

.การทำงานเชิงวิเคราะห์

ข้าราชการประเภททั่วไป

วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ

พนักงานมหาวิทยาลัย

สายสนับสนุนวิชาการ

(ฉบับเร่งรัด พ.ศ. 2554)

เสถียร คามีสักดิ์

บุคลากรเชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำนำ

การทำงานเชิงวิเคราะห์ เป็นเอกสารที่ได้มาจากประสบการณ์การเป็นผู้เชี่ยวชาญบรรยาย วิชาการเชิงฝึกปฏิบัติการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานหลัก การทำงานวิเคราะห์ การทำงานสังเคราะห์ และการทำวิจัยสถาบัน ของข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย โดยใช้คู่มือการทำงานวิเคราะห์ ประกอบการบรรยายและฝึกปฏิบัติ มาตั้งแต่ พฤศจิกายน 2551 ถึง พฤษภาคม 2554 รวมจำนวน 19 ครั้ง สังเกตว่าผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัติ ยังเข้าใจไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการทำงานวิเคราะห์ อาจเป็นเพราะ ผู้เขียนนำทฤษฎีมานำเสนอมากเกินไป ผู้เขียนจึงรับอาสาที่จะเขียนเอกสาร “การทำงานเชิงวิเคราะห์ ของข้าราชการประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ และพนักงานมหาวิทยาลัย สันนิษฐานวิชาการ” ฉบับเร่งรัด พ.ศ. 2554

เอกสารฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนแรก จะกล่าวถึงความสำคัญและความเป็นมาของ งานเชิงวิเคราะห์ รูปแบบของงานเชิงวิเคราะห์ การเลือกรื่องทำงานเชิงวิเคราะห์ ตอนที่สอง เป็น เรื่องของกระบวนการทำงานเชิงวิเคราะห์ ตั้งแต่การเขียนบทนำ การรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง วิธีการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ การเสนอผลการวิเคราะห์ การสรุป วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะ รวมถึงการจัดทำบรรณานุกรม ภาคผนวก และประวัติผู้วิเคราะห์

ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณนงลักษณ์ พจนกรรักษ์ คุณอุมาพร นาคะวัจนะ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คุณพิมพ์ล่อ กรพิพัฒน์ จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ช่วยจัดรูปเล่ม และตรวจทาน จนสำเร็จเป็นรูปเล่มที่ดี

หวังว่าเอกสารฉบับเร่งรัดนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้ใช้เป็นแนวทางในการ ฝึกปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

เสถียร คามีสักดิ์

มิถุนายน 2554

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บัญชีตาราง	ค
ภาพประกอบ	ง
ตอนที่ 1 ความสำคัญ รูปแบบ และการเลือกเรื่องทำงานเชิงวิเคราะห์	
ความสำคัญและความเป็นมาของงานเชิงวิเคราะห์.....	1
ความหมายของงานเชิงวิเคราะห์.....	3
วัตถุประสงค์ของเอกสารการทำงานเชิงวิเคราะห์.....	4
ประโยชน์ของเอกสารการทำงานเชิงวิเคราะห์.....	4
ขอบเขตของเอกสารการทำงานเชิงวิเคราะห์.....	4
รูปแบบของการทำงานเชิงวิเคราะห์.....	4
การเลือกเรื่องทำงานเชิงวิเคราะห์.....	6
ตอนที่ 2 กระบวนการทำงานเชิงวิเคราะห์	
การเขียนบทนำงานเชิงวิเคราะห์.....	8
การรวบรวมเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะวิเคราะห์.....	13
วิธีการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์.....	15
การเสนอผลการวิเคราะห์.....	26
การสรุป วิพากษ์ และการให้ข้อเสนอแนะงานเชิงวิเคราะห์.....	27
การจัดทำบรรณานุกรม ภาคผนวก และประวัติผู้วิเคราะห์.....	31
บรรณานุกรม.....	33
ประวัติผู้เขียน.....	34

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร.....	15
2	บันทึกผลงานย้อนหลังปี พ.ศ. 2534.....	17
3	วิเคราะห์เปรียบเทียบองค์การบริหารบุคคลพนักงาน.....	27

ภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	ภาพแสดงแผนผังก้างปลา	18
2	ภาพแสดงการวิเคราะห์แบบ Why-Why-Tree ผังรากไม้.....	19
3	ภาพการวิเคราะห์ตาราง SWOT.....	20

ตอนที่ 1

ความสำคัญ รูปแบบ และการเลือกเรื่องงานเชิงวิเคราะห์

ความสำคัญและความเป็นมาของงานเชิงวิเคราะห์

ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) เรื่องมาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่ง และการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553 ฉบับลงวันที่ 22 ธันวาคม 2553 กำหนดว่า “การจะเสนอขอเป็นระดับชำนาญงานพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องเสนอผลงานเชิงวิเคราะห์” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อยหนึ่งเรื่อง/รายการ

งานวิเคราะห์เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย หรือ อีกนัยหนึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจประเภทหนึ่ง ตามหลักการโดยทั่วไปการวิจัย (Research) เป็นกระบวนการที่อาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) เพื่อจัดหาความรู้ความจริงที่เชื่อถือได้ (Reliable knowledge) โดยวิธีการที่มีระบบเชื่อถือได้ (Reliable Method) ความจริงที่เชื่อถือได้นี้ ไม่ได้คงที่แน่นอนตลอดไป แต่จะคงสภาพเช่นนี้ (Stable) อยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งจะสอดคล้องกับกฎของความน่าจะเป็นของปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ (Probabilistic Law of Nature) ถ้าปรากฏการณ์ตามธรรมชาติผันแปรไป ความรู้ความจริงที่ค้นพบ อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ (ชาลวียท์ เทียมบุญประเสริฐ, 2525 : 1)

นักวิจัย และนักการศึกษา แบ่งประเภทของการวิจัยไว้หลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวคิดของแต่ละท่านว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ ที่จะนำเสนอในต่อไป นี้จะเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) หรือการวิจัยเชิงบรรยาย *เชดส์คัลด์ โทวาตินส์ (2522)* กล่าวว่า “การวิจัยเชิงบรรยายมุ่งตรงที่จะอธิบายหรือบรรยายปรากฏการณ์ สภาพการณ์ หรือภาวะการณ์ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นการประเมินมาตรฐานในปัจจุบันว่ามีสภาพความเป็นจริงเช่นไร” การศึกษาประเภทนี้ มักจะเป็นการตอบคำถาม “เหตุการณ์ในขณะนี้เช่นใด” มากกว่าที่จะเป็นการตอบคำถามเรื่องในอดีตหรืออนาคต ซึ่ง *สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2524)* ให้ความหมายของการวิจัยเชิงบรรยายว่า “เป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่เชื่อถือได้ในรูปคำบรรยายเกี่ยวกับสภาพ และการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ธรรมชาติ ตลอดจนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในสภาพปัจจุบัน โดยอาศัยวิธีธรรมชาติ หรือการสังเกตเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Observation)” และ *ชาลวียท์ เทียมบุญประเสริฐ (2525 : 45)* กล่าวว่า “เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาค้นคว้าหาความรู้ความจริงจากปรากฏการณ์ หรือสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ และใช้วิธีการอธิบายปรากฏการณ์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรในปัจจุบัน”

ประเภทของการวิจัยเชิงพรรณนา แบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภท คือ การศึกษาเชิงสำรวจ การศึกษาความสัมพันธ์ภายใน และการศึกษาการพัฒนากการ แต่ในที่นี้จะกล่าว

เฉพาะกรณีการศึกษาเชิงสำรวจ ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อหาความรู้ความจริง เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยใช้วิธีสำรวจและอธิบายข้อเท็จจริงต่าง ๆ ว่ามีลักษณะอย่างไร เป็นลักษณะกว้าง ๆ เพื่อทราบถึงเกณฑ์ปกติ มาตรฐาน และรูปแบบต่าง ๆ จากการสำรวจนี้จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงเป็นแนวทางในการวางแผน การปรับปรุงแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น โดยสามารถแบ่งการวิจัยเชิงสำรวจออกได้เป็น 5 ประเภท คือ การสำรวจโรงเรียน (School Survey) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) การสำรวจประชามติ (Public Opinion Survey) และการสำรวจชุมชน (Community Survey) (ชาลววิทย์ เทียมบุญประเสริฐ. 2525 : 48)

การวิเคราะห์งานจึงเป็นการมองประเด็นไปที่เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งอาจจะเป็นที่วิธีการปฏิบัติงาน หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องมีวิธีการที่กระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารจัดการ และการไหลของงาน สำหรับการเลือกงานที่จะนำมาทำการวิเคราะห์ ต้องเลือกงานหลักที่มีปัญหาก่อนภาระงานรอง เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงพัฒนางาน ให้มีความรวดเร็วขึ้น และลดความผิดพลาดให้น้อยลง หรือนำระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (เสถียรคามีสักดิ์ และคณะ. 2551 : 19)

เอกสาร หมายถึง หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข แบบฟอร์มที่ใช้อ้างอิงหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ในที่นี้อาจจะเป็นพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติที่ประชุม คำสั่ง รวมทั้งแบบฟอร์มที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ วิเคราะห์ว่า ล้าสมัย ใช้มานาน อะไรเป็นเหตุของการล่าช้า บางหัวข้อไม่จำเป็นต้องกรอกข้อมูล บางงานไม่ต้องมีเงื่อนไขมากมายในเรื่องเอกสาร หรือแบบฟอร์ม เป็นต้น

การปฏิบัติหน้าที่ราชการก่อนนั้น จะต้องถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ หรือหนังสือเวียนอย่างเคร่งครัด แต่ประมาณปี พ.ศ. 2546 ถึงปัจจุบัน แนวคิดถูกเปลี่ยนไป รัฐบาลโดยคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมีการทบทวนเสนอความคิด หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับตัวบทกฎหมายที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่คล่องตัว หรือล้าสมัยไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ได้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย “หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 6 มาตรา 35 และมาตรา 36”

“มาตรา 35 ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศขึ้นใหม่ให้ทันสมัย และเหมาะสมกับสภาวการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

ในการดำเนินงานตามมาตรานี้ ทำให้ส่วนราชการนำความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของประชาชนมาประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา 36 ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการใด ไม่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการประกอบกิจการ หรือการดำรงชีพของประชาชน หรือก่อให้เกิดภาวะหรือความยุ่งยากต่อประชาชนเกินสมควร ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เสนอแนะต่อส่วนราชการนั้น เพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงหรือยกเลิกโดยเร็วต่อไป

ในกรณีที่ส่วนราชการมิได้รับการเสนอแนะ ไม่เห็นชอบด้วยกับคำเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาวินิจฉัย”

สาระสำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่เป็นทั้งผู้ใช้ และ/หรือเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ มติ หนังสือเวียน (เอกสาร) ต้องมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวน เพื่อดำเนินการปรับปรุง หรือจัดประกาศขึ้นใหม่ให้ทันสมัย และเหมาะสมกับสภาพการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็ว และลดภาระของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เป็นสำคัญ

แนวคิดในการสำรวจตรวจสอบ ทบทวน เพื่อจัดให้มีการปรับปรุง หรือจัดให้มีขึ้นใหม่ ต้องดำเนินการวิเคราะห์เอกสาร โดยประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์งานที่กล่าวไว้ แล้วนำมาใช้ในการดำเนินการวิเคราะห์เอกสาร (*เสถียร คามีสักดิ์ และคณะ. 2551 : 27-28*)

สรุป การทำงานเชิงวิเคราะห์จึงมีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ที่จะต้องงานที่ปฏิบัติ หรือเอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาทำการวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาปรับปรุง และแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ความหมายของงานเชิงวิเคราะห์

การวิเคราะห์ หมายถึง การจำแนก แยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกเป็นส่วน ๆ เพื่อค้นหาว่ามาจากอะไร เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น (*เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2547 : 2*)

การวิเคราะห์ คือ การแยกแยะหาต้นตอสาเหตุ หัวตัวแปรที่สำคัญ การใช้เครื่องมือทางสถิติ ใช้เครื่องมืออุปกรณ์มาทำการวิเคราะห์ หรือคิดแบบวิเคราะห์ (ผังก้างปลา ผังรากไม้ กราฟ การดูแนวโน้ม ฯลฯ) ส่วนการสังเคราะห์ คือ การรวม การสรุป การคิดรวบยอด เป็นเรื่องที่จะยากกว่าการวิเคราะห์ (*วรภัทร์ ภูเจริญ. 2546 : 106*)

การวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง การจำแนกแยกแยะออกมาใคร่ครวญหาเหตุปัจจัยของ
สิ่งของ หรือเรื่องราวต่างๆ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2549 : 47)

ผลงานเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ผลงานที่แสดงการแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของเรื่อง
อย่างมีระบบ มีการศึกษาในแต่ละองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้เกิด
ความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา (เอกสารแนบ 5
ท้ายประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนใน
สถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553 ฉบับลงวันที่ 22 ธันวาคม 2553)

สรุป การทำงานเชิงวิเคราะห์ คือ การค้นหาความจริง แยกแยะองค์ประกอบในทุกแง่มุม
ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายอย่างว่าใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำไม และอย่างไร “5W 1H”

วัตถุประสงค์ของเอกสารการทำงานเชิงวิเคราะห์

เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ข้าราชการประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ และพนักงาน
มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ได้ศึกษาค้นคว้า และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเชิงวิเคราะห์
งานที่ปฏิบัติ

ประโยชน์ของเอกสารการทำงานเชิงวิเคราะห์

ใช้เป็นแนวทางให้ข้าราชการประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ และพนักงาน
มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ได้ศึกษาค้นคว้า และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเชิงวิเคราะห์
งานที่ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของเอกสารการทำงานเชิงวิเคราะห์

ข้อตกลงเบื้องต้นของการทำงานวิเคราะห์ฉบับเร่งรัดฉบับนี้ จะมีเนื้อหาสาระแนวคิดเบื้องต้น
ในการทำงานวิเคราะห์ ไม่ได้เจาะลึกลงในรายละเอียดแต่ละบทแต่ละหัวข้อ ท่านผู้อ่านต้องไปศึกษา
ค้นคว้าเพิ่มเติมในรายละเอียดต่อไป

รูปแบบของการทำงานเชิงวิเคราะห์

จากที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า งานวิเคราะห์เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเชิงสำรวจ ดังนั้น รูปแบบ
ของการทำงานเชิงวิเคราะห์ ก็ต้องมีรูปแบบเหมือนกับงานวิจัย ซึ่งรูปแบบของงานวิจัย ต้องมีความ
สมบูรณ์และชัดเจนตลอดทั้งกระบวนการวิจัย เช่น การกำหนดประเด็นปัญหา วัตถุประสงค์ การทำ
วรรณกรรมปริทัศน์ สมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การพิสูจน์สมมติฐาน การวิเคราะห์ข้อมูล
การประมวลสรุปผลและให้ข้อเสนอแนะ การอ้างอิง และอื่น ๆ (เอกสารแนบท้าย ประกาศ ก.พ.อ.

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 ฉบับลงวันที่ 1 มีนาคม 2550)

กระบวนการวิจัย (Research Process) โดยหลักการจะมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ สามารถประยุกต์ใช้ในการทำงานเชิงวิเคราะห์ได้ ดังต่อไปนี้

1. บทที่ 1 บทนำ

- ภูมิหลัง/ความสำคัญ และความเป็นมาของเรื่องที่จะวิเคราะห์
- วัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะวิเคราะห์
- ประโยชน์ของเรื่องที่จะวิเคราะห์
- ขอบเขตของเรื่องที่จะวิเคราะห์
- นิยามศัพท์เฉพาะ
- สมมติฐานการวิเคราะห์

2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะวิเคราะห์

3. วิธีการดำเนินการวิเคราะห์

4. ผลการวิเคราะห์

5. สรุป วิพากษ์ และข้อเสนอแนะ

6. บรรณานุกรม

7. ภาคผนวก

ส่วนประกอบของรูปแบบงานเชิงวิเคราะห์ โดยทั่ว ๆ ไป จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนประกอบตอนต้น ส่วนประกอบของเนื้อหา และส่วนประกอบตอนท้าย ดังมีรายละเอียด คือ

1. ส่วนประกอบตอนต้น

- 1.1 ปกนอก
- 1.2 ปกใน
- 1.3 คำนิยม (ถ้ามี)
- 1.4 คำนำ
- 1.5 สารบัญ
- 1.6 บัญชีตาราง และบัญชีภาพประกอบ (ถ้ามี)

2. ส่วนประกอบเนื้อหา

เป็นส่วนที่จัดทำสารบัญ โดยแบ่งออกเป็นบท ๆ หัวข้อใหญ่ หัวข้อรอง และสรุปความเห็น เป็นต้น

3. ส่วนประกอบตอนท้าย

- 3.1 บรรณานุกรม
- 3.2 ภาคผนวก

3.3 ประวัติย่อผู้วิเคราะห์

ในส่วนประกอบของรูปเล่ม จะขอเสนอพอเป็นสังเขป ดังนี้

คำนิยม เป็นส่วนที่ทำให้ผลงานของเรามีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เพราะได้รับคำรับรองจากผู้บังคับบัญชา ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีชื่อเสียงที่ได้รับการยอมรับนับถือในแวดวงต่าง ๆ ในขณะนั้น

คำนำ บอกขอบข่ายของเรื่อง สาเหตุที่ผู้เขียนสนใจที่ศึกษา มีจุดมุ่งหมายในการเขียนอย่างไร ถ้ามีคนช่วยเหลือในการเขียนก็ควรขอบคุณไว้ด้วย

สารบัญ เป็นบัญชีบอกแต่ละบท แต่ละหัวข้อสำคัญ ๆ ที่เรียงลำดับไว้ว่าสิ่งที่ปรากฏในเอกสารที่เขียนมีปรากฏอยู่หน้าใด

บัญชีตารางหรือภาพประกอบ เป็นการแยกบอกตาราง หรือภาพประกอบว่ามีอะไรบ้าง อยู่หน้าใด เหมือนสารบัญ บอกเนื้อหาสาระว่าอยู่หน้าใดบ้าง

ตารางหรือภาพประกอบ ควรกล่าวถึงตาราง หรือภาพประกอบเสียก่อน เพื่อให้ทราบว่า จะแสดงประกอบอะไร ควรอธิบายและตีความของตารางหรือภาพประกอบให้ชัดเจนทุกครั้ง ตารางหรือภาพประกอบต้องมีคำว่า “ตาราง” และเลขกำกับ หรือ “ภาพประกอบ” และมีเลขกำกับ แล้วจึงบอกชื่อตาราง หรือภาพนั้น ๆ

ส่วนในแต่ละหัวข้ออื่นของกระบวนการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้ ผู้เขียนจะนำเสนอแนวทางของการเขียนโดยสังเขปต่อไป

การเลือกเรื่องทำงานเชิงวิเคราะห์

ในการทำงานวิเคราะห์ใด ๆ งานขั้นแรกที่สำคัญ และเป็นปัญหาของผู้คิดทำงานวิเคราะห์ คือ การเลือกหัวข้อ (Topic) ผู้คิดทำงานวิเคราะห์มาเสียเวลากับการตั้งชื่อเรื่อง หาหัวข้อเรื่องมาทำงานวิเคราะห์ หากเราพบปัญหา มีข้อสงสัย ข้อขัดแย้ง หรือข้อคิดที่ต้องการหาคำตอบ และการหาคำตอบนั้น จะต้องกระทำโดยอาศัยวิธีการที่เชื่อถือได้ นั่นคือการทำงานเชิงวิเคราะห์โดยการแยกแยะองค์ประกอบของสิ่งนั้น ๆ เพื่อค้นหาคำตอบ ซึ่งการเลือกเรื่องทำงานเชิงวิเคราะห์ มีแนวทาง ดังนี้

1. **งานประจำที่ปฏิบัติ** เลือกงานประจำ และเป็นงานหลักที่ตนเองปฏิบัติ เจ้าตัวจะรู้ดีว่างานเป็นอย่างไร ข้อมูลจะเอามาจากไหน ขั้นตอนการทำงานเป็นอย่างไร ใครเป็นลูกค้า เอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

2. **สิ่งที่ตนสนใจและมีความเชี่ยวชาญ** เมื่อเรามีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ประกอบกับเราสนใจเป็นพิเศษ ความรอบรู้ลึกซึ้ง ความครอบคลุมในเนื้อหาสาระ และความสนใจ จะเป็นตัวกระตุ้นให้เราทุ่มเท มีความเพลิดเพลินสนุกไปกับงาน และจะทำให้งานสำเร็จไปอย่างรวดเร็ว

3. **เรื่องที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์** งานที่ต้องมีความสำคัญและเป็นประโยชน์มากที่สุดสำหรับผู้อ่านศึกษาค้นคว้าและผู้ทำการวิเคราะห์ พิจารณาว่าคุ้มกับเวลา แรงงาน ค่าใช้จ่าย ความสิ้นเปลืองต่าง ๆ หากมีหลายเรื่อง ต้องพิจารณาเรื่องที่มีความสำคัญและมีประโยชน์มากที่สุดก่อน

4. **มีแหล่งข้อมูลให้ค้นคว้า** การทำงานวิเคราะห์ต้องมีแหล่งข้อมูลให้ค้นคว้าสิ่งที่เกี่ยวข้อง หากเรามีแหล่งข้อมูลที่พร้อมอยู่แล้ว และทันสมัยเป็นปัจจุบัน สามารถเอามาอ้างอิงได้ไม่น้อยจนเกินไป ไม่ต้องไปขอความร่วมมือจากแหล่งอื่น ๆ ก็ควรตัดสินใจทำการวิเคราะห์เรื่องนี้

5. **ขอบเขตของเรื่อง** การตัดสินใจเลือกเรื่องทำการวิเคราะห์ ต้องพิจารณาว่าถ้าขอบเขตของเรื่องแคบเกินไปอาจจะดูแล้วค้อยคุณค่า หากขอบเขตกว้างเกินไปอาจจะวิเคราะห์ไม่ครอบคลุม ต้องพิจารณาดูให้รอบคอบ ให้เหมาะสมกับระดับตำแหน่งของความเป็นผู้ชำนาญงาน ผู้ชำนาญงาน พิเศษ ผู้ชำนาญการ หรือผู้ชำนาญการพิเศษ หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นต้น

6. **ไม่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายเกินไป** เรื่องบางเรื่องต้องใช้เวลาในการดำเนินงานหากทิ้งไปเป็นเวลานานอาจล้าสมัย หรือบางกรณีต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมากเกินไป ไม่คุ้มกับเวลาที่เรากุทศิให้และค่าใช้จ่ายที่ทุ่มลงไปก็ไม่ควรทำ

7. **เสี่ยงต่ออันตราย** การหาข้อมูลบางที่ต้องลงภาคสนามเป็นสิ่งที่ยากลำบาก และไม่แน่ใจในความปลอดภัย หรือเสี่ยงต่ออันตราย หากเป็นเช่นนี้ ก็ไม่ควรเลือกเรื่องนี้มาทำการวิเคราะห์

สรุป การเลือกเรื่องทำงานเชิงวิเคราะห์ของข้าราชการประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ต้องเลือกเรื่องจากงานที่ปฏิบัติประจำ โดยการศึกษาค้นคว้าจากรายงานประจำปี จากรายงานการประชุม จากข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากการประชุมสัมมนา และการระดมสมอง หรือการตรวจประกันคุณภาพ นำมาทำการศึกษาวิเคราะห์หาคำตอบนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น

ตอนที่ 2

กระบวนการทำงานวิเคราะห์

การเขียนบทงานเชิงวิเคราะห์

กระบวนการทำงานวิเคราะห์ ต้องมีรูปแบบในบทนำของงานเชิงวิเคราะห์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญของบทนำ คือ

1. ภูมิหลัง/ความเป็นมา/ความสำคัญ
2. วัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะวิเคราะห์
3. ประโยชน์ของเรื่องที่จะวิเคราะห์
4. ขอบเขตของเรื่องที่จะวิเคราะห์
5. นิยามศัพท์เฉพาะ
6. สมมติฐานการวิเคราะห์

ภูมิหลัง/ความเป็นมา/ความสำคัญ

หัวข้อเรื่อง ชื่อเรื่อง que เลือกแล้วว่า จะมาทำการวิเคราะห์ จะต้องหาคำ Keyword ของหัวข้อเรื่องให้ได้ แล้วจึงเอาค่านั้นมาอธิบายภูมิหลัง หรือความสำคัญ หรือความเป็นมาว่าเป็นอย่างไร สำคัญอย่างไร ทำไมจึงสนใจทำการวิเคราะห์เรื่องนี้ และควรมีหลักฐานสนับสนุนข้อความที่เขียนขึ้นทุกชั้นตอนเท่าที่จะทำได้ ประเด็นที่ควรคำนึงในการเขียนบทนำนี้ คือ เอาเหตุผลหนึ่งของการเลือกชื่อเรื่องมาทำการวิเคราะห์จากตอนที่ผ่าน มาอธิบายชี้แจงในส่วนแรก และส่วนที่สอง ทำแล้วได้อะไร ส่วนที่สามต้องสรุปมที่อยากรู้ให้ได้ ว่าอยากรู้คำตอบอะไร โดยทั่ว ๆ ไปจะอยู่ประมาณ 2 หน้าของกระดาษ A4

ตัวอย่าง : วิเคราะห์ : “การเปรียบเทียบการบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ” การเขียนภูมิหลัง เขียนได้ดังต่อไปนี้

“ก.พ. ได้พิจารณาปรับปรุงระบบราชการ และระบบข้าราชการตามแนวนโยบายของรัฐ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ซึ่งนับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2435 ถึงปัจจุบัน นับเป็นเวลา 110 ปีแล้ว ที่ระบบราชการไทยมี 13 กระทรวง และ 1 ทบวง ซึ่งเป็นผลทำให้การทำงานของข้าราชการเป็นไปด้วยความล่าช้า เพราะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก และส่วนราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันและจัดกลไกการปฏิบัติงานให้มีความสัมพันธ์กัน จึงเกิดความซ้ำซ้อน และกระทบต่อการให้บริการแก่ประชาชน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาคมโลก จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบราชการทั้งระบบ โดยการปรับอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ปรับปรุงการบริหารงาน กำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน

เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารของกลุ่มภารกิจ เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีการประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณ เพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัย ด้วยการปรับโครงสร้างและจำนวนข้าราชการให้เล็กลงอย่างเหมาะสม ให้ระบบการทำงานสั้นแต่รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เปลี่ยนบทบาทจากการปกครองควบคุมบังคับไปเป็นบริการ ส่งเสริมและกำกับ ส่วนอีกวัตถุประสงค์หนึ่ง คือ การปรับปรุงระบบข้าราชการเพื่อคุณภาพและคุณธรรม โดยการปรับปรุงระบบเลื่อนขั้น และคัดสรรให้ได้เฉพาะข้าราชการที่มีความสามารถ และมีผลงานดีเด่นมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เปิดโครงสร้างตำแหน่งระดับสูงเพื่อส่งเสริมความชำนาญและความเป็นวิชาชีพ เน้นความซื่อสัตย์สุจริตและเท่าทันเหตุการณ์ ปรับระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับประเภทตำแหน่งและลักษณะงาน

.....
.....
.....

คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) กำหนดให้จ้างบุคคลเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในระบบใหม่ ทดแทนการบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยตามหนังสือที่ นร 0707.19/27 ลงวันที่ 5 เมษายน 2542 มีมติอนุมัติให้ทบวงมหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณหมวดเงินเดือน เท่ากับจำนวนรวมของอัตราเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยที่เกษียณอายุราชการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 เพื่อกำหนดเป็นอัตราจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยในระบบใหม่ ทดแทนตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการ รวมทั้งตำแหน่งว่างที่มีอยู่ ณ วันที่ 5 เมษายน 2542 และที่จะว่างต่อไป และให้ทบวงมหาวิทยาลัยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณากำหนดวิธีการและการได้รับสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมในแต่ละมหาวิทยาลัย

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2542 เห็นชอบในหลักการให้สำนักงานงบประมาณจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับจ้างบุคคลตามสัญญาจ้างจนกว่ามหาวิทยาลัย/สถาบันจะปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย/สถาบันในกำกับ ในหมวดเงินอุดหนุน ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป บุคลากรสาย ก. จ้างในอัตราข้าราชการแรกบรรจุ ซึ่งเป็นอัตราปัจจุบัน คือ อัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนตามบัญชีแนบท้ายพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 บวกด้วยอัตราเพิ่มอีกร้อยละ 70 ของอัตราแรกบรรจุ และบุคลากรสาย ข. และสาย ค. จ้างในอัตราข้าราชการแรกบรรจุ ซึ่งเป็นอัตราปัจจุบัน คือ อัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 บวกด้วยอัตราเพิ่มอีกร้อยละ 50 ของอัตราแรกบรรจุ

.....
.....
.....

จุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ มาตรการของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมาย และนโยบายกำลังคนภาครัฐ ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ใช้การจ้างบุคคล เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในระบบใหม่ ทดแทนการบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่วันที่ 5 เมษายน 2542 จึงเป็นผลให้ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบันต้องมีระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับ ระบบพนักงานมหาวิทยาลัย ด้วยวิธีการบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงาน บางมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงแก้ไขไปบ้างแล้ว บางมหาวิทยาลัยอยู่ในระหว่างศึกษาปัญหา และหาวิธีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การบริหารบุคคลเป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้วยความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน และจุดสำคัญประการที่สอง คือ จากโครงการประชุมผู้อำนวยการ กองการเจ้าหน้าที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั่วประเทศ ในวันพฤหัสบดีที่ 29 มกราคม 2547 ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้พิจารณาเรื่อง การบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย ของรัฐ และเห็นสมควรให้มีการศึกษาเปรียบเทียบระบบบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงาน มหาวิทยาลัยทุกมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ”

ข้อสังเกต :

1. ชื่อเรื่อง ที่เป็นงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ ผู้วิเคราะห์สนใจและมีความเชี่ยวชาญ ข้อมูลก็มี อยู่แล้วและหาได้ง่าย ไม่สิ้นเปลืองเวลาค่าใช้จ่ายมากนัก ขอบเขตก็ไม่กว้างจนเกินไป จึงเหมาะสมที่ จะดำเนินการ
 2. Keyword ของเรื่อง คือ พนักงานมหาวิทยาลัยระบบสัญญาจ้าง มีความเป็นมาเป็นอย่างไร ทำไมจึงต้องจ้างผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยด้วยระบบสัญญาจ้าง ใคร ที่ไหน ทำมา ในที่นี้ ก.พ. คปร. คณะรัฐมนตรี สำนักงานประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย/สถาบัน การปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ เป็นเหตุผลสำคัญ
 3. ปมที่ทำแล้วได้อะไร เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบแล้วจะทำให้รู้ถึงระบบบริหารงาน บุคคล ระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบัน
 4. ปมที่อยากรู้ คือ ระบบการบริหารงานบุคคลด้วยระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/ สถาบัน
 5. มีหลักฐานสนับสนุนอ้างอิงได้ทุกขั้นตอนที่เขียนขึ้น
- ดังนั้น จึงเป็นไปตามวิธีการเลือกชื่อเรื่องและการเขียนภูมิหลัง ความเป็นมาของเรื่องที่จะ ทำงานเชิงวิเคราะห์

วัตถุประสงค์เรื่องที่จะวิเคราะห์

หลักการโดยทั่ว ๆ ไป ต้องคิดว่าเรื่องนี้เราทำไปเพื่ออะไร ตอบสนองประเด็นที่เราอยากรู้ หรือสงสัยในบทนำที่สรุปเอาไว้หรือไม่ ต้องให้สัมพันธ์กัน ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการเขียนวัตถุประสงค์ คือ ต้องเขียนในเชิงให้เป็นรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ อธิบายได้ และวัดได้ ไม่ใช่เขียนในเชิงนามธรรม ซึ่งไม่ชัดเจนอธิบายไม่ได้

ตัวอย่าง : เรื่อง “การเปรียบเทียบการบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ” กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ ในประเด็นที่อยากรู้ในบทนำ คือ ระบบบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบัน จึงกำหนดวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเด็นสำคัญ 17 ประเด็น คือ

- 1 : การกำหนดองค์การบริหารงานบุคคล
- 2 : การกำหนดประเภทและลักษณะการจ้าง
- 3 : การกำหนดวิธีการบรรจุและแต่งตั้ง
- 4 : การกำหนดระยะเวลาการจ้าง และการทำสัญญา
- 5 : การกำหนดค่าจ้าง
- 6 : การกำหนดการทดลองปฏิบัติงาน
- 7 : การกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 8 : การกำหนดวันทำงานและการลาประเภทต่าง ๆ
- 9 : การกำหนดการขอลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
- 10 : การกำหนดการให้ไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาการ
- 11 : การกำหนดการไปศึกษา ฝึกอบรมวิจัย และดูงาน
- 12 : การกำหนดการจ่ายสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- 13 : การกำหนดการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและการเข้ากองทุนประกันสังคม
- 14 : การกำหนดการฟื้นฟูสภาพการเป็นพนักงาน
- 15 : การกำหนดการลาออก
- 16 : การกำหนดเรื่องโทษทางวินัย
- 17 : การกำหนดเรื่องการอุทธรณ์และร้องทุกข์

2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะการวิเคราะห์จำแนกแจกแจงความเหมือนและความแตกต่างของกระบวนการบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ

ประโยชน์ของเรื่องที่ทำกรวิเคราะห์

ต้องเขียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ควรไปเขียนให้มากกว่า หรือน้อยกว่า วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หลักการวัตถุประสงค์จะกำหนดว่าทำไปทำไม? ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ก็ควรได้รับตามที่ทำไปนั้น ลักษณะทำอย่างไรก็ต้องได้สิ่งนั้น ไม่ควรเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ทำ

ตัวอย่าง : เรื่อง “การเปรียบเทียบการบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ” ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ

1. ได้มีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐใน 17 ประเด็น
2. ได้ทราบถึงความเหมือน และความแตกต่างในกระบวนการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐใน 17 ประเด็น

ข้อสังเกต :

1. เมื่อผู้วิเคราะห์กำหนดวัตถุประสงค์ต้องการศึกษา ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือมีความรู้ความเข้าใจการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐใน 17 ประเด็น
2. เมื่อผู้วิเคราะห์กำหนดวัตถุประสงค์ต้องการเปรียบเทียบดูความเหมือนและความแตกต่าง ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือทราบความเหมือนและความแตกต่าง ของการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสถาบันของรัฐ ใน 17 ประเด็น

ขอบเขตของเรื่องที่วิเคราะห์

การจำกัดขอบเขตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่น้อย เพราะถ้าไม่จำกัดขอบเขตที่แน่นอน อาจจะต้องทำกว้างเกินไป ทำให้ครอบคลุมลึกซึ้ง ทำให้การดำเนินการด้อยคุณค่าลงไปได้ หรือจำกัดขอบเขตแคบเกินไปก็ทำให้เรื่องที่ทำแคบง่ายเกินไปไม่มีน้ำหนัก การจำกัดขอบเขตบ่งบอกถึงความทันสมัย เป็นการครอบคลุมในเนื้อหาสาระ และยังเป็นกำหนดหรือขีดวงจำกัดลงไปให้แน่ชัด และเพื่อนำไปใช้อ้างอิงประกอบการศึกษาค้นคว้าต่อไป บางครั้งการจำกัดขอบเขตไม่ได้ใช้วิธีใดวิธีหนึ่งเป็นการเฉพาะ หรือใช้เพียงวิธีเดียว แต่อาจใช้หลาย ๆ วิธีผสมผสานกันก็ได้ ซึ่งวิธีการจำกัดขอบเขตมีหลายวิธี คือ

1. จำกัดโดยระยะเวลา ระบุขอบเขตด้วยเวลาของเรื่อง หรือด้วยเวลาของข้อมูลประกอบการดำเนินการวิเคราะห์ เช่น ในปีการศึกษา 2554 หรือ ตั้งแต่มหาวิทยาลัยมีพระราชบัญญัติเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปี พ.ศ. 2553 หรือ ศึกษาเอกสาร ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 20 แห่ง ที่นำเสนอในการจัดประชุมผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั่วประเทศ ณ วันที่ 29 มกราคม 2547 ยกเว้นมหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. จำกัดขอบเขตโดยสถานที่ การระบุสถานที่ที่จะทำให้เรื่องที่ทำกรวิเคราะห์แคบลง และมีความชัดเจนเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น เช่น “พนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ” การกำหนดสถานที่เฉพาะมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐเช่นนี้จะไม่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเอกชน หรือการกำหนดว่า

“การบริหาร 10 ส่วนงานในกำกับสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามระเบียบการบริหารส่วนงาน ในกำกับของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2543” ตัวอย่างนี้ก็เป็นกรจำกัดขอบเขตเฉพาะส่วนงาน 10 ส่วนงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เท่านั้น เป็นต้น

3. จำกัดขอบเขตโดยเนื้อหา เป็นการทำให้ขอบเขตของเรื่องแคบลง ตัวอย่างเช่น “การเปรียบเทียบการบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ” กำหนดเนื้อหาให้แคบลง เป็น “การเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ” เนื้อหาจะมีเฉพาะเรื่องการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเท่านั้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

เป็นคำเฉพาะที่ใช้ในเรื่องการวิเคราะห์นี้เท่านั้นว่ามีความหมายเช่นนี้ ความหมายที่กำหนดที่อื่นนำมาใช้ในที่นี้ไม่ได้ เป็นข้อตกลงและทำความเข้าใจกับผู้อ่านหรือผู้ศึกษาเบื้องต้นก่อน เพื่อป้องกันการนำไปอ้างหรือนำไปใช้ อาจเกิดการผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้ ถือเป็นการสร้างความคิดของผู้อ่านให้เข้าใจตรงจุดตามความมุ่งหมายของผู้วิเคราะห์ และยังถือว่าคำ หรือศัพท์เหล่านี้เป็นคำสำคัญที่จะระบุเรื่องราวและใช้ในความหมายนั้น ๆ ไปตลอดการวิเคราะห์นี้ อีกประการหนึ่ง การกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะนี้ ทำให้การเขียนในเนื้อหาสาระครั้งต่อ ๆ ไป ไม่ต้องเขียนอธิบายให้ยืดเยื้อ เหมือนกับการกำหนดความหมายของคำในกฎหมายตามพระราชบัญญัติ หรือระเบียบหรือข้อบังคับหรือประกาศ เป็นต้น ยกตัวอย่าง เช่น

“**คปร**” หมายความว่า คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ

“**พนักงานมหาวิทยาลัย**” หมายความว่า พนักงานที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเข้าทำงานในตำแหน่งที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และได้รับค่าจ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่มหาวิทยาลัยกำหนด

“**มหาวิทยาลัย**” หมายความว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สมมติฐานการวิเคราะห์

โดยหลักการทั่ว ๆ ไป จะไม่มีการตั้งสมมติฐานการวิเคราะห์ จึงไม่ขอเสนอรายละเอียดใด ๆ

การรวบรวมเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่วิเคราะห์

ในส่วนนี้ต้องศึกษาแนวคิด หรือบทความ ของผู้รู้ผู้เฒ่าในเรื่องที่ทำการวิเคราะห์ ซึ่งถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพนี้ ตลอดจนศึกษาหลักการทฤษฎีพื้นฐาน และผลงานวิเคราะห์วิพากษ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติที่ประชุม พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา เป็นต้น นำมาเขียนอธิบาย ไม่ใช่เอาสิ่งทีกล่าวข้างต้นมาสรุปย่อเรียงต่อกันเท่านั้น แต่ต้องนำเอาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มาศึกษาเอาข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันกับเรื่องที่จะทำการวิเคราะห์ โดยเฉพาะเรื่องราวที่ตั้งวัตถุประสงค์ หรือกรอบแนวคิดไว้ว่าต้องการจะวิเคราะห์อะไรบ้าง เสนอใน

ลักษณะ(ผสมผสานให้เป็นเนื้อเดียวกัน) “Intricate” ไม่ใช่ลักษณะ “จนมั่งคั่ง” อาจจะเรียงตามลำดับของเนื้อเรื่อง หรือเรียงตามลำดับเวลา เพื่อให้ผู้อ่านเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน อีกประการหนึ่งจะต้องสรุปส่วนที่เห็นสอดคล้องกันและส่วนที่ขัดแย้งกันไว้ด้วย ซึ่งจะเป็แนวทางในการนำไปวิพากษ์วิจารณ์สนับสนุนให้เป็นเหตุเป็นผลในบทสรุป วิพากษ์และการให้ข้อเสนอแนะงานวิเคราะห์ **ประการที่สำคัญ** ควรสรุปในแต่ละเรื่องตามแนวความคิดเห็นของผู้ทำการวิเคราะห์ว่าเป็นอย่างไรไว้ด้วย

ส่วนของการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องนี้จะต้องทันสมัย ต้องเป็นข้อมูลที่ใช้ปัจจุบัน โดยต้องมีการอ้างอิง หน้าข้อความ ระหว่างข้อความ ท้ายข้อความ หรือถอดความต้องทำเครื่องหมายอัญประกาศ เพราะการอ้างอิงจะทำให้ผู้อ่านเกิดความสับสนในข้อเขียน เพราะผู้อ่านทราบแหล่งที่มาของข้อเขียนนั้น และยังเป็นเครื่องยืนยันว่าผู้เขียนอ่านอย่างแตกฉานและกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี ไม่ใช่ประพฤติดัวเยี่ยงโจรขโมยคัดลอกความคิดของผู้อื่น **บันลือ พฤษะวัน และดำรง ศิริเจริญ. (2532 : 101-102)** การอ้างอิงในส่วนนี้เกี่ยวกับกฎหมาย ต้องอ้างอิงแหล่งปฐมภูมิ มากกว่าแหล่งทุติยภูมิ คือต้องอ้างอิงว่านำมาจากราชกิจจานุเบกษา เล่มที่เท่าไร ตอนที่ไหน ลงวันที่เท่าไร เป็นต้น

ตัวอย่าง : การอ้างอิงต้นข้อความ

บันลือ พฤษะวัน และดำรง ศิริเจริญ. (2532: 101-102) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และความจำเป็นของการอ้างอิงไว้อย่างละเอียด

ตัวอย่าง : การอ้างอิงระหว่างข้อความ

..... การศึกษาประเภทนี้ มักจะเป็นการตอบคำถาม “เหตุการณ์ในขณะนี้เป็นเช่นใด” มากกว่าที่จะเป็นการตอบคำถามเรื่องในอดีตหรืออนาคต ซึ่ง**สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2524)** ให้ความหมายของการวิจัยเชิงบรรยายว่า “เป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่เชื่อถือได้ ในรูปคำบรรยายเกี่ยวกับสภาพและการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ธรรมชาติ ตลอดจนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในสภาพปัจจุบัน โดยอาศัยวิธีธรรมชาติหรือการสังเกตเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Observation)” และ**ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ. (2525 : 45)** กล่าวว่า “เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาค้นคว้าหาความรู้ความจริงจากปรากฏการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ และใช้วิธีการอธิบายปรากฏการณ์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรในปัจจุบัน”

ตัวอย่าง : การอ้างอิงท้ายข้อความ

แนวคิดในการสำรวจตรวจสอบ ทบทวน เพื่อจัดให้มีการปรับปรุง หรือจัดให้มีขึ้นใหม่ ต้องดำเนินการวิเคราะห์เอกสารโดยประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์งานที่กล่าวไว้ แล้วมาใช้ในการดำเนินการวิเคราะห์เอกสาร (**เสถียร คามีสักดิ์ และคณะ. 2551 : 27-28**)

ตัวอย่าง : การอ้างอิงแหล่งปฐมภูมิในบรรณานุกรม

“พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547” ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 121. ตอนพิเศษที่ 70 ก., ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2547.

ข้อสังเกต : ชื่อหรือหน่วยงานที่อ้างอิงในเนื้อหาแล้ว ต้องนำมาอ้างอิงในบรรณานุกรมท้ายเล่มด้วย

วิธีการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์

วิธีการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ในบทนี้ จะต้องนำวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายในการดำเนินการวิเคราะห์มากล่าวอ้างอิงอีกครั้ง อาจจะนำมาอธิบายร้อยเรียงกันให้เป็นประโยค หรือข้อความ โดยจะไม่นำมาเป็นข้อ เหมือนบทนำ เพื่อเน้นย้ำให้ผู้อ่านทราบว่า การวิเคราะห์ในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายอะไร? โดยหลักการจะนำมาเกริ่นนำ ส่วนสิ่งที่ต้องนำเสนอในหัวข้อนี้ คือ

1. มีใครเกี่ยวข้องบ้าง หรือจะต้องเกี่ยวข้องกับใครบ้าง หรือจะวิเคราะห์ในประเด็นเรื่องอะไร (กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง/ขั้นตอนการทำงาน/เอกสารที่ใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน **เน้นไปที่ตัวงาน หรือเอกสารในการปฏิบัติงาน**)

2. จะแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของเรื่องอย่างมีระบบอย่างไร

3. จะใช้เครื่องมืออะไร หรือจะใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์อย่างไรในการวิเคราะห์ (กฎหมาย/เกณฑ์มาตรฐาน/หลักการงานที่มีคุณภาพ/ใช้ค่าสถิติ/ใช้เกณฑ์ของเบสต์)

4. จะมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิเคราะห์อย่างไรให้มีความเชื่อมั่นและเชื่อถือได้ ในกรณีที่มีการสร้างเครื่องมือ เช่น ใช้เทคนิคเดลฟาย (ถ้ามี)

5. จะเก็บข้อมูลในการวิเคราะห์อย่างไร (ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เอามาอย่างไรเขียนอธิบายให้มีหลักฐานที่เชื่อถือได้)

6. จะดำเนินการวิเคราะห์อย่างไร (เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วทำอย่างไรกับข้อมูล)

ข้อสังเกต : ส่วนที่ต้องนำเสนอ 6 ข้อดังกล่าวข้างต้น อาจจะไม่ต้องนำเสนอทุกส่วนก็ได้ นำเสนอเฉพาะบางส่วนที่ใช้ในการดำเนินการวิเคราะห์ในครั้งนี้เท่านั้น

ตัวอย่าง : การเกริ่นนำ

การวิเคราะห์ครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างในแนวกว้างของกระบวนการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งได้กำหนดวิธีการศึกษาเปรียบเทียบไว้ ดังต่อไปนี้

ใครเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรบ้าง

1. ถ้าทำการวิเคราะห์ต้องเกี่ยวกับตัวแปรประชากร หรือกลุ่มตัวอย่างด้วย บางครั้งจะต้องมีการสุ่มตัวอย่างมาเป็นตัวแทนประชากร เพราะถ้าหากเอาประชากรมาวิเคราะห์จะมากเกินไป ทำให้

เสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น กลุ่มตัวอย่างที่นิยมใช้กันคือการสุ่มตามแนวของ Krejcie. (1970 : 608) ดังตาราง 1 ต่อไปนี้ (N = ขนาดประชากร S = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง)

ตาราง 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	160	113	500	217	2800	338
15	14	170	118	550	226	3000	341
20	19	180	123	600	234	3500	346
25	24	190	127	650	242	4000	351
30	28	200	132	700	248	4500	354
35	32	210	136	750	254	5000	357
40	36	220	140	800	260	6000	361
45	40	230	144	850	265	7000	364
50	44	240	148	900	269	8000	367
55	48	250	152	950	274	9000	368
60	52	260	155	1000	278	10000	370
65	56	270	159	1100	285	15000	375
70	59	280	162	1200	291	20000	377
75	63	290	165	1300	297	30000	379
80	66	300	169	1400	302	40000	380
85	70	320	175	1500	306	50000	381
90	73	340	181	1600	310	75000	382
95	76	360	186	1700	313	100000	384
100	80	380	191	1800	317		
110	86	400	196	1900	320		
120	92	420	201	2000	322		
130	97	440	205	2200	327		
140	103	460	210	2400	313		
150	108	480	214	2600	335		

2. ถ้าจะวิเคราะห์งานว่าสิ่งใดสำเร็จตามตัวชี้วัดและสิ่งใดไม่สำเร็จตามตัวชี้วัด ก็ต้องเอาข้อมูลภาระงานย้อนหลัง 3-5 ปี มาสร้างตารางเสนอไว้ตรงนี้ ดังมีตัวอย่างในตาราง 2

ตาราง 2 ผลงานย้อนหลังปี พ.ศ. 2534
การบันทึกผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด KPI
งานบริหารงานบุคคล งานการขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

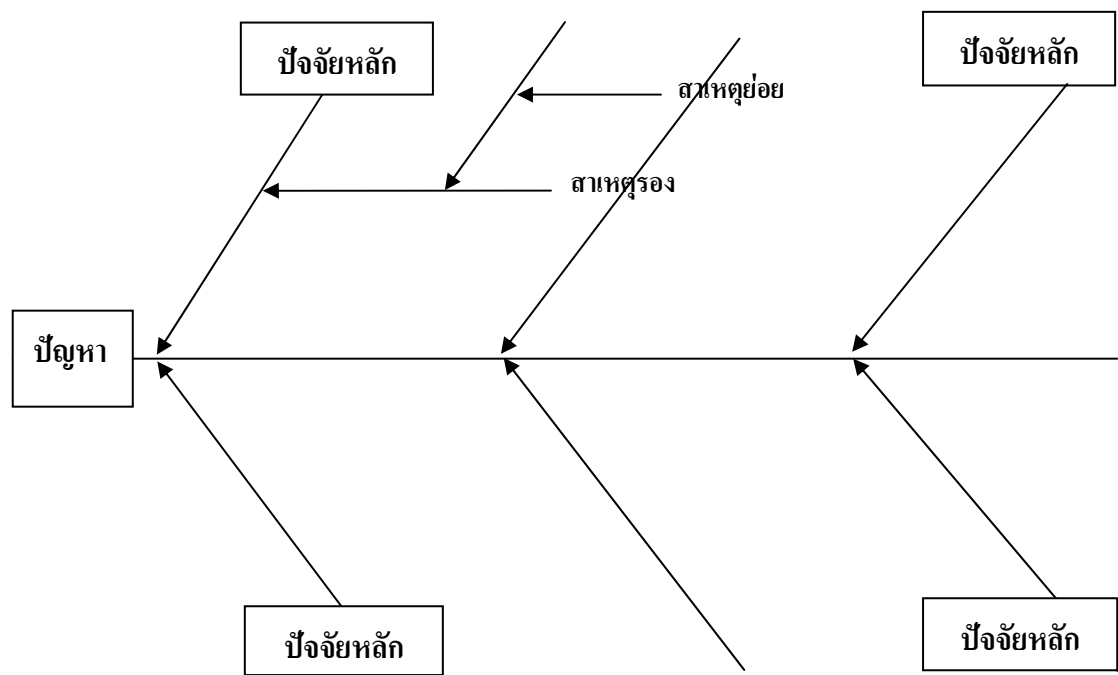
ที่	ปริมาณงาน/คุณภาพ	พ.ศ. 2534			หมายเหตุ
		ปริมาณ	ถูกต้อง	ทันเวลา	
1	ตรวจสอบคุณสมบัติ.....	33	33	-	ราย
2	เสนอตั้งผู้อ่าน.....	102	102	-	ราย
3	ส่งผลงานให้ผู้อ่าน.....	102	-	100	ไปต่างประเทศ
4	ติดตามผลการประเมิน.....	20	-	18	ไปต่างประเทศ
5	สรุปผลการอ่านที่มีปัญหา.....	3	3	-	ราย
6	สรุปผลการอ่านที่ไม่มีปัญหา.....	30	30	-	ราย
7	แจ้งผลการพิจารณา.....	3	-	3	ราย
8	ขอเลื่อนเป็นศาสตราจารย์.....	2	2	-	ราย
9	ขอเลื่อนเป็นรองศาสตราจารย์....	18	18	-	ราย
10	ขอเลื่อนเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์....	13	13	-	ราย
11	สรุปผลการพิจารณาส่งทบวงฯ	30	-	30	ฉบับ
12	จัดทำคำสั่งและหนังสือรายงาน ก.ม.	30	30	-	เล่ม
13	ส่งผลงานให้สำนักหอสมุดกลาง....	346	346	-	ฉบับ
14	ตอบเรื่องผลงานทางวิชาการอื่น....	8	8	-	ฉบับ
15	ตอบรับการประเมินผลงาน.....	82	82	-	ฉบับ
16	สรุป มติ อ.ก.ม. เสนอ ก.ม.....	30	30	-	ราย
17	แต่งตั้งกรรมการประเมินผลการสอน..	99	99	-	เล่ม
18	จัดทำเอกสารคู่มือการขอเลื่อน ตำแหน่งทางวิชาการ.....	350	-	-	รอการเข้าปกเขียน
19	การเสนอขอเลื่อนเป็นศาสตราจารย์ 11	1	1	-	เล่ม รอผลการ ประเมินของก.ม.

** ต้องนำเสนอ ปี 2535 และ ปี 2536 ประกอบการวิเคราะห์ด้วย เพราะเราจะต้องทำการวิเคราะห์งาน และต้องนำเสนอขั้นตอนการทำงาน Flow Chart ประกอบด้วยว่าเรามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร เพื่อทำการแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ หาสาเหตุของปัญหา

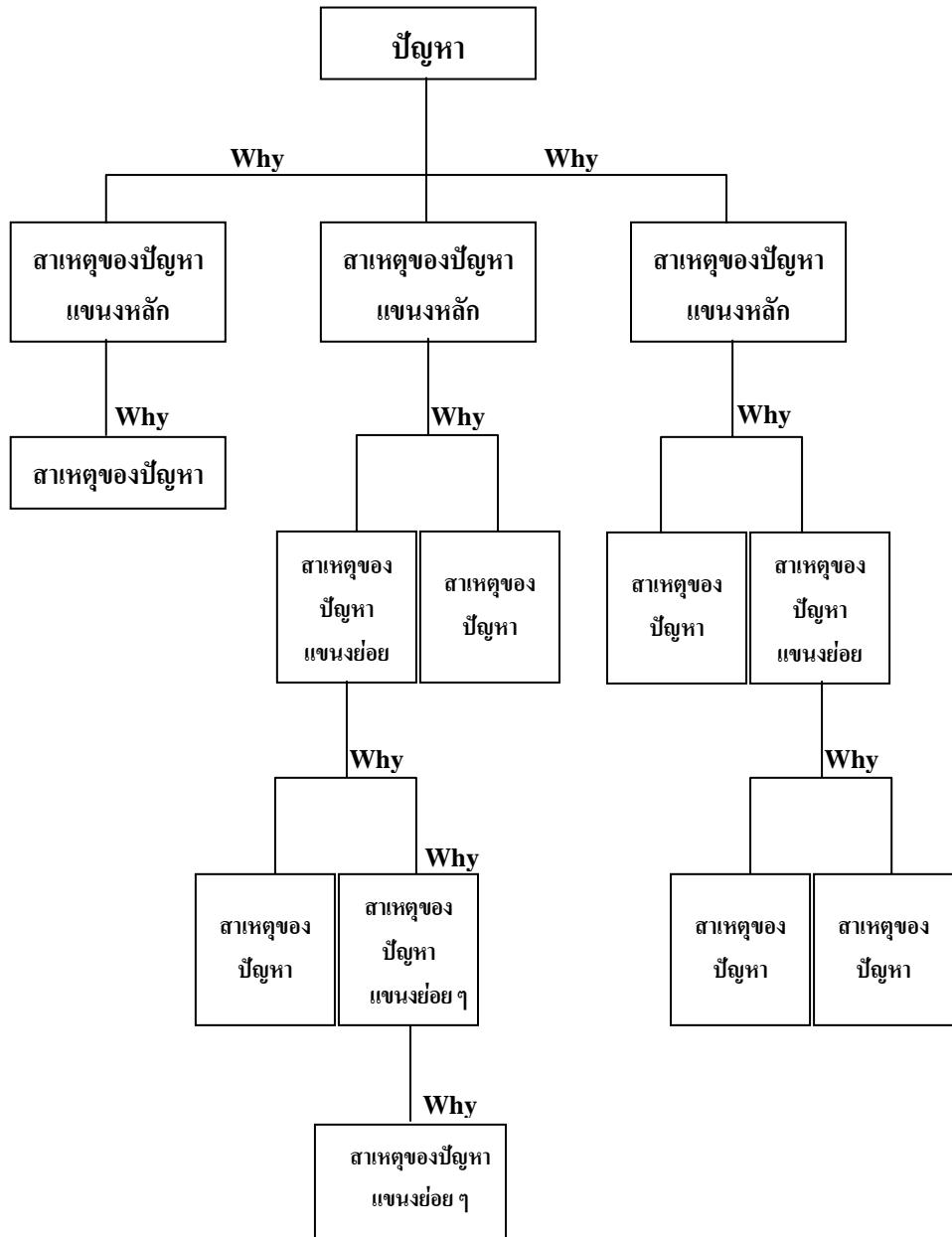
การแยกแยะองค์ประกอบของเรื่องที่จะวิเคราะห์อย่างมีระบบ

การจะแยกแยะองค์ประกอบของเรื่องว่าเป็นมาอย่างไร ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง มีกี่ขั้นตอน มีปัญหาอะไรบ้าง ปัญหาจากสาเหตุอะไร ขอเสนอหลักการแยกแยะองค์ประกอบของเรื่องที่จะทำการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ใช้เทคนิคระดมสมอง (Brain Storming) โดยจัดกลุ่มที่สนใจ (Focus Group) อย่างน้อย 6 คน ไม่เกิน 12 คน เลือกมาจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ภายใต้อาณัติการเลือกเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) มาประกอบการระดมสมอง เพื่อหาสาเหตุ
2. ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) วิธีการเหมือนเทคนิคระดมสมอง แต่เลือกผู้เชี่ยวชาญไม่ควรน้อยกว่า 10 คน ซึ่งเป็นวิธีการรวบรวมความคิดจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่แสดงความคิดเห็นแบบสอบถามอย่างอิสระ สามารถถ่วงถ่วงความคิดของตนอย่างรอบคอบ ปราศจากการชี้นำจากกลุ่ม เพราะทุกคนไม่เคยพบเจอกันกัน จึงไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของผู้อื่น
3. นำผลที่ได้จากข้อ 1 หรือข้อ 2 มาจัดลงในเทคนิคผังก้างปลา หรือผังสาเหตุและผล (Fish Bone Diagram or Cause and Effect Diagram) หรือ ผังรากไม้ (Tree Diagram) หรือ SWOT ดังภาพประกอบ 1 ภาพประกอบ 2 และภาพประกอบ 3 ข้างล่างนี้



ภาพประกอบ 1 ภาพแสดงแผนผังก้างปลา



ภาพประกอบ 2 ภาพแสดงการวิเคราะห์แบบ Why-Why Tree ผังรากไม้

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>		จุดแข็ง S	จุดอ่อน W
		S/O	O/W
โอกาส O		T/S	W/T
ภาวะ คุกคาม หรือ อุปสรรค T			

ภาพประกอบ 3 ภาพการวิเคราะห์ด้วยตาราง SWOT

จะใช้เครื่องมืออะไรหรือจะใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์อย่างไรในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ส่วนมากจะแยกแยะองค์ประกอบของการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาการดำเนินงานว่าเป็นไปตามกฎหมายหรือไม่ หรือวิเคราะห์การดำเนินงานจะเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องมีการใช้สูตรในการคำนวณ การนำเสนออาจจะต้องนำเสนอเป็นคำร้อยละ แล้วเสนอในรูปของกราฟแบบต่าง ๆ นอกจากอธิบายเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

การวิเคราะห์บางครั้งอาจจะต้องสร้างเครื่องมือคือแบบสอบถามปลายเปิด หรือแบบสอบถามประมาณค่า หาค่าร้อยละ หรือหาค่าสถิติ แล้วนำมาเทียบค่าตามแนวของ *เบสต์ (Best.1981 : 179-187)* คือ

ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.49	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.49	ไม่เห็นด้วย
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.49	ไม่แน่ใจหรือเฉย ๆ
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.50 - 4.49	เห็นด้วย
ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.50 - 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

หรือ (*Best. 1977 : 169-175*)

ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.68 - 5.00	เห็นด้วยมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.34 - 3.67	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00 - 2.33	เห็นด้วยน้อย

แต่การวิเคราะห์บางครั้งก็ใช้เกณฑ์ตามข้อกำหนดที่กำหนดว่าทำตามนั้นหรือไม่ ทำได้ครบตามที่กำหนดหรือไม่ หรือที่นิยมกันในขณะนี้คือ การทำงานให้มีคุณภาพ จึงต้องวิเคราะห์งานว่าเข้าหลักการทำงานที่มีคุณภาพหรือไม่ โดยมีเทคนิค ดังนี้

การทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม “ภายนอกและภายใน” เพื่อให้เข้าใจสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กร และ/หรือกระบวนการพัฒนา (เรื่องนั้น ๆ) อย่างลึกซึ้งจากการ “รู้เขารู้เรา” ที่เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ของสถานะแวดล้อมภายใน (เรา) และวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ภาวะคุกคาม หรือข้อจำกัด หรืออุปสรรค (Threat) ของสถานะแวดล้อมภายนอก (เขา)

งานนี้จะสำเร็จตามเป้าหมาย จะมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จะมีวิธีการดำเนินการเชิงรุกอย่างไร แผนกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือช่วยชี้นำการบริหารองค์กรรวม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อม ให้รู้เขารู้เรา เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) โดยมีวิธีการดำเนินการ SWOT ได้ ดังนี้ (*เสถียร คามิศักดิ์. 2549 : 28-29*)

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (outside in) คือ ปัจจัยภายนอก พิจารณาที่ Opportunity (โอกาส) สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน Threat (ภัยคุกคาม) สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Inside out) คือปัจจัยภายใน พิจารณาที่ Strength (จุดแข็ง) คือ มีอะไรโดดเด่นของหน่วยงาน Weaknesses (จุดอ่อน) คือ อะไรบ้างที่ต้องการปรับปรุง/พัฒนา

3. เมื่อได้ตามข้อ 1 ข้อ 2 แล้ว ต้องนำมาหาความสัมพันธ์กัน แล้วกำหนดเป็นประเด็น (ยุทธศาสตร์)

กำหนดประเด็น S-O โดยเอาจุดแข็งและโอกาสมากำหนดว่าจะทำอะไร

กำหนดประเด็น O-W โดยเอาโอกาสมาปิดจุดอ่อน กำหนดทางแก้จุดอ่อน

กำหนดประเด็น S-T โดยเอาจุดแข็งมาแก้ ภัยคุกคาม หรือหาทางหลบหลีกภัยคุกคาม

กำหนดประเด็น W-T โดยหาทางป้องกัน เสริมสร้าง จุดอ่อน แก้ไข/หลบหลีกภัย

คุกคาม ส่วนมากจะแก้ไขและหลบหลีกแล้ว ใน 3.1/3.2/3.3

4. เมื่อได้ประเด็นตามข้อ 3 แล้ว นำมาพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) โดยเอาทุก ๆ ประเด็นมาร้อยเรียงกันให้เป็นวิสัยทัศน์ ส่วนใหญ่แล้วจะเอาเฉพาะประเด็นที่เราต้องการ บรรณานายกที่จะให้เป็น (What) หลักการตั้งคำถามไปเรื่อย ๆ ว่าต้องการอะไร แต่ต้องอยู่ภายในกรอบประเด็นตามข้อ 3 ซึ่งวิสัยทัศน์นี้ เปรียบเหมือนพลังลมปราณที่จะวิ่งกระจายแทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กร (ถ้าหากเลือดลมไม่วิ่งกระจาย หัวหน้าต้องฝังเข็ม)

5. เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้ว ต้องมากำหนดกรอบให้ชัดเจน ไม่ให้หลงทาง พันธกิจ (Mission) คือ กิจที่ต้องทำเพื่อให้สนองวิสัยทัศน์ที่ตั้งความหวังเอาไว้ โดยต้องกำหนดกรอบให้ชัดเจน ไม่ให้หลงทาง หรือไปทางอ้อมเกินไป โดยมากพันธกิจ จะเอามาจากประเด็นที่ตั้งไว้ในข้อ 3

6. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ว่าจะทำอย่างไรจึงจะไปถึงวิสัยทัศน์นั้นได้ ตามหลักการจะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องทำตามกฎหมาย (งานประจำ) และประเด็นยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ที่เรวิเคราะห์ (SWOT) มาได้ โดยเอาประเด็นตามข้อ 3 มาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ได้เลย

7. นำเอาประเด็นยุทธศาสตร์ ตามข้อ 6 มาแตกเป็นประเด็นย่อย ๆ จะได้ชัดเจนว่าจะทำอย่างไรในแต่ละประเด็น เพื่อให้ครอบคลุมทุกด้าน

8. กำหนดเป้าประสงค์ ตามข้อ 6 ในแต่ละประเด็นว่าทำแล้วได้อะไร ให้เป็นกิจกรรม (Action) ให้ได้ ส่วนมากมักจะมี คำว่า มี ทำ จัด วาง ปรับปรุง พัฒนา ลด สร้าง ฯลฯ

9. กำหนดตัวชี้วัดว่าทำแล้วจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์อย่างไร มักจะดูตัวชี้วัดว่า KPI ทั้ง 4 ด้าน เป็นไปตามแนวคิด Balanced Scorecard คือ

9.1 ด้านการเงิน หน่วยงานมีกำไร/ไม่หวังกำไร ต้องวัดที่ความพึงพอใจ

9.2 ด้านลูกค้า วัดที่ความพึงพอใจ สิ่งที่ลูกค้าสนใจ (เวลา/ลดขั้นตอน คุณภาพ ผลงาน และการบริการ)

9.3 ด้านกระบวนการภายใน วัดที่การบริหารจัดการ เวลา/คุณภาพ/ผลผลิต/การเข้าถึงความต้องการในเทคโนโลยี

9.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต (ความสามารถของคน/การฝึกอบรม/ทักษะ)

9.4.1 การปรับปรุงความสามารถ

9.4.2 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

9.4.3 การนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาตลอด (ผลงานใหม่ที่เสนอ)

9.4.4 เวลาที่ต้องการในการพัฒนางานใหม่ในวงจรใหม่

10. ดัชนีวัดความสำเร็จในการปฏิบัติจะอยู่ในรูปของตัวเลข (Quantity) เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ได้เพิ่ม หรือลดลง อัตราส่วนต่อที่วัดอย่างใดชัดเจน

11. กำหนดกิจกรรมแต่ละยุทธศาสตร์ว่า มีกิจกรรมอะไรบ้าง พิจารณาความจำเป็นเพื่อตัดสินใจว่าควรมีโครงการหรือไม่

11.1 โครงการอะไร (ชื่อโครงการ)

11.2 ทำไมต้องทำ (อธิบายหลักการและเหตุผล)

11.3 ทำเพื่ออะไร (วัตถุประสงค์)

11.4 ทำอย่างไร (วิธีดำเนินการ)

11.5 ทำเมื่อไร และนานเพียงใด (ระยะเวลาดำเนินการ)

11.6 ต้องใช้อะไร (งบประมาณและทรัพยากรที่ใช้)

11.7 ใครทำ (ผู้รับผิดชอบ)

11.8 ทำแล้วจะได้อะไร (เกณฑ์วัดความสำเร็จ)

11.9 อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (การประเมิน/ติดตามโครงการ)

เทคนิค Balanced Scorecard = BSC

1. แยกแยะองค์ประกอบการปฏิบัติงาน ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การปฏิบัติงานที่ผ่านมากำหนดถึง 4 ด้านนี้หรือไม่ มีการแบ่งการปฏิบัติงานเป็น 4 ด้านหรือไม่ ถ้ามีการแบ่งงานแบบนี้แล้วจะเชื่อได้ว่าการทำงานจะมีคุณภาพ

2. นำข้อมูลแต่ละด้านมาเปรียบเทียบกับข้อมูลของปีที่ผ่านมา หรือในช่วง 3 - 5 ปี ที่ผ่านมามาเป็นอย่างไร บรรลุผลสำเร็จ หรือไม่บรรลุผลสำเร็จ

3. นำข้อมูลเปรียบเทียบกัน มาวิเคราะห์หาต้นตอของสาเหตุ ในแต่ละด้านทั้ง 4 ด้าน

เทคนิควงจรเดมมิง (Deming Cycle = PDCA)

แยกแยะผลการปฏิบัติงานของปีที่ผ่านมา หรือ 3-5 ปี ที่ผ่านมามาว่า มีการดำเนินการตามวงจรเดมมิง หรือไม่ คือ มีการวางแผน (Plan = P) การนำไปปฏิบัติ (DO = D) การตรวจสอบ (Check = C) การแก้ไขปรับปรุง (Act = A) ถ้าการดำเนินงานตามหลักการ PDCA แล้วจึงเชื่อได้ว่างานจะมีคุณภาพ หากไม่ได้ปฏิบัติ ต้องนำมาวิเคราะห์หาต้นตอของสาเหตุ

เทคนิค Six Sigma

แยกแยะการปฏิบัติงานของปีที่ผ่านมา หรือ 3-5 ปี ที่ผ่านมามีการดำเนินการตามหลัก Six Sigma ดังต่อไปนี้หรือไม่ (เสถียร กามีศักดิ์ และคณะ. 2551 : 68)

1. การยึดลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง ต้องทราบความต้องการของลูกค้า ต้องพยายามสร้างคุณค่า การให้บริการตอบสนองความต้องการ และสร้างคุณภาพเหนือความต้องการของลูกค้า

2. การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง ยึดหลักทางสถิติการวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบข้อมูล การสรุปผลและการติดตามผลต้องอาศัยกลวิธีทางสถิติมาช่วย

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ มองทุกอย่างเป็นกระบวนการ มุ่งเน้นการจัดการหรือการปรับปรุง และการวิเคราะห์กระบวนการ

4. เน้นการจัดการเชิงรุก ต้องค้นปัญหาหลัก ปัญหาเรื้อรังขององค์กร และนำปัญหานั้นมาแก้ไขหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และหาทางกำจัดต้นตอของปัญหา เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างถาวร ไม่ให้เกิดซ้ำอีก จะต้องหาทางแก้ปัญหานั้นเชิงป้องกันเสมอ

5. เน้นการแก้ปัญหาแบบไร้พรมแดน ต้องยึดปัญหาเป็นตัวตั้ง โดยการวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับกระบวนการใด และให้หน่วยงานเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการจัดการปัญหาแบบครบสายงาน และไร้เส้นแนวพรมแดนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อทดลองแก้ปัญหาตามผลการวิเคราะห์จนได้ข้อสรุปชัดเจนแล้ว ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยทั่วกัน เพื่อขจัดความซ้ำซ้อนขั้นตอนที่ไม่จำเป็นด้วยหลักการสำคัญนี้จะส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบครบสายงานทั่วทั้งองค์กร

6. เน้นภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การค้นหาปัญหาหลักและโอกาสพัฒนา การจัดโครงสร้างและการมอบหมายความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในฐานะผู้รับผิดชอบหลัก การให้การสนับสนุนปัจจัยและทรัพยากรอย่างพอเพียง การเข้าร่วมทบทวนความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะๆ การติดตามผล และการควบคุมผลลัพธ์ที่ได้ให้ยั่งยืน

7. การมุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งเป้าไว้ที่การสร้างความพึงพอใจสูงสุด การทำให้เหนือความคาดหมายของลูกค้า และการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ การมีนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ จึงเป็นหัวข้อของการพัฒนา

8. การมุ่งความเป็นเลิศ ไม่เกรงกลัวต่อความเปลี่ยนแปลง และอดทนต่อความล้มเหลว คือ การเปรียบเทียบผลงานที่ไม่มีข้อบกพร่อง ต้องมีความมุ่งมั่นพัฒนาแบบไม่หยุดยั้ง โดยมุ่งผลลัพธ์หรือผลงานเป็นเลิศ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง อาจต้องลองผิดลองถูก อาจต้องล้มเหลว ต้องอดทนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่ท้อถอยหรือหมดกำลังใจ และสร้างผลงานให้ดีที่สุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

เทคนิคการเปรียบเทียบ (Comparative)

การคิดเชิงเปรียบเทียบ หมายความว่า ความสามารถในการพิจารณาเทียบเคียงความเหมือน

และ/หรือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งหนึ่งกับสิ่งอื่น ๆ รวมทั้งความสามารถในการเปรียบเทียบสิ่งหนึ่งให้ เป็นอีกสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการ **เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์**

(2554 : 16-18) การเปรียบเทียบลักษณะวิเคราะห์ หมายความว่า การจำแนกแจกแจงความเหมือน และความแตกต่างระหว่างวัตถุสิ่งของ คน หรือแนวคิด ข้อกำหนด เงื่อนไข วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด มาตรฐาน ฯลฯ ตั้งแต่ 2 สิ่งขึ้นไป โดยกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์เปรียบเทียบอันเดียวกันจะทำให้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันแล้วได้เห็นข้อเท็จจริงที่กระจ่างขึ้น เกิดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นอย่าง ชัดเจน สามารถอธิบายได้ และช่วยในการประเมิน และตัดสินใจคัดเลือกสิ่งโดยตรงกับเป้าหมาย หรือ ความต้องการของเราได้ และอาจต้องประยุกต์ใช้กลวิธี Benchmarking เปรียบเทียบให้เจาะลึกลงไป กับหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มีผลผลิตเหมือนกัน วิเคราะห์เปรียบเทียบในประเด็น ดังต่อไปนี้ คือ

1. กระบวนการทำงาน
2. ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการผลิตและบริการ
3. การจัดการ
4. กลยุทธ์

จะมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิเคราะห์อย่างไร ให้มีความเชื่อมั่นและเชื่อถือได้

หากต้องมีการสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์หรือเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ ต้อง เขียนอธิบายว่าศึกษามาอย่างไร จากที่ไหนบ้างเพื่อสร้างความเชื่อถือได้ โดยเฉพาะการใช้เทคนิคเดลฟาย ต้องสร้างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบโดยอิสระ เมื่อสร้างแล้วต้องหาความเที่ยงตรงของแบบ สอบถาม ส่วนใหญ่ก็ให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านสถิติวิจัยช่วยตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง แล้วต้องนำมาหา ความเชื่อมั่นของตัวแบบสอบถาม (ถ้าเป็นแบบสอบถามประมาณค่าคือ มีตัวให้เลือก เป็นต้น) และ จะต้องทดลองใช้ (Try – Out)

จะเก็บข้อมูลในการวิเคราะห์อย่างไร

ต้องเขียนอธิบายให้มีหลักฐานเป็นที่น่าเชื่อถือได้ว่าเก็บข้อมูลมาอย่างไร เก็บด้วยตัวเอง ของผู้วิเคราะห์ หรือให้ใครทำให้ โดยทั่ว ๆ ไป จะต้องเก็บด้วยตัวผู้วิเคราะห์เอง หรือผู้ปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องช่วยเก็บให้ เป็นต้น

ตัวอย่าง : การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในการเปรียบเทียบลักษณะวิเคราะห์ครั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูล ระเบียบ ประกาศ มติต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ ที่ใช้ประกอบการประชุม ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั่วประเทศ ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2547 และทำหนังสือที่ ศษ 0519.1/พิเศษ ลงวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2547 เรื่อง ขอเอกสารประกอบการวิเคราะห์ เรื่อง "การบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานอุดมศึกษา

ของรัฐทั่วประเทศ” ถึงผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน จำนวน 21 แห่ง และหนังสือที่ ศธ 0519.1/พิเศษ ลงวันที่ 2 เมษายน 2547 เรื่อง “ขอเอกสารประกอบการวิเคราะห์ เรื่องการบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานอุดมศึกษาของรัฐทั่วประเทศ” จำนวน 4 แห่ง เพื่อติดตามรวบรวมข้อมูล ผลปรากฏว่า ได้ข้อมูลประกอบการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะการวิเคราะห์จากมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐทั่วประเทศ จำนวน 20 แห่ง ยกเว้นมหาวิทยาลัยรามคำแหง

จะดำเนินการวิเคราะห์อย่างไร

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจะทำอย่างไรกับข้อมูล ผู้วิเคราะห์ต้องเขียนอธิบายให้ชัดเจนว่า จะแยกแยะองค์ประกอบอย่างไร แต่ละองค์ประกอบจะทำการวิเคราะห์อย่างไร หรือจะเปรียบเทียบอะไร อย่างไร

ตัวอย่าง : การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิเคราะห์ข้อมูลได้ศึกษาจากรายละเอียดแยกแยะออกเป็น 17 ประเด็น ตามกระบวนการบริหารงานบุคคล จากระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ มติต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ แล้วนำมาเปรียบเทียบในแต่ละประเด็น ทั้ง 17 ประเด็น เพื่อแจกแจงความเหมือนและความแตกต่างในแนวกว้าง ๆ และนำมาวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง ประกอบการตัดสินใจ ปรับปรุง แก้ไข พัฒนา คงไว้ หรือกำหนดเพิ่มเติมใหม่ในกระบวนการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ

การเสนอผลการวิเคราะห์

ในส่วนนี้ต้องเขียนอธิบายชี้แจงว่า มีขั้นตอนในการจะทำการวิเคราะห์อย่างไรให้ละเอียดและระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์อย่างไร หรือจะเปรียบเทียบกันอย่างไรในประเด็นไหนบ้างเป็นต้น

ในส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ต้องออกแบบตารางที่จะเสนอผลการวิเคราะห์ หรือออกแบบในรูปแบบกราฟเส้น กราฟแท่ง รูปสัดส่วนต่าง ๆ เพื่อให้การศึกษาได้สะดวกรวดเร็ว และชัดเจนมากกว่าการนำเสนอด้วยการอธิบายตัวอักษรเพียงอย่างเดียว

ตัวอย่าง : ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้จัดลำดับขั้น ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลจาก กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และมติต่าง ๆ แยกแยะองค์ประกอบ ตามกระบวนการบริหารบุคคล ที่ได้จากการประชุมสัมมนาผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั่วประเทศ จำนวน 17 ประเด็น ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าเป็นกรณีอื่น ๆ นำเอาผลจากการระดมสมอง หรือใช้เทคนิคคลฟาย มาจัดเข้าผังก้างปลา หรือผังรากไม้ แสดงไว้ก็ได้

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบในแต่ละประเด็นของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบันทั้ง 17 ประเด็น เพื่อวิเคราะห์หาความเหมือนและความแตกต่าง นำเสนอในรูปแบบตารางวิเคราะห์ ตาราง 3

ตัวอย่าง : ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบ องค์การบริหารบุคคลพนักงาน

ที่	มหาวิทยาลัย/สถาบัน	องค์การบริหารบุคคลพนักงาน
1	เกษตรศาสตร์	คณะกรรมการบริหารพนักงาน ประกอบด้วย
2	ขอนแก่น	ให้ อ.ก.ม. ปฏิบัติหน้าที่
3	จุฬาลงกรณ์	คณะกรรมการบริหารพนักงาน ประกอบด้วย
4	เชียงใหม่	คณะกรรมการบริหารพนักงาน ประกอบด้วย
18	เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	คณะกรรมการบริหารบุคคล ประกอบด้วย
19	เจ้าคุณทหารลาดกระบัง	ให้ อ.ก.ม. ปฏิบัติหน้าที่
20	พระนครเหนือ	ให้ อ.ก.ม. ปฏิบัติหน้าที่

ได้ตารางการวิเคราะห์ จะต้องมีการอธิบาย หรือวิเคราะห์ข้อมูลได้ตารางเป็นลายลักษณ์อักษร ตัวอย่าง เช่น จากตาราง 3 แสดงว่า องค์การบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบัน กำหนดให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่บริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 8 มหาวิทยาลัย กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารพนักงานมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ จำนวน 12 มหาวิทยาลัย กำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารพนักงานมหาวิทยาลัย มีกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ จำนวน 3 มหาวิทยาลัย มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 4 มหาวิทยาลัย มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน จำนวน 4 มหาวิทยาลัย ไม่ได้แยกผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอก จำนวน 3 มหาวิทยาลัย และมีผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการ จำนวน 8 มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ ถ้าไม่เสนอเป็นตาราง ก็อาจเสนอเป็นคำร้อยละ แล้วทำเป็นกราฟวงกลม กราฟแท่ง แล้วได้กราฟนั้น ๆ สามารถนำมาอธิบายเป็นการวิเคราะห์ได้ภาพอีกที

การสรุป วิพากษ์ และการให้ข้อเสนอแนะงานวิเคราะห์

หลักการในส่วนนี้ จะนำวัตถุประสงค์ของการทำงานวิเคราะห์ในบทนำมานำเสนอไว้เป็นส่วนแรก เพื่อเน้นย้ำว่าการดำเนินการครั้งนี้มีวัตถุประสงค์อย่างไร เป็นข้อ ๆ เหมือนบทนำ

ส่วนที่สอง ต้องเขียนอธิบายชี้แจงว่า มีวิธีการดำเนินการวิเคราะห์อย่างไร ตอนไหนทำอย่างไร

ส่วนที่สาม เขียนอธิบายชี้แจงว่า เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร และใช้เกณฑ์อะไร

ส่วนที่สี่ เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์

ในส่วนนี้มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านเสนอแนวคิดในการแปลผลการวิเคราะห์ และการสรุปผลการวิเคราะห์ไว้ดังนี้ คือ

ตัดดาวีย์ หวังพานิช. (2528 : 226-228) กล่าวไว้ว่า

1. หลักการแปลผลการวิเคราะห์

- 1.1 พิจารณาตัวเลขหรือค่าสถิติต่าง ๆ นั้น ๆ แสดงถึงอะไร มีความหมายอย่างไร
- 1.2 พยายามแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของข้อมูล โดยใช้ภาษาที่ง่าย และชัดเจน รัดกุม
- 1.3 ต้องแปลความหมายผลการวิเคราะห์ให้อยู่ในขอบเขตของข้อมูล เพราะข้อมูลที่ได้มีความเป็นจริงสำหรับขอบเขตนั้น เท่านั้น
- 1.4 ผลที่ได้พาดพิงถึงสิ่งใด ควรแปลในลักษณะใดจึงจะเหมาะสมถูกต้อง
- 1.5 ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด มีขอบเขตจำกัดหรือองค์ประกอบใดคลาดเคลื่อนได้บ้าง

2. ข้อควรระวังในการแปลผลการวิเคราะห์

- 2.1 ไม่แปลความหมายเกินขอบเขตของข้อมูลที่ได้ ถ้าจะแสดงความคิดเห็นให้แสดงในการวิพากษ์
- 2.2 ระวังการใช้เหตุผลผิด
- 2.3 ระวังการลำเอียงโดยไม่รู้ตัว ต้องกำจัดให้มากที่สุด
- 2.4 ไม่ต้องนำผลงานของคนอื่นมาเกี่ยวข้องในช่วงนี้

3. เกณฑ์ในการเขียนสรุป

- 3.1 เขียนในรูปบอกเล่าในลักษณะประโยคสั้น ๆ ซึ่งเฉพาะกับปัญหานั้น ๆ
- 3.2 ต้องจำกัดภายในขอบเขตของปัญหา และความรู้ที่ได้รับจริง
- 3.3 ต้องเป็นเรื่องของการค้นพบตามข้อเท็จจริง ไม่รวมทัศนคติ ความคิดเห็นส่วนตัว
- 3.4 ขึ้นอยู่กับข้อมูลเป็นสำคัญ ต้องอ้างอิงไปยังกลุ่มประชากร
- 3.5 การสรุปผลในเรื่องใดควรเป็นผลเนื่องมาจากการคิดใคร่ครวญอย่างรอบคอบแล้ว
- 3.6 ผลการสรุปต้องสอดคล้องกับข้อเท็จจริง และหลักการต่าง ๆ ของธรรมชาติ

4. การประเมินผลการสรุปผลการวิเคราะห์

- 4.1 การสรุปขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือไม่
- 4.2 ข้อมูลมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้หรือไม่
- 4.3 ข้อมูลที่ได้มาเป็นตัวแทนของมวลประชากรที่ไปอ้างอิงหรือไม่
- 4.4 การเขียนข้อสรุปยึดหลักเกณฑ์เหตุและผลหรือไม่

- 4.5 ข้อสรุปนั้นคงเส้นคงวาทรงกับข้อสรุปที่มีมาแล้วแค่ไหน
- 4.6 มีการตรวจสอบ ทดสอบ หรือหาเหตุผลอื่น ๆ มาสรุปได้หรือไม่
- 4.7 ข้อสรุปมีการแยกแยะความเห็นส่วนตัว หรือไม่
- 4.8 ข้อสรุปตอบคำถาม โทษ หรือวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งหรือไม่
- 4.9 ข้อสรุปเปิดโอกาสหรือเปิดช่องทางให้ผู้อ่านนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่

ไพบูลย์ ดวงจันทร์. (2538 : 25-27) เสนอความคิดเห็นในการเขียนสรุปอภิปราย และข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

1. การเขียนสรุป เป็นการเขียนเฉพาะสาระสำคัญที่ครอบคลุมเรื่องราวในการทำทั้งหมด เพื่อให้ผู้อ่านทราบความเป็นมา ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย ขอบเขต วิธีการดำเนินการ ผลของการดำเนินการ รวมทั้งข้อสรุป (Conclusion) วิธีเขียนควรเขียนในลักษณะบทความ ซึ่งมีข้อเสนอแนะดังนี้

- 1.1 ต้องตอบคำถามหรือปัญหาในการวิเคราะห์ที่กำหนดไว้
- 1.2 ต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตของการวิเคราะห์
- 1.3 ต้องตามข้อเท็จจริงของข้อมูลคือพยายามกำจัดความลำเอียงส่วนตัวออกให้หมด อย่าใช้ความคิดเห็นส่วนตัวมาสรุป
- 1.4 ต้องเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ หรือวิเคราะห์เพิ่มเติม
- 1.5 ข้อสรุปที่ได้ต้องเป็นผลมาจากคิดทบทวน ไตร่ตรองอย่างละเอียดแล้วรอบคอบ

2. การเขียนวิพากษ์ หรืออภิปราย เพื่อยืนยันให้ผู้อ่านเห็นว่า ผลการวิเคราะห์ที่ได้ น่าเชื่อถือ ถูกต้อง หรือผลที่ได้มีข้อขัดแย้ง จะต้องอธิบายเหตุผลและหาข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งแจ้งความเป็นไปได้ที่ขัดแย้งนั้น

3. การเขียนข้อเสนอแนะ มีข้อสังเกต 3 ประเด็น คือ

3.1 ประเด็นการนำผลวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ เป็นการเขียนเสนอให้ผู้อ่าน และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่า ผลงานวิเคราะห์นี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง อย่างไร ซึ่งจะต้องเสนอแนะให้รายละเอียดอย่างเพียงพอที่สามารถนำไปใช้ได้

3.2 ประเด็นที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิเคราะห์ เป็นการเสนอแนะให้ผู้อ่านทำการวิเคราะห์ในเรื่องทำนองเดียวกันกับเราได้ทราบว่าควรทำอย่างไร ทำตามอย่างที่เราทำหรือควรใช้วิธีการอื่นอย่างไร รวมทั้งข้อควรระวัง ว่าเราทำมีปัญหอย่างไร จะแก้อย่างไร ต้องเสนอแนะให้ชัดเจน

3.3 ประเด็นเกี่ยวกับการทำต่อไป เป็นการเสนอแนะให้ผู้อ่าน หรือผู้สนใจหัวเรื่องที่คล้าย ๆ กับเราได้ทราบว่า ควรทำการวิเคราะห์ในประเด็นอะไรอีกบ้าง

3.4 ในการเขียนข้อเสนอแนะดังกล่าวควรยึดหลักคือ

3.4.1 ข้อเสนอแนะนั้นจะต้องเป็นสาระที่เกิดจากผลการวิเคราะห์ มิใช่เกิดจากข้อคิดเห็น

3.4.2 ข้อเสนอแนะแต่ละข้อจะต้องใคร่ครวญและตระหนักถึงข้อจำกัด ขอบเขต กำลังความสามารถ เงิน เวลา และความจำเป็น

3.4.3 ข้อเสนอแนะนั้นต้องเป็นเรื่องใหม่ ถ้าเป็นเรื่องเก่าต้องชี้ให้เห็นความสำคัญ เป็นพิเศษ

3.4.4 ข้อเสนอแนะทุกข้อจะต้องมีรายละเอียดให้มากพอสมควร พอที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้

สรุป จากประสบการณ์ในการทำงานวิเคราะห์ ข้อเสนอในการได้ผลการวิเคราะห์มาแล้ว ต้องนำมาวิพากษ์ว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้นเพราะเหตุใด หรือทำไมไม่เป็นเช่นนั้นเพราะเหตุใด โดยอ้างอิงอย่างมีเหตุผล หรือจากประสบการณ์การปฏิบัติงานมาพบอะไรที่เป็นเหตุผลได้บ้าง หรือตามประเพณีปฏิบัติกันมาอย่างไร เป็นต้น

ตัวอย่าง : การเขียนสรุป การเขียนวิพากษ์ และการเขียนข้อเสนอแนะ

การเขียนสรุป : การกำหนดองค์การบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบัน กำหนดให้ อ.ก.ม. (อนุกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย) มหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่บริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 8 มหาวิทยาลัย กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารพนักงานมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ จำนวน 12 มหาวิทยาลัย กำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารพนักงานมหาวิทยาลัย มีกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ จำนวน 3 มหาวิทยาลัย มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 4 มหาวิทยาลัย มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน จำนวน 4 มหาวิทยาลัย ไม่ได้แยกผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอก จำนวน 3 มหาวิทยาลัย และมีผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการ จำนวน 8 มหาวิทยาลัย

การเขียนวิพากษ์ : องค์การบริหารบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย การกำหนดให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยทำหน้าที่บริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 8 มหาวิทยาลัย อาจเป็นเพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้แทน อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย สาย ก. และผู้แทน อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย สาย ข. และสาย ค. เป็นคณะกรรมการทำหน้าที่บริหารงานบุคคลของข้าราชการในมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว จึงให้ทำหน้าที่บริหารบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยอีกตำแหน่งหนึ่ง แต่มีข้อจำกัดอยู่ที่ไม่มีผู้แทนของพนักงานมหาวิทยาลัยเข้าร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย อาจทำให้การสื่อสารทำความเข้าใจมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ส่วนมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ นอกเหนือจากระบบของข้าราชการที่กำหนดให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยเป็นองค์การบริหารงานบุคคล อาจเนื่องมาจาก ระบบพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นระบบใหม่ที่จะเป็นรากฐานของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการแต่อยู่ในกำกับของรัฐบาล ซึ่งต้องการความคล่องตัว มีความอิสระ ที่ต้องมีทั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอก รวมทั้งผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัย ให้

ความเห็น ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินการบริหารบุคคลระบบพนักงานมหาวิทยาลัย โดยไม่พยายามผูกติดอยู่กับระบบข้าราชการที่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินการ

การเขียนข้อเสนอแนะ : ผู้บริหารที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ โดยเฉพาะกองการเจ้าหน้าที่ หรืองานการเจ้าหน้าที่ รวมทั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคล ระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยที่สังกัดเป็นอย่างดี และต้องศึกษาวิเคราะห์ในแนวคิดของมหาวิทยาลัยอื่นในระบบเดียวกัน เพื่อศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง นำมาปรับปรุง แก้ไขระบบบริหารบุคคล ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติ เพื่อระดมความคิดเห็นมาปรับปรุงแก้ไข และหาวิธีการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตในการบริหารบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ ให้เหมาะสมกับสถานะภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบันต่อไป โดยคำนึงถึงหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดที่มหาวิทยาลัย/สถาบันจะได้รับ

การจัดทำบรรณานุกรม ภาคผนวก และประวัติผู้วิเคราะห์

ตามที่เคยกล่าวไว้ใน การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน *เสถียร คามีศักดิ์. (2549 : 14)* กล่าวไว้ว่า **บรรณานุกรม** จะอยู่ท้ายเล่มต่อจากบทสุดท้าย เป็นการบอกว่าผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้ามาจากที่ใดบ้าง ของใคร เมื่อไร ปัจจุบันจะอ้างแบบนามปี (Name – Year System) ต้องเอามาจากอ้างอิงในส่วนของเนื้อหาแล้ว และไม่ควรถิ่นเกิน 30 รายการ และหากมีภาษาไทย และต่างประเทศ ควรแยกออกจากกัน โดยเอาบรรณานุกรมภาษาไทยขึ้นก่อน และตามด้วยภาษาต่างประเทศ ซึ่งทั้งภาษาไทย และต่างประเทศ ต้องเรียงตามลำดับอักษร

ภาคผนวก เป็นสิ่งที่นำมาเพิ่มเติมตอนท้ายต่อบรรณานุกรม เพื่อบอกให้ผู้อ่านเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขียน แต่ไม่ใช่เนื้อหาของงาน เป็นส่วนที่นำมาเพิ่มขึ้นในตอนท้าย เพื่อช่วยให้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้เข้าใจแจ่มแจ้งยิ่งขึ้น จะมีภาคผนวกหรือไม่ แล้วแต่ความจำเป็น ทั้งนี้ส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนเนื้อเรื่องที่เป็นเนื้อหาต้องมีตอนนำ ตอนตัวเรื่อง และตอนลงท้าย ควรเรียงลำดับหัวข้อให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบ เนื้อหาที่เขียนต้องมีหลักเกณฑ์ มีการอ้างอิงหลักวิชา แสดงความคิดเห็น ความอ่านที่ลึกซึ้งแหลมคม โดยเฉพาะส่วนประกอบของเนื้อหา บางครั้งต้องทำอัญประกาศ หรือเชิงอรรถ หรืออ้างอิงในเนื้อหา หรือต้องมีตารางภาพประกอบ (*สนิท ตั้งทวี. 2529 : 165 – 167*)

ประวัติผู้วิเคราะห์ เป็นการเขียนประวัติอย่างย่อของผู้เขียนในเรื่องนี้ว่าทำงานที่ไหน ตำแหน่งอะไร วุฒิการศึกษาระดับใด มีความรู้ความชำนาญอย่างไร เป็นต้น เพื่อให้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทราบถึงความรู้

ความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้ผลงานเป็นที่น่าเชื่อถือประการแรก และยังให้ผู้อ่านสามารถติดต่อกับผู้เขียน
ถ้าต้องการข้อมูลเพิ่มเติม หรือสอบถามเรื่องที่เกี่ยวข้องได้อีกเป็นประการที่สอง

.....

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). การคิดเชิงวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย
- (2545). การคิดเชิงเปรียบเทียบ. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย
- ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ. (2525). ประเภทการวิจัย. กรุงเทพฯ. สำนักทดสอบทางการศึกษาและ
จิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- เชิดศักดิ์ โฉมาสินธุ์. (2522). การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ. โอเดียนสโตร์
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). คู่มือการบริหารค่าจ้างเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี. พิมพ์ตะวัน.
- ไพบูลย์ ดวงจันทร์. (2538). ข้อควรคิดและการใช้ภาษาในวิทยานิพนธ์. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาวิชา
ดนตรี. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ลัดดาวัลย์ หวังพานิช. (2528). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. สำนักทดสอบทาง
การศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2546). การคิดอย่างเป็นระบบและเทคนิคการแก้ปัญหา. อริยชน จำกัด.
- สนิท ตั้งทวี. (2529). การใช้ภาษาเชิงปฏิบัติ. ภาควิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม. สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน
ก.พ.ร.) (2547). แนวทางการดำเนินเรื่องลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน
ปี 2547-2550. กรุงเทพฯ. สุขุมวิทมีเดียมาร์เก็ตติ้ง.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2524). การวิจัยเชิงบรรยาย. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550). ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้ง
บุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.
2550, วันที่ 1 มีนาคม 2550
- ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนใน
สถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น, วันที่ 22 ธันวาคม 2553
- เสถียร คามีสักดิ์. (2549). การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ. ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสถียร คามีสักดิ์ และคณะ. (2551). คู่มือการทำงานวิเคราะห์. คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Best, John.W. (1977). *Research in Education*. 3rd ed., Englewood Cliffs., New Jersey, Prentice-Hall, Inc.,
- Krejcie, Robert V. and Dargle W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities."
Journal of Education and Psychological Measurement.

ประวัติและผลงาน
นายเสถียร คามีสักดิ์

ชื่อ-สกุล	นายเสถียร คามีสักดิ์ Mr.Sathien Kameesak
ตำแหน่งปัจจุบัน	เข้าโครงการเกษียณก่อนกำหนด เมื่อปี พ.ศ. 2553 ตำแหน่งบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
E-mail Address	Sathien@swu.ac.th / sathien73@hotmail.com
การศึกษา	*กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ *บช.บ. (ธุรกิจศึกษา) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา *ป.ม. (การศึกษา) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา *ปวส. (วิชาเอกการเลขานุการ-วิชาโทการเงินการธนาคาร) วิทยาลัยปทุมฯ *มัธยมศึกษา โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา *ประถมศึกษา โรงเรียนวัดคานหาม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประสบการณ์	*อดีตผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 – 2545 *อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาระบบและบุคคล เมื่อปี พ.ศ. 2550 *กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารบุคคล “อุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำ” 1. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร *กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผลงานและจริยธรรมและจรรยาบรรณ ทางวิชาชีพ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2554 *ที่ปรึกษาที่ประชุมสภาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างมหาวิทยาลัย แห่งประเทศไทย (ปชมท.) ถึงปัจจุบัน *วิทยากรบรรยาย ด้านการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน การทำงานวิเคราะห์ การทำงานสังเคราะห์ และงานวิจัยสถาบัน ตั้งแต่ พ.ศ. 2543 จนถึงปัจจุบัน
ผลงานวิจัย	1. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานทางวิชาการตามทัศนคติของผู้บริหารและ คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. 2. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินข้าราชการ สาย ข และ สาย ค เพื่อพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540. 4. การบริหารงานบุคคลระบบพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2549. 5. การศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ของข้าราชการและพนักงานสายสนับสนุน วิชาการในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551
ผลงานวิเคราะห์	1. หลักเกณฑ์และวิธีการขอเลื่อนตำแหน่งผู้อำนวยการ 6, 7-8 และ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการพิเศษ 9 ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้วยการใช้ ประยุกต์กลวิธี Benchmarking , 2545

2. การบริหาร 10 ส่วนงานในกำกับสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามระเบียบการบริหารส่วนงานในกำกับของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2543, 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2546
3. ภาระงานของลูกจ้างประจำสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, สิงหาคม 2546
4. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงาน มหาวิทยาลัย/สถาบัน ของรัฐทั่วประเทศ, มกราคม พ.ศ. 2548

งานเขียนหนังสือ

1. การโอนข้าราชการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2536
2. การปฏิบัติงานบุคคล ตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541
3. ประสบการณ์ในป่าช้า เต็มวัดเชิงเลน (นามแฝง). (ทั้งหมด 12 ตอน), 2539
4. การบริหารงานบุคคลจากจดหมายจากแม่ (51 หน้า), 2542
5. คนนอกระบบ (96หน้า), 2543
6. คนสำนักงาน (67 หน้า), 2544
7. หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (271 หน้า), 2545
8. การขอกำหนดตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ 6, 7-8 และผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการพิเศษ 9 ของข้าราชการประเภททั่วไปในสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ (142 หน้า), 2546
9. ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549
10. การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน, 2550
11. คู่มือการทำงานวิเคราะห์, 2551
12. เขียนให้เจ้านายอ่าน, 2551
13. หัวอกเจ้านาย, 2551
14. คนกับงาน, 2553
15. ผู้ชำนาญการและผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัย, 2553
16. การทำงานเชิงวิเคราะห์ (ฉบับเร่งรัด พ.ศ. 2554)
17. การทำงานเชิงสังเคราะห์ (ฉบับเร่งรัด พ.ศ. 2554)
