

วิธีการวิเคราะห์งาน กรรมวิธีการวิจัย และการประยุกต์เพื่อการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์

Job and Work Analysis Methods, Research, and Applications for
Human Resource Management

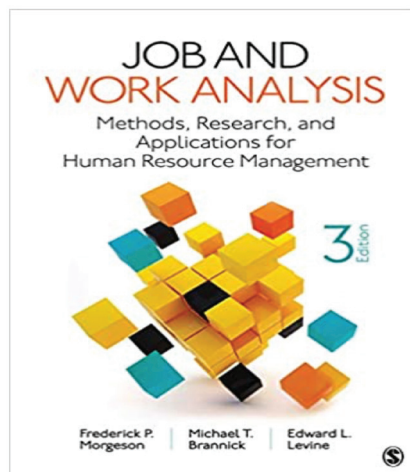
ทศพร มะหะหมัด¹

Tosaporn Mahamud¹

Received: November 24, 2021

Revised: December 7, 2021

Accepted: December 24, 2021



¹ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต (tosaporn.mah@kbu.ac.th)

ชื่อหนังสือ Job and Work Analysis Methods, Research, and Applications
for Human Resource Management, Third Edition

ผู้เขียน Frederick P. Morgeson. Michael T. Brannick. Edward L.

จัดพิมพ์โดย SAGE Publications, Inc.

ปีที่พิมพ์ 2020

ISBN 9781544329529

เนื้อหา

การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์การทำงานนั้นเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับผู้ทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่เกี่ยวกับมนุษย์และจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การในสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องวิศวกรรมอุตสาหการการจัดการงานวิศวกรรมก็ใช้เครื่องมือเหล่านี้เช่นเดียวกัน แม้ว่าการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์การทำงานจะมีมาตั้งแต่แรกเริ่มทั้งในส่วนของหลักวิชาการแนวทางที่มีความสำคัญช่วยให้องค์กรที่ต้องการพัฒนาโปรแกรมใหม่หรือปรับปรุงโปรแกรมที่มีอยู่เพื่อให้การทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น โปรแกรมดังกล่าวสามารถช่วยให้คนทำงานได้ดีขึ้นอีกทั้งพัฒนาให้เข้าใจถึงวิถีระบบการจ้างงานและการฝึกอบรมเพิ่มความปลอดภัยในการทำงานสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าพอใจมากยิ่งขึ้นการวางระบบงานที่ดีจะช่วยให้การทำงานที่ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ หนังสือเล่มนี้จะเห็นคุณค่าในการเรียบเรียงบางครั้งเราอาจใช้คำว่าวิเคราะห์งานเพื่อแทนการกล่าวถึงทั้งการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์การทำงาน (เป็นคำที่กว้างขึ้น) เพื่อให้เข้าใจเนื้อหาที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ใครจะได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทที่ศึกษาวิชาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยวิชาที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานจิตวิทยาอุตสาหกรรมพฤติกรรมองค์การและวิชาที่เฉพาะเจาะจงลงไปมากกว่านั้น เช่น การคัดสรรบุคลากร การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน หนังสือนี้สามารถถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยลำพังหรือสามารถใช้ร่วมกับตำราอื่นที่ครอบคลุมเนื้อหาวิชาเรียน ผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานในสาขาต่าง ๆ ที่หลากหลายโดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลจะพบว่าหนังสือนี้มีประโยชน์หนังสือยังจะมีประโยชน์กับการทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของบริษัทหรือในหน่วยงานราชการแม้ว่าในองค์กรการทำงานจะมีผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์สูงเองก็อาจจะได้ข้อคิดใหม่ ๆ จากหนังสือเล่มนี้ได้เช่นกัน

บทวิจารณ์

ในหนังสือเล่มนี้เราได้อธิบายถึงวิธีการหลากหลายรูปแบบในการค้นพบการทำความเข้าใจ และการอธิบายลักษณะของงานรวมถึงการปรับใช้ผลจากการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์การทำงานให้เข้ากับปัญหาที่ประสบในการจัดการบุคคลในที่ทำงานได้ชัดเจนมากขึ้น เราได้ตัดสินใจเลือกกว่าวิธีที่ใช้กันโดยทั่วไปในวิศวกรรมอุตสาหกรรมสำหรับการนำไปใช้ เช่น การจัดตารางเวลางานนั้นจะได้รับการกล่าวถึงน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามเราคิดว่าควรกล่าวถึงวิธีการที่สำคัญที่สุดและได้รับการนำไปใช้กันโดยทั่วไปมากที่สุดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างละเอียดมากพอที่คุณผู้อ่านจะเกิดความคุ้นเคยกับคุณค่าและประโยชน์ต่าง ๆ ที่มีเราได้แสดงให้เห็นในรายละเอียดถึงการจับคู่กันระหว่างวิธีการกับจุดประสงค์ของการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์การทำงาน เราได้ค้นพบจากการสอนการวิเคราะห์งานว่าการจับคู่ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจถึงคุณค่าของการวิเคราะห์งาน ในตอนท้ายเราได้ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์งาน และวิเคราะห์

การทำงาน โดยอาศัยพื้นฐานจากการทำวิจัยและจากประสบการณ์ตรงของเรา ในหลาย ๆ ตอนของหนังสือนี้ เราได้มีการอ้างอิงกับบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันหัวข้อที่กำลังพูดถึง ฉะนั้นผู้สอนอาจเลือกที่จะสอนบทต่าง ๆ ก่อนหลังต่างจากในหนังสือเล่มนี้ และผู้สอนอาจเลือกที่จะสอนบทเรียนที่ต้องการสอนในขณะนั้นก่อน

การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์การทำงานมีความหมายครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ มากมายโดยทั้งหมดนั้นจะมุ่งไปที่การค้นพบ การทำความเข้าใจ และการอธิบายถึงสิ่งที่ควรทำในที่ทำงาน ถึงแม้ว่าการวิเคราะห์การทำงานจะเป็นคำที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวางกว้างกว่าโดยครอบคลุมการวิเคราะห์ หน้าที่ของ ทีม ขั้นตอนและระบบการทำงานรวมทั้งงานต่าง ๆ แต่เราให้ความสำคัญกับการใช้คำที่ใช้คุ้นเคย นั่นคือการวิเคราะห์งาน ในหนังสือเล่มนี้การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์การทำงานเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นรากฐานของทางแก้ปัญหาทุกอย่างที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาทั้งหลายดังกล่าวสามารถนำมาแสดงได้ใน 3 ตัวอย่างจากความเป็นจริง

1. โรเบิร์ต ฮาร์ท (นามสมมุติ) เป็นรองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อิน ดิจิตอล (นามสมมุติของบริษัทเช่นกัน) ซึ่งเป็นบริษัทกำลังเติบโตอย่างรวดเร็วโดยทำธุรกิจขายคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ให้กับผู้ค้าปลีกคอมพิวเตอร์ บริษัท อิน ดิจิตอลได้ใช้การทดสอบเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจ้างคนในตำแหน่งผู้ประสานงานขายอาวุโส แบบทดสอบจะแสดงให้เห็นว่าผู้ประสานงานขายนี้มีความรู้ตามที่บริษัท ต้องการในการทำงานหรือไม่ แบบทดสอบมีคำถามเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ เช่น ฮาร์ดไดรฟ์คืออะไร และคำถามเกี่ยวกับการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ในการขายเช่น หากต้องการทำคำสั่งซื้อจะต้องไปที่หน้าต่างใด เป็นต้น ในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีสัญญากับทางรัฐบาล บริษัท อินดิจิตอล จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ตรวจสอบบริษัทซึ่งได้รับการสนับสนุนเงินจากทางการให้เป็นไปตามข้อกำหนด เมื่อไม่นานมานี้ อิน ดิจิตอล ได้ถูกตรวจสอบโดยสำนักงานตรวจสอบการปฏิบัติตามสัญญากับทางรัฐบาลกลาง (OFCCP)

ซึ่งมีหน้าที่บังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน เจ้าหน้าที่ตรวจสอบของ OFCCP ได้กล่าวกับโรเบิร์ตว่า “กรุณายกรายละเอียดให้เราทราบถึงแบบทดสอบที่คุณใช้สำหรับการเลื่อนขั้นพนักงาน” Robert ได้กล่าวว่า “สิ่งนั้นเราไม่ได้เรียกว่าเป็นการทดสอบ มันเป็นเพียงแค่หน้าจอล็ก ๆ” คุณคงจะได้ไม่ยากกว่าผู้ตรวจสอบจะไม่พึงพอใจกับความพยายามของฮาร์ทที่จะหลีกเลี่ยงการตรวจสอบในจุดนั้น หลังจากนั้นฮาร์ทได้โทรหาพวกเราและขอความช่วยเหลือเพื่อจะแสดงให้เห็นว่าแบบทดสอบที่เป็นตัวชี้วัดความรู้ทางการขายหรือไม่ตามที่ OFCCP กำหนด

2. คาเรน แชนเทิล เป็นเจ้าของบริษัท Clear Vision เป็นร้านที่สามารถทำแว่นสายตาและคอนแทคเลนส์ให้ลูกค้าได้ภายในเวลาประมาณ 1 ชั่วโมง คาเรนมีร้านอยู่ 3 สาขา ซึ่งแต่ละสาขามีผู้เชี่ยวชาญในการวัดสายตา 1 หรือ 2 คน มีพนักงาน มีพนักงานประจำแล็ป และพนักงานฝ่ายขายผู้ซึ่งคอยช่วยลูกค้าในการตัดสินใจว่าควรซื้อแว่นสายตาชนิดใด คาเรนขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง เธอมีปัญหาในการดึงดูดใจพนักงานและรักษานักงานในร้านไว้ และเธอคิดว่าอัตราค่าจ้างสำหรับตำแหน่งงานในร้านของเธออาจจะไม่เหมือนอัตราค่าจ้างของบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมนี้

3. องค์การนาซา เป็นหน่วยงานอิสระของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาและรับผิดชอบในโครงการอวกาศประกอบด้วย การปฏิบัติงานของสถานีวิจัยอวกาศและการวางแผนสำหรับภารกิจค้นหาและสำรวจระหว่างดาวเคราะห์และระหว่างดวงดาว เมื่อเร็ว ๆ นี้ทางองค์การได้เริ่มพิจารณาภารกิจพิสัยไกลและระยะยาวโดยที่มีคนอยู่บนยานอวกาศด้วย รวมถึงภารกิจในการไปดวงจันทร์ ดาวเคราะห์น้อยและดาวอังคาร สิ่งสำคัญที่จะทำให้ภารกิจนี้สำเร็จคือการคัดสรรและฝึกอบรมนักบินอวกาศในสิ่งที่จำเป็นและเหมาะสม ในกรณีนี้สิ่งที่จำเป็นและเหมาะสมประกอบไปด้วย ศักยภาพที่จำเป็นในการไปกับเที่ยวบินอวกาศ ระยะยาวได้อย่างสำเร็จ และต้องอดทนกับความท้าทายโดยเฉพาะของการ เดินทางในอวกาศ

ระยะยาว (ถึง 6 เดือนในการไปดาวอังคาร) และการที่ต้องถูกจำกัดอยู่กับทีมนักบินอวกาศเพียงไม่กี่คน

ทางแก้สำหรับปัญหาต่างๆดังกล่าวข้างต้นจะเริ่มจากการวิเคราะห์งานก่อนที่เราจะสามารถตัดสินใจได้ว่าแบบทดสอบมีประสิทธิภาพเพียงใด อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับงาน หรือศักยภาพที่นักบินอวกาศในโครงการใหม่นี้จำเป็นต้องมี เราจะต้องรู้เสียก่อนว่างานคืออะไร สำหรับปัญหาเรื่องการทดสอบเราจะต้องรู้ว่าการจะทำงานให้สำเร็จนั้นต้องใช้ความรู้ชนิดใด สำหรับปัญหาเรื่องค่าตอบแทนนั้นเราต้องรู้ อัตราค่าจ้างของงานที่คล้ายกันในบริษัทอื่น ๆ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับศักยภาพของนักบินอวกาศเราต้องรู้ความจำเป็นหรือความต้องการสำหรับ การเดินทางในยานอวกาศระยะยาวและศักยภาพในด้านใดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามความต้องการหรือตามความจำเป็น และสำหรับปัญหาอื่น ๆ เราต้องรู้ความจำเป็นหรือความต้องการเฉพาะด้านของงานหรือของคน ในบทต่อ ๆ ไปเราได้ให้รายละเอียดหลายวิธีที่จะใช้ในการวิเคราะห์งานเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่นนี้ในส่วนต่อไปของบทนี้เราจะ (1) กล่าวถึงภาพรวมของหนังสือเล่มนี้ (2) ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน (3) อธิบายคำจำกัดความของต่าง ๆ ที่สำคัญ (4) อธิบายโครงสร้างหลักของวิธีต่าง ๆ ที่ใช้วิเคราะห์งาน และ (5) แสดงตัวอย่างโครงการการวิเคราะห์งานที่เราได้ทำสำเร็จไปแล้ว เพื่อกระตุ้นให้คุณอยากรู้อย่างได้อ่านเจออะไรบ้างในหนังสือเล่มนี้

สรุป

ผู้เขียนได้กล่าวถึง บทที่ 1 ประกอบไปด้วยคำจำกัดความและประโยชน์อย่างคร่าว ๆ ของการวิเคราะห์งาน บทนี้จะแสดงให้เห็นความสำคัญในทางปฏิบัติของเนื้อหาที่จะกล่าวถึงในบทต่อไปถึง 4 บทถัดจากนี้ไปจะอธิบายเทคนิคที่สำคัญที่สุดในการวิเคราะห์งานซึ่งเน้นไปที่วิธีการที่นำไปใช้เพื่อให้ได้มากกว่าวัตถุประสงค์เดียว บทที่ 2 จะพุ่งความสนใจไปที่วิธีการที่เน้นไปที่เนื้องาน กล่าวคือวิธีการที่มุ่ง

เน้นว่างานใดได้สำเร็จลุล่วง ตัวอย่างเช่น ในงานของช่างซ่อมรถยนต์วิธีการที่เน้นงานจะมุ่งไปที่เน้นงาน บทที่ 3 กล่าวถึงวิธีการที่เน้นพนักงาน กล่าวคือวิธีการที่มุ่งไปที่วิธีการที่พนักงานใช้ในการทำงาน ตัวอย่างเช่นงานของช่างซ่อมรถยนต์ การวิเคราะห์จะมุ่งเน้นไปที่ความรู้หรือการตัดสินใจที่ใช้ในการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับการทำงาน บทที่ 4 เน้นไปที่วิธีการแบบผสม กล่าวคือวิธีการที่พยายามจะรวบรวมข้อมูลที่เน้นงานและเน้นพนักงานไปพร้อม ๆ กัน บทที่ 5 เน้นไปที่เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ งานบริหาร และวิธีการในการวิเคราะห์งานสำหรับทีม

จากเรื่องเทคนิคเราจะกล่าวต่อไปในบทที่ 6 เรื่องการวิเคราะห์งานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เรากล่าวถึงตัวบทกฎหมายที่สำคัญที่สุดอันเป็นประโยชน์ต่อความต้องการและป้องกันข้อผิดพลาดและอธิบายผลของกฎหมายเหล่านั้นในการวิเคราะห์งานไปในทางที่จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางกฎหมายขึ้นในอนาคต

อีก 2 บทถัดไปจะอธิบายการนำการวิเคราะห์งานไปใช้ เราเน้นไปที่การจับคู่วัตถุประสงค์กับวิธีการได้อย่างไรและเราจะอธิบายและรวมทั้งวิจารณ์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละหัวข้อเรื่อง บทที่ 7 จะครอบคลุมถึงการใช้งานทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปอย่างหลากหลายประกอบด้วย คำบรรยายลักษณะงาน การจัดการ ผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการออกแบบงาน บทที่ 8 จะครอบคลุมหัวข้อที่เป็นที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม การจัดการหาบุคคลเข้าทำงานและการฝึกอบรม โดยที่ทั้งสองเรื่องนี้ถูกบรรจุอยู่ภายใต้เรื่องการบริหารจัดการความสามารถในการวิเคราะห์งานเป็นเครื่องมือที่มีส่วนช่วยให้เราบรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงและสิ่งที่จะถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งคือจุดประสงค์คือข้อจำกัดของเราในด้านกำลังเงิน ทรัพยากรและเวลา จะมีส่วนในการกำหนดประเภทของการวิเคราะห์งานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

2 บทสุดท้ายจะกล่าวถึงหัวข้อที่แตกต่างกัน ในบทที่ 9 เราจะกล่าวถึงการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานเราจะนำเสนอทฤษฎีและคำแนะนำเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการในการศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์งาน รวมทั้งการ

เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ถึงแม้ว่าข้อมูลดังกล่าวจะสามารถพบได้ในตำราอื่น ๆ แต่มักจะไม่พบในลักษณะที่รวบรวมข้อมูลไว้ในที่เดียวอย่างพร้อมสรรพ บทที่ 10 บทสุดท้ายจะเน้นไปที่อนาคตของการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์การทำงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการวิเคราะห์ระบบการทำงานที่เป็นการศึกษากับจากกลุ่มประเทศที่ทันสมัยถือเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญ

บรรณานุกรม

Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management. New York: SAGE.