

บทที่ ๖

สรุปและข้อเสนอแนะ

ในบทที่ ๖ อันเป็นบทสุดท้ายของวิทยานิพนธ์นี้ ผู้เขียนขอสรุปเรื่องราวตั้งแต่บทที่ ๑ - บทที่ ๕ โดยย่อเพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทางในการเสนอข้อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่มีในบทที่ ๕ โดยใช้หลักวิชาที่ผู้เขียนได้ศึกษาและค้นคว้า เป็นส่วนใหญ่ เพื่อช่วยในการปรับปรุง การบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการท่าเรือฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิทยานิพนธ์นี้ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ และรัฐวิสาหกิจ โดยทั่วไปพร้อมทั้งแสดงข้อดีและข้อเสียของระบบดังกล่าว เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะกรณีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการท่าเรือฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ต่อจากนั้นได้ศึกษาถึงการบริหารทั่วไปของการท่าเรือฯ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลคือ กองอัตรากำลัง กองการแพทย์ และกองสวัสดิการพร้อมทั้งศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของหน่วยราชการกับรัฐวิสาหกิจ ๒ หน่วยงาน คือ การรถไฟแห่งประเทศไทย และองค์การโทรศัพท์ และกล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานของการท่าเรือฯ ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาในเรื่องดังกล่าวทั้งที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสรุปและเสนอข้อแก้ไขดังนี้.-

๖.๑ การปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือก

ในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ผู้บริหารงานระดับสูงของการท่าเรือฯทุกคนควรให้ความสนใจอย่างมาก เพราะเป็นงานขั้นแรกที่จะชักจูงให้



บุคคลผู้มีความสามารถ มีความสามารถ เข้ามาสมัครงาน หากวิธีการ ไม่ก็จะทำให้เสียโอกาสดีเลือกคนดีและไม่เป็นที่สนใจของคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม การทำเรื่องแจ้งการพิจารณาปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกบุคคลดังนี้.-

ก. เกี่ยวกับการแสวงหาแหล่งกำลังคน

แหล่งกำลังคนส่วนใหญ่ได้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนความรู้ชำนาญงานและประสบการณ์ นอกจากนั้นการทำเรื่องยังอาจมีความต้องการผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ เช่น วิศวกร สถาปนิก ผู้ชำนาญงานสาขาเดินเรือระหว่างประเทศตลอดจนช่างเทคนิคผู้มีความรู้และมีมือในถิ่นเครื่องจักรกลต่าง ๆ บุคคลเหล่านี้การทำเรื่องอาจชักจูงให้มาสมัคร เพื่อรับการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานได้โดยการติดต่ออย่างใกล้ชิดกับแหล่งกำลังคนดังกล่าวไปนี้.-

๑. มหาวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบันชั้นอุดมศึกษาทุกแห่ง รวมทั้งโรงเรียนช่างกล ช่างก่อสร้าง และอาชีวะทุก ๆ แขนง ขณะนี้สถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ ในประเทศไทยกำลังขยายขอบเขตการสอนนักศึกษาออกไปอีก เพื่อผลิตผู้มีความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคที่ทันสมัยเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะมาช่วยกันพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ ดังนั้น การทำเรื่องควรจะมีการติดต่อหาตามขอความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งมีการสอนวิชาสำคัญ ๆ ตามที่การทำเรื่องต้องการ รวมทั้งโรงเรียนอาชีวะบางแห่งซึ่งสอนวิชาชีพหรืองานฝีมือ เพื่อการทำเรื่องจะได้ทราบว่า เมื่อใดมีผู้จบการศึกษาเป็นจำนวนมาก และเมื่อใดควรเปิดรับสมัครพนักงาน รวมทั้งขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งช่วยเปิดประกาศรับสมัครงานของการทำงานให้ผู้ที่มีความสนใจทราบโดยทั่วกัน

๒. นอกจากสถาบันการศึกษาวิชาชีพระดับต่าง ๆ แล้ว การทำเรื่อง ควรขอความร่วมมือเพื่อแสวงหาผู้มีความรู้ความสามารถ จากหน่วยงานอื่น ๆ เช่น สมาคม-ศิษย์เก่านักศึกษา, สหภาพแรงงาน, สมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพต่าง ๆ สมาคมสถาปนิก-แห่งประเทศไทย และวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย รวมทั้งหน่วยราชการซึ่งทำหน้าที่

เป็นตัวแทนหน่วยงานให้ประชาชนทำ คือ กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย และกรมประ-
ชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ในการติดต่อกับสถาบันต่าง ๆ การทำเรื่องอาจจะได้ติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของตลาดแรงงาน เช่น อัตราค่าจ้างที่เป็นมาตรฐาน คุณภาพของแรงงาน ความเคลื่อนไหวในค่านแรงงาน ตลอดจนข่าวสารที่เกี่ยวกับตัวบุคคล

ข้อเสนอแนะดังที่กล่าวมานี้ น่าจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้สนใจสมัครงานในการ
ทำเรื่องฯ เพิ่มมากขึ้นเมื่อการทำเรื่องมีความต้องการคนมาปฏิบัติงาน เพราะการที่มีคน
มาสมัครงานมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่การทำเรื่องจะคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ
และความชำนาญมากที่สุดก็มีเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

ข. เกี่ยวกับวิชาการคัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติงาน

การทำเรื่องฯ หากมีวิธีจูงใจให้บุคคลมาสมัครได้ดีเท่าใด ก็ย่อมมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่ดีได้มากเท่านั้น การสอบคัดเลือกมิใช่เป็นหลักประกันว่าจะได้บุคคลผู้มีความสามารถเสมอไป การสอบเป็นแต่เพียงการคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดในหมู่ผู้มาสอบ
ดังนั้นแม้ว่าจำนวนผู้มาสมัครสอบจะมีมาก แต่ถ้าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถน้อยก็จะได้
ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถน้อยด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้ การทำเรื่องฯ
มักถูกเอกชนแย่งบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถไป ฉะนั้นการประกาศรับสมัครควร
กระทำอย่างกว้างขวางและดึงดูดใจผู้มีความรู้ความสามารถให้มากที่สุด เพื่อให้มีโอกาส
คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่ดีที่สุด

โดยปกติในเดือนหนึ่ง ๆ การทำเรื่องฯ มีความต้องการพนักงานใหม่เพียง ๒
หรือ ๓ อัตราเท่านั้น โดยจะเห็นได้จากประกาศรับสมัครพนักงานแต่ละครั้ง หน่วยงาน
แต่ละหน่วยมีความต้องการพนักงานใหม่ไม่เกิน ๑ หรือ ๒ ตำแหน่ง ดังนั้น การจะ
เปิดรับสมัครพนักงานใหม่แต่ละครั้งจึงต้องควรคำนึงถึงความจำเป็นจริง ๆ ไม่ใช่รับ

สมัครกันอยู่ตลอดเวลา เช่นที่เป็นอยู่ และเพื่อเป็นการประหยัด อาจใช้วิธีคัดเลือก โดยการสัมภาษณ์ในบางตำแหน่ง เพราะนอกจากจะไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากแล้ว ยังช่วยให้สามารถบรรจุคนเข้าทำงานได้รวดเร็วกว่าวิธีการสอบคัดเลือกแบบอื่น

อย่างไรก็ตาม การทำเรื่องไม่ควรใช้การสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคล เป็นพนักงานเพียงวิธีเดียวในทุกตำแหน่ง คณะกรรมการสอบคัดเลือกควรนำวิธีการสอบหรือวิธีวัดความรู้ความสามารถของผู้สมัครแบบอื่น ๆ มาใช้กับบางตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งที่คณะกรรมการ เห็นว่าการสอบสัมภาษณ์วิธีเดียวไม่เพียงพอที่จะวัดความสามารถ ตลอดจนความชำนาญงานของผู้เข้าสอบ ทั้งไม่ส่งเสริมให้ผู้สมัครแต่ละคนได้มีโอกาสแข่งขันโดยเสมอภาค เช่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ พนักงานบัญชี บุคลากร พนักงานแปลเอกสาร ฯลฯ ซึ่งผู้สมัครสอบจะต้องมีความรู้ในวิชาเหล่านี้ก็พอสมควร เช่น ภาษาศาสตร์ คณิตศาสตร์ กฎหมาย การบริหารงาน และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเศรษฐกิจการเมืองและสังคม เป็นต้น การใช้วิธีสัมภาษณ์อย่างเดียวจะวัดสิ่งที่คณะกรรมการต้องการทราบได้น้อย และค่อนข้างขาดความเที่ยงตรงแน่นอน วิธีการคัดเลือกบุคคลแบบที่คณะกรรมการสมควรจะนำมาใช้นอกเหนือไปจากการสอบสัมภาษณ์และการสอบความถนัดในการปฏิบัติงานแล้ว ควรจัดให้มีการสอบข้อเขียนด้วย เช่นตำแหน่งพนักงานแปลเอกสาร นักบริหารงานสาขาต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ การสอบข้อเขียนย่อมสามารถวัดความรู้ความสามารถของผู้สอบได้แน่นอนยิ่งขึ้น ในบางโอกาสอาจมีผู้สนใจมาสมัครกันมาก เช่นจำนวน ๓๐ ถึง ๕๐ คนขึ้นไป ถ้าคณะกรรมการสอบคัดเลือกจะจัดให้มีการสอบข้อเขียนเสียก่อนแล้วคัดเลือกเอาเฉพาะผู้ที่มีผลการสอบข้อเขียนอยู่ในเกณฑ์มาทำการสอบสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครทุกคนได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถของตนด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม ช่วยให้คณะกรรมการสามารถเลือกคนที่ดีที่สุดในข้อนี้ได้อย่างถูกต้องแน่นอน

นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการท่าเรือฯ
ควรหามาตรการต่าง ๆ มาแก้ไขและปรับปรุงระบบการสอบที่มีข้อบกพร่องต่าง ๆ
ดังกล่าว ซึ่งอาจเปิดโอกาสให้มีการใช้ระบบเล่นพรรคเล่นพวก รับคนเข้ามาทำงาน
ตลอดจนวางหลักเกณฑ์และรูปแบบคำถาม วิธีการสอบให้มีความรัดกุมยิ่งขึ้น เพื่อ
ป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้ผลการสอบทุกราวเป็นที่ยอมรับรวมทั้งข้อ
สอบที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลความรู้ความสามารถของผู้เข้าสอบเป็นอย่างดี วิธีการ
สอบสัมภาษณ์ก็มีความสำคัญอยู่มาก กองอัตรากำลังควรพิจารณาจัดทำสมุดคู่มือสัมภาษณ์
ที่มีรูปแบบตามที่ R.A.Fear และ Byron Jordan กำหนดคำถามที่จะให้ข้อความ
ครบถ้วนตามลำดับดังต่อไปนี้ ๑

	ประวัติ การทำงาน	ประวัติการฝึก อบรมและการศึกษา	ประวัติ ส่วนตัว
๑. ความชำนาญงานที่เข้ามา	+		
๒. การฝึกอบรม		+	
๓. ทำที่ มารยาท และกิริยาอาการทั่วไป			+
๔. การสังคม	+	+	+
๕. ความมั่นคงทางอารมณ์	+	+	+
๖. ความเป็นผู้ใหญ่			+
๗. ความเป็นผู้นำ	+	+	+

วิธีถามเริ่มด้วยรายการใหญ่ในช่องแรก ได้แก่ประวัติการทำงาน ใช้คำถาม
ในข้อ ๑, ๔, ๕, และ ๗ ต่อมาเป็นเรื่องการฝึกอบรมใช้ ๒, ๔, ๕, และ ๗ สุก
ท้ายเป็นประวัติส่วนตัว ตามตามข้อ ๓, ๔, ๕, ๖, และ ๗

ปกติควรตั้งคำถามตามแนวต่อไปนี้.-

๑. ประวัติการทำงาน

- ก. เริ่มทำงานปัจจุบันถอยหลังลงไป
- ข. ผู้สมัคร เคยทำงานใดมาแล้วบ้าง ที่สัมพันธ์กับงานที่สมัคร
- ค. เหตุที่ออกจากงานแต่ละแห่ง
- ง. รายได้โดยประมาณ จากการทำงานแต่ละแห่ง
- จ. เป็นคนมานะก้าวหน้าหรือไม่
- ฉ. แสดงความเป็นผู้นำ เริ่มหรือไม่
- ช. ทำที่กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้น้อย
- ซ. เหตุที่ทำให้เขาอยากเข้าทำงานที่นี่ (เงินเดือน ชื่อเสียงขององค์กร
โอกาสก้าวหน้า ความมั่นคง ฯลฯ)

๒. ประวัติการศึกษา และการอบรม

- ก. ชอบวิชาไหนมากที่สุด
- ข. ไม่ชอบวิชาใดบ้าง
- ค. งานของมหาวิทยาลัย และงานโรงเรียน
- ง. เคยทำงานหารายได้พิเศษขณะเรียนหรือไม่
- จ. สมองปานกลาง ดี หรือเลว
- ฉ. วิชาพิเศษที่เรียนเพิ่มเติม เมื่อออกจากมหาวิทยาลัย หรือโรงเรียน

๓. ประวัติส่วนตัว

- ก. พ่อแม่ยังมีชีวิตอยู่หรือไม่
- ข. ยังอาศัยพ่อแม่อยู่หรือไม่
- ค. มีเครื่องนุ่งห่มกำลังใจในครอบครัวหรือไม่
- ง. มีบุตรและผู้ที่ต้องพึ่งพาหรือไม่
- จ. เคยหาเงินหรือไม่ โดยวิธีใด
- ฉ. มีความซื่อสัตย์แค่ไหน

สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการที่พนักงานเข้ามาโดยใช้อิทธิพลทางการเมืองนั้น ในปัจจุบัน ปัญหาดังกล่าวนี้มีแนวโน้มที่จะลดลง เป็นลำดับซึ่งเป็นผลดีต่อความพยายามของการทำเรื่องในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลโดยมีแนวทางอยู่บนหลักของความยุติธรรมและความสามารถในระบบคุณธรรม ในระยะหลังนี้พนักงานการท่าเรือ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่หัวหน้ากอง ขึ้นไปส่วนมากได้รับการแต่งตั้งจากบุคคลภายในทำให้ปัญหาการได้บุคคลที่ไม่เหมาะสมจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานหมดไป ผู้ที่เข้ามาโดยระบบอุปถัมภ์แต่เดิมก็ลดจำนวนลงไปเรื่อย ๆ ทำให้ระบบการสรรหาและคัดเลือกเป็นไปในทางที่ดีขึ้น แม้ว่าจะยังไม่ได้ผลเต็มที่แต่ก็เท่ากับเป็นการกำจัดบุคคลบุคคลที่ไม่เหมาะสมออกไปเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุดเข้ามาทำงาน

การแก้ไขปัญหาดังกล่าวผู้เขียนมีความเห็นว่า ควรให้มีการสอบคัดเลือก ซึ่งเป็นไปตามระบบคุณธรรม แต่ไม่ควรใช้การสอบสำหรับทุกตำแหน่ง เช่นหัวหน้า

หน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูง อาจใช้การพิจารณาแต่งตั้งเมื่อต้นสังกัดได้พิจารณาเห็นว่า ผู้นั้นได้ทำงานมากด้วยความซื่อสัตย์มีความรู้ความสามารถเหมาะสมและปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นอยู่แล้ว ถ้าการทำเรื่องจะนำระบบจำแนกตำแหน่งของทางราชการมาใช้ประกอบก็จะทำให้การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น (โปรดดูข้อ ๖.๕)

๖.๒ หน่วยงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคคล

ตามความเป็นจริงแล้ว บุคลากร หรือการเจ้าหน้าที่และอัตรากำลังในหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนองค์การของรัฐบาล ไม่ว่าแห่งใดก็ตามเป็นหน่วยงานที่ใหญ่พอสมควร มีอำนาจ หน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดทั้งหมด ซึ่งการทำเรื่องได้ทั้งหน่วยงานดังกล่าวในระดับกองคือ กองอัตรากำลัง

งานในหน้าที่ของกองอัตรากำลังมีอยู่มากมาย ตั้งแต่รับคนเข้าทำงานจนกระทั่งคนออกจากงานกับหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับ คำสั่งบริหาร ตลอดจนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ผู้อำนวยกาฯ กำหนดให้บุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบ แต่กองอัตรกำลังยังขาดอำนาจและอัตรากำลังที่จะคอยควบคุมดูแลพนักงานได้อย่างทั่วถึง นอกจากนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ของการทำเรื่อง พยายามแย่งชิงอำนาจเกี่ยวกับตัวบุคคลไปไว้กับหน่วยงานตนเอง กองอัตรกำลังจึงไม่อาจนำระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปบังคับใช้พนักงานได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งการมีส่วนร่วมที่จะช่วยในการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพการทำงานของพนักงาน การปรับปรุงงานในหน้าที่ของกองอัตรกำลังนั้น ผู้เขียนขอเสนอแนะให้มีการปรับปรุง ๓ ประการคือ

ก. การปรับปรุงหน่วยงานทั้ง ๓ แผนกของกองอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีการประสานงานและมีการวางแผนให้สอดคล้องกันยิ่งขึ้น

ข. การมอบอำนาจและความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมวินัยของพนักงานการท่าเรือ ตลอดจนการพัฒนาบุคคลให้กองอัตรากำลัง ควรแก้ไขปรับปรุงการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกที่กล่าวมาแล้ว ให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แน่นนอน เป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้น พร้อมกันนั้นก็กำหนดวิธีกาการพัฒนาพนักงานทุกระดับให้ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ประหยัดเวลา และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ยิ่งขึ้น

ค. เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคคลควร เป็นผู้ที่มีฐานะการศึกษาและมีประสบการณ์พอสมควร เพื่อช่วยในการตัดสินใจเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และหาวิธีดำเนินการในการรับสมัคร สอบคัดเลือก ตลอดจนการประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลที่การท่าเรือ สามารถสรรหามาได้ และขณะเดียวกันก็จะได้มีโอกาสศึกษาหาวิธีการที่ดีที่สุด ที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอีกในอนาคต โดยการวางหลักเกณฑ์ให้ละเอียดรัดกุม ซักถามความสำเอียง เพื่อใช้เป็นมาตรฐานต่อไป

๒.๓ การกำหนดอัตราเงินเดือน

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า อัตราเงินเดือนที่พนักงานการท่าเรือ ได้รับสูงกว่าข้าราชการเล็กน้อย พนักงานชั้นผู้น้อยของการท่าเรือ ยังประสบปัญหาได้รับเงินเดือนไม่พอกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นมากในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมขวัญและบำรุงกำลังใจของพนักงานการท่าเรือ ผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า ในระบบการจำแนกตำแหน่งที่การท่าเรือจัดทำอยู่ การกำหนดอัตราเงินเดือนจะกำหนดตามชั้นของตำแหน่ง เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใด ชั้นใดก็จะได้รับเงินเดือน ตามตำแหน่งและชั้นนั้น

ด้วย เช่นตำแหน่งบุคลากรก็ จะได้รับเงินเดือนขั้นค่า ๒,๒๓๐ บาท ขึ้นสูง ๔,๘๘๐ บาท และเมื่อเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งนักสถิติตรี ก็ยังคงได้รับเงินเดือน ๒,๒๓๐ บาท หรือเปลี่ยนเป็นวิทยาการตรีก็ยังคงได้รับเงินเดือน ๒,๒๓๐ บาทอยู่เป็นต้น โดยเหตุที่ระบบนี้ กำหนดจำนวนขั้น หรือระดับของตำแหน่งไว้น้อย ไม่ได้มีการทยอยอย่างละเอียด บุคคลอยู่ดำรงตำแหน่งซึ่งมีงานประเภทต่าง ๆ ลักษณะต่าง ๆ กันก็จะถูกจัดเข้าระดับตำแหน่งที่กำหนดไว้ และอัตราเงินเดือนก็เป็นไปตามการจัดระดับที่กล่าวนี้ด้วย

ดังนั้นเพื่อเป็นการช่วยให้พนักงานการทำเรือฯ ได้มีโอกาสก้าวหน้าและทราบถึงอัตราเงินเดือนที่เขาควรจะได้รับ เมื่อมีความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น ในระบบจำแนกตำแหน่งตามระบบการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ ได้มีการจัดตำแหน่งต่างๆ เป็นกลุ่ม จัดระดับของตำแหน่งภายในกลุ่มงานเดียวกันและนำมาเปรียบเทียบระดับความยากง่ายของงาน ตำแหน่งต่าง ๆ ระหว่างกลุ่มไว้ด้วย ซึ่งการจัดระดับและการเปรียบเทียบระดับดังกล่าวนี้ ได้พิจารณาถึงงานแต่ละตำแหน่งโดยละเอียด แล้วจึงกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นผลจากการพิจารณาเปรียบเทียบงานนั้นเอง ซึ่งช่วยให้มีการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ สอดคล้องกับปรัชญาของระบบการดำเนินงานที่ว่า "งานเท่ากัน เงินเท่ากัน" เพื่อให้พนักงานการทำเรือฯ ได้รับประโยชน์และความยุติธรรมมากขึ้น เป็นผลทำให้การบริหารงานบุคคลคล่องตัวขึ้นด้วย

๒.๔ หลักการปกครองบังคับบัญชา

ด้วยเหตุผลที่ว่า การทำเรือฯ เป็นที่รวมของบุคคลหลายคน จึงจำเป็นต้องมีการจัดระดับชั้นบังคับบัญชา ทำให้เกิดการปกครองบังคับบัญชาขึ้น ผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่สำคัญในการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยหัวหน้างานจะต้องปฏิบัติกิจการอย่างมีเหตุผล หลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

การสั่งงาน โดยยึดหลักกรรมประจำใจที่สำคัญที่สุดคือ หลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ทำหน้าที่สร้างความสามัคคีในระหว่างผู้ร่วมงาน การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้างานนั้น ก็มุ่งหมายที่จะให้เกิดประโยชน์แก่งานและการบังคับบัญชาสำหรับ การทำเรื่อง นั้น ผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ควรได้มีการปรับปรุงระบอบการบริหารงานทั้งของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการสั่งงาน บังคับบัญชา กันเป็นลำดับขั้นไม่มีการก้าวก้าว ลักลั่นกัน จากการศึกษาความสำคัญของผู้บังคับบัญชา ผู้เขียนได้พบหลักใหญ่ ๆ ที่ควรแก่การสนใจดังนี้.--

๑. วิเคราะห์เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งตัวเอง
๒. ปรับกายและใจให้เข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม
๓. เป็นหัวหน้างานที่มีอารมณ์ที่อยู่เสมอ
๔. ปรับปรุงตัวให้เป็นนักพูดที่ดี เพื่อก่อให้เกิดความเลื่อมใสในหมู่คณะ
๕. ปรับปรุงตัวให้เป็นคนรักการอ่านหนังสือ
๖. มีท่วงทีวาจาเหมาะสมในการสนทนา
๗. เป็นประธานที่มีความสามารถในที่ประชุม
๘. รู้จิตวิทยาในการทำงาน
๙. ทำงานทุกชั้นด้วยความสามารถ
๑๐. ปรับปรุงตัวเองให้ก้าวหน้าทันแก่เหตุการณ์ เพื่อให้งานก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ทำหน้าที่สรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้นมีความสำคัญมาก เพราะบทบาทของผู้ควบคุมงาน หรือหัวหน้างานนั้น ถือว่าเป็นพื้นฐานในการบริหารงานทั่วไปมานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงในกองอัตรากำลัง ควรจะดำเนินการปรับปรุงสภาพหรือระบบการทำงานในหน่วยงานบุคคลดังกล่าว ให้มีขอบเขตกว้างขวางที่เป็นอยู่ เพื่อจะได้เป็นหน่วยงานกลาง สำหรับการวางแผน และปรับปรุงงานในหน่วยงานอื่น ๆ ของการทำเรื่อง ก่อไป.

๖.๕ การจำแนกตำแหน่ง

สำหรับการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ในขั้นแรก หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ ควรศึกษารายละเอียด ในการใช้ระบบจำแนกตำแหน่งของหน่วยราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อให้มีความเข้าใจในระบบที่ถูกก้อง ศึกษาผลผลิตเสียที่หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านั้นได้รับ เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลง

หลักการสำคัญของระบบจำแนกตำแหน่งคือ การรวมกลุ่มตำแหน่งที่มีลักษณะงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แล้วกำหนดระดับตำแหน่งตามความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานกำหนด เงื่อนไขของตำแหน่งให้เหมาะสมกับงาน และกำหนดอัตราเงินเดือนให้สัมพันธ์กับตำแหน่ง เมื่อได้มีการจำแนกตำแหน่งตามหลักการดังกล่าวอย่างละเอียดถี่ถ้วนสมบูรณ์แบบแล้วก็เป็นการบังคับโดยตรงให้ต้องมีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานก็จะทำได้โดยสะดวก รวดเร็ว และประหยัด โดยสามารถใช้การคัดเลือกเพียงครั้งเดียว สำหรับการบรรจุบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งในทุกหน่วยงานที่มีตำแหน่ง เช่นเดียวกันว่าอยู่ การวางแผนพัฒนากำลังคนของการท่าเรือฯ ก็จะทำให้ได้โดยเหมาะสมและสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้รายละเอียดคำอธิบายงาน (Job Description) สำหรับการจัดกลุ่มและระดับของตำแหน่งซึ่งแสดงความแตกต่าง และความคล้ายคลึงกันของงานในตำแหน่งต่าง ๆ ก็จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเลือกใช้วิธีทดสอบที่จะให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และคุณลักษณะที่จะใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงหรือใกล้เคียงกับความต้องการมากที่สุด

๒.๒ การเลื่อนตำแหน่ง ย้าย และสับเปลี่ยน

ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง ย้าย และสับเปลี่ยน แม้ว่าจะมีผลเสียเช่น ทำให้เกิดความไม่เจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ความรู้ ทักษะคติ หรือความริเริ่มใหม่ ๆ ภายในหน่วยงานเรียกว่า *Inbreeding Idea* แต่ผลดีของวิธีนี้มีอยู่มากมายเช่นเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการบำรุงขวัญคนในที่ทำงาน เพราะได้ทราบคุณสมบัติของคนภายในหน่วยงานว่ามีความรู้ ความสามารถมากน้อยเพียงใด กับยังเป็นการปรับปรุงโครงสร้าง นโยบาย และการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นอีกประการหนึ่ง

อนึ่ง ในบางครั้งมีความจำเป็นต้องบรรจุพนักงานตำแหน่งสูงมาก ๆ และไม่สามารถหาตัวแทนโดยการรับสมัครจากบุคคลภายนอกได้ ต้องพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานภายในโดยยึดหลักอาวุโสเป็นเกณฑ์ แต่พนักงานผู้นั้นก็ต้องมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับงานในหน้าที่มาแล้วเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการเลื่อนตำแหน่ง ย้าย หรือสับเปลี่ยนพนักงานควรกระทำในขอบเขตจำกัดหรือกระทำเฉพาะกับตำแหน่งระดับสูงและในหน่วยงานที่มีคนเพียงพอพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถเท่าเทียมหรือดีกว่าบุคคลภายนอกอยู่แล้ว เพราะเท่ากับเป็นการปรับปรุงอัตรากำลังพนักงานการทำเรื่อฯ ให้อยู่ในสัดส่วนที่สมดุลย์ ถือเป็นหนทางช่วยประหยัดรายจ่ายของการทำเรื่อฯด้วย

ในเรื่องการพิจารณาปรับปรุงการเลื่อนตำแหน่งย้าย และสับเปลี่ยน หากการทำเรื่อฯ จะนำระบบจำแนกตำแหน่งมาช่วยพิจารณา ก็จะทำให้การเลื่อนตำแหน่ง ย้ายและสับเปลี่ยนมีความรัดกุมเฉพาะเจาะจงมากกว่าระบบเดิม กล่าวคือ การจะเลื่อนตำแหน่งย้ายหรือสับเปลี่ยนพนักงานใดไปลงที่ใด ตำแหน่งใดนั้น คนนั้นจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ในตำแหน่งที่ตน

จะไปปฏิบัติเสียก่อนจึงจะสามารถเลื่อนตำแหน่ง ย้ายหรือสับเปลี่ยนไปได้ เป็นการ
ใช้คนให้ตรงกับงาน คืองานลักษณะอย่างไรก็ควรให้คนอย่างนั้น และยังขจัดการเล่น
พวกให้ตกลงได้บ้าง : ผิดกับระบบเดิม ซึ่งการย้าย สับเปลี่ยนบุคคลโกลงตำแหน่ง
ใด ไม่เจาะจงรึกกุมเท่าที่ควร ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจจะย้ายใครให้ไปลงตำแหน่ง
ใดก็ได้ง่ายตามความพอใจ ซึ่งคนนั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณสมบัติ ความรู้ ความ
สามารถเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งถ้าลักษณะงานเปลี่ยนไปจากที่เคย
ปฏิบัติอยู่เดิมแล้วก็ต้องเสียเวลาฝึกอบรมให้รู้งานใหม่อีก แต่ถ้าดำเนินการตาม
ระบบจำแนกตำแหน่งแล้ว ผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่งย้าย หรือโอนมาดำรงตำแหน่งนั้นจะ
ต้องเป็นผู้ที่เคยผ่านงานในสายงานนั้นหรืองานที่เกี่ยวข้องมาแล้ว ประสบการณ์ย่อม
มีมากกว่า การฝึกอบรมก็ทำได้โดยง่ายและสะดวกกว่าด้วย

อย่างไรก็ตาม ปัญหาในการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการสรรหาและ
คัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานของการทำงานราชการ นั้น ส่วนใหญ่อยู่ในความสามารถ
ที่จะปรับปรุงได้ เพราะการทำงานราชการมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ มีอิสระในการวางนโยบาย
ด้านการบริหารงานบุคคลและสามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่โดย
นำนโยบายของหน่วยราชการที่ใช้ระบบจำแนกตำแหน่งมาปฏิบัติและอยู่บนพื้นฐานของ
ระบบคุณธรรม ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน หลักการ
สำคัญของระบบคุณธรรมก็คือ ต้องการกำจัดระบบอุปถัมภ์ออกไปกับต้องการให้ใ้ผู้
มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงานโดยมีโอกาสทัดเทียมกัน และในระหว่างปฏิบัติ
งานก็ให้มีหลักประกันอันมั่นคงพอสมควร วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรมก็คือการ
สองแข่งกัน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการตั้ง
หน่วยกลางสำหรับบริหารงานบุคคลเพื่อกำหนดมาตรฐาน รักษาความยุติธรรม ให้
ความช่วยเหลือและแนะนำหน่วยงานอื่นในการบริหารงานบุคคลอีกด้วย ถือได้ว่าระบบ
คุณธรรมเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานของการทำงาน
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในทางปฏิบัติการทำเรือและรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป มักขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน เนื่องจากอิทธิพลทางการเมือง ระเบียบกฎเกณฑ์ของทางราชการ ขั้นตอนหรือกระบวนการควบคุม ตลอดจนความสามารถของพนักงานรัฐวิสาหกิจเอง โดยที่การทำเรือเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคย่อมต้องมีขอบเขตการดำเนินงานกว้างขวางเพื่อสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้โดยทั่วถึง เพราะเป็นกิจการที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประชาชนและช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ แต่การทำเรือได้พบอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานอยู่เสมอ ซึ่งทำให้การดำเนินงานของการทำเรือเป็นไปโดยล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์หรือไม่อาจดำเนินการได้ตามที่คาดหมายไว้ อุปสรรคที่เกิดขึ้นพอสรุปได้ดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูงมักไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง สนใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่เจริญก้าวหน้าหรือมีผลดีเท่าที่ควร

๒. นโยบายในการดำเนินงานต่าง ๆ มักมีเหตุผลทางการเมืองเข้าเกี่ยวข้อง

๓. ผู้ปฏิบัติงานไม่รับผิดชอบหน้าที่เท่าที่ควร ความรู้สึกในแง่ส่วนรวมยังมีน้อย ทำให้การปรับปรุงงานไม่ค่อยได้ผล

๔. รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ส่วนรวม แต่มีหลายแห่งซึ่งตั้งขึ้นแล้วกลับกลายเป็นการช่วยเหลือบุคคลเฉพาะกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ขาดความกระตือรือร้นที่จะพิจารณาปรับปรุงงานของตนให้ก้าวหน้า

๕. มีการใช้ระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ อ่างอิงระเบียบราชการและปฏิบัติในรูปแบบราชการมากเกินไป ความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงานจึงมีน้อย การยึดถือแบบอย่างราชการมากเกินไป เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในเรื่องที่ต้องการความเร่งด่วนและต้องการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้ทันเหตุการณ์อันผันผวนของวงการธุรกิจ

อุปสรรคเหล่านี้เป็นสาเหตุให้การปรับปรุงงานในค้ำนรัฐวิสาหกิจเป็นไป ด้วยความยากลำบากและก่อให้เกิดความท้อถอยแก่เจ้าหน้าที่ที่ตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมจริง ๆ ควรจัดให้มีการวางแผนการปรับปรุงเพื่อขจัดอุปสรรคดังกล่าวให้ลดน้อยลง ทั้งนี้การวางระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการทำเรื่อานั้นมีความสำคัญมาก เพราะถ้าการทำเรื่อมีการวางแนวทางในเรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่แรกแล้ว ก็จะทำให้เป็นหน่วยงานที่ผู้มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งนี้รวมถึงหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายนอกหรือบุคคลภายใน ควรวางอยู่บนรากฐานของหลักความจริงมากกว่ากฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเอง โดยให้มีการจัดระบบสวัสดิการที่ดี ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่และผู้ที่มีความสนใจจะเข้าปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีสิ่งจูงใจที่สร้างความพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อที่เขาเหล่านั้นจะปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอันเป็นผลทำให้การดำเนินงานของการทำเรื่อมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย