

การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึงการแยกแยะงานออกเป็นส่วนๆ เพื่อค้นหาความจริงเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน เจ็อนไขในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ที่จะปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานและการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์งาน

๑. เพื่อช่วยให้การจัดจำแนกงานที่คล้ายกันให้มีลักษณะเป็นระบบมากขึ้น
๒. เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น
๓. เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานที่จะทำอย่างแท้จริง ตลอดจนเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบในงานนั้น
๔. เพื่อช่วยให้ทราบสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมากขึ้น
๕. เพื่อช่วยในการกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
๖. เพื่อตรวจสอบความบกพร่อง การทำงานซ้ำซ้อน หรือวิธีการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ
๗. เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
๘. เพื่อช่วยในการพิจารณาเงินเดือนหรือค่าจ้างให้เหมาะสมกับงาน
๙. เพื่อช่วยในการกำหนดหลักเกณฑ์ การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
๑๐. เพื่อช่วยในการจัดโครงการฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๑. เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการทำงาน แก่บุคลากรประเภทต่างๆ ในหน่วยงาน

ขั้นการดำเนินการวิเคราะห์งาน

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์งานนั้น ส่วนใหญ่เก็บรวบรวมมาจากหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณงาน กิจกรรมเฉพาะที่เขาปฏิบัติ งาน ตำแหน่งและความสัมพันธ์ต่อระบบบริหาร ลักษณะการทำงาน ตลอดจนอุปกรณ์และเครื่องใช้ต่างๆ ประวัติการศึกษา การฝึกอบรมพิเศษ ประสบการณ์ เงินเดือน ความรู้ ทักษะ นิสัย สุขภาพ ฯลฯ ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะช่วยอธิบายถึงการปฏิบัติงานของแต่ละคน ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ในการวิเคราะห์งานอาจจะมีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันได้หลายวิธี ต่อไปนี้เป็นวิธีดำเนินการวิเคราะห์งานวิธีหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ๑๓ ขั้นตอน จะทำให้การวิเคราะห์งานเป็นไปอย่างครบวงจร แต่ละขั้นตอนได้อธิบายไว้อย่างคร่าวๆ พอสังเขปดังนี้

๑. การกำหนดปรัชญาที่เป็นปัจจุบันของหน่วยงาน

การวิเคราะห์งานในหน่วยงาน หรือสถาบันใดก็ตาม ผู้วิเคราะห์จำเป็นจะต้องทราบปรัชญาที่เป็นปัจจุบันของหน่วยงาน หรือสถาบันนั้นเสียก่อน สมมติว่าหน่วยงานที่จะทำการวิเคราะห์งานเป็นโรงเรียน เราทราบว่าโรงเรียนเป็นสถาบันที่มีหน้าที่ฝึกฝนอบรมนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ดังนั้น ในการกำหนดปรัชญาที่เป็นปัจจุบันและอนาคตของโรงเรียน ควรจะเป็นคำ-

ตอบที่มาจาก
มี
มี
นักบริหารแล
มี
มารดาและผู้
มี
๒. ก
การกำ
ต้องกำหนด
ข้อ ๑ การ
ไปนั้น เป็
ความสามารถ
ใด จึงจำ
ให้เฉพาะลง
และทิศทาง
เป็นรายสา
มุ่งหมายนั้น
มี
ตั้งขึ้นนั้นเ
จ
เพียงใด
๓.
ของจุดมุ่ง
กำหนด
การกำหนด
เป็นระบบ
จุดมุ่งหมาย
ซึ่งนับว่าเป็น
เป็นวัตถุประสงค์
จะเตรียม
บริหารด้วย

ตอบที่มาจากคำถามต่อไปนี้

มีอะไรบ้างที่เป็นความต้องการของโรงเรียน

มีอะไรบ้างที่เป็นความต้องการของอาจารย์
นักบริหารและเจ้าหน้าที่ต่างๆ

มีอะไรบ้างที่เป็นความต้องการของบิดา-
มารดาและผู้ปกครอง

มีอะไรบ้างที่เป็นความต้องการของสังคม

๒. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

การกำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงานนั้น จะ
ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับปรัชญาที่กำหนดไว้ใน
ข้อ ๑ การที่เราหวังให้นักเรียนที่โรงเรียนผลิตออก
ไปนั้น เป็นประโยชน์ต่อสังคม นักเรียนจะต้องมี
ความสามารถและทักษะในด้านต่างๆ อย่างละเท่า
ใด จึงจำเป็นต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
ให้เฉพาะลงมา ในระดับที่เป็นแนวกำหนดคุณภาพ
และทิศทางของการพัฒนาโรงเรียน โดยส่วนรวมและ
เป็นรายสาขาวิชา คำถามที่เกี่ยวกับการกำหนดจุด
มุ่งหมายนั้นได้แก่

มีจุดมุ่งหมายอะไรบ้าง ที่ทำให้ปรัชญาที่
ตั้งขึ้นนั้นเป็นไปได้

จุดมุ่งหมายเหล่านี้เหมาะสมกับปรัชญา
เพียงใด

๓. กำหนดวัตถุประสงค์ที่อยู่ภายในขอบเขต ของจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

กำหนดวัตถุประสงค์ในขั้นนี้ โดยทั่วไปเป็น
การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม คือกำหนด
เป็นระบบพฤติกรรมของนักเรียนที่คาดหวังตามแนว
จุดมุ่งหมายและปรัชญา ที่เป็นปัจจุบันของโรงเรียน
ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญของการวิเคราะห์งาน เพราะ
เป็นวัตถุประสงค์ที่ช่วยชี้แนวทางว่า นักบริหารควร
จะเตรียมการบริหารงานอย่างไร ควรจะดำเนินงาน
บริหารด้วยวิธีใดจึงจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

ภาพและนอกจากนั้น ยังช่วยเป็นแนวทางสำหรับ
ครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตลอดจนนักเรียนดำเนิน
งานเกี่ยวกับการสอนการเรียนรู้ ให้บรรลุความมุ่ง-
หมายที่ได้กำหนดไว้อีกด้วย

๔. การวิเคราะห์งาน

หลังจากกำหนดปรัชญา ความมุ่งหมายและ
วัตถุประสงค์ของโรงเรียน หรือของงานที่จะต้อง
ทำแล้ว ต่อไปถึงขั้นการวิเคราะห์งาน (job
analysis) ซึ่งเป็นการพิจารณางานในตำแหน่ง
ต่างๆ งานแต่ละอย่างมีอะไรบ้าง และต้องการคน
ประเภทไหน เพื่อทำงานเหล่านั้น การวิเคราะห์
งานจะต้องพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้

ลักษณะของสถานที่ในการปฏิบัติงาน

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคล
ในตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งงาน

องค์ประกอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ลักษณะและพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติ
งาน

๕. การจำแนกหรือลำดับความสำคัญของงาน

เมื่อได้วิเคราะห์งานต่างๆ ในโรงเรียนแล้ว
ต่อจากนั้นจะเป็นการจัดแบ่งกลุ่มหน้าที่ต่างๆ ตาม
ลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน เชื่อมโยงกัน และลด
หลั่นกันเป็นระดับต่างๆ ซึ่งอาจจำแนกงานออก
เป็นหมวดหมู่ที่อยู่ในระดับสูง กลางและต่ำ หรือ
ในระดับงานที่ยาก ปานกลาง และง่ายได้อย่างไร
มีหลักเกณฑ์อย่างไร สมเหตุสมผลหรือไม่

๖. การกำหนดตำแหน่งเพื่อดำเนินงาน

เมื่อจำนวนงานทั้งหมดของโรงเรียนถูก
จำแนกออกเป็นหมวด หมู่ ตามลำดับความสำคัญ
ต่างๆ เสร็จแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือกำหนดตำแหน่ง
ที่จะดำเนินงานชนิดนั้นๆ ได้อย่างไร ตำแหน่ง

การทำงาน

งานนั้น

ความรับ-

เข้าปฏิบัติ

บทบาท

เครื่องมือ

พิเศษ

หระ นิสัย

ยอมรับ

สภาพ

งานอาจ

ายวิธี ต่อ

ง ซึ่ง

วิเคราะห์

ได้อธิบาย

บุ๋นของ

อสถาบัน

ปรัชญาที่

เน้นเสีย

ะหว่าง

กันที่มี

สามารถ

คมและ

พาที่เป็น

เป็นคำ-

อะไรบ้าง ที่สามารถดำเนินงานในระดับยากปานกลาง และง่ายได้ ขึ้นนี้คำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างตำแหน่ง กับระดับความยากง่ายของงานเป็นสิ่งสำคัญ

๓. การเขียนรายละเอียดของงาน (job descriptions)

หลังจากกำหนดตำแหน่ง เพื่อดำเนินงานต่างๆ แล้วขั้นต่อไปก็คือ การเขียนรายละเอียดของงาน ในขั้นนี้จะต้องระบุงานแต่ละงานเหล่านั้น ต้องการความรับผิดชอบอะไรบ้างมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด

๔. การพิจารณาเกณฑ์การวัดสำหรับงานต่างๆ

การที่จะทราบว่าบุคลากรแต่ละคนได้ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานได้ตามรายละเอียดของงาน (job descriptions) มากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องมีการวัดความสำเร็จของงานหรือเกณฑ์ในแต่ละลักษณะงาน เครื่องมือที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดนี้จะต้องมีความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อมั่น (reliability) พอสมควร โดยทั่วไปมักจะเป็นแบบทดสอบ แบบสังเกตและแบบสอบถาม ตลอดจนแบบสัมภาษณ์ ที่สอดคล้องกับลักษณะงานนั้นๆ

๕. การจัดหมวดบุคลากร

เมื่อได้พิจารณางานโดยละเอียด จัดจำแนกเป็นหมวดหมู่เป็นระดับต่างๆ แล้ว ระบุขอบเขตความรับผิดชอบแล้ว มีเกณฑ์สำหรับประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานไว้แล้ว ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เราก็ใช้เป็นแนวในการคัดเลือกและสรรหาคandidateได้ถูกแหล่ง และเลือกสรรคนได้ตรงกับงานมากขึ้น ในการคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลเราอาจใช้วิธีการทดสอบ วิธีการสัมภาษณ์ และวิธีการสังเกตหรืออาจใช้วิธีให้เสนอแนวความคิดในการดำเนิน

งานนั้นๆ ในการสรรหาคนก็ได้

๑๐. การพิจารณาบทบาทของผู้ดำเนินงาน

เมื่อสามารถสรรหาคนมาดำเนินงานได้แล้ว ขั้นต่อไปที่ควรคำนึงถึง คือการพิจารณาบทบาทของผู้นั้น การที่แต่ละบุคคลเข้าร่วมดำเนินงานจะมีบทบาทมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นจะต้องทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคคลผู้นั้นจะต้องปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นอะไรบ้าง ในการดำเนินงานร่วมกัน รวมทั้งคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

๑๑. การปรับปรุงระบบบุคลากร

จากการดำเนินงานตามขั้นต่างๆ ตั้งแต่ขั้น ๑ ถึงขั้น ๑๐ จะช่วยให้ทราบว่าโรงเรียนนี้มีจำนวนงานที่จะให้ทำทั้งหมดเท่าใด เป็นงานอะไรบ้าง คนที่จะทำงานนั้นๆ จะต้องรู้อะไรบ้าง มีงานใดที่ยังขาดคนทำ และมีคนประเภทไหนยังขาดความชำนาญชำนาญ หรือต้องเพิ่มเติมด้วยการจัดการฝึกอบรมเพิ่มเติม ดังนั้นในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับงานมาดำเนินการได้ บางครั้งจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ และทักษะให้เหมาะสมกับงานพิจารณาคนที่หย่อนสมรรถภาพให้ไปอยู่ที่อื่นที่เขาทำได้ และลดจำนวนคนที่ล้นงานบางส่วนออกไปสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นไปในรูปของการประหยัด และความยุติธรรมแก่บุคลากรที่ทำงาน

๑๒. นำระบบบุคลากรไปใช้

เมื่อได้ปรับปรุงระบบบุคลากรของโรงเรียนให้พร้อมที่จะรับงานมาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็เริ่มนำระบบใหม่นี้ไปใช้ดำเนินงานได้ทันที และควรจะเริ่มใช้ในภาคแรกของปีการศึกษา เพื่อสะดวกต่อการติดตามประเมินผลในรูปของประเมิน

ผลย่อย (foประเมินผลรวม

๑๓. ก

เป้าหะ

วิเคราะห์งาน

ประหยัด ดัง

รายรับตามราย

วาระระบบแผนง

Planning

อื่นๆ ที่มีความ

อนึ่ง

ข้อมูลที่ไม่ถูก

เช่น ถ้าหาก

Berak, F

of I

Davis, F

and

Hartley,

Cl:

Matfesse

me:

Ed:

Thonsta

Ap

ผลย่อย (formative evaluation) และ
ประเมินผลรวม (summative evaluation)

๑๓. การวิเคราะห์การใช้จ่าย

เป้าหมายที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการวิเคราะห์งาน เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างประหยัด ดังนั้น เราจำเป็นต้องวิเคราะห์รายจ่ายรายรับตามรายการต่างๆ โดยอาจใช้วิธีการที่เรียกว่าระบบแผนงบประมาณ PPBS (Program Planning Budgeting Systems) หรือวิธีอื่นๆ ที่มีความเหมาะสม

อนึ่ง มีข้อที่ควรจะต้องระวังเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลที่ไม่ถูกต้องมาใช้ในการวิเคราะห์งาน ตัวอย่างเช่น ถ้าหากแยกงานออกเป็นกิจกรรมที่เฉพาะย่อย

ลงไป ผลรวมของปริมาณงานย่อยๆ เหล่านี้จะให้ภาพพจน์ที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานเท่านั้น และถ้าหากจะพิจารณาถึงคุณภาพ หรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน ในการที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายอาจจะได้แก่ อุดมการณ์ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และความร่วมมือ ดังนั้น การที่จะเก็บข้อมูลที่มีความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้จึงนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง การวิเคราะห์งานที่กำหนดหน้าหน้าที่กิจกรรมต่างๆ เท่ากันนั้น เป็นการบิดเบือนภาพพจน์ของงานนั้น ให้ผิดไปจากความเป็นจริง ทั้งนี้เพราะว่ากิจกรรมแต่ละอย่างใช้การกระทำที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นจึงควรกำหนดหน้าหน้าที่ให้มีความสัมพันธ์กับความสำคัญของแต่ละกิจกรรม

อนันต์ ศรีโสภ

บรรณานุกรม

- Berak, H. Valued. "Goals, Public Policy and Educational Evaluation," *Review of Educational Research*. 40: 261-270, 1970.
- Davis, Russell G. *Planning Human Resource Development, Educational Models and Schemata*. Chicago, Rand McNally, 1966.
- Hartley, Harry J. *Educational, Planning-Programming-Budgeting*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1968.
- Matfessel, N.S. & Michael, W.B. "A paradigm involving multiple criterion measure for evaluation of the effectiveness of school programs," *Educational and Psychological Measurement*, 1967, 27, 931-43.
- Thonstad T., *Education and Manpower : Theoretical Models and Empirical Applications*. University of Toronto Press, 1968.

งานงาน
านได้แล้ว
บทบาทของ
จะมีบท
นั้นจะต้อง
บุคคลผู้นั้น
ไว้บ้าง ใน
ที่เกี่ยวข้อง

ตั้งแต่ชั้น
นี้มีจำนวน
ไว้บ้าง คน
คนใดที่ยัง
ภาคความ-
ัดการฝึก-
มีประสิทธิ
ได้ บาง-
เพื่อเพิ่ม
สมกับงาน
นที่เขา
นอกออกไป
หน่วยงาน
ยุคธรรม

เรียนให้
รูปภาพ
ได้ทันที
า เพื่อ
ประเมิน