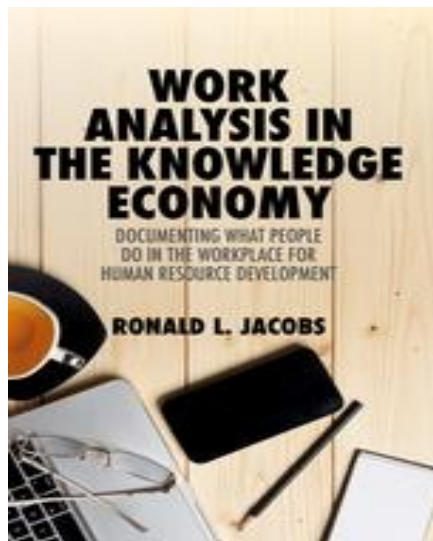


บทปริทัศน์หนังสือ (Book Review)
การวิเคราะห์การทำงานในยุคเศรษฐกิจแห่งความรู้
Work Analysis in the Knowledge Economy

พิจักษณ์ ภู่อะกุล*



ชื่อผู้แต่ง	Ronald L. Jacobs
ปีที่พิมพ์	2562
สำนักพิมพ์	PALGRAVE MACMILLAN
จำนวนหน้า	285 หน้า
ประวัติผู้แต่ง	Ronald L. Jacobs ศาสตราจารย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยการศึกษาที่ University of Illinois at Urbana-Champaign, USA

* **หน่วยงานผู้แต่ง:** กลุ่มสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 1 ถนนอุทงนอก แขวงดุสิต เขตดุสิต 10300 โทร 02-1601303
อีเมล phichak.ph@ssru.ac.th

การวิเคราะห์การทำงานในยุคเศรษฐกิจแห่งความรู้เป็นสิ่งสำคัญในปัจจุบัน เนื่องด้วยสถานการณ์ของงานที่มีความซับซ้อนด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ อีกทั้งองค์การต้องการพนักงานที่มีทักษะและความรู้ที่หลากหลายมาทำงานที่มีความหลากหลายมากกว่าเดิมเพื่อเอาชนะกับสงครามเศรษฐกิจที่ใช้ฐานความรู้และนวัตกรรมเข้าแข่งขันกัน ในหนังสือเล่มนี้จะชวนผู้อ่านให้ขบคิดในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน เพื่อให้ผู้อ่านที่เป็นทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติสามารถนำไปปรับและประยุกต์ใช้ในบริบทของแต่ละองค์กรได้ ทั้งองค์การภาครัฐ องค์กรเอกชน หรือองค์กรรูปแบบอื่น ๆ อีกทั้งสำหรับนักศึกษาที่สนใจเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยเฉพาะประเด็นด้านการวิเคราะห์การทำงานทั้งในระดับมหภาค (Macro) และจุลภาค (Micro) หนังสือเล่มนี้จะเป็นการปูพื้นฐานความรู้ทั้งแนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษาที่สอดแทรกในแต่ละบทเพื่อให้เห็นแนวทางการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

หนังสือเล่มนี้ออกแบบให้แต่ละส่วนประกอบมีความชัดเจนและมีเหตุผล ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ **ส่วนที่ 1** นำเสนอความเบื้องต้นของคำว่าวิเคราะห์การทำงาน (Work analysis) โดยมุ่งความสนใจไปที่ความรู้เรื่องการวิเคราะห์การทำงานในบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ **ส่วนที่ 2** แนะนำและอธิบายเชิงลึกว่ามีวิธีปฏิบัติหรือวิธีการอย่างไรบ้างเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน **ส่วนที่ 3** แสดงให้เห็นถึงการนำการวิเคราะห์การทำงานไปสนับสนุนการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และ**ส่วนที่ 4** แสดงการสรุป 2 ส่วนที่สำคัญที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงานในบริบทของการเกิดขึ้นของการทำงานในยุคดิจิทัลและเสนอแนะสิ่งที่สำคัญที่ควรจะต้องนำมาพิจารณาในอนาคตเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงานในยุคเศรษฐกิจแห่งความรู้ โดยในหนังสือเล่มนี้แต่ละส่วนมีเนื้อหาโดยสรุปดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ

ผู้เขียนนำเสนอความเบื้องต้นของการวิเคราะห์การทำงาน (Work analysis) การวิเคราะห์การทำงานจะมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นและมีฐานตั้งอยู่บนเรื่องของความรู้มากยิ่งขึ้นและมากกว่าความสนใจแค่ในเรื่องของศักยภาพทางร่างกายเพียงอย่างเดียว แนวความคิดของการวิเคราะห์การทำงานจะตอบสนองให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พิจารณาใน 2 ส่วนประกอบทั้งในเรื่องของ “งาน” และ “คน” อีกทั้งที่ผ่านมาในประวัติศาสตร์ของการวิเคราะห์การทำงานนั้นจะทำตามความต้องการขององค์การแต่ในปัจจุบันการวิเคราะห์การทำงานต้องปรับตัวให้เข้ากับลักษณะของงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการวิเคราะห์การทำงาน ผู้เขียนอธิบายคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) มนุษยนิยม (Humanistic) การเรียนรู้ (Learning) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ว่ามีความสัมพันธ์กันโดยผู้เขียนนิยามการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย 4 หมวดหมู่ได้แก่ การพัฒนาพนักงาน (Employee development) การพัฒนาองค์การ (Organization development) การพัฒนาอาชีพ (Career development) และการสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน (Performance support) โดยอธิบายว่าแต่ละหมวดหมู่มีความสำคัญอย่างมากต่อโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ผู้เขียนยังอธิบายกระบวนการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยนำมาตรฐานการพัฒนาคุณภาพการจัดการฝึกอบรม ISO10015 มาประยุกต์ใช้กับองค์กรให้เป็นขั้นตอนมากขึ้น และผู้เขียนยังได้ให้แนวทางการนำการวิเคราะห์การทำงานไปใช้ในหมวดหมู่ทั้ง 4 หมวดหมู่ข้างต้นว่าสามารถนำไปใช้ได้อย่างไรบ้าง

บทบาทที่สำคัญของการวิเคราะห์การทำงานประกอบด้วย 1) นักวิเคราะห์ (Analyst) และ 2) ผู้เชี่ยวชาญในงาน (Subject-matter experts: SME) โดยผู้เขียนกล่าวว่าบทบาทของนักวิเคราะห์คล้ายกับนักวารสารศาสตร์ที่ต้องค้นหาและระบุความจริงในแต่ละสถานการณ์ ในส่วนของบทบาทของผู้เชี่ยวชาญในงานต้องรายงานจากความรู้และประสบการณ์ที่มีซึ่งอาจจะได้ข้อมูลที่แตกต่างจากคนแต่ละคน และสิ่งนี้คือเหตุผลที่ต้องใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์การทำงาน

ผู้เขียนนำเสนอโครงสร้างของงาน (Structure of jobs) ว่าประกอบด้วย งาน หน้าที่ ภารกิจ และส่วนประกอบของภารกิจ นอกจากนี้ยังนำเสนอ โครงสร้างของอาชีพ (Structure of occupations) ว่าหมายถึงกลุ่มของอาชีพที่มีความเหมือนกันซึ่งมีขอบเขตกว้างกว่าโครงสร้างของงาน โครงสร้างของกระบวนการ (Structure of work process) จะเกี่ยวข้องกับการกระทำของคนและเทคโนโลยีในการทำงานซึ่งจะสัมพันธ์ติดต่อกันเป็นกระบวนการไปเรื่อย ๆ สุดท้ายผู้เขียนนำเสนอ โครงสร้างของสมรรถนะส่วนบุคคล (Structure of individual competencies) ประกอบด้วย มิติด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคล แรงจูงใจ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ โดยสรุป ผู้เขียนเห็นว่าโครงสร้างเป็นสิ่งที่อาจจะเหมือนกับสิ่งปกติที่เห็นโดยทั่วไปแต่สำคัญต่อทั้งนักวิเคราะห์และผู้เชี่ยวชาญในงาน โครงสร้างช่วยทำให้มีความชัดเจนต่อโครงการต่าง ๆ ในการประสานงานหรือข้อมูลที่เกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์การทำงาน

ส่วนที่ 2 เทคนิคการวิเคราะห์การทำงาน

การวิเคราะห์งานและขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร ผู้เขียนให้ความเห็นว่าคำว่างานวิเคราะห์ (Job analysis) ในพื้นที่การศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะถูกมาใช้แทนที่ด้วยคำว่า การพัฒนาหลักสูตร (Developing a curriculum: DACUM) และนับเป็นเทคนิคหนึ่งที่น่ามาช่วยในการวิเคราะห์งานและนำมาใช้ในมุมมองที่กว้างกว่า นอกจากนี้ผู้เขียนยังให้ความเห็นว่า การวิเคราะห์งาน (Job analysis) ไม่ได้ช่วยทำให้การออกแบบการฝึกอบรมประสบความสำเร็จอย่างที่นักพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์เข้าใจกัน แต่การวิเคราะห์ภารกิจ(Task analysis) ต่างหากที่จะเป็นชุดทักษะของนักวิเคราะห์ซึ่งแตกต่างจากการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์ภารกิจจะใช้เมื่อองค์การต้องการจะวิเคราะห์ในหน่วยของงานแต่ละหน่วยตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้ายของงาน โดยการวิเคราะห์ภารกิจจะคำนึงถึง ปริมาณงาน ขึ้นงานกับเวลา ตารางงาน อัตราผลิตภาพ ในขณะที่การวัดคุณภาพของผลลัพธ์จะดูที่ความถูกต้องแม่นยำ คุณภาพ และความคิดสร้างสรรค์ ปัจจุบันนี้การวิเคราะห์ภารกิจไม่ได้มีหน้าที่เพียงทำให้พนักงานเข้าใจในงานของตนเอง แต่กลายเป็นความร่วมมือกัน ความยืดหยุ่น และกระบวนการที่เป็นมากกว่างานที่เป็นทางกายภาพแต่ยังเจาะลึกถึงจิตใจด้วย ผู้เขียนนำเสนอว่าการวิเคราะห์ภารกิจนั้นต้องผ่านการเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยืนยันให้แน่ชัดถึงการวิเคราะห์ภารกิจ และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะมากขึ้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภารกิจเพราะการวิเคราะห์ภารกิจมักจะเกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมพนักงาน และทักษะนี้จะช่วยทำให้การวิเคราะห์ภารกิจเป็นขั้นตอนและสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในงานต่อไป

สำหรับการวิเคราะห์อาชีพ (Occupational analysis) สามารถนำมาใช้กับเรื่องต่าง ๆ ดังเช่น การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นด้านอาชีพสำหรับเด็กนักเรียนชั้นประถม มัธยม และโรงเรียนอาชีวศึกษา รวมถึงการสร้างมาตรฐานทางวิชาชีพที่นำไปสู่การให้ประกาศนียบัตรหรือการออกใบอนุญาต การพัฒนาการฝึกงานซึ่งเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มอาชีพที่มีทักษะสูง การออกแบบการพัฒนาพนักงานและการพัฒนาอาชีพที่หลากหลายในองค์กร และการพัฒนารอบมาตรฐานวิชาชีพเพื่อสร้างข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพที่แน่นอน โดยการพัฒนาอาชีพจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาทักษะที่มากขึ้นอีกทั้งยังมีส่วนช่วยให้เพิ่มการมีงานทำของวัยแรงงาน การวิเคราะห์อาชีพเป็นเทคนิคหนึ่งของการวิเคราะห์การทำงานที่สำคัญและมักจะใช้โดยองค์การและหน่วยงานภาครัฐ การวิเคราะห์อาชีพจะใช้เวลาที่ยาวนานกว่าการวิเคราะห์งานเพราะต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากกว่า การวิเคราะห์อาชีพยังเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทีมงานในโครงการต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการวิเคราะห์อาชีพ

มาตรฐานอาชีพระดับชาติเป็นสิ่งจำเป็น ประเทศที่เห็นความสำคัญของการจัดทำมาตรฐานอาชีพนี้จะมีการพัฒนากำลังแรงงานอย่างเป็นระบบ โดยประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ผู้เขียนกล่าวถึงด้วย ผู้เขียนนำเสนอมาตรฐานอาชีพระดับชาติของหลาย ๆ ประเทศเช่น สหราชอาณาจักร เยอรมัน แอฟริกาใต้ ประเทศกลุ่มอาเซียน เป็นต้น ผู้เขียนยกตัวอย่างระบบการพัฒนากำลังแรงงานแห่งชาติ 2 รูปแบบของ 2 ประเทศ ได้แก่ ระบบ German Dual System คือระบบการศึกษาในห้องเรียนผสมกับการฝึกงานในโรงงานหรือเรียกว่าระบบคู่ขนาน ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมร่วมกำหนดหลักสูตรและผลิตแรงงานได้ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรม และ ระบบ British National Vocational Qualifications เป็นการจักระบบการศึกษาของประเทศอังกฤษที่รู้จักกันดีในชื่อ

O Level และ A Level ซึ่งอิทธิพลของการจัดการศึกษาของทั้ง 2 ประเทศก็เป็นที่ยอมรับในหลายประเทศต่าง ๆ ผู้เขียนยกตัวอย่างของประเทศที่สร้างมาตรฐานทางอาชีพระดับชาติว่าจะประสบความสำเร็จในการวางแผนกำลังคน เช่นประเทศอังกฤษที่มีการรายงานความสำเร็จกว่า 25 ปีที่มาตรฐานอาชีพระดับชาติช่วยให้เศรษฐกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และผู้เขียนยังกล่าวว่าในอนาคตสถาบันการศึกษาและอุตสาหกรรมต้องร่วมมือกันเพื่อสร้างหลักสูตรตามความต้องการ รวมถึงผลักดันให้เป็นมาตรฐานอาชีพระดับชาติ

เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ เป็นที่รู้จักดีในหมู่นักวิชาการด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม เทคนิคนี้เป็นการสังเกตพฤติกรรมเฉพาะเจาะจงโดยบันทึกเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมนั้น ๆ สำหรับในมุมมองของการวิเคราะห์การทำงาน เทคนิคนี้ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ส่วนประกอบของภารกิจงานบนฐานความรู้ ซึ่งงานบนฐานความรู้ใช้อย่างมากในแต่ละงานซึ่งเกี่ยวข้องของทั้งการคิดและการปฏิบัติของพนักงาน ดังนั้นเทคนิคนี้ผู้เขียนจึงเห็นว่าควรนำมาใช้ประกอบกับเรื่องของการวิเคราะห์การทำงานด้วย

ผู้เขียนให้นิยามของการวิเคราะห์กระบวนการทำงานว่าหมายถึง ชุดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปและผลิตผลลัพธ์ออกมา โดยจะแตกต่างจากความเข้าใจของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะกล่าวถึงการวิเคราะห์กระบวนการทำงานคือ กระบวนการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน กระบวนการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน หรือกระบวนการออกแบบการฝึกอบรม เป็นต้น การวิเคราะห์กระบวนการทำงานจะช่วยให้เกิดการเพิ่มผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์การผ่านรูปแบบกระบวนการที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนที่นำไปปฏิบัติได้

สุดท้ายผู้เขียนวิเคราะห์ในส่วนประกอบที่ 2 ของการวิเคราะห์การทำงานคือส่วนที่เน้นคน (People) ผู้เขียนย้อนให้เห็นถึงจุดกำเนิดของสมรรถนะส่วนบุคคลว่าเริ่มต้น ในปี 1960 โดยนักวิชาการที่สำคัญได้แก่ เดวิด แมคคิแลนด (David McClelland) ริชาร์ด โบยาตซิด (Richard Boyatzis) และ กอร์ดอน ออลพอร์ท (Gordon Allport) โดยสรุปผู้เขียนสรุปว่า สมรรถนะส่วนบุคคลเกิดจากความสนใจในเรื่องของความรู้มากกว่างานที่พนักงานกำลังทำ สมรรถนะส่วนบุคคลจะค้นหาประเภทของคนที่ทำมาแล้วประสบความสำเร็จ โดยองค์กรจะพยายามค้นหาแล้วนำมาปรับใช้เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม สำหรับการใช้สมรรถนะส่วนบุคคลนั้น จะนำมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก การเลื่อนขั้น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาพนักงาน

การวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อระบุสมรรถนะส่วนบุคคลจะเชื่อมโยงถึงการจัดการคนเก่ง (Talent management) ประเด็นสำคัญสำหรับการวิเคราะห์สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) ความเกี่ยวข้องของผู้นำอาวุโส เพราะบุคคลกลุ่มนี้จะเป็นคนที่กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของ

องค์การ รวมถึงผู้นำอาวุโสจะมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจขององค์การ 2) ความสัมพันธ์กับพันธกิจ 3) ความสัมพันธ์กับความคาดหวังของงาน และ 4) ความคาดหวังการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์การทำงาน

ในส่วนนี้ผู้เขียนกล่าวว่าหลังจากที่วิเคราะห์ภาระหน้าที่เรียบร้อยแล้วนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องการที่จะนำข้อมูลนั้นมาออกแบบการฝึกอบรม โดยการนำข้อความที่ได้จากภาระหน้าที่นั้นมาปรับเป็นวัตถุประสงค์การฝึกอบรม หลังจากนั้นจะระบุความรู้ที่จะใช้สำหรับภาระหน้าที่นั้น

สำหรับการฝึกอบรมแบบไม่มีโครงสร้าง ในระยะเวลาเวลานั้นจะให้ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า การฝึกอบรมแบบมีโครงสร้าง การฝึกอบรมในงานแบบมีโครงสร้างเป็นรูปแบบเอกสารที่ทั้งผู้ฝึกสอนและผู้ได้รับการฝึกสามารถนำไปใช้ได้โดยสะดวก และเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ การฝึกอบรมในงานแบบมีโครงสร้างนั้นจำเป็นอย่างมากในงานที่ปัจจุบันมีความซับซ้อนและต้องใช้งานที่ใช้ความรู้หลากหลาย ดังนั้นการฝึกอบรมในงานแบบมีโครงสร้างจะช่วยสร้างรูปแบบที่มีความชัดเจนมากขึ้น

นอกจากนี้ผู้เขียนยังสนับสนุนให้จัดทำคู่มือการทำงานที่สนับสนุนผลการปฏิบัติงาน เพราะมนุษย์อาจเกิดความผิดพลาดได้ (Human error) เช่นการพลั้งเผลอหรือการลืม เป็นต้น ผู้เขียนเชื่อว่าการที่มีคู่มือจะช่วยลดความผิดพลาดของพนักงานได้ นอกจากนี้เราจะเห็นคู่มือแนวทางการสนับสนุนผลการปฏิบัติงานได้บ่อยจากการโดยสารเครื่องบิน การจ่ายเงินด้วยตัวเองตามร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น

ผู้เขียนนำเสนอชนิดของการให้คะแนนผลการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอต้นไม้ของการตัดสินใจซึ่งเริ่มต้นด้วยคำถามสำคัญคือ ผู้วัดผลต้องการวัดอะไร ทั้งด้านความรู้ หรือทักษะ ตามแผนผังต้นไม้ของการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้เขียนยังนำเสนอการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาพนักงานโดยผู้เขียนนำเสนอตารางการวางแผนสมรรถนะ ผ่านรูปแบบ การสนทนากลุ่ม การพูดโดยไม่ได้เตรียมล่วงหน้า กรณีศึกษาทางธุรกิจ บทบาทสมมุติ การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ทักษะเครือข่าย โดยการทำกิจกรรมเหล่านี้จะเป็นการยืนยันได้ถึงโอกาสของพนักงานที่เข้าร่วม และเป็นประเด็นที่ท้าทายในอนาคตของพนักงานที่จะพัฒนาตนเอง และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การ

ส่วนที่ 4 มุมมองอนาคต

ผู้เขียนนำข้อเขียนของกูรูด้านการบริหารจัดการคือ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ที่ทำนายงานในอนาคตว่ามีความซับซ้อนและต้องการความสามารถในการเรียนรู้ที่หลากหลาย นอกจากนี้ผู้เขียนยังแนะนำงานเขียนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ใช้ความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ให้ผู้สนใจสืบค้นแหล่งข้อมูลได้ ซึ่งงานเขียนเหล่านั้นทำหน้าที่อธิบายอนาคตของงานไว้อย่างน่าสนใจ เช่น เทคโนโลยีจะแสดงบทบาทสำคัญในงาน และการกำเนิดของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence)

เทคโนโลยีจะทำให้โลกของการทำงานซับซ้อนขึ้นทำให้มนุษย์ต้องเรียนรู้มากขึ้น เทคโนโลยีการสื่อสารทำให้คนมาอยู่ในพื้นที่เดียวกัน คำว่า คนเก่งดิจิทัล (Digital talent) ความคล่องแคล่วในสื่อดิจิทัล (Digital fluency) และดิจิทัล platform จะเป็นคำที่นำมาใช้กันมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยผู้เขียนจะให้ความสำคัญกับคำว่า คนเก่งดิจิทัล (Digital talent) มากเป็นพิเศษ โดยคนเก่งดิจิทัลควรมีลักษณะเป็นคนเก่งที่มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานที่เฉพาะเจาะจง และข้ามบทบาทในงานอื่นได้ด้วย

ในส่วนของแนวโน้มของการวิเคราะห์การทำงานในอนาคต ผู้เขียนให้ความเห็นว่า ถึงแม้ว่าปัจจุบันการทำงานจะเป็นการทำงานที่อาศัยฐานของความรู้ แต่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำความเข้าใจงานเป็นหน่วยหนึ่งของพฤติกรรม และสามารถมองเป็นพฤติกรรมนามธรรมในคำที่เป็นรูปธรรม นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนึกถึง 2 ส่วนประกอบของการวิเคราะห์การทำงานว่าประกอบด้วย “คน” และ “งาน” และสามารถนำการวิเคราะห์การทำงานมาเป็นเครื่องมือหนึ่งของการองค์กรได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องหมั่นสังเกตการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับงานเพราะอาจจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ การเพิ่มขึ้นของการใช้เทคโนโลยีทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องจับคู่งานกับการใช้เทคโนโลยีให้ได้ สุดท้ายนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักว่าการปรากฏขึ้นของเทคโนโลยีและการสื่อสารนั้นเป็นทรัพยากรหนึ่งและจะเป็นส่วนหลักของการทำงานในอนาคต

หลังจากอ่านหนังสือการวิเคราะห์การทำงานในยุคเศรษฐกิจแห่งความรู้ (Work Analysis in the Knowledge Economy) ทำให้ผู้อ่านได้รู้จักกระบวนการหนึ่งที่เพิ่มเติมมากขึ้นจากกระบวนการเดิมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่การวิเคราะห์การทำงาน (Work analysis) ซึ่งมีขอบเขตพื้นที่การศึกษากว้างกว่าการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ที่เรารู้จักและคุ้นเคยกันมานาน และเป็นกระบวนการที่จำเป็นอย่างมากในยุคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน หนังสือเล่มนี้พาผู้อ่านไปทบทวนถึงกระบวนการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์ภาระหน้าที่ ที่เชื่อมโยงร้อยเรียงทั้งในระดับมหภาคคือระดับประเทศ จนถึงระดับองค์กร จนลงลึกถึงการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์การทำงานมาผนวกกับการฝึกอบรม นับว่าเป็นการวิเคราะห์การทำงานที่รอบด้านมาก

สำหรับแนวทางการเขียนของหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนใช้กลยุทธ์การเขียนที่อ่านง่าย เรียงลำดับเนื้อหาเป็นระบบ และเชื่อมโยงประเด็นสำคัญแต่ละส่วน โดยแต่ละบทให้เห็นภาพรวมของประเด็นการวิเคราะห์การทำงานได้ชัดเจน ผู้เขียนใช้กรณีศึกษาหน่วยงานหรือองค์กรที่นำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในแต่ละบทให้ผู้อ่านขบคิดและนำไปปรับใช้ได้อย่างดี หนังสือเล่มนี้เนื้อหามีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับนักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยทุกระดับชั้น หรือนักวิชาการที่มีความสนใจในเรื่องการวิเคราะห์การทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งเป็นการศึกษา

เพื่อวางพื้นฐานความรู้ หรือเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในประเด็นที่น่าสนใจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะในประเด็นด้านแนวโน้มและทิศทางในอนาคตของการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์

นอกจากนี้สิ่งที่ผู้อ่านชื่นชอบและชื่นชมหนังสือเล่มดังกล่าวคือการรวบรวมนักคิดสำคัญเกี่ยวกับประเด็นด้านการวิเคราะห์การทำงานทำให้ง่ายต่อการสืบค้นสำหรับผู้ศึกษาในประเด็นดังกล่าว รวมถึงแต่ละบทนำเสนอขั้นตอนในเชิงการปฏิบัติให้แก่ผู้อ่านนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ง่ายขึ้น ในอีกแง่หนึ่งหนังสือเล่มนี้อาจจะใช้ศัพท์เฉพาะทางที่ยากต่อความเข้าใจและสร้างความสับสนเมื่อแปลในบริบทของภาษาไทย รวมถึงมีการใช้รูปภาพประกอบหรือตารางสรุปน้อยทำให้ผู้อ่านมองไม่เห็นภาพต่อเรื่องนั้นชัดเจนเท่าที่ควร สุดท้ายผู้วิจารณ์หนังสือเล่มนี้หวังใจเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มดังกล่าวจะสร้างประโยชน์ด้านองค์ความรู้ใหม่ในประเด็นการวิเคราะห์การทำงานแก่ผู้ที่สนใจเพื่อนำไปค้นคว้า อ้างอิง ออกแบบการวิเคราะห์การทำงาน และต่อยอดองค์ความรู้ด้านนี้ในทางวิชาการต่อไป