

## บทที่ 3

### การกำหนดงานและการวิเคราะห์งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 3.1 ความนำ

การที่หน่วยงานใดๆ มีความต้องการทรัพยากรมนุษย์มาทำงานในองค์กรไม่ว่าหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานภาคเอกชน จะต้องทราบเสียก่อนว่า ความจำเป็นความต้องการขององค์กรนั้นต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติอย่างไร มาทำหน้าที่ในตำแหน่งใดบ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะกำหนดออกแบบเพื่อพัฒนาองค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้น การกำหนดงานหรือกำหนดตำแหน่งนอกจากจะดูความต้องการและความจำเป็นแล้ว จะต้องคำนึงหรือเชื่อมโยง ไปยังงบประมาณขององค์กรแต่ละเดือน แต่ละปี เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างตำแหน่งและค่าตอบแทน ดังนั้นการที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะมีการวิเคราะห์งานและกำหนดงานหรือกำหนดตำแหน่งงานหรือออกแบบงานนั้น จึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนเชื่อมโยงไปกับหลายๆ ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญขององค์กร เพราะงานคือตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้เพราะงานเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม แม้บุคคลภายนอกก็สามารถที่จะรับรู้ได้ โดยปกติแล้วบุคคลภายนอกที่สามารถรับรู้ผลผลิตที่เกิดขึ้นขององค์กร ซึ่งผ่านกระบวนการต่างๆ ขององค์กร คือการทำงานนั่นเอง ด้วยเหตุนี้องค์กรที่มีการกำหนดงานและการวิเคราะห์งานอย่างดีหรืออย่างรอบคอบแล้วจะทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบองค์กรอื่นๆ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างดียิ่ง

#### 3.2 การกำหนดงานหรือออกแบบงาน (Job Design)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกกระบวนการหนึ่งคือการกำหนดงานหรือการออกแบบงานนั้นหมายถึงว่าองค์กรต่างๆ ที่ต้องการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำหน้าที่ในองค์กรนั้นจะต้องทราบเสียก่อนว่า องค์กรนั้นต้องการบุคลากรในตำแหน่งอะไร และตำแหน่งนั้นต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร เช่น ด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา นอกจากนั้นยังมีความเชื่อมโยงไปถึงเงินเดือนค่าจ้างที่องค์กรนั้นจะต้องจัดงบประมาณรองรับ เมื่อกระบวนการเบื้องต้นเหล่านี้สามารถที่จะลงตัวได้ องค์กรนั้นจึงจะสามารถดำเนินการในกระบวนการต่อไป คือ ขั้นตอนของการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรตามที่กำหนดไว้ในคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งให้เข้ามาทำงานในองค์กรนั้นๆ ต่อไป

##### แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงาน

การออกแบบงานหรือการกำหนดงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ความจำเป็นความต้องการบุคลากรในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อจะนำบุคลากร

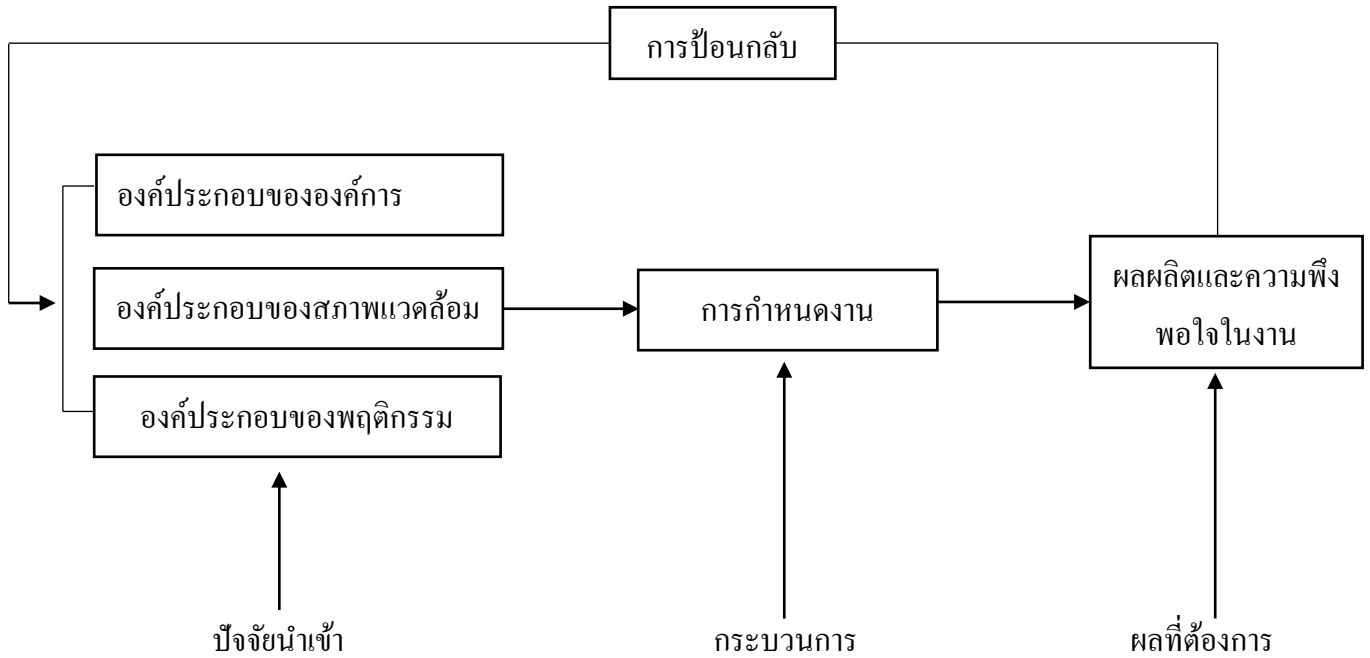
เหล่านั้นมาพัฒนาองค์การเพื่อความก้าวหน้าหรือเพื่อการแข่งขันกับตัวเองหรือกับองค์การอื่นๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ดังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการออกแบบงานไว้ ดังนี้

วิชัย โดสุวรรณจินดา (2556 : 39-41) กล่าวว่า การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน เป็นการกำหนดงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติ เพื่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ อาดัมสมิธ (Adam Smith) เป็นคนแรกที่ใช้คำว่าแบ่งงานกันทำ โดยเห็นว่าการแบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ จะส่งเสริมความชำนาญให้แก่คนงานประหยัดเวลา และได้ผลผลิตรวมมากกว่าการให้คนๆ หนึ่งทำงานทุกอย่าง ต่อมา เฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้นำการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาใช้กำหนดงาน โดยแบ่งงานให้เป็นงานย่อย กำหนดมาตรฐานของงาน ฝึกอบรม จ่ายค่าจ้างตามผลงาน โดยมีการศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการทำงานเพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) การได้นำการแบ่งงานนี้ไปใช้ในการผลิตรถยนต์ ซึ่งทำให้สามารถผลิตงานจำนวนมากได้ในเวลาอันสั้น กำหนดงานในระยะแรกถือว่าการกำหนดงานตามหลักวิศวกรรม โดยมีลักษณะดังนี้

1. มีการแบ่งงานเป็นงานย่อยๆ และกำหนดลักษณะของงานนั้นๆ
2. กำหนดให้งานแต่ละงานเป็นงานที่ต้องการทักษะต่ำ เพื่อให้การเรียนรู้งานเป็นไปอย่างรวดเร็วและเสียเวลาน้อย
3. ให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานซ้ำงานเดิม เพื่อให้เกิดความชำนาญ
4. ระบุลักษณะงานและกำหนดมาตรฐานของงาน รวมทั้งวิธีการทำงาน การเคลื่อนไหว และวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
5. ลดการสนทนาของบุคลากร ตลอดจนการติดต่อระหว่างคนงาน เพื่อมิให้แทรกแซงการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. กำหนดจุดเคลื่อนย้าย วัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ มาไว้ในจุดที่ทำให้บุคลากรเคลื่อนไหวน้อยที่สุด และเสียเวลาในการนำวัสดุมาใช้ให้น้อยที่สุด
7. ควบคุมลำดับขั้นการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานของเครื่องจักร โดยกำหนดเวลามาตรฐานของแต่ละคน

อย่างไรก็ตาม การกำหนดงานตามแนวทางนี้ แม้ว่าจะทำให้เกิดการผลิตที่รวดเร็วและผลิตได้จำนวนมาก แต่ก็ส่งผลให้บุคลากรเบื่องาน และเกิดความคับข้องใจในการทำงาน เพราะงานง่ายๆ ที่แบ่งย่อยลงไปไม่ได้ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงาน และไม่มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรเลย เฟรเดอริก เฮอเบิร์ท (Frederick Herzberg) จึงได้เสนอปัจจัยการจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานด้วยความพึงพอใจ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และการเจริญเติบโต ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งค่าจ้าง เงินเดือนและความมั่นคงในการทำงาน จะเป็นปัจจัยบำรุงรักษาหรือปัจจัยอนามัยที่ทำให้คนต้องการทำงานต่อไป

กล่าวโดยสรุป การกำหนดงานหรือการออกแบบงานจะเป็นการกำหนดงานที่เป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบสำคัญจากองค์การ สภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของบุคคลซึ่งนำไปสู่การกำหนดงาน และส่งผลกระทบต่อเพิ่มผลผลิตในองค์การ และความพึงพอใจของบุคลากร ดังภาพประกอบที่ 3.1



ภาพประกอบที่ 3.1 การกำหนดงานที่เป็นระบบ  
ที่มา : วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556 : 41)

องค์ประกอบขององค์การได้แก่ การศึกษาถึงกลไกการทำงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานของบุคลากร

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาถึงความสามารถของบุคลากร ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งความคาดหวังทางสังคม

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมเป็นการพิจารณาความเป็นอิสระ ความรับผิดชอบในงานที่ทำ การใช้ความสามารถและทักษะหลายด้าน การได้ทำงานทั้งหมดจนบรรลุผลสำเร็จและการได้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการรับรู้และความสนใจของผู้เกี่ยวข้อง

วิเชียร วิทษอุดม (2557 : 8-13) กล่าวว่า การออกแบบงานเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงาน และการออกแบบกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานเฉพาะของแต่ละคนหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ใน การออกแบบงานมักจะพบกับคำถามพื้นฐานที่ว่า จะปฏิบัติงานอะไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติงาน จะปฏิบัติงานที่ไหน ควรปฏิบัติงานอย่างไรและเมื่อไรจะมีการปฏิบัติ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลทรัพยากรนำมาใช้ในการวิเคราะห์และทำการออกแบบงานได้ กระบวนการออกแบบงานสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนต่างๆ ไปคือ

1. ลักษณะเฉพาะอย่างยิ่งของแต่ละงาน หมายถึง งานที่แตกต่างกันที่บุคลากรและคนปฏิบัติงานมีลักษณะเฉพาะของแต่ละงาน

2. แบบแผนของการปฏิบัติงานแต่ละงาน หมายถึง งานแต่ละงานนั้นมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร

3. การรวมกันของแต่ละงานเฉพาะของแต่ละคน หมายถึง งานที่หน้าที่แตกต่างกันจะรวมเป็นกลุ่มเพื่อสร้างรูปแบบงานขึ้นมา

ในข้อที่ 1 และ 3 เป็นการกำหนดเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน ส่วนข้อที่ 2 จะชี้ให้เห็นชัดเจนถึงวิธีการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้อย่างไร ซึ่งเป้าหมายทั้งหมดของการออกแบบงานก็คือเพื่อพัฒนา การมอบหมายให้เป็นที่ไปตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สิ่งสำคัญที่จะทำให้การออกแบบงานบรรลุผลสำเร็จ คือการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและของผู้ปฏิบัติงาน เป็นเวลาหลายปีมาแล้วที่การออกแบบงานมักมุ่งที่จะทำให้งานมีความง่ายต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับกัน และเพื่อทำให้งานเป็นงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะมากที่สุด ดังนั้นยังงานมีความเชี่ยวชาญมากเท่าใดนั้นก็ จะทำให้เกิดข้อดีในหลายๆด้าน ซึ่งในการออกแบบงานควรจะมีการพิจารณาในด้านต่างๆ ให้ครอบคลุมเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคลตามลักษณะของงาน (Job Description) และการจัดแบ่งกลุ่มงานตามหน้าที่เฉพาะด้านต่างๆ เพื่อให้ งานง่ายต่อการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น ซึ่งจะทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (Specification) เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูง และมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ทำ

2. การจัดแผนกงานในองค์กร (Departmentation) คือ การจัดแบ่งส่วนงานจะต้องมีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการของงานบุคคลและสถานที่ โดยจัดแบ่งแผนกของกลุ่มงานประเภทเดียวกันรวมเข้าไว้ด้วยกัน และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องประสานงานระหว่างกัน เพื่อทำให้มีการปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

3. ช่องว่างของการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง ขนาดของจำนวนผู้บังคับบัญชาในชั้นใดชั้นหนึ่ง ว่ามีปริมาณหรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยแค่ไหน ถ้าผู้บังคับบัญชามีลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามากก็เรียกว่าช่วงของการบังคับบัญชาที่กว้าง แต่ผู้บังคับบัญชามีลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบ ช่วงกว้างของการบังคับบัญชากว้างนั้นเหมาะสมกับลักษณะงานที่เป็นวิชาชีพ (Professional) ที่ต้องการความเป็นอิสระในการทำงานสูงเช่น แพทย์ ทันตแพทย์ อาจารย์ ทนายความ เกษัชกร วิศวกร สถาปนิก เป็นต้น ช่วงกว้างของการบังคับบัญชาที่แคบนั้นเหมาะสมกับลักษณะงานที่เป็นประจำ (Routine) และงานที่ต้องมีการทำงานให้แล้วเสร็จไปวันหนึ่งๆ เช่น งานสำนักงาน (Office)

4. อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับระดับของความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานนั้นมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน และ

เป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากสถาบัน บุคคลใดก็ตามที่มีตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีอำนาจที่จะใช้ได้อย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม อำนาจดังกล่าวไม่ใช่อำนาจส่วนบุคคล แต่จะเป็นอำนาจของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาจะมีการใช้อำนาจหน้าที่ตามสายงานของการบังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่ง งานบางระดับอาจจะมีการใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างจำกัด ถ้าจะทำให้เกิดผลงานสำเร็จได้ก็จะต้องควรมีการรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายให้แก่ระดับงานนั้นๆ ด้วย

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงการออกแบบงานสรุปได้ว่า การออกแบบงานนั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านองค์การ องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม องค์ประกอบด้านพฤติกรรม นอกจากนี้การออกแบบงานนั้นยังอาศัยหลักเกณฑ์ที่ใช้กันทั่วไป เช่น แบบมนุษย์สัมพันธ์ แบบการบริหารงานสมัยใหม่ แต่ทั้งนี้จะไม่ละเลยความแตกต่างระหว่างองค์การ ความแตกต่างของงาน ความแตกต่างพฤติกรรมบุคคลทั้งฝ่ายบริหารและผู้ร่วมงานที่จะจัดงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน ไม่มีการก้าวล่วงงานหน้าที่ของกันและกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ

#### กลยุทธ์การออกแบบงาน

การออกแบบงานเพื่อให้สนองต่อความต้องการขององค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่องค์การนั้นกำหนดไว้ อย่างองค์การของรัฐจะเน้นในด้านการบริหารสาธารณะเป็นหลัก ส่วนองค์การของเอกชนจะเน้นการแข่งขันหรือการทำกำไรเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้เองแต่ละองค์การจึงจะกำหนดกลยุทธ์ของการออกแบบงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

อัศวิน เบญจธนณี. (2554 : 52-54) กล่าวถึงกลยุทธ์การออกแบบงานไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์การออกแบบงานสำหรับบุคคล จากการศึกษาตัวแบบการออกแบบงาน สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การออกแบบงาน สำหรับบุคคลและทำให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ดังนี้

1.1 การทำงานให้ง่าย สำหรับการทำงานให้ง่ายนั้นจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ ขอบเขตของงานที่แคบ นั่นคือ จะมีปริมาณงานและความแตกต่างของงานน้อย เป็นงานที่ง่าย ไม่สลับซับซ้อน ไม่ต้องการทักษะการทำงานที่สูง สอนงานและฝึกงานบุคลากรทำได้ง่ายและรวดเร็ว หากมีการลาออกก็สามารถหาบุคลากรมาแทนได้ง่าย

1.2 การหมุนเวียนงานและการขยายงาน การหมุนเวียนงานจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นการหมุนเวียนบุคลากรแต่ละคนให้สามารถเกิดประสบการณ์ และการเรียนรู้การทำงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ที่กว้างมากขึ้น ลดความน่าเบื่อหน่ายจำเจของงาน โดยให้บุคลากรได้ทำงานที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป เช่น บุคลากรที่รับผิดชอบเฉพาะงานพิมพ์อาจมีการหมุนเวียนให้ทำงานร่างต้นฉบับด้วย เป็นต้น การหมุนเวียนงานสมควรให้กระทำในช่วงระยะเวลาสั้นๆเท่านั้น ส่วนการขยายงานนั้นจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นการเพิ่มงานให้กับบุคลากรโดยการรวมงานที่เหมือนกันตั้งแต่ 2 งานขึ้นไปเข้าด้วยกัน จะทำให้บุคลากรมีหน้าที่ในการทำงานมากขึ้น

1.3 การให้ความสำคัญของงาน เป็นการเพิ่มความลึกของงาน โดยการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ลงสู่ระดับ

หัวหน้างานและบุคลากรมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและการทำงาน มีความหมายต่อชีวิตมากขึ้น การออกแบบงานใหม่กระทำได้ 2 ด้าน คือ ภาระในแนวคิดที่เป็นการดึงอำนาจและความรับผิดชอบจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อมากระจายอำนาจความรับผิดชอบสู่ระดับล่าง โดยเฉพาะงานประจำควรให้บุคลากรเป็นผู้ตัดสินใจ และภาระในแนวนอนที่เป็นการดึงงานที่เป็นจุดเริ่มต้นเข้ามาหรือเป็นการดึงงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรืออยู่ถัดไปให้เข้ามาอยู่รวมกัน

2. กลยุทธ์การออกแบบงานสำหรับกลุ่มและทีมงาน หลักการออกแบบงานสำหรับกลุ่มและทีมงานจะต้องสามารถที่จะประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม โดยเฉพาะเป้าหมายของทีมงานเพื่อที่จะปรับปรุงทีมงานให้มีผลงาน ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในองค์การแบบปรับตัวได้จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของทีม และโครงสร้างเครือข่ายที่สูง กลุ่มทำงานในองค์การจึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเป็นทีมงานที่มีการทำงานเป็นเครือข่ายทั้งภายในและเครือข่ายภายนอก

2.1 การออกแบบกลุ่มทำงานเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นการออกแบบกลุ่มทำงานที่ให้ความสำคัญในการผลิตจำนวนมาก ซึ่งในปัจจุบันได้มีการนำเอาเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์มาทำงานแทนคนมาก ดังนั้นการออกแบบงานจึงต้องเพิ่มความสำคัญแก่กลุ่มทำงานมากขึ้น และมอบหมายให้กลุ่มตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคล

2.2 การออกแบบงานการบริหารทีมงานด้วยตนเอง มีลักษณะที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เช่น การแบ่งงาน โดยหัวหน้างานจะมีการใช้ทักษะหลายด้าน ซึ่งจะทำให้ทีมงานเกิดการเรียนรู้ในงานหลายด้าน เป็นการบริหารทีมงานที่ผู้บริหารระดับสูง หรือหัวหน้างานจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ หรือการให้กลุ่มเกิดความอิสระในการตัดสินใจ

จากนักวิชาการได้กล่าวถึงกลยุทธ์การออกแบบงานนั้นสามารถสรุปได้ว่า การที่จะนำกลยุทธ์มาใช้เกี่ยวกับการออกแบบงานนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การออกแบบสำหรับบุคคล การออกแบบสำหรับกลุ่มและทีมงาน นอกจากนี้ยังมีการออกแบบให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้คนมาที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือการออกแบบเพื่อขยายงานเป็นการสร้างภาระงานให้แต่ละคนได้ทำงานอย่างเต็มเวลา เต็มความรู้ความสามารถ หรือเป็นการออกแบบงานเพื่อเป็นการหมุนเวียนงานที่จะให้บุคลากรได้เป็นงานหลายๆอย่าง สามารถใช้ทดแทนกันได้ ในเมื่อบางครั้งบางเวลาที่บุคคลนั้นมีภาระหรือความจำเป็น ไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ จะได้ทำให้งานไม่หยุดชะงัก และเป็นการออกแบบงานเพื่อเพิ่มความรับผิดชอบให้มากขึ้น

### **ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบงานหรือการกำหนดงาน**

องค์การทุกองค์การทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน เมื่อจะออกแบบงานหรือกำหนดงานหรือจะกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์การ เพื่อความรอบคอบผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยในหลายประการ เช่น ถ้าเป็นงานในระบบราชการจะต้องเน้นตำแหน่งหรือบุคคลที่เข้ามาทำหน้าที่ในด้านการบริการสาธารณะเป็นสำคัญ ส่วนในด้านของภาคเอกชนจะต้องคำนึงถึง

ความก้าวหน้า ความทันสมัย ให้ทันต่อตลาดการแข่งขัน ที่จะสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้นกับองค์กร เจ้าของกิจการและบุคลากรในองค์กรนั้นด้วย ดังนั้นเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยนี้มีนักวิชาการให้กล่าวถึงในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

อัศวิน เบญจขจรณี. (2554 : 56 - 58) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบงาน ได้ดังนี้

1. ขอบเขตและความลึกของงาน ขอบเขตของงานเป็นการกำหนดและแสดงถึงปริมาณงาน และความหลากหลายของงานที่บุคลากรคนใดคนหนึ่งต้องรับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรที่มีขอบเขตงานที่แคบจะทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้มากนัก นั่นคือ ขอบเขตงานจะเป็นข้อกำหนดและข้อจำกัดในความแตกต่างกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งขอบเขตของงานที่มีความแตกต่างกันมากอาจมีผลกระทบที่ทำให้เกิดความผิดพลาด และทำให้คุณภาพงาน ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ ส่วนความลึกของงาน หมายถึง เสรีภาพและความอิสระของบุคลากรในด้านการวางแผน การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจัดการงานของตนเอง เป็นต้น สำหรับการออกแบบงานที่ขาดความลึกในการปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดเป็นผลเสียที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจในการทำงาน เกิดความเฉื่อยชาหรือการขาดงานขึ้นได้ เป็นต้น ดังนั้นผู้ออกแบบงานหรือผู้บริหารจึงควรตัดสินใจออกแบบงานให้งานมีขอบเขตงานกว้างขึ้นและทำให้ความลึกของงานมากขึ้นด้วย

2. การใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเพื่อออกแบบงาน เป็นการนำเสนอทางเลือกในการออกแบบงาน ที่มีความเฉพาะให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการใช้วิธีเทคนิคทางสังคมที่เป็นระบบทางเทคนิค เข้ามาผสมผสานกับระบบสังคมเพื่อพิจารณาในการออกแบบงาน จากแนวคิดนี้องค์กรจะดำเนินการออกแบบงานโดยการนำประวัติมาพิจารณาในสถานการณ์ของงานทั้งหมด รวมทั้งลักษณะทางกายภาพของงาน และสภาวะแวดล้อมทางสังคม การใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเกิดจากการรวมงาน 2-3 งานเข้าด้วยกัน โดยการใช้เทคนิคและสภาพสังคมที่อยู่รอบๆ ผู้ออกแบบงาน โดยวิธีเทคนิคทางสังคม จะต้องระมัดระวังในการพิจารณาบทบาทของบุคลากรในระบบเทคนิคทางสังคม ธรรมชาติของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้งความมีอิสระในการปฏิบัติงานด้วย เป็นต้น

3. สภาวะแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน หมายถึง สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และการออกแบบงาน ได้แก่ สี แสง เสียง อุณหภูมิ ความชื้น การถ่ายเทอากาศ เป็นต้น จากการศึกษาพบว่า สภาวะทางกายภาพที่เป็นอันตรายจะส่งผลในทางลบต่อผลการปฏิบัติงาน ส่วนระดับสภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล โดยทั่วไปสภาวะแวดล้อมในการทำงานควรมีแสง เสียง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ และความชื้น อยู่ในสภาวะปกติ ดังนั้นในสถานที่ทำงานจึงควรมีเครื่องป้องกันเสียงโดยการใช้ผนังที่ทำด้วยวัสดุ ที่สามารถดูดซับเสียงได้ดี เพื่อลดเสียงรบกวน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องจัดสภาวะแวดล้อมที่ดีเพื่อไม่ทำให้บุคลากรได้รับผลกระทบทางด้านร่างกายหรือจิตใจด้วย

4. ตารางเวลาทำงานที่เป็นทางเลือกเป็นอีกปัจจัยประการหนึ่งที่มีผลต่อการออกแบบงาน คือ ตารางการทำงาน ซึ่งในอดีตองค์กรได้ปรับปรุงตารางการทำงานเพื่อให้มีผลในการเพิ่มผลผลิต หรือการลดต้นทุน

การเปลี่ยนแปลงตารางเวลาในการทำงานมักไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในงานที่ปฏิบัติ แต่มีผลต่อวิธีการจัดสรรงาน เช่น วิธีการจัดเวลาที่ยืดหยุ่น การแบ่งปันงาน วันทำงานต่อสัปดาห์ที่อัดแน่น เป็นต้น โดยมีรายละเอียดของแต่ละวิธีการออกแบบงาน ต่อไปนี้

4.1 ออกแบบงานแบบเวลาที่ยืดหยุ่นได้ในชั่วโมงการทำงาน เป็นวิธีออกแบบงานที่ให้การยอมรับ โดยให้บุคลากรสามารถเลือกเวลาในการทำงานตามขอบเขตที่จำกัด หรือกำหนดเอาไว้ ในช่วงเวลาเริ่มต้นและเวลาเลิกงานของแต่ละวันหรือที่เรียกว่าช่วงเวลาหลัก เช่น เวลาสิบนาฬิกาจนถึงสิบห้านาฬิกา หมายถึง ช่วงเวลาดังกล่าวจะเป็นช่วงเวลาทำงานของบุคลากร โดยให้บุคลากรแต่ละคนตัดสินใจว่าจะเริ่มต้นทำงานหรือเลิกงานเมื่อไร โดยยึดเวลาช่วงหลัก โดยปกติมักให้มีเวลาทำงานรวมแล้ว 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ การออกแบบงานแบบเวลาที่ยืดหยุ่นได้ในชั่วโมงการทำงานนี้มีข้อดีคือ ทำให้บุคลากรมีแบบแผนการดำเนินชีวิตและตารางเวลาทำงานแตกต่างกัน เพื่อหลีกเลี่ยงชั่วโมงเร่งรีบ แก้ปัญหาจราจร ทำให้การขาดงานและความเหนื่อยล้าลดลง ส่วนข้อเสียคือ เวลาที่ยืดหยุ่นอาจไม่สะดวกกับงานบางชนิด และอาจทำให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสารและการประสานงานระหว่างบุคลากรขึ้นได้

4.2 ออกแบบงานแบบแบ่งปันงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงตารางและเวลาทำงาน โดยให้บุคลากรจำนวน 2 คนขึ้นไปมีส่วนร่วมในการทำงานชนิดเดียวกันหรือประเภทเดียวกัน โดยทั่วไปองค์กรจะใช้วิธีการทำงานล่วงเวลา เพื่อเป็นการแบ่งปันงานที่ปฏิบัติให้เหมาะสมกับชั่วโมงการทำงานใน 1 สัปดาห์ ตามปกติจะมีบุคลากรคนหนึ่งเป็นบุคลากรที่ทำงานแบบเต็มเวลาออกแบบงานแบบแบ่งปัน ในการทำงานอาจจะดึงดูดบุคลากรที่ต้องการทำงานไม่เต็มเวลาได้ ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารในการออกแบบงานแบบแบ่งปันงาน คือ องค์กรจะกำหนดแบ่งปันผลประโยชน์กันอย่างไร ซึ่งผลประโยชน์โดยทั่วไปมักแจกจ่ายให้แก่บุคลากรที่ทำงานล่วงเวลามากกว่า

4.3 ออกแบบงานแบบชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ที่อัดแน่น เป็นการกำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวันและจำนวนวันในสัปดาห์ที่ทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งชั่วโมงการทำงานต่อวันที่เพิ่มขึ้นนี้ จะทำให้จำนวนวันที่ทำงานต่อสัปดาห์ลดลง เช่น การทำงานวันละ 10 ชั่วโมง โดยทำเพียง 4 วันต่อสัปดาห์ เรียกว่า 4 ใน 40 หรืออาจจัดในแบบอื่นก็ได้ เช่น กำหนดชั่วโมงการทำงาน 36-38 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ สำหรับข้อดีของออกแบบงานแบบชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ที่อัดแน่น คือ สามารถลดการขาดงาน ลดความเหนื่อยล้า ลดการมาทำงานสาย และบุคลากรจะมีเวลาในการทำงานเป็นส่วนตัวมากขึ้น ส่วนข้อเสียที่สามารถพบได้คือ บุคลากรจะมีความเหน็ดเหนื่อยและอ่อนเพลียมากขึ้น เนื่องจากมีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานในแต่ละวัน เป็นต้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556 : 41-43) กล่าวว่า ในการกำหนดงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้กำหนดงานต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ด้วยคือ

1. โครงสร้างขององค์กร ซึ่งแบ่งได้อย่างกว้างๆ ได้ 3 แบบ คือ โครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucratic Organization) แบบแบนราบ (Flat Organization) และแบบโครงสร้างที่ไม่มีขอบเขตจำกัด (Boundary Less Organization) ดังนี้



1.1 โครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ ก็คือโครงสร้างที่มีระบบชั้นการบังคับบัญชาหลายชั้น การสั่งงานมักเป็นแบบบนลงล่าง ความก้าวหน้าของงานจะเป็นไปตามสายอาชีพ การทำงานเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการแบ่งงานชัดเจน และบุคลากรจะทำงานเป็นอิสระต่อกัน องค์การที่มีระบบโครงสร้างเช่นนี้ การกำหนดงานจะกำหนดตามความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้า จะเป็นไปตามลำดับชั้น โครงสร้างเช่นนี้จะพบมากในกิจการผลิตที่เน้นผลิตสินค้าจำนวนมากๆ

1.2 โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ เป็นโครงสร้างที่เน้นการกระจายอำนาจ มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย เน้นความสำคัญอยู่ที่ผู้ใช้บริการ การเติบโตในงานอาจข้ามสายงานได้ง่าย การกำหนดงานในโครงสร้างนี้จะเป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ และมีความยืดหยุ่นมาก ทั้งจะเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าผลงานเฉพาะบุคคล

1.3 ส่วนโครงสร้างองค์การแบบไม่มีขอบเขตจำกัด จะเป็นโครงสร้างที่ไม่แน่นอนหรือตายตัว การจัดโครงสร้างจะมุ่งทีมงานที่มีสมาชิกมาจากหลายหน่วยงาน การเติบโตของโครงสร้างจะเป็นไปตามภาวะธุรกิจและการบริการลูกค้า โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันขององค์การ

2. การทำงานเป็นกลุ่มในองค์การ องค์การที่มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงาน จะให้ความสำคัญต่อการกำหนดงานให้บุคลากรเฉพาะคนน้อยลง แต่จะกำหนดงานให้แก่กลุ่ม เพื่อให้กลุ่มกำหนดงานและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายด้วยตัวเอง ทีมบางทีมอาจมีลักษณะเป็นทีมอิสระที่มีการจัดการด้วยตัวเอง (Self-managed Teams) ทีมงานอิสระจะมีสมาชิกที่หลากหลาย ซึ่งเอื้อการทำงานซึ่งกันและกัน และมีการกำหนดหน้าที่ตารางทำงาน วิธีการทำงาน การส่งวัตถุดิบ การประเมินผลการทำงาน และควบคุมการทำงานเอง ทีมงานนี้จะมีผู้นำแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้น และมีการใช้อำนาจแบบยืดหยุ่นร่วมกันด้วย

3. การปรับปรุงงาน การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน มิใช่เป็นการกำหนดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ โดยปัจจัยที่มีผลต่อการปรับปรุงงาน ได้แก่ การแบ่งงานย่อย (Work Simplification) การขยายงาน (Job Enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการรวมงาน (Job Enrichment) ดังนี้

3.1 การแบ่งงานย่อย เป็นวิธีการเบื้องต้นในการกำหนดงาน ซึ่งมักใช้ในภาวะที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงนัก แต่เมื่องานมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และต้องการบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น การแบ่งงานย่อยก็ต้องมีการปรับปรุง โดยเน้นการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้รับผิดชอบงานได้มากขึ้นตามความต้องการของงาน

3.2 การขยายงานและการหมุนเวียนงาน จะใช้ในการเพิ่มทักษะของบุคลากรและลดการเบื่องาน โดยการเพิ่มงานมากขึ้นตามความชำนาญและเปลี่ยนไปทำงานในหน้าที่อื่นที่สัมพันธ์กันได้ ส่วนการรวมงานเป็นการจัดงานให้น่าสนใจและปฏิบัติให้เห็นผลสำเร็จของการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะสามารถทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบ แต่การจัดงานในลักษณะนี้จะขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของอุปกรณ์และเทคโนโลยี และความสามารถของตัวบุคลากรเอง

จากการที่นักวิชาการได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบงานหรือการกำหนดงานนั้น สามารถสรุปได้ว่า การออกแบบงานนั้นจะต้องคำนึงว่าขอบเขตและความลึกของงานมีมากน้อยเพียงใด จะใช้วิธีการใดในการออกแบบ จะใช้ทางวิทยาศาสตร์หรือทางสังคมศาสตร์ และอีกประการหนึ่งคือต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร พฤติกรรมในองค์กร งานที่ออกแบบนั้นเป็นไปในทางแบ่งงานกันทำที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถหรือไม่ รวมทั้งโครงสร้างขององค์กรก็จะละเอียดไม่ได้ และสมาชิกในองค์กรจะมีการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมหรือไม่เพียงไร เป็นสิ่งที่ออกแบบงานจะต้องศึกษาปัจจัยเหล่านี้

### 3.3 การวิเคราะห์งาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมเกือบทุกกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าจ้างเงินเดือน นอกจากนี้ยังใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานขององค์กร การออกแบบงาน (Job Design) รวมทั้งเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน อันได้แก่ คำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification)

#### ความหมายของการวิเคราะห์งาน

ความหมายของการวิเคราะห์งาน เป็นส่วนที่จะบ่งบอกถึงลักษณะ แนวทาง ความหมายต่างๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันจากนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

วิชัย โดสุวรรณจินดา (2556 : 43-44) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการจัดเก็บข้อมูล จัดกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การวิเคราะห์งานจะเป็นการระบุว่า งานนั้นมีขอบเขตในการทำงานอย่างไร หน้าที่ของบุคคลจะต้องทำงานก็อย่าง และบุคคลมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จอย่างไรบ้าง

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559 : 29) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง กระบวนการพิจารณา ทบทวน จำแนก แยกแยะ ประเมินผล และจัดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานหนึ่งๆ อย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า เช่น ทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ ด้านกระบวนการทำงาน เช่น หน้าที่รับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน และความสำคัญของงานนั้นกับงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันภายในองค์กร เพื่อจะได้กำหนดคุณลักษณะของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขตสำหรับงานนั้นๆ รวมถึงการวิเคราะห์ถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานว่าควรเป็นอย่างไรจึงจะทำงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีและประสบผลสำเร็จ ผลการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำเอกสาร “คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)” และเอกสาร “การระบุลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification)” ให้ทันสมัยและมีความเหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้น

ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การวิเคราะห์งานยังหมายรวมไปถึงการศึกษารายละเอียดของการทำงานในเชิงปริมาณต่างๆ โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือทางคณิตศาสตร์ สถิติ และการจำลอง เป็นต้น ทำการวิเคราะห์วิธีการทำงาน ความเคลื่อนไหว เวลาที่ใช้ในการทำงาน ปริมาณงาน ฯลฯ เพื่อนำไปใช้การวางแผนอัตรากำลังปรับปรุงวิธีทำงาน และการจัดระบบงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีมาตรฐานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

จากความหมายของการวิเคราะห์งาน ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานถือว่าเป็นหลักพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงด้านกำลังคนและด้านคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดข้อมูล เพื่อจัดกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานอย่างเป็นระบบ จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมเรื่องราวซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติและความรับผิดชอบของงานชิ้นหนึ่งๆ ซึ่งได้มาจากกระบวนการพิจารณา ทบทวน จำแนกแยกแยะ จากการประเมินผลและจัดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานหนึ่งๆ อย่างเป็นระบบทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า เช่น ทักษะความรู้ และความสามารถที่ต้องการขององค์การเหล่านั้น

#### ความสำคัญของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่จะแสวงหา สืบเสาะ วิเคราะห์ข้อมูล ความต้องการและความจำเป็นของอัตราตำแหน่งในหน่วยงานหรือในองค์การนั้น ที่จะทำให้ผู้บริหารหรือฝ่ายที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้รู้ข้อเท็จจริงรายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่ง สามารถที่จะประเมินถึงความสำคัญและคุณค่าของงานตลอดถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การและบุคลากรในองค์การนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการวิเคราะห์งาน ดังนี้

จตุรงค์ ศรีวรณัฏ (2558 : 96-97) กล่าวว่า เราพอจะมองเห็นอะไรบางอย่างที่สำคัญ เช่น ในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มีเนื้องานอยู่หลายเนื้องานที่บุคลากรต้องปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ตำแหน่งงานของบุคลากรท่านหนึ่งจะมีเนื้องานหลายเนื้องานในตำแหน่งงานนั้น

โดยสังเขปแล้ว การวิเคราะห์งานมีความสำคัญดังนี้

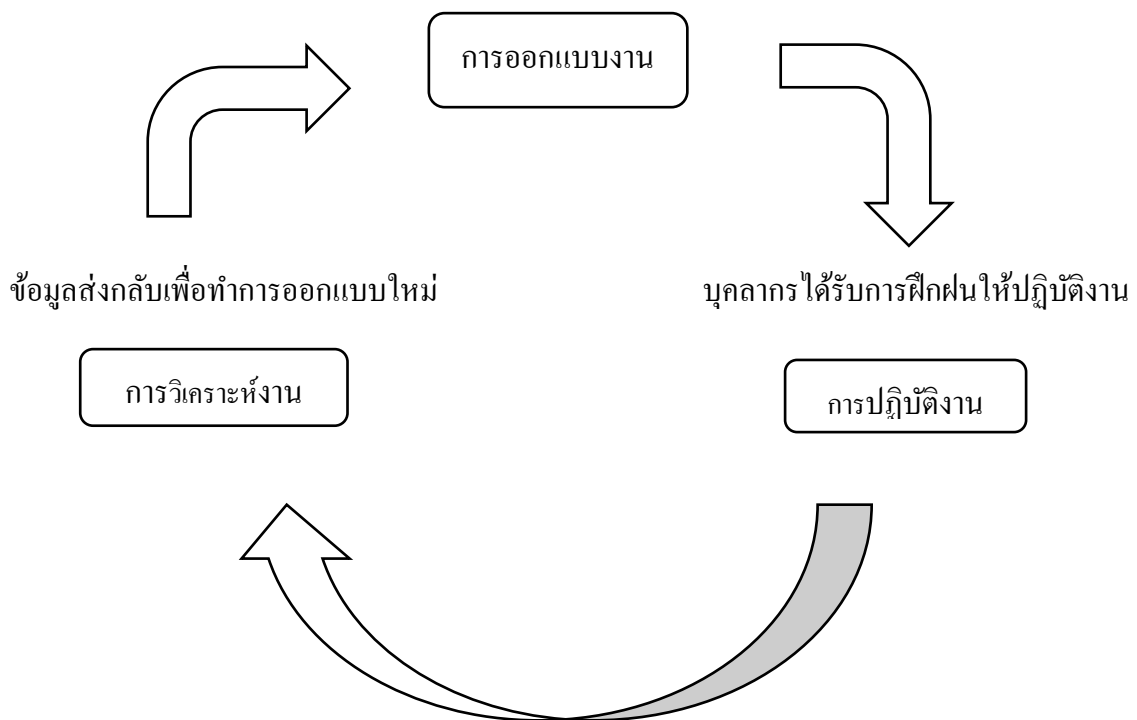
1. ทำให้ทราบว่าทำไมจึงต้องมีงานหรือตำแหน่งงานนี้
2. ทำให้ทราบว่าบุคลากรต้องปฏิบัติงานเมื่อไร
3. ทำให้ทราบว่าบุคลากรต้องปฏิบัติงานที่ไหน
4. ทำให้ทราบว่าบุคลากรต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง
5. ทำให้ทราบว่าตำแหน่งงานนี้ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร

นอกจากนี้ข้อมูลต่างๆ ที่องค์การได้รับจากการวิเคราะห์งานนั้น มีประโยชน์เป็นอย่างมาก เพราะข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับงานต่างๆ ในทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนั้นเป็นข้อมูลหลักสำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์การ เพื่อที่องค์การจะได้บุคลากรที่ตรงตามความต้องการ

2. การประเมินประสิทธิภาพ (Performance Appraisal) การประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงาน ก็จำเป็นต้องใช้ข้อมูลของการวิเคราะห์งาน เพื่อการเปรียบเทียบกันระหว่างบุคลากรสองคน เพราะถ้ามีลักษณะงานหรือลักษณะเฉพาะของงาน องค์การก็จะไม่มีแนวทางอะไรมาเป็นตัวชี้วัด (Indicator) ในการประเมิน

3. การออกแบบงาน (Job Design) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานกับการออกแบบงาน (Job Design) นั้นมีความเชื่อมโยงที่สำคัญมาก คูภาพประกอบ 3.1 ประกอบ



ตรวจสอบการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการวิเคราะห์  
ภาพประกอบที่ 3.1 ความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์งานกับการออกแบบงาน  
ที่มา : Source : Stone (2006 : 146 ; อ้างถึงใน จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ.2558 : 97)

จากภาพประกอบที่ 3.1 โดยปกติแล้วการวิเคราะห์งานนั้น จะทำหลังจากที่งานได้มีการออกแบบ (Job design) และหลังจากที่มีการออกแบบงานแล้วบุคลากรก็จะทำการปฏิบัติงาน และหลังจากนั้นองค์การ จะทำการตรวจสอบวิเคราะห์งานนั้นว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ แล้วถ้ามีความเหมาะสมเนื่องงานก็จะคงเดิม แต่ถ้ามีการปรับปรุงก็จะเป็นต้องออกแบบงานใหม่ ซึ่งเป็นลักษณะของวงจรตามภาพประกอบที่ 3.1 นั่นเอง

4. การบริหารผลตอบแทน (Remuneration) ข้อมูลของการวิเคราะห์งาน จะทำให้้องค์การมองเห็นถึงเนื้องานนั้นๆ ว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์การมากน้อยเพียงใด เนื้องานนี้ต้องใช้ความสามารถมาก

น้อยแค่ไหน มีผลต่อสุขอนามัยและความปลอดภัยกับบุคลากรมากน้อยเพียงใด ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้เป็นข้อมูลจากการวิเคราะห์งานและหลังจากนั้นองค์กรก็จะสามารถประเมินได้ว่าควรให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานนี้อย่างไร

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนั้นมีความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนา ตัวอย่างเช่น ข้อมูลที่บอกถึงความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานของบุคลากรแต่ละท่าน แน่ใจว่าจะเป็นปัจจัยแรกๆ สำหรับองค์กรที่จะพิจารณาว่า บุคลากรท่านนี้ควรต้องทำการพัฒนาหรือฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง

เดชา เชชะวัฒนไพศาล (2559 : 29) กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงรายละเอียดของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบเขตของงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นพึงมี รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนเงื่อนไขในการปฏิบัติงานอื่นๆ ซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ต่อไป การวิเคราะห์งานจะนำไปสู่คำตอบของประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. งานนั้นต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอะไรบ้างในการปฏิบัติงาน
2. มาตรฐานการทำงานของงานนั้นเป็นอย่างไร มีขั้นตอนสำคัญในการทำงานอย่างไร
3. ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานอย่างไร แสดงพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร
4. ผู้ปฏิบัติงานต้องมีคุณสมบัติหรือประสบการณ์อย่างไร จึงจะปฏิบัติงานได้ดีและประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ

5. งานนั้นต้องใช้เวลาในการทำงานเท่าไร อย่างไร

จากที่กล่าวถึงความสำคัญของการวิเคราะห์งานนั้นสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานแล้วสามารถทำให้การจัดองค์กรหรือจัดหน่วยงานได้ดีขึ้น จัดโครงสร้างองค์กรใหม่ สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือขั้นตอนการบริหารงาน โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ นอกจากนั้นสามารถที่จะตอบคำถามได้ในหลายๆ ประเด็น เช่น ทำไมต้องมีตำแหน่งนี้ ทราบว่าบุคลากรต้องปฏิบัติงานเมื่อไร บุคลากรต้องการปฏิบัติงานที่ไหน บุคลากรต้องการปฏิบัติงานอะไร ตลอดจนทราบถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรมีความต้องการไม่ว่าเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ รวมทั้งการใช้เวลาในการปฏิบัติงานที่จะให้ดี และประสบผลสำเร็จ

#### วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างมีคุณค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ด้วยเหตุนี้เองขั้นตอนอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งคือ การวิเคราะห์งานเพื่อนำไปสู่การจัดองค์กรให้สามารถบริหารคนบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ดังนั้นการวิเคราะห์จึงต้องมีทั้งวัตถุประสงค์ รวมทั้งการกำหนดถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์งาน เช่น การออกแบบงาน การรับสมัครบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การกำหนดค่าจ้างเงินเดือน การพัฒนาบุคลากร

รวมไปถึงการพัฒนาอาชีพ เพื่อความสำเร็จขององค์กร จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิเคราะห์งานแตกต่างกันไป ดังนี้

กฤษณี พวงเพ็ชร. (2558. 26-28) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิเคราะห์งานไว้ 14 ประการ ดังนี้

1. เพื่อช่วยในการออกแบบและจัดทำโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure and Design) การวิเคราะห์งานจะช่วยให้ระบุถึง ความสัมพันธ์ระหว่างงานแต่ละงาน ความรับผิดชอบของงานแต่ละระดับ ได้อย่างชัดเจน ทำให้การออกแบบและการจัดโครงสร้างองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยให้มีการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ และลดปัญหา การก้าวก่ายหรือการคาบเกี่ยวงานระหว่างกัน

2. เพื่อประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวิเคราะห์งาน นับเป็นพื้นฐานของการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อมูลของการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ในการวางแผนในทั้งกิจกรรมการฝึกอบรม การโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

3. เพื่อช่วยในการประเมินค่างานและการบริหารค่าตอบแทน (Job Evaluation And Compensation) ในกระบวนการของการประเมินค่างานและการตัดสินใจกำหนดค่าตอบแทนให้แก่งานต่างๆ ในองค์กร จำเป็นต้องอาศัยคำพรรณาลักษณะงานและการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงานของตำแหน่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. เพื่อประโยชน์ในการสรรหา (Recruitment) ในการสรรหาบุคคลขององค์กร จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน โดยเฉพาะการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน

5. เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้ง (Placement) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะช่วยให้การตัดสินใจคัดเลือกบุคคลถูกต้อง คือสามารถเลือกคนให้เหมาะกับงานที่ต้องการบรรจุ

6. เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมปฐมนิเทศและการพัฒนา (Orientation Training and Development) การจัด โปรแกรมฝึกอบรมในแต่ละครั้งองค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายไม่มากนัก การปรับปรุงคำพรรณาลักษณะงานและการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงานให้ทันสมัยและตรงกับความเป็นจริง จะช่วยให้การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) มีประสิทธิภาพ และสามารถแน่ใจได้ว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นแต่ละครั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในทันที

7. เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลงานของบุคลากรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารหลายประการ เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การปลดออก และการพิจารณาค่าตอบแทน และยังใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังบุคลากรเพื่อให้เขาได้ทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องของตนเอง

8. เพื่อช่วยในการวางแผนสายอาชีพ (Career Path Planning) การที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน จะช่วยในการพัฒนาบุคคลให้เติบโตไปตามสายอาชีพที่มีความเป็นไปได้มากขึ้น

9. เพื่อประโยชน์ต่อการแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะช่วยให้การเจรจาต่อรองในปัญหาการจ้างงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงานเป็นไปอย่างมีระบบ ให้สามารถได้ข้อยุติที่เป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย

10. เพื่อช่วยในการออกแบบวิศวกรรมและการปรับปรุงวิธีการทำงาน (Engineering Design and Methods Improvement) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานจะช่วยให้วิศวกรมีความเข้าใจบทบาทและความสามารถของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ทำให้สามารถออกแบบเครื่องมืออุปกรณ์รวมทั้งปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานและบุคลากรได้

11. เพื่อประโยชน์ในการออกแบบงาน (Job Design) การออกแบบงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดสรรและการจัดระเบียบกิจกรรม (Activities) ตลอดจนภารกิจ (Tasks) ต่างๆ และนำมารวมกันเป็นกลุ่มเรียกว่า งาน (Job) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะช่วยให้สามารถปรับปรุงออกแบบงานให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

12. เพื่อสร้างความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน จะทำให้ทราบถึงเครื่องมือ เครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สภาพการทำงานต่างๆ เช่น ความเสี่ยง ความร้อน ฝุ่น ละออง ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาวางแผนจัดระบบความปลอดภัยในการทำงานได้

13. เพื่อประโยชน์ในการแนะแนวอาชีพ (Vocational Guidance) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะช่วยให้คำแนะนำสามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาเกี่ยวกับการเลือกสายอาชีพของบุคลากรเหมาะสมยิ่งขึ้น

14. เพื่อช่วยในการจัดกลุ่มงาน (Job Classification Systems) การจัดกลุ่มงาน หมายถึง การจัดระเบียบของงานและแบ่งงานออกเป็นกลุ่มหรือเป็นหมวดหมู่ โดยพิจารณาจากเนื้อหาของงาน (Job Content) ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากคำพรรณนาลักษณะงาน และการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงานการจัดกลุ่มงานมีประโยชน์ในการคัดเลือกการฝึกอบรมและการจัดระบบค่าจ้างเงินเดือนเป็นอย่างมาก

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์จากการวิเคราะห์งานนั้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาบุคคลเข้าสู่องค์กรด้วยวิธีการตามระเบียบกฎหมาย เริ่มจากการวางแผนการสรรหาการคัดเลือกการพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการโยกย้าย ส่วนประโยชน์ที่จะได้จากการวิเคราะห์งาน คือ เป็นประโยชน์ต่อการจัดการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดอัตราตำแหน่งให้เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งต่อบุคลากรในองค์กรและประเทศชาติโดยส่วนรวม

### 3.4 กระบวนการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานคือกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในขณะเดียวกันเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานยังมีกระบวนการเป็นของการวิเคราะห์ โดยเฉพาะ เช่น ก่อนจะวิเคราะห์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ การตรวจสอบข้อมูลที่จะทำการวิเคราะห์ การกำหนดนักวิเคราะห์ การวิเคราะห์งานตามที่ได้จากกระบวนการของการจัดด้านข้อมูล แต่นักวิชาการแต่ละท่านอาจมีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่แตกต่างกันไป ดังนี้

วนิดา วาตีเจริญและคณะ (2556 : 28-30) กล่าวว่า กระบวนการวิเคราะห์งาน เริ่มตั้งแต่การกำหนดรูปแบบและลักษณะของงาน รวมทั้งระบุขอบเขตของงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้ โดยผู้วิเคราะห์งานจะต้องพิจารณาว่างานที่ต้องการวิเคราะห์นั้นเป็นงานอะไร มาจากส่วนไหนขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายจะต้องใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อย่างไร มีความจำเป็นต้องการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงานจริงหรือไม่ ระยะเวลาที่เหมาะสมในการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบัญชีและการเงินจะต้องจบการศึกษาในสาขาใดจึงสามารถทำหน้าที่ดูแลการเงินขององค์กร ดูแลรายรับรายจ่าย พิจารณาจัดสรร และอนุมัติงบประมาณให้แก่ฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารจะต้องมีทักษะและความสามารถในการสื่อสารแบบบูรณาการ มีใจรักในงาน ชยัน อดทน รักความก้าวหน้า ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายสัมพันธ์จะต้องมีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีใจรักในงานบริการ

กระบวนการเหล่านี้เป็นการวิเคราะห์ลักษณะงานตามหน้าที่ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามโครงสร้างขององค์กรประกอบกับผู้วิเคราะห์งานจะต้องเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายนั้นๆ ว่าจะต้องติดต่อสื่อสารและประสานงานกับใครบ้าง เช่น ฝ่ายจัดซื้อจะต้องประสานงานกับผู้จัดหาวัตถุดิบและฝ่ายผลิตของบริษัท ซึ่งการจัดซื้อวัตถุดิบในแต่ละครั้งจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของฝ่ายผลิต ดังนั้น ฝ่ายผลิตจะต้องมีวัตถุดิบสำรองไว้ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งรายละเอียดของงานแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก ตลอดจนระดับความสำคัญของงานในแต่ละตำแหน่ง ผู้วิเคราะห์งานสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งต่างๆ ดังนี้

1. สมุดบันทึกประจำวัน นักวิเคราะห์งานจะต้องมีทักษะการสื่อสาร เจรจาต่อรอง ตลอดจนขอความร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เขียนบันทึกเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในแต่ละวันลงในสมุดบันทึกประจำวัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์งาน ซึ่งในความเป็นจริงวิธีนี้มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น ทักษะในการเขียนอธิบายรายละเอียดของผู้ปฏิบัติงานการปฏิบัติงานในแต่ละวันมีความต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่มีเวลาเขียนอธิบายงานโดยละเอียดทำให้ผู้วิเคราะห์งานไม่สามารถทราบข้อมูลทั้งหมดได้ ประกอบกับผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความเบื่อหน่ายที่จะต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำๆ จึงเขียนสรุปแบบรวบยอด ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนของข้อมูลที่ได้นั้นนักวิเคราะห์งานจะต้องอธิบายและสื่อสารให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อนำไปวิเคราะห์ลักษณะของงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติเอง ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงระบบการ



ทำงาน หรือการเลื่อนและการปรับตำแหน่งงาน อันเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ซึ่งจะทำให้นักวิเคราะห์งานสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องและแม่นยำมากขึ้น

2. การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมนอย่างมาก เพราะแบบสอบถามสามารถตอบคำถามที่นักวิเคราะห์ต้องการ ในรายละเอียดของงานนั้นได้ ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ตลอดจนง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาสรุปเป็นรายงาน อย่างไรก็ตาม การใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น การสร้างแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการออกแบบสอบถาม การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริงมีหลายขั้นตอน ประกอบกับผู้ตอบแบบสอบถามอาจไม่มีทักษะในการตอบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความรู้และทักษะทางภาษาของผู้ตอบ จึงอาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับ ไม่ถูกต้อง

3. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในตำแหน่งที่ต้องการวิเคราะห์ จะทำให้เห็นบทบาทและหน้าที่ของตำแหน่งนั้นในเชิงกว้างและลึกมากขึ้นกว่าสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นเพียงด้านเดียว ทั้งนี้นักวิเคราะห์งานจะต้องพิจารณาว่าตำแหน่งงานที่ต้องการวิเคราะห์มีความสำคัญกับองค์กรมากน้อยแค่ไหน ลักษณะของงานมีความจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับฝ่ายใดบ้าง จากการวิเคราะห์ส่วนนี้ทำให้สามารถหาแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานนั้นได้ชัดเจนมากขึ้น การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องจะทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและแม่นยำมากที่สุด เมื่อเทียบกับการวิเคราะห์โดยวิธีอื่น อย่างไรก็ตาม ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีทักษะในการแปลความหมายจากบทสัมภาษณ์ นำมาเขียนเป็นบทสรุปที่ชัดเจน มีรายละเอียดที่ถูกต้อง แม่นยำ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557 : 70-74) กล่าวว่า กระบวนการหรือขั้นตอนของการวิเคราะห์งานนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลภูมิหลัง การรวบรวมข้อมูลภูมิหลัง สิ่งแรกที่จะต้องทำ ก็คือการตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่เดิมแล้วทบทวนทำความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องหรือที่มีอยู่เดิมนั้น อาทิเช่น แผนภูมิองค์การแผนภูมิกระบวนการ คุณลักษณะของขั้นตำแหน่งงาน และรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ทั้งหมด

1.1 แผนภูมิองค์การ (Organization Chart) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานในตำแหน่งต่างๆ ทั้งหน่วยงานในแผนภูมิจึงควรระบุชื่อของตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง และมีเส้นโยงแสดงความสัมพันธ์ตามสายงาน การบังคับบัญชาทั้งแนวตั้ง และแนวนอน เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนอยู่ในส่วนใดขององค์การ และมีความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ อย่างไร

1.2 แผนภูมิแสดงการทำงาน (Process Chart) ซึ่งจะแสดงรายละเอียดของงานมากกว่าแผนภูมิองค์การ แผนภูมิการทำงานอาจจะแสดงในรูปกระบวนการทำงานในลักษณะการไหลของข้อมูลนำเข้า (Input) และผลผลิตของงานที่ได้ (Output) ที่นักวิเคราะห์งานจะวิเคราะห์

1.3 การบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) เป็นรายละเอียดของงานที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ชื่อตำแหน่งงาน คำสรุปเกี่ยวกับหน้าที่งานหลัก หน้าที่รอง และความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ มาเป็นจุดเริ่มต้นในการบรรยายลักษณะงานที่จะได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างงานที่จะใช้ในการวิเคราะห์ เนื่องจากในองค์กรต่างๆ มักมีตำแหน่งงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงเป็นการยากที่ผู้วิเคราะห์จะวิเคราะห์งานให้ครบถ้วนทั้งหมดได้ วิธีง่าย ก็คือการเลือกวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น ตัวแทนของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง แล้วนำผลที่ได้นั้นมาใช้ในการได้เลย ซึ่งช่วยให้รวดเร็ว และง่ายขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง ทั้งนี้หลักเกณฑ์ในการเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้ในการวิเคราะห์งานมีหลักเกณฑ์ดังนี้

2.1 เป็นตำแหน่งงานที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อนำผลการวิเคราะห์งาน ไปใช้ประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์งาน

2.2 เป็นตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญ และสามารถอธิบายถึงขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบได้ง่ายเป็นที่เข้าใจและยอมรับรวมทั้งหาได้ง่ายในองค์กรทั่วไป

2.3 เป็นตำแหน่งงานที่มีค่าเทียบเท่าในกลุ่มตำแหน่งงานที่องค์กรได้ประเมินค่าและจำแนกเอาไว้แล้ว และสามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มตำแหน่งงานนั้นๆ ได้

2.4 มีลักษณะเป็นตำแหน่งงานของแต่ละสาขาวิชาชีพ ได้แก่ สาขางานธุรการ ฝ่ายบริการ นักบริหาร เป็นต้น

2.5 สามารถเขียนคำอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบใกล้เคียงกันทั้งใน และนอกองค์กร

2.6 สามารถเขียนข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติประจำตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ขั้นต่ำ และคุณสมบัติอื่นๆ ได้ชัดเจนเมื่อสามารถเลือกตำแหน่งงานหรือกลุ่มงานที่จะทำการวิเคราะห์ได้แล้วในขั้นตอนต่อไป คือกำหนดวิธีการที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการวิเคราะห์งานอย่างแท้จริง โดยการศึกษา และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงาน กิจกรรมของงานนั้นๆ อย่างละเอียดพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคลากรที่ต้องการเพื่อทำงานนั้นๆ สภาพการทำงาน และลักษณะของบุคคลที่ต้องการอาทิเช่น คุณสมบัติความสามารถที่จำเป็นในการทำงานนั้นๆ สำหรับวิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวอาจสามารถใช้เทคนิค หรือวิธีการในการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันไปได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมสำหรับแต่ละกรณีแตกต่างกันออกไป โดยอาจนำเอาแต่ละเทคนิควิธีการ ไปใช้เป็นเอกเทศหรืออาจนำเอาหลายวิธีมาใช้ควบกันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นสำหรับเทคนิควิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และบันทึกข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานนั้นมีหลายวิธีการ เพื่อเก็บข้อมูลแล้วนำมาบันทึกไว้เพราะข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาใช้ศึกษาวิเคราะห์และประเมินผล สามารถแบ่งออกได้ 6 วิธี ดังนี้

3.1 การสัมภาษณ์ (Interview Method) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่มักวิเคราะห์นิยมใช้ร่วมกับวิธีการอื่นๆ หรือเป็นเทคนิคเสริมวิธีการอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น วิธีการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

3.1.1 การสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบ (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ในลักษณะที่ผู้สัมภาษณ์จะมีการจัดเตรียมรูปแบบคำถามไว้ล่วงหน้าแล้วตั้งแต่ต้นจนจบ เมื่อหมดคำถามเป็นการจบการให้สัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนจะถูกถามในลักษณะเดียวกันหมด ซึ่งการสัมภาษณ์ในลักษณะนี้จะต้องมีการจัดเตรียมเอาไว้เป็นอย่างดี

3.1.2 การสัมภาษณ์ที่ไม่มีรูปแบบ (Unstructured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะแตกต่างจากแบบแรก กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์จะมีอิสระในการถามได้อย่างเต็มที่ จะถามอะไรก่อนหลังก็ได้ไม่จำเป็นต้องถามเหมือนกันหมดเป็นการเปิดกว้าง และยืดหยุ่น

3.2 การสังเกตการณ์โดยตรง (Direct Observation Method) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตนี้จะเป็นวิธีที่เหมาะสมมากสำหรับงานที่ต้องปฏิบัติงานกับเครื่องมือ เครื่องจักร หรืองานสนาม ซึ่งจะทำให้สามารถสังเกตถึงกายภาพของกิจกรรมต่างๆ หรือผลงานที่ปรากฏออกมาได้ เช่น งานบริการในสำนักงาน งานบริการนอกสำนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ต้องสังเกตในขณะที่บุคคลกำลังปฏิบัติงานจนครบถ้วน ตั้งแต่เริ่มงานจนจบ โดยอาจทำการบันทึกเวลาของการทำงานต่างๆ ไว้ด้วย การสังเกตการณ์โดยตรงนี้สามารถแบ่งออกเป็นได้ 2 ประเภท คือ

3.2.1 การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยผู้สังเกตการณ์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับผู้ถูกสังเกตการณ์เข้าไปมีส่วนร่วมนี้อาจจะเข้าไปในลักษณะแบบมีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์ หรือแบบไม่สมบูรณ์ก็ได้ กล่าวคือเข้าไปร่วมโดยสมบูรณ์ผู้สังเกตการณ์จะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มโดยจะเข้าไปมีบทบาทและร่วมทำกิจกรรมทุกๆ อย่างกับผู้ถูกสังเกตส่วนการเข้าร่วมโดยไม่สมบูรณ์นี้ผู้ถูกสังเกตจะไม่รู้ตัวว่าตนกำลังถูกสังเกตพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะผู้สังเกตจะเข้าร่วม และมีส่วนร่วมในกิจกรรมบ้างตามที่เห็นสมควร

3.2.2 การสังเกตการณ์โดยไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) วิธีนี้ผู้สังเกตจะกระทำตนเป็นบุคคลภายนอกโดยไม่เข้าไปร่วมกิจกรรมของกลุ่ม แต่สามารถสังเกตได้ โดยอาจให้ผู้สังเกตอยู่ในที่ซึ่งผู้ถูกสังเกตมองไม่เห็น เช่น ใช้โทรทัศน์วงจรปิดหรือมีกระจกมองเห็นด้านเดียว เป็นต้น

3.3 การบันทึกข้อมูลการทำงานประจำวัน การบันทึกการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำวัน (Participant Diary/Logs Method) เป็นวิธีหนึ่งของการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน โดยใช้วิธีการบันทึกข้อมูลนี้ ผู้ปฏิบัติงานจะบันทึกรายละเอียดประจำวันตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่ของตน โดยเก็บบันทึกทุกอย่างตามลำดับเวลา ซึ่งรายละเอียดจากข้อมูลนี้จะช่วยให้เห็นวิเคราะห์งานสามารถมองเห็นภาพที่ค่อนข้างสมบูรณ์ของงานทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจให้มีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมในภายหลัง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในทุกจุดอย่างสมบูรณ์ และครบถ้วนหรืออาจใช้แถบบันทึกเสียงข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานบรรยายงานของตนลงในเครื่องบันทึกเสียงในขณะที่ทำงานนั้นๆ ก็ได้แล้วนักวิเคราะห์งานจึงค่อยถอดเครื่องบันทึกเสียงนั้นในภายหลัง การใช้บันทึกการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ 4 วิธีคือ

3.3.1 การบันทึกลงในสมุดประจำวันเป็นประจำทุกวัน วิธีนี้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีสมุดบันทึกรายละเอียดทั้งหมดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละชั้นของตนในแต่ละวันทุกคน การบันทึกประจำวันในสมุดประจำวันนั้นนับว่าเป็นเอกสารเชื่อถือได้ เพราะบันทึกตามความเป็นจริงที่บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติ

3.3.2 การบันทึกเฉพาะเหตุการณ์สำคัญ คือการบันทึกเฉพาะงานที่แตกต่างไปจากทุกวันที่เคยเกิดขึ้น โดยอาจเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษดีกว่าปกติ หรือต่ำกว่าปกติ ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้บันทึกจากการเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานประจำวัน

3.3.3 การบันทึกด้วยการถ่ายภาพยนตร์ หรือด้วยอุปกรณ์การถ่ายภาพอื่นๆ การบันทึกนี้อาจกระทำเป็นครั้งคราวไม่ใช่กระทำตลอดเวลา มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม หรือเพื่อหาวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่สุด

3.3.4 การบันทึกถึงการอภิปราย วิธีนี้หัวหน้างานหรือผู้เก็บบันทึกจะอภิปรายกับผู้ปฏิบัติงานถึงวิธีการทำงานต่างๆ โดยระบุข้อเท็จจริงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบแล้วอภิปรายในเชิงปริกษาหรือถึงข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการทำงานเพื่อช่วยกันแก้ไขให้การทำงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.4 การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires Method) นับเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่งที่นิยมกันมาก เพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อย วัตถุประสงค์หลักของแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น โดยนักวิเคราะห์งาน คือพยายามที่จะใช้เก็บข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับงานนั้นๆ โดยเฉพาะเพื่อที่จะได้รู้ถึงลักษณะงานที่สัมพันธ์กับหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงต้องมีการออกแบบโครงสร้างของแบบสอบถาม และการตั้งคำถามที่ดีเพื่อให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์ครบถ้วน ซึ่งคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามจะเป็นข้อมูลที่น่ามาใช้เขียนบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดลักษณะเฉพาะของงานคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามอาจแบ่งออกตามลักษณะการตอบได้ 2 รูปแบบ คือ

3.4.1 คำถามแบบเปิด (Open Ended Questions) คือ คำถามที่ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างอิสระด้วยคำพูดของตนเอง และแสดงความคิดเห็นต่อคำถามนั้นอย่างเต็มที่ตามความพอใจของผู้ตอบ ซึ่งจะกำหนดให้ตอบสั้นๆ หรือยาวๆ เหมือนเรียงความก็ได้

3.4.2 คำถามแบบปิด (Close Ended Questions) คือ คำถามที่ผู้สร้างมีจุดมุ่งหมายแน่นอน และจัดเตรียมคำตอบไว้ล่วงหน้าเพียงแต่ให้ผู้ตอบเลือกตอบจากคำถามที่กำหนดให้เท่านั้นคำถามแบบปิดที่พบเห็นกันโดยทั่วไป ได้แก่

3.4.2.1 คำถามแบบสองคำตอบ (Dichotomous Questions) รูปแบบนี้เป็นคำถามที่เลือกตอบอย่างใดอย่างหนึ่งในสองคำตอบ เช่น ใช่-ไม่ใช่ ถูก-ผิด เคย-ไม่เคย เป็นต้น

3.4.2.2 คำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple Choices) กล่าวคือแต่ละคำถามจะกำหนดคำตอบไว้หลายคำตอบ (ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป) แล้วให้เลือกตอบเพียงหนึ่งคำตอบแต่ละคำถามไม่จำเป็นต้องให้มีคำตอบเท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และวัตถุประสงค์ของคำถามข้อนั้นๆ

3.4.3 คำถามแบบให้เลือกตอบได้หลายข้อ (Checklist) รูปแบบนี้จะคล้ายกับแบบคำถามหลายตัวเลือกจะแตกต่างกันที่ให้เลือกตอบได้หลายคำตอบ

3.4.4 คำถามแบบให้เลือกตอบตามลำดับ (Ordering) เป็นรูปแบบที่กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบคำถามที่กำหนดให้โดยการเรียงลำดับคำตอบตามน้ำหนักความสำคัญหรือตามลำดับเหตุการณ์เกิดก่อนหลังด้วยการใส่หมายเลขบอกลำดับที่ ซึ่งจะกำหนดให้ตอบทุกคำตอบหรือเรียงลำดับ

4. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานหรือคำพรรณนาลักษณะงาน ภายหลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ไปทำการวิเคราะห์และแปลข้อมูลแล้วขั้นตอนต่อไป ก็คือนักวิเคราะห์งานจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาสรุปเรียบเรียงเขียนเป็น คำบรรยายลักษณะงาน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการบรรยาย หรือการพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) การบรรยายลักษณะงาน หรือการพรรณนาลักษณะงาน หมายถึง เอกสารที่เป็นการสรุปข้อความแสดงถึงรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขที่แสดงถึงลักษณะของงานโดยทั่วไปการพรรณนาลักษณะงานจะเป็นเอกสารที่แสดงข้อตกลงอย่างเป็นทางการระหว่างผู้บริหารองค์กรกับผู้ได้บังคับบัญชา ในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาของงานรายละเอียดในการปฏิบัติงาน เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการในการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติหรือทำอะไรบ้าง (What) อย่างไร (How) ให้ใคร (Who) และเมื่อไร (When) แต่มิใช่ตัวกำหนดว่าตำแหน่งนั้นจะมีหน้าที่อะไร เท่าไร เป็นอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารในองค์กร

5. การแปลงความเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน หรือการระบุคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานตามคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Specification) กล่าวคือในขั้นตอนสุดท้ายของการวิเคราะห์งานนั้น นักวิเคราะห์จะมีการแปลงคำพรรณนาลักษณะงานให้เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามคำพรรณนาลักษณะงานนี้ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า “การกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน” การกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน จึงหมายถึงเอกสารที่เป็นข้อความที่กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Abilities) ทักษะ (Skill) และองค์ประกอบอื่นๆ (Other Characteristics) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า “KASOCs” เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไป (Bernadin & Russell, 1993, p.111) ดังนั้น การกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นการกำหนดความสามารถในบางครั้งที่การกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานจะเขียนรวมกับเอกสารการพรรณนาลักษณะงานในการจัดทำเอกสารคำบรรยาย หรือการพรรณนาลักษณะงานและเอกสารการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานนี้ยังสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Job Standard) ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้มาตรฐานการทำงานจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะมีแนวทางให้บุคลากรในองค์กรแต่ละคนปฏิบัติไม่ก่อให้เกิดการสับสน หรือความซ้ำซ้อนในการทำงานขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกัน และมีประสิทธิภาพดังในตัวอย่างคำถาม และหัวข้อที่นำมาเขียนลงแบบฟอร์มแสดงให้เห็นถึงการนำข้อมูลที่

ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้รายละเอียดในการวิเคราะห์งานในตัวของการพรรณนางาน (JD) จะมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

เดชา เชชะวัฒนไพศาล. (2559 : 32-33) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานประกอบด้วยกระบวนการขั้นตอนต่างๆ ที่ผู้วิเคราะห์งานพึงปฏิบัติเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีระบบและเกิดประสิทธิผล

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตงาน เป็นขั้นตอนของการเตรียมการและกำหนดว่าจะทำการวิเคราะห์ห้อะไร ใช้วิธีการใด วิเคราะห์ไปเพื่ออะไร ตอบสนองความต้องการหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร มีประเด็นปัญหาหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร ตลอดจนต้องการข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ด้วยวิธีการใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขตการวิเคราะห์ให้เป็นไปอย่างมีเป้าหมายและมีระบบ

2. การกำหนดแหล่งข้อมูลและออกแบบวิธีการ ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดวิธีการว่าทำอะไรจึงจะให้ข้อมูลตามต้องการ ที่สำคัญผู้วิเคราะห์งานต้องเตรียมการให้พร้อมว่าจะศึกษาจะแหล่งข้อมูลใด มีทางเลือกใดบ้าง ผู้ให้ข้อมูลเป็นใครบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญของการวิเคราะห์งาน ได้แก่ แผนภูมิโครงสร้างองค์กร การจัดลำดับตำแหน่งงาน รายงานประจำปีขององค์กร นโยบายขององค์กร คู่มือการปฏิบัติงาน ข้อตกลงการจ้างงาน รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน ฯลฯ นอกจากนี้ยังรวมถึงแหล่งข้อมูลจากบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ ลูกค้า คู่ค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมอื่นๆ เมื่อระบุแหล่งที่มาของข้อมูลได้แล้ว ก็จะออกแบบวิธีการวิเคราะห์งานที่เหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์ในขณะนั้นต่อไป

3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล กล่าวได้ว่ากระบวนการนี้เป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์งาน โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการตามวิธีการวิเคราะห์งานและแหล่งข้อมูลที่กำหนดไว้ จัดหรือจำแนกข้อมูลให้เป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดเพียงพอต่อการวิเคราะห์ หลังจากนั้นจึงดำเนินการประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสังเคราะห์แปลความหมายให้ได้สารสนเทศที่อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้งานได้ต่อไป

4. การจัดทำสารสนเทศของงาน หลังจากทีวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้ว ผู้วิเคราะห์ควรจัดรูปแบบของสารสนเทศของงานให้เหมาะสมกับการนำไปใช้งาน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การรวมหรือแยกประเภทของงาน การระบุลักษณะเฉพาะของงาน การประเมินค่าของงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยทั่วไปสารสนเทศของการวิเคราะห์งานจะอยู่ในรูปแบบของเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน เอกสารระบุลักษณะเฉพาะของงาน และบันทึกมาตรฐานการทำงาน รวมถึงข้อมูลนำเข้าสำหรับการออกแบบงาน

5. การตรวจสอบข้อมูล ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานควรได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ทำการวิเคราะห์ หรือตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลดังกล่าวมีความครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้อง ที่สำคัญคือการได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง หลังจาก

การตรวจสอบแล้ว อาจมีการแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะเพื่อให้สารสนเทศมีความถูกต้องยิ่งขึ้น และพร้อมที่จะนำไปใช้งานต่อไป

6. การทบทวนและปรับปรุง เมื่อสภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการดำเนินธุรกิจ กระบวนการทำงานเปลี่ยนไป หน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนไป ปริมาณงานเปลี่ยนไป ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ องค์การควรต้องพิจารณาทบทวนและปรับปรุงการวิเคราะห์งานที่ได้เคยดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย ทั้งนี้การทบทวนและปรับปรุงควรดำเนินการเป็นระยะและต่อเนื่อง

จากที่นักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์งาน สรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ในแต่ละองค์การ หลังจากนั้นมีการออกแบบการจัดเก็บข้อมูล โดยการเตรียมสมุดบันทึกประจำวัน การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ รวมทั้งการสังเกต ส่วนวิธีการเก็บข้อมูลว่าจะใช้วิธีใดบ้างขึ้นอยู่กับนักวิเคราะห์ที่จะเลือกใช้ว่า ข้อมูลแต่ละด้านแต่ละส่วนจะลงลึกขนาดไหน เพียงใด หลังจากได้ข้อมูลมาแล้วก่อนจะทำการวิเคราะห์จำเป็นจะต้องตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ การจัดทำสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์แล้ว จัดทำบรรยายลักษณะงานคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

#### วิธีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน มีความจำเป็นจะต้องมีข้อมูลเพียบพร้อมในทุกๆ ด้าน เพื่อความถูกต้องแม่นยำของการวิเคราะห์ ดังนั้น การจัดเก็บข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่นักวิเคราะห์จำเป็นต้องออกแบบเครื่องมือ มีกระบวนการมีขั้นตอน มีวิธีการที่จะทำให้ได้ข้อมูลในทุกแง่มุม เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการวิเคราะห์งาน จึงมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน ไว้ดังนี้

เดชา เศษวฒนไพศาล (2559 : 30-32) ได้กล่าวถึง วิธีการเก็บข้อมูลไว้ คือ วิธีพื้นฐานที่นิยมใช้กัน ในปัจจุบันในการวิเคราะห์องค์ประกอบและรายละเอียดของงานเพื่อตอบวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วยวิธีดังต่อไปนี้ (Decenzo and Robbins, 2008 ; Bohlander and Snell, 2010)

1. วิธีการสังเกต (Observation Method) วิธีการนี้ผู้วิเคราะห์งานจะสังเกตกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง หรือวิเคราะห์จากบันทึกที่ได้ถ่ายไว้ในลักษณะของภาพนิ่งหรือภาพเคลื่อนไหว วิธีการสังเกตนี้จะทำให้ผู้วิเคราะห์งานได้ภาพกว้างๆ ของลักษณะงานที่กำลังศึกษาเท่านั้น ซึ่งอาจไม่สะท้อนการทำงานตามความเป็นจริง หรือไม่เพียงพอเท่าที่ควรก็ได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมักปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ในขณะที่กำลังถูกสังเกตการณ์อีกทั้งยังมีอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวของผู้สังเกตการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ด้วย วิธีการสังเกตนี้เหมาะสำหรับการวิเคราะห์งานที่มีลักษณะซ้ำๆ ทำเป็นประจำ มีขั้นตอน มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน (Routine Job) แต่ไม่เหมาะสำหรับงานที่ต้องอาศัยทักษะความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นไป เช่น งานด้านวิชาชีพ (Professional Job) หรืองานเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เช่น งานด้านบริหารจัดการ (Managerial Job)

2. วิธีการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview Method) วิธีการนี้ผู้วิเคราะห์จะทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกันสำหรับงานหนึ่งๆ ซึ่งอาจมีผู้ปฏิบัติงานหลายคน โดยทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ซึ่งจะทำได้รายละเอียดกว้างๆ มีวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างไร มีความสัมพันธ์กับงานหรือผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ อย่างไร โดยทั่วไปแล้วการสัมภาษณ์มักให้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ เนื่องจากผู้ดำเนินการสัมภาษณ์สามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ หรือทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจนแน่ใจว่าได้ข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง และเพียงพอต่อกระบวนการวิเคราะห์งาน

3. วิธีการสัมภาษณ์รายกลุ่ม (Group Interview Method) วิธีการนี้คล้ายคลึงกับการสัมภาษณ์รายบุคคลเพียงแต่เป็นการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับงานหนึ่งๆ พร้อมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะได้รับความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์จะช่วยกันอธิบายหรือเติมเต็มในส่วนที่ขาดไป และเป็นข้อมูลที่มีรายละเอียดครบถ้วนยิ่งขึ้นจากกระบวนการกลุ่ม

4. วิธีการออกแบบสอบถาม (Structured Questionnaire Method) การใช้แบบสอบถามเป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะทำได้สะดวกและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ โดยการเริ่มต้นออกแบบและจัดทำแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้กรอกหรือประเมินรายการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดเกณฑ์ได้ 5 ระดับ (เช่น ไม่ได้ปฏิบัติเลย ปฏิบัติค่อนข้างน้อย ปฏิบัติปานกลาง ปฏิบัติค่อนข้างมาก ปฏิบัติเป็นประจำ) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ระบุงานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยกิจกรรมใด และมีระดับมากหรือน้อยในการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ ในงานอยู่ในระดับใด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากผู้ปฏิบัติงานให้หัวหน้างาน โดยตรง ช่วยตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ จุดที่พึงระวังของการใช้แบบสอบถาม คือ ลักษณะของการสื่อสารแบบทางเดียว โดยที่ไม่มีการซักถาม เจาะลึก พิสูจน์ทราบ หรือแสดงความคิดเห็น อาจทำให้ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลลดลงได้

5. วิธีการสัมมนากับผู้เชี่ยวชาญ (Technical Conference Method) การประชุมเชิงสัมมนาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert) เช่น หัวหน้างาน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่ปฏิบัติงานนั้นมาเป็นระยะเวลาสั้นๆ จะทำให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวกับงานได้มาก และยังได้ความคิดเห็น แนวคิด หรือแนวโน้มต่างๆ เกี่ยวกับงาน แต่อาจมีประเด็นที่ควรต้องพิจารณาตรงที่ผู้เชี่ยวชาญบางท่านอาจไม่มีความคุ้นเคยในรายละเอียดของงานมากพอ เนื่องจากทำงานในตำแหน่งบริหารซึ่งงานบางประเภทมีความซับซ้อนและรายละเอียดปลีกย่อยมาก นอกจากนี้ยังควรต้องพิจารณาถึงความคิด ทักษะ ความรู้สึกต่างๆ เมื่อเทียบกับผู้ปฏิบัติงานจริงที่สัมผัสกับเนื้อหาของงานในทุกๆ ด้านด้วย

6. วิธีการจดบันทึกประจำวัน (Diary Method) วิธีการนี้มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึกการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกวันอย่างต่อเนื่อง วิธีนี้ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายค่อนข้างมาก ที่สำคัญความซื่อตรงและความสม่ำเสมอในการจดบันทึกของผู้ปฏิบัติงานเองก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อตัวข้อมูลและความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลด้วย

7. วิธีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) วิธีการนี้เป็นการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเฉพาะเจาะจง และทำการบันทึกเป็นเหตุการณ์ในกระบวนการทำงานหรือผลลัพธ์ที่



เกิดขึ้น รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงานนั้น ประเด็นสำคัญที่จะบันทึก ได้แก่ เหตุการณ์และเงื่อนไขของการเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้นๆ กิจกรรมหรือพฤติกรรมที่แสดงออกภายใต้เงื่อนไขของเหตุการณ์ บุคคล เวลา และสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ กล่าวคือ เป็นการบันทึกข้อมูลของการปฏิบัติงานว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน กับใคร อย่างไร และได้ผลลัพธ์หรือส่งผลกระทบต่ออย่างไร

จากที่กล่าวถึงการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานนั้น สรุปได้ว่า การจัดเก็บข้อมูลมีหลายวิธีแต่ละวิธีก็จะมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป เมื่อเป็นเช่นนี้ นักวิเคราะห์งานจึงต้องใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน เพื่อป้องกันความผิดพลาด แต่ส่วนใหญ่ นักวิชาการมักจะมองเห็นวิธีการหรือแนะนำให้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีสังเกต การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การใช้แบบสอบถาม นอกจากนี้ จากการบันทึกการปฏิบัติงาน ทั้งการรายงานการปฏิบัติงานด้วย

### ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์งาน

ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Process) เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนเกี่ยวกับงานใช้วิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาจัดทำการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณสมบัติของงานของผู้ปฏิบัติงาน (Job Evaluation) และกิจกรรมอื่นๆ เป็นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ด้านการวางแผนอัตราการกำลัง การสรรหาบุคคล การวางแผนอัตราค่าตอบแทน การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การจัดระบบความปลอดภัย และการป้องกันอุบัติเหตุ ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะประกอบไปด้วยงานหลัก 2 ประการ คือ การบรรยายลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

วิเชียร วิทิตคุณ (2557 : 4-8) ได้กล่าวถึงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์งานได้แก่ คำบรรยายลักษณะของงาน การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานพร้อมทั้งตัวอย่างทั้ง 2 ประการไว้ดังนี้

1. คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คำบรรยายลักษณะงานคือการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานต่างๆ ในหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยระบุตำแหน่งและประเภทบุคคลที่จะปฏิบัติในตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ตามปกติการทำคำบรรยายลักษณะงานจะเน้นการอธิบายตามการปฏิบัติงาน ซึ่งอธิบายได้ในลักษณะของรูปแบบการเขียน คำบรรยายลักษณะงานจะประกอบด้วย ชื่องาน หน้าที่ ความรับผิดชอบพร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดคร่าวๆ ของงานมีความเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง ฯลฯ หลักที่ควรยึดถือในการทำคำบรรยายลักษณะงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1.1 คำบรรยายลักษณะงานนั้น บรรลุสาระสำคัญทั้งหมดของตำแหน่งพอที่จะนำคำอธิบายงานนั้นไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่
- 1.2 หัวข้อสำคัญเกี่ยวกับลักษณะของตำแหน่งงานนั้นๆ มีความครบถ้วนหรือไม่
- 1.3 จำนวนและถ้อยคำที่ใช้มีลักษณะชัดเจน อันทำให้รายการที่อธิบายเป็นแบบเดียวกันหรือไม่ ทั้งถ้อยคำมีความกะทัดรัดเพียงใด
- 1.4 การอธิบายความหมายของตำแหน่งงาน เขียนเป็นแบบเดียวหรือไม่
- 1.5 ตำแหน่งงานนั้นอธิบายไว้ชัดเจนพอที่จะทราบว่าสัมพันธ์กับตำแหน่งงานอื่นอย่างไร

- 1.6 คำบรรยายลักษณะงาน ได้ระบุเวลาการวิเคราะห์ไว้ชัดเจนเพียงใด
- 1.7 มีผู้ใดได้ให้ความเห็นชอบในรายละเอียดของงานบ้าง
- 1.8 ได้ระบุให้เห็นความแตกต่างของรายละเอียดในระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ

2. การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร (Job Specification) การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร เป็นคุณสมบัติของงานที่ผู้สมัครจะต้องมีซึ่งนำไปในการพิจารณาในงาน หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำสำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละลักษณะของงาน จะเน้นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การศึกษา อายุ เพศ ความสามารถและประสบการณ์ที่ครอบคลุมไปถึงการปฏิบัติงาน รวมถึงคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเพื่อจะได้เปรียบเทียบกับได้ว่าบุคคลใดมีความเหมาะสมกับงานอย่างไร หลักในการกำหนดคุณสมบัติของงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 คำอธิบายควรสั้น กระชับรัดกุมได้ความชัดเจน
- 2.2 ระบุสภาพการทำงานทั้งหมดไว้
- 2.3 คุณสมบัติที่กำหนดไว้ต้องตรงกับตำแหน่งงานจริงๆ โดยถือเป็นคุณสมบัติที่ดี หากขาดคุณสมบัติอันนี้เสียแล้ว ผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ได้ยาก
- 2.4 เป็นคุณสมบัติที่สามารถวัดได้เที่ยงตรงและแน่นอน
- 2.5 คุณสมบัติที่ระบุไว้นี้ต้องมีจำกัดความแน่นอน
- 2.6 ต้องตรวจสอบคุณภาพสมบัติที่กำหนดเป็นระยะๆ เพื่อให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงงานในตำแหน่งนั้นๆ

เดชา เชชวนไพศาล (2559 : 34-36) ได้กล่าวถึง คำบรรยายลักษณะงาน การระบุลักษณะเฉพาะของงานพร้อมทั้งตัวอย่าง ดังนี้

คำบรรยายลักษณะงานมีสาระสำคัญของคำบรรยายลักษณะงานมุ่งเน้นที่ลักษณะของงานเท่านั้น ไม่ได้พิจารณาถึงตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใด คำบรรยายลักษณะงานนั้นมักจัดทำในรูปแบบของเอกสาร บางครั้งเรียกว่า เอกสารแสดงรายละเอียดของงาน หรือเอกสารพรรณนางาน เป็นต้น กล่าวได้ว่า คำบรรยายลักษณะงานเป็นพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับงาน โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน ความคาดหวังในการทำงาน สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ภายในองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง หรือระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยในการอธิบายว่าลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานอื่นๆ จะได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานอะไรบ้าง ถูกคาดหวังในการทำงานอย่างไร ตลอดจนการนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและเป็นแนวทางการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3.5 สรุป

ในบทที่ 3 นี้เป็นบทที่ว่าด้วยการกำหนดงานและการวิเคราะห์งาน ในบทนี้ผู้เขียนถือว่ามีความจำเป็นและมีความสำคัญไม่แตกต่างจากกระบวนการอื่นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่าภารกิจที่องค์กรใดๆ จะได้มาซึ่งบุคลากรนั้น จะต้องศึกษาจากนโยบายของรัฐบาลแต่ละรัฐบาลว่ามีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอย่างไร องค์กรนั้นๆ จึงจะสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ แต่ก่อนอื่นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษาแนวคิดและกระบวนการอย่างไร จึงจะได้ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำหน้าที่ในองค์กรอย่างมีคุณภาพ ทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะตลอดถึงทางด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความกระตือรือร้น ทุ่มเท เสียสละ ให้งานให้กับองค์กร โดยการที่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านนี้แต่ละองค์กรจะต้องกำหนดตำแหน่งงานที่มีความจำเป็นจะต้องมีในองค์กรนั้นๆ หลังจากนั้นผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายจะต้องศึกษาทุกด้านเพื่อให้เกิดความผิดพลาด ได้น้อยที่สุด หรือไม่ผิดพลาดเลยก็จะเป็นผลดีต่อองค์กรด้านการวิเคราะห์แต่ละตำแหน่งว่า มีความจำเป็น มีความเหมาะสมอย่างไร ที่จะได้บุคลากรเข้ามาทำหน้าที่ในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์จากข้อมูลที่รอบด้าน ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปรวมถึงนำเสนอต่อคณะบุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจสุดท้าย คือ รัฐบาล