

บทที่ 2 การวิเคราะห์งาน



การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบในงานที่ศึกษานั้น

เป็นการศึกษาถึงหน้าที่ในงานและสภาพการทำงาน รวมทั้งคุณลักษณะประจำตัวบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้นที่จะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงาน

เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวม บันทึกหลักฐาน และวิเคราะห์สารสนเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน

การวิเคราะห์งานคืออะไร ?



สารสนเทศงานที่สำคัญ

1. เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description)

2. เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน
(Job specification)

3. มาตรฐานการทำงาน (Job Standard)

4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

1. เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ
ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและ
ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น



1. เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (ต่อ)

ลักษณะงานจะประกอบด้วยข้อความที่สำคัญดังต่อไปนี้



ตำแหน่งงาน

หน้าที่

ความรับผิดชอบ

คุณลักษณะของงาน

เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม

2. เอกสารระบุข้อกำหนดงาน (Job specification)

ระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น โดยเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม



2. เอกสารระบุข้อกำหนดงาน (ต่อ)

ส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

การศึกษา

ประสบการณ์

ความรู้

ความสามารถ

ความชำนาญ

คุณสมบัติทางกายภาพ

ความพร้อมทางจิตใจ

3. มาตรฐานการทำงาน (Job Standard)

การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์ สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงาน โดยบุคลากรจะทราบถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน จึงไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ

4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์ และหาความสำคัญของแต่ละคน และสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรม โดยการเปรียบเทียบข้อมูล กับทั้งภายในองค์กรและเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน



ตำแหน่ง : Managers - Marketing & Sales

หน้าที่: Marketing & Seles

- Male/Female (age not over 40 year old)
- Minimum of a Bachelor's degree in any related fields
- Good proficiency of English language
- High level of intelligence and integrity combined with a strong sense of customer services
- Out going, energetic, self-motivate, hardworking and fast learner
- Advanced PC skills (MS Word, Excel, Power Point)
- Good interpersonal skills : creative, result oriented and proactive with attention in details
- Able to work under pressure and/in flexible environment
- Owned transportation

ตำแหน่ง : Producer

หน้าที่: 1. ดูแลควบคุมการผลิตรายการ 2. ผลิตสื่ूपข่าวและสารคดี 3. ผลิตงานโปรโมทรายการ

- ชาย / หญิง อายุไม่เกิน 35 ปี
- จบปริญญาตรีนิเทศศาสตร์ หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
- มีประสบการณ์ทำรายการและเขียนบท

ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเพื่อใช้ประโยชน์ ในด้านต่างๆ
ขององค์การ



1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การกำหนดค่าตอบแทน

6. การส่งเสริมความพลอดภัยในการทำงาน

7. การออกแบบงาน

8. ประโยชน์อื่นๆ

1. การระบุงาน (Job Identification)

-ระบุงานและขอบเขตของงานที่จะศึกษา/วิเคราะห์

2. การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

-อาทิ วิธีสังเกต ใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ ประชุม บันทึกงานแต่ละวัน ทดลองปฏิบัติ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

4. การจัดทำสารสนเทศของงาน (Job analysis Information)

กระบวนการวิเคราะห์งาน



งาน...

เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

- ตำแหน่งงาน จะแยกจากบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง

ตำแหน่งงาน	บุคคล
วัตถุดิบ หน้าที่ความรับผิดชอบ	สไตล์การทำงาน ผลการปฏิบัติงานของคน

- ความแตกต่างระหว่าง “ตำแหน่งงาน” กับ “บุคคล”

- เมื่อบุคคลย้ายออกจากตำแหน่งงาน เขาจะนำสไตล์การทำงาน, ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และผลการปฏิบัติงานไปกับตนเองด้วย
- สิ่งที่เขาทิ้งเอาไว้ ได้แก่ วัตถุดิบของตำแหน่งงาน, ขอบเขตของตำแหน่งงาน, หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้ก็คือ งาน

เทคนิคการวิเคราะห์งาน



งาน...

มุ่งเน้นผลลัพธ์

- ทุกตำแหน่งงาน จะมีเป้าหมายของตนเอง เพื่อที่จะสร้างความสำเร็จโดยรวมขององค์กร
- วัตถุประสงค์ขององค์กรจะถูกกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในรูปแบบ “อะไร” และ “อย่างไร”

มีความเป็นพลวัต

- เมื่อกลยุทธ์ และผังการบริหารองค์กรเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งผลให้ตำแหน่งงานเปลี่ยนตามไปด้วยเช่นกัน

เทคนิคการวิเคราะห์งาน



เทคนิคพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน

- การใช้แบบสอบถามการทำงาน (Questionnaire)
- การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
- การสังเกตการทำงาน
- การวิเคราะห์ **Work Process**





การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน

- มักใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลขั้นต้น ทำให้รู้ความรู้สึกและทัศนคติของผู้รับการสัมภาษณ์อันมีผลต่อความถูกต้องเที่ยงตรงของข้อมูล
- ให้ข้อมูลที่แม่นยำกว่าการออกแบบสอบถาม แต่ผู้เก็บข้อมูลจะต้องเตรียมตัวมากกว่า และหากสัมภาษณ์ไม่ถูกวิธีก็จะเกิดความผิดพลาดของข้อมูลได้มาก
- อย่างบอกถึงวิธีทำงานให้แก่ผู้รับการสัมภาษณ์ แต่ต้องรู้วิธีการทำงานจากผู้รับการสัมภาษณ์



- เหมาะสำหรับงานที่ไม่ใช่ฝีมือ หรืองานกึ่งฝีมือ หรืองานที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ซาก ๆ หรืองานที่กระบวนการผลิตไม่ยาวนาน
- โดยมากทำไปเพื่อศึกษา...
- ผู้สังเกตต้องทำความเข้าใจกับงานให้มากพอ เพื่อจะได้เก็บข้อมูลได้ถูกต้อง
- จะได้เป็นข้อมูลที่มองเห็นและสัมผัสได้ แต่ไม่ใช่ข้อมูลด้านจิตใจ หรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน

การสังเกตการทำงาน



- ต้องมองภาพงานรวมให้ออกทั้ง Flow เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน รวมถึงช่วยจัดความซับซ้อนของงานได้ด้วย
- ภาพงานย่อยเป็นเสมือนฟันเฟืองหนึ่งที่ช่วยให้งานทั้ง Flow เดินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ Work Flow

เป็นการวิเคราะห์ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของ **งาน** ในระดับองค์กร
คาดหวัง ที่จะส่งผลถึงความ **สำเร็จ** ขององค์กร

ไม่ใช่ การพิจารณาถึง จุดแข็ง และจุดด้อยของผู้ดำรงตำแหน่งงาน

หลักพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน



หลักพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน

- เป็นการวิเคราะห์ ไม่ใช่ การจดยรายการ
- พิจารณาขอบเขตของงาน ไม่ใช่ ตัวบุคคล
- เป็นข้อเท็จจริง ไม่ใช่ การตัดสิน (ประเมินผลการปฏิบัติงาน)
- เป็นการพิจารณาขอบเขตงานในปัจจุบัน ??
- พิจารณาร่วมกัน ไม่ใช่ การวิเคราะห์ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล





การวางแผนการวิเคราะห์งาน

1. ต้องพิจารณาให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายอันแท้จริงของวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งาน
2. ต้องกำหนดขอบเขตของการสำรวจวิเคราะห์ว่ามีขอบเขตกว้าง แคบเพียงไร เช่น จะศึกษาเพียงหน่วยงานเดียวหรือศึกษาหมดทั้งองค์การ เป็นต้น
3. ต้องเลือกวิธีการศึกษาข้อมูลและการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งานนั้นๆ



การวางแผนการวิเคราะห์งาน

5. ต้องเตรียมการดังต่อไปนี้ให้รอบคอบคือ ศึกษาถึงประเภทและขอบเขตของข้อมูล
6. ศึกษาวิเคราะห์และปรับปรุงแผนปฏิบัติ สำหรับการวิเคราะห์รายละเอียดหรือโอกาสต่อไป
7. หากจำเป็นควรจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมาปฏิบัติการวิเคราะห์ เพื่อให้สัมพันธ์สอดคล้องกับงานขององค์กร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน

- ❖ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุด โดยผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญ การวิเคราะห์งานและวัตถุประสงค์ในการนำเอาผลการวิเคราะห์งาน
- ❖ ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง พนักงานระดับต่างๆ จะต้องให้ความร่วมมือในโครงการการวิเคราะห์งาน ก่อนจะเริ่มโครงการต้องให้ฝ่ายปฏิบัติการ



แหล่งข้อมูลแรกที่นักวิเคราะห์จะพิจารณาคือ

- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีอยู่แล้ว เช่น สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดต่างๆ แต่ก็ต้องตรวจสอบข้อมูลเนื่องจากบางกรณี อาจได้ข้อมูลไม่ถูกต้องหรือข้อมูลล้าสมัย แหล่งข้อมูลอีกแหล่งหนึ่งคือ ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น นักฝึกอบรม หัวหน้างานมีความรู้เกี่ยวกับงานจะช่วยให้ข้อมูลได้



การออกแบบงาน

กระบวนการกำหนดโครงสร้างของงาน และการกำหนดกิจกรรมของงานเฉพาะอย่าง ให้แก่พนักงานแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

การออกแบบงาน

การออกแบบงานจะ ประกอบการตัดสินใจว่า

ใคร (who) ?

ทำที่ไหน (where) ?

ทำไมจึงทำ (why) ?

ทำอะไร (what) ?

ทำเมื่อไร (when) ?

ทำอย่างไร (how) ?

โดยการออกแบบงานจะต้องดำเนินการ เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์งาน

กระบวนการออกแบบงาน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะเฉพาะอย่างของแต่ละงาน

2. ลักษณะเฉพาะอย่างของวิธีการปฏิบัติ

3. การรวมแต่ละงานให้เป็นงานเฉพาะของแต่ละงาน

การออกแบบงานควรต้องพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ขอบเขตของงานและความลึกของงาน (job scope and depth)

ขอบเขตของงาน เป็นการแสดงจำนวนและความหลากหลายของงานของพนักงานคนใดคนหนึ่ง
ความลึกของงาน หมายถึงเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานที่จะวางแผนและกาจัดการงานของตน ตลอดจน
การปรับปรุงทุกด้านด้วยการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่างๆ

2. การใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเพื่อออกแบบงาน (socio technical approach to job design)

การออกแบบงานควรต้องพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 งานที่จัดทำให้พนักงานแต่ละบุคคลต้องมีเหตุผลและมีความหลากหลาย

2.2 พนักงานต้องสามารถที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับงานและเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.3 พนักงานต้องการตัดสินใจได้ด้วยตนเองในขอบเขตงานที่ทำ

2.4 พนักงานต้องการความช่วยเหลือทางสังคมบางอย่างเพียงเล็กน้อย

2.5 พนักงานต้องการสร้างความสัมพันธ์ของงานที่ทำกับชีวิตทางสังคมของเขา

2.6 พนักงานต้องเชื่อว่างานจะนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ



การออกแบบงานควรต้องพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ (the physical work environment)

สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ อุณหภูมิ ความชื้น การถ่ายเทอากาศ เสียง และ ส

4. ตารางทำงานที่เป็นทางเลือก (alternative work schedules) ซึ่งมีผลในการเพิ่มผลผลิตหรือลดต้นทุน มีรายละเอียดของแต่ละวิธีการดังนี้

เวลาที่ยืดหยุ่นได้ (flextime)

การแบ่งปันงาน (job sharing)

ชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ที่อัดแน่น (condensed work week)



คุณสมบัติของนักวิเคราะห์งาน

มีความตื่นตัว

มีความรู้และ
ประสบการณ์

มีพื้นฐานด้าน
การวิจัย

มีความเข้าใจ
ในงาน

มีบุคลิกภาพ
เหมาะสม

มีความสามารถในการ
ติดต่อสื่อสาร

มีทักษะใน
การวิเคราะห์

กิจกรรมทำยบบท

ให้นักศึกษา แบ่งกลุ่มๆ ละ 3 คน แล้ววิเคราะห์งานในตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าฝ่ายการเงิน
2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี
3. เจ้าหน้าที่ด้านการตลาด
4. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการลูกค้า
5. เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์
6. เจ้าหน้าที่ธุรการ



กิจกรรมกลุ่ม จำนวนสมาชิก 18 คน

- ให้นักศึกษาวิเคราะห์ลักษณะของงาน ดังนี้
- 1. หน้าที่ ของงาน คือ **ตำแหน่งงาน**
- 2. คุณสมบัติของการปฏิบัติงาน /ลักษณะงานที่ทำ
- **แบ่งกลุ่ม ให้จัดทำเป็น Power point**
- 1. นาทาชา, ฟาติมะ, จันทรเพ็ญ (4) 2. ชโลธร . ชัยนันท์ , อาริยา(6)
- 3. จิตรลดา, บุษบา, ธนาภรณ์ (3) 4. ภาณุพงศ์ ,ธนสิทธิ์ ,ธนา (2)
- 5. นิติธร , ภูชนน ,นพวรรณ (5.เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์)
- 6. ศุภฤกษ์, สรทัศน์, ฉันทพร (1.หัวหน้าฝ่ายการเงิน)

- สัปดาห์หน้า วันที่ 6 สิงหาคม 2564
- ให้นำเสนอกิจกรรมทุกกลุ่ม จัดทำ **power point**
- จะมีการทดสอบข้อสอบปรนัย 10 ข้อ เก็บคะแนน 5 คะแนน

