยู่กับทัศนะของผู้สัมภาษณ์แต่ละคน ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

การสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เนื่องจากนักวิเคราะห์งานสามารถที่จะสอบถามข้อมูลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงานจริง และผู้เกี่ยวข้องในมิติต่างๆ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้น เป็นต้น แต่การสัมภาษณ์ก็ยังมิใช่วิธีการที่สมบูรณ์แบบ เพราะจากจะเป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลามากและค่าใช้จ่ายมากแล้ว ยังต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ที่มีความรู้ มีทักษะและประสบการณ์สูงพอที่จะตั้งคำถาม จับใจความ และสามารถวิเคราะห์ใจความสำคัญจากผู้ตอบได้ตลอดจนต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าและต้องคำนึงถึงความแตกต่างส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ค่านิยม อารมณ์และปัจจัยต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลได้เช่นกัน ปกติการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานด้วยวิธีการสัมภาษณ์ สามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะเมื่อจำแนกตามลักษณะของผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

### 1) การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล (Individual Interview Method)

ผู้สัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์บุคคลกรแต่ละคนโดยการคัดเลือก ผู้ที่มีความเหมาะสมขึ้นมา แล้วดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการ

### 2) การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Group Interview Method)

นักวิเคราะห์งานจะทำการคัดเลือกบุคลากรที่ต้องการขึ้นมาเป็นกลุ่ม แล้วถามคำถามพร้อมกันในเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยเป็นการทำการสัมภาษณ์พนักงานที่ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกันหลายคนพร้อมกัน เหมาะสำหรับงานที่ใช้พนักงานจำนวนมาก เพราะเป็นวิธีที่จะช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

## แนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์งาน

การสัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์งานจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป็นการดำเนินการได้ ทั้งในรูปแบบของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างแต่เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและสมบูรณ์ ควรเลือกใช้แบบมีโครงสร้าง เนื่องจากเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดประเด็นและข้อคำถามไว้ล่วงหน้า การวิเคราะห์งานโดยการสัมภาษณ์สามารถใช้กับงานได้หลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นงานที่ใช้แรงงานกายเป็นส่วนใหญ่ หรืองานที่ใช้การคิดวิเคราะห์

การสัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์งาน ขั้นตอนสำคัญที่ควรจะมีการเตรียมการ คือ การวางแผนการสัมภาษณ์ โดยจะต้องพิจารณาและระบุสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ให้ชัดเจน

- วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
- บุคคลผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ควรเป็นใคร
- ข้อคำถามต่างๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์
- เครื่องมือที่จะใช้ในการบันทึกการสัมภาษณ์
- บุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์

ความสำเร็จในการสัมภาษณ์ส่วนมากขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้ที่ทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์ควรมีทักษะในการฟัง ทักษะในการสืบค้นข้อมูล ทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในการสัมภาษณ์ให้ดำเนินไปได้ในทิศทางที่ถูกต้อง รวมทั้งทักษะในการทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกผ่อนคลาย โดยแนวทางที่จะทำให้การสัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์งานประสบผลสำเร็จนั้น U.S. Department of Labor (1972) ได้นำเสนอแนวทางในการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. ข้อมูลที่ควรเก็บรวบรวมในการวิเคราะห์งาน
2. สิ่งที่ต้องทำและไม่ควรทำในการสัมภาษณ์
3. การเริ่มต้นการสัมภาษณ์
4. การควบคุมทิศทางการสัมภาษณ์
5. การยุติการสัมภาษณ์และข้อจำกัดของการวิเคราะห์งานโดยการสัมภาษณ์



โดยรายละเอียดของแต่ละประเด็นมีดังนี้

1. ข้อมูลที่ควรเก็บรวบรวมในการวิเคราะห์งาน

1.1 หน้าที่ ความรับผิดชอบและภารกิจของตำแหน่งงาน

- 1) ชื่อตำแหน่งงานคืออะไร
- 2) หน้าที่ที่สำคัญของงานนั้นมีอะไรบ้าง
- 3) ผลงานที่สำคัญซึ่งจะได้รับจากการปฏิบัติงานนั้นมีอะไรบ้าง
- 4) ภารกิจของงานนั้นมีอะไรบ้าง? และต้องปฏิบัติภารกิจแต่ละอย่างด้วย

ความถี่ที่บ่อยครั้งเพียงไร

- 5) การปฏิบัติภารกิจแต่ละอย่างมีความยากง่ายเพียงไร
- 6) ขั้นตอนในการปฏิบัติงานนั้นมีอะไรบ้าง
- 7) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับผู้อื่นใดบ้างในระหว่างการทำงาน
- 8) การปฏิบัติงานจะต้องใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเครื่องจักรอะไรบ้าง?

1.2 คุณสมบัติหรือสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

1) ด้านความรู้

ก. ระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่จำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการ

ปฏิบัติงาน

ข. หลักการหรือข้อมูลอะไรบ้างที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้เป็น

อย่างดี

2) ด้านทักษะ

ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความชำนาญในทักษะอะไรบ้าง อาทิ ทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการขับรถ ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3) ด้านความสามารถ

ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความสามารถด้านใดบ้าง อาทิ ภาษา การคำนวณ การใช้เหตุผล การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 4) คุณลักษณะอื่นๆ

ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะ ความสนใจหรือลักษณะอื่นๆ อย่างไรบ้างจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน

1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเผชิญเป็นประจำมีลักษณะอย่างไร

2) ปัจจัยด้านความปลอดภัยและสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง

#### 1.4 การบังคับบัญชา

1) ผู้ปฏิบัติงานต้องขึ้นตรงต่อใคร

2) ผู้ปฏิบัติงานนี้ต้องบังคับบัญชาใครบ้าง จำนวนเท่าไร

3) ผู้ปฏิบัติงานนี้มีอำนาจในการมอบหมายงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

#### 1.5 การประเมินผลและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1) มาตรฐานสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงาน (ถ้ามี) คืออะไร

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นกระทำอย่างไร

3) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีเด่น มีความแตกต่างจากผลงานของพนักงานทั่วไป หรือระดับเริ่มต้นอย่างไร และช่องว่างเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะอะไร

#### 1.6 การเรียนรู้

1) ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้การทำงานในตำแหน่งนี้อย่างไร (เช่น จากการสอนงานจากการอ่านคู่มือการปฏิบัติงาน)

2) เนื้อหาสาระอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเรียนรู้ และควรจะเรียนรู้เนื้อหาสาระนั้นอย่างไร

#### 1.7 อื่นๆ

มีสิ่งอื่นๆ ที่จะช่วยให้เข้าใจหน้าที่และภารกิจของตำแหน่งงานนี้มากขึ้นอีกหรือไม่

## 2. สิ่งที่ต้องทำและไม่ควรทำในการสัมภาษณ์

### 2.1 สิ่งที่ต้องทำในการสัมภาษณ์

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสัมภาษณ์ขอเสนอแนะสิ่งที่ดีควรทำในการสัมภาษณ์ มีดังนี้

- 1) สนทนากับผู้ปฏิบัติงานต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากหัวหน้างานของพวกเขา
- 2) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลกับหัวหน้างาน โดยเฉพาะคำศัพท์เฉพาะเชิงเทคนิคที่ใช้ในงาน
- 3) ตรวจสอบความถูกต้องของรายงานการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์งานกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

### 2.2 สิ่งที่ไม่ควรทำในการสัมภาษณ์

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสัมภาษณ์ขอเสนอแนะสิ่งที่ไม่ควรทำในการสัมภาษณ์ ดังนี้

- 1) อย่าโต้เถียงกับผู้ให้สัมภาษณ์
- 2) อย่าแสดงความลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในประเด็นที่เป็นความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
- 3) อย่าแสดงความสนใจเป็นพิเศษต่อคำตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ
- 4) อย่าแสดงอาการดูหมิ่นผู้ให้สัมภาษณ์
- 5) อย่าปล่อยให้ตนเองตกอยู่ภายใต้อคติหรือความชอบส่วนตัวคน
- 6) อย่าวิพากษ์วิจารณ์หรือพยายามเสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงวิธีการทำงาน

## 3. การเริ่มต้นการสัมภาษณ์

ในการเริ่มต้นในการสัมภาษณ์ มีหลักในการปฏิบัติดังนี้

- 1) สร้างความเป็นกันเองและอบอุ่น โดยการจดจำชื่อของผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า แนะนำตนเองและชวนสนทนาในเรื่องทั่วไป จนกระทั่งบรรยากาศมีความเป็นกันเองและผ่อนคลาย
- 2) ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้ชัดเจน โดยอธิบายว่าเพราะเหตุใดจึงมีการสัมภาษณ์ครั้งนี้ สิ่งที่เราคาดหวังจะให้บรรลุผลในการสัมภาษณ์ และความร่วมมือของผู้ให้

สัมภาษณ์จะมีส่วนช่วยเหลือให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างไร

3) สนับสนุนให้ผู้ให้สัมภาษณ์พูด โดยการแสดงท่าทีที่สุภาพและให้ความสนใจต่อสิ่งที่เขาพูด

ทั้งนี้ Stone (2006) กล่าวว่า การสัมภาษณ์ที่จะประสบผลสำเร็จหรือการที่จะทำให้การสัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่ต้องการและแม่นยำ มีหลักการในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างให้เข้าใจ
- 2) ศึกษาคุณสมบัติที่ตำแหน่งงานนั้นต้องการหรือคุณลักษณะของผู้ที่จะมาทำงานในตำแหน่งงานนั้น
- 3) วางแผนงานและเตรียมสิ่งที่ต้องการจะสัมภาษณ์
- 4) เตรียมสถานที่ที่เหมาะสม
- 5) ศึกษาข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อนเกี่ยวกับตำแหน่งงานนั้น
- 6) พยายามทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกสะดวกสบาย
- 7) พยายามให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายให้มากที่สุด
- 8) ในการปิดการสัมภาษณ์จำเป็นต้องทำด้วยความสุภาพ
- 9) หลังจากปิดการสัมภาษณ์ผู้ทำการสัมภาษณ์ควรทำการสรุปทันที

#### 4. การควบคุมทิศทางการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการควบคุมทิศทางการสัมภาษณ์ให้ดีแน่วปฏิบัติในการควบคุมทิศทางการสัมภาษณ์มีดังนี้

- 1) ควรจะถามคำถามเดียวในแต่ละครั้ง และให้ผู้สัมภาษณ์มีเวลาในการคิดและตอบคำถามอย่างเพียงพอ
- 2) ตั้งคำถามด้วยความรอบคอบ เพื่อมิให้คำตอบมีเพียงแค่ว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่
- 3) หลีกเลี่ยงการถามนำ
- 4) ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย
- 5) ควบคุมการสัมภาษณ์ให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสมกับเวลาและตรงประเด็น ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์พูดนอกประเด็น ควรจะใช้เทคนิคการสรุปสิ่งที่ได้สนทนากันจนถึงจุดนั้น เพื่อดึงให้เขากลับเข้าสู่ประเด็น

6) ดำเนินการสัมภาษณ์โดยคำนึงถึงความสะดวกหรือความไม่สบายใจที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้ให้สัมภาษณ์

## 5. การยุติการสัมภาษณ์และข้อจำกัดของการวิเคราะห์งานโดยการสัมภาษณ์

### 5.1 การยุติการสัมภาษณ์

1) สรุปข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระบุหน้าที่หลัก รวมทั้งภารกิจของแต่ละหน้าที่

2) ยุติการสัมภาษณ์ด้วยการแสดงความขอบคุณ

### 5.2 ข้อจำกัดของการวิเคราะห์งานโดยการสัมภาษณ์

แม้ว่าการสัมภาษณ์จะเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่ง แต่ก็มีข้อจำกัด บางประการดังต่อไปนี้ (Gatewood & Field, 1998)

1) การสัมภาษณ์มักขาดความเป็นมาตรฐาน (Standardization) กล่าวคือ ผู้วิเคราะห์งานมักมิได้ใช้ข้อคำถามชุดเดียวกันในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานทุกตำแหน่ง

2) การสัมภาษณ์ไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากได้ เนื่องจากต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

3) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจบิดเบือนจากความเป็นจริง หากผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่าการเติมแต่งภาระหน้าที่ของตนอาจก่อให้เกิดผลดีแก่ตนเอง เช่น การเพิ่มค่าจ้าง เป็นต้น

4) ความสำเร็จของการสัมภาษณ์มักขึ้นอยู่กับทักษะความชำนาญ และวิธีการสัมภาษณ์ของผู้วิเคราะห์งาน



## การสังเกต (Observation)

การสังเกต (Observation) วิธีนี้เหมาะสมอย่างมากเป็นการเฉพาะสำหรับการวิเคราะห์งานที่มีลักษณะพิเศษ คือ สามารถสังเกตเห็นถึงกายภาพของกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างชัดเจน หรือผลงานที่ปรากฏออกมาได้ การสังเกตจะสามารถนำมาซึ่งข้อมูลว่างานนั้นมีการปฏิบัติอย่างไร ใช้เวลานานเท่าไร สิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง และใช้เครื่องมืออะไรในการปฏิบัติงาน

การสังเกตนำมาใช้ในการศึกษาการเคลื่อนไหวและการศึกษาเวลา ด้วยการนำสังเกตถึงลักษณะของการเคลื่อนไหวในขณะที่ปฏิบัติงาน และศึกษาถึงระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

วิธีการ คือ การดำเนินการสังเกตดูการปฏิบัติงานของพนักงานในขณะที่ปฏิบัติงานจนครบถ้วนว่า ตั้งแต่เริ่มงานจนจบนั้นมีอะไรบ้างที่ต้องทำเป็นการสังเกตการทำงานของพนักงานโดยตรงหรือทบทวนการทำงานของพนักงานจากวิดีโอ การสังเกตนี้อาจใช้วิธีเข้าไปมีส่วนร่วมสังเกตกิจกรรมการทำงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างอิสระหรือร่วมกับวิธีการอื่นๆ ของการวิเคราะห์งานได้

รูปแบบในการวิเคราะห์งานโดยการสังเกต เช่น (1) การสังเกตโดยตรง (2) การวิเคราะห์วิธีการทำงานร่วมกับเวลาในการทำงาน และศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานนั้นๆ (3) เทคนิคต่างๆ เหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกิดขึ้น แม้ว่าประเภทที่ถูกจำแนกด้วยวิธีการเดียวกัน แต่สิ่งที่แตกต่างในการทำงานด้วยวิธีการสังเกต และข้อมูลสังเกตต่างๆ จะทำให้เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์งานด้วยการสังเกตการทำงานโดยตรงด้วยการสังเกตพนักงานขณะปฏิบัติงาน และทำการบันทึกสิ่งที่สังเกตเห็น ผู้สังเกตการณ์จำเป็นต้องจดบันทึกข้อมูลทั่วไปหรือรายละเอียดต่างๆ เช่น สิ่งที่ทำให้งานสำเร็จ อุปกรณ์ที่ถูกมาใช้ สภาพแวดล้อมการทำงาน หรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานให้ละเอียดเพื่อนำข้อมูลที่ได้นี้มาสรุป เพื่อเขียนเป็นคำบรรยายลักษณะงาน และกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งต่อไป

### ข้อดีของการสังเกต

- 1) สามารถบันทึกข้อมูลได้ครบถ้วน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการทำงานและเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง
- 2) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ง่ายและไม่อ้อมค้อม

3) การสังเกตทำให้ได้ข้อมูลในเชิงรายละเอียดของเทคนิคต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานได้ครบถ้วน ซึ่งการสัมภาษณ์หรือการตอบแบบสอบถามอาจจะได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

4) ผู้สังเกตสามารถรับรู้ถึงพฤติกรรมการทำงานที่แท้จริงของพนักงาน

#### ข้อจำกัดของการสังเกต

1) ไม่สามารถสังเกตเหตุการณ์ในอดีตได้

2) ในกรณีที่สังเกตการทำงานของบุคคลถ้ามีการรู้ตัวอาจจะทำให้พฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไป

3) พฤติกรรมการทำงานของมนุษย์มีการแปรเปลี่ยนไปตามอารมณ์และความรู้สึก

4) การสังเกตไม่เหมาะกับงานประเภทใช้ความคิด เช่น การบริหารงาน

5) ใช้เวลาในการสังเกตมากหรือหากมีเวลาในการสังเกตน้อยอาจจะทำให้ไม่ได้ข้อเท็จจริง

6) ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานทางความคิด เช่น การตัดสินใจของผู้บริหาร การสร้างสรรค์ความคิดของนักวิทยาศาสตร์ การเก็บองค์ประกอบที่สำคัญของงานทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน เป็นต้น

ตัวอย่าง วิธีการวิเคราะห์งานโดยการสังเกต ซึ่งเป็นงานประเภทที่มีความซับซ้อนในการทำงาน เพื่ออธิบายกระบวนการผลิตในโรงงาน โดยวิธีการสังเกตถูกนำมาใช้โดยวิศวกรในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดอัตรามาตรฐานการผลิตที่ใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง ประเภทของการวิเคราะห์งานด้วยวิธีการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวและการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน ใช้การศึกษาวิธีการปฏิบัติงานซึ่งวิศวกรได้ทำการสังเกตและจดบันทึกกิจกรรมของคนงานแต่ละคน ด้วยการใช้นาฬิกาจับเวลา และคำนวณเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง แต่ละกลุ่ม แต่ละแผนก โดยการแยกองค์ประกอบของงานและใช้กล้องวิดีโอบันทึกเหตุการณ์ในการปฏิบัติงาน และเทคนิคในการทำงานแต่ละขั้นตอนของแต่ละกลุ่ม แต่ละทีมงาน ของกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ข้อมูลที่บันทึกในวิดีโอจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อค้นหาวิธีการที่ยอมรับได้ในการทำงานและตั้งเป็นค่ามาตรฐานเกี่ยวกับวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และยังนำมาใช้เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมและการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงาน



## บันทึกเหตุการณ์ (Event log)

บันทึกเหตุการณ์ (Event log) วิธีนี้พนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำการวิเคราะห์ จะถูกกำหนดให้จัดทำบันทึกรายละเอียดรายการต่างๆ ที่ต้องทำตลอดทั้งวันหรือบันทึกกิจกรรมประจำวันของพนักงาน วิธีการนี้จะทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลได้จำนวนมาก แต่เสียเวลามาก ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อดีของวิธีการบันทึกการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน คือ

- 1) ความแม่นยำของข้อมูล เนื่องจากได้รับข้อเท็จจริงจากผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้รู้ดีที่สุดโดยตรง ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานที่บันทึกตามความจริงและมีความละเอียดชัดเจนมากในการบันทึก
- 2) ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลจากงานบริหารงานวิชาชีพ
- 3) พนักงานสามารถเน้นถึงปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นในแต่ละวันได้
- 4) พนักงานสามารถแสดงความรู้สึกทั้งที่พอใจ และความวิตกกังวลต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

ข้อจำกัดของวิธีการบันทึกการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

- 1) ข้อมูลที่ได้อาจบิดเบือนไปจากความจริง ซึ่งอาจเกิดจากการเขียนบรรยายในบันทึกของผู้ปฏิบัติงานบางคนที่ไม่ตรงความจริง เพราะเกรงว่าจะมีผลต่อภาพลักษณ์ของตนเอง จึงอาจเขียนบันทึกลักษณะงานของตนให้ดูมีความสลับซับซ้อนและมากมายเกินความจริง
  - 2) พนักงานอาจเกิดความไม่พอใจ เนื่องจากต้องเสียเวลาในการบันทึก
- ในการดำเนินการนักวิเคราะห์งานจะให้ผู้ปฏิบัติงานจดบันทึกรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ตนกระทำในช่วงเวลาปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์งาน วิธีการนี้จะเป็นประโยชน์มากถ้าผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือและจดบันทึกการทำงานตามความเป็นจริงอย่างละเอียดถี่ถ้วนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย

ปัญหาที่มักพบจากการใช้วิธีการนี้คือ การเปลี่ยนแปลงทั้งระยะเวลาและแรงงานของผู้เขียนบันทึก ส่งผลให้ผู้เขียนบันทึกเกิดความเบื่อและไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ตลอดจนบุคลากรจะให้ความสำคัญกับงานของตนจนไม่มีเวลาพอที่จะจัดทำบันทึกงาน หรือบุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยอัตโนมัติ จึงไม่สามารถอธิบายรายละเอียดและขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ทักษะทางการเขียนของแต่ละบุคคล นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเก็บข้อมูลเป็นอย่างมาก ถ้าผู้จัดบันทึกมีทักษะด้านการเขียนและการสรุปความคิดรวบยอดไม่ดี อาจทำให้ข้อมูลที่ได้ก็จะขาดความสมบูรณ์ไปด้วย

## การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Expert Meeting)

การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Expert Meeting) หมายถึง เทคนิคการวิเคราะห์งาน โดยให้ผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงาน เข้าใจลักษณะของงานเฉพาะ และเข้าถึงทั้งลักษณะของคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน จะดมความคิดเห็นและร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ

วิธีการนี้จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน โดยนักวิเคราะห์งานจะทำการเชิญผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ปฏิบัติงานหรือผู้มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการศึกษา เช่น หัวหน้างาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในหน้าที่งานที่สนใจมาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน สิ่งแวดล้อมและปัญหาที่อาจจะพบในการทำงานนั้นๆ วิธีการนี้จะทำให้นักวิเคราะห์งานสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และการวิเคราะห์งานได้เป็นอย่างมาก ตลอดจนทำให้ผู้ที่ทำการศึกษามองเห็นภาพลักษณะของงานที่แตกต่างไปจากการศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรงแต่วิธีการประชุมจะมีข้อจำกัดที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมประชุมมักจะขาดประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ข้อมูลที่ได้รับอาจจะมีความไม่แน่นอนหรืออาจจะเกิดคลาดเคลื่อนจากความจริงอยู่บ้าง นอกจากนี้การประชุมผู้เชี่ยวชาญ ยังทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง จึงไม่สามารถนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้บ่อยนัก

## การทดลองปฏิบัติ (Practice)

การวิเคราะห์งานโดยใช้วิธีการในการทดลองปฏิบัติ ซึ่งนักวิเคราะห์งานอาจจะทดลองปฏิบัติงานเองในสถานการณ์จริง เพื่อให้ได้รับทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนรายละเอียดต่างๆ ที่อาจจะถูกละเลยจากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการอื่น แต่วิธีการนี้มีข้อจำกัดตรงที่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากนักวิเคราะห์จะต้องศึกษาและลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ เอง ประกอบกับงานบางประเภทที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ยาวนาน หรืองานบางประเภทจะมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป เช่น งานบริหาร งานทางวิชาการ หรืองานด้านศิลปะ เป็นต้น ทำให้นักวิเคราะห์งานไม่สามารถที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์จากงานเหล่านี้ภายในระยะเวลาอันสั้นได้

## วิธีผสมผสาน (Combination of Methods)

ปกติการวิเคราะห์งานนั้นมักจะเลือกใช้หลายวิธีผสมผสานกัน เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล เช่น บางครั้งได้ข้อมูลการวิเคราะห์งานจากการใช้แบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์รายละเอียดของงานนั้นๆ บางครั้งผู้ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์อาจจะเกิดความไม่แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้มาสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งในประเด็นนี้ผู้วิเคราะห์งานอาจจะเลือกใช้วิธีการยืนยันข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานจริงของตำแหน่งนั้นว่า ข้อมูลที่ได้ตรงกับสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นปฏิบัติงานอยู่หรือไม่ ซึ่งบางครั้งอาจจะเลือกใช้วิธีการสังเกตก็ได้

ทั้งนี้การเลือกเทคนิควิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับงบประมาณ ความรวดเร็ว และความถูกต้องของข้อมูลที่ได้ Belcourt and McBey (2008); Rothwell and Kazanas (2003) ได้เสนอดังนี้

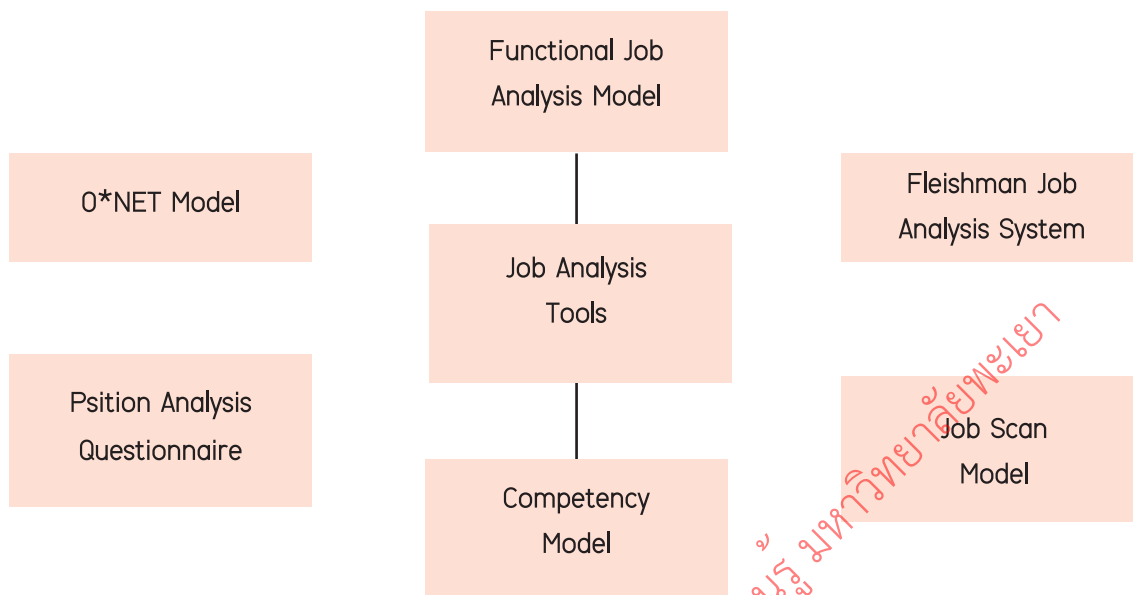
- 1) การใช้แบบสอบถามนั้นต้นทุนน้อยในการได้ข้อมูลจากกลุ่มพนักงานขนาดใหญ่ ในช่วงเวลาสั้น
- 2) การสัมภาษณ์ใช้ต้นทุนสูงและเสียเวลามาก อย่างไรก็ตามจะให้รายละเอียดได้มาก
- 3) การสังเกตใช้ทรัพยากรมาก แต่สามารถเห็นลักษณะงานของงานในอนาคตได้ชัดเจน

4) การทบทวนเอกสารเป็นการประหยัดงบประมาณ แต่อาจได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องขึ้นอยู่กับผู้ทบทวน

5) การประชุมผู้เชี่ยวชาญเป็นวิธีการที่ช่วยในการสร้างข้อตกลงร่วมกันในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่เสียค่าใช้จ่ายและเวลามากในการใช้เทคนิคนี้ อย่างไรก็ตาม หากสมาชิกของกลุ่มได้รับการเลือกอย่างคัดสรรผลของการดำเนินการตามเทคนิคนี้อาจได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์งานในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งานมีด้วยกันหลายวิธี โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ในการวิเคราะห์งานของแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน โดยทั่วไปนักวิเคราะห์งานจะนำวิธีการหลายวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์และถูกต้องที่สุด เช่น การศึกษางานของผู้บริหารอาจใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์ และการประชุมผู้ที่มีความรู้ร่วมกัน ในขณะที่การศึกษางานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในโรงงานอาจใช้วิธีการสังเกตและทดสอบปฏิบัติควบคู่กัน หรือบางครั้งการวิเคราะห์งานอาจจะใช้แบบสอบถามในการได้มาซึ่งข้อมูล แต่เพื่อความมั่นใจในข้อมูลที่ได้ อาจจะมีการสัมภาษณ์พนักงานเพิ่มเติมเพื่อเป็นการยืนยันผลของคะแนน หรือบางครั้งอาจใช้การสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อสอบถามพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นอีกครั้ง เป็นต้น สำหรับการเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมนั้นอาจต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของนักวิเคราะห์งานแต่ละคนเป็นเกณฑ์

เพื่อให้มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานที่มีความหลากหลายยิ่งขึ้นขอเสนอเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานเพิ่มเติม โดยมีเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เช่น O \* Net model, PAQ model, FJA model, F-JAS model และ Competency model ดังภาพที่ 3-2 ที่ช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนารายละเอียดงานและข้อมูลจำเพาะของงานได้อย่างแท้จริง แม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เครื่องมือและเทคนิคพิเศษเหล่านี้ถูกนำมาใช้โดยองค์การที่มีชื่อเสียงระดับสูงหลายแห่ง โดยเครื่องมือเหล่านี้ถูกพิสูจน์แล้วว่ามีความประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวัดมูลค่าของงานใดๆ ในองค์การ



ภาพที่ 3-2 Job Analysis Tools

ที่มา : Prachi Juneja, 2020

จากภาพที่ 3-2 รายละเอียดของเครื่องมือแต่ละประเภทมีดังนี้

**O\*Net Model** : เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือนักวิเคราะห์งาน ได้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่เป็นจำนวนมาก พร้อมๆ กัน ซึ่งจะช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกข้อมูลพื้นฐาน และเริ่มต้นรวบรวมความต้องการ และศึกษาความต้องการทางกายภาพ การตัดสินใจ อารมณ์ และขอบเขตการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงระดับของค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และข้อได้เปรียบสำหรับผู้สมัครที่คาดหวังสำหรับงานที่มีความเฉพาะเจาะจง

**Function Job Analysis Model** : การวิเคราะห์ระบบงานฟังก์ชันและช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในระดับเชิงลึก มักจะใช้เพื่อการพัฒนาประมาณที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งพัฒนาโดย Sidney Fine and his colleagues ที่ช่วยสนับสนุนในการกำหนดความซับซ้อนของหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีความเฉพาะเจาะจง เทคนิคการทำงานลักษณะนี้จะมุ่งเน้นการทำงานบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ของงานข้อมูลที่ซับซ้อน ซึ่งการทำงานจะถูกกำหนดในระดับคะแนนที่ต่างๆ กัน ให้กับลักษณะงานที่มีความเฉพาะเจาะจง คะแนนต่ำเป็นตัวแทนของความยากลำบากมากในการทำงานนั้นๆ

**Position Analysis Questionnaire :** แบบสอบถามการวิเคราะห์ตำแหน่ง เทคนิคนี้เป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์งาน โดยได้รับแบบสอบถามของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น และผู้บังคับบัญชาของพวกเขา ซึ่งการออกแบบสอบถามนี้จำเป็นต้อง ออกแบบ และกำหนดโดยนักวิเคราะห์งาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม และประสบการณ์ของผู้วิเคราะห์งาน เพราะการวิเคราะห์ลักษณะนี้จะผสมผสานกับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยผู้เชี่ยวชาญ และทำการประเมินผลจากแบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เป็นหลัก

**Fleishman Job Analysis System :** การวิเคราะห์ระบบงานเป็นวิธีการขั้นพื้นฐานและทั่วไปที่จะค้นพบองค์ประกอบทั่วไปในงานที่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งความสามารถในการสนทนา ความสามารถในการให้เหตุผล ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการเชิงตัวเลข ความสนใจและความสามารถเชิงพื้นฐานที่สำคัญ และความสามารถในประสาทสัมผัสอื่นๆ ความสามารถในการเวลาการตอบสนอง การวิเคราะห์ความเร็ว และความยืดหยุ่นลักษณะของอารมณ์ความแข็งแรงของร่างกาย ความสามารถในการรับรู้ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการจดจำ ความอดทน ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการควบคุมการเคลื่อนไหว เป็นต้น

**Competency Model :** แบบจำลองนี้กล่าวถึงสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม ความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยในการทำความเข้าใจกับสิ่งที่ผู้สมัครคาดหวังต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจหรือการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมการทำงานที่กำหนดโดย องค์การรวมไปถึงองค์ประกอบขั้นพื้นฐานบางอย่าง เช่น คุณสมบัติของพนักงาน ประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การได้รับใบอนุญาตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะใบอนุญาตตามข้อกำหนดของกฎหมาย และความตั้งใจจริงของผู้สมัคร

**Job Scan Model** : เทคนิคนี้กำหนดพลวัตรบุคลิกภาพ และแสดงให้เห็นรูปแบบงานที่เหมาะสมอย่างไรก็ตามมันไม่ได้บ่งบอกว่าสมรรถนะและคุณสมบัติของพนักงานที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น สติปัญญา ประสบการณ์ หรือลักษณะทางกายภาพ และอารมณ์ของแต่ละบุคคลที่ต้องดำเนินการแบบเฉพาะเจาะจงในแต่ละงาน

### บทสรุป

ในการวิเคราะห์งาน ผู้วิเคราะห์งานจะต้องทำการเก็บข้อมูลพื้นฐานเพื่อเตรียมการสำหรับการวิเคราะห์งาน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลก็มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน ในการนำเครื่องมือแต่ละประเภทไปใช้ ผู้วิเคราะห์งานจึงต้องเลือกใช้เครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับงานนั้นๆ ตามประเภทงานที่จะทำการวิเคราะห์ โดยเครื่องมือที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การบันทึกการทำงานของปฏิบัติงาน การประชุมผู้เชี่ยวชาญ และการผสมผสานหลายวิธีเข้าด้วยกัน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานสามารถนำมาเปรียบเทียบถึงข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละประเภทได้ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือวิเคราะห์งานในแต่ละประเภท

| ประเภท      | ข้อดี                                                                                                      | ข้อจำกัด                                                                     |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| การสัมภาษณ์ | 1) ได้ข้อมูลที่แท้จริงและครบถ้วน<br>เชื่อถือได้จากหลายแหล่ง<br>2) สอบถามข้อมูลได้ทันที<br>เข้าใจทุกประเด็น | 1) ใช้เวลาในการดำเนินการมาก<br>2) ในการดำเนินการต้องใช้<br>ผู้สัมภาษณ์หลายคน |



ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

| ประเภท            | ข้อดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ข้อจำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การสัมภาษณ์ (ต่อ) | <p>3) ได้ข้อมูลที่เกิดขึ้นไม่บ่อย</p> <p>4) เป็นการสื่อสารสองทางถ้าสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถถาม ตอบได้ทันที</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>3) ลงทุนมาก</p> <p>4) คุณภาพของข้อมูลขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของผู้สัมภาษณ์</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| การสังเกต         | <p>1) สามารถบันทึกข้อมูลได้ครบถ้วน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการทำงานและเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง</p> <p>2) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ง่ายและไม่อ้อมค้อม</p> <p>3) การสังเกตทำให้ได้ข้อมูลในเชิงรายละเอียดของเทคนิคต่างๆของผู้ปฏิบัติงานได้ครบถ้วน ซึ่งการสัมภาษณ์หรือการตอบแบบสอบถามอาจจะได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน</p> <p>4) ผู้สังเกตสามารถรับรู้ถึงพฤติกรรมการทำงานที่แท้จริงของพนักงาน</p> | <p>1) ไม่สามารถสังเกตเหตุการณ์ในอดีตได้</p> <p>2) ในกรณีที่สังเกตการทำงานของบุคคลถ้ามีการรู้ตัวอาจจะทำให้พฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไป</p> <p>3) พฤติกรรมการทำงานของมนุษย์มีการแปรเปลี่ยนไปตามอารมณ์และความรู้สึก</p> <p>4) การสังเกตไม่เหมาะกับงานประเภทใช้ความคิด เช่น การบริหารงาน</p> <p>5) ใช้เวลาในการสังเกตมากหรือหากมีเวลาในการสังเกตน้อยอาจจะทำให้ไม่ได้ข้อเท็จจริง</p> |

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

| ประเภท             | ข้อดี                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ข้อจำกัด                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การสังเกต (ต่อ)    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>6) ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานทางความคิด</p> <p>เช่น การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการสร้างสรรค์ความคิดของนักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น หรือเก็บองค์ประกอบที่สำคัญของงานทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน</p> |
| การบันทึกเหตุการณ์ | <p>1) ได้ข้อมูลแม่นยำ</p> <p>2) ประหยัดค่าใช้จ่าย</p> <p>3) เป็นการบันทึกข้อมูลจากผู้ตรงตำแหน่งนั้นๆ และหัวหน้างานมีความคุ้นเคยจึงสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับใช้ได้ง่าย เช่น ใช้ในการประเมินผลงานหรือการพัฒนาศักยภาพ และยังช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกถึงสาเหตุของการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ฯลฯ</p> | <p>1) ใช้เวลามากในการบันทึกพนักงานอาจจะเสียเวลาในการจดบันทึก</p> <p>2) อาจได้ข้อมูลบิดเบือนจากความเป็นจริงหรือขาดความกระจ่างหากผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเขียนบรรยายได้</p>                                                        |

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

| ประเภท          | ข้อดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ข้อจำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การใช้แบบสอบถาม | <p>1) ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จะเป็นวิธีการที่สะดวกและประหยัดกว่าวิธีอื่น</p> <p>2) ผู้ตอบมีเวลาตอบมากกว่าวิธีอื่น</p> <p>3) ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานเก็บข้อมูลมากเหมือนกับวิธีการสัมภาษณ์หรือวิธีการสังเกต</p> <p>4) สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>5) สามารถนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาเปรียบเทียบกันได้อย่างกว้างขวาง</p> | <p>1) การเก็บข้อมูลโดยวิธีการใช้แบบสอบถามจะใช้ได้เฉพาะกับกลุ่มประชากรเป้าหมายที่อ่านและเขียนหนังสือได้เท่านั้น</p> <p>2) จะได้ข้อมูลจำกัดเฉพาะที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้น เพราะการเก็บข้อมูลโดยวิธีการใช้แบบสอบถามจะต้องมีคำถามจำนวนข้อน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้</p> <p>3) ถ้าผู้ตอบไม่เข้าใจคำถาม หรือเข้าใจคำถามผิด หรือไม่ตอบคำถามบางข้อ หรือไม่ไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนที่จะตอบคำถาม ก็จะทำให้ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อนได้ โดยที่ผู้วิเคราะห์งานไม่สามารถย้อนกลับไปสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามได้</p> <p>4) ในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นความสำคัญของการตอบแบบสอบถามก็อาจจะไม่ยอมสละเวลาในการตอบคำถามหรือตอบคำถามแบบขอไปที หรือบางกรณีหากพนักงานขาดทักษะในการสื่อสาร หรือไม่สามารถอธิบายในรายละเอียดของงาน วิธีการทำงาน</p> |

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

| ประเภท                                                           | ข้อดี                                                                                                                                                                                                                                               | ข้อจำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การใช้แบบสอบถาม<br>(ต่อ)                                         |                                                                                                                                                                                                                                                     | หรือข้อมูลอื่นๆที่จำเป็นจะส่งผล<br>ทำให้ไม่ได้ข้อมูลเบื้องต้นที่เป็น<br>ประโยชน์ในการวิเคราะห์งาน<br>5) มักได้รับคำตอบกลับมาน้อย<br>ทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นตัวแทนของคน<br>กลุ่มน้อยเท่านั้น                                                                                                                                                                                                          |
| การประชุม<br>ผู้เชี่ยวชาญ                                        | 1) ทำให้นัก วิเคราะห์งาน<br>สามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่<br>เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและ<br>การวิเคราะห์งานได้เป็นอย่างดี<br>มาก<br>2) ทำให้ผู้ที่ทำการ ศึกษา<br>งานมองเห็นภาพลักษณ์(Image)<br>ของงานที่แตกต่างไปจากการ<br>ศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง | 1) ผู้ที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมประชุม<br>มักจะขาดประสบการณ์จริงในการ<br>ปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน<br>2) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายใน<br>การดำเนินงานสูง                                                                                                                                                                                                                                        |
| การปฏิบัติงานจริง :<br>ให้ผู้วิเคราะห์งาน<br>ลงมือปฏิบัติงานจริง | ผู้วิเคราะห์งานจะได้รับ<br>ประสบการณ์จริงจากการ<br>ทดลองปฏิบัติงานรวมถึง<br>ปัจจัยอันตรายที่ควรระวัง เช่น<br>ความเครียดจากการทำงาน<br>ระบบความคิดที่จำเป็นต่างๆ<br>วิธีนี้จะเหมาะสมกับงานที่<br>สามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจได้ง่ายๆ               | อาจก่อให้เกิดอันตรายถ้าใช้กับงาน<br>ที่ต้องเสี่ยงภัยเช่นพนักงานดับเพลิง<br>หรืองานลาดตระเวน หรืองานที่ต้อง<br>ได้รับการรับรองโดยกฎหมายหาก<br>ทดลองกับวิชาชีพที่ต้องมีใบอนุญาต<br>ตามกฎหมายหรืองานที่มีจรรยา<br>บรรณวิชาชีพสำหรับงานที่ต้อง<br>ผ่านการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี เช่น<br>แพทย์ นักจิตวิทยา หรือเภสัชกร<br>ซึ่งผู้วิเคราะห์งานอาจจะปฏิบัติได้<br>เฉพาะกิจกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำๆ เท่านั้น<br>ฯลฯ |

# job analysis

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

# ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

## 1. ตัวอย่างแบบสอบถามการวิเคราะห์งาน

|                                                                                                                                                                                                      |                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| กลุ่มงาน<br>.....                                                                                                                                                                                    | ตำแหน่ง<br>.....               |
| ชื่อ-สกุลผู้ดำรงตำแหน่ง<br>.....<br>.....                                                                                                                                                            | แผนก/ฝ่าย<br>.....<br>.....    |
| อัตราเงินเดือน<br>.....                                                                                                                                                                              | ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา<br>..... |
| 1. อธิบายลักษณะงานอย่างย่อ (Summary Job)<br>.....<br>.....                                                                                                                                           |                                |
| 2. วัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ<br>.....<br>.....                                                                                                                                                    |                                |
| 3. หน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติเป็นข้อๆ เรียงลำดับความสำคัญ และให้ระบุเป็นร้อยละของเวลาที่ใช้ในแต่ละหน้าที่งาน ทั้งงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ งานที่ปฏิบัติเป็นครั้งคราวหรือภาระงานที่ได้รับมอบเป็นพิเศษ |                                |
| หน้าที่                                                                                                                                                                                              | ร้อยละของเวลาที่ใช้ในงาน       |
| <br><br><br><br><br>                                                                                                                                                                                 | <br><br><br><br><br>           |

|                                                                                                                                        |                                  |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------|
| 4. งานที่ท่านปฏิบัติมีลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องเกี่ยวเนื่องหรือสัมพันธ์กับงานอื่นๆ อย่างไร                                            |                                  |        |
| หน่วยงาน/ตำแหน่งงาน<br>ที่ต้องทำงานสัมพันธ์                                                                                            | รายละเอียดของงาน                 |        |
| 5. ความรับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นี้จะต้องรับผิดชอบงานในเรื่องอะไรบ้าง และความรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด |                                  |        |
| ความรับผิดชอบในงาน                                                                                                                     | ระดับความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ |        |
|                                                                                                                                        | น้อย                             | มาก    |
| 1) การควบคุมเครื่องจักร                                                                                                                |                                  |        |
| 2) การใช้เครื่องมือ                                                                                                                    |                                  |        |
| 3) การใช้วัสดุ                                                                                                                         |                                  |        |
| 4) การป้องกันอุปกรณ์                                                                                                                   |                                  |        |
| 5) ความปลอดภัยส่วนบุคคล                                                                                                                |                                  |        |
| 6) อื่นๆ โปรดระบุ.....                                                                                                                 |                                  |        |
| 6. การศึกษาเพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการด้านการศึกษาสำหรับงานซึ่งไม่ใช่พื้นฐานการศึกษาเดิมของตัวคุณเอง                                |                                  |        |
| การศึกษา                                                                                                                               | ใช่                              | ไม่ใช่ |
| 1) ไม่จำเป็นต้องมีการศึกษา                                                                                                             |                                  |        |
| 2) น้อยกว่าอนุปริญญา                                                                                                                   |                                  |        |
| 3) อนุปริญญาหรือเทียบเท่าวิชาชีพหรือการศึกษาด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ                                                                    |                                  |        |
| 4) ประกาศนียบัตร 2 ปี หรือเทียบเท่า                                                                                                    |                                  |        |
| 5) ระดับปริญญาตรี                                                                                                                      |                                  |        |
| 6) ระดับปริญญา/หรือได้รับใบอนุญาตที่เกี่ยวข้องกับงาน                                                                                   |                                  |        |



|                                                                                                                                                                                                                           |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 7. จงระบุมาตรฐานของผลงานหรือตัวชี้วัดผลงานในงานที่ท่านปฏิบัติ                                                                                                                                                             |                        |
| หน้าที่งานตัว                                                                                                                                                                                                             | ตัวชี้วัดผลงาน         |
|                                                                                                                                                                                                                           |                        |
|                                                                                                                                                                                                                           |                        |
| 8. จงอธิบายสภาพการทำงานของท่าน เช่น การระบุลักษณะการทำงานที่เน้นการใช้ร่างกายในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน การเดินทาง ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน ความเสี่ยง หรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน โดยระบุเป็นความถี่ 3 ระดับ คือ |                        |
| สถานที่ทำงาน                                                                                                                                                                                                              | ความถี่ (ระบุเป็นสเกล) |
|                                                                                                                                                                                                                           |                        |
| การเดินทาง                                                                                                                                                                                                                | ความถี่ (ระบุเป็นสเกล) |
|                                                                                                                                                                                                                           |                        |
| ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน                                                                                                                                                                                                     | ความถี่ (ระบุเป็นสเกล) |
|                                                                                                                                                                                                                           |                        |
| ความเสี่ยงหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้น<br>จากการทำงาน                                                                                                                                                                        | ความถี่ (ระบุเป็นสเกล) |
|                                                                                                                                                                                                                           |                        |
| 9. จงอธิบายคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                            |                        |
| เพศ .....                                                                                                                                                                                                                 |                        |
| อายุ .....                                                                                                                                                                                                                |                        |
| ประสบการณ์ในการทำงาน .....                                                                                                                                                                                                |                        |
| ความรู้ในงาน .....                                                                                                                                                                                                        |                        |
| ทักษะและความชำนาญในงาน .....                                                                                                                                                                                              |                        |
| ความสามารถในงาน .....                                                                                                                                                                                                     |                        |
| คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน .....                                                                                                                                                                            |                        |

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

# หน่วยที่ 4



## สารสนเทศที่ได้ จากการวิเคราะห์งาน



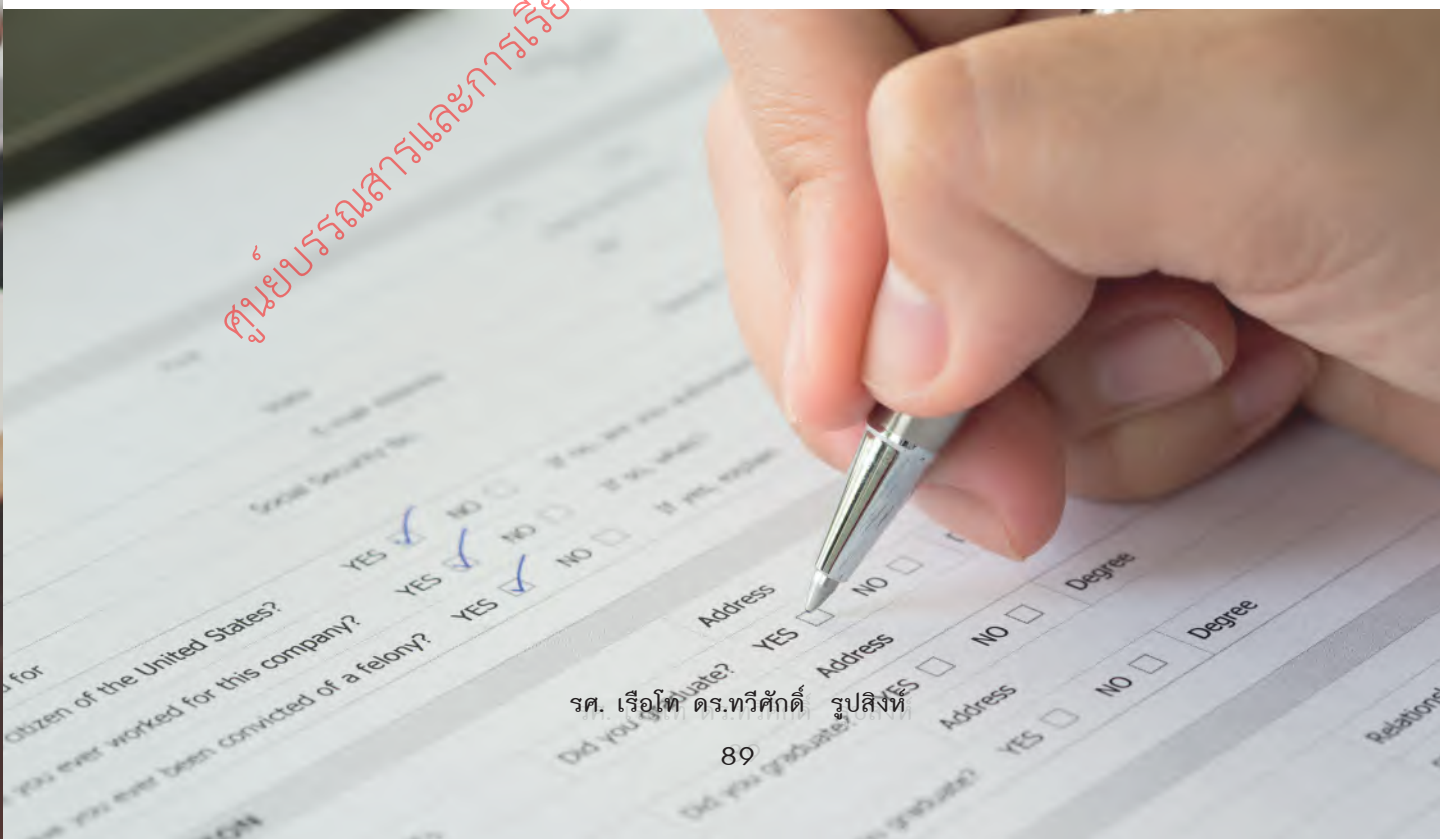
ศูนย์บ่มเพาะและการเรียนรู้ สถาบันจัดการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

2010 2011 2012 2013 2014 2015

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

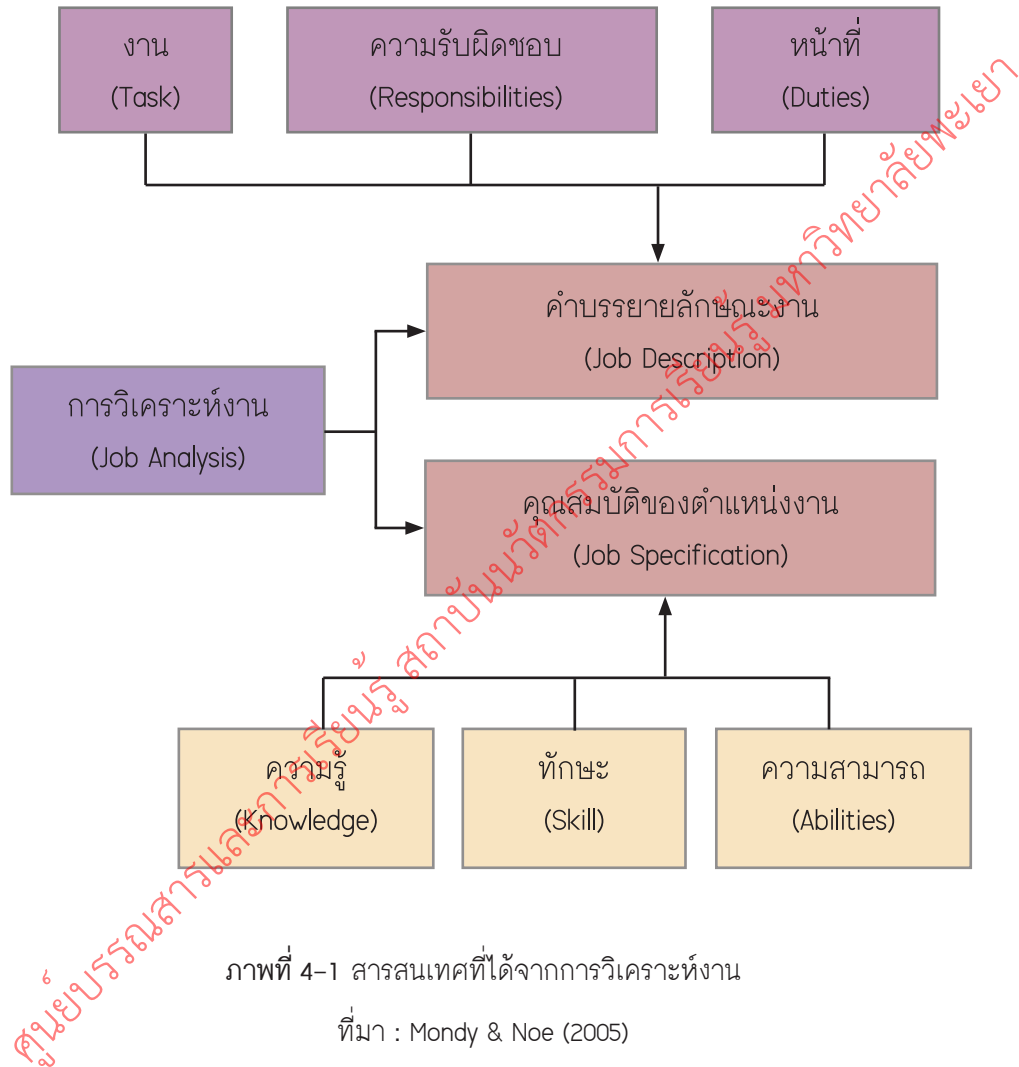
# สารสนเทศ ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การวางแผนงานในองค์กร การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การขยายกิจการ หรือการลดกิจกรรมต่างๆของงานในองค์กร ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ นอกจากนี้สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานยังมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ทำงานในองค์กรที่มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยกิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น ทั้งนี้สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ข้อมูลหลักประกอบด้วย คำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน รายละเอียดดังภาพที่ 4-1





## สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน



ภาพที่ 4-1 สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

ที่มา : Mondy & Noe (2005)

จากภาพที่ 4-1 จะเห็นได้ว่า หลังจากที่มีการวิเคราะห์งาน สารสนเทศที่ได้ หรือข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วยข้อมูลหลัก ๆ ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงาน และ คุณสมบัติของตำแหน่งงาน โดยคำบรรยายลักษณะงาน ประกอบด้วย งาน ความรับผิดชอบ และหน้าที่ ส่วนคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยรายละเอียดของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานในแต่ด้านมีดังนี้

## 1. คำบรรยายลักษณะงาน

คำบรรยายลักษณะงานเป็นเอกสารที่ถูกเขียนขึ้นโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ปกติคำบรรยายลักษณะงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำบรรยายลักษณะงานพอสรุปได้ดังนี้

Mondy and Mondy (2012) ได้ให้ความหมายของคำบรรยายลักษณะงาน คือ เอกสารที่แสดงถึงรายละเอียดของภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการบอกถึงความคาดหวังในการทำงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน และสภาพการทำงานของแต่ละตำแหน่งงาน

Griffiths, Lloyd-walker and Williams (1999) ได้ให้ความหมายของคำบรรยายลักษณะงาน คือรายละเอียดของหน้าที่ ภาระรับผิดชอบ สายความสัมพันธ์ รูปแบบการทำงาน และสิ่งที่ต้องดูแลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ

Stone (2006) ได้ให้ความหมายของคำบรรยายลักษณะงาน คือการเขียนข้อความหรือเนื้อหาเพื่ออธิบายให้บุคลากรเข้าใจว่าทำไมจึงมีงานนี้เกิดขึ้นมา โดยเนื้อหาในคำบรรยายลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน วัตถุประสงค์ของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน กระบวนการในการแก้ปัญหา มูลค่าของสิ่งของที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สายการบังคับบัญชา ข้อควรระวัง ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจากการทำงาน งานที่ปฏิบัติมีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาพใดหรือไม่ งานที่ปฏิบัติจำเป็นต้องมีใบประกาศใดหรือไม่ เป็นต้น

Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2007) ได้ให้ความหมายของคำบรรยายลักษณะงาน คือ ข้อความที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของงานตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ ได้แก่ ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เงื่อนไขการทำงาน และคุณสมบัติเฉพาะของงานของตำแหน่งนั้นๆ



จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าคำบรรยายลักษณะงาน คือ เอกสารที่แสดงถึงรายละเอียดของภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ สายความสัมพันธ์ รูปแบบการทำงาน ซึ่งเป็นการบอกถึงความคาดหวังในการทำงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน และสภาพการทำงานของแต่ละตำแหน่งงาน

โดยองค์ประกอบหลักของคำบรรยายลักษณะงาน ได้แก่ งาน ความรับผิดชอบ และหน้าที่งาน หมายถึง กลุ่มของตำแหน่งที่มีชนิดหรือระดับเดียวกัน หรือกลุ่มของหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์กัน และอยู่ระดับเดียวกันที่มีปริมาณมากและจัดแบ่งเป็นตำแหน่ง ต่างๆ เพื่อมอบหมายให้บุคคลหลายคนช่วยกันปฏิบัติให้แล้วเสร็จ เช่น พนักงานฝ่ายบุคคล 5 ตำแหน่ง จัดเป็น 1 งาน หรือพนักงานขาย 5 ตำแหน่งจัดเป็น 1 งาน เป็นต้น

ความรับผิดชอบ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งแสดงออกโดยมีความสนใจเอาใจใส่ ตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายด้วยความพากเพียร พยายาม อดทนต่ออุปสรรคใดๆ ที่ขัดข้อง มีการวางแผนงานอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงให้ความสำคัญที่จะกระทำตามสิ่งที่ตนเอง ได้เคยพูดหรือให้คำมั่นสัญญาไว้ อีกทั้งมีความซื่อสัตย์ เคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ และมีวินัยในตนเอง ยอมรับผลกระทบของตนด้วยความเต็มใจโดยรับทั้งความผิดและความชอบจากการกระทำนั้นๆ ถึงแม้ว่าผลที่ปรากฏออกมาจะประสบความสำเร็จล้มเหลวก็ยอมรับผลนั้นด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งมุ่งมั่นพยายามที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ทั้งนี้ ความรับผิดชอบจะเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ทางศีลธรรม จรรยาและตามกฎเกณฑ์ของสังคม แม้ว่าจะไม่มีการใช้อำนาจในการบังคับควบคุมก็ตามโดยแบ่งประเภทความรับผิดชอบไว้ดังนี้

1) ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การรับรู้ฐานะและบทบาทของตนที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมจะต้องดำรงตนให้อยู่ในฐานะที่ช่วยเหลือตัวเองได้ รู้จักว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ยอมรับผลการกระทำของตนเองทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย เพราะฉะนั้นบุคคลที่มีความรับผิดชอบในตนเองย่อมจะไตร่ตรองดูให้รอบคอบก่อนว่า สิ่งที่ตนเองทำลงไปนั้นจะมีผลดีผลเสียหรือไม่และจะเลือกปฏิบัติแต่สิ่งที่จะก่อให้เกิดผลดีเท่านั้น

2) ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมต่อสวัสดิภาพของสังคมที่ตนเองดำรงอยู่ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายสิ่งหลายอย่าง ตั้งแต่สังคมขนาดเล็ก ๆ จนถึงสังคมขนาดใหญ่ การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อสังคมไม่มากนักน้อย บุคคลทุกคนจึงต้องมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมที่ต้องปฏิบัติต่อสังคม

หน้าที่ หมายถึง ภาระรับผิดชอบต่อบุคคลที่จะต้องปฏิบัติถ้าเป็นพนักงานในองค์การก็คือ ความรับผิดชอบต่อที่ต้องปฏิบัติตามตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบ เช่น ผู้จัดการฝ่ายตลาดและขายมีหน้าที่หลักดังนี้ 1) การจัดโครงสร้างของฝ่ายตลาดและฝ่ายขาย เป็นหน้าที่ที่ต้องจัดคน จัดงาน แบ่งกลุ่มลูกค้าตามประเภทผลิตภัณฑ์หรือตามพื้นที่หรือเขตตามภาคต่างๆ 2) การวิเคราะห์คู่แข่งและสถานะของตลาด ผู้จัดการต้องวิเคราะห์ว่าใครเป็นคู่แข่งคนสำคัญเพื่อติดตามการเคลื่อนไหวของคู่แข่งนั้นเพื่อหาจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบของเราในการแข่งขันเพื่อชนะในการขายได้ 3) การกำหนดเป้าหมายยอดขาย ผู้จัดการฝ่ายตลาดและขายควรกำหนดเป้าหมายการขายที่ท้าทายเพื่อให้ทีมตลาดทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 4) การวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ผู้จัดการฝ่ายตลาดจำเป็นต้องวางแผนงานและวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กรด้วย และ 5) การบริหารทีมตลาดหรือทีมขาย ผู้จัดการฝ่ายตลาดหรือฝ่ายขายอาจจำเป็นต้องดูแลควบคุมทีมตลาดหลายๆทีมด้วยการใช้เทคนิคและจิตวิทยาทั้งการจูงใจ การโน้มน้าวใจ การเสนอผลตอบแทนและการสร้างทีมงานเพื่อให้ทีมขายมีความเข้มแข็ง เป็นต้น

ในการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่มีประสิทธิภาพ เริ่มต้นต้องมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์การที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่สามารถเข้าถึงได้ จึงนำมากำหนดกิจกรรมหลักของหน่วยงานเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์การและมากำหนดรายละเอียดของตำแหน่งงานในหน่วยงานอีกครั้ง ดังภาพที่ 4-2

## เส้นทางการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน



ภาพที่ 4-2 ที่มาของการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ที่มา : Mondy and Mondy (2012)

จากภาพที่ 4-2 สามารถสรุปขั้นตอนของการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 กำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ

ในขั้นแรกนี้จะบอกให้ทราบว่าอะไรคือหน้าที่หลักขององค์การ องค์การมีเป้าหมายในอนาคตอย่างไร

โดยทั่วไปหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานไม่ได้เริ่มต้นจากตำแหน่งงานตนเอง แต่ต้องมาจากการภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แล้วภารกิจของแต่ละหน่วยงานก็ต้องมาจากการภารกิจขององค์การ ดังนั้นหากจะกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน ให้ถูกต้องต้องเริ่มจากการกำหนดภารกิจหลักขององค์การก่อน ว่าองค์การมีภารกิจหลักอะไรบ้างเช่นต้องทำการตลาด ต้องจัดหาวัตถุดิบ ต้องผลิตสินค้า ต้องขายสินค้า ฯลฯ หากไม่รู้ว่าภารกิจขององค์การมีอะไรบ้างก็อาจจะลองทำขั้นตอนของธุรกิจดูก่อนก็ได้จะทำให้เห็นว่าองค์การมีการดำเนินธุรกิจเริ่มต้นที่ไหน ไปจบที่ไหน แต่ละขั้นตอนขององค์การต้องทำอะไรบ้าง แต่ละขั้นตอนองค์กรต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น

### ขั้นตอนที่ 2 กำหนดหน้าที่/ภารกิจของหน่วยงาน

สำหรับขั้นตอนนี้จะช่วยอธิบายว่าแต่ละหน่วยงานในองค์การจะมีหน้าที่อะไรบ้างเพื่อให้องค์การบรรลุภารกิจและเป้าหมาย เมื่อกระจายภารกิจขององค์การ และส่วนหน่วยงานแล้วก็ต้องตรวจสอบดูด้วยว่าภารกิจขององค์การครบถ้วนสมบูรณ์แล้วและต้องไม่ซ้ำกันระหว่างหน่วยงาน เพราะภารกิจบางเรื่องต้องทำร่วมกันหลายหน่วยงาน จะต้องอธิบายได้ว่าภารกิจแต่ละภารกิจมีหน้าที่หลักอะไรบ้างและในขณะเดียวกันต้องอธิบายได้ว่าหน่วยงานไหนรับผิดชอบอะไร

### ขั้นตอนที่ 3 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งงาน

ในขั้นตอนนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานจะมีหน้าที่อะไรเพื่อให้หน่วยงานบรรลุภารกิจและเป้าหมาย โดยเป็นการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานสู่ตำแหน่งงาน ตั้งแต่หัวหน้าถึงลูกน้อง ในขั้นตอนนี้จะต้องทำไปพร้อมๆ กันในแต่ละงาน เพื่อตอบคำถามว่า หน้าที่หลักของหน่วยงานเรื่องนี้ผู้จัดการทำอะไร? หัวหน้าทำอะไร? ลูกน้องทำอะไร? เขียนรายละเอียดงานให้ครบทุกหน้าที่หลัก ซึ่งจะทำให้เห็นภาพชัดเจนว่าหน่วยงานมี

งานหลักอะไรบ้าง? แล้วแต่ละตำแหน่งรับผิดชอบอะไร? ทำหน้าที่อะไร? ที่สำคัญจะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของตำแหน่งหัวหน้ากับหน้าที่ของตำแหน่งลูกน้องในแต่ละงานได้อย่างชัดเจนอีกด้วย

ทั้งหมดนี้จะทำให้องค์กรหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นว่าคำบรรยายลักษณะงาน ไม่ใช่แค่เอกสารที่เขียนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อไว้ให้ผู้ตรวจสอบ ตรวจสอบเท่านั้น แต่คำบรรยายลักษณะงาน คือ ฐานรากของระบบการบริหารงานบุคคลในองค์กรที่สำคัญที่สุด หากคำบรรยายลักษณะงานไม่ดี จะส่งผลกระทบต่อระบบย่อยๆในการบริหารงานบุคคลอีกหลายเรื่องดังที่ได้กล่าวมา

การเขียนคำบรรยายลักษณะงาน อาจมีเนื้อหาสาระและรูปแบบที่แตกต่างกันได้ ไม่มีฟอร์มที่เป็นมาตรฐาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการใช้งานของแต่ละองค์การ โดยคำบรรยายลักษณะงานส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยหัวข้อที่สำคัญดังนี้ (Dessler, 2013)

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของงาน
  - ส่วนที่ 2 สรุปรายชื่อของงาน
  - ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความรับผิดชอบ และ หน้าที่
  - ส่วนที่ 4 อำนาจหน้าที่
  - ส่วนที่ 5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - ส่วนที่ 6 เงื่อนไขการทำงาน
  - ส่วนที่ 7 คุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่ง
- รายละเอียดของการดำเนินในแต่ละส่วนประกอบ

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของงาน

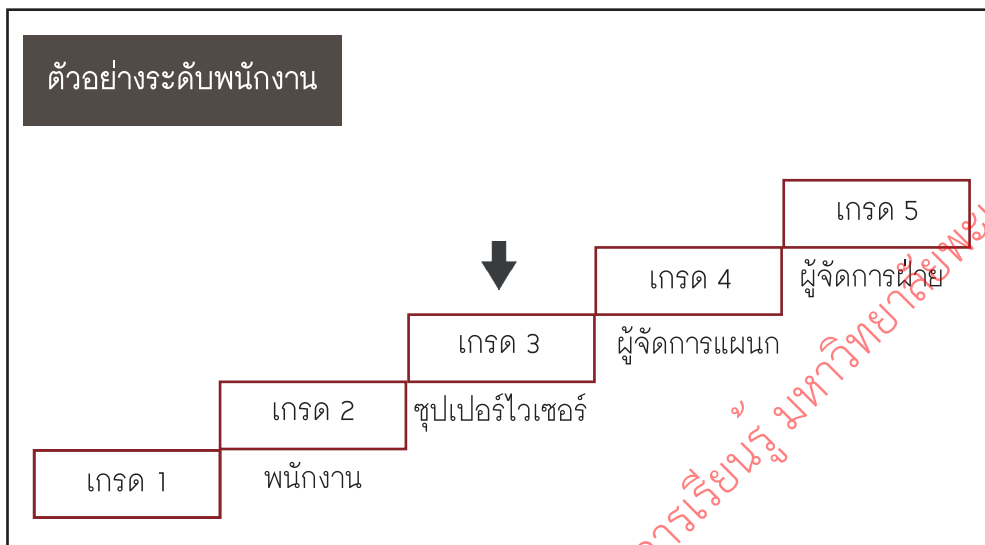
โดยทั่วไปข้อมูลทั่วไปของงาน ได้แก่

- ชื่อตำแหน่งงาน ในการดำเนินการถ้าให้เป็นสากล ควรระบุทั้งชื่อที่เป็นภาษาไทย และเป็นภาษาอังกฤษ เป็นลักษณะข้อความที่กะทัดรัด อ่านแล้วเข้าใจง่าย สามารถบ่งบอกถึงหน้าที่และลักษณะงานที่จะทำและควรจัดทำเป็นทะเบียนตำแหน่งงานที่เป็นทางการ ตัวอย่างชื่อตำแหน่งงาน

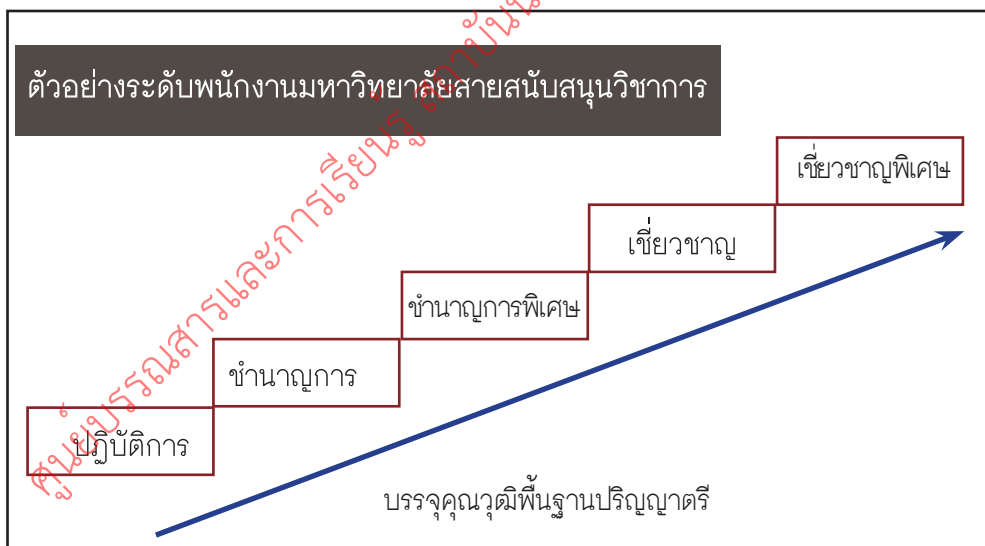
ตารางที่ 4-1 ชื่อตำแหน่งงาน

| ชื่อตำแหน่งงานภาษาไทย     | ชื่อตำแหน่งงานภาษาอังกฤษ  |
|---------------------------|---------------------------|
| กรรมการผู้จัดการ          | Managing Director         |
| ผู้จัดการ                 | Manager                   |
| ผู้จัดการฝ่ายบัญชี        | Accounting Manager        |
| พนักงานบัญชี              | Accounting Officer        |
| สถาปนิก                   | Architect                 |
| พนักงานเก็บเงิน           | Billing Officer           |
| ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า | Customer Services Manager |
| ผู้บริหาร                 | Executive                 |
| ผู้อำนวยการ               | Director                  |
| นักทรัพยากรมนุษย์         | Human Resource officer    |
| นักวิชาการพัสดุ           | Supply Analyst            |

- ระดับของตำแหน่งงาน เพื่อให้ทราบว่าพนักงานในองค์กรแบ่งออกเป็นกี่ระดับ และตำแหน่งนั้นๆ อยู่ในระดับใดขององค์กร เพราะชื่อตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรอาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป คำว่า ระดับ จะบ่งบอกให้ทราบถึงความสูงต่ำของตำแหน่งงานนั้นๆ

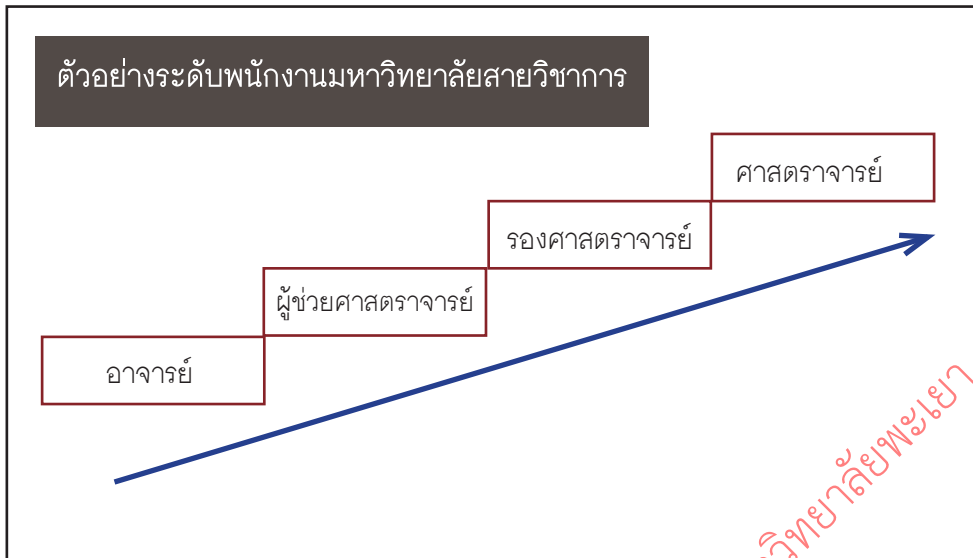


ภาพที่ 4-3 ตัวอย่างระดับตำแหน่งพนักงานเอกชน



ภาพที่ 4-4 ตัวอย่างระดับตำแหน่งงานพนักงานสายสนับสนุน  
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ





ภาพที่ 4-5 ตัวอย่างระดับตำแหน่งงานพนักงาน  
สายวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## ส่วนที่ 2 สรุปย่อของงาน

เป็นข้อความย่อๆ ที่อธิบายลักษณะทั่วไปของงานเป็นส่วนที่สรุปถึงขอบเขตงานหลักๆ ของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน สรุปย่อของงานจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของงานได้ในเวลารวดเร็ว เช่น ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิต ทำหน้าที่ในการจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบ เพื่อใช้ในกระบวนการผลิตในราคาประหยัด ควบคุมการส่งมอบ การเก็บรักษา และการวัตถุดิบ เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการผลิต

ในการเขียนสรุปย่อของงานควรหลีกเลี่ยงการเขียนข้อความที่เป็นกลางๆ มีความหมายทั่วไป ต้องมีการระบุลักษณะเฉพาะของงานให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อจะได้ระบุถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะมาปฏิบัติงานนั้นๆ ได้

## ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความรับผิดชอบ และหน้าที่

3.1 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น คือ ข้อความที่อธิบายถึงความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งงานนั้นกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน กับงานอื่นทั้งภายในองค์กรหรือนอกองค์กรว่ามีความเชื่อมโยงกับงานอะไรบ้าง หรือต้องติดต่อประสานงานกับใคร ที่ไหน งานที่ติดต่อเกี่ยวกับ

เรื่องอะไร ความถี่ในการติดต่อประสานงานเป็นอย่างไร เช่น การติดต่อประสานงานทั้งหน่วยงานภายใน และภายนอกกับใคร ประเด็นที่ทำหน้าที่ในการติดต่อ/เรื่องอะไร ความถี่ในการติดต่อ (วัน/สัปดาห์/เดือน/ปี) เช่น ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในการเขียนความสัมพันธ์ควรระบุข้อความที่อธิบายถึงความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ในการทำงานของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น

- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชา คือ รองประธานฝ่ายบริหาร
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เลขานุการ นักแรงงานสัมพันธ์ เสมียน
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการทุกแผนก
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งภายนอกองค์กร ได้แก่ บริษัทจัดหาแรงงาน กรมแรงงาน

3.2 ความรับผิดชอบและหน้าที่ เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นข้อความที่อธิบายรายละเอียดของงาน เช่น งานอะไร ทำอย่างไร ทำไมต้องทำ ตลอดจนระดับความรับผิดชอบต่อองค์กรซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น ความรับผิดชอบต่อยอดขาย 100 ล้านบาทต่อปี

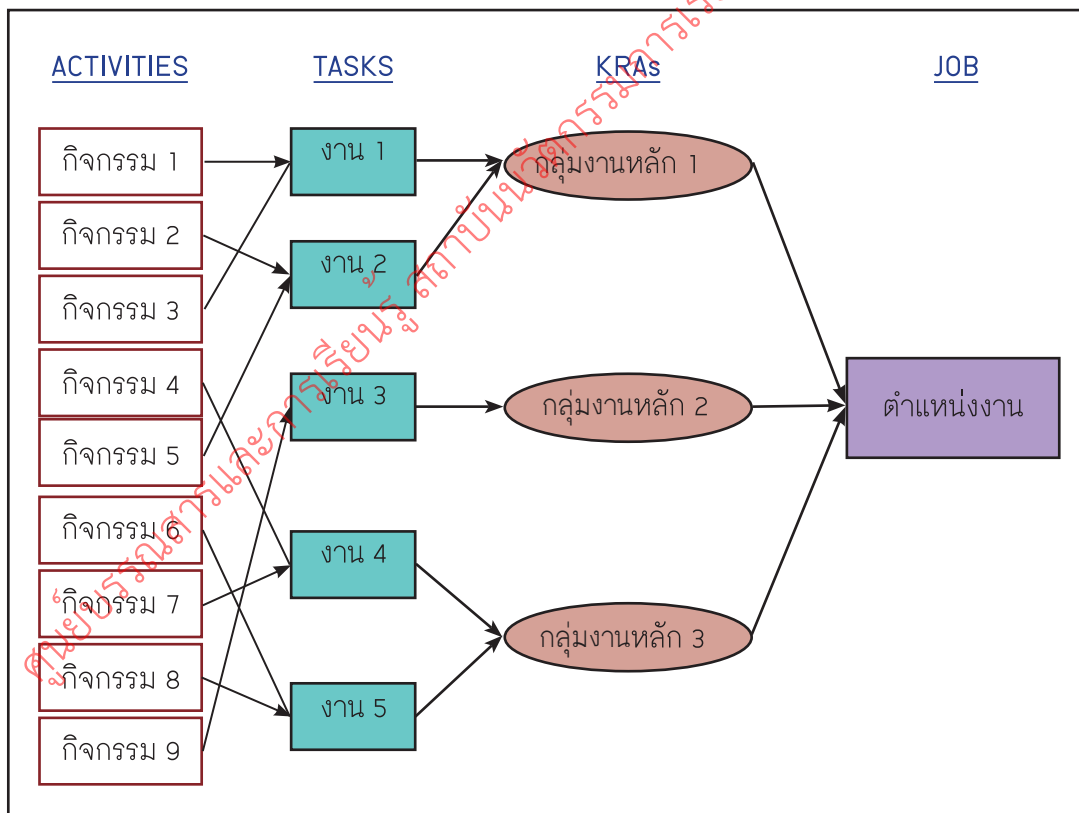
วิธีการเขียน เป็นการบรรยายเกี่ยวกับความรับผิดชอบและหน้าที่ ข้อความในส่วนนี้ควรเป็นข้อความสรุป เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่างๆ ของตำแหน่งงานโดยเป้าหมายหลัก คือ เพราะเหตุใดองค์กรจึงจำเป็นต้องมีตำแหน่งงานนี้ ในด้านขอบเขตของงาน จะมุ่งเน้นที่ขนาดของความรับผิดชอบ เพื่อดูเป้าหมายของความสำเร็จในขอบเขตที่รับผิดชอบ ซึ่งถ้าเป็นระดับหัวหน้าก็จะเขียนรายละเอียดความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นมากกว่าระดับพนักงาน

การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักเป็นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานโดยแยกออกเป็นประเด็นย่อยๆ แต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะแสดงถึงผลงานหลักทั้งหมดของงาน โดยจะต้องมีลักษณะแตกต่างอย่างชัดเจนจากงานอื่นและเป็นความรับผิดชอบเฉพาะของงานนั้น มีชิ้นงานที่มอบหมายเฉพาะกับบุคคลผู้ครองตำแหน่งนั้นในปัจจุบัน

การเขียนความรับผิดชอบและหน้าที่งานที่ดีจะต้องทำให้ผู้อ่านชัดเจนว่าผลของงานดังกล่าวจะต้องผลิตหรือบรรลุ "อะไร" ที่สามารถวัดได้และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลงานหลักของแต่ละระดับตำแหน่งงานได้ นอกจากนั้นความรับผิดชอบหลักจะต้องไม่มีกรอบทางด้านเวลาที่กำหนดหรือจำกัด ดังนั้น การเขียนงานที่ดีจึงไม่ควรกำหนดเป้าหมายลงไป เพราะจะทำให้เกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติจริงแต่ควรเป็นการเขียนที่เน้นลักษณะของผลผลิต ผลงานหรือผลกระทบของงานอย่างกว้างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่นและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดว่างานให้ผลสัมฤทธิ์หลักๆ อะไรบ้างแก่หน่วยงานหรือองค์กร กล่าวคือ หากมีผลลัพธ์หรือผลงาน 5 อย่าง ให้เขียน 5 ประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) โดยผลลัพธ์หรือผลงานนั้น ต้องแสดงถึงงานหลักๆ ทั้งหมดของหน่วยงานหรืออาจเป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่ทำนั้น ส่งผลให้เกิดผลผลิตหรือหน้าที่ความรับผิดชอบใดบ้าง



ภาพที่ 4-6 การกำหนดงานหลักและงานย่อย

ขั้นตอนที่ 2 : วิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละผลสัมฤทธิ์ ให้เริ่มเขียนทุก ประโยคของ (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) ด้วย "กลุ่มของคำกริยา" ที่แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบ หลักและผลสำเร็จจากหน้าที่ดังกล่าว ดังตัวอย่าง

ตารางที่ 4-2 ตัวอย่างกลุ่มคำที่ควรเขียนนำหน้ากิจกรรมหลัก

| ผู้จัดการ | หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน | พนักงาน         |
|-----------|------------------------|-----------------|
| วางแผน    | ควบคุม สั่งงาน         | จัดหา จัดเตรียม |
| รับผิดชอบ | ติดตาม รายงาน          | รวบรวม ปรับปรุง |
| อนุมัติ   | แนะนำ เสนอแนะ          | ดำเนินการ       |
| ประเมินผล | ตรวจสอบ วิจัย          | ปฏิบัติงาน      |
| พิจารณา   | มอบหมายงาน             | จัดทำ บันทึก    |
| บริหาร    | ประสานงาน              | คำนวณ สรุป      |

การเขียนตัวชี้วัดผลงานหลักเป็นแสดงให้เห็นว่างานหลักนี้ในการวัดความสำเร็จของงานวัด จากอะไร โดยตัวชี้วัดผลงานหลัก หมายถึง เป้าหมายความสำเร็จของการทำงานใดๆ หรือสิ่ง ที่บ่งบอกว่าในการทำงานในแต่ละอย่างความสำเร็จวัดจากอะไร ถ้าเป็นระดับองค์การตัวชี้วัดผล งานหลักจะแสดงให้เห็นว่าอะไรคือเป้าหมายความสำเร็จของภาระกิจนั้นๆ เช่น ตัวชี้วัดผลงาน หลัก ของฝ่าย คือ กำไรจากการขายที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือฝ่ายผลิต ตัวชี้วัดผลงานหลัก คือ ปริมาณของเสียจากการผลิตลดลงจากปีที่ผ่านมา เป็นต้น

การมีตัวชี้วัดผลงานหลักทำให้การประเมินความสำเร็จของงานเป็นรูปธรรม จับต้องได้ ทำให้นำไปสู่การจัดผลงานของงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ลดความมีอคติหรือใช้จินตนาการหรือ ดุลยพินิจในการตัดสินของผู้ประเมิน สามารถนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย ได้ง่าย นอกจากนี้ยังทำให้ทราบว่าตัวชี้วัดไหนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญมากที่สุดและยังทำให้เกิดการ ยอมรับจากผู้ถูกประเมินอีกด้วย

โดยในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานหลัก ของงานมีขั้นตอน ดังนี้

- การจัดกลุ่มงาน ในการดำเนินการเริ่มจากการกำหนดกิจกรรมที่หน่วยงานต้องทำ ว่า มีกิจกรรมอะไรบ้าง จำแนกออกมาให้ชัดเจนและครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด เมื่อกำหนดกิจกรรม ได้แล้วค่อยนำกิจกรรมที่ได้จากการดำเนินกิจการมาจัดกลุ่มกิจกรรมเพื่อจำแนกออกให้ชัดเจนและ ตั้งชื่อกลุ่มกิจกรรม
- วิเคราะห์ผลที่คาดหวัง ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น ต้นทุนค่าใช้จ่าย เวลาการส่งมอบ และข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจ ความปลอดภัย
- วิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานหลัก ซึ่งอาจจะกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์/ค่าร้อยละ สัดส่วน ระยะเวลา มูลค่า จำนวนและค่าเฉลี่ย เป็นต้น
- การคัดเลือกตัวชี้วัดผลงานหลัก โดยในการคัดเลือกตัวชี้วัดผลงานต้องพิจารณาตัวชี้วัดนั้นมีความสำคัญต่อผลงานที่คาดหวังของกลุ่มงานหรือไม่ ตัวชี้วัดนั้นเป็นตัวชี้วัดที่ครอบคลุม ตัวชี้วัดตัวอื่นๆ และหน่วยงานนั้นๆ สามารถควบคุมผลงานได้มากที่สุด

#### ส่วนที่ 4 อำนาจหน้าที่

ในส่วนนี้เป็นการระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงานนั้นๆว่ามีอำนาจหน้าที่ทำอะไร ได้บ้าง ทำได้ในระดับไหน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการทำงานควรกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งให้ชัดเจน รวมทั้งขอบเขตในการตัดสินใจ ขอบเขตในการบังคับบัญชา บุคคลอื่น ตลอดจนอำนาจการดำเนินการในนามขององค์การ เช่น การทำสัญญาต่างๆ ที่ผูกพัน กับองค์การอื่นในนามขององค์การไม่ว่าจะเป็น การจ้างงาน การอนุมัติวงเงิน และการดำเนินการ ด้านกฎหมาย เป็นต้น

ตัวอย่าง อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายตลาดและขาย

- 1) ทำการสัมภาษณ์และจัดจ้างพนักงานใหม่ได้
- 2) สามารถอนุญาตให้พนักงานในแผนกลาได้ไม่เกิน 3 วัน
- 3) ให้ข้อเสนอแนะการพิจารณาเงินเดือนได้

## ส่วนที่ 5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในการเขียนคำบรรยายลักษณะงานอาจกำหนดให้มีส่วนของการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานได้ด้วย ซึ่งมาตรฐานของการปฏิบัติงานนี้ ช่วยให้สามารถมองเห็นภาพรวมของโครงสร้างการแบ่งหน้าที่งานของบริษัท และหน่วยงานแต่ละหน่วย รวมทั้งทราบถึงการปฏิบัติงานของหน่วยอย่างชัดเจน และรู้ได้ทันทีว่าในกระบวนการของการติดต่อประสานงานจะมีทำอะไรอย่างไร และ ณ จุดนี้เอง พนักงานทุกท่านก็จะมองเห็นว่า จะช่วยกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างไรนั่นเอง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการคาดหวังว่าพนักงานจะปฏิบัติงานได้ตามพื้นฐานที่กำหนดโดยพิจารณาจากส่วนของหน้าที่หลักและความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน การที่พนักงานจะปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานบางครั้งหัวหน้างานจะต้องให้กำลังใจและหาวิธีจูงใจเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตาม

โดยทั่วไปมาตรฐานการปฏิบัติงานจัดทำกันใน 3 ลักษณะคือ

- 1) มาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละตำแหน่ง ตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบที่กำหนดไว้
- 2) มาตรฐานการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน
- 3) มาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละตัวงาน เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานประจำแผนกผลิต มีของเสียที่ถูกต้องส่งกลับคืนไม่เกินร้อยละ 3

## ส่วนที่ 6 เงื่อนไขการทำงาน

คำบรรยายลักษณะงานควรบอกถึงเงื่อนไขการทำงานของแต่ละงาน เช่น ช่วงเวลาของการทำงาน การออกนอกสถานที่ เป็นต้น นอกจากนี้ควรต้องระบุถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพของงาน เช่น สภาพความเสี่ยง ระดับความร้อน ระดับของเสียง ฝุ่นละออง เป็นต้น

## ส่วนที่ 7 คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

ในส่วนนี้เป็นการระบุให้เห็นว่าตำแหน่งดังกล่าวผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งควรมีคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้เป็นคุณลักษณะของตำแหน่งงานอะไรบ้าง เช่น

- คุณวุฒิทางการศึกษา ต้องเป็นวุฒิการขั้นต่ำที่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ ควรมีการกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษา/สาขาที่ต้องการให้ชัดเจน ในการกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษา ไม่ควรกำหนดวุฒิการศึกษาตามวุฒิการศึกษาของผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน และไม่ควรถูกกำหนดให้กว้างหรือแคบจนเกินไป
- ประสบการณ์ในการทำงาน ในการกำหนดต้องกำหนด ให้ชัดเจนว่าต้องการประสบการณ์หรือไม่ ถ้าต้องการประสบการณ์ต้องการด้านไหน เป็นต้น
- คุณลักษณะด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นความสามารถที่นอกเหนือจากความรู้ และทักษะของงานนั้น ๆ เช่น การสนทนาภาษาอังกฤษ การใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน การขับรถยนต์ จักรยานยนต์ เป็นต้น

## ส่วนที่ 8 ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน กับงานอื่นทั้งภายในองค์กรหรือนอกองค์กรว่ามีความเชื่อมโยงกับงานอะไรบ้าง หรือต้องติดต่อประสานงานกับใคร ที่ไหน งานที่ติดต่อเกี่ยวกับเรื่องอะไร ความถี่ในการติดต่อประสานงานเป็นอย่างไร เช่น

- การติดต่อประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกกับใคร
- ประเด็นที่พาดพิงในการติดต่อ/เรื่องอะไร
- ความถี่ในการติดต่อ (วัน/สัปดาห์/เดือน/ปี)

## ส่วนที่ 9 คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

ในส่วนนี้เป็นการระบุให้เห็นว่าตำแหน่งดังกล่าวผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งควรมีคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้เป็นคุณลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานอะไรบ้าง เช่น



- คุณวุฒิทางการศึกษา ต้องเป็นวุฒิการขั้นต่ำที่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ ควรมีการกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษา/สาขาที่ต้องการให้ชัดเจน ในการกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษา ไม่ควรกำหนดวุฒิการศึกษาตามวุฒิการศึกษาของผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน และไม่ควรถูกกำหนดให้กว้างหรือแคบจนเกินไป

- ประสบการณ์ในการทำงาน ควรต้องกำหนด ให้ชัดเจนว่า ต้องการประสบการณ์หรือไม่ ถ้าต้องการประสบการณ์ต้องการด้านไหน เป็นต้น

- คุณลักษณะด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นความสามารถที่นอกเหนือจากความรู้ และทักษะของงาน นั้น ๆ เช่น ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ในระดับดี การใช้คอมพิวเตอร์ ขั้นพื้นฐาน การขับรถยนต์ จักรยานยนต์ เป็นต้น

- อื่นๆ ที่เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งนั้น ๆ

ตัวอย่างการเขียนคำบรรยายลักษณะงานแบบที่ 1

ตารางที่ 4-3 ตัวอย่างคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

| ข้อมูลทั่วไป                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| ตำแหน่งงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                             | พนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ |
| แผนก/ฝ่าย                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ทรัพยากรบุคคล               |
| รายงานโดยตรงต่อ                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล  |
| ผู้ใต้บังคับบัญชา                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ไม่มี                       |
| <p>หน้าที่งานอย่างย่อ (Job Summary)</p> <p>ปฏิบัติงานในด้านการสรรหา คัดเลือกบุคลากร ในขอบเขตของการรับสมัคร การคัดเลือก เบื้องต้น บันทึกแฟ้มประวัติพนักงาน ทำสัญญาจ้างงาน จัดปฐมนิเทศ ปรับปรุงฐานข้อมูล พนักงาน ดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ และทันเวลา</p> |                             |

ตารางที่ 4-3 ตัวอย่างคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) (ต่อ)

| หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)            |                                                                                      |                                                                                   |                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| กิจกรรม                                            |                                                                                      | ผลที่คาดหวัง                                                                      |                    |
| 1. ดำเนินการรับสมัครงาน                            |                                                                                      | คัดเลือกใบสมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)            |                    |
| 2. คัดเลือกและจัดสัมภาษณ์ให้ทุกหน่วยงาน            |                                                                                      | จัดเตรียมเอกสาร และประสานงานให้การดำเนินงานคัดเลือกพนักงานใหม่ประสบผลสำเร็จ       |                    |
| สภาพการทำงาน                                       |                                                                                      |                                                                                   |                    |
| 1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน                           |                                                                                      | 1.เวลาทำงาน 08.00–16.00 น.<br>2.ทำงานวันจันทร์–วันศุกร์                           |                    |
| 2. เครื่องมือ/อุปกรณ์ ที่ใช้ในตำแหน่งงาน           |                                                                                      | 1.เครื่องเขียนทุกชนิด<br>2.คอมพิวเตอร์<br>3.โทรศัพท์ แฟกซ์<br>4.เครื่องถ่ายเอกสาร |                    |
| ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (Working Relationship) |                                                                                      |                                                                                   |                    |
| ชื่อหน่วยงานที่ติดต่อ                              | เรื่องที่ประสาน                                                                      | วิธีการติดต่อ                                                                     | ความถี่ในการติดต่อ |
| 1. ผู้จัดการทุกฝ่าย<br>2. หัวหน้างานทุกฝ่าย        | 1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร<br>2. สวัสดิการและผลประโยชน์<br>3. การลาประเภทต่างๆ | 1. ประสานโดยตรงด้วยตนเอง<br>2. บันทึก                                             | เมื่อร้องขอ        |

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว พอสรุปโดยสังเขปได้ว่าทุกองค์การควรให้ความสำคัญกับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อเป็นหลักการพื้นฐานสำหรับให้องค์การสามารถนำไปใช้ในการสร้างความชัดเจนและเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว พอสรุปโดยสังเขปได้ว่าทุกองค์การควรให้ความสำคัญกับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อเป็นหลักการพื้นฐานสำหรับให้องค์การสามารถนำไปใช้ในการสร้างความชัดเจนและเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุคปัจจุบันนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหลายแห่งเริ่มมาให้ความสำคัญและใส่ใจในรายละเอียดของคำบรรยายลักษณะงาน ในแต่ละตำแหน่งมากขึ้นและมีการปลูกฝังแนวความคิดใหม่ที่ว่า คำบรรยายลักษณะงานที่ดีมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเสมอให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานจริงในตำแหน่งนั้นๆ หรือแม้แต่ทักษะที่ควรเพิ่มเติมเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ยิ่งปรับเปลี่ยนคำบรรยายลักษณะงาน ให้ชัดเจนและละเอียดมากขึ้นเท่าไร องค์การก็จะสามารถสรรหาพนักงานที่เหมาะสมมาทำงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มโอกาสให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลง่ายขึ้น

## ตัวอย่างการเขียนคำบรรยายลักษณะงานแบบที่ 2

### ตารางที่ 4-4 คำบรรยายลักษณะงานแบบที่ 2

| ชื่อตำแหน่งงาน        | พนักงานประชาสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รหัสงาน               | 203-003                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| สถานที่ตั้งของแผนกงาน | ฝ่ายบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ผู้บังคับบัญชา        | ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| สรุปย่อของงาน         | ต้อนรับผู้มาติดต่อกับองค์การด้วยความสุภาพเรียบร้อยมีข้อมูลเกี่ยวกับองค์การครอบคลุมทุกด้าน เป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากภายนอกองค์การมาเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบ                                                                                                                      |
| หน้าที่ของงาน         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ให้การต้อนรับแก่ผู้มาติดต่อราชการกับองค์การ</li> <li>2) หารายละเอียดข่าวสาร ข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับองค์การ</li> <li>3) รับข้อมูลข่าวสารจากภายนอกมาเผยแพร่ในองค์การ</li> <li>4) ปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</li> </ol> |

ตารางที่ 4-4 คำบรรยายลักษณะงานแบบที่2 (ต่อ)

| ชื่อตำแหน่งงาน | พนักงานประชาสัมพันธ์                                                                                                                                |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อุปกรณ์        | 1) โทรศัพท์<br>2) โทรสาร<br>3) เครื่องคอมพิวเตอร์                                                                                                   |
| สภาพการทำงาน   | ทำงานในสำนักงาน<br>มีการรับโทรศัพท์<br>รับส่งเครื่องโทรสาร<br>มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสาร<br>ได้ดี เวลาทำงานปกติ 08.30-16.30 |



ตัวอย่างคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)  
(สำหรับหน่วยงานราชการ)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (Job Title)

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน.....

ชื่อสายงาน.....

ประเภท/ระดับ.....

ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กอง).....

ชื่อส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน.....

ชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาโดยตรง.....ประเภท/ระดับ.....

ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน .....คน      ข้าราชการ.....คน

พนักงานราชการ.....คน

ลูกจ้างประจำ.....คน

ลูกจ้างชั่วคราว.....คน

ส่วนที่ 2 หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป (Job Summary)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

| ลำดับ | หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก | ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPI) |
|-------|--------------------------|-------------------------|
| 1.    |                          |                         |
| 2.    |                          |                         |
| 3.    |                          |                         |
| 4.    |                          |                         |

หมายเหตุ: ในกรณีที่สามารถแบ่งงานเป็นด้านได้ ในส่วนที่ 3 ก็จัดแบ่งเป็นด้านเพื่อความชัดเจน เช่น

1) ชื่อด้าน..... (ตัวอย่างด้านการบริหาร)

| ลำดับ | หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก | ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPI) |
|-------|--------------------------|-------------------------|
| 1.    |                          |                         |
| 2.    |                          |                         |
| 3.    |                          |                         |
| 4.    |                          |                         |

2) ชื่อด้าน..... (ตัวอย่างด้านการบริการ)

| ลำดับ | หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก | ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPI) |
|-------|--------------------------|-------------------------|
| 1.    |                          |                         |
| 2.    |                          |                         |
| 3.    |                          |                         |
| 4.    |                          |                         |

#### ส่วนที่ 4 คุณสมบัติของตำแหน่งงาน

##### 4.1 วุฒิการศึกษา/ระดับของการศึกษา/สาขาวิชา

.....

.....

.....

##### 4.2 ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน

.....

.....

.....

##### 4.3 ใบอนุญาตวิชาชีพ/ ใบรับรองอื่นๆ

.....

.....

.....

#### ส่วนที่ 5 ความรู้ ทักษะ และความสามารถ

| สมรรถนะด้าน | ความสามารถที่จำเป็น                                    | ระดับที่ต้องการ |
|-------------|--------------------------------------------------------|-----------------|
| ความรู้     | 1) ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ                       | .....           |
|             | 2) ความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ<br>ข้อบังคับขององค์การ  | .....           |
|             | 3) ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานใน<br>การปฏิบัติงานด้านต่างๆ | .....           |



| สมรรถนะด้าน                                                    | ความสามารถที่จำเป็น                              | ระดับที่ต้องการ |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------|
| ด้านทักษะ                                                      | 1) การใช้คอมพิวเตอร์                             | .....           |
|                                                                | 2) การใช้ภาษาอังกฤษ                              | .....           |
|                                                                | 3) การคำนวณ                                      | .....           |
|                                                                | 4) การวิเคราะห์                                  | .....           |
|                                                                | 5) การจัดการข้อมูล                               | .....           |
| ความสามารถอื่น                                                 | 1) ความซื่อสัตย์                                 | .....           |
|                                                                | 2) ความขยัน                                      | .....           |
|                                                                | 3) การทำงานเป็นทีม                               | .....           |
| ตามสมรรถนะหลัก<br>ขององค์การ<br>(ตัวอย่างข้าราชการ<br>พลเรือน) | 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์                             | .....           |
|                                                                | 2) การบริการที่ดี                                | .....           |
|                                                                | 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน                 | .....           |
|                                                                | 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง<br>ชอบธรรมและจริยธรรม | .....           |
|                                                                | 5) ความร่วมแรงร่วมใจ                             | .....           |

## ส่วนที่ 6 การลงนาม

ชื่อผู้ตรวจสอบ.....

วันที่จัดทำ.....

การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานนั้นจะเป็นพื้นฐานหลักที่ให้องค์การสามารถนำไปใช้ในกรสร้างความชัดเจนและเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุคปัจจุบันนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหลายแห่งเริ่มมาให้ความสำคัญและใส่ใจในรายละเอียดของคำบรรยายลักษณะงาน ในแต่ละตำแหน่งมากขึ้นและมีการปลูกฝังแนวความคิดใหม่ที่ว่าคำบรรยายลักษณะงานที่ดีควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเสมอให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานจริงในตำแหน่งนั้นๆ หรือแม้แต่ทักษะที่ควรเพิ่มเติมเพื่อให้การทำงาน

มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ยิ่งปรับเปลี่ยน คำบรรยายลักษณะงาน ให้ชัดเจนและละเอียดมากขึ้นเท่าไร องค์การก็จะสามารถหาพนักงานที่เหมาะสมมาทำงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสความสำเร็จก็จะมากขึ้นตาม และทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลง่ายขึ้น โดยประโยชน์ของคำบรรยายลักษณะงานมีดังนี้

ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

- 1) ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบลักษณะและขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) สามารถ แนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักงานและปฏิบัติงานที่มีแนวทางแน่นอนขึ้น
- 3) การมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน
- 4) การย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง
- 5) การควบคุมไม่ให้เกิดงานซ้ำซ้อน
- 6) การศึกษาหรือเปลี่ยนแปลงของงานที่ปฏิบัติ
- 7) การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ประโยชน์ต่อองค์การ

1) ช่วยให้การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การ และการกำหนดระดับตำแหน่งอย่างถูกต้องเป็นธรรมชาติ

- 2) การวางแผนอัตราากำลังทำได้ง่าย มีหลักอ้างอิงและทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- 3) การประเมินค่างาน และกำหนดค่าจ้างมีมาตรฐานและกระทำอย่างถูกต้องครบถ้วน
- 4) การย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งงานมีข้อมูลในการพิจารณาชัดเจน
- 5) ช่วยให้การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมง่ายขึ้น
- 6) การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรการวิเคราะห์ทางเดินของงาน เพื่อปรับปรุง

การทำงาน

- 7) ปรับปรุงการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 8) ช่วยให้การเปรียบเทียบงานเพื่อการสำรวจค่าจ้างง่ายและสะดวกมากขึ้น
- 9) ช่วยให้การปรับปรุงระบบงานมีประสิทธิภาพและสามารถขจัดงานที่ซ้ำซ้อนกันได้อย่างเป็น

ระบบ

10) ช่วยให้การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรวมทั้งการปรับปรุงระเบียบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

11) เป็นเครื่องมือที่สมบูรณ์ช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจน

การเก็บเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน

การเก็บเอกสารคำบรรยายลักษณะงานหลังจากที่ได้มีการจัดทำเรียบร้อยแล้ว ควรดำเนินการดังนี้

- 1) เอกสารคำบรรยายลักษณะงานให้จัดเก็บไว้ในแฟ้มประวัติพนักงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานก็มีการปรับปรุงเอกสารคำบรรยายลักษณะงานใหม่
- 2) เอกสารคำบรรยายลักษณะงานหัวหน้างานจัดเก็บไว้เองเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) เอกสารคำบรรยายลักษณะงานพนักงานอาจจะมิได้สำหรับการอ้างอิง แต่โดยทั่วไปองค์การทั่วไปไม่ได้ให้พนักงานได้ยึดถือไว้

ที่ผ่านมาในการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานขององค์การไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเป็นเพราะหลายองค์การในการดำเนินการเกี่ยวกับการเขียนคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานไม่ได้คำนึงถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์การเป็นหลัก กำหนดเพียงแต่ว่า ตำแหน่งงานนี้ต้องทำงานในลักษณะนี้ส่วนมากจะลอกเลียนแบบจากหน่วยงานอื่นและนำมาปรับ จึงไม่ใช่รายละเอียดงานที่จะสะท้อนวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์การอย่างแท้จริง

ปัญหาที่เกี่ยวกับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

- 1) ไม่มีการกำหนดภารกิจหลักและหน้าที่หลักขององค์การ

ไม่มีการกำหนดภารกิจหลักขององค์การและหน้าที่หลักของหน่วยงานที่ชัดเจน สิ่งนี้นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ถ้าเป้าหมายในการทำงานไม่มีความชัดเจน แสดงให้เห็นถึงความไม่แน่นอน ดังนั้นการกำหนดภารกิจหลักขององค์การและหน้าที่หลักของหน่วยงานที่ชัดเจน ย่อมส่งผลดีต่อการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งไปด้วย

## 2) ผู้ปฏิบัติงานเขียนคำบรรยายลักษณะงานเอง

ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้เขียนคำบรรยายลักษณะงานเอง ในประเด็นนี้ทำให้เกิดปัญหาได้หลายกรณี

(1) กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งงานของตนหรือขอบเขตงานของตนการเขียนรายละเอียดงานอาจจะคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

(2) ผู้ปฏิบัติงานนำภาระงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมดที่เคยปฏิบัติมาเขียนลงในรายละเอียดงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ในความจริงงานบางงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานฝากหรืองานที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้ขอบเขตงานหรือคำบรรยายลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานเขียนขึ้นมาไม่ตรงกับความ เป็นจริง

(3) ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถมาก ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นมานานจนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ได้นำสิ่งที่ตนปฏิบัติได้ในปัจจุบันมาเขียนเป็นรายละเอียดของตำแหน่งงานนั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงในวันแรกที่มาปฏิบัติงาน อาจจะส่งผลต่อผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นต่อจากคนเดิม ซึ่งอาจจะทำงานไม่ได้ตามที่คนเดิมได้เขียนไว้ และอาจจะไม่เป็นไปตามมาตรฐานของตำแหน่งงานนั้นหรือคุณลักษณะพื้นฐานของตำแหน่งงานนั้นๆ

## 3) การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันระหว่างตำแหน่งงาน

มีการทำงานซ้ำซ้อนกันระหว่างตำแหน่งงาน เช่น คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งของหัวหน้างานกับผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะงานเหมือนกัน หรือในบางกรณีอาจจะเกิดขึ้นมาจากการมอบหมายงานของหัวหน้างาน เห็นว่าคนนั้นทำงานลักษณะนี้ได้ก็มอบหมายงานให้คนนี้ไปทำทั้งๆ ที่งานที่มอบหมายไม่ใช่งานที่ควรจะเป็นตามลักษณะงานหรือตาม คำบรรยายลักษณะงานจริงๆ

## 4) ไม่มีระบบการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน

ไม่มีระบบการทบทวน คำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งของหน่วยงาน ไม่เคยมีการทบทวนคำบรรยายลักษณะงานเดิม กำหนดไว้อย่างไรก็ยังคงใช้เหมือนเดิม ทำให้งานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ไม่เกิดความท้าทาย และส่งผลทำให้การพัฒนาคนและพัฒนางานไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีซึ่งปัจจุบันงานหลายอย่างได้ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมโดยการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน หรือบางครั้งมาตรฐาน

ต่าง ๆ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นส่วน อีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยได้ก็คือ การกำหนดคำบรรยายลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

5) ผู้บริหารขององค์กรไม่เห็นความสำคัญของคำบรรยายลักษณะงาน

ที่ผ่านมาหลายองค์การประสบปัญหาในลักษณะนี้ กำหนดคำบรรยายลักษณะงานขึ้นมาเพื่อกำหนดตำแหน่งงานหรือขอตำแหน่งงานแต่เวลาทำงานจริงให้ทำงานอีกในลักษณะ ถ้าเป็นลักษณะนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ อันเป็นผลมาจากพนักงานไม่ได้รับการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงานจริงๆ บางครั้งส่งผลต่อการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานอีกด้วย ในกรณีที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงานซึ่งปรากฏว่าพนักงานคนนั้นไม่เคยทำงานตามคำบรรยายลักษณะงานแต่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

6) คัดลอก คำบรรยายลักษณะงานจากองค์การอื่น

จากเส้นทางของการกำหนด คำบรรยายลักษณะงานจะเห็นได้ว่าเป็นผลมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กรและมากำหนดภารกิจของหน่วยงาน และมาที่การกำหนดรายละเอียดของตำแหน่งงาน จากการที่คัดลอกคำบรรยายลักษณะงาน จากองค์กรอื่นโอกาสที่จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรตน ก็เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากเนื่องจากเป้าหมายและทิศทางขององค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการที่คัดลอกคำบรรยายลักษณะงาน มาจากองค์กรอื่นอาจจะส่งผลทำให้การทำงานของพนักงานไม่ได้มีส่วนผลักดันให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

การนำเอาคำบรรยายลักษณะงานไปใช้ประโยชน์

1) นำไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากร

การมีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนจะทำให้การคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น เมื่อรู้ว่าตำแหน่งงานนี้ต้องการคนที่มีความอดทน กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาเก่ง หน่วยงานก็ต้องมีการวางแผนว่าจะออกแบบการคัดเลือกให้ได้คนที่ต้องการได้อย่างไร ซึ่งรูปแบบและวิธีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งอาจจะไม่เหมือนกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของคนที่กำหนดไว้ในส่วนที่เราเรียกว่า คำบรรยายลักษณะงาน กับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

การวางแผนกำลังคนและการขออนุมัติการจ้างงาน เมื่อมีการวางแผนกำลังคนและแผนการสรรหาคนของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำเอกสารที่เขียนระบุตำแหน่งขึ้นมา ก่อนที่จะหาคน โดยกำหนดหน้าที่งานไว้ล่วงหน้าพร้อมๆ กับการจัดเขียนแผนภูมิโครงสร้างตำแหน่งงาน แม้ว่าแผนภูมิจะได้รับอนุมัติในหลักการเป็นแผนการทำงานประจำปี แต่ในการขอจ้างงานก็จะต้องมีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานเป็นแนวทาง เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ศึกษา ทราบว่าการที่จะอนุมัติในตำแหน่งงานนั้น มีลักษณะการทำงานอย่างไร เป็นงานที่กำหนดขึ้นมาใหม่ หรือเป็นงานที่ขออัตรากำลังแทนบุคคลเดิม การใช้คำบรรยายลักษณะงานในลักษณะนี้บางองค์การไม่เคยปฏิบัติเลย

เมื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การกำหนดแนวทางในการสัมภาษณ์ การอธิบายงานแก่ผู้สมัคร ความคาดหวังในความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งก็จะต้องอาศัยข้อมูลในคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงาน บางองค์การที่ใช้การสัมภาษณ์โดยอิงสมรรถนะ ตัวสมรรถนะเหล่านั้นก็เขียนไว้ในเอกสารคำบรรยายลักษณะงานแต่บางองค์การยังคงสัมภาษณ์กันโดยไม่ได้ดูว่า เอกสารคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งนั้นๆ มีรายการระบุอะไรไว้บ้าง

2) เพื่อออกแบบเส้นทางการฝึกอบรม

จากคำบรรยายลักษณะงาน สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทราบความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยกำหนดเนื้อหาสาระที่จำเป็นในหลักสูตรฝึกอบรม รวมไปถึงการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม เพราะหากเรารู้ว่าคนตำแหน่งนี้จ้างเขามาทำอะไร เราจะต้องตอบคำถามต่อไป แล้วเขาจะต้องทำอะไรได้บ้าง เมื่อไหร่ แล้วเขาต้องรู้ ต้องมีทักษะอะไร แล้วเมื่อ

ใครจึงจะทำงานได้ตามหน้าที่ที่กำหนด เขาจะต้องเรียนรู้เอง ต้องสอน ต้องส่งไปอบรมหรือทำงานไปสอนไปแบบ เป็นต้น โดยการสอนงานหรือการทำงานไปสอนไปต้องยึดแนวทางตามที่เขียนไว้ในเอกสาร คำบรรยายลักษณะงานเพื่อให้พนักงานได้รับขอบข่ายการทำงานความคาดหวังระดับผลงานที่ต้องการ ดังนั้น หากเขียนคำบรรยายลักษณะงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันและสอดคล้องกับการทำงานจริงก็จะเป็นประโยชน์

### 3) ใช้ในการกำหนดมาตรฐานของงาน

การที่องค์กรได้กำหนดมาตรฐานของงาน เพื่อตอบคำถามว่าเมื่อบรรจุพนักงานเข้ามาทำงานแล้ว เมื่อไหร่พนักงานจะต้องทำได้ครบตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการซึ่งมาตรฐานดังกล่าวเรียกว่า มาตรฐานของงาน คือ ทำงานได้คุ้มค่างับเงินเดือนที่ได้รับการจัดตำแหน่งมาตรฐานตำแหน่งงาน ซึ่งพัฒนามาจากเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน การประเมินค่างาน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนต้องอาศัยพื้นฐานลักษณะงานที่กำหนดไว้ในเอกสารคำบรรยายลักษณะงานที่มีการเขียนไว้อย่างละเอียด ถูกต้อง จึงจะนำเอกสารอ้างอิงเหล่านั้นมาใช้ในการวิเคราะห์ได้

### 4) ใช้ในการประเมินค่างานเพื่อกำหนดผลตอบแทน

การกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสม จากหลักความยุติธรรม คือ งานเท่ากัน เงินเท่ากัน การกำหนดค่าตอบแทนมาจากการกำหนดค่างานในองค์กร โดยอาศัยคำบรรยายลักษณะงาน เหตุผลก็คือ จะรู้ได้อย่างไรว่าใครควรได้เงินเดือนสูงกว่าใคร ก็ต้องย้อนกลับไปดูว่าใครทำอะไรสิ่งที่กำหนดในคำบรรยายลักษณะงานนั้น ตำแหน่งไหนมีคุณค่าหรือสำคัญต่อองค์กรมากกว่ากัน เช่น ใครรับผิดชอบเงินมากกว่า ใครดูแลคนมากกว่า ใครต้องใช้ความรู้สูงกว่า ใครต้องตัดสินใจยากกว่า เป็นต้น

องค์กรสามารถตั้งฐานเงินเดือนที่เหมาะสม : คำบรรยายลักษณะงานที่ดีจะต้องมีละเอียดชัดเจน ครบถ้วนและเข้าใจง่ายนั้นจะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถประเมินฐานเงินเดือนที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งได้อย่างเป็นธรรมอีกด้วย



องค์การสามารถประเมินโบนัสได้ถูกต้อง : คำบรรยายลักษณะงานที่ดีจะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถประเมินประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น และยังทำให้สามารถมองเห็นศักยภาพของพนักงานแต่ละคนได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเช่นกัน ทั้งยังทำให้องค์การสามารถประเมินโบนัสประจำปีให้เหมาะสมกับแต่ละคนได้อีกด้วย

#### 5) ใช้ในการประเมินผลงานประจำปี

คำบรรยายลักษณะงานสามารถนำมาใช้ในการประเมินผลงานประจำปีของพนักงานในแต่ละตำแหน่งได้ เพราะถ้าไม่รู้ว่าหน้าที่จริง ๆ ของแต่ละตำแหน่งก็ไม่สามารถกำหนดหัวข้อประเมินผลงานได้ ซึ่งในคำบรรยายลักษณะงานสมัยใหม่จะกำหนดไว้เลยว่าตำแหน่งงานนี้ทำอะไร องค์การคาดหวังอะไร แล้วหัวข้อประเมินผลงานเขามีอะไรบ้าง

การประเมินผลงานให้ยึดถือเอกสารคำบรรยายลักษณะงานเช่นกัน การประเมินผลงานที่ยึดความถูกต้องเป็นธรรม ต้องประเมินจากขอบข่ายของงานดังที่ปรากฏอยู่ในเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ควรทบทวน ว่าได้มีการอธิบายการประเมินตามแนวทางของเอกสาร ดังกล่าวหรือไม่

#### 6) ออกแบบความก้าวหน้าในอาชีพ

หากองค์การทำคำบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งได้ครบถ้วน สามารถนำเอาคำบรรยายลักษณะงานมาเรียงเรียงต่อกันได้ว่า ถ้าคนในตำแหน่งที่ต่ำกว่า หากเขาต้องการเติบโตก้าวหน้าในองค์การ เขาจะขึ้นไปในตำแหน่งไหนได้บ้าง เมื่อไหร่? อย่างไร การเลื่อนตำแหน่งงานไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะต้องดูจากลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ และมีการอธิบายให้บุคลากรได้รับทราบว่าในแต่ละตำแหน่งงานที่เหนือขึ้นไปนั้นมีลักษณะอย่างไร ต้องการอะไร ต้องการใช้ความรู้ หรือเทคนิคที่สำคัญอย่างไร ก็ดูจากเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน

## ข้อแนะนำสำหรับการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน

ในการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งงาน การปรับปรุงงานใหม่ หรือการรับสมัครงาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเพื่อให้พนักงานได้รับทราบขอบเขตของการทำงานของตนที่ชัดเจน ใช้เป็นตัวชี้วัดประเมินผลพนักงาน และยังใช้ในการคัดเลือกพนักงานใหม่อีกด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ดังนี้

### 1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมข้อมูล

เริ่มต้นด้วยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องจัดทำร่าง คำบรรยายลักษณะงาน ขึ้นมาก่อนและหลังจากที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เขียนร่าง คำบรรยายลักษณะงานเสร็จแล้วต้องนำไปให้ผู้บริหารของหน่วยงานตรวจสอบ คำบรรยายลักษณะงานที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องมีในคำบรรยายลักษณะงาน

- ชื่อตำแหน่ง
- ฝ่าย/แผนก
- หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- ทักษะและคุณสมบัติที่ต้องการ
- เงินเดือน

### 2) เขียนคำบรรยายลักษณะงานให้สั้นและได้ใจความ

การที่จะเขียน คำบรรยายลักษณะงาน ที่ดีนั้นควรเขียนให้สั้นและได้ใจความไม่ใช้คำฟุ่มเฟือย หรือใช้คำคลุมเครือ ควรบรรยายลักษณะงานนั้นให้ชัดเจนกะทัดรัดและให้ครอบคลุมควรระบุถึงขอบเขตหน้าที่และภาระงานจนถึงความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ อย่างกระชับเข้าใจง่ายและได้ใจความ รวมถึงระบุคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงานด้วย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เพราะหากมีการมอบหมายงานเกินขอบเขตหน้าที่อาจจะส่งผลให้เกิดความสับสนที่ไม่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา/นายจ้างและผู้ใต้บังคับบัญชา/ลูกจ้างได้ในภายหลัง

3) ปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

คำบรรยายลักษณะงานที่ดีควรมีการปรับปรุงแบบฟอร์มและปรับปรุงเนื้อหาของ คำบรรยายลักษณะงานซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการอัปเดตข้อมูล คำบรรยายลักษณะงานให้เป็นปัจจุบัน โดยที่ฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ ควรตรวจสอบและติดตามผลว่าเนื้อหาใน คำบรรยายลักษณะงาน ว่าถูกนำไปใช้ในระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ถ้า "ไม่" ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรปรับเปลี่ยนโดยเพิ่มเนื้อหาบางส่วนเข้าไปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการบุคลากรได้มากขึ้น เช่น แต่เดิมเนื้อหาใน คำบรรยายลักษณะงานไม่เคยมีการกำหนดความสามารถในงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับรูปแบบให้เพิ่มส่วนของสมรรถนะ ในคำบรรยายลักษณะงานชุดใหม่ที่จัดทำขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ยังเป็นการกำหนดนโยบายให้หัวหน้างานมีหน้าที่ทบทวน คำบรรยายลักษณะงานกรณีที่ต้องการมีการปรับเปลี่ยนผังโครงสร้างองค์การ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานตามผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือกรณีที่วิวัฒนาการและเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดเป็นนโยบายให้ผู้บริหารทุกคนตระหนักถึงความสำคัญว่าตนเองจะต้องมีหน้าที่ปรับเปลี่ยน คำบรรยายลักษณะงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์การและเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนไปยุคในยุคปัจจุบัน

4) สร้างความเข้าใจกับทุกหน่วยงานในองค์การเกี่ยวกับการเขียนคำบรรยายลักษณะงานที่ดี

หัวหน้างานทุกคนต้องมีการเรียนรู้และเข้าใจในการเขียน คำบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องโดยต้องมีกรอบบรรมชี้แจงแนวทางการเขียน คำบรรยายลักษณะงานในระดับหัวหน้างานและในระดับฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนไม่แนะนำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เพียงแค่จัดส่ง คำบรรยายลักษณะงาน ให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเขียน โดยไม่มีการอบรมเทคนิคการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในการนำคำบรรยายลักษณะงาน ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นหัวหน้างานทุกระดับจะต้องเข้าใจถึงรูปแบบการเขียนคำบรรยายลักษณะงานที่แท้จริง รวมถึงบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ คำบรรยายลักษณะงานไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการอบรมการเขียน คำบรรยายลักษณะงาน ที่ถูกต้องด้วย การอบรมการเขียน

คำบรรยายลักษณะงานนั้นจึงมีความสำคัญมากเพราะถ้าไม่มีการอบรมการเขียน คำบรรยายลักษณะงานจะทำให้ คำบรรยายลักษณะงานไม่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นต่อไปในอนาคต

ดังนั้น เทคนิคในการเขียน คำบรรยายลักษณะงานที่ดีคือ ต้องสั้น กระชับ ได้ใจความ และต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพราะ คำบรรยายลักษณะงานเป็นสิ่งที่บอกถึงรายละเอียดของงานในตำแหน่งนั้นๆ ว่าต้องทำอะไรบ้าง และเป็นเอกสารที่บ่งบอกถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตำแหน่งงานมากกว่าตัวบุคคล การกำหนดคำบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องควรเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรก่อน โดยวิสัยทัศน์จะนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจนว่าจะต้องประกอบไปด้วยหน่วยงานใดบ้าง ภารกิจของหน่วยงานที่ชัดเจนจะนำไปสู่การเขียน คำบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายหรือภารกิจของหน่วยงานและเป้าหมายขององค์กรได้





ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

## 2. คุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification)

ข้อกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน เป็นรายละเอียดของคุณสมบัติพนักงานทางด้านความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้และทักษะ ซึ่งใช้ในการทำงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ดังนี้

Lim, Mathis and Jackson (2010) ให้ความหมายของคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job specification) หมายถึง เอกสารที่ระบุคุณสมบัติขั้นต่ำสุดที่สามารถยอมรับให้บุคคลนั้นเข้าทำงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

Griffiths, Lloyd-Walker and Williams (1999) ให้ความหมายของคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job specification) หมายถึง เป็นรายละเอียดของความต้องการที่บุคลากร มีประกอบด้วย การศึกษา ความสามารถพิเศษ และลักษณะบุคลิกภาพ เป็นต้น

Stone (2006) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job specification) เป็นการต่อยอดเนื้อหาของงานจากการพรรณนาลักษณะงาน จะเป็นการกำหนดประสบการณ์ การศึกษา ทักษะ ความสามารถ ความรู้ บุคลิกภาพ และคุณลักษณะพิเศษอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมายข้างต้นเราพอจะสรุปได้ว่า การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ก็คือ การเขียนข้อความที่อธิบายถึงคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป และเป็นส่วนสำคัญที่องค์การใช้ตัดสินใจว่าจะรับสมัครผู้สมัครงานรายใด เนื่องจากเนื้อหาในการกำหนดลักษณะงานจะเป็นตัวชี้วัดว่าบุคลากรใดที่จะมีความเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพ โดยอธิบายองค์ประกอบของการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน โดยองค์ประกอบหลักๆของคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ได้แก่

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ได้รับมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า ประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท สารสนเทศใหม่ ๆ มาประสมประสานกัน เชื่อมโยงจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ



ทักษะ หมายถึง การที่มนุษย์สามารถกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ มีการกระทำสิ่งนั้นซ้ำๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของการดำรงชีวิตและในส่วนของการวิชาชีพหลายๆ ครั้งจนเกิดความชำนาญและที่สำคัญมีพื้นฐานมาจากความรู้เสมอ

ความสามารถ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผล การปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

คุณสมบัติของตำแหน่งงาน เป็นการระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงว่าต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อยอะไรบ้างจึงจะทำงานนั้นได้ คุณสมบัติที่สำคัญก็คือ ความรู้ การศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญ การแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสาร ปัจจัยเหล่านี้เองที่นำไปใช้ในการประเมินค่างาน เมื่อประเมินค่างานแล้วก็ทำเป็นหลักในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนของการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานนี้จะถูกนำไปใช้เป็นมาตรฐานในการจ้างงานหรือคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งมาตรฐานในการจ้างงานนี้จะต้องแสดงถึงคุณสมบัติที่จำเป็น 5 ประการ คือ

- ระดับการศึกษา ซึ่งจะระบุถึงความสามารถในการใช้ภาษา การคำนวณ และการใช้เหตุผล
- ระยะเวลาของประสบการณ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความชำนาญในงานเฉพาะอย่างหนึ่งหรือความชำนาญทั่วไป
- ความสามารถความเชี่ยวชาญในงาน
- สภาพร่างกายที่ต้องใช้ แสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติงานโดยใช้ร่างกาย
- ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการควบคุมอาชีพ

โดยทั่วไปในการเขียนบรรยายคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ประกอบด้วย ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับงาน
  - 1.1 ชื่องาน
  - 1.2 วันที่
  - 1.3 รหัสงาน
  - 1.4 ผู้วิเคราะห์
  - 1.5 ชื่อหัวหน้างาน



2. คุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

2.1 การศึกษา

2.2 ประสบการณ์

2.3 ความสามารถทางกายภาพ

2.4 ความสามารถทางด้านความคิด

2.5 สภาพการทำงานและอันตรายในการทำงาน

ตารางที่ 4-5 ตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

| คุณสมบัติของตำแหน่งงาน                                    |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความสามารถในการบริหารจัดการ                               |                                                                                                   |
| ความท้าทาย                                                | สมรรถนะที่ต้องการ                                                                                 |
| - ต้องติดต่อกับผู้สมัครงานทุกระดับและประสานกับทุกหน่วยงาน | 1.มนุษยสัมพันธ์<br>(Human Relation ship)<br>2.การประสานงาน(Coordinating)                          |
| - จัดทำเอกสารและรายงานภายใต้ความกดดันของกำหนดเวลา         | 1.ความอดทนต่อความกดดัน<br>(Tolerance for Stress)<br>2.ความรับผิดชอบต่อหน้าที่<br>(Accountability) |

ตารางที่ 4-6 ตัวอย่างคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาด

| ตำแหน่งงาน                        | ผู้จัดการฝ่ายการตลาด                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แผนก/ฝ่าย                         | การตลาด                                                                                                                                                                                              |
| เพศ                               | ชายหรือหญิง                                                                                                                                                                                          |
| อายุ                              | 30-45 ปี                                                                                                                                                                                             |
| การศึกษา                          | ปริญญาตรี หรือปริญญาโท<br>(บธ.บหรือบธ.ม) สาขาการตลาด สาขาการจัดการ                                                                                                                                   |
| ประสบการณ์การทำงาน                | 1) ปริญญาตรี: ประสบการณ์การทำงานด้านการตลาดไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือ<br>2) ปริญญาโท : ประสบการณ์การทำงานด้านการตลาดไม่น้อยกว่า 7 ปี<br>3) เคยดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการด้านการตลาดมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี |
| ความรู้ในงาน                      | ต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการตลาดดิจิทัลและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ธุรกิจ                                                                                                                       |
| ทักษะและความชำนาญในงาน            | สามารถใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือเทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสารในการทำการตลาดดิจิทัลและการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาด                                                                                    |
| ความสามารถในงาน                   | การบริหารทีมงาน การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนการตลาด การเจรจาต่อรอง                                                                                                                                     |
| สภาพการทำงาน                      | 1) สามารถเดินทางไปได้ต่างจังหวัดได้<br>2) สามารถเดินทางไปได้ต่างประเทศเพื่อเปิดตลาดใหม่ได้                                                                                                           |
| คุณลักษณะอื่นที่จำเป็นต่อการทำงาน | สามารถสื่อสารอังกฤษและเขียนภาษาอังกฤษได้                                                                                                                                                             |

## บทสรุป

สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานประกอบด้วยข้อมูลหลัก ๆ ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และ คุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification) โดยคำบรรยายลักษณะงาน ประกอบด้วย งาน ความรับผิดชอบ และหน้าที่ ส่วนคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมีความสำคัญอย่างมากในการที่ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในองค์กรจะนำไปใช้งานเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพ

โดยในส่วนของคำบรรยายลักษณะงาน องค์กรที่แตกต่างกันมีการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกัน ตำแหน่งงานในองค์กรมีทั้งที่เหมือนและแตกต่างกัน แต่รายละเอียดในการทำงานแต่ละที่ก็มักจะไม่เหมือนกัน ดังนั้นแต่ละองค์กรควรมีการเขียนคำบรรยายลักษณะงานเป็นขององค์กรโดยเขียนขึ้นให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน

คำบรรยายลักษณะงานที่ดีนั้นไม่ควรเกิดจากการเขียนโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ควรเกิดจากการร่วมมือกันเขียนรายละเอียดร่วมกัน ทั้งในส่วนของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ หัวหน้างาน ผู้บริหาร ไปจนถึงฝ่ายทรัพยากรบุคคล คำบรรยายลักษณะงาน ควรเขียนอย่างชัดเจน สั้น กระชับ เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ถูกต้อง และครบถ้วน และควรมีการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน อย่างสม่ำเสมอ ตามลักษณะการทำงานจริง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันให้มากที่สุด

คุณสมบัติของตำแหน่งงานเป็นรายละเอียดของคุณสมบัติพนักงานทางด้านความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้และทักษะ ซึ่งใช้ในการทำงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เนื่องจากเนื้อหาที่กำหนดไว้ในคุณสมบัติของตำแหน่งงานจะเป็นตัวชี้วัดว่าบุคคลใดที่จะมีความเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพ



# หน่วยที่ 5



## การนำเสนอสารสนเทศจาก การวิเคราะห์งานไปใช้



ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันส่งเสริมกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

2010 2011 2012 2013 2014 2015

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน



# การนำเสนอผลงานจากการวิเคราะห์งานไปใช้

สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานนำไปใช้ประโยชน์ในงานด้านต่างๆ อีกหลายลักษณะ เช่น ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการวางแผนองค์การ ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานและสรีระของผู้ใช้ หรือ การออกแบบงานตามหลัก "การย-ศาสตร์ (Ergonomics)" (การยศาสตร์ (ergonomics) เป็นคำที่มาจากภาษากรีก คือ "ergon" ที่หมายถึง งาน (work) และอีกคำหนึ่ง "nomos" ที่แปลว่า กฎตามธรรมชาติ (natural laws) เมื่อนำมารวมกันกลายเป็นคำว่า "ergonomics" หรือ "law of work" ที่อาจแปลได้ว่า กฎของงาน ซึ่งเป็นศาสตร์ หรือวิชาการที่เป็นการปรับเปลี่ยนสภาพงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน หรือเป็นการปรับปรุงสภาพการทำงานอย่างเป็นระบบใช้เป็นข้อมูลประกอบในการแนะแนวอาชีพ (Vocational Counseling) ให้เหมาะสมแก่ลักษณะงานทางร่างกาย จิตใจและสภาพความพร้อมของแต่ละพนักงาน และใช้ประกอบการให้คำปรึกษาและแนะแนวอาชีพแก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เพื่อวิเคราะห์งาน แต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันโดยทั่วไปแล้ว นักวิเคราะห์งานมักจะนำหลายวิธีการมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์และถูกต้องที่สุด เช่น การศึกษางานของผู้บริหารอาจจะใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการประชุมผู้ที่มีความรู้ร่วมกัน ในขณะที่การศึกษางานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในโรงงานอาจจะใช้วิธีการสังเกต และทดลองปฏิบัติควบคู่กันไป เป็นต้น สำหรับการเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมนั้นคงจะต้องอาศัยความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของนักวิเคราะห์งานแต่ละคนเป็นเกณฑ์





การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้นเพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อประยุกต์ใช้งานในการจัดการทรัพยากรขององค์กรได้ ตั้งแต่เอกสารบรรยายลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน มาตรฐานการทำงาน และเกณฑ์ในการประเมินค่างาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พบว่ามีการนำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้ในการกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายกิจกรรม โดยกิจกรรมที่สำคัญที่นำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ มีดังนี้

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน
- การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การกำหนดค่าตอบแทน
- สุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน
- การออกแบบงาน

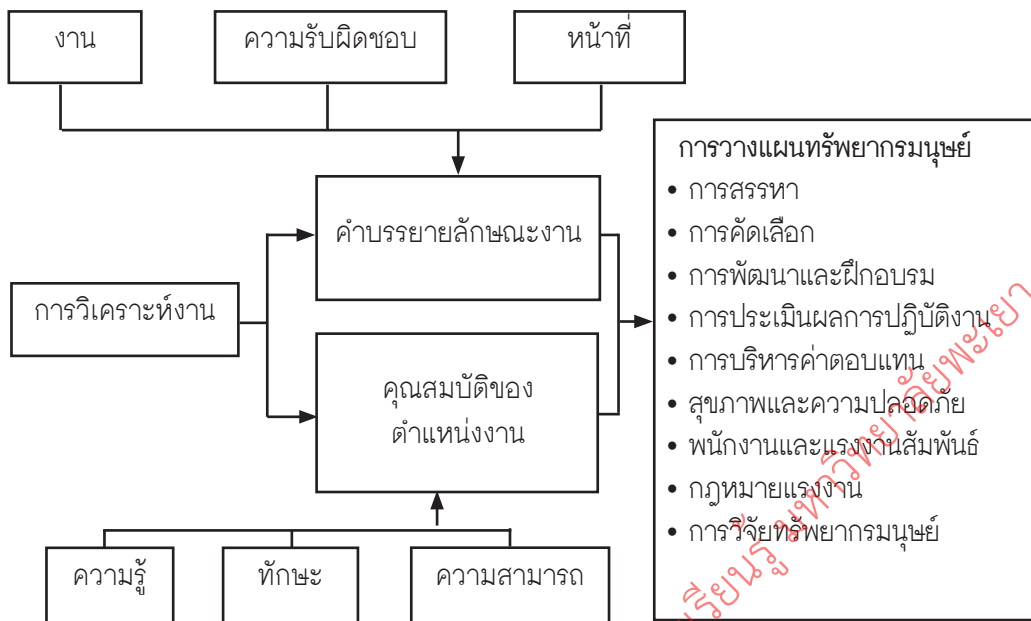
รายละเอียดของการดำเนินกิจกรรมในแต่ละหัวข้อมีดังนี้



## การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานจะแสดงคุณลักษณะและธรรมชาติของงานแต่ละชนิดตลอดจนถึงคุณสมบัติของพนักงานที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย โดยในข้อมูลของงานจะถูกนำมาช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคาดการณ์ การวางแผน จนกระทั่งกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานพนักงาน เช่น การวางแผนจัดพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ชนิดงาน และตำแหน่งของงานในองค์การ โดยผู้วางแผนจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งสามารถศึกษาได้จากเอกสารคำบรรยายลักษณะงานและเอกสารกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ตลอดจนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ

นอกจากนี้นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถนำข้อมูลของงานพร้อมทั้งข้อมูลอื่นมาใช้ประกอบการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในภาพรวมและในแต่ละหน่วยงานขององค์การ เพื่อที่จะได้วางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้าใจดียิ่งขึ้นขอเสนอความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 5-1



ภาพที่ 5-1 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Mondy & Noe (2005)

จากแผนภาพที่ 5-1 จะเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นขั้นตอนการดำเนินการที่ต่อเนื่องมาจากการวิเคราะห์งาน โดยผลจากการวิเคราะห์งานจะทำให้ได้สารสนเทศหลักๆ 2 รายการ ได้แก่ รายการที่ 1 คำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วย งาน ความรับผิดชอบ และหน้าที่ และรายการที่ 2 คุณสมบัติของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งสารสนเทศที่ได้ก็นำไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ก็เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ โดยมีทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีความสมดุลกันทั้งในด้านปริมาณที่เพียงพอและมีคุณภาพ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีประสิทธิภาพส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพทำให้ได้สารสนเทศที่มีประโยชน์และนำมาสู่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นภารกิจและหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มุ่งพยายามให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ขององค์การ องค์การจำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าองค์การมีการวางแผนจะทำให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพถ้าในเชิงการแข่งขันก็จะทำให้ได้เปรียบกว่าองค์การที่ขาดการวางแผน ตามหลักการบริหารถือว่าการวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงานทุกลักษณะ เพราะการวางแผนเป็นการคาดคะเนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เพราะเหตุใด จะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร องค์การทุกแห่งจะต้องดำเนินงานไปอย่างมีแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในงานทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นแผนการแข่งขันทางธุรกิจ แผนการตลาด แผนทางການ ฯลฯ แผนงานทุกประเภทขององค์การจะประสบผลสำเร็จได้ องค์การจะต้องเตรียมทรัพยากรในการดำเนินงานไว้ให้พร้อมทั้งด้านงบประมาณ วัสดุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ เทคนิควิธีการทำงานและพนักงาน ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายนี้ ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานทุกด้านขององค์การ ถ้าหากองค์การไม่มีการเตรียมพนักงานไว้ให้สอดคล้องกับภารกิจที่จะต้องกระทำทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การดำเนินงานอาจจะล่าช้า หยุดชะงัก ขาดประสิทธิภาพหรือไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การธุรกิจเอกชนต่างก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการ และมีจำนวนที่เพียงพอต่อภาระงานขององค์การ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมและเตรียมพนักงานเหล่านั้นให้สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ขององค์การที่กำหนดไว้ในปัจจุบันและอนาคตได้ ตลอดจนเป็นการเตือนล่วงหน้าในกรณีที่ไม่สามารถที่จะจัดการเรื่องของพนักงานได้อย่างเหมาะสม โดยแนวคิดพื้นฐานของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) เมื่อองค์การมีเป้าหมายในการดำเนินงาน จึงต้องวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) องค์การต้องทราบแน่ชัดถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมดในอนาคตว่าต้องมีทรัพยากรมนุษย์เท่าใด จึงจะเพียงพอกับภารกิจต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

3) เพื่อเตรียมการในการวางแผนพัฒนาองค์การและวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และในอนาคต องค์การจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด (หมายถึง มีทักษะ ความรู้ ความสามารถอื่นที่จำเป็น ด้านใดและในระดับใด) โดยองค์การจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนและคุณสมบัติตามที่กำหนดนั้นเมื่อใดจึงจะทำให้ภารกิจขององค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์

4) จัดระบบการทำงานของพนักงานในทุกตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพ และใช้ประโยชน์จากศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด

5) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การให้ปรากฏชัดเจนต่อสังคม เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนด้านการเติบโตในสายอาชีพ สวัสดิการและค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น เพื่อเป็นการดึงดูดให้บุคคลสนใจเข้ามาสมัครเข้าทำงานในองค์การ

ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์การมีแนวทางในการจัดเตรียมพนักงานให้มีเพียงพอ เหมาะสมกับปริมาณงานและลักษณะงานขององค์การอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์การรู้ล่วงหน้าว่า องค์การจะต้องมีพนักงานที่มีคุณสมบัติอย่างไรและจำนวนเท่าใด จึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์การในแต่ละช่วงเวลาเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงต้องกระทำก่อนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนอื่นๆ เช่น การสรรหาพนักงานเข้าสู่องค์การ การฝึกอบรมและพัฒนา การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานและการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ในการนำเสนอในหัวข้อการนำเสนอสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาเป็นข้อมูลในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะขอนำเสนอในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. เหตุผลที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
4. การตัดสินใจจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์
5. การวางแผนกำลังคนในองค์การ
6. ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
7. ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์

## 1. ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หรือบางครั้งมีการใช้คำย่อว่า HRP มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550, หน้า 89) สรุปความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีความสอดคล้องสอดคล้องกับภารกิจในอนาคต เพื่อให้องค์การมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานในจำนวนที่เพียงพออยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการกำหนดวิธีการในทางปฏิบัติที่จะทำให้องค์การมีพนักงานตามที่ต้องการ

วรรัตน์ เขียวโพธิ์ (2550, หน้า 50) ได้ให้นิยาม การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเกี่ยวกับขนาดของกลุ่มธุรกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์และวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม มีทรัพยากรมนุษย์เพียงพอ สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

พยอม วงศ์สารศรี (2551, หน้า 62) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากที่ใด อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์ที่สุด

Mondy and Robert (1990) ได้นิยามไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการทบทวนความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์การต้องการ

Michael Harris (1990) ได้ให้ความหมาย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากร-มนุษย์ในอนาคต การประเมินว่าในอนาคตทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจำเป็นต้องมีทักษะจำนวนเท่าใดและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาจำนวนพนักงานและทักษะของพนักงานขององค์กร

Lloyd and Rue (2000) ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจว่า องค์กรมีจำนวนพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพียงพอกับงานในช่วงเวลาต่างๆ ตามความจำเป็นในอนาคต

จากที่กล่าวมา สรุปความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หมายถึง กระบวนการวางแผนกำลังคนในอนาคต โดยการศึกษาสภาพขององค์กรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อที่จะได้มีพนักงานทำงานได้อย่างเพียงพอในช่วงเวลาต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย ทั้งในด้านจำนวนแรงงานที่เพียงพอและแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะและความสามารถอื่นๆ ตลอดจนการกำหนดวิธีการในทางปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรมีพนักงานตามที่ต้องการ ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เห็นภาพชัดเจนของการดำเนินการดังนี้





## 2. เหตุผลที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ผู้บริหารขององค์การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและทรัพยากรมนุษย์ที่จะหามาเพิ่มในอนาคตให้มีความเพียงพอทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยสาเหตุที่องค์การต่างๆ ที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถ ในการดำเนินงานต้องอาศัยความสมดุลระหว่างคนกับงาน การที่ผู้บริหารองค์การจะบริหารงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่สมดุลกับงาน กล่าวคือ มีจำนวนคนที่เพียงพอกับปริมาณงาน และมีระดับความรู้ความสามารถของคนที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้กำลังคนเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานและลักษณะของงานตลอดเวลา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา ที่เรียกว่า งานล้นคนและคนล้นงาน

2.2 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน ดำเนินการภายใต้การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นเหตุให้กระทบต่อการปรับเปลี่ยนด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมใหม่ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตสินค้าตามสภาพเศรษฐกิจและความต้องการของผู้รับบริการ การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้มีความคล่องตัวเพื่อการดำเนินงานที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการทำงานให้ทันสมัยและรวดเร็วยิ่งขึ้นตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างมั่นคงอยู่รอดและก้าวหน้า นั้น ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องกำหนดให้ตอบสนองต่องานที่จะเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือแผนงานใดๆ ก็ตามที่จะส่งผลกระทบให้การดำเนินงานขององค์การต้องปรับเปลี่ยนไปจึงเป็นสาเหตุให้ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมตอบสนองหรือสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ

2.3 การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายแรงงานของรัฐบาลที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ องค์การจะต้องดำเนินการภายใต้กรอบของข้อกำหนดกฎหมายของรัฐบาล หากรัฐบาลออกกฎหมายด้านการจัดจ้างหรือการใช้แรงงานประเภทต่างๆ ไว้อย่างไร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในข้อกำหนดต่างๆ ของกฎหมายและจะต้องบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

ขององค์การให้ถูกกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ดังนั้นกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานที่ออกโดยรัฐบาลจึงเป็นสาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งในที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนในด้านการจัดหาพนักงานเข้าสู่องค์การและการบริหารใช้ประโยชน์พนักงานในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การล้วนเป็นเรื่องที่ต้องจัดการให้ถูกต้องตามกฎหมายที่รัฐบาลกำหนดขึ้นด้วย

2.4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การปลดออก การเกษียณก่อนเวลาและอื่นๆ นับได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หากมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้าอย่างดีแล้ว ข้อมูลจากการวางแผนจะนำไปใช้ในการดำเนินงานของกิจกรรมเหล่านั้น และกิจกรรมเหล่านั้นก็จะเปลี่ยนไปอย่างมีเป้าหมายชัดเจนและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การมีเป้าหมายล่วงหน้าเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของพนักงานที่เหมาะสมกับภารกิจต่างๆ ขององค์การในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนและดำเนินการในกระบวนการอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

2.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต้องใช้งบประมาณ กล่าวคือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) อย่างหนึ่งในบรรดาทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องมีการลงทุนในการจัดหาเข้ามาสู่องค์การเหมือนทรัพยากรประเภทวัตถุดิบและเครื่องมือเครื่องจักร โดยลงทุนในลักษณะของเงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ต่างๆ ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนด้านงบประมาณการลงทุนในส่วน of ค่าตอบแทนพนักงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารกิจการทุกองค์การ เพราะต้นทุนแรงงานเป็นค่าใช้จ่ายหลักที่สำคัญขององค์การที่จะต้องมีการพยากรณ์ไว้ล่วงหน้าให้เหมาะสมกับฐานะทางการเงินขององค์การและลักษณะการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งบริหารค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบคอบให้คุ้มค่ากับการลงทุนด้วย ดังนั้น ความจำเป็นขององค์การที่จะต้องมีการวางแผนด้านต้นทุนแรงงานจึงเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

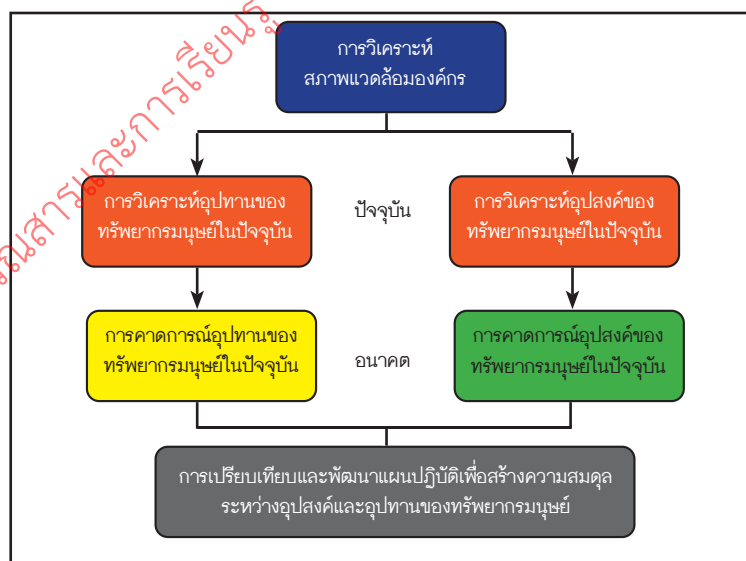
2.6 ทำให้องค์การสามารถพยากรณ์เงื่อนไขต่างๆ ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เช่น ทำให้องค์การสามารถจัดเตรียมแรงงานให้มีความพร้อมทั้งเชิงปริมาณและ คุณภาพ ประเภทและระดับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานในระยะยาว และ ทำให้องค์การสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

2.7 ทำให้องค์การทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและมีการปรับการใช้จ่ายคนให้ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

### 3. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโดยมุ่งเน้นแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การและทิศทางขององค์การ โดยการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Demand) ในปัจจุบันและอนาคต เปรียบเทียบกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Supply) ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อปรับกระบวนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้อยู่ในสภาวะดุลยภาพ (Equilibrium) ซึ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการไว้ดังนี้

#### 3.1 แนวคิดของ Walker (1980)



ภาพที่ 5-2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Walker

ที่มา : Walker (1980)

จากรูปภาพที่ 5-2 สามารถสรุปกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ (Walker, 1980)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การโดยในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ เช่น สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี วัสดุภัณฑ์และทิศทางขององค์การ การปรับสภาพขององค์การ เป็นต้น

2) การวิเคราะห์อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมีอยู่ หลายองค์การได้นำระบบสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ ซึ่งทำให้องค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลและประมวลผลได้อย่างรวดเร็ว

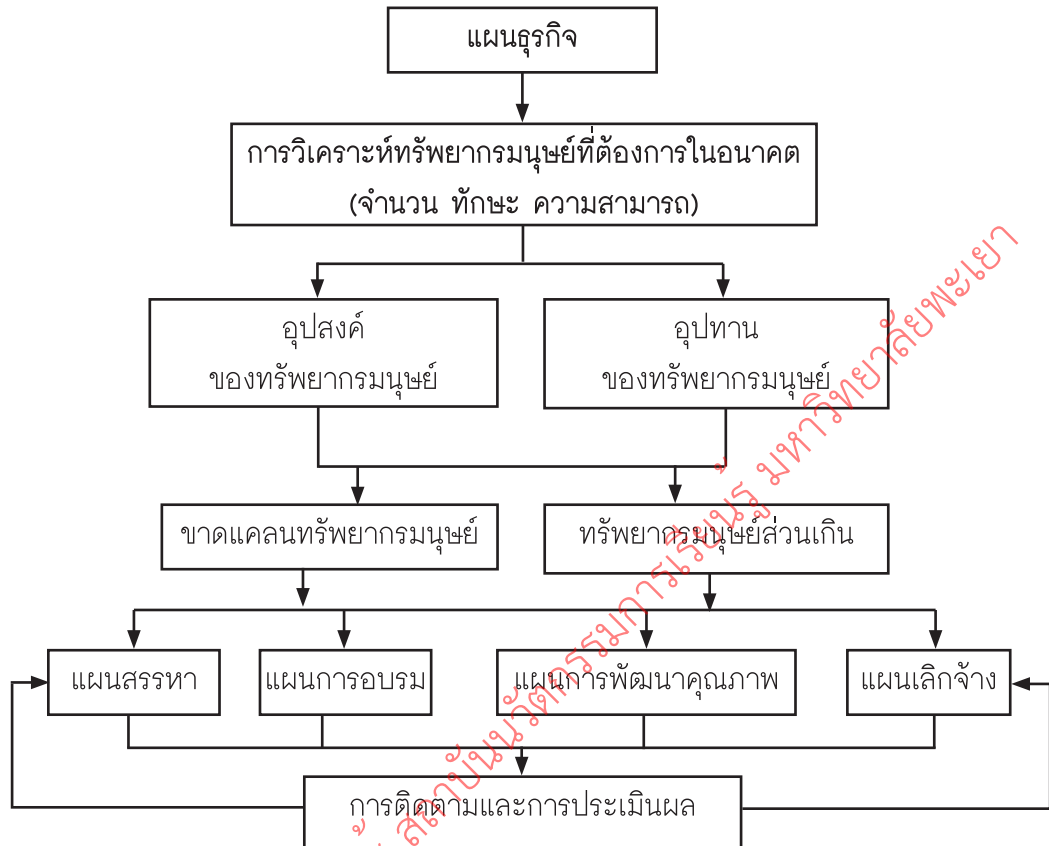
3) การคาดการณ์อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นขั้นตอนในการคาดการณ์แนวโน้มอุปทานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อให้้องค์การมีปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอและมีศักยภาพในการรองรับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

4) การวิเคราะห์อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากจำนวนตำแหน่งงาน โครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน และทบทวนข้อมูลของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทั้งนี้อาจแบ่งจำนวนแรงงานที่ต้องสรรหาและคัดเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละปี เพื่อให้สอดคล้องตามความต้องการที่แท้จริงและลดค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

5) การคาดการณ์อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต หรือการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคตนั้นมีหลายวิธีในการพิจารณา เช่น อัตราส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการจ้างงานกับยอดขาย เทคนิคหรือโมเดลทางวิทยาศาสตร์ และวิธีที่ใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

6) การเปรียบเทียบและพัฒนาแผนปฏิบัติ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ โดยขั้นตอนนี้จะทำให้้องค์การทราบถึงสถานการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และพิจารณาแผนปฏิบัติเพื่อให้้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่พร้อมในเวลาที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยแผนปฏิบัตินี้มีวัตถุประสงค์ในการสร้างสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์

### 3.2 แนวความคิดของ Armstrong (1999)



ภาพ 5-3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Armstrong  
ที่มา: Armstrong (1999)

จากภาพ 5-3 สามารถสรุปกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเป็นการพิจารณาปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ต้องการ ตลอดจนวิเคราะห์ถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในอนาคต ที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ วิเคราะห์หาจำนวนแรงงาน ทักษะ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในอนาคต เพื่อองค์การจะได้วางแผนรองรับความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมสำหรับการดำเนินงานในเวลาที่ต้องการ

2) การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ โดยการพิจารณาแผนธุรกิจเพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของธุรกิจ เช่น การขยายธุรกิจ การควบรวม หรือการซื้อกิจการ การเลิกกิจการ จากการกำหนดแผนธุรกิจดังกล่าว ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากร ดังนั้น องค์การจึงต้องคาดการณ์ หรือพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ต้องการเพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต

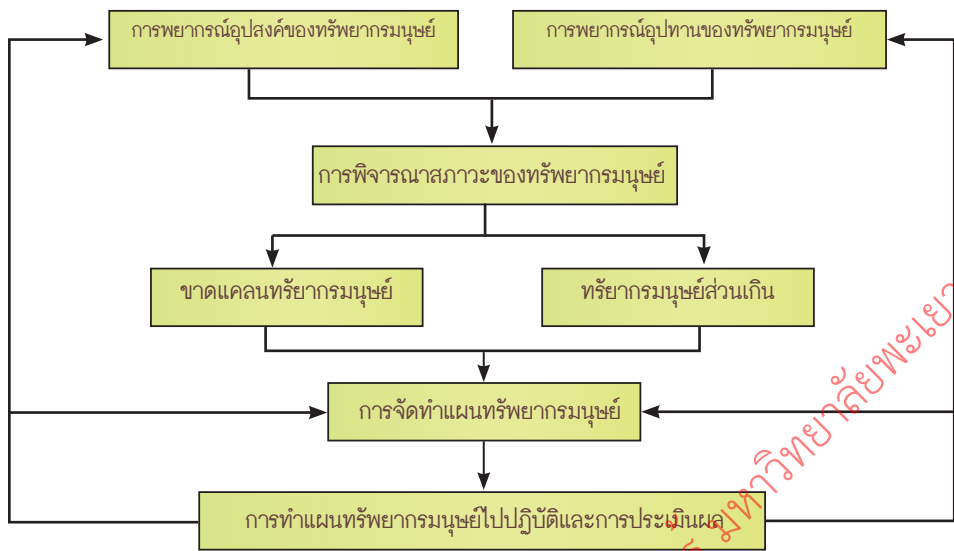
3) การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์การ หรืออุปทานของทรัพยากรมนุษย์ การพยากรณ์ดังกล่าวเป็นการพิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมีอยู่ในอนาคตและรวมถึงการพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ภายนอกองค์การ

4) การเปรียบเทียบระหว่างอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาส่วนต่างที่เกิดขึ้น หากพบว่าอุปสงค์มากกว่าอุปทานของทรัพยากรมนุษย์นั้นแสดงถึงถึงปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต และในทางตรงข้าม หากพบว่าอุปทานมากกว่าอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์นั้นแสดงถึงปัญหาทรัพยากรส่วนเกินในอนาคต

5) การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ส่วนต่างของอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์นั้น ทำให้องค์การทราบแนวโน้มของปัญหาหรือสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต และนำมาใช้กำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกระบวนการทำงานและทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

6) การติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการติดตามกำกับตรวจสอบ วัดและประเมินผล เพื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่

### 3.3 แนวความคิดของ Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2008)



ภาพ 5-4 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิด

ของ Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright

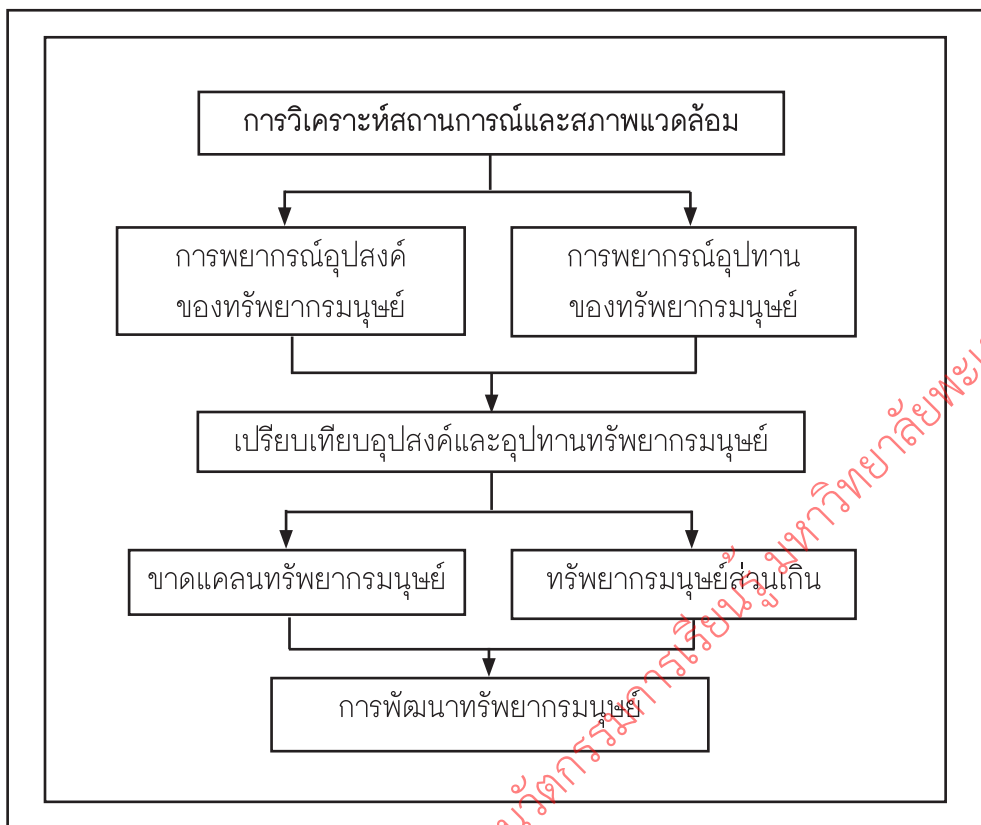
ที่มา: Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2008)

จากภาพ 5-4 สามารถแบ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) การพยากรณ์ เป็นการพยากรณ์ทั้งอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ในประเภทต่างๆ เพื่อใช้ในการทำนายว่าในอนาคตองค์การจะประสบปัญหาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใด องค์การจะได้เตรียมวางแผนรองรับเพื่อสร้างความสมดุลทางด้านทรัพยากรมนุษย์
- 2) การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์การสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังเกิดในอนาคต ดังนั้น องค์การจึงต้องวางแผนรองรับปัญหาดังกล่าว เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบในภาพรวมของธุรกิจในอนาคต
- 3) การนำแผนทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อองค์การมีการนำแผนทรัพยากรมนุษย์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ องค์การควรมีการติดตาม กำกับ ตรวจสอบว่าแผนที่วางไว้นั้นสามารถช่วยแก้ปัญหาได้จริง หรือบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้



### 3.4 แนวความคิดของ Ivancevich



ภาพที่ 5-5 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Ivancevich

ที่มา : Ivancevich (2010:126)

จากภาพที่ 5-6 สามารถแบ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ออกเป็น 4 ขั้นตอนหลักๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Ivancevich, 2010: 127-133)

1) การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนการพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่งขัน ความร่วมมือทางการค้าของนานาชาติ แรงงาน ค่าครองชีพ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อภาพรวมของธุรกิจ ดังนั้นเพื่อให้แผนทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องและคงความสามารถในการแข่งขัน องค์การจึงต้องพิจารณาผลกระทบของสภาพแวดล้อมต่อการดำเนินการขององค์การและวางแผนทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2) การพยากรณ์อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้การพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยใช้สถิติของตัวเลขและการใช้ดุลยพินิจหรือการตัดสินใจของตัวบุคคลในการพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและ

แนวทางปฏิบัติของแต่ละองค์การที่ต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะที่แตกต่างกันไป ทั้งลักษณะของธุรกิจ การบริหารงาน และโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกันไป

3) การพยากรณ์อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การในอนาคต ทั้งนี้ องค์การจะต้องพิจารณาอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ โดยพิจารณาจากข้อมูลสถิติต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายงาน ฯลฯ ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้สามารถทำให้องค์การสามารถคาดการณ์แนวโน้มทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การเหลืออยู่ในอนาคต และเพื่อให้้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนในส่วนที่้องค์การขาดหายไป นอกจากนี้้องค์การจะต้องพิจารณาอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ภายนอกองค์การเพื่อศึกษาสถานะของตลาดแรงงานและความเป็นไปได้ในการแสวงหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทน พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการทำงานของ้องค์การในอนาคต

4) การพัฒนาแผนทรัพยากรมนุษย์จากการพิจารณาทั้งอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ทำให้ทราบว่าขนาดของ้องค์การจะประสบกับปัญหาขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์หรือมีทรัพยากรมนุษย์เกินความต้องการ ซึ่งจากการพยากรณ์ทำให้ทราบปัญหาล่วงหน้าและวางแผนในการแก้ไข ปัญหา ดังกล่าวเช่น การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ ้องค์การสามารถพัฒนาทางเลือกในการแก้ไข ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การทำงานล่วงเวลา (Overtime) การทำงานบางช่วงเวลา (Part Time) การจ้างพนักงานสัญญาจ้าง (Subcontractors) การจ้างพนักงานชั่วคราว (Temporary Workers) หรือกำหนดเป็นแผนการสรรหาและคัดเลือก แผนพัฒนาและฝึกอบรม ในกรณีตรงกันข้ามหาก้องค์การประสบกับปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การกำหนดข้อจำกัดในการจ้างงาน (Restricted Hiring) การลดเวลาการทำงาน (Reducing Hours) การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirements) การเลิกจ้างพนักงานสัญญาจ้างระยะสั้น การหยุดงานชั่วคราว (Lay Offs) การเลิกจ้าง (Terminations) หรือพัฒนาเป็นแผนการลดขนาดของ้องค์การ (Downsizing Plan)

จากที่กล่าวมาเป็นการกำหนดขั้นตอนของกระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ใน้องค์การที่นักวิชาการได้กำหนดขึ้นตามลำดับที่คล้ายคลึงกัน โดยมีความแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนโดยทุกแนวคิดจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานเป้าหมายก็เพื่อให้้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้้องค์การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายของ้องค์การ จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการข้างต้น จึงขอสรุปกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องหรือนำมาจากการวิเคราะห์งานมาใช้ประโยชน์ ออกเป็น 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : ศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร เกี่ยวข้องกับขอบเขตการดำเนินธุรกิจของ  
องค์กรในปัจจุบันและอนาคต จากภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรประกอบด้วย

- ศึกษาภูมิหลัง/ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน
- เรียนรู้ปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ ปทัสถานและค่านิยมของผู้บริหาร
- ศึกษาแนวโน้มทางการเมืองภายในหน่วยงาน
- ศึกษาองค์ประกอบอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น กฎหมายข้อบังคับ

ของรัฐบาล สภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศและการแข่งขัน จำนวนและระดับการศึกษาของกำลัง  
แรงงาน ชุมชนและสังคม เพื่อให้รู้ถึงโอกาสและอุปสรรคด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาวัตถุประสงค์ด้านการขยาย หรือการชะลอการเจริญเติบโตของ  
องค์กร

- ศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้สอดคล้องกับแผนการด้านทรัพยากร  
มนุษย์ขององค์กร ดังตารางที่ 5-1
- ศึกษาเป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคต สภาพการใช้กำลังคนขององค์กร  
ตลอดจนข้อมูลด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร



ตารางที่ 5-1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การกับกลยุทธ์ HRM

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์<br>ขององค์การ | กลยุทธ์ด้านการบริหาร<br>ทรัพยากรมนุษย์                               |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| มุ่งขยายงาน/การเจริญเติบโต            | เร่งรัดการจ้างงาน การฝึกอบรม<br>การเลื่อนตำแหน่ง                     |
| มุ่งลดหน่วยธุรกิจ/ลดขนาดและขอบเขต     | การเลิกจ้าง การยุติการจ้าง<br>การเกษียณก่อนกำหนด                     |
| มุ่งขยายฐานธุรกิจ/ขยายธุรกิจใหม่      | การคาดคะเนจำนวนพนักงานใหม่<br>การเลื่อน การฝึกอบรม<br>การจ้างพนักงาน |
| มุ่งรวมกิจการ/การถือกรรมสิทธิ์        | การปรับวัฒนธรรมการทำงาน<br>การจ้างพนักงาน การเลิกจ้าง                |
| มุ่งถอนตัว/ลดการลงทุน                 | การปรับจำนวนพนักงาน<br>การเลิกจ้าง การมอบหมายงานใหม่                 |
| มุ่งสร้างความแตกต่างในสินค้า          | การจ้างงานแบบกระจายอำนาจ<br>การจ้างผลิต มุ่งลดต้นทุนการผลิต          |

ขั้นตอนที่ 3 : การประเมินและคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การประเมินและคาดการณ์ความต้องการหรืออุปสงค์ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในปัจจุบันและในอนาคตมีดังนี้

- ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต้องการในปัจจุบัน ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินว่าพนักงานที่องค์การในปัจจุบันทั้งทาง ด้านปริมาณและคุณภาพ มีจำนวนอยู่เท่าไร และมีคุณลักษณะอย่างไร

- ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคต เป็นการคาดการณ์พนักงานที่องค์กรต้องการทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ โดยการวิเคราะห์จากระดับและรูปแบบของงาน ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคตว่ามีความต้องการพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถด้านอื่นๆ รวมทั้งวิธีการประมาณการความต้องการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับงานที่มีลักษณะเฉพาะและตำแหน่งงานว่างด้วย

#### ขั้นตอนที่ 4 : ประเมินและคาดการณ์อุปทานของทรัพยากรมนุษย์

- อุปทานภายในองค์กร หมายถึง จำนวนแรงงานที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบันและมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวในปัจจุบัน อันเป็นผลมาจากปัจจัยเหล่านี้ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน การลาออก การเกษียณ นโยบายการจ่ายบำนาญก่อนการเกษียณ การหาคนใหม่เพิ่มตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นโยบายของการกระจายอำนาจและการขยายขอบเขต เป็นต้น

- อุปทานภายนอกองค์กร หมายถึง จำนวนแรงงานที่มีอยู่ในสังคม เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งในระดับมัธยมศึกษา ระดับอุดมศึกษา และแรงงานที่ตกงานในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งชายและหญิง

#### ขั้นตอนที่ 5 : การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ผลการเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานเกิดผลได้ 3 ประการ คือ

- อุปสงค์มากกว่าอุปทาน องค์กรควรดำเนินการจัดหาคนเข้าทำงานเพิ่มมากขึ้น (Recruitment)

- อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน องค์กรควรดำเนินการตัดคนออก (recruitment)

- อุปสงค์เท่ากับอุปทาน องค์กรไม่ต้องดำเนินการใดๆ

#### ขั้นตอนที่ 6 : การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์

หลังจากที่ได้มีการเปรียบเทียบระหว่างอุปสงค์กับอุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแล้ว ทำให้รู้ว่าจะดำเนินการอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ก็เป็นการนำไปสู่การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยปกติจะมีการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลา และเป็นโอกาสสำหรับองค์กรใน

การหาพนักงานที่เหมาะสมกับความต้องการในปัจจุบัน และมีการสำรองกำลังคนไว้ในอนาคต ไม่ให้เกิดการขาดแคลนพนักงาน มีการจัดทำตารางกำลังคนทดแทนเพื่อจ้างพนักงานเพิ่ม เตรียมการโยกย้าย ผสมผสานทักษะความต้องการพนักงาน

แผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนระยะสั้น 1 ปี แผนระยะกลางมากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี และแผนระยะยาว 3-5 ปี จัดทำขึ้นเป็นแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนการจัดสรรกำลัง แผนการสรรหา แผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนเตรียมคนทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับภารกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน รวมทั้งยังต้องประสานสอดคล้องสนับสนุนการทำงานของแผนงานอื่นๆ

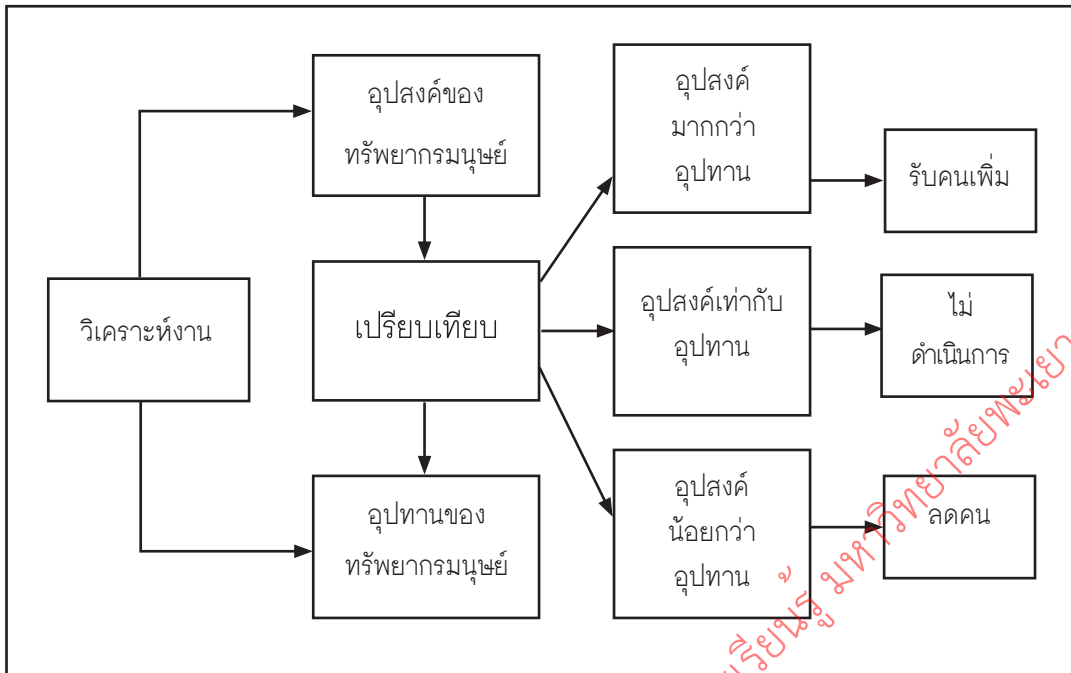
#### ขั้นตอนที่ 7 : ตรวจสอบและปรับปรุง

เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคระหว่างการดำเนินการหรือการปฏิบัติตามแผน แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไขทันที

#### 4. การวางแผนกำลังคนในองค์กร

สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ นำมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกำลังคนในองค์กร เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนกำลังคนในองค์กร ขอเสนอความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการวางแผนด้านกำลังคน ของ Werther and Davis (1996) รายละเอียดดังภาพที่ 5-6





ภาพที่ 5-6 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการวางแผนด้านกำลังคน

ที่มา : Werther and Davis (1996)

จากแผนภาพที่ 5-6 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการวางแผนด้านกำลังคน จะเห็นได้ว่า การวางแผนด้านกำลังคน จะดำเนินการหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์งานมาแล้ว โดยนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกัน ถ้าอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าอุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์การควรรับคนทำงานเพิ่ม ตรงกันข้าม ถ้าอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าอุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์การควรลดคนทำงาน และถ้าอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับอุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์การอาจจะไม่ต้องดำเนินการใดๆในเรื่องกำลังคน ซึ่งวิธีในการคำนวณภาระงาน เพื่อนำไปคำนวณหากำลังคนในองค์การ มีดังนี้



## วิธีการคำนวณภาระงาน (Work Load)

สูตรทั่วไป

กรณีมาตรฐานงานเป็นวัน (กำหนดวันทำงานปีหนึ่งมี 230 วัน) จำนวนอัตรากำลังพลที่ควรจะมีตามภาระงาน

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งของกิจกรรมในปีงบประมาณ} \times \text{มาตรฐานงาน (วัน)}}{230 \text{ วัน/ปี}}$$

กรณีมาตรฐานเป็นชั่วโมง (กำหนดวันทำงานปีละ 1,380 ชั่วโมง) จำนวนอัตรากำลังพลที่ควรจะมีตามภาระงาน

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งของกิจกรรมในปีงบประมาณ} \times \text{มาตรฐานงาน (ชม.)}}{1,380 \text{ (ชม.)}}$$

กรณีมาตรฐานเป็นนาที (กำหนดวันทำงานปีละ 82,800 นาที) จำนวนอัตรากำลังพลที่ควรจะมีตามภาระงาน

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งของกิจกรรมในปีงบประมาณ} \times \text{มาตรฐานงาน (นาที)}}{82,800 \text{ (นาที)}}$$

## ตัวอย่างที่ 1

งานธุรการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีปริมาณงานพิมพ์ในรอบ 3 ปี เฉลี่ยปีละ 15,500 ฉบับ/หน้า และจากสถิติการบันทึกไว้ 3 ปี พบว่า เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดสามารถพิมพ์งานโดยเฉลี่ย 10-15 หน้าต่อวัน ดังนั้น จำนวนเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดที่พึงจะมีในงานธุรการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรมีจำนวนกี่คน

### วิธีการวิเคราะห์

คำนวณหาอัตรากำลัง โดยวิธีการคำนวณจากสถิติปริมาณงาน เนื่องจากใน 1 ปี มี 230 วันทำการ และโดยเฉลี่ยเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดจะมีงานพิมพ์ต่อวัน

$$\text{เท่ากับ } \frac{15,500}{230} = 67.39 \text{ หน้า}$$

ดังนั้น งานธุรการ คณะบริหารธุรกิจจะมีเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดอย่างน้อยที่สุด

$$= \frac{\text{ปริมาณงานทั้งหมด}}{\text{มาตรฐานการทำงานต่อคน}} = \frac{67.39}{15} = 4.49$$

หรือประมาณ 4 คน

และงานธุรการ คณะบริหารธุรกิจจะมีเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดอย่างมากที่สุด

$$= \frac{\text{ปริมาณงานทั้งหมด}}{\text{มาตรฐานการทำงานต่อคน}} = 67.39 = \frac{6.74}{10}$$

หรือประมาณ 7 คน

## ตัวอย่างที่ 2

สำนักงานที่ดินแห่งหนึ่ง มีขั้นตอนในกระบวนการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม 5 ขั้นตอนด้วยกัน โดยแต่ละขั้นตอนใช้เวลาทำงานต่อราย ดังนี้

ตารางที่ 5-2 ขั้นตอน กระบวนการและระยะเวลาของการจดทะเบียนและนิติกรรม

| ขั้นตอน | กระบวนการ                     | ระยะเวลา (นาที) |
|---------|-------------------------------|-----------------|
| 1       | รับคำขอ                       | 15              |
| 2       | สอบสวนตรวจสอบหลักฐาน          | 30              |
| 3       | รับเงินค่าธรรมเนียม           | 15              |
| 4       | จดทะเบียน                     | 15              |
| 5       | ค้นหา เก็บเรื่อง และลงทะเบียน | 10              |

หากสำนักงานที่ดินดังกล่าวมีงานจดทะเบียน 1 ปี ๆ ละ 7,200 ราย จะต้องใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกี่คน (ตำแหน่ง)

การคำนวณจำนวนอัตรากำลังจากสถิติปริมาณงาน (Work Load) สูตรการคำนวณ

$$\text{จำนวนตำแหน่ง} = \frac{\text{ปริมาณงานทั้งหมด} \times \text{เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น}}{\text{เวลาทำงานมาตรฐานต่อคนต่อปี}}$$

$$\begin{aligned} \text{เวลาทำงานมาตรฐานต่อคนต่อปี} &= 230 \text{ วัน} \\ &= 1,380 \text{ ชั่วโมง} \end{aligned}$$

ดังนั้นหากสำนักงานที่ดินมีงานจดทะเบียน 1 ปี ๆ ละ 7,200 ราย จะต้องใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (ตำแหน่ง) ดังนี้

ตารางที่ 5-3 วิธีการคำนวณ

| งาน                              | เวลาที่ใช้<br>ต่อราย (นาที) | ปริมาณงาน<br>ต่อปี (ราย) | เวลาทั้งหมด<br>ต่อปี (นาที) | จำนวนตำแหน่ง                                     |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------|
| รับคำขอ                          | 15                          | 7,200                    | $15 \times 7,200$           | $\frac{15 \times 7,200}{1,380 \times 60} = 1.30$ |
| สอบสวนตรวจสอบ<br>หลักฐาน         | 30                          | 7,200                    | $30 \times 7,200$           | $\frac{30 \times 7,200}{1,380 \times 60} = 2.60$ |
| รับเงินค่าธรรมเนียม              | 15                          | 7,200                    | $15 \times 7,200$           | $\frac{15 \times 7,200}{1,380 \times 60} = 1.30$ |
| จดทะเบียน                        | 15                          | 7,200                    | $15 \times 7,200$           | $\frac{15 \times 7,200}{1,380 \times 60} = 1.30$ |
| ค้นหา เก็บเรื่อง<br>และลงทะเบียน | 10                          | 7,200                    | $10 \times 7,200$           | $\frac{10 \times 7,200}{1,380 \times 60} = 0.86$ |

ดังนั้นหากสำนักงานที่ดินมีงานจดทะเบียน 1 ปี ละ 7,200 ราย จะต้องใช้เจ้าหน้าที่  
ปฏิบัติงาน (ตำแหน่ง) ดังนี้

ตารางที่ 5-4 ตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ จำนวนตำแหน่งงานจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม

| ตำแหน่ง                              | หน้าที่รับผิดชอบ      | จำนวนตำแหน่ง                      |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| เจ้าพนักงานที่ดิน ปง/พง              | รับคำขอ และเก็บเรื่อง | $1.30 + 0.86 = 2.16$<br>หรือ 2 คน |
| นักวิชาการที่ดิน ปก/ขก               | สอบสวนและจดทะเบียน    | $2.60 + 1.30 = 3.9$<br>หรือ 4 คน  |
| เจ้าพนักงานการเงินและ<br>บัญชี ปง/ขง | รับเงินค่าธรรมเนียม   | 1.30 หรือ 1 คน                    |

### ตัวอย่างที่ 3

หน่วยงานบริหารและธุรการ (เจ้าหน้าที่) สำนักงานคณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง มีปริมาณงานเมื่อคำนวณเป็นภาระงานรวมในแต่ละหมวด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5-5 หมวด ภาระงานรวมของหน่วยงานบริหารและธุรการ (เจ้าหน้าที่) สำนักงาน

| หมวด                   | ภาระงานรวม (นาท) |
|------------------------|------------------|
| 1. หมวดบริหารงานบุคคล  | 11,750           |
| 2. หมวดทะเบียนประวัติ  | 52,225           |
| 3. หมวดพัฒนาและฝึกอบรม | 5,850            |
| 4. หมวดวินัย           | 1,360            |
| 5. หมวดสวัสดิการ       | 51,200           |

จำนวนเจ้าหน้าที่ที่พึงจะมีในหน่วยงานบริหารและธุรการ (เจ้าหน้าที่) ในสำนักงานคณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง

#### วิธีการวิเคราะห์

- 1) ผู้วิเคราะห์จะต้องคำนวณหา "ภาระงาน" โดยรวมของแต่ละหมวดใช้เวลาทั้งสิ้นในการดำเนินการเป็นจำนวนเท่าใด
- 2) รวมเวลาที่ใช้ทั้งสิ้นในการดำเนินงานทุกหมวดรวมเข้าด้วยกัน
- 3) ใช้เกณฑ์มาตรฐานการทำงานในรอบปีหนึ่งๆ ที่กำหนดให้ข้าราชการมีวันทำการ 230 วัน สัปดาห์หนึ่งทำงานจันทร์-ศุกร์ จำนวน 5 วันๆ ละ 6 ชั่วโมง คิดเป็น 1,380 ชั่วโมง/ปี หรือ 82,800 นาท/ปี

ตารางที่ 5-6 การคำนวณภาระงาน

| หมวด                   | ภาระงานรวม (นาทีก) | ภาระงาน (คน) |
|------------------------|--------------------|--------------|
| 1. หมวดบริหารงานบุคคล  | 11,750             | 0.14         |
| 2. หมวดทะเบียนประวัติ  | 52,225             | 0.63         |
| 3. หมวดพัฒนาและฝึกอบรม | 5,850              | 0.07         |
| 4. หมวดวินัย           | 1,360              | 0.02         |
| 5. หมวดสวัสดิการ       | 51,200             | 0.26         |
| รวม                    | 92,385             | 1.12         |

หมายเหตุ : ภาระงาน (คน) = ภาระงานรวม (นาทีก)/เกณฑ์มาตรฐานการทำงานในรอบปีหนึ่ง

ดังนั้น จำนวนเจ้าหน้าที่หน่วยงานบริหารและธุรการในสำนักงานคนบดี คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง มีจำนวน 1 คน

ทั้งนี้ในการนำเสนอในด้านการวางแผนกำลังคนในองค์การจะนำเสนอรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

#### 4.1 การพยากรณ์ด้านอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์

การพยากรณ์อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ มีปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการพยากรณ์และเทคนิคการพยากรณ์ ดังนี้

4.1.1 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการพยากรณ์ อุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการในตัวสินค้าและบริการ สภาพเศรษฐกิจและการเจริญเติบโตขององค์การ วิชาการบริหารงานขององค์การ คุณภาพและทักษะของพนักงาน ซึ่งสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การตัดสินใจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตและทรัพยากรด้านการเงินที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

4.1.2 เทคนิคการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การตัดสินใจพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์มี 5 วิธีการดังนี้

1) วิธีการใช้วิจารณ์ (Judgmental method) แบ่งได้เป็น 3 วิธี ดังนี้

(1) วิธีการคาดการณ์ของผู้บริหาร (Manager estimate method) วิธีการนี้ผู้บริหารคาดการณ์ขนาดโดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ทักษะการบริหารและประสบการณ์ในอดีต สามารถคาดคะเนกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และมอบให้ผู้บริหารระดับรองลงไปนำไปปฏิบัติหรือการคาดคะเนกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์จากผู้บริหารระดับต้น และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำไปพิจารณาตัดสินใจต่อไป หรือการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์จากผู้บริหารทุกระดับร่วมกัน

(2) การคาดคะเนความต้องการโดยวิธีการเดลฟาย (Delphi technique) เป็นการคาดคะเนความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์จากคณะผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้เป็นวิธีที่หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ วิธีดำเนินการโดยการกำหนดหัวข้อเรื่อง สร้างเครื่องมือแบบสอบถาม คัดเลือกคณะผู้เชี่ยวชาญ และการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ การตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะมีอิสระออกจากกัน ผู้รับผิดชอบรวบรวมคำตอบและสรุปการคาดคะเนในรูปแบบเชิงสถิติ พร้อมทั้งตำแหน่งคำตอบตามสมมติฐาน นำเสนอต่อคณะผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และอนุญาตให้คณะผู้เชี่ยวชาญแก้ไขปรับปรุงคำตอบและตำแหน่งการคาดคะเนตามสมมติฐานได้ การปรับปรุงแก้ไขนี้จะดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องจนคณะผู้เชี่ยวชาญพอใจ และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงต่อไป

(3) เทคนิคนอมินอลกรุป (Nominal group technique) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลความคิดจากกลุ่ม หรือคณะกรรมการเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นการพยากรณ์โดยการเผชิญหน้ากันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในลักษณะของการระดมสมอง โดยสมาชิกกลุ่มแต่ละคนเขียนความคิดเห็นลงในแผ่นกระดาษที่เตรียมไว้ จากนั้นให้แต่ละคนอ่านความคิดเห็นแต่ละข้อให้คณะฟัง สรุปทุกความคิดเห็นเป็นข้อให้สมาชิกอภิปรายรายละเอียดของแต่ละข้อให้เข้าใจชัดเจน ให้สมาชิกกลุ่มจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละค่าคาดคะเน ตามความคิดเห็นของตนเองโดยให้น้ำหนักสูงสุดแก่ข้อที่เห็นมาหาค่าเฉลี่ยของแต่ละทางเลือก ซึ่งจะได้ค่าคาดคะเนที่สมาชิกเห็นด้วยมากที่สุดเป็นมติของกลุ่ม และนำค่าพยากรณ์ที่เป็นมติของกลุ่มนำเสนอต่อผู้บริหาร (สุนันทา เลาहनันท์, 2546)



2) การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio analysis) หมายถึง การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนซึ่งอยู่บนพื้นฐานของอัตราส่วนของปัจจัยบางประการ ได้แก่

(1) อัตราส่วนพนักงาน (Personnel Ratio) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตหาความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนพนักงานกับปัจจัยบางประการ ตัวอย่างเช่น พนักงานขาย 6 คนสามารถขายได้ปีละ 600,000 บาท และองค์การต้องการเพิ่มยอดขายในปีหน้าเป็น 1,000,000 บาท จะต้องการพนักงานขายใหม่เพิ่มขึ้นอีก 4 คน

(2) อัตราส่วนการเพิ่มผลผลิต (Productivity Ratio) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตหาความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงาน (Work Load) กับจำนวนพนักงาน (Number of People) คำนวณได้จากสูตร

$$\text{อัตราส่วนการเพิ่มผลผลิต} = \frac{\text{ปริมาณงาน}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$$

 ตัวอย่าง สมมติใน 1 วัน สินค้า 500 ชิ้น ใช้คน 25 คนผลิต คำนวณจากสูตรข้างต้นดังนี้

$$\text{อัตราส่วนการเพิ่มผลผลิต} = \frac{500 \text{ ชิ้น}}{25 \text{ คน}} = 20 = \text{ชิ้น}$$

แสดงว่า คน 1 คน ผลิตสินค้าได้เท่ากับ 20 ชิ้นต่อวัน

นอกจากนี้ยังสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์อัตราส่วนนี้ ในการพยากรณ์จำนวนพนักงานกับปัจจัยอื่น ได้แก่ จำนวนการผลิต จำนวนสาขาขององค์การและสามารถคำนวณอัตราส่วนระหว่างพนักงานขายกับพนักงานการผลิตด้วย

3) การวิเคราะห์พยากรณ์แนวโน้ม (Trend analysis) เป็นที่เหมาะสมในการพยากรณ์ระยะยาวเนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาวิธีนี้เป็นการพยากรณ์จากบนสู่ล่าง ที่นำปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจ้างงานมาวิเคราะห์หาแนวโน้ม เพื่อใช้ในการพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรในอนาคต ซึ่งสามารถอธิบายหาแนวโน้มโดยใช้ตาราง โดยปัจจัยที่หลายองค์การใช้ในการวิเคราะห์ คือ จำนวนยอดขาย และจำนวนพนักงาน ดังตารางที่ 5-7

ตารางที่ 5-7 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนยอดขายและจำนวนพนักงาน

| พ.ศ.           | ยอดขาย (ชิ้น) | จำนวนพนักงาน (คน) |
|----------------|---------------|-------------------|
| 2560           | 200,000       | 100               |
| 2561           | 400,000       | 200               |
| 2562           | 600,000       | 300               |
| 2563           | 800,000       | 400               |
| พ.ศ.ที่พยากรณ์ |               |                   |
| 2564           | 1,000,000     | 500               |
| 2565           | 1,200,000     | 600               |

ที่มา : Ivancevich (2010)

4) แผนภูมิการกระจาย (The Scatter chart) เป็นเทคนิคการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่องค์การต่างๆ นิยมใช้ในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระดับกิจกรรมทางธุรกิจกับปริมาณทางธุรกิจกับปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกระบวนการทำงาน โดยจากการพยากรณ์พยากรณ์หากทราบตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง จากความสัมพันธ์ของกราฟจะทำให้สามารถของอีกตัวแปรหนึ่งได้ (Dessler, 2008)

#### 4.2 การพยากรณ์ด้านอุปทานของทรัพยากรมนุษย์

การพยากรณ์ด้านอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ คือ การวิเคราะห์คาดการณ์จำนวนของทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยแยกเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ด้านอุปทาน และแหล่งอุปทานทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

4.2.1 เทคนิคการวิเคราะห์ด้านอุปทาน เป็นเทคนิคเพื่อตอบคำถามว่าองค์การมีพนักงานอยู่จำนวนเท่าใดเพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนพนักงาน จะต้องมีการกำลังคนสำรองเตรียมไว้หรือไม่ อย่างไร เช่น องค์การต้องการพนักงานจำนวน 25 คนทุกวัน ทำอย่างไรจึงจะมีพนักงานมาทำงานทุกวันจำนวน 25 คน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำการวิเคราะห์อัตราการขาดงานและอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน ดังนี้

1) การขาดงาน (Absenteeism) เป็นพฤติกรรมของพนักงานในองค์การที่ไม่มาปฏิบัติงานตามหน้าที่ในช่วงเวลาที่กำหนด อัตราการขาดงานที่ดีถือว่าเป็นปกติ ก็คือตั้งแต่ 3 ถึง 6 เปอร์เซ็นต์ (องชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 114) หากมีการขาดงานเกินกว่า 6 เปอร์เซ็นต์ หัวหน้าและผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในการหาสาเหตุเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาเพื่อลดเปอร์เซ็นต์การขาดงานและหากำลังคนทดแทนต่อไป การศึกษาสาเหตุของการขาดงานสามารถพิจารณาจากใบลาของพนักงาน เกี่ยวกับรายชื่อผู้ขาดงาน เหตุผลในการขาดงาน ระยะเวลาการขาดงาน สภาพการทำงานของผู้ขาดงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาต่อไป

สูตรการคำนวณอัตราการขาดงาน

$$\text{อัตราการขาดงาน} = \frac{\text{จำนวนวันที่สูญเสียไปจากการขาดงาน}}{\text{จำนวนพนักงาน} \times \text{จำนวนวันทำงาน}} \times 100$$

ตัวอย่าง

สมมติว่าบริษัทมีพนักงาน 180 คน ทำงานปีละ 300 วัน พนักงานขาดงานทั้งสิ้น 40 วัน  
คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราการขาดงาน} = \frac{40 \text{ วัน}}{180 \text{ คน} \times 300 \text{ วัน}} \times 100$$

แสดงว่า ในปีที่ผ่านมาองค์การมีอัตราการขาดงานคิดเป็นร้อยละ 0.007 ซึ่งถือว่า  
มีอัตราการขาดงานอยู่ในเกณฑ์ปกติ

2) การหมุนเวียนของพนักงาน (Turnover) เป็นการศึกษาถึงอัตราการลาออกจากงาน อัตราการโยกย้าย อัตราการเกษียณอายุ และอัตราการตายของสมาชิกในองค์การในช่วงเวลาที่ผ่านมา เพื่อคาดคะเนว่าภายใน 1 ปี มีการหมุนเวียนของพนักงานดังกล่าวเท่าใด เพื่อ

เตรียมการให้มีพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออกจากงานคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราการออกจากงาน} = \frac{\text{จำนวนของพนักงานที่ออกจากงาน}}{\text{จำนวนพนักงานเฉลี่ยที่มีอยู่ในช่วงเวลาเดียวกัน}}$$

สูตรนี้สามารถประยุกต์ใช้กับการลาออกจากงานในระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 9 เดือนได้ เช่น แผนการตลาดมีพนักงานทั้งหมด 20 คน ใน 3 เดือน ลาออกจากงาน 2 คน อัตราการลาออกคำนวณจากสูตร

$$\frac{2 \text{ คน} \times 12 \text{ เดือน}}{20 \text{ คน} \times 3 \text{ เดือน}} \times 100 = 40$$

แสดงว่าในช่วง 3 เดือนแผนการตลาดมีอัตราการลาออกจากงานร้อยละ 40

3) การวิเคราะห์มาร์คอฟ (Markov analysis) เป็นการแสดงร้อยละของพนักงานซึ่งทำงานอยู่ในงานแต่ละงาน จากปีหนึ่งไปยังอีกปีหนึ่ง ขณะเดียวกันแสดงสัดส่วนของผู้ถูกเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายและออกจากองค์กร การวิเคราะห์มาร์คอฟสามารถใช้เป็นการแสดงรูปแบบการเคลื่อนไหวของพนักงานในตำแหน่งงานต่างๆ และพัฒนาตารางแสดงการหมุนเวียน โดยการใช้ข้อมูลการเข้าออกจากการขาดงานเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์

#### 4.2.2 แหล่งอุปทานของทรัพยากรมนุษย์

อุปทานของทรัพยากรมนุษย์มี 2 แหล่ง ดังนี้

1) อุปทานภายในองค์กร เป็นการศึกษาค้นหาข้อมูลของพนักงานที่มีอยู่ภายในองค์กร จัดทำในลักษณะคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human resource inventory) โดยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศได้ 2 ระบบ ดังนี้

(1) ระบบเพิ่มข้อมูลด้วยบุคคลและแผนภูมิการทดแทน (Manual systems and replacement charts) การจัดทำคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบเพิ่มข้อมูลสามารถทำได้โดยการพัฒนาแบบฟอร์มการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน ให้พนักงานเป็นผู้กรอรายละเอียดข้อมูลและหัวหน้างานเป็นผู้ตรวจสอบและรวบรวมเก็บไว้เป็นเพิ่มข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลด้านต่างๆ ได้แก่

ชื่อ ข้อมูลระดับการศึกษา การฝึกอบรม ตำแหน่งปัจจุบัน ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน ความถนัดด้านภาษา ความสนใจด้านอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งความสามารถและทักษะพิเศษ

ข้อมูลเหล่านี้สนับสนุนการใช้ประโยชน์ปรับเปลี่ยนทิศทางการยุทธ์ขององค์การใหม่ และนี่ยังมีประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเพื่อการฝึกอบรมพัฒนา การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายเพื่อคาดการณ์ถึงตำแหน่งที่ว่างด้วย

#### (2) ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ (Computer information system)

หากองค์การมีพนักงานจำนวนมาก การรวบรวมจัดทำเป็นคลังข้อมูล คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติด้วยบุคคลไม่สามารถทำได้ทันเวลา องค์การหลายแห่งจึงนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดทำคลังข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย ประวัติส่วนบุคคล ประวัติการดำรงตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประวัติการถูกลงโทษ หรือได้รับรางวัล เป็นต้น

2) อุปทานภายนอกองค์การ หากพนักงานภายในองค์การไม่พอเพียงจำเป็นต้องรับบุคคลภายนอกเข้ามา การคาดคะเนอุปทานที่มีอยู่ภายนอกจึงมีความสำคัญเกี่ยวกับสภาพ เศรษฐกิจทั่วไป สภาพการณ์ในท้องถิ่น และสภาพตลาดแรงงาน

### 5. การตัดสินใจจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์

การตัดสินใจในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการเลือกทางเลือกหรือวิธีการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การระบุสถานการณ์ดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบปริมาณความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เมื่อเปรียบเทียบกันจะทำให้รู้สถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การใน 2 ประเด็นคือ

ประเด็นที่ 1 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปริมาณความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์กับปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ พบว่า ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์มีมากกว่าปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ แสดงว่าในกรณีนี้องค์การอยู่สถานะที่ขาดแคลนแรงงานหรือแรงงานไม่พอใช้

ประเด็นที่ 2 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปริมาณความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์กับปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ พบว่า ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์มีน้อยกว่าปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ แสดงว่าในกรณีนี้องค์การอยู่สถานะที่แรงงานเกิน หรือคนมีมากกว่างาน

ดังนั้นในการตัดสินใจวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำองค์การจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์กับอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจึงขอเสนอเป็นรายการดังนี้

ประเด็นที่ 1: กรณีทรัพยากรมนุษย์ขาดแคลน (The Shortage of Human Resources) ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์มีมากกว่าปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ หรืออุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีมากกว่า อุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์การต่างๆ สามารถเลือกการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ดังนี้

1.1 การลดปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Reduce Demand) โดยการพิจารณาวิธีการจัดการกำลังคนภายใต้ปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เดิม เช่น

การออกแบบระบบการทำงานใหม่ (Redesign Work) องค์การโดยทั่วไปมักประกอบไปด้วยงานหลายงานมารวมตัวกันและในงานแต่ละงาน คือ การรวมตัวกันของภารกิจต่างๆ ซึ่งปกติองค์การส่วนใหญ่จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจากกระบวนการวิเคราะห์งานและจัดทำเป็นเอกสารคำบรรยายลักษณะงานขึ้นและข้อมูลในส่วนนี้จะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบงาน (Job Design) อย่างไรก็ตาม หากองค์การต่างๆ มีการออกแบบงานที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จและทำให้องค์การอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน นอกจากนั้นยังสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและรักษามูลค่าให้คงอยู่กับองค์การยาวนาน (Werther and Davis, 1996: 136-137)

#### 1.1.1 การออกแบบงานใหม่ในระดับบุคคล เช่น

1) การออกแบบงานแบบการขยายงาน (Job Enlargement) คือ การออกแบบงานโดยการเพิ่มจำนวนหรือปริมาณงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ให้มากขึ้น โดยปริมาณงานที่มีระดับความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน เช่น พนักงานถ่ายเอกสารออกแบบงานโดยการให้เดินเอกสารหรือประสานงานอื่นๆ ร่วมกับหน้าที่เดิม ทั้งนี้ เพื่อสร้างทักษะที่หลากหลายให้กับพนักงาน ซึ่งการขยายงานนั้นสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานให้มีความก้าวหน้าและเติบโตในหน้าที่การงาน การออกแบบงานแบบการขยายงานนี้สามารถลดต้นทุนขององค์การได้อีกแนวทางหนึ่ง แต่ก็อาจ

มีผลเสียคือ พนักงานอาจจะเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น หรือพนักงานอาจจะรู้สึกเหนื่อยจากภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นอาจจะเป็นที่มาของการลาออกจางานได้

2) การออกแบบงานแบบการเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment) คือ การออกแบบงานที่จะทำการเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานให้มากขึ้น การดำเนินการในลักษณะนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาและระดับความรับผิดชอบของงานในแนวดิ่ง โดยสร้างงานให้เกิดความท้าทายในการทำงานและทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จ สร้างการยอมรับนับถือและเติบโตในหน้าที่การงาน เช่น พนักงานฝ่ายขายสามารถออกแบบงานโดยการเพิ่มงานที่ท้าทายความสามารถ โดยให้เป็นทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยให้มีส่วนร่วมตลอดทั้งกระบวนการ ทั้งการสำรวจตลาด การวางแผนและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทดสอบตลาด การขายและติดตามและประเมินผลงาน หากพนักงานสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ คุณค่าดังกล่าวนี้ส่งผลต่อจิตใจของพนักงาน และเป็นเทคนิคหนึ่งที่หลายองค์การนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

3) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การออกแบบงานโดยเน้นการหมุนเวียนการเปลี่ยนงานของพนักงานจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง แต่เนื้องานนั้นต้องอยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น พนักงานที่มีตำแหน่งที่สูงขึ้นย่อมต้องการความรู้ที่เพิ่มขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงาน ดังนั้น การหมุนเวียนงานจึงเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจในภาพรวมของงานและความสัมพันธ์ระหว่างงานภายในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยลดความน่าเบื่อของงาน กระตุ้นการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ลดการขาดงานและช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการมอบหมายงานของหัวหน้างาน การหมุนเวียนงานควรนำมาใช้กับบุคคลที่มีศักยภาพในการพัฒนาและสามารถเติบโตในหน้าที่การงานอีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันการสูญเสียพนักงานให้กับคู่แข่ง

#### 1.1.2 การออกแบบงานใหม่ในระดับทีม เช่น

ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managing Work Teams) หมายถึง การออกแบบทีมการทำงานร่วมกันหลายกลุ่มแต่ละกลุ่มได้รับมอบหมายในการทำงานตามเป้าหมาย เป็นวิธีหนึ่งที่ให้บุคคลที่องค์การมีอยู่ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานและถูกมอบหมายงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนด บทบาทของผู้นำทีมมีความแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้จัดการ โดยผู้นำทีมจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับทีมงานและเป็นสื่อกลางที่ช่วยแก้ปัญหาความ



ขัดแย้งของผู้ร่วมทีมและเป็นตัวแทนในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อทีมงานอื่นๆ นอกจากนั้นยังเป็นผู้จัดการในส่วนงานหนึ่งในองค์การ หัวหน้าทีมงานจะถูกผลัดเปลี่ยนไปตามโครงการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นเลือกบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในโครงการนั้นๆ เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทีมงานและในปัจจุบันด้วยความที่เป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้นทำให้เกิดทีมงานที่มีสมาชิกอยู่ทั่วโลกได้ (Global Teams) ซึ่งผู้ร่วมทีมงานอาจจะเคยพบเจอกันหรือไม่เคยพบเจอกันมาก่อน แต่อาศัยการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือสื่อสารและระบบพื้นฐานบนเว็บ (Web-based Systems) ซึ่งเรียกว่าทีมงานเสมือน (The Virtual Team) ทีมงานเสมือน เป็นทีมที่ประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลที่มีถิ่นฐานที่อยู่อาศัยแตกต่างกันไปตามลักษณะทางกายภาพทางภูมิศาสตร์แต่สามารถทำงานร่วมกันโดยใช้การเชื่อมโยงโดยเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ซึ่งความสำเร็จของทีมงานเสมือนนั้นขึ้นอยู่กับเทคโนโลยี การอบรมทีมงาน และการจัดทีมงานเสมือน

1.2 การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เดิม (Use Existing Staff Differently) เป็นการมุ่งใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เดิมอย่างเต็มกำลัง โดยไม่มีลักษณะการจ้างงานพนักงานประจำเข้ามาเนื่องจากมีต้นทุนที่สูงกว่า ดังนั้น จึงเลือกให้พนักงานที่มีอยู่เดิมทำงานนอกเวลาหรือล่อ่งเวลาจากการทำงานปกติหรือจะเป็นลักษณะการจ้างแรงงานชั่วคราวหรือเข้าพนักงาน โดยพนักงานเหล่านี้ปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผูกมัดใดๆ ทั้งสิ้น เมื่อหมดสัญญาจ้างงานองค์การจะสามารถเลิกจ้างได้ทันที จึงเป็นลักษณะการจ้างงานที่มีความยืดหยุ่นมาก เช่น

1.2.1 การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Train and Develop Existing Staff) การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในกรณีที่เกิดการขาดแคลนกำลังคน เนื่องจากคาดการณ์ว่ากำลังคนที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานนั้น ทางเลือกแรกที่มีมักจะนำมาใช้คือการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานโดยการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้สามารถเพิ่มผลผลิตตามที่ต้องการ วิธีการนี้องค์การไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานใหม่ เป็นการประหยัดต้นทุนและค่าใช้จ่าย แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากเป็นกรณีเร่งด่วนอาจไม่สามารถใช้วิธีการนี้ได้ เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจำเป็นต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มทักษะจึงควรเป็นทางเลือกที่องค์การไม่มีความเร่งด่วนเกี่ยวกับการดำเนินการ ดังนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่ต้องพิจารณาประกอบการสรรหาพนักงานใหม่จากภายนอกเข้ามาสู่องค์การ

1.2.2 การทำงานล่วงเวลา (Overtime) สามารถนำมาใช้ในกรณีที่เกิดการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้น และเกิดสภาวะขาดแคลนในปริมาณไม่มากนัก เพื่อผลิตสินค้าให้ทันต่อ

ความต้องการของลูกค้า แม้ว่าทำให้พนักงานเดิมขององค์กรทำงานล่วงเวลาจะทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมมากขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายเหล่านั้นยังน้อยกว่าการจ้างพนักงานใหม่จากภายนอกเข้ามา ซึ่งทำให้มีต้นทุนที่สูงกว่า ทั้งค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการคัดเลือก การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อรู้งานที่ต้องปฏิบัติ นอกจากนั้นยังต้องใช้เวลาพอสมควรกว่าพนักงานใหม่จะสามารถปฏิบัติงานได้เท่าเทียมกับพนักงานเก่าในปัจจุบัน

1.2.3 การทำงานบางช่วงเวลา (Part Time) การทำงานบางช่วงเวลา มีลักษณะเป็นงานที่ทำนอกเวลา ไม่ว่าจะเป็นนอกเวลาทำงานหรือนอกเวลาเรียน หรือช่วงเวลาที่ว่างและเป็นงานที่บุคคลสามารถเลือกเวลาทำงานเป็นของตัวเองได้

1.2.4 การจ้างพนักงานสัญญาช่วง (Subcontractors) การจ้างพนักงานสัญญาช่วงในกรณีที่ต้องการคาดว่าจะมีความต้องการในสินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้นในระยะยาว แต่องค์กรไม่มีนโยบายในการจ้างพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น ทางเลือกหนึ่งที่หลายองค์กรมักนิยมใช้ก็คือ การจ้างพนักงานสัญญาช่วง โดยมีลักษณะเป็นการจ้างเหมางานโดยให้หน่วยงานอื่นเข้ามาดำเนินการแทน อาจเนื่องมาจากการที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านแรงงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ จึงทำให้มีการส่งมอบงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ให้แก่องค์กรที่มีความสามารถหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้นๆ เพื่อเข้ามาดำเนินการแทนในบางส่วน เช่น องค์กรรับเหมาสร้างบ้านจัดสรร สามารถจ้างงานองค์กรอื่นให้เข้ามาทำงานเช่น งานตอกเสาเข็ม งานทาสีหรือองค์การผลิตละคร อาจมีการจ้างเหมางานให้องค์กรอื่น ดัดต่อและบันทึกเสียงให้กับองค์กร

1.2.5 การจ้างพนักงานชั่วคราว (Temporary Workers) การจ้างพนักงานชั่วคราวเป็นลักษณะที่องค์กรจ้างพนักงานในระยะสั้นตามสัญญาจ้าง เช่น 6 เดือน 9 เดือน 1 ปี ซึ่งวิธีนี้จะทำให้องค์กรมีปริมาณแรงงานเพิ่มขึ้นในระยะสั้นตามสัญญาจ้าง โดยพนักงานเหล่านี้ปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผูกมัดใดๆ ทั้งสิ้น เมื่องานหมดหรือหมดสัญญาตามกำหนด องค์กรจะสามารถเลิกจ้างได้ทันทีทำให้องค์กรต่างๆ นิยมใช้วิธีการจ้างพนักงานชั่วคราวมาทำงานส่วนเกิน หรืองานพิเศษที่ทางองค์กรไม่มีกำลังคนเพียงพอในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากวิธีดังกล่าวมีความยืดหยุ่นและองค์กรไม่ต้องแบกรับกับต้นทุนแรงงานที่ไม่จำเป็น

1.2.6 การเช่าพนักงาน (Employee Leasing) การเช่าพนักงาน ในปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีพนักงานจากองค์กรอื่นเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองวิธีการหรือทางเลือกนี้เรียกว่า การเช่าพนักงาน และได้รับความนิยมอย่างมาก แนวคิดนี้องค์กรที่ให้เช่าพนักงาน

จะเข้าไปประมูลงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การทำความสะอาด การรักษาความปลอดภัย การดูแลเด็ก และคนชรา องค์การเหล่านี้เมื่อได้รับการว่าจ้างก็จะส่งพนักงานไปทำงานในองค์การของลูกค้า โดยพนักงานรับเงินเดือนและสวัสดิการจากองค์การผู้ให้เข้าพนักงาน

1.2.7 การใช้เครื่องมืออัตโนมัติแทนกำลังคน(Automate) เป็นการนำระบบอัตโนมัติ เครื่องมือ อุปกรณ์ มาแทนการใช้กำลังคน เช่น ตู้ฝากเงินสด ตู้ปรับสมุดฝากเงิน ตู้แจกบัตรผ่าน ทางด่วนและตู้สั่งซื้อสินค้าและถอนเงินอัตโนมัติ เครื่องมือและอุปกรณ์ดังกล่าวสามารถช่วยลดปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และยังเป็นทางเลือกในการให้บริการของผู้บริโภค แม้ว่าจะมีต้นทุนสูง ในช่วงระยะแรกๆ ที่มีการลงทุนในการซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์เหล่านี้ แต่วิธีนี้จะเกิดความคุ้มค่าในระยะยาวต่อองค์การ

1.3 การเพิ่มทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งอุปทานภายในองค์การ (Increase Internal Supply) เป็นวิธีที่ได้รับการพิจารณาจากวิธีการลดปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีนี้ทางองค์การพิจารณาว่ากำลังคนที่ขาดแคลนนั่นเป็นความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่ถาวรไม่สามารถใช้พนักงานชั่วคราวทดแทนได้ ดังนั้น ทางเลือกที่องค์การต่างๆ เลือกใช้จัดการสภาวะดังกล่าวมีดังกล่าวดังต่อไปนี้

#### 1.3.1 การเคลื่อนที่ของตำแหน่งภายในองค์การ (Internal Movement)

1) การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ในกรณีที่ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะสูงสามารถเลือกใช้การอบรมและพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีศักยภาพขึ้นมาแทนที่พร้อมกับสรรหาพนักงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่าเข้ามาทดแทน

2) การโยกย้ายตำแหน่งงาน (Lateral Movement) เป็นการโอนย้าย (Transfer) หรือสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทั้งนี้ ตำแหน่งงานอาจเปลี่ยนแปลง หรือไม่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การโอนย้ายหรือสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานเดียวกัน และการโอนย้ายหรือสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่างหน่วยงานกัน

1.3.2 การเพิ่มความสามารถในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์การ (Improve Retention) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและเงื่อนไขในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งที่นายจ้างสามารถนำมาใช้เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความจงรักภักดีและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การยาวนาน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและเงื่อนไขในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นนั้นไม่ได้เปลี่ยนแปลงเนื้อหาของงาน แต่เป็นการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานรูปแบบต่างๆ เช่น

การบีบอัดตารางเวลาทำงานต่อสัปดาห์ (Compressed Work Week Schedule) การยืดหยุ่นเวลาการทำงาน (Flex Time) การแบ่งกันทำงาน (Job Sharing) และการทำงานทางไกลโดยใช้เครื่องมือสื่อสาร (Telecommuting) เป็นต้น

1) การแบ่งส่วนงานกันทำ (Work Sharing) มีลักษณะการแบ่งงานกันทำ ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้นแก่พนักงาน และทำให้พนักงานมีเวลาส่วนตัวที่นอกเหนือจากเวลาทำงาน เพื่อสร้างสมดุลในชีวิตและครอบครัว เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านรังสี 2 คน ประจำโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง มีการผลัดเวรหรือเวลาการทำงานเพื่อให้โรงพยาบาลมีผู้เชี่ยวชาญด้านรังสี 1 คนอยู่ประจำโรงพยาบาลตลอดเวลา

2) การบีบอัดตารางเวลาการทำงานต่อสัปดาห์ (Compressed Work Week Schedule) เป็นการบีบเวลาการทำงานต่อสัปดาห์ โดยมีระยะเวลาการทำงานต่อวันยาวนานมากกว่าปกติ เพื่อแลกกับจำนวนวันหยุดประจำสัปดาห์ที่เพิ่มขึ้น เช่น ปกติทำงาน 8 ชั่วโมงต่อ 5 วันทำงาน รวมเป็นชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ทั้งหมด 40 ชั่วโมง หากใช้การบีบอัดตาราง เวลาทำงานแบบ 4/10 คือทำงาน 4 วันๆ ละ 10 ชั่วโมง และจะมีวันหยุดประจำสัปดาห์ 3 วัน ซึ่งองค์การสามารถเลือกใช้วิธีนี้เพื่อตอบสนองปริมาณความต้องการของลูกค้าในบางช่วงเวลาที่มีมากกว่าปกติหรืออาจนำมาใช้ในกรณีที่เป็นความต้องการของพนักงาน

3) การยืดหยุ่นเวลาการทำงาน (Flexible Time) เป็นการยืดหยุ่นเวลาทำงานบนพื้นฐานของการทำงานวันละ 8 ชั่วโมง โดยให้เลือกเวลาเริ่มต้นในการทำงานลดหลั่นกันไป เช่น 7, 8, 9 นาฬิกา และมีเวลาทำงานหลักตั้งแต่ 09.00 นาฬิกา ถึง 15.00 นาฬิกา (เป็นช่วงเวลาที่ทุกคนต้องทำงาน) การยืดหยุ่นเวลาการทำงานของพนักงานทั้งหมดจะทำให้พนักงานเริ่มต้นการทำงานและสิ้นสุดการทำงานลดหลั่นกันไป

4) การทำงานทางไกลโดยใช้เครื่องมือสื่อสาร (Telecommuting) เป็นการทำงานที่พนักงานไม่จำเป็นต้องทำงานในสำนักงาน แต่ใช้การเชื่อมโยงการทำงานผ่านเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ตและการประชุมทางไกล (Teleconference) วิธีนี้สามารถนำมาใช้ได้ ในกรณีที่มีการเดินทางไกล โดยวิธีการใช้เครื่องมือสื่อสารที่ประสบความสำเร็จมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

(1) มีการวางแผนก่อนนำวิธีการทำงานทางไกลโดยใช้เครื่องมือสื่อสารมาใช้  
ปฏิบัติจริง

(2) พนักงานต้องเข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

(3) นโยบายและแนวทางการทำงานที่ดีจะต้องถูกนำมาพัฒนาโดยบุคคลที่  
เหมาะสม

(4) เทคโนโลยีจะต้องเพียงพอและสามารถสนับสนุนการทำงานทางไกลโดย  
ใช้เครื่องมือสื่อสารของพนักงาน

(5) พนักงานต้องเข้าใจเรื่องสิทธิพิเศษ  
ในการทำงานทางไกลโดยใช้เครื่องมือสื่อสารนี้จะสิ้นสุดลง หากพนักงานไม่สามารถแสดงผลงานได้  
ตามความคาดหวังขององค์กร

(6) พนักงานระดับอาวุโสจะต้องยอมรับและสนับสนุนวิธีการทำงานทางไกล  
โดยใช้เครื่องมือสื่อสารมาใช้องค์การ

1.4 การติดต่อไปยังพนักงานที่องค์กรให้หยุดงาน (Lay Off) ให้กลับเข้ามาทำงานกับ  
องค์กรอีกครั้งหนึ่ง

ประเด็นที่ 2 : กรณีทรัพยากรมนุษย์ส่วนเกิน (The Surplus Human Resources) เกิดขึ้นในกรณีที่  
อุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรน้อยกว่าอุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรองค์กรต่าง ๆ  
สามารถเลือกการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ดังนี้

2.1 การกำหนดข้อจำกัดในการจ้างงาน (Restricted Hiring) ในกรณีที่องค์กรประสบปัญหา  
มีพนักงานเกินความต้องการในปฏิบัติงาน องค์กรอาจมีนโยบายไม่รับพนักงานใหม่ใน  
เวลา 1-2 ปีข้างหน้า ทั้งนี้เพื่อควบคุมปริมาณกำลังคนไม่ให้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันเมื่อ  
มีพนักงานลาออกไปองค์กรจะไม่จ้างพนักงานใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง แต่จะใช้วิธีเฉลี่ย  
กำลังคนจากส่วนงานอื่นมาช่วยหน่วยงานที่ขาดกำลังคนแทนหากหลีกเลี่ยงการจ้างพนักงานเพิ่มไม่ได้  
องค์กรสามารถใช้วิธีการจ้างเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น เช่น การกำหนดนโยบายการรับพนักงานใหม่ไม่  
เกินร้อยละ 2 ต่อปี

## 2.2 การไม่ส่งเสริมการรักษาหรือการคงอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีวิธีการดังต่อไปนี้

2.2.1 การลดเวลาการทำงาน (Reducing Hours) การที่กำลังคนเกินความต้องการในการปฏิบัติงานนั้น เป็นผลให้องค์การมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรต่างๆ จึงมักเลือกที่จะลดค่าใช้จ่ายในส่วนของพนักงาน โดยลดการทำงานล่วงเวลา เลิกจ้างพนักงานบางส่วนออก การลดเวลาการทำงานให้น้อยลง เช่น การลดชั่วโมงการทำงานจากเดิมวันละ 8 ชั่วโมงเหลือ 7 ชั่วโมง หรือลดวันทำงานจากเดิมทำงานวันจันทร์ถึงวันเสาร์ เป็นทำงานวันจันทร์ถึงวันศุกร์ซึ่งวิธีดังกล่าวมักเลือกใช้เฉพาะงานที่มีลักษณะงานเป็นการทำงานรายชั่วโมง โดยวิธีการต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อพนักงานมากน้อยแตกต่างกันไปทั้งวิธีที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานไม่มากนัก เช่น การงดทำงานล่วงเวลาหรือลดเวลาการทำงานให้น้อยลง ซึ่งจะมีผลให้พนักงานได้รับค่าจ้างลดลง จนกระทั่งวิธีการปลดพนักงานบางส่วน วิธีดังกล่าวนี้องค์กรจะไม่สามารถรักษากำลังคนไว้ได้ ดังนั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นจึงขึ้นอยู่กับวิธีการรับมือและสถานการณ์ที่องค์กรเหล่านั้นประสบ ตลอดจนนโยบายของแต่ละองค์กร

2.2.2 การให้ลาจิจโดยไม่จ่ายค่าจ้าง ซึ่งเป็นข้อตกลงกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยใช้เหตุผลของวิกฤติการณ์ขององค์กร ทั้งนี้ลูกจ้างยังคงมีสิทธิตามปกติในการลาจิจตามกฎหมายแรงงาน ตามมาตราที่ 34 ให้ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็น ตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน

2.2.3 การให้หน่วยงานอื่นยืมตัวพนักงาน (Lending) เป็นการที่หน่วยงานหนึ่งที่มีทรัพยากรมนุษย์ส่วนเกินได้ให้หน่วยงานอื่นยืมตัวพนักงานของตนในปฏิบัติหน้าที่ ลักษณะดังกล่าวมักเกิดขึ้นในพนักงานที่มีตำแหน่งระดับสูงหรือผู้บริหาร เช่น ในหน่วยราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นได้มีการยืมตัวพนักงาน จากหน่วยงานที่มีทรัพยากรมนุษย์ส่วนเกินไปสู่หน่วยงานที่ต้องการ เพื่อไปปฏิบัติงานโครงการใดโครงการหนึ่ง โดยองค์กรเจ้าสังกัดยังถือว่าพนักงานผู้นั้นเป็นพนักงานของตนเองอยู่ตลอดเวลา แต่จ่ายเงินเดือนให้พนักงานผู้นั้นน้อยลง ส่วนต่างระหว่างเงินเดือนให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ยืมไปเป็นผู้จ่ายให้ วิธีดังกล่าวเป็นการสงวนทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ซึ่งองค์กรต้นสังกัดสามารถเรียกพนักงานผู้นั้นกลับมาทำงานให้กับองค์กรได้ เมื่อวิกฤติการณ์ต่างๆ ได้ผ่านพ้นไปแล้ว

2.2.4 การลดตำแหน่ง (Demotions) เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานให้ต่ำลง โดยลดทั้งสถานะและรายได้ และเป็นวิธีหนึ่งที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงฐานะทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในกรณีที่ธุรกิจประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แทนที่องค์กรจะปลดคนงานออกไปอาจแก้ไขปัญหาโดยการลดขั้นตำแหน่งงานของพนักงานหรือลดเงินเดือน ซึ่งวิธีดังกล่าวมักเป็นปัญหาสำคัญมากที่ฝ่ายบริหารจะต้องใช้ดุลยพินิจให้รอบคอบและต้องอาศัยความร่วมมือจาก



พนักงานอย่างมาก และเป็นวิธีที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อฐานะ ชื่อเสียง เกียรติภูมิ ตลอดจนรายได้ของพนักงาน ตัวอย่างผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิธีนี้มีดังต่อไปนี้

- 1) ค่าจ้างและเงินเดือนลดลง หรือได้รับผลตอบแทนต่าง ๆ น้อยลงกว่าเดิม
- 2) สถานะของบุคคลลดลง โดยทั่วไป เช่น ตำแหน่งงานลดต่ำลง รวมถึงเกียรติและศักดิ์ศรีในหน้าที่การงาน
- 3) สิทธิพิเศษลดลง เช่น ประโยชน์อย่างอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ไม่มีที่จอดรถ ประจำตำแหน่งหรือไม่ได้รับสิทธิบางอย่าง
- 4) โอกาสลดลง เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หรือโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาให้ความดีความชอบเป็นพิเศษจากองค์กร

## 2.3 การลดปริมาณทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirements) ในหลายองค์การได้จัดทำโครงการจูงใจให้ลาออก โดยให้ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นจำนวนเงินหลายเท่าของเงินเดือน การให้ยศเพิ่มขึ้นของนายทหารหรือสิทธิพิเศษอื่นๆ เพื่อจูงใจให้พนักงานสมัครใจลาออกเองมากกว่าการบังคับ แต่ละองค์การจะใช้ชื่อโครงการต่างๆ แตกต่างกันไป เช่น โครงการร่วมใจลาออกของธนาคารกรุงไทย โครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตของข้าราชการ วิธีนี้มีจุดประสงค์เพื่อลดจำนวนพนักงานในระดับสูง ความพยายามในการให้พนักงานที่มีอาวุโสระดับสูงเกษียณอายุก่อนกำหนด และให้พนักงานที่อาวุโสน้อยกว่าเข้าสวมตำแหน่ง เป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์การอีกวิธีหนึ่ง นอกจากนั้นวิธีดังกล่าวจะต้องมีการกำหนดนโยบายและขั้นตอนการเกษียณอายุก่อนกำหนดอย่างรอบคอบมิฉะนั้นอาจทำให้เกิดปัญหาได้ เช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจ ซึ่งองค์การไม่ต้องการให้ลาออกแต่อาจตัดสินใจลาออกก่อนกำหนด หรือพนักงานอาวุโสบางคนอาจรู้สึกว่าคุณเองถูกบีบให้เกษียณก่อนกำหนด

2.3.2 การสมัครใจลาออก (Voluntary Redundancy) การที่องค์การตัดสินใจในการลดจำนวนของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจทำให้องค์การเกิดสภาวะขาดทุน โดยองค์การต่างๆ จะมีการสร้างโครงการและยื่นเงื่อนไขค่าตอบแทน โบนัส ผลประโยชน์และสิทธิพิเศษที่จูงใจต่อการเข้าร่วมโครงการและคุณสมบัติของผู้ที่สามารถเข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ ลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน และด้านกระบวนการผลิต

2.3.3 การเลิกจ้างพนักงานชั่วคราว ซึ่งเป็นการเลิกจ้างเมื่องานหมดหรือหมดสัญญาตามที่กำหนดไว้ในสัญญาจ้างงาน



2.3.4 การหยุดงานชั่วคราว (Lay Offs) เป็นการดำเนินงานโดยให้พนักงาน หยุดงานชั่วคราว นับว่าเป็นมาตรการหรือวิธีการสุดท้ายที่องค์กรจะนำมาใช้กับพนักงานที่มีจำนวนเกินความต้องการ หรือในกรณีที่องค์กรประสบวิกฤตการณ์โดยจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน และมีเงื่อนไขว่าองค์กรจะจ้างเข้ามาทำงานใหม่เมื่อสถานการณ์ขององค์กรดีขึ้น

2.3.5 การเลิกจ้าง (Terminations) เป็นวิธีที่องค์กรมักเลือกใช้เมื่อประสบปัญหาทางธุรกิจ หรือสภาวะวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจ แต่วิธีดังกล่าวนี้เป็นวิธีที่ทำลายขวัญและกำลังใจของพนักงานเป็นอย่างมากและยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรต้องวางแผนการเลิกจ้างให้รัดกุมและแจ้งต่อพนักงานล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานรับรู้และเตรียมการวางแผนในการหางานใหม่ ซึ่งในบางองค์กรอาจมีการอำนวยความสะดวกในการหางานใหม่ให้กับพนักงาน ทั้งนี้พนักงานย่อมมีสิทธิที่จะได้รับค่าชดเชยตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด ดังนี้

- 1) ลูกจ้างที่มีอายุงานครบ 120 วัน แต่ไม่ครบ 1 ปี จ่ายค่า ชดเชยไม่น้อยกว่า ค่าจ้าง 30 วัน
- 2) ลูกจ้างที่มีอายุงานครบ 1 ปี แต่ไม่ครบ 3 ปี จ่ายค่าชดเชยไม่น้อยกว่า ค่าจ้าง 90 วัน
- 3) ลูกจ้างที่มีอายุงานครบ 3 ปี แต่ไม่ครบ 6 ปี จ่ายค่าชดเชยไม่น้อยกว่า ค่าจ้าง 180 วัน
- 4) ลูกจ้างที่มีอายุงานครบ 6 ปี แต่ไม่ครบ 10 ปี จ่ายค่าชดเชยไม่น้อยกว่า ค่าจ้าง 240 วัน
- 5) ลูกจ้างที่มีอายุงานครบ 10 ปีขึ้นไป จ่ายค่าชดเชยไม่น้อยกว่าค่าจ้าง 300 วัน

## 2.4 การเพิ่มความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2.4.1 การพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด สร้างความต้องการสินค้าหรือบริการของผู้บริโภค เพื่อสร้างงานให้กับองค์กรและลดปัญหาทรัพยากรมนุษย์ส่วนเกิน

2.4.2 การสร้างงานใหม่ (Created New Job) การแก้ปัญหาจำนวนกำลังคนที่เกินความต้องการขององค์กร นอกจากการกำหนดข้อจำกัดของการจ้างงานแล้ว อีกวิธีหนึ่งอาจใช้การสร้างงานใหม่ เพื่อให้พนักงานที่เกินอยู่ไปทำงานในส่วนงานใหม่ เช่น แผนกหรือสาขาใหม่ในต่างจังหวัด หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้ดูไม่ค่อยสอดคล้องกับการบริหารงานในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ เนื่องจากองค์กรจะต้องพยายามลดกิจกรรม ยุบเลิก เพื่อลดต้นทุน และ

ค่าใช้จ่าย ดังนั้นการสร้างงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาคนล้นงาน จึงควรเป็นงานใหม่ที่น่าสนใจหรืองานที่สร้างโอกาสทางธุรกิจ มิฉะนั้นก็จะยิ่งเพิ่มปัญหาให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

การตัดสินใจจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการแนวทางแก้ไขหรือสถานการณ์ที่ต้องการแนวทางในการรับมือ เช่นเดียวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเข้าใจถึงสถานการณ์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาเป็นลำดับแรก เพื่อพัฒนาทางเลือกและตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการวางแผนรองรับสถานการณ์นั้นสถานการณ์ดังกล่าวอาจยังไม่เกิดขึ้น แต่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยองค์การสามารถพิจารณาได้จากสารสนเทศที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อใช้คาดการณ์สถานการณ์หรือปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตโดยสถานการณ์ด้านทรัพยากร-มนุษย์ที่สามารถเกิดขึ้นกับองค์กรนั้น สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 กรณีคือ 1) อุปสงค์ด้านแรงงานมากกว่าอุปทานด้านแรงงานในองค์กร หรือองค์การเกิดสภาวะขาดแคลนพนักงาน และ 2) อุปสงค์ด้านแรงงานน้อยกว่าอุปทาน ด้านแรงงานในองค์กร หรือองค์การเกิดสภาวะมีทรัพยากรมนุษย์ส่วนเกิน

กรณีที่ 1 องค์การเกิดสภาวะขาดแคลนพนักงาน ทางเลือกในการตัดสินใจเพื่อใช้กำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเพิ่มทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งอุปทานภายในองค์กร และการเพิ่มทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งอุปทานภายนอกองค์กร

กรณีที่ 2 องค์การเกิดสภาวะมีทรัพยากรมนุษย์ส่วนเกิน ทางเลือกในการตัดสินใจเพื่อใช้กำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมีดังนี้ คือ 1) การกำหนดข้อจำกัดในการจ้าง 2) การไม่ส่งเสริมการรักษาหรือการคงอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ 3) การลดปริมาณทรัพยากรมนุษย์ 4) การเพิ่มความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จากทางเลือกในแต่ละทางเลือกมีทางเลือกย่อยๆ ที่สามารถเลือกใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การสิ่งสำคัญในการเลือกทางเลือกเพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากร-มนุษย์ นั่นคือ การที่องค์การสามารถสร้างสมดุลระหว่างปริมาณงานและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า และวางแผนรองรับกับสถานการณ์หรือปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่หยุดชะงักและเกิดความต่อเนื่องในการทำงาน หรือทำให้้องค์การได้รับผลกระทบจากปัญหาน้อยที่สุด

## 6. ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร อันเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีจำนวนเพียงพอ ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในหลายประการดังนี้

6.1 ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะถ้าองค์กรได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่นำเข้ามาในองค์กรมีคุณค่า ก่อเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง กล่าวคือหน่วยงานที่เสนอแผนด้านทรัพยากรมนุษย์มาจะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ดังนั้นจึงทำแก้ไขปัญหาทรัพยากรมนุษย์ได้ชัดเจน ขณะเดียวกันหน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางการพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

6.2 ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน การวางแผนเป็นการมองอนาคต องค์กรโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้น การขยายตัวขององค์กรนี้ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์กรในระยะแรก ดังนั้น กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์กร จำนวนและคุณสมบัติทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเมื่อองค์กรได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบ ย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการกิจในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน

6.3 ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่ลูกจ้างต่างๆ ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องกัน

6.4 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญในองค์กรทุกประเภทเป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ การที่องค์กรจะกำหนดการรับพนักงานใหม่แต่ละครั้งจะต้องยึดแผน

งานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงานและเป็นการทำให้การจ่ายค่าตอบแทนขององค์การให้พนักงานใหม่เหล่านี้มีความคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะทันทีที่องค์กรตัดสินใจจ้างพนักงาน นั้นแสดงว่าต้นทุนขององค์การเพิ่มขึ้น ประเด็นนี้้องค์การธุรกิจให้ความสนใจมากเพราะต้องการให้การจ้างพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ประหยัด ทันเวลา และตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง

6.5 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกับของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่จำเป็นจะต้องออกมาในรูปการจ้างพนักงานใหม่ทั้งหมด พนักงานที่องค์กรต้องการใหม่นั้น บางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการโยกย้ายพนักงานจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด จึงทำให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานขององค์การได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

6.6 เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การภาครัฐ ภาคเอกชนและสังคม เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศไม่เกิดปัญหาการว่างงาน หรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

## 7. ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์

แผนทรัพยากรมนุษย์ก็คล้ายกับแผนงาน แผนเงินและแผนอื่นๆ ขององค์การ ความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์และนำแผนทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติมักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญที่เรียกว่า ปัจจัยกำหนดความสำเร็จ(Key Success Factors) ดังนี้

7.1 การให้ความสำคัญของผู้บริหารองค์การ โดยมีความมุ่งมั่น จริงจังและเอาใจใส่ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์การ องค์การใดก็ตามที่องค์กรริเริ่มดำเนินการจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้ความสำคัญและเอาใจจริงกับเรื่องนั้น มีการติดตามความก้าวหน้า การสนับสนุนในด้านต่างๆ และประเมินผลเป็นระยะๆ เนื่องจากสิ่งใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญผู้บริหารระดับอื่นๆ ตลอดจนพนักงานภายในองค์การก็จะให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน

7.2 ระบบข้อมูล การจัดทำแผนที่มีประสิทธิภาพ การมีข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ทั้งข้อมูลภายในองค์กรและข้อมูลภายนอกองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการนำเอาข้อมูลที่มีอยู่มาใช้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม ทำการประมวลและวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานของพนักงานในอนาคต หากขาดเสียซึ่งข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วน ทันสมัย เฉพาะเจาะจง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คงไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ ครบถ้วนและถูกต้อง

7.3 การมีส่วนร่วมของหน่วยงานในองค์กร แผนทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพียงหน่วยเดียวอาจจะสามารถจัดทำเป็นแผนได้ แต่แผนดังกล่าวมักจะเป็นแผนที่ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายในหน่วยงาน ต่างๆ ภายในองค์กร เมื่อนำไปปฏิบัติจึงมักจะมีปัญหา เนื่องจากแผนที่กำหนดขึ้นไม่ได้สะท้อนความเป็นจริงของหน่วยงานหรือหน่วยงานภายในองค์กรไม่มีส่วนร่วม ดังนั้น ในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์องค์กรควรที่จะเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล และมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ มีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นหากพนักงานทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของของแผนทรัพยากรมนุษย์นี้ การนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จก็จะมีโอกาสเป็นไปได้ในระดับที่สูง

7.4 การรายงาน ติดตามและประเมินผล โดยการกำหนดหน่วยที่รับผิดชอบและผู้ที่ได้รับมอบหมายและกำหนดช่วงเวลาในการติดตามผลและรายงานผลที่ชัดเจน เพื่อที่จะทำให้ทราบความสำเร็จของการดำเนินงานและทราบข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในขณะที่ดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ด้วยเหตุผลที่ว่าไม่ว่าการจัดทำแผนจะสมบูรณ์ครบถ้วนและเป็นไปตามระบบและวิธีการที่ทันสมัยเพียงใดก็ตาม แผนที่กำหนดขึ้นมาก็มีโอกาสที่จะผิดพลาดได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อันเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี นั้นไม่สามารถที่จะคาดการณ์ได้ถูกต้องตลอดเวลา ความจำเป็นในการที่จะต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อความต้องการกับสภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นเรื่องปกติที่องค์กรต้องหาวิธีการในการรับกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหล่านั้น



ดังนั้น การหมั่นติดตามประเมินผลและทบทวนแผนเป็นระยะๆ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การจำเป็นต้องวางกลไก การติดตาม รายงาน ประเมินผล เอาไว้ นอกจากมีกลไกดังกล่าวแล้วยังต้องมีการทบทวนเป็นระยะๆ ตลอดเวลาและในการทบทวนแผนนั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนด้วย





ศูนย์ประสานงานและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร



## การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection)

การวิเคราะห์งานจะได้ผลลัพธ์หรือสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับแต่ละงาน ดังที่กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมา ปกติสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานสามารถที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขององค์การได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน และเอกสารระบุคุณสมบัติของตำแหน่งงาน โดยเอกสารคำบรรยายลักษณะงานจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและกระบวนการในการปฏิบัติงานแต่ละชนิด ทำให้ทราบถึงขอบเขตของงานที่พนักงานจะต้องกระทำในแต่ละหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่เอกสารระบุคุณสมบัติของตำแหน่งงานจะกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะนำข้อมูลจากเอกสารทั้ง 2 ชนิดมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และมีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีที่ต้องการต้องการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น การสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าปฏิบัติงานในองค์การถือเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานหลักอย่างเป็นระบบและเหมาะสม เนื่องจากทั้งสองหน้าที่นี้มีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคต ถ้าองค์การสามารถสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่นๆ ที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการได้ก็จะส่งผลให้องค์การมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้าเป็นพนักงานแล้วโอกาสที่องค์การจะเกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานย่อมจะมีมากขึ้น

1. การสรรหา

2. การคัดเลือก

รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

## 1. การสรรหา

### 1.1 ความหมายของการสรรหา

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ดังนี้

Bohlander, Snell and Sheman (2001) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการในการประยุกต์สับสนุนให้มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพมากที่สุดเข้าสู่ตำแหน่งที่มีการว่างอยู่ในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต

Decenzo and Robbins (2002) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาผู้สมัครที่มีศักยภาพในตำแหน่งที่ว่างลงขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต เชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งงานว่างกับบุคคลที่หางานมาพบกันในที่ที่สุด

Stone (2006) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการของการค้นหาและดึงดูดพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การให้เข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง

Bratton and Gold (2007) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการที่ดึงดูดให้ผู้สมัครงานในตำแหน่งที่ว่างลงในองค์การ

Raymond Noe and Patrick (2006) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง วิธีปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่องค์การดำเนินการด้วยวัตถุประสงค์หลักในการกำหนดและดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพ

จากที่กล่าวมาพอสรุปความหมายของการสรรหา ได้ว่า การสรรหา หมายถึง ความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้คนที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดในรายละเอียดของงานมาสมัครลงในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต ให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการในตำแหน่งที่ว่าง

ในการที่องค์การจะได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ต้องผ่านวิธีการที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการ วิธีปฏิบัติงานและกิจกรรมที่องค์การค้นหา และดึงดูดให้คนที่มีศักยภาพเกิดความต้องการที่จะเข้ามาทำงานกับองค์การ โดยทั่วไปคนที่จะเข้ามาทำงานในองค์การควรต้องมีความรู้ 4 ด้าน ซึ่งมีชื่อย่อภาษาอังกฤษว่า KSAOs ได้แก่

1) K-knowledge ความรู้ คือ สิ่งที่คุณจำเป็นต้องรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงาน ตำแหน่งนั้นๆ เช่น ตำแหน่งพนักงานบัญชีต้องการผู้ที่จบการศึกษาระดับ ปวช. หรือปริญญาตรี ด้านการบัญชี

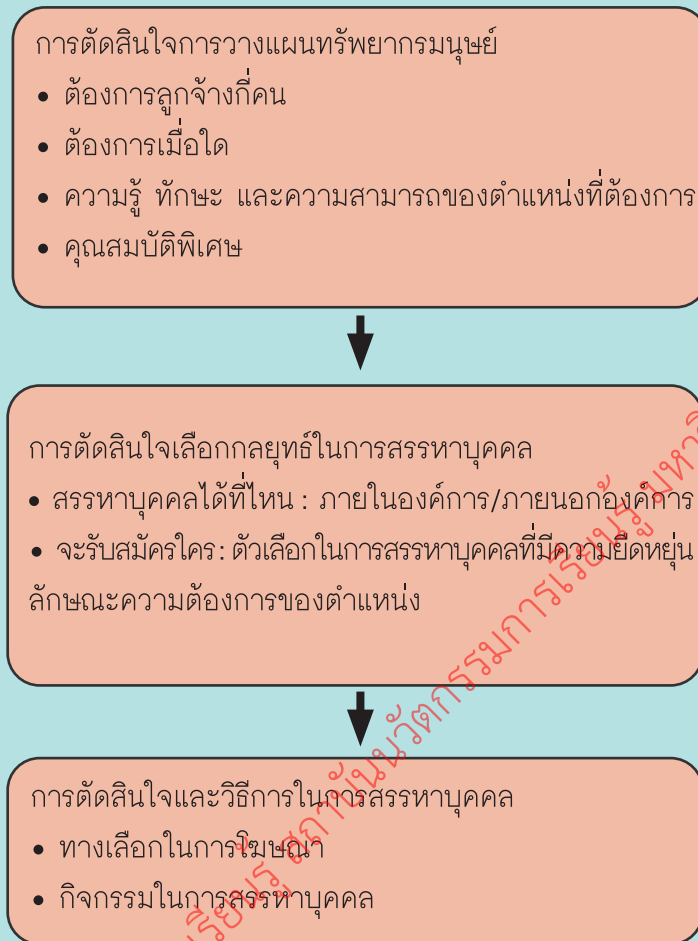
2) S-skills ทักษะหรือความชำนาญ คือ สิ่งที่คุณควรรู้ว่าจะต้องทำอะไร เป็น สิ่งที่คุณจำเป็นต้องใช้ในการทำงานตำแหน่งนั้นๆ เช่น พนักงานพิมพ์ดีดจะต้องมีทักษะในการพิมพ์ไม่น้อยกว่า 25 คำต่อนาที

3) A-abilities ความสามารถ คือ ความสามารถของบุคคลในการกระทำบางสิ่ง หรือเรียนรู้ที่จะกระทำบางสิ่ง ซึ่งความสามารถนี้ต้องเหมาะกับตำแหน่งงาน เช่น ข้างเครื่องตามโรงงานต้องสามารถซ่อมเครื่องจักรได้

4) O-other personal characteristics คุณลักษณะ หรือความสามารถพิเศษอื่นๆ ซึ่ง อาจเกี่ยวข้องกับงานหรือไม่เกี่ยวข้องกับงานก็ได้

ทั้งนี้ในการตัดสินใจในการสรรหาบุคคลมาทำงานในองค์การ Robert L Mathis and John it. Jackson (2002) ได้นำเสนอแนวทางในการดำเนินการโดยเริ่มตั้งแต่ การตัดสินใจการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการตั้งคำถามที่ว่า องค์การต้องการลูกจ้างกี่คน ต้องการเมื่อใด และแรงงานต้องมีความ ทักษะ และความสามารถของตำแหน่งที่ต้องการ อย่างไร หลังจากนั้นก็พิจารณาต่อว่า จะสรรหาบุคคลจากที่ไหนภายในองค์การ หรือภายนอกองค์การ และจะเลือกสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างไร รายละเอียดของการดำเนินการ ดังภาพที่ 5-7





ภาพที่ 5-7 แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจในการสรรหาบุคคล

ที่มา : Robert L Mathis and John it. Jackson (2002)

## 1.2 กระบวนการสรรหา

การทำงานใดๆ จะมีคุณภาพและตรงตามเป้าหมาย จะเป็นที่จะต้องทำงานอย่างมีระบบ และขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหาอาจ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ หลายขั้นตอน ดังเช่นที่ พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 114-115) ได้กำหนดไว้ 8 ขั้นตอน และในขณะที่ สุนันทา เลาหันันท์ (2546, หน้า 121-123) ได้กำหนดไว้ 10 ขั้นตอน ซึ่งในที่นี้จะขอสรุปกระบวนการสรรหาเป็น 5 ขั้นตอน โดยมีการยุบรวมในบางประเด็นที่เป็นกิจกรรมต่อเนื่องกันไว้ด้วยกัน ดังนี้

### ขั้นที่ 1 : การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทำให้ทราบจำนวนพนักงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไปองค์การที่จัดตั้งขึ้นการสรรหาจะเริ่มจาก ตำแหน่งที่ว่างในแผนของตน การแจ้งข้อมูลจากแผนกต่างๆ การขอบรรจุพนักงานในตำแหน่งใด จำนวนเท่าไร โดยมีแนวทางในการดำเนินการในขั้นตอนนี้ ดังนี้

1) ความต้องการของหน่วยงานหลัก (Specific request from line department) ผู้รับผิดชอบหน่วยงานหลักเป็นผู้บัญญัตินโยบายขององค์การ ความต้องการของหน่วยงานหลักจะเป็นแนวทางประกอบการพิจารณากำหนดตำแหน่งขั้นใหม่ขององค์การ ซึ่งจะต้องระบุชัดเจนว่าจะขอพนักงานเพื่อทำงานตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการมีอะไรบ้าง

2) การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร (Job Opening Identified) ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงานหลัก เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์การต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

3) การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทำให้ทราบถึงคำบรรยายลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติพิเศษของผู้สมัคร

4) ข้อคิดเห็นของฝ่ายบริหาร (Manager's comments) ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้บริหารจะเป็นข้อมูลสะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบุรณ์และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติงานขึ้น

5) การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job requirement) เป็นผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งานและการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยกำหนดเงื่อนไข และคุณสมบัติของตัวพนักงานที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 2 : การพิจารณาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา

จากขั้นที่ 1 เมื่อแผนกต่างๆ ขอรับพนักงานเพิ่มหรือทดแทนในตำแหน่งที่ว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำแบบฟอร์มนั้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกับแผนทรัพยากรมนุษย์และรายละเอียดของตำแหน่งงาน จากสารสนเทศการวิเคราะห์งาน เพื่อทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมของจำนวนพนักงาน ซึ่งในขั้นนี้สามารถที่จะพิจารณาทางเลือกอื่นเพื่อทดแทนการสรรหา โดยการหารือร่วมกับแผนงานที่ขอจัดจ้าง ได้แก่ การทำงานล่วงเวลาและการใช้ผู้รับเหมาช่วง

ขั้นที่ 3 : การดำเนินการสรรหา

เมื่อเปรียบเทียบทางเลือกหลายทางสุดท้ายองค์การเลือกที่จะดำเนินการสรรหาพนักงานตามตำแหน่งงานที่ว่าง การดำเนินการสรรหานี้ผู้สรรหาจะต้องตัดสินใจเลือกแหล่งสรรหาจากภายในหรือภายนอกองค์การ และวิธีการสรรหาของแต่ละแหล่ง

ขั้นที่ 4 : การสรรหาบุคคล

ผู้สรรหาจะดำเนินการสรรหาบุคคลตามตำแหน่งที่กำหนดไว้จากแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหาตามขั้นที่ 3 เช่น หากเลือกแหล่งสรรหาจากภายนอกจะใช้วิธีการสรรหาจากการประกาศรับสมัครผ่านสื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการที่ระบุไว้ในตำแหน่งให้มากที่สุด

ขั้นที่ 5 : การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

เมื่อดำเนินการในขั้นที่ 4 แล้วจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะเพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการสรรหาต่อไป



### 1.3 แหล่งที่มาของการสรรหาพนักงาน

แหล่งที่มาของการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพที่นิยมใช้กันมี 2 วิธี ได้แก่ การสรรหาพนักงานจากภายในองค์กรกับการสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์กร Raymond Noe., (2006) ซึ่งจะได้อธิบายดังนี้

1.3.1 การสรรหาพนักงานจากภายในองค์กร เป็นวิธีการหนึ่งที่จะได้พนักงานมาแทนตำแหน่งที่ว่าง อาจจะเลือกจากคนในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ โดยการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา เพราะทุกองค์กรจะมีพนักงานที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในงานอื่นนอกเหนือไปจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่หรือมีความสามารถหลายด้าน

#### 1) ผลดีของการสรรหาพนักงานจากภายใน

การสรรหาพนักงานจากภายในองค์กร คือ การเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายพนักงานปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ การสรรหาแบบนี้จึงมีประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานหลายประการดังต่อไปนี้คือ (Schneider & Schmitt, 1986)

(1) ลดช่วงเวลาการปรับตัว พนักงานที่สรรหาจากภายในองค์กรจะมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านการจัดโครงสร้าง ระบบการทำงาน เป้าหมายและนโยบาย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ทำให้พวกเขาไม่จำเป็นต้องเสียเวลาหรือเสียเวลาน้อยลงในการปรับตัวเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ และสามารถเริ่มต้นศึกษาและปฏิบัติงานได้ในเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

(2) องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงาน หากผลการปฏิบัติงานในอดีตคือสิ่งที่จะทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้ดีที่สุดแล้ว การสรรหาพนักงานจากภายในองค์กรก็ย่อมช่วยให้องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะองค์กรสามารถประเมินได้เป็นอย่างดีว่าพนักงานคนใดมีความสามารถแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี เหมาะสมและเที่ยงธรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวพนักงาน

(3) เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง การสรรหาพนักงานจากภายในองค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์กร ค่าใช้จ่ายนี้มิได้มีเพียงค่าใช้จ่ายจริงในการสรรหาเท่านั้นแต่ยังรวมถึงค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และค่าใช้จ่ายระหว่าง



ที่พนักงานใหม่ใช้ในการปรับตัวอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการสรรหาพนักงานระดับบริหาร องค์การอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากสำหรับการว่าจ้างองค์การจัดหางานเอกชนเพื่อค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง

(4) ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของพนักงาน การสรรหาพนักงานจากภายในองค์การ โดยการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายพนักงานไปสู่ตำแหน่งงานใหม่จะช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของพนักงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการเลื่อนหรือโยกย้ายตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิม เพราะพนักงานจะรู้สึกว่างค์การมีนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน หรือพนักงานที่ต้องการเปลี่ยนลักษณะงานใหม่ ก็จะมีทัศนคติที่ไม่จำเป็นต้องออกไปหางานใหม่

2) ข้อจำกัดของการสรรหาพนักงานภายในองค์การวิธีการนี้ยังมีข้อจำกัดบางประการ ดังต่อไปนี้ (Schuler, 1984)

(1) อาจจะไม่มียุทธวิธีที่เหมาะสมที่จะบรรจุลงตำแหน่งที่ว่าง  
(2) ได้พนักงานที่มีแนวความคิดเดิมไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่เกิดความคิดริเริ่มใหม่

(3) การไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่งจากกลุ่มบุคคลภายในองค์การด้วยกันเองทำให้เกิดความขัดแย้งและเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานในองค์การ

(4) พนักงานอาจจะได้รับการเลื่อนไปสู่งานที่เกินความสามารถ

(5) ใช้เวลาการสรรหามากขึ้น การประกาศรับสมัครจะทำให้องค์การต้องใช้เวลามากขึ้นสำหรับการสรรหาพนักงานเพื่อมาดำรงตำแหน่งต่างๆ

(6) เพิ่มความขัดแย้งภายในองค์การ บุคคลที่คิดว่าตนเองมีคุณสมบัติที่เหมาะสมแต่ไม่ได้รับการคัดเลือกอาจเกิดความไม่พอใจได้ นอกจากนั้นอาจมีการเล่น "การเมือง" ระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์การ เพื่อให้บุคคลในฝ่ายของตนได้รับการคัดเลือก

(7) เพิ่มความกดดันแก่ผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือก บุคคลที่ทำหน้าที่คัดเลือกอาจมีความกดดันหรือความเครียดเพิ่มขึ้น เนื่องจากอาจจะมิได้มีผู้สมัครหลายคนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน จนยากแก่การตัดสินใจ

(8) ความวุ่นวายภายในหน่วยงานเพิ่มขึ้น หน่วยงานบางหน่วยที่มีพนักงานที่ต้องการโยกย้ายเปลี่ยนงาน และสมัครเข้ารับการคัดเลือกบ่อยๆ อาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อพนักงานเหล่านั้น และอาจนำไปสู่ความป็นเกลียดภายในหน่วยงานนั้นๆ ได้

#### 1.4 วิธีการสรรหาพนักงานจากภายในองค์การ

วิธีการสรรหาภายในองค์การ ผู้สรรหาสามารถใช้วิธีการสรรหาพนักงานได้หลายวิธีดังนี้

1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS: Human Resource Information System) เป็นการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการบันทึกข้อมูลคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายภายในองค์การในลักษณะคลังข้อมูล เพื่อรองรับการทำงานของหน้าที่ในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำงานร่วมกันกับระบบฐานข้อมูล เช่น Employee Self-Service (ESS), Enterprise Resource Planning (ERP) โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS: Human Resource Information System) ไว้ดังนี้

Griffiths, Lloyd-Walker and Williams (1999), Kavanagh, Gueutal and Tannenbaum (1990) and Stone (2006) ได้ให้คำนิยามว่า เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) คือ ระบบฐานข้อมูลที่ออกแบบมาเพื่อรองรับการทำงานของหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Kovach and Cathcart (1999) ได้ให้คำนิยามของคำว่า HRIS คือ กระบวนการสำหรับการคัดเลือก การจัดเก็บ การซ่อมแซม การประมวลผล และการตรวจสอบข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการขององค์การ

จากความหมายของคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ ระบบคอมพิวเตอร์ที่องค์การนำมาประยุกต์ใช้ในงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับข้อมูลของพนักงาน

สำหรับประโยชน์ของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์การ ผลการศึกษาของ Kovach and Cathcart (1999) and Kovach, Hugher, Fagan and Maggitti (2002) สรุปได้ว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำมาใช้ในองค์การเพื่อทำให้การดำเนินขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในด้านต่างๆ เช่น ทำให้การดำเนินงานของ

องค์การมีความคล่องตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะการค้นหาข้อมูลของพนักงาน ข้อมูลเข้าถึงได้ง่ายรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ ลดการสิ้นเปลืองกระดาษ สามารถแชร์ข้อมูลระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังมีประโยชน์ในการวิเคราะห์ และแสดงรายงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารหรือพนักงานสามารถเข้าถึงค้น ข้อมูล ประมวลผลข้อมูลที่จำเป็นได้อย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้ในการสรรหาพนักงานภายในองค์การ ถ้ามีระบบ HRIS ที่ทันสมัยจะทำให้การ ค้นหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณา ข้อมูลด้านอื่นๆ ของพนักงานคนนั้นได้อีกด้วยเพื่อประกอบการตัดสินใจในการบรรจุแต่งตั้งใน ตำแหน่งใหม่

2) การประกาศรับสมัครพนักงาน (job posting) หมายถึง การประกาศข้อมูล ตำแหน่งที่ว่างลงให้กับพนักงานได้รับรู้ทั่วทั้งองค์การ การประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบัน อย่างเป็นทางการ (Job posting) วิธีการนี้มีจุดประสงค์เพื่อแจ้งให้พนักงานปัจจุบันขององค์การทราบ ถึงตำแหน่งว่างที่มีอยู่ในขณะนั้น (Scarpello, Ledvinka, Bergmann, 1995) โดยปกติแล้วองค์การมัก จะติดประกาศไว้บนป้ายประกาศ หรือประกาศในหนังสือจุลสารข่าวภายใน หรือผ่านระบบ คอมพิวเตอร์ขององค์การ พนักงานซึ่งคิดว่าตนเองมีคุณสมบัติเหมาะสมตามประกาศ ก็สามารถจะ ไปสมัครได้ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

3) การรับสมัครเพื่อการบรรจุตำแหน่งที่ว่าง (Job Bidding) หมายถึง การเปิดโอกาส ให้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งที่ว่างสมัครเพื่อคัดเลือกในตำแหน่งนั้น

1.3.2 การสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์การ ในการสรรหาพนักงาน มีเหตุผลมากมายที่ องค์การจะทำการสรรหาพนักงานจากบุคคลภายนอกองค์การ

ประการแรก ในงานระดับต้นๆ หรืองานระดับกลางภายในองค์การที่ต้องการความ เชี่ยวชาญเฉพาะ อาจจะไม่มีความรู้พนักงานภายในองค์การที่มีอยู่แล้วหรืออาจจะมีแต่คุณสมบัติไม่เหมาะสมในตำแหน่งดังกล่าว

ประการที่สอง การนำบุคคลจากภายนอกเข้าสู่องค์การจะทำให้องค์การได้รับแนว คิดใหม่ๆ แตกต่างจากเดิมและวิธีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ เนื่องจากการสรรหาพนักงาน จากภายในองค์การจะทำให้สมาชิกขององค์การคิดคล้ายคลึงกันและอาจไม่เหมาะสมกับ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่

1) ข้อดีของการสรรหาจากบุคคลภายนอก ได้แก่

- (1) องค์การมีโอกาสในการเลือกบุคคล เนื่องจากขอบเขตของผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครมีขนาดกว้าง
- (2) องค์การสามารถสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง
- (3) องค์การมีโอกาสได้บุคคลที่มีแนวความคิด ความรู้ ความสามารถและทักษะใหม่ๆ จากผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัคร

2) ข้อจำกัดของสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์การ

- (1) การชักจูงและคัดเลือกผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครจากภายนอกทำได้ยาก นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายในการสรรหาสูง
- (2) ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การลดน้อยลง
- (3) เสียเวลาในการอบรมปฐมนิเทศ และการปรับตัวเข้ากับองค์การของผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครจำเป็นต้องใช้เวลา
- (4) การรับผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครเข้ามาก็ไม่มีหลักประกันว่าจะเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้

วิธีการสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์การมีอยู่หลายวิธี เช่น

- 1) ผู้สมัครตรง (Direct Applicants) และผู้สมัครที่มาจากการอ้างอิง (Referrals) ผู้สมัครตรง ได้แก่ ผู้ที่ทำการสมัครในตำแหน่งที่ว่างขององค์การ โดยที่องค์การไม่ได้เสาะแสวงหา ส่วนผู้สมัครที่มาจากถาอ้างอิง ได้แก่ ผู้ที่ทำการสมัครตำแหน่งที่ว่างโดยมีการแนะนำจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในองค์การ แหล่งการสรรหาโดยการสมัครตรงและจากการอ้างอิงมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งถือเป็นแหล่งการสรรหาพนักงานที่ดี เนื่องจาก ผู้สมัครเหล่านี้ส่วนใหญ่ได้มีความรู้ความเข้าใจกับองค์การที่ตนได้สมัครตรงไว้แล้ว และอาจกล่าวได้ว่ามักมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ กระบวนการนี้เรียกว่า การเลือกตัวเอง (Self-selection) ผู้สมัครงานส่วนใหญ่มักจะมองหาญาติมิตรและผู้คุ้นเคยให้ช่วยหางาน และเครือข่ายทางสังคมเหล่านี้ช่วยทั้งผู้หางานและองค์การ นอกจากนี้พนักงานที่ได้จากผู้สมัครตรงหรือผู้สมัครที่มาจากการอ้างอิงจะมีความผูกพันกับองค์การมากกว่าการสรรหาผู้สมัครจากแหล่งอื่นๆ เพราะได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การมาก่อน

และพึงพอใจที่จะทำงานให้กับองค์กรและเมื่อพิจารณาจากต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าจึงเชื่อได้ว่าเป็นแหล่งที่ดีที่สุดในการสรรหา

2) การลงโฆษณาตามสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นการลงประกาศลงในหนังสือพิมพ์และวารสารที่มีผู้นิยมอ่านและเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ โดยการลงโฆษณาจะมีการประกาศตำแหน่งงานที่ว่าง ตลอดจนคุณสมบัติของผู้ประสงค์จะสมัครที่ชัดเจน ปัญหาสำคัญคือการสื่อสารให้ผู้อ่านสนใจและเข้าใจในเนื้อหาของการรับสมัครงาน จนถึงขั้นประสงค์ที่จะมาสมัครงานกับองค์กร อย่างไรก็ตามผู้อ่านหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่มักมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่องค์กรต้องการและวิธีการนี้มักเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

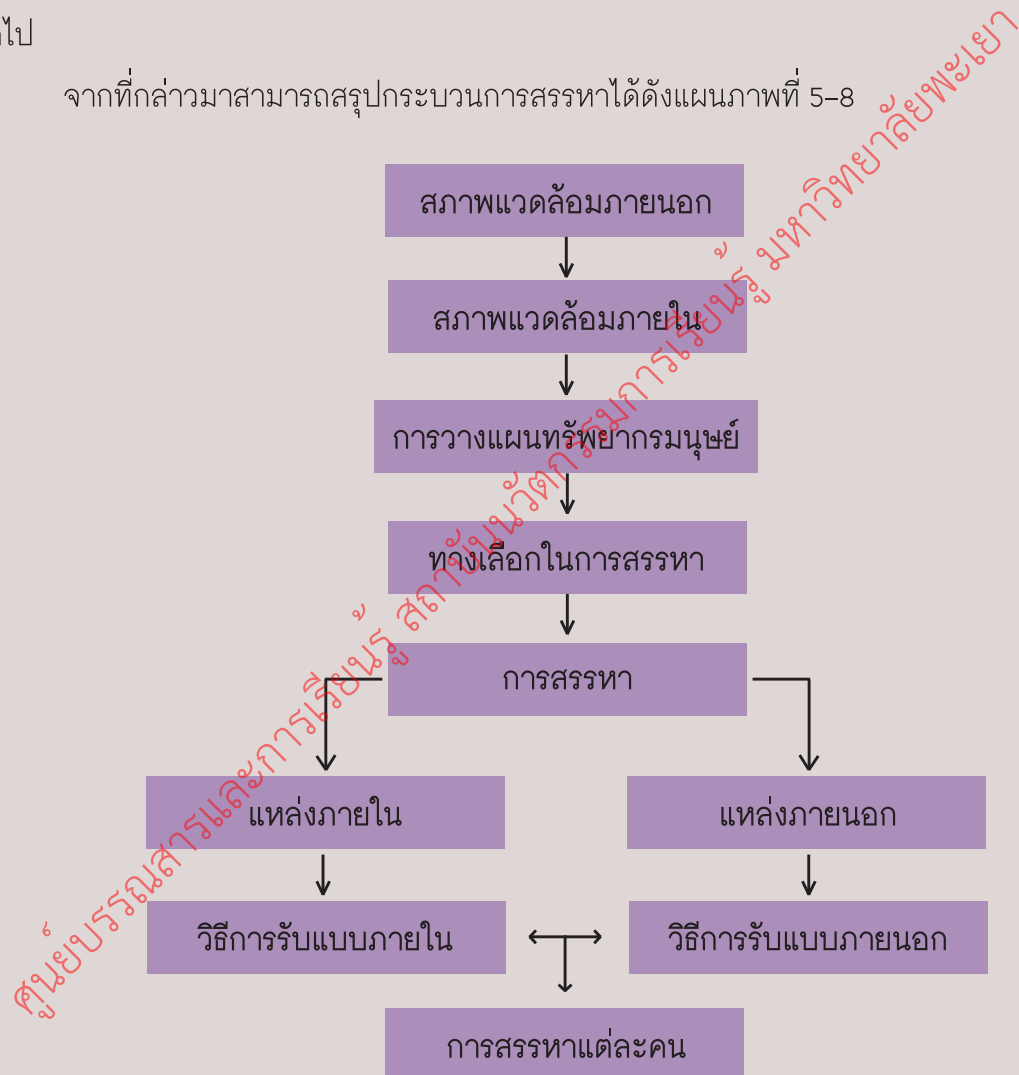
3) การสมัครโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Recruiting) ความเจริญก้าวหน้าของทางด่วนข้อมูลข่าวสาร ได้เปิดโอกาสให้กับองค์กรในการสรรหาพนักงานที่มีความสามารถสูง โดยการใช้สื่อด้านอินเทอร์เน็ต ผ่านเว็บไซต์ขององค์กรหรือหน่วยงานจัดหางาน ซึ่งจะช่วยประหยัดงบประมาณในการเดินทางและทำให้องค์กรและผู้สมัครงานสามารถนัดพบกันผ่านการประชุมทางไกล อย่างไรก็ตาม การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มักจะได้ประโยชน์กับองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรใหม่และองค์กรขนาดเล็กมักไม่ได้รับความสนใจจากผู้สมัครเท่าใดนัก

4) หน่วยงานจัดหางานภาครัฐและภาคเอกชน (Public and Private Employment Agencies) การติดต่อกับสำนักจัดหางานของหน่วยงานภาครัฐ ถือว่าเป็นแหล่งของการสรรหาภายนอกที่สำคัญแหล่งหนึ่ง เพราะบรรดาผู้สมัครหรือผู้ที่ต้องการจะหางานทำส่วนใหญ่ มักจะมาใช้บริการของสำนักจัดหางาน ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายผู้สมัครสามารถลงทะเบียนให้ข้อมูล ในรายละเอียดต่างๆ ของงานที่มีอยู่ และคุณสมบัติของผู้สมัครงาน โดยทั่วไปหน่วยงานภาครัฐมักจะมีอยู่ทุกจังหวัด ซึ่งได้แก่ สำนักงานแรงงานในแต่ละจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการข้อมูลข่าวสารความรู้เกี่ยวกับแรงงาน

สำหรับองค์กรจัดหางานเอกชน อาจทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจัดหางานหรือรับจ้างปรึกษาทางบริการ ในกรณีที่องค์กรต้องการบุคคล โดยเฉพาะระดับบริหาร เพราะองค์กรพวกนี้มีความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนี้ นอกจากนี้การให้บริการขององค์กรดังกล่าวช่วยให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลาในการติดต่อและไม่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับระหว่งการดำเนินการสรรหา

5) สถาบันการศึกษา เช่น วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (Colleges and Universities) สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่มักมีหน่วยงานในการจัดหางานเพื่อช่วยให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษามีงานทำ การสัมภาษณ์ในสถาบันการศึกษาถือเป็นแหล่งสำคัญในการสรรหาในระดับงานอาชีพและตำแหน่งงานบริหารที่ว่าง องค์กรมักจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง โดยผู้สรรหาพนักงานขององค์กรจะสามารถพิจารณาคุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาได้จากทะเบียนของสถาบันการศึกษา แล้วคัดเลือกนักศึกษาที่ได้คะแนนดี มีความรู้ความสามารถมาคัดเลือก ทดสอบและทำการสัมภาษณ์ต่อไป

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปกระบวนการสรรหาได้ดังแผนภาพที่ 5-8



ภาพที่ 5-8 กระบวนการสรรหาตามแนวคิดของ Ivancevich

ที่มา : Ivancevich (2010)

จากภาพที่ 5-8 จะเห็นได้ว่า การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ดำเนินการหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์งาน แล้วนำมาสู่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็มีการวิเคราะห์ด้านกำลังแรงงาน ถ้าผลการวิเคราะห์ด้านแรงงาน พบว่า อุปสงค์ด้านแรงงานมากกว่าอุปทานด้านแรงงานซึ่งกรณีนี้ก็จะนำไปสู่การสรรหาเพื่อหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานสมัคร และทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมเพื่อทำงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร

ทั้งนี้การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีกรอบแนวคิดในการดำเนินการที่เหมาะสม หมายความว่า ก่อนที่องค์กรจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ผลของการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึงลักษณะโดยละเอียดของงานหนึ่งๆ และคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น ส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็ทำให้ทราบว่าองค์กรนั้นๆ มีความต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากนั้นองค์กรจึงวางแผนการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าข่ายความต้องการ และทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพเหมาะสมมากที่สุด เพื่อรับเข้าทำงานในองค์กร

การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ไปใช้ในการคัดเลือกพนักงาน เป็นการดำเนินการภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์งานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เนื่องจากผลลัพธ์ที่สำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์งาน ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์งานด้วยเครื่องมือวิธีการใดก็ตามคือ คุณสมบัติของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ หรือที่เรียกสั้นๆว่า KSAOs ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดวิธีการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงาน โดยขั้นตอนของการกำหนด



## 2. การคัดเลือก (Selection)

### 2.1 ความหมายของการคัดเลือก

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ดังนี้

Mondy Noe and Premeau (1999) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด สำหรับตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งและสำหรับองค์การจากกลุ่มผู้สมัครงาน

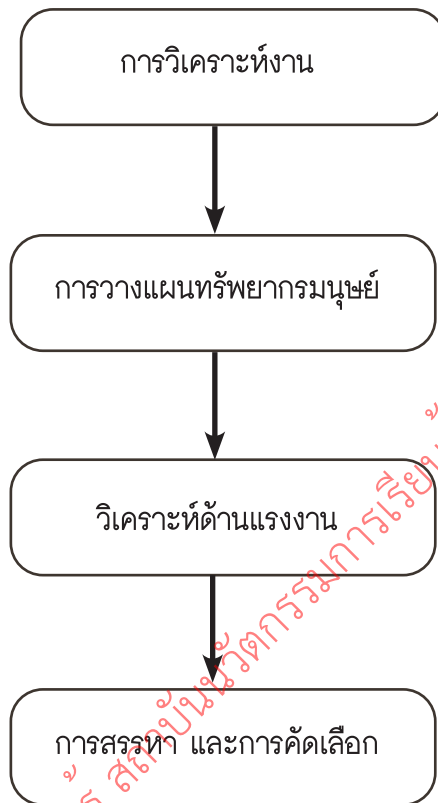
Bohlander, George, Scott Snell and Arthur Sherman. (2001) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการเลือกคนที่มีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่มีอยู่หรือที่คาดว่าจะเปิดรับ

Ivan cevich, John M. (2003) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์การเลือกคนจากรายชื่อของผู้สมัคร ผู้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดกับเกณฑ์การคัดเลือกสำหรับตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป การคัดเลือก (Selection) หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกจากผู้ที่มาสมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด หรือผู้ที่คาดว่าจะทำให้งานขององค์การบรรลุตามเป้าหมาย โดยบุคคลดังกล่าวได้ผ่านขั้นตอนต่างๆ ที่มีเป็นเครื่องมือที่ช่วยประกอบในการตัดสินใจเลือกบุคคล

ดังนั้น การคัดเลือกจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกพนักงานจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัคร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การคัดเลือกเกิดความยุติธรรม

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการสรรหาและการคัดเลือก ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก สามารถนำเสนอได้ดังแผนภาพที่ 5-9



ภาพที่ 5-9 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาและการคัดเลือก

ที่มา : Ivancevich (2010)

จากภาพที่ 5-9 จะเห็นได้ว่า การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ดำเนินการหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์งาน แล้วนำมาสู่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็มีการวิเคราะห์ด้านกำลังแรงงาน ถ้าผลการวิเคราะห์ด้านแรงงาน พบว่า อุปสงค์ด้านแรงงานมากกว่าอุปทานด้านแรงงานซึ่งกรณีนี้ก็จะนำไปสู่การสรรหาเพื่อหาคนที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานสมัคร และทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมเพื่อทำงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร

ทั้งนี้การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีกรอบแนวคิดในการดำเนินการที่เหมาะสม หมายความว่า ก่อนที่องค์กรจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ผลของการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึงลักษณะโดยละเอียดของงานหนึ่งๆ และคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น ส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็ทำให้ทราบว่าองค์กรนั้นๆ มีความต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากนั้นองค์กรจึงวางแผนการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าข่ายความต้องการ และทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพเหมาะสมมากที่สุด เพื่อรับเข้าทำงานในองค์กร

การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ไปใช้ในการคัดเลือกพนักงาน เป็นการดำเนินการภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์งานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เนื่องจากผลลัพธ์ที่สำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์งาน ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์งานด้วยเครื่องมือวิธีการใดก็ตามคือ คุณสมบัติของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า KSAOs ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดวิธีการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงาน โดยขั้นตอนของการกำหนด







## 2.3 วิธีการประเมิน

การกำหนดวิธีการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานมีรายละเอียดดังนี้

1) การกำหนดความสำคัญของคุณสมบัติแต่ละด้าน ผู้ทำการวิเคราะห์งานควรสรุปความสำคัญของคุณสมบัติแต่ละด้านอย่างชัดเจน โดยอาศัยความเห็นของผู้ชำนาญงานเป็นสำคัญ รายละเอียดดังตารางที่ 5-8 ซึ่งแสดงตัวอย่างการสรุปค่าความสำคัญของคุณสมบัติแต่ละข้อสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติที่นำไปใช้ในการประเมินผู้สมัครงานนั้นเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญและผู้สมัครงานจะต้องมีคุณสมบัติเหล่านั้นก่อนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ส่วนคุณสมบัติที่ไม่สำคัญจะมีหรือไม่มีก่อนเข้ามาปฏิบัติงานนั้น อาจจะพัฒนาหรือเสริมสร้างภายหลังจากผู้สมัครงานได้เข้ามาปฏิบัติงานแล้วซึ่งอาจจะดำเนินการโดยการฝึกอบรม

2) การกำหนดน้ำหนักให้แก่คุณสมบัติที่จะใช้ในการประเมิน เนื่องจากคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานอาจมีความแตกต่างกันได้ตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร ดังนั้น จึงควรจะได้กำหนดน้ำหนักให้แก่คุณสมบัติที่จะใช้ในการประเมินผู้สมัครงาน ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ 5-8 ตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญแก่ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30 ส่วนด้านความรู้ คิดเป็นร้อยละ 20 และด้านคุณลักษณะอื่นคิดเป็นร้อยละ 25 และให้ความสำคัญแก่ทักษะ คิดเป็นร้อยละ 25

3) การเลือกวิธีการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงาน วิธีการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานมีอยู่ด้วยกันหลายแบบ แต่การเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งนั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความต้องการของการประเมินเป็นสำคัญ เหตุผลสำคัญก็คือ เครื่องมือหรือวิธีการประเมินบุคคลชนิดต่างๆ จะมีความเหมาะสมและสามารถจะวัดคุณลักษณะต่างๆ ได้ไม่เท่าเทียมกัน หากจะเปรียบเทียบกับกรวินิจฉัยโรคของแพทย์แล้ว จะเห็นได้ว่าวิธีการทดสอบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการวัดอุณหภูมิของร่างกาย การตรวจเลือด การตรวจปัสสาวะ หรือการเอกซเรย์ ต่างก็มีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันในการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของร่างกาย ในทำนองเดียวกัน การทดสอบความรู้ การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบการปฏิบัติงาน ก็ย่อมจะมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันในการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้สมัครงาน เพราะวิธีการแต่ละแบบต่างก็มีข้อดีและข้อจำกัดของตนเอง ตัวอย่างเช่น การทดสอบความสามารถและความถนัดขั้นพื้นฐาน จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อใช้วิธีการสอบข้อเขียน ในขณะที่การสัมภาษณ์จะเป็นวิธีการที่ดีสำหรับการประเมินทักษะทางสังคม เช่น การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

ตารางที่ 5-8 ตัวอย่าง การสรุปค่าความสำคัญของคุณสมบัติของตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

| คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง                                        | เกณฑ์ตัดสินความสำคัญ   |                     |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|
|                                                              | ค่าเฉลี่ย <sup>1</sup> | ร้อยละ <sup>2</sup> |
| <b>ความรู้</b>                                               |                        |                     |
| 1. ความรู้เกี่ยวกับกองทุนเลี้ยงชีพ                           | 2.1                    | 80                  |
| 2. ความรู้เกี่ยวกับสรรหาและเลือกพนักงาน                      | 2.5                    | 92                  |
| 3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม                   | 2.0                    | 86                  |
| 4. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน | 1.9                    | 78                  |
| 5. ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน                 | 2.6                    | 80                  |
| <b>ทักษะ</b>                                                 |                        |                     |
| 6. ทักษะในการใช้โปรแกรม Microsoft Office                     | 1.9                    | 70                  |
| 7. ทักษะในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ                           | 1.5                    | 75                  |
| <b>ความสามารถ</b>                                            |                        |                     |
| 8. ความสามารถในการเจรจาต่อรอง                                | 2.5                    | 80                  |
| 9. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร                              | 2.5                    | 80                  |
| <b>คุณลักษณะ</b>                                             |                        |                     |
| 10. ความอดทน                                                 | 2.6                    | 98                  |
| 11. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                 | 2.2                    | 70                  |
| 12. ความใฝ่เรียนรู้                                          | 1.8                    | 80                  |

หมายเหตุ :

ก. คุณสมบัติที่มีความสำคัญคือข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.5 ขึ้นไปตามมาตรฐานต่อไปนี้

0 = ไม่สำคัญเลย

1 = สำคัญ

2 = สำคัญมาก

3 = สำคัญอย่างยิ่ง

ข. คุณสมบัติที่พนักงานใหม่ควรมีตั้งแต่เริ่มต้นทำงาน คือ ข้อที่ผู้ชำนาญงานตั้งแต่ร้อยละ 75 ขึ้นไประบุควรมี

<sup>1</sup> = ค่าเฉลี่ยความสำคัญ

<sup>2</sup> = ร้อยละของผู้ชำนาญงานที่ระบุว่าพนักงานใหม่ควรมีคุณสมบัตินี้

ตารางที่ 5-9 วิธีการประเมินบุคคลเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัครงาน (Murphy & Davidshofer, 1994)

| ข้อมูลที่ต้องการ                    | วิธีการที่อาจจะใช้                                                                        |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความสามารถและความถนัดขั้นพื้นฐาน    | การทดสอบข้อเขียน (เช่น การทดสอบสติปัญญา การทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ด้านภาษา เป็นต้น) |
| ทักษะทางสังคม แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ | การสัมภาษณ์                                                                               |
| ประสบการณ์และภูมิหลัง               | ใบสมัครงาน<br>การตรวจสอบภูมิหลัง<br>หนังสือรับรองการทำงาน<br>ประวัติการทำงาน              |
| ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน           | การทดสอบการปฏิบัติงาน<br>การประเมินผลการปฏิบัติงาน                                        |
| ภาพรวมเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล    | Assessment Centers                                                                        |



หลังจากที่ได้พิจารณาและเลือกวิธีการประเมินคุณสมบัติแต่ละด้านของผู้สมัครงานแล้วในขั้นตอนถัดไปควรจะได้จัดทำแผนการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงาน เพื่อให้มองเห็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำโดยภาพรวม ขอนำเสนอตัวอย่างของการวางแผนการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 5-10 ตัวอย่างแผนการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

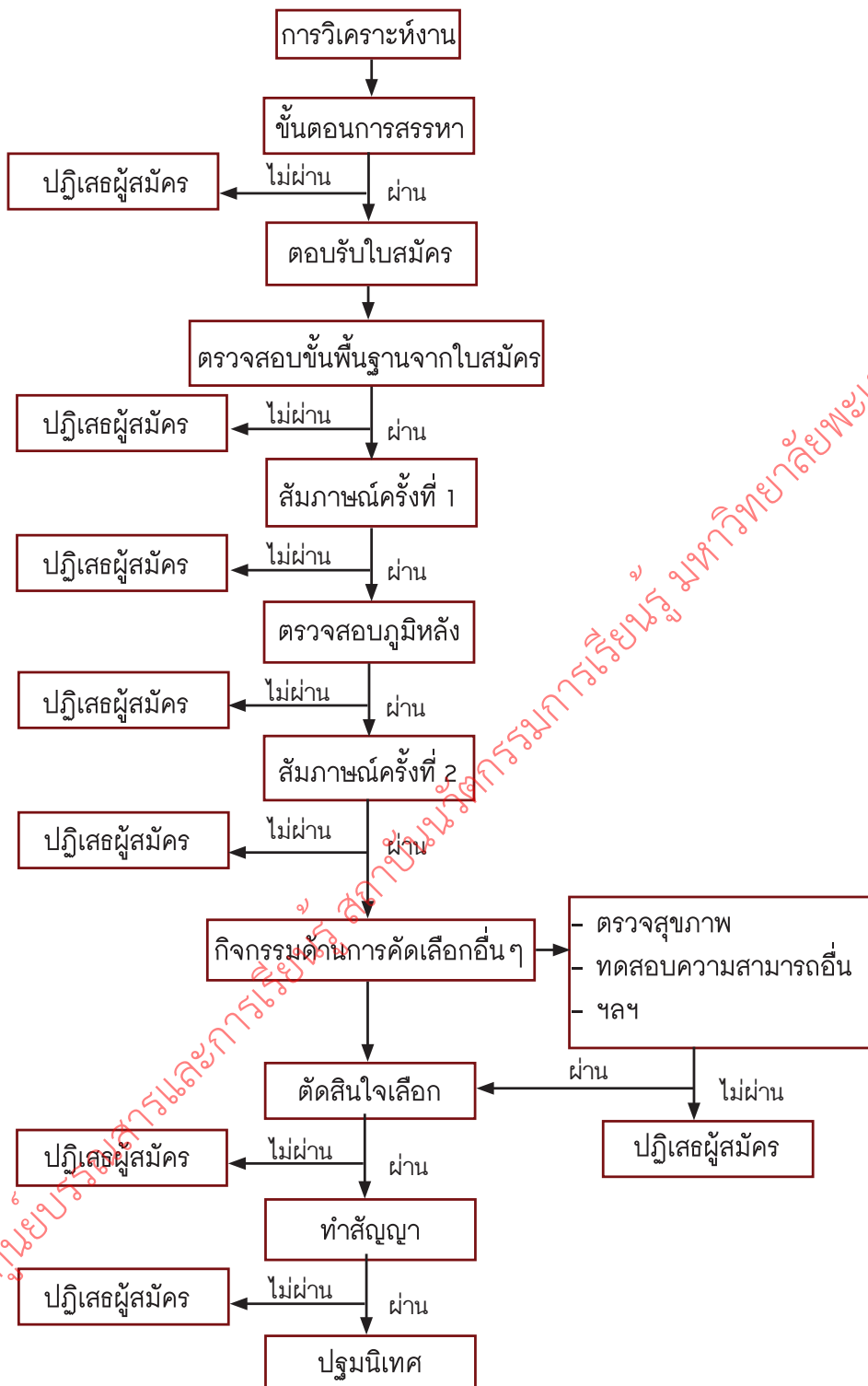
| คุณสมบัติที่ต้องการประเมิน                                     | น้ำหนัก | วิธีการที่ใช้ประเมิน |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------|---------|----------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                                                |         | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความรู้</li> </ul>    | 20      |                      |   | ✓ |   |   |   |   |
| 1) ความรู้เกี่ยวกับประกันสังคม                                 |         |                      |   |   |   |   |   |   |
| 2) ความรู้เกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงาน                          |         |                      |   | ✓ |   |   |   |   |
| 3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม                     |         |                      |   | ✓ |   |   |   |   |
| 4) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน                |         |                      |   | ✓ |   |   |   |   |
| 5) ความรู้เกี่ยวกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน                  |         |                      |   | ✓ |   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทักษะ</li> </ul>      | 25      | ✓                    |   |   |   | ✓ |   |   |
| 6) ทักษะในการใช้โปรแกรม Microsoft Office                       |         |                      |   |   |   |   |   |   |
| 7) ทักษะในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ                             |         |                      | ✓ |   |   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสามารถ</li> </ul> | 30      |                      | ✓ |   |   |   |   |   |
| 8. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า                          |         |                      |   |   |   |   |   |   |
| 9. ความสามารถในการติดต่อประสานงาน                              |         |                      | ✓ |   |   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณลักษณะ</li> </ul>  | 25      |                      | ✓ |   | ✓ |   |   |   |
| 10. ความรับผิดชอบ                                              |         |                      |   |   |   |   |   |   |
| 11. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                   |         |                      | ✓ |   | ✓ |   |   |   |

ที่มา : Murphy & Davidshofer (1994)

- หมายเหตุ:
- 1 = ใบสมัครงาน
  - 2 = การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
  - 3 = การทดสอบความรู้
  - 4 = การทดสอบบุคลิกภาพ
  - 5 = การทดสอบการปฏิบัติงาน
  - 6 = การทดสอบสติปัญญา
  - 7 = หมายเหตุ

จากตารางที่ 5-10 จะเห็นได้ว่าการประเมินคุณสมบัติที่ต้องการประเมินด้านความรู้ วิธีการประเมินกระทำโดยใช้การทดสอบความรู้ เนื่องจากองค์การต้องการทราบว่าผู้สมัครมีความรู้ในงานมากน้อยเพียงไร ซึ่งการทดสอบความรู้จะอยู่ในรูปแบบการสอบข้อเขียน ส่วนการประเมินทักษะก็อาจจะกระทำได้ทั้งจากการพิจารณาข้อมูลในใบสมัครงาน และการทดสอบการปฏิบัติงานสำหรับการประเมินความสามารถจะกระทำโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และจะใช้ทั้งการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อประเมินคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

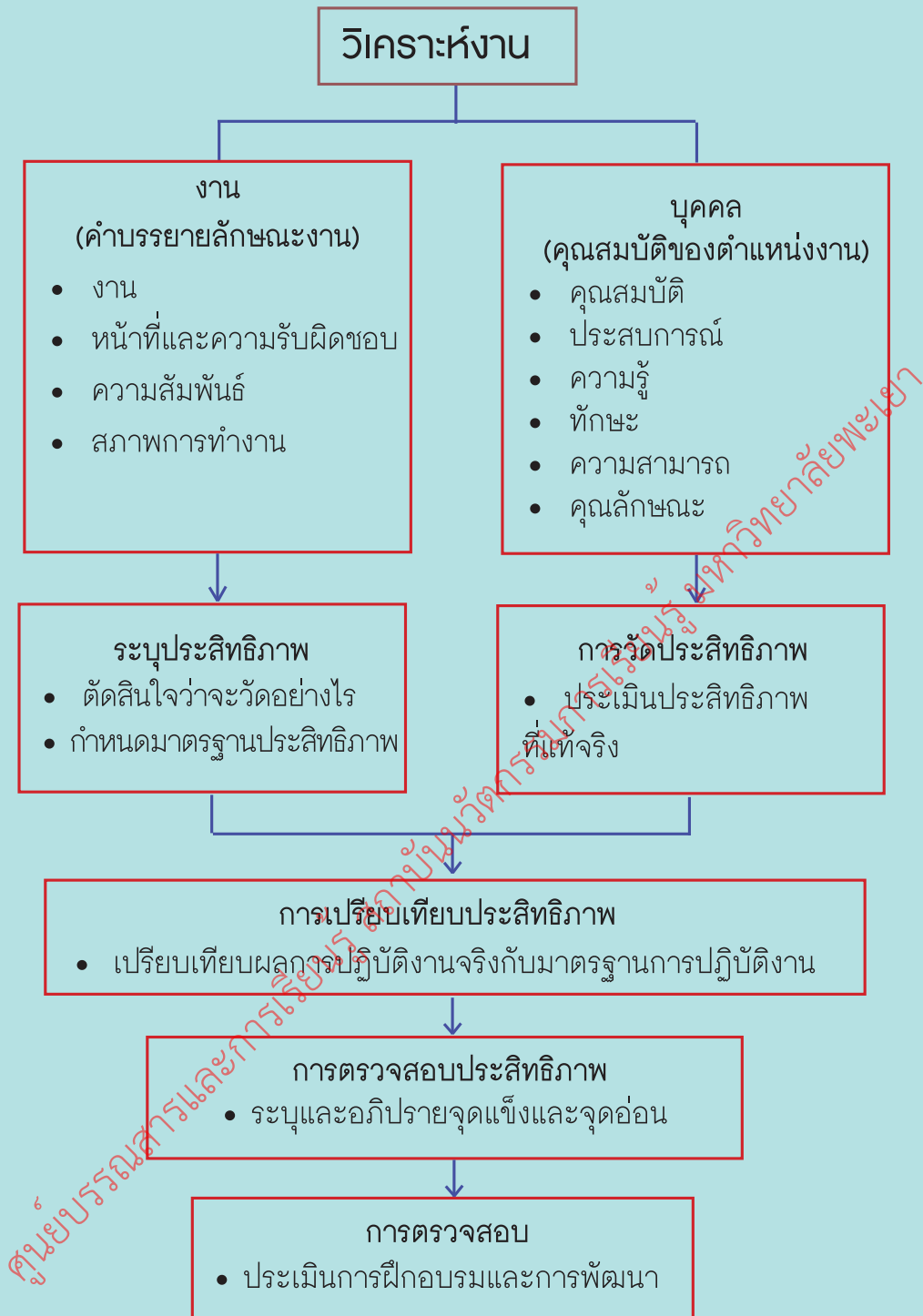
จากที่กล่าวมาเป็นการนำเสนอเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาทำงานในองค์การซึ่งจะเห็นได้ว่าการสรรหาและการคัดเลือกเป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์งานและนำไปสู่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหาและการคัดเลือกขอแนะนำเสนอขั้นตอนของการคัดเลือกที่มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์งาน โดยขั้นตอนในการดำเนินงานเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งาน แล้วลงมาถึงขั้นตอนการสรรหาจนไปสิ้นสุดที่การปฐมนิเทศ โดยรายละเอียดของขั้นตอนดังแผนภาพที่ 5-10



ภาพที่ 5-10 ขั้นตอนการคัดเลือกของ Doomenbal, Stitselaar and Jensen (2012)  
ที่มา : Doomenbal, Stitselaar and Jensen (2012)

## การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Training and Development)

ปัจจุบันการที่จะให้พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม องค์กรจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่พนักงานได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้ามาร่วมงานกับองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของพนักงานอาจล้าสมัย และไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดโครงการฝึกอบรมและวางแผนพัฒนาพนักงาน เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานขององค์กร ตลอดจนช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระหว่างที่เข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการพัฒนาและฝึกอบรมมีรายละเอียดดังแผนภาพที่ 5-11



ภาพที่ 5-11 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการพัฒนาและฝึกอบรม  
ที่มา : Stone (2006)

จากภาพที่ 5-11 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาและการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์งาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าในการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบว่าจะทำอะไรในงานในองค์การมีลักษณะเป็นอย่างไร หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสภาพการทำงานเป็นอย่างไรซึ่งข้อมูลในส่วนนี้ได้จากเอกสารคำบรรยายลักษณะงานและอีกส่วนของการวิเคราะห์งานยังทำให้รู้ได้ว่างานนั้นต้องใช้คนที่คนลักษณะอย่างไรถึงจะมาทำงานในตำแหน่งนี้ได้ซึ่งในส่วนนี้ได้จากเอกสารกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ซึ่งคุณสมบัติของตำแหน่งงานนี้จะทำให้รู้ได้ว่าคนที่มาทำงานนี้ต้องมีความรู้อะไร ต้องใช้ทักษะอะไร ประสิทธิภาพอะไร ต้องมีคุณวุฒิทางการศึกษาในสาขาอะไร เมื่อมีการบรรจุคนเข้าทำงานตามตำแหน่งที่บรรจุเมื่อถึงรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็นำค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานถ้าค่าคะแนนที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานก็นำไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนาในส่วนที่ผลการประเมินไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

หากจะเปรียบองค์การเหมือนกับมนุษย์ องค์การนั้นก็ประกอบด้วย อวัยวะและระบบการทำงาน ต่างๆ มากมาย สำหรับมนุษย์แล้วระบบต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันมีอยู่ด้วยกันหลายระบบ เช่น ระบบการหายใจ ระบบการย่อยอาหาร ระบบการไหลเวียนโลหิต หรือระบบการขับถ่าย เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน องค์การหนึ่งๆ ก็จะถูกประกอบไปด้วยระบบต่างๆ หลายฝ่าย เช่น ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระบบการติดต่อ สื่อสาร ระบบการบังคับบัญชาหรือระบบการเงิน เป็นต้น ระบบต่างๆ เหล่านี้ไม่ได้มีความเป็นเอกเทศ หากแต่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกันและกันกับระบบอื่นๆ ในองค์การ เช่น องค์การที่เน้นการบังคับบัญชาแบบอิตาเลียนโดยหรือยึดถือตัวผู้นำเป็นใหญ่ (Autocratic Leadership) ก็ย่อมจะใช้ระบบการติดต่อ สื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) หรือแบบบน สู่ล่าง (Top-Down System) เป็นหลัก เป็นต้น

สำหรับการฝึกอบรมพนักงานนั้น อาจถือได้ว่าเป็นระบบย่อย (Sub-System) ระบบหนึ่งขององค์การ โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System) ซึ่งเป็นระบบของการวิเคราะห์และจัดการเกี่ยวกับความต้องการด้านพนักงานขององค์การ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในเบื้องต้นเสียก่อนว่า ต้องการกำลังคนจำนวนเท่าไร และคนเหล่านั้นจะต้องมีคุณภาพหรือคุณสมบัติอยู่ในระดับใด จากนั้นจึงเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ทราบต่อไปว่าองค์การจะต้องทำเช่นไร เพื่อให้ก้าวไปถึงจุดนั้น องค์การบางแห่งอาจมุ่งหวังที่จะดึงดูดเข้ามาในองค์การ โดยการพัฒนาและรักษาผู้ที่มิ

พิเศษบางประเภทเอาไว้ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น เปปซี่โค (PepsiCo) องค์กรผลิตน้ำอัดลมยักษ์ใหญ่ของโลก ยึดถือคติประจำองค์กรที่ว่า "เรารับนกอินทรี และสอนให้พวกเขารู้จักการบินเป็นหมู่อย่างพร้อมเพรียง" นกอินทรีในที่นี้คือ พนักงานระดับผู้จัดการ ซึ่งจะต้องมีความเป็นนักธุรกิจเต็มตัว เช่น การกล้าเสี่ยง ทำงานสัปดาห์ละหกสิบชั่วโมง เป็นต้น อย่างไรก็ตามเมื่อทีมตัดสินใจอย่างไรลงไปแล้ว ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามอย่างพร้อมเพรียงกัน (Dumaine, 1990)

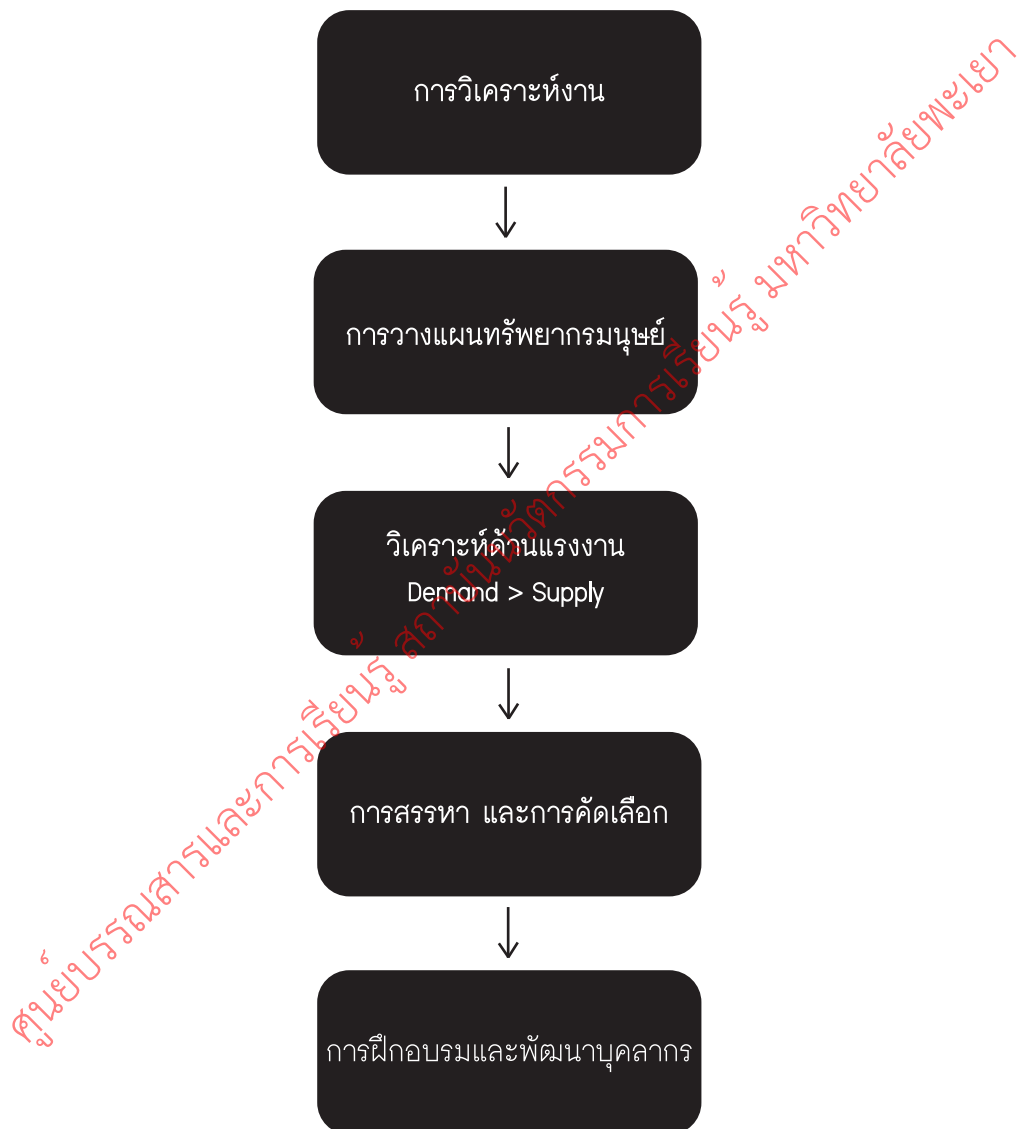
ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นระบบที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังพลขององค์กร เพื่อให้มีคุณลักษณะตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามระบบการฝึกอบรมของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

องค์กรที่มุ่งแต่การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพจากองค์กรอื่นๆ โดยไม่เน้นการสร้างคนของตน การดำเนินการเริ่มจากกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนและการคาดการณ์เกี่ยวกับกำลังคนที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากนั้นจึงค้นหากลุ่มบุคคลที่อยู่ในข่ายของความต้องการ โดยเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสมควรได้รับการว่าจ้างให้เป็นพนักงานขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการ และวิธีการคัดเลือกแบบต่างๆ เช่น การสอบข้อเขียน หรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

หากไม่ได้บุคคลที่ตรงตามความต้องการองค์กรก็จำเป็นจะต้องกลับไปค้นหากลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงอีกครั้งหนึ่ง แต่สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมได้แล้ว องค์กรก็ต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) เพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและลักษณะการทำงานขององค์กร รวมทั้งเป็นการหล่อหลอมให้พนักงานใหม่ มีค่านิยมและเจตคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย เมื่อพนักงานเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานทุกคนก็ควรจะได้รับ การฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถ ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานและการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพนักงานอีกด้วยและยังเป็นแนวทางการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย



การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนา ให้มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันโดยเฉพาะเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องมีที่ไปที่มาว่าทำไมต้องพัฒนาหรือฝึกอบรมในด้านนี้ จึงขอเสนอให้เห็นความเชื่อมโยงของงานก่อนที่จะนำไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานดังภาพที่ 5-12



ภาพที่ 5-12 ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสู่การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

ที่มา : Ivancevich (2010)

กระบวนการออกแบบการอบรมพนักงานที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ส่วนย่อยของงานประกอบ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ กิจกรรมของงานแต่ละตำแหน่งงาน จากนั้นจำแนกว่าทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานแต่ละตำแหน่งงานมีอะไรบ้าง ซึ่งหากองค์กรมีการจัดทำการวิเคราะห์งานโดยมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งงาน (Job Specification) ในการวิเคราะห์งานสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพิจารณาเพื่อวิเคราะห์ส่วนย่อยๆ ของงาน หรืออาจใช้หลายวิธีร่วมกัน เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้ดำรงตำแหน่ง และการสังเกตการณ์ ดังตัวอย่างตารางที่ 5-11

ตารางที่ 5-11 แบบประเมินงานย่อย กิจกรรม ความถี่ ความสำคัญ และความยากของงาน

| งานย่อย | รายละเอียดของงาน       | ความถี่ |   |   |   |   | ความสำคัญ  |   |   |   |   | ความยาก |   |   |   |   |
|---------|------------------------|---------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|
|         |                        | น้อย    |   |   |   |   | น้อยที่สุด |   |   |   |   | ง่าย    |   |   |   |   |
|         |                        | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1       | การวางแผนการผลิต       |         |   |   |   |   |            |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 2       | การดำเนินการผลิต       |         |   |   |   |   |            |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 3       | การควบคุมคุณภาพ        |         |   |   |   |   |            |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 4       | การตรวจสอบคุณภาพ       |         |   |   |   |   |            |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 5       | การจัดการสินค้าคงเหลือ |         |   |   |   |   |            |   |   |   |   |         |   |   |   |   |

ที่มา : Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2008)

จากตารางที่ 5-11 แสดงแบบประเมินงานย่อย รายละเอียดของงาน ความถี่ ความสำคัญ และความยากของงานซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากส่วนย่อยของงาน โดยผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ จะถูกนำมาจัดเป็นกลุ่มเพื่อจำแนกความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะส่งเสริมต่อการทำงานนั้นให้ประสบผลสำเร็จ และนำข้อมูลดังกล่าวมาออกแบบหลักสูตรการอบรมที่ สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน





## การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมประกอบกันเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม องค์กรจึงต้องการข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นการประเมินว่าพนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานนอกจากจะแสดงถึงธรรมชาติและลักษณะของงานที่พนักงานจะต้องปฏิบัติแล้วยังสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานและประเมินผลการทำงานของพนักงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่ เพียงไร ตลอดจนสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานที่เป็นรูปธรรม ในการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลผลิตในการทำงานของแต่ละพนักงาน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด ควรพิมพ์ดีดภาษาไทยได้ไม่ต่ำกว่านาทิละ 35 คำ โดยมีคำผิดน้อยกว่า 3 คำใน 100 คำ เป็นต้น ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการบริหารได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Mondy & Mondy (2014 ) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการทบทวนและประเมินผลงานบุคคลหรือทีม

Dessler (2013) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอดีตเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น

Armstrong (2012) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการเชิงระบบเพื่อการปรับปรุงผลงานในระดับบุคคล ทีม และองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาขั้นต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อพัฒนานุเคราะห์ทั้งในระดับกลุ่มและระดับทีม

Ivancevich (2010) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการกำหนดขอบเขตการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน

Mondy&Noe(2005)ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของทีมงานเป็นระยะอย่างเป็นทางการ

บวร ประพฤตติ (2552) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของคนเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชามั่นใจ และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สมคิด บางโม (2550) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตัดสินใจว่าคนทำงานได้ผลเท่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือต่ำกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทบทวนและตรวจสอบพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินค่าของพนักงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การและยังเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ เนื่องจากผลการประเมินจะเป็นข้อมูลที่บ่งบอกว่าการดำเนินงานนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจหรือไม่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้รับความสนใจจากนักวิชาการและหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเป็นระยะเวลายาวนาน

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอันดับแรกต้องทำความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานและผู้ที่ได้รับมอบหมายทุกคนผู้ประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของการปฏิบัติงานไม่ใช่การประเมินตัวบุคคลที่สำคัญ การประเมินผลการปฏิบัติงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและถูกต้อง โดยผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล เพื่อให้สามารถประเมินผลได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ภายหลังจากที่องค์กรได้ทำการวิเคราะห์งานและออกแบบงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็จะทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานในลักษณะใดจะเป็นที่พึงปรารถนาขององค์กรในแต่ละตำแหน่ง ในส่วนนี้จะได้ศึกษาถึงเกณฑ์ที่ควรพิจารณาในการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 เกณฑ์ดังต่อไปนี้ Raymond Noe et al. (2006)

1) สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Congruence) ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง ระดับมากน้อยเพียงใดที่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กร หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรต้องพิจารณารูปแบบที่จะเชื่อมโยงถึงการวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวแทนเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรโดยจะต้องมีการระบุให้ชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานใดบ้างที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือพัฒนาข้อมูลขึ้นใหม่แล้วกำหนดประเภทของผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีการทางด้านสถิติทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ทางการเงินขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด

2) ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ระดับมากน้อยเพียงใดที่เครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เฉพาะที่เกี่ยวข้องเท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการวัดเป็นการทำนายที่เที่ยงตรงต่อผลการปฏิบัติงานจริงที่ตามมา ซึ่งมีความเที่ยงตรงของเกณฑ์และความเที่ยงตรงของเนื้อหา



3) ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความสม่ำเสมอของการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือระดับของผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระจากความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม รูปแบบสำคัญประการหนึ่งของความเชื่อถือได้ คือ ความเชื่อถือได้ในกลุ่มผู้ให้คะแนน ซึ่งหมายถึงความสม่ำเสมอในกลุ่มของผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีความเชื่อถือได้ในกลุ่มผู้ให้คะแนนต่อเมื่อผู้ประเมินแต่ละคนให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเหมือนหรือแต่ละคนให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเหมือนหรือใกล้เคียงกัน นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานควรมีความเชื่อถือได้สูงในช่วงเวลาที่ต่างกัน ในการวัดซึ่งเรียกว่าความเชื่อถือได้โดยการประเมินผลซ้ำ (Test-retest reliability)

4) การเป็นที่ยอมรับ (Acceptability) การเป็นที่ยอมรับ หมายถึง ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานยอมรับเครื่องมือดังกล่าว มีเครื่องมือที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้แต่มักใช้เวลาซึ่งผู้บริหารมักไม่ค่อยนิยม ในทางตรงกันข้ามผู้ได้รับการประเมินอาจไม่ชอบเครื่องมือดังกล่าว การเป็นที่ยอมรับสะท้อนให้เห็นถึงระดับความเชื่อของพนักงานที่ว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม

5) การมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specificity) การมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ได้แก่ ระดับที่ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานสามารถบอกพนักงานว่าองค์การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากน้อยเพียงใดและพนักงานสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่องค์การคาดหวังไว้ได้โดยวิธีใด การมีลักษณะเฉพาะเจาะจงเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์และจุดมุ่งหมายและจุดมุ่งหมายเชิงพัฒนาของการบริหารผลการปฏิบัติงานถ้าหากว่าเครื่องมือที่ใช้วัดไม่สามารถกำหนดความเฉพาะเจาะจงไปได้ว่าพนักงานจะต้องทำอะไรเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การแล้วก็หมายความว่า การวัดผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ได้ยิ่งไปกว่านั้นถ้าการวัดผลการปฏิบัติงานไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานได้แล้วย่อมเป็นไปได้ที่พนักงานจะแก้ไขผลการปฏิบัติงานของตนเองได้

## ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์กร ดังนี้

1) ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานทุกคนก็ต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของเป็นอย่างไรบ้าง มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในมุมมองของผู้ประเมิน หรือผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ ดังนั้นเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและต้องแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการแจ้งผลการปฏิบัติ พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตน ว่ามีส่วนใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข หรือมีส่วนใดที่ดีอยู่แล้วก็จะได้ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น

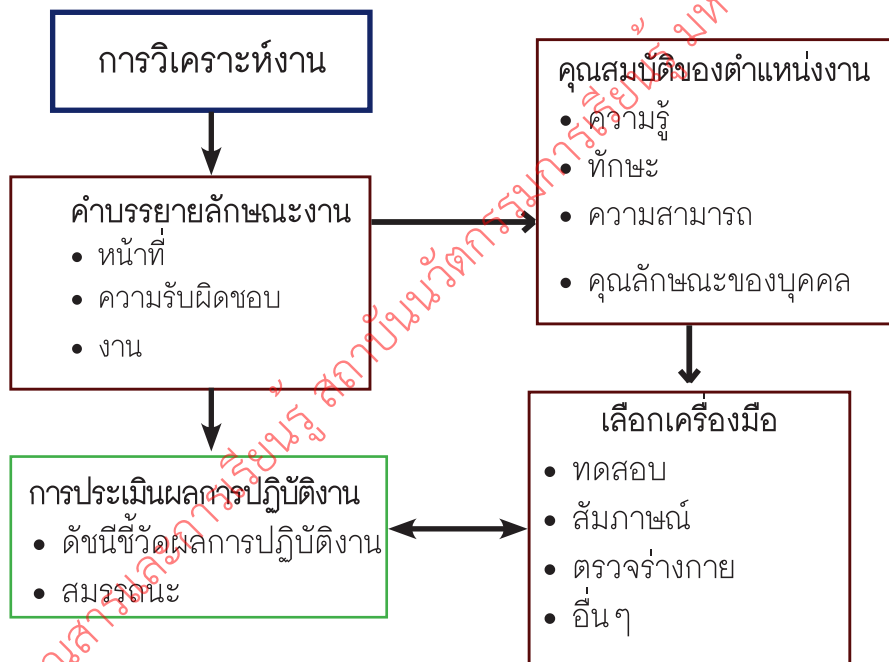
2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา ทั้งในประเด็นของการส่งเสริมหรือสนับสนุนกับผลการปฏิบัติที่ออกมาดี และหาแนวทางในการแก้ไขในส่วนที่พนักงานมีผลการปฏิบัติออกมาในทางที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการที่จะหาแนวทางในการพัฒนา นอกจากนี้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชายังมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่งหรือการได้ค่าตอบแทนเพิ่มกับพนักงานที่มีผลการประเมินออกมาในทิศทางที่ดี

3) ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่น หรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ ดังนั้นหน่วยงานต่างๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่าในงานนั้นๆ ต้องประเมินในเรื่องอะไร ถึงจะรู้ได้ว่าการทำงานนั้นประสบผลสำเร็จ โดยทั่วไปก็จะมีกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขึ้นมา เพื่อช่วยในการประเมินว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามผลสำเร็จหรือไม่ โดยสิ่งที่จะบอกได้

ว่างานที่ประเมินนั้น จะประเมินเรื่องอะไรและมีตัวชี้วัดอะไร มีความจำเป็นอย่างไรที่องค์กรต้องได้ข้อมูลมาจากการวิเคราะห์งาน เพราะผลจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะทำให้ทราบถึงรายคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในแต่ละประเภท และจะทำให้ทราบว่าจะงานแต่ละประเภทตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) คืออะไร ในที่นี้จึงทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานวิเคราะห์งานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วว่า ถ้าวิเคราะห์งานออกมาได้รายละเอียดและได้สารสนเทศของงานที่ครบถ้วน จะนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สรุปบทบาทของการวิเคราะห์งานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันรายละเอียดดังภาพที่ 5-13



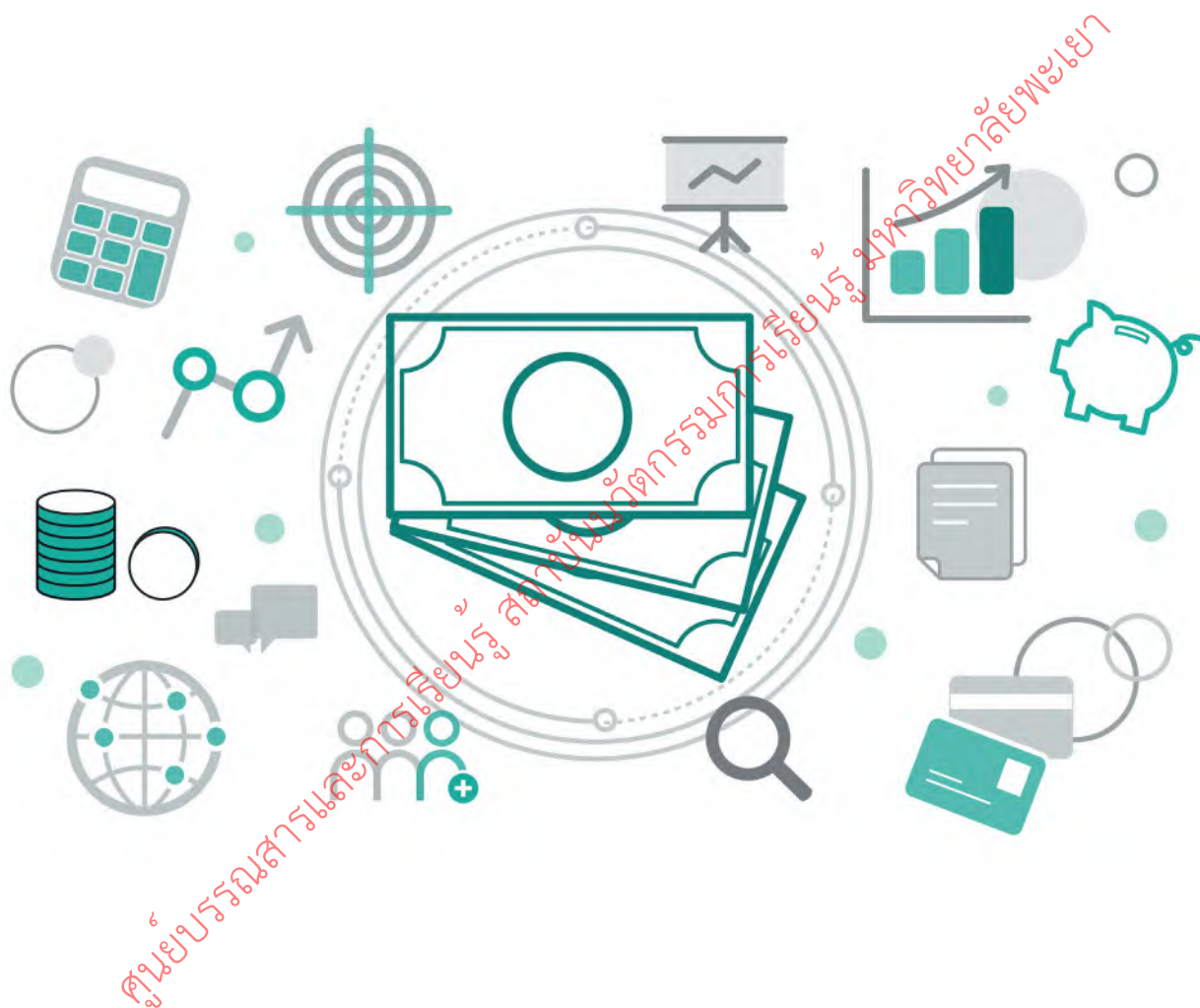
ภาพที่ 5-13 บทบาทของการวิเคราะห์งานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ที่มา: Mondy & Martocchio (2016)

จากภาพที่ 5-13 จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์งานทำให้ทราบว่าตำแหน่งงานหนึ่งๆ ประกอบด้วย งาน หน้าที่ ความรับผิดชอบและขั้นตอนการทำงานอะไรบ้าง ข้อมูลเกี่ยวกับงานเหล่านี้จะทำให้ทราบต่อไปว่า พนักงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ จำเป็นต้องมีคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification) อะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะด้านอื่นๆ ซึ่งคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจะทำให้ทราบต่อไปว่า ควรจะเลือกใช้เครื่องมืออะไรในการคัดเลือกพนักงาน เช่นการทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจร่างกายและอื่นๆ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ มากที่สุด นอกจากนั้นข้อมูลเกี่ยวกับงานยังทำให้ทราบอีกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ควรวัดจากอะไร และอย่างไร เนื่องจากทั้งเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่างก็พัฒนามาจากการวิเคราะห์งาน

ดังนั้นผลคะแนนพนักงานที่ได้จากขั้นตอนการคัดเลือก (เช่น คะแนนการทดสอบความรู้ การสัมภาษณ์) จึงควรมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงาน หากเป็นดังเช่นที่กล่าวมา ก็แสดงว่า องค์การประสบความสำเร็จในการคัดเลือกพนักงานหรือสามารถรับพนักงานที่เหมาะสมกับงานได้นั่นเอง เพราะฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หากองค์การไม่มีการวิเคราะห์งาน หรือมีการวิเคราะห์อย่างไม่เป็นระบบ ไม่สมบูรณ์และไม่ถูกต้องการคัดเลือกพนักงานโอกาสที่จะไม่ประสบผลสำเร็จก็มีเพิ่มขึ้น







## การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)

ค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยในการดึงดูดและรักษานักงานไว้ในอนาคต ที่ผ่านมามีการใช้สิ่งจูงใจด้านตัวเงินเป็นรางวัลให้แก่พนักงานที่มีการผลิตเกินกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ก็มีการบริหารงานด้วยการปรับปรุงคุณภาพของทีมงาน และการสร้างพนักงานให้เกิดข้อผูกพันกับองค์กรด้วยการใช้สิ่งจูงใจด้านการเงิน โดยสร้างเป็นแผนงานการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน แต่ความมีประสิทธิภาพของระบบค่าตอบแทนต้องมีรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมสอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาคนดีมีความสามารถเข้าสู่องค์กรได้โดยง่าย ขณะเดียวกันก็สามารถรักษาคนที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาวและยังสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิตให้แก่บรรดานักงานขององค์กร ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานได้รับค่าตอบแทนไม่เพียงพอหรือพนักงานรู้สึกไม่พอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ อาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ทั้งยังส่งผลให้คุณภาพชีวิตของพนักงานลดลง

### ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความหมายของคำว่าค่าตอบแทนไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

Carrell, Elbert, & Hatfield (1995) กล่าวว่าค่าตอบแทนไม่ได้หมายความว่าถึงรางวัลภายนอก เช่น เงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นๆ เท่านั้น แต่ยังหมายถึงรางวัลภายใน เช่น เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ความท้าทายของงาน เป็นต้น

Stone (2006) ได้ให้คำนิยามของ ค่าตอบแทนไว้ว่าเป็นสิ่งที่พนักงานจะได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน โดยจะประกอบด้วยค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ หรืออาจจะเป็นแค่เงินก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับการทำสัญญาจ้างขององค์กรและพนักงาน

Khan, Aslam and Lodhi (2011) ได้กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นการรวมรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ที่มีให้กับพนักงาน โดยการบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือหนึ่งทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรใช้เพื่อดึงดูดและธำรงรักษานักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้ โดยค่าตอบแทนนั้นแบ่งเป็นค่าตอบแทนในรูปแบบการเงินและไม่ใช้การเงิน

Bernardin&Russell (2013) กล่าวว่า ค่าตอบแทนแบ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรงซึ่งมักได้แก่ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในรูปแบบต่างๆและค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจัดให้พนักงาน

Dessler (2013) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่า หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินรวมทั้งรางวัลที่มีใช้ตัวเงินที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้กำลัง และการใช้ความคิดของพนักงานที่ได้มอบให้องค์กร

จากความหมายของค่าตอบแทนที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่าค่าตอบแทนหมายถึง สิ่งต่างๆที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่องค์กรได้มอบให้กับพนักงานเพื่อเป็นค่าตอบแทนการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ ของพนักงานที่ได้มอบให้องค์กร





## วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่มาของรายได้พนักงาน และได้ต้นทุนการดำเนินการขององค์กร ค่าตอบแทนมีผลต่อการจูงใจเพราะอาจทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้น ค่าตอบแทนยังเป็นปัจจัยสำคัญของการหางานใหม่ สมัยก่อนกำหนดค่าตอบแทนโดยไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน ไม่ได้คำนึงถึงความสอดคล้องกันของการทำงานภายในและสอดคล้องกับค่าจ้างขององค์กรอื่น ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1920 และ 1930 อุตสาหกรรมเริ่มพัฒนาหลักการจ่ายค่าตอบแทน ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา หลักการจ่ายดังกล่าวจึงกลายมาเป็นหลักการที่ยอมรับโดยทั่วไปจนกระทั่งปัจจุบัน (Beoch, 1980:557)

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีนั้นต้องมีวัตถุประสงค์ที่สามารถดึงดูดและจูงใจให้พนักงานสนใจทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และสามารถดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนนั้นองค์กรจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรหนึ่งมีกลยุทธ์ในการขยายตลาดของสินค้าที่ได้ผลิตขึ้นมา องค์กรนั้นก็จำเป็นต้องมีแผนการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การขยายตลาดก็คือ จำเป็นต้องมีการจ่ายผลตอบแทนแก่พนักงานที่ทำการขยายตลาดมากขึ้นกว่าปกติ เช่น พนักงานขายหรือพนักงานที่มีส่วนในการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ เช่น พนักงานฝ่ายการผลิต เป็นต้น ซึ่งรูปแบบของผลตอบแทนก็อาจจะมาในรูปแบบของโบนัสที่มากกว่าพนักงานฝ่ายอื่นหรืออาจจะให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น การพาไปเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม Paik, Parvateedh and Shim (2017), Nawab and Bhatti (2011) และ Stiffler (2006) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักๆ ของการบริหารค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ต่อตัวองค์กรและวัตถุประสงค์ต่อตัวพนักงาน

1) วัตถุประสงค์ต่อตัวองค์กร

- (1) ดึงดูดและดำรงไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ
- (2) สร้างความเป็นธรรมแก่พนักงาน
- (3) สร้างแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- (4) สร้างพฤติกรรมที่ดีให้แกพนักงาน
- (5) รักษาระดับของขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- (6) ควบคุมเพดานค่าใช้จ่ายของค่าตอบแทน

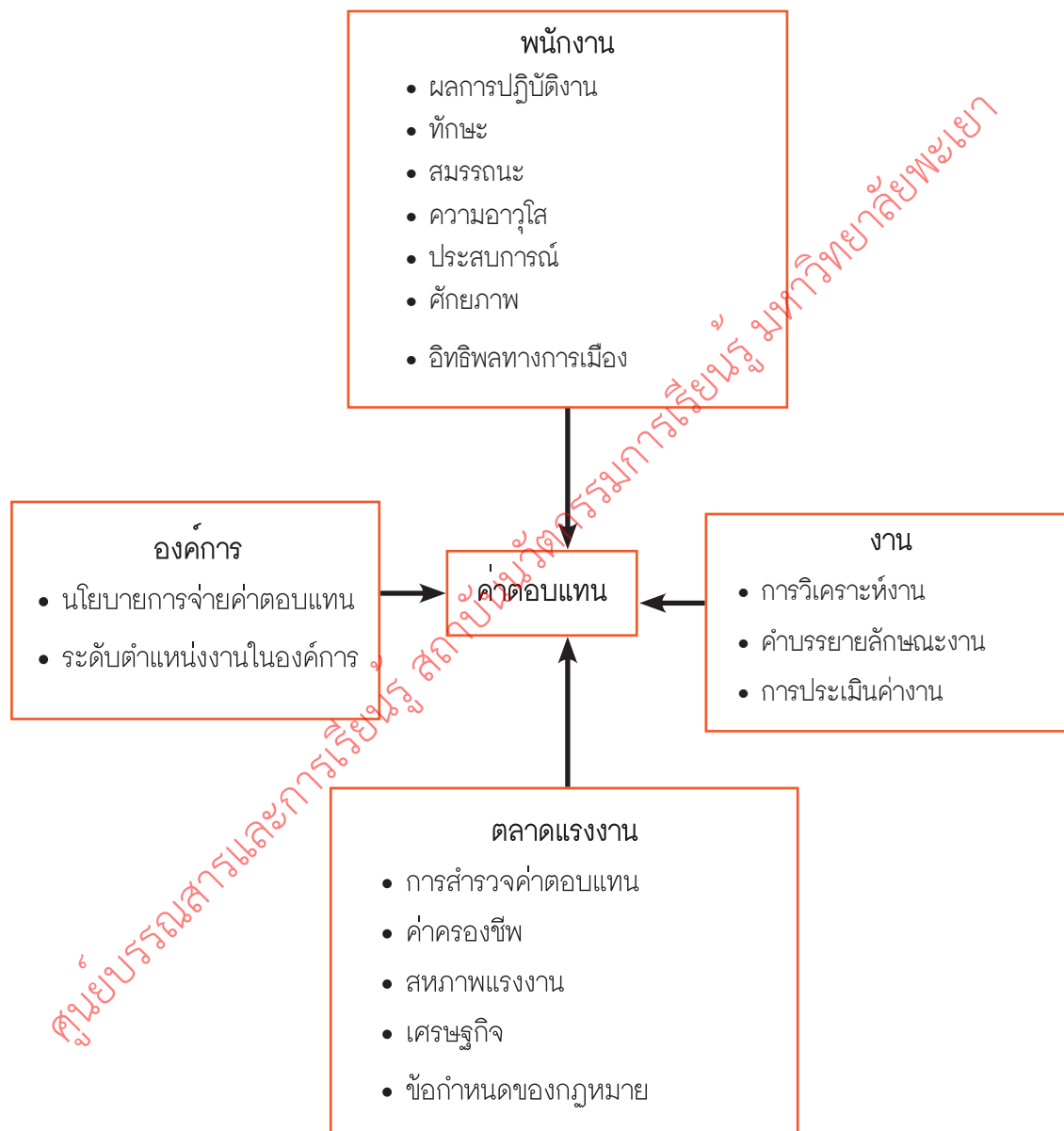
2) วัตถุประสงค์ต่อตัวพนักงาน

(1) เพื่อให้สามารถมองเห็นถึงความเป็นธรรม โดยพนักงานจะต้องได้รับความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(2) ทำให้สามารถเปรียบเทียบระบบของการให้ค่าตอบแทน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตัวพนักงานเอง

## ปัจจัยที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

ปัจจัยที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง มีทั้งหมด 4 ปัจจัย Mondy&Mondy (2014) ที่องค์กรจะต้องนำไปพิจารณาโดยปัจจัยดังกล่าวแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังภาพที่ 5-14



ภาพที่ 5-14 ปัจจัยที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

ที่มา : Mondy&Mondy (2014)

จากภาพที่ 5-14 จะเห็นได้ว่าในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ 4 ปัจจัย คือ องค์การ พนักงาน งาน และตลาดแรงงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์งานก็มีส่วนสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ โดยรายละเอียดของปัจจัยหลักในแต่ละด้าน มีดังนี้

1) ปัจจัยด้านองค์การ ซึ่งปัจจัยในด้านนี้ได้แก่ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ เช่น องค์การกำหนดนโยบายว่าจะเป็นผู้ดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งการเป็นผู้ดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนหมายความว่า การจ่ายในอัตราที่สูงกว่าองค์การอื่นหรือองค์การอาจเลือกจ่ายในอัตราที่เท่ากับตลาดแรงงานถ้างานตำแหน่งงานนั้นเป็นงานทั่วไป และลักษณะงานนั้นไม่ได้แตกต่างกันมาก หรือองค์การอาจจ่ายค่าตอบแทนต่ำกว่าตลาดแรงงานเนื่องจากฐานะทางการเงินขององค์การไม่ดี เป็นต้น

2) ปัจจัยด้านพนักงาน ปัจจัยในด้านพนักงานที่มีผลต่อการพิจารณาการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้กับพนักงาน มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทักษะของพนักงาน สมรรถนะของพนักงาน ความอาวุโส ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนไม่เท่ากัน

3) ปัจจัยด้านตัวงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วยปัจจัยย่อยที่สำคัญ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งาน และปัจจัยด้านการประเมินค่างาน ซึ่งปัจจัยย่อยทั้ง 2 มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนดังนี้

(1) การวิเคราะห์งาน ในส่วนของการวิเคราะห์จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่เหมาะสมของผู้ที่จะทำงานนั้น การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานจะประกอบด้วย งาน ความรับผิดชอบ และหน้าที่ ส่วนการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่เหมาะสมของตำแหน่งงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งองค์การสามารถนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ เช่น การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

(2) การประเมินค่างาน เป็นกระบวนการในการพิจารณาค่าสัมพัทธ์ของงานต่างๆ ในองค์การเดียวกัน เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนให้กับงานแต่ละงานแตกต่างกันไป การประเมินค่างานมีอยู่หลายวิธี ได้แก่

- วิธีการจัดลำดับ เป็นวิธีการประเมินค่างานโดยการเปรียบเทียบงานที่ต้องประเมินค่ากับงานอื่นภายในองค์กรเดียวกัน การพิจารณาเปรียบเทียบว่างานใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เทคนิคที่ใช้ส่วนมากจะใช้การจับคู่เปรียบเทียบ

- วิธีจำแนกกลุ่ม การดำเนินการโดยการคัดเลือกตำแหน่งงานหลักในแต่ละประเภทหรือกลุ่มงานมาจัดลำดับแล้วจัดทำคำบรรยายเพื่อกำหนดมาตรฐานของงานในแต่ละกลุ่มนั้น การบรรยายมาตรฐานงานแต่ละระดับมักใช้สิ่งกำหนดความยากง่ายของงาน ได้แก่ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความรับผิดชอบ และสภาพการทำงานเป็นสิ่งที่ใช้ในการอธิบาย ในการดำเนินการ เมื่อต้องการประเมินค่างานใด ก็นำตำแหน่งงานที่ต้องการประเมินนั้น มาพิจารณาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากพบว่าลักษณะงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกับคำบรรยายในลักษณะใด ก็สรุปได้ว่าตำแหน่งงานที่ประเมินอยู่ในกลุ่มงานตามมาตรฐานนั้น

- วิธีการเปรียบเทียบปัจจัย เป็นวิธีการประเมินค่างานเชิงปริมาณที่ได้พัฒนามาจากการผสมผสานหลักการประเมินค่างานของวิธีการจัดลำดับงานและวิธีการให้คะแนนเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ ในเรื่องทักษะ การใช้สติปัญญา ความสามารถทางร่างกาย ความรับผิดชอบ และสภาพการทำงาน วิธีการประเมินนี้เหมาะสำหรับใช้ประเมินค่างานที่มีลักษณะเน้นการใช้ทักษะ ความชำนาญ และเป็นงานที่มีมาตรฐานเฉพาะ ในการดำเนินการวิธีการนี้จะมีความยุ่งยากบ้างเนื่องจากต้องมีการจัดทำตารางเปรียบเทียบ และวิธีการนี้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง

- วิธีให้คะแนน เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นเพื่อลดการตัดสินใจที่ขาดรายละเอียดและความชัดเจนในการประเมินค่างาน หลักการที่สำคัญของวิธีการนี้คือ ต้องมีการกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขึ้นมาก่อน แล้วพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยควรมีค่าเป็นคะแนนเท่าใด วิธีดำเนินการในการให้คะแนนผู้ประเมินต้องสร้างคู่มือในการประเมินค่างานขึ้น ข้อดีของวิธีประเมินค่างานด้วยวิธีให้คะแนน คือ การมีรายละเอียดและหลักการในการประเมินค่างานที่ชัดเจน สามารถอธิบายหรือชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับได้ง่าย ส่วนข้อเสียของวิธีการนี้ คือ ต้องมีการสร้างระบบการให้คะแนนจึงทำให้มีความยุ่งยาก สิ้นเปลืองทั้งเวลาและงบประมาณ เกณฑ์ที่สร้างขึ้นอาจมีข้อผิดพลาดหากเลือกปัจจัยที่จำเป็นต่อการทำงานไม่ตรงกับลักษณะงานหรือไม่สะท้อนถึงลักษณะงานนั้นๆ หรือให้น้ำหนักปัจจัยผิด



วิธีที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทน

ในการบริหารค่าตอบแทนแต่ละองค์การได้ใช้วิธีการมากมายในการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะค้นหาระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าและสามารถที่จะดึงดูด รักษา และจูงใจ ให้พนักงานเข้ามาร่วมงานกับองค์การ ในขณะที่องค์การจะต้องสามารถควบคุมต้นทุนแรงงานได้ด้วยแม้เทคนิควิธีการจะมีมากมาย แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะถูกจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มเท่านั้น คือ

- 1) การจ่ายค่าตอบแทนตามงาน (Job Based Approach)
- 2) การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill Based Approach)

โดยรายละเอียดของแต่ละวิธีมีดังนี้

1) การจ่ายค่าตอบแทนตามงาน (Job Based Approach) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิม คือ กำหนดให้งานแต่ละงานมีหน้าที่บทบาทแตกต่างกันไป และพนักงานที่เข้ามารับตำแหน่งหน้าที่นั้น ได้รับค่าตอบแทนตามงานที่ทำ โดยปกติแล้วงานที่สำคัญกว่างานอื่น มักจะจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานที่ทำในตำแหน่งนั้นสูงกว่างานที่สำคัญรองลงไป โดยเฉพาะงานที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์การ เช่น โรงพยาบาลภารกิจหลักคือรักษาผู้ป่วยให้หายป่วยพนักงานที่มีความสำคัญมากที่สุด ก็คือแพทย์ดังนั้นค่าตอบแทนของแพทย์ที่ได้รับจะสูงกว่าพนักงานคนอื่นๆ ในโรงพยาบาล ร้านอาหารก็เช่นเดียวกันภารกิจหลักก็คือ การให้บริการอาหารให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการให้มีความพึงพอใจกับรสชาติและคุณค่าของอาหารโดยผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินการของร้านอาหารก็คือ พ่อครัว ดังนั้นค่าตอบแทนของพ่อครัวย่อมมากกว่าพนักงานในตำแหน่งอื่นๆ ของร้านอาหาร เช่น ผู้จัดการร้าน ผู้ช่วยพ่อครัว คนล้างจาน คนเก็บจาน ลูกมือในครัวและพนักงานทำความสะอาด เป็นต้น

ทั้งนี้ในการจ่ายค่าตอบแทนตามงานก็มีหลักการในการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการที่ควรนำมาพิจารณาในการวางแผนในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดความยุติธรรม

(1) มีความเป็นธรรมภายใน (Achieving Internal Equity) ก็คือ ตำแหน่งที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันค่าตอบแทนก็ควรจะเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน

(2) มีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับองค์การภายนอก (Achieving External Equity) ในตำแหน่งเดียวกันเมื่อเทียบกับองค์การอื่นค่าตอบแทนก็ไม่ควรน้อยกว่ากันมากเกินไปแต่ทั้งนี้ก็ขึ้นกับผลประกอบการของแต่ละองค์การด้วย แต่ก็คงไม่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่ประกาศโดยกระทรวงแรงงาน

(3) มีความเป็นธรรมสำหรับพนักงานแต่ละคน (Achieving Individual Equity) ในกรณีที่พนักงานมีผลงานดีหรือทำงานมีประสิทธิภาพกว่าถึงแม้ตำแหน่งเดียวกันหรือเข้ามาพร้อมกันค่าตอบแทนอาจจะสูงกว่าก็เป็นเรื่องปกติและมีความยุติธรรมกับพนักงานที่มีความมุ่งมั่นทำงานให้กับองค์กร

#### วิธีดำเนินการในการจ่ายค่าตอบแทนตามงาน

วิธีดำเนินการในการจ่ายค่าตอบแทนตามงานจะประเมินค่าความสำคัญของงานแต่ละงานในแต่ละองค์การ ส่วนแรกเริ่มจากการประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอน (MAA (formerly NMTA) National Position Evaluation Plan, 1992) ที่จะใช้ในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีระบบการประเมินว่างานใดมีความสำคัญต่อองค์การมากเพียงใด วัตถุประสงค์ของการประเมินค่างาน คือ การบรรลุถึงโครงสร้างการจ่ายเงินภายในองค์การ

#### ขั้นตอนที่ 1 : ทำการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการที่มีระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานและกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดๆ ขององค์การ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยผู้วิเคราะห์งานอาจหาข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์พนักงานหรือใช้แบบสอบถาม หรือค้นคว้าจาก ข้อมูลบันทึกทางธุรกิจ เพื่อค้นคว้าว่าหน้าที่ใดบ้าง มีวิธีการทำอะไรบ้าง และทำไม จากนั้นหน้าที่เหล่านั้นจึงถูกรวบรวมไว้ในงานแต่ละงาน ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์งานได้อย่างถูกต้อง

#### ขั้นตอนที่ 2 : เขียนในเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน

หลังจากข้อมูลได้ถูกรวบรวมและนำมาใช้ในการวิเคราะห์งานแล้วลักษณะงานจะถูกเขียนขึ้น โดยจะอธิบายถึงลักษณะของงานหรือตัวงาน หน้าที่ของตำแหน่งงานมีอะไรบ้าง และความรับผิดชอบของแต่ละงาน เจาะลึกในการทำงานและคุณสมบัติ ของพนักงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน



### ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

คุณสมบัติของตำแหน่งงาน จะประกอบด้วยคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องมีในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ คุณสมบัติเหล่านี้ถูกดึงมาจากลักษณะของงานนั่นเอง ส่วนใหญ่คุณสมบัติของพนักงานที่พิจารณาได้แก่ ประสบการณ์และจำนวนปีที่พนักงานเคยทำงานมา ความรู้ การศึกษา การฝึกอบรมพิเศษ เป็นต้น

### ขั้นตอนที่ 4 : ประเมินค่าของงานโดยใช้ระบบที่กำหนดไว้

ลักษณะของงานและคุณสมบัติของงานจะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยในการกำหนดหรือประเมินค่าของงานแต่ละงาน วิธีการประเมินค่าที่ได้รับความนิยมจากองค์กรต่างๆ มากที่สุด คือ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามปัจจัยสำคัญ โดยใช้ปัจจัยค่าตอบแทน ในการประเมินค่างาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างมากในการประเมินค่าของงานแต่ละงาน ปัจจัยที่มีค่ามักจะถูกนำมาประเมินค่า คือ ระดับความรู้ (หากงานใดต้องการพนักงานที่มีความรู้สูง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนก็จะสูงตามไปด้วย) องค์กรส่วนใหญ่จะใช้ปัจจัยค่าตอบแทนที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามปัจจัยสำคัญ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระบบ ได้แก่ Hay Guide Chart Profit Method และ Management Association of America (MAM) โดยระบบของ Hay Guide Chart Profit Method จะใช้ปัจจัยค่าตอบแทน 3 ชนิด ในการประเมินค่าของงาน ได้แก่ ความรู้ในการปฏิบัติงาน การจัดการแก้ไขปัญหา และความรับผิดชอบในหน้าที่ ทั้งนี้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามปัจจัยสำคัญทั้ง 2 ระบบ แต่ละระบบปัจจัยค่าตอบแทนจะถูกกำหนดค่าคะแนนไว้ ยิ่งปัจจัยใดมีความสำคัญมากก็จะถูกกำหนดค่าสูง หากปัจจัยใดมีความสำคัญน้อยตัวเลขที่ถูกกำหนดก็จะต่ำ

### ขั้นตอนที่ 5 : สร้างลำดับของงาน

ลำดับชั้นของงาน (Job Hierarchy) คือ รายชื่อของงานแต่ละงานที่ถูกจัดเรียงลำดับไว้ตามการประเมินค่าของงานจากมากที่สุดไปถึน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 6 : การจัดลำดับงานโดยแบ่งระดับ

การแบ่งแยกงานตามลำดับขั้นคะแนน งานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจะถูกจัดให้อยู่ในเกรดเดียวกัน ซึ่งจะมีความสำคัญของงานที่ใกล้เคียงกัน และการจ่ายค่าตอบแทนก็จะอยู่ในช่วงใกล้เคียงกัน (ดังตารางที่ 5-12 และตารางที่ 5-13) การประเมินงานถูกจัดทำขึ้นเป็นการภายในเท่านั้นโดยไม่ได้นำถึงอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน ซึ่งเป็นการประเมินมาจากตัวงานเพียงอย่างเดียว ไม่ได้ประเมินตัวพนักงานที่จะเข้ามาทำงานแต่อย่างใด

ตารางที่ 5-12 ตัวอย่างการกำหนดคะแนนในแต่ละปัจจัยสำคัญของระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบ MAM

| ปัจจัย                                                                | ระดับ 1 | ระดับ 2 | ระดับ 3 | ระดับ 4 | ระดับ 5 |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1) ทักษะความสามารถ (Skill)                                            |         |         |         |         |         |
| 2) การวัดความรู้                                                      | 14      | 28      | 42      | 56      | 70      |
| 3) การวัดประสบการณ์                                                   | 22      | 44      | 66      | 88      | 110     |
| 4) การบ่งชี้ถึงความสามารถและความคิดริเริ่ม                            | 14      | 28      | 42      | 56      | 70      |
| 5) ความพยายามในการปฏิบัติงาน (Effort)                                 |         |         |         |         |         |
| 6) การวัดทางกายภาพ                                                    | 10      | 20      | 30      | 40      | 50      |
| 7) การวัดทางจิตใจ                                                     | 5       | 10      | 15      | 20      | 25      |
| 8) ความรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Responsibility) |         |         |         |         |         |
| 9) การวัดอุปกรณ์หรือกระบวนการในการปฏิบัติงาน                          | 5       | 10      | 15      | 20      | 25      |
| 10) การวัดคุณภาพวัสดุ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ                             | 5       | 10      | 15      | 20      | 25      |

ตารางที่ 5-12 ตัวอย่างการกำหนดคะแนนในแต่ละปัจจัยสำคัญของระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบ MAM (ต่อ)

| ปัจจัย                                      | ระดับ 1 | ระดับ 2 | ระดับ 3 | ระดับ 4 | ระดับ 5 |
|---------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 11) การวัดความปลอดภัยในด้านอื่นๆ            | 5       | 10      | 15      | 20      | 25      |
| 12) การเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ            | 5       | 10      | 15      | 20      | 25      |
| 13) เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Job Condition) |         |         |         |         |         |
| 14) สถานที่ปฏิบัติงาน                       | 10      | 20      | 30      | 40      | 50      |
| 15) การตระหนักถึงอันตรายในการปฏิบัติงาน     | 5       | 10      | 15      | 20      | 25      |

แหล่งที่มา : NMTA Associates. (1992)

ตารางที่ 5-13 ตัวอย่างการจัดลำดับขั้นของงาน

| ตำแหน่ง                        | คะแนน | ระดับ | ช่วงรายได้<br>ขั้นต่ำ (ต่อวัน) |
|--------------------------------|-------|-------|--------------------------------|
| 1) เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ      | 300   | 5     | 500-600 บาท                    |
| 2) เลขานุการ/ผู้ช่วยฝ่ายบริหาร | 298   |       |                                |
| 3) เลขานุการระดับอาวุโส        | 290   |       |                                |
| 4) เลขานุการ                   | 230   | 4     | 450-550 บาท                    |
| 5) พนักงานระดับอาวุโส          | 225   |       |                                |
| 6) สินเชื่อและการเรียกเก็บเงิน | 220   |       |                                |

ตารางที่ 5-13 ตัวอย่างการจัดลำดับขั้นของงาน (ต่อ)

| ตำแหน่ง                            | คะแนน | ระดับ | ช่วงรายได้<br>ขั้นต่ำ (ต่อวัน) |
|------------------------------------|-------|-------|--------------------------------|
| 7) พนักงานบัญชี                    | 175   | 3     | 425-475 บาท                    |
| 8) พนักงานทั่วไป                   | 170   |       |                                |
| 9) เลขานุการ/ผู้ช่วยฝ่ายกฎหมาย     | 165   |       |                                |
| 10) พนักงานบันทึกข้อมูลระดับอาวุโส | 160   |       |                                |
| 11) พนักงานบันทึกข้อมูล            | 125   | 2     | 390-430 บาท                    |
| 12) พนักงานจัดซื้อ                 | 120   |       |                                |
| 13) พนักงานจ่ายเงินเดือน           | 120   |       |                                |
| 14) พนักงานบริการด้านสื่อต่างๆ     | 115   |       |                                |
| 15) พนักงานด้านเอกสาร              | 95    | 1     | 300-350 บาท                    |
| 16) พนักงานรับส่งจดหมาย            | 80    |       |                                |
| 17) พนักงานฝ่ายบุคคล               | 80    |       |                                |
| 18) ประชาสัมพันธ์                  | 60    |       |                                |

แหล่งที่มา : NMTA Associates. (1992)

2) การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill Based Approach) เป็นวิธีการที่ค่อนข้างซับซ้อน เทคนิคนี้จะพิจารณาค่าตอบแทนให้แก่พนักงานตามความสามารถและทักษะในการทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้จะไม่ได้ยึดติดเฉพาะตำแหน่งเพียงอย่างเดียว เช่น หากพ่อครัวมีความสามารถในการคิดค้นเมนูอาหารใหม่ สามารถหาวิธีการใช้วัตถุดิบที่เหลือใช้มาประกอบเป็นอาหารชนิดใหม่และสามารถควบคุมพนักงานในร้านได้ในขณะที่ผู้จัดการร้านไม่อยู่ พ่อครัวก็จะได้รับรายได้สูงขึ้นตามทักษะที่เพิ่มขึ้น เราจะทำการศึกษาวิธีทั้งสองอย่างละเอียด โดยจะเน้นในเรื่องของการใช้งานและจุดแข็ง จุดอ่อนของการใช้งาน

สรุปจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการกำหนดค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม การวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้การกำหนดค่าตอบแทนให้กับงานทุกตำแหน่งในองค์การมีความยุติธรรม เพราะผลจากการวิเคราะห์งานจะทำให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรู้ว่า งานในตำแหน่งนั้นๆ มีรายละเอียดของงานอะไรบ้าง มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จประกอบด้วยอะไรและงานนั้นส่งผลต่อภารกิจขององค์การอย่างไร ในระดับใดทั้งในภารกิจหลักของธุรกิจหรือภารกิจสนับสนุนธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทนของงานในแต่ละตำแหน่ง



## สุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจุบันองค์การต่างๆได้ตระหนักถึงสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งองค์การจำเป็นต้องจัดการเรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่าหากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสม หรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานถูกออกแบบมาไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการทำงานกับเครื่องจักรต่างๆก็อาจจะก่อให้เกิดอันตรายได้ โดยเฉพาะอันตรายที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- ความหมายของสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

Mondy & Matocchio (2016) ให้ความหมายของสุขภาพว่า หมายถึง การที่พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วยทั้งร่างกายและจิตใจ ส่วนความปลอดภัย (safety) หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุในการทำงาน

Foot and Hooh (2002) ให้ความหมายของสุขภาพว่า หมายถึง การมีสุขภาพดีทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่จะทำให้ทำงานได้ดีเยี่ยม และได้ให้ความหมายของความปลอดภัย หมายถึง การปลอดภัยจากอันตรายและการหลีกเลี่ยงการเจ็บป่วย

Griffiths, Lloyd-Walker&Williams (1999). ให้ความหมายของสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การบาดเจ็บ การล้มป่วย หรือการได้รับอันตรายจากกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานหรือที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

สรุปได้ว่า สุขภาพ หมายถึง สภาวะความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคลอยู่ได้ด้วยดีในสังคมที่มีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ โดยไม่มีอุบัติเหตุอันตรายและความทุกข์ทรมานใดๆ

- ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานกับการวิเคราะห์งาน

สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งนี้ผลของการวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณลักษณะของงาน ตลอดจนขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งงานนั้นเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อาจเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นเช่น ตำแหน่งงานที่ทำงานเกี่ยวกับการเชื่อมต้องมีอุปกรณ์ในการป้องกันแสงที่เกิดจากการเชื่อมเช่น แว่นตา ตำแหน่งงานที่ทำงานเกี่ยวกับสารเคมีต้องมีอุปกรณ์ป้องกันต่างๆ เช่น ถุงมือ เสื้อคลุมแว่นตา เป็นต้น ในการเตรียม





ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันวัฒนธรรมและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา



ความพร้อมของอุปกรณ์ตามตัวอย่างที่กล่าวมา ส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากการวิเคราะห์งานเพราะผลจากการวิเคราะห์งานจะทำให้รู้ว่า งานนี้มีรายละเอียดของงานอย่างไร ทำอะไรบ้าง ใช้อุปกรณ์อะไร งานนี้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพร่างกายของพนักงานอย่างไร เพราะบางครั้ง งานบางอย่างไม่เพียงแต่การเตรียมอุปกรณ์ไว้เพื่อให้ใช้งานและป้องกัน เพราะอุปกรณ์ป้องกันบางทีก็ไม่สามารถป้องกันได้ทั้งหมด แต่สิ่งหนึ่งที่จะช่วยได้สำหรับพนักงานก็คือ การเข้ารับการตรวจสุขภาพอาจจะเป็นทุก 6 เดือน หรือปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงานในปัจจุบัน เช่น พนักงานทำงานที่มีฝุ่นละอองมากต้องได้รับการตรวจสมรรถภาพของปอดโดยการถ่ายภาพของปอด (X-ray) อาจจะทุก 6 เดือน เป็นต้น หรือไม่บางงานที่มีความเสี่ยงสูงหรือต้องปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน สมควรที่จะมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติและวางมาตรการป้องกันไว้ล่วงหน้า เป็นต้น นอกจากนี้ข้อมูลของงานจะมีส่วนช่วยในการออกแบบงานให้มีความปลอดภัยและถูกต้องตามสุขลักษณะ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุและปัญหาสุขภาพได้

นอกจากนี้ในภาคอุตสาหกรรมยังได้นำเอาหลักการในการวิเคราะห์งานมาใช้เพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานโดยใช้ชื่อว่า การวิเคราะห์เพื่อความปลอดภัย โดยการวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย หมายถึง วิธีการวิเคราะห์งานอย่างมีระบบในเรื่องวิธีการทำงานหรือกระบวนการผลิต ว่าในแต่ละองค์ประกอบของงานหรือแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตมีปัจจัยใดที่จะทำให้เกิดอันตรายและหาวิธีการในการป้องกัน

โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย

1) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ หรือทำให้ทรัพย์สินเสียหาย เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า อันตราย

2) เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือกระบวนการผลิตให้ถูกต้องปลอดภัยต่อผู้ปฏิบัติงานและทรัพย์สิน

3) เพื่อทราบวิธีการป้องกันควบคุมอันตรายหรืออุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งในการวิเคราะห์เพื่อความปลอดภัยได้มีการใช้เครื่องมือในหลายรูปแบบโดยเครื่องมือที่นิยมใช้กันแพร่หลาย คือ การวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย (Job Safety analysis : JSA) การวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัยด้วย (Job Safety analysis : JSA)

## วัตถุประสงค์

เพื่อค้นหาอันตรายหรืออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนของงานที่ทำ อันเป็นการกระทำพื้นฐานที่จะป้องกันอุบัติเหตุมิให้เกิดขึ้น

## หลักการ

- เทคนิคการวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัยด้วย (Job Safety analysis : JSA) เหมาะที่จะใช้วิเคราะห์งานที่เกิดอุบัติเหตุบ่อยๆ หรือรุนแรง มีขั้นตอนทำงาน ยุ่งยาก และใช้คนเป็นผู้ปฏิบัติ

- ผู้ดำเนินการวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย ควรเป็นพนักงาน หัวหน้างาน และวิศวกร

- โดยมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย หรือผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยให้คำแนะนำ

ขั้นตอนการวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

- 1) เลือกงานที่จะนำมาวิเคราะห์ เลือกงานที่มีอันตรายรุนแรง เกิดอุบัติเหตุขึ้นบ่อยๆ หรืองานใหม่ที่ยังไม่ทราบอันตราย

- 2) แบ่งงานที่จะวิเคราะห์ออกเป็นขั้นตอน โดยทั่วไปทุกขั้นตอนที่แบ่งออกมาแล้ว ควรมีอันตรายแฝงอยู่ประมาณ 3-10 ขั้นตอน

- 3) ค้นหาอันตรายหรือแนวโน้มที่จะเกิดอุบัติเหตุ ดังนี้ ลักษณะการทำงานที่อาจก่อให้เกิดอันตราย การลื่น หกล้ม พลัดตก เสียหลัก ถูกหนีบกระแทก เกิดความเมื่อยล้า สิ่งแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดอันตราย เช่น ความร้อน เสียงดัง แสงสว่าง ฝุ่น สารเคมี ความสั่นสะเทือน ความดันไฟฟ้า เครื่องจักรและเครื่องมือ เป็นต้น

- 4) กำหนดมาตรการป้องกันอันตรายในแต่ละขั้น อาจเป็นมาตรการป้องกันอันตรายในระยะสั้น ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที หรือระยะยาวที่ต้องใช้เวลา

โดยมีหลักในการกำหนดมาตรการป้องกันอันตราย

- 1) การควบคุมที่แหล่งเกิดอันตราย (Source) การเลือกหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตที่ปลอดภัยและอันตรายน้อยกว่า

- (1) ใช้สารเคมีที่เป็นอันตรายน้อยกว่า แทนสารเคมีที่อันตรายมากกว่า

- (2) จัดระบบการระบายอากาศให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงาน

- (3) ปรับปรุงเครื่องจักร ให้อยู่ในสภาพที่สามารถใช้การได้ดี

## 2) การควบคุมที่ทางผ่าน (Part)

(1) การจัดเก็บระเบียบรักษาความสะอาด

(2) การระบายอากาศทั่วไป

## 3) การควบคุมที่ตัวบุคคล (Receiver)

(1) การให้การศึกษา อบรม สอนงาน

(2) หมุนเวียนพนักงานทำงาน

(3) ติดสัญญาณเตือนอันตรายที่ตัวคนงาน

(4) ใช้เครื่องป้องกันอันตรายส่วนบุคคล

ปัจจุบันทุกองค์การให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของพนักงาน ดังนั้นหลายองค์การจะมีสวัสดิการด้านการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงาน มีการทำประกันสุขภาพกลุ่มให้กับพนักงาน มีประกันสังคม นอกจากนี้ยังมีโรงพยาบาลประจำโรงงาน/องค์การ มีแพทย์และพยาบาล บางแห่งก็มีเพียงพยาบาลอย่างเดียว ให้การรักษาโดยการตรวจคัดกรองเบื้องต้นเพื่อการส่งต่อไปรักษาในโรงพยาบาลในกรณีที่มีอาการรุนแรงหรือต้องใช้เครื่องมือในการตรวจที่ละเอียด นอกจากนี้ยังมีการให้คำแนะนำด้านสุขภาพกับพนักงานเพื่อให้มีสุขภาพที่แข็งแรง ตัวอย่างขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน เช่น องค์การ ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และองค์การย่อย ("องค์การ") ได้กำหนดเป้าหมายหลัก คือ จำนวนกรณีอุบัติเหตุและอุบัติเหตุยานยนต์ร้ายแรง ถึงเสียชีวิตในงานของพนักงานเป็นศูนย์ทุกปี องค์การมุ่งมั่นบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องในองค์กรคุ้มครองดูแลด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานเทียบเท่าระดับสากล พร้อมทั้งมีแนวปฏิบัติอย่างเท่าเทียมสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อาทิ ลูกค้า ผู้รับเหมา ผู้รับจ้างช่วงคู่ค้าและชุมชน เป็นต้น มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับกิจกรรมและบริบทของธุรกิจ พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านความปลอดภัย ปลูกฝังจิตสำนึกและความตระหนักให้เกิดขึ้นแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย องค์การได้ยกระดับระบบการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยหรือ โครงการประเมินประสิทธิภาพด้านความปลอดภัย (CP Safety Performance Audit) โดยตรวจประเมินตามมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือ Safety Health Environmental Standard (SHE Standard) โดยขยายขอบเขตให้ครอบคลุมการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการประยุกต์แนวทางปฏิบัติสากล

เพื่อปรับปรุงหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการที่จะดำเนินการในเรื่องการดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งต้องได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เพราะจะทำให้ทราบสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงานว่ามีความเสี่ยงต่อสุขภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อที่องค์กรจะได้หาแนวทางในการแก้ไขหรือหาวิธีในการป้องกันเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

- สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

ความไม่ปลอดภัยในการทำงานมีสาเหตุพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ (Dessler, 2013)

1) สภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย หมายถึง สภาพการทำงานซึ่งประกอบด้วยสภาพการณ์ทางกายภาพและสภาพการณ์ทางกลไกในการทำงาน ที่อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน เช่น ความบกพร่องที่เกิดขึ้นเนื่องจาก เครื่องมือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ชำรุดบกพร่อง ขาดการบำรุงรักษา ใช้เครื่องจักรเกินกำลัง การจัดวางสิ่งของที่ไม่เป็นระเบียบ ระบบไฟฟ้าหรืออุปกรณ์ไฟฟ้าชำรุด แสงสว่างไม่เพียงพอ เสียงดังเกินกว่าที่กำหนด การถ่ายเทของอากาศไม่ดี เป็นต้น

2) การกระทำที่ไม่ปลอดภัย หมายถึง สภาพที่เกิดจากการกระทำของพนักงานที่จะนำไปสู่อุบัติเหตุในการทำงานจากการกระทำนั้น เป็นการกระทำที่เกิดจากการกระทำของพนักงานเอง ที่มีความประมาทเลินเล่อ ไม่ระมัดระวัง กระทำด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ กระทำผิดวิธี กระทำโดยไม่ทำตามคู่มือ หรือกระทำโดยไม่สนใจคำแนะนำจากผู้รู้ หรือแม้กระทั่งการจงใจฝ่าฝืนกฎระเบียบ เป็นต้น สิ่งทีกล่าวนำจะนำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งอาจจะกระทบต่อร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

3) เหตุบังเอิญ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่สามารถควบคุมได้

- ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีปัจจัยหลายอย่างดังต่อไปนี้ (Ivancevich, 2010)

1) ลักษณะงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยในการทำงาน เพราะลักษณะงานจะเป็นสิ่งกำหนดสภาพการทำงาน และการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน โอกาสที่เกิตรายจากการทำงานมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพของงาน งานที่มีสภาพการทำงานไม่ดีมี

โอกาสที่จะเกิดอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานค่อนข้างมากกว่าปกติ งานที่มีโอกาสจะเกิดอันตรายมาก เช่น งานควบคุมเครื่องจักรกล สารเคมีอันตราย ไฟฟ้า การก่อสร้าง เป็นต้น

2) เจตคติของพนักงาน ในที่นี้หมายถึง เจตคติของพนักงานที่มีต่อสุขภาพและความปลอดภัย รวมทั้งโครงการสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อการได้จัดขึ้นสำหรับพนักงาน กรณีที่พนักงานมีเจตคติไม่ถูกต้องและเพิกเฉย ไม่ให้ความสนใจ ไม่ให้ความสนับสนุนและไม่ให้ความร่วมมือกับโครงการสุขภาพและความปลอดภัย ไม่ว่าจะมีการสุขภาพและความปลอดภัยจะดีอย่างไร การตรวจสอบเรื่องความปลอดภัยจากรัฐบาลจะเข้มงวดอย่างไร หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะหาผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาแนะนำได้ดีเพียงใดก็ตาม โครงการดีๆ ที่จัดให้ก็คงไม่ประสบผลสำเร็จ

3) สภาพทางเศรษฐกิจ ในที่นี้หมายถึง รายได้และความเป็นอยู่ของพนักงาน ความเป็นจริงธรรมชาติของมนุษย์ถ้างานประเภทไหนมีความเสี่ยงและอันตรายก็จะหลีกเลี่ยงไม่ทำ บางครั้งคำว่ารายได้และความเป็นอยู่ก็อยู่เหนือบ่ากว่าอันตราย เพื่อการดำรงชีวิตมนุษย์เหลือทำงานนั้นถึงแม้ว่ามีความเสี่ยงก็ตาม ในประเด็นนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ivancevich (2010) ที่พบว่า ประมาณร้อยละ 10-11 ของคนที่ทำงานในเมืองแร่จะตายด้วยโรคมะเร็งภายในระยะเวลา 10 ปี เพราะว่าการทำงานในเมืองแร่ประเภทที่มีรังสีของแร่ยูเรเนียม ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าผู้ที่รับรังสีเข้าไปมากๆ มีโอกาสเป็นมะเร็งค่อนข้างสูง ตราบใดที่ยังไม่มีทางเลือกของการแยกแร่ธาตุด้วยวิธีอื่น และตราบใดที่แร่ยูเรเนียมยังเป็นที่ต้องการของหน้าจางอยู่ลูกจ้างก็ยังคงทำงานประเภทเสี่ยงอันตรายนี้ อีกต่อไปเพราะสภาพเศรษฐกิจบังคับให้ต้องทำเพื่อหารายได้มาเลี้ยงครอบครัว และยังสอดคล้องกับเหตุการณ์ในปัจจุบันหลายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุบนถนนหรืออุบัติเหตุในสถานประกอบการขณะปฏิบัติงาน สาเหตุที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการทำงานมากจนร่างกายไม่ได้พักผ่อนหรือพักผ่อนไม่เพียงพอที่นำไปก็เพราะต้องการมีรายได้เพิ่มมากขึ้นเพื่อมาใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าสภาพเศรษฐกิจก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

4) สหภาพแรงงาน ปัจจุบันสหภาพแรงงานส่วนใหญ่ได้ให้ความสนใจในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของสมาชิกสหภาพแรงงาน นอกจากนี้สหภาพแรงงานยังมีอำนาจต่อรองกับนายจ้างในเรื่องการจัดโครงการส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยให้กับพนักงาน เพราะเรื่องสุขภาพความปลอดภัยนั้นสามารถใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการได้

5) เป้าหมายของผู้บริหาร เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบธุรกิจนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการกำกับดูแลในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานเพราะการดำเนินการต่างๆในสถานประกอบการเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานมาจากนโยบายและความจริงใจของผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจว่าจะดำเนินงานในด้านนี้อย่างไรจะให้ความสำคัญกับผลประกอบการของธุรกิจโดยไม่ได้ใส่ใจในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานหรือว่าให้ความสำคัญทั้ง 2 เรื่องควบคู่กันไป ปัจจุบันผู้บริหารและผู้เป็นเจ้าของธุรกิจมักจะมีโครงการส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยไว้สำหรับพนักงานในแต่ละปี เนื่องจากองค์การธุรกิจเห็นว่าสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และมีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติอย่างเหมาะสมไว้ในแผนธุรกิจ ตลอดจนมีการฝึกอบรมพนักงานให้รู้จักวิธีการทำงานอย่างปลอดภัย

6) รัฐบาล นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน โดยรัฐบาลเป็นผู้ออกกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เช่น กฎหมายคุ้มครองแรงงานทั่วไป กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน และกฎหมายคุ้มครองแรงงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น การที่รัฐบาลออกกฎหมายเหล่านี้มาบังคับใช้ก็เพราะรัฐบาลต้องการให้องค์การธุรกิจต่างๆให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบในการป้องกันอุบัติเหตุ ทุพพลภาพ ความเจ็บป่วย และเสียชีวิตจากการได้รับอันตรายในที่ทำงานของพนักงาน

## การออกแบบงาน (Job Design)

การออกแบบ (Job Design) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมาใช้ประกอบในการออกแบบงานและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน เพื่อให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นอกจากนี้การออกแบบงานที่ดีจะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ลดความเมื่อยล้า และลดอันตรายจากการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

- ความหมายของการออกแบบงาน

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการออกแบบงานไว้แตกต่างกันดังนี้

Stone (2006) ได้ให้ความหมายของการออกแบบงานหมายถึง ขั้นตอนการกำหนดคุณลักษณะของงาน เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน ความสัมพันธ์ของงานกับหน่วยงานต่างๆ

Parker et al. (2001) ได้ให้ความหมายของการออกแบบงาน หมายถึง การพิจารณารูปแบบของงานและการจ้างงานว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และสอดคล้องกับคุณลักษณะของงานในแง่มุมต่างๆ มากน้อยแค่ไหน

Mondy & Mondy (2014) ได้ให้ความหมายของการออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่จะต้องทำ และวิธีที่ใช้ในการทำงานต่างๆ และวิธีที่งานมีความเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ

Morgeson and Campion (2003) กล่าวว่า การออกแบบงาน คือ การศึกษาและพิจารณาคุณลักษณะของงาน เช่น ความต้องการในด้านต่างๆ ของงาน ความสัมพันธ์กับสังคมหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกของงานเพื่อออกแบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการเหล่านั้น

Parker, Wall & Cordery (2001) ได้กล่าวว่าการออกแบบงาน คือ การพิจารณาถึงรูปแบบของงานและการจ้างงานว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และสอดคล้องกับคุณลักษณะของงานในแง่มุมต่างๆ มากน้อยแค่ไหน เช่น สัมพันธ์กับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก/ภายในมากน้อยแค่ไหน



จากความหมายของการออกแบบงาน สรุปได้ว่า การออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการ กำหนดงานและออกแบบงานเฉพาะงานใดงานหนึ่ง ให้มีลักษณะโครงสร้างของงานให้สอดคล้อง กับลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนด หรืออาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การออกแบบงานนั้นเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงาน และการออกแบบกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานเฉพาะของแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลและมีความเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆในองค์การ

- วิธีการในการออกแบบงาน

การออกแบบงานนั้นมีการดำเนินการอยู่หลายวิธี แต่ที่มีการนำมาใช้โดยทั่วไปมี 4 วิธี ได้แก่ (Stone, 2006)

1. การออกแบบงานโดยการกำหนดขอบเขตงานตามความสามารถ คือ การกำหนด เนื้อหาหรือขอบเขตของงานให้กับบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ โดยการออกแบบงานแบบนี้จะทำให้บุคลากรได้ทำงานในส่วนที่ตนเองถนัด และบุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่ และองค์การ ก็จะได้รับประโยชน์มากขึ้นด้วย ส่วนข้อเสียของการออกแบบงานในลักษณะนี้ คือ บุคลากรจะมีความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ บุคลากรอาจขาดแรงจูงใจในการทำงานหรือบุคลากรไม่มีการติดต่อ สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเพราะต่างคนต่างทำงาน

2. การออกแบบงานโดยการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) คือ การออกแบบงานโดยการเพิ่มเนื้องานให้มากขึ้น หรือจะกล่าวได้ว่าเป็นการเพิ่มงานให้บุคลากรปฏิบัติมากขึ้น การออกแบบงานแบบขยายงานนี้จะทำให้บุคลากรมีความสามารถในด้านอื่นๆเพิ่มมากขึ้น และองค์การก็ยังได้รับผลประโยชน์เป็นการประหยัดต้นทุนให้กับองค์การได้ด้วย การเพิ่มปริมาณงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะเน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลักษณะของงานมีมูลค่างานเพิ่มขึ้น (Job Value) แต่ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขอบเขตงานจะ ขยายขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการเพิ่มปริมาณงานนั้น เป็นได้ทั้งการขยายงานที่มีความแตกต่างเฉพาะ เรื่อง หรือหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบเพิ่มขึ้น แต่การทำงานเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงหรืออาจ เป็นการขยายขอบเขตงานที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่มูลค่าของงานนั้นยังเหมือนกับงานเดิมที่เคยรับผิดชอบ

การเพิ่มปริมาณงาน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานโดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานซึ่งมีปริมาณมากขึ้นกว่าเดิมจากที่เคยปฏิบัติ เช่น ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลาและทักษะการสอนงาน เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น

2) ทำให้พนักงานต้องพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการเพิ่มปริมาณงาน จึงเป็นอีกเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาพนักงานการให้มีความกระตือรือร้น และมีการปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่ายกับงานที่ได้รับมอบหมายอีกต่อไป

ขั้นตอนการเพิ่มปริมาณงาน มีดังนี้

1) ขั้นตอนการสำรวจ: หัวหน้างานจะต้องตรวจสอบว่าพนักงานมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบงานในปัจจุบันอะไรบ้าง โดยพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงานเพราะในคำบรรยายลักษณะงาน เป็นเอกสารที่บอกถึงลักษณะงานที่ตำแหน่งงานนั้นต้องรับผิดชอบ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญ ทำให้หัวหน้างานทราบว่าปัจจุบันพนักงานได้ทำงานตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

2) ขั้นตอนการวางแผน: หัวหน้างานต้องวางแผนเลือกงาน เพื่อจะเพิ่มปริมาณงานให้กับพนักงาน โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มปริมาณงาน ซึ่งจะเป็นงานในฝ่ายเดียวกันหรือต่างฝ่ายกัน แต่ควรจะเป็นงานที่มีมูลค่างานใกล้เคียงกัน โดยสามารถพิจารณาจากกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตาม หัวหน้างานจะต้องค่อยๆ เพิ่มปริมาณงาน ไม่ควรเร่งรีบที่จะเพิ่มปริมาณงานให้กับพนักงานทันที เพราะจะทำให้พนักงานปรับตัวไม่ทัน หรือไม่ได้ตั้งตัวควรให้โอกาสพนักงานได้ทดลองทำงานนั้นก่อน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและดูว่าพนักงานสามารถทำงานนั้นได้หรือไม่

3) ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ: ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ซึ่งหัวหน้างานจะต้องสื่อสารกับพนักงานทุกครั้งก่อนเพิ่มปริมาณงาน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน เนื่องจากการเพิ่มปริมาณงานเป็นการเพิ่มงานจากงานเดิมที่พนักงานทำงานอยู่แล้ว พนักงานอาจจะรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างมากที่หัวหน้างานจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานก่อน รวมถึงให้คำแนะนำในการ

ปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากงานเดิมที่เคยรับผิดชอบ เพื่อให้งานที่มอบหมายเพิ่มขึ้นนั้นประสบความสำเร็จอย่างไรก็ตามหากปริมาณงานที่เพิ่มเป็นงานที่พนักงานคุ้นเคยและทำเป็นประจำอยู่แล้ว หัวหน้างาน อาจไม่ต้องใช้เวลาในการสอนงานมากนัก แต่สิ่งที่หัวหน้างานควรเน้นก็คือ การให้คำแนะนำในการบริหารจัดการเวลา และจัดลำดับขั้นตอนการทำงานเพื่อไม่ให้มีผลต่องานเดิมที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน

4) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ: หัวหน้างานควรติดตามการทำงานของพนักงานเป็นระยะๆ และสอบถามพนักงานอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะในระยะแรก เพราะพนักงานจะต้องปรับตัวกับปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น หัวหน้างานจึงต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในระยะเริ่มแรกก่อน ซึ่งในระหว่างการปฏิบัติงานใหม่ที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นหากผู้ปฏิบัติงานยังไม่สามารถบริหารงานหรือวางแผนการทำงานที่เพิ่มขึ้นได้ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ในการให้กำลังใจ พุดจูงใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถบริหารงานที่เพิ่มขึ้นได้

5) ขั้นตอนการประเมิน: หัวหน้างานทำการประเมินและตรวจสอบผลงานของพนักงานหากพนักงานสามารถควบคุม ดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนดและถูกต้องแล้ว หัวหน้างานอาจพิจารณาเพิ่มปริมาณงานในด้านอื่นๆ ที่ท้าทายให้กับพนักงานต่อไป อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการทำงานของพนักงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการชี้แจงหลังจากที่หัวหน้างานเฝ้าติดตามพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้องใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การออกแบบงานโดยการเพิ่มปริมาณงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในการนำไปปฏิบัติจริงก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดพอสรุปได้ดังตารางที่ 5-14 ดังนี้

ตารางที่ 5-14 ข้อดีและข้อจำกัดของการออกแบบงานโดยการเพิ่มปริมาณงาน

| ข้อดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ข้อจำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1) ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ทักษะในด้านการบริหารจัดการงานที่เพิ่มขึ้นจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นกว่าที่เป็นอยู่</p> <p>2) พนักงานเกิดความกระตือรือร้น เกิดพลังที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดขึ้น</p> <p>3) เป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมของกำลังคน กรณีที่มีคนลาออก จะทำให้องค์การมีกำลังคนที่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้</p> <p>4) เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้้องค์การสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในเรื่องกำลังคนได้กรณีที่้องค์การไม่มีนโยบายรับพนักงานเพิ่มขึ้น</p> <p>5) เป็นวิธีหนึ่งในการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น</p> <p>6) เป็นเครื่องมือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน</p> | <p>1) อาจเกิดความกดดันพนักงานในปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้ยังคงเท่าเดิม</p> <p>2) หัวหน้างานจำเป็นต้องสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ในการเพิ่มปริมาณงานกับพนักงาน มีการติดตามและให้คำแนะนำกับพนักงานเป็นระยะ เพื่อติดตามให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา และประเมินผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานหลังจากที่มีการเพิ่มปริมาณงาน</p> |

จากที่กล่าวมาข้างต้นการเพิ่มปริมาณงาน เป็นวิธีการในการออกแบบงานที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานในองค์กร โดยเป็นการมอบหมายงานที่เพิ่มมากขึ้นให้กับพนักงาน ทั้งนี้งานนั้นก็ไม่ควรยากเกินความสามารถของพนักงานและไม่ควรเป็นงานที่ต่างจากลักษณะงานเดิมมากไปกว่านั้น ก่อนที่หัวหน้างานจะเพิ่มงานให้กับพนักงาน หัวหน้างานควรวางแผนในการพัฒนาพนักงานก่อน เพื่อให้มีทักษะด้านต่างๆที่สามารถปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้นได้

ข้อพิจารณาในการเพิ่มปริมาณงาน ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องคำนึงว่าปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นนั้น พนักงานสามารถทำได้ ซึ่งหากปริมาณงานที่พนักงานทำอยู่มีจำนวนมากอยู่แล้ว การเพิ่มปริมาณงาน ก็ไม่เหมาะสมที่จะใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาพนักงาน ลักษณะงานที่มอบหมายเพิ่มขึ้นนั้นไม่ควรเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ และไม่ควรจะเป็นงานที่แตกต่างจากลักษณะงานเดิมที่มอบหมายให้ ดังนั้นทุกครั้งที่มีการเพิ่มปริมาณงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบลักษณะงานว่าอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือไม่ และก่อนการเพิ่มปริมาณงานทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาควรจะ

วางแผนพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยเฉพาะทักษะการวางแผนงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้พนักงานมั่นใจว่าสามารถบริหารงานได้สำเร็จลุล่วงตามปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น

3.การออกแบบงานโดยการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) คือ การออกแบบงานที่จะทำการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้มากขึ้น การเพิ่มความรับผิดชอบให้กับบุคลากรนั้นก็จะอาจทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากการเพิ่มความรับผิดชอบก็สามารถทำให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่งได้เมื่อมีการประเมิน อย่างไรก็ตามมองว่าการควรพิจารณาเพิ่มเติมด้วยว่าบุคลากรนั้นมีความต้องการที่จะรับภาระมากขึ้นหรือไม่

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลัก ของการออกแบบงานในลักษณะของการเพิ่มคุณค่าในงาน คือ

1) การปรับเปลี่ยนใหม่ การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลง ลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม

2) การแสวงหาเพื่อการพัฒนา และการแสวงหาทักษะความชำนาญที่มากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ๆ

3) ความจำเพาะและโดดเด่น การชำนาญในงานเป็นพิเศษก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการออกแบบงานในลักษณะของการเพิ่มคุณค่าในงานจะมีประโยชน์กับพนักงาน แต่มีพนักงานบางกลุ่มที่ต่อต้าน ปฏิเสธไม่ยอมรับงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น พวกเขาจะมองว่าเป็นการสูญเสียเวลาที่จะต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานให้พนักงานยากและท้าทายขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำ/กรอบแนวทางปฏิบัติทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงานในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวพนักงาน ว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงานที่มากขึ้นและยากกว่าเดิมได้ พบว่าเครื่องมือการออกแบบงานที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในงาน จึงเหมาะสมกับการเตรียมความพร้อมในเส้นทางสายอาชีพ ให้กับพนักงาน เพื่อช่วยเตรียมพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

รูปแบบของการเพิ่มคุณค่าในงาน

รูปแบบของการเพิ่มคุณค่าในงานที่นิยมใช้อยู่ในองค์กรนั้นมี 2 รูปแบบที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่มอบหมายให้กับพนักงานที่รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้คือ

รูปแบบที่ 1 การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานเช่นเดียวกับงานที่พนักงานได้รับมอบหมายในปัจจุบัน เป็นการเพิ่มคุณค่างานให้กับพนักงานได้ทำงานที่มีระดับงานที่เท่ากับงานปัจจุบัน เป็นงานที่มีความหลากหลายทำให้ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้นหรือเป็นการทำงานที่ท้าทาย โดยอาจเป็นการทำงานเชิงเทคนิคมากขึ้น

รูปแบบที่ 2 การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานสูงกว่างานที่พนักงานได้รับมอบหมายในปัจจุบัน เป็นการเพิ่มคุณค่างานโดยมอบหมายงานให้พนักงานทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้นและพนักงานมีโอกาสในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานในลักษณะนี้เป็นการช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

ขั้นตอนการเพิ่มคุณค่าในงาน มีขั้นตอนและหลักการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 : การสำรวจ

ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าพนักงานมีขอบเขตความรับผิดชอบงานปัจจุบันอะไรบ้าง โดยดูเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน หรืออาจสอบถามพนักงานว่าในการทำงานปัจจุบันอะไรจะทำงานมีความท้าทายและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น กระบวนการนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาออกแบบการเพิ่มคุณค่างานให้พนักงานได้ถูกต้อง และเหมาะสมมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 : การรวบรวมงาน

ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงาน ปัจจุบันที่พนักงานรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้พนักงาน ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับพนักงาน

ขั้นตอนที่ 3 : การสื่อสารและให้คำแนะนำ

ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงาน โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่พนักงานถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการให้พนักงานทราบ โดยเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพของพนักงานแต่ละคน

#### ขั้นตอนที่ 4 : การนำไปปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของพนักงาน และสอบถามพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะพนักงานจะต้องปรับตัวกับงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชาจึงจะต้องเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานในช่วงที่พนักงานยังต้องรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายขึ้นกว่าเดิม

#### ขั้นตอนที่ 5 : การประเมินและสรุปผล

ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของพนักงานจากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น พร้อมทั้งสรุปผลและแจ้งผลให้พนักงานรับรู้ พนักงานสามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากขึ้นแค่ไหน

กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมในการพัฒนาความสามารถด้วยวิธีการเพิ่มคุณค่าในงานคือพนักงานที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ มาเป็นระยะเวลานาน เป็นการทำงานที่ใช้ทักษะซ้ำๆ ไม่มีโอกาสคิดสร้างสรรค์การทำงานและกระบวนการทำงานใหม่ๆ หรืองานที่รับผิดชอบไม่มีความท้าทาย ซึ่งการเพิ่มคุณค่าในงานจะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้รอบ รู้กว้างขึ้นและเมื่อพนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานที่กว้างและระดับสูงกว่างานปัจจุบัน หรือได้ทำงานจนครบกระบวนการแล้ว ย่อมส่งผลให้พนักงานมีโอกาสเติบโตหรือมีความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

ในการพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยการเพิ่มคุณค่างาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการได้นั้นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับเครื่องมือการพัฒนาที่สำคัญคือการสอนงานและการให้คำปรึกษาแนะนำ โดยองค์การจะต้องจัดฝึกอบรมถึงวิธีการและเทคนิคในการใช้เครื่องมือการพัฒนาความสามารถนั้นด้วย โดยมีรายละเอียดที่สำคัญคือ

1) การสอนงาน คือ การที่คน ๆ หนึ่งช่วยให้ใครก็ตามพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน การสอนงานไม่ได้หมายถึงสาระของการสอนหรือบอกถึงวิธีการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจและให้โอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น โดยวัตถุประสงค์ของการสอนงาน มิใช่เป็นเพียงการทำให้พนักงานทำงานได้เท่านั้น แต่จะต้องทำงานเป็นด้วย การทำงานเป็นหมายถึงไม่ใช่เพียงแค่วิธี ทำได้ แต่ต้องสามารถนำไปประยุกต์ได้ด้วย นั่นก็หมายความว่า การสอนงานไม่ได้สอนเพียงองค์ความรู้ ทักษะหรือประสบการณ์เท่านั้น แต่ยังจะต้อง



แฝงไปด้วยการสอนให้พนักงานคิดเป็น พัฒนาเป็นอีกด้วย นอกจากนี้ การสอนงานยังมีประโยชน์ในเรื่องต่างๆ อีกมากมาย เช่น

(1) ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน เพราะสถานะระหว่างหัวหน้างาน-พนักงาน จะกลายเป็นครูกับลูกศิษย์ ซึ่งโดยสามัญสำนึกของคน โดยเฉพาะคนไทย คำว่า "ครู" นั้นมีความหมายมากกว่าหัวหน้างานอย่างแน่นอน แต่หัวหน้างานจะกลายเป็นครูทุกคนหรือไม่ ก็ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้างานคนนั้นๆ ว่าสามารถทำให้พนักงานยอมรับได้มากน้อยขนาดไหน

(2) ช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการลงมือปฏิบัติ การสอนงานเปรียบเสมือนการจูงมือคนข้ามถนน เราก็สามารถอธิบายเขาไปด้วยว่าก่อนข้ามถนนจะต้องมองซ้ายมองขวาเพื่อดูว่ามีรถมาหรือไม่ ระยะห่างแค่ไหนถึงจะสามารถข้ามได้อย่างปลอดภัย และในขณะที่กำลังเดินข้ามถนนนั้นเราก็สามารถสอนเขาได้ว่าต้องเดินด้วยความเร็วระดับไหน ต้องคอยสังเกตรถทั้งซ้ายและขวา ต้องเดินตรงทางม้าลาย ก่อนที่จะฝึกให้เขาเดินโดยเราไม่ต้องจูงมือ และหลังจากนั้นก็ค่อยๆ ปล่อยให้เขาเดินเองโดยเราไม่จำเป็นต้องเดินตามไป แต่อาจจะยังคอยส่งเสียงสอนเขาเป็นระยะ

(3) ช่วยให้องค์ความรู้ในองค์การถูกถ่ายทอดไปอย่างถูกต้อง การสอนงานที่เป็นระบบจะช่วยให้องค์ความรู้ที่เกิดจากเทคโนโลยี ประสบการณ์และทักษะของคนในองค์การถูกถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นต่อๆ ไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพิงความสามารถเฉพาะตัวของคนบางคนบางกลุ่มลง

องค์การยุคใหม่ที่ต้องการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้องวางพื้นฐานเรื่องการสอนงานไว้ก่อน เพราะขั้นตอนต่อไป การสอนงานจะกลายเป็นไปสู่การสร้างบรรยากาศการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า Knowledge Sharing ความรู้ในองค์การจะต้องถ่ายทอดได้เหมือนของไหลที่ไหลจากที่สูง (คนที่มีความรู้มาก) ไปสู่ที่ต่ำ (คนที่มีความรู้น้อย) เพื่อเป็นการลดช่องว่างทางความรู้ของคนในองค์การลงให้มากที่สุด จึงจะทำให้องค์การนั้นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีพลังร่วมอย่างแท้จริง

เทคนิคการสอนงานสู่ความสำเร็จ มีดังนี้คือ

(1) จัดทำคู่มือและมาตรฐานการทำงาน คู่มือ และมาตรฐานการทำงานถือเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการสอนงาน เพราะถ้าไม่มีคู่มือหรือไม่มีมาตรฐานการทำงาน หรือมีแต่ยังไม่เป็นระบบ แม้ว่าการสอนงานจะมีเทคนิคดีเพียงใดก็ตาม คงไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างแน่นอน ดังนั้นก่อนที่จะมีการสอนงานจริงองค์การต้องมั่นใจว่ามีระบบคู่มือและมาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบและครบถ้วนแล้ว จริงๆ แล้วการจัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงานนี้ เป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์งานเพื่อการสอนไปในตัวอยู่แล้ว เพราะถ้าผู้ที่จะเป็นผู้สอนงาน ได้มีโอกาสจัดทำบททวนหรือพัฒนาคู่มือและมาตรฐานการทำงานด้วยตนเองแล้ว เมื่อถึงเวลาสอนงานจริงก็จะทำให้ง่ายขึ้น เพราะมีความรู้ลึกจึ้งจริงในเรื่องที่จะสอน

(2) จัดฝึกอบรมหัวหน้า/ผู้สอนงาน การสอนงานไม่ใช่จำใครมาสอนก็ได้ไม่ใช่ทำงานเป็น ทำงานได้ แล้วจะสอนงานได้ทุกคน เพราะการสอนงานเป็นกับการทำงานเป็นนั้นไม่เหมือนกัน ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่แตกต่างกัน การทำงานคือการปฏิบัติงานถูกวิธีได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่การสอนงานคือการถ่ายทอดสิ่งที่มีไปสู่ผู้เรียนและผลของการสอนคือความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้น เพื่อให้ผู้ที่ทำงานเป็น ทำงานได้ กลายไปสู่การเป็นผู้สอนงานที่ดี จึงต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้หัวหน้าหรือผู้สอนงานมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการวิเคราะห์งาน การวางแผนการสอน ทักษะและเทคนิคการสอน รวมถึงวิธีการประเมินและติดตามผล

(3) การสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลงานของหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานหลายคนละเลยการสอนงานพนักงาน เพราะคิดว่าการสอนงานเป็นภาระมากกว่าเป็นหน้าที่ จึงเอาเวลาไปทำงานอื่นทั้งๆ ที่การสอนงานถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของหัวหน้างาน ดังนั้นเพื่อให้การสอนงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ จึงควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานให้กับหัวหน้างานทุกคนด้วย ถือเป็นตัวชี้วัดที่บังคับ เช่น หัวหน้าจะต้องมีชั่วโมงสอนงานพนักงานไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมงต่อคนต่อปี พนักงานที่ได้รับการสอนงานจะต้องผ่านการทดสอบ 100%

(4) การจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาผู้สอนงานในขณะที่ตัวชี้วัดผลงานในข้อ 3 ถือเป็นมาตรการบังคับให้มีการสอนงาน องค์การควรกำหนดมาตรการในเชิงบวกเพื่อการสอนงานไว้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรจะมีการจัดทำโครงการพัฒนาวิทยากรหรือผู้สอนงานภายในองค์การ มีการวัดประเมินผู้สอนเพื่อเข้าไปอยู่ในทำเนียบวิทยากรขององค์การ อาจจะมีสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินให้กับผู้ที่มีคุณสมบัติด้านการสอน

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2) การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ซึ่งการให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ พบว่าโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้นๆ จากภายในหรือภายนอกองค์การ เป็นเครื่องมือการพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ซึ่งการให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ พบว่าโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้นๆ จากภายในหรือภายนอกองค์การ

รูปแบบของการให้คำปรึกษาแนะนำ การให้คำปรึกษาแนะนำมีรูปแบบที่ถูกนำมาใช้ในองค์การ 3 ลักษณะที่สำคัญได้แก่

(1) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน เป็นการให้คำแนะนำภายหลังจากที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับพนักงานเองหรือหน่วยงาน ซึ่งพนักงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้สำเร็จได้ด้วยตนเองได้ จำเป็นต้องมีการให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้รู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานสามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง

(2) การป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานล่วงหน้า โดยการสำรวจ คาดการณ์ปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการจะต้องทำหน้าที่วิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าโดยการคำนึงถึงความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วย และให้คำปรึกษาแนะนำพนักงานในการปฏิบัติตนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อไปในอนาคต

(3) การส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ เมื่อองค์การหรือหน่วยงานมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ หรือเมื่อองค์การอื่นๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่งกันและไม่ใช่วู่คู่แข่งกัน มีการนำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องาญที่ได้รับมอบหมายจะต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติตนเพื่อเตรียมความพร้อมกับการนำเอาเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถตามทันเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถปฏิบัติตนในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีนั้นมาใช้ในองค์การหรือหน่วยงานต่อไปได้

ขั้นตอนการให้คำปรึกษาแนะนำ ที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การรวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น

ผู้บังคับบัญชาจะต้องกระตุ้นใจให้พนักงานเปิดใจพร้อมที่จะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อช่วยพนักงานวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่าในขั้นตอนนี้ถือได้ว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากถ้าผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์ปัญหาผิดพลาด ย่อมนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาที่ผิดพลาดตามไปด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนและกำหนดแนวทางเลือกปฏิบัติให้กับพนักงานภายหลังจากที่ได้รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว รวมถึงการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเลือกปฏิบัติตามแนวทางนั้น ทั้งนี้ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถเรียนรู้ให้ทันกับเทคโนโลยี/เครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์การ ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดแผนสำรองหรือแนวทางเลือกอื่น หากแนวทางเลือกแรกไม่ประสบผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 : การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันกับพนักงาน

ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอแนะ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับพนักงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามประเด็นที่สงสัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดใจยอมรับฟังและพร้อมที่จะตอบข้อซักถามจากพนักงาน

#### ขั้นตอนที่ 4 : การติดตาม สรุป และประเมินผลการนำไปปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาควรติดตามดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้นำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติหรือไม่ รวมถึงการเป็นพี่เลี้ยงดูแลการทำงานของพนักงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรกำหนดช่วงเวลาที่พุดคุยกับพนักงานถึงความคืบหน้าในการปฏิบัติตามคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จจากการนำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติ

การนำเครื่องมือการให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้นั้นสามารถใช้ได้กับพนักงานทุกระดับ ตำแหน่งงานที่มีปัญหาหรือข้อสงสัยในระหว่างการทำงาน ซึ่งพนักงานสามารถขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือสามารถขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้รู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยตรงที่เป็นบุคคลทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กรซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาของตน

ตัวอย่าง:การเพิ่มคุณค่าในงานตำแหน่งหัวหน้าแผนกจัดซื้อ

- หน้าที่ปัจจุบันของพนักงาน

- 1) ติดต่อประสานงาน และต่อรองราคากับผู้แทนขาย (Supplier) เพื่อสั่งซื้อวัสดุ/อุปกรณ์สำนักงานและเครื่องเขียนต่าง ๆ

- 2) ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรในการจัดซื้อ

- 3) ติดตามสินค้าที่สั่งซื้อ และตรวจรับสินค้าให้ถูกต้องตามใบสั่งซื้อ

- วิธีการเพิ่มคุณค่าในงาน

- 1) มอบหมายงานในการวางแผนปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- 2) มอบหมายงานให้วิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดซื้อ

- 3) มอบหมายหน้าที่ในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดซื้อให้มีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการเพิ่มคุณค่าในงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1) สร้างความเข้าใจให้กับผู้บังคับบัญชาของพนักงานในองค์กร เนื่องจากบางคนอาจจะมองว่าเป็นการลดบทบาทของตนเองในการเพิ่มคุณค่าในงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาถึงประโยชน์ที่จะได้จากการออกแบบงานเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน ด้วยการเพิ่มคุณค่าในงาน ซึ่งอาจจะมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน รวมถึงการติดตามตรวจสอบผลงานและประเมินความสามารถของพนักงานเป็นระยะ

2) การเพิ่มคุณค่าในงาน ไม่เหมาะกับพนักงานทุกคน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักไว้เสมอว่าออกแบบงานเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยการเพิ่มคุณค่าในงานไม่เหมาะกับการพัฒนาพนักงานทุกคน โดยเฉพาะพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ดังนั้นก่อนที่จะเลือกใช้วิธีนี้ ทุกครั้งผู้บังคับบัญชาจะต้องระบุให้ได้ก่อนว่าพนักงานแต่ละคนเป็นคนประเภทใด ซึ่งบุคคลที่เหมาะสมกับการพัฒนาความสามารถด้วยการเพิ่มคุณค่าในงานคือ พนักงานในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูง

3) ในการดำเนินการเพิ่มคุณค่าในงาน ผู้บังคับบัญชา จะต้องสื่อสารกับพนักงานอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายและแนวทางในการบริหารงานที่มอบหมายให้ รวมถึงหมั่นสังเกตผลงานและสอบถามพนักงานเป็นระยะ เพื่อให้พนักงานเกิดความพร้อมและความมั่นใจในการทำงานที่มอบหมายให้จนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

4) การออกแบบงานเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยการเพิ่มคุณค่าในงาน จะเกิดประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับรูปแบบการพัฒนาลักษณะอื่นๆ ด้วย เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น โดยองค์กรจะต้องจัดอบรมถึงวิธีการและเทคนิคในการใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถลักษณะอื่นๆ เหล่านั้นไปพร้อมกับการเพิ่มคุณค่าในงาน

5) การเพิ่มคุณค่าในงาน จะต้องให้พนักงานที่รับมอบหมายงานนั้น เกิดความเต็มใจ มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงไม่ควรบังคับให้พนักงานตกลงรับมอบหมายงานที่ยากขึ้น หากพนักงานยังไม่พร้อมในการทำงานที่ท้าทายขึ้นในปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการในลักษณะอื่นไปก่อน จนกว่าพนักงานจะเกิดความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่ยากขึ้นซึ่งไม่เคยปฏิบัติมาก่อนในภายหลังได้

ทั้งนี้ในการเพิ่มคุณค่าในงานมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดที่ควรพิจารณาดังนี้

| ข้อดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ข้อจำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ที่เป็นการกระตุ้นให้พนักงานไม่เบื่อหน่ายกับงานประจำที่มอบหมายให้ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกับลักษณะงานและบรรยากาศในการทำงานใหม่ๆ</p> <p>2) ช่วยให้งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทักษะ และยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการทำงานที่สูง</p> <p>3) เพื่อเตรียมพร้อมพนักงานในการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น การเพิ่มคุณค่าในงานจะช่วยเตรียมพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มมากขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเป็นการพัฒนาให้พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มากยิ่งขึ้น</p> | <p>1) พนักงานอาจรู้สึกกดดัน เกิดความเครียด และวิตกกังวลกับการรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น</p> <p>2) ข้อเสนอแนะการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอาจถูกจำกัดด้วยวัฒนธรรมองค์กร หรือทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เมื่อไม่ได้รับการตอบสนอง หรือไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ดี พนักงานอาจเบื่อหน่ายที่จะทำงานต่อไปได้</p> <p>3) ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานจะต้องพิจารณา มอบงานให้กับพนักงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดี มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ และศักยภาพพอที่จะรับผิดชอบงานที่ยากขึ้นกว่าภาระงานที่มีอยู่เดิม</p> |



| ข้อดี                                                                                                                                                                                                                                                        | ข้อจำกัด |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <p>4) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถที่จะช่วยสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งงาน และเพื่อฝึกฝนให้บุคคลเหล่านี้สามารถรับผิดชอบงานแทนผู้บังคับบัญชาได้</p> <p>5) ลดภาระการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถและพร้อมที่จะบริหารงานที่ยากขึ้นได้</p> |          |

สรุปการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นอีกวิธีการหนึ่งของการออกแบบงานเพื่อการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกนำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป แต่วิธีการดังกล่าวนี้จะเกิดประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับเครื่องมือการพัฒนาที่สำคัญ ก็คือ การสอนงานและการให้คำปรึกษาแนะนำ โดยองค์การจะต้องจัดฝึกอบรมถึงวิธีการทำงานในตำแหน่งงานใหม่ของผู้ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการถ่ายทอดเกี่ยวกับเทคนิคในการใช้เครื่องมือการพัฒนาความสามารถนั้นด้วย

4) การออกแบบงานแบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การออกแบบงานโดยเน้นการหมุนเวียนหรือเปลี่ยนงานของบุคลากรจากหนึ่งไปสู่งานหนึ่งแต่เนืองงานนั้นต้องอยู่ในระดับเดียวกัน การออกแบบงานแบบการหมุนเวียนงาน สามารถลดความจำเจในการทำงานได้และสามารถเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในด้านอื่นๆ ได้ และเมื่อมีการลาออกองค์การก็มีบุคลากรในองค์การขึ้นมาทดแทนได้

ความหมายของการหมุนเวียนงาน ได้มีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ธนิภา จัตรกุล ณ อยู่ธยา (2552) ได้ให้คำจำกัดความของการหมุนเวียนงาน คือเครื่องมือที่เน้นการเพิ่มมูลค่างานให้กับผู้ปฏิบัติงานทำให้งานมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งส่วนใหญ่เน้นไปที่การเปลี่ยนงานมากกว่าการเปลี่ยนตำแหน่งทั้งนี้ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม การหมุนเวียนงานเป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ อย่างหนึ่ง ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้สู่การปฏิบัติระหว่างกัน

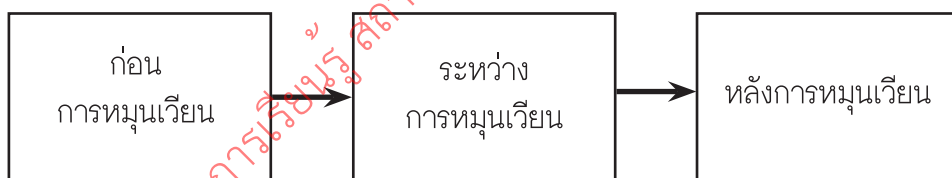
ศิริวรรณ ตันทเวทกิจ (2540) ได้ให้คำจำกัดความของการหมุนเวียนงาน คือ กระบวนการเคลื่อนย้ายพนักงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อที่จะทำให้เกิดความหลากหลายในการทำงาน และมีโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์มากขึ้น

เพลินพรรณ โชติพงษ์ (2550) ได้ให้คำจำกัดความของการหมุนเวียนงาน คือ การสลับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่งานในตำแหน่งที่ใช้ความรู้ ความสามารถในระดับเดียวกัน เพื่อให้เกิดความหลากหลายในการทำงาน ลดความซ้ำซากจำเจ เป็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

จากคำจำกัดความที่นักวิชาการได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า การหมุนเวียนงาน คือ กระบวนการเคลื่อนย้ายพนักงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อที่จะทำให้เกิดความหลากหลายในการทำงาน และมีโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ โดยความรู้ ความสามารถและงานต้องอยู่ในระดับเดียวกัน

#### ขั้นตอนการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

ในการหมุนเวียนงานขององค์การต่างๆ มีแนวทางในการดำเนินการตามขั้นตอนที่มีการดำเนินการทั่วไปประกอบด้วย 1) ก่อนการหมุนเวียนงาน 2) ระหว่างการหมุนเวียนงาน และ 3) หลังการหมุนเวียนงาน โดยรายละเอียดของการดำเนินงานมีดังนี้



ภาพที่ 5-15 ขั้นตอนการหมุนเวียนงาน

รายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

#### ก่อนการหมุนเวียนงาน

ในการหมุนเวียนงานสิ่งที้องค์การต้องมีการดำเนินการในขั้นตอนแรกของการดำเนินการ ก็คือการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง ซึ่งคณะทำงานประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงานที่ต้องร่วมกันพิจารณาถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานภายในระยะเวลาที่องค์กรกำหนด รวมถึงมีบทบาทหน้าที่ในการติดตาม

และตรวจสอบการพัฒนาของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ว่า สามารถเรียนรู้งานได้จริงหรือไม่ หลังจากที่ได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง ขั้นตอนต่อไปก็คือการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการกำหนดรายชื่อของบุคคลที่ต้องหมุนเวียนงาน ด้วยการคัดเลือกจากบุคคลที่มีผลงานดีและมีศักยภาพ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความพร้อมและต้องการเรียนรู้งานใหม่ๆ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและขั้นตอนที่สำคัญต่อการกำหนดผู้รับผิดชอบและการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ก็คือการกำหนดระยะเวลาในการหมุนเวียนงานในแต่ละงานโดยระยะเวลาจะไม่เท่ากันในแต่ละคนโดยกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้งานแต่ละครั้งว่าพนักงานต้องเรียนรู้งานอะไรบ้างในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งการหมุนเวียนงานจะต้องพิจารณาจากความเป็นไปได้ของกลุ่มงานที่จะย้ายไป โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ใช้ความสามารถใกล้เคียงกันหรือสามารถเรียนรู้ได้ไม่ยากนัก

#### ระหว่างการหมุนเวียนงาน

ในการดำเนินการหมุนเวียนพนักงานองค์กรยังต้องมีการดำเนินการที่สำคัญระหว่างการหมุนเวียน องค์กรจะต้องจัดเตรียมแหล่งค้นคว้าความรู้ ประสิทธิภาพการเรียนรู้งานใหม่จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องจัดเตรียมเอกสาร รายงาน คู่มือ หรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานกับผู้ที่ต้องเรียนรู้งานนั้นๆ รวมถึงการจัดฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้น และองค์กรจะต้องมีการติดตามและให้คำปรึกษาเป็นระยะ การติดตามและให้คำปรึกษาจะทำให้พนักงานเกิดความผ่อนคลายและสามารถปรับตัวกับงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ โดยจัดให้มีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบ และให้คำปรึกษากับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

#### หลังการหมุนเวียนงาน

หลังจากที่องค์กรมีการหมุนเวียนพนักงานในองค์กรสิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการต่อไปก็คือ การจัดทำรายงานสรุป เมื่อพนักงานได้หมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่แล้วขั้นตอนสุดท้ายคือ การจัดทำรายงานสรุปผลจากงานที่ได้เรียนรู้ เนื้อหาในรายงานนั้นจะต้องประกอบด้วย ขอบเขตงานที่ได้เรียนรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นจากงานใหม่ที่เรียนรู้และการนำไปปรับใช้กับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้เพื่อเป็นการวัดผลความสำเร็จ องค์กรจะต้อง

มีการตรวจสอบจากคณะกรรมการ ในการทำหน้าที่ตรวจสอบการเรียนรู้ของพนักงานว่า สามารถเรียนรู้งานที่หมุนเวียนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่พร้อมทั้งการทบทวนแผนการหมุนเวียนงานระยะยาวต่อไปว่าจะต้องเรียนรู้งานใดเพิ่มเติม และให้คำปรึกษาแนะนำสำหรับการเตรียมความพร้อมในการหมุนเวียนงานต่อไป

### แนวทางปฏิบัติในการหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการออกแบบงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ที่กว้างขวางในงานที่หลากหลาย และเป็นการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงลักษณะงานใหม่ที่ต้องการให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกัน ก่อนที่จะได้รับมอบงานใหม่ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายการที่พนักงานทำงานอยู่ในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนานๆ มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือ เกิดความชำนาญงานและรู้ปัญหาของงานได้ลึกซึ้ง เนื่องจากได้ฝึกฝนทักษะจนรู้รายละเอียดของงานจากประสบการณ์ในงานที่ทำอยู่ จนมีความชัดเจนถึงจุดการเรียนรู้ที่จะทำงานได้ดี ส่วนข้อเสียคือ จะคุ้นเคยกับการทำงานด้วยวิธีเดิมๆ ที่ตนถนัด จนกลายเป็นความเคยชินจากความสะดวกสบายที่สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องคิดอะไรมากจนกลายเป็นการทำงานแบบความเคยชิน เป็นผลทำให้ยังพนักงานทำหน้าที่ใด หน้าที่หนึ่งนานๆ ความสามารถแทนที่จะเพิ่มขึ้นกลับลดลง เพราะขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจจะมีบ้างแต่ก็แทบจะไม่มี เพราะพนักงานกลัวการเปลี่ยนแปลงและความยุ่งยากจากการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานในเชิงเทคนิคจะทำการหมุนเวียนงานได้ยาก มีผู้บริหารบางท่านเห็นว่าเมื่อหมุนเวียนงานจะทำให้คนซึ่งรู้งานเดิมของตนดีอยู่แล้วจะต้องไปเรียนรู้งานใหม่ ซึ่งต้องใช้เวลาจนกว่าจะมีความรู้ความชำนาญจนถึงจุดการเรียนรู้ที่จะทำงานใหม่ได้ดี ทั้งจะเกิดปัญหาการต้องเรียนรู้งานใหม่กับทุกคนที่จะต้องเปลี่ยนแปลงโยนย้ายงานเป็นผลกระทบทั้งต่องานเดิมและงานใหม่

ดังนั้นในการดำเนินการหมุนเวียนงานให้เกิดประสิทธิภาพ องค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจความหมายของการหมุนเวียนงานให้ถ่องแท้ ทำความเข้าใจความแตกต่างของการหมุนเวียนงานกับการโยนย้าย เรียนรู้ความหมายของการหมุนเวียนงานกับการเลื่อนตำแหน่ง ให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงานและพิจารณาประโยชน์ของการหมุนเวียนงานต่อองค์กร

ทั้งนี้ในการดำเนินการเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานในองค์กรต่างๆ ที่ผ่านมามีอุปสรรคประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายการหมุนเวียนงานขององค์กรไม่มีความชัดเจน ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจัง ผู้บังคับบัญชาตามสายงานไม่ได้ให้การยอมรับ และขาดความเข้าใจของผู้รับการมอบหมายงาน

2) ผู้รับการหมุนเวียนงานบางคนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่อยู่ในโปรแกรมหมุนเวียนงาน ส่วนหนึ่งอาจจะมาจากปัญหาในการวางแผนงานที่ไม่เหมาะสมและไม่รัดกุม และ แผนการไม่ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) แผนการในการหมุนเวียนงานในองค์กรจัดทำขึ้นอย่างรีบเร่งและไม่รอบคอบ มุ่งประโยชน์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง โดยไม่คำนึงถึงปัญหาที่จะเกิดตามมา

4) ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปล่อยผู้รับการหมุนเวียนอาจไม่เต็มใจ เพราะสูญเสียคนมีความสามารถ และผู้บังคับบัญชาที่จะต้องรับการหมุนเวียนอาจไม่เต็มใจ เพราะจะต้องมีการเรียนการสอนงาน

5) ผู้ได้รับการหมุนเวียนงานอาจติดนิสัยการทำงานในลักษณะเดิม และไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับงานในตำแหน่งใหม่ เมื่อหมุนเวียนงานไปอาจเกิดเหตุการณ์ไม่มีความถนัดในงานบางอย่าง จึงเรียนรู้งานช้า ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในบางหน่วยงานที่หมุนเวียนไปดำรงตำแหน่งไม่ได้

6) การกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสม แต่ละตำแหน่งอาจไม่มีบันทึกข้อมูลจากการประเมินผลในการหมุนเวียนงานครั้งก่อนๆ ผู้รับผิดชอบแผนการหมุนเวียนงาน จะต้องคาดการณ์และหาแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรค อันจะเป็นผลเสียทำให้การหมุนเวียนงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมสนับสนุน ด้วยความเข้าใจ และ ยอมรับการหมุนเวียนงาน จะนำมาซึ่งผลดีต่อองค์กรโดยรวมและไม่คำนึงถึงแต่ประโยชน์ของหน่วยงานตนเองเท่านั้น หากสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ดังกล่าว การหมุนเวียนงานก็จะเกิดผลดีเป็นประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลได้

ดังนั้น ในการออกแบบงานแบบหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของ พนักงาน ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานแต่ละฝ่ายแต่ละตำแหน่ง ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการนํานโยบายไปสู่การ ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าการหมุนเวียนงานจะเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ช่วยให้พนักงาน ในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และทำให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย กับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงานต้องทำขึ้นอย่างมีแผนการ และดำเนินการในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ว่าต้องการหมุนเวียนงานใครไปตำแหน่งใดก็ ทำได้โดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งการจัดทำแผนการหมุนเวียนงานไว้จึงเป็นอีกแนวทาง หนึ่งที่สามารถใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกที่ต้องเตรียมการไว้ก่อน ทั้งนี้ในการหมุนเวียนงานไม่ว่าจะหมุนเวียนใครไปเรียนรู้งานในตำแหน่งใดการวิเคราะห์งาน ที่มีประสิทธิภาพให้รู้รายละเอียดของงานนั้นๆ จะส่งผลทำให้การหมุนเวียนงานขององค์กร มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย



ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา



# หน่วยที่ ๖

## ปัญหาและข้อเสนอแนะ สำหรับการวิเคราะห์งาน



ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

010 2011 2012 2013 2014 2015

การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

# ปัญหาและข้อเสนอแนะ สำหรับการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) นับว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการวางแผนงานและวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แต่การดำเนินการที่ผ่านมาพบว่าบางองค์การก็ดำเนินการประสบผลสำเร็จบางองค์การก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ในการดำเนินการวิเคราะห์งานและการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ ถึงแม้จะมีจุดมุ่งหมายการทำงานที่ดีและการดำเนินการที่ถูกต้อง ก็ยังพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น เพราะกระบวนการในการวิเคราะห์งานจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่หลากหลาย วิธีการในการดำเนินการก็มีหลายวิธี และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบในการวิเคราะห์งานก็มีหลายแบบ

ดังนั้นการที่จะวิเคราะห์งานตลอดจนการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ จำเป็นจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุม รวมทั้งพิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ต้องมีการเตรียมการให้มีความพร้อมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้อง การเลือกเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลและวิธีการในการวิเคราะห์งานที่เหมาะสมกับงานที่จะทำการวิเคราะห์ นอกจากนี้จะต้องรับฟังปัญหา แนวโน้มของปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่ที่ถูกสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์งานในครั้งนี้ การที่จะทำกระบวนการวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการวางแผนอย่างเหมาะสมในทางปฏิบัติ และอาจจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่สูงพอสมควรและเกิดความยุ่งยากสำหรับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพราะเจ้าหน้าที่ผู้วิเคราะห์งานจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการวิเคราะห์งานอย่างถ่องแท้ ชัดเจนและจะต้องยอมรับภาระความรับผิดชอบนี้ ในการเข้าไปเก็บข้อมูลและวิเคราะห์งาน เพื่อให้สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานที่มีความครอบคลุมในงานนั้น ด้วยการปฏิบัติอย่างระมัดระวัง รอบคอบ และสุภาพอ่อนน้อม รู้จักกาลเทศะ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานในโอกาสต่อไปเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนงานขององค์การโดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้อย่างสมบูรณ์แบบ จึงขอเสนอผลการรวบรวมปัญหาที่พบในการวิเคราะห์งานและข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์งานในโอกาสต่อไป

## ปัญหาและข้อเสนอแนะในแก้ไข้ปัญหา

จากการดำเนินการที่ผ่านมาขององค์การต่างๆเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานมีประเด็นปัญหาที่ทำให้การวิเคราะห์งานไม่ประสบผลสำเร็จหลายประเด็นโดยในแต่ละองค์การก็มีปัญหาที่แตกต่างกันไปซึ่งพอสรุปและรวบรวมประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไข้ปัญหา ดังนี้

### 1. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

การดำเนินงานในด้านการวิเคราะห์งานปัญหาที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัญหาอื่นๆ ก็คือ ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร สาเหตุมักเกิดจากความไม่เข้าใจในกระบวนการดำเนินงานและประโยชน์ของการวิเคราะห์งานที่แท้จริง ส่งผลทำให้เป็นปัญหาในการถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานไม่ว่าจะเป็นนโยบายหรือแนวทางการปฏิบัติจากผู้บริหารสู่พนักงาน และมีอีกปัญหาที่มีความสำคัญที่ทำให้การวิเคราะห์งานไม่ประสบผลสำเร็จคือนักวิเคราะห์งานหรือผู้ที่ดำเนินการวิเคราะห์งานไม่ได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมด้านการบริหารจัดการจากผู้บริหาร เพราะในการดำเนินงานจำเป็นจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ให้อำนาจในการตัดสินใจระดับหนึ่ง และผู้บริหารควรเข้าร่วมประชุมรับฟังปัญหาขณะปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในขั้นตอนการทำงานจะต้องสื่อสารความต้องการของผู้วิเคราะห์งานไปยังผู้บริหารระดับกลางและพนักงานเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพของการทำงานหรือกระบวนการทำงานให้ถูกต้องเหมาะสม ในกรณีของการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมเนื่องจากพนักงานอาจจะไม่ให้ความสนใจ ไข่ความรู้สึกส่วนตัวตัดสิน ด้วยการใช้อารมณ์ต่อต้านหรือ พนักงานคิดว่ากำลังถูกจับผิด ถูกตรวจสอบการทำงานใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ซึ่งนักวิเคราะห์งานจำเป็นจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าว ด้วยการสื่อสารไปยังพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะมีปัญหาย่างไม่เป็นทางการด้วยความเหมาะสม ทั้งนี้ปัญหาเช่นนี้จะไม่เกิดขึ้นถ้าการดำเนินงานของผู้วิเคราะห์งาน ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการจากผู้บริหารขององค์การและเป็นไปตามนโยบายขององค์การเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

### 2. ขาดความร่วมมือจากพนักงาน

ขาดความร่วมมือจากพนักงาน เกิดจากตัวพนักงานที่ปฏิบัติงานเอง อันเป็นปัญหาเกิดจากความไม่เข้าใจในกระบวนการของการวิเคราะห์งานและไม่เข้าใจในวิธีการนำเสนอเหตุผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ ไม่มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานไม่ว่าจะ

เป็นการฝึกอบรมหรือกระตุ้นพนักงานในตำแหน่งงานนั้น ทำให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งงานไม่รู้ถึงความสำคัญของการวิเคราะห์งานตลอดจนกระบวนการในการวิเคราะห์งาน และมักให้ข้อมูลการวิเคราะห์ที่มีความคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง และอีกอย่างพนักงานมักไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้เวลากับการให้ข้อมูลในการวิเคราะห์งานนานเท่าที่ควรทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

ในบางกรณีถ้ามีการสอบถามเกี่ยวกับการตรวจสอบความรับผิดชอบงานที่แท้จริงเกี่ยวกับหน้าที่การทำงาน โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ของงานที่ทำกับประสิทธิภาพของงานของทุกคนด้วยมาตรฐานเดียวกัน ในประเด็นนี้อาจจะพบปัญหาบ้าง เพราะนักวิเคราะห์งานจะไม่ได้ข้อมูลที่เป็นจริงจากพนักงานรายนั้นๆ และจะเป็นสิ่งที่สร้างกระแสต่อต้านกับผู้วิเคราะห์งานในการทำงานวิเคราะห์ระบบงานในครั้งนั้น ดังนั้นในการดำเนินการต้องเข้าไปติดต่อสนทนาแบบไม่เป็นทางการก่อน เพื่อทำความรู้จักและทำความเข้าใจพนักงานที่นักวิเคราะห์งานจะทำการสัมภาษณ์ รู้จักนิสัยพวกเขา รู้จักสไตล์ของพวกเขา รู้จักงานของพวกเขาดีพอ ดังนั้นจำเป็นอย่างมากที่จะต้องศึกษาอุปนิสัยรวมทั้งพฤติกรรมในด้านต่างๆ ลักษณะการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าไปสัมภาษณ์หรือขอข้อมูลด้วยเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลในลักษณะต่างๆ ให้ชัดเจนก่อน ค่อยเข้าไปสัมภาษณ์หรือขอข้อมูล

### 3. การระบุความต้องการจากงานวิเคราะห์งานไม่ชัดเจน

การระบุความต้องการจากงานวิเคราะห์งานไม่ชัดเจน หรือไม่สามารถระบุความต้องการของการวิเคราะห์ระบบงานถ้าวัตถุประสงค์และความต้องการของกระบวนการวิเคราะห์งานไม่ได้ถูกกำหนดอย่างถูกต้อง ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอน มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่เป็นขั้นตอน การส่งเจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์งานไปทำการสำรวจและเก็บข้อมูลก็จะเป็นการตรวจสอบและวิจัยที่ไร้ประโยชน์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องตัดสินใจล่วงหน้าว่า ทำไมกระบวนการวิเคราะห์งานนี้จะต้องเกิดขึ้น และ เป้าหมายที่ชัดเจนของการวิเคราะห์งานในครั้งนี้เพื่ออะไร ไม่ควรแจ้งกับผู้ปฏิบัติงานนี้ว่าทำงานนี้เพราะผู้บริหารสั่งลงมาก็เลยทำ เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นจะทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ในการดำเนินการต้องชี้แจงถึงเหตุผลของการดำเนินงานและประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน โดยในการชี้แจงต้องเชื่อมโยงให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับซึ่งเป็นประโยชน์กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งงานนั้น และองค์การในภาพรวม และชี้แจงเพิ่มเติมให้พนักงานได้รับรู้ว่าผลจากการให้ข้อมูลในครั้งนี้จะส่งผลต่อการทำงานในปัจจุบัน



ของพนักงานแต่อย่างใด โดยข้อมูลที่ได้รับจะนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงานของตำแหน่งงานนั้นในอนาคตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

#### 4. ความไม่เป็นกลางของนักวิเคราะห์งาน

ความไม่เป็นกลางหรือความลำเอียงของนักวิเคราะห์งาน วิธีการทำงานที่สมดุลและเป็นกลางเป็นสิ่งที่จำเป็นในการแบกภาระของกระบวนการวิเคราะห์ระบบงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง มีความถูกต้อง ประเมินผลได้ รวมทั้งนักวิเคราะห์ระบบงานจะต้องมีใจที่เป็นกลาง ถ้าคิดว่าจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความไม่เป็นกลางได้จริงๆ หรือเคยทำแล้วมีปัญหามากทำให้เกิดการทะเลาะกันภายในองค์กร ก็จำเป็นจะต้องมีการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยในการดำเนินงานแทน จริงๆ แล้วนักวิเคราะห์ระบบงานจะต้องยึดหลักพรหมวิหาร 4 (ประกอบด้วย เมตตา หมายถึง ความประสงค์ที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา หมายถึง ความประสงค์ที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา หมายถึง ความยินดีสรรเสริญในความสุขที่ผู้อื่นได้รับ และอุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลางต่อความสุข และความทุกข์ที่มีต่อตน และผู้อื่นได้รับ) และธรรมาภิบาลขององค์กรเป็นหลัก ซึ่ง ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริม สร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ภัยอันตรายที่หาค่าจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความร่วมมือร่วมใจ อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบ บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย

และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของตัวบุคคล

2) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวกรเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

3) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญขององค์การและของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น การแจ้ง ความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

4) หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

5) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

6) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

## 5. การใช้ข้อมูลไม่ครอบคลุม

การใช้ข้อมูลไม่ครอบคลุมหรือการใช้ข้อมูลเพียงด้านเดียวไม่มีการตรวจสอบที่มาของข้อมูล : นักวิเคราะห์งานจะต้องพิจารณาข้อมูลที่ได้รับมา ด้วยการตรวจสอบย้อนกลับและหาข้อมูลอื่น ๆ มาอ้างอิง หรือประเมินสถานการณ์แวดล้อมร่วมกับเอกสารที่ได้รับ เพราะการเชื่อถือเอกสารหรือข้อมูลที่ได้รับมาเพียงด้านเดียวอาจจะทำให้เกิดความไม่ถูกต้องและทำให้เกิดวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ค่างานผิดพลาดได้ง่าย เช่น รวบรวมข้อมูลมาได้ด้วยวิธีการแบบสอบถามก่อนที่จะมีการสรุปผลว่าเป็นอย่างไรถ้ายังไม่มีแนใจกับข้อมูลที่ได้มาว่าครบถ้วนและครอบคลุมหรือมาอาจจะใช้วิธีในการยืนยันข้อมูลที่ได้มาอีกครั้งโดยการลงไปสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมเพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มาใกล้เคียงกับความเป็นจริงหรือไม่ค่อยสรุปผล หรือในบางกรณีก่อนที่จะมีการแจกแบบสอบถาม



เพื่อรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนของการสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีความครอบคลุมในสภาพเป็นจริงของงานนั้นๆ อาจจะใช้วิธีในการลงไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานบางส่วนเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามก็จะทำให้ได้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นเพียงตัวอย่างปัญหาเบื้องต้นของการวิเคราะห์งาน ซึ่งในความเป็นจริงยังมีปัญหาอีกมากที่ยังไม่ได้กล่าวถึง เช่น ระยะเวลาในการวิเคราะห์ค่างานไม่เพียงพอทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้และทักษะด้านนี้มีน้อย ขาดการติดต่อ สื่อสารที่เป็นระบบและความต่อเนื่อง ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์งานต่ำ รูปแบบการเตรียมตัวสำหรับการวิเคราะห์งานไม่เป็นระบบตามขั้นตอน ขาดการทดสอบ ตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่ได้รับมาทั้งหมด การให้กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงานด้านการวิเคราะห์ระบบงานของเจ้าหน้าที่ เป็นต้น



## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์งาน

ในโอกาสที่องค์กรต่างๆจะดำเนินการวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำแหน่งงานต่างๆในองค์กร ขอเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานมีประสิทธิภาพและสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานเพิ่มเติม ดังนี้

1. สร้างการยอมรับจากทั้งฝ่ายบริหารขององค์กรและพนักงานสำหรับการวิเคราะห์หลายองค์กรในการวิเคราะห์งานครั้งแรกมักประสบปัญหาการต่อต้านจากบุคคลฝ่ายต่างๆ ดังนั้นจึงต้องสร้างการยอมรับจากหัวหน้างานทุกระดับ รวมทั้งพนักงานในองค์กรด้วย โดยมีการอบรมชี้แจงให้เห็นถึงประโยชน์หรือผลดีจากการวิเคราะห์งาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การวิเคราะห์งานประสบผลสำเร็จได้

2. ในกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน ในประเด็นนี้ผู้บริหารองค์กรที่มีอำนาจการตัดสินใจ ต้องให้ความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานให้ชัดเจนว่า ในประเด็นใดบ้างขององค์กรต้องได้ข้อมูลพื้นฐานจากการวิเคราะห์งานให้เรียบร้อยก่อนที่จะมีการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ เช่น การขออัตราค่าจ้างพลของหน่วยงานในองค์กรเพิ่มต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์งานในตำแหน่งใหม่นั้น มาใช้ประกอบการพิจารณา อีกหลายประเด็นที่ต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานจากการวิเคราะห์งาน เป็นต้นว่า การสรรหาบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงานรวมถึงการจ่ายค่าตอบแทน

3. นักวิเคราะห์งานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานต้องชี้แจงให้พนักงานทราบว่า การวิเคราะห์งานจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน ในจุดของงานที่กำลังทำอยู่ ล้วนแต่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของพนักงานได้เสมอ ดังนั้นการจัดให้มีการชี้แจงและให้ข้อมูลแก่พนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเริ่มจากการทำประกาศให้ทราบอย่างเป็นทางการ แล้วติดตามผลด้วยการสอบถามจากหัวหน้างานและตัวพนักงาน นอกจากนี้อาจเปิดโอกาสให้มีการถามตอบปัญหากันได้

4. ในขั้นตอนของการเตรียมการวิเคราะห์งาน ผู้วิเคราะห์งานต้องเตรียมการและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเบื้องต้น ได้แก่ การวิเคราะห์ผังองค์การและการไหลของงาน (Flow chart) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของกลุ่มงานต่างๆ ที่จัดขึ้นเป็นโครงสร้างและช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันจากกลุ่มงานหนึ่งไปยังอีกกลุ่มงานหนึ่ง นอกจากนี้ยังอาจศึกษาจากกิจการอื่นๆ ที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันหรือคล้ายกัน เพื่อช่วยในการวางแผน เตรียมการ และจัดทำวิเคราะห์งานสำเร็จผลได้

5. ผู้วิเคราะห์งานต้องพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายอันแท้จริงของวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบเขตของการสำรวจวิเคราะห์ว่ามีขอบเขตกว้าง แคบเพียงไร เช่น จะศึกษาเพียงหน่วยงานเดียว หรือศึกษาทั้งหมดในองค์การ และต้องเลือกและกำหนดวิธีการศึกษาข้อมูล ตลอดจนเทคนิคการเก็บรวบรวมในการวิเคราะห์งานนั้นๆ

6. ต้องกำหนดระยะเวลาสำหรับปฏิบัติงานเอาไว้ว่าจะเริ่มดำเนินงานเมื่อใดและจะสำเร็จหรือสิ้นสุดเมื่อใด และประมาณการเครื่องมือ เครื่องใช้และงบประมาณที่ใช้ในการสำรวจ ในกรณีที่จะต้องเชิญบุคคลที่ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนาหรือต้องใช้เครื่องมือพิเศษอันจำเป็นสำหรับการสำรวจจะได้เตรียมการไว้ด้วย

7. หากจำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมาปฏิบัติการวิเคราะห์งานเพื่อให้สัมพันธ์สอดคล้องกับงานขององค์การ

8. หลังจากการวิเคราะห์งานเสร็จสิ้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์งานจะต้องนำเอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาดำเนินการต่อไปอีก 2 ประการ คือ ประการแรก นำข้อมูลที่ได้ไปจัดทำเป็นคำบรรยายลักษณะงาน ประการที่สอง คือ แปลงผลที่จากการวิเคราะห์งานเป็นคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งงาน หรือที่เรียกว่า ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

9. ให้องค์ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานให้กับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน โดยอาจจะดำเนินการในลักษณะการอบรมให้ความรู้ การประชุมชี้แจงโดยหน่วยงาน ตลอดจนจัดทำเป็นเอกสารวิชาการแจกจ่ายให้กับหน่วยงาน ในประเด็นเหล่านี้

9.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน สร้างการรับรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความเข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับที่มา แนวคิด ความหมาย วิธีการดำเนินงาน และประโยชน์ที่ได้รับจากการวิเคราะห์งาน ในการดำเนินการต้องสร้างเข้าใจตั้งแต่ความเป็นมาของการวิเคราะห์งาน ความหมายของการวิเคราะห์งาน

สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งประกอบด้วย คำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน รวมไปถึงการนำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ โดยชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์งานมีประโยชน์และมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด แต่การที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดมีปัจจัยหลายอย่างที่ต้องคำนึงถึง เป็นต้นว่า งานในตำแหน่งนั้นรายละเอียดที่ชัดเจนของงานคืออะไรสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและขององค์การหรือไม่ เพื่อที่จะทำให้การวางแผนกำลังคนได้ถูกต้อง โดยระบบขององค์การที่จะช่วยให้การบริหารคนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกวิธีการ ก็คือการวิเคราะห์งาน ซึ่งการวิเคราะห์งานนับว่าเป็นพื้นฐานของการวางแผนงานในองค์การ ว่างานแต่ละงานที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์การประกอบด้วยงานอะไรบ้าง ปริมาณงานมากน้อยเพียงใดเมื่อคำนวณในแต่ละวัน สัปดาห์ เดือน หรือปี เมื่อวิเคราะห์งานในส่วนนี้ได้ จะทำให้องค์การทราบได้ว่างานในแต่ละตำแหน่งจะต้องใช้แรงงานกี่คน และชี้แจงให้ทุกคนรับรู้ว่าการวิเคราะห์งานจะประสบผลสำเร็จได้อย่างไรต้องได้รับการสนับสนุนในทุกด้านทั้งจากผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์การ

9.2 องค์ความเกี่ยวกับการนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์  
ชี้แจงให้ทุกคนได้รับรู้ว่าผลจากการวิเคราะห์งานยังส่งผลต่อการคิดมูลค่าของงานในแต่ละตำแหน่งได้อีก เพื่อที่องค์กรจะได้นำข้อมูลที่ได้ไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมระหว่างคุณค่าของงานกับค่าตอบแทนที่ผู้ทำงานในตำแหน่งนั้นสมควรจะได้รับ โดยสารสนเทศที่ได้รับจากการวิเคราะห์งาน จะนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การในเรื่องต่อไปนี้คือ

1) นำไปใช้เพื่อการสรรหาและคัดเลือก ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนั้นเป็นข้อมูลหลักสำหรับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในองค์การ เพื่อที่องค์กรจะได้พนักงานที่ตรงตามความต้องการ และเพื่อที่พนักงานจะเข้าใจได้ว่างานที่ตนเองได้รับมีอะไรบ้าง ตัวอย่าง เช่น คำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน เป็นข้อมูลที่องค์กรใช้ในการพิจารณาว่าคุณสมบัติของพนักงานคนไหนที่ตรงกับลักษณะงาน องค์กรก็จะได้สรรหาและคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปก็จะใช้ในการพิจารณาควบคู่ไปกับผลการศึกษาของผู้สมัครงาน โดยพิจารณาว่า รายละเอียดการเรียนของผู้สมัครงานตรงกับคุณสมบัติและรายละเอียดของงานที่องค์กรระบุไว้หรือไม่อย่างไร

การสรรหา คัดเลือกและบรรจุ เมื่อมีตำแหน่งงานว่างที่จะต้องสรรหาและคัดเลือกคนเข้ามา ก็ต้องพิจารณาค้นหาข้อมูลของงาน ซึ่งการวิเคราะห์งานจะได้รายละเอียดของงาน และคุณสมบัติของคนที่จะมาทำงานชัดเจน จึงเป็นกรอบในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุเพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการทำตามกฎหมาย ทำให้มีโอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกเพศ อายุ ส่วนสูง หรือสาขาวิชา เป็นต้น เพราะการวิเคราะห์งานเป็นกรอบในการคัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงาน

2) นำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการประเมินประสิทธิภาพ การประเมินประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงาน ก็จำเป็นต้องใช้ข้อมูลของการวิเคราะห์งาน เพื่อการเปรียบเทียบกันระหว่างพนักงานสองคน เพราะถ้ามีลักษณะงานหรือลักษณะเฉพาะของงาน องค์การก็จะไม่มีแนวทางอะไรมาเป็นตัวชี้วัด ในการประเมิน เป็นผลสืบเนื่องจากมาจากการวิเคราะห์งานต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์การ และนำภารกิจหลักมาแปลงเป็นภารกิจของหน่วยงาน เมื่อวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงาน โดยรายละเอียดของงานจะเป็นตัวบอกได้ว่างานนี้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตัวชี้วัดผลงานหลัก คืออะไร และรายละเอียดของงานยังบอกได้ว่าการที่พนักงานจะทำงานนี้ประสบผลสำเร็จต้องมีพฤติกรรมหรือมีสมรรถนะ ในเรื่องอะไรบ้าง จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการที่จะประเมินประสิทธิภาพของพนักงานองค์การต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะประเมินในเรื่องอะไร โดยข้อมูลที่ว่า จะประเมินในเรื่องอะไร จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการวิเคราะห์งาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานจะได้มาตรฐานของงาน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้จริง อันจะช่วยให้การประเมินผลงานมีความเป็นปรนัยมากขึ้น

3) นำผลการวิเคราะห์งานมาใช้ในการออกแบบงาน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานกับการออกแบบงาน นั้นมีความเชื่อมโยงที่สำคัญมาก โดยปกติแล้วการวิเคราะห์งานนั้นจะทำหลังจากที่งานได้มีการออกแบบ และหลังจากที่มีการออกแบบงานแล้ว พนักงานก็จะทำการปฏิบัติงาน และหลังจากนั้นองค์การก็จะทำการตรวจสอบวิเคราะห์งานนั้นว่ามีความเหมาะสมหรือไม่แล้วถ้ามีความเหมาะสมเรื่องงานก็จะคงเดิม แต่ถ้ามีการปรับปรุงก็จำเป็นต้องออกแบบงานใหม่

4) นำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ข้อมูลของการวิเคราะห์งาน จะทำให้องค์การมองเห็นถึงงานนั้นๆ ว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์การมากน้อยเพียงใดพิจารณาจากความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์การเนื้องานนี้ต้องใช้ความสามารถมากน้อยแค่ไหนพิจารณาจากสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีผลต่อสุขอนามัยและความปลอดภัยกับพนักงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้เป็นข้อมูลจากการวิเคราะห์งานและหลังจากนั้นองค์การก็จะสามารถประเมินได้ว่า ควรให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานนี้อย่างไร และข้อมูลตรงนี้ยังสามารถจำแนกได้ด้วยว่าตำแหน่งไหนควรมีค่าตอบแทนมากหรือตำแหน่งไหนควรมีค่าตอบแทนน้อย

กำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสม จากหลักความยุติธรรม คือ งานเท่ากัน เงินเท่ากันการกำหนดค่าตอบแทนมาจากการกำหนดค่างานในองค์การ ดังนั้น การวิเคราะห์งานจะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้สามารถประเมินค่าหรือดีค่างานได้ โดยอาศัยคำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง

5) การฝึกอบรมและการพัฒนา ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนั้นมีความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมาก ตัวอย่างเช่น ข้อมูลที่บอกถึงความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานของพนักงานแต่ละตำแหน่ง แน่นอนว่าจะจะเป็นปัจจัยแรกๆ สำหรับองค์การที่จะพิจารณาว่าพนักงานท่านนี้ควรต้องทำการพัฒนาหรือฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง การฝึกอบรมและพัฒนา จากคำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะของงานเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ได้ทราบความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยกำหนดเนื้อหาสาระที่จำเป็นในหลักสูตรการฝึกอบรม รวมไปถึงการคัดเลือกผู้เข้าฝึกอบรม

6) ความปลอดภัยและสุขภาพ กระบวนการวิเคราะห์งาน ทำให้ทราบขั้นตอนการทำงาน อุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเห็นอันตรายที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อสุขภาพทำให้องค์การสามารถหาแนวทางแก้ไขหรือป้องกันการเกิดอันตรายได้

ทั้งนี้ในการดำเนินการเพื่อการวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพ เครื่องมือที่จะนำมาใช้ก็นับได้ว่ามีส่วนสำคัญยิ่ง ดังนั้นผู้ที่ทำการวิเคราะห์จะต้องทำการเลือกเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์งานให้เหมาะสม เช่น ในกรณีงานบางงานที่ต้องการเทคนิคเฉพาะหรือข้อมูลเชิงลึก การใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงจะมีความเหมาะสม หรือบางงานก็อาจจะต้องใช้วิธีการสังเกต



9.3 องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน เพื่อให้ทุกคนจะได้รับรู้และให้ความร่วมมือในการดำเนินการ โดยชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อพิจารณาหน้าที่ของตำแหน่งงานในองค์การและคุณลักษณะของบุคคลที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมในการวิเคราะห์งาน เช่น กิจกรรมของงาน พฤติกรรมของบุคคล เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน บริบทของงาน คุณลักษณะของบุคคลที่สอดคล้องกับงาน โดยกระบวนการวิเคราะห์งานโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) วางแผนวิเคราะห์งาน กำหนดวัตถุประสงค์การวิเคราะห์งาน 2) เตรียมวิเคราะห์งาน กำหนดงานและวิธีการวิเคราะห์ 3) การกำหนดผู้วิเคราะห์งานและผู้เกี่ยวข้อง 4) วิเคราะห์งาน เก็บรวบรวมข้อมูลและแปลผลข้อมูล 5) พัฒนาคำบรรยายลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงานและ 6) การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่รวบรวมและจัดทำขึ้น โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้เสนอไปแล้วมี 1) แบบสำรวจ 2) การสัมภาษณ์ 3) บันทึกเหตุการณ์ 4) วิธีการประชุมผู้เชี่ยวชาญ 5) การทดลองปฏิบัติ และ 6) แบบผสมผสาน

9.4 ชี้แจงให้เห็นความสำคัญของการวิเคราะห์งานเพื่อเป็นการสร้างความตระหนักให้ทุกคนได้เข้าใจว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความเชื่อมโยงตั้งแต่ภารกิจขององค์การ ลงมาที่ภารกิจของหน่วยและมาภารกิจของแต่ละตำแหน่งงาน การที่จะทำได้รายละเอียดของงานต่างๆ การวิเคราะห์งาน นับว่ามีความสำคัญยิ่ง และทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาประกอบการพิจารณาเพื่อการคาดการณ์หรือพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้เป็นอย่างดี และนำไปสู่การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสอดคล้อง เหมาะสมต่อความต้องการของงานอย่างแท้จริง



# บรรณานุกรม



ณัฐพันธ์ เปรจันนันทน์. (2546). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดนัย เทียนพุฒ. (2537). กลยุทธ์การพัฒนาคน: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ.  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ:  
ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ธนิกา จันทรกุล ณ ออยุธยา. (2550). หนทางสู่HPO (High Performance Organization).  
กรุงเทพฯ: กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.

บวร ประพจน์ดี. (2552). การวัดและประเมินบุคคล. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปราชญา กล้าผจญ. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.

พยอม วงศ์สารศรี. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เพลินพรรณ โชติพงษ์. (2550). การเปรียบเทียบการหมุนเวียนงาน  
กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน. สารนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์,  
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

วรรัตน์ เขียวไพร. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
สิรินธรการพิมพ์.

ศิริวรรณ ตันทเวทกิจ. (2540). การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมสังคมและ  
วัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจบริษัทข้ามชาติ: กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทสีใจตัน.  
วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต ศิลปศาสตร (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและ  
องค์การ), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ลัมฤทธิ ยศสมศักดิ์. (2549). หลักรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและทฤษฎี.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเทรดประเทศไทย.

สายศานต์ ศิริวัฒน์. (2549). มุมมองมูมคิด 5: กลไกหมุนเวียนกำลังคนในระบบ  
ราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

สุนันทา เลาหันท. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
ธนาคารพิมพ์.

Bratton J. and Gold, J. (2007). Human Resource Management : Theory and Practice.  
4<sup>th</sup> ed. Houndmills: Macmillan.

Beach, D.S. (1980). Personnel: The Management of People at Work.  
4<sup>th</sup> ed. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.

Belcourt, M., & McBey, K.J. (2008). Strategic human resource planning.  
3<sup>rd</sup> ed. Toronto: Nelson Education.

Berman, E. M.; Bowman, J. S.; West, J. P. and Wart, M. V. (2001).  
Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Process, and  
Problems. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bohlander, George., Scott Snell and Arthur Sherman. (2001). Managing Human  
Resources. 12<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western College.

Cherrington, D.J. (1995). The management of human resource (4<sup>th</sup> ed.).  
New Jersey: Prentice-Hall.

DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2002). Human resource management.  
(7<sup>th</sup> Ed.). USA: John Wiley and Sons, Inc.

Decenzo, D.A. and Robbins. S.P. (2010). Fundamentals of Human Resource  
Management. 10<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons.

Dessler, G. (2008). Human Resource Management. 11<sup>th</sup> ed. New Jersey.  
Pearson Education.

Doornenbal, E., Stitselaar, W. and Jansen, L. (2012). Recruitment and Selection.  
Christian University of Applied Science.

Dowling, P., Festing, M. and Engle Sr, AD. (2008). International human resource  
management: Managing people in multinational context.  
Cengage Learning.

Dreher, G.F., & Dougherty, T.W. (2001). Human resource strategy:  
A behavioral perspective for the general manager. Boston: McGraw–Hill.

Dumaine, Brian. (1990). Creating a new company culture,  
Fortune, 15 jan. 1990: 127–131.

Foot, Margaret, & Hook, Caroline. (2002). Introducing Human Resource  
Management. Haelow, Essex: Pearson Education.

Gatewood, R.D., & Field, H.S. (1998). Human resource selection (4<sup>th</sup>ed).  
Fort Worth, TX: Dryden.

Gomez–Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2007). Management human  
resource (5<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice–Hall.

Griffiths, J., Lloyd–Walker, B. & Williams, A. (1999). HR: Human Resource  
Management. Australia: Prentice Hall Australia.

Ivan cevich, John M. (2003). Human Resource Management. 9<sup>th</sup> ed.  
New York: McGraw–Hill.

Ivancevich, J.M. (2010). Human Resource Management. 11<sup>th</sup> ed.  
New York: McGraw–Hill.

Jackson, S., Schuler, R. and Werner, S. (2011). Managing human resources.  
Cengage Learning.

- Khan, R.I., Aslam, H.D. and Lodhi, I. (2011). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and job satisfaction in banking sector of Pakistan. *International journal of human resource studies*, 1(1), p.89.
- Kovach, K.A. and Cathcart, C.E. (1999). Human resource information systems (HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public Personnel Management*, 28(2). 275
- Kovach, K.A., Hughes, A.A., Fagan, P. And Maggitti, P.G. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, 29(2), 43–48
- Levine, E.L., Thomas, J.N., & Sistrunk, F. (1998). Selecting a job analysis approach. In S.Gel (Ed.). *The job analysis handbook for business, industry, and government*.
- Lim, G.S., Mathis, R.L and Jackson, J.H. (2010). *Human Resource Management: An Asian Edition*. Singapore: Cengage Learning Asia.
- Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue. (2000). *Human Resource Management*. 6th ed. Boston: McGraw– Hill.
- M. J. Kavanagh, H. G. Gueutal and S. I. Tannenbaum, (1990). "Human Resource Information Systems: Development and Applications," Boston: PWS KENT Publishing Company.
- McCromick, E.J. (1979). *Job analysis method and applications*. New York: AMACOM.
- Michael Harris. (1990). *Human Resource Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Fort Worth: The Dry Den Press.
- Mondy, R.W.& Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*. 14<sup>th</sup> ed. Boston:pPearson.



Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (1999). Human resource management.  
7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ. : Simon & Schuster.

Mondy, R.W. and Mondy, J.B. (2012). Human Resource Management.  
12<sup>th</sup> ed. Pearson Education.

Mondy, R.Wayne and Robert, M. Noe. (1990). Human Resource Management.  
4<sup>th</sup> ed. Allyn and Bacon, New Jersey: Personnel management.

Murphy, K.R., & Davidshofer, C.O. (1994). Psychological testing:  
Principles and application. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nawab, S. and Bhatti, K.K. (2011). Influence of employee  
compensation on organizational commitment and job satisfaction:  
A case study of educational sector of Pakistan. International journal of  
Business and Social Science, 2(8), 25-32.

NMTA Associates. (1992). National Position evaluation plan, 3. Clifton, NJ.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2008).  
Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.  
11<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.

Noe., Andrew, Raymond; Hollenbeck., R. John; Gerhart, Barry, Wright,  
M. Patrick (2006). Fundamentals of Human Resource Management.  
McGraw-Hill Education.

Paik, Y., Parvateeah, K.P. and Shim, W. (2017). The relationship  
between perceived compensation, organizational commitment and job  
satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras.  
The international Journal of Human Resource Management, 18(10),  
1768-1781.

Prachi Juneja. (2020). Job Analysis Tools.  
<https://www.managementstudyguide.com/job-analysis-tools.htm>.



Rue, L.W., & Byars, L.L. (2000). Management skill and application (9<sup>th</sup> ed.).  
New York: Mc Graw-Hill.

R. Wagne Mody, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (1999).  
Human Resource Management, 6<sup>th</sup> ed.,

A Simon & Schuster company, Prentice Hall, Inc., Copyright.

Robert, L. Mathis and John it. Jackson. (2002). Human Resource Management.  
2<sup>nd</sup> ed. South-Western Colledge Publishing, Copyright.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H.C. (2003). Planning & managing human resource:  
Strategic planning for personnel management. 2<sup>nd</sup> ed. Massachusetts:  
HRD Press.

Sanchez, J.I and Levine, E.L. (2012). The Rise and fall of Job Analysis and the  
Future of Work Analysis, Annual Review of Psychology,  
Vol. 63, pp. 397-425.

Scarpello, V.G., Ledvinka, J., & Bergmann, T.J. (1995). Human Resource  
Management: Environments and functions. 2<sup>nd</sup> ed. Cincinnati,  
OH: South-Western College.

Schneider, B., & Schmitt, N. (1986). Staffing organization. 2nd ed.  
Glenview, IL: Scott, Foresman.

Schuler, R. A. (1984). Personnel and human resource management.  
2<sup>nd</sup> ed. St. Paul, MN: West.

Sherman, A, Bohlander, G & Snell, S. (1998). Managing human resources.  
11<sup>th</sup> edition. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.

Stiffler, M.A. (2006). Incentive compensation management:  
Making pay-for-performance a reality. Performance Improvement,  
45(1), 25-30.

Stone, R.J. (2006). Managing Human Resource. Queensland:  
John Wiley & Sons Australia Ltd.

Ten C. Tompkins, (1995). "ROLE OF DIFFUSION IN COLLECTIVE LEARNING",  
The International Journal of Organizational Analysis,  
Vol. 3 Issue: 1, pp. 69–85.

U.S.Department of Labor. (1972). Handbook for analyzing jobs.  
Washington DC: Printing Office.

Werther, W.B. & Devis, K. (1996). Human Resource Management.  
5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw–Hill.

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา



## ภาคผนวก ก.



## ตัวอย่างการคำนวณอัตราค่าจ้าง

วิธีที่ 1. การคำนวณจากปริมาณงาน จำนวนคนที่ใช้อยู่  
ในปัจจุบัน Vs. มาตรฐานการทำงาน

วิธีที่ 2. การคำนวณโดยใช้ขั้นตอนการทำงานเป็นหลัก (Work Flow)

วิธีที่ 3. การคำนวณโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงเวรในการทำงาน

วิธีที่ 4. การคำนวณโดยใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว

วิธีที่ 5. การคำนวณโดยใช้สมการเส้นตรง

วิธีที่ 6. เทคนิคการวัดงาน (Work Measurement Technique)

วิธีที่ 7. การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis)

วิธีที่ 1 : การคำนวณจากปริมาณงาน จำนวนคนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน Vs. มาตรฐานการทำงาน

ตัวอย่าง

- 1) ปี 2558 ทำงานได้ผลผลิต 1,000 หน่วย ใช้คนทำงาน 10 คน
- 2) ปี 2559 ทำงานได้ผลผลิต 1,500 หน่วย ใช้คนทำงาน 14 คน
- 3) ปี 2560 ทำงานได้ผลผลิต 2,000 หน่วย ใช้คนทำงาน 18 คน
- 4) ปี 2561 ทำงานได้ผลผลิต 2,500 หน่วย ใช้คนทำงาน 20 คน

ถ้าหน่วยงานมีเป้าหมายที่จะผลิตผลงานให้ได้ในปี 2562 จำนวน 3,500 หน่วย และในปี 2563 เหลือ 2,800 หน่วยจะต้องใช้คนเท่าใด

| ปีงบประมาณ | จำนวนผลผลิต | จำนวนคน | Productivity |
|------------|-------------|---------|--------------|
| 2558       | 1,000       | 10      | ปีฐาน        |
| 2559       | 1,500       | 14      | 7.14 %       |
| 2560       | 2,000       | 18      | 11.11 %      |
| 2561       | 2,500       | 20      | 25 %         |
| 2562       | 3,500       | 27      | 29.62 %      |
| 2563       | 2,800       | 22      | 27. 27 %     |



วิธีคำนวณ

จำนวนคนที่เพิ่มขึ้น = ผลงานหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น

ผลงานหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น = มาตรฐานการทำงานที่เพิ่มขึ้น

จากตัวอย่าง

| ปีงบประมาณ | จำนวนผลผลิต | จำนวนคน | Productivity | มาตรฐานการทำงาน     |
|------------|-------------|---------|--------------|---------------------|
| 2558       | 1,000       | 10      | ปีฐาน        | 100 หน่วย : 1 คน    |
| 2559       | 1,500       | 14      | 7.14 %       | 107.14 หน่วย : 1 คน |
| 2560       | 2,000       | 18      | 11.11 %      | 111.11 หน่วย : 1 คน |
| 2561       | 2,500       | 20      | 25 %         | 125 หน่วย : 1 คน    |
| 2562       | 3,500       | 27      | 29.62 %      | 129.62 หน่วย : 1 คน |
| 2563       | 2,800       | 22      | 27.27 %      | 127.27 หน่วย : 1 คน |



จากตัวอย่าง

วิธีที่ 2 : การคำนวณโดยใช้ขั้นตอนการทำงานเป็นหลัก (Work Flow)

ตัวอย่าง

งานต่อทะเบียนรถยนต์ของกรมขนส่งทางบกแห่งหนึ่งมีขั้นตอนในการทำงาน 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1) รับคำขอใช้เวลา 5 นาที
- 2) สอบสวนตรวจสอบสถานรถและหลักฐาน 20 นาที
- 3) รับเงินค่าธรรมเนียม 10 นาที
- 4) จัดทะเบียน 10 นาที
- 5) ค้าหา เก็บเรื่อง ลงทะเบียน 10 นาที

ถ้ามีงานงานต่อทะเบียนรถยนต์ปีละ 2,000 รายจะต้องใช้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกี่คน

วิธีคำนวณ

| งาน                             | เวลาที่ใช้ต่อราย (นาที) | ปริมาณงานต่อปี (ราย) | เวลาทั้งหมดต่อปี (นาที) | จำนวนตำแหน่ง                                  |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------------------------------|
| 1) รับคำขอ                      | 5                       | 2,000                | 5×2000                  | $(5 \times 2000) / (1,380 \times 60) = 0.12$  |
| 2) สอบสวนตรวจสอบหลักฐาน         | 20                      | 2,000                | 20×2000                 | $(20 \times 2000) / (1,380 \times 60) = 0.48$ |
| 3) รับเงินค่าธรรมเนียม          | 10                      | 2,000                | 10×2000                 | $(10 \times 2000) / (1,380 \times 60) = 0.24$ |
| 4) จัดทะเบียน                   | 10                      | 2,000                | 10×2000                 | $(10 \times 2000) / (1,380 \times 60) = 0.24$ |
| 5) ค้นหา เก็บเรื่องและลงทะเบียน | 10                      | 2,000                | 10×2000                 | $(10 \times 2000) / (1,380 \times 60) = 0.24$ |

สรุป

ใช้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานต่อทะเบียนรถยนต์เท่ากับ

$$0.12 + 0.48 + 0.24 + 0.24 + 0.24 = 1.32 \text{ หรือประมาณ 1 คน}$$

สรุป

ใช้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานต่อทะเบียนรถยนต์เท่ากับ

$$0.12+0.48+0.24+0.24+0.24 = 1.32 \text{ หรือประมาณ 1 คน}$$

ตัวอย่าง

แผนกส่งออกสินค้าแห่งหนึ่งมีผลไม้ใส่กล่องส่งออกเดือนละ 10,000 ตัน แต่ละกล่องเจ้าหน้าที่ใช้เวลาตรวจสอบน้ำหนักผลไม้ 1 นาที จะต้องใช้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบน้ำหนักกี่คน

วิธีคำนวณ

$$(12) (10,000) (1) / (1,380) (60) = 1.45 \text{ คน}$$

วิธีที่ 3 : การคำนวณโดยคำนึงถึงการผลัดเปลี่ยนเวรในการทำงาน

ตัวอย่าง

|     | 8.00-16.00 | 16.00-24.00 | 24.00-8.00 | หยุด |
|-----|------------|-------------|------------|------|
| จ.  | 1          | 2           | 3          | 4    |
| อ.  | 4          | 1           | 2          | 3    |
| พ.  | 3          | 4           | 1          | 2    |
| พฤ. | 2          | 3           | 4          | 1    |
| ศ.  | 1          | 2           | 3          | 4    |
| ส.  | 4          | 1           | 2          | 3    |
| อา  | 3          | 4           | 1          | 2    |

วิธีคำนวณ

(ปริมาณงานทั้งหมดใน 1 ปี) (เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น) / 1,380 (ชั่วโมง/ปี)

$$= (365 \text{ วัน}) (24 \text{ ชม}) / 1,380$$

$$= 6.3 \text{ คน}$$

#### วิธีที่ 4 : การคำนวณโดยใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว

##### ตัวอย่าง

กรมการขนส่งทางบกมีรถยนต์มาตรวจสภาพประมาณปีละ 10,000 คัน นางช่างตรวจสภาพรถคนหนึ่งจะตรวจสภาพรถได้ประมาณ 12 ชมคันต่อวัน จงคำนวณว่าจะต้องใช้นายช่างตรวจสภาพรถกี่คน

##### วิธีคำนวณ

$$\begin{aligned} & \text{ปริมาณงานทั้งหมด} / (\text{ปริมาณที่ทำได้ต่อวัน}) \text{ (230 วัน)} \\ &= 10,000 / (12) \text{ (230)} \\ &= 3.6 \text{ หรือ 4 คน} \end{aligned}$$

#### วิธีที่ 5 : การคำนวณโดยใช้สมการเส้นตรง

##### ตัวอย่าง

หน่วยงานแห่งหนึ่งในปี 2014-2018 มีจำนวนตำแหน่ง ดังนี้

| ปี    | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------|------|------|------|------|------|
| จำนวน | 4    | 6    | 9    | 10   | 14   |

จงคาดคะเนจำนวนตำแหน่งของหน่วยงานดังกล่าวในปี 2019-2021

## เงื่อนไข

วิธีการนี้เหมาะสำหรับงานที่มีแนวโน้มมากขึ้นโดยอาจเป็นไปตามนโยบาย/พันธกิจ และผลการประมาณการกำลังคนที่ได้ต้องพิจารณามาตรฐานการทำงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

จากสูตร  $y = a + bx$

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$x$  = ค่า unknown ที่สมมติขึ้น โดยค่ากลางเป็น 0 เพิ่ม/ลดทีละ 1

$y$  = จำนวนตำแหน่งในแต่ละปี

$n$  = จำนวนปีที่มีข้อมูล

คำนวณหาค่า  $a$  และ  $b$

| ปี   | $x$ | $y$ | $xy$ | $x^2$ |
|------|-----|-----|------|-------|
| 2014 | -2  | 4   | -8   | 4     |
| 2015 | -1  | 6   | -6   | 1     |
| 2016 | 0   | 9   | 0    | 0     |
| 2017 | 1   | 10  | 10   | 1     |
| 2018 | 2   | 14  | 28   | 4     |
| รวม  |     | 43  | 24   | 10    |

แทนค่าในสมการ

$$a = \frac{\sum 43}{5}$$

$$= 8.60$$

$$b = \frac{\sum 24}{\sum 10}$$

$$= 2.40$$

จากสมการ  $y = 8.60 + 2.40x$  หาจำนวนกำลังคนในปี 2019–2021

| ปี   | x | y                         | อัตราเพิ่ม (%)                          |
|------|---|---------------------------|-----------------------------------------|
| 2019 | 3 | $8.60 + 2.40 (3) = 15.80$ | $(15.80 - 14) (100) / 14 = 12.86$       |
| 2020 | 4 | $8.60 + 2.40 (4) = 18.20$ | $(18.20 - 15.80) (100) / 15.80 = 15.19$ |
| 2021 | 5 | $8.60 + 2.40 (5) = 20.60$ | $(20.60 - 18.20) (100) / 18.20 = 15.80$ |

คำนวณหาอัตราเพิ่มในแต่ละปี

$$= (12.86 + 15.19 + 15.80) / 3$$

$$= 14.62 \%$$

#### วิธีที่ 6 : เทคนิคการวัดงาน (Work Measurement Technique)

เทคนิคการวัดงาน เป็นวิธีการศึกษาขั้นตอนกระบวนการทำงาน วิธีการทำงานอย่างละเอียด และวัดเวลาที่ใช้ในการทำงานทุกขั้นตอนทั้งหมด เพื่อให้ประกอบในการกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะสามารถนำมาใช้ในการคาดการณ์หรือพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในอนาคต โดยมีสูตรการคำนวณเวลามาตรฐานในการทำงาน ดังนี้

สูตร คือ เวลามาตรฐานในการทำงาน (หน่วยเวลา ต่อ 1 ชิ้นงาน) = เวลาทำงานของพนักงาน 1 คนใน 1 ปี / ปริมาณงานที่ทำได้ของพนักงาน 1 คนใน 1 ปี

จากสูตรข้างต้นเมื่อคำนวณหาเวลามาตรฐานในการทำงานได้เรียบร้อยแล้ว จึงนำไปแทนค่าในการหาอัตรากำลังที่ต้องการ หรือปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

อัตรากำลังที่ต้องการ

วิธีที่ 1 : อัตรากำลังที่ต้องการ = ปริมาณงานใน 1 ปี x เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น / เวลาทำงานของพนักงาน 1 คนต่อ 1 ปี

วิธีที่ 2 : อัตรากำลังที่ต้องการ = ปริมาณงานใน 1 ปี / ปริมาณงานมาตรฐานของพนักงาน 1 คน

## ตัวอย่าง

โรงงานแห่งหนึ่ง ในปีที่ผ่านมาพนักงานผลิตทีวีโดยเฉลี่ย จำนวน 1,200 ชิ้น ต่อ 1 คน ต่อ 1 ปี หากในปีหน้าบริษัทจะต้องขยายการผลิต โดยจะต้องผลิตสินค้าทั้งหมด จำนวน 2,700 ชิ้น ในปีหน้า จงหาเวลามาตรฐานในการทำงาน และจำนวนอัตรากำลังของพนักงานฝ่ายผลิตในปีหน้า โดยบริษัทมีเงื่อนไขกำหนดวันและเวลาทำงานดังนี้

- เปิดทำการสัปดาห์ละ 5 วัน
- เวลาทำการ 08.00–17.00น. พักเที่ยง 12.00–13.00 น.
- วันหยุดตามประเพณีปีละ 13 วัน
- วันหยุดพักผ่อนพนักงานปีละ 10 วัน
- อัตราการลาจิจ ลาป่วยเฉลี่ยคนละ 10 วันต่อปี

## วิธีการคำนวณ

| การคำนวณหาเวลาทำงานของพนักงานต่อคนต่อปี                |                                                                  |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| วันทำงานของพนักงานต่อปี                                | $(5 \times 52) = 260$ วัน                                        |
| หักวันหยุด วันลา                                       | 33 วัน                                                           |
| คงเหลือวันทำงานของพนักงานต่อปี                         | $260 - 33 = 227$ วัน                                             |
| เวลาทำงาน 1 วัน = 9-1-1<br>(Allowance Time)            | 7 ชั่วโมง                                                        |
| เวลาทำงานของพนักงาน 1 คนใน<br>1 ปี (ปรับหน่วยเป็นนาที) | $227 \times 7 \times 60 = 95,340$ นาที                           |
| สรุป                                                   |                                                                  |
| เวลามาตรฐานในการทำงาน                                  | $95,340 / 1,200$<br>$= 79.45$ นาทีต่อ 1 ชิ้นงาน                  |
| อัตรากำลังที่ต้องการ                                   | $2,700 \times 79.45 / 95,340$<br>$= 2.25$ หรือ 2 คนเป็นอย่างน้อย |

หมายเหตุ : เนื่องจากเวลาพักรวม 2 ชั่วโมง ซึ่งประกอบด้วย

พักเที่ยง 1 ชั่วโมง และพักระหว่างวันตามกฎหมายแรงงาน 1 ชั่วโมง



## วิธีที่ 7 : การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis)

1) อัตราส่วนประสิทธิภาพ (Output-Input Ratio) เป็นอัตราส่วนที่เกิดขึ้นจากผลงานที่เกิดขึ้นจากพนักงาน 1 คนโดยเฉลี่ย ซึ่งหน่วยของผลงานนั้นสามารถเป็นได้ทั้งจำนวนชิ้นงาน ขนาดพื้นที่ในขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงาน จำนวนลูกค้า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่พนักงานปฏิบัติ ดังจะอธิบายรายละเอียดของการคำนวณดังนี้

อัตราส่วนประสิทธิภาพ

$$= \text{Output/Input}$$

$$= \text{ผลงานทั้งหมด/จำนวนพนักงานทั้งหมด}$$

ดังนั้น อัตราส่วนประสิทธิภาพ เท่ากับ ผลงานที่เกิดขึ้นจากพนักงาน 1 คนโดยเฉลี่ย

การคำนวณอัตราากำลังที่ต้องการ

สูตรที่ 1 อัตรากำลังที่ต้องการ = ปริมาณผลงานที่ต้องการทั้งหมด/อัตราส่วนประสิทธิภาพ

สูตรที่ 2 อัตรากำลังที่ต้องการ = ปริมาณผลงานที่ต้องการทั้งหมด/ผลงานที่เกิดขึ้นจากพนักงาน 1 คนโดยเฉลี่ย

ตัวอย่าง การคำนวณจากชิ้นงาน

บริษัท อมยิ้ม จำกัด เป็นบริษัทผลิตลูกอมที่ทำจากมือ ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างมาก ผู้จัดการฝ่ายผลิตได้พิจารณาสถิติในการผลิตและกำหนดมาตรฐานในการผลิตโดยพนักงาน 1 คนจะต้องผลิตลูกอม เดือนละ 100,000 เม็ด และเนื่องจากมียอดการสั่งซื้อล่วงหน้าจำนวนมากในปีหน้า ผู้จัดการฝ่ายผลิตจึงวางแผนที่จะผลิตลูกอมออกมาจำนวน 4,800,000 เม็ด ดังนั้น ในปีหน้าบริษัท อมยิ้ม จะต้องใช้อัตรากำลังพนักงานผลิตลูกอมจำนวนเท่าไร

จากสูตรที่ 2 อัตรากำลังที่ต้องการ = ปริมาณผลงานที่ต้องการทั้งหมด/ ผลงานที่เกิดขึ้นจากพนักงาน 1 คนโดยเฉลี่ย สามารถคำนวณ อัตรากำลังที่ต้องการได้ ดังนี้

พนักงาน 1 คนผลิตลูกอม 1 ปี ได้เท่ากับ 100,000 เม็ด x 12 เดือน

$$= 1,200,000 \text{ เม็ดต่อ 1 ปี}$$

$$\text{อัตรากำลังที่ต้องการ คือ } 4,800,000/1,200,000 = 4 \text{ คน}$$

ตัวอย่าง การคำนวณจากขนาดพื้นที่ในขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงาน

บริษัท แสงสิริ จำกัด เป็นบริษัทรับผิดชอบดูแลที่ดินตามสถานที่ต่างๆ ได้กำหนดมาตรฐานในการบริการติดตั้งหญ้าเทียมแก่ลูกค้าตามขนาดของพื้นที่ลูกค้าต้องการ โดยพนักงาน 1 คนสามารถติดตั้งหญ้าเทียมได้ 400 ตารางเมตร ในปีหน้าทางบริษัทมีรายการติดตั้งทั่วประเทศล่วงหน้าทั้งหมด 80,000 ตารางเมตร ดังนั้น ในปีหน้าบริษัท แสงสิริ จำกัด จะต้องใช้อัตรากำลังพนักงานในการติดตั้งหญ้าเทียมเพื่อรองรับกับรายการติดตั้งที่กำลังมาถึงจำนวนเท่าไร

จากสูตรที่ 2 อัตราากำลังที่ต้องการ = ปริมาณผลงานที่ต้องการทั้งหมด / ผลงานที่เกิดขึ้นจากพนักงาน 1 คนโดยเฉลี่ย สามารถคำนวณอัตราากำลังที่ต้องการได้ ดังนี้

$$= 80,000 \text{ ตารางเมตร} / 400 \text{ ตารางเมตร}$$
$$= 200 \text{ คน}$$

ตัวอย่าง การคำนวณจากจำนวนลูกค้า

ร้านก๋วยเตี๋ยว นายน้อย เปิดร้านขายก๋วยเตี๋ยวแถวสยามได้กำหนดมาตรฐานในการบริการขายก๋วยเตี๋ยวให้กับลูกค้า โดยพนักงาน 1 คนจะต้องปรุงก๋วยเตี๋ยวพร้อมรับประทานให้กับลูกค้าได้คนละ 1,000 ขามต่อ วัน และถ้าร้านก๋วยเตี๋ยว นายน้อยมีลูกค้าสั่งล่วงหน้าประมาณวันละ 20,000 ขาม ดังนั้น ร้านก๋วยเตี๋ยว นายน้อย จะต้องใช้อัตรากำลังพนักงานปรุงก๋วยเตี๋ยว เพื่อรองรับการสั่งล่วงหน้าจำนวนเท่าไร

จากสูตรที่ 2 อัตรากำลังที่ต้องการ = ปริมาณผลงานที่ต้องการทั้งหมด / ผลงานที่เกิดขึ้นจากพนักงาน 1 คนโดยเฉลี่ย สามารถคำนวณอัตรากำลังที่ต้องการได้ ดังนี้

$$= 20,000 / 1,000$$
$$= 20 \text{ คน}$$

2) อัตราส่วนผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการหาอัตรากำลังของผู้บังคับบัญชาหรือจำนวนหัวหน้างานที่เหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยจำเป็นต้องทราบปริมาณของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอาจได้จากการคำนวณวิธีใดวิธีหนึ่งในข้างต้น ดังรายละเอียดการคำนวณต่อไปนี้

สูตร

จำนวนผู้บังคับบัญชา = จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมด/อัตราส่วนผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

หมายเหตุ: อัตราส่วนผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ได้มาจากข้อมูลจากเกณฑ์ที่องค์การอ้างอิง ซึ่งอาจมาจากการพิจารณาของผู้บริหาร ผู้นำาณการที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนั้น หรือมาจากการเปรียบเทียบอัตราส่วนกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

ตัวอย่าง

บริษัท อมยิ้ม จำกัด เป็นบริษัทผลิตลูกอมที่ทำจากมือ ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างมาก ผู้จัดการโรงงานได้วิเคราะห์หาอัตรากำลังของพนักงานผลิตสินค้าโดยพิจารณาจากอัตราส่วนประสิทธิภาพซึ่งพิจารณาจากจำนวนชิ้นงานของผลผลิตที่บริษัทจะต้องผลิตให้ทันในปีหน้า และจากการที่สินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการทำให้ปีหน้าบริษัทจะต้องขยายไลน์การผลิตเพิ่ม 1 ไลน์ ซึ่งจากการคำนวณกำลังของฝ่ายผลิตในโรงงานไลน์ใหม่จะต้องมีพนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 200 คน เพื่อให้ผลิตลูกอมได้ทันตามการสั่งซื้อล่วงหน้าของลูกค้าและผู้จัดการโรงงานได้กำหนดอัตราส่วนพนักงานผลิตกับหัวหน้าฝ่ายผลิตเป็น 50 : 1 จงหาว่าบริษัท อมยิ้มจะต้องมีหัวหน้าฝ่ายผลิตจำนวนเท่าไร

จากสูตร จำนวนผู้บังคับบัญชา = จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมด/อัตราส่วนผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา สามารถคำนวณจำนวนหัวหน้าฝ่ายผลิตได้ ดังนี้

$$= 200 / (50/1)$$

$$= 4 \text{ คน}$$

3) อัตราส่วนระหว่างกำลังคนในงานที่เกี่ยวข้องกัน เป็นวิธีที่ใช้ในการคำนวณหาอัตรากำลังคนที่ทำงานบริการหรือเป็นผู้ช่วยงานให้กับงานอื่นที่มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เช่น เลขานุการกับผู้บริหาร พยาบาลกับแพทย์ ผู้ช่วยนักวิจัยกับนักวิจัย พนักงานฝ่ายบุคคลกับพนักงานทั้งหมดของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดการคำนวณดังนี้

#### สูตร

จำนวนผู้ให้บริการหรือผู้ช่วย = จำนวนผู้ใช้บริการ/ อัตราส่วนผู้ให้บริการกับผู้ให้บริการ

หมายเหตุ : อัตราส่วนผู้ให้บริการกับผู้ให้บริการ ได้มาจากข้อมูลจากเกณฑ์ที่องค์การอ้างอิง ซึ่งอาจมาจากการพิจารณาของผู้บริหาร ผู้ชำนาญการที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนั้น หรือมาจากการเปรียบเทียบอัตราส่วนกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

#### ตัวอย่าง

บริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง มีรถจำนวน 100 คัน ต้องการกำหนดจำนวนพนักงานขับรถที่เหมาะสมจึงได้เปรียบเทียบข้อมูลจากบริษัทอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และนำข้อมูลมากำหนดอัตราส่วนผู้ขับรถเท่ากับ 1 : 2 ดังนั้น บริษัทขนส่งควรมีพนักงานขับรถเท่าไร

จากสูตร จำนวนผู้ให้บริการหรือผู้ช่วย = จำนวนผู้ใช้บริการ/อัตราส่วนผู้ให้บริการกับผู้ให้บริการ สามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$= 100 / (1/2)$$

$$= 200 \text{ คน}$$

4) อัตราส่วนกำลังหลักกับกำลังเสริม เป็นวิธีการที่ใช้ในการกำหนดอัตรากำลังให้กับหน่วยงานที่เพิ่งก่อตั้ง และยังไม่สามารถระบุรายละเอียดของตำแหน่งงานได้ ซึ่งวิธีนี้จะเป็วิธีกำหนดกว้างๆ ให้เห็นกรอบของอัตรากำลังสายงานหลัก ซึ่งเป็นสายงานที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต และอัตรากำลังเสริมซึ่งเป็นสายงานสนับสนุนการทำงานของสายงานหลัก เช่น พนักงานธุรการ พนักงานคอมพิวเตอร์ พนักงานซ่อมบำรุง พนักงานทำความสะอาด ซึ่งมีรายละเอียดการคำนวณดังนี้

สูตร

จำนวนกำลังเสริม = จำนวนกำลังหลัก/อัตราส่วนกำลังหลักกับกำลังเสริม

หมายเหตุ: อัตราส่วนกำลังหลักกับกำลังเสริม ได้มาจากข้อมูลจากเกณฑ์ที่ต้องการอ้างอิงซึ่งอาจมาจากการพิจารณาของผู้บริหาร ผู้ชำนาญการที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนั้น หรือมาจากการเปรียบเทียบอัตราส่วนกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

ตัวอย่าง

บริษัท ไอเทค ต้องการสร้างแผนกใหม่ขึ้นมาเพื่อเป็นแผนกวิจัยสำหรับทำวิจัยการตลาด โดยเฉพาะ ซึ่งบริษัทได้กำหนดจำนวนและตำแหน่งของสายงานหลัก รวมทั้งสิ้น 18 คน บริษัทต้องการกำหนดอัตรากำลังเสริม โดยเปรียบเทียบข้อมูลหน่วยงานอื่น ๆ ในบริษัทพบว่าจากข้อมูลหน่วยงานอื่นมีอัตรากำลังกับกำลังเสริม เท่ากับ 90 : 10 ดังนั้น บริษัทไอเทค ควรมีจำนวนกำลังเสริมจำนวนเท่าไร

จากสูตร จำนวนกำลังเสริม = จำนวนกำลังหลัก/อัตราส่วนกำลังหลักกับกำลังเสริม  
สามารถคำนวณได้ดังนี้

$$= 18 / (90/10)$$

$$= 2 \text{ คน}$$

## ภาคผนวก ข.





## ตัวอย่างการคำนวณจำนวนอาจารย์

โดยใช้ภาระงานสอน (Teaching Load) คิดเป็นหน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์

แผนกวิชาภาษาต่างประเทศ ภาควิชาศึกษาทั่วไป

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2560

1) จากข้อมูลการลงทะเบียนเรียนแต่ละรายวิชาของแผนกวิชาภาษาต่างประเทศ ภาควิชาศึกษาทั่วไป ในภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2560 สามารถคำนวณหาภาระงานสอน (Teaching Load) คิดเป็นหน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ได้ดังนี้

| รายวิชา | ชั่วโมงสอน/สัปดาห์ |         | จำนวนกลุ่ม |         | อาจารย์ผู้สอน | รวมชั่วโมง/สัปดาห์ |         |
|---------|--------------------|---------|------------|---------|---------------|--------------------|---------|
|         | บรรยาย             | ปฏิบัติ | บรรยาย     | ปฏิบัติ |               | บรรยาย             | ปฏิบัติ |
| A       | 2                  | 1       | 4          | 4       | 1             | 8                  | 4       |
| B       | 3                  | -       | 2          | -       | 1             | 6                  | -       |
| C       | 1                  | 1       | 4          | 4       | 1             | 4                  | 4       |
| D       | 2                  | -       | 2          | -       | 1             | 4                  | -       |
| E       | 2                  | -       | 1          | -       | 1             | 2                  | -       |
| F       | 1                  | 1       | 2          | 2       | 1             | 2                  | 2       |
| G       | 2                  | -       | 1          | -       | 1             | 2                  | -       |
| H       | 3                  | -       | 2          | -       | 1             | 6                  | -       |
| I       | 1                  | 1       | 2          | 2       | 1             | 2                  | 2       |
| J       | 3                  | -       | 2          | -       | 1             | 6                  | -       |
| K       | 3                  | -       | 1          | -       | 1             | 3                  | -       |
| รวม     |                    |         |            |         |               | 45                 | 12      |

จำนวนหน่วยชั่วโมง/สัปดาห์ของแผนวิชาภาษาต่างประเทศ ในภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2560

= จำนวนชั่วโมงบรรยาย/สัปดาห์ทั้งหมด + (จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการ/สัปดาห์ทั้งหมด) / 1.5

$$= 45 + 12/1.5$$

$$= 53 \text{ หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์}$$

2) ตามเกณฑ์ การคำนวณอาจารย์สอนระดับปริญญาตรี ใช้เกณฑ์ 10 หน่วย ชั่วโมง/สัปดาห์

ดังนั้น แผนวิชาภาษาต่างประเทศ ภาควิชาศึกษาทั่วไป ควรให้อาจารย์รองรับภาระงานสอน (Teaching Load) ในภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2560

$$= 53/10$$

$$= 5.3 \text{ หรือ ประมาณ } 5 \text{ อัตราโดยเฉลี่ย}$$

## ตัวอย่างการคำนวณอัตรากำลังของบริษัท

### วิธีการคำนวณ Work Load

#### สูตรทั่วไป

กรณีมาตรฐานงานเป็นวัน (กำหนดวันทำงานปีหนึ่งมี 230 วัน) จำนวนอัตรา  
กำลังพลที่ควรจะมีตามภาระงาน

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งของกิจกรรมในปีงบประมาณ} \times \text{มาตรฐานงาน (วัน)}}{230 \text{ วัน/ปี}}$$

กรณีมาตรฐานเป็นชั่วโมง (กำหนดวันทำงานปีละ 1,380 ชั่วโมง) จำนวนอัตรา  
กำลังพลที่ควรจะมีตามภาระงาน

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งของกิจกรรมในปีงบประมาณ} \times \text{มาตรฐานงาน (ชม.)}}{1,380 \text{ (ชม.)}}$$

กรณีมาตรฐานเป็นนาที (กำหนดวันทำงานปีละ 82,800 นาที) จำนวนอัตรา  
กำลังพลที่ควรจะมีตามภาระงาน

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งของกิจกรรมในปีงบประมาณ} \times \text{มาตรฐานงาน (นาที)}}{82,800 \text{ (นาที)}}$$

## ตัวอย่างที่ 1

บริษัทผลิตรองเท้าชั้นนำของโลก ต้องการทราบภาระงานของแผนการตลาดต่างประเทศ เพื่อทำการประเมินกำลังคนภายในองค์กรให้เพียงพอต่อกำลังการผลิต โดยมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 1 แผนการตลาดต่างประเทศ (1)

| แผนการตลาดต่างประเทศ (1)                                                  |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ภาระงานที่รับผิดชอบ                                                       | เวลาที่ใช้ (นาท./ปี)                |
| 1) จัดทำใบเสนอราคา (PFI)                                                  | $(60 \times 3 \times 230) = 41,400$ |
| 2) โต้ตอบลูกค้าทาง E-mail                                                 | $(30 \times 7 \times 230) = 48,300$ |
| 3) จัดทำใบเสนอ (QUOTATION)                                                | $(30 \times 1 \times 230) = 6,900$  |
| 4) รับรองลูกค้า                                                           | $120 \times 3 \times 52) = 18,720$  |
| 5) จัดทำเอกสารติดต่อ INSPECTOR                                            | $(30 \times 2 \times 52) = 3,120$   |
| 6) เตรียมเอกสารส่งงานเข้าแผนก Planning                                    | $(15 \times 7 \times 230) = 24,150$ |
| 7) ประชุมหารือกับหัวหน้าฝ่าย                                              | $(60 \times 1 \times 12) = 720$     |
| 8) เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานรวม (นาท.) / ปี<br>(อัตราเฉลี่ย 82,800 นาท./คน/ปี) | 143,310                             |
| 9) ภาระงาน (อัตรา) (1 คน = 1.00)                                          | 1.73                                |

หมายเหตุ : เวลาที่ใช้ = ปริมาณงาน (วัน/เดือน/ปี) x เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน (นาท.) x จำนวนวันที่ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2 แผนกการตลาดต่างประเทศ (2)

| แผนกการตลาดต่างประเทศ (2)                                               |                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| ภาระงานที่รับผิดชอบ                                                     | เวลาที่ใช้ (นาท./ปี)                 |
| 1) ทำ order ลูกค้า Middle East                                          | $(60 \times 5 \times 52) = 15,600$   |
| 2) ทำรายละเอียดการจ่ายเงินของลูกค้า                                     | $(5 \times 1 \times 52) = 260$       |
| 3) Booking Inspector                                                    | $(30 \times 1 \times 52) = 1,560$    |
| 4) ส่งเอกสารให้ลูกค้า                                                   | $(10 \times 1 \times 52) = 520$      |
| 5) ตอบ E-mail                                                           | $(10 \times 10 \times 230) = 23,000$ |
| 6) รับรองลูกค้า                                                         | $(15 \times 7 \times 230) = 24,150$  |
| 7) ทำ quotation                                                         | $(30 \times 3 \times 52) = 4,680$    |
| 8) แจ้งรายละเอียดการจองเรือ                                             | $(10 \times 1 \times 52) = 520$      |
| 9) เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานรวม (นาท./ปี)<br>(อัตราเฉลี่ย 82,800 นาท./คน/ปี) | 52,380                               |
| 10) ภาระงาน (อัตรา) (1 คน = 1.00)                                       | 0.63                                 |

หมายเหตุ : เวลาที่ใช้ = ปริมาณงาน (วัน/เดือน/ปี) x เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน (นาท.) x จำนวนวันที่ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 แผนการตลาดต่างประเทศ (3)

| แผนการตลาดต่างประเทศ (3)                                                  |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ภาระงานที่รับผิดชอบ                                                       | เวลาที่ใช้ (นาทิต/ปี)               |
| 1) จัดทำเอกสาร ส่งแผนกบรรจุภัณฑ์                                          | $(30 \times 5 \times 52) = 34,500$  |
| 2) จัดทำเอกสารรายละเอียดรุ่นส่งแผนกต่างๆ<br>ที่เกี่ยวข้อง                 | $(15 \times 5 \times 230) = 17,250$ |
| 3) จัดทำเอกสารการสั่งสกินกล่อง                                            | $(40 \times 5 \times 230) = 46,000$ |
| 4) จัดทำบาร์โค้ด                                                          | $(60 \times 10 \times 52) = 31,200$ |
| 5) จัดทำ Sticker ป้ายราคา                                                 | $(90 \times 2 \times 52) = 9,360$   |
| 6) แก้ไขปัญหาให้แผนกบรรจุภัณฑ์ เช่น การทำกล่องบรรจุสินค้า<br>เสียหาย      | $(15 \times 3 \times 12) = 540$     |
| 7) อำนาจความสะดวกเมื่อลูกค้าเข้ามาบริษัท                                  | $(15 \times 5 \times 52) = 3,900$   |
| 8) เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานรวม (นาทิต/ปี)<br>(อัตราเฉลี่ย 82,800 นาทิต/คน/ปี) | 142,750                             |
| 9) เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานรวม (นาทิต/ปี)<br>(อัตราเฉลี่ย 82,800 นาทิต/คน/ปี) | 1.72                                |

หมายเหตุ : เวลาที่ใช้ = ปริมาณงาน (วัน/เดือน/ปี) x เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน (นาทิต) x จำนวนวันที่  
ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 แผนการตลาดต่างประเทศ (4)

| แผนการตลาดต่างประเทศ (4)                                                      |                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ภาระงานที่รับผิดชอบ                                                           | เวลาที่ใช้ (นาทิต/ปี)                 |
| 1. ดูแลรับผิดชอบลูกค้าในโซน South Asia และ Europe ทั้งหมด                     |                                       |
| 1.1 ลูกค้า Walk-in เข้ามาเพื่อดูสินค้าและสอบถามรายละเอียดต่างๆ                | $(120 \times 10 \times 12) = 14,400$  |
| 1.2 ตอบ E-mail ลูกค้าและรายละเอียดต่างๆ                                       | $(120 \times 10 \times 230) = 46,000$ |
| 2. ดูแลรับผิดชอบในการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า                                  |                                       |
| 2.1 ลูกค้า Walk-in เข้ามาเพื่อสั่งซื้อสินค้า                                  | $(180 \times 10 \times 12) = 21,600$  |
| 2.2 ตอบ E-mail ในการสั่งซื้อสินค้า                                            | $(3 \times 15 \times 230) = 10,350$   |
| 3. ทำ PFI เพื่อให้ลูกค้าทำการ Confirm ว่าสินค้าที่จะสั่งถูกต้องหรือไม่        | $(40 \times 2 \times 230) = 18,400$   |
| 3.1 ทำการแก้ PFI เมื่อลูกค้าต้องการสั่งสินค้าเพิ่มหรือลดจำนวนสินค้าลง         | $(30 \times 1 \times 230) = 6,900$    |
| 4. ตามเงิน Advance จากลูกค้าเพื่อที่จะได้เริ่มการผลิต                         | $(10 \times 3 \times 230) = 6,900$    |
| 5. ติดต่อบริษัท Inspection เพื่อเข้ามาทำการ Inspect สินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ | $(30 \times 1 \times 12) = 360$       |
| 6. ตามเงิน Balance จากลูกค้าเพื่อที่จะได้ส่งสินค้าตามกำหนด                    | $(10 \times 3 \times 230) = 6,900$    |
| 7. ติดต่อลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าติดต่อบริษัทสายเรือเพื่อทำการ Book Container     | $(10 \times 3 \times 230) = 6,900$    |



| แผนการตลาดต่างประเทศ (4)                                          |                      |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|
| ภาระงานที่รับผิดชอบ                                               | เวลาที่ใช้ (นาท./ปี) |
| เวลาที่ใช้ปฏิบัติรวม (นาท./ปี)<br>(อัตราเฉลี่ย 82,800 นาท./คน/ปี) | 138,710              |
| ภาระงาน (อัตรา) (1 คน = 1.00)                                     | 1.68                 |

หมายเหตุ : เวลาที่ใช้ = ปริมาณงาน (วัน/เดือน/ปี) x เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน (นาท.) x จำนวนวันที่ปฏิบัติงาน



ตารางที่ 5 สรุปกำลังคนให้เพียงพอตามภาระงาน

| ชื่อ                         | ตำแหน่ง                       | เวลาที่ใช้ปฏิบัติรวม(นาท)/ ปี<br>(เฉลี่ย 82,800นาท/คน/ปี) | ภาระงาน (อัตรา)<br>(1 คน = 1.00) |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1) แผนกการตลาดต่างประเทศ (1) | การตลาด AFRICA                | 143,310                                                   | 1.73                             |
| 2) แผนกการตลาดต่างประเทศ (2) | เจ้าหน้าที่การตลาด            | 52,380                                                    | 0.63                             |
| 3) แผนกการตลาดต่างประเทศ (3) | เจ้าหน้าที่การตลาด            | 142,750                                                   | 1.72                             |
| 4) แผนกการตลาดต่างประเทศ (4) | การตลาด SOUTH ASIA และ EUROPE | 138,710                                                   | 1.68                             |

จากตาราง แผนกการตลาดต่างประเทศ (1-4) และตารางสรุปกำลังคนให้เพียงพอตามภาระงาน พบว่า บริษัทผลิตรองเท้าชั้นนำของโลก จำเป็นต้องมีพนักงานในแผนกการตลาดต่างประเทศ จำนวน 5.76 ( $1.73+0.63+1.72+1.68$ ) หรือประมาณ 5 คนเป็นอย่างน้อย จึงจะเพียงพอต่อภาระงานที่บริษัทต้องการ

## ตัวอย่างที่ 2

บริษัทผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง มีการวางแผนภาระงานให้เหมาะสมกับพนักงานรับผิดชอบตามที่  
 อยากทราบว่า ถ้าบริษัทแห่งนี้ต้องการจ้างพนักงานในแผนกสไตร์ตามภาระงานควรจะจ้างพนักงาน  
 เท่าใดรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 6 ภาระงาน แผนกสไตร์เครื่องมือ : เจ้าหน้าที่ (1)

| แผนกสไตร์เครื่องมือ: เจ้าหน้าที่ (1)                                    |                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| ภาระงานที่รับผิดชอบ                                                     | เวลาที่ใช้ (นาท./ปี)                 |
| 1) จ่ายของพนักงาน                                                       | $(1 \times 5 \times 230) / 3a = 383$ |
| 2) ตรวจรับคาร์ตันงานต่างประเทศตามแบบพิมพ์                               | $(180 \times 1 \times 230) = 41,400$ |
| 3) รับคาร์ตันงานในประเทศ                                                | $(150 \times 1 \times 230) = 34,500$ |
| 4) รับ Box งานในประเทศและนอกประเทศ                                      | $(180 \times 1 \times 230) = 41,400$ |
| 5) จัดของใส่ชั้นวางไว้เตรียมจ่ายให้กับพนักงาน                           | $(30 \times 2 \times 52) = 13,800$   |
| 6) ทำความสะอาดพื้นที่ทำงาน                                              | $(30 \times 1 \times 230) = 6,900$   |
| 7) รับสินค้าที่มาส่งทุกชนิดที่สไตร์                                     | $(15 \times 5 \times 230) = 17,250$  |
| 8) ตักผงซักฟอกจากกล่องใหญ่เพื่อเตรียมให้พนักงานเบิก                     | $(30 \times 1 \times 230) = 6,900$   |
| 9) แบ่งเศษผ้าจากถุงใหญ่ใส่ถุงเล็กไว้รอจ่าย                              | $(30 \times 1 \times 230) = 6,900$   |
| 10) เติมน้ำมันรถส่งของบริษัท                                            | $(10 \times 2 \times 230) = 4,600$   |
| 11) เช็คสต็อกประจำปี                                                    | $(960 \times 1 \times 1) / 3a = 320$ |
| 12) เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานรวม (นาท.) / ปี (อัตราเฉลี่ย 82,800 นาท./คน/ปี) | 174,353                              |
| 13) ภาระงาน (อัตรา) (1 คน = 1.00)                                       | 2.11                                 |

หมายเหตุ : เวลาที่ใช้ = ปริมาณงาน (วัน/เดือน/ปี) x เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน (นาท.) x จำนวนวันที่  
 ปฏิบัติงาน

$a$  = จำนวนคน

ตารางที่ 7 ภาระงาน แผนกสโตร์เครื่องมือ : เจ้าหน้าที่ (2)

| แผนกสโตร์เครื่องมือ: เจ้าหน้าที่ (2)                              |                                           |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| ภาระงานที่รับผิดชอบ                                               | เวลาที่ใช้ (นาท/ปี)                       |
| 1) รับสินค้า ตรวจสอบสินค้าที่เข้ามาให้ตรงกับ สเปคที่สั่งซื้อ      | $(30 \times 15 \times 230) / 3a = 34,500$ |
| 2) จ่ายวัสดุและอุปกรณ์ตามใบเบิกของแต่ละแผนก                       | $(10 \times 80 \times 230) / 3a = 61,333$ |
| 3) ตรวจสอบของในสต็อกว่าจะไร้ใกล้จะหมดและทำการเขียนใบขอซื้อ        | $(30 \times 3 \times 52) = 4,680$         |
| 4) เขียนใบขอซื้อให้กับแผนกจัดซื้อ เอาทำการสั่งซื้อ                | $(30 \times 3 \times 52) = 4,680$         |
| 5) ตรวจสอบของที่สั่งซื้อเข้ามาว่าตรงตามใบขอซื้อหรือไม่            | $(10 \times 2 \times 52) = 1,040$         |
| 6) ส่งเอกสารวัตถุดิบเกี่ยวกับแผนกเคมีแล้วให้แผนกเคมีเซ็นรับเอกสาร | $(10 \times 1 \times 230) = 2,300$        |
| 7) ตัดสต็อคน้ำมันดีเซล                                            | $(15 \times 2 \times 52) = 1,560$         |
| 8) ไปรับเอกสารของเข้าต่างประเทศ จากแผนกบัญชี                      | $(5 \times 6 \times 12) = 360$            |
| 9) โทรแจ้งแต่ละแผนกที่สั่งซื้อให้มารับของไปเข้าแผนกของตนเอง       | $(3 \times 5 \times 12) / 3a = 60$        |
| 10) ส่งวัสดุที่ชำรุดออกไปซ่อมตามสถานที่รับซ่อม                    | $(20 \times 5 \times 12) / 3a = 400$      |
| 11) ขายเศษอครุไม้เนียมที่แผนกจากการซ่อม                           | $(60 \times 1 \times 12) = 720$           |
| 12) คีย์เอกสารการจ่ายของที่เบิก                                   | $(30 \times 2 \times 12) = 720$           |
| 13) เก็บเอกสาร                                                    | $(30 \times 2 \times 12) = 720$           |
| 14) นับสต็อกสินค้าประจำปี                                         | $(480 \times 1 \times 1) / 3a = 160$      |
| 15) เวลาที่ใช้ปฏิบัติรวม (นาท)/ปี (อัตราเฉลี่ย 82,800 นาท/คน/ปี)  | 112,903                                   |
| 16) ภาระงาน (อัตรา 1 คน = 1.00)                                   | 1.36                                      |

ตารางที่ 8 ภาระงาน แผนกลสไตร์เครื่องมือ : เจ้าหน้าที่ (3)

| แผนกลสไตร์เครื่องมือ: เจ้าหน้าที่ (3)                                 |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ภาระงานที่รับผิดชอบ                                                   | เวลาที่ใช้ (นาท/ปี)                 |
| 1) รับน้ำมันเตา                                                       | $(45 \times 3 \times 230) = 31,050$ |
| 2) รับ DEG, MEG                                                       | $(90 \times 89 \times 1) = 8,010$   |
| 3) รับวัตถุดิบประเภทถัง (ต่างประเทศ)                                  | $(90 \times 192 \times 1) = 17,280$ |
| 4) รับวัตถุดิบประเภทถัง (ในประเทศ)                                    | $(90 \times 168 \times 1) = 15,120$ |
| 5) รับน้ำมันดีเซล                                                     | $(45 \times 24 \times 1) = 1,080$   |
| 6) รับไนโตรเจนเหลว                                                    | $(45 \times 30 \times 1) = 1,350$   |
| 7) ตรวจสอบสินค้าในสไตร์                                               | $(480 \times 1 \times 1) = 480$     |
| 8) เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานรวม (นาท)/ปี<br>(อัตราเฉลี่ย 82,800 นาท/คน/ปี) | 74,370                              |
| 9) ภาระงาน (อัตรา) (1 คน = 1.00)                                      | 0.90                                |

ดังนั้น บริษัทสินค้าจึงต้องมีการจัดจ้างพนักงานตามภาระงาน จำนวน 4.37 (2.11+1.36+0.90) หรือประมาณ 4 คน เป็นอย่างน้อย

## ภาคผนวก ก.





# ตัวอย่างชื่อตำแหน่งงาน

## ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย

ตำแหน่งงานของพนักงานเอกชน

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ        | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย        |
|------------------------------|---------------------------|
| ตำแหน่งงานหมวด A             |                           |
| Architect                    | สถาปนิก                   |
| Art Director                 | ผู้กำกับฝ่ายศิลป์         |
| Assistant Accounting Manager | ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี |
| Audio Video Engineer         | วิศวกรทางด้านภาพและเสียง  |
| Auditor                      | ผู้ตรวจสอบบัญชี           |
| AutoCAD Designer             | ผู้ออกแบบ AutoCAD         |
| ตำแหน่งงานหมวด B             |                           |
| Bank Clerk                   | พนักงานรับจ่ายเงิน        |
| Bank Teller                  | พนักงานรับจ่ายเงิน        |
| Bill Collector               | พนักงานเก็บบิล/เงิน       |
| Billing Officer              | พนักงานเก็บเงิน           |
| Bond & Stock Broker          | นายหน้าค้าหุ้นและพันธบัตร |
| Budgeting Manager            | ผู้จัดการฝ่ายงบประมาณ     |
| Business Analyst             | นักวิเคราะห์ทางธุรกิจ     |
| Business Consultants         | ที่ปรึกษาทางธุรกิจ        |

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ         | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย            |
|-------------------------------|-------------------------------|
| ตำแหน่งงานหมวด C              |                               |
| Cabin Crew                    | ลูกเรือ                       |
| Chief Accountant              | สมุห์บัญชี                    |
| Chief Executive Officer       | ผู้บริหารระดับสูง             |
| Civil Engineer                | วิศวกรโยธา                    |
| Color Technician              | ช่างเทคนิคทางด้านสี           |
| Commercial Credit Officer     | เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ |
| Computer Animator             | ผู้ออกแบบภาพเคลื่อนไหว        |
| Contracts Manager             | ผู้จัดการฝ่ายทำสัญญา          |
| Costing Manager               | ผู้จัดการฝ่ายบัญชีต้นทุน      |
| Credit Analyst                | นักวิเคราะห์ทางด้านสินเชื่อ   |
| Credit Control                | ผู้ควบคุมบัญชีรายรับ          |
| Credit Controller             | ผู้บริหารฝ่ายสินเชื่อ         |
| Customer Relationship Manager | ผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์   |
| Customer Relationship Officer | พนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์     |
| Customer Services Manager     | ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า     |
| ตำแหน่งงานหมวด D              |                               |
| Design Engineer               | วิศวกรด้านการออกแบบ           |
| Document Controller           | พนักงานฝ่ายเอกสาร             |
| Driver                        | พนักงานขับรถ                  |

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ  | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย          |
|------------------------|-----------------------------|
| ตำแหน่งงานหมวด E       |                             |
| Economist              | นักเศรษฐศาสตร์              |
| Electric Engineer      | วิศวกรไฟฟ้า                 |
| Electrician            | ช่างไฟฟ้า                   |
| Electronics Engineer   | วิศวกรอิเล็กทรอนิกส์        |
| Environmental Engineer | วิศวกรสิ่งแวดล้อม           |
| Executive Secretary    | เลขานุการผู้บริหาร          |
| External Audit         | ผู้ตรวจสอบภายใน             |
| ตำแหน่งงานหมวด F       |                             |
| Fashion Designer       | นักออกแบบเสื้อผ้า           |
| Field Control Officer  | เจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบระบบ  |
| Field technician       | เจ้าหน้าที่สนาม             |
| Financial Analyst      | นักวิเคราะห์ทางการเงิน      |
| Financial Controller   | ผู้บริหารฝ่ายควบคุมการเงิน  |
| Financial Planner      | เจ้าหน้าที่วางแผนทางการเงิน |
| Financial Research     | ฝ่ายวิจัยข้อมูลทางการเงิน   |
| Flight Attendant       | พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน  |
| Foreman                | หัวหน้าคนงาน                |
| Fund Manager           | ผู้จัดการกองทุน             |

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ        | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย             |
|------------------------------|--------------------------------|
| ตำแหน่งงานหมวด G             |                                |
| Ground Crew                  | พนักงานต้อนรับภาคพื้นดิน       |
| Guard                        | พนักงานรักษาความปลอดภัย        |
| ตำแหน่งงานหมวด H             |                                |
| Housekeeper                  | พนักงานทำความสะอาด             |
| Human Resource Manager       | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล     |
| ตำแหน่งงานหมวด I             |                                |
| Industrial Engineer          | วิศวกรอุตสาหกรรม               |
| Interior Designer            | มัณฑนากร/ตกแต่งภายใน           |
| Internal Audit               | ผู้ตรวจสอบภายใน                |
| Investment Portfolio Manager | ผู้จัดการการลงทุน              |
| Investment Specialists       | ผู้ชำนาญพิเศษฝ่ายการลงทุน      |
| Invoice Officer              | พนักงานออกใบเสร็จ              |
| ตำแหน่งงานหมวด L             |                                |
| Land Surveyor                | พนักงานรังวัด                  |
| Leasing Officer              | เจ้าหน้าที่ฝ่ายสัญญาเช่าซื้อ   |
| Loan Credit Officer          | เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเงินกู้ |

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ           | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย                     |
|---------------------------------|----------------------------------------|
| ตำแหน่งงานหมวด M                |                                        |
| Maid                            | แม่บ้าน                                |
| Maintenance & Repair Technician | เจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุงรักษา              |
| Makeup Artist                   | ช่างแต่งหน้า                           |
| Market Risk Manager             | เจ้าหน้าที่ฝ่ายความเสี่ยงทางธุรกิจ     |
| Market Risk Officer             | ผู้จัดการฝ่ายความเสี่ยงทางธุรกิจ       |
| Mechanic                        | ช่างเครื่อง                            |
| Mechanical Engineer             | วิศวกรเครื่องกล                        |
| Medical Social Worker           | เจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องยา/สาธารณสุข      |
| Messenger                       | คนส่งเอกสาร                            |
| Models                          | นายแบบ/นางแบบ                          |
| ตำแหน่งงานหมวด O                |                                        |
| Office Clerk                    | เสมียนประจำสำนักงาน                    |
| Operator                        | พนักงานรับโทรศัพท์                     |
| ตำแหน่งงานหมวด P                |                                        |
| Pilot                           | นักบิน                                 |
| Plumber                         | ช่างปะปา                               |
| Programme Assistant             | ผู้ช่วยดำเนินการโครงการ                |
| Project Finance                 | ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลโครงการ ด้านการเงิน |
| ตำแหน่งงานหมวด Q                |                                        |
| Quantity Surveyor               | ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ                      |

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ                | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย              |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| ตำแหน่งงานหมวด R                     |                                 |
| Receptionist                         | พนักงานต้อนรับ                  |
| Rehabilitation Officer               | เจ้าหน้าที่ฟื้นฟูสภาพจิตใจ      |
| Repair & Maintenance Engineer        | วิศวกรฝ่ายซ่อมบำรุง             |
| ตำแหน่งงานหมวด S                     |                                 |
| Safety Officer                       | เจ้าหน้าที่ดูแลด้านความปลอดภัย  |
| Sales Administrator                  | ธุรการฝ่ายขาย                   |
| Sales Assistant                      | ผู้ช่วยพนักงานขาย               |
| Sales Coordinator                    | ผู้ประสานงานขาย                 |
| Sales Engineer                       | วิศวกรฝ่ายขาย                   |
| Secretary                            | เลขานุการ                       |
| Self Manager                         | ผู้จัดการส่วนตัว                |
| Senior Accountant                    | พนักงานบัญชี                    |
| Senior Accounting Manager            | ผู้จัดการฝ่ายบัญชี              |
| Senior Community Development Officer | เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายพัฒนาชุมชน |
| Service Technician                   | เจ้าหน้าที่เทคนิคฝ่ายบริการ     |
| Steward                              | สจ๊วต                           |
| Structural Engineer                  | วิศวกรด้านโครงสร้าง             |
| ตำแหน่งงานหมวด T                     |                                 |
| Tax Officer                          | เจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องภาษี       |

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ      | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย                   |
|----------------------------|--------------------------------------|
| ตำแหน่งงานหมวด T           |                                      |
| Technical Service Adviser  | ที่ปรึกษาเจ้าหน้าที่เทคนิคฝ่ายบริการ |
| Telecommunication Engineer | วิศวกรโทรคมนาคม                      |
| Treasurer                  | เหรัญญิก                             |
| ตำแหน่งงานหมวด W           |                                      |
| Waiter                     | บริการขาย                            |
| Waitress                   | บริการหญิง                           |





ตำแหน่งงานของระบบราชการ

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ             | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย                            |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|
| ประเภทบริหาร                      |                                               |
| Executive                         | บริหาร                                        |
| ประเภทอำนวยการ                    |                                               |
| Director                          | ผู้อำนวยการ                                   |
| Director (Finance and Accounting) | ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน<br>(วิชาการเงินและบัญชี) |
| Director (Legal Affairs)          | ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ)                |
| ประเภทวิชาการ                     |                                               |
| Trade Officer                     | นักวิชาการพาณิชย์                             |
| General Administration Officer    | นักจัดการงานทั่วไป                            |
| Legal Officer                     | นิติกร                                        |
| Human Resource Officer            | นักทรัพยากรบุคคล                              |
| Computer Technical Officer        | นักวิชาการคอมพิวเตอร์                         |
| Plan and Policy Analyst           | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน                      |
| Supply Analyst                    | นักวิชาการพัสดุ                               |
| Finance and Accounting Analyst    | นักวิชาการเงินและบัญชี                        |
| Internal Auditor                  | นักวิชาการตรวจสอบภายใน                        |
| Dissemination Technical Officer   | นักวิชาการเผยแพร่                             |
| Public Relations Officer          | นักประชาสัมพันธ์                              |

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ          | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย         |
|--------------------------------|----------------------------|
| ประเภททั่วไป                   |                            |
| Trade Personnel                | เจ้าพนักงานการพาณิชย์      |
| Finance and Accounting Officer | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี |
| General Service Officer        | เจ้าพนักงานธุรการ          |
| Supply Officer                 | เจ้าพนักงานพัสดุ           |
| Graphic Designer               | นายช่างศิลป์               |
| ระดับตำแหน่ง                   |                            |
| Primary Level                  | ระดับต้น                   |
| Higher Level                   | ระดับสูง                   |
| Advisory Level                 | ระดับทรงคุณวุฒิ            |
| Expert Level                   | ระดับเชี่ยวชาญ             |
| Senior Professional Level      | ระดับชำนาญการพิเศษ         |
| Professional Level             | ระดับชำนาญการ              |



| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ           | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย         |
|---------------------------------|----------------------------|
| ประเภทวิชาการ                   |                            |
| Plan and Policy Analyst         | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน   |
| Supply Analyst                  | นักวิชาการพัสดุ            |
| Finance and Accounting Analyst  | นักวิชาการเงินและบัญชี     |
| Internal Auditor                | นักวิชาการตรวจสอบภายใน     |
| Dissemination Technical Officer | นักวิชาการเผยแพร่          |
| Public Relations Officer        | นักประชาสัมพันธ์           |
| ประเภททั่วไป                    |                            |
| Trade Personnel                 | เจ้าพนักงานการพาณิชย์      |
| Finance and Accounting Officer  | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี |
| General Service Officer         | เจ้าพนักงานธุรการ          |
| Supply Officer                  | เจ้าพนักงานพัสดุ           |
| Graphic Designer                | นายช่างศิลป์               |
| ระดับตำแหน่ง                    |                            |
| Primary Level                   | ระดับต้น                   |
| Higher Level                    | ระดับสูง                   |
| Advisory Level                  | ระดับทรงคุณวุฒิ            |
| Expert Level                    | ระดับเชี่ยวชาญ             |
| Senior Professional Level       | ระดับชำนาญการพิเศษ         |
| Professional Level              | ระดับชำนาญการ              |

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย |
|-----------------------|--------------------|
| ระดับตำแหน่ง          |                    |
| Practitioner Level    | ระดับปฏิบัติการ    |
| Highly Skilled Level  | ระดับทักษะพิเศษ    |
| Senior Level          | ระดับอาวุโส        |
| Experienced Level     | ระดับชำนาญงาน      |
| Operational Level     | ระดับปฏิบัติงาน    |

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)



คำศัพท์ตำแหน่งผู้บริหารส่วนกลาง

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ                            | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย                  |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Prime Minister                                   | รองนายกรัฐมนตรี                     |
| Ministers                                        | รัฐมนตรี                            |
| Minister Attached to the Prime Minister's office | รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี      |
| Permanent secretary                              | ปลัดกระทรวง                         |
| Deputy Permanent Secretaries                     | รองปลัดกระทรวง                      |
| Senior Advisor                                   | ที่ปรึกษา                           |
| Inspector-General                                | ผู้ตรวจราชการกระทรวง                |
| Director-General                                 | อธิบดี                              |
| Deputy Director-General                          | รองอธิบดี                           |
| Director                                         | ผู้อำนวยการ                         |
| Deputy Director                                  | รองผู้อำนวยการ                      |
| Senior Specialist                                | ผู้เชี่ยวชาญ                        |
| Secretary-General to the Cabinet                 | เลขาธิการคณะรัฐมนตรี                |
| Secretary-General to Prime Minister              | เลขาธิการนายกรัฐมนตรี               |
| Advisor to the Prime Minister                    | ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี               |
| Budget Director Bureau of the Budget             | ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ         |
| Deputy Budget Director Bureau of the Budget      | รองผู้อำนวยการ สำนักงานงบประมาณ     |
| Secretary-General Office of the Council of State | เลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา |

คำศัพท์ตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการส่วนภูมิภาค

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ                                                      | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย                    |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Governor , Provincial Governor                                             | ผู้ว่าราชการจังหวัด                   |
| Vice Governor                                                              | รองผู้ว่าราชการจังหวัด                |
| Deputy Governor                                                            | ปลัดจังหวัด                           |
| District Chief Office                                                      | นายอำเภอ                              |
| Minor District Chief Office                                                | ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ |
| Assistant District Chief Officer                                           | ปลัดอำเภอ                             |
| Chief of (ชื่อจังหวัด) Governors' Office                                   | หัวหน้าสำนักงานจังหวัด                |
| Chief of the ....Group                                                     | หัวหน้ากลุ่มงาน                       |
| Chief of the ....Section                                                   | หัวหน้างาน                            |
| Chief of the ....Subdivision                                               | หัวหน้าฝ่าย                           |
| Chief of the Directing Division                                            | หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ                   |
| Chief Executive of the Provincial Administrative Organization (PAO)        | นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด          |
| Deputy Chief Executive of the Provincial Administrative Organization (PAO) | รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด       |
| Chief Administrative of the PAO                                            | ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด          |
| Deputy Chief Administrator of the PAO                                      | รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด       |
| Mayor                                                                      | นายกเทศมนตรี                          |
| Deputy Mayor                                                               | รองนายกเทศมนตรี                       |
| Municipal Clerk                                                            | ปลัดเทศบาล                            |

คำศัพท์ตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการส่วนภูมิภาค

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ                                                    | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย           |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Deputy Municipal Clerk                                                   | รองปลัดเทศบาล                |
| Chief Executive of the Sub district<br>Administrative Organization (SAO) | นายกองค์การบริหารส่วนตำบล    |
| Deputy Chief Executive of the SAO                                        | รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล |
| Chief Administrator of the SAO                                           | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล    |





คำศัพท์เกี่ยวกับยศตำแหน่งในกองทัพอากาศ

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ        | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย   |
|------------------------------|----------------------|
| Air Chief Marshal (ACM)      | พลอากาศเอก (พล.อ.อ.) |
| Air Marshal (AM)             | พลอากาศโท (พล.อ.ท.)  |
| Air Vice Marshal (AVM)       | พลอากาศตรี (พล.อ.ต.) |
| Group Captain (Gp. Capt.)    | นาวาอากาศเอก (น.อ.)  |
| Wing Commander (Wg. Cdr.)    | นาวาอากาศโท (น.ท.)   |
| Squadron Leader (Sq. Ldr.)   | นาวาอากาศตรี (น.ต.)  |
| Flight Lieutenant (Flt. Lt.) | เรืออากาศเอก (ร.อ.)  |
| Flight Officer (Flg. Off.)   | เรืออากาศโท (ร.ท.)   |
| Pilot Officer (Plt. Off.)    | เรืออากาศตรี (ร.ต.)  |

คำศัพท์เกี่ยวกับยศในกองทัพบกไทย Royal Thai Army's Ranks

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ         | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย |
|-------------------------------|--------------------|
| General (Gen.)                | พลเอก (พล.อ.)      |
| Lieutenant General (Lt. Gen.) | พลโท (พล.ท.)       |
| Major General (Maj. Gen.)     | พลตรี (พล.ต.)      |
| Colonel (Col.)                | พันเอก (พ.อ.)      |
| Lieutenant Colonel (Lt. Col.) | พันโท (พ.ท.)       |
| Major (Maj.)                  | พันตรี (พ.ต.)      |
| Captain (Capt.)               | ร้อยเอก (ร.อ.)     |
| Lieutenant (Lt.)              | ร้อยโท (ร.ท.)      |
| Sub Lieutenant (Sub Lt.)      | ร้อยตรี (ร.ต.)     |

คำศัพท์เกี่ยวกับยศในกองทัพเรือไทย Royal Thai Navy's Ranks

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ           | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย  |
|---------------------------------|---------------------|
| Admiral (Adm.)                  | พลเรือเอก (พล.ร.อ.) |
| Vice Admiral (V.Adm.)           | พลเรือโท (พล.ร.ท.)  |
| Rear Admiral (R.Adm.)           | พลเรือตรี (พล.ร.ต.) |
| Captain (Capt.)                 | นาวาเอก (น.อ. ร.น.) |
| Commander (Cdr.)                | นาวาโท (น.ท. ร.น.)  |
| Lieutenant Commander (Lt. Cdr.) | นาวาตรี (น.ต. ร.น.) |
| Lieutenant (Lt.)                | เรือเอก (ร.อ. ร.น.) |

คำศัพท์เกี่ยวกับยศในกองทัพเรือไทย Royal Thai Navy's Ranks

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ            | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย  |
|----------------------------------|---------------------|
| Lieutenant Junior Grade (Lt.JG.) | เรือโท (ร.ท. ร.น.)  |
| Sub Lieutenant (Sub Lt.)         | เรือตรี (ร.ต. ร.น.) |



คำศัพท์เกี่ยวกับยศตำแหน่งในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
Royal Thai Police's Ranks

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ                     | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย                                  |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Commissioned Officer                      | ชั้นสัญญาบัตร                                       |
| Police General (Pol. Gen.)                | พลตำรวจเอก (พล.ต.อ.)                                |
| Commissioner General                      | ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ (ผบ.ตร.)                   |
| Inspector General                         | จเรตำรวจแห่งชาติ (จตช.)                             |
| Deputy Commissioner General               | รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ (รอง ผบ.ตร.)            |
| Police Lieutenant General (Pol. Lt. Gen.) | พลตำรวจโท (พล.ต.ท.)                                 |
| Assistant Commissioner General            | ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ<br>(ผู้ช่วย ผบ.ตร.) |
| Commissioner                              | ผู้บัญชาการ (ผบช.) — ผบช.น., ผบช.ภ. 1-9             |
| Police Major General                      | พลตำรวจตรี (พล.ต.ต.)                                |
| Deputy Commissioner                       | รองผู้บัญชาการ (รอง ผบช.)                           |
| Commander                                 | ผู้บังคับการ (ผบก.) — ผบก.น. 1-9, ผบก.<br>จว.       |
| Police Colonel (Pol. Col.)                | พันตำรวจเอก (พ.ต.อ.)                                |
| Deputy Commander                          | รองผู้บังคับการ (รอง ผบก.)                          |

คำศัพท์เกี่ยวกับยศตำแหน่งในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
Royal Thai Police's Ranks

| ชื่อตำแหน่งภาษาอังกฤษ                     | ชื่อตำแหน่งภาษาไทย                    |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| Superintendent                            | ผู้กำกับการ (ผกก.) — ผกก.สน., ผกก.สภ. |
| Police Lieutenant Colonel (Pol. Lt. Col.) | พันตำรวจโท (พ.ต.ท.)                   |
| Deputy Superintendent                     | รองผู้กำกับการ (รอง ผกก.)             |
| Police Major (Pol. Maj.)                  | พันตำรวจตรี (พ.ต.ต.)                  |
| Inspector                                 | สารวัตร (สว.) — สวป., สวส., สว.จร.    |
| Police Captain (Pol. Capt.)               | ร้อยตำรวจเอก (ร.ต.อ.)                 |
| Police Lieutenant (Pol. Lt.)              | ร้อยตำรวจโท (ร.ต.ท.)                  |
| Police Sub-Lieutenant                     | ร้อยตำรวจตรี (ร.ต.ต.)                 |
| Deputy Inspector                          | รองสารวัตร (รอง สว.)                  |

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันวัฒนธรรมศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

## ดัชนีค้นคำ

### ก

กระบวนการ: 7  
กระบวนการวิเคราะห์งาน: 19, 23, 49  
กลยุทธ์ขององค์การ: 95, 144, 150, 217  
การกำหนดคำตอบแทน: 134, 223, 2251  
การเขียนอายุก่อนกำหนด: 149, 175  
การขาดงาน: 164, 165, 168  
การคัดเลือก: 113, 118, 183  
การคาดการณ์ของผู้บริหาร: 161  
การคำนวณจากสถิติปริมาณงาน: 156, 157  
การคำนวณภาระงาน: 154  
การคิด: 45  
การจัดกลุ่มงาน: 103  
การจัดการแก้ไขปัญหา: 232  
การจัดหาคนเข้าทำงาน: 152  
การจ้างพนักงานชั่วคราว: 149, 170  
การจ้างพนักงานสัญญาช่วง: 149, 170  
การใช้วิจารณ์งาน: 161  
การตัดคนออก: 152  
การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว: 209  
การทำงานบางช่วงเวลา: 149, 170  
การทำงานล่วงเวลา: 169, 174  
การนำเข้าข้อมูล: 41  
การบริหารคำตอบแทน: 223, 225  
การแบ่งงานกันทำ: 172  
การแบ่งส่วนงานกันทำ: 172  
การปฏิบัติงาน: 9, 27, 34  
การปฐมนิเทศ: 170, 205, 211  
การประเมินค่าของงาน: 231, 232  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน: 215, 216, 217  
การประเมินผลซ้ำ: 218  
การปรับเปลี่ยนใหม่: 250  
การเป็นที่ยอมรับ: 218  
การฝึกอบรมและพัฒนา: 207, 209, 211  
การพยากรณ์: 146, 147, 148  
การพัฒนาแผนทรัพยากรมนุษย์: 149  
การเพิ่มคุณค่าในงาน: 250, 251, 267, 258  
การเพิ่มปริมาณงาน: 248, 246, 247  
การยศาสตร์: 133  
การยืดหยุ่นเวลาการทำงาน: 172  
การโยกย้ายตำแหน่งงาน: 171

การทดลองปฏิบัติ: 73  
การลดขนาดขององค์การ: 149  
การลดตำแหน่ง: 174  
การลดเวลาการทำงาน: 149, 174  
การเลิกจ้าง: 149, 151, 176  
การเลือกตัวเอง: 193  
การเลื่อนตำแหน่งงาน: 171, 189  
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์: 135, 139, 143  
การวิเคราะห์: 11  
การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น:  
การวิเคราะห์งาน: 3, 5, 11, 13, 15  
การวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย: 239, 240  
การวิเคราะห์ทรัพยากรคนใหม่: 162  
การวิเคราะห์มาร์คอฟ: 165  
การวิเคราะห์อัตราส่วน: 162, 202  
การสมัครใจลาออก: 175  
การสรรหา: 183, 184, 187, 191  
การสร้างงานใหม่: 176  
การสอนงาน: 248, 253, 254  
การสังเกต: 69  
การสัมภาษณ์: 61, 62, 67, 68  
การแสวงหาเพื่อการพัฒนา: 250  
การหมุนเวียนของพนักงาน: 164  
การหมุนเวียนงาน: 168, 260, 261  
การหยุดงานชั่วคราว: 149, 176  
การออกแบบงาน: 167,  
การออกแบบงาน: 245, 246, 248  
กิจกรรม: 8, 11, 27, 35  
กิจกรรมหลักของงาน: 33

### ข

ข้อจำกัดในการจ้างงาน: 149, 173  
ขอบเขตของงาน: 23, 25, 91, 183, 246  
ข้อมูลป้อนกลับ: 248, 258

### ค

ความเข้าใจ: 28, 37, 67  
ความจำเพาะ: 250  
ความเชื่อถือได้: 218  
ความกดดัน: 203, 264, 270

## ค

ความเที่ยงตรง: 217  
ความปลอดภัย: 65, 240, 241  
ความปลอดภัยในการทำงาน: 239, 241, 242  
ความเป็นธรรม: 223, 226, 230, 231  
ความพึงพอใจ: 103, 168, 211  
ความรับผิดชอบ: 5, 6, 8, 24  
ความรู้: 5, 8, 14, 27  
ความรู้ในการปฏิบัติงาน: 232  
ความสามารถ: 5, 64  
ความสามารถพิเศษ: 29, 125  
ความสำคัญ: 92  
คำตอบแทนตามงาน: 230, 231  
คำตอบแทนตามทักษะ: 230, 235  
ค่าเปรียบเทียบ: 143  
คำบรรยายลักษณะงาน : 91  
คุณลักษณะ: 185, 188  
คุณลักษณะของงาน: 37, 40, 59  
คุณลักษณะของเนื้อหา: 37, 39  
คุณสมบัติของตำแหน่งงาน: 7, 29, 125, 125  
คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน: 26, 126, 187, 201

## ง

งาน: 8, 11  
งานประจำ: 259  
งานหลัก: 33

## จ

เฉพาะเจาะจง: 75, 77, 218

## ด

ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน: 5  
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน: 5, 219, 220, 248  
ตัวชี้วัดผลงานหลัก: 101, 102, 103

## ท

ทรัพยากรมนุษย์ส่วนเกิน: 173, 174, 176, 177  
ทักษะ: 5, 9, 28, 185  
ทางเลือก: 36, 186, 188, 189  
ทีมงานเสมือน: 169  
เทคนิคคนอิมมัลกรูฟ: 161

## น

นักบริหารค่าจ้าง: 26  
นักวิเคราะห์ค่าจ้าง: 25, 26  
นักวิเคราะห์งาน: 23, 25, 27, 272, 275  
นักวิเคราะห์งานขั้นต้น: 26  
เนื้อหา: 6, 8, 13, 37  
แนะนำอาชีพ: 133

## บ

บันทึกเหตุการณ์: 54, 71  
บุคลิกภาพเฉพาะ: 29  
แบบบนผู้ล่อง: 209  
แบบสอบถาม: 73, 74, 76, 80  
แบบสอบถามแบบปลายเปิด: 57  
แบบสอบถามปลายปิด: 57

## ป

ปฏิสัมพันธ์: 40, 42, 72  
ปัจจัยกำหนดความสำเร็จ: 138, 179  
ปัจจัยคำตอบแทน: 232  
ปัจจัยนำเข้า: 142  
ปัจจัยภายนอก: 37, 41  
ปัจจัยสภาพแวดล้อม: 139

## ผ

ผลผลิต: 45, 101, 162  
ผลลัพธ์: 6, 7, 40, 59, 101, 265  
ผู้ตรวจสอบ: 96  
ผู้สมัครตรง: 193  
แผนภูมิการกระจาย: 163  
แผนภูมิขององค์การ: 23

## พ

พยากรณ์แนวโน้ม: 162  
พลังร่วม: 243

## ภ

ภาพลักษณ์: 71, 81, 138  
ภารกิจ: 5, 58, 64, 95, 137, 139  
ภารกิจขององค์การ: 93, 95, 280  
ภาระงาน: 116, 121, 155  
ภารกิจหลัก: 41, 278

## ม

มาตรฐานของงาน: 119, 229, 278

## ย

ยึดถือตัวผู้นำเป็นใหญ่: 209

ยึดตัวพนักงาน: 174

## ร

ระดับ: 24, 26, 33

ระบบ: 7, 75, 76

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามปัจจัย: 232

ระบบพื้นฐานบนเว็บ: 169

ระบบย่อย: 209

รายละเอียดงาน: 74, 95, 115

แรงสนับสนุนจากสังคม: 40

## ล

ลำดับขั้นของงาน: 232

ลำดับขั้นคะแนน: 233

โลกาภิวัตน์: 30

## ว

วัตถุประสงค์ของงาน: 83, 91, 215

วิเคราะห์ความเสี่ยง: 35

วิเคราะห์ผลที่คาดหวัง: 103

วิธีการวิเคราะห์งาน: 53, 69, 70

วิธีผสมผสาน: 73

เวลาการส่งมอบ: 103

## ส

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ: 11, 65, 104

สภาพแวดล้อมในการทำงาน: 11, 76, 41, 107

สภาวะดุลยภาพ: 143

สมรรถนะ: 220, 227, 278

ส่วนประกอบของงาน: 53

สารสนเทศของงาน: 7, 9, 25, 53

เส้นทางการฝึกอบรม: 118

เส้นทางสายอาชีพ: 250

## ท

หน้าที่: 8

แหล่งที่มา: 189

## อ

องค์การแห่งการเรียนรู้: 253

อัตราส่วนการเพิ่มผลผลิต: 162

อัตราส่วนพนักงาน: 162

อำนาจหน้าที่: 270

อุปทาน: 144, 146, 152

อุปสงค์: 144, 152, 160

เอกลักษณ์: 40, 210



## INDEX

### A

Abilities: 5, 185  
Absenteeism: 164  
Acceptability: 218  
Accountability: 127  
Achieving Individual Equity: 231  
Activity: 27  
Attribute: 9  
Auditor: 323  
Autocratic Leadership: 209

### C

Career Path: 263  
Combination of Methods: 73  
Compensation: 223  
Competency Model: 74, 76  
Created New Job: 176

### D

Delphi technique: 161  
Demotions: 174  
Development: 207  
Direct Applicants: 193  
Downsizing Plan: 149  
Duties: 5

### E

Early Retirements: 149, 179  
Electronic Recruiting: 194  
Employee Leasing: 170  
Ergon: 133  
Ergonomics: 133  
Event log: 71  
Expert Meeting: 72

### F

Flex Time: 172  
Flow Chart: 27

### G

Global Teams: 169  
Globalization: 30  
Group Interview Method: 62

### H

Human resource inventory: 165  
Human Resource Planning: 135, 139, 140

### I

Image: 81  
Improve Retention: 171  
Increase Internal Supply: 171  
Individual Interview Method: 62  
Input: 142  
Interview: 61  
Interview Method: 24

### J

Job Rotation: 168, 171, 260, 261  
Job: 8  
Job Analysis: 3, 5, 6, 11, 196, 269  
Job Analysis information: 187  
Job Analysis Method: 53  
Job Based Approach: 230  
Job Bidding: 192  
Job Description: 7, 96, 127, 129  
Job Design: 167, 245  
Job Elements: 53  
Job Enlargement: 167, 246  
Job Enrichment: 168, 250, 260  
Job Evaluation: 231  
Job Experiment Method: 24  
Job Hierarchy: 232  
Job Information: 7  
Job Opening Identified: 187  
Job posting: 192  
Job requirement: 188  
Job Rotation: 168, 171, 260, 261  
Job Safety analysis: 239, 240

Job Sharing: 172  
Job Specification: 7, 125, 129, 212, 221  
Judgmental method: 161

## K

Key Performance Indicator: 5, 220  
Key Success Factors: 179  
Knowledge Sharing: 253  
Knowledge: 5, 8, 185

## L

Lateral Movement: 171  
Lay Off: 149, 173, 176  
Learning Organization: 253  
Loaning: 174

## M

Manager estimate method: 161  
Manager's comments: 188  
Markov Analysis: 165  
Mission: 5

## N

Nominal group technique: 161

## O

Observation: 24, 69  
Observation Method: 24  
One-Way Communication: 209  
Operation: 27  
Organization Chart: 23  
Orientation: 206  
Other personal characteristics: 185  
Outputs: 7  
Overtime: 149, 169

## P

Part Time: 149, 170  
Performance Evaluation: 225  
Personnel Ratio: 162  
Practice: 73

Process: 7, 27  
Product: 27  
Productivity Ratio: 162  
Promotion: 171

## R

Ratio analysis: 162, 302  
Recruitment: 152, 183  
Redesign Work: 167  
Reliability: 218  
Responsibilities: 5, 8  
Restricted Hiring: 149, 173

## S

Safety: 237  
Scatter chart: 163  
Selection: 183  
Self-selection: 197  
Skill: 5, 9, 185  
Skill Based Approach: 230, 235  
Specific request from line department: 187  
Specificity: 218  
Strategy Congruence: 217  
Subcontractors: 149, 170  
Sub-System: 209  
System: 7

## T

Task: 8  
Telecommuting: 172  
Temporary Workers: 149, 170  
Terminations: 149, 176  
Test-retest reliability: 218  
The Surplus Human Resources: 173  
The Virtual Team: 169  
Top-Down System: 209  
Training: 207  
Trend analysis: 162  
Turnover: 164

## U

Use Existing Staff Differently: 169

## V

Validity: 217

Vocational Counseling: 133

Voluntary Redundancy: 175

## W

Web-based Systems: 169

Work Flow: 296

Work: 133

Work activity: 11

Work Load: 155, 157, 182, 311

Work Measurement Technique: 300

Working Relationship: 107

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

# ประวัติผู้เขียน

# ประวัติผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์



ศิษย์เก่าดีเด่น  
ด้านการบริหารและวิชาการ  
ประจำปี 2561  
คณะพัฒนาศาสตร์มนุษย  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## การศึกษา

- **ปริญญาเอก:** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษย  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- **ปริญญาโท:**
  - ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
  - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- **ปริญญาตรี:** ศิลปศาสตรบัณฑิต  
สาขารัฐศาสตร์ (บริหารธุรกิจ)  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

# ประสบการณ์การทำงาน

ปี พ.ศ.2540-2551 โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กรมแพथ์ทหารเรือ  
กองทัพอเรือ กระทรวงกลาโหม

ปี พ.ศ.2552-2556 ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์-  
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปี พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

## ผลงานที่ผ่านมา



### ด้านการสอน

- อาจารย์ประจำ และสอนในระดับบัณฑิตศึกษา คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับบัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาศาสตร์  
มนุษย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

## ๙ ด้านการสอน

- อาจารย์พิเศษสอนในระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับปริญญาตรี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

## ๙ ด้านการเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประธานและกรรมการสอบสอบวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอก คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



## ๙ ด้านการเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
  - ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
  - ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
  - ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ในระดับปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
  - ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
- ฯลฯ

## ๙ ด้านการเป็นวิทยากร

- การจัดทำผลงานวิชาการในด้าน การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน การเขียนผลงานเชิงวิเคราะห์ การเขียนผลงานเชิงสังเคราะห์ และการทำผลงานวิจัย เพื่อบอกกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัย
- การค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารองค์กร(Managerial Competency) และการค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)
- การแปลงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารองค์กร(Managerial Competency) และการค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน(Functional Competency) สู่การปฏิบัติ

## ๙ ด้านการเป็นวิทยากร

- การพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างานในด้านบทบาทและคุณสมบัติของหัวหน้างาน การสอนงาน จิตวิทยาในการอยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำและการจูงใจพนักงาน การสื่อสาร และการประสานงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาพนักงานโดยการสอนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงาน การมอบหมายงานและควบคุมงาน และ การประเมินผลแผนงาน เป็นต้น

- การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร
- การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- การพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการที่เป็นเลิศ
- การปฏิบัติการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ฯลฯ

## ๙ การบริการวิชาการ

- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับองค์กรเอกชน
- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับสำนักงานสถานธนานุเคราะห์
- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ กองทุนน้ำบาดาล กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## ๙ การบริการวิชาการ

- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับโรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ การบริการวิชาการ
- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ หน่วยบริหารและจัดการทุนวิจัยด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.)

- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ สำนักประเมินผล สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง ฯลฯ

## ๙ ตำราและหนังสือ

- เอกสารประกอบการสอนวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในระดับบัณฑิตศึกษา

- เอกสารประกอบการสอนวิชา การบริหารการตลาด (Marketing Management) ในระดับบัณฑิตศึกษา

- เอกสารประกอบการสอนวิชา การบริหารการผลิต (Production Management) ในระดับบัณฑิตศึกษา

- ตำราเรียนวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในระดับบัณฑิตศึกษา

- หนังสือ การบริหารคนในองค์กรด้วยสมรรถนะ

- หนังสือ การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

## ๙ ตัวอย่างงานวิจัย

- หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัย  
กำกับของรัฐ

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์  
ในเอเชีย.

- การพัฒนารูปแบบการจัดการน้ำบาดาลเพื่อการเกษตรแบบมีส่วนร่วมของชุมชนอย่าง  
ยั่งยืน.

- การศึกษาส่วนแบ่งทางการตลาดของสำนักงานธนานุเคราะห์.

- การศึกษาวิจัยทางการตลาดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว พ.ศ.2560–2564  
ของสำนักงานธนานุเคราะห์.

- การยกระดับการบริหารจัดการ ธุรกิจโรงแรม 3 ดาวในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว

- การพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวโดยเรือสำราญ

- กลไกสร้างสรรค์พื้นที่ย่านเมืองอัจฉริยะนำอยู่ เพื่อยกระดับเศรษฐกิจและสังคม  
กรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาย่านบางกอกน้อย

- โครงการประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรม

- โครงการที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทุน  
เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน

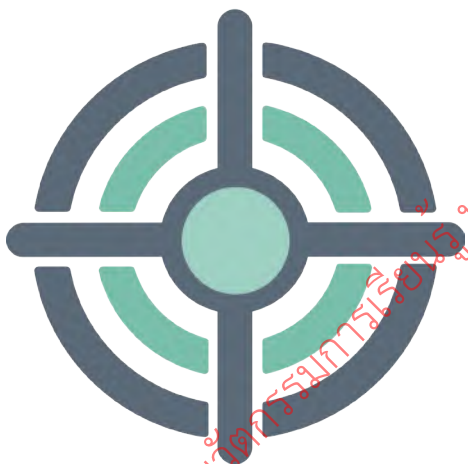
- โครงการพัฒนามาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพสาขาพลังงานและพลังงานทดแทน

- โครงการบริหารแผนแม่บทการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรม

- โครงการศึกษาและสำรวจความคิดเห็นในประเด็นเชิงนโยบายหรือเชิง  
สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจหรือสังคมของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

- โครงการประเมินผลการดำเนินโครงการพัฒนาศูนย์สถิติอุปกรณ์ และบริการ  
โทรคมนาคม สำหรับคนพิการและผู้สูงอายุ ระยะที่ 2 โดยใช้ CIPP Model

ฯลฯ



ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันพระปกเกล้า มหาวิทยาลัยพะเยา

# การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน

(Job Analysis to Increase Efficiency)

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

เนื้อหาที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย  
แนวคิดและความหมายของการวิเคราะห์งาน  
กระบวนการวิเคราะห์งาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน  
สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน  
การนำผลของการวิเคราะห์งานไปใช้  
และบทสรุปสำหรับการวิเคราะห์งาน

ประกอบด้วยประเด็นปัญหาจากการวิเคราะห์งาน  
และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน ตลอดจน  
ตัวอย่างต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการวิเคราะห์งาน  
ผลจากการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบว่าองค์การจะปรับเปลี่ยน  
วิธีการทำงาน หรือกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่  
จะมาทำงานอย่างไร เพื่อทำให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ  
และมีศักยภาพเหนือคู่แข่ง



พิมพ์ที่ศูนย์ผลิตตำราเรียน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
1518 ถนนประชากรार् 1 แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800  
โทร. 0-2555-2000 ต่อ 1431-1437  
[www.textpub.kmutnb.ac.th](http://www.textpub.kmutnb.ac.th)

ISBN 978-616-485-726-1



9 786165 722704





ทรัพยากรเล่มนี้ ได้มอบให้ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้  
สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา  
เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

ห้ามผู้ใดทำซ้ำ คัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ปลอมแปลง จัดเผยแพร่  
จำหน่าย ให้เช่า เข้าครอบครอง เรียกถึงข้อมูล บันทึก ส่งผ่าน  
หรือกระทำการใด ๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ของเล่ม โดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย  
หรือโดยไม่ได้รับอนุญาตอย่างเป็นทางการจากเจ้าของผลงาน