บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การจัดการฝึกอบรมในแต่ละครั้งจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งต้องมีการเตรียมข้อมูลและสถิติต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมอย่างพร้อมสรรพ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมาย และมีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมมากที่สุด การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการสำคัญในอันที่จะได้มาซึ่งรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับงานที่จะทำการฝึกอบรม อาทิเช่น วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง วิธีการสอนงานที่เหมาะสม คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะสามารถกำหนดหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของรายละเอียดและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ดังนั้นประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการวิเคราะห์งานและได้ปฏิบัติหรือไม่อย่างไรและมากน้อยเพียงใด เพราะหากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้เล็งเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์งานและได้ทำการวิเคราะห์งานอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว การจัดการฝึกอบรมก็จะดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อีกทั้งยังส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนโครงการอย่างเต็มที่อีกประการหนึ่ง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการวิเคราะห์งานการฝึกอบรมตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน มุ่งศึกษาให้ทราบว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนมีความคิดเห็นต่อความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งานอย่างไร และได้มีการทำการวิเคราะห์งานหรือไม่มากน้อยเพียงใด รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ของการตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งานและระดับการปฏิบัติกิจกรรมว่าสัมพันธ์กันในลักษณะใด เพื่อให้ฝ่ายฝึกอบรมของบริษัทภาคเอกชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้รับทราบข้อมูลเหล่านี้ อันจะได้นำไปเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดแผนดำเนินการฝึกอบรมต่อไป ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงตั้งวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้ คือ เพื่อศึกษาก่ารวิเคราะห์งานการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน

คำถามในการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีการทำกิจกรรมการวิเคราะห์งานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

2. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ในการวิเคราะห์งานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

3. มีความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติและการตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งานหรือไม่

กลุ่มประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัทในภาคเอกชน เฉพาะในเขต กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร จำนวนทั้งสิ้น 270 คน โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมบริษัทละ 1 คน ซึ่ง บริษัทเหล่านี้ได้มาโดยการคัดเลือกรายชื่อบริษัทที่มีชื่อเสียงดีเด่นและได้ผ่านการวิเคราะห์มาตรฐานตามหลักเกณฑ์ในด้านยอดขาย ผลกำไร การลงทุน และส่วนของผู้ถือหุ้นในแต่ละบริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบเกี่ยวกับกิจกรรมการวิเคราะห์งานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนตามการรับรู้ในด้านต่างๆ 4 ด้าน คือ การรวบรวมข้อมูล การศึกษาลักษณะของงาน การวิเคราะห์ปัจจัยการเรียนรู้ และการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ผู้วิจัยหาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน พิจารณาตรวจแก้ไข ปรับปรุงข้อคำถามให้ครอบคลุมรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมการวิเคราะห์งานการฝึกอบรม เพื่อนำมาแก้ไขร่วมกับอาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัย แล้วนำไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในบริษัทเอกชน จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบสำนวนและความสมบูรณ์ของ

แบบสอบถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 270 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 146 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 54.07 เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว พบว่าเป็นแบบสอบถามที่ใช้ได้ จำนวน 138 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 51.11

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ (SPSS/PC+:Statistical Package for the Social Sciences Personal Computer Plus) คำนวนค่าสถิติ ดังนี้

1. หาความถี่และคำนวนค่าร้อยละของสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างประชากร

2. หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โปรดักส์ โมเมนต์ (Pearson's Product Moment) ของคะแนนการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีต่อกิจกรรมการวิเคราะห์งานในด้านต่างๆ

3. หาค่าเฉลี่ยและคำนวนค่าร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานจากคำถามปลายเปิด

สรุปผลการวิจัย

1. การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีต่อกิจกรรมการวิเคราะห์งานการฝึกอบรมโดยภาพรวม 4 ด้าน

1.1 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน เห็นว่า กิจกรรมการวิเคราะห์งานทั้ง 4 ด้าน มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางและมีการปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นบ่อยครั้ง

1.2 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งานกับความถี่ของการปฏิบัติกิจกรรมการวิเคราะห์งานในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกด้าน

2. การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีต่อกิจกรรมการวิเคราะห์งานการฝึกอบรมจำแนกแต่ละด้าน

2.1 ด้านการรวบรวมข้อมูล

2.1.1 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน เห็นว่า การจัดประชุมระดมสมองร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานเพื่อให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การศึกษาตำราหรือเอกสารที่เกี่ยวกับงาน และการปรึกษาผู้รู้รายละเอียดเกี่ยวกับงาน เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมาก ($\bar{X}$=3.67,

3.65 และ 3.61 ตามลำดับ) นอกนั้นให้ความสำคัญในระดับปานกลางทั้งสิ้น ส่วนในด้านการปฏิบัติเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่อไปนี้ในระดับมาก ๆ ครั้ง คือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยการแจกแบบสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ($\bar{X}$=2.24) และการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจากบันทึกการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=2.31)

2.1.2 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของการปฏิบัติกิจกรรมการวิเคราะห์งานกับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกกิจกรรม โดยที่การสังเกตการใช้เครื่องมือของผู้ปฏิบัติงานขณะทำงานจริง มีความสัมพันธ์กันทางบวกสูงที่สุด (r=0.74) และการจัดประชุมระดมสมองร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานเพื่อให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กันทางบวกน้อยที่สุด (r=0.48)

2.2 ด้านการศึกษาลักษณะของงาน

2.2.1 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน เห็นว่า โดยทั่วไป กิจกรรมการวิเคราะห์งานในด้านนี้มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง โดยที่เห็นความสำคัญของการระบุผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับงานขั้นต่อ ๆ ไปหากปฏิบัติงานขั้นต้นผิดพลาด ($\bar{X}$=3.37) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากิจกรรมอื่น และเห็นว่า การระบุจำนวนครั้งหรือความถี่ในการปฏิบัติชิ้นงานย่อย มีความสำคัญน้อยที่สุด ($\bar{X}$=2.37) และสำหรับการปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเห็นว่า การระบุจำนวนครั้งหรือความถี่ในการปฏิบัติชิ้นงานย่อย การเรียงลำดับชิ้นงานจากชิ้นงานที่ง่ายที่สุดไปสู่งานที่ซับซ้อนมากขึ้น และการจำแนกงานออกเป็นชิ้นงานย่อยๆ(sub-task) เพื่อให้ทราบขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างละเอียด ($\bar{X}$=2.04 ,2.46 และ 2.47 ตามลำดับ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ๆ ครั้ง

2.2.2 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของการปฏิบัติกับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งาน พบว่า ทุกกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวกสูงที่สุดในกิจกรรมการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติชิ้นงานย่อย (r=0.84) และมีความสัมพันธ์กันทางบวกน้อยที่สุดในการระบุตัวอย่างลักษณะการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องสำหรับการปฏิบัติชิ้นงานย่อย (r=0.59)

2.3 ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยการเรียนรู้

2.3.1 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน เห็นว่าโดยส่วนใหญ่กิจกรรมต่าง ๆ มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางและปฏิบัติกิจกรรมด้านนี้บ่อยครั้ง โดยเห็นว่า การเรียงลำดับการเรียนแต่ละชิ้นงานก่อนหลังเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทำสิ่งต่าง ๆ ได้ ($\bar{X}$=3.39)

มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากิจกรรมอื่น และสำหรับการปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเห็นว่าการระบุสภาพแวดล้อมในการเรียนเกี่ยวกับงาน ($\bar{X}$=2.41) มีการปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง

2.3.2 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของการปฏิบัติกับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งาน พบว่า ทุกกิจกรรมในด้านการวิเคราะห์ปัจจัยการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยพบว่าการเรียงลำดับการเรียนแต่ละชิ้นงานก่อนหลังเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทำสิ่งต่าง ๆ ได้ มีความสัมพันธ์กันทางบวกสูงที่สุด (r=0.83) และการระบุแหล่งความรู้สำหรับการเรียนเกี่ยวกับงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกน้อยที่สุด (r=0.61)

2.4 ด้านการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน

2.4.1 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนเห็นความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งานในด้านการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานทุกกิจกรรมว่า อยู่ในระดับปานกลางและปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นในระดับบ่อยครั้ง โดยเห็นว่าการกำหนดความรู้และทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีก่อนเข้ารับการอบรม ($\bar{X}$=3.45) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากิจกรรมอื่น

2.4.2 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนความถี่ของการปฏิบัติกับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งาน พบว่า ทุกกิจกรรมในด้านการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่การกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรมและการกำหนดวิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงว่าตนเองมีความรู้และทักษะในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกสูงที่สุดเท่ากัน (r=0.70) และการกำหนดความรู้และทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีก่อนเข้ารับการอบรมและการกำหนดระดับแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม มีความสัมพันธ์กันทางบวกน้อยที่สุดเท่ากัน (r=0.60)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<u>อภิปรายผลการวิจัย</u>

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าจะได้นำมาอภิปราย ดังนี้

1. การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีต่อความสำคัญและการปฏิบัติกิจกรรมการวิเคราะห์งานการฝึกอบรมทั้ง 4 ด้านนั้น เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนการรับรู้ พบว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนต่างก็เห็นว่ากิจกรรมการวิเคราะห์งานทุกด้านมีความสำคัญปานกลางและปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นบ่อยครั้ง ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้เห็นประโยชน์พอสมควรในการวิเคราะห์งานทั้ง 4 ด้านเพื่อกำหนดแผนการฝึกอบรมซึ่งประการสำคัญอาจเนื่องจากลักษณะงานของบริษัทภาคเอกชนในด้านการผลิตนั้นเอื้ออำนวยต่อการใช้วิธีการวิเคราะห์งานเป็นอย่างยิ่ง

ทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์งาน โดยเฉพาะบริษัทที่มีกำลังผลิตสูง และมีพนักงานมาก ๆ

2. เมื่อพิจารณาความคิดเห็นและการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีต่อกิจกรรมการวิเคราะห์งานในด้านต่าง ๆ พบว่า

2.1 กิจกรรมการวิเคราะห์งานด้านการรวบรวมข้อมูล เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเห็นว่า การจัดประชุมระดมสมองร่วมกับหัวหน้างานเพื่อให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีความสำคัญมาก และมากกว่ากิจกรรมอื่นๆด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกิจกรรมนี้สามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่า ควรจะปฏิบัติอย่างไรต่อไปหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ได้อย่างน่าเชื่อถือและถูกต้องมากที่สุด ด้วยเหตุที่หัวหน้างานเหล่านั้นเป็นผู้ควบคุมและปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทำให้ทราบลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและวิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาต่างได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับที่แม็คเดอม็อต (McDermott, 1982) ได้กล่าวว่า การประชุมระดมสมองร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานนั้นเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน และทำให้ทราบกระบวนการหรือลำดับขั้นการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และที่สำคัญคือผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติงานอย่างไรเมื่อพบว่ามีความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องเกิดขึ้นในขณะนั้น โดยเมื่อมีการประชุมระดมสมองเสร็จแล้วก็จะนำข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาเขียนลงบนแผ่นกระดาษขนาดโปสการ์ดแล้วติดเรียงลำดับบนฝาผนังเพื่อแสดงให้เห็นวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามลำดับ โดยจะมีการระบุทางเลือกไว้ในแต่ละขั้นตอนว่าผู้ปฏิบัติงานควรทำอย่างไรเมื่อเจอปัญหาในขั้นตอนนั้น

ส่วนกิจกรรมการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยการแจกแบบสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน เห็นว่าเป็นกิจกรรมที่มีการปฏิบัติกันน้อย ๆ ครั้ง อาจเป็นเพราะว่าการใช้แบบสอบถามมีข้อจำกัดและมีลักษณะยืดหยุ่นน้อย คือ หากผู้ตอบไม่เข้าใจคำถามหรือเข้าใจไปอีกด้านหนึ่งอาจจะไม่ตอบมาเลย และการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถจะให้รายละเอียดได้อย่างครบถ้วน และในบางครั้งอาจได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้วิเคราะห์งานอีกด้วย และโดยทั่วไปเราจะใช้แบบสอบถามได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าหากใช้กับบุคคลในระดับสูงขึ้นไป (Bureau of Law & Business, 1985)

2.2 กิจกรรมการวิเคราะห์งานด้านการศึกษาลักษณะของงาน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน เห็นว่า การระบุผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับงานขั้นต่อๆไปหากปฏิบัติงานขั้นต้นผิดพลาด มีความสำคัญปานกลางและปฏิบัติบ่อยครั้งมากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ อาจเป็นเพราะหากไม่มีการทำกิจกรรมนี้จะก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างมากต่องานทั้งระบบ และโดยเฉพาะงานในบริษัทเอกชนเหล่านี้ล้วนแต่เป็นงานทางด้านการปฏิบัติงานทั้งสิ้น และจะมีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่องคือ เมื่องานขั้นแรกเสร็จก็จะส่งต่อไปยังงานขั้นที่สองและขั้นที่สามต่อไป ซึ่งจะมีพนักงาน

ชุดใหม่รออยู่ ฉะนั้นหากชิ้นงานในขั้นตอนใดบกพร่อง งานในขั้นตอนต่อไปก็จะเสียหายตามไปด้วย อีกทั้งเป็นที่รู้กันอยู่โดยทั่วไปว่า องค์การธุรกิจเอกชนนั้นมีเป้าหมายที่จะดำเนินกิจการเพื่อให้เกิดผลกำไรเป็นหลัก ดังนั้นหากไม่มีการวิเคราะห์งานในประเด็นนี้อย่างละเอียดรอบคอบแล้ว จะมีผลให้กิจการของบริษัทขาดทุน ดังที่ คาร์ลิเซิล (Carlisle, 1983) ได้กล่าวว่า มีข้อมูลต่าง ๆ มากมายที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์งาน ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์งานในขั้นต่อๆไป แต่ที่ต้องเน้นและให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การวิเคราะห์ในเรื่องของความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานรวมทั้งผลลัพธ์ที่จะตามมาด้วย โดยเฉพาะงานที่มีอัตราความเสี่ยงสูงและมีเวลาจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่

สำหรับกิจกรรมการระบุความถี่หรือจำนวนครั้งในการปฏิบัติชิ้นงานย่อยนั้น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนได้ปฏิบัติกิจกรรมนี้นาน ๆ ครั้งและเห็นว่า มีความสำคัญน้อยกว่ากิจกรรมอื่น ๆ อาจเนื่องด้วยเหตุที่การทำกิจกรรมนี้ค่อนข้างยุ่งยากและต้องใช้เวลาพอสมควร คือในงานหนึ่งมักจะประกอบด้วยชิ้นงานย่อย ๆ จำนวนมาก ดังนั้นการระบุความถี่ของแต่ละชิ้นงานย่อยจะสิ้นเปลืองเวลา ประกอบกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือผู้วิเคราะห์งานอาจไม่สามารถจะทำการวิเคราะห์งานได้ครบทุกวิธี และโดยทั่วไปแล้วการศึกษาลักษณะของงานนั้นทำได้หลายวิธี เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงน่าจะเลือกวิธีที่เห็นว่าสำคัญที่สุดซึ่งเหมาะกับระยะเวลาที่มีอยู่มากที่สุดเช่นกัน

2.3 กิจกรรมการวิเคราะห์งานด้านการวิเคราะห์ปัจจัยการเรียนรู้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน เห็นว่า การเรียงลำดับการเรียนแต่ละชิ้นงานก่อนหลังเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทำสิ่งต่าง ๆ ได้ มีความสำคัญปานกลางและได้ปฏิบัติบ่อยครั้ง มากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกิจกรรมการวิเคราะห์งานประการนี้จะเป็นแรงผลักสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการของ กาเย่ (Gagne, 1977) ที่ได้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยเรียงลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ของงานตามความสัมพันธ์ของงานนั้น ๆ โดยได้พิจารณาถึงความรู้และทักษะที่ผู้เรียนทราบมาก่อนแล้ว และสามารถจะระลึกได้เมื่อต้องเรียนรู้งานชิ้นใหม่ ๆ ต่อไป นอกจากนี้กาเย่ยังได้กล่าวเสริมอีกว่า การจัดลำดับขั้นตอนการเรียนรู้นี้จะเป็นหลักสำคัญที่จะส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องในการวางลำดับการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมอีกประการหนึ่ง

ส่วนกิจกรรมการระบุสภาพแวดล้อมในการเรียนเกี่ยวกับงาน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เห็นว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่ากิจกรรมอื่น ๆ และได้ปฏิบัติกิจกรรมนี้นานๆครั้ง อาจเป็นเพราะว่าในบริษัทเอกชนที่มีการผลิตนั้นมักจะมีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ฉะนั้นเมื่อมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานก็จะให้ผู้เข้ารับการอบรมไปฝึกปฏิบัติในโรงงานได้เลย ดังนั้นในการทำการวิเคราะห์งานในประเด็นนี้จึงมีการปฏิบัติกันน้อย เนื่องจากในโรงงานจะมีสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงอยู่แล้ว

2.4 กิจกรรมการวิเคราะห์งานด้านการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนเห็นว่า กิจกรรมการกำหนดความรู้และทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีก่อนเข้ารับการอบรมมีความสำคัญปานกลางและได้ปฏิบัติบ่อยครั้งมากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ แสดงว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำกิจกรรมนี้ คือ ผู้เข้ารับการอบรมจะสามารถเรียนจบหลักสูตรและปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การระบุคุณสมบัติของผู้เรียนก่อนเข้ารับการอบรมยังเป็นการช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาการการสิ้นเปลืองทรัพยากรได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ ฮอฟแมนและเมดสเคอร์ (Hoffman and Medsker, 1983) ที่ได้สรุปไว้ในบทความเรื่อง การวิเคราะห์การสอน:ความผิดพลาดของการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ว่าหากไม่มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เรียนที่ควรมีก่อนเข้ารับการฝึกอบรมเสียแล้ว การฝึกอบรมนั้นก็จะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

3. เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญและการปฏิบัติกิจกรรมการวิเคราะห์งานทั้ง 4 ด้านของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกทุกกิจกรรม คือ เมื่อเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเห็นว่ากิจกรรมใดมีความสำคัญก็จะมีการทำกิจกรรมนั้น และหากเห็นความสำคัญน้อยการปฏิบัติก็จะมีความถี่ลดลงในลักษณะที่แปรผันตามกัน ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์งานว่า การจะทำการวิเคราะห์งานโดยวิธีการใดนั้นต้องพิจารณาถึงลักษณะของงานและวัตถุประสงค์เป็นหลัก หากเห็นว่าวิธีการใดวิธีการหนึ่งสำคัญและจะเป็นประโยชน์ก็ควรทำวิธีการนั้น แต่ในทางกลับกันหากเทคนิคหรือวิธีการใดไม่มีประโยชน์ต่อการวิเคราะห์งานเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการแล้ว ผู้วิเคราะห์งานก็อาจข้ามขั้นตอนดังกล่าวไป (Carlisle, 1983; Kennedy, Esque and Novak, 1983; Jonassen and Hannum, 1986) ซึ่งการจะพิจารณาว่าขั้นตอนใดสำคัญหรือไม่และจะเลือกใช้วิธีการใดในการวิเคราะห์งานนั้น จำเป็นต้องอาศัยความชำนาญของผู้วิเคราะห์งานเป็นสำคัญอีกประการหนึ่ง

4. เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนความสำคัญและการปฏิบัติของกิจกรรมการวิเคราะห์งานทั้ง 37 กิจกรรม พบว่าทุกกิจกรรมมีระดับความสำคัญสูงกว่าระดับการปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเนื่องด้วยข้อจำกัดบางประการ ได้แก่ การที่ผู้วิเคราะห์งานอาจขาดประสบการณ์ในการวิเคราะห์งาน อันเป็นผลให้ไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอหรือขาดความมั่นใจที่จะกระทำการวิเคราะห์งาน รวมทั้งบางกิจกรรมมีวิธีการที่ซับซ้อนต้องใช้เวลาและความละเอียดสูงมากจึงอาจส่งผลให้มีการปฏิบัติกันน้อย ทั้งที่เห็นว่ากิจกรรมเหล่านั้นมีความสำคัญ สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ควรกล่าวถึง คือ การให้ความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจากการทำการวิเคราะห์งานในแต่ละครั้งนั้น มักจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้ปฏิบัติงาน ประกอบกับกระบวนการในการวิเคราะห์งานที่ละเอียดรอบคอบ อาจเป็น

สาเหตุหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเกิดความเบื่อหน่ายและไม่เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ อีกทั้งในความเป็นจริงแล้วผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมักจะมุ่งทำงานประจำของตนเป็นหลัก ดังนั้น หากผู้วิเคราะห์งานมิได้รับความร่วมมือเสียแล้ว ก็เป็นไปได้ยากที่จะมีการทำการวิเคราะห์งานมากๆเท่ากับที่เห็นว่ากิจกรรมนั้น ๆ มีความสำคัญ นอกจากนี้เรื่องงบประมาณที่จะใช้สนับสนุนในการวิเคราะห์งานเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้มีการวิเคราะห์งานกันน้อยกว่าการตระหนักถึงความสำคัญ เนื่องจากในบางกิจกรรมจำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่าย เช่น การจัดประชุมระดมสมองทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน หรือการจัดทำแบบสอบถามเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลของงานนั้น ๆ เป็นต้น หากไม่ได้รับการสนับสนุนในด้านงบประมาณอย่างเพียงพอก็อาจมีผลกระทบต่อการวิเคราะห์งาน จึงอาจจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์งานในกิจกรรมเหล่านี้ในบางครั้งเท่านั้น

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาว่าการวิเคราะห์งานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน มีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง

2. ควรมีการศึกษากิจกรรมการวิเคราะห์งานโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น แต่ปรับให้เหมาะสมกับลักษณะงานเฉพาะอย่างให้มากยิ่งขึ้น เช่น กิจกรรมการวิเคราะห์งานสำหรับงานการผลิตยานยนต์ กระดาษ หรือกระจกและแก้ว เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ได้ขั้นตอนและกิจกรรมที่มีประโยชน์เฉพาะงานนั้นๆอย่างแท้จริง

3. ควรมีการศึกษากิจกรรมการวิเคราะห์งานที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบเลือก "ไม่จำเป็นต้องทำ" ทั้งนี้เพราะการให้เลือก "ไม่ได้ปฏิบัติ" ไม่ได้หมายความว่า "ไม่จำเป็นต้องทำ" แต่อาจเป็นเพราะไม่มีเวลาทำหรือทำไม่เป็น ดังนั้นการให้เลือก "ไม่จำเป็นต้องทำ" จะช่วยบ่งชี้กิจกรรมที่ไม่จำเป็นสำหรับงานนั้น ๆ

4. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้กระทำกิจกรรมวิเคราะห์งานและขั้นตอนการวิเคราะห์งาน ลักษณะของผู้ทำการวิเคราะห์งานดังกล่าว อาทิเช่น ระดับการศึกษา สาขาการศึกษา ประสบการณ์ในการจัดการฝึกอบรม และการทำกิจกรรมการวิเคราะห์งาน เป็นต้น เพราะการทำกิจกรรมการวิเคราะห์งานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือลักษณะของกิจกรรมเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับบุคคลผู้กระทำการวิเคราะห์งานด้วย คำตอบที่ได้รับนอกจากจะช่วยบอกให้ทราบว่า การศึกษาสาขาวิชาใดจะให้ความรู้ด้านกิจกรรมการวิเคราะห์งานมากที่สุดแล้ว ยังช่วยให้ทราบว่าการทำกิจกรรมการวิเคราะห์งานของผู้ที่มีประสบการณ์การจัดการฝึกอบรมมานาน จะแตกต่างกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าแต่ได้รับความรู้ใหม่ ๆ หรือไม่

5. ควรมีการศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการวิเคราะห์งาน เพื่อให้การวิเคราะห์งานการฝึกอบรมมีประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากการวิเคราะห์งานจำเป็นจะต้องอาศัยองค์ประกอบอื่น ๆ อาทิเช่น คุณสมบัติของผู้วิเคราะห์งาน การให้ความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงาน และงบประมาณสนับสนุนในการทำการวิเคราะห์งาน เป็นต้น ซึ่งจะมีผลส่งเสริมให้การวิเคราะห์งานบรรลุความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

6. ควรมีการศึกษาวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์งานเพื่อจะได้เป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งานต่อไป เนื่องจากการรวบรวมข้อมูลนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในกระบวนการวิเคราะห์งานในอันที่จะได้มาซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับงานและนับว่าเป็นขั้นตอนแรกที่จะขาดเสียมิได้ โดยมีวิธีการรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธีแตกต่างกันไป

7. ควรมีการศึกษารูปแบบและลักษณะการวิเคราะห์งานของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ หรือราชการ เนื่องจากกระบวนการวิเคราะห์งานนั้นมีรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างกัน บางวิธีอาจมีกระบวนการที่สลับซับซ้อน แต่ในขณะที่อีกวิธีหนึ่งอาจมีลำดับขั้นตอนอย่างง่าย ๆ รวมทั้งในแต่ละวิธีการนั้นก็จะเน้นหรือให้ความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ตามจุดมุ่งหมายของแต่ละวิธีการ ดังนั้นหากมีการศึกษาในเรื่องนี้ก็จะทำให้ก็จะทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์งานของหน่วยงานนั้น ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์งานอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย