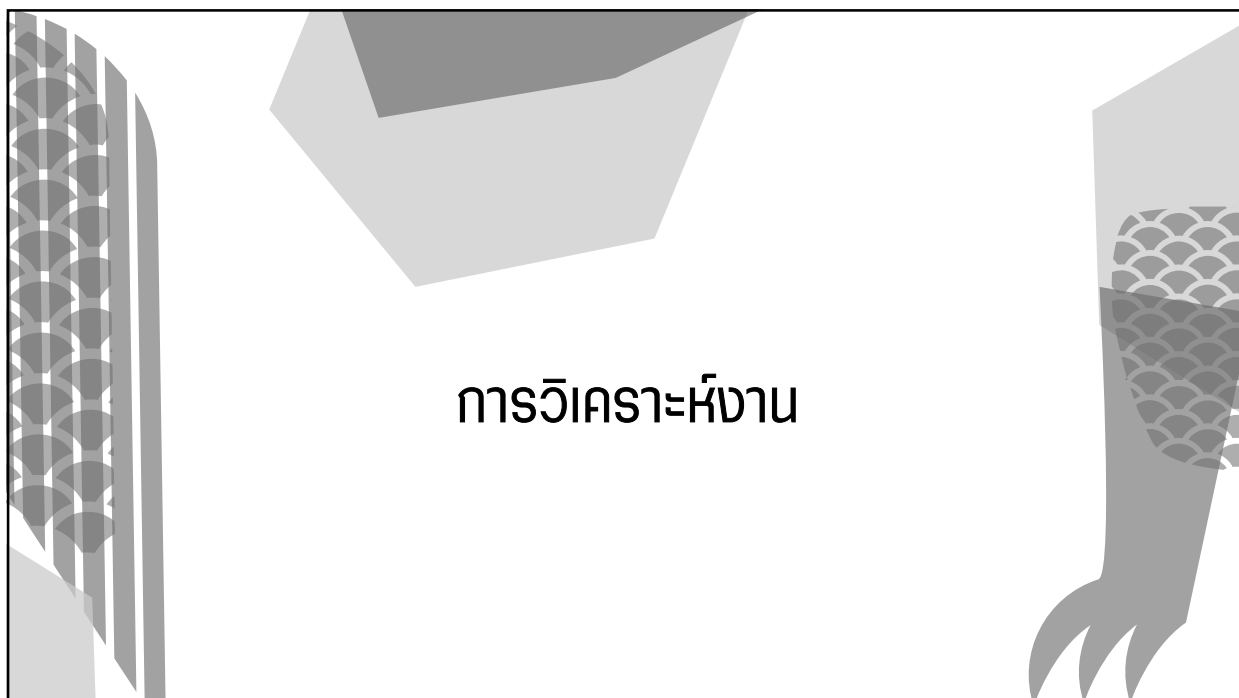


การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ดร.อิทธิชัย สีดำ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



การวิเคราะห์งาน

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

เดสเลอร์ (Dessler, 2013, p. 131) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานว่า หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน และกำหนดลักษณะของผู้ที่จะ รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

ลัสเซียร์ และ เฮนดอน (Lussier & Hendon, 2013, p. 126) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน เป็น กระบวนการที่ใช้เพื่อแยกแยะรายละเอียดของผลการปฏิบัติงานและเงื่อนไขการทำงานสำหรับงานแต่ละประเภทภายในองค์การ ซึ่งผลลัพธ์ของการวิเคราะห์งานจะรวมถึง หน้าที่ ความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ที่ต้องการ ผลลัพธ์ เงื่อนไขภายใต้การปฏิบัติงาน และปัจจัยที่จะเป็นไปได้อื่นๆ

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

เวอร์เนอร์ชูลเลอร์ และ แจกสัน (Werner, Schuler, & Jackson, 2012, p. 122) ระบุว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง ระบบของกระบวนการในการอธิบายและบันทึกข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับ พฤติกรรม กิจกรรมของงาน และคุณสมบัติเฉพาะ (Worker Specifications) ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง โดยทั่วไปจะประกอบด้วยประเด็นต่างๆดังนี้

1. เป้าหมาย (Purposes) ของงาน
2. หน้าที่หรือกิจกรรมหลัก (Major Duties Or Activities) ของผู้ปฏิบัติงาน
3. เงื่อนไข (Conditions) ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
4. บัณฑิตความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติงาน (Competencies) ให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือคุณสมบัติอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

คาสซิโอ (Casco, 2003, p. 160) ได้ให้ความหมายของ การวิเคราะห์งานว่า หมายถึง กระบวนการของการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานเช่น ภาระของงาน (Functions Of Jobs) ซึ่งข้อมูลนี้จะ ถูกนำมาใช้ในหลายวัตถุประสงค์ และนอกจากข้อมูลของลักษณะงานแล้วยังรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้ที่จะทำงานนั้นๆด้วย เช่น ข้อมูลทางด้าน การศึกษา ประสบการณ์ หรือ การอบรม พิเศษ เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน คือ คำพรรณนาลักษณะของงาน (Job Description) และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

คาสซิโอ (Casco, 2003, p. 160) ได้ให้ความหมายของ การวิเคราะห์งานว่า หมายถึง กระบวนการของการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานเช่น ภาระของงาน (Functions Of Jobs) ซึ่งข้อมูลนี้จะ ถูกนำมาใช้ในหลายวัตถุประสงค์ และนอกจากข้อมูลของลักษณะงานแล้วยังรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้ที่จะทำงานนั้นๆด้วย เช่น ข้อมูลทางด้าน การศึกษา ประสบการณ์ หรือ การอบรม พิเศษ เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน คือ คำพรรณนาลักษณะของงาน (Job Description) และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

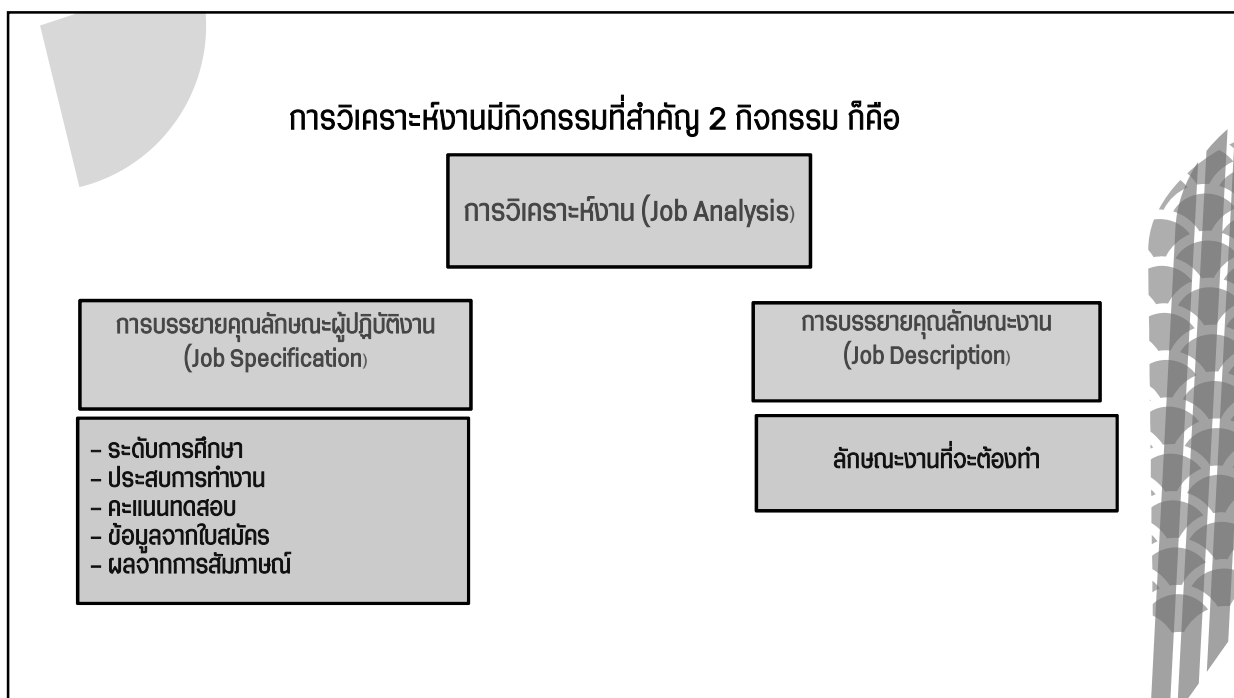
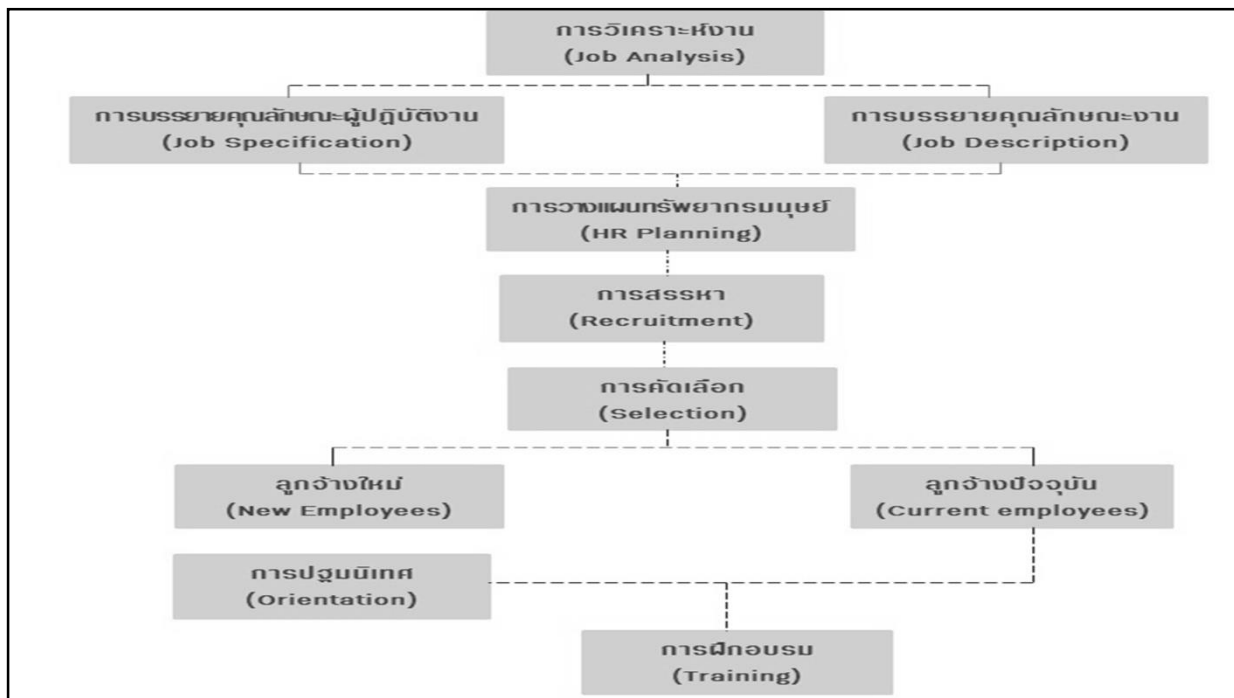
โกเมซมีเจียบอลคิน และคาร์ดี (Gomez-Mejia, Balkin&Cardy, 2001, p. 64) ได้ให้ทัศนะว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง ระบบกระบวนการของการรวบรวมข้อมูล ที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับ งาน ซึ่งการวิเคราะห์งานจะจำแนก แยกแยะ งาน (Tasks) หน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) ในหน้าที่เฉพาะหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง

รอบบิน และ คาวล์เทอร์ (Robbins & Coulter, 2007, p. 356) ได้ให้คำจำกัดความ ของ การ วิเคราะห์งานว่า เป็นการประเมินค่า (Assessment) ซึ่งสามารถระบุลักษณะของงาน (Defines Jobs) และสามารถกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ที่จะปฏิบัติงานได้

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

บายอาร์ส และ รูย์ (Byars& Rue, 2006, p. 64) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน เป็น กระบวนการ ของการตัดสินใจและการรายงานเกี่ยวกับธรรมชาติของงานแต่ละประเภท ซึ่งจะต้องประกอบด้วย ลักษณะหรือประเภทของงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ ซึ่งผลของการ วิเคราะห์งานจะได้คำพรรณนางานออกมา

แอนโทนี่ เอกมาร์ และ เพอร์ริว (Anthony, Kacmar, &Perrewe, 2002, p. 207) ได้ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงงาน (Jobs Performed) ในองค์การ



คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

เอกสารคำบรรยายหรือคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้น อย่างเป็นระบบ ทำการรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนภาระอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน นั้นๆ

คำบรรยายคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน(Job Specification)

เอกสารคำบรรยายลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อระบุคุณสมบัติของบุคคลที่หน่วยงานมีความต้องการ หรือเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงานจะถูกระบุในคำบรรยายลักษณะงานของ ผู้ปฏิบัติงาน

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมเพื่อนำมาใช้ในเอกสารคำบรรยายหรือคำพรรณนาลักษณะของงาน และใบบรรยายหรือพรรณนาลักษณะของผู้ปฏิบัติงานนั้น สามารถจัดหามาได้จากหลากหลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การสังเกต (Observation Method)
2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method)
3. การสัมภาษณ์ (Interview Method)
4. บันทึกงาน (Diary Method)

วิธีการรวบรวมข้อมูล

5. การประชุม (Conference Method)
6. จากสื่อเอกสาร (Organization Document)
7. จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Equipment)

วิธีการรวบรวมข้อมูล

5. การประชุม (Conference Method)
6. จากสื่อเอกสาร (Organization Document)
7. จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Equipment)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

1. ด้านการออกแบบและการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure And Design)
2. ด้านการวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
3. ด้านการประเมินค่างานและการจ่ายค่าตอบแทน (Job Evaluation And Compensation)
4. ด้านการสรรหา (Recruitment)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

5. ด้านการคัดเลือก (Selection)
6. ด้านการแต่งตั้งโยกย้าย (Placement)
7. ด้านการปฐมนิเทศ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร(Orientation, Training, And Development)
8. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

9. ด้านการวางแผนแนวทางอาชีพ (Career Path Planning)
10. ด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)
11. ด้านการออกแบบทางด้านวิศวกรรมกำหนดวิธีการปรับปรุง (Engineering Design And Methods Improvement) และการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ Equipment) เพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานในแต่ละประเภท
12. ด้านการออกแบบงาน (Job Design)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

13. ด้านความปลอดภัย (Safety)
14. ด้านการแนะนำอาชีพ และการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการฟื้นฟูสมรรถภาพ (Vocational Guidance And Rehabilitation Counseling)
15. ด้านระบบการจัดกลุ่มงาน (Job Classification Systems) หรือบางครั้งในภาษาอังกฤษอาจใช้คำว่า "Job Families" จะเป็นการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเดียวกัน ให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

นักวิเคราะห์งานหรือผู้ทำการวิเคราะห์งาน

นักวิเคราะห์งาน (Job Analyst) บางครั้งอาจเรียกว่า นักวิเคราะห์ค่าจ้าง (Wage Analyst) มีหน้าที่ในการศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และจัดการเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ในเรื่องงาน เพื่อนำมาใช้กำหนดเป็นมาตรฐานในการกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทน การฝึกอบรม หรือการ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้สอดคล้องกับคุณค่าของงาน

นักวิเคราะห์งานหรือผู้ทำการวิเคราะห์งาน

นักวิเคราะห์งาน แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับตาม ตำแหน่ง ทักษะความอาวุโส และ ประสบการณ์ ดังนี้

1. นักวิเคราะห์งานขั้นต้น เป็นระดับเริ่มต้นที่ยังขาดประสบการณ์
2. นักวิเคราะห์งาน เป็นระดับที่เริ่มมีประสบการณ์บ้างประมาณ 2-3 ปี
3. นักวิเคราะห์ห้ค่าจ้าง เป็นระดับที่มีประสบการณ์มากพอที่จะเห็นความสัมพันธ์ของงานต่างๆได้ชัดเจน
4. นักบริหารค่าจ้าง นักวิเคราะห์งานในระดับนี้จะมีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์สูง รวมทั้งเข้าใจปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จึงสามารถที่จะวางแผนและ กำหนด นโยบายในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม

การประเมินค่างาน

ข้อมูลของงานที่ถูกกำหนดโดยการวิเคราะห์งานจะต้องถูกนำมาเปรียบเทียบและดู ความสัมพันธ์กับการประเมินค่างาน (Job Evaluation) เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนมีความ สมเหตุสมผลมากที่สุด

การประเมินค่างาน หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้อากการวิเคราะห์งานมาใช้ ในการพิจารณา ตรวจสอบ เปรียบเทียบคุณค่าของงานในองค์การ ว่างานใดมีคุณค่ามากกว่างานใด โดย พิจารณาจากเนื้อหาของงาน ความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบ

วัตถุประสงค์ของการประเมินค่างาน

1. เพื่อกำหนดโครงสร้างของค่าจ้างหรือเงินเดือน
2. เพื่อสร้างความยุติธรรม อันจะส่งผลต่อการลดการลาออกและการร้องทุกข์
3. เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในเรื่องของค่าจ้างและเงินเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับ ภายนอก
4. เพื่อลดความขัดแย้ง ทั้งระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ และทั้งฝ่ายปฏิบัติ หรือพนักงานด้วยตนเอง
5. เพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเอง