

วิเคราะห์ปัญหาในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานและ
การสอบคัดเลือกของการท่าเรือฯ

โดยปกติการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใด ย่อมมีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับ "คน" เพราะเหตุว่าคนแต่ละคนย่อมมีอุปนิสัย ทัศนคติ และจิตใจที่แตกต่างกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า บุคคลทุกคนมีบุคลิกภาพและเอกภาพเป็นของตนเอง นอกจากนี้แต่ละคนมีจิตใจสำนึกที่เห็นแก่ตัวมากหรือน้อยบ้าง บางคนเห็นความสำคัญของผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ปัญหาเกี่ยวกับความบกพร่องของตัวบุคคล เป็นอุปสรรคที่คอยถ่วงความก้าวหน้าของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นต้นเหตุของความล่าช้า สิ้นเปลืองทรัพยากรทั้งประเภทบุคคล เงิน และวัสดุสิ่งของ

ดังนั้น ในเรื่องการบริหารงานบุคคลจึงควรมีการวางแผนกำหนดวิธีสรรหาและคัดเลือกบุคคล อัตราเงินเดือนที่เสมอภาคและเป็นธรรม การสวัสดิการที่เพียงพอ ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์เกี่ยวกับงานในหน้าที่ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ ควรให้ความสนใจและหาวิธีการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

สรุปปัญหาหรือข้อบกพร่องในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานและการสอบคัดเลือกของการท่าเรือฯ

จากการศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในการท่าเรือฯ ผู้เขียนมีความเห็นว่าระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการท่าเรือฯ ยังไม่สมบูรณ์และขาดสมรรถภาพ ทั้งนี้สาเหตุใหญ่เนื่องมาจากภาวะขาดพื้นฐานของการคัดเลือกบุคคลที่

ทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นบริการทางสังคมยังไม่สามารถสร้างความพอใจให้แก่พนักงาน และขาดการพัฒนามุทลตลอดจนการสร้างสัมพันธอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้นับถือบัญชา แม้ว่าผู้มีส่วนรับผิดชอบการบริหารงานของการท่าเรือฯ จะสังเกตเห็นว่า "คน" มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน และมีความตั้งใจที่จะนำหลักการ ของระบบคุณธรรมมาใช้กับนโยบายเพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ตลอดจนส่งเสริมสมรรถภาพบุคคลให้ปฏิบัติงานด้วยความมีประสิทธิภาพ แต่ในทางปฏิบัติสังคมไทยเรายังมีระบบเจ้าขุนมูลนายของข้าราชการ เข้ามาเกี่ยวพันอยู่เสมอ ทำให้การท่าเรือฯขาดหลักสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ดีแน่นอนและชัดเจน ในการวางนโยบายที่จะใช้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบการบริหารงานไม่ค่อยสนใจหรือให้ความสำคัญกับแหล่งกำลังคนที่ดีนัก ทำให้มีการใช้ระบบเดิมเขวากอยู่เสมอ

๕.๑ ความสำคัญของพื้นฐานในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

จุดบกพร่องที่จะนำมาวิเคราะห์คือ ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลโดยนำมาเปรียบเทียบกับกระบวนการและกรรมวิธีในการหาแหล่งกำลังคนของการท่าเรือฯจะเห็นได้ว่าการสรรหาแหล่งกำลังพนักงานของการท่าเรือฯยังมีลักษณะและขอบเขตที่แคบและจำกัดมาก เมื่อเทียบกับแหล่งกำลังคนของการรถไฟฯ และองค์การโทรศัพท์ที่สามารถสรรหามุทลมาทำการคัดเลือกในจำนวนที่พอเพียงอยู่เสมอ อาจเป็นเพราะว่าการท่าเรือฯยังไม่เห็นความสำคัญของแหล่งกำลังคนหรือยังไม่ได้วางแนวทางที่จะหาแหล่งกำลังคนให้มากที่สุดที่จะทำได้ การสรรหาคัดเลือกบุคคลของการท่าเรือฯในปัจจุบันมีแนวโน้มไปในทางช่วยเหลือบุคคลภายในรวมทั้งคู่สมรสและบุตรของพนักงาน ซึ่งทำให้ Area of Recruitment and Selection อยู่ในวงจำกัด ผลที่ตามมาก็คือ ทำให้ได้คนมาทำการคัดเลือกน้อยเกินไป เป็นปัญหาที่อาจทำให้ได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในระยะยาว ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสอบแข่งขัน คัดเลือกด้วย หากผลการสอบอยู่ในเกณฑ์ไม่แตกต่างกันมากนักก็อาจพิจารณาให้บุตรหรือคู่สมรสของพนักงานได้เข้าทำงาน โดยไม่ขัดกับหลักการเดิมของการท่าเรือฯมากนักและให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมด้วย

กิจกรรมทำเรื่อฯเห็นความสำคัญของแหล่งกำลังคนเพื่อใช้ในการสรรหา และคัดเลือกน้อยมาก จากการศึกษาถึงจำนวนพนักงานระดับกลางและระดับสูงที่ได้รับการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาในระยะเริ่มตั้งการทำเรื่อฯ ผู้เขียนพบว่า ส่วนใหญ่เข้ามาโดยใช้อิทธิพลและวิถีทางการเมืองเป็นเครื่องช่วย และเนื่องจาก มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอยู่เสมอ การคาดคะเนจำนวนพนักงานการทำเรื่อฯ ที่เข้ามาโดยระบบอุปถัมภ์จึงเป็นเรื่องยากเมื่อยุคโคสมีย์โคเป็นอำนาจของกลุ่มการเมืองโค กลุ่มการเมืองนั้นก็ช่วยเหลือและอุปถัมภ์พวกของคนให้เข้ามามีอำนาจ ในการทำเรื่อ

จากการที่ได้ศึกษาถึงการสรรหาและคัดเลือกพนักงานการทำเรื่อฯสมัยแรก ๆ จนถึงปัจจุบันมักถือปฏิบัติดังนี้

ก. เสมียน, ประจำแผนกและหัวหน้าแผนกส่วนใหญ่ใช้วิธีการสอบคัดเลือกซึ่งบางครั้งตำแหน่งหัวหน้าแผนกที่ต้องมีความรับผิดชอบสูงมาก เช่นงานที่เกี่ยวกับพัสดุ, การเงินและโรงพักสินค้า การทำเรื่อฯยังใช้การสอบเช่นกัน โดยอ้างว่าเพื่อให้เป็นไปตามหลักความยุติธรรมทั้ง ๆ ที่ทางคนสังกัดได้ชี้แจงขอแต่งตั้งมาเป็นรายบุคคล โดยอ้างเหตุผลและความจำเป็นต่าง ๆ เป็นการนำเอาระบบราชการมาใช้มากเกินไป

ข. ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองขึ้นไปจนถึงผู้อำนวยการ ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งที่มาจากแต่งตั้งบุคคลภายในที่เห็นว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสม ซึ่งกิจกรรมทำเรื่อฯเมื่อสมัยเริ่มตั้งใหม่ ๆ บางคนได้รับการแต่งตั้งมาจากบุคคลภายนอกการทำเรื่อฯ เพื่อเป็นการช่วยพวกของคน ซึ่งผู้บริหารชั้นสูงที่บางคนไม่มีความรู้ความสามารถที่จะมาช่วยปฏิบัติงานในการทำเรื่อฯได้อย่างแท้จริง ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งโดยตรง ถ้าไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอแล้วก็จะไม่สามารถตบครองบังคับบัญชาและวินิจัยการทำงานอย่างได้ผล ซึ่งจะเป็นเหตุให้การพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยวิธีทางที่ไม่ถูกต้อง เช่นเกี่ยวกับที่ตนเองได้รับการแต่งตั้งมา

นอกจากนี้วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการท่าเรือฯ นับว่ามีข้อบกพร่องที่จะนำมาวิเคราะห์ได้เช่นเดียวกัน ถึงที่ใดก็ตามมาแล้วว่า วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของการท่าเรือฯ มีอยู่ ๒ วิธีคือ

ก. คัดเลือกจากคนภายใน

ข. คัดเลือกจากคนภายนอก

ก. การคัดเลือกจากบุคคลภายใน มีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ ดังนี้.-

๑. การสรรหาบุคคลเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ส่วนใหญ่มาจากภายในหน่วยงานของการท่าเรือฯเอง แม้จะเป็นการช่วยส่งเสริมจิตใจ แต่ก็เป็นการพิจารณาในวงแคบ นอกจากนั้นการสรรหาที่มักกระทำไปโดยใช้อิทธิพลในระบบอุปถัมภ์ ไม่มีการนำเอาหลักการบริหารใหม่ ๆ หรือความคิดใหม่ ๆ เข้าปรับปรุงให้มีแนวความคิดเดิมที่ว่าควรสนับสนุนจากบุคคลที่มีอยู่แล้ว โดยไม่คำนึงว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีความเหมาะสมหรือไม่ เมื่อมีการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือการโยกย้ายสับเปลี่ยน (Transfer) บุคคลที่ไม่เหมาะสมก็ก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานการท่าเรือฯได้ และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำด้วย เมื่อเทียบกับการสรรหาบุคคลจากภายในของการรถไฟและองค์การโทรศัพท์แล้ว ทั้ง ๒ หน่วยงานมักประสบปัญหาในการสรรหาคัดเลือกบุคคลจากภายในเช่นกัน เนื่องจากการสรรหาบุคคลจากภายในดังกล่าวไม่ทำให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเสมอไป เพราะการขอโยกย้ายสับเปลี่ยนบางครั้งอาจเป็นเพราะเรื่องงานในหน้าที่เดิม หรือไม่พอใจผู้บังคับบัญชาคนเก่ามากกว่าต้องการทำงานในหน้าที่ใหม่ หน่วยงานที่รับพนักงานภายในเข้าทำงานจึงมักประสบปัญหาว่าพนักงานผู้นั้นไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามต้องการ

นอกจากนี้ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มักมาจากการแต่งตั้งในรูป Political Reward มากกว่าการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม หรือแม้จะคัดเลือกก็ไม่ได้หมายความว่าเลือกเพิ่มบุคคลที่เหมาะสมกับหน่วยงานนั้นมาบริหารงาน มักเป็นไปในรูปใช้อิทธิพลให้แต่งตั้ง ซึ่งผลที่เกิดก็คือ มักได้คนที่ไม่ค่อยมีความรู้ และไม่สนใจในโครงการ

และกิจการของการทำเรื่อฯ การบรรจุแต่งตั้งมักอ้างเหตุผลตามแนวความเหมาะสม โดยถือเอาผลงานในอดีตซึ่งเป็นความไม่สมบูรณ์ของหลักเกณฑ์การคัดเลือก

ส่วนตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งนับว่าเป็นตำแหน่งสำคัญในการบริหารงานเช่นกัน การทำเรื่อฯ ยังไม่มีการเตรียมการเพื่อแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมมาบรรจุเท่าที่ปฏิบัติมา การทำเรื่อฯ มีการบรรจุคนในบางตำแหน่งไม่ตรงกับงาน ทำให้การทำเรื่อฯ ต้องสูญเสียกำลังคน ปัญหา ความรู้และประสบการณ์ของคน ตลอดจนกำลังเงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

ข. การคัดเลือกจากบุคคลภายนอก มีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ เช่นกัน ดังนี้

การสรรหาบุคคลจากภายนอกเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง โดยทั่วไปจะทำในรูปประกาศรับสมัครและดำเนินการสอบเพื่อเลือกคนที่เหมาะสมที่สุด เข้าทำงาน มักใช้วิธีการทดสอบทางวิชาการและสัมภาษณ์มากกว่าการทดสอบว่าผู้สมัครจะทนรับสภาพการทำงานในหน้าที่ของเขาได้หรือไม่ เช่น ทนต่อความร้อน แสง เสียง สี ได้เพียงใด มีปฏิกิริยาเกี่ยวกับกรรหรือวัตถุเคมีอย่างไรบ้าง ดังนั้นหน่วยงานแห่งของกิจการทำเรื่อฯ, การรถไฟฯ และองค์การโทรศัพท์ มักประสบปัญหาการวางคนไม่ถูกกับงานหรือได้คนที่ไม่เหมาะสมกับงาน พนักงานที่ไม่สามารถทนต่อสภาพการทำงานได้ต้องขอลาออกหรือขอย้ายเป็นภาระยุ่งยากในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานแทนอีก นอกจากนี้กิจการทำเรื่อฯ ประสบปัญหาเรื่องแหล่งกำลังคนซึ่งอยู่ในฐานะ เสียเปรียบต่อการรถไฟฯ และองค์การโทรศัพท์มาก ถึงได้กล่าวมาแล้วในบทที่ ๓ ทำให้ระบบการสอบในการทำเรื่อฯ ไร้อรรถประโยชน์กับบุคคลที่ยื่นใบสมัครเข้าสอบคัดเลือกเท่านั้น และบุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่ทราบข่าวการรับสมัครจากการบอกเล่าของเพื่อนฝูง หรือผู้รู้จัก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประกาศรับสมัครของการทำเรื่อฯ ไม่เป็นที่แพร่หลายและน่าสนใจนัก

โดยทั่วไปปัญหาการเลือกสรรบุคคล แยกออกได้ดังนี้.-

ก. การจัดทำประกาศรับสมัคร สอบยังขาดสาระสำคัญและลักษณะถึงถูกความสนใจให้ผู้มีคุณสมบัติมาสมัครทำงาน การประกาศรับสมัครของการทำเรื่องฯ ยังคงกระทำกันไม่เป็นเอกภาพทั่วไป ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมและไม่เป็นไปตามระบบความสามารถ ดังนั้น ถ้าสามารถหาวิธีการที่จะมีการประชาสัมพันธ์ให้คนมาสมัครมาก ๆ ได้ก็จะมีโอกาสได้คนที่เหมาะสมตามที่ต้องการมากยิ่งขึ้น

ข. ใบสมัคร ถือเป็นเครื่องรับรองว่า บุคคลนั้นมีสิทธิเข้าสอบหรือทดสอบและอาจใช้เป็นแบบที่จะนำไปบันทึกในประวัติของบุคคลนั้น เมื่อเขาได้เข้าทำงานในโอกาสก่อนว่าอีกกว่า ใบสมัครของการทำเรื่องฯ ยังมีข้อละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับตัวผู้สมัครน้อยเกินไป และข้อความที่ใช้ในใบสมัครยังไม่เป็นที่เข้าใจอย่างเพียงพอของผู้สมัครโดยทั่วไป นอกจากนี้ใบสมัครไม่มีวิธีการที่จะใช้ตรวจสอบความประพฤติของผู้สมัครได้ โดยว่าเคยมีความประพฤติเสียหายหรือไม่

ค. กำหนดเวลาในการรับสมัคร แม้จะได้มีระเบียบกำหนดให้แจ้งประกาศล่วงหน้า ๑๕ วัน แต่ตามข้อเท็จจริงปรากฏว่า ระยะเวลาที่ประกาศให้ทราบไม่ถึง ๑๕ วัน ทั้งนี้เนื่องจากความล่าช้าในระเบียบแบบแผนของหน่วยงานและการลงนามย้อนหลังกว่าจะพิมพ์และลงนามในประกาศก็เสียเวลาไปเกือบหนึ่งสัปดาห์ เมื่อประกาศได้ไม่กี่วันก็เกิดครบกำหนดปิดรับสมัครแล้ว คนทั่วไปจึงรู้ไม่ทั่วถึง การลงนามประกาศรับสมัครในวันศุกร์ เป็นวันแรกของการรับสมัครทำให้ติดวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ เสียเวลาไปถึง ๒ วัน เมื่อกำหนดเวลาประกาศรับสมัครน้อยเกินไป ก็เป็นการยากที่จะหาคนที่มีความรู้ความสามารถภายในเวลาจำกัด เช่นนั้นได้

ง. การสอบ กรรมการสอบบางคนยังขาดเทคนิคในการออกข้อสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์ ไม่มีขอบเขตเป้าหมายและมาตรฐานของข้อสอบแต่ละวิชารวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ ควรให้มีการวางแผนทางการให้คะแนนไว้ให้กรรมการสอบถือเป็นหลักปฏิบัติ ส่วนการประเมินผลการสอบทั้งหมดนั้น ควรให้บุคลากรประจำกองอัตรากำลังดำเนินการเป็นระยะ

จ. การบรรจุแต่งตั้งและการทดลองปฏิบัติงาน: ยังขาดผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง และยังไม่บรรจุเป้าหมาย ควรแก้ไขโดยมอบให้กองอัตรากำลังและหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้ากองต้นสังกัดของผู้ทดลองปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกัน โดยให้หัวหน้าแผนกหรือหัวหน้ากองต้นสังกัดแล้วแต่กรณีทำหน้าที่ควบคุมและแนะนำ และรายงานผลการทดลองปฏิบัติงานไปยังกองอัตรากำลังพิจารณาสรุปผลการทดลองปฏิบัติงานว่าสมควรแต่งตั้งเป็นพนักงานหรือไม่ หรือเห็นควรรีบทดลองปฏิบัติงานต่อไป

๕.๒ หน่วยงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคคล

หน่วยงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคคลของการท่าเรือฯ คือ กองอัตรากำลังฝ่ายการบุคคล ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมากในการวางแผนนโยบาย พิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยพยายามหาทางดึงบุคคลที่ดีที่สุดที่จะหาได้ในตลาดแรงงานเข้ามาปฏิบัติงาน โดยจะต้องวางแนวทางใหม่ เช่น ในด้านการประกาศจะต้องใช้เทคนิคที่จะดึงดูดใจบุคคล ทราบแหล่งของผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตราวิธีการที่จะให้บุคคลในแหล่งนั้นได้ทราบถึงโอกาสที่จะเข้าทำงาน เช่น มีการติดต่อกับมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษ ติดต่อกับสมาคมอาชีพ เป็นต้น การออกข้อสอบต้องใช้ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิทยาศาสตร์ ทางจิตวิทยา มาปรับปรุงข้อสอบให้เป็นที่วัดความสามารถของบุคคลไม่ใช่เป็นวิธีการสอบความขยันในการท่องจำ และเมื่อสอบผ่านแล้วจะต้องหาวิธีการที่จะทำให้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้มีสมรรถภาพที่สุด และสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ และมีความรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนต้องหาวิธีบำรุงขวัญ จูงใจบุคคลให้รักงานที่ทำ และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

๕.๓ การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ

ปัจจุบันการท่าเรือฯ กำหนดอัตราเงินเดือนสูงกว่าข้าราชการพลเรือนเป็นอัตราร้อยละ ๒๕ โดยประมาณ ซึ่งทำให้พนักงานการท่าเรือฯ ได้รับเงินเดือนสูงกว่า

ข้าราชการเพียงเล็กน้อย ดังนั้นการทำเรื่อฯ มักประสบปัญหาเช่นเดียวกับหน่วยราชการ เช่น ขาดแคลนผู้มีความรู้ความสามารถ เนื่องจากหน่วยงานของเอกชนให้เงินเดือนและผลตอบแทนอื่น ๆ สูงกว่า พนักงานในระดับผู้น้อยซึ่งมีจำนวนมากได้รับเงินเดือนไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ ฯลฯ

ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่การทำเรื่อฯ ให้พนักงานเช่นเบี้ยขยัน (กำหนดให้เป็น ๒ เท่าของเงินเดือน ถ้าพนักงานผู้นั้นมีจำนวนวันลาไม่เกิน ๗ วัน) และโบนัสซึ่งคิดตามผลกำไรสุทธิในแต่ละปี ซึ่งเป็นจำนวนน้อยมาก จนกระทั่งพนักงานไม่เห็นความสำคัญว่าเป็นเงินรางวัลประจำปีแต่อย่างใด ความปกติพนักงานในระดับผู้น้อยควรได้รับการชดเชยโดยระบบสวัสดิการและบริการทางสังคมเพื่อเพิ่มขวัญและสิ่งจูงใจ แต่เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ สวัสดิการและบริการทางสังคมที่การทำเรื่อฯ จัดให้พนักงานยังมีไม่มากนัก ดังนั้นเมื่อเงินเดือนไม่สูง สวัสดิการต่ำ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานก็ไม่ดีไปทั่ว ทำให้สมรรถภาพการทำงานต่ำและมีผลสะท้อนทำให้ประสิทธิภาพในด้านการให้บริการแก่สังคมต่ำด้วย ดังนั้นการทำเรื่อฯ ซึ่งมีลักษณะของการดำเนินกิจกรรม ควรกำหนดอัตราเงินเดือนให้สูงเพื่อให้ผู้มีความรู้ความสามารถที่ต้องการมีความสนใจที่จะเข้าทำงาน และเป็นการรักษาคณะที่มีความรู้ความสามารถที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้อยู่กับการทำเรื่อฯให้นานที่สุดอีกด้วย.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๕.๔ หลักการปกครองบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาของการทำเรือบางคนขาดทัศนคติในการบริหารงานบุคคลที่ทันสมัย ไม่มีหลักในการปกครองบังคับบัญชาที่ดี ขาดความรับผิดชอบทั้งต่องานในหน้าที่และผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อประสานงานอื่นขัดแย้งกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชากัน ก้าวก้าวอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน ปัญหาเหล่านี้มีผลทำให้แผนการบริหารต่าง ๆ ที่แม้จะมีหลักเกณฑ์ดี ก็ไม่อาจปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ขาดความกระตือรือร้น ขาดการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม และที่สำคัญที่สุดก็คือ ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน อันเป็นผลเสียต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นจะต้องมีความสามารถในการจัดวางกำลังเจ้าหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม มีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ในงานทุกอย่างทุกแขนงภายในอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญแก่งานทุกชั้นโดยเท่าเทียมกัน ข้อสำคัญต้องระลึกอยู่เสมอว่า ขวัญของเจ้าหน้าที่อยู่ที่ผู้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม ไม่มีหลักการปกครองบังคับบัญชาที่ดีเสียแล้ว การบริหารงานของหน่วยงานนั้นก็ไม่มีเกิดผลแต่ประการใด

๕.๕ การจำแนกตำแหน่ง

แม้การทำเรือฯ จะนำเอาวิธีการกำหนดตำแหน่งโดยอาศัยหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลักเกณฑ์ แต่ก็ปรากฏว่ายังไม่ชัดเจนและละเอียดเพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับกรจำแนกตำแหน่งของหน่วยราชการ ในทางปฏิบัติมักจะถูกจัดวิธีทางการศึกษาการฝึกอบรมหรือความชำนาญงานของบุคคล เป็นสำคัญมากกว่าหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ทำให้มีการกำหนดหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพียงคร่าวๆ เท่านั้น และหน้าที่เหล่านั้นอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยไม่กระทบถึงตำแหน่งเลย เป็นสาเหตุให้มีการใช้คนสับสับแทนไปไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ การ

ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่มีสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานสนใจศึกษาหาความรู้
 ในวิชาชีพและวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างก้าวหน้าทันสมัย การทำเรื่องอาจควรหาวิธีปรับปรุง
 ปรุ้งโดยใช้ระบอบจำแนกตำแหน่ง เพื่อให้การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบเป็น
 ไปโดยสะดวกรวดเร็วและชัดเจน ช่วยให้ผู้สามารถบรรลุแก่งตั้งบุคคลได้ตรงตามความ
 ต้องการของตำแหน่ง ตลอดจนเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของตำแหน่ง การวางแผน
 การควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานทำได้ง่าย นอกจากนี้ยังทำให้สามารถกำหนด
 อัตราเงินเดือนได้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบงานในระดับเดียวกันได้รับค่า
 ทดแทนในช่วงอัตราที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งจะ เป็นผลสะท้อนให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ
 ที่สูงขึ้น

๕.๖ การเลื่อนตำแหน่ง ย้ายและสับเปลี่ยน

การเลื่อนตำแหน่ง คือการให้พนักงานได้ทำงานที่ขึ้นกว่าเดิม มีฐานะที่ขึ้น
 ความรับผิดชอบมากขึ้น ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้น ตลอดจนเงินเดือนที่สูงขึ้น
 ด้วย

การย้ายและสับเปลี่ยนพนักงาน เป็นการจัดและปรับปรุงบุคคลให้เหมาะสม
 กับงานเพื่อสถานะการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดเกิดการเปลี่ยนแปลง^๒

หลักการในการเลื่อนตำแหน่ง ย้ายและสับเปลี่ยนของพนักงานการทำเรื่อง มีความ
 สำคัญเช่นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งจะก่อกระทำด้วยความยุติธรรม และให้
 ความเป็นธรรมแก่ทุกคน ทั้งนี้ถ้าหากการเลื่อนตำแหน่ง ย้ายและสับเปลี่ยน เป็นไป

^๑ ลวัลย์ กิลปกิจ, การบริหารบุคคล (นครหลวงกรุงเพชรบุรี : โรงพิมพ์
 ประมวลไกลป, ๒๕๑๕) หน้า ๕๗.

^๒ Kasom Suwanagul, Nature and Concept of Modern Public
 Personnel Administration (Bangkok : The Press of The Social
 Science Association of Thailand 1965) p. 24.

ด้วยความเป็นธรรมชาติเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ปริมาณความรับผิดชอบ
 เหมาะสมกับเงินเดือนที่ได้รับแล้ว ก็จะเป็นการสร้างหรือบำรุงขวัญข้าราชการได้
 อย่างมาก และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นผลดีต่อการทำเรื่อฯ ในที่สุด

โดยปกติตำแหน่งสำคัญ ๆ ของการทำเรื่อฯ เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการ
 รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย รองหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากอง มักได้รับการ
 แต่งตั้ง โดยการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงในการทำเรื่อฯ
 เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ เคยผ่านการทำงานและมีประสบ
 การมานานปี ทั้งยังได้รับการฝึกฝนในค้ำงานเฉพาะอย่างมามากแล้ว อีกประ
 การหนึ่งพนักงานเหล่านี้มีความอาวุโส และมีอัตราเงินเดือนถึงขั้นที่ควรจะได้รับ
 การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งแล้ว การพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงาน
 ภายในการทำเรื่อฯ ยึดหลักว่าเมื่อมีตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดในระดับสูงว่างลง
 เพราะมีการลาออกหรือออกโดยกรณีใดก็ตาม หรือโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่
 สูงขึ้น จะมีการเลื่อนคนใหม่ไปปฏิบัติงานแทน ด้วยการพิจารณาจากการ เปรียบ
 เทียบผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของพนักงานที่อยู่ในขอบข่ายของการคัดเลือก
 แล้วลงมติให้บุคคลหนึ่งในจำนวนนั้นดำรงตำแหน่งที่ว่าง โดยให้มีฐานะเป็นผู้รักษา
 การแทนไประยะหนึ่งก่อน แล้วจึงจะมีคำสั่งแต่งตั้งเป็นทางการ เมื่อเห็นว่าบุคคล
 ผู้นั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ

ปัญหาที่เกิดขึ้น ในการเลื่อนตำแหน่งก็คือ ปัญหาว่าจะเลื่อน "คนใน"
 ขึ้นมาหรือจะรับ "คนนอก" ซึ่งมีข้อคิดที่ว่า ถ้าหน่วยงานมุ่งแต่จะเลื่อนคนในขึ้นไป
 ก็อาจจะทำให้ได้คนไม่ดีพอ หรือดีแต่ยังไม่ดีที่สุด ซึ่งอาจจะหาได้จากคนภายนอก
 ที่มีความเหมาะสมกว่า แต่ในขณะที่เดียวกันถ้ามุ่งจะรับแต่คนภายนอก โดยไม่คำนึง
 ถึงคนภายใน ก็จะทำให้ขวัญของคนในเสีย ดังนั้นผู้บังคับบัญชาผู้ที่มีหน้าที่พิจารณา
 ควรจะถือหลักกลาง ๆ ไว้ว่า จุดประสงค์ใหญ่ของหน่วยงานคืออะไร ถ้าหน่วย

งานมีจุดประสงค์เพื่อต้องการคนที่รู้สึกเข้ามาร่วมงานแล้ว ก็ต้องพยายามเลือกคนที่ที่รู้สึกที่จะพึงหาได้ เพื่อมาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ถ้าคนในหน่วยงานไม่มีความสามารถพอแล้ว ก็ควรเลือกจากคนนอก ปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงาน การทำเรือฯเองเมื่อมีปัญหาเช่นนี้เกิดขึ้น หน่วยงานที่ทำหน้าที่การบริหารงานบุคคลก็จะต้องเป็นผู้วางมาตรการพิจารณาแก้ไขเป็นเรื่อง ๆ ไป

ในเรื่องการย้ายและการสับเปลี่ยน ก็มีปัญหาเช่นกัน การย้ายบุคคลที่กระทำผิดมักจะปรากฏอยู่เสมอซึ่งส่วนใหญ่จะย้ายพนักงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่น จุดมุ่งหมายก็เพื่อเป็นการลงโทษผู้กระทำความผิดนั้น ๆ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เพราะอาจจะทำให้บุคคลนั้นประพฤติตนไม่ดีมากขึ้น เป็นผลเสียต่อหน่วยงานที่ย้ายไปมากกว่าผลดี

สรุป

ในบทนี้เป็นการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในการทำเรือฯ ซึ่งผู้เขียนได้ศึกษาถึงข้อบกพร่องในการดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเป็นลำดับ เพื่อที่จะนำไปพิจารณาในการสรุปปัญหาและเสนอข้อแก้ไขในบทต่อไป.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย