

บทที่ 2

การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเสมือนเป็นหัวใจของการทำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะต้องนำไปใช้ในกิจกรรมด้านอื่น ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งการวิเคราะห์งานยังเป็นการศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ในองค์กร หากเป็นงานใหม่ที่เพิ่งจะจัดทำขึ้น หรือสร้างขึ้น เราจำเป็นต้องมีการออกแบบงาน (Job Design) ด้วย ทั้งนี้ เพื่อวางแผนเกี่ยวกับความก้าวหน้าของบุคลากร และป้องกันมิให้บุคลากรเกิดอาการเบื่อหน่ายหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การวางแผนงาน ออกแบบงาน เพื่อให้บุคลากรพึงพอใจในงาน และสามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้ต่อไปนาน ๆ การออกแบบงาน มี 2 ลักษณะ คือ

1. การทำให้งานมีความหลากหลายมากขึ้น (Job Enlargement) เทคนิควิธีที่ใช้ คือ การโยกย้าย (Transfer) และการหมุนเวียนงาน (Rotation)
2. การทำให้งานมีคุณค่ามากขึ้น (Job Enrichment) เทคนิควิธีที่ใช้ คือ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

ส่วนงานที่มีอยู่แล้วมีการออกแบบงานไปแล้วนั้น เราอาจออกแบบงานใหม่อีกได้เมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสม เราต้องวิเคราะห์งานกันเพื่อศึกษารายละเอียดของงานนั้น ๆ ว่ามีลักษณะงานอย่างไร ต้องใช้บุคลากรชนิดใดหรือประเภทใด จึงจะเหมาะสม เพื่อจะได้วางคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Put The Right Man On The Right Job)

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความทางด้านวิชาการ ไว้ดังนี้

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร หรือเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานในองค์กร เป็นการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบโดยการรวบรวม การประเมิน และการจัดข้อมูลเกี่ยวกับงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540, หน้า 390)

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงาน อย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสม

กับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2542, หน้า 2)

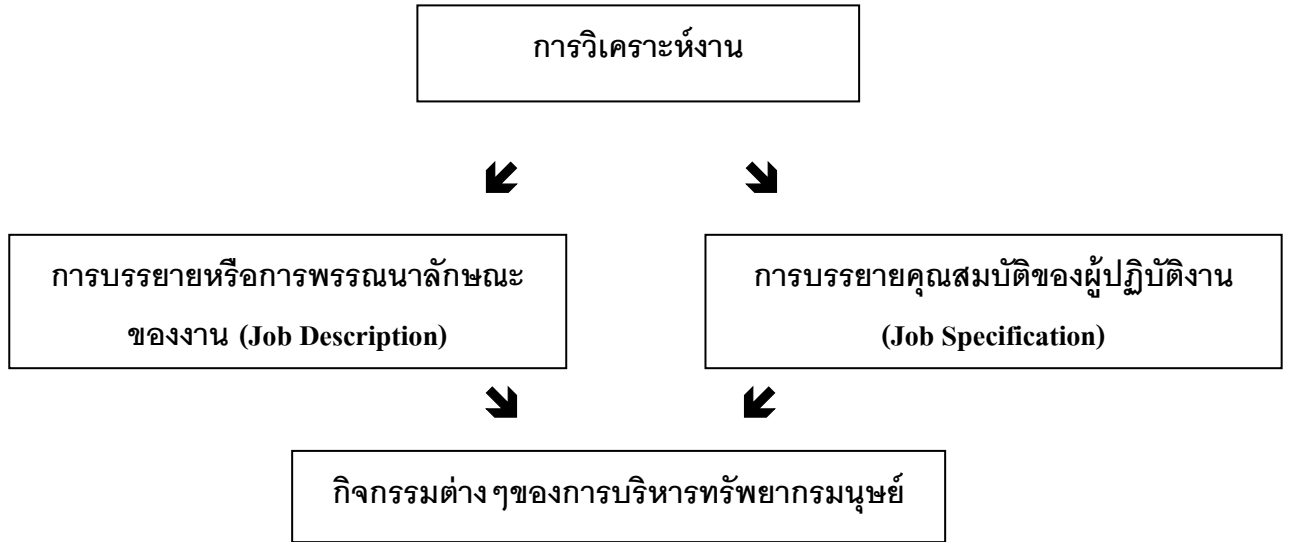
การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะประเมินผลและจัดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์งานจะดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเรียกว่า นักวิเคราะห์งาน (Job Analyst) นักวิเคราะห์งานมีหน้าที่รวบรวมจำแนกแยกแยะประเมินและจัดข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 155)

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบในงานที่ศึกษานั้น ผลของการวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน 2 อย่างคือ การแสดงรายละเอียดงานกับการระบุลักษณะงานและนำไปใช้ในการประเมินค่างานและการแยกประเภทงาน (เสนาะ ตีเยาว์, 2543, หน้า 38)

การวิเคราะห์งาน หมายถึง การศึกษาหน้าที่ของงานหนึ่งๆ พร้อมกับศึกษาคุณสมบัติบุคลากรที่ต้องการให้มาทำไว้ด้วย ผลการวิเคราะห์งานนำไปใช้ในการเตรียมงานเพื่อกำหนดรายละเอียดหัวข้องาน (JD) และการระบุลักษณะของงาน (JS) ให้ทันสมัยและทันเหตุการณ์ยิ่งขึ้น (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 85)

การวิเคราะห์งาน หมายถึง เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของคน (Job analysis is a process of collecting information about man's work.) (นพ ศรีบุญนาค, 2546, หน้า 27)

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการ การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหมด และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ จัดทำเป็นเอกสารสำหรับตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งเอกสารของตำแหน่งงานนั้นประกอบไปด้วย สองส่วนใหญ่ๆ คือ การบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) และ การบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) ทั้งนี้ก็นำเอกสารเหล่านี้มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการปฏิบัติกิจกรรมด้านอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ดังแผนภาพ ต่อไปนี้



รูปภาพที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน การบรรยายลักษณะของงาน การบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และกิจกรรมด้านอื่นๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา (เบญจมาส ลักษณะนิยานนท์, 2547, หน้า 29)

จากคำว่า “Job Description” และ “Job Specification” อาจทำให้หลายคนสับสนได้ เนื่องจากข้อมูลที่อยู่ในเอกสารทั้ง 2 ชั้นนั้นเป็นข้อมูลรายละเอียดของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะสอดคล้องกันเป็นคู่ๆ กล่าวคือ ใน 1 ตำแหน่งงานจะมีทั้ง “Job Description” และ “Job Specification” ที่มีเนื้อหาข้อมูลสอดคล้องกัน ยกตัวอย่างเช่น ในตำแหน่งเลขานุการ “Job Description” เขียนไว้ว่าต้องทำงานกับเครื่องพิมพ์ดีดหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังนั้น “Job Specification” ของตำแหน่งเลขานุการ ก็ต้องระบุถึงความสามารถในการพิมพ์ดีดได้ ใช้เครื่องพิมพ์ดีดหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ ซึ่งต้องรวมถึงความสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีความสอดคล้องกับการพิมพ์ด้วยเช่นกัน

เมื่อชื่อในเอกสารเป็น “Job Description” และ “Job Specification” แต่เนื้อในเอกสารเป็นคำว่า “Position” จึงอาจทำให้สับสน เราจึงควรทราบความหมายของคำสำคัญที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

คำที่สำคัญ

1. ตำแหน่ง (Position)

คือ หน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยภารกิจและ กิจกรรมย่อยต่างๆ ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะงานที่มอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดไปปฏิบัติ เช่น ตำแหน่ง พนักงานบัญชี เป็นต้น

2. งาน (Job)

คือ กลุ่มของตำแหน่งที่มีชนิดหรือระดับเดียวกัน หรือกลุ่มของหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์กัน และอยู่ระดับเดียวกัน ที่มีปริมาณมากและจัดแบ่งเป็นตำแหน่งต่างๆ เพื่อมอบหมายให้บุคคลหลายคนช่วยกันปฏิบัติให้แล้วเสร็จ เช่น พนักงานบัญชี 2 ตำแหน่งจัดเป็น 1 งาน หรือพนักงานขาย 5 ตำแหน่งจัดเป็น 1 งาน เป็นต้น

3. อาชีพ (Occupation)

ประกอบด้วยกลุ่มงาน ซึ่งมีประเภทงานคล้ายคลึงกัน ที่มี อยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน และมีอาชีพนี้เป็นสากล เช่น อาชีพรับราชการ เป็นต้น

จากความหมายของคำเหล่านี้ “Job” จึงอาจประกอบด้วยหลายๆ “Position” มารวมกัน หรือ ใน “Job” แต่ละ “Job” อาจมีเพียง “Position” เดียวหรือหลาย “Position” ก็ได้ และเมื่อเราหาข้อมูลใส่ใน “Job Description” และ “Job Specification” แล้ว จึงหมายถึง เราหา ข้อมูลของ “Position” นั้นเอง แต่ถ้ามีหลายๆ “Position” เราก็ไม่จำเป็นต้องหา “Position” หลายครั้งตามจำนวนตำแหน่ง เพราะตำแหน่งเดียวกันย่อมทำงานเหมือนกัน ยกตัวอย่างเช่น ใน บริษัทใหญ่ๆ อาจมีเลขานุการหลายตำแหน่ง (หลายคน) แต่เรามี “Job Description” และ “Job Specification” ของเลขานุการเพียงชุดเดียว เป็นต้น

คำบรรยายลักษณะงาน

เอกสารคำบรรยายหรือคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ทำการรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนภาระอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งอาจจำแนกได้เป็นข้อๆ ดังนี้

1. ชื่อตำแหน่งงาน
2. ความสัมพันธ์ของตำแหน่งกับหน่วยงานอื่น
3. ชื่อหรือตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

4. ชื่อหรือตำแหน่งหรือจำนวนของผู้ได้บังคับบัญชา
5. วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ในงาน
6. หน้าที่ต้องปฏิบัติ
7. รายละเอียดงานที่ต้องปฏิบัติ
8. หน้าที่พิเศษที่ต้องปฏิบัติ
9. สภาพการทำงาน
10. (เงินเดือน/ค่าจ้างและอัตราชั่วโมงการทำงาน) สำหรับเรื่องขอค่าตอบแทน อาจารย์บุ
หรือไม่ระบุก็ได้ เพราะองค์การส่วนใหญ่ การจ่ายค่าตอบแทน ถือเป็นความลับ

กลุ่มบุคคลในองค์การแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มบุคคลในตำแหน่งบริหาร
2. กลุ่มบุคคลในตำแหน่งวิชาชีพและเทคนิค

คำบรรยายลักษณะงานของบุคคลในตำแหน่งบริหารกับตำแหน่งด้านวิชาชีพและเทคนิค จะมีลักษณะงานและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน การเขียนคำบรรยายลักษณะงานของกลุ่มบุคคลเหล่านี้มีความยากง่ายแตกต่างกันใน 2 ประเด็น กล่าวคือ

1. ลักษณะของเนื้องานต่างกัน

ในตำแหน่งวิชาชีพ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต ตัวเนื้องาน กิจกรรมในแต่ละวันมีความชัดเจนในการเขียนบรรยายลักษณะของงาน และสอดคล้องโดยตรงต่อการประเมินค่างาน ในขณะที่ตำแหน่งบริหารนั้น เนื้องานกิจกรรมในแต่ละวันอาจเป็นการประชุม การเซ็นเอกสาร การเป็นตัวแทนไปสถานที่ต่างๆ ซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมได้ยาก กิจกรรมที่ปฏิบัติในแต่ละวันอาจไม่สอดคล้องกับการประเมินค่างานโดยตรง เนื่องจากตำแหน่งบริหารถูกประเมินค่างานสูงกว่า และได้ค่าตอบแทนสูงกว่า ดังนั้นการเขียนบรรยายลักษณะงานต้องให้สอดคล้องกับการประเมินค่างาน กล่าวคือต้องเขียนในลักษณะเนื้องานที่เป็นนามธรรม เช่น การวางแผน การคิดและตัดสินใจ ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. ลักษณะของการบรรยาย(รูปธรรม-นามธรรม)

เนื่องจากความชัดเจนของเนื้องานแตกต่างกัน ทำให้ลักษณะของการบรรยายต่างกัน ดังนั้นความยากง่ายในการเขียนคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงาน ทั้ง 2 กลุ่มต่างกัน กล่าวคือ ของตำแหน่งบริหารจะยากกว่า

คำบรรยายคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน

เอกสารคำบรรยายลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อระบุคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ หรือมีความเหมาะสม ในตำแหน่งงานนั้น ๆ ข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงานจะถูกระบุในคำบรรยายลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ระดับการศึกษา (แต่ละตำแหน่งต้องการบุคคลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน)
2. ประสบการณ์การทำงาน(แต่ละตำแหน่งอาจต้องการประสบการณ์มากน้อยต่างกัน)
3. เพศ (เพศหญิงหรือชาย ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หรือ ได้ทั้งเพศหญิงและเพศชาย)
4. อายุ (อายุที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งอาจกำหนดเป็นช่วงอายุก็ได้)
5. ทักษะ ความถนัด (ที่ต้องมีในทางวิชาชีพ ที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องมี)
6. ความสามารถทั่วไป (มีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และอาจรวมถึงความสอดคล้องกับเพศ)
7. ความสามารถพิเศษ (ความสามารถอย่างอื่นประกอบเพิ่มเติมในตำแหน่งนั้น ๆ)

รูปแบบ (Format) ของเอกสาร “Job Description” และ “Job Specification” ในแต่ละหน่วยงานอาจไม่เหมือนกัน ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่จะมีเนื้อหาสาระหรือข้อมูลในแนวทางเดียวกัน ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น สำหรับตัวอย่างเอกสาร “Job Description” และ “Job Specification” จะได้แสดงเอกสารตัวอย่างต่อไปนี้

-ตัวอย่างแสดงเอกสารคำบรรยายลักษณะงานและคำอธิบายคุณสมบัติของงาน-

เบญจาเทคโนโลยี

เอกสารแสดงลักษณะการทำงาน
JOB DESCRIPTION/JOB SPECIFICATION

ชื่อ-สกุล	นางสาวสวย สมจริง	E/N	B-032
ฝ่าย/แผนก	บริหาร/บัญชี	ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บัญชี
วันที่เริ่มทำงาน	19 เมษายน 2548		

ลักษณะงานที่ทำ

1. นำเอกสารค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มาทำใบปะหน้า (ใบบันทึกบัญชี)
2. บันทึกสมุดเงินสดซื้อ, จ่าย, ขาย, รับ
3. บันทึกสมุดบัญชีแยกประเภท
4. ออกใบวางบิล
5. ออกใบเสร็จรับเงิน
6. ออกใบลดหนี้
7. ไปติดต่อธนาคาร ในกรณีที่เจ้าหน้าที่การเงินไม่ว่าง
8. ตรวจสอบใบกำกับภาษีที่ทางฝ่ายเก็บสินค้าออกว่าถูกต้องหรือไม่
9. ตรวจเช็คและแจ้งยอดรายได้ของแต่ละวันให้ผู้จัดการทราบ
10. จัดเก็บเอกสารบัญชี
11. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

คุณสมบัติพื้นฐานของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง บัญชี

1. อายุ 20-35 ปี
 2. เพศหญิง หรือ เพศชาย
 3. การศึกษา ปวส. – ปริญญาโท สาขาการบัญชี
 - 3.1 มหาวิทยาลัยปิด(รัฐ)
 - 3.2 มหาวิทยาลัยเปิด (รามคำแหง, มสธ., ฯลฯ)
 - 3.3 มหาวิทยาลัยเอกชน
 - 3.4 สถาบัน/มหาวิทยาลัย A
 - 3.5 สถาบัน/มหาวิทยาลัย B
 4. สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี
-

(นางสาวสวย สมจริง)
เจ้าหน้าที่บัญชี

(นางสาวเนตร นภาลัย)
ผู้จัดการแผนกบัญชี

(นายเบญจา สามารถ)
ผู้จัดการทั่วไป

ที่มา (เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์, 2547, หน้า 34)

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method)

เป็นวิธีการที่นิยมมาก เนื่องจากวิธีนี้ง่ายต่อการปฏิบัติ แต่การใช้แบบสอบถามก็มีข้อจำกัดอยู่หลายอย่าง เนื่องจากผู้กรอกแบบสอบถามให้ข้อมูลโดยผ่านแบบสอบถาม เพราะฉะนั้นแบบสอบถามจะต้องดี มีประสิทธิภาพ และสามารถรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วน

3. การสัมภาษณ์ (Interview Method)

การสัมภาษณ์นับว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เนื่องจาก นักวิเคราะห์จะสามารถจะสอบถามข้อมูลได้โดยตรงจากผู้ปฏิบัติงานจริงและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และพนักงานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. บันทึกรงาน (Diary Method)

นักวิเคราะห์งานจะให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ทำการจดบันทึกว่า ตนได้ทำงานอะไรบ้างในแต่ละวัน

5. การประชุม (Conference Method)

เป็นการหาข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

6. จากสื่อเอกสาร (Organization Document)

จากสื่อเอกสารต่างๆขององค์กร เช่น เอกสารสายทางเดินของงาน จากเอกสารโครงสร้างองค์กร ฯลฯ

7. จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Equipment)

จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น การหาข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานอื่นๆ จากแหล่งต่างๆ เพื่อมาเปรียบเทียบ หรือประกอบการพิจารณา

ประโยชน์และความสำคัญของการวิเคราะห์งาน

ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงาน หรือเรียกว่าเป็นสารสนเทศของงาน จะเป็นสารสนเทศพื้นฐานของเอกสารที่สำคัญ คือ เอกสารบรรยายลักษณะของงาน และ เอกสารบรรยายคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน สารสนเทศจากเอกสารนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมด้านอื่นๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังได้แสดงความสัมพันธ์ไว้ในแผนภาพที่ 2 และจะกล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

การออกแบบงาน

ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายรักษาความปลอดภัย หรือวิศวกรรม สำนักงานจะนำมาใช้ประกอบการออกแบบและพัฒนาการทำงาน โดย

การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาพิจารณาร่วมกับความสัมพันธ์ของปริมาณและโครงสร้างของงาน
ผลิตผล ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรประกอบกัน เพื่อให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพ
สูงสุด และบุคคลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นอกจากนี้การออกแบบงานที่จะทำให้บุคลากร
ทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ลดความเมื่อยล้า ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ เป็นต้น

1. การประเมินค่างาน

ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลในการประเมินค่างาน พิจารณา
เปรียบเทียบคุณค่าของงาน แล้วตีค่างานออกมาในรูปของค่าตอบแทน เงินเดือนหรือค่าจ้าง
นั่นเอง ฉะนั้นหากการวิเคราะห์งานทำได้อย่างถูกต้อง จะทำให้การประเมินค่างานทำได้อย่าง
ถูกต้อง เทียบตรง และยุติธรรมด้วยเช่นกัน

2. การวางแผนกำลังคน

จากสารสนเทศพื้นฐานของงาน ทำให้ทราบถึงมาตรฐานของงาน และระดับ
มาตรฐานของบุคคลที่จะทำงาน ทำให้เราสามารถคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการใช้ในอนาคตได้

3. การสรรหา คัดเลือก บรรจุ

การจัดหาคนเข้าทำงาน ในขั้นตอนของการสรรหา ต้องระบุข้อมูลหรือคุณสมบัติ
ของบุคคลที่ต้องการ และเมื่อทำการคัดเลือก และบรรจุ ฝ่ายบุคคลก็ต้องคัดเลือกคนตาม
สารสนเทศที่กำหนด

4. การพัฒนาและการฝึกอบรม

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน
องค์การจะทราบแนวทางหรือทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับความสามารถ
พื้นฐานของบุคลากรและให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการ
ทำงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่ เนื่องจากข้อมูลจากการวิเคราะห์
งานทำให้ทราบถึง มาตรฐานของงานที่องค์การต้องการ และสามารถนำมาตรฐานงานนั้น มาใช้
เป็นเกณฑ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานแต่ละคน

6. การจ่ายค่าตอบแทน

ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการพิจารณา
ค่าตอบแทน ก่อนที่จะจ่ายค่าตอบแทน จะต้องมีการประเมินค่างานออกมาก่อนว่างานใดมีค่า
มากกว่างานใด และงานนั้น ๆ จะตีค่าออกมาเป็นชั่วโมงละกี่บาท เราสามารถพิจารณาปริมาณงาน
ความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบมากน้อยในแต่ละตำแหน่งงาน และความสามารถต่าง ๆ ที่
ต้องมีในงานนั้น ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในงาน การพิจารณาค่าตอบแทนโดยรวมจะต้อง
คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย เช่น การแข่งขันของแรงงานในสายอาชีพนั้น ๆ ค่าครองชีพ

อัตราค่าตอบแทนของธุรกิจประเภทเดียวกัน ตลอดจนค่าจ้างขั้นต่ำของรัฐ เป็นต้นสิ่งเหล่านี้คือ ข้อมูลที่ต้องใช้ประกอบในการพิจารณาค่าตอบแทนองค์กรวม

7. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

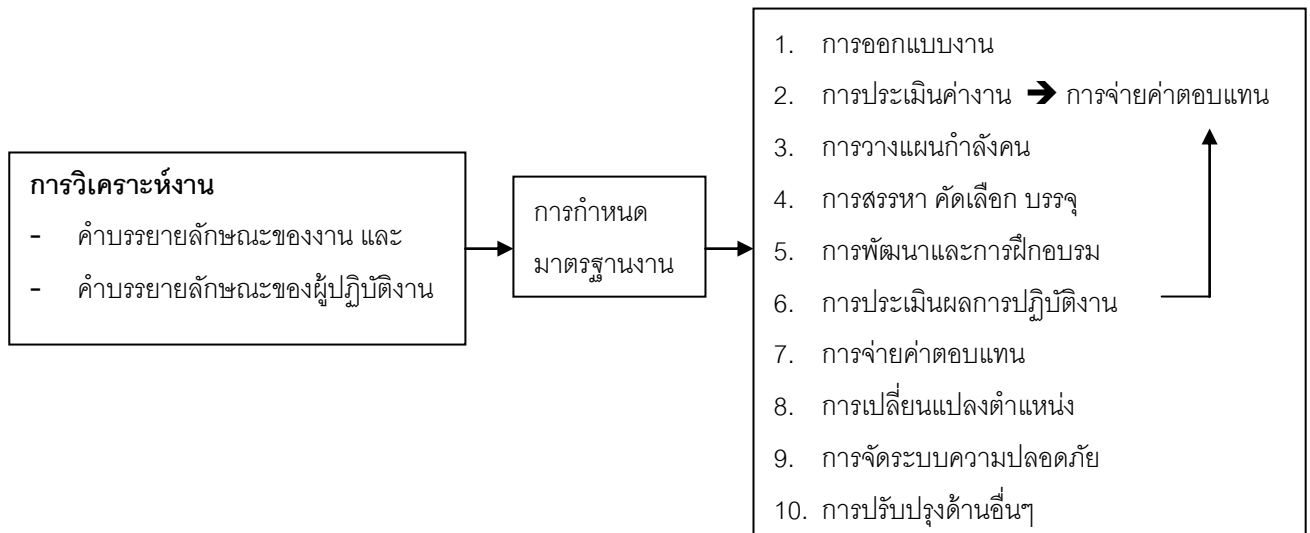
ข้อมูลในการวิเคราะห์งานสามารถทำให้การจัดตำแหน่งของงานมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป บุคคลที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งหนึ่ง อาจถูกเปลี่ยนไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่งให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกันยิ่งขึ้นระหว่างความสามารถกับลักษณะของงานก็เป็นได้ หากได้มีการปรับปรุงหรือวิเคราะห์งานขึ้นมาใหม่

8. การจัดระบบความปลอดภัย

การวิเคราะห์งานจะทำให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบ สิ่งที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจน เครื่องมือเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ฉะนั้นข้อมูลเหล่านี้จึงสามารถนำมาใช้ในการวางแผนจัดระบบความปลอดภัย ป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น งานที่มีความเสี่ยง หรืออันตราย เช่นทำงานในที่สูง แสงสว่างน้อย แสงสว่างมาก หรือเสียงดังมาก เป็นต้น

9. การปรับปรุงด้านอื่น ๆ

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว การวิเคราะห์งานยังใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เป็นข้อมูลในการแนะแนวอาชีพ หรือการออกแบบเครื่องมือ เครื่องจักร เป็นต้น



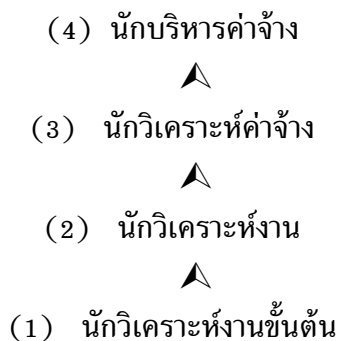
รูปภาพที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การวิเคราะห์งาน กับ การกำหนดมาตรฐานงาน และ กิจกรรมด้านอื่น ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา (เบญจมาส ลักษณะนิยานนท์, 2547, หน้า 38)

นักวิเคราะห์งาน

นักวิเคราะห์งานมีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และจัดการเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ในเรื่องงาน เพื่อนำมาใช้กำหนดเป็นมาตรฐานในการกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน การฝึกอบรม หรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้สอดคล้องกับคุณค่าของงาน นักวิเคราะห์ แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับตามตำแหน่ง ทักษะความอาวุโส และประสบการณ์ ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2542, หน้า 52-53)

1. นักวิเคราะห์งานขั้นต้น เป็นระดับเริ่มต้นยังขาดประสบการณ์
2. นักวิเคราะห์งาน เป็นระดับที่เริ่มมีประสบการณ์บ้างประมาณ 2-3 ปี
3. นักวิเคราะห์ค่าจ้าง เป็นระดับที่มีประสบการณ์มากพอที่จะเห็นความสัมพันธ์ของงานต่างๆ ได้ชัดเจน
4. นักบริหารค่าจ้าง นักวิเคราะห์งานในระดับนี้จะมีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์สูง รวมทั้งเข้าใจปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จึงสามารถที่จะวางแผนและกำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม



รูปภาพที่ 8 แสดงระดับของนักวิเคราะห์ตามทักษะและประสบการณ์

ที่มา (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2542, หน้า 53)

การประเมินค่างาน

ข้อมูลของงานที่ถูกกำหนดโดยการวิเคราะห์งานจะต้องถูกนำมาเปรียบเทียบและดูความสัมพันธ์กับการประเมินค่างาน (Job Evaluation) เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนมีความสมเหตุสมผลมากที่สุด สำหรับความหมายของการประเมินค่างาน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ความหมายของการประเมินค่างาน

การประเมินค่างาน หมายถึง กระบวนการซึ่งจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะประเมินค่าหรือตีค่าของงานใดงานหนึ่งเปรียบเทียบกับงานอื่นๆ ในองค์กร เพื่อวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนกับงานต่างๆ ซึ่งมีค่างานแตกต่างกัน การประเมินค่างานเป็นการพิจารณาเฉพาะเกี่ยวกับงาน แตกต่างจากการประเมินการปฏิบัติงาน (สุภาพร พิศาลบุตร, 2541, หน้า 208)

การประเมินค่างาน หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน มาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสัมพันธ์และหาความสำคัญของงานแต่ละงาน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรม โดยการเปรียบเทียบกับทั้งภายในองค์กรและเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานทั่วไป (ณัฐพันธ์, 2542, หน้า 38)

การประเมินค่างาน หมายถึง ระบบการกำหนดค่าของงานโดยการเปรียบเทียบกับงานอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับงานนั้น การประเมินค่างานไม่ได้ทำโดยกระบวนการเดียวกัน กับการวิเคราะห์งานแต่อาศัยข้อมูลขั้นพื้นฐานจากกระบวนการวิเคราะห์งานมาใช้ในการประเมินค่างาน (เสนาะ ตีเยาว์, 2543, หน้า 39)

การประเมินค่างาน หมายถึง การพิจารณา ตรวจสอบ เปรียบเทียบงานแต่ละชนิดว่ามีความสำคัญ ความยากง่ายต่างกันอย่างไร เพื่อจัดอันดับงานแต่ละชนิดว่าสูง-ต่ำเพียงใด ทั้งยังรวมถึงการประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและการกำหนดอัตราค่าจ้าง (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 103)

การประเมินค่างาน หมายถึง กระบวนการในการพิจารณากำหนดคุณค่าของงาน (Value of a Job) ภายในกิจการในลักษณะที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ในกิจการนั้น ๆ การประเมินค่างานจะต้องพิจารณาปัจจัยกำหนดค่าตอบแทน (Compensational Factors) ในเชิงตรรกะ มีเหตุผลและเป็นระบบ การประเมินค่างานจะพิจารณาเฉพาะคุณลักษณะและหน้าที่ของงานหรือตำแหน่งต่างๆ จะไม่นำปัจจัยภายนอกอื่นได้แก่อุปสงค์-อุปทานทางด้านแรงงาน อัตราค่าจ้างในท้องถิ่น พื้นที่หรือภูมิศาสตร์ มาพิจารณาร่วมด้วย (นพ ศรีบุญภาค, 2546, หน้า 31)

กล่าวโดยสรุป คือ การประเมินค่างาน หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้ในการพิจารณา ตรวจสอบ เปรียบเทียบคุณค่าของงานในองค์การ ว่างานใดมีคุณค่ามากกว่างานใด โดยพิจารณาจากเนื้อหาของงาน ความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น โดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้านตลาดแรงงาน ซึ่งจะถูกประเมินค่าออกมาในรูปของตัวเงินว่าในแต่ละตำแหน่งงานควรได้ชั่วโมงละเท่าใด เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งกับค่าเงินตอบแทนที่ได้รับนั่นเอง ว่าสมเหตุสมผลอย่างไรเมื่อเทียบกับเนื้อหาของงาน การประเมินค่างาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือตอบแทนของพนักงาน ส่วน การกำหนดค่าตอบแทน ของพนักงานต้องคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย เช่น ตลาดแรงงาน ค่าครองชีพ อุปสงค์-อุปทานของแรงงานแต่ละสายอาชีพ เป็นต้น ซึ่งจะกล่าวถึงใน บทที่ 9 ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินค่างาน

1. เพื่อกำหนดโครงสร้างของค่าจ้างหรือเงินเดือน
2. เพื่อสร้างความยุติธรรม อันจะส่งผลต่อการลดการลาออกและการร้องทุกข์
3. เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในเรื่องของค่าจ้างและเงินเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับ

ภายนอก

4. เพื่อลดความขัดแย้ง ทั้งระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ และทั้งฝ่ายปฏิบัติหรือพนักงานด้วยตนเอง
5. เพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การเอง

วิธีการประเมินค่างาน มี 4 วิธี (นพ ศรีบุญภาค, 2546, หน้า 33-43)

1. วิธีการจัดลำดับ (Ranking Method)

เป็นวิธีการที่ง่ายและสะดวกในการประเมินค่างาน คือนำตำแหน่งงานมาเรียงลำดับความสำคัญ ตามที่ผู้ประเมินคิดว่าสำคัญตามลำดับ นอกจากนี้อาจใช้วิธีการอื่นประกอบด้วย เช่น การเปรียบเทียบตำแหน่งงานเป็นคู่ๆ (Paired Comparison)

1.1 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. มีการวิเคราะห์งานทุกตำแหน่งมาอย่างดี
2. เขียนคำบรรยายงานสำหรับงานหรือตำแหน่งที่จะประเมิน
3. จัดตั้งคณะกรรมการประเมินค่างาน
4. เลือกและจัดลำดับ “งานหลัก” (Key Job) ซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะความยากง่ายของงานที่คนทั่วไปรู้จักดี
5. ดำเนินการจัดลำดับงาน หรือตำแหน่งงานตามความสำคัญของงานแต่ละตำแหน่ง
6. โดยการเปรียบเทียบกับงานหลัก
7. ตรวจสอบหรือทบทวนผลการประเมินและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

1.2 ข้อดี-ข้อเสีย

ข้อดี

1. ง่าย สะดวก และประหยัดเวลา (หากตำแหน่งงานมีไม่มาก)
2. เหมาะกับกิจการขนาดเล็ก และหัวหน้างานโดยทั่วไปณวิธีนี้
3. ประหยัดค่าใช้จ่าย

ข้อเสีย

1. หากผู้ประเมินไม่คุ้นเคยกับงานดีพอ อาจทำให้การประเมินผิดพลาด
ไม่ถูกต้อง
2. เกิดปัญหาอันเกิดจาก “Halo Effect” ของผู้ประเมิน ในการเน้นหรือให้ความสำคัญกับปัจจัยค่าตอบแทน (Compensational Factor) ตัวใดตัวหนึ่งมากเป็นพิเศษ

3. ไม่เหมาะสมในกรณีที่ตำแหน่งงานมาก

2. วิธีการจัดชั้นหรือจัดเกรดของงาน (Job Classification Method)

วิธีการจัดชั้นหรือจัดเกรดของงาน เป็นวิธีที่พัฒนามาจากวิธีการจัดลำดับงาน มีการพิจารณาปัจจัยค่าตอบแทน (Compensational Factor) เหมือนวิธีแรก แต่มีส่วนแตกต่างตรงที่วิธีนี้จะมีการจัดงานต่าง ๆ ไว้เป็นกลุ่ม ๆ หรือเป็นชั้น ๆ โดยที่ในแต่ละกลุ่มหรือในแต่ละชั้นจะไม่มี การเรียงลำดับของงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ วิธี นอกจากนี้ในแต่ละชั้น จะมีการเขียนคำบรรยายชั้น (Class Description) ของชั้นหรือกลุ่ม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดงานหรือตำแหน่งงานในแต่ละชั้น คำบรรยายของชั้นจะเน้นหรือให้ความสำคัญกับปัจจัยค่าตอบแทนบางตัว เช่น ทักษะ ความรับผิดชอบ เป็นต้น สำหรับ “งานหลัก” (Key Job) หรืองานที่รู้จักกันดีโดยทั่วไป จะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาหรือประเมินค่าวิธีนี้ เพื่อใช้พิจารณาเปรียบเทียบกับงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการประเมิน

2.1 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. ต้องแน่ใจว่างานหรือตำแหน่งงานทั้งหมดได้รับการวิเคราะห์มาแล้วเป็นอย่างดี
2. รวบรวมคำบรรยายลักษณะงานทุกงานหรือทุกตำแหน่ง
3. กำหนดจำนวนชั้นของงาน
4. พัฒนาและปรับปรุงคำบรรยายชั้นงานแต่ละชั้น
5. เลือกหรือแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินค่างาน
6. เลือกงานหลักของแต่ละชั้นไว้เพื่อเปรียบเทียบกับงานหรือตำแหน่งอื่น ๆ
7. ทำการประเมินโดยจัดงานที่มีอยู่ ลงในแต่ละชั้น โดยไม่คำนึงลำดับของงาน หรือ ตำแหน่งในแต่ละชั้น แต่จะประเมินโดยเปรียบเทียบกับคำบรรยายชั้นและ “งานหลัก” ของชั้นนั้น ๆ

2.2 ข้อดี-ข้อเสีย

ข้อดี

1. ได้รับการยอมรับในหลักการมากกว่าวิธีแรก เนื่องจากมีการแยก ระดับชั้น และแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและการเติบโตของพนักงาน
2. เหมาะกับกิจการที่มีขนาดเล็ก ตำแหน่งงานไม่มากเกินไป

ข้อเสีย

1. มีความยากในเรื่องของการเขียนคำบรรยายชั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยคำตอบแทนที่ผู้บริหารให้ความสนใจและให้ความสำคัญ
2. อธิบายได้ยากในรายละเอียดของการให้ความสำคัญของแต่ละชั้น เนื่องจากเป็นข้อมูลในเชิงคุณภาพ ไม่ใช่ปริมาณ

3. วิธีการให้ค่าคะแนน (Point Rating Method)

วิธีการให้ค่าคะแนน วิธีนี้ได้รับความนิยมมากที่สุด เป็นวิธีการให้ค่าคะแนนเป็นค่าของงานหรือตำแหน่งงานต่างๆ โดยใช้ปัจจัยคำตอบแทนและมีการรวมคะแนน (Total Point) วิธีการนี้ทำได้โดยการกำหนดน้ำหนักหรือคะแนนในเชิงเปรียบเทียบ

3.1 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. วิเคราะห์ตำแหน่งงานทั้งหมดได้รับการวิเคราะห์มาแล้วเป็น
2. รวบรวมคำบรรยายลักษณะงานทุกงานหรือทุกตำแหน่ง
3. จัดกลุ่มคำบรรยายงานอย่างคร่าว ๆ เช่น ใช้ทักษะที่คล้ายคลึงกัน
4. ประเมินค่างานหรือตำแหน่งงานโดยใช้ปัจจัยคำตอบแทนแต่ละตัว
5. คำนวณค่าคะแนนทั้งหมดของงานแต่ละงานหรือแต่ละตำแหน่ง
6. จัดลำดับงานตามลำดับคะแนน
7. แก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆในการประเมินที่อาจจะมึ

3.2 ข้อดี-ข้อเสีย

ข้อดี

1. เป็นผลในเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายต่อการทำความเข้าใจ
2. ง่ายและสะดวกในการจัดชั้นของงาน มีความเบี่ยงเบนน้อย
3. มีความแน่นอน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในงานทั่วไป

ข้อเสีย

1. มีปัญหาในการเลือกปัจจัยคำตอบแทนที่เหมาะสม
2. มีข้อสมมุติว่างานทุกงานเกี่ยวข้องกับหรือสัมพันธ์ในลักษณะเดียวกัน

3. มีรายละเอียดมาก ทำยาก
4. อาจมีปัญหาในการกำหนด “งานหลัก”

4. วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยค่าตอบแทน (Factor Comparison Method)

วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยค่าตอบแทน เป็นวิธีการที่รวมวิธีการจัดลำดับและระบบการให้ค่าคะแนนเข้าด้วยกัน โดยการเปรียบเทียบงานหรือตำแหน่งหนึ่ง ๆ กับงานหรือตำแหน่งอื่น ๆ ตามวิธีการจัดลำดับ ส่วนการให้ค่าคะแนนนั้นจะพิจารณาจากปัจจัยค่าตอบแทน วิธีนี้มีจุดเด่น คือ จะมีการกำหนดค่าของปัจจัยค่าตอบแทนแต่ละตัวในรูปของตัวเงิน ซึ่งอาจออกมาในรูปของค่าตอบแทนต่อชั่วโมงการทำงาน

4.1 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. เลือกคำบรรยายลักษณะงานทุกงานและจัดกลุ่มงานที่คล้ายกัน
2. เลือกและจัดลำดับงานหลักที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินงานหรือตำแหน่งงาน
3. ประเมินอัตราค่าตอบแทนที่จะจ่ายให้กับงานหลักแต่ละงาน สำหรับปัจจัยค่าตอบแทนแต่ละตัว
4. ประเมินค่างานอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบแต่ละงานหรือตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ กับงานหลักสำหรับปัจจัยค่าตอบแทนแต่ละตัว
5. คำนวณค่างานทั้งหมดออกมาโดยรวมอัตราค่าตอบแทนหรือเงินที่ตำแหน่งต่าง ๆ ได้รับในแต่ละปัจจัยค่าตอบแทน และกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้แก่แต่ละตำแหน่ง

4.2 ข้อดี-ข้อเสีย

ข้อดี

1. มีการเปรียบเทียบงานหรือตำแหน่งงานในเชิงปริมาณ ซึ่งถูกต้อง มีเหตุผลและง่าย ต่อการทำความเข้าใจ

2. นิยมมาก เหมาะกับธุรกิจ หรือหน่วยงานขนาดใหญ่ มีตำแหน่งงาน

มาก

ข้อเสีย

มีรายละเอียดมาก ทำยาก

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการใช้วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยค่าตอบแทนในงานโรงงาน

บาท/ชั่วโมง/ ปัจจัย ค่าตอบแทน	ปัจจัยค่าตอบแทน				
	ความคิด	ทักษะ	กายภาพ	ความ รับผิดชอบ	สภาพการ ทำงาน
170	วิศวกร อิเล็กทรอนิกส์	วิศวกร เครื่องกล		วิศวกร อิเล็กทรอนิกส์	
160				ผู้ตรวจสอบ	
150	วิศวกรไฟฟ้า	วิศวกร อิเล็กทรอนิกส์	วิศวกร เครื่องกล	วิศวกรไฟฟ้า	
140					
130	วิศวกร เครื่องกล	วิศวกรไฟฟ้า	คนงาน	วิศวกรเครื่องกล	
120					คนงาน
110	ผู้ตรวจสอบ		วิศวกรไฟฟ้า		เจ้าหน้าที่รักษา ความปลอดภัย
100		ผู้ตรวจสอบ	เจ้าหน้าที่ รักษา ความ ปลอดภัย		วิศวกร เครื่องกล
90					วิศวกรไฟฟ้า
80					ผู้ตรวจสอบ
70	คนงาน		ผู้ตรวจสอบ	คนงาน	วิศวกร อิเล็กทรอนิกส์
60	เจ้าหน้าที่ รักษา ความ ปลอดภัย	คนงาน	วิศวกร อิเล็กทรอนิกส์	เจ้าหน้าที่รักษา ความปลอดภัย	
50		เจ้าหน้าที่ รักษาความ			

		ปลอดภัย			
--	--	---------	--	--	--

จากตารางจะได้อัตราค่าตอบแทน ดังนี้

1. วิศวกรเครื่องกล	680	บาท/ชั่วโมง
2. วิศวกรไฟฟ้า	630	บาท/ชั่วโมง
3. วิศวกรอิเล็กทรอนิกส์	620	บาท/ชั่วโมง
4. ผู้ตรวจสอบ	520	บาท/ชั่วโมง
5. คนงาน	450	บาท/ชั่วโมง
6. เจ้าหน้าที่	380	บาท/ชั่วโมง

ที่มา (นพ ศรีบุญนาถ, 2546, หน้า 42-43)

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 2

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหมด และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ จัดทำเป็นเอกสารสำหรับตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย การบรรยายลักษณะของงานและการบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน การเขียนคำบรรยายลักษณะของงานของตำแหน่งบริหารกับตำแหน่งวิชาชีพและเทคนิค จะมีความยากง่ายแตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะของเนื้องานแตกต่างกัน และความเป็นรูปธรรม-นามธรรมต่างกัน สำหรับวิธีการรวบรวมข้อมูลทำได้หลายวิธี ได้แก่ การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การบันทึกงาน เอกสารหรือบันทึกการประชุม จากสื่อต่างๆ เป็นต้น การวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในกิจกรรมอื่นๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การออกแบบงาน การประเมินค่างาน การสรรหาคัดเลือก ฯลฯ เป็นต้น นักวิเคราะห์งานคือผู้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์เปรียบเทียบและจัดการเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆในเรื่องงาน เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป็นมาตรฐานในการกำหนดค่าจ้าง การประเมินค่างาน เป็นการเปรียบเทียบคุณค่างานในองค์การว่างานใดมีค่ามากกว่างานใด มีวิธีการประเมินค่างาน 4 วิธี (1) การจัดลำดับ (2) การจัดชั้นหรือจัดเกรดของงาน (3) วิธีการให้ค่าคะแนน และ (4) วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยค่าตอบแทน

คำถามท้ายบท

1. การวิเคราะห์งานหมายถึงอะไร
2. การวิเคราะห์งานจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์อะไร
3. เอกสารคำบรรยายลักษณะของงาน หมายถึงอะไร
4. เอกสารคำบรรยายลักษณะของงาน มีเนื้อหาอะไรบ้าง
5. เอกสารคำบรรยายคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึงอะไร
6. เอกสารคำบรรยายคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน มีเนื้อหาอะไรบ้าง
7. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานนั้น ได้มาอย่างไร จากแหล่งใดบ้าง
8. นักวิเคราะห์งานทำหน้าที่อะไร มีกี่ระดับ อะไรบ้าง
9. การประเมินค่างานหมายความว่าอย่างไร และนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร
10. วิธีการประเมินค่างานมีกี่วิธี อะไรบ้าง แต่ละวิธีมีลักษณะอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

1. ญัฎฐพันธ์ เขจรนนท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
2. นพ ศรีบุญนาท. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
3. บรรยงค์ ไตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รวมสาส์น (1977).
4. เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. อุดรธานี: แม่ละมุลการพิมพ์.
5. พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุภา.
6. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). รู้เพื่อเรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: วิสิทธิ์พัฒนา.
7. สุภาพร พิศาลบุตร. (2541). การวิเคราะห์งาน. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายเอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
8. เสนาะ ดิยาวี. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.